

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH
STUDIÍ, Z. Ú., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**INOVACE SLUŽEB RESTAURAČNÍHO ZAŘÍZENÍ
„NA STARÉ“ V ŽELČI**

Autor práce: Magdaléna Slabová

Studijní obor: Management a marketing služeb – specializace služby
cestovního ruchu

Forma studia: kombinovaná

Vedoucí práce: doc. Ing. Marie Hesková, CSc.

Katedra: Katedra managementu a marketingu služeb

2017

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně, na základě vlastních zjištění a s použitím odborné literatury a materiálů uvedených v této práci.

Souhlasím, aby práce byla uložena v knihovně Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích a zpřístupněna v souladu s §47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění.

.....

Děkuji vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Marii Heskové, CSc., za cenné rady, podporu, trpělivost, připomínky a metodické vedení práce. Také děkuji obecnímu úřadu v Želči za pomoc při marketingovém výzkumu.

ABSTRAKT

SLABOVÁ, M. *Inovace služeb restauračního zařízení „Na Staré“ v Želči: bakalářská práce.* České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, o. p. s., 203. 58 s. Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Marie Hesková, CSc.

Klíčová slova: Stravovací služby, management a marketing, marketingový výzkum, spokojenost zákazníků

Bakalářská práce se zabývá inovací stravovacích služeb restaurace Na Staré. První kapitola vysvětluje metodiku a hlavní cíl práce, kterým je na základě marketingového výzkumu zjistit spokojenost či nespokojenost zákazníků a navrhnout inovace služeb zkoumané restaurace. V teoretické části práce jsou vysvětleny základní pojmy v souvislosti se stravovacími službami, marketingem a managementem. V analytické části je zkoumáno restaurační zařízení Na Staré. V praktické části práce je využit marketingový výzkum, jehož cílem je zjistit důvody spokojenosti nebo nespokojenosti zákazníků se službami daného zařízení. Syntézou výstupů analytické a praktické části práce jsou navrženy inovace služeb restaurace Na Staré.

ABSTRACT

SLABOVÁ, M. *Innovation Services of Restaurant Equipment „Na Staré“ in Želeč: Bachelor thesis*. České Budějovice: The College of European and Regional Studies, o. p. s., 2013. 58 p. Supervisor: doc. Ing. Marie Hesková, CSc.

Keywords: Catering services, management and marketing, marketing research, customer satisfaction

Bachelor thesis deals with innovation of catering services in restaurant Na Staré. The first chapter explains the methodology and the main goal which is based on marketing research to determine satisfaction or dissatisfaction of customers and design innovation services surveyed restaurant. The theoretical part explains the basic concepts related to catering services, marketing and management. The analytical part will be examined restaurants Na Staré. In the practical part will be used marketing research that aims to identify the reasons for customer satisfaction or dissatisfaction with the services of the device. By synthesizing the results of the analytical and practical work will be designed innovations of services in restaurant Na Staré.

OBSAH

ÚVOD	8
1 CÍL A METODIKA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	9
2 TEORETICKÉ VYMEZENÍ ŘÍZENÍ RESTAURAČNÍHO ZAŘÍZENÍ	10
2.1 Služby	10
2.1.1 Charakteristika služeb	10
2.1.2 Stravovací služby	12
2.1.3 Ubytovací služby.....	12
2.2 Marketing cestovního ruchu a restauračních služeb.....	13
2.2.1 Marketing služeb.....	13
2.2.2 Marketing služeb vs. marketing výrobků.....	14
2.2.3 Marketing v cestovním ruchu.....	14
2.2.4 Marketing stravování	14
2.2.5 Marketingový mix.....	15
2.2.6 Marketingové plánování služeb	21
2.3 Management cestovního ruchu a restauračních služeb	25
2.3.1 CRM-Řízení vztahu se zákazníkem	27
2.3.2 Management stravovacích služeb	28
3 CHARAKTERISTIKA RESTAURAČNÍHO ZAŘÍZENÍ NA STARÉ	29
3.1 Želeč	29
3.1.1 Nabídka služeb v obci	29
3.2 Charakteristika restaurace Na Staré.....	31
3.2.1 Řízení restaurace Na Staré	33
3.2.2 Výběrové řízení pro nového provozního restaurace Na Staré	35
4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM	37
4.1 Metodika marketingového výzkumu a plánu výzkumu	37
4.1.1 Primární vs. Sekundární výzkum	37
4.1.2 Kvalitativní vs. kvantitativní výzkum	38
4.2 Vlastní výzkum – analýza marketingových aktivit	38
4.2.1 Plán marketingového výzkumu.....	38
4.2.2 Výsledky dotazníkového šetření	39
4.2.3 Zhodnocení marketingového výzkumu.....	48
4.3 Analýza marketingových aktivit restaurace	48
4.3.1 Situační analýza a SWOT analýza	49

4.4	Návrh marketingových činností a inovace	53
4.4.1	Segmentace	53
4.4.2	Targeting	53
4.4.3	Positioning	53
4.4.4	Základní finanční plán pro založení podniku.....	54
4.4.5	Marketingový mix restaurace Na Staré.....	55
	ZÁVĚR.....	57
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	58
	SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A PŘÍLOH	59
	PŘÍLOHY	60

ÚVOD

Stravovací zařízení je součástí základních služeb cestovního ruchu, a to vedle ubytovacích a dopravních služeb. Význam stravování je možné přiblížit jeho třemi hlavními funkcemi, které reagují na uspokojení základních potřeb. Za prvé je to potřeba uspokojení základní potřeby, za druhé je to funkce občerstvení a třetí funkcí je společensko-zábavní funkce. Uvedené potřeby lze uspokojovat několika způsoby. Je možné stravovat se individuálně, tedy např. v rámci stravování v domácnosti, nebo v nejrůznějších typech stravovacích zařízení, kterých je v současné době mnoho. Jedná se o např. školní stravování, závodní stravování, nemocniční stravování. Pro širokou veřejnost jsou nabízeny různé formy restauračních stravovacích služeb. Stravovací služby jsou v menších obcích důležité. Jsou součástí cestovního ruchu v dané obci, resp. nabídky lokálních turistických aktivit.

Oblast restauračního stravování, jako právě pohostinství se v současné době potýká s problémy, které souvisí s elektronickou evidencí tržeb. Největším problémem této evidence je skutečnost, že spoluobčané by měli „udávat“ hostinské, kteří nevydávají účtenku, a to má za následek, že vztahy mezi obyvateli vesnice se mohou kazit. Postupně je nutné nastavit korektní vztahy, které povedou k narovnání podnikatelského prostředí v uvedené oblasti.

Bakalářská práce je věnována analýze nabídky služeb restauračního zařízení Na Staré působícího v lokalitě Želeč a návrhu marketingových činností včetně inovace nabídky. Restaurace Na Staré se přizpůsobila požadavku nového způsobu evidence tržeb a zajistit plynulý přechod na nový způsob daňové evidence. Zkoumaná provozovna se pod vedením nového provozního stala pro místní obyvatele neoblíbenou. Dlouhou dobu se v obci nic nedělo, ale na podzim roku 2016 došlo k pozitivním okolnostem. Při zasedání zastupitelstva obce proběhlo hlasování o setrvání pana provozního v restauraci a výsledek byl jednoznačný. Většina z přítomných hlasovala pro ukončení pracovního poměru, a tak vedoucí restaurace dostal půlroční výpovědní lhůtu. Bakalářská práce poukazuje na důvody, proč došlo k tak zásadnímu jednání, jaké chyby dělal provozní a jaká marketingová opatření je nutné dělat pro plynulý a dobrý chod restauračního zařízení.

1 CÍL A METODIKA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Hlavním cílem bakalářské práce je analyzovat vybrané restaurační zařízení „Na staré v Želči“, provést analýzu marketingových aktivit a zpracovat marketingový výzkum spokojenosti klientů. Závěrem, pomocí syntézy poznatků, navrhnout zlepšení nabídky a inovaci služeb restaurace. Výběr tématu bakalářské práce „Inovace restauračních služeb restaurace Na staré v Želči“ je veden snahou autorky navrhnout zvýšení kvality služeb pro klienty restaurace. Také mj. z toho důvodu, že zpracovatelka bakalářské práce v obci bydlí, a je přesvědčená, že Želeč je malebná obec, která má mnoho míst k navštívení, avšak kvůli špatné úrovni stravovacích služeb restaurace Na Staré se její návštěvnost stále snižuje.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, a to na část teoretickou a praktickou. V první části se autorka zabývá teoretickým vymezením služeb, resp. restauračních služeb a dalších pojmů z oblasti managementu a marketingu cestovního ruchu. Základní kategorie jsou vymezeny s využitím domácích i zahraničních odborných zdrojů.

Praktická část – kapitola třetí, nejprve obsahuje analýzu jednotlivých činností vybraného restauračního zařízení Na Staré. výzkumu zjistit spokojenost klientů s poskytovanými službami restauračního zařízení. Dále je analyzována lokalita, ve které se restaurační zařízení nachází, následně jsou analyzovány stávající aktivity zkoumané restaurace. Kapitola čtvrtá je věnována marketingovému výzkumu, který má za cíl zjistit spokojenost klientů s poskytovanými službami restauračního zařízení.

V poslední části – kapitole páté, je provedena syntéza závěrů primární i sekundární analýzy a je zpracován návrh na zlepšení a inovace služeb restauračního zařízení.

2 TEORETICKÉ VYMEZENÍ ŘÍZENÍ RESTAURAČNÍHO ZAŘÍZENÍ

2.1 Služby

Službu lze definovat jako aktivitu nebo výhodu, která je specifická tím, že ji nabízí jedna strana straně druhé, přičemž je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví. Její produkce může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem.

Služby jsou samostatně identifikovatelné, především nehmotné činnosti, které poskytují uspokojení potřeb a nemusí být nutně spojovány s prodejem výrobku nebo jiné služby. Produkce služeb může, ale nemusí vyžadovat užití hmotného zboží. Je-li však toto užití nutné, nedochází k transferu vlastnictví tohoto hmotného zboží.¹

2.1.1 Charakteristika služeb

S ohledem na značné množství různých služeb je důležité uvědomit si, jaké mají vlastnosti. Základními vlastnostmi služeb se zabývá následující text.

Neuchopitelnost, nehmotnost

Od těchto dvou vlastností se odvíjí všechny ostatní. Službu nelze vnímat smysly (vyzkoušet si ji, ochutnat ji). Převaha nehmotných prvků vytváří odlišnost služeb od zboží. Služba přináší užitky nemateriální povahy. Nehmotnost s sebou přinesla zvýšené riziko pro zákazníka, a to zejména pokud pořizujete danou službu poprvé a máte malou nebo žádnou předešlou zkušenost se službou, anebo s jejím poskytovatelem. Služby mohou být hodnoceny pouze při spotřebě, a proto se tvrdí, že poskytovatelé služeb by se měli zaměřit na zdůraznění hmatatelných aspektů (např. fyzické prostředí, ve kterém je služba poskytována).

Pokud chceme využít např. kadeřnické služby, snažíme se získat konkrétní představu. Budeme tedy hledat nějaký hmatatelný důkaz, jako je např. kvalita, cenová relace, reference apod.

¹ VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. 2. vyd. Praha: Grada, 2014, ISBN 978-80-247-9121-0. s. 16.

Neoddělitelnost

Neoddělitelnost spotřeby a produkce má řadu důsledků. Zákazník se podílí na výrobě služby, takže není možné, aby si koupil polotovár služby a dokončil ji doma. Proto musí za službou cestovat. Dalším důsledkem je ztížení strategického plánování.

Pokud si člověk zakoupí lístek na filmové představení, zároveň se dle práva stává filmovým divákem.

Heterogenita (různorodost)

Heterogenita se projevuje tak, že způsob poskytnutí jedné a té samé služby se může u jednotlivých zákazníků lišit. Různorodost služeb je tedy velice problematická, proto v praxi znamená nedostatek kontroly nad tím, co je nabídnuto. Existuje mnoho způsobů provedení služeb.

Pro udržení kvality služeb slouží například zavedení různých standardů kvality, jako je společenská odpovědnost firem. Příkladem tohoto standardu může být monitoring telefonních operátorů.

Nemožnost vlastnictví služby

Zákazník má právo pouze na poskytnutí služby, zpravidla jednorázově. Službu mu přinášejí krátké distribuční kanály. Pokud si klient zapůjčí auto, vlastnictví nepřechází na něj, ale získává pouze právo na používání automobilu na určitý počet dní.²

Krátká doba trvanlivosti

Dodávka služeb musí být shodná s jejich poptávkou. Pokud je poptávka nižší, dojde k nevyužití daných služeb a nastane ztráta (např. prázdná místa v letadle). Pokud je naopak poptávka vyšší než nabídka, následkem bude např. špatné vnímání služby.³

² HESKOVÁ, M. *Teorie, management a marketing služeb*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2015, ISBN 978-808-7472-804. s. 23-27.

³ BARON, S. *Service Marketing Volume 1-4*. Los Angeles, Calif. [u.a.], 2010, ISBN 978-1-84920-574-0. s. 24-27.

2.1.2 Stravovací služby

Restaurační stravování má dlouhou tradici. Jednalo se vždy o drobnou řemeslnou živnost, založenou na šikovnosti a fantazii kuchařů, která byla doplněna profesionalitou a laskavým chováním obsluhy. Uvedené platí do současné doby, ale ne vždy se na trhu s takovými službami zákazníci setkávají.

Základní charakteristika restauračního zařízení

- Slouží domácím (regionálním, místním) hostům i účastníkům cestovního ruchu;
- Síť provozoven je součástí infrastruktury měst a obcí v oblasti občanské vybavenosti;
- Poskytuje služby základního stravování, doplňkové občerstvení i služby společensko-zábavní v různých modifikacích v závislosti na klientele, sezónním období, módních trendech a dalších faktorech.

Restaurační stravování má řadu odlišných prvků od veřejné formy stravování

- Klientela není předem známa ani z hlediska velikosti, ani z hlediska struktury, z uvedeného vyplývá vysoké podnikatelské riziko;
- Poptávka má výrazně sezónní charakter;
- Zákazník hradí plnou cenu služby;
- Vyrábí se rozsáhlý sortiment pokrmů, který může být připravován i na základě individuálního požadavku hosta.⁴

2.1.3 Ubytovací služby

Se stravovacími službami úzce souvisí i oblast ubytovacích služeb. Poskytnout turistům nocleh se zdá jako jednoduchá myšlenka, ale způsobů, kterými se to dá uskutečnit, existuje mnoho. Typy ubytování se obvykle dělí podle stupně poskytovaných služeb na tři skupiny, a to podle toho, zda poskytují plné nebo částečné služby.

Rozhodující otázkou pro marketing ubytovacích služeb je umístění ubytovacího zařízení, cena a jeho konkurence. Poloha ubytovacího zařízení určuje pravděpodobný objem služeb ale i jejich cílové trhy. Jedinečné umístění ubytování souvisí zpravidla

⁴ MLEJNKOVÁ, L. a kol. *Služby společného stravování*. Praha VŠE, 2009, ISBN 978-80-245-1592-2. s. 23-24.

s vysokou cenou služby. Prostředkem k dosažení marketingových cílů jsou v mnoha případech slevy, které vznikají například kvůli zvýhodnění pravidelných zákazníků.

V sektoru ubytovacích služeb existuje velice silná konkurence, kde je cena používána pro získání konkurenční výhody, která může mít dvě hlavní formy:

- konkurence mezi odlišnými typy ubytování;
- konkurence mezi jednotkami stejného typu ubytování.⁵

2.2 Marketing cestovního ruchu a restauračních služeb

V současné době se od podniků služeb vyžaduje finanční prosperita, která může vést až k boji o přežití na trhu. Marketing je tedy velice důležitý, protože finanční úspěch podniku často závisí na marketingových schopnostech.

Marketing pomůže uvést a úspěšně přijmout nové výrobky, které usnadní nebo obohatí životy lidí. Inspiruje zlepšení stávajících výrobků, protože nutí marketéry inovovat, a vylepšovat tak pozici na trhu. Díky úspěšnému marketingu vznikne poptávka po výrobcích a službách a v důsledku vytváří nová pracovní místa.⁶

2.2.1 Marketing služeb

Stravovací a ubytovací služby jsou součástí sektoru služeb. Z uvedeného vyplývá, že i v marketingu služeb budou při řízení uplatňována jistá specifika v závislosti na charakteru produktu. Současná etapa vývoje hospodářství je charakterizována růstem sektoru služeb. Na trhu se objevují stále složitější výrobky, které služby potřebují a vyžadují, protože lidé jsou bohatší a mají více volného času. Vznikají stále nové typy služeb závislé na vědeckotechnickém vývoji společnosti.⁷

Marketing služeb zjišťuje požadavky zákazníků, zabývá se také jejich předvídáním, vnímáním a uspokojováním stejně jako marketing zaměřený na hmotný užitek. Vychází z potřeb a požadavků trhu. Služby se postupem času stávají dominantní oblastí v ekonomikách zemí a s tím souvisí i výrazná změna marketingové filozofie, která se stejně jako ostatní sféry lidského poznání mění a vyvíjí.⁸

⁵ HORNEN, S., SWANBROOKE, J. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. Praha, Grada, 2003, ISBN 80-247-0202-9. s. 282-285.

⁶ KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 978-80-247-1359-5. s. 33.

⁷ VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. .2. vyd. Praha, 2014, s. 14. ISBN 978-80-247-9121-0. s. 28.

⁸ BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1. s. 18.

2.2.2 Marketing služeb vs. marketing výrobků

Zásady a praktické postupy marketingu vyvinuli výrobci zboží. Poslední dobou se však do popředí dostávají teoretické a praktické poznatky věnované výhradně marketingu služeb. V současné době firmy považují marketing, marketingové dovednosti, za svůj ústřední zájem. Firmy s rostoucí konkurencí jsou nuceny více se orientovat na vlastní přežití a ziskovost. Oblast služeb má mnoho společných vlastností s výrobky, ale zároveň má jisté speciální vlastnosti, které vyžadují odlišný přístup k marketingu.⁹

2.2.3 Marketing v cestovním ruchu

Cestovní ruch se neustále rozvíjí po celém světě a má velký vliv na hrubý domácí produkt (HDP) jednotlivých zemí. Zdrojem pracovních míst a pracovních příležitostí je právě cestovní ruch. Lidé cestovní ruch využívají k odpočinku, zábavě nebo poznání, a proto se v některých případech dá říct, že v některých regionech jde pouze o sezónní záležitost. Každá destinace cestovního ruchu je atraktivní v jiném období. Požadavky na cestovní ruch se neustále zvyšují. Proto státy věnují cestovnímu ruchu značnou pozornost. Rozvoj cestovního ruchu probíhá na různých úrovních. Na úrovni lokální (místní) jde o rozvoj místního cestovního ruchu (úroveň jednotlivých obcí), další úroveň (regionální) představuje cestovní ruch destinací. Nejvyšší úroveň reprezentuje rozvoj cestovního ruchu na úrovni jednotlivých států. Uvedené úrovně zahrnují komplex marketingového plánování. Cílem marketingového managementu a plánování je dostat do jednotlivých oblastí cestovního ruchu co nejvíce turistů, kteří přinesou do oblasti finanční prostře a různé podnikatelské podněty. Dnešní turisté mají zájem vynaložit co nejméně finančních prostředků a zároveň zažít maximum nových zážitků.

2.2.4 Marketing stravování

Jak bylo naznačení, dnešní marketing se snaží vycházet ze specifík jednotlivých oblastí, ve kterých má být aplikován. Z uvedeného i oblast stravovacích služeb při aplikaci marketingu vychází ze specifík, která je možné připsat oblasti stravovacích služeb. Stravovací služby se vyznačují produktem, který má vyvážený poměr mezi

⁹ HORNEN, S., SWANBROOKE, J. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. Praha, Grada, 2003, ISBN 80-247-0202-9. s. 37, 41.

kvalitou podávaných pokrmů a kvalitou obsluhy a prostředí, ve které je stravování realizováno. Zákazník nabídku stravovacích služeb chápe jako jeden produkt. Pokud jeden prvek komplexního produktu není nabízen v odpovídající kvalitě, tak může docházet k nespokojenosti klientů a jejich odlivu.

V dnešní době musí být gastronomická zařízení stále ve střehu a reflektovat měnící se přání a požadavky zákazníků z důvodu silné konkurence. Pro úspěšné stravovací zařízení je potřeba mít vynikající kuchyň, profesionální obsluhu, příjemné materiální prostředí provozovny a dobrý marketing.

2.2.5 Marketingový mix

Jak bylo v předchozím textu naznačeno, marketing cestovního ruchu má svá specifika, která vycházejí z marketingu služeb. Marketing služeb cestovního ruchu obsahuje 8P a jsou to: produkt, cena, místo, marketingová komunikace, lidé, balíčky služeb, tvorba programů a partnerství.¹⁰

Další možností, kterou uvádí teoretické odborné prameny při práci s marketingovým mixem služeb je rozšířený marketingový mix 7P, který je mimo klasické 4P zaměřen na výzkum služeb a procesů, rozměr lidských služeb (lidé ve službách) a na zdůraznění hmatatelných důkazů (materiální prostředí).¹¹

Marketingový mix je soubor nástrojů a díky nim utváří marketingový manažer vlastnosti služeb, které jsou nabízeny zákazníkům. Všechny nástroje mají stejné cíle: uspokojit potřeby zákazníků a přinést organizaci zisk. Pro vytváření marketingových plánů ve službách jsou zpravidla čtyři základní marketingové nástroje rozšířené o další specifické, které přihlížejí ke specifickým vlastnostem služeb. Proto se ve službách používají další tři prvky a to: **materiální prostředí** (zhmotňuje služby), **lidé** (usnadňují vztah mezi poskytovatelem služeb a zákazníkem) a **procesy** (usnadňují a řídí poskytování služeb zákazníkům).¹²

Pokud má být marketing úspěšný, musí být vždy orientován na cílové trhy. Marketingový mix se považuje za nástroj, který marketingový manažer využívá k dosažení vytyčených cílů. Následující text se bude věnovat základním charakteristikám jednotlivých nástrojů marketingového mixu.

¹⁰ JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu. jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s, 2012, ISBN 978-80-247-4209-0. s. 186.

¹¹ BARON, S. *Service Marketing Volume 1-4*. Los Angeles, Calif. [u.a.], 2010, s. 10. ISBN 978-1-84920-574-0. s. 10.

¹² VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. .2. vyd. Praha: Grada, 2014, ISBN 978-80-247-9121-0. s. 22.

Produkt a produktový mix (Product, Product mix)

Jádrem marketingu cestovního ruchu je jednoznačně produkt. Zákazníci hledají užitek, který představuje jádro a další vrstvy produktu. Produkt je kombinací hmotného zboží a nehmotných služeb. Mezi jeho hmotné prvky patří např. značka, balení, jídlo v restauraci s obsluhou.

Zatímco obchodní značky povzbuzují zákazníky ke koupi určitého produktu například díky její důvěrné známosti (např. značka McDonald's), balení můžeme definovat jako něco, co zákazníkovi usnadní výběr, dopravu a používání zboží. V oblasti stravování to bude např. specifický obal na Pizzu. Tyto dva prvky pomáhají zákazníkovi rozhodnout, který produkt bude kupovat.

U marketingového plánování je využíván přístup na základě postupných kroků: segmentace (určení, kdo bude potenciálním zákazníkem firmy), následuje proces targetingu (výběr vhodných produktů pro nabídku) a positioningu (určení komunikačních nástrojů, které budou upozorňovat na nabízené produkty).

Targeting neboli efektivní umístování znamená, že marketing organizace diferencovat produkty a služby firmy. Důležité je, aby produkt zaujal jasné a zřetelné místo na trhu ve vztahu ke konkurenčním produktům.

Problémem produktu služeb je jejich obtížná standardizace a vysoký podíl živé práce. Poskytovatelé služeb mají velké problémy s rovnováhou mezi nabídkou a poptávkou, protože služba je svým charakterem pouze dočasná a nelze ji skladovat (pokud restaurace neprodá polední menu, tak ho nelze skladovat do příštího dne). Jednou z mála výhod, které poskytovatelé služeb mají, je osobní kontakt se zákazníkem.

Cena a cenový mix (Price, Price mix)

Cena musí být vyvážená tak, aby organizace dosahovala zisku a aby ji zákazníci byli ochotni zaplatit. Je tedy základem úspěšného marketingu výrobků a služeb a také rozhodujícím prvkem marketingového mixu. Nejdůležitějšími činiteli, kteří se podílejí na tvorbě cen, jsou následující:

- **cíle cenové politiky**, které musí být jasné a je to například snaha dosáhnout určitého podílu na trhu;
- **náklady**, které jsou vynaloženy na produkci výrobku nebo služby;
- **ostatní prvky marketingové skladby**, kam patří marketingová komunikace (propagace), distribuce, a design produktu;

- **požadavky členů distribučních kanálů**, které závisí na požadavcích zprostředkovatelů (ti očekávají od organizace určité podmínky ve vztahu k ceně);
- **pohled zákazníka**, kterým poskytovatel na straně nabídky musí vidět spojitost mezi cenou a kvalitou produktu.
- **konkurence**, která může mít dvě podoby:
 - cenová konkurence, kde se výrobek nebo služba nabízí za nižší cenu;
 - necenová konkurence, kde nastávají změny, aniž by se změnila cena, to znamená, že nabídka dané firmy je výhodnější než nabídka konkurence;
 - **zákony, předpisy a legislativní opatření**, které upravují tvorbu cen v organizacích, které jsou např. dotovány ze státních prostředků.

Místo (Place)

Rozhodujícím faktorem marketingového managementu je ve specifických případech právě místo. Místo služby musí být zákazníkovi pro daný produkt dostupné. V tomto směru lze připomenout i jedno z vymezení marketingu, které hovoří, že marketing řeší dostupnost produktu ve správném místě a ve správný čas. S uvedeným souvisí i distribuce produktů. Distribuce produktů může mít dvě základní formy:

- distribuce přímo od producenta k zákazníkovi (jednoúrovňová);
- distribuce nepřímou (víceúrovňová) od producenta k zákazníkovi přes jednoho nebo více zprostředkovatelů (např. velkoobchod, maloobchod).

Firma může použít jednu z možností nebo jejich kombinaci. Volbu provede podle výpočtu výše nákladů na zprostředkování, předpokládané míry úspěšnosti, stupně kontroly a požadované úrovni služby. Zjednodušený postup distribuce ukazuje, že producent (výrobce) může použít celou řadu různých zprostředkovatelů, které se dají aplikovat na celý průmysl služeb. Příkladem může být dosažení efektivity v obsazenosti míst v letadle. Někdy jsou využívány specifické přístupy, které řeší optimalizaci např. uvedené obsazenosti letadel. Jde o tzv. yield management nebo revenue management (RM). Revenue management je uplatňován v oblasti rezervačních procesů. V podstatě se jedná o ovlivňování chování spotřebitele na základě znalosti jeho chování. Cílem je maximalizace příjmů firmy. Jde o vytváření efektivních systémů, které jsou tvořeny na základě informací a vyspělých komunikačních technologií a analytických

nástrojů. Systémy využívají velké množství dat o spotřebitelském chování na jejichž základě jsou zpracovány efektivní rozhodnutí v oblasti rezervačních limitů a cen s aplikací sofistikovaných modulů.¹³ Yield management je vlastně prodej správných míst správným zákazníkům ve správný čas za správnou cenu. Je to tedy soubor technik určující, kterou rezervaci přijmout a kterou ne. Cílem toho managementu je dosáhnout maximálních výnosů.¹⁴

Marketingová komunikace (Promotion)

Označení marketingová komunikace je souhrnně řada metod, které pomáhají k efektivní komunikaci s cílovými zákazníky. Mnoho lidí si pod pojmem marketing představí propagaci, protože propagace je velice viditelná a veřejná tvář marketingu. Úkolem propagace je ukázat potenciálním zákazníkům výhody nákupu nebo používání výrobků a služeb určité organizace. Označení marketingová komunikace je souhrnně řada metod, které pomáhají k efektivní komunikaci s cílovými zákazníky.

Marketingová komunikace má tyto fáze:

- Povědomí – první zmínka o novém výrobku nebo službě, která se často děje prostřednictvím masových komunikačních prostředků;
- Zájem – v další fázi je potřeba vzbudit zájem zákazníka o nabízený produkt, kde se často využívá spojení produktu s názvem dobré obchodní značky nebo firmy;
- Hodnocení – hodnocení nabízeného produktu;
- Zkouška – povzbuzení zákazníka k vyzkoušení produktu, ke kterému se často používá osobní prodej nebo propagace prodeje;
- Přijetí – potenciální zákazník je přesvědčen, že je pro něj produkt vhodný hlavně díky jeho kvalitě.

Marketingová komunikace se používá nejen pro uvádění nových produktů na trh a má mnoho různých metod. Účinná propagační kampaň musí obsahovat správnou kombinaci těchto metod. Mezi nástroje komunikačního mixu patří:

¹³ FIALA, P. *Systémy pro revenue management*. Systémová integrace 4/2012, ISSN: 1210-9479. s. 89, 90.

¹⁴ INDROVÁ, J., VOŘÍŠEK, T. *Yield management a jeho uplatňování v hotelnictví*. Praha: VŠE, 1997, ISBN 80-7079-752-5. s. 8.

- **Reklama – placená** forma neosobní komunikace produktu, služby nebo společnosti konkrétním zadavatelem. Mezi nejčastější formy reklamy patří televizní, internetová, novinová, rozhlasová, letáková nebo jiná;
- **Public relations (médiá a vztahy s veřejností)** – neosobní forma komunikace, která může mít řadu podob. Je provedena např. v podobě zprávy o organizaci a jejích produktech (publicita), oblast sponzoringu, krizové komunikace, tiskových zpráv firmy, lobování;
- **Podpora prodeje – činnosti** nebo materiály, které podněcují zákazníky k nákupu, zpravidla v místě prodeje. Pobídky jsou časově omezené. Jsou to například kupóny nebo soutěže o ceny;
- **Osobní prodej – osobní** forma komunikace, kde účelem je uskutečnění prodeje výrobku nebo služby, a to různými formami (přímý prodej, pultový prodej, e-commerce);
- **Přímý marketing – nejdůležitější** formy přímého oslovení zákazníků např. formou internetu, mobilního marketingu, které obsahují ve sdělení přímo zpětnou vazbu.

Dalšími specifickými formami mohou být:

- **Brožury (katalogy)** – forma marketingové komunikace, která obsahuje popis služeb, které organizace nabízí;
- **Zasílání propagačních materiálů – využívá** se ke kontaktování nových zákazníků a také k povzbuzení dosavadních a dřívějších zákazníků. V současné době především na trhu B2B – organizovaných kupců;
- **Reklama v místě prodeje (in store marketing)** – veškeré reklamní materiály v místě prodeje, které jsou volně k dispozici zákazníkům a jsou důležitou příležitostí pro podporu prodeje.¹⁵

Vedle klasického marketingového mixu 4P jsou v oblasti služeb využívány v marketingovém managementu další nástroje, které uvádí následující text.

¹⁵ HORNEN, S., SWANBROOKE, J. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. Praha, 2003, ISBN 80-247-0202-9. s. 153-226.

Materiální prostředí

Řízení materiálního prostředí řeší například velikosti prostoru, věnuje se rozmístění nábytku a zařízení v místnostech, úrovni vytápění, hluku a intenzitě osvětlení. Uvedený nástroj je velmi důležitý v oblasti stravovacích služeb, resp. kvalita interiéru a exteriéru provozovny je jedním z důležitých nástrojů rozhodování o návštěvnosti zařízení klienty.

Procesy

Neoddělitelnost služeb od zákazníka a jejich zničitelnost nejvíce ovlivňují procesy poskytování služeb. Kontakt zákazníka a poskytovatele je rozdělen do určitých kroků. Složitost procesu je hodnocena podle počtu těchto kroků a různorodost procesu se vyjadřuje jako možnost volby způsobu poskytování služby. Příkladem je nemocnice, která jako celek poskytuje složité a různorodé služby. Praktický lékař poskytuje služby jednodušší, ale také různorodé, které spočívají spíše v určení diagnózy a složitější úkony jsou přenechány specialistovi. V oblasti restauračního stravování bude rozhodovat o úrovni procesů, zda se jedná o nižší nebo vyšší kvalitu restauračních služeb, dále zda restaurační zařízení je součástí ubytovacích služeb (např. pětihvězdičkového hotelu).

Lidé ve službách

Lidé, kteří pracují ve službách, jsou děleni na tři základní formy, podle jejich podílu na nabídce. Každý zaměstnanec se při poskytování služby účastní kontaktu se zákazníkem jinak. Kontaktní personál s nimi přichází do přímého kontaktu. Například recepční, servírka, číšník. Manažeři, kteří se zákazníky do přímého kontaktu nepřichází, vystupují v roli ovlivňovatelů. Ti produkci ovlivňují tím, že vytváří strategii vývoje produktů, marketingové plány, provozní a další plány.

Zaměstnanci, kteří se nepřímo podílejí na produkci služeb, jsou zpravidla pracovníci různých funkčních útvarů. Jelikož pomáhají produkci služby, říkáme jim pomocný personál. Například finanční nebo personální oddělení, úklidové služby, služby informační.

Největší význam mají ti zaměstnanci, kde je poskytování služby typické vysokým kontaktem se zákazníkem a kde mzdy tvoří značný podíl z celkových nákladů. Příkladem mohou být advokáti, stravovací služby vyšších kategorií.¹⁶

2.2.6 Marketingové plánování služeb

V oblasti plánování marketingových činností služeb je možné identifikovat několik důležitých kroků. Nejprve je potřeba zaměřit se na formulaci poslání.

Poslání služeb a jeho formulace

Poslání ovlivňuje vztahy na všech trzích, s nimiž podnik přichází do styku. Usnadňuje samostatné rozhodování a napomáhá lepší orientaci. Formulace poslání by mělo reagovat na devět základních bodů, a to jsou:

- 1) **Zákazníci** – kdo patří mezi naše zákazníky?
- 2) **Produkty nebo služby** – jaké hlavní služby nebo produkty náš podnik nabízí?
- 3) **Místo** – kde podnik působí?
- 4) **Technologie** – co je základní technologií podniku?
- 5) **Starost o přežití** – jaké jsou ekonomické cíle podniku?
- 6) **Filozofie** – jaké jsou základní priority podniku?
- 7) **Vlastní vnímání** – co patří mezi hlavní silné stránky a konkurenční výhody podniku?
- 8) **Péče o veřejný image**-jaké jsou závazky podniku vůči veřejnosti a jaký je žádoucí image?
- 9) **Péče o zaměstnance**-jak podnik pečuje o své zaměstnance?

Cíle společnosti

Společnost by měla poskytovat služby na profesionální úrovni. Této úrovni dosáhne pomocí kvalifikovaných a motivovaných pracovníků. Měla by zavést plánovací a rozhodovací procesy, které udávají jasný směr. Posílit styl vedení lidí, který podporuje práci v týmech, respektuje osobnost a ztotožňuje se s tím, co zákazník potřebuje. Je potřeba trvale usilovat o zlepšování kvality. V marketingu stravovacích

¹⁶ VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, ISBN 978-80-247-9121-0. s. 232.

a ubytovacích služeb je týmová kooperace zásadní z pohledu kvality nabízených produktů.¹⁷

Marketingový plán

Marketingové plánování má několik úrovní, a to úroveň strategického plánování, taktickou úroveň a operativní. Marketingový plán je ústředním nástrojem pro řízení a koordinaci. Prvním krokem při plánování vybrané firmy je navázání marketingu na podnikové cíle. Dále následuje stanovení cílů dalších oblastí plánování, a to finančního, nákupního, výrobního, distribučního a osobního oddělení, jejichž cílem je navržený marketingový plán podporovat dostatkem finančních zdrojů, materiálů, strojů a personálu.

Marketingový plán je prostředkem pro praktické uskutečňování marketingu. Na základě marketingových cílů jsou zde uvedena nezbytná opatření, s nimi spojené důsledky, předpokládané náklady a výnosy a také preference jednotlivých opatření. Při tvorbě marketingového plánu je nejprve vhodné na základě jednotlivých nástrojů marketingového mixu vytvořit přehled o tom, zda a ve kterých oblastech je nutné učinit jaká opatření.

Realizace marketingového plánu se uskutečňuje pomocí realizačního plánu.

Ten musí poskytnout odpovědi na otázky:

- Jaká opatření budou učiněna pro dosažení jednotlivých cílů?
- Kdo je odpovědný za jejich uskutečnění?
- Kde a kdy budou jednotlivá opatření uskutečněna?
- Jaké náklady jsou spojeny s jejich uskutečněním?
- Jak bude uskutečnění a úspěšnost jednotlivých opatření kontrolována?

Rozčlenění marketingových plánů může vypadat například takto

- Marketingové oblasti;
- Popis jednotlivých opatření (co, kde, jak);
- Odpovědnost za realizaci (kdo);

¹⁷ HESKOVÁ, M. *Teorie, management a marketing služeb*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2015, ISBN 978-808-7472-804. s. 135-137.

- Termíny (kdy);
- Náklady (závisí na konkrétní situaci).¹⁸

STP model-teoretická východiska

Jednou ze standartních analytických metod pro analýzu zákazníků podniku služeb a stanovení marketingového plánu je právě STP marketing. Ten analyzuje zákazníky firmy, produkty a způsob komunikace. Pokud podnik hledá vhodnou strategii do budoucna, je vhodné použít právě tuto metodu.

STP proces je třífázová cesta, která definuje to, jaké zákazníky (cílové skupiny, segmenty) podnik v současnosti má, jaká je pravděpodobný vývoj firmy a kam firmu vést, pokud současný stav je neuspokojivý.

Zkratka STP se skládá z prvních písmen třech anglických slov. Tato slova ukazují, že pro účinný cílený marketing, je potřeba aby marketéři:

- S – SEGMENTATION – identifikovali a vyprofilovali odlišné skupiny zákazníků, kteří se liší ve svých potřebách a preferencích;
- T – TARGETING – zvolili si jeden nebo více tržních segmentů, kam budou chtít vstoupit;
- P – POSITIONING – pro každý cílový segment stanovili a komunikovali odlišnou výhodou tržní nabídky společnosti.

SEGMENTACE

Segmentace zákazníků je proces, ve kterém se zákazníci rozčleňují do specifických skupin. Tyto skupiny jsou vhodné k oslovení díky jejich podobnosti uvnitř skupiny-segmentu. Nejvhodnější by bylo, kdyby potřeby každého zákazníka mohly být uspokojovány individuálně. Podnik poskytující služby se tohoto sice snaží dosáhnout, nicméně i tak musí své zákazníky znát a předvídat jejich potřeby. Firma se musí svým zákazníkům přizpůsobovat, zejména při tvorbě nabídky služeb, při cenové tvorbě, a také v zajištění dostatečného množství kvalifikovaných pracovníků. Z toho plyne, že zákaznická segmentace začlení zákazníky do skupin (segmentů), které mají shodné či podobné potřeby, přání a očekávání. Při segmentaci je tedy důležité zjistit

¹⁸ BERÁNEK, J. *Řízení hotelového provozu*. 3. přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting, 2003, ISBN 80-86724-00-x. s. 218.

v první řadě, kdo jsou naši zákazníci, kde je najdeme a co chtějí, čímž se tvoří základní marketingový plán firmy.¹⁹

Segmentovat můžeme například podle následujících hledisek:

- Geograficky: zákazníci jsou rozděleni podle svého geografického rozmístění-podle regionů, kraje apod.;
- Demograficky: zákazníci se dělí podle věku, pohlaví, vzdělání apod.;
- Podle velikosti zákazníka: firma, domácnost a další kritéria;
- Podle nákupního chování: frekvence a rozsah nákupů, postoj k riziku apod.

TARGETING

Poté co byli zákazníci rozděleni do jednotlivých segmentů, je důležité zhodnotit jednotlivé cílové skupiny dle jejich potenciálu. Díky němu se v následném procesu rozhodování ukáže, o kterou cílovou skupinu produktů se bude podnik nejvíce zajímat a se kterou bude nadále vést marketingové komunikační aktivity. Na základě vyhodnocení analýz firmy je tato etapa rozhodování pro firmu klíčová, protože se z ní budou utvářet další strategie podniku. Targeting má významný vliv na to, zda bude firma úspěšná, stabilní a zda bude zisková.

Faktory ovlivňují preferenci segmentu:

- Potenciál segmentu-ziskovost, opakované poptávky, obraty;
- Růst segmentu-jak se podílí segment na celkovém obratu;
- Konkurence-kvůli silné konkurenci musí jít podnik s cenou dolů, a naopak konkurenční výhoda znamená výjimečné postavení na trhu;
- Technologická náročnost;
- Administrativní náročnost;
- Personální zajištění.

Někteří zákazníci vyžadují vysokou míru specializace, takže podnik musí uplatňovat tzv. zacílení podle potřeb zákazníka. Je to velice finančně a pracovníě náročná metoda, za kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit. Toto zacílení je charakteristické prodejem přes internet.

¹⁹ KAŠÍK, M., HAVLÍČEK, K. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2012, ISBN 978-80-7408-060-9. s. 87

POSITIONING

Po segmentaci zákazníků a zacílení na skupiny následuje positioning neboli umístování a vytvoření pozice na trhu. Pokud podnik nabízí správný produkt ve správný čas za správnou cenu, docílí tak pohodlné dostupnosti produktu. Jde vlastně o stanovení tržní pozice produktu. Positioningem vymezujeme produkt nebo službu vůči konkurenci. Podnik by měl získat konkurenční výhodu vhodnou formou komunikace, např. jde o přidružené služby, jakými jsou například záruční a pozáruční servis, poradenství, věrnostní programy apod.

2.3 Management cestovního ruchu a restauračních služeb

Odvětví služeb cestovního ruchu vykazuje určitou míru dynamiky, růstu a růstový potenciál. Stále vznikají nové typy služeb související s rozvojem nových technologií, prodlužováním průměrného věku, růstem volného času obyvatelstva apod.

Mezi základní funkce managementu patří:

- Plánování (vytyčení cílů);
- Organizování (interní komunikace);
- Personální zabezpečení (motivace pracovníků);
- Vedení (podniková kultura);
- Kontrola (otázky hodnocení).

V cestovním ruchu je na úrovni regionální uplatňována specifická forma, a to management destinací cestovního ruchu, který se zabývá společným řízením a strategickým působením velkého počtu odlišných partnerů, kteří mají společný zájem na rozvoji dané destinace. Kooperující subjekty mají vlastní právní subjektivitu, jsou individuálně zainteresováni na rozvoji a jsou relativně autonomní. Management destinací se podstatně liší od podnikového managementu.

Služby cestovního ruchu ovlivňuje proces globalizace, kde jsou hledány lepší podmínky pro využívání nových zdrojů nebo hledání levnější pracovní síly. Globalizace vyvolává změny v řízení firem, také vede ke kooperaci a partnerství.²⁰

²⁰ HESKOVÁ, M. *Teorie, management a marketing služeb*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2015, ISBN 978-808-7472-804. s. 58-61.

Metody řízení destinací

Realizace projektů k rozvoji destinací ukazují, že destinace je možno řídit a přispívat k jejich konkurenceschopnosti pomocí respektování zejména těchto šesti základních faktorů, které musí vzájemně spolupracovat:

- a) systémy klíčových obchodů;
- b) sítě pro využití trhu;
- c) politika obchodních značek;
- d) řízení kvality;
- e) řízení výchovy a vzdělávání;
- f) společnost pro řízení destinací.

Další text stručně uvede obsah jednotlivých oblastí:

- a) Systémy klíčových nabídek se označují jako cíleně organizované balíky nabídek souborů služeb pro hlavní formy dovolené, které destinace nabízí. Příkladem je klasická zimní dovolená. Od tradičně vypracované nabídky produktu se systémy klíčových obchodů liší tím, že jsou realizovány sdružením partnerů, kde se jednotliví členové zavážou k realizaci a dodržování společně sjednaných standardů kvality nabízených služeb a cen. Klíčové obchody mají většinou vlastní trhy, definované skupiny hostů a vlastní konkurenci, a proto musí mít i své vlastní marketingové strategie. Nabízené balíky služeb jsou typické tím, že jsou organizovány jako řetězce služeb přímo pro hosty. Management destinací musí pro uplatnění na trhu působit jako incomingový operátor, který představuje spojovací článek mezi poskytovateli služeb pro nabídkové balíky a mezi partnery zajišťujícími uplatnění na trhu;
- b) Destinace organizují nabídku klíčových obchodů pro jednotlivé hosty pro udržení pravidelného styku. Je potřeba využít marketingová opatření, které mají přispět ke zvýšení konkrétních nabídek jako například hovory orientované na přímou objednávku služeb. Sítě pro využití trhu se skládají z fungujícího partnerství a vztahů mezi společnostmi pro management destinací a různých partnerů pro uplatnění na trhu. Přes tyto sítě probíhá prodej. Zjištěné informace umožní, aby byly destinace včas připraveny reagovat na změny na trhu. Síť pro využití trhu se díky spolupráci společnosti pro management destinací stává

jedním z rozhodujících dílčích systémů destinace. Destinaci tím zajišťují napojení na aktuální trh;

- c) Podle značky klient pozná daný region, je s ní spojeno prožití dovolené nebo pozitivní zkušenosti s cestováním. Pro politiku značek by byl takový výsledek optimální. Pokud klient značku zná, snižuje si tím riziko koupě, pokud tedy značka představuje určitou kvalitu;
- d) Primární strategií v boji s konkurencí je zaměření se na kvalitu a nabídka musí být odlišná. Celkovou kvalitu zajišťuje management destinace a hlavní partneři v regionu. Pro udržení vysoké kvality nabízených služeb je nezbytné trvalé monitorování kvality. Stále větší nároky hostů na dovolenou s sebou přináší potřebu intenzivnějšího rozvoje a organizování moderních forem cestovního ruchu, který je zaměřený například na zážitky, kulturu, anebo sport. Management znalostí zajišťuje oživení destinace, napomáhá ke spojení partnerů v destinaci.

Na uvedeném procesu destinačního managementu se podílejí i nejrůznější subjekty stravovacích služeb. Pro efektivní realizaci marketingového managementu je nutné, aby firmy znaly své zákazníky a jejich potřeby. Z uvedeného důvodu si vytvářejí různé formy databází informací charakteristik zákazníků. Jedním z nástrojů je systém CRM (Customer Relationship Management).

2.3.1 CRM-Řízení vztahu se zákazníkem

CRM je informační průmyslový termín pro metodiku, software a obvykle internetové funkce, které pomáhají v podniku řídit vztahy se zákazníky organizovanou cestou. CRM je proces, který řídí všechny aspekty potřebné pro řízení vztahů se zákazníky, včetně vyhledávání nových zákazníků, prodeje a servisu.

Typy řízení vztahů se zákazníky

- Operativní CRM – Ten je využíván především pro podporu business procesů, které zahrnují prodej, marketing a služby a zaměřuje se především na zákaznický servis, kam se zařazují všechny druhy kontaktů se zákazníkem;

- Analytické CRM – Zde se analyzují data o chování zákazníků. Díky nim je možné určit hodnotu zákazníka, a jaké tendence má k nákupu;
- Kolaborativní CRM – Ten zajišťuje komunikaci společnosti se zákazníky prostřednictvím různých kanálů. Kolaborativní CRM se užívá ke komunikaci a obchodování napříč organizací;
- Strategické CRM – Tento typ se vytváří obchodní strategií podniku, která je zaměřená na vytvoření firemní kultury. Pro majitele společnosti tvoří dlouhodobou hodnotu organizace.²¹

2.3.2 Management stravovacích služeb

Management stravovacích služeb vychází ze základních prvků managementu, resp. zohledňuje jeho specifika. Nároky hostů se stále zvyšují a odborné dovednosti musí doplňovat manažerské znalosti. Provoz stravovacího zařízení řídí zpravidla Food & Beverage manažer. Jde o pozici, která specificky řídí stravovací činnosti restauračního podniku. Souvisí s rostoucím počtem restaurací, růstem konkurence, novými technologiemi atd. V uvedených souvislostech je dále nezbytné se věnovat etapě plánování, realizace a kontrole. Vedení restaurace musí mít neustále na mysli, že určujícím faktorem je pro nás zákazník. Celý systém F&B managementu je zaměřen na jednotlivé činnosti, jako je nákup, prodej, skladování, výroba a kontrola.²²

²¹ ANTON, J. *Customer relationship management*. Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1996, ISBN 0-13-438474-1. s. 39.

²² KOTLER, P., KELLER, K., L., *Marketing Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, ISBN 978-80-247-1359-5. s. 152.

3 CHARAKTERISTIKA RESTAURAČNÍHO ZAŘÍZENÍ NA STARÉ

Restaurace Na Staré se nachází ve středu obce, u autobusových zastávek ve vesnici Želeč v Jihočeském kraji. Želeč leží nedaleko měst Soběslav a Tábor.

3.1 Želeč

První zmínky o obci pochází z roku 1397. Pro obec byl zásadní rok 1878, kdy byla postavena škola, byl založen hasičský sbor nebo začal provoz četnické stanice. Roku 1909 byla poprvé zmíněna současná restaurace. V té době byla budova restaurace sídlem Čtenářsko – vzdělávacího spolku, který dal základ ochotnickému dění. Z tohoto sdružení později vznikl spolek Divadlo Želeč, který svá představení hrál na pódiu v sále, jenž je společný s restaurací.

Obec Želeč má (k 28. 2. 2017) 922 obyvatel.²³ Svou polohou je atraktivní pro účastníky cestovního ruchu, konkrétně pro cyklisty i pro návštěvníky, kteří si chtějí odpočinout od městského ruchu.

3.1.1 Nabídka služeb v obci

Obec nabízí velké množství služeb. Tím se stává pro nové návštěvníky velice zajímavou. Jsou to například:

Muzeum a obrazárna Špejchar

Objekt špejcharu, zbudovaný kolem roku 1802 blízko středu obce Želeč, přestal sloužit svému účelu po roce 2008 a postupně chátral. Změnou majitele v roce 2002 byl postupně v průběhu let opraven do současného stavu. Budova stojí u hlavní silnice od Plané nad Lužnicí směrem k Soběslavi a Bechyni a je zde místo vhodné jako parkoviště. Z budovy je překrásný výhled do místního kraje – Kozákova.

V přízemí této budovy vzniklo Muzeum zemědělské techniky. Zahrnuje více jak stovku starých zemědělských strojů, náčiní, nástrojů a pomůcek, jakou jsou např.: vozy, mlátičky, pluh, postroje a téměř veškerá dřívě používaná mechanizace. V muzeu se výhledově plánují i výměnné, menší doprovodné výstavy drobných sběratelských předmětů.

²³ Český statistický úřad, 2017

Probíhají zde kulturní akce spojené s výtvarným uměním známých i méně známých malířů. Akce jsou spojené s ochutnávkou piva z rodinného pivovaru vlastníka Muzea a obrazárny Špejchar.



Obrázek 1: Muzeum a obrazárna Špejchar²⁴

Vinárna

Tento podnik se nachází na konci kamenného podloubí ve stejné budově jako je obecní úřad. Do r. 2010 se ve stejné části nacházelo i kino. Vinárna má 18 let stejnou provozní a díky tomu si získala dobré jméno. Zákazníci mají v nabídce kvalitní točené pivo a nabízené jsou dále doplňkové produkty, jako například hermelín, arašídý nebo chipsy. Prostory podniku byly do zákazu kouření (platné od 31.5.2017) kuřácké. Proto návštěvu restaurace neakceptovala řada obyvatel Želče. Pro všechny vnitřní prostory restaurací po absolutním zákazu kouření vznikne nová situace. Z uvedeného důvodu je pravděpodobné, že se Vinárna stane pro restauraci Na Staré konkurencí.

²⁴ Vlastní zdroj

Vinárna

<i>Provozní doba</i>	
Pondělí	15:00 – 22:00
Úterý	zavřeno
Středa	15:00 – 22:00
Čtvrtek	15:00 – 22:00
Pátek	15:00 – 24:00
Sobota	17:00 – 24:00
Neděle	17:00 – 22:00



Obrázek 2: Vinárna²⁵

Další služby

V obci se nacházejí dvě prodejny potravin COOP – prodejny provozuje Jednota obchodní družstvo Tábor. V prodejně zákazník nalezne i zboží (alkoholické a nealkoholické nápoje), které je nabízeno v restauračním zařízení. V určitém směru lze předpokládat prodej jako jistou formu konkurence.

V obci se dále nachází Pošta, provozovna Kosmetiky, manikúry, pedikúry a kadeřnictví.

3.2 Charakteristika restaurace Na Staré

Restaurace nabízí zákazníkům možnost obědů, večeří, pizzu z pece, točenou zmrzlinu, venkovní zahrádku s dětským koutkem a rozdělené vnitřní prostory na kuřácké a nekuřácké. Ubytování je možné ve 3 pokojích. Celková kapacita je 13 lůžek pro ubytované. V rámci ubytování je nabízena i snídaně.

Celá restaurace byla do konce roku 2009 zrekonstruována. Celková cena rekonstrukce byla přes 25 000 000 Kč a z toho více než 17 000 000 Kč pokryly státní dotace.

Restaurace je moderně zařízená. V prostorách se nachází výčep, bar, nekuřácký salónek a letní terasa. V nekuřáckém salónu je nově zřízená pec na pizzu, která byla bohužel málo využitá z důvodu nedostatečného zaškolení kuchařky. Podnik má značný

²⁵ Dostupné z WWW: <<http://www.obeczelec.cz/sluzby-v-nasi-obci/>>

potenciál kvůli své velikosti, vybavenosti a poloze. Bohužel všechny tyto silné stránky nebyly využity. V restauraci je dostatek místa například pro takové akce jako jsou svatební hostiny, rodinné a firemní oslavy, nebo školení pro skupiny. Parkování je možné přímo před restaurací.

Potencionálních zákazníků je mnoho. Ať už jde o samotné obyvatele Želče nebo o zaměstnance několika podniků, které sídlí v dané obci. Toto stravovací zařízení má ale špatnou pověst. Ta je způsobená především negativními zkušenostmi návštěvníků. Velká část obyvatel vesnice podnik znovu nenavštíví, protože v blízkosti se nacházejí další restaurace, které mají kladné ohlasy. Je to například:

Pension Na Pastoušce (obec Čenkov, 5 km od Želče)

V době obědů je nabízeno denní menu, nabízející více než 6 jídel. V této restauraci také můžete vyzkoušet jedinečnou pizzu, nebo ochutnat některou ze specialit, které nabízí. Pokud toužíte po pohybu a zábavě, poslouží vám k tomu ricochet, posilovna nebo bowling, který se nachází nedaleko pensionu.



Obrázek 3: Pension Na Pastoušce²⁶

Hotel Lužnice (město Planá nad Lužnicí, 5 km od Želče)

Celý areál hotelu se nachází v centru města u řeky Lužnice. Součástí hotelu je restaurace a pivnice. V teplých měsících je k dispozici i venkovní posezení na terase. Zkušený tým kuchařů připravuje pokrmy z kvalitních čerstvých surovin od lokálních dodavatelů.

²⁶ Vlastní zdroj



Obrázek 4: Hotel a restaurace Lužnice²⁷

Pension U rytíře (město Planá nad Lužnicí, 5 km od Želče)

Tento pension poskytuje možnost levného ubytování v kvalitě, kterou si můžete sami zvolit. Prošel velkou rekonstrukcí. Restaurace nabízí od pondělí do pátku obědové menu.



Obrázek 5: Pension U rytíře²⁸

3.2.1 Řízení restaurace Na Staré

Restaurace Na Staré je ve vlastnictví obce a je řízena provozním, který v restauraci podniká na vlastní živnostenský list. Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. Základním motivem podnikání je snaha o dosažení zisku. Zisk se docíluje uspokojováním potřeb zákazníků. Proto v centru pozornosti podnikatele by měl tedy být zákazník, u kterého budou uspokojeny jeho zájmy, požadavky, potřebami, preferencemi atd. Snahou podnikatele je sledovat takovou strategii

²⁷ Vlastní zdroj

²⁸ Vlastní zdroj

a politiku, která by rizika podnikání snížila na přijatelnou úroveň. Pro jakékoli podnikání je charakteristické, že na jeho počátku vkládá podnikatel do svého podniku kapitál, a to vlastní nebo vypůjčený. Velikost tohoto kapitálu je značně diferencovaná a závisí jak na předmětu podnikání, tak i na jeho rozsahu. Majitel kiosku s občerstvením potřebuje menší kapitál než klenotník a ten zase menší než výrobce automobilů. Pokud by se kapitál vložený do podnikání nezhodnocoval (tj. jeho hodnota by nerostla), popřel by se tím vlastní smysl podnikání. Zhodnocování se týká vlastního kapitálu. S jistou nadsázkou lze říci, že opatřování cizího kapitálu je „jen“ prostředkem ke zhodnocování vlastního kapitálu. Zisková orientace podniku by však neměla snižovat společenské poslání podniku, jímž je služba zákazníkovi a všem ostatním, kteří jsou s vývojem podniku spjati. Vedle faktorů externího prostředí podnikání ovlivňuje i „vnitřní struktura“ podniku, tj. zaměstnanci, odbory atd. Jednostranná zisková orientace je spíše krátkodobější a (bohužel) typická pro mnohé z našich podnikatelů. V krajním případě může jít o snahu co nejrychleji zbohatnout, která potom proniká celou firmou, determinuje její chování navenek i uvnitř, ovlivňuje vztah k zákazníkovi i mezilidské vztahy v rámci firemního kolektivu. Nejspolehlivější cestou ke tvorbě zisku je spokojený zákazník. Je to cesta spíše dlouhodobá, ale jistější, protože naplňuje společenské poslání podniku. Ovšem i zde platí, že dosažení jistého minimálního zisku (resp. rentability) je podmínkou trvalé existence firmy. Podnikatel je tedy člověk, který je nositelem a tvůrcem inovací, změn, velmi silně motivovaný k využívání podnikového, lidského i technického potenciálu. Podstatným rysem jeho osobnosti je tvořivost, schopnost přicházet s novými myšlenkami, využívat příležitosti nebo je dokonce vytvářet.

Restaurace nevyužívala dostatečně marketingové nástroje, které jsou pro podnik v dnešní době k dispozici. Jedním z nástrojů je reklama. Každý podnik chce, aby se o něm vědělo a aby se vědělo o jeho službách, které nabízí. Proto je potřeba mít takovou úroveň marketingové komunikace, např. reklamu, která zvýší povědomí o podniku a může přilákat i nové zákazníky. Venkovní reklama Restaurace Na Staré je dobře viditelná ze silnice, je na ní veliký nápis, který upoutá na první pohled. Nad dveřmi je reklamní osvětlený poutač na nabízené pivo Kozel. U silnice před pohostinstvím stojí středně velká cedule lákající na menu za 75,- Kč. Dalším marketingovým nástrojem je rozhlas, který restaurace nikdy nevyužila. Ani pokud se konaly v pohostinství společenské nebo jiné akce, plesy nebo zábavy. Uvnitř podniku jsou k vidění vývěsní tabule, plakáty a letáky na stolech. Tato podpora prodeje nabízí nápoje, které jsou k dostání v podniku. Dále pak poukazuje na různé akce spojené

s nabídkou nápojů, soutěže, které se konají nebo se budou konat. Podnik měl vlastní internetové stránky, které byly společné s druhým podnikem pana provozního. O restauraci Na Staré se zde mnoho informací nenacházelo, pouze plánované Gastroakce. Podnik využíval i sociální stránku Facebook.com. Na této stránce byly informace o hostinci, fotografie prostor, pozvánky na blížící se společenské akce nebo na nabízené novinky.

3.2.2 Výběrové řízení pro nového provozního restaurace Na Staré

Obec Želeč vypsala dne 16.11.2016 výběrové řízení provozního restaurace. Jelikož zkušenosti s panem Minářem nebyly uspokojivé, nový provozní musel odevzdat povinné přílohy k přihlášce. Byly to:

- Popis zamýšleného způsobu provozování restaurace – rozsah nabízených služeb, doplňkové aktivity, provozní doba, personální zajištění provozu apod.;
- Kopie živnostenského oprávnění k hostinské činnosti, resp. uvedení dosavadní praxe v oboru;
- Potvrzení o bezdlužnosti vydané příslušným finančním úřadem, zdravotní pojišťovnou a Okresní správou sociálního zabezpečení.

Termín pro podání přihlášek byl do 31.12.2016. Uchazeči byli hodnoceni podle těchto kritérií:

- Praxe a zkušenosti v oboru;
- Podnikatelský záměr;
- Výše nabízeného měsíčního nájmu (návrh uveďte v přihlášce).

Výběrové řízení proběhlo v průběhu ledna 2017. Celkově se přihlásili čtyři zájemci. Komise vybrala paní Alžbětu Kdolskou, která v Želči bydlí.

Protikuřácký zákon²⁹

Provozování restauračních služeb ovlivňuje řada legislativních opatření. Jedním z posledních úprav je tzv. Protikuřácký zákon, který platí po celém Česku od středy 31.5.2017. Zakazuje kouření v restauracích a dalších veřejných prostorech, upravuje ale například i pravidla prodeje alkoholu. Zákon se s některými výjimkami vztahuje

²⁹ ČESKO. Zákon č. 65/2017 Sb., o ochraně zdraví před škodlivými účinky návykových látek.

na veškeré veřejnosti volně přístupné vnitřní prostory, letiště, nástupiště, zastávky nebo veřejné dopravní prostředky. Platí ale i pro zdravotnická zařízení, školy, dětská hřiště a sportoviště. Kromě restaurací si lidé nesmí zapálit ani v kinech, divadlech nebo v prostorách zoologických zahrad. Výjimky platí zpravidla pro stavebně oddělené a speciálně vyhrazené prostory. Hlavním cílem je posílení ochrany před zejména zdravotními škodami způsobenými návykovými látkami s důrazem na ochranu zdraví dětí a mládeže.

Pro kuřáky za porušení zákazu platí pokuta až 5000 korun. Provozovatelům prostor, kterých se norma týká, hrozí až dvoumilionová pokuta a zákaz činnosti na dva roky. Sankce budou ale moci dostat na rozdíl od fyzických osob až za 90 dní od účinnosti zákona. Ten jim například ukládá, že všechny prostory dotčené zákazem musí být u vchodu označeny značkou "zákaz kouření". Za neoznačení hrozí pokuta až 10 tisíc Kč. Až 50 tisíc korun pak bude muset provozovatel zaplatit za nevyzvání kuřáka, aby cigaretu típnul nebo odešel.

Restaurační předzahrádky, pokud na nich má být kouření povoleno, budou muset být podle ministra zdravotnictví označeny jako prostor pro kouření. Rozhodující pro případné postihy zákazu kouření podle něj bude, jestli mají pevnou konstrukci. Pod pergolou nebo slunečníkem bude kouření povoleno.

Už dřívější legislativa zakazovala prodávat alkohol osobám zjevně ovlivněným alkoholickým nápojem nebo jinou návykovou látkou. Nově má prodejce povinnost takovou osobu vyzvat, aby z provozovny odešla, a ta musí poslechnout. Prodej či podávání alkoholu osobě do 18 let může být pokutováno až 150 tisíci korunami, mladšímu 15 let až dvojnásobně. Zákon také zakazuje prodej alkoholu v automatech.

4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

4.1 Metodika marketingového výzkumu a plánu výzkumu

Marketingový výzkum je zpětná vazba příležitostí, identifikuje spotřebitele a podává data o budoucích předvídatelných motivech, požadavcích a potřebách spotřebitelů. Je to vlastně systematické plánování, které se skládá ze šesti kroků:

- Definice problému a cíle výzkumu;
- Vytvoření plánu výzkumu;
- Shromáždění informací;
- Analyzování informací;
- Prezentace závěrů;
- Učinění rozhodnutí.³⁰

Přínos marketingového výzkumu záleží na kvalitním provedení výzkumu, na kvalitě marketingového řízení podniku a zejména na uplatnění získaných informací při rozhodování managementu firmy. Pro podniky, které používají ke svým rozhodnutím marketing, je zásadní podrobná analýza zákazníků a konkurentů. Pro shromáždění adekvátních informací je potřeba marketingový informační systém podniku, který je zdrojem primárních informací získaných z interního prostředí firmy.³¹

Kvalita marketingového výzkumu je závislá zejména na schopnostech jeho zadavatelů a realizátorů, především na jejich vzájemné spolupráci a komunikaci.

4.1.1 Primární vs. Sekundární výzkum

Primární marketingový výzkum znamená sběr informací v terénu. Získané údaje se používají pro řešení aktuálního problému.

Sekundární výzkum řeší již existující informace, které byly zjištěny pro jiný účel. Jde o dodatečné využití primárního výzkumu, například pro jiné cíle nebo pro jiné zadavatele.

³⁰ KOTLER, P., KELLER, K., L., *Marketing Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, ISBN 978-80-247-1359-5. s. 140.

³¹ HESKOVÁ, M. *Teorie, management a marketing služeb*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2015, ISBN 978-808-7472-804. s. 171-173.

4.1.2 Kvalitativní vs. kvantitativní výzkum

Kvalitativní výzkum je jakýkoliv výzkum, ve kterém se nedosahuje výsledků pomocí statistických procedur nebo jiných způsobů kvantifikace. Jsou to například studie týkající se chodu organizací nebo vzájemných vztahů. Tento výzkum umožňuje poznat motivy chování lidí nebo vysvětluje příčiny. Je rychlejší, méně nákladný, ale má významná omezení, protože skupina dotazovaných je velmi malá a její výsledky nemohou být zobecněny pro celou populaci. Kvalitativní výzkum je možné použít pro seznámení se s problémem.

Kvantitativní výzkum se snaží zjistit názory a chování lidí. Zjišťuje rozsáhlejší soubor stovek a tisíců respondentů. Je časově i finančně náročnější, ale přináší přehlednější výsledky, které jsou reprezentativní pro celý soubor. Mezi způsoby dotazování patří osobní rozhovory, pozorování nebo experiment.³²

4.2 Vlastní výzkum – analýza marketingových aktivit

Restaurace Na Staré je svou polohou velice zajímavá a pod správným vedením se může stát velice významným kulturním milníkem jak pro obec, tak pro okolí.

4.2.1 Plán marketingového výzkumu

Pro výzkum byla zvolena metoda kvantitativního marketingového výzkumu, formou dotazování. Cílem výzkumu bylo zjistit spokojenost obyvatel Želče se stravovacími službami v restauraci Na Staré. Dotazníky byly rozeslány všem obyvatelům starších 18 let, trvale žijících v obci. Dotazování bylo plně anonymní a každý, kdo se chtěl průzkumu zúčastnit, mohl vhodit vyplněný lístek do poštovní schránky na obecním úřadě. Po ukončení dotazníkového šetření byly získané informace hodnoceny v programu Microsoft Excel.

Dotazování probíhalo v březnu roku 2016, odevzdání vyplněných lístků bylo možné do 31.3.2016. Šetření se zúčastnilo 253 obyvatel, což je 39 % návratnost. Celý dotazník je uveden v příloze č. 1. Vyhodnocení dotazování bude provedeno podle jednotlivých otázek dotazníku.

Většina otázek dosáhla průměrného až podprůměrného hodnocení. Značné nedostatky byly identifikovány na straně provozního restaurace. Díky výsledkům tohoto

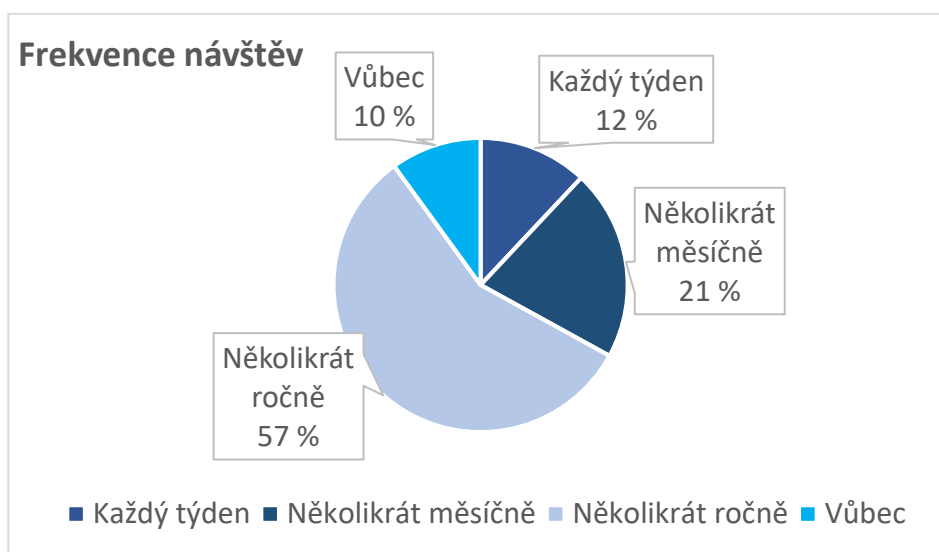
³² FORET, M. Marketingový průzkum: Poznáváme svoje zákazníky. 2. vyd. Brno: BizzBooks, 2012, ISBN 978-80-265-0038-4. s. 16.

průzkumu se zastupitelstvo obce rozhodlo pro nápravné zařízení. Pracovní smlouva s provozním restaurace byla ukončena a dostal půlroční výpovědní lhůtu.

Z výzkumu vyplývá, že pro obyvatele Želče jsou nejdůležitější ceny, kvalita pokrmů, rychlost obsluhy a komunikace s ní. V následující části jsou analyzovány získané odpovědi podle jednotlivých otázek dotazníku.

4.2.2 Výsledky dotazníkového šetření

Otázka č. 1: Jak často navštěvujete restauraci „Na Staré“?

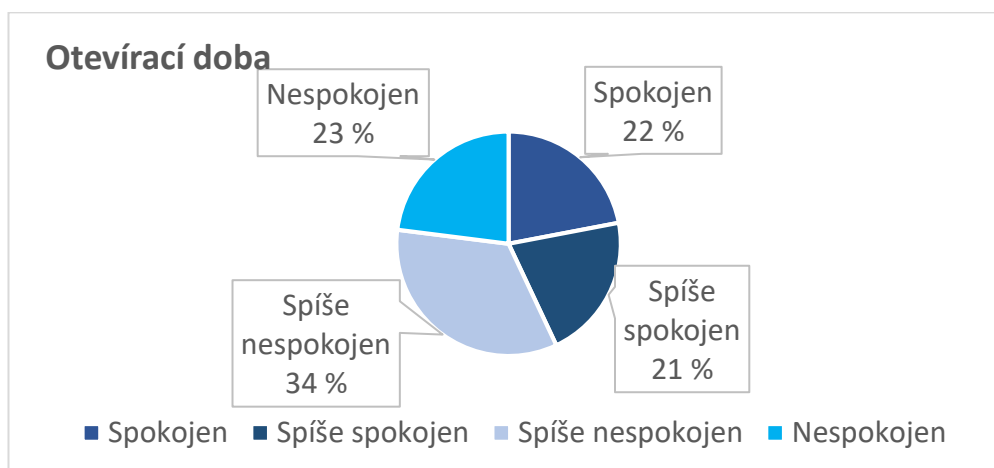


Graf 1: Frekvence návštěv³³

První otázka byla zaměřená na frekvenci návštěv. Na tuto otázku odpovědělo celkem 251 lidí. Několikrát ročně navštěvuje restauraci 143 dotazovaných, takže je zřejmé, že je potřeba provozovat dobře fungující restauraci. Další odpovědi na otázku byly: každý týden navštěvuje restauraci 30 respondentů, několikrát měsíčně 53 respondentů, vůbec 25 respondentů.

³³ Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 2: Jak jste spokojeni s otevírací dobou?



Graf 2: Otevírací doba³⁴

Na druhou otázku odpovědělo celkem 240 lidí. Opět byla většina odpovědí spíše negativních, 81 lidí spíše nespokojených, 56 nespokojených, 50 spíše spokojených a 53 spokojených. Daná otázka zjišťuje spokojenost obyvatel s otevírací dobou. Když provozní restaurace začínal, měl otevřeno každý den od 10 do 22 hodin. Otevírací doba byla až do ukončení pracovního poměru pana provozního následující:

Restaurace NA STARÉ	
Otevírací doba	
Pondělí	10:30 – 16:00
Úterý	10:30 – 21:00
Středa	10:30 – 21:00
Čtvrtek	10:30 – 16:00
Pátek	10:30 – 21:00
Sobota	12:00 – 22:00
Neděle	zavřeno



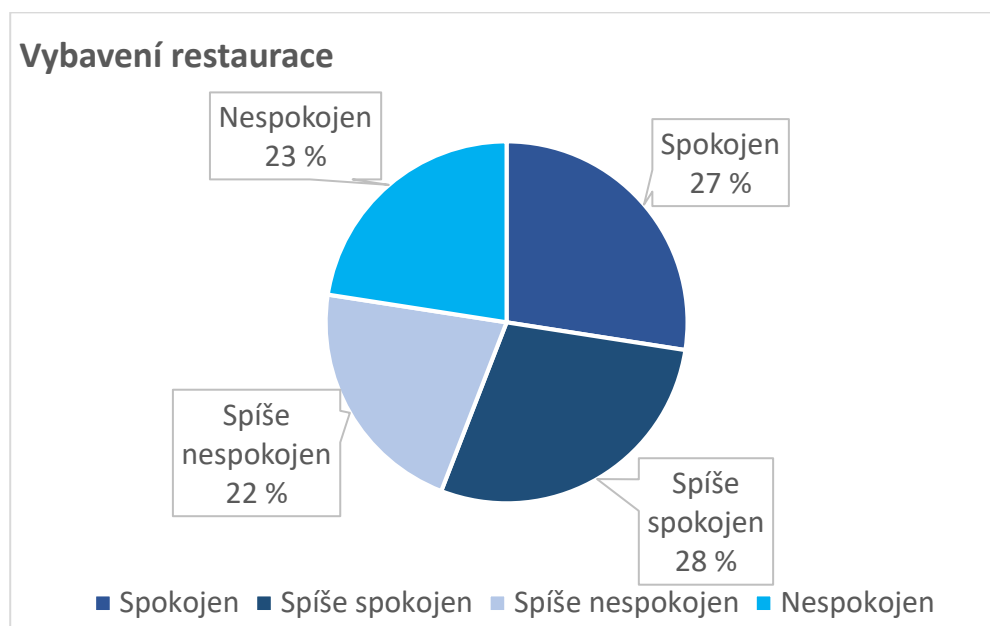
Obrázek 6: Otevírací doba restaurace Na Staré³⁵

Otevírací doba je ovlivněna frekvencí návštěvnosti, takže je zřejmé, že otevírací doba má značná omezení a je nevyhovující.

³⁴ Zdroj: vlastní výzkum

³⁵ Vlastní zdroj

Otázka č. 3: Jak jste spokojeni s vybavením restaurace?



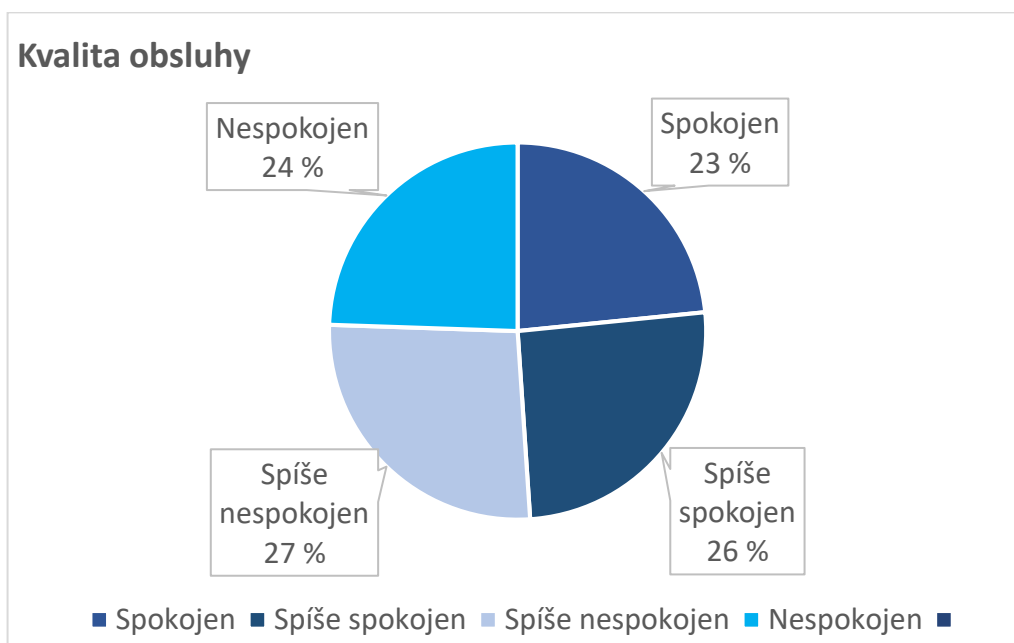
Graf 3: Vybavení restaurace³⁶

Vybavení, které se nacházelo v restauraci do 31. 3. 2016 si z větší části koupil provozní. Chtěl velice moderní restauraci a obecní úřad v Želči, který je jejím vlastníkem, mu nemohl nabídnout zařízení, které provozní požadoval. Po odchodu provozního tedy zůstalo v restauraci původní vybavení, které do ní pořídil obecní úřad. Nový provozní má nyní mnoho práce zařídit restauraci pro její znovuootevření.

Na tuto otázku odpovědělo celkem 248 respondentů. Více respondentů bylo s vybavením restaurace spokojeno, ale provozní nevyužil jeho potenciálu. Přesná čísla odpovědí jsou následující: spokojeno bylo 66 respondentů, spíše spokojeno 71 respondentů, spíše nespokojeno 55 respondentů a nespokojeno 56 respondentů.

³⁶ Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 4: Jak jste spokojeni s kvalitou obsluhy?



Graf 4: Kvalita obsluhy³⁷

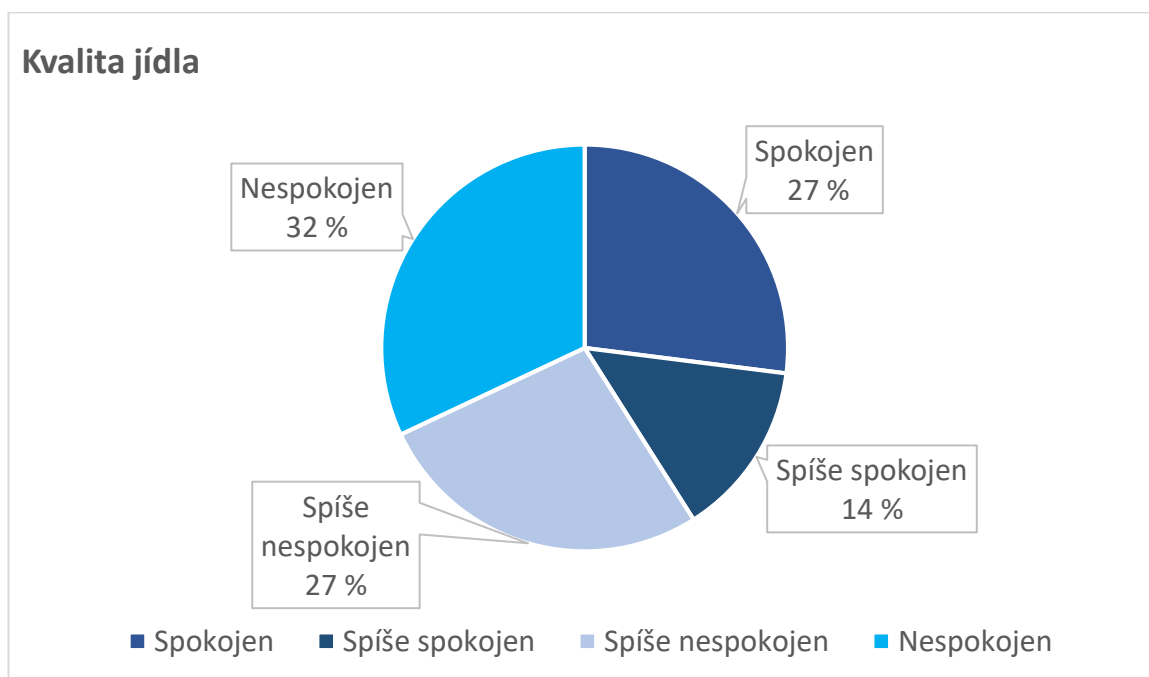
Na třetí otázku odpovědělo 245 respondentů. Výsledek této otázky ukazuje, že necelá polovina dotazovaných je s obsluhou spíše spokojena a více než druhá polovina je spíše nespokojena s kvalitou obsluhy. Přesná čísla odpovídajících jsou: spokojeno 53 respondentů, spíše spokojeno 58 respondentů, spíše nespokojeno 61 respondentů, nespokojeno 73 respondentů.

Provozní měl pouze dva zaměstnance. Jednoho v kuchyni a druhý byl obsluhující pracovník. Servírka měla na starost chod celé restaurace. Pronajímatel, pan Minář, dojížděl pouze občas, a to mělo za následek nevstřícné chování servírky k hostům.

Z výzkumu dále vyplynulo, že velká část hostů navštíví restauraci v plesové sezóně. Sál v restauraci, kde se plesy konají, je k pronájmu pro každého, kdo chce pořádat nějakou akci.

³⁷ Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 5: Jak jste spokojeni s kvalitou jídla?



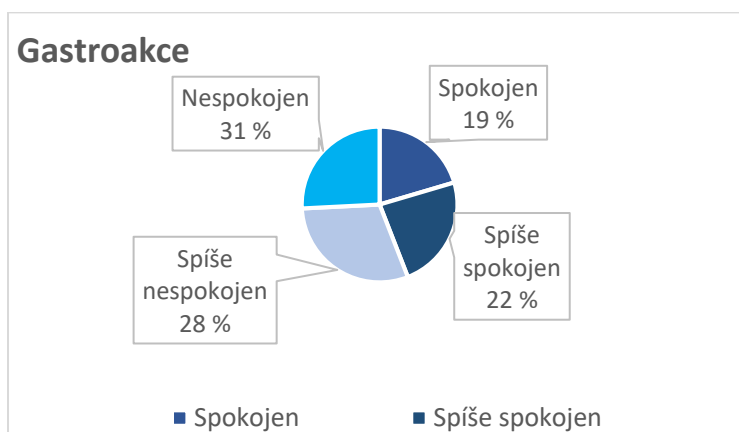
Graf 5: Kvalita jídla³⁸

Výsledky čtvrté otázky jsou také spíše negativní. Odpovědělo 236 respondentů a stále více jich je nespokojených. Přesná čísla z hlediska počtu odpovědí: spokojeno 63 respondentů, spíše spokojených bylo 33, spíše nespokojených 64 a nespokojených 76 respondentů. Z čehož vyplývá, že více než polovina zkoumaných respondentů (59 %) se vyjádřilo ke kvalitě jídla záporně.

Kvalita jídla souvisí s profesními znalostmi kuchaře. Slečna v kuchyni neměla dostatek zkušeností s vedením kuchyně. Proto se stávalo, že neměla potřebné ingredience k nabízeným pokrmům, jídlo bylo připálené nebo naopak syrové. Provozní si dokonce na konci působení v Želči jídlo dovážel z jeho druhé restaurace, která se nachází přibližně 15 kilometrů v městě Bechyně. Občas se stávalo, že v restauraci Na staré vařil sám pan provozní, jídlo bylo hodnoceno jako velmi dobré. Jelikož vedl dvě restaurace najednou, neměl čas věnovat se oběma.

³⁸ Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 6: Jste spokojeni s gastroakcemi?



Graf 6: Gastroakce³⁹

Tato otázka se věnuje hodnocením gastroakcí, které se konaly každý měsíc. Pořádal je pan provozní a všechny pokrmy sám připravil. Byly to akce s různými druhy jídla. Provozní se zde věnoval zejména extravagantní kuchyni. Na tuto otázku odpovídali zejména lidé, kteří tyto akce navštěvovali. Vyjádřilo se k ní přesně 232 respondentů a z toho 44 dotazovaných bylo spokojených, 51 spíše spokojených, 65 spíše nespokojených a 72 nespokojených.

Ukázka pořádané gastroakce

Toto byla poslední akce pořádaná provozním. Jedná se o gastronomický ples, kde byl nabízen bohatý raut. K poslechu a tanci zahrál Martin Vaverka. Vstup na událost byl 490 Kč na osobu.

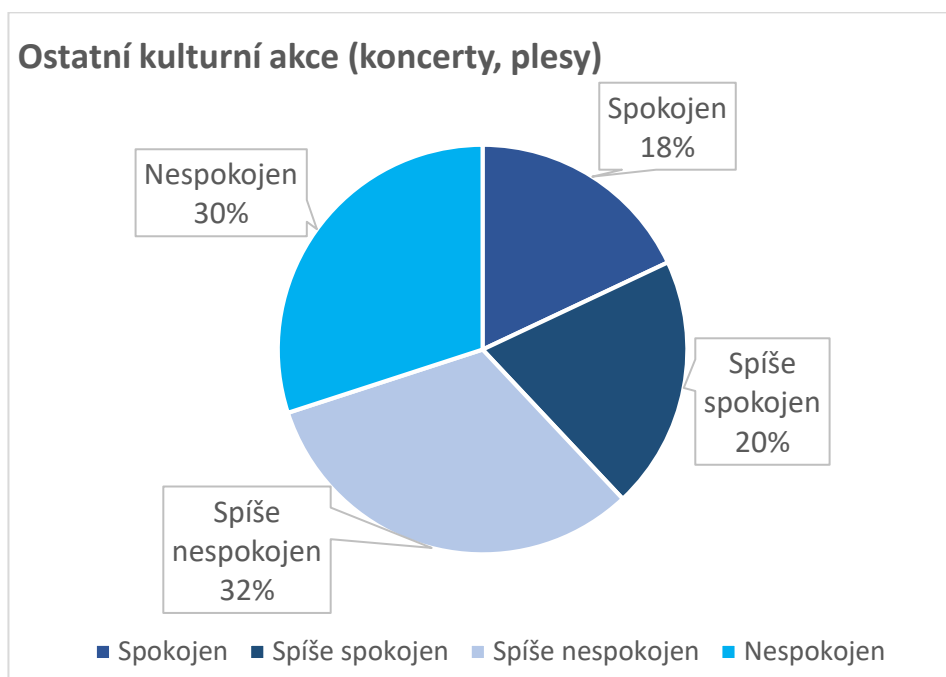


Obrázek 7: Gastronomický ples⁴⁰

³⁹ Zdroj: vlastní výzkum

⁴⁰ Vlastní zdroj

Otázka č. 7: Vaše spokojenost s jinými kulturními akcemi pořádanými restaurací.

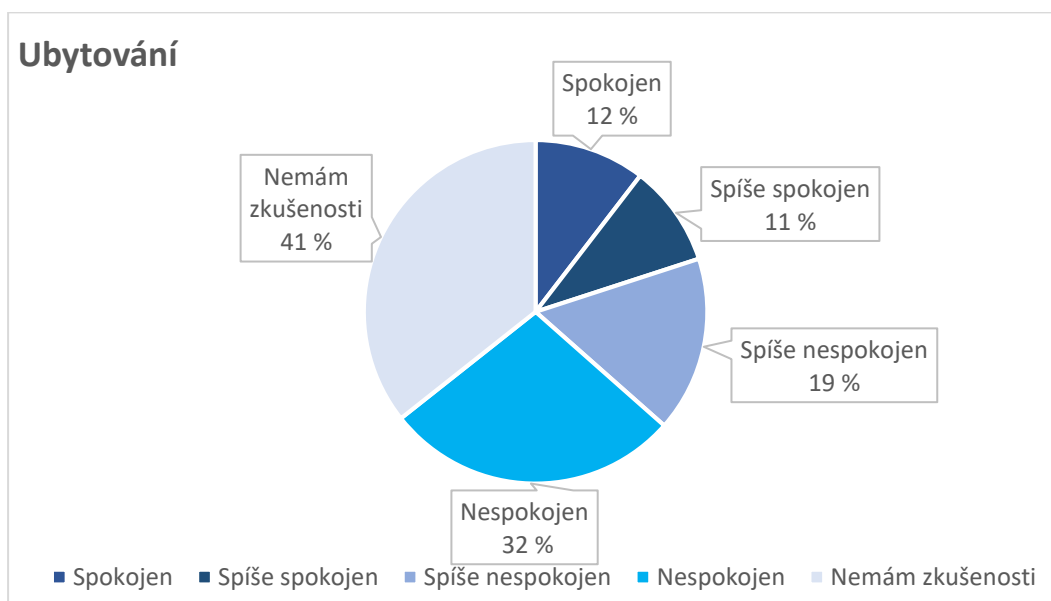


Graf 7: Ostatní kulturní akce (koncerty, plesy)⁴¹

Želeč vždy byla známá díky pořádání koncertů a jiných hudebních akcí v sále restaurace Na Staré. Po příchodu pana provozního se tyto akce omezily na minimum, protože byli zváni nepříliš známé a oblíbené kapely. Plesy také nebyly moc oblíbené, kvůli jejich organizaci. Nebyly pořádány tak často, jako v letech před příchodem provozního, kdy byly plesy několikrát za rok. Odpovědi na tuto otázku byly tedy spíše negativní, protože obyvatelé Želče mají rádi kulturní a jiné akce. Celkem se vyjádřilo 247 respondentů. Přesný počet odpovědí na tuto otázku byl následující: spokojenost vyjádřilo 45 respondentů, spíše spokojenost 49 respondentů, spíše nespokojenost 79 respondentů a nespokojenost 74 respondentů. Výsledek je jednoznačně na straně nespokojenosti, a to 62 % respondentů.

⁴¹ Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 8: Pokud máte zkušenost s ubytováním: Byli jste spokojeni?



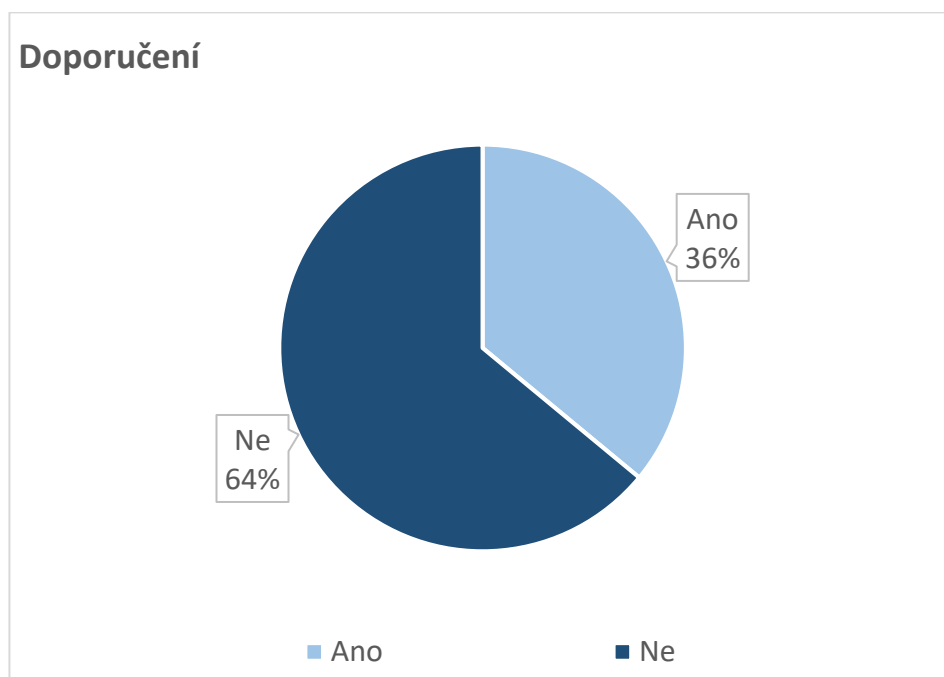
Graf 8: Ubytování⁴²

Pokoje, které byly nabízeny k přenocování, nebyly v době působení provozního kvalitní. Cena za noc byla vysoká a úroveň nabízeného ubytování byla podprůměrná.

Ubytování v restauraci mnoho obyvatel Želče nevyužilo, takže se k této otázce vyjádřilo pouze 122 dotazovaných a 84 jich odpovědělo, že nemají zkušenosti. Jednotlivé názory obyvatel obce se vyskytly v tomto počtu: spokojenost 25 respondentů, spíše spokojenost 23, spíše nespokojenost 39 a nespokojenost 35 respondentů.

⁴² Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 9: Doporučili byste restauraci „Na Staré“ svým známým?



Graf 9: Doporučení⁴³

Jelikož veškeré hodnocené otázky dopadly spíše podprůměrně, i doporučení restaurace by většina respondentů nedala. Veškeré nabízené služby nebyly dostatečně kvalitní, a proto ohlasy byly záporné od většiny obyvatel Želče. Celkem 155 respondentů kladnou recenzi neposkytlo (64 % hodnoceného vzorku) a jen 87 obyvatel ano.

⁴³ Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 10: Souhlasili byste s výběrovým řízením na provozovatele restaurace?



Graf 10: Výběrového řízení⁴⁴

Poslední otázka dopadla jednoznačně. Pouze 64 respondentů z celkových 246 bylo pro setrvání pana Mináře v restauraci Na Staré. Vše bylo způsobené jeho přístupem k obyvatelům Želče. Zákazníci v podstatě pro něj nebyli důležití a věnoval se pouze gastro akcím. Tyto akce byly pro většinu obyvatel moc drahé a jídlo, které se na nich nabízelo, bylo pro lidi z vesnice nezajímavé. Pokud někdo ze Želče na některou s akcí šel, byl spokojený. Většina ohlasů však byla záporných. Tyto nedostatky byly dlouhodobé, provozní nechtěl na svém přístupu k vedení restaurace nic změnit, a proto dané stravovací a ubytovací zařízení získalo tak špatný ohlas.

4.2.3 Zhodnocení marketingového výzkumu

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, zda jsou obyvatelé Želče spokojeni s restaurací Na Staré. Poté proběhlo hlasování o setrvání pana provozního, které bylo přístupné veřejnosti. Pro zastupitelstvo byly výsledky provedeného výzkumu jednoznačné, odhalily negativní hodnocení pronajímatele restaurace Na Staré a pro pana Mináře to znamenalo půlroční výpovědní lhůtu.

4.3 Analýza marketingových aktivit restaurace

Restaurace Na Staré je v oblasti konkurence jediným stravovacím a ubytovacím zařízením obce Želeč. Postavení restaurace v místě je tedy monopolní. Konkurenční podnik Vinárna nabízí pouze nápoje a malé občerstvení, takže nepředstavuje velkou

⁴⁴ Zdroj: vlastní výzkum

hrozbu danou restauraci. Vinárna má ovšem dobrou pověst díky kvalitě čepovaného piva, takže pokud si nový provozní nevytvoří dobré jméno, obyvatelé Želče nebudou restauraci Na Staré často navštěvovat a raději si zajdou na dobré pivo nebo víno do konkurenčního podniku. Z dotazníkového šetření vyplývá, že obyvatelé nejsou spokojeni s restaurací Na Staré a že je zde mnoho možností pro zlepšení chodu restaurace a zvýšení kvality poskytovaných služeb.

4.3.1 Situační analýza a SWOT analýza

Další částí bakalářské práce je provedení SWOT analýzy restaurace Na Staré. Tato metoda slouží k identifikaci silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Díky ní je snadnější vyhodnotit fungování restaurace, najít problémy nebo nové možnosti jejího růstu.

Analýza vnitřního prostředí

Následující analýzy jsou zaměřeny na interní faktory, ze kterých bude následně uvedeno, zda se jedná o silné nebo slabé stránky restaurace. Byly zvoleny oblasti:

- Marketing a poskytované služby;
- Organizace a řízení;
- Lidské zdroje.

Tabulka 1: Marketing a poskytované služby⁴⁵

Silné stránky	Slabé stránky
M ₁ Pizza	m ₁ Ubytování
M ₂ Terasa s dětským koutkem	m ₂ Otevírací doba
M ₃ Rozdělené kuřácké a nekuřácké prostory	m ₃ Ceny
M ₄ Poloha restaurace (střed obce)	m ₄ Jídelní lístek
M ₅ Webové stránky	m ₅ Špatné jméno

⁴⁵ Vlastní zdroj

Tabulka 2: Organizace a řízení⁴⁶

Silné stránky	Slabé stránky
R ₁ Zkušenosti provozního	r ₁ Provozování dvou restaurací najednou
R ₂ Prostory restaurace	r ₂ Kvalita jídla
R ₃ Možnost pořádání velkých akcí	r ₃ Kvalita piva
	r ₄ Bar (je příliš vysoký pro rozhled servírky po restauraci)
	r ₅ Chod restaurace

Tabulka 3: Lidské zdroje⁴⁷

Silné stránky	Slabé stránky
L ₁ Provozní je výborný šéfkuchař	l ₁ Počet zaměstnanců (pouze dva)
	l ₂ Kuchařka
	l ₃ Servírka

Analýza vnějšího prostředí

Podnikatelská strategie, zaměřená na soutěž s konkurencí v daném odvětví, je důležitá. Pro její tvorbu je rozhodující analýza prostředí odvětví, což je skupina podniků nabízející výrobky nebo služby, které jsou vzájemně plně zastupitelné. Pro analýzu odvětví je možné použít Porterův model pěti sil. Ten je založen na pěti silách, které nejvíce ovlivňují konkurenční prostředí. Jsou to: riziko vstupu nových konkurentů, stupeň soupeření mezi podniky umístěnými v odvětví, obchodní síla kupujících, obchodní síla dodavatelů, hrozba substituce produktů odvětví.

V následujících tabulkách analýzy je zkoumáno vnější prostředí restaurace. Jedná se o příležitosti, které přinášejí potenciální užitek pro podnik a možnost získat konkurenční výhodu. Dále je to ohrožení, které je potřeba potlačit.

⁴⁶ Vlastní zdroj

⁴⁷ Vlastní zdroj

Tabulka 4: Hrozby a příležitosti restaurace⁴⁸

Hrozby	Příležitosti
T1 Silná existující i nové konkurence	O1 Využití potenciálu restaurace
T2 Špatná pověst restaurace	O2 Pořádání akcí (koncerty, plesy)
T3 Obyvatelé Želče a okolí	O3 Dlouhodobá věrnost zákazníků
T4 Špatný personál (nespolehlivé servírky, nekvalifikovaní kuchaři)	O4 Motivace personálu (stravenky, spropitné od hostů)
T5 Legislativa	O5 Rostoucí životní úroveň obyvatel

Vyhodnocení SWOT analýzy restaurace Na Staré

Jednotlivým kritériím jsou přiřazeny váhy důležitosti a bodové ohodnocení v intervalu 1-4 (1 nejmenší význam, 4 největší význam) z čehož je vypočítáno závěrečné hodnocení. Pro jeho závěrečné zhodnocení jsou použity nejdůležitější silné a slabé stránky restaurace.

⁴⁸ Vlastní zdroj

Tabulka 5: Vyhodnocení SWOT analýzy⁴⁹

Silné stránky-S	Známka	Váha	Hodnocení
Terasa s dětským koutkem	2	0,1	0,2
Rozdělené kuřácké a nekuřácké prostory	3	0,2	0,6
Poloha restaurace	3	0,3	0,9
Prostory restaurace	3	0,3	0,9
Zkušenosti provozního	2	0,1	0,2
Celkem	X	I	2,8
Slabé stránky-W	Známka	Váha	Hodnocení
Ubytování	2	0,1	0,2
Ceny	4	0,3	1,2
Kvalita nabízených produktů	4	0,3	1,2
Personál	3	0,2	0,6
Špatná pověst	3	0,1	0,3
Celkem	X	I	3,5
Příležitosti-O	Známka	Váha	Hodnocení
Potenciál restaurace	4	0,25	1
Pořádání akcí	3	0,25	0,75
Dlouhodobá věrnost zákazníků	3	0,25	0,75
Vytvoření dobrého jména	3	0,25	0,75
Celkem	X	I	3,25
Hrozby-T	Známka	Váha	Hodnocení
Silná konkurence	4	0,3	1,2
Obyvatelé Želče a okolí (jejich chování, pomluvy..)	2	0,2	0,4
Nedostatek kvalitního personálu na trhu práce	3	0,3	0,9
Špatná pověst restaurace s ohledem na konkurenci	2	0,1	0,2
Celkem	X	I	2,7

Z výsledků je zřejmé, že restaurace si vhodné využití strategie WO. Tato strategie se zaměřuje na překonání slabých stránek tak, aby bylo možno využít naskytnuté příležitosti. Slabé stránky získaly 3,5 a příležitosti 3,25. Restaurace má mnoho slabých stránek a je jen na novém panu provozní, jak se k nim postaví. Má nevyužitý podnikatelský potenciál a řadu příležitostí a pokud bude správně řídit restauraci, může získat dobré jméno, spokojené zákazníky a spoustu dalšího.

⁴⁹ Vlastní zdroj

4.4 Návrh marketingových činností a inovace

Restaurace Na Staré nemá žádný marketingový plán. V dalším textu bakalářské práce je naznačeno, jaké má restaurace možnosti v oblasti aplikace marketingu. Krátkodobým cílem je úspěšné umístění dané restaurace na lokálním trhu a získání nových zákazníků. Během prvních třech měsíců by se marketing měl zaměřit zejména na reklamu a propagaci restaurace s cílem zaujmout a získat si dobré povědomí u zákazníků. Velice důležité je zajištění plynulého provozu. Pro úspěšný marketingový plán je důležité i zkoumat nedostatky provozu a spokojenost zákazníků, a následně je odstraňovat. Následující text aplikuje princip segmentace, targetingu a positioningu jako základ marketingového plánu restaurace.

4.4.1 Segmentace

Každá restaurace, která chce uspět na trhu, musí mít dokonalý přehled o svých stávajících zákaznících, jejich potřebách, dále se musí zaměřovat na potenciální zákazníky a monitorovat zákazníky konkurence. Jako celkový zákaznický segment je definováno obyvatelstvo obce Želeč, starší 18 let, dále obyvatelstvo spádových obcí a návštěvníci obce. Každý z uvedených segmentů bude vyžadovat jiný způsob práce s targetem a positioningem.

4.4.2 Targeting

Jak bylo naznačeno bude z hlediska tržního zacílení nutné stanovit produktové portfolio s ohledem na vybrané segmenty zákazníků. Příkladem je tvorba produktového menu pro polední nabídku stravování, která musí odpovídat cenovým a chuťovým požadavkům širšího spektra návštěvníků restaurace. Naopak večerní nabídka bude více zaměřena na individuální uspokojení potřeb návštěvníků. Nabídka by měla zohlednit i sezonní období, které dává možnost pořádání různých speciálních akcí založených na sezonních surovinách pro výrobu jídel.

4.4.3 Positioning

Nástroje positioningu, resp. marketingové komunikace, jsou nejdůležitějším marketingovým tahem, jak dostat restauraci do povědomí lidí. Pro positioning lze využívat cílenou reklamu založenou na kvalitě jídla a služeb. Dále je důležitá tvorba webových stránek, kde zákazníci naleznou informace o podniku, o nabízených

produktech, službách a připravovaných akcích. Součástí webových stránek bude také jídelní a nápojový lístek, který bude pravidelně obměňován. Dalším důležitým marketingovým opatřením je cílená reklama a nástroje podpory prodeje, které osloví potencionální zákazníky (např. letáky do domácnosti, informační cedule umístěné na vhodná místa). Investice na webové stránky a cílenou reklamu budou zhruba 20 000 Kč.

4.4.4 Základní finanční plán pro založení podniku

Zkoumaná problematika bakalářské práce je doplněna i o základní pohled na finanční plán pro provoz nového pronajímatele restaurace Na Staré.

Pořizovací výdaje

Prostory restaurace patří obecnímu úřadu v Želči. Výše pronájmu činí 12 000 Kč měsíčně. Možnost odkoupení zařízení možná není.

Jelikož restaurace prošla celkovou rekonstrukcí, nebudou pořizovací výdaje vysoké. Bývalý provozní si však odvezl veškeré vybavení, které do restaurace sám pořídil, proto vybavení podniku není pro dlouhodobý chod restaurace dostačující. Nový provozní bude tedy muset dokoupit nové židle a specifické prvky materiálního prostředí restaurace. Odhad investice bude činit zhruba 400 000 Kč.

Pronajímané prostory jinak zahrnují plně vybavenou kuchyň, výčep, toalety, terasu, nekuřácký salonek a sklep. Výhodou je nově postavená pec na pizzu, která by v budoucnu mohla být velmi přínosná.

Prvotní potřeba finančních prostředků

Jedná se o prvotní vynaložení peněžních prostředků na pořizovací výdaje, kterými jsou: nově pořízené vybavení restaurace a nákup zásob materiálů a zboží.

Obě položky mohou být hrazeny buď z vlastních zdrojů nebo z externích, které nový provozní dostane od vybraného pivovaru.

4.4.5 Marketingový mix restaurace Na Staré

Produkt a inovace produktového portfolia

Nabízené produkty, produktové portfolio může být velice různorodé. Restaurace není zaměřena na žádnou cílovou skupinu zákazníků. Jelikož se podnik nachází v obci, která má dostatek obyvatel a kde je mnoho firem, měl by se zaměřit právě na tuto skupinu zákazníků. Tato skupina hledá možnost stravování celoročně a restaurace by proto měla nabízet zajímavé produkty, které tuto klientelu uspokojí a ta proto nebude navštěvovat konkurenci. Další výhodou je skutečnost, že na investici do podniku participuje obecní úřad. Náklady na rekonstrukci budovy pro provozního jsou minimální, a proto by měl využít potenciálních příležitostí. Vzhledem k velikosti celé restaurace by bylo vhodné zaměřit se na možnost pořádání svateb a firemních akcí.

Cena

Ceny za nabízené služby byly vysoké, proto by měl nový pronajímatel zvolit diferencovanou cenovou politiku ve vztahu k zacílení na vybraný segment zákazníků. Dále půjde o snížení cenové hladiny na vybrané produkty, resp. zákazníky. Všeobecně by mělo platit, že kvalita odpovídá ceně produktů. V lokalitě Želeč a blízkém okolí se konkurenční podniky tímto řídí. Restaurace Na Staré musí tedy nastavit takové ceny, které budou srovnatelné s konkurencí a zároveň nabízet kvalitní produkty, kvůli kterým se budou návštěvníci do podniku vracet.

Místo a distribuce

Podnik se nachází ve středu obce. Poloha restaurace je jednou ze silných stránek.

Distribuce zde probíhá na základě přímého prodeje. Informace o restauraci jsou získané zejména díky zkušenostem návštěvníků a tím i okruhu jejich známých. Restaurace Na Staré by se měla zaměřit na propagaci na rezervačních serverech nebo sociálních sítích. Je potřeba zveřejňovat aktuality z podniku, fotografie interiéru a exteriéru restaurace nebo plánované akce. Většina nových hostů se snaží zjistit hodnocení návštěvníků na stravování i ubytování.

Lidé

Předešlý provozní se nezaměřil na získání spolehlivých, zkušených a pracovitých zaměstnanců. Jak již bylo v bakalářské práci zmíněno, v restauraci byli pouze dva zaměstnanci. To bylo pro plynulý chod restaurace stěžejní. Nový provozní by se měl na nábor nových pracovníků zaměřit úplně jinak. Reprezentativní vzhled, příjemné vystupování a spolehlivost obsluhy by měly být hlavní kritéria pro výběr. Najít vhodné kandidáty pro pozici číšníka nebo kuchaře je v dnešní době složité. Většina pracovníků se zmíněnými vlastnostmi již dobrou práci má, proto se provozní musí zaměřit na motivaci nových zaměstnanců. Měl by se zaměřit na lepší odměňování, bonusy nebo jejich školení a rozvoj. Z uvedeného hlediska má nový provozní před sebou jednu z nejdůležitějších částí jeho podnikání. Udělat si dobré jméno a tím si zajistit dobrou pověst je pro něj prvním zásadním krokem.

Balík služeb

Restaurace Na Staré nabízí stravovací a ubytovací služby. K ubytování jsou určeny pouze 3 pokoje, pro podnik je proto zásadní stravování. Vzhledem k množství služeb poskytovaných v obci Želeč, by pro nového provozního bylo dobré využít některou z nich k nalákání nových zákazníků.

ZÁVĚR

Bakalářská práce „Inovace služeb restauračního zařízení Na Staré v Želči“ byla zacílena na obyvatele obce Želeč. Cílem bylo zjistit jejich spokojenost s nabízenými službami restaurace. Byl proveden marketingový výzkum a na jeho základě autorka bakalářské práce navrhla možnosti inovace služeb.

V teoretické části se autorka zabývala pojmem služby. Přesněji se zaměřila na marketing služeb a management služeb. Poté se zabývala marketingovým mixem, který je pro chod restaurace důležitý. Pro vymezení základních teoretických pojmů byla využita metoda deskripce odborné české a anglické literatury. Dále byly využity sekundární informace obecního úřadu v Želči a nakonec i elektronické zdroje.

V praktické části autorka provedla marketingový výzkum. Ten probíhal prostřednictvím dotazování, pro které byla využita spolupráce s obecním úřadem. Dotazníky byly rozeslány prostřednictvím obecního úřadu každému trvale žijícímu obyvatele Želče (staršímu 18 let). Získaná data byla vyhodnocena a posloužila k návrhu dalších opatření. Následně bylo analyzována stávající marketingová činnost restaurace, potřeby zákazníků a existující konkurence podniku. Návrh inovací služeb byl sestaven pomocí výsledků dotazníkového šetření, posouzením stavu komunikace na internetových stránkách restaurace a ze zkušeností obyvatel a návštěvníků podniku, a ze závěrů zpracované SWOT analýzy, která ukázala na největší nedostatky a slabé stránky restaurace.

Mezi největší problémy restaurace patřila kvalita pokrmů a kvalita obsluhy, i když z dotazníků tyto dvě problematiky nebyly největším problémem. Dále se ukázalo, že restaurace má problém i s kvalitou a počtem obsluhujícího personálu, otevírací dobou. Z uvedených důvodů rostla nespokojenost obyvatel s restaurací. Zjištěné skutečnosti byly podkladem pro ukončení smlouvy s panem provozním a vypsání nového řízení na pronájem restaurace. Je vhodné připomenout, že restaurace Na Staré je v majetku obce Želeč, a proto zastupitelé obce musí dbát na spokojenost zákazníků, kteří generují zisk i pro samotnou obec, resp. nového pronajímatele.

V závěrečné kapitole bakalářské práce jsou prezentovány výsledky marketingového výzkumu. Jsou graficky znázorněny názory respondentů, z kterých vyplývá, že kvalita pokrmů i nápojů jsou nejdůležitější. Autorka bakalářské práce věří, že výsledky bakalářské práce a výsledky marketingového výzkumu mohou mít dopad na zlepšení nabídky a zvýšení kvality zkoumaného restauračního zařízení.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Literární zdroje

1. ANTON, J. *Customer relationship management*. Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1996. 183 s. ISBN 0-13-438474-1
2. BARON, S. *Service Marketing Volume 1-4*. Los Angeles, Calif. [u.a.], 2010. 1696 s. ISBN 978-1-84920-574-0
3. BERÁNEK, J. *Řízení hotelového provozu*. 3. přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting, 2003. 218 s. ISBN 80-86724-00-x.
4. BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1
5. FIALA, P. *Systémy pro revenue management*. Systémová integrace 4/2012. 216 s. ISBN: 978-80-7431-115-4
6. FORET, M. *Marketingový průzkum: Poznáváme svoje zákazníky*. 2. vyd. Brno: BizzBooks, 2012. 121 s. ISBN 978-80-265-0038-4
7. HESKOVÁ, M. *Teorie, management a marketing služeb*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2015. 182 s. ISBN 978-808-7472-804
8. HORNEN, S., SWANBROOKE, J. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. Praha, Grada, 2003. 479 s. ISBN 80-247-0202-9
9. INDROVÁ, J., VOŘÍŠEK, T. *Yield management a jeho uplatňování v hotelnictví*. Praha: VŠE, 1997. 107 s. ISBN 80-7079-752-5
10. JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu. jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 307 s. ISBN 978-80-247-4209-0
11. KAŠÍK, M., HAVLÍČEK, K. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2012. 274 s. ISBN 978-80-7408-060-9
12. KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 738 s. ISBN 978-80-247-1359-5
13. MLEJNKOVÁ, L. a kol. *Služby společného stravování*. Praha VŠE, 2009. 130 s. ISBN 978-80-245-1592-2
14. VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. 2. vyd. Praha: Grada, 2014. 232 s. ISBN 978-80-247-9121-0

SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A PŘÍLOH

Seznam tabulek

Tabulka 1: Marketing a poskytované služby	49
Tabulka 2: Organizace a řízení	50
Tabulka 3: Lidské zdroje.....	50
Tabulka 4: Hrozby a příležitosti restaurace	51
Tabulka 5: Vyhodnocení SWOT analýzy	52

Seznam grafů

Graf 1: Frekvence návštěv	39
Graf 2: Otevírací doba.....	40
Graf 3: Vybavení restaurace.....	41
Graf 4: Kvalita obsluhy	42
Graf 5: Kvalita jídla	43
Graf 6: Gastroakce	44
Graf 7: Ostatní kulturní akce (koncerty, plesy).....	45
Graf 8: Ubytování	46
Graf 9: Doporučení	47
Graf 10: Výběrového řízení	48

Seznam příloh

Příloha I: Dotazník	60
---------------------------	----

PŘÍLOHY

Příloha I: Dotazník

Vážení spoluobčané,
obracíme se na Vás se žádostí o vyplnění krátkého dotazníku týkajícího se restaurace „Na Staré“ v Želči.

Rádi bychom získali přehled o tom, jaký většinový názor panuje mezi Vámi, občany naší obce.

Dotazování je plně **anonymní**. Vyplněné lístky můžete **vhazovat do poštovní schránky na obecním úřadu** a to do **31.3.2016**. V rámci zachování objektivity, prosíme, nekopírujte obdržené hlasovací lístky a odevzdejte pouze ty, které jste obdrželi.

Prosíme Vás o aktivní účast v této anketě – jedině tak získáme relevantní podklad pro naše další rozhodování.

Děkujeme.

Členové zastupitelstva obce

Obec Želeč



Zakroužkujte vždy jednu možnost

Jak často navštěvujete restauraci „Na Staré“?

Každý týden Několikrát měsíčně Několikrát ročně Vůbec

Jak jste spokojeni s otevírací dobou?

*Spokojen(a) Spíše spokojen(a) Spíše nespokojen(a)
Nespokojen(a)*

Jak jste spokojeni s vybavením restaurace?

*Spokojen(a) Spíše spokojen(a) Spíše nespokojen(a)
Nespokojen(a)*

Jak jste spokojeni s kvalitou obsluhy?

*Spokojen(a) Spíše spokojen(a) Spíše nespokojen(a)
Nespokojen(a)*

Jak jste spokojeni s kvalitou jídla?

*Spokojen(a) Spíše spokojen(a) Spíše nespokojen(a)
Nespokojen(a)*

Jste spokojeni s gastroakcemi?

*Spokojen(a) Spíše spokojen(a) Spíše nespokojen(a)
Nespokojen(a)*

Vaše spokojenost s jinými kulturními akcemi pořádanými restaurací.

Spokojen(a)

Spíše spokojen(a)

Spíše nespokojen(a)

Nespokojen(a)

Pokud máte zkušenost s ubytováním: Byli jste spokojeni?

Spokojen(a)

Spíše spokojen(a)

Spíše nespokojen(a)

Nespokojen(a)

Nemám zkušenost

Doporučili byste restauraci „Na Staré“ svým známým?

Ano

Ne

Souhlasili byste s vypsáním nového výběrového řízení na provozovatele restaurace?

Ano

Ne