

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH  
BUDĚJOVICÍCH

EKONOMICKÁ FAKULTA

Katedra obchodu a cestovního ruchu

---

Studijní program: Ekonomika a management N6208

Studijní obor: Obchodní podnikání, specializace cestovní ruch

DIPLOMOVÁ PRÁCE

OPTIMALIZACE PROCESU ŘÍZENÍ RESTAURACE BEER  
FACTORY

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Roman Švec, Ph. D.

Autor diplomové práce:

Bc. Tereza Rusnáková

---

2013

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Tereza RUSNÁKOVÁ**  
Osobní číslo: **E11882**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Obchodní podnikání**  
Název tématu: **Optimalizace procesu řízení restaurace BEER FACTORY**  
Zadávací katedra: **Katedra obchodu a cestovního ruchu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

#### **Cíl práce:**

Analýza produktu a metod řízení v restauraci Beer factory, komparace s produkty konkurenčních stravovacích a zábavních zařízení. Doporučení pro optimalizaci procesů řízení a rozvoj produktu ve zkoumaném podniku na základě výzkumů a řízených rozhovorů.

#### **Metodický postup:**

1. Hlubková rešerše na základě studia dostupné odborné literatury
2. Specifikace objektu a subjektu zkoumání, cíle a metod řešení
3. Vymezení úlohy stravovacích zařízení v současné společnosti
4. Rozbor současného stupně rozvoje stravovacích a zábavních podniků ve vybraném území
5. Analýza stávajících produktů, systému zásobování a metod řízení a ve zkoumaném podniku
6. Návrh optimálních postupů při řízení a provozu restaurace Beer factory včetně návrhu nového produktu

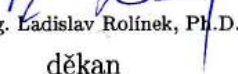
#### **Rámcová osnova:**

1. Úvod. 2. Literární rešerše. 3. Cíle a metody. 4. Analýza a syntéza poznatků z vlastního zkoumání. 5. Vlastní návrhy. 6. Závěr. 7. Seznam literatury.


Rozsah grafických prací: **dle potřeby**  
Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**  
Seznam odborné literatury:

**Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002.**  
**Burešová, P., Zimáková, B. Gastronomické služby - servis. Praha: VŠH, 2008.**  
**Collin, P.H. Dictionary of Hotels, Tourism and Catering Management. Teddington, Peter Collin Publishing, 2004.**  
**Hlinský, Z., Čížek, M. Kvalitní kuchyně. Praha: MMR, 2008.**  
**Metz, R., Grünnner, H., Kessler, T. Restaurace a host. Praha: Europa - Sobotáles cz., 2008.**  
**Orieška, J. Služby v cestovním ruchu. Praha: Idea Servis, 2010.**  
**Pražská, L., Jindra, J. Obchodní podnikání. Retail management. Praha: Management Press, 2002.**  
**Synek, M. a kol. Manažerská ekonomika. Praha: Grada Publishing, 2001.**  
**Truneček, J. Znalostní podnik ve znalostní společnosti. Praha: Professional Publishing, 2004.**  
**Vodáček, L., Vodáčková, O. Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press, 2006.**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Roman Švec**  
Katedra obchodu a cestovního ruchu  
  
Datum zadání diplomové práce: **15. února 2012**  
Termín odevzdání diplomové práce: **16. dubna 2013**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (28)  
370 05 České Budějovice

  
Ing. Viktor Vojtko, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. března 2012

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Optimalizace procesu řízení restaurace Beer factory“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a za použití pramenů uvedených v seznamu citované literatury.

Dále prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách, v platném znění souhlasím se zveřejněním této diplomové práce, a to v nezkrácené podobě, elektronickou cestou, ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu kvalifikační práce. Souhlasím současně s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponenta práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 16. dubna 2013

---

Bc. Tereza Rusnáková

Děkuji všem, kteří svým dílem přispěli k vypracování této diplomové práce. Zvláštní dík bezesporu patří vedoucímu diplomové práce Ing. Romanu Švecovi, Ph. D. za odbornou pomoc, ochotu a velkou dávku trpělivosti; provoznímu manažerovi restaurace Beer factory Janu Pínovi za podnětné názory; majiteli Ing. Janu Kadounovi za profesionální přístup i osobitý pohled na danou problematiku a provozovateli objektu Ing. Zdeňku Blažkovi za projevenou vstřícnost.

*Bc. Tereza Rusnáková*

# ABSTRAKT

RUSNÁKOVÁ, Tereza. *Optimalizace procesu řízení restaurace Beer factory*. České Budějovice: Ekonomická fakulta Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, 2013. Vedoucí diplomové práce Ing. Roman Švec, Ph. D.

Diplomová práce vychází z nutnosti efektivního řízení současných podniků stravovacích služeb. Problematika řízení podniků stravovacích služeb je velmi obsáhlá, sestává se z řešení otázek pramenících zejména z teorií managementu, ekonomie a psychologie. Práce se na základě této potřeby zabývá optimalizací procesu řízení v aplikaci na vybraný podnik. Hlavním cílem práce je analýza produktu a metod řízení v restauraci Beer factory v komparaci s produkty konkurenčních stravovacích a zábavních zařízení. Následují doporučení pro optimalizaci podnikových interakcí a návrhy rozvoje produktu ve zkoumaném podniku na základě výzkumů a řízených rozhovorů. K naplnění hlavního cíle bude využito tří dílčích cílů, jež směřují k poznání a vyhodnocení aktuálního stavu ve třech oblastech aktivit vybraného podniku, a sice v řízení lidských zdrojů, v řízení zásob a v rámci managementu kvality.

**Klíčová slova:** podnik, řízení, stravovací služby, gastronomie, optimalizace, Beer factory

This thesis is based on the needs of effective management of restaurants. This topic is very comprehensive and consists of issues stemming mainly from theories of management, economics and psychology. On the basis of needs, the thesis deals with optimization of management process in a selected organization. The main objective of this thesis is analysis of products and management methods in the restaurant Beer factory in comparison with competing products of restaurants and clubs followed by recommendations to optimize business interactions and proposals for the development of the product based on surveys and structured interviews. To achieve the main goal, three partial objectives were established. These goals are directed to the understanding and evaluation of the current situation of activities in three areas: the management of human resources, inventory management, and quality management.

**Key words:** enterprise, management, catering services, gastronomy, optimization, Beer factory

# OBSAH

1	Úvod.....	7
2	Přehled řešené problematiky.....	9
2.1	Podnik .....	9
2.1.1	Okolí podniku .....	10
2.1.2	Úlohy podniku .....	11
2.1.3	Produkt jako výsledek činnosti podniku.....	13
2.1.4	Služby jako produkt podniku.....	13
2.2	Podnik stravovacích služeb .....	15
2.2.1	Živnost hostinská činnost.....	17
2.2.2	Kategorizace podniků stravovacích služeb.....	18
2.3	Řízení podniků stravovacích služeb.....	18
2.3.1	Organizační struktura podniku.....	19
2.3.2	Řízení lidských zdrojů .....	21
2.3.3	Řízení zásob.....	24
2.3.4	Management kvality .....	27
3	Cíl práce a metodika .....	31
3.1	Hlavní cíl.....	31
3.2	Dílčí cíle a hypotézy.....	31
3.3	Metodický postup řešení práce.....	32
4	Vymezení zkoumaného zařízení .....	35
4.1	Podnik Beer factory a jeho prostředí.....	35
4.2	Současná podoba produktů Beer factory.....	36
4.3	Analýza konkurence.....	37
4.3.1	Restaurace s nabídkou poledních menu.....	38
4.3.2	Podniky s jedinečným konceptem .....	40
4.3.3	Podniky uzpůsobené pro sportovní přenosy .....	41
4.3.4	Noční podniky.....	41
5	Řešení, výsledky a diskuse .....	43
5.1	Analýza metod řízení v Beer factory .....	43
5.1.1	Lidské zdroje v Beer factory.....	43

5.1.2	Řízení zásob v Beer factory .....	47
5.1.3	Role kvality v Beer factory .....	52
5.2	Řízené rozhovory .....	67
5.2.1	Majitel restaurace Beer Factory – Ing. Jan Kadoun.....	67
5.2.2	Provozní manažer restaurace Beer Factory – Jan Pína .....	68
5.2.3	Provozovatel objektu – Ing. Zdeněk Blažek.....	71
5.2.4	Hygienická stanice hlavního města Prahy .....	73
5.3	Návrhy, inovace, diskuse .....	73
5.3.1	Návrhy nových produktů dle segmentu klientely .....	73
5.3.2	Návrhy optimalizace procesu řízení v jednotlivých oblastech řízení .....	77
6	Závěr .....	82
7	Summary.....	86
8	Zdroje.....	88



# 1 ÚVOD

Stravovací služby patří k celosvětově významné součásti spotřeby nejen na poli cestovního ruchu, ale zároveň také v běžném životě každého z nás, jelikož primárně uspokojují ty nejzákladnější lidské potřeby. Podniky, jež se rozhodly využít tohoto téměř nevyčerpatelného potenciálu, potřeba se nasytit je totiž neodmyslitelně zakódována v genetické informaci každého z nás, plní také významnou společenskou úlohu. Jsou místem, kde se lidé setkávají a získávají, rozvíjejí a upevňují společenské kontakty, socializují se.

Na počátku nového tisíciletí má rozvoj gastronomických služeb spíše kvalitativní ráz. Zvýšila se kupní síla obyvatelstva, nároky zákazníků značně rostly, a to i v jednodušších zařízeních. Dnešní domácí i zahraniční zákazník je vzdělanější, zkušenější, rostou jeho požadavky na kvalitu, rozmanitost nabídky a flexibilitu produkce (Zimáková, 2009). Jelikož v posledních letech v pohostinství a nejen zde nabídka stále více převyšuje poptávku, roste konkurence, boj o zákazníka je stále obtížnější a náročnější, je třeba podniky poskytující stravovací služby systematicky řídit, aby byly v současném turbulentním prostředí schopny obstát. Tato obecná potřeba byla prvním podnětem pro sepsání diplomové práce.

Důležitou úlohu podniků poskytujících stravovací služby mapuje i Český statistický úřad. Velikost spotřeby připadající právě na oblast stravovacích služeb udává Tabulka 4 Satelitního účtu cestovního ruchu ČR. V roce 2011 dosáhla spotřeba v tomto odvětví 39 828 mil. Kč, oproti letům 2004 – 2009 spotřeba zaznamenala pokles v řádu několika milionů, oproti roku 2010 došlo naopak k mírnému nárůstu. Dle Tabulky 7 Satelitního účtu cestovního ruchu z roku 2011 zaměstnávají restaurace a podobná zařízení v České republice 67 950 osob (z celkových 229 944 lidí zaměstnaných v cestovním ruchu, přepočteno na plný úvazek). Struktura zaměstnanosti v pohostinství má některé zvláštní rysy. V oboru nalezneme významný počet mladých lidí, žen a pracovníků na částečný úvazek (ČSÚ, 2012).

Bez ohledu na předchozí čísla gastronomických podniků v ČR nadále přibývá, proto je stále více nutné se mnohem intenzivněji zabývat samotným procesem řízení těchto podniků, lidským kapitálem, utvářením oboustranně výhodných dodavatelsko-

odběratelských vztahů a kvalitou poskytovaných služeb. Diplomová práce se těmito aspekty zabývá aplikovaně na vybraný podnik Beer factory.

Práce se věnuje řízení lidských zdrojů, řízení zásob a managementu kvality zejména proto, že jsou v současných stravovacích zařízeních prioritními aktivitami managementu a mnohdy rozhodují o úspěchu či neúspěchu celého podnikání. Cíl této diplomové práce tkví v analýze produktu a metod řízení právě v restauraci Beer factory, v komparaci s produkty konkurenčních stravovacích a zábavních zařízení. Dále následuje doporučení pro optimalizaci procesů řízení a rozvoj produktu ve zkoumaném podniku na základě výzkumů a řízených rozhovorů. Diplomová práce předkládá utřídění zkoumané problematiky v rámci literární rešerše a aplikaci vysvětlených postupů na vybraný podnik. Jelikož práce vznikla po domluvě s majitelem vybraného podniku, budou výstupy užity nejen na akademické půdě, ale návrhy a doporučení se stanou inspirací pro zkvalitnění interakcí při řízení restaurace Beer factory. Předpokladem pro adekvátní výši vypovídající hodnoty výstupů této diplomové práce jsou spolupráce a ochota projevená vedením zvoleného podniku, jež rovněž určují stupeň omezení při práci autorky v oblasti zkoumané problematiky.

## 2 PŘEHLED ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY

### 2.1 Podnik

Hindls a kol. (2003) definují podnik jako tržní subjekt zpravidla zakládaný a provozovaný podnikatelem za účelem dosahování zisku, resp. zvýšení hodnoty vstupního majetku, což je cílem podnikání. Podnik je institucionalizovaným podnikáním. Tuto charakteristiku uznávají i Synek a kol. (2006), kteří se dále věnují samotnému smyslu podnik, jímž je výroba a prodej zboží a poskytování služeb. Základními znaky podniku je ekonomická samostatnost a právní subjektivita. Podnik lze klasifikovat dle činností (výrobní, zemědělské atd.), způsobu provozování (soukromé, státní), právní formy (podnik jednotlivce, v.o.s., k.s., s.r.o., a.s., družstvo) a podle velikosti (malé, střední a velké podniky).

Holman (2002) orientuje své vysvětlení tohoto pojmu spíše k výrobnímu faktoru práce a tvrdí, že firma je skupina lidí, kteří spolu neobchodují v rámci trhů, ale spolupracují podle pokynů podnikatele-zaměstnavatele. Z právního hlediska je však podnik souborem hmotných, osobních i nehmotných složek podnikání. Z definice dané Obchodním zákoníkem vychází i Synek a kol. (2006) a uvádí dále, které aspekty k podniku náleží. Jsou to věci, práva, jiné majetkové hodnoty náležící podnikateli, sloužící nebo mající sloužit k provozu podniku (neboli obchodní majetek).

Samuelson a kol. (2007) se primárně věnují samotnému důvodu vzniku a existence podniku. Firmy existují z celé řady důvodů. K těm nejdůležitějším patří: využití úspor z rozsahu výroby, opatření fondů a organizování výrobního procesu. Autor shrnuje, že výroba je organizována ve firmách, protože efektivnost většinou vyžaduje výrobu ve velkém rozsahu, zajišťování značných vnějších zdrojů, pečlivé řízení a monitorování probíhajících činností. Srpová a kol. (2010, s. 35) rekapitulují: *„Nejobecněji je podnik chápán jako subjekt, ve kterém dochází k přeměně vstupů na výstupy. Obsáhleji je podnik vymezen jako ekonomicky a právně samostatná jednotka, která existuje za účelem podnikání. S ekonomickou samostatností, která je projevem svobody v podnikání, souvisí odpovědnost vlastníků za konkrétní výsledky podnikání. Právní samostatností rozumíme možnost podniku vstupovat do právních vztahů s jinými*

*tržními subjekty, uzavírat s nimi smlouvy, ze kterých pro něj vyplývají jak práva, tak povinnosti.*“

Obchodní zákoník (1991) se v § 2 zabývá definicí činnosti naplňujících podstatu těchto institucí. Podnikání definuje jako soustavou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. Podnikatelem podle tohoto zákona je:

- osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,
- osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
- osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu (Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník).

Pro komplexní pohled na danou problematiku je nutné zmínit také pojem firma. § 8 Obchodního zákoníku (1991) ji definuje následujícím způsobem: „*Obchodní firma je název, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku. Podnikatel je povinen činit právní úkony pod svou firmou.*“ (Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník).

### **2.1.1 Okolí podniku**

Podnik je zasazen do okolí, které jej obklopuje a tím i ovlivňuje. Okolí má politický, ekonomický, sociální a technický charakter. Mimo jiné do něj patří odběratelé i dodavatelé podniku, banky, obce, ale i stát a jeho orgány. Ve svém okolí by měl podnik hledat své příležitosti. Pokud chceme k okolí podniku přistoupit analyticky, musíme ho určitým způsobem strukturovat a vymezit jeho jednotlivé prvky (Synek a kol., 2006). Truneček (2004) dále zdůrazňuje úlohu okolí podniku při podnikovém řízení. Pro současné vnější prostředí, ve kterém jednotlivé podniky operují, je charakteristická zlomová dynamika vývoje. Neustálé změny v okolí, růst neurčitosti a rizika nesprávných rozhodnutí, vzrůst ornamentních konkurenčních střetů způsobuje hledání takového způsobu řešení problémů, jež znemožňují efektivní řízení podniku, který by byl schopen na tento stav reagovat.

Horner a Swarbrooke (2003) dělí podnikatelské prostředí na makroprostředí a mikroprostředí.

### **Makroprostředí**

Je takové prostředí, jež je utvářeno společenskými silami, nad nimiž organizace nemají kontrolu. Mohou se pouze pokoušet je předvídat a co nejefektivněji na ně reagovat. Tyto faktory řadíme do čtyř kategorií: politické ekonomické, sociální a technologické. Synek a kol. (2006) dále doplňují faktory geografické, právní (tyto faktory řadí Pražská a Jindra (1997) do skupiny politických a legislativních faktorů), ekologické, etické a kulturně historické. Makroprostředí má vliv na tři prvky marketingového systému, a sice na produkt, trh a způsoby nabídky produktu zákazníkovi (Horner a Swarbrooke, 2003).

### **Mikroprostředí**

Mikroprostředí je generováno faktory aktuálního podnikatelského prostředí uvnitř organizace, která tyto faktory může kontrolovat a ovlivňovat. Dělíme je do pěti skupin: samotná organizace, dodavatelé, marketingoví zprostředkovatelé, existující zákazníci a konkurenti. Organizace se musí snažit řídit tyto faktory v souladu se svými cíli (Horner a Swarbrooke, 2003).

MMR (2008) uvádí několik rovin vnímání okolí podniku. Jsou jimi: geografické a geomorfologické prostředí, právní a politické prostředí, tržní a ekonomické prostředí, technologické prostředí, kulturní prostředí a demografické prostředí.

## **2.1.2 Úlohy podniku**

Většina autorů vychází z ekonomické teorie podnikatelského chování, jež je postavena na základním předpokladu, že hlavní úlohou firem je maximalizace zisku. K tomuto názoru se hlásí např. Mankiw (1999), Smith (2001), Holman (2001) a Frank (2003). I čeští autoři označují za elementární motiv podnikání snahu o generování zisku, jakožto přebytku výnosů nad náklady, popř. zvyšování ekonomické hodnoty celého podniku (Soukupová a kol., 2002; Synek a kol., 2006). Schiller (2004) dodává, že kromě úlohy tvorby zisku, který motivuje podniky k tomu, aby vyráběly zboží a poskytovaly služby, jaké si zákazníci přejí, za cenu, kterou jsou ochotni zaplatit; činí některé podniky a jejich zaměstnanci své aktivity za účelem uznání, svobody, kontroly

a zlepšení sociálního postavení. Samuelson a kol. (2007) však ve svých úvahách označují jako úlohy podniku zejména: řízení výrobního procesu, schopnost využití úspor z rozsahu výroby, vznik fondů a uspořádání výrobních faktorů.

Pícha (2010) v souvislosti s úlohami podniku zdůrazňuje aktuální hledisko společenské odpovědnosti, jež se opírá o tři základní pilíře – enviromentální, sociální a ekonomický. Neopomíjí však spíše skeptické názory několika autorů: Levita (1958), Friedmana (2002), Newella a Frynase (2007), na tuto problematiku, kdy většina za elementární úlohu podniku považuje dosahování zisku a absolutně základním prvkem je přežití podniku jako ekonomické jednotky. Základní pravidla etického jednání vůči společnosti by měla být podniky dodržována, ale pokud jde o celkovou péči o blaho společnosti, měla by být v kompetenci jednotlivých vlád, veřejné správy a samosprávy. Z konstatování jednotlivých autorů můžeme odvodit, že podniky se již nemusí dále starat o veřejné blaho. Stačí přeci, že vytváří nová pracovní místa, platí daně, zásobují obyvatelstvo zbožím a poskytují služby.

Základním posláním podniků je však uspokojování potřeb zákazníků. Jenom takové podniky mohou naplňovat své primární cíle, jimiž jsou, jak již bylo uvedeno, maximalizace tržní hodnoty podniku či generování zisku, k čemuž může docházet pouze za předpokladu, že v centru pozornosti budou právě zákazníci, potažmo spotřebitelé se svými rozličnými potřebami, zájmy, požadavky a preferencemi (Synek a kol., 2006). Abraham Maslow, klinický psycholog, formuloval široce přijímanou teorii lidské motivace, založenou na představě univerzální hierarchie lidských potřeb. Jeho teorie uvádí pět základních úrovní lidských potřeb (fyziologické potřeby, potřeby bezpečí a jistoty, společenské potřeby, potřeba ega a potřeba seberealizace), které jsou seřazeny podle důležitosti od nižší úrovně po vyšší úroveň potřeb. Teorie předpokládá, že jedinci usilují o uspokojení potřeb na spodní úrovni před tím, než se objeví potřeby na vyšší úrovni (Schiffman a Kanuk, 2004). Kotler a Armstrong (2004) nahlíží na koncepci lidských potřeb jako na základní koncepci, z níž vychází marketing. Potřeby definují jako pocit nedostatku. Zahrnují základní fyzické potřeby, citové potřeby i individuální potřeby, jako je potřeba poznání či seberealizace. Clemente (2004) dále doplňuje, že teoretici marketingu rozlišují mezi biogenickými potřebami (takovými, které se vztahují k fyziologickým požadavkům na jídlo a pití) a psychologickými potřebami (např. potřeba citového bezpečí). Dle Orišky (2010) je všeobecné chápání potřeby pojato rovněž jako pocit

nedostatku něčeho, co je pro lidský život důležité a nepostradatelné a co člověka nutí k určitému chování. Potřeby jsou historickou kategorií a jsou vymezovány a formovány vývojem společnosti, tradicemi, etickými a právními normami. Potřeby jsou uspokojovány prostřednictvím volných statků, služeb, zboží a veřejných statků.

### **2.1.3 Produkt jako výsledek činnosti podniku**

Kotler a Armstrong (2004) konstatují, že lidé uspokojují své potřeby, touhy a přání prostřednictvím produktů. Produktem rozumíme jakýkoliv statek, který může být nabídnut na trhu, aby uspokojil právě potřebu, touhu nebo přání. Není omezen pouze na fyzické předměty – oproti hmotnému zboží produkty zahrnují i služby. Shrnují, že produktem jsou veškeré výrobky, služby, ale i zkušenosti, osoby, místa, organizace, informace a myšlenky, tj. vše, co se může stát předmětem směny, použití či spotřeby, co může uspokojit potřeby a přání (Kotler a Armstrong, 2004). Donnelly a kol. (1997) hledí na produkt jako na jakýkoliv výstup produkčního systému. Cant a kol. (2006) zdůrazňují nutnost diferenciací produktu vzhledem ke konkurenci prostřednictvím odlišné formy, barvy, balení, kvality, značky, image a dalších aspektů z důvodu atraktivity pro zákazníka či spotřebitele. Masterson a Pickton (2010) pohlížejí na produkt jako na jeden z komponentů marketingového mixu.

### **2.1.4 Služby jako produkt podniku**

Již zmíněné potřeby zákazníků mohou podniky uspokojovat mnoha způsoby. Jedním z nich je poskytování služeb, ať už jsou hlavní podnikatelskou činností, nebo pouze doplňkem k prodávanému zboží. „*Služba je činnost, kterou může jedna strana nabídnout straně druhé, je naprosto nehmotná a nevytváří žádné nabyté vlastnictví.*“ (Jakubíková, 2009, s. 68). Klíčovým komponentem služeb je tedy podle Vlčka (2011) člověk, který službu poskytuje, nebo je jejím spotřebitelem. Kotler a kol. (2004) vysvětlují, že lidé uspokojují své potřeby, touhy a přání prostřednictvím produktů. Oproti hmotnému zboží produkty zahrnují i služby, jimiž rozumíme aktivity či užítky nabízené k prodeji, které mají v podstatě nehmotnou povahu, a nelze k nim převádět vlastnické právo. Její realizace může, ale nemusí být spojena s fyzickým produktem.

Čtyřmi charakteristickými vlastnostmi služeb z pohledu marketingu jsou jejich nehmotná povaha, nedělitelnost, rozmanitost kvality a pomíjivost (Kotler a Armstrong,

2004). Horner a Swarbrooke (2003) zdůrazňují, že právě díky těmto charakteristikám se služby a výrobky, potažmo problematika marketingu služeb a marketingu výrobků, v rámci jedné množiny produktů tolik liší. Tyto faktory znamenají, že personál zúčastněný na produkci a dodávce služeb je součástí samotného produktu. Nedělitelnou součástí tohoto procesu je rovněž zákazník. Znamená to také, že produkty služeb nelze standardizovat. To je velmi důležité pro rozvoj kvality systémů řízení, čemuž se dále věnují Noskievičová a kol. (2002), Veber a kol. (2002) a Nenadál a kol. (2008). Skutečnost, že služba je dočasná a nelze ji skladovat (služby se totiž konzumují v procesu jejich produkce), často činí jejímu poskytovateli problémy se zvládnutím rovnováhy mezi nabídkou a poptávkou (Horner a Swarbrooke, 2003).

### **Kategorizace služeb**

Sektor služeb se v současné společnosti projevuje množstvím různorodých aktivit, jejichž vznik úzce souvisí především s rozvojem dělby práce, směny, techniky a životní úrovně. Heterogenost služeb je příčinou mnoha pokusů o jejich definici, z nichž žádná dosud není všeobecně přijímána (Vlček, 2011). Existuje tedy celá řada kategorizací služeb, částečně ji můžeme najít např. i v rozdělení ekonomických činností dle klasifikace NACE. Často používané je také rozdělení produktů, jež vychází z velikosti obsahu „hmotné složky“ v nich obsažených, jak uvádějí např. Kotler (2001) a Zamazalová a kol. (2010), konkrétně:

- čistě hmotné zboží,
- hmotný produkt spolu se službou,
- hybrid,
- hlavní služba spolu s malým podílem zboží a dalších drobných služeb,
- čistá služba.

Vlček (2011) dělí služby dle funkčního působení do čtyř skupin: osobní služby, výrobní (věcné) služby, obchodní (distribuční) služby a kolektivní (společenské, veřejné) služby. Oriška (2010) dělí služby poskytované v oblasti cestovního ruchu do dvou kategorií: služby cestovního ruchu a ostatní služby. Hesková a kol. (2006) považují toto dělení služeb rovněž za základní. Dle Horner a Swarbrooke (2003) se služby skládají z hmotných položek (např. jídlo, nápoje), smyslových požitků neboli explicitní služby (např. chuť, vůně, obsluha) a psychologické hodnoty neboli implicitní služby (např. komfort, známka postavení).



## 2.2 Podnik stravovacích služeb

Stravovací služby jako takové spadají pod pojem pohostinství, v celosvětovém měřítku známé též jako „hospitality“. V odborné literatuře však nenalezneme jednoznačné vymezení, neboť různí autoři nahlíží na tento pojem v různé šíři. Podle výkladového slovníku cestovního ruchu (Pásková a Zelenka, 2002) je termínem pohostinství obecně myšleno veřejné stravování, neboli označení živnostenské činnosti. Avšak Goeldner a Ritchie (2009) nahlíží na problematiku odlišným způsobem, a sice: pohostinství zahrnuje kromě poskytování stravovacích služeb (food services) i služby ubytovací (lodging industry). Spadá sem tedy nejen živnost hostinská činnost, ale též živnost ubytovací služby. Tento názor je podložen skutečností, že ubytovací a stravovací služby jsou základní součástí cestovního ruchu a jsou známi již od starověku. Většina zahraničních autorů, jako je např. Cooper a kol. (1996), spatřují podstatu pohostinství v propojení psychologických a fyziologických prvků s bezpečností a úrovní služeb. Zdůrazňují rovněž důležitou úlohu rozvoje sociálních vztahů a možnost působení na vnímání hostů z hlediska jejich hodnocení poskytovaného komfortu a bezpečnosti.

Zúžíme pohled na oblast společného stravování, jež je činností spojenou s hromadnou výrobou, prodejem a spotřebou jídel a nápojů pro velké skupiny spotřebitelů. Jeho úloha tkví v tom, že ovlivňuje životní úroveň obyvatelstva (šetří jejich čas), zabezpečuje výživové potřeby obyvatel, vytváří nové pracovní příležitosti, podílí se na tvorbě HDP, ovlivňuje rozvoj dalších odvětví (zemědělství, potravinářství, strojírenství) a je nedílnou součástí národní kultury (Indrová a kol., 1996). Na poslední fakt navázala i agentura CzechTourism v rámci projektu Czech Specials se sloganem „Ochutnejte Českou republiku“ (CzechTourism, 2012).

Stravování je mohutné odvětví podnikání v celé Evropě, potažmo na celém světě. Hlavní činností je příprava jídel, která se konzumují buď v zařízeních provozovatele stravovacích služeb, nebo doma u zákazníků. Produkt se skládá z hmotných prvků, jimiž jsou jídla a nápoje, a z nehmotných služeb (Horner a Swarbrooke, 2003). Hesková a kol. (2006) dále konstatují, že stravovací služby uspokojují základní lidské potřeby, tudíž jsou nedílnou součástí cestovního ruchu, ale má stejně tak výživný charakter pro lokální obyvatelstvo. Z uvedeného vyplývají funkce stravovacích služeb:

- základní (zajištění výživy během dne – restaurace, motorest, jídelna se samoobsluhou);
- doplňková (poskytnutí občerstvení – denní bar, snackbar, bistro, bufet, hostinec);
- společensko-zábavní (pronájem sálů, salóneků, hudební provozy, instalace videoprojekce, automatů atd. – kavárna, vinárna, pivnice, noční klub, varieté, discoklub a další). (Hesková a kol., 2006).

Smetana a Krátká (2009) uvádějí, že podnikání v gastronomii nese mnohé znaky shodné s podnikáním v ostatních činnostech, ale v některých oblastech má svá specifika. Základním shodným znakem je, že podnikatel na sebe bere určitou míru rizika za vložený kapitál. Podnikání v gastronomii je stejně jako podnikání v hotelnictví náročné na finanční kapitál a jeho návratnost je delší. Velký počet malých provozních jednotek vyvolává vyšší potřebu pracovníků a je příčinou vyšších nákladů na zabezpečení provozu. Do podnikání ve stravování dle těchto autorů spadají stravovací, společensko-zábavní a cateringové služby.

Indrová a kol. (1996) podotýkají, že ve všech legálních typech podnikání, a tudíž i v případě podniků stravovacích služeb, by měl být základním východiskem pro plánování, rozhodování a další související činnosti legislativní rámec určité země. Základní předpisy a normy upravující činnost ve veřejném stravování v České republice jsou:

- zákon č.455/1991 Sb., živnostenský zákon,
- zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník,
- zákon č. 133/1985 Sb., o požární ochraně,
- zákon č. 526/1990 Sb., o cenách,
- zákon č. 526/1992 Sb., o ochraně spotřebitele,
- vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných,
- hygienické předpisy,
- doporučení upravující základní ukazatele pro kategorizaci hostinských a ubytovacích zařízení
- a další.

Pozn.: V úvahu jsou brány legislativní předpisy v novelizovaném znění (Indrová a kol., 1996).

V oblasti gastronomie působí jak nezávislí podnikatelé, tak i restaurační řetězce a skupiny. Gastronomické podniky fungují na trhu buď jako samostatné provozovny, vyskytují se v různých formách (restaurační a institucionální stravování), v hotelech a ostatních ubytovacích zařízeních to jsou odbytová střediska, která tvoří nedílnou součást celkové nabídky služeb (Zimáková, 2010).

### **2.2.1 Živnost hostinská činnost**

Synek a kol. (2003), Bednářová a Parmová (2003) a další autoři věnující se problematice živností respektují český právní rámec. Živnost je v Živnostenském zákoně definována jako soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem. Kategorizace živností je dána též Živnostenským zákonem, z čehož dále vychází Oriška (2010). Živnosti se člení na ohlašovací (§ 19, zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání) a koncesované (§ 26, zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání). Při splnění stanovených podmínek smějí být koncesované živnosti provozovány na základě koncese a ohlašovací na základě ohlášení. Ohlašovací živnosti se dále člení na řemeslné (mezi ně patří např. hostinská činnost), vázané (průvodcovská činnost horská, vodní záchranná služba) a volné (ubytovací služby, provozování cestovní agentury a průvodcovská činnost v oblasti cestovního ruchu).

Živnost „hostinská činnost“ podle Živnostenského zákona spadá do kategorie ohlašovacích živností řemeslných a zahrnuje činnosti spočívající v přípravě a prodeji pokrmů a nápojů k bezprostřední spotřebě v provozovně, v níž jsou prodávány, vyjma podávání snídaní hostům ubytovaným v jiných kategoriích staveb s kapacitou do 10 lůžek (včetně přistýlek). Hostinská činnost může být provozována buď samostatně, nebo společně s poskytováním ubytování ve stanovených ubytovacích zařízeních, která poskytují stravovací služby (např. hotel, motel, penzion). Pokud zůstane zachována povaha živnosti, lze provozovat doplňkový prodej (tabákové výrobky, upomínkové předměty, základní hygienické potřeby), prodej pomocí automatů (nápojové, občerstvovací), prodej pokrmů a nápojů přes ulici, půjčování novin

a časopisů, půjčování stolních společenských her (např. karty, šachy) a provozování her (MMR, 2008).

## 2.2.2 Kategorizace podniků stravovacích služeb

V rámci Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE se zaměříme na sekci „I“ UBYTOVÁNÍ, STRAVOVÁNÍ A POHOSTINSTVÍ, především na skupinu 56 - Stravování a pohostinství, kde jsou podniky poskytující stravovací služby rozděleny do několika kategorií (viz příloha č. 1). Dle Doporučení upravující základní ukazatele pro kategorizaci hostinských a ubytovacích zařízení (1994)<sup>1</sup> se hostinská zařízení dělí podle druhu kategorií a zařazují se do nich dle převažujícího charakteru jejich činnosti. Základní rozdělení hostinských zařízení restauračního typu dle statistické metodiky EU do kategorií je následující:

- **Restaurace**, kde dominuje prodej pokrmů s možností zakoupení nápojů a možnost různých forem společenské zábavy. Do této kategorie spadají restaurace, pohostinství, jídelní a restaurační vozy, motoresty, samoobslužná restaurace (kafeterie), bufet, bistro, občerstvení a kiosky.
- **Bar**, v nichž převládá prodej nápojů s možností různých forem společenské zábavy. Je možno též prodávat výrobky studené kuchyně, cukrářské výrobky, podle místních podmínek teplé pokrmy, zejména minutkové. Rozlišujeme denní bar (gril bar, pizzerie, snack bar, aperitiv bar, lobby bar), noční bar, noční klub, vareté, dancing, vinárnu, kavárnu, espresso, hostinec a pivnici.

## 2.3 Řízení podniků stravovacích služeb

V této podkapitole jsou charakterizována nejprve dílčí témata obecně a nadále v aplikaci na podnik stravovacích služeb, vše na základě citované literatury.

Bělohlávek a kol. (2006) rozebírají aktivity, jež jsou nedílnou součástí procesu řízení. Patří mezi ně primárně plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování. Zmíněné

---

<sup>1</sup> Zpracované na základě jednání Rady cestovního ruchu ze dne 12. 7. 1994 Ministerstvem hospodářství ČR, Českým statistickým úřadem, Českou centrálou cestovního ruchu, Národní federací hotelů a restaurací ČR, Asociací cestovních kanceláří ČR, Asociací Českých soukromých cestovních kanceláří a Sdružením podnikatelů v pohostinství a cestovním ruchu. Doporučení reaguje na metodiku a návrh direktivy pro statistiky cestovního ruchu zpracované Statistickou kanceláří EU (EUROSTAT) a doporučení UNWTO (Světové organizace cestovního ruchu) ke statistice cestovního ruchu, a to zejména z důvodu sjednocení připravovaných statistických výkazů o ubytovacích zařízeních a hostinských zařízeních v rámci zavádění výše uvedené metodiky do naší statistické praxe a na materiály upravující klasifikaci ubytovacích zařízení v zemích EU.

aktivity managementu se konkretizují do různých oblastí života podniku a nabývají v nich specifického charakteru, jako např.: strategické řízení, marketingové řízení, finanční řízení, řízení lidských zdrojů, management kvality, logistické řízení, řízení informací a znalostí, krizové řízení, řízení změn a další. Mluvíme-li o podniku jako o organizaci, musíme dle Kotlera a kol. (2010) zohlednit především jeho organizační strukturu, podnikovou politiku a kulturu. Přestože organizační struktura a politika může v čase podléhat změnám, organizaci jako celek už tak jednoduše změnit nelze. Podniky musí tvrdě pracovat, aby sladily své organizační struktury, politiky a kultury s měnícími se požadavky současné turbulentně se rozvíjející společnosti. Armstrong (2002) upozorňuje, že se organizace liší svou složitostí, ale vždy je nezbytné rozdělit úkoly celkového řízení do škály činností, přidělit tyto činnosti různým částem podniku a vytvořit nástroje jejich kontroly, koordinace a integrace. Pod pojmem organizace však rozumíme nejen instituci s výše zmíněnými charakteristikami, ale rovněž veškerou plánovanou a koordinovanou činnost podniku, konstatují Metz a kol. (2008). Řádné plánování práce a pečlivé rozdělení služeb jsou předpokladem bezproblémové a nerušené pracovní činnosti. Nepředpokládané situace vyžadují ale schopnost a ochotu improvizovat.

Aplikovaně na podniky poskytující stravovací služby se v souvislosti s řízením můžeme setkat s pojmem Food & Beverage Management. Zimáková (2009) jej charakterizuje jako systém řízení stravovací činnosti hotelového nebo samostatného restauračního podniku. V současnosti je F&B management prezentován jako problematika řízení procesů v oblasti plánování výroby, prodeje, kontroly práce ve stravovacím úseku jako celku. Celý systém řízení F&B je zaměřen na jednotlivé činnosti, tzn. nákup, skladování, výrobu, prodej a kontrolu, jejichž cílem je zajistit rentabilitu gastronomických provozů.

### **2.3.1 Organizační struktura podniku**

Pražská a Jindra (1997, s. 346) uvádějí následující: *„Organizace jsou tvořeny jednak lidmi (sociální prvek), jednak prvky technickými. Proto hovoříme o sociálně technickém systému. Lidé i technické prostředky musí být v instituci určitým způsobem uspořádané, musí tu existovat organizační struktura, která umožňuje využívat při realizaci cílů dělbu práce a specializaci, a tím i zvyšovat účinnost práce a efektivnost.“*

Z organizační struktury musí vyplynout, komu jsou zaměstnanci podřízeni, od koho přijímají nařízení, za co jsou odpovědní a od koho obdrží ve zvláštních situacích informace. Tomu, jak má organizační struktura vypadat, se věnuje Armstrong (2002). Mezi základní typy organizace patří: organizace typu „linie a štáb“, divizní typ organizací, decentralizované organizace, maticové organizace, flexibilní (pružné) organizace a organizace založené na procesech (Armstrong, 2002). Dědina (1996), Donnelly a kol. (1997), Johnson a kol. (2000) a další dodávají i funkcionální organizační strukturu.

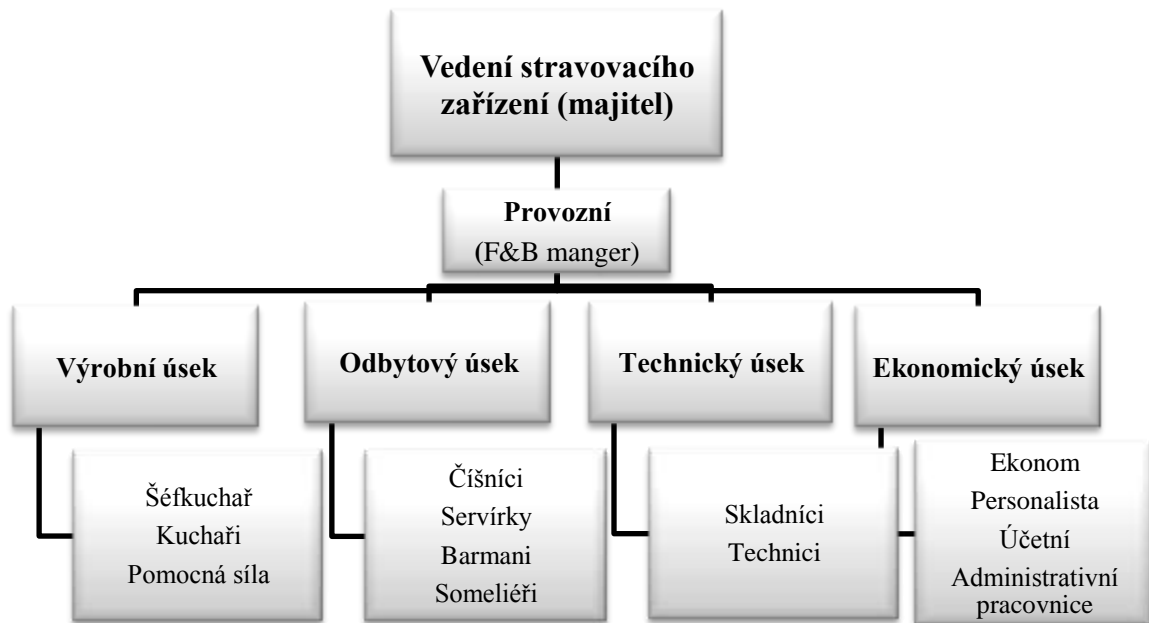
### **Organizační struktura podniku poskytujícího stravovací služby**

Každé stravovací zařízení je vybudováno podle určitých požadavků na strukturu a na rozsah služeb. Určování pravidel pro provádění a koordinování jednotlivých činností označujeme i v případě stravovacích provozů jako organizování nebo organizaci (Metz a kol., 2008). Organizační členění personálu je úzce spjata s velikostí gastronomického zařízení a počtem nutných zaměstnanců, podotýkají dále Metz a kol. (2008). Zimáková (2009) se rovněž s tímto názorem ztotožňuje. S ohledem na rozličné úkoly při organizaci provozu restaurace by mělo být zohledněno následující: otvírací doba podniku, činnosti, které je třeba vykonat, úkoly a rozdělení práce, zařízení a přístroje, které jsou k dispozici, prostory přicházející v úvahu, kompetence a oprávnění rozhodovat, problematika zodpovědnosti a stanovení cílů.

Podrobnému rozboru a zdůvodnění existence jednotlivých typů organizačních jednotek se věnuje nepřehledné množství autorů s orientací převážně na manažerskou problematiku. Níže uvedené schéma uvádí možnou strukturu podřízenosti a nadřízenosti jednotlivých pracovníků. Jde konkrétně o funkcionální organizační strukturu. Donnelly a kol. (1997) například tvrdí, že základní výhodou funkcionální organizační struktury je specializace jednotlivých oddělení či útvarů na provádění určitých prací. Soustředění odborníků vytváří předpoklad pro efektivní vykonávání specifických funkcí. Johnson a kol. (2000) dodávají, že tato organizační struktura je založena na primárních úkolech, které je třeba provést, jako např. výroba, finance, účetnictví, marketing a personální obsazení. Dědina (1996) rovněž označuje funkcionální organizační strukturu podniku za nejzákladnější formu organizace, kde jsou zaměstnanci s podobnými úkoly, schopnostmi, anebo aktivitami zařazeny do jedné skupiny. Truneček (2004) těmto názorům však oponuje a označuje funkční model řízení za přežitý, jež nesplňuje požadavky moderní doby. Na základě studia dalších zdrojů se lze domnívat, že není

jediný. V některých novějších publikacích funkcionální organizační struktura ve výčtu typů organizačních struktur ani nefiguruje (Armstrong, 2002; Kociánová, 2012).

Schéma 1: Organizační struktura podniku stravovacích služeb



*Zdroj: Vlastní zpracování dle Metz a kol., 2008, s. 505*

### 2.3.2 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů lze dle Armstronga (2002) definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů a to primárně v následujících oblastech: zabezpečování a rozvoj pracovníků, ocenění a motivace pracovníků a utváření vhodného prostředí pro upevňování produktivních a harmonických vztahů mezi managementem a pracovníky, potažmo pro rozkvet týmové práce. Dle normy ČSN EN ISO 9001:2009 jsou lidské zdroje definovány jako pracovníci, kteří provádějí práce ovlivňující shodu s požadavky na produkt a musí být kompetentní na základě patřičného vzdělání, výcviku, dovedností a zkušeností. Pracovníci, kteří vykonávají práce mající vliv na kvalitu výrobků nebo služeb, musí být odborně způsobilí (Veber, 2002).

Teorie lidského kapitálu zdůrazňuje přidanou hodnotu, jíž lidé mohou přispět organizaci. Armstrong (2002) dále pohlíží na lidi spíše jako na jmění (aktivum) než jako

na náklady a zdůrazňuje, že investice organizace do lidí přinesou užitečné výhody. Tuto myšlenku dále rozvádí Pražská a Jindra (1997), kteří rovněž zdůrazňují důležitost rozvoje a vzdělávání pracovníků. Jako možné formy vzdělávání uvádí: zácvikové programy, výchovu učňů, vzdělávání a rozvoj spolupracovníků. Stejní autoři dále uvádějí různé vzdělávací techniky jako např.: trénink pro výkon pracovního místa, trénink rotací pracovních míst, kursy, semináře a přednášky na zvolené téma, různé formy samostudia.

### **Řízení lidských zdrojů v podniku poskytujícím stravovací služby**

Většina gastronomických podniků patří svou velikostí do kategorie mikropodnik, který zaměstnává méně než deset osob. Personál je tvořen z vlastníků a ze zaměstnanců, velmi často jsou to jen rodinní příslušníci (Zimáková, 2010). Hlinský a kol. (2008) zdůrazňují, že lidský faktor představuje zcela základní kámen k naplnění spokojenosti hostů, záleží tedy na jednotlivých výkonech každého zaměstnance. Každý je totiž součástí týmu poskytujícího hostovi službu jako celek, čímž aktivně přispívá k dosažení naplánovaných výkonnostních cílů.

Aby mohl být host v restauraci kvalitně, plynule a nerušeně obsloužen, je nutné určit dělbu práce a s tím spojené funkce a úkoly. Zároveň je důležité jasné stanovení kompetencí a stanovení pracovních vztahů podřízenosti a nadřízenosti, každý pracovník by měl tedy vědět, jaká je jeho funkce a náplň práce, jaké jsou jeho kompetence a povinnosti v průběhu pracovního procesu, co se od něj očekává, kdo je jeho nadřízený a měl by také znát organizační strukturu firmy (Zimáková, 2010). Hlinský a Čížek (2008) se vydali po stopách velkých společností v oblasti pohostinství a jako charakteristické rysy uvádí chování, vystupování, vzhled nebo uniformitu pracovníků. Dále podotýkají, že mnoho marketingových plánů neobsahuje žádné programy zajišťující pravomoci či garance zaměstnanců a vedení firmy, ale zaměřují se výhradně na propagační, cenové a distribuční činnosti. Je tak přehlížena síla pozitivního (nebo negativního) vlivu, který mají lidé na obrat a zisk organizace. Burešová a Zimáková (2010) se věnují požadavkům na pracovníky v obsluze a upozorňují, že se tyto požadavky liší podnik od podniku a souvisí se způsobem nabídky a se segmentem zákazníků, kteří podnik navštěvují. V zásadě je můžeme rozdělit na: požadavky na zdravotní způsobilost pracovníka, požadavky profesní a požadavky osobní a charakterové.



Při stanovení požadovaného počtu pracovníků nesmí být opomenuta kvalita a způsob obsluhy. Metz a kol. (2008) se dále věnuje i rozpisu služeb. Rozpisy služeb se sestavují jako týdenní plány, přičemž pro množství personálního obsazení je rozhodující počet očekávaných hostů v restauraci, rozsah služeb a pracovní náročnost a standardy výkonů stanovené firmou.

Neopomenutelným bodem řízení lidských zdrojů nejen ve stravovacích provozech, ale napříč všemi obory je způsob motivace pracovníků. Motyčka (2011) se zaměřuje na odměňování pracovníků odbytu v podnicích stravovacích služeb. Odměňování představuje ucelený proces, který v sobě zahrnuje jednotlivé kroky od definování systému, strategie a politiky odměňování, přes hodnocení práce stanovení jednotlivých úrovní mezd a jejich tříd až po samotný způsob vyplácení odměny za odvedenou práci. Za nejdůležitější prvky odměňování lze považovat systém, strategii a politiku odměňování, celkovou a základní odměnu, hodnocení práce, tarifní stupně a mzdové struktury, zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny. Gastronomické provozy pracují se službami, které jsou poskytovány lidmi a ti mají velkou možnost na základě svých schopností, znalostí a dovedností ovlivnit výši dosahovaných tržeb. Proto je důležité zvolit takovou formu celkové odměny, která bude mít dostatečný motivující účinek pro zaměstnance, ale zároveň bude účelná a efektivní z pohledu zaměstnavatele (Motyčka, 2011).

Práce servírek a číšníků je velmi specifická. Nejedná se o provoz, kdy je možné předpokládat plynulost provozu a zcela stabilní velikost tržeb. Jsou dny, kdy je restaurace prázdná a naopak dny, kdy je kapacita zcela vytížena. Přesto v drtivé většině mají tito pracovníci stejnou mzdu bez ohledu na výši tržeb. Tento problém je možné vyřešit pomocí participace na tržbách<sup>2</sup>. Každý pracovník má rovněž dle platné legislativy nárok na dovolenou. Dalšími důvody, kdy dochází k nepřítomnosti pracovníka a tím i k výpadku pracovní síly jsou nemoci a řada jiných často nepředpokládaných událostí. Pro udržení provozuschopnosti jsou v takových případech vypracovány krátkodobé plány zastupování nepřítomných pracovníků (Metz a kol.,

---

<sup>2</sup> Participace na tržbách je výkonový způsob odměňování, kdy je zaměstnanci vyplácena mzda na základě dosahované výše tržeb. Důležitým aspektem je to, že se nejedná pouze o podílovou odměnu, ale o kombinaci s časovou mzdou. Je nutné poskytnout pracovníkům určitou jistou výši mzdy (u servírek a číšníků mnohdy na hranici minimální mzdy – **8 000 Kč za měsíc nebo 48,10 Kč za hodinu** dle MPSV k 1. 1. 2013), kterou obdrží při jakékoli úrovni tržeb, jelikož každý zaměstnanec potřebuje alespoň minimální sociální jistotu. Odměny na základě podílu z tržeb se z vlastní zkušenosti pohybují v rozmezí od 1 % do 3 %.

2008). Jelikož je lidský faktor nejpodstatnější součástí sektoru služeb, je v jednotlivých podnicích účelné neustále získávat zpětnou vazbu od zaměstnanců týkající se postřehů z provozu, systému odměňování a dalších aspektů. Všechny názory je nutné podrobit analýze, vyhodnotit je a na základě výsledků provést vhodné změny s vidinou dosažení podnikových a zároveň personálních cílů (Motyčka, 2011).

### 2.3.3 Řízení zásob

Důležitým činitelem v podnikání často významným způsobem ovlivňujícím spokojenost zákazníků, možnost dosažení vysokých výkonů podniku a úspor stále rostoucích cen vstupů je bezesporu logistika. Jedná se o širokou oblast, zahrnující nejen hmotné a informační toky a jejich řízení od dodavatele do podniku, v podniku samotném a od podniku k odběrateli, ale také jejich hodnotový rozměr. Logistika pomáhá firmám zlepšit jejich konkurenceschopnost. Kůrečková (2010) tímto poskytla ornou půdu k zaostření na užší téma, a sice řízení zásob. Zásoby v sobě váží poměrně velké množství kapitálu, proto je účelné jejich řízení věnovat pozornost.

Specifickým souborem aktivit, které se v podmínkách rovnovážné tržní ekonomiky stávají dominantním úkolem nákupního managementu podniku, je právě řízení zásob. Synek a kol. (2003, s. 229) dále uvádějí: „*Nákupní útvar odpovídá za řízení výrobních zásob, které zahrnují zásoby surovin, materiálů, komponentů, polotovarů, náhradních dílů, náradí, přípravků, obalů a obalových materiálů, jakož i materiálů nezbytných pro řízení a správu, výzkum a vývoj, vnitřní sociální služby pro zaměstnance apod.*“ Sixta (2005) se věnuje samotnému účelu řízení zásob. Úkolem řízení zásob je jejich udržování na úrovni, která umožňuje kvalitní splnění jejich funkce. Vyrovnávat časový nebo množství nesoulad mezi procesem výroby u dodavatele a spotřeby u odběratele a dále tlumit či zcela zachycovat důsledky náhodných výkyvů v průběhu těchto dvou navazujících procesů včetně jejich logistického propojení. Úspěšné řízení zásob předpokládá jejich vhodné rozčlenění z hlediska funkce, jakou v celkovém logistickém řetězci plní (zásoba obrátová, pojistná, strategická, spekulativní atd.). Analogicky, stejné funkce mají i sklady, jejichž základním úkolem je ekonomické sladění rozdílně dimenzovaných toků (Sixta, 2005).

Pro řízení zásob je nutné sledovat několik základních funkčních stavů (hladin) zásob. Nejčastěji se sleduje:

- **okamžitá zásoba**
  - **faktická** fyzická zásoba, tj. skutečný stav zásob ve skladu,
  - **dispoziční** zásoba – faktická zásoba zmenšená o již uplatněné požadavky (vnitropodnikové objednávky, doklady o výdeji),
  - **bilanční** zásoba – dispoziční zásoba zvětšená o velikost nevyřízených, ale potvrzených objednávek,
- **průměrná zásoba** – má význam pro sledování a analýzu vázanosti prostředků v zásobách. Ideálně představuje aritmetický průměr denních stavů fyzické zásoby za určité období (Sixta, 2005).

Základním metodickým přístupem k řízení zásob v podmínkách tržní ekonomiky je tzv. optimalizační přístup, tvrdí Sixta (2005). Tento přístup využívá bohatou matematicko-statistickou základnu teorie zásob. Při uplatnění optimalizačních metod je základním kritériem minimalizace celkových nákladů na pořízení a udržování zásob v nejširším slova smyslu, přičemž se respektuje požadavek plného krytí předvídaných potřeb a jistou mírou jistoty (rizika) i odchylek v průběhu dodávek a čerpání ze zásoby. Synek a kol. (2003) se následně věnuje nákladům spojeným s tvorbou a využitím zásob. Při praktickém provádění optimalizace zásob se náklady na jejich tvorbu, doplňování, skladování, udržování a využití člení na tři základní skupiny:

- **náklady na objednávku, dodávku a přejímku** (náklady na přípravu a umístění objednávky, na dopravu, na přejímku, kvalitativní a kvantitativní kontrolu, informační zpracování příjmu, zaskladnění a zavedení do evidence, na aktivity při likvidaci a úhradě faktur apod.);
- **náklady na udržování, skladování a správu zásob** (náklady vázanosti, na skladování a správu zásob, z rizika);
- **náklady nedostatku** (přímo v nákupu, ve výrobě v provozech, při prodeji).

V současném turbulentním vývoji téměř všech odvětví ekonomiky zaznamenáváme nové trendy i v oblasti řízení zásob. Za zmínku stojí metoda JUST-IN-TIME, KANBAN či ABC.

### **Řízení zásob v podniku stravovacích služeb**

Analogicky se zaměříme nejprve na komplexní pojem logistiky v podnicích stravovacích služeb. Jak již Kůrečková (2010) nastínila, logistika se týká každé oblasti lidské činnosti. Uplatnění logistiky ve službách je ovlivněno obecnými vlastnostmi služeb

(nehmotnost, neoddělitelnost, nestálost, neskladovatelnost), ale také specifiky oboru vymezeném v sektoru služeb. Provozovatelé stravovacích zařízení se logistiku spojují především s nákupem a skladováním, jako logisticky problematické vnímají také obalové hospodářství a zacházení s odpady. Fyzické, informační a hodnotové toky ve stravovacích službách však představují širší záběr a souvislosti, pro účely této diplomové práce se tedy zaměříme pouze na řízení zásob.

V problematice řízení zásob ve stravovacích provozech zmíníme převážně problematiku skladovacích prostor. Ty je dle Hlinského a kol. (2008) nutné začlenit do objektu tak, aby stravovací provoz splňoval hlavní zásady pro poskytování stravovacích služeb tj. zajistit minimální přesun surovin, jídel, zaměstnanců, minimální křížení provozu a důsledné oddělení provozů nečistých od čistých. Základní provozní schéma je univerzální pro všechny druhy stravovacích zařízení. Toto schéma stanovuje postup surovin od příjmu přes sklady, přípravny, tepelné zpracování až k výdeji jídel, řeší odsun odpadků včetně provozní návaznosti kanceláří a hygienického zařízení zaměstnanců i strážníků. Každé zařízení společného stravování má odlišné provozní schéma podle komerčního zaměření, které je dáno počtem strážníků, druhem výroby (snídaně, obědy, večeře, atd.), druhem stravování (restaurace, hotely, účelová stravovací zařízení jako je stravování dětí, zaměstnanců, nemocnice, sanatoria atd.), technologickým vybavením a dalšími činiteli.

Hlinský a kol. (2008) dále uvádějí, že ke stravovacímu provozu patří veškeré sklady potravin, nápojů, obalů, čisticích prostředků, inventáře, drobných krátkodobých předmětů a prádla, sklad vratných obalů, sklad komunálního odpadu až po skladování biologického odpadu. Součástí skladovacího prostoru je i prostor příjmu zboží s rampou a manipulačními prostory. V příjmové části je nutné vytvořit prostor pro kontrolu přijímaného zboží co do množství i kvality. K tomuto provozu náleží kancelář vedoucího, administrativní kancelář, kancelář skladníka a vedoucího kuchaře, úklidové komory, šatny a ostatní hygienická zařízení zaměstnanců včetně denní místnosti zaměstnanců, která má zpravidla i funkci jídelny zaměstnanců. Skladováním<sup>3</sup> se mění

---

<sup>3</sup> Obecné zásady pro uskladňování zboží ve stravovacích provozech všech velikostí: skladování podle druhu surovin a jejich povoleném sousedství, skladování podle specifických požadavků skladování (teplota, vlhkost a proudění vzduchu), skladování s optimálním způsobem manipulace, evidence skladových zásob a optimalizace jejich čerpání v závislosti na dobu skladování, stavebně musí být sklady zabezpečeny proti vniknutí hlodavců včetně opatření oken sítěmi proti hmyzu, podlaha musí být snadno čistitelná, vstupy do skladových místností bezbariérové (Hlinský a kol.,2008).

kvalitativní vlastnosti potravin, proto je nutné řídit se nejen nároky na zachování nutriční hodnoty potravin, obsahu vitaminů, vzhledu, chuti a řady dalších vlastností, ale současně se řídit potřebami provozu a přihlížet k možnostem zásobování čerstvými potravinami a polotovary. Dle MMR (2008), Hlinského a kol. (2008) a řady dalších autorů rozeznáváme pět základních skupin skladů potravin a nápojů a sice: sklady suché, chladné, chlazené, mrazící a pomocné. Co se organizace výdeje zboží a surovin ze skladu týče, celý proces pohybu zásob uvnitř podniku lze sledovat a tudíž i řídit za pomoci výpočetní techniky. Důležitý je však dostatek manažerských výstupů a informací potřebných pro efektivní řízení procesů. V malých a soukromých podnicích si musí majitel uvědomit objem finančních prostředků uložených v zásobách, a tím i cíl, kterým je rychlý oběh zásob v co možná nejmenším objemu. Procesy, podmínky a organizace výdeje jsou různé podle velikosti podniku. Důležité je však zajistit stálý přehled o pohybu zásob, tedy jakousi permanentní inventarizaci podléhající pravidelné tedy rutinní inspekci. Je zřejmé, že odborný svědomitý nákup, dozor a kontrola, správné zacházení a zpracování surovin a materiálu jsou významnými faktory pro zajištění zisku gastronomických podniků (Hlinský a kol., 2008).

### **2.3.4 Management kvality**

Veber (2002, s. 18) konstatuje: „*Kvalitu se pokoušela mnoha způsoby definovat celá řada odborníků. Jedním z prvních, kdo hovořil o qualitas, byl Cicero v rámci svých disputací v římské Akademii. Například Crosby uvádí, že kvalita je shoda s požadavky, Juran tvrdí, že kvalita je způsobilost pro užití a Feigenbaum definuje kvalitu jako to, co za ní považuje zákazník. Nejstarší definice je pak přisuzována Aristotelovi.*“ Podle norem managementu kvality ČSN EN ISO 9001:2009 je kvalita definována jako stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik. Požadavkem se v této definici rozumějí potřeby nebo očekávání, které se obecně předpokládají nebo jsou závazné. Nenadál a kol. (2008) dodávají, že velký význam mají požadavky zákazníků a požadavky obecně závazných předpisů jako jsou zákony, vyhlášky a normy. Inherentní znaky jsou vnitřní vlastnosti produktu, které jsou pro tento produkt typické. Člení se na znaky kvantitativní a kvalitativní. Dále je nutné zmínit, že inherentní znaky nemají pouze hmotné výrobky, ale také poskytované služby, zpracované informace, procesy a celé systémy kvality, na tomto se shodne většina současných autorů zabývajících se kvalitou (Veber, 2002; Noskiewičová a kol., 2002; Nenadál, 2008). Do jisté míry specifickým oddílem řízení kvality je řízení kvality služeb. Kotler (2010) a

MMR (2008) zdůrazňují to, že jedním z hlavních způsobů, jak se podniky služeb mohou odlišit od své konkurence, je poskytováním služeb s trvale vyšší kvalitou.

Veber (2002, s. 23) dále tvrdí: „V porovnání s výrobky se u služeb stanovené požadavky obtížně plní, neboť nalezení měřitelných znaků kvality služby je komplikovanější. Pro většinu služeb je typická přítomnost zákazníka v procesu poskytování. Poskytovatel má tudíž velmi omezené možnosti nápravy chyb a nedostatků. Proto jsou středem pozornosti při zajišťování kvality služeb pracovníci první linie. Služby mají i své přednosti. Jejich výhodou je zejména možnost operativně zasahovat do procesu poskytování dle individuálních přání zákazníka.“

Schéma 2: Požadavky zákazníků na kvalitní službu



Zdroj: Veber, 2002, s. 24

Mnohotvárnost různých provozních činností v podnikatelském sektoru si vyžádala řadu přístupů k zabezpečení kvality. Pod systém řízení kvality QMS (Quality Management System) patří např.: normy ISO řady 9000, přístupy TQM (Total Quality Management), Systém péče o ochranu životního prostředí, Systém péče o bezpečnost a ochranu zdraví při práci, GMP<sup>4</sup>, HACCP, EMS<sup>5</sup> (zejména ISO řady 14000) a další (Veber, 2002).

<sup>4</sup> Správná výrobní praxe (Good Manufacturing Practice)

<sup>5</sup> Systém enviromentálního managementu (Enviromental Management System)

## **Kvalita v podnicích stravovacích služeb**

Zimáková (2010) chápe kvalitu služeb v podnicích stravovacích služeb jako schopnost výrobku nebo služby uspokojovat potřeby, požadavky a očekávání zákazníka. Tyto požadavky mohou být dle MMR (2008) zákazníkem nevyslovené, vyslovené či neuvědomělé. Potřeby spotřebitele a zároveň i jeho požadavky se vyvíjí v čase a jsou ovlivněné řadou faktorů, např.: pohlavím a věkem zákazníka, zdravotním stavem, dosaženým vzděláním, společenským postavením a s tím souvisejícími majetkovými poměry, životním stylem, regionem, ve kterém žije, historií a tradicemi včetně spotřebních zvyklostí, intenzitou vlivu faktorů (reklama, veřejné mínění, názory odborníků atd.). Kvalita je v současnosti významným nástrojem konkurenceschopnosti a podmínkou dosažení úspěchu. Kotler (2010, s. 41) doplňuje následující: „*U produktů z oblasti pohostinství je kvalita měřena podle toho, do jaké míry jsou naplněna očekávání zákazníků. Tato očekávání vyplývají z minulých zkušeností, doporučení známých a ze související reklamy. Pokud skutečný užitek ze spotřeby dané služby přesahuje očekávání, zákazníci pravděpodobně využijí služeb poskytovatele znovu. Loajalita zákazníků je možná nejlepším měřítkem kvality.*“ Indrová a kol. (1996, s. 20) konkretizují: „*Co se týče produktu stravování, posuzujeme zde zejména kvalitu pokrmů a nápojů, služeb, atmosféry, image aj.*“

Jak už bylo nastíněno, definovat kvalitu služeb je mnohem těžší, než definovat kvalitu výrobků. S ohledem na současný trend orientace na zákazníka je pojem kvality vytvářen převážně požadavky hostů. Světová organizace cestovního ruchu (UNWTO) uvádí, že kvalitu stravování představuje uspokojování v rámci akceptované ceny všech legitimních požadavků a očekávání zákazníka, které zahrnují základní a kvalitativní faktory jako je bezpečnost, hygiena, dosažitelnost stravovacích služeb, harmonie s lidským a přírodním prostředím (Zimáková, 2010).

Kritéria pro posuzování kvality služeb nejsou u všech zákazníků stejná, konstatuje dále Zimáková (2010). Ani pohled managementu nemusí být totožný. Obraz kvality restauračního podniku se skládá z velkého množství dílčích činností, jejichž měřitelnost není snadná. Kvalita v restauračním provozu se týká především nabídky, jejímž nositelem je jídelní lístek; interiéru a inventáře; kuchyně; účtu, který hostovi poskytuje srozumitelný přehled o průběhu konzumace a personálu, jehož důležitost je vyzdvížena v kapitole Řízení lidských zdrojů. Metz a kol. (2008) v souvislosti s touto problematikou zdůrazňují právě lidský faktor. Přívětivost, pracovní zainteresovanost

a vystupování jsou rozhodujícími faktory toho, jak host ocení kvalitu a dobré jméno restaurace. Pokud se personálu podaří splnit očekávání hostů kvalitním zážitkem a hosté jsou spokojeni, je podnik úspěšný. Typickými slabinami na úseku obsluhy jsou: nepřívětivost, nesoustředěnost, nedostatečná informovanost a nedostatečná identifikace.

Není pochyb o tom, že v současné době kvalita služeb představuje i pro gastronomii důležitou oblast řízení. Této problematice se věnuje např. Zimáková (2010), Metz a kol. (2008), MMR (2008) a další. Gastronomie je specifická především v tom, že její síť je tvořena převážně malými, často rodinnými podniky a zároveň i podniky, které jsou součástí nějakého tuzemského či zahraničního restauračního řetězce nebo jsou provozovány na základě franchisingové smlouvy. To je také příčina, proč je kvalitě služeb a jejímu řízení věnována nestejná pozornost a přisuzována různá vážnost ze strany provozovatelů. Řízení kvality stravovacích služeb obnáší zejména strategickou koncepci, trvalou snahu o dosahování vysoké kvality a její udržení, vytvoření a používání standardů – norem, tréninky, školení, kontrolu - sledování kvality služeb, sledování spokojenosti zákazníků a vyřizování stížností a interní marketing - péči o zaměstnance (Zimáková, 2010).

Veber (2002) uvádí, že stravovací provozy mají velice blízko k farmaceutickým výrobám, takže i v těchto provozech mohou být uplatněny přiměřeně principy GMP. Pokud nejsou aplikovány v celém rozsahu, měly by být respektovány požadavky systému HACCP (Hazard Analysis Control Point). V rozhodujícím směru tyto požadavky v podobě stanovení kritických bodů v technologii výroby jsou v našich podmínkách potravinářských provozů stanoveny legislativně<sup>6</sup>. Zavedení tohoto systému v praxi znamená určit stanoveným způsobem ve výrobním procesu technologické úseky (kritické body), ve kterých je největší riziko porušení zdravotní nezávadnosti, zpravidla v důsledku biologických, chemických či fyzikálních činitelů. Dále je třeba stanovit pro každý identifikovaný kritický bod kritické meze, určit ovládací opatření k jejich prevenci nebo zmírnění, provádět jejich kontrolu a vést o tom evidenci. Postupy při identifikaci kritických kontrolních bodů se zabývá Voldřich a kol. (2006) v příručce Zásady správné výrobní a hygienické praxe ve stravovacích službách.

---

<sup>6</sup> Viz zákon č 110/1998 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích, a vyhláška ministerstva zemědělství č. 147/1998, o způsobu stanovení kritických bodů v technologii výroby.



## 3 CÍL PRÁCE A METODIKA

### 3.1 Hlavní cíl

Problematika řízení podniků poskytujících stravovací služby je velmi obsáhlá. Sestává se z řešení otázek zasahujících zejména do teorií managementu, ekonomie a psychologie. Dalšími nosnými pilíři jsou oblasti podnikání, ekonomiky, marketingu, geografických a společenských věd. Diplomová práce je zaměřena především na možnosti rozvoje zvoleného stravovacího zařízení co do způsobu jeho řízení. Dále se orientuje na charakteristiku současné situace podniku a jeho okolí, konkurence a tři dílčích oblastí řízení, a sice řízení lidských zdrojů, řízení zásob a managementu kvality (viz dílčí cíle). Za hlavní cíl práce byla zvolena identifikace podmínek pro možný rozvoj produktu vybraného podniku a sestavení návrhů optimalizace procesů řízení v něm probíhajících, a to na základě vlastního pozorování umocněného dvěma perspektivami, jednak studentky Ekonomické fakulty, jednak dlouhodobého zaměstnance. Z uvedeného je zřejmé, že současný stav není ideální a zájem o optimalizaci procesů daného podniku má své opodstatnění.

### 3.2 Dílčí cíle a hypotézy

Dílčí cíle jsou rozděleny analogicky dle tří oblastí řízení, jež jsou na základě vlastních zkušeností v rámci provozu podniků stravovacích služeb pokládány za prioritní. Ke každému dílčímu cíli se vztahuje jedna ze tří hypotéz. Následující hypotézy byly stanoveny v souladu s metodikou práce, a to na základě dřívější praktické zkušenosti a teoretických znalostí. Splnění dílčích cílů umožní dosažení cíle hlavního. Tyto dílčí cíle budou naplněny verifikací stanovených hypotéz.

Dílčí cíl č. 1: *„Poznání a vyhodnocení aktuálního stavu řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku.“* Na základě tohoto cíle je stanovena hypotéza:

H1: *„Zaměstnanci zkoumaného zařízení nejsou schopni naplno využít moderní technologie, jež jsou součástí vybavení daného zařízení a podtrhují charakter jeho konceptu.“*

Dílčí cíl č. 2: „*Poznání a vyhodnocení aktuálního stavu řízení zásob ve vybraném podniku.*“ Na základě tohoto cíle je stanovena hypotéza:

H2: „*Vztahy s dodavateli mají dlouhodobý charakter.*“

Dílčí cíl č. 3: „*Poznání a vyhodnocení aktuálního stavu managementu kvality ve vybraném podniku.*“ Na základě tohoto cíle je stanovena hypotéza:

H3: „*Zkoumané zařízení splňuje všechny podmínky pro certifikaci HACCP.*“

Interpretace výsledků, tedy potvrzení či zamítnutí hypotéz v rámci procesu verifikace, viz kapitola Závěr.

### **3.3 Metodický postup řešení práce**

Diplomová práce vychází z metodiky založené na využití široké škály poznatků získaných studiem odborné literatury a pramenů v podobě monografií, sborníků, odborných časopisů a dat ze sekundárních i primárních zdrojů ve vztahu k dílčím oblastem řízení podniků, které poskytují stravovací služby. V průběhu kompletace práce byly využity rozličné výzkumné metody, konkrétně: pozorování, deskripce, vysvětlení, komparace, model, analýza, syntéza a empirická metoda dotazování prostřednictvím standardizovaných a polostandardizovaných individuálních rozhovorů. Výzkum proběhl v několika etapách, které na sebe logicky navazují a vychází z výše stanovených cílů a hypotéz. V celé práci je držena logika tří dílčích cílů, z nichž vychází i návrhy a doporučení.

První etapa se zabývá sběrem a rozbořem dat, jež slouží k vymezení zkoumaného zařízení (viz 4. kapitola). Výzkum je proveden z hlediska obecných charakteristik podnikání v gastronomii v rámci hlavního města, dále z hlediska zvoleného zařízení, jeho lokace a v neposlední řadě z hlediska konkurence. Pro vhodnou interpretaci dat je nutné zjistit aktuální situaci v dané oblasti a to na základě informací z rozličných zdrojů. Zprvu je využito dostupných údajů ze sekundárních zdrojů, především z obchodního rejstříku, Českého statistického úřadu, platných právních předpisů České republiky dostupných na internetu a z jiných webových stránek. Neúplnost dat ze sekundárních zdrojů si vyžádala sběr dat primárních ve formě pozorování a individuálních rozhovorů. Takto získaná data umožní deskripci stávajícího stavu zvoleného podniku zasazeného do vysoce konkurenčního prostředí a zmapování

aktuální podoby nabízených produktů. Z důvodu vysoké konkurence v okolí zkoumaného zařízení, jež se rovněž orientuje na gastronomii a poskytování zábavních služeb, proběhne hloubková analýza vybraných konkurenčních podniků za účelem zjištění pozice Beer factory v konkurenčním prostředí restaurací s nabídkou poledních menu, podniků s jedinečným konceptem, podniků uzpůsobených pro sportovní přenosy a nočních klubů. Zvolené konkurenční podniky jsou identifikovány na základě informací dostupných z veřejné sítě Internet, dále pak na základě vlastního pozorování a kontaktu s vedoucími pracovníky prostřednictvím elektronické pošty. Tyto podniky budou dále porovnávány v rámci komparativní analýzy z hlediska cen produktů, nabízeného portfolia zboží a služeb, polohy objektů a podnikové koncepce.

Druhá etapa zahrnuje sběr a analýzu dat týkajících se specifik řízení vybraného podniku poskytujícího stravovací a zábavní služby, dále v návaznosti na extrahované výstupy pak sestavení návrhů a inovací (viz 5. kapitola). V souladu s vytyčenými dílčími cíli jsou zjišťovány informace o aktuální podobě lidských zdrojů, řízení zásob a managementu kvality v Beer factory. Teoretické poznatky z odborné literatury a osobní zkušenosti poskytly ornou půdu pro efektivní zacílení vlastního pozorování na relevantní aspekty vybraných oblastí řízení ve zvoleném podniku i pro kompletní a realizaci individuálních rozhovorů. K posouzení hypotéz je nutno shromáždit interní informace o zvoleném podniku. Ty pochází zejména z vlastního pozorování, jež je umožněno na základě dlouhodobého zaměstnaneckého vztahu, ale rovněž z kvalitativního výzkumu v podobě řízených rozhovorů s majitelem zvoleného podniku, F&B manažerem a dalšími zainteresovanými stranami. Co se výzkumné metody pozorování týče, díky osobnímu kontaktu a komunikaci se všemi zaměstnanci vybraného podniku bude nahlédnuto do personálních vztahů na pracovišti. Pozorování bude dále zaměřeno na průběh zásobování, úroveň komunikace s dodavateli a zpřístupnění dodacích listů, z nichž budou vyselektovány zejména údaje o cenách surovin. Tyto údaje budou dále využity při zjišťování vázanosti kapitálu v barovém portfoliu, při sestavování kalkulací a při výpočtu bodu zvratu v rámci výdeje poledních menu. V neposlední řadě se předmětem pozorování stane i úroveň kvality služeb a produktů ve vybraném podniku a to v komparaci s požadavky systému HACCP. Ve všech případech půjde o pozorování bez vědomí pozorovaných, výstupy neopomenutelným dílem přispějí k finalizaci diplomové práce. Co se týče řízených rozhovorů, jsou zaměřeny na majitele zvoleného podniku, provozního manažera,

majitele objektu a zástupce Hygienické stanice Praha. Předrealizační fázi této formy výzkumu provázely i určité obtíže. Ze strany majitele Beer factory, Ing. Jana Kadouna, to byla nepřizpůsobivost zapříčiněná absencí volného času, která je pro vytížené podnikatele typická. Rozhovor byl realizován až po půlročním urgování osobní, telefonickou i elektronickou cestou. Majitel dále za poskytnuté informace žádá protihodnotu ve formě výstupů z této diplomové práce, jež by skutečně vedly k optimalizaci celého provozu Beer factory. Ze strany Jana Píny, F&B manažera podniku, byla spolupráce bezproblémová. Odpovědi na otázky byly podnětné zejména při tvorbě návrhů a inovací. Ze zástupců dalších zainteresovaných stran byl vybrán majitel objektu v zastoupení Ing. Zdeňka Blažka. Tento rozhovor probíhal opět bez jakýchkoliv obtíží a po předběžné domluvě spíše na obecné úrovni, jelikož se některé záležitosti týkají pouze vztahu nájemce a nájemníka. Sdílení těchto dat by mohlo nabourat důvěru mezi těmito subjekty. Na závěr byla kontaktována Hygienická stanice hl. m. Prahy. První kontakt proběhl elektronickou formou, následovala telefonická odezva, kdy zástupkyně této instituce vysvětlila, že ze zákona není oprávněna v této věci poskytovat jakékoliv informace třetím osobám. Co se týče forem dotazování, hygienická stanice byla zkontakována elektronickou formou, jak již bylo zmíněno, rozhovory s majitelem zvoleného podniku, provozním manažerem, majitelem objektu proběhly osobně. Požadované informace, které nebyly cestou řízených rozhovorů získány, jsou v reakci na podnět majitele řešeny modelově (např. výše nájemného).

Na základě uvedených vysvětlovacích nástrojů budou stanoveny návrhy na inovaci produktu a doporučení pro optimalizaci procesů s ohledem na teoretické vymezení a data získaná sekundárními i primárními výzkumnými technikami. Konečné návrhy budou objektivně diskutovány a konfrontovány s názory autorů soustředících se na problematiku gastronomie, s názory provozovatelů stravovacích a zábavních podniků, či se současnými trendy a vývojovými tendencemi. Všechny zjištěné skutečnosti následně umožní verifikaci či falzifikaci na počátku stanovených hypotéz.

## 4 VYMEZENÍ ZKOUMANÉHO ZAŘÍZENÍ

Diplomová práce se zabývá rozborem současné situace a návrhy na zlepšení v rámci konkrétního podniku stravovacích služeb a to restaurace a music clubu Beer factory.

### 4.1 Podnik Beer factory a jeho prostředí

Toto zařízení se nachází v Praze 1 na Václavském náměstí 58. Městská část Praha 1 se rozkládá v centru hlavního města České republiky po obou březích Vltavy. Zahrnuje většinu středověkého jádra města a téměř všechny významné pražské

turistické cíle jako Pražský hrad, Staroměstské náměstí nebo Karlův most. Tvoří ji katastrální území Staré Město a Josefov, dále pak značná část území Hradčany, Malá Strana a Nové Město. Na Praze 1 sídlí rovněž státní



instituce, jako je Parlament ČR, Vláda ČR a již zmíněný Pražský hrad, který je současně sídlem prezidenta republiky. Podstatná část Prahy 1 je rovněž zapsána v seznamu světového kulturního dědictví UNESCO (Praha.eu, 2013).

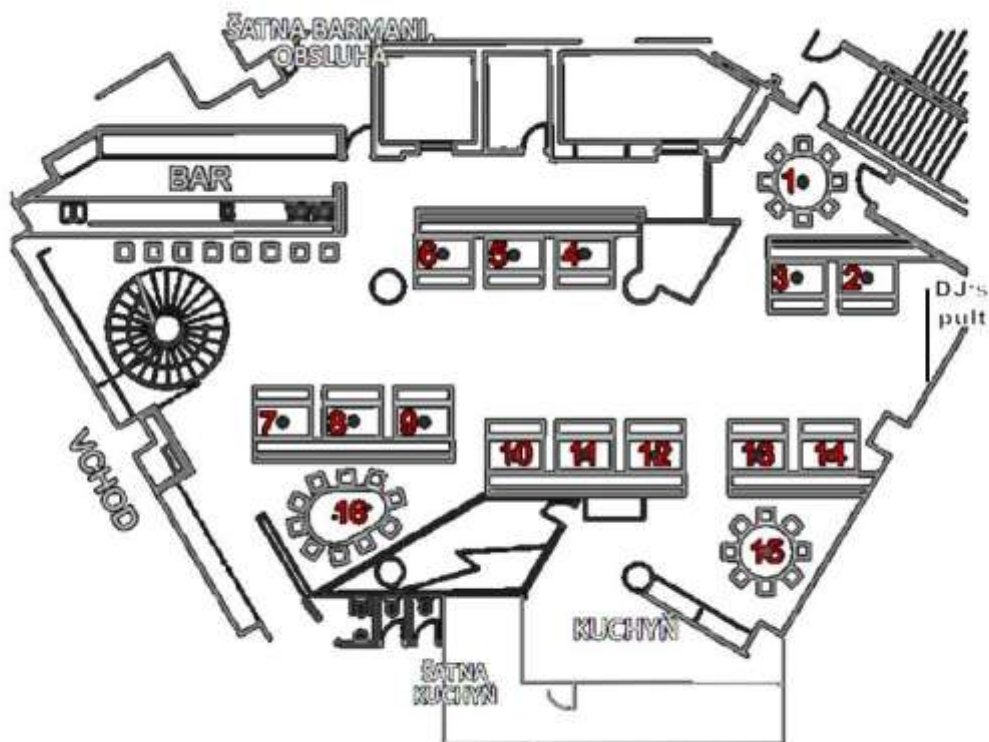
Jak je patrné z výše otištěné mapy (Obrázek 1: Podniky na Václavském náměstí poskytující stravovací služby; Mapy.cz, 2013), na Václavském náměstí se nachází nespočet zařízení poskytujících stravovací a zábavní služby. Jedním z nich je právě Beer factory (v mapě označeno křížkem). Provozovatelem je dle údajů z Obchodního rejstříku (dostupné na [www.justice.cz](http://www.justice.cz)) společnost LUCKY RABBIT, s. r. o., Michalská 439/13, Praha 1, vedená u Městského soudu v Praze, oddíl C, vložka 99651, IČ: 271 44 712. Tato společnost s ručením omezeným vznikla dnem zápisu do obchodního rejstříku dne 26. 4. 2004. Od této doby se zabývá hostinskou činností,

pořádáním kulturních produkcí, zábav a provozováním zařízení sloužících k zábavě, reklamní činností a marketingem, specializovaným maloobchodem, zprostředkováním obchodu a zprostředkováním služeb. Statutárním orgánem společnosti je jednatel Dr. Ing. Jan Kadoun, společníkem je jeho syn Ing. Jan Kadoun, který je pověřen právě správou Beer factory.

## **4.2 Současná podoba produktů Beer factory**

Beer factory vyniká svou multifunkčností, nabízí totiž několik různorodých produktů zároveň. Přes den funguje jako restaurace zaměřená ve všední dny od 11 do 15 hodin na prodej poledních menu v cenové relaci od 105 do 140 korun, menu zahrnuje polévku, hlavní chod a dezert. Samozřejmostí jsou nižší ceny za veškeré nápoje oproti nočnímu provozu (Pilsner Urquell 0,5 l za 35,- místo obvyklých 45,- a nealkoholické nápoje Coca Cola za 25,- místo obvyklých 39,-) a akceptace stravenek (Chéque Déjeuner, Gastropass (SODEXHO) a Ticket Restaurant), jež strávnicki dostávají jako benefit od svých zaměstnavatelů. Úderem patnácté hodiny se obědový provoz mění na klasickou pivnici, kde je dominantou samotný zážitek vlastnoručního natočení piva ze samovýčepného zařízení. V Beer factory se nachází 15 stolů s výčepními hlavicemi, z nichž je každá vybavena vlastním počítačem a displejem. Pivo se účtuje dle vytočených litrů s přesností na setiny. K dispozici jsou kromě piva i koktejly a pokrmy oblíbené zejména mezi cizinci – hamburgery, sendviče, kuřecí křídélka, grilovaná masa, ale také české speciality jako pečená kachna, vepřové koleno či žebírka. Samozřejmostí je možnost platby kartou (EuroCard, MasterCard, American Express, Maestro, VISA, VISA Electron) či v hotovosti (v českých korunách či v papírových bankovkách €). V prostorách restaurace je dále možné sledovat sportovní přenosy, k dispozici je 9 velkoplošných projekcí na stěnách. Ve 22 hodin, kdy končí provoz kuchyně, začíná diskotéka a Beer factory se mění v music club. Samozřejmostí je DJ, kvalitní osvětlení a ozvučení a taneční parket, který zabírá celou délku místnosti a rozprostírá se mezi stoly 2 – 6 a 7 – 14, jak je patrné z níže otištěného schématu prostor. Dominantou nadále zůstávají pivní hlavice, atraktivní je rovněž pivní soutěž, kdy se na projekci zobrazuje skóre jednotlivých stolů co do počtu vytočených piv. Zejména mezi dámami jsou pak oblíbené koktejly připravené profesionálními barmany. Čas od času jsou pořádány barmanské show. Beer factory zavírá každý den ve 3 hodiny ráno.

Obrázek 2: Situační plánec objektu a prostorové uspořádání



Zdroj: Vlastní zpracování dle beer-factory.cz, 2013

### 4.3 Analýza konkurence

Dle oficiálního turistického portálu praguewelcome.com (2013) se na území Prahy 1 nachází 581 gastronomických provozů. Vybraný podnik je tedy součástí vysoce konkurenčního prostředí. Z tohoto důvodu byla provedena analýza devíti vybraných konkurentů.

Vzhledem k různorodým produktům poskytovaným ve stravovacím a zábavním zařízení Beer factory se nelze orientovat jen na jeden segment zákazníků. Beer factory je ve všední dny navštěvována zejména zaměstnanci z firem sídlících na Václavském náměstí, jež si oblíbili výhodná a chutná polední menu. V odpoledních hodinách tuzemskými i zahraničními zákazníky za účelem nadstandardních gastronomických pochoutek s přidanou hodnotou zážitku prostřednictvím samovýčepních zařízení, či možnosti zhlédnutí sportovních utkání na širokoúhlých projekcích. V nočních hodinách jsou to převážně mladí lidé se zálibou v tanci, zábavě a alkoholu. Z tohoto důvodu můžeme za konkurující podniky označit analogicky čtyři kategorie: jednak

veškeré restaurace v okolí nabízející polední menu za přijatelné ceny, jednak podniky se zvláštním konceptem poskytujícím „zážitek“, jednak sport-bary a restaurace vybavené projekcemi uzpůsobenými ke sportovním přenosům a v neposlední řadě noční podniky – diskotéky, music bary. Jelikož je v hlavním městě nepřehledné množství stravovacích a zábavních podniků, bereme v úvahu pouze vybrané provozovny na Václavském náměstí a v přilehlých ulicích. Na základě vlastního pozorování, dotazování a zkoumání sekundárních (zejména webových stránek jednotlivých konkurentů a portálu lunchtime.cz) dat byla vybrána a stručně charakterizována následující konkurenční zařízení:

### **4.3.1 Restaurace s nabídkou poledních menu**

#### **Restaurace v Melantrichu**

Restaurace v Melantrichu se nachází v historické budově Melantrich na Václavském náměstí č. 36, Praha 1. Právě historická hodnota je jednou z hlavních konkurenčních výhod tohoto podniku, jelikož právě zde začala 17. listopadu 1989 Sametová revoluce. V současné době podnik nabízí pokrmy regionální české a moravské kuchyně, 11 druhů českých točených regionálních piv včetně své vlastní značky – světlého nefiltrovaného piva Melantrich. K dispozici je 150 míst k sezení, nekuřácký salonek až pro 50 osob, WIFI připojení zdarma, klimatizace, catering, zákaznické slevové karty, venkovní zahrádka, sportovní přenosy ke zhlédnutí na projekčním plátně či plazmové TV. Přejdeme k porovnání podniků zejména z hlediska nabídky poledních menu. Ceny jsou srovnatelné, nabídka je širší, skladba menu není pevně stanovena, na rozdíl od Beer factory. Docházková vzdálenost mezi podniky je dle [www.maps.google.com](http://www.maps.google.com) 300 m, tedy 4 minuty chůze (restauracevmelantrichu.cz, 2012).

#### **Na blbym místě**

Restaurace Na blbym místě se nachází v ulici V Jámě 9 na Praze 1. Tento podnik láká návštěvníky především svým nekonvenčním interiérem a širokou nabídkou českých specialit a pokrmů z grilu. Z piv je k dispozici čepovaná Plzeň a černý Velkopopovický Kozel. K dispozici je nekuřácká část, WIFI připojení zdarma, klimatizace, catering, venkovní zahrádka, sportovní přenosy ke zhlédnutí na plazmové TV, dovolen je i vstup se psy. Co se týče mezipodnikového srovnání - docházková vzdálenost mezi podniky je dle [www.maps.google.com](http://www.maps.google.com) 350 m, tedy 5 minut chůze. Na blbym místě nabízí širší výběr z jídel na poledním menu než Beer factory, pro hosty je určitě příjemná i nižší



cena. K dispozici jsou každý den 2 polévky za 30,- nebo 25,-; 7 hlavních chodů včetně jedné vegetariánské varianty v cenové relaci od 80,- do 119,-; dezert za 25,- a již sestavené menu o třech chodech (polévka, hlavní jídlo, dezert) za 99,-. Další z výhod je profesionalita a ochota zaměstnanců. Jako jediný z oslovených podniků zodpověděl několik otázek prostřednictvím e-mailu a sice:

Jméno a funkce dotazovaného: **Blanka Motyčková, vedoucí restaurace**

Čím je tento podnik jedinečný?

*Svým interiérem, atmosférou, vaříme do pozdních hodin.*

Myslí si to samé i Vaše klientela?

*To se musíte zeptat jí.*

Krátce charakterizujte nabízený sortiment zboží a služeb.

*Restaurace – česká i mezinárodní kuchyně, pivnice - čepovaná tanková Plzeň, music bar - živá hudba a každý pátek disco.*

Jak byste charakterizovali současnou klientelu Vašeho podniku?

*50% Češi, 50% turisté ze zahraničí, střední třída.*

Uvítali byste více stálých zákazníků, tuzemskou klientelu?

*Samozřejmě ano.*

Máte připravené nebo již aplikujete určité marketingové nástroje, které by vedly ke zvýšení návštěvnosti? Popř. jaké?

*Moc ne, pouze nějaká tištěná inzerce, jsme na internetu<sup>7</sup> a na mapy google.*

Jak vnímáte konkurenci?

*Jako konkurenci - stále je co zlepšovat.*

Jaká je otvírací doba?

*Po 11,30 - 23,00, Út, Čt 11,30 - 03,00 St 11,30 - 01,00 Pá 11,30 - 05,00 So 17,00 - 05,00 Ne 17,00 - 23,00*

V jakých dnech v týdnu / měsících v roce je návštěvnost nejvyšší?

*Sestupně: Pátek, Sobota a čtvrtek, Úterý + Středa, Pondělí, Neděle Prosinec, Listopad, - nejlepší, zatím jsme tu od 1. 11. 2012.*

Patří sezónnost mezi výrazné negativní vlivy, jež ovlivňují tržby Vašeho podniku?

*Ještě nevíme.*

Pokud ano, snažíte se s ní nějak vypořádat? Jakým způsobem?

*Změna sezonního jídelního lístku, otevření zahrádky.*

Plánujete nějaké obohacení Vámi poskytovaných služeb, inovace, zlepšení dovedností personálu apod.? Co konkrétně?

*Zrychlení servisu, vylepšení jídelního lístku.*

---

<sup>7</sup> Jedna ze značných konkurenčních nevýhod je v dnešní době internetové komunikace neexistence vlastních webových stránek restaurace.

### **4.3.2 Podniky s jedinečným konceptem**

#### **Výtopna, provozovatel EFEF, spol. s r. o.**

Restaurace Výtopna dokáže proměnit i obyčejné posezení u piva na netradiční zážitek. Restaurace je obsluhována modelovými vláčky, které brázdí 400 metrovou trať. Nápoje jsou přivázeny až ke stolu. Výtopna je plně klimatizovaná. Nachází se zde kuřácká i nekuřácká část. Jedná se o franchisingový projekt, který nabízí jedinečnou nápojovou obsluhu pomocí modelové železnice. Výtopna nabízí široký sortiment pokrmů české i mezinárodní kuchyně, z točených piv čepovanou Plzeň, černého Kozla a Mastera. K dispozici je dále bezbariérový přístup, catering, dětský koutek, klimatizace, letní zahrádka, nekuřácká část a wifi připojení. Tato restaurace je vyhledávána především rodinami s dětmi a ruskou klientelou. Co se týče mezipodnikového srovnání, oba koncepty jsou natolik jedinečné, že jejich komparace je irelevantní. Docházková vzdálenost mezi podniky je dle [www.maps.google.com](http://www.maps.google.com) 49 m, tedy necelou minutu chůze ([praha.vytopna.cz](http://praha.vytopna.cz), 2012).

#### **Pub**

Pub, restaurace a pivnice, je založena na téměř totožném konceptu samovýčepných zařízení na stolech, stejně jako Beer factory. Hlavní rozdíl spočívá v samotném provozovateli. Všechny provozovny Pub, jež jsou jen v Praze čtyři (za hlavního konkurenta byla zvolena ta nejbližší v Hálkově ulici 6, Praha 2 v docházkové vzdálenosti 500 m, cca 6 min. chůze), v ČR pak celkem 11, jsou provozovány na základě franchisingové smlouvy. Franchizorem je společnost The PUB Franchising s.r.o. Ze samoobslužných pív teče rovněž Plzeň, jako v Beer factory. Obrovskou výhodou jsou však pivní soutěže, do nichž jsou každý večer zapojeni pivaři ze všech Pubů v České republice. Pořadí je možné sledovat na projekci, soutěžící spolu mohou komunikovat prostřednictvím firemních telefonů. Toto je lákadlem zejména pro tuzemskou klientelu. V Beer factory pivní soutěže probíhají také, pořadí je promítáno rovněž na projekci, soutěžit spolu však mohou jen stoly uvnitř Beer factory, kterých je 15 ([thepub.cz](http://thepub.cz), 2012).

### **4.3.3 Podniky uzpůsobené pro sportovní přenosy**

#### **Rocky O' Reillys Irish Pub**

Tato irská restaurace s oddělenou nekuřáckou částí disponuje kapacitou pro 200 osob. Co se týče porovnání podniků z hlediska poskytovaných služeb s ohledem na sportovně orientovanou klientelu, Rocky O' Reillys Irish Pub disponuje čtyřmi velkoplošnými projekcemi v oddělených místnostech, tudíž je možné promítat současně čtyři různé sportovní přenosy, což v Beer factory nelze. Předností je také prezentace plánovaných projekcí na webových stránkách restaurace, z kterých lze odvodit, že Rocky O' Reillys Irish Pub je zaměřena především na zahraniční klientelu, jelikož internetové stránky jsou pouze v angličtině. Docházková vzdálenost mezi podniky je dle [www.maps.google.com](http://www.maps.google.com) 350 m, tedy pět minut chůze ([rockyoreillys.cz](http://rockyoreillys.cz), 2012).

#### **Jáma**

Restaurace Jáma nabízí delikátní americké a mexické speciality a pravidelně organizuje různé sportovní akce a večírky. V porovnání s provozovnou Beer factory je nabídka podávaných pokrmů obdobná – hamburgery, sendviče, kuřecí křídla apod. V Jámě připravují rovněž i polední menu v obdobné cenové relaci (polévka 25,-; hlavní chod 85, - 135,-). Docházková vzdálenost od Beer factory činí 400 m, tedy přibližně 5 minut chůze ([jamapub.cz](http://jamapub.cz), 2012).

### **4.3.4 Noční podniky**

#### **Nebe**

Music club Nebe se nachází na okraji pasáže paláce Fenix, pouze 49 m od Beer factory. Nebe na Václavském náměstí je součástí sítě pražských koktejl a music barů, další najdeme v Křemencově ulici 10 a V Celnici 4. Tyto provozovny jsou charakteristické originálním designem interiéru, přípravou chutných pokrmů a delikátních koktejlů od profesionálních barmanů. Porovnání s Beer factory je následující: předností je vstup zdarma pro všechny mimo speciální akce (v Beer factory činí vstupné na diskotéku 100 korun, součástí je jedno pivo zdarma) a obecně levnější cenová politika – likéry a destiláty jsou v Nebi levnější v průměru o 10 až 25 korun, stejně tak koktejly, pivo je naopak dražší – Staropramen 0,4 l za 55,-, Stela Artois 0,3 l za 55,- či Hoegaarden 0,5 l za 99,- (v Beer factory je k dostání Plzeň 0,5 l za 45,-). Co se týče pestrosti

sortimentu, je nabídka je obdobná. Další výhodou tohoto music clubu jeho vnímání jako „party house“ i mezi tuzemskou klientelou (nebepraha.cz, 2012).

### **Duplex**

Disco club Duplex funguje obdobně jako Beer factory přes den jako restaurace, v noci se mění na exkluzivní klub, jež je navržen jako obrovská skleněná kostka postavená na střeše 6. a 7. patra budovy na Václavském náměstí 21. Duplex nabízí výhled z několika teras, dvě platformy, čtyři bary, nejprofesionálnější audio techniku zajišťující skvělý zvuk a profesionální personál. Duplex club byl oceněn členstvím v The World's Finest Clubs<sup>8</sup>. V porovnání se zvoleným podnikem je nabídka pokrmů širší a cenově výrazně dražší (v průměru o 40 až 100 korun na jedné porci), nabídka nápojů je obdobná, destiláty a likéry jsou o 5 korun levnější než v Beer factory, točené pivo (0,3 l Pilsner Urquell) je zde k dostání za 65,- a cena koktejlů je na stejné úrovni. Duplex rovněž nabízí uspořádání firemních společenských akcí v prostorách klubu, jež jsou svou velikostí, stylem, vybavením a uspořádáním velmi vhodné pro různé příležitosti: firemní oslavy, vánoční večírky, prezentace nových výrobků či služeb, módní přehlídky, tiskové konference, netradiční obchodní jednání, koncerty, narozeninové party apod. Docházková vzdálenost mezi podniky je dle [www.maps.google.com](http://www.maps.google.com) 400 m, tedy pět minut chůze (duplex.cz, 2012).

### **Lucerna Music bar**

Lucerna je jedním z největších a nejnavštěvovanějších hudebním klubů v Praze s bohatou kulturní tradicí. Oblíbena je zejména u tuzemské klientely se zájmem o živou hudbu. Pátky a soboty jsou již od roku 2000 věnovány 80's & 90's party. Hlavní náplní klubového programu jsou koncerty. V Lucerně Music baru pravidelně vystupují takřka všechny zásadní domácí kapely, ale klub často dává prostor i mladým talentům. Co se týče nabídky nápojů, co do počtu sortimentních druhů je chudší. Téměř vše je však v porovnání s cenovou politikou Beer factory levnější (Pilsner Urquell 0,5 l za 42,-, destiláty a likéry o 20 až 25 korun levnější, nealkoholické nápoje za stejné ceny – 39,-, míchané nápoje Lucerna nenabízí). Docházková vzdálenost mezi podniky je dle [www.maps.google.com](http://www.maps.google.com) 450 m, 6 minut chůze (lucerna.musicbar.cz, 2012).

---

<sup>8</sup> The World's Finest Clubs sdružuje nejexkluzivnější kluby, restaurace a hotely po celém světě. Tato organizace vznikla ve Švýcarsku v roce 2003, od té doby prosperuje. Na webových stránkách prezentuje své členy z jednotlivých světových metropolí, v Praze mezi ně krom Duplexu patří také hotely Hilton, Four Seasons, Kempinski Hybernská, Mamaison Suite Hotel a Mandarin Oriental (The World's Finest Clubs, 2012).

## 5 ŘEŠENÍ, VÝSLEDKY A DISKUSE

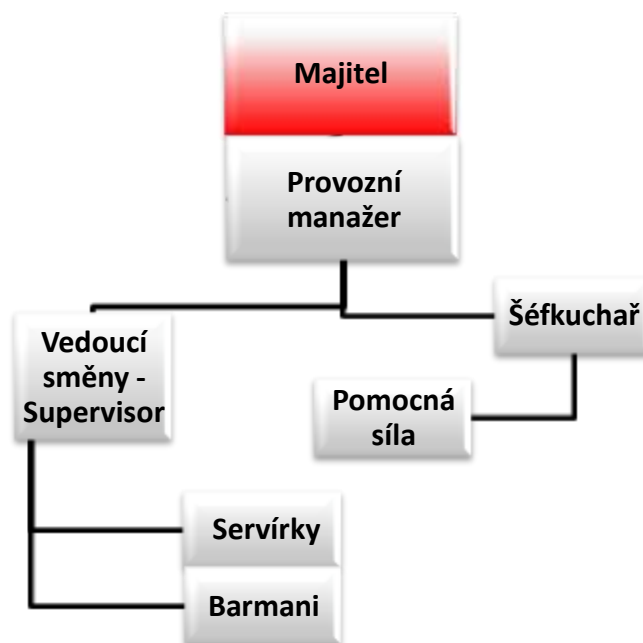
### 5.1 Analýza metod řízení v Beer factory

#### 5.1.1 Lidské zdroje v Beer factory

##### Organizační struktura, rozdělení pravomocí

Co se lidských zdrojů a rozdělení pravomocí týče, nejvyšší slovo má majitel – Ing. Jan Kadoun, který přenechal výsadní pravomoc ohledně provozu stravovacího zařízení provoznímu manažerovi (neboli F&B manažerovi) Janu Pínovi. Součástí týmu Beer factory jsou dále 2 supervisoři, šéfkuchař, kuchař, 3 barmani, 5 servírek a pomocná síla. Následující schéma srozumitelně vyjadřuje dělbu práce, rozdělení pravomocí a odpovědnosti, vztahy podřízenosti a nadřízenosti; jde o jednoduchou formu funkcionální organizační struktury.

Schéma 3: Organizační struktura Beer factory



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Vzhledem k tomu, že je Beer factory otevřena denně od 11 do 3 hodin, je provoz rozdělen na směny. Jak je pro gastronomické provozovny charakteristické, zaměstnanci i zde pracují „krátký-dlouhý“ týden (tedy pondělí, úterý, pátek, sobota, neděle a další týden středa a čtvrtek). Ve všední dny je k dispozici denní barman a denní servírka (11-

17 hod.). Na pracovní kapitál je však náročnější noční provoz. O hladký průběh provozu na každé směně se stará supervisor, který vykonává i práci barmana a má na starosti dalšího barmana a 2 servírky, z nichž první přichází do práce v 17 hodin, střídá denní servírku, druhá v 19. hodin, ta odchází jako poslední, vše však závisí na domluvě. Výrobní středisko vede šéfkuchař, jenž zastává práci kuchaře na jedné ze směn, ale rovněž vykonává i koncepční práci, sestavuje skladbu menu, objednává zboží a deleguje povinnosti na kuchaře druhé směny a pomocnou sílu.

Schéma znázorňuje zaměstnance v hlavním pracovním poměru na základě pracovních smluv. K dispozici jsou i brigádníci, jež jsou zaměstnáváni na dohodu o pracovní činnosti<sup>9</sup> a to podle momentální potřeby a domluvy s provozním manažerem.

### **Styly řízení**

Pod pojmem styl řízení rozumíme navyklý způsob realizace role řídicího pracovníka neboli navyklý způsob plnění zejména opakujících se úkolů. K popisu stylů řízení v restauraci Beer factory byla **zvolena teorie stylu vedení založená na využívání pravomocí**, která rozlišuje autokratický, konzultativní a demokratický styl vedení a vyjadřuje především míru akceptace angažovanosti řízených pracovníků a jejich spoluúčasti na řízení (Bedrnová kol., 2002). Tuto charakteristiku pokládá autorka diplomové práce v rámci řízení lidských zdrojů v Beer factory za prioritní.

Majitel Ing. Jan Kadoun je typickým příkladem konzultativního stylu řízení s prvky autokratického jednání. Většinu pravomocí deleguje na provozního manažera restaurace Jana Pínu, zaměstnanci k němu však chovají respekt, je silně autoritativní.

Provozní manažer Jan Pína má zejména rysy demokratického stylu řízení, snaží se vytvářet systém podmínek pro spoluúčast podřízených. Jeho hlavní úloha spočívá ve vytváření příznivého prostředí pro rozhodování. Důležitá rozhodnutí jsou kolektivní, organizuje společné porady se všemi zaměstnanci. Pan Pína vždy nastíní své představy o cíli a způsob provedení nechá na zaměstnancích, někdy má však problém s nedostatkem autority.

---

<sup>9</sup> Dohodu o pracovní činnosti lze na rozdíl od pracovní smlouvy sjednat jen v případě, že rozsah práce činí maximálně polovinu stanovené týdenní pracovní doby. Forma dohody musí být písemná. Zákoník práce stanoví, že tato dohoda musí obsahovat druh práce, výši odměny, rozsah pracovní doby a dobu trvání práce, může být určitá i neurčitá (Janků, 2006).

### **Fluktuace a mobilita**

Fluktuací se rozumí rozvázání pracovního poměru za účelem navázání jiného pracovního poměru (Pražská a Jindra, 1997). Měří se následujícím ukazatelem:

$$\% F = \frac{\text{suma rozvázání pracovních poměrů pro přechod do jiné organizace}}{\text{průměrný evidenční stav pracovníků}} * 100$$

Mezi příčiny fluktuace v Beer factory patří zejména nízká mzda, špatné interpersonální vztahy na pracovišti, monotónnost práce, nevyhovující pracovní doba a režim práce, nedostatek perspektiv a nemožnost pracovního postupu, nemožnost zvyšování kvalifikace, ztráta důvěry pro špatné plnění pracovní smlouvy a neustálé oddalování vyhotovení plnohodnotné pracovní smlouvy na plný úvazek. Fluktuace může mít za následek i zhoršení kvality poskytovaných služeb.

Mobilita je širším pojmem a zahrnuje v sobě i fluktuaci. Rozlišujeme mobilitu uvnitř podniku a mobilitu mezi podnikem stravovacích služeb a jeho okolím. Mobilita zahrnuje fluktuaci, přirozené formy odchodu a termínem přerušenu dobu zaměstnání (Pražská a Jindra, 1997).

$$Z = \frac{\text{všichni odcházející}}{\text{všichni přicházející}}$$

Mobilita, zejména její část fluktuace, má významný přímý vliv na náklady i výkony týmů a celého podniku i na úroveň interpersonálních vztahů a tím pozdější nepřímý vliv na výkony a náklady. Tento fakt nepříznivě ovlivňuje i provoz Beer factory, jelikož zaměstnanci zejména na pozicích nočních servírek, nočních i denních barmanů se mění téměř každým týdnem. Důvodem je zejména neadekvátní přístup k práci a nezodpovědnost.

### **Podniková kultura**

Podniková kultura je určitý vzorec základních a rozhodujících představ v pracovním kolektivu. Působí zcela samozřejmě, nevědomě a automaticky. Je nepostradatelná zejména ve vztahu k podnikovému okolí a může být reprezentována vizuálními prvky, jako např. logem, dalšími symboly či oblečením (Armstrong, 2002).

### **Logo**

Restaurace Beer factory disponuje logem (Obrázek 3, zdroj:beer-factory.cz, 2013), jež prezentuje na svých webových stránkách, na svém profilu na sociální síti Facebook a vně i uvnitř prostor Beer factory (nad vchodovými dveřmi, na obrazovce uvnitř výtahu

z Domu módy, na plakátech prezentujících jednotlivé akce, na jídelním a nápojovém lístku, při projekci pивní soutěže apod.).



### **Symboly**

Restaurace je charakterizována zejména samotnými samovýčepnými hlavicemi, které činní tento podnik jedinečným.

Symbolické je rovněž moderní vybavení interiéru a zařízení (světla, ozvučení, projekce) na vysoké technické úrovni.

### **Oblečení**

Pracovníci odbytového úseku nosí firemní košile červené, či fuchsiové barvy, nebo černé triko s límečkem a logem Pilsner Urquell, černé kalhoty, zástěru a černé boty. U pracovníků výrobního úseku je vyžadován červený rondon s výšivkou LUCKY RABBIT, jež nosí i pracovníci v dalších provozovnách majitele. Rondon musí být vždy čistý, jelikož kuchyň je zákazníkům na očích. Vedení chodí oděno neformálně.

### **Resumé: Beer factory vs. řízení lidských zdrojů**

Restaurace Beer factory je malý podnik, jehož majitel očekává, že zaměstnanci budou ochotně plnit jeho požadavky, popř. požadavky provozního manažera. Přijímání nových zaměstnanců má na starosti provozní manažer. Ten vyžaduje kvalifikovanou a ochotnou pracovní sílu. Důležité jsou především předchozí pracovní zkušenosti (především u uchazečů o místo kuchaře), ale také první dojem (spíše u uchazečů o místo barmana/servírky; jde o práci ve službách, a proto je nesmírně důležité, aby zaměstnanci působili na zákazníky příjemným dojmem a tím přispívali k hlavnímu podnikovému cíli, jímž je zvyšování tržeb). Na oplátku může zaměstnavatel nabídnout osobní přístup (snaží se vyhovět, když zaměstnanci potřebují přehodit směnu) a práci v příjemném kolektivu. Snaží se tedy nabídnout podmínky, které pozitivně působí na spokojenost v práci, i když skutečnost bývá často jiná, příkladem může být zvyšování povinností a odpovědnosti při stagnující mzdě. Jisté rezervy v rámci řízení lidských zdrojů má zvolený podnik ve vzdělávání stávajících zaměstnanců. Probíhá zde nanejvýš prvotní zaškolení nového personálu (v kuchyni, na place, v kanceláři).



## 5.1.2 Řízení zásob v Beer factory

### Dodavatelsko-odběratelské vztahy

Restaurace Beer factory spolupracuje s následujícími dodavateli:

- **Plzeňský Prazdroj**

Plzeňský Prazdroj, a. s. je pro Beer factory nepostradatelným dodavatelem, jelikož ze samovýčepních zařízení si zákazníci čepují právě světlý ležák Pilsner Urquell. Portfolio této společnosti se odvíjí od pivovarů, jež vlastní a sice: Plzeňský Prazdroj a Gambrinus v Plzni, Radegast v Nošovicích a Velké Popovice ve středních Čechách. Beer factory odebírá konkrétně lahvový Pilsner Urquell, lahvový Radegast Birell – světlý a polotmavý, černého Velkopopovického Kozla v 50 l sudech (k dostání je tedy točený, ale pouze z výčepního zařízení na baru), tankové pivo Pilsner Urquell, jež je dovážené v cisternách a přečerpává se do 1000 l tanků pomocí stlačeného vzduchu, jedná se o tzv. živé pivo, lahvové a plechovkové ovocné pivo Frisco v několika příchutích, ale také pivní púllitry, sklenice o objemu 0,3 l, pivní podtácky apod. Společnost Plzeňský Prazdroj sehrála rovněž důležitou úlohu v počátcích Beer factory, jelikož zainventovala celý systém samovýčepních stolů a vybudovala rovněž tankovnu, tedy skladovací prostory na dva pivní tanky. Tato investice však byla oboustranně výhodná, jelikož Plzeňský Prazdroj tak získal stálého odběratele poměrně velkých objemů zboží. Co se týče objednávky piva, je v kompetenci F&B manažera Jana Píny. Ten musí průběžně kontrolovat aktuální zásobu piva v tancích a včas pivo objednat, aby nedošlo k vyčerpání zásoby v tancích. Objednávka probíhá telefonicky a pivo je dovezeno do dvou dnů (prazdroj.cz, 2012).

- **Coca-Cola**

Coca-Cola HBC Česká republika, s. r. o. je jedním z předních dodavatelů Beer factory. Téměř všechny sortimentní druhy zde nabízených nealkoholických nápojů patří do portfolia právě této společnosti. Bezchybné dodavatelsko-odběratelské vztahy tkví nejen v bezchybných a včasných dodávkách zboží, ale i v prezentaci společnosti Coca-Cola v prostorách Beer factory prostřednictvím plakátů a jiných reklamních předmětů. Spolupráce je tak oboustranně výhodná. Objednávky jsou uskutečňovány jednou až dvakrát týdně vždy v závislosti na množství jednotlivých položek na skladě, mezi ty nejvíce zastoupené zpravidla patří samotná Coca-Cola a voda Bonaqua – perlivá, jemně perlivá a neperlivá. Dodávka zbožím uskutečněna do druhého dne od telefonické

objednávky. Přepravky jsou dopraveny nákladním výtahem až k baru, kde si barmani ověří, zda se dopravené zboží shoduje s objednávkou, dojde k vyúčtování F&B manažerem a zboží je přemístěno do skladu, popř. na k tomu určená místa za barem (lednice, chladicí šuplíky). Při každé dodávce jsou zároveň odvezeny přepravky s prázdnými vratnými lahvemi (coca-cola.cz, 2012).

- **Dios**

Společnost DIOS TRADING spol. s r. o. dodává do Beer factory sirupy, destiláty a likéry rozličných značek a výrobců, v jejím portfoliu se však nachází i jakostní odrůdová vína a nealkoholické nápoje. Objednávky probíhají v kteroukoliv denní i noční dobu přes telefonního operátora a to dvakrát až třikrát týdně (nejčastěji po ukončení barové inventury tzv. zrcadla po konci každé směny – tedy v úterý, čtvrtek a v neděli). Zboží objednané do 11 hodin je do 8. hodiny večer dopraveno do Beer factory. Dodávka je opět dopravena přímo k baru, kde ji barman převezme, zkontroluje a roztřídí do skladu alkoholu nebo přímo na bar. F&B manažer má na starost vyúčtování. S touto společností Beer factory spolupracuje především díky opravdu široké nabídce zboží, výhodným cenám i u ušlechtilých destilátů a schopnosti akceptovat objednávku 24 hodin denně, 7 dní v týdnu. Pro porovnání, společnost MAKRO Cash&Carry ČR, s. r. o. rovněž nabízí barový sortiment, nabídka je však o poznání užší než u společnosti Dios; ani v převzetí objednávky není Makro tak flexibilní jako Dios, objednávka musí být odeslána den předem, resp. do jedenácté hodiny večerní (vinotekadios.cz, 2012).

- **Vína**

Nabídka vín v Beer factory není zcela stálá, ke stabilním zástupcům však patří vína z Habánských sklepů a z vinařství Hrabal. Sekty a šampaňské dodává výše zmíněná firma Dios. Objednávky probíhají telefonicky s každým dodavatelem zvlášť, doba dodání je o něco delší, než u předchozího sortimentu (zpravidla 2 – 4 dny), i frekvence objednávek se značně liší (maximálně jednou měsíčně), jelikož vína nejsou přímo typickým artiklem tohoto podniku. Dodávky jsou dopraveny opět přímo k baru, barmani mají na starost přejímku, kontrolu a vhodné uskladnění dle druhu vína a korespondující teploty (na bílá vína, sekty a šampaňské je k dispozici chladicí skříň na vína). Objednávána jsou především vína s přívlastkem (pozdní sběr, výběr z hroznů apod.), aby byly uspokojeny požadavky i té nejnáročnější klientely.

- **Barové náčiní**

Srkací stébla, nalévátka, nádoby na džusy a další jsou objednávány jednou měsíčně či dle potřeby a to telefonicky u společnosti Barstore. Dodávky jsou dopraveny opět až k barovému pultu. Spolupráce je bezproblémová (barstore.cz, 2012).

- **Makro**

Společnost MAKRO Cash&Carry ČR, s. r. o. je pro Beer factory nepostradatelným dodavatelem širokého sortimentu od potravin až po čisticí prostředky. Tato společnost nabízí produkty prémiové značky Horeca Select, jež jsou určeny právě pro restaurace a hotely. Makro je samoobslužným velkoobchodem, kde podnikatelé uskutečňují své nákupy na základě registrace a vystavení zákaznické karty. V posledních letech distribuuje své zboží rovněž na základě objednávek do samotných gastronomických zařízení, těchto služeb využívá i Beer factory, jelikož splnila stanovené podmínky, a sice během prvních tří měsíců od aktivace dosáhla hodnota nákupu 50 tisíc korun. Objednávky jsou vyřízeny telefonicky (lze rovněž e-mailem či faxem) dvakrát až čtyřikrát týdně, zboží je dodána vždy následující den od uskutečnění objednávky. Výhodou tohoto dodavatele je především komplexnost sortimentu, který zahrnuje již zmíněné čisticí prostředky, potraviny, ale i párátka a podobné drobné potřeby či alkohol. Pokud tedy výše zmíněná společnost Dios právě nenabízí zboží, jež Beer factory potřebuje, uspokojí tyto potřeby objednávkou zboží v Makru. Spolupráce s tímto dodavatelem je bezproblémová, dodávka je dodána až do kuchyně, kde ji kuchař zkontroluje, porovná s dodacím listem a roztřídí do jednotlivých skladových prostor (makro.cz, 2012).

- **Bidvest**

Společnost Bidvest Czech republic, s.r.o. dodává do restaurace Beer factory mražené výrobky prostřednictvím služby Bidvest Foodservice pro gastronomické provozy. Jedná se zejména o bramborové výrobky (hranolky, krokety) z vlastní produkce značky NOWACO, mraženou i chlazenou drůbež a další druhy mas, mražené ryby apod. Objednávky jsou uskutečňovány nejčastěji jednou týdně, dodávka je uskutečněna následující den (mimo neděle) opět přímo do kuchyně, kde ji kuchař zkontroluje, převezme a uskladní do mrazáků či chladicího boxu (bidvest.cz, 2012).

- **PP Řeznictví a uzenářství**

Firma Řeznictví a uzenářství Pavel Provazník PP je dodavatelem masa a uzenin, jež důsledně plní normy EU a je rovněž držitelem certifikátu HACCP a ISO 9001:2001. Beer factory od ní odebírá zboží především proto, že se na rozdíl od Makra či firmy Bidvest specializuje na užší sortiment, tedy právě na maso a masné výrobky. Kvalita zboží je v porovnání s obdobnými produkty z Makra či Bidvestu vyšší, ceny jsou však srovnatelné. Frekvence objednávek není pravidelná, závisí na velikosti odbytu pokrmů z kuchyně, nejčastěji jednou až dvakrát týdně. Kuchař musí určitým způsobem velikost odbytu předikovat, jelikož maso je nutné objednávat s časovým předstihem (od 6 – 18 hodin telefonicky, faxem, e-mailem i přes záznamník), aby se stihlo naložit a jinak připravit před samotnou tepelnou úpravou a servisu pokrmu hostovi. Jedná se zejména o kuřecí křídla, vepřová žebra, vepřová kolena apod. Dodávka je opět dodána až do kuchyně, kde ji přebírá kuchař. Následuje uskladnění v chladicím boxu (promaso.cz, 2012).

- **GOLD GROUP**

Dodavatelem ovoce a zeleniny je společnost GOLD GROUP, s. r. o., jež se specializuje na zásobování hotelů, restaurací, cateringových společností a dalších gastronomických zařízení čerstvou zeleninou, ovocem, saláty, houbami a bylinkami. Bezproblémové dodavatelsko-odběratelské vztahy s touto společností jsou důležité nejen pro chod kuchyně v Beer factory, ale rovněž pro bar, kde je čerstvé ovoce nepostradatelnou součástí zde připravovaných koktejlů. Objednávky probíhají opět telefonicky (1x až 2x týdně) zboží objednává kuchař po domluvě s barmany. Dodávka je dopravena následující den včetně svátků a víkendů do kuchyně, přebírá ji kuchař, který zboží do kuchyně uskladní v chladicím boxu či suchém baru, ovoce určené na bar předá barmanům. V porovnání s obdobným sortimentem dostupným ve velkoobchodě Makro, je zboží od společnosti Gold Group rozmanitější a čerstvější. Kvalita je to, co je pro Beer factory na prvním místě, proto se rozhodla pro tohoto dodavatele (goldgroup.cz, 2012).

Mezi další dodavatele, s nimiž Beer factory spolupracuje, patří:

- **Hagleitner Hygiene Česko s.r.o.** (hygienické potřeby)
- **JTI** (zprostředkovatel prodeje cigaret od Peal, a.s.)

- **Libor Černošník oil, f. o.** (odvoz použitého oleje z kuchyně, cca 1krát měsíčně)
- **Petr Jarolím, f. o.** (CO<sub>2</sub>)
- **C.I.P.A. spol. s r. o.** (gastro potřeby)
- **Obaly, sdružení A&T** (obaly na výdej pokrmů s sebou)

### **Vázanost kapitálu v zásobách**

Vázanost kapitálu v podnicích, jež poskytují stravovací služby, je značná. Co nejpřesnější predikce poptávky je pro mnoho takových podniků často znamením úspěchu. K demonstraci toho, jaký objem peněžních prostředků je v zásobách Beer factory držen, byl zvolen barový úsek. Východiskem pro zjištění stavu zásob jsou inventury. Inventury v Beer factory probíhají vždy po ukončení směny jednotlivých barmanů. Jelikož pracují dlouhý – krátký týden, inventury probíhají každé úterý, čtvrtek a neděli. Stav zásob se dále porovnává se skutečnými prodeji (v kompetenci manažera provozu a majitele), jež jsou zjištěné ze záznamů z kas, hovoříme o tzv. inventarizaci.

Co se týče vázanosti kapitálu v zásobách barového portfolia, je značný. V tomto konkrétním případě 475 675 Kč bez DPH či 574 654 Kč včetně DPH<sup>10</sup> (ceny jsou brány dle předních dodavatelů do gastronomických provozů: Dios, Coca Cola, Pilsner Urquell, Makro k 17. 3. 2013, do portfolia nejsou počítány cigarety a ostatní tabákové výrobky). Soupis sortimentu viz příloha č. 3.

Co se týče prevence ztrát, jako hlavní zdroj je selhání lidského faktoru. Mezi preventivní opatření patří: kamerový systém, podepsání hmotné zodpovědnosti barmany, po provedení inventarizace doplatek barmanů za manko ve dvojnásobných prodejních cenách (v Beer factory takřčený „double domark“). Inventury jsou prováděny tedy po každé směně a to pomocí měrných válců, pravítek a prostým přepočítáním. Ke zcizování surovin zaměstnanci může docházet několika způsoby: pod míry a následný prodej ušetřeného alkoholu bez účtu, pančování alkoholu vodou či levnějšími destiláty, nákup vlastního zboží a prodej bez účtu apod.

### **Resumé: Beer factory vs. řízení zásob**

Beer factory spolupracuje se spolehlivými dodavateli, upřednostňuje dlouhodobé oboustranně výhodné dodavatelsko-odběratelské vztahy. Pokud dojde k jakémukoliv

---

<sup>10</sup> Nealkoholické nápoje se sníženou sazbou DPH 15 %, alkoholické 21 % DPH dle § 47 zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty.

problému, F&B manažer nebo šéfkuchař (záleží, o jaký sortiment jde) kontaktuje vedoucí středisko dodavatele a společně se snaží problém vyřešit ke všeobecné spokojenosti. Pokud ke zjednání nápravy nedojde, hledá se dodavatel nový. Příkladem může být obměna dodavatele masa, uzenin a masných výrobků, kdy společnost MADE GROUP, a. s. byla v minulém roce nahrazena Řeznictvím a uzenářstvím PP, především díky výhodnějším cenám a vyšší flexibilitě. Jelikož v rámci zvoleného podniku probíhají interakce s dodavateli téměř neustále, majitel a F&B manažer mnohdy ztrácí přehled o současném stavu zásob a jejich povaze. Pověřená osoba by proto měla každý měsíc vyhotovit měsíc krátkou zprávu o průběhu zásobování, obrátce zásob, výši vázaného kapitálu, výši tržeb a vyčíslení ztrát.

### **5.1.3 Role kvality v Beer factory**

Kvalita je v současné době prioritou většiny podnikatelů a týká se všech komponentů podnikatelské činnosti, ať už hmotných výrobků, poskytování služeb, zpracování informací, procesů i celých systémů kvality. U podniků poskytujících stravovací služby je účelné zaměřit se zejména na kvalitu pokrmů, nápojů, výrobních postupů a na kvalitu poskytovaných služeb, jež se odvíjí zejména od kvality lidského kapitálu. Této problematice se věnuje kapitola Lidské zdroje v Beer factory.

V rámci Beer factory rozebereme kvalitu podávaných pokrmů a výrobních postupů v komparaci s požadavky systému kritických kontrolních bodů HACCP. Zprvu je nutno podotknout, že stravovací zařízení Beer factory není držitelem certifikátu HACCP, přesto však dodržuje nezbytné požadavky na hygienu a respektuje základní principy správné výrobní a hygienické praxe (GMP a GHP) stanovené zákonem (Nařízení EP a Rady ES č. 852/2004, o hygieně potravin; Nařízení EP a Rady č. 178/2002, který stanovuje obecné zásady a požadavky potravinového práva; Nařízení komise č. 2073/2005, o mikrobiologických kritériích pro potraviny; Nařízení komise č. 37/2005, o sledování teplot v přepravních a skladovacích prostředcích, úložných a skladovacích prostorech pro hluboce zmrazené potraviny určené k lidské spotřebě; Nařízení EP a Rady č. 1935/2004, o materiálech a předmětech určených pro styk s potravinami), (Voldřich a kol., 2006). Následující podkapitoly kopírují postupy při identifikaci kritických kontrolních bodů dle příručky Zásady správné výrobní a hygienické praxe ve stravovacích službách (Voldřich a kol., 2006).

### **Typ stravovací služby, rozsah činnosti**

Rozsah činností je pouze v rámci stálé nabídky a neexistuje zde sezónní prodej (popř. vymezení sezóny). V Beer factory do stálé nabídky spadá několik typů činností. Jsou jimi restaurace s obsluhou, klub, pivnice, výčep, bar, příprava z polotovarů, pokrmy „přes ulici“ (prodej s sebou) a cateringové služby, zejména pořádání rautů.

Tabulka 1 : Typ stravovací služby (rozsah činnosti)

<b>Typ (rozsah činnosti)</b>	<b>Stálá nabídka (ano/ne)</b>
Samoobslužná restaurace	ne
Restaurace s obsluhou	ano
Stánkový prodej	ne
Fastfood	ne
Bistro, bufet	ne
Klub, herna	ano
Pivnice, výčep	ano
Bar	ano
Kantýna	ne
Kavárna	ne
Cukrárna	ne
Mléčný bar	ne
Příprava z polotovarů	ano
Pokrmy „přes ulici“ (prodej s sebou)	ano
Cateringové služby (rauty)	ano

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### **Specifikace produktů kuchyně Beer factory**

V následující tabulce jsou uvedeny druhy pokrmů podávané v Beer factory (takové jsou v posledním sloupci označeny křížkem) včetně popisu způsobu zajištění zdravotní nezávadnosti.

Tabulka 2: Specifikace produktů kuchyně Beer factory

<b>Druh pokrmů</b>	<b>Způsob zajištění zdravotní nezávadnosti</b>	
<b>Teplé pokrmy</b>	- dostatečné tepelné opracování (doba působení teploty musí zajistit zdravotní nezávadnost pokrmu).	x
<b>Studené pokrmy</b>	- udržování nepřerušeno chladírenského řetězce (až po uvádění pokrmů do oběhu).	x
<b>Moučníky</b>	- dostatečné tepelné opracování.	x

<b>Dezerty</b> podávané za studena	- udržování nepřerušného chladírenského řetězce.	x
<b>Nápoje</b> (teplé, studené)	- teplé nápoje - dostatečné tepelné opracování, - studené nápoje - „nízká“ teplota.	x
<b>Zmrzlina, zmrzlinové poháry</b>	- udržování nepřerušného mrazírenského řetězce.	

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### **Přehled připravovaných a podávaných pokrmů**

V nabídce jsou teplá hotová jídla, teplá jídla na objednávku, studené pokrmy, zeleninové saláty, moučníky, grilovaná masa aj., která jsou vyrobena ze surovin jako jsou - syrové maso, ryby a mořské plody, mražené suroviny (maso, ryby, zelenina, přílohy), mléko a mléčné výrobky, vejce, vaječné výrobky (majonézy, dresinky), brambory a čerstvá zelenina a ovoce, polotovary (nákup od dodavatelů), studené pokrmy, tepelně opracované maso a masné výrobky uzeniny, cukrářské výrobky (krémy), hotové pokrmy chlazené.

Tabulka 3: Přehled připravovaných a podávaných pokrmů/výrobků

<b>Skupiny pokrmů</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• teplá hotová jídla</li> <li>• teplá jídla na objednávku</li> <li>• studené pokrmy</li> <li>• zeleninové saláty</li> <li>• moučníky</li> </ul>
<b>Používané rizikové suroviny</b>	syrové maso, ryby a mořské plody, mražené suroviny (maso, ryby a mořské plody, zelenina, přílohy), mléko a mléčné výrobky, vejce, vaječné výrobky (majonézy, dresinky), brambory a čerstvá zelenina a ovoce, polotovary (nákup od dodavatelů), studené pokrmy, tepelně opracované maso a masné výrobky uzeniny, cukrářské výrobky (krémy), hotové pokrmy chlazené
<b>Používané technologické postupy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vaření</li> <li>• dušení</li> <li>• pečení</li> <li>• smažení</li> <li>• grilování</li> </ul>
<b>Používaná technologická zařízení na tepelné zpracování a uchování</b>	Plynový sporák (vaření, dušení), elektrická trouba (pečení), fritéza (smažení),



	salamandr (gratinování, grilování), teplý výdejní pult s vodní lázní (výdej hotových jídel).
<b>Dodavatelé používaných potravin</b>	Příjem zboží zpravidla od dodavatelů (dodávka na místo), seznam dodavatelů a sortiment – GOLD GROUP, s.r.o. (ovoce, zelenina), Řeznictví a uzenářství PP (maso), Bidvest (mražené polotovary), MAKRO
<b>Způsob použití, je-li jiný než přímá konzumace ve stravovacím zařízení</b>	Konzumace na místě, výdej s sebou v termo boxech.
<b>Skladovací podmínky</b>	Sklad suchý, chlazený, mražený.
<b>Expedice (výdej)</b>	Teplá hotová jídla se vydávají od 11,00 do 15,00 hodin - výdej z teplého pultu (režon s vodní lázní); teplá jídla na objednávku se vydávají okamžitě po dohotovení a to během celého dne (od 11,00 do 23,00); studená jídla se vydávají na základě jednotlivé objednávky z pracoviště studené kuchyně (rovněž celý den).

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### **Vlastní výroba pokrmů**

Pokrm, které zde mohou zákazníci naleznout jsou pokrmy obsahující nedostatečně tepelně opracované maso (např. roastbeef, na přání hosta krvavý beefsteak apod.), zchlazené pokrmy, zmrazené pokrmy, grilované pokrmy, grilovaná drůbež, grilované ryby, pokrmy smažené, hranolky, krokety, bramboráky, moučníky, polévky, přílohové knedlíky a další přílohy, zeleninové saláty, zeleninová obloha ze syrové zeleniny, studené pokrmy podávané samoobslužnou formou, pokrmy obsahující syrové maso (např. hovězí carpaccio), studené a teplé nápoje, nakládaný hermelín, sendviče, hamburgery a pokrmy asijské kuchyně.

### **Popis technologických postupů**

Systém kritických bodů musí pokrývat všechny činnosti a všechny sortiment, popis technologických postupů neboli diagram výrobního procesu je osnovou, podle které se provádí analýza nebezpečí.

Technologický postup začíná příjmem surovin a polotvarů, příjmem obalů; pokračuje skladováním surovin a polotvarů, skladováním obalů; výdejem surovin, polotvarů a obalů; přípravou surovin a polotovarů; chlazení surovin; přípravou a výrobou druhu pokrmů popř. úchovou před výdejem a celý postup je zakončen konečnou úpravou a výdejem.

Tabulka 4: Popis technologických postupů

<b>Krok (název výrobní operace)</b>	<b>Operace zahrnuje činnosti</b>	<b>Teplé pokrm ano/ne</b>	<b>Studené pokrm ano/ne</b>	<b>Moučníky ano/ne</b>	<b>Dezerty ano/ne</b>	<b>Nápoje ano/ne</b>
<b>Příjem surovin, polotovarů</b>	Vlastní doprava surovin; příjem a posouzení průvodní dokumentace; prohlídka a posouzení surovin, měření teploty apod.	ano	ano	ne	ne	ano
<b>Příjem obalů</b>	Příjem surovin v obalech, příjem obalů určených k výdeji pokrmů s sebou.	ano	ano	ne	ne	ano
<b>Skladování surovin, polotovarů</b>	Oddělená úchova surovin v korespondujících skladech – suchý, chlazený, mrazený; pravidelná kontrola stavu a trvanlivosti	ano	ano	ano	ano	ano
<b>Výdej surovin, polotovarů do výroby</b>	Přesun surovin ze skladu do výroby, posouzení stavu, vyloučení rizik	ano	ano	ano	ano	ano
<b>Příprava surovin, polotovarů</b>	Vybalování z vnějších obalů, suché a/nebo mokré čištění, výtluč vajec, kořenění, rozmrazování, mytí a příprava zeleniny apod.	ano	ano	ano	ano	ano
<b>Chlazení surovin (úchova surovin před zpracováním, použitím)</b>	Přesun do lednic, prudké zchlazení připravených pokrmů v šokéru – následný přesun do lednic či mrazáků	ano	ano	ano	ano	ano
<b>Příprava a výroba druhu pokrmu</b>	Smíchání přísad, tvarování, tepelná úprava, chladnutí apod.)	ano	ano	ano	ano	ano
<b>Úchova před výdejem (prodejem)</b>	Chladicí box, mrazák, vodní lázeň	ano	ano	ano	ano	ano
<b>Konečná úprava</b>	Zdobení, krájení, tranšírování, kompletace apod.)	ano	ano	ano	ano	ano
<b>Výdej (prodej)</b>	Servírování hotových pokrmů na talíři pracovníky obsluhy	ano	ano	ano	ano	ano

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Schéma 4: Vývojový diagram – obecný pohyb potravin v provozovně Beer factory



Zdroj: Vlastní zpracování dle Voldřich a kol., 2006 (část I.), s. 50

### Analýza nebezpečí

Kroky celého technologického postupu, které jsou určeny v předchozí části, jsou v následující tabulce podrobně popsány. Byla definována možná nebezpečí. Je zde i informace o vlastních zkušenostech s těmito druhy nebezpečí, co je v provozovně prováděno, aby se chyba neopakovala, a jakým způsobem je zajišťováno dodržování správných postupů bez hrozeb.

Tabulka 5: Analýza nebezpečí

Krok	Nebezpečí	Osobní zkušenost, příklady z Beer factory	Prevence	Zajištění dodržování postupů
Příjem surovin	<p><b>Příjem (nákup) nevyhovujících surovin</b> (např. surovina zkažená, nekvalitní, kontaminovaná mikroorganismy, škůdci, cizími předměty apod.) v důsledku např.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nevhodné manipulace u dodavatele (nevhodné podmínky skladování, dopravy)</li> <li>• nedodržení doby trvanlivosti nebo použitelnosti dodavatelem</li> </ul>	<p>Máta – oschlá, zdlouhavá manipulace ze strany dodavatele</p> <p>Brambory – nekvalitní, kazové, neodpovídající zvolené šarži</p>	<p><b>Pro všechny druhy surovin</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• prověřený dodavatel</li> <li>• vizuální (smyslová) kontrola přijímaných surovin</li> <li>• kontrola doby trvanlivosti nebo doby použitelnosti</li> <li>• kontrola neporušenosti obalu</li> </ul> <p><b>Chlazené, zmrazené suroviny:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kontrola teploty surovin při příjmu</li> </ul>	<p>a) písemný postup</p> <p>b) proškolení pracovníka</p> <p>c) přezkoušení pracovníka</p> <p>d) dohled nadřízeného</p> <p>e) systematické sledování, vedení záznamů (kontrolní bod)</p> <p>f) kritický bod</p>

Krok	Nebezpečí	Osobní zkušenost, příklady z Beer factory	Prevence	Zajištění dodržování postupů	
	<p><b>Zkažení nebo poškození surovin během příjmu a manipulace</b> v důsledku např.: nevhodné manipulace při příjmu (současná manipulace s jinými výrobky, které mohou produkt ovlivnit; dlouhé prodlevy při příjmu za podmínek nevhodných pro surovinu) porušení chladírenského / mrazírenského řetězce mechanického poškození kontrola porušení obalu</p>	<p>Vejce – mechanické poškození</p>	<p><b>Pro všechny druhy surovin</b> Dodržování postupů správné praxe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dodržování podmínek při příjmu surovin</li> <li>• dodržování podmínek manipulace = manipulace správným způsobem (prevence poškození, oddělení neslučitelných druhů surovin)</li> </ul> <p><b>Chlazené, zmrazené suroviny:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vyloučení prodlev (dodržování chladírenského / mrazírenského řetězce)</li> </ul>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	
Skladování	<p><b>Zkažení a/nebo kontaminace surovin</b> (např.: mikroorganismy, škůdci, chemickými látkami a cizími předměty apod.)</p> <p>v důsledku např.: skladování v nevhodných podmínkách (nedodržení podmínek skladování – teplota, vlhkost, přístup světla atd.) růstu mikroorganismů nežádoucích chemických změn, (např. oxidace apod.) skladování s produkty, které mohou potraviny nevhodně ovlivnit (pachy, mechanické nečistoty...) nedodržení doby trvanlivosti, nebo doby použitelnosti (skladování příliš dlouhou dobu) mechanického poškození výrobku porušení obalu</p>	<p>Máta – nevhodné zpracování, špatné skladování ve vlhkých igelitových pytlích Chléb – skladování příliš dlouhou dobu - plísň</p>	<p><b>Pro všechny druhy surovin</b> oddělené skladování od výrobků, které mohou suroviny nevhodně ovlivnit dodržení podmínek skladování (teplota, relativní vlhkost vzduchu, uložení v dostatečné vzdálenosti od stěn, zamezení přístupu světla apod.) pravidelná kontrola podmínek skladování pravidelná vizuální (smyslová) kontrola skladovaných surovin pravidelná kontrola doby použitelnosti, minimální trvanlivosti udržování pořádku kontrola přítomnosti škůdců, zajištění ochrany proti škůdcům (pravidelná deratizace, desinfekce, dezinfekce)</p> <p>dodržování osobní a provozní hygieny <b>Chlazené, zmrazené suroviny:</b> dodržování chladírenského/ mrazírenského řetězce</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>a) písemný postup b) proškolení pracovníka c) přezkoušení pracovníka d) dohled nadřízeného e) systematické sledování, vedení záznamů (kontrolní bod) f) kritický bod</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>
Výdej surovin do výroby	<p><b>Zkažení a/nebo kontaminace surovin</b> (např.: mikroorganismy, chemickými látkami, cizími předměty apod.) v důsledku např.: nedodržení chladírenského / mrazírenského řetězce růstu (pomnožení) mikroorganismů nedodržení doby trvanlivosti, nebo doby použitelnosti (skladováno příliš dlouhou dobu) kontaminace mikroorganismy z prostředí, zařízení, pomůcek, pracovníků porušení obalu (výrobek může být kontaminován mechanickými nečistotami) nesprávného zacházení</p>	<p>Maso – skladování příliš dlouhou dobu bez adekvátní úpravy Chléb Zelenina</p>	<p><b>Pro všechny druhy surovin</b> výdej na základě potřeby výroby vybalování z obalů v určeném prostoru vizuální (smyslová) kontrola surovin kontrola doby trvanlivosti nebo použitelnosti používání vhodných manipulačních nádob správné postupy při vyjímání z obalů (prevence porušení obalu) udržování pořádku dodržování osobní a provozní hygieny <b>Chlazené suroviny:</b> dodržování chladírenského řetězce (omezení prodlev mimo chlazený prostor - surovina je vyjmuta z lednice těsně před zpracováním) <b>Mražené suroviny:</b> dodržování mrazírenského řetězce</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>a) písemný postup b) proškolení pracovníka c) přezkoušení pracovníka d) dohled nadřízeného e) systematické sledování, vedení záznamů (kontrolní bod) f) kritický bod</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>

Krok	Nebezpečí	Osobní zkušenost, příklady z Beer factory	Prevence	Zajištění dodržování postupů
Příprava surovin	<b>Kontaminace a/nebo zkažení suroviny</b> (např.: mikroorganismy, chemickými látkami, cizími předměty apod.) v důsledku např.: přípravy za nevhodných podmínek (nedodržení např. teploty - růst mikroorganismů, nežádoucí chemické změny např. oxidace) apod. křížení pracovních prostor (provozu) současné manipulace s neslučitelnými surovinami používání nečistých pracovních pomůcek používání špinavých pracovních oděvů nedostatečného mytí pracovních pomůcek nedodržování osobní a provozní hygieny porušení obalu (výrobek může být kontaminován mechanickými nečistotami) nesprávného zacházení (nedodržení technologického postupu)		<b>Pro všechny druhy surovin</b> příprava na základě potřeby výroby vizuální (smyslová) kontrola surovin používání vhodných manipulačních nádob používání čistých pomůcek a nádob dodržování technologického postupu používání pitné vody udržování pořádku dodržování osobní a provozní hygieny časové oddělení činností dodržování podmínek manipulace používání čistých pracovních oděvů (pravidelná výměna oděvů) <b>Chlazené suroviny:</b> dodržení chladírenského řetězce (omezení prodlév mimo chlazený prostor - surovina je vyjmuta z lednice těsně před zpracováním) <b>Mražené suroviny:</b> dodržení mrazírenského řetězce	a) písemný postup b) proškolení pracovníka c) přezkoušení pracovníka d) dohled nadřízeného e) systematické sledování, vedení záznamů (kontrolní bod) f) kritický bod
Příprava a výroba pokrmů	<b>Kontaminace pokrmu, popř. suroviny</b> (např.: mikroorganismy, chemickými látkami, cizími předměty apod.) v důsledku např.: nedodržení technologického postupu nesprávného zacházení před výrobou pokrmu (např. suroviny leží déle než 4 hodiny v teple) nesprávného zacházení po dohotovení pokrmu (např. produkt může být znečištěn syrovým masem, nástroji, obsluhou apod.) přepalování používaných smažicích olejů používání nečistých pracovních pomůcek (nedostatečného mytí pracovních pomůcek) používání špinavých pracovních oděvů nedodržování osobní a provozní hygieny		<b>Pro všechny druhy pokrmů</b> dodržování technologického postupu dodržování osobní a provozní hygieny  požívání kvalitních surovin dodržování podmínek manipulace používání čistých pracovních oděvů (pravidelná výměna oděvů) používání čistých pomůcek a nádob oddělená manipulace s neslučitelnými produkty kontrola dodržení hygienických podmínek <b>Teplé pokrmy, moučníky:</b> dostatečné tepelné opracování (tepelné opracování po dobu nejméně 5 minut po dosažení teploty +75 ° C v jádře - kusu porce) <b>Studené pokrmy, dezerty:</b> předchlazení surovin a chlazení hotových pokrmů (od dokončení až po výdej)	a) písemný postup b) proškolení pracovníka c) přezkoušení pracovníka d) dohled nadřízeného e) systematické sledování, vedení záznamů (kontrolní bod) f) kritický bod
Konečná úprava zdobení kompletace krájení tranširování	<b>Kontaminace a/nebo zkažení pokrmu – likvidace</b> (např.: mikroorganismy, chemickými látkami, cizími předměty apod.) v důsledku např.: nedodržení technologického postupu (např. chladírenského řetězce) křížové kontaminace (současná manipulace se syrovými surovinami) používání nečistých pracovních pomůcek (nedostatečného mytí	Vlas v pokrmu Nedostatečná tepelná úprava – možnost nákazy salmonelózou apod. Osyhání zeleniny	<b>Pro všechny druhy pokrmů</b> dodržování technologického postupu prevence křížové kontaminace kompletace za dodržení hygienických požadavků kontrola dodržení hygienických podmínek  <b>Teplé pokrmy, moučníky:</b> dostatečná teplota <b>Studené pokrmy, dezerty:</b> dodržení chladírenského řetězce <b>Zmrzliny:</b>	a) písemný postup b) proškolení pracovníka c) přezkoušení pracovníka d) dohled nadřízeného e) systematické sledování, vedení záznamů (kontrolní bod) f) kritický bod

Krok	Nebezpečí	Osobní zkušenost, příklady z Beer factory	Prevence	Zajištění dodržování postupů
	pracovních pomůcek) používání špinavých pracovních oděvů nedodržování osobní a provozní hygieny		dodržení mrazírenského řetězce	
<b>Výdej (prodej) a úschova při výdeji (prodeji)</b> - doprava k výdeji (prodeji)	<b>Kontaminace pokrmu – likvidace</b> (např.: mikroorganismy, chemickými látkami, cizími předměty apod.) v důsledku např.: nedodržování osobní a provozní hygieny nesprávného zacházení (např. úchova pokrmu po dokončení tepel. úpravy déle než 4 hod) nedodržení podmínek (např. teplota neodpovídá, časová prodleva mezi dokončením procesu a prodejem je příliš dlouhá) křížové kontaminace používání nečistých pracovních pomůcek používání špinavých pracovních oděvů  nedostatečného mytí pracovních pomůcek nedodržování osobní a provozní hygieny	Výskyt hmyzu během servisu hotových pokrmů (mušky)	<b>Pro všechny druhy pokrmů:</b> kontrola dodržení hygienických podmínek spotřeba ve dni výroby prevence křížové kontaminace používání čistých pomůcek dodržování osobní a provozní hygieny používání čistých pracovních oděvů (pravidelná výměna oděvů) <b>Teplé pokrmy:</b> kontrola teploty pokrmů při výdeji a doby od přípravy po výdej (teplé pokrmy se uchovávají + 65 °C, zákazníkovi se vydávají do čtyř hodin od přípravy, v době podání musí mít min. +63 °C)  <b>Studené pokrmy, dezerty:</b> dodržení chladírenského řetězce <b>Zmrzliny:</b> dodržení mrazírenského řetězce	a) písemný postup b) proškolení pracovníka c) přezkoušení pracovníka d) dohled nadřízeného e) systematické sledování, vedení záznamů (kontrolní bod) f) kritický bod

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### Stanovení kritických bodů

Za pomyslné kritické body můžeme označit: příjem zboží a surovin, skladování zboží a surovin, příprava surovin a pokrmů, tepelná úprava pokrmů, úprava pokrmů studené kuchyně, výdej a expedice pokrmů.

#### • **Příjem zboží a surovin**

Pokud dodané zboží není způsobilé k převzetí (nesprávné množství, druh, jakostní třída, přítomnost škůdců, mikroorganismů atd.), šéfkuchař ho po řádné kontrole nepřijme a okamžitě kontaktuje vedoucí středisko dodavatele. Problém je vysvětlen, dodavatel sjedná nápravu. F&B manažer však vybírá dodavatele natolik důsledně, že k podobným situacím téměř nedochází. Zboží je objednááno podle potřeby, většinou každý den. Problémem je však křížení cest zboží a hotových pokrmů. Dodávky jsou do Beer factory dovezeny služebním výtahem a přejímka probíhá u vstupu do kuchyně, jinde to díky dispozičnímu řešení není možné. Následuje roztřídění zboží do adekvátních skladů.

- **Skladování zboží a surovin**

Skladování surovin se odvíjí od charakteru sortimentu. K dispozici jsou 3 mrazáky, 2 ledničky, suchý sklad a chladicí box. Po přejímce následuje uskladnění, kontrola data minimální trvanlivosti je samozřejmostí. V zásadě je používána metoda FIFO. Hotové pokrmy či polotovary musí být před dalším uskladněním šokově zchlazeny na požadovanou teplotu (2 °C nebo - 18 °C) a následně uskladněny analogicky buď v chladicím boxu či v mrazácích. K tomu slouží speciální přístroj – šokér. Základním pravidlem je, že při výdeji jsou hotové pokrmy uchovávány ve vodní lázni při 90 °C, jejich teplota může klesnout na min. 75°C. Po ukončení výdeje jsou hotová jídla šokově zchlazena nebo zlikvidována, samovolné chladnutí je nepřipustné – při teplotě pod 75 °C hrozí mikrobiální kontaminace.

- **Příprava surovin a pokrmů**

Je místně oddělena příprava masa, příprava zeleniny, závěrečné dohotovování pokrmů. Křížení cest však není na 100 % vyloučeno, díky prostorovému uspořádání. K přípravným pracím (čištění zeleniny, porcování mas, nakládání apod.) je určena zadní část výrobního střediska, která je před hosty skryta.

- **Tepelná úprava pokrmů**

K finální tepelné úpravě je určena viditelná část výrobního střediska – smažení ve fritéze, opékání na pánvi, vaření, dušení na plynových sporácích, pečení a zapékání v troubě, gratinování, regenerace a další tepelné úpravy v konvektometru. Zde však občas dochází s problematickým křížením s přejímkou zboží od dodavatele.

- **Úprava pokrmů studené kuchyně**

Pro studenou kuchyni nejsou vyhrazeny zvláštní prostory – z jídelního lístku je reprezentována nabídkou sendvičů, salátů a studených předkrmů. Zhotovení má na starost pomocná síla, která zastává zároveň funkci pracovnice studené kuchyně.

- **Výdej a expedice pokrmů**

Místo pro expedici je bezprostředně spojeno s výrobní částí střediska. Po finální úpravě pokrmů na talířích dá šéfkuchař světelný signál (lampička u výdeje) pracovnícím odbytového střediska (servírkám) a ty pokrmy přinesou zákazníkovi. Případné reklamace jsou okamžitě řešeny.

### Stanovení kritických mezí

V následující tabulce jsou operace technologického popsány z hlediska určení sledovaných znaků; mezí, které jsou pro tyto sledované znaky přijatelné; jak se bude postupovat při sledování těchto znaků a mezí; jaká bude frekvence tohoto sledování. Také jsou zde uvedena opatření, která budou použita v případě nutné nápravy, ověřování postupů a provádění kontrol.

Tabulka 6: Příjem surovin - určení znaků, mezí, postupů sledování a stanovení nápravných opatření

Operace	Sledovaný znak	Meze přijatelnosti (Kritické meze)	Postup sledování	Frekvence sledování	Náprava (Nápravné opatření)	Ověřování postupu	Zvolené znaky označeny „X“
Příjem surovin	a. Porovnání: dodací list/ dodávka	a. Dodávka neodpovídá specifikaci	a. Vizuelní kontrola	Při každém příjmu	Pozastavení příjmu, vrácení dodávky – zajištění náhrady za nepřijaté suroviny  <i>Jiné: Okamžité zkontaktování s vedoucím střediskem dodavatele – dojednání nápravy, předcházení podobným situacím</i>	Provedení kontroly paralelně další osobou (nadřízeným), proškolení pracovníka  Zkouška teploměru	a. X
	b. Doba minimální trvanlivosti a doba použitelnosti (DMT, DP)	b. Dostatečně „dlouhá“ DMT, DT	b. Sledování DMT, DT				b. X
	c. Smyslové znaky přijímaného zboží	c. Neodpovídá požadavkům	c. Vizuelní kontrola zboží				c. X
	d. Teplota zboží při příjmu	d. Maximální teplota podle požadavků pro danou komoditu	d. Měření teploty				d. X
	e. Kontrola čistoty, neporušenosti obalu	e. Čistý, neporušený obal	e. Sledování čistoty, neporušenosti obalu				e. X
	f. Kontrola podmínek dopravy	f. Neodpovídá požadavkům	f. Vizuelní kontrola ložné plochy				f. X

*Zdroj: vlastní zpracování*



Tabulka 7: Skladování - určení znaků, mezí, postupů sledování a stanovení nápravných opatření

Operace	Sledovaný znak	Meze přijatelnosti (Kritické meze)	Postup sledování	Frekvence sledování	Náprava (Nápravné opatření)	Ověřování postupu	Zvolené znaky označeny „X“
Skladování	a. Podmínky skladování (ve skladu) např.: relativní vlhkost, zkažené zboží ve skladu	a. Neodpovídá požadavkům	a. Vizuální kontrola podmínek	Každý den	Náprava podmínek	Provedení kontroly paralelně další osobou (nadřízeným) a proškolení pracovníka	a. X
	b. Doba minimální trvanlivosti a doba použitelnosti (DMT, DP)	b. Dostatečně „dlouhá“ DMT, DT	b. Sledování DMT, DT		Vyřazení potraviny z „oběhu“		Zkouška teploměru
	c. Smyslové znaky skladovaného zboží	c. Neodpovídá požadavkům	c. Vizuální kontrola zboží		<i>Jiné: Likvidace</i>		c. X
	d. Teplota zboží při příjmu	d. Maximální teplota podle požadavků pro danou komoditu	d. Měření teploty				d. X
	e. Čistota, neporušenost obalu	e. Čistý, neporušený obal	e. Sledování čistoty, neporušenosti obalu				e. X

*Zdroj: vlastní zpracování*

Tabulka 8: Příprava surovin a pokrmů - určení znaků, mezí, postupů sledování a stanovení nápravných opatření

Operace	Sledovaný znak	Meze přijatelnosti (Kritické meze)	Postup sledování	Frekvence sledování	Náprava (Nápravné opatření)	Ověřování postupu	Zvolené znaky označeny „X“
Příprava surovin	a. Dodržení postupu	a. Nedodržení postupu	a. Sledování průběhu přípravy	Při každé „akci“	Posouzení suroviny nadřízeným pracovníkem, podmíněné zpracování	Provedení kontroly paralelně další osobou (nadřízeným) a proškolení pracovníka	a. X
	b. Kontrola hygieny při manipulaci	b. Neodpovídá požadavkům	b. Vizuální kontrola		Vyřazení potraviny z		Zkouška

	c. Dodržení teploty během manipulace	c. Maximální teplota podle požadavků pro danou komoditu	c. Měření teploty		„oběhu“  Jiné: <i>Využití stroje na šokové zchlazení (šokér)</i>	teploměru	c. X
<b>Příprava a výroba pokrmů</b>	a. Dodržení postupu	a. Nedodržení postupu	a. Sledování průběhu přípravy	Při každé „akci“	Jednou za směnu  Přerušení procesu přípravy, náprava podmínek	<i>Likvidace znehodnoceného materiálu</i>  Provedení kontroly paralelně další osobou (nadřízeným), proškolení pracovníka Zkouška teploměru	a. X
	b. Kontrola hygieny při manipulaci	b. Neodpovídá požadavkům	b. Vizuální kontrola				b. X
	c. Dodržení teploty během přípravy	c. Maximální teplota podle požadavků pro danou komoditu	c. Měření teploty				c. X
	d. Kontrola stavu oleje ve fritéze	a. Nevyhovuje smyslově (zrak,čich)	d. Smyslové posouzení				d. X

*Zdroj: vlastní zpracování*

Tabulka 9: Konečná úprava - určení znaků, mezí, postupů sledování a stanovení nápravných opatření

Operace	Sledovaný znak	Meze přijatelnosti (Kritické meze)	Postup sledování	Frekvence sledování	Náprava (Nápravné opatření)	Ověřování postupu	Zvolené znaky označeny „X“
<b>Konečná úprava</b>	a. Dodržení postupu	a. Nedodržení postupu	a. Sledování průběhu přípravy	Při každé „akci“	Náprava podmínek	Provedení kontroly paralelně další osobou (nadřízeným), proškolení pracovníka  Zkouška teploměru	a. X
	b. Kontrola hygieny při manipulaci	b. Neodpovídá požadavkům	b. Vizuální kontrola				b. X
	c. Dodržení teploty během manipulace	c. Maximální teplota podle požadavků pro danou komoditu	c. Měření teploty				c. X
	d. Smyslové znaky	d. Nevyhovuje	d. Zraková kontrola, čichová kontrola				d. X
<b>Výdej (prodej) a</b>	a. Teplota pokrmů při výdeji	a. Neodpovídá požadavkům	a. Měření teploty	Jednou za	Urychlený výdej	Provedení kontroly	a. X

<b>úchova při výdeji (prodeji)</b>	b. Kontrola hygieny při výdeji	b. Neodpovídá požadavkům	b. Vizuální kontrola	výdej	Stažení z výdeje  Náprava podmínek	paralelně další osobou (nadřízeným), proškolení pracovníka  Zkouška teploměru	b. X
------------------------------------	--------------------------------	--------------------------	----------------------	-------	--	---	------

*Zdroj: vlastní zpracování*

### **Stanovení ověřovacích postupů**

- **Ověřování funkce systému**

Ověřování probíhá na provozní poradě (porady vedoucích pracovníků) jednou za tři měsíce (nebo dle potřeby). Při ověřování je posuzováno dodržování postupu, jsou vysvětleny příčiny překročení mezí, jsou vyhodnocovány stížnosti zákazníků apod. Záznamem je zápis z porady, který obsahuje konkrétní závěry s uvedením zodpovědných osob, postupů řešení a termínů. V Beer factory tyto porady probíhají nepravidelně, v neformálním duchu, avšak na závěry z takovýchto porad je brán velký zřetel. Důležitá je participace jednotlivých pracovníků – jejich postřehy, návrhy a výtky.

- **Vnitřní (interní) audit**

Vnitřní audit provádí k tomu pověřená osoba. Je vhodné, pokud ovládá principy auditování (norma ČSN EN ISO 19011). Tento pracovník by měl zhotovit roční plán auditů (cca 2x za rok) a pro každý audit pak písemný program (kontrolní seznam otázek, seznam prostor, kde bude provedena kontrola, kontrolované osoby apod.). Audit obvykle zahrnuje: čistotu prostor, dodržování osobní a provozní hygieny, kontrolu plnění postupů správné praxe a HACCP. Z vnitřního auditu je pořizován záznam, který obsahuje konkrétní závěry z auditu s plánem nápravných opatření (zodpovědné osoby, termíny apod.). Formálně není v Beer factory prováděn.

- **Školení pracovníků**

Školení pracovníků se provádí při nástupu nových pracovníků, při opakovaném zjištění nedostatků, u stálých pracovníků pak jedenkrát ročně. Záznamy o školení pracovníků (testy apod.) jsou vedeny. V Beer factory však proškolení pracovníků tak důsledně neprobíhá. K dispozici jsou různé pracovní manuály, jež jsou zpracovány podrobně a obsahují náplně práce zaměstnanců na jednotlivých pozicích (kuchař, číšník/servírka, barman), nově nastupujícím zaměstnancům se však mnohdy nedostanou do rukou.

## Zavedení dokumentace

Základní dokumenty systému kritických bodů:

- písemná dokumentace jednotlivých kroků zavádění systému HACCP,
- popisy kritických bodů,
- záznamy o sledování stanovených znaků v kritických bodech,
- záznamy o nápravných opatřeních,
- záznamy o provedení ověření metod sledování v kritických bodech,
- záznamy o ověřování funkce systému,
- záznamy o vnitřních auditech,
- záznamy o modifikování systému kritických bodů.

Dále by měly být na pracovišti k dispozici receptury, sanitální řád, provozní řád apod. Tyto dokumenty se rovněž týkají zajištění jakosti a zdravotní nezávadnosti, v Beer factory jsou však k dispozici pouze receptury. Zde je samozřejmě prostor pro zlepšení, pověřený pracovník výrobního úseku by měl vést přinejmenším záznamy v rámci Správné výrobní a hygienické praxe.

## Resumé Beer factory vs. kvalita

Jak již bylo zmíněno na začátku této kapitoly, Beer factory nemá zaveden plný systém HACCP. Vzhledem k užšímu rozsahu činnosti podniku (kde se sice provádí výroba, příprava a zpracování potravin a nelze tak vyloučit zásadní nebezpečí zdravotní nákazy spotřebitele), nižší kapacitě výroby a malému počtu zaměstnanců Beer factory ani nemusí zavádět plný systém HACCP. Musí však analýzu nebezpečí doložit na základě uplatňování postupů správné hygienické praxe. Beer factory předpokládá, že všechna potravinová nebezpečí mohou být ovládána zavedením bezpodmínečně nutných požadavků hygieny potravin. Formální **analýza rizika** a rozvoje postupů HACCP je tu tudíž zbytečná. Co se týče **stanovení kritických mezí** v kritických bodech, nejsou v Beer factory stanoveny konkrétní číselné hodnoty (např. teploty). Kritické hodnoty vychází zejména ze zkušenosti vedoucího výrobního střediska, šéfkuchaře Marka Papouška, který je skvěle obeznámen s technologií i požadovanými vlastnostmi hotových pokrmů. Monitorovací postupy se v Beer factory provádí rovněž ve zjednodušené formě a jsou založeny na smyslovém vjemu, např. pravidelné ověřování teploty chladících, mrazících zařízení během skladování i vyhřívacích zařízení při výdeji; vizuální kontrola data minimální trvanlivosti apod. Jak již bylo

zmíněno v předchozím textu, práce s **dokumentací a záznamy** není v Beer factory stoprocentní. Vyjděme však z toho, že poskytování stravovacích služeb se stále odvíjí spíše od kvality podávaných pokrmů a profesionality personálu nežli od nadbytečné byrokracie.

## 5.2 Řízené rozhovory

### 5.2.1 Majitel restaurace Beer Factory – Ing. Jan Kadoun

Ohlédněme se o pár let zpět, jak hodnotíte zahájení provozu Beer factory? Provázely počáteční fázi nějaké závažnější potíže nebo naopak na tuto dobu rád vzpomínáte?

*Každý začátek je těžký. Je třeba si uvědomit, že jsme provoz restaurace Beer factory otevřeli ve sklepních prostorách Domu módy, které před tím sloužily jako sklad s tím, že jsme si sami vytvořily nový vchod přímo z Václavského náměstí.*

Shoduje se současná podoba a provoz Beer factory s Vašimi představami v minulosti?

*Představy byly trochu odlišné od reality, ale nutno podotknout, že i přes veškeré potíže se snažíme tyto představy změnit v činy. Největším problémem je zde samozřejmě lidský faktor.*

Jaký podíl Vaší pozornosti připadá právě na Beer factory v porovnání s vašimi ostatními podnikatelskými aktivitami, rodinou a volným časem?

*Je nutné se na to podívat tak, že jsem tento podnik vybudoval do slova vlastníma rukama, takže určitě má pozornost je z tohoto pohledu trochu specifická, ale doufám, že z hlediska momentálního managementu Beer factory se může moje pozornost soustředit na další projekty.*

Do jaké míry jste předal odpovědnost za řízení ve strategických věcech provoznímu Beer factory? Kdo má v případě lámání chleba rozhodující slovo?

*Samozřejmě odpověď je nasnadě z předchozího dotazu. A sice, snažím delegovat co nejvíce rozhodovacích pravomocí jednotlivým vedoucím pracovníkům, ale samozřejmě vždy poroučí ten, kdo platí. Myslím si, že rozhoduju o spoustě věcí, o kterých bych nemusel. 50:50 - je tam zájem, je tam snaha.*

Myslíte si, že je jedinečný koncept samovýčepné restaurace plně využit? Popř. máte v plánu nabídku stávajících služeb čímkoliv obohatit?

*Myslím si, že princip samovýčepu byl u nás jeden z mnoha prvků, který měl tento typ restaurace nabídnout. Použili jsme daleko víc technologií - projekčních plátna, kamery, atd. Myslím, že technologie jako takové jsou dnes na takové úrovni, že díky právě*

*problémům s lidskými zdroji nejsou dokonale využity. Je to samozřejmě velice specifický druh, který si myslím není opakovatelný a v daném regionu má pořád svoje místo.*

Jste spokojen s personálním obsazením v Beer factory? Popř. jakou roli hrajete v případě hledání, přijímání či propouštění zaměstnanců?

*Žádnou. Co se týče výběru a udržení personálu delegoval jsem všechny pravomoci na střední článek managementu.*

Jak hodnotíte spolupráci se současnými dodavateli surovin?

*Být pořád ve střehu.*

Považujete kvalitu poskytovaných služeb, podávaných pokrmů a nápojů za důležitou? Do jaké míry? Co děláte pro její zvyšování?

*Já si myslím, že to je to nejdůležitější. Proto jsme tady. Je to taková mravenčí práce při výběru dodavatelů, zboží... při rozhodování o struktuře jídelního lístku, dohlížení na kvalitu atd.*

Předpokládám, že se Beer factory pohybuje v černých číslech. Nastaly však v minulosti okamžiky, kdy tomu tak nebylo, nebo jsou například některé měsíce v roce každoročně ztrátové?

*Pokud došlo k velkým propadům v prodeji, bylo to zapříčiněno většinou vedlejšími vlivy – prohibice, ekonomická krize, díky níž dochází ke kontinuálnímu snižování tržeb. Nicméně pokud by to byl podnik ztrátový, nevidím důvod ho dál provozovat.*

Je známo, že kromě Beer factory provozujete i další podnik (restaurace a music club Vysmátý zajíc). Jak si stojí Beer factory v porovnání s touto provozovnou co do objemu tržeb, ročního obrátu, náročnosti na lidský kapitál, portfolia potřebných surovin a s tím související rozmanitosti dodavatelů?

*V podstatě ty dvě provozovny mají úplně jiný režim fungování, tzn., že se jejich nejsilnější a nejslabší měsíce vykrývají, tzn., že pro každou z těchto restaurací je sezóna jindy.*

## **5.2.2 Provozní manažer restaurace Beer Factory – Jan Pína**

Jaká je Vaše úloha v Beer factory? Co činní konkrétně náplň Vaší práce?

*V Beer factory je mojí úlohou zabezpečit bezproblémový provoz restaurace. Základem mé práce je otevřít a zavřít podnik tak aby vše ať už v ekonomické nebo provozní části fungovalo. Tento úkol obnáší jak starost o zboží tak i dohled nad personálem na všech střediscích. Dále jde o plánování práce a úkolů zhruba na půl roku dopředu nejen pro*

*sebe a naše zaměstnance ale i udržování spolupráce s našimi obchodními partnery – eventuálně vyhledávání nových dle aktuálního dění na trhu.*

*Shoduje se současná podoba a provoz Beer factory s Vašemi představami v minulosti? V současné době došlo k cca 30% poklesu návštěvnosti i tržeb. Ovšem tuto situaci vyvolala zejména fin. krize z roku 2008 a zájem zahraničních turistů o jiné destinace – např. Rumunsko a Bulharsko. Co se týká české klientely, její návštěvnost se naopak zvyšuje.*

*Jak byste charakterizoval současnou klientelu podniku?*

*Jde o naši cílovou skupinu, která se řídí denní dobou, v čase obědů zaměstnanci kanceláří a večer převážně turisté ve věku 18 až 45 let. Václavské náměstí je středem města, kam zejména čeští hosté míří na úřady a do různých typů kanceláří, vyžadují rychlý a někdy i neosobní servis s kvalitními produkty. Nedílnou součástí je i smýšlení hostů nad touto lokalitou – za dvacet let si „Václavák“ dobré jméno neudělal a tak i přilákat českou klientelu je složitější.*

*Naopak zahraniční hosté – pro ty jsme snadno dostupní – nás vyhledávají a zejména u anglicky mluvící klientely máme dobré jméno.*

*Uvítal byste více stálých zákazníků, tuzemskou klientelu? Předpokládám, že ano. Ale co proto děláte, či hodláte udělat?*

*V tomto případě je rozhodující cena. Stále v lidech převládá dojem že „Václavák“ je místo pro turisty a v podvědomí stále směřují do restaurací v okolí svého domova.*

*Používáme tedy marketingové nástroje, kde se zaměřujeme na přesvědčení hostů – jsme podnik pro každého s vysokou kvalitou produktů a normálními cenami.*

*Náš slogan: stavte se u nás na cestě domů ... i s přáteli ...*

*Jaký podíl na celkovém počtu zákazníků tvoří odhadem klientela přes zprostředkovatele (cestovní kanceláře, hotely apod.)?*

*30%.*

*Jak jsou tito zprostředkovatelé odměňováni?*

*10% z účtu hosta.*

*Plánujete do budoucna spolupráci s dalšími obchodními partnery?*

*Ne. Plánujeme spolupráci s projektem Czechtourism – kde chceme cestovní kanceláře oslovovat sami a vyhnout se tak lokáním zprostředkovatelům.*

*Jste spokojen s personálním obsazením v Beer factory? Popř. kde vidíte prostor ke změnám?*

*Ne. Stále se snažím zvýšit kvalitu našeho personálu, ale jsem nucen pracovat s tím, co je v současnosti na trhu práce. V roce 2013 se naše firma chystá samostatné personální oddělení, které se bude touto problematikou zabývat. Jednoznačně chceme jít cestou vychovávání si vlastního personálu, udržení si ho a následně vhodné tipy vtáhnout do středního a vyššího managementu (tito lidé znají problematiku našich provozů a jsou prověřeni – loajalita).*

Plánujete pořádání odborných kurzů s cílem zvýšení kvalifikace personálu?

*Zcela jistě. Ovšem tyto kurzy se vyplatí jen pro stále zaměstnance, které chceme ve firmě udržet. Některé jsou placené, jiné pořádají naši obchodní partneři – nechceme ale připravovat personál někomu jinému. Investujeme čas i peníze do našich klíčových a stálých zaměstnanců. Jinak průběžné vzdělávání personálu považuji za extrémně důležité vzhledem k faktu, že se trendy ať už v kuchyni nebo za barem neustále mění a vyvíjejí.*

Dáváte šanci zaměstnancům, aby participovali na řízení provozu, navrhovali změny, měli prostor přijít se svými názory a návrhy na zlepšení?

*Ano zcela jistě – ne vždy ale k změnám dojde. Názory zaměstnanců pro nás jsou důležité.*

Jak hodnotíte spolupráci se současnými dodavateli surovin?

*S dodavateli alkoholu a nápojů vše v pořádku. S dodavateli potravin – doslova hrůza. Největší problém jsou řezníci, a hned v závěsu zelináři. Je potřebná neustálá kontrola a dohlížení na předávky zboží - a okamžité řešení eventuálních reklamací.*

Mluvíme zde o dlouhodobé spolupráci nebo své dodavatele měníte častěji vzhledem k aktuálním nabídkám surovin?

*Snažíme se dodavatele neměnit a udržet kvalitu na stejné nebo vyšší úrovni, ale vzhledem k našemu malému trhu je to velice těžké protože každý z dodavatelů má stejné zásobování a odlišují se pouze v kvalitě závozů a ne kvality surovin. V současné době prověřujeme spolupráci s farmami ať už s chovem dobytka nebo zeleniny. Uvidíme.*

Kdo má na starost objednávání zboží?

*Na každém středisku je zodpovědná osoba, která se o suroviny stará. Sekundární kontrolu zabezpečuje manažer provozu.*

Považujete kvalitu poskytovaných služeb, podávaných pokrmů a nápojů za důležitou?

*Za klíčovou – zejména teď kdy lidé velmi pečlivě zvažují, za co své peníze utrácejí, a jídlo i vzhledem k mediálnímu tlaku odborné i amatérské veřejnosti už není jen hmota, ale surovina která mimo jiné ovlivňuje naše zdraví, kterou všichni považují za důležitou.*



*Host už není ten nevzdělaný konzument ale většinou zcestovalý klient, který od mezinárodních i národních specialit očekává 100% kvalitu a dodržení technologických postupů a receptur.*

Do jaké míry?

*V současné době je kvalita hlavním měřítkem všech našich restaurací. Nejen u receptur pokrmů ale i jejich doplňků, např. vlastní pečivo.*

Jak ji kontrolujete?

*Gastronomie je průmysl o detailech ... a všemu se dá předejít už samotnou volbou správného zaměstnance, který dbá na kvalitu své vlastní práce. Následná kontrola je už jen informativní. Vše co s nápoji i jídlem souvisí kontrolují průběžně.*

Co Vám říká pojem HACCP?

*Myslím, že by na HACCP měl být kladen větší důraz, považuji ho za zcela normální v gastro provozu. Pravidelně ho dodržujeme a na uskladnění surovin kladu velký důraz. Ostatní hygiena v našem podniku také 100%. HACCP považuji za samozřejmost moderní gastronomie. Někdy hororové scény pořadu „Ano Šéfe“ jsou dost k zamýšlení hodné.*

Patří sezónnost mezi výrazné negativní vlivy, jež ovlivňují tržby v Beer factory?

*Neřekl bych. Každé z ročních období je na „Václaváku“ specifické něčím jiným.*

Pokud ano, snažíte se s ní nějak vypořádat? Jakým způsobem?

*Koloběh klientely už známe a pravidelně s těmito interními poznatky pracujeme. Jde spíše o rozdílnost národů.*

Předpokládám, že se Beer factory pohybuje v černých číslech. Nastaly však v minulosti okamžiky, kdy tomu tak nebylo, nebo jsou například některé měsíce v roce každoročně ztrátové?

*V černých číslech sice jsme, ale máme ještě rezervy, kde můžeme naše čísla vylepšit. Nejztrátovější jsou zejména měsíce červenec a srpen.*

### **5.2.3 Provozovatel objektu – Ing. Zdeněk Blažek**

Restaurace Beer factory se nachází v suterénu Domu módy. Ing. Zdeněk Blažek, zástupce provozovatele prostor, jež má majitel restaurace v podnájmu, zodpověděl několik následujících otázek, týkajících se vzájemné spolupráce.

Jak hodnotíte celkovou spolupráci s Beer Faktory a jejím vedením?

*Podmínky spolupráce s Beer factory jsou specifikovány v Podnájemní smlouvě, ve které jsou pevně stanoveny důležité podmínky činnosti provozu restaurace v prostorách obchodního domu, s módním oblečením. Případné nedodržení stanovených podmínek provozu je ve smlouvě ošetřeno sankcemi, které pomáhají dohodnuté provozní podmínky dodržovat. Pokud se vyskytne situace, která není ve smlouvě ošetřena, jsou svolána společná jednání, na kterých se problematika, včetně jejího řešení, dohodne. Dohody jsou, byť přes některá připomenutí, dodržovány.*

Vyskytly se v minulosti nějaké problémy, popř. jakým způsobem došlo ke zjednání nápravy?

*Problémů se za 6 let spolupráce vyskytla celá řada, neboť zajišťování provozu restaurace se podstatně liší od provozu obchodního domu, zejména v oblasti zásobování, pořádku a rozdílné otevírací doby. Proto proběhla řada jednání, jak se zástupci vedení obou společností, tak mezi provozními pracovníky, na kterých se vzniklá problematika projednala, a našlo se takové řešení, které uspokojilo obě strany.*

Vyžadujete po provozovateli restaurace nějaké zvláštní požadavky, popř. jaké?

*Nevím, jestli mezi zvláštní požadavky patří požadavky týkající se způsobu zásobování, dodržování pořádku a průběžného úklidu. To jsou opakovaně body, které se při našich jednáních nejčastěji projednávají a precizují. Za zvláštní požadavek může být považováno námi vyslovené přání, aby pro zaměstnance Domu módy byla poskytnuta možnost poledního stravování za přijatelnou cenu, která se bude blížit ceně obvyklého „závodního stravování“. Této žádosti bylo vyhověno a zaměstnanci, kteří možnost poledního stravování využívají, obdrželi navíc karty stálých návštěvníků, které jim umožňují cenu za polední menu ještě zlevnit.*

Co jste se naopak na základě smluvního vztahu s provozovatelem restaurace zavázal dodržovat Vy?

*My, jako provozovatel objektu, jsme umožnili pro zásobování restaurace používat stávající vybavení objektu (zásobovací vjezd a výtahy), součinnost s ostrahou objektu, napojení na topná a chladicí média a obětovali jsme jednu z výloh do Václavského náměstí, pro vybudování vstupu do restaurace.*

Dodržuje provozovatel restaurace data splatnosti svých závazků (pronájem, energie,...)?

*Dodržování termínů splatnosti zajišťujeme poskytnutými slevami nájmu, které jsou podmíněny dodržováním termínů splatnosti. Problém nastává při celoročním vyúčtování služeb, kde jsme pro dokladování spotřeby médií postupně osadili celou řadu měřících elementů, abychom dokázali co nejpřesněji stanovit jednotlivé spotřeby energií a vody, neboť ty se při odlišných podmínkách provozu podstatně liší.*

## **5.2.4 Hygienická stanice hlavního města Prahy**

Hygienická stanice byla zkontakována nejprve prostřednictvím e-mailu podatelna@hygpaha.cz. Následovala telefonická odezva, kdy došlo ze strany Hygienické stanice k vysvětlení, že požadované dotazy se týkají interních informací mezi stanicí a provozovnou Beer factory a na základě Zákona č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví<sup>11</sup>, a Zákona č. 552/ 1991 Sb., o státní kontrole, nejsou pracovníci Hygienické stanice hlavního města Prahy oprávněni podobné informace třetím osobám poskytovat.

## **5.3 Návrhy, inovace, diskuse**

### **5.3.1 Návrhy nových produktů dle segmentu klientely**

#### **Zaměstnanci okolních firem poptávající polední menu**

Tento segment klientely se orientuje především na cenu, důležitá je také vzdálenost od jejich zaměstnání apod. V komparaci s konkurenčními podniky je cena v Beer factory srovnatelná, jelikož menu zahrnuje vždy i polévku a dezert. V konkurenčních podnicích tomu zpravidla tak nebývá, polévka a dezert jsou účtovány zvlášť na přání hosta a ti, kteří mají zájem pouze o hlavní chod, nemusí platit cenu za celé menu, která bývá zpravidla vyšší. Návrhem je tedy umožnit hostům, aby si polední menu flexibilně sestavili sami a objednali si jen to, o co opravdu stojí (v současnosti někteří např. v letních měsících odmítají polévku; zastánci štíhlé linie nemají zájem o dezert apod.).

Druhý návrh týkající se tohoto segmentu se týká samotné komunikace s touto klientelou. Polední nabídka je sice umístěna na webových stránkách Beer factory,

---

<sup>11</sup> Zaměstnanci Státního zdravotního ústavu, zdravotních ústavů, jakož i zaměstnanci jiné odborně způsobilé osoby jsou povinni zachovávat mlčenlivost o individuálních údajích vztahujících se k fyzickým osobám a o obchodním tajemství, o kterých se při postupu podle tohoto zákona dozvěděli (§ 88, odstavec 6 zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví).

na Facebooku a na lunchtime.cz, ale tyto informace jsou využívány zejména stávající klientelou. Pro získání nové by bylo potřeba pověřit odpovědnou osobu, která by jednou týdně roznášela týdenní soupis nabídky poledních menu do okolních firem, kde se nachází spousta perspektivních strávníků. Osobní kontakt přináší několik dalších výhod. Perspektivní zákazníci mohou být upozorněni na možnost koupě zákaznické karty (za 99 Kč), jejíž držitel obdrží při každé platbě v Beer factory slevu 15 %; možnost platby kartou či stravenkami; možnost pořádání firemních večírků apod. Tuto novou funkci „obchodního zástupce“ by mohl zastat provozní manažer. Cílem těchto opatření je zvýšení poptávky po poledních manu. Aby byl obědový provoz restaurace rentabilní, je potřeba prodat 60 a více obědů denně (metodika výpočtu, zdroje použitých dat a vzorová kalkulace všech komponent poledního menu viz příloha č. 4).

**Bod zvratu:  $Q = \text{fixní náklady/cena za ks} - \text{variabilní náklady na ks}$**

Návrhům přesvědčivé komunikace se věnují i Schiffman a Kanuk (2004), kteří zdůrazňují, že je nutné si nejprve stanovit cíle komunikace, pak vybrat odpovídající obecenstvo pro své sdělení a vhodný sdělovací prostředek a následně zakódovat sdělení způsobem, jenž je přiměřený pro každý sdělovací prostředek a každou cílovou skupinu. Toto by měl mít management Beer factory na paměti.

Další doporučení se týká ozvláštnění skladby poledního menu. Každé úterý by mohlo být v Beer factory inspirováno projektem CzechTourismu „Ochutnejte Českou republiku“ alias Czech Specials (Vaníček, Lafková, 2001), kdy by byly každý týden nabízeny pokrmy z jiného regionu. Na tomto projektu spolupracuje Česká centrála cestovního ruchu dále s Asociací hotelů a restaurací ČR a Asociací kuchařů a cukrářů ČR. Cílem projektu je navrátit českou kuchyni do našich restaurací a představit tak regiony z pohledu kulinářských specialit. V rámci projektu jsou restaurace po splnění určitých kritérií (konkrétně [nawww.czechspecials.cz/certifikacni-kriteria](http://nawww.czechspecials.cz/certifikacni-kriteria)) certifikovány a označeny logem Czech Specials. Z vybraných konkurenčních podniků je držitelem tohoto certifikátu restaurace Výtopna, která do své nabídky zahrnula např.: smažený vepřový řízek, pečenou kachnu se zelím a knedlíky, pečené vepřové koleno apod. V rámci segmentu konzumentů poledních menu není certifikace Czech Specials nutná a vzhledem k požadovaným kritériím není ani možná, restaurace Beer factory nedisponuje stavebně oddělenými prostory vymežující kuřáckou a nekuřáckou část, což je právě jedním z požadavků. Šéfkuchař, sestavující polední menu, by se však mohl nechat inspirovat regionálními recepty, které jsou prezentovány na webových stránkách

projektu a výsledným produktem by byly **regionální úterky** (př. Úterý ve znamení regionu Šumava viz příloha č. 5).

Po vzoru regionálních úterků a s vědomím stále častěji skloňovaných slov Bio, wellness a zdravý životní styl by restaurace Beer factory mohla do své polední nabídky zahrnout i **zdravé čtvrtky** (př. menu Zdravý čtvrtek viz příloha č. 6). Podnětem by mohl být fakt, že spotřeba Biopotravin<sup>12</sup> v ČR neustále roste, v roce 2008 byl zaznamenán až 40% nárůst. Podíl biostravy na celkové spotřebě dosáhl až k jedné třetině (COT business, č. 5, 2009). U čtvrtěčního poledního menu by byl navíc přiložen tištěný propagační materiál s charakteristikou bioproduktů a zdůrazněním jejich výhod (neobsahují syntetické pesticidy, aditiva, mají lepší chuťové vlastnosti, jsou nutričně bohatší, neobsahují geneticky modifikované organismy).

### **Milovníci nadstandardních gastronomických zážitků**

Tento segment je do Beer factory přitahován jedinečným konceptem samovýčepných zařízení. V jeho využití jsou však jisté rezervy. V Beer factory je sice promítána pivní soutěž, kde jsou na stěně zobrazeny aktuální stavy výtoče jednotlivých stolů, ale tato skutečnost není nikterak zdůrazněna. DJ, který je přítomen každý den od 22 hod., by mohl skrze mikrofon povzbuzovat k větší konzumaci a v hostech probudit soutěživost. Pokud by byla přítomna tanečnice (zpravidla v pátek a v sobotu), mohla by tančit přímo u vítězného stolu, vítězný stůl by mohl dostat slevu na konzumaci do dalšího dne apod. Zdůrazněna by měla být také možnost pokoření rekordu, který v současné době činí 131,87 litrů piva z jednoho stolu. Noví rekordmani by byli zapsáni do Knihy rekordů Beer factory s patřičnou fotodokumentací, samozřejmostí by byla prezentace na sociální síti Facebook, rekordmani by obdrželi dárky ve formě reklamních předmětů od dodavatelů či trika Beer factory (v současné době ke koupi za 350 Kč). Ve srovnání s konkurenčními podniky The Pub (thepub.cz, 2012) má Beer factory v efektivním využití konceptu samovýčepů hluboké rezervy. Hlavním motivem návštěvníků těchto konkurenčních podniků je zúčastnit se právě pivní soutěže a vzhledem k úspěšnosti sítě těchto provozoven je patrné, že vzbuzená soutěživost prodává, navyšuje tržby.

---

<sup>12</sup> Bioprodukt je výrobek, jehož výroba se řídí pravidly konvenčního zemědělství, ale navíc ještě pravidly ekologického zemědělství a výroby biopotravin. Legislativa zaručuje, že každý zemědělec hospodařící v systému ekologického zemědělství musí být registrován na MZe ČR. Činnost ekologických zemědělců a výrobců biopotravin je z pověření MZe zajišťována kontrolními organizacemi Abcert a Biokont CZ a KEZ (COT business, č. 5, 2009).

Atmosféra samoobslužné pivnice by dále mohla být umocněna tematickým oblečením obsluhujícího personálu ve stylu „Octoberfest“, nabídka pokrmů by mohla být obohacena o pochoutky k pivu, jako grilovaná václavská klobása, domácí pomazánky dle aktuální nabídky, domácí tlačenka s cibulí a octem, tatarský biftek (na objednávku), ďábelská masová topinka apod. V současné době Beer factory nabízí pouze nakládaný hermelín, smažené cibulové kroužky, nachos s rajčatovou salsou a kuřecí křídla. Tento sortiment nepodtrhuje kvalitu pilsenského piva.

V neposlední řadě by Beer factory šířila osvětu ohledně čepování piva. Angličanům, kteří čepují pivo bez pěny až po okraj pivní sklenice; Italům, kteří se diví, že jim pivo pění, když jej spouští do sklenice půlmetrovým volným pádem; i dalším bez ohledu na národnost a pivařské dovednosti by byly nabídnuty kurzy správného čepování piva. Kurzy by probíhaly po předchozí domluvě přímo u samovýčepných stolů a to pod vedením vysoce kvalifikovaných výčepníků. Podobné kurzy již probíhají např. pod vedením mistra světa v čepování piva 2010 Lukáše Svobody a to v konkurenčním podniku Lokál U Bílé kuželky, jsou ale finančně náročné – cena 3200 Kč na osobu (lakal.ambi.cz, 2013). Beer factory by nabízela podobné čtyřhodinové kurzy za poloviční cenu 1600 Kč, jejíž součástí by byl teoretický exkurz o výrobě a historii piva, ukázka různých stylů čepování, pivní degustace, praxe za výčepem a oběd. Předpokladem by byla rezervace na webových stránkách Beer factory, kde by byla vytvořena záložka **Škola čepování piva**, a účast minimálně 4 osob.

### **Sportovní nadšenci**

Beer factory je skvěle uzpůsobená k prezentaci sportovních přenosů. Tento fakt však není nikde zvláště upomínán a potenciál není naplno využit. Po vzoru konkurence, zejména provozovny Rocky O' Reillys Irish Pub, by ke zlepšení mohl přispět rozvrh sportovních přenosů, které budou v Beer factory promítány v konkrétních dnech a hodinách. Rozvrh by byl umístěn na jedné ze záložek na webových stránkách, předpokladem úspěchu je pravidelná aktualizace. Pro příznivce sportovních klání by byla připravena speciální nabídka nápojů a pokrmů, dle druhu sportu a původu soupeřů. Další současnou slabinou v rámci orientace na segment sportovních nadšenců je možnost přenosu pouze jednoho sportovního kanálu na všech projekcích. Dle slov majitele je tento nedostatek již v řešení, v dohledné době by měla být k dispozici technika přizpůsobená k projekci více televizních stanic současně tak, aby si každý přišel na své.

### **Milovníci nočního života**

Do tohoto segmentu spadají převážně mladí lidé se zálibou v tanci a alkoholu. V dnešní době plné nových komunikačních technologií, členové této kategorie rádi sdílí své zážitky a pocity se svým okolím, rádi se chlubí. Doporučení pro Beer factory opět po vzoru konkurence tkví v přítomnosti vlastního fotografa, jež by v průběhu party dokumentoval dění, fotky by byly dále doplněny logem Beer factory a prezentovány na sociální síti Facebook, na stránkách provozovny, kde by se vyfocené osoby označovaly a propagovaly tak Beer factory nenásilným způsobem svým přátelům. Tohoto způsobu prezentace hojně využívá celá řada konkurenčních podniků (m1lounge.com, 2013; nebepraha.cz, 2012; alibi-bar.cz, 2013; retropraha.cz, 2013) za nimiž je Beer factory v hlubokém závěsu. Ve spojitosti s komunikačními technologiemi on-line je třeba zdůraznit důležitost technické správy ve věci bezdrátového připojení internetu wi-fi, které je v Beer factory dostupné zdarma, poslední dobou však není funkční, což zejména pro cizince není dobrou vizitkou. Dalším návrhem na zlepšení je ozvláštnění běžného nočního provozu tematickými party, kde by nabídka nápojů, výzdoba, oblečení zaměstnanců a hudební styl vždy tvořil jeden celek. Příkladem mohou být oldies party (po vzoru Lucerna Music clubu), ohnivé party s fire-barmanskou show a speciálními drinky s chilli papričkami, ladies nights, maškarní, halloweenské párty apod.

### **5.3.2 Návrhy optimalizace procesu řízení v jednotlivých oblastech řízení**

#### **Optimalizace v řízení lidských zdrojů**

Na základě rozhovorů s majitelem i provozním manažerem Beer factory je jasné, že lidský kapitál je ve vybraném podniku vysoce rizikovým a nesnadno uchopitelným faktorem. K optimalizaci této oblasti řízení by mohla přispět následující opatření. Při přijímání nových zaměstnanců by se vedoucí pracovníci měli vyvarovat metody „pokus – omyl“. Stav lidských zdrojů by měl být plánován, aby nedocházelo k situacím, že zaměstnanců bude nedostatek, jež bude za každou cenu vyplněn nekvalifikovaným článkem. Tohoto pochybení si vnímavý host jistě všimne, jelikož pohostinství je převážně o lidech a důraz na kvalitu lidského kapitálu by měl být prioritou. Řízení lidských zdrojů by se dále mohlo optimalizovat prostřednictvím vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Pracovníci obsluhy by měli zlepšit zejména své jazykové schopnosti, barmani, kteří dosud neabsolvovali barmanský kurz, by tak učinili, pracovníci

výrobního střediska by byli pověřeni studiem nových trendů v oblasti gastronomie, na pracoviště by byly zakoupeny odborné časopisy apod. Pro vedoucí pracovníky by mohlo být přínosem navštívit kurzy asertivity či manažerských dovedností. Samozřejmě jde o finančně náročný krok, ale s návratností této investice se dá počítat, jelikož jak už je výše zmíněno, hostinská činnost je business o lidech. Cenově schůdnější variantou by mohlo být zakoupení odborných publikací s danou problematikou, jako například titul *Jak získávat přátele a působit na lidi*<sup>13</sup> (*How to win friends and influence people*), jehož autorem je Dale Carnegie. Inovace by nebyla od věci ani ve způsobu odměňování. V současné době je spíše demotivující. Mzda je složena pouze z pevné složky. Doplnění pohyblivé část mzdy, která by se odvíjela od velikosti tržeb (např. 3 %), by motivovalo zaměstnance k aktivní práci a podílení se na navyšování tržeb a tedy navyšování základu pro výpočet části jejich vlastní mzdy. Rušit pokuty, když už byly jednou zavedeny, je nesmysl, ale mělo by být konkretizováno: kdo, za co a v jaké výši může být sankcionován. Ovlivňovat motivaci pracovníků však nemusíme pouze penězi, stačí taky občas pochválit, vyhlásit pracovníka měsíce apod. Optimalizace by se měla promítnout i do personální administrativy, která má za cíl spravovat data o zaměstnancích, starat se, aby se veškeré změny u zaměstnanců promítly do systému a personálních složek a celkově bylo řízení lidských zdrojů v souladu se Zákoníkem práce. Dle serveru podnikatel.cz (2013) objem šedé ekonomiky v Česku dosahuje podle odhadů 17 % HDP (více než 500 miliard korun). Šedá ekonomiky nejvíce bují právě v oblasti pohostinství, dále pak v oblasti dopravy, ubytovacích služeb a stavebnictví. Provozovatelé pohostinských zařízení jsou mimo jiné neúměrně zatíženi odvody z mezd svých zaměstnanců – to snižuje motivaci k vyšší zaměstnanosti v oboru a vede k nárůstu práce na černo a tzv. „melouchům“, jak tomu bylo před rokem 1989. Návrh zákona upravujícího placení 14denní pracovní neschopnosti zaměstnavatelem představuje další destabilizační prvek pro zaměstnanost v oboru. Budoucnost lidských zdrojů v pohostinství není růžová. Dle příspěvku na management.gastronews.cz (2013) se bude toto století v průmyslu pohostinství, konkrétně v oblasti lidských zdrojů, vyznačovat: nárůstem třídy v neproduktivním věku, zvýšenými nároky na odbornou znalost pracovníků na nižších stupních - jejich výuka

---

<sup>13</sup> Příručka, světový bestseller, jež po desítky let pomáhá pochopit velké tajemství správného způsobu, jak jednat s lidmi. Dale Carnegie radí, jak kritizovat a přesto zůstat oblíbený, jak zvýšit svůj vliv i schopnost dotahovat věci do konce, jak se stát zábavnějšími společníky, jak nadchnout své spolupracovníky a stát se skutečnou vůdčí osobností, nebo-li, jak zařídit, aby lidé dělali rádi to, co je třeba. Kniha je k dostání v Paláci knih Luxor, 200 m od Beer factory, za 249 korun (neoluxor.cz, 2013).



a trénink, snižováním stavů vedoucích pracovníků (down sizing) a zvýšenými nároky na znalost moderních technik managementu.

### **Optimalizace v řízení zásob**

K optimalizaci v této oblasti dochází téměř neustále, jelikož interakce s dodavateli a práce se surovinami je nedílnou součástí stravovacího provozu. Beer factory spolupracuje se spolehlivými dodavateli, upřednostňuje dlouhodobé oboustranně výhodné dodavatelsko-odběratelské vztahy, případné problémy jsou ihned řešeny s vedoucím střediska dodavatele. Pokud ke zjednání nápravy nedojde, hledá se dodavatel nový. Doporučení ke zlepšení je směřováno na přesnější predikci poptávky. Problémem je v současné době zejména ovoce objednávané na bar. Podléhá totiž rychlé zkáze, a pokud není zajištěn pravidelný odbyt míchaných nápojů, nemalé množství finančních prostředků touto cestou odchází vniveč. Nevyužití ovoce by však mohlo být použito k přípravě fresh-koktejlů, dření či sorbetů v akční nabídce. K sofistikovanějšímu odhadu budoucí poptávky po nápojích i pokrmech by přispěl podrobný přehled o aktuálním stavu zásob, jejich pohybu a povaze. Pověřená osoba by proto měla každý měsíc vyhotovit měsíc krátkou zprávu o průběhu zásobování, obrátce zásob, výši vázaného kapitálu, výši tržeb a vyčíslení ztrát. Na barovém úseku inventury probíhají pravidelně, ve výrobní části to tak jednoznačné není, především díky nadměrné mobilitě personálu. V současné době Beer factory zaměstnává dva spolehlivé kuchaře, jež dělají na protisměně a jsou plně obeznámeni s nutností výkaznictví. Co se týče predikce nároků na řízení zásob v pohostinství, nevlídné konkurenční prostředí a vysoké požadavky zákazníků si vynutí uplatňování logistiky při řízení větších restauračních a hotelových komplexů (management.gastronews.cz, 2013).

### **Optimalizace v řízení kvality**

Jak již bylo uvedeno v dílčím závěru týkajícího se kvality, při tvorbě návrhů na zlepšení vycházíme ze skutečnosti, že poskytování stravovacích služeb se stále odvíjí spíše od kvality podávaných pokrmů a profesionality personálu nežli od nadbytečné byrokracie. Z předchozí věty vyplývá, že snaha o získání certifikace HACCP, by byla vzhledem k nákladům kontraproduktivní. Hosté chodí do restaurací stále hlavně proto, že jim v nich chutná, nikoli proto, že si potrpí na certifikáty kvality. Vaníček a Lafková (2001) ve svém příspěvku „Cestovní ruch a gastronomie v ČR“ prezentují výsledky marketingového výzkumu realizovaného formou dotazníkového šetření v pěti českých

městech a pomocí internetu (celkem 220 respondentů). Bylo zjištěno, že naše gastronomie se velmi rychle vyvíjí. Kvalita a zejména služby jsou poskytovány na čím dál vyšší úrovni. Jak uvedl provozní Jan Pína: „*Lidé velmi pečlivě zvažují, za co své peníze utrácejí, a jídlo i vzhledem k mediálnímu tlaku odborné i amatérské veřejnosti už není jen hmota, ale surovina, která mimo jiné ovlivňuje naše zdraví, kterou všichni považují za důležitou. Host už není ten nevzdělaný konzument, ale většinou zcestovalý klient, který od mezinárodních i národních specialit očekává 100% kvalitu a dodržení technologických postupů a receptur.*“ Optimalizace v řízení kvality v Beer factory by měla mimo zmíněné dodržování technologických postupů a receptur postihnout zejména kontrolní aktivity, zaměřené na posouzení kvality podávaných pokrmů, nápojů, dále kvality služeb poskytovaných pokud možno kvalifikovaným personálem a kvality všech procesů a interakcí v Beer factory. Kontrola by neměla mít pouze informativní charakter (zde se názor autorky rozchází s názorem provozního manažera), ale měla by být podnětem pro optimalizaci dílčích procesů, jelikož objektivní a pravidelné hodnocení zákaznického servisu je nezbytnou součástí úspěchu a odlišení se od konkurence. Vhodnou formou kontroly by mohlo být využití metody Mystery shopping<sup>14</sup>. Díky této metodě by měl management Beer factory k dispozici objektivní, přesné, včasné a vypovídající informace o interakci zaměstnanců se zákazníky a získal by hodnotná data, na jejichž základě by strategicky rozhodoval. Pokud by zaměstnanci byli o možnosti návštěvy fiktivními zákazníky informováni, sloužila by tato metoda i jako motivace stabilně poskytovat kvalitní služby. Výzkumníkem může být jednak osoba vedení Beer factory známá a obeznámená s danou problematikou gastronomického provozu, jednak pracovník specializované agentury, jež poskytuje kompletní servis. Nabídky takto orientovaných agentur nejčastěji zahrnují (dle informací na [mysteryshoppers.cz](http://mysteryshoppers.cz) či [marketvision.cz](http://marketvision.cz)):

- plán mystery shoppingového programu uzpůsobeného specifickým potřebám;
- návštěvu restaurace vyškolenými fiktivními zákazníky, shromáždění informací v předem dohodnutém termínu a čase;
- analýzu a vyhodnocení shromážděných informací;
- identifikaci silných a slabých stránek zákaznického servisu;

---

<sup>14</sup> Mystery shopping je druhem výzkumu s využitím dotazování a pozorování, kdy výzkumce vystupuje v roli zákazníka a předstírá zájem o koupi, informaci, službu. Cílem je pomocí institucím, které mají v pracovní náplni stanoveny určité zásady a normy ve vztahu k zákazníkům, kontrolovat dodržování těchto norem a zásad, aby bylo možno nalézat cesty k jejich zlepšení a dodržování (Boučková, 2003).

- doporučení kroků vedoucích ke zlepšení;
- prezentaci výsledků;
- monitoring pokroku a vývoje apod.

V gastronomických provozech jsou tyto služby využívány zejména ve franchisových konceptech jako např. Paneria, proto by v případě Beer factory byl plně dostačující mystery shopper z řad známých majitele či F&B manažera.

## 6 ZÁVĚR

Následující text dokládá, že byly naplněny hlavní i dílčí cíle práce a prezentuje výsledky verifikace hypotéz. Hlavním cílem bylo analyzovat produkty a metody řízení v restauraci Beer factory v komparaci s produkty konkurenčních stravovacích a zábavních zařízení. Na základě primárních i sekundárních dat byl popsán současný stav nabízených produktů ve vybraném podniku. Tyto skutečnosti byly dále porovnány s vybranými konkurenčními podniky a to ve čtyřech kategoriích a sice: restaurace s nabídkou poledních menu, podniky s jedinečným konceptem, podniky uzpůsobené pro sportovní přenosy a noční podniky. V oddíle věnovaném analýze konkurence byla využita především data ze sekundárních zdrojů, jelikož zkontaktování konkurenčních podniků prostřednictvím e-mailů bylo o poznání méně efektivní, z devíti kontaktovaných podniků přišla odezva pouze od vedoucí restaurace Na blbým místě, Blanky Motyčkové. Na základě získaných dat a jejich rozboru nebyl nalezen žádný podnik, který by na tom byl výrazně hůře či lépe, ale podle slov majitele provozu je potřeba být stále ve střehu, konkurence nikdy nespí, naopak je dobré mít oči otevřené, učit se od úspěšných a zamezit generování chyb, jež už v minulosti provedli jiní.

Přejdeme k evaluaci pracovních hypotéz. První hypotéza formulována v rámci prvního dílčího cíle týkajícího se poznání a vyhodnocení aktuálního stavu řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku zní: *„Zaměstnanci zkoumaného zařízení nejsou schopni naplno využít moderní technologie, jež jsou součástí vybavení daného zařízení a podtrhují charakter jeho konceptu.“* Na základě výroků majitele i F&B manažera, jež naráží na nekompetentní personál v oblasti využití moderních technologií, lze tuto hypotézu potvrdit. Z vlastního pozorování vyplynul stejný závěr, zaměstnanci mnohdy ani netuší, jaká zařízení jsou v Beer factory k dispozici a proto by další investice do nových technologií byly zcela kontraproduktivní. Žádný učený z nebe nespádl, proto pokud zaškolení zaměstnanců nebude po této stránce probíhat důsledně, změnu k lepšímu můžeme očekávat marně. Dále byla ověřována hypotéza: *„Vztahy s dodavateli mají dlouhodobý charakter.“* Tato hypotéza se vztahuje k druhému dílčímu cíli: *„Poznání a vyhodnocení aktuálního stavu řízení zásob ve vybraném podniku.“* Na základě vlastního pozorování, jež probíhalo po dobu jednoho roku, byla zaznamenána pouze změna v dodavateli masa a uzenin. Jelikož Beer factory spolupracuje s velkým

množstvím dodavatelů různého sortimentu, můžeme tuto hypotézu na základě zjištěných informací potvrdit. Stále by však měla být vedena v patrnosti slova majitele: „*Důležité je být stále ve střehu.*“ Poslední ze stanovených hypotéz, jež se váže k třetímu dílčímu cíli „*Poznání a vyhodnocení aktuálního stavu managementu kvality ve vybraném podniku.*“, zní: „*Zkoumané zařízení splňuje všechny podmínky pro certifikaci HACCP.*“ Na základě vlastního pozorování byla porovnávána současná situace kvality výroby s požadavky systému HACCP. Co se týče technického vybavení, splňuje Beer factory veškeré požadavky. Problém je však v prostorovém uspořádání, kde se v současné době nelze vyhnout křížení špinavých a čistých cest. Další problém vychází z povahy sklepní provozovny, tudíž provozovny bez oken. Tento fakt nevyhovuje požadavkům na odvětrávání. Dalším nedostatkem jsou nepravidelně prováděné kontroly surovin a hotových pokrmů. Požadavkům na certifikaci HACCP nevyhovuje ani práce s dokumentací a záznamy. Poslední hypotézu lze na základě těchto zjištění zamítnout. Nutno podotknout, že vzhledem k užšímu rozsahu činnosti podniku, nižší kapacitě výroby a malému počtu zaměstnanců zde není třeba zavádět plný systém HACCP, zcela dostačující je dle zákona dodržování postupů správné hygienické praxe a bezpodmínečně nutných požadavků hygieny potravin.

Na základě zkoumání v návaznosti na dílčí cíle práce byla vytvořena doporučení pro optimalizaci procesů řízení a pro rozvoj produktu ve zkoumaném podniku. Jelikož práce vznikla po domluvě s majitelem vybraného podniku, stanou se návrhy a doporučení podkladem pro zkvalitnění interakcí při řízení restaurace Beer factory, to byl alespoň jeden z požadavků majitele výměnou za vstřícnost projevenou při řízeném rozhovoru. Odhad charakteru a stylu vedení majitele restaurace v Beer factory autorku při tvorbě návrhů a opatření do určité míry limitoval. Na základě současné situace ve firmě, kdy majitel veškerý čas, snahu a volné finanční prostředky investuje do nového zařízení Zephyr Pub & Club (začátek provozu se plánuje na květen 2013), bylo jasné, že by finančně náročné inovace byly smeteny ze stolu, proto byl kladen důraz spíše na drobnosti, jež však provoz i celý proces řízení restaurace zefektivní, dojde tedy k optimalizaci. Majitel spíše tajně doufá v druhotný rozkvět černé ekonomiky, která by mu zajistila příliv platících hostů samovolně bez jakékoliv námahy. Tyto tendence byly v Praze silně patrné zejména na počátku 20. století. V této době bylo hlavní město centrem prostituce, alkoholu, kokainu a dalších návykových látek a tímto lákalo k návštěvě nespočet lidí, jež v tehdejších hospůdkách a nočních klubech neváhali utratit

nemalé finanční obnosy. Z vlastního pozorování umocněného informacemi z médií je patrné, že se podobné tendence začínají vracet a i když majitelé provozoven v centru Prahy nemusí kriminalitu přímo podporovat, můžou z ní těžit. V dnešní době si každý rád přihřeje svou vlastní polívčičku a problematika společenské odpovědnosti je náhle ty tam, pokud se do hry dostává navyšování zisku. Ano, v této problematice se autorka práce staví do řady skeptiků, jež sice uznávají, že filozofie společenské odpovědnosti je ideální představou budoucnosti v oblasti podnikatelských aktivit u nás i na celém světě, ale nevěří, že se vryje do paměti závratného počtu podnikatelů. Právě provozovatelé pohostinských zařízení tuto bilanci snižují zásadním způsobem, jelikož nelze předpokládat, že jedinci s pokřivenou morálkou a neschopností jednat dle zásad „fair play“ v mezilidských a v zaměstnaneckých vztazích se ve vztahu k životnímu prostředí a společenskému blahu budou chovat výrazně odlišným způsobem.

Ornou půdou pro sestavení návrhů a inovací byly především výstupy z vlastního výzkumu (z pozorování a řízených rozhovorů), vlastní zkušenost, kreativita a fantazie. Návrhy byly rozděleny do dvou oddílů, z nichž první byl zaměřen na doporučení vzhledem k jednotlivým segmentům klientely (zaměstnanci okolních firem poptávající polední menu, milovníci nadstandardních gastronomických zážitků, sportovní nadšenci a milovníci nočního života) a druhý na optimalizaci procesu řízení v jednotlivých oblastech řízení (optimalizace v řízení lidských zdrojů, v řízení zásob a v managementu kvality). V případě realizace navrhovaných opatření ve zvoleném podniku či v jiných podnicích obdobné koncepce poslouží zjištěné výstupy jako výchozí podklad, který bude potřeba doplnit kompletní studií proveditelnosti, analýzou nákladů a dalšími analytickými dokumenty.

Na základě uvedených skutečností byly ověřeny všechny hypotézy, jež byly na počátku stanoveny na základě vytyčených dílčích cílů. Splněním těchto cílů došlo k naplnění hlavního cíle diplomové práce a dosaženo účelu, za jakým byla práce zhotovena. Práce je charakteristická zejména praktickým přínosem, jenž vychází z povahy výzkumu orientovaného na konkrétní podnik poskytující stravovací služby. Ten je patrný zejména v sestavených návrzích a doporučeních. Naproti tomu teoretický přínos tkví zejména v uvědomění, že řízení podniků stravovacích služeb mělo vždy určitá specifika, která jistí autoři charakterizují a vysvětlují určitým způsobem, a v rámci této práce bylo dokázáno, že tato specifika jsou dnes s drobnými obměnami charakteristická i pro podniky s novým konceptem. Dalším teoretickým přínosem práce je zdůraznění

nutnosti vystupování podniků stravovacích služeb na venek a navazování a posilování dobrých vztahů s různými zájmovými skupinami, jako např. s majiteli nemovitostí, v nichž se provozy nacházejí, s hygienickou správou, dalšími státními institucemi apod.

## 7 SUMMARY

The following text shows that main and partial objectives were achieved and presents the results of verification of hypotheses. The main objective was to analyze the products and management methods in the restaurant Beer factory in comparison with competing products of restaurants and clubs. Based on primary and secondary data, the current situation and the products offered by Beer factory were described. These results were compared with selected competitors in four categories: restaurant offering lunch menu, businesses with a unique concept, companies adapted for sporting events and nightlife. Based on these data and their analysis, there are not so big differences between chosen competitors and offered product, but in the words of owner: „*We need to be constantly on the alert*“. The competition never sleeps, while it is good to keep our eyes open to learn from successful and avoid generating an error, which have been already made by others.

In the following paragraph the established hypotheses have been evaluated. The first hypothesis formulated in the first partial objective of understanding and evaluation of the current situation of human resources in Beer factory reads: "*Employees of Beer factory are not able to use full advantage of modern technologies, which are part of the equipment of the plant and the underscore character concept.*" Based on the statement owners and F & B manager, it is possible to confirm this hypothesis. From own observations the same conclusion was found, employees often do not know which equipment is available in Beer factory. From this reason, more investments in new technologies would be completely counterproductive. Furthermore, the second hypothesis was tested: "*Relations with suppliers are long-term.*" This hypothesis refers to the second partial goal: "*Knowledge and evaluation of the current situation of inventory management in Beer factory.*" Based on own observations, which has being taken for one year, only a change in suppliers of meat and sausages has been reported. Beer factory cooperates with a number of suppliers of different range. Based on the obtained information this hypothesis is able to be confirmed. Last of the hypotheses, which binds to the third partial objective of "*Understanding and evaluating the current situation of quality management in Beer factory.*" reads: "*The selected restaurant meets all the requirements for HACCP certification.*" Based on own observations the current



situation was compared with the requirements of the HACCP system. As for the technical equipment Beer factory meets all requirements. The problem is, however, in the spatial arrangement, which is currently impossible to avoid crossing of dirty and clean ways. Another problem arises from a fact that Beer factory is located in cellar, so there are not any windows, which does not meet the requirements for ventilation. Requirements for HACCP certification does not even work with documentation and records. Based on these detections the last hypothesis is dismissed. It should be noted that, due to a narrower range of business activities, lower production capacity and a small number of employees there is no need for full HACCP system, is quite sufficient according to the law the observance of good hygiene practices and the prerequisite food hygiene requirements.

An imaginary top of this thesis is a product design and suggestions of management innovations which are based mainly on own research outputs (from observation and structured interviews), own experience, creativity and imagination. Proposals have been divided into two sections, the first was focused on the recommendations given by segments of clientele (employees of surrounding businesses demanding lunch menu, excellent gastronomic delights lovers, sports enthusiasts and lovers of nightlife) and the second on optimizing the management process in the different management areas (optimization in the management of human resources, inventory management and quality management). On the basis of these facts have been verified all the hypotheses. By meeting the partial objectives, the main goal of the thesis has been achieved and the purpose, which the thesis was composed for, has been finally reached. In case of implementation of the proposed measures in Beer factory or companies with similar concept, complete feasibility studies, cost analysis and other analytical documents will have to be made.

## 8 ZDROJE

Alibi cocktail and music bar. [online]. Fotografie. 2013, [cit. 2013-04-13]. Dostupné na: <http://www.alibi-bar.cz/cs/galerie>.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

Barové náčiní Barstore. [online]. Aktuální nabídka. 2012, [cit. 2012-11-08]. Dostupné na: <http://www.barstore.cz/>.

BEDNÁŘOVÁ, Dagmar a ŠKODOVÁ-PARMOVÁ, Dagmar. *Malé a střední podnikání*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta, 2003, 91 s. ISBN 80-704-0625-9.

BEDRNOVÁ, Eva a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 2. Praha: Management Press, 2002, 586 s. ISBN 80-726-1064-3.

Beer Factory. [online]. 2013, [cit. 2013-03-13]. Dostupné z: <http://www.beer-factory.cz/>

BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol a ŠULERŮ, Oldřich. *Management*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

Bidvest Czech Republic, s.r.o. [online]. Aktuální nabídka. 2012, [cit. 2012-11-08]. Dostupné na: <http://www.bidvest.cz/>.

Bio pokrmy [online]. 2013, [cit. 2013-03-25]. Dostupné z: <http://www.biorestaurant.cz/>.

Oficiální turistický portál hl. m. Prahy [online]. Počet pražských pohostinských zařízení, 2013. [cit. 2013-04-03]. Dostupné z: <http://www.praguewelcome.cz/>.

BOUČKOVÁ, Jana a kol. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003, 432 s. ISBN 80-717-9577-1.

BUREŠOVÁ, Pavla a ZIMÁKOVÁ, Blanka. *Gastronomické služby*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8, spol. s r. o., 2010. ISBN 978-80-87411-06-3.

CANT, M. C., STRYDOM, J. W., JOOSTE, C. J. *Marketing management*. 5th ed. Cape Town, South Africa: Juta, 2006. ISBN 978-070-2171-888.

CLEMENTE, Mark N. *Slovník marketingu*. Vyd. 1. Brno: ComputerPress, 2004, 378 s. ISBN 80-251-0228-9.

Coca-cola HBC Česká republika, s.r.o. [online]. Aktuální nabídka. 2012, [cit. 2012-11-08]. Dostupné na: <http://www.coca-cola.cz/>

COOPER, Chris, SHEPHERD, Rebecca a WESTLAKE, John. *Educating the educators in tourism: a manual of tourism and hospitality education*. 1st ed. Surrey, Eng.: University of Surrey, 1996, 221 p. ISBN 92-844-0151-8.

COT business: *communication on-line travel : časopis pro profesionály v cestovním ruchu : magazine for professionals in travel*. Praha: COT, 2009, č. 4. ISSN 1212-4281.

COT business: *communication on-line travel : časopis pro profesionály v cestovním ruchu : magazine for professionals in travel*. Praha: COT, 2009, č. 5. ISSN 1212-4281.

Czech Specials [online]. Projekt „Ochutnejte Českou republiku“. 2012, [cit. 2012-11-14]. Dostupné z: <http://www.czechspecials.cz/>.

CzechTourism [online]. Czech Specials. [cit. 2012-10-31]. Dostupné z: <http://www.czechtourism.cz/pozvanky/pozvanka-na-tiskovou-konferenci-k-nove-soutezi-projektu-czech-specials-aneb-ochutnejte-ceskou-republiku.html>.

Česká národní banka. [online]. Kurzy devizového trhu. 2013, [cit. 2013-03-22]. Dostupné z: <http://www.cnb.cz/cs/index.html>.

ČSÚ. [online]. CZ-NACE. 2012, [cit. 2012-10-23]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace\\_ekonomickych\\_cinnosti\\_%28cz\\_nace%29](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_%28cz_nace%29).

ČSÚ. [online]. TSA T4 Spotřeba vnitřního cestovního ruchu v ČR v letech 2003-2011. 2012, [cit. 2013-03-10]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/tsa\\_t4\\_spotreba\\_vnitriho\\_cestovniho\\_ruchu\\_v\\_cr](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/tsa_t4_spotreba_vnitriho_cestovniho_ruchu_v_cr).

ČSÚ. [online]. TSA T7 Počet pracovních míst a zaměstnaných osob v cestovním ruchu v ČR podle odvětví v roce 2011. 2012, [cit. 2013-03-10]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/tsa\\_t7\\_zamestnanost\\_v\\_odvetvich\\_cestovniho\\_ruchu\\_v\\_cr](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/tsa_t7_zamestnanost_v_odvetvich_cestovniho_ruchu_v_cr).

DĚDINA, Jiří. *Podnikové organizační struktury: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996, 117 s. ISBN 80-718-7029-3.

DIOS TRADING, spol. s r.o. [online]. Aktuální nabídka. 2012, [cit. 2012-11-08]. Dostupné na: <http://www.vinoteka.dios.cz/>.

DONNELLY, James H., GIBSON, James L. a IVANCEVICH, John M.. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.

Doporučení upravující základní ukazatele pro kategorizaci hostinských a ubytovacích zařízení. [online]. 1994, [cit. 2012-10-15]. Dostupné z: <http://www.cestovni-ruch.cz/kategorizace/doporuceni.htm>

FRANK, Robert H. *Ekonomie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 803 s. Profesionál. ISBN 80-247-0471-4.

- Gastro news. [online]. Podnikání v pohostinství. 2013, [cit. 2013-04-13]. Dostupné na: <http://management.gastronews.cz/podnikyeni-v-pohostinstvi-predmluva>.
- GOELDNER, Charles R. a RITCHIE, J. *Tourism: principles, practices, philosophies*. Eleventh ed. Hoboken, N.J.: John Wiley, 2009, 624 p. ISBN 04-700-8459-6.
- GOLD GROUP, s.r.o. [online]. Aktuální nabídka. 2012, [cit. 2012-11-08]. Dostupné na: <http://www.goldgroup.cz/>.
- HESKOVÁ, Marie. *Cestovní ruch: pro vyšší odborné školy a vysoké školy*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 2006, 223 s. ISBN 80-716-8948-3.
- HINDLS, Richard, Robert HOLMAN a Stanislava HRONOVÁ. *Ekonomický slovník*. 2. aktualiz. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, 519 s. ISBN 80-717-9819-3.
- HLINSKÝ, Zdeněk a Martin ČÍŽEK. *Kvalitní kuchyně*. Praha: MMR, 2008.
- HOLMAN, Robert. *Ekonomie*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, 714 s. ISBN 80-717-9387-6.
- HOLMAN, Robert. *Mikroekonomie: středně pokročilý kurs*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002, 591 s. ISBN 80-717-9737-5.
- HORNER, Susan a SWARBROOKE, John. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: [aplikovaný marketing služeb]*. Praha: Grada, 2003, 486 s. ISBN 80-247-0202-9.
- INDROVÁ, Jarmila, Zdenka PETRŮ a Martin VAŠKO. *Podnikatelská činnost ve stravování a hotelnictví*. 1.vyd. Praha: VŠE, 1996, 106 s. ISBN 80-707-9739-8.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 288 s. Marketing (Grada). ISBN 978-80-247-3247-3.
- JANKŮ, M. a kol. *Základy práva pro posluchače právnických fakult*. Praha: C. H. Beck, 2006. 656 s. ISBN 80-7179-499-6
- JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLES. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle a techniky rozhodování*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, 803 s. ISBN 80-722-6220 -3.
- Knihkupectví NeoLuxor [online]. Aktuální nabídka Jak získávat přátele a působit na lidi. 2013, [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: <http://neoluxor.cz/odborne-knihy/jak-ziskavat-pratele-a-pusobit-na-lidi-185432/>.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 149 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, 2004, 855 s. ISBN 80-247-0513-3.

- KOTLER, Philip a John T. BOWEN. *Marketing for hospitality and tourism*. 5th ed. Boston: Pearson, 2010. 683 p. ISBN 01-324-5313-4.
- KŮREČKOVÁ, Marie. Logistika v hotelnictví. In: *Sborník recenzovaných příspěvků: Z mezinárodní vědecké konference Hotelnictví, turismus a vzdělávání dnes a zítra*. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8, spol. s r. o., 2010, s. 90-95. ISBN 987-80-87411-06-3.
- Lokál U Bílé kuželky. [online]. 2012, [cit. 2012-10-15]. Dostupné na: <http://lokal-ubilekuzelky.ambi.cz/cz/>.
- Lucerna Music bar. [online]. 2012, [cit. 2012-10-15]. Dostupné na: <http://lucerna.musicbar.cz/>.
- MADE GROUP, s.r.o. [online]. Aktuální nabídka. 2012, [cit. 2012-11-08]. Dostupné na: <http://www.madegroup.cz/>.
- Makro Cash&Carry ČR, s.r.o. [online]. Aktuální nabídka. 2012, [cit. 2012-11-08]. Dostupné na: <http://www.makro.cz/public/Domu>.
- MANKIW, N. *Zásady ekonomie*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999, 763 s. ISBN 80-716-9891-1.
- Mapy.cz. [online]. 2013, [cit. 2013-02-08]. Dostupné z: <http://www.mapy.cz/>.
- MASTERSON, R., PICKTON, D. *Marketing: an introduction*. 2nd ed. Thousand Oaks, Calif.: SAGE, 2010, 508 p. ISBN 18-492-0571-X.
- METZ, Reinhold, GRÜNER Hermann a KESSLER Thomas. *Restaurace a host: základní odborné vědomosti: restaurace, hotel, kuchyně*. Vyd. 1. Praha: Europa-Sobotáles, 2008, 606 s. ISBN 978-80-86706-18-4.
- MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. [online]. 2012, [cit. 2012-11-20]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/13833>.
- MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. *Školení a vzdělávání pracovníků cestovního ruchu: Pohostinství pro cestovní ruch* [online]. Praha: Management Consulting Group, s.r.o., 2008 [cit. 2012-09-27].
- MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. *Školení a vzdělávání pracovníků cestovního ruchu: Podnikové řízení v oblasti cestovního ruchu*. [online]. Praha: Management Consulting Group, s.r.o., 2008 [cit. 2013-03-10].
- MOTYČKA, Michal. Odměňování pracovníků odbytu v gastronomii. In: *Sborník recenzovaných příspěvků: Z mezinárodní vědecké konference Hotelnictví, turismus a vzdělávání*. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8, spol. s r. o., 2011, s. 174-180. ISBN 987-80-87411-15-5.

Music club Nebe. [online]. 2012, [cit. 2012-10-15]. Dostupné na: <http://www.nebepraha.cz/>.

M1 lounge. [online]. Fotografie. 2013, [cit. 2013-04-13]. Dostupné na: <http://www.m1lounge.com/gallery.html>.

Nářízení vlády č. 469/2000 Sb., kterým se stanoví obsahové náplně jednotlivých živností, v platném znění. [online]. 2000, [cit. 2013-03-20]. Dostupné z <http://www.esipa.cz/sbirka/sbsrv.dll/sb?DR=AN&CP=2000s469>.

NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2008, 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

NOSKIEVIČOVÁ, Darja, NENADÁL Jaroslav, PETŘÍKOVÁ Růžena, PLURA Jiří a TOŠENOVSKÝ Josef. *Moderní systémy řízení jakosti: quality management*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2002, 282 s. ISBN 80-726-1071-6.

Obchodní rejstřík. [online]. 2013, [cit. 2013-02-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a100002562&typ=actual&klic=dsoyk3>.

ORIEŠKA, Ján. *Služby v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Idea servis, 2010, 405 s. ISBN 978-808-5970-685.

PÁSKOVÁ, Martina a ZELENKA, Josef. *Cestovní ruch. Výkladový slovník*. Česká republika: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2002, 432 s.

PÍCHA, Kamil. *Společenská odpovědnost podniku v aktuálních trendech a souvislostech*. 1. vyd. Praha: Alfa nakladatelství, 2012, 103 s. ISBN 978-808-7197-554.

Plzeňský prazdroj, a.s. [online]. Aktuální nabídka. 2012, [cit. 2012-11-08]. Dostupné na: <http://www.prazdroj.cz/>.

Portál hl. m. Prahy. [online]. 2013, [cit. 2013-02-08]. Dostupné z: [http://www.praha.eu/jnp/cz/home/mestske\\_casti/praha\\_1/o\\_praze\\_1.ht](http://www.praha.eu/jnp/cz/home/mestske_casti/praha_1/o_praze_1.ht).

Portál s nabídkami poledních menu [online]. Aktuální nabídky vybraných konkurenčních podniků. 2012, [cit. 2012-11-08]. Dostupné na: <http://www.lunchtime.cz/>.

Podnikatel.cz. [online]. Šedá ekonomika v Česku dosahuje 500 miliard korun. 2013, [cit. 2013-04-13]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/seda-ekonomika-v-cesku-dosahuje-500-miliard-korun/>

PRAŽSKÁ, Lenka a JINDRA, Jiří. *Obchodní podnikání: Retail management*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1997, 880 s. ISBN 80-859-4348-4.

Reality. [online]. Nájemné prostor na Václavském náměstí, 2013. [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: <http://www.cpibyty.cz/ceska-lipa/najemne-sluzby/46> a <http://www.realit.cz/>

aktualita/prazsky-%E2%80%9Ezlaty-kriz-%E2%80%9C-je-nejdrazi-nakupni-lokalitou-v-regionu a <http://www.svoboda-williams.com/pronajem/obchodni-prostory/detail/8284-vaclavske-namesti/>.

Restaurace Jáma. [online]. 2012, [cit. 2012-10-15]. Dostupné na: <http://www.jamapub.cz/pub/pub/mainmenu/mainpage/>.

Restaurace v Melantrichu. [online]. 2012, [cit. 2012-10-15]. Dostupné z: <http://www.restauracevmelantrichu.cz/cs/Uvodni-stranka/>.

Retro Music hall. [online]. Fotografie. 2013, [cit. 2012-10-15]. Dostupné z: <http://retropraha.cz/?lang=cz&page=disco-fotogalerie>

RUNŠTUK, Jaroslav. *Receptury teplých pokrmů*. 4. vyd. Hradec Králové: R plus, 2004, 584 s. ISBN 80-902-4925-6.

Řeznictví a uzenářství Pavel Provozník PP. [online]. Aktuální nabídka. 2012, [cit. 2012-11-08]. Dostupné na: <http://www.promaso.cz/>.

SAMUELSON, Paul Anthony a NORDHAUS, William D. *Ekonomie: 18. vydání*. Vyd. 1. Praha: NS Svoboda, 2007, 775 s. ISBN 978-80-205-0590-3.

SCHIFFMAN, L. G., KANUK, L. L. *Nákupní chování: [velká kniha k tématu ConsumerBehavior]*. Vyd. 1. Brno: ComputerPress, 2004, 633 s. ISBN 80-251-0094-4.

SCHILLER, Bradley R. *Mikroekonomie dnes*. Vyd 1. Brno: Computer Press, 2004, 404 s. ISBN 80-251-0109-6.

SIXTA, Josef. *Logistika: teorie a praxe*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, 315 s. ISBN 80-251-0573-3.

SMETANA, František a KRÁTKÁ, Eva. *Podnikání v hotelnictví a gastronomii: pro střední a vyšší hotelové školy*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 2009, 160 s. ISBN 978-80-7373-054-3.

SMITH, Adam. *Pojednání o podstatě a původu bohatství národů*. Nové přeprac. vyd. opatřené margináliemi. Praha: Liberální institut, 2001, 986 s. ISBN 80-863-8915-4.

SOUKUPOVÁ, Jana a kol. *Mikroekonomie. 3. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2002, 548 s. ISBN 80-726-1061-9*.

SRPOVÁ, Jitka a ŘEHOŘ, Václav. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 4. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xxv, 475 s. ISBN 80-717-9892-4.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 3. přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2003, 466 s. ISBN 80-247-0515-X.

TRUNEČEK, Jan. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004, 312 s. ISBN 80-864-1967-3.

The Pub. [online]. 2012, [cit. 2012-10-15]. Dostupné na: <http://www.thepub.cz/welcome/>.

The World's Finest Clubs [online]. 2013, [cit. 2013-03-09]. Dostupné z: <http://www.finestclubs.com/>.

VANÍČEK, Jiří a LAFKOVÁ, Monika. Cestovní ruch a gastronomie v České republice. In: *Sborník recenzovaných příspěvků: Z mezinárodní vědecké konference Hotelnictví, turismus a vzdělávání*. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8, spol. s r. o., 2011, s. 336-347. ISBN 987-80-87411-15-5.

VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 163 s. ISBN 80-247-0194-4.

VLČEK, Josef. Služby v současné ekonomice. In: *Sborník recenzovaných příspěvků: Z mezinárodní vědecké konference Hotelnictví, turismus a vzdělávání*. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8, spol. s r. o., 2011, s. 348-354. ISBN 987-80-87411-15-5.

VOLDŘICH, Michal a kol. *Zásady správné výrobní a hygienické praxe ve stravovacích službách, část I*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2006. ISBN 80-02-01822-2

VOLDŘICH, Michal a kol. *Zásady správné výrobní a hygienické praxe ve stravovacích službách, část II*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2006. ISBN 80-02-01823-0

Vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných, v platném znění. [online]. 2004, [cit. 2012-09-27]. Dostupné z: <http://www.tzb-info.cz/pravni-predpisy/vyhlaska-c-137-2004-sb-o-hygienickych-pozadavcich-na-stravovaci-sluzby-a-o-zasadach-osobni-a-provozni-hygieny-pri-cinnostech-epidemiologicky-zavaznych>

Výtopna, provozovatel EFEF, spol. s r. o. [online]. 2012, [cit. 2012-10-15]. Dostupné na: <http://praha.vytopna.cz/>.

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), v platném znění. [online]. 1991, [cit. 2012-10-10]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zivnost/uvod.aspx>.



Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v platném znění. [online]. 1991, [cit. 2012-09-18]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/>.

Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, v platném znění. [online]. 1964, [cit. 2012-09-20]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcanzak/>.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění. [online]. 2006, [cit. 2013-03-14]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>.

Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví, v platném znění. [online]. 2000, [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-258-2000-sb-o-ochrane-verejneho-zdravi/>.

Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, v platném znění. [online]. 2004, [cit. 2012-03-14]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dph/>.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

ZIMÁKOVÁ, Blanka. Kvalita služeb v gastronomii a její řízení. In: *Sborník recenzovaných příspěvků: Z mezinárodní vědecké konference Hotelnictví, turismus a vzdělávání dnes a zítra*. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8, spol. s r. o., 2010, s. 251-259. ISBN 978-80-87411-06-3.

ZIMÁKOVÁ, Blanka. *Food & Beverage Management*. Vyd. 2. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8, 2009, 146 s. ISBN 978-80-86578-74-3.

# SEZNAM SCHÉMAT, TABULEK A OBRÁZKŮ

## Seznam schémat

- Schéma 1: Organizační struktura podniku stravovacích služeb  
Schéma 2: Požadavky zákazníků na kvalitní službu  
Schéma 3: Organizační struktura Beer factory  
Schéma 4: Vývojový diagram – obecný pohyb potravin v provozovně Beer factory

## Seznam tabulek

- Tabulka 1: Typ stravovací služby (rozsah činnosti)  
Tabulka 2: Specifikace produktů kuchyně Beer factory  
Tabulka 3: Přehled připravovaných a podávaných pokrmů/výrobků  
Tabulka 4: Popis technologických postupů  
Tabulka 5: Analýza nebezpečí  
Tabulka 6: Příjem surovin - určení znaků, mezí, postupů sledování a stanovení nápravných opatření  
Tabulka 7: Skladování - určení znaků, mezí, postupů sledování a stanovení nápravných opatření  
Tabulka 8: Příprava surovin a pokrmů - určení znaků, mezí, postupů sledování a stanovení nápravných opatření  
Tabulka 9: Konečná úprava - určení znaků, mezí, postupů sledování a stanovení nápravných opatření  
Tabulka 10: CZ-NACE, skupina 56  
Tabulka 11: Soupis barového sortimentu, vázanost kapitálu v zásobách  
Tabulka 12: Fixní náklady, bod zvratu – polední menu  
Tabulka 13: Kalkulace jednotlivých komponent z nabídky poledního menu

## Seznam obrázků

- Obrázek 1: Podniky na Václavském náměstí poskytující stravovací služby  
Obrázek 2: Situační plánek objektu a prostorové uspořádání  
Obrázek 3: Logo Beer factory

# SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha 1: Tabulka 10: CZ-NACE, skupina 56
- Příloha 2: Výpis z obchodního rejstříku
- Příloha 3: Tabulka 11: Soupis barového sortimentu, vázanost kapitálu v zásobách
- Příloha 4: Výpočet bodu zvratu – polední menu
- Příloha 5: Skladba poledního menu dle Czech Specials
- Příloha 6: Skladba poledního Bio menu

# PŘÍLOHY

Příloha 1: Tabulka 10: CZ-NACE, skupina 56

<b>56</b>		<b>Stravování a pohostinství</b>
	<b>56.1</b>	<b>Stravování v restauracích, u stánků a v mobilních zařízeních</b>
	56.10	Stravování v restauracích, u stánků a v mobilních zařízeních
	<b>56.2</b>	<b>Poskytování cateringových a ostatních stravovacích služeb</b>
	56.21	Poskytování cateringových služeb
	56.29	Poskytování ostatních stravovacích služeb
	56.29.1	Stravování v závodních kuchyních
	56.29.2	Stravování ve školních zařízeních, menzách
	56.29.9	Poskytování jiných stravovacích služeb j. n.
	<b>56.3</b>	<b>Pohostinství</b>
	56.30	Pohostinství

*Zdroj: ČSÚ, 2012*

## Příloha 2: Výpis z obchodního rejstříku

Tento výpis z obchodního rejstříku elektronicky podepsal "MĚSTSKÝ SOUD V PRAZE [IČ 00215660]" dne 5.11.2012 v 13:12:41.  
EPVid:CQAzy6DDIFQDWsCsmBc3Tw

### Výpis

z obchodního rejstříku, vedeného  
Městským soudem v Praze  
oddíl C, vložka 99651

<b>Datum zápisu:</b>	26. dubna 2004
<b>Spisová značka:</b>	C 99651 vedená u Městského soudu v Praze
<b>Obchodní firma:</b>	LUCKY RABBIT, s.r.o.
<b>Sídlo:</b>	Praha 1, Michalská 439/13
<b>Identifikační číslo:</b>	271 44 712
<b>Právní forma:</b>	Společnost s ručením omezeným
<b>Předmět podnikání:</b>	hostinská činnost pořádání kulturních produkcí, zábav a provozování zařízení sloužících zábavě reklamní činnost a marketing specializovaný maloobchod zprostředkování obchodu zprostředkování služeb
<b>Statutární orgán:</b>	<b>jednatel:</b> Dr. Ing. Jan Kadoun, dat. nar. 3. října 1943 Praha 5 - Stodůlky, Kettnerova 2053/18 den vzniku funkce: 19. října 2004
<b>Způsob jednání:</b>	Jednatelé jsou oprávněni jednat za společnost samostatně a podepisují se tak, že k napsané nebo vytištěné obchodní firmě společnosti připojí svůj podpis.
<b>Společníci:</b>	Ing. Jan Kadoun, dat. nar. 19. dubna 1969 Praha 5, Kettnerova 2053/18, PSČ 155 00 <b>Vklad:</b> 200 000,- Kč <b>Splaceno:</b> 100 % <b>Obchodní podíl:</b> 100%
<b>Základní kapitál:</b>	200 000,- Kč

**Správnost tohoto výpisu se potvrzuje**

Městský soud v Praze

*Zdroj: Obchodní rejstřík, justice.cz, 2013*

Příloha 3: Tabulka 11: Soupis barového sortimentu, vázanost kapitálu v zásobách

<b>Barman: Tereza Rusnáková</b>	Příjem	Celkem	Cena bez DPH	Sazba DPH	Cena s DPH	Součet bez DPH	Součet s DPH
<b>DATUM : 3.1.2013</b>	<b>ks</b>	<b>litry, ks</b>					
<b>VERMUT</b>							
Martini Bianco 1l	2	2	206,67	21	250,07	413,34	500,14
Martini Extra Dry 1l	2	2	206,67	21	250,07	413,34	500,14
Martini Rosso 1l	2	2	206,67	21	250,07	413,34	500,14
Martini Rosato 1l	2	2	206,67	21	250,07	413,34	500,14
<b>VODKA</b>							
absolut vodka 1l	6	6	290	21	350,90	1740,00	2105,40
absolut raspberri 1l	1	1	370,25	21	448,00	370,25	448,00
absolut vanilia 1l	1	1	411,57	21	498,00	411,57	498,00
absolut pears 1l	1	1	411,57	21	498,00	411,57	498,00
absolut citron 1l	1	1	411,57	21	498,00	411,57	498,00
absolut red country 1l	1	1	411,57	21	498,00	411,57	498,00
absolut mango 1l	1	1	411,57	21	498,00	411,57	498,00
absolut mandarin 1l	1	1	411,57	21	498,00	411,57	498,00
absolut 100 černá 1l	1	1	411,57	21	498,00	411,57	498,00
absolut apeach 1l	1	1	411,57	21	498,00	411,57	498,00
absolut kurant 1l	1	1	411,57	21	498,00	411,57	498,00
absolut peppar 0,5l	1	0,5	279,34	21	338,00	279,34	338,00
finlandia 1l	3	3	328,93	21	398,01	986,79	1194,02
finlandia cranberry 1l	1	1	328,93	21	398,01	328,93	398,01
finlandia blackcurrant 1l	1	1	328,93	21	398,01	328,93	398,01
finlandia grapefruit 1l	1	1	328,93	21	398,01	328,93	398,01
finlandia lime 1l	1	1	328,93	21	398,01	328,93	398,01
russian standard	1	1	328,93	21	398,01	328,93	398,01
grey goose 1l	1	1	748,33	21	905,48	748,33	905,48
house vodka/welcome drinks	1	1	150	21	181,50	150,00	181,50
<b>GIN</b>							
beefeater 1l	6	6	324,17	21	392,25	1945,02	2353,47
beefeater 24 1l	1	1	665	21	804,65	665,00	804,65
tanqueray gin 1l	1	1	623,33	21	754,23	623,33	754,23
bombay saphyre 1l	1	1	553	21	669,13	553,00	669,13
<b>TEQUILA &amp; MEZCAL</b>							
olmeca blanco 1l	6	6	450	21	544,50	2700,00	3267,00
olmeca reposado 1l	1	1	450	21	544,50	450,00	544,50
olmeca añejo extra aged 1l	1	1	1006	21	1217,26	1006,00	1217,26
olmeca altos blanco 100% blue agave 0,7l	1	0,7	553	21	669,13	553,00	669,13
olmeca altos reposado 100% blue agave 0,7l	1	0,7	553	21	669,13	553,00	669,13
olmeca Tezon Blanco 0,7l	1	0,7	1331,67	21	1611,32	1331,67	1611,32

olmecca Tezon Reposado 0,7l	1	<b>0,7</b>	1331,67	21	1611,32	1331,67	1611,32
<b>RUM &amp; CACHACA</b>							
havana club añejo blanco	6	6	351	21	424,71	2106,00	2548,26
havana club añejo 3 años 1l	1	1	373,33	21	451,73	373,33	451,73
havana club añejo especial 1l	1	1	415	21	502,15	415,00	502,15
havana club añejo reserva 1l	1	1	581,67	21	703,82	581,67	703,82
havana club añejo 7 años 1l	1	1	665	21	804,65	665,00	804,65
havana club cuban barrel proof 1l	1	1	1510	21	1827,10	1510,00	1827,10
bacardi black	1	1	380	21	459,80	380,00	459,80
capitan morgan spiced 1l	2	2	271,07	21	327,99	542,14	655,99
old pascas 73%	2	2	510	21	617,10	1020,00	1234,20
bacardi OAKHEART 1l	1	1	350	21	423,50	350,00	423,50
cachaca 5l	2	2	340	21	411,40	680,00	822,80
tuzemák	1	1	80	21	96,80	80,00	96,80
<b>RUM PREMIUM</b>							
havana club añejo 15 años reserva	1	<b>1</b>	4585,12	21	5548,00	4585,12	5548,00
zacapa centenario 23 y.o.	1	<b>1</b>	1320,66	21	1598,00	1320,66	1598,00
bacardi 8 y.o.	1	<b>1</b>	1511	21	1828,31	1511,00	1828,31
<b>WHISKY &amp; WHISKEY</b>							
<b>SCOTCH BLENDED</b>							
chivas regal 12 y.o.	1	<b>1</b>	602	21	728,42	602,00	728,42
ballantine's	1	<b>1</b>	328,93	21	398,01	328,93	398,01
ballantine's 12y	1	<b>1</b>	804	21	972,84	804,00	972,84
ballantine's 17y	1	<b>1</b>	1308	21	1582,68	1308,00	1582,68
ballantine's 21y	1	<b>1</b>	2014	21	2436,94	2014,00	2436,94
j. wallker - Red Label	2	<b>2</b>	450	21	544,50	900,00	1089,00
J. Wallker - Black Label	2	<b>2</b>	450	21	544,50	900,00	1089,00
<b>CANADIAN</b>							
canadian special old	1	<b>1</b>	310	21	375,10	310,00	375,10
canadian club 12y	1	<b>1</b>	804	21	972,84	804,00	972,84
<b>IRISH</b>							
jameson	2	<b>2</b>	350	21	423,50	700,00	847,00
jameson 12 y.o.	1	<b>1</b>	750	21	907,50	750,00	907,50
jameson 18y.o	1	<b>1</b>	1200	21	1452,00	1200,00	1452,00
tullamore dew	1	<b>1</b>	498,33	21	602,98	498,33	602,98
<b>BOURBON &amp; AMERICAN</b>							
four roses 1l	2	<b>2</b>	399	21	482,79	798,00	965,58
jim beam	2	<b>2</b>	415	21	502,15	830,00	1004,30
jack daniel's 0,7l	3	<b>2,1</b>	502	21	607,42	1506,00	1822,26
jack daniel's singel barrel 0,7l	1	<b>0,7</b>	680	21	822,80	680,00	822,80
jack daniel's gentleman jack 0,7l	1	<b>0,7</b>	704	21	851,84	704,00	851,84
<b>COGNAC, BRANDY</b>							
martell Noblige 0,7l	1	<b>0,7</b>	633	21	765,93	633,00	765,93
Remy Martin X.O. 0,7l	1	<b>0,7</b>	3022	21	3656,62	3022,00	3656,62
Remy Martin Grand Cru 0,7l	1	<b>0,7</b>	1611	21	1949,31	1611,00	1949,31

Rémy Martin V.S.O.P 0,7l	1	<b>0,7</b>	1006	21	1217,26	1006,00	1217,26
Hennesey 1l	1	<b>1</b>	1207	21	1460,47	1207,00	1460,47
Courvasier X.O. 0,7l	1	<b>0,7</b>	1712	21	2071,52	1712,00	2071,52
Courvasier V.S.O.P 0,7l	1	<b>0,7</b>	804	21	972,84	804,00	972,84
Metaxa 5* 1l	2	<b>2</b>	380	21	459,80	760,00	919,60
Metaxa 7* 1l	1	<b>1</b>	450	21	544,50	450,00	544,50
Metaxa 12* 1l	1	<b>1</b>	890	21	1076,90	890,00	1076,90
Godet Peardise 0,7l	1	<b>0,7</b>	855	21	1034,55	855,00	1034,55
grand marnier 0,7l	1	<b>0,7</b>	450	21	544,50	450,00	544,50
calvados busnel 0,7l	1	<b>0,7</b>	380	21	459,80	380,00	459,80
<b>DESTILLATE</b>							
hruškovice Rudolf Jelínek 1l	1	<b>1</b>	230	21	278,30	230,00	278,30
slivovice Rudolf Jelínek 1l	1	<b>1</b>	230	21	278,30	230,00	278,30
<b>BITTERS</b>							
campari	1	<b>1</b>	250	21	302,50	250,00	302,50
jagermeister	3	<b>3</b>	210	21	254,10	630,00	762,30
fernet Stock	1	<b>1</b>	150	21	181,50	150,00	181,50
fernet Stock citrus	1	<b>1</b>	150	21	181,50	150,00	181,50
<b>ANISETTE</b>							
sambuca ramazzotti 0,7l	1	<b>1</b>	233	21	281,93	233,00	281,93
absinth 1l	1	<b>1</b>	422	21	510,62	422,00	510,62
<b>LIQUEUR</b>							
becherovka original	1	<b>1</b>	180	21	217,80	180,00	217,80
becherovka lemond	1	<b>1</b>	180	21	217,80	180,00	217,80
kahlúa	1	<b>1</b>	236	21	285,56	236,00	285,56
malibu	1	<b>1</b>	380	21	459,80	380,00	459,80
amaretto	1	<b>1</b>	322	21	389,62	322,00	389,62
cointreau	1	<b>1</b>	480	21	580,80	480,00	580,80
baileys	1	<b>1</b>	380	21	459,80	380,00	459,80
galliano	1	<b>1</b>	488	21	590,48	488,00	590,48
drambuie	1	<b>1</b>	320	21	387,20	320,00	387,20
maraschino	1	<b>1</b>	280	21	338,80	280,00	338,80
passoa	1	<b>1</b>	366	21	442,86	366,00	442,86
batida de Coco	1	<b>1</b>	150	21	181,50	150,00	181,50
southern comfort	1	<b>1</b>	289	21	349,69	289,00	349,69
<b>MONIN SIRUP FOR COCKTAILS</b>							
monin grenadina 1l	1	<b>1</b>	290	15	333,50	290,00	333,50
monin orgeat/mandle	1	<b>1</b>	290	15	333,50	290,00	333,50
monin cocos	1	<b>1</b>	290	15	333,50	290,00	333,50
monin ostružina	1	<b>1</b>	290	15	333,50	290,00	333,50
monin püre jahoda	1	<b>1</b>	290	15	333,50	290,00	333,50
monin püre cocos	1	<b>1</b>	290	15	333,50	290,00	333,50
monin püre malina	1	<b>1</b>	290	15	333,50	290,00	333,50
monin püre mango	1	<b>1</b>	290	15	333,50	290,00	333,50



<b>MONIN LIQUEURS FOR COCKTAILS</b>							
monin triple sec 0,7l	2	<b>1,4</b>	401	21	485,21	802,00	970,42
monin blue curacao 0,7l	1	<b>0,7</b>	401	21	485,21	401,00	485,21
monin apricot brandy 0,7l	1	<b>0,7</b>	401	21	485,21	401,00	485,21
monin cherry brandy 0,7l	1	<b>0,7</b>	401	21	485,21	401,00	485,21
monin red orange 0,7l	1	<b>0,7</b>	401	21	485,21	401,00	485,21
monin creme de cassis 0,7l	1	<b>0,7</b>	401	21	485,21	401,00	485,21
monin cacao white 0,7l	1	<b>0,7</b>	401	21	485,21	401,00	485,21
monin peach 0,7l	1	<b>0,7</b>	401	21	485,21	401,00	485,21
monin lime juice 1l	3	<b>3</b>	290	21	350,90	870,00	1052,70
<b>SHERRY &amp; PORT</b>							
sandemann port ruby	4	<b>4</b>	298	21	360,58	1192,00	1442,32
dubonnet	2	<b>2</b>	350	21	423,50	700,00	847,00
<b>SOFT DRINKS</b>							
Nestea Lemon 0,2L	24	<b>24</b>	12,34	15	14,19	296,16	340,58
Nestea Peach 0,2L	24	<b>24</b>	12,34	15	14,19	296,16	340,58
Nestea Green tea 0,2L	24	<b>24</b>	12,34	15	14,19	296,16	340,58
Red Bull	24	<b>24</b>	29	15	33,35	696,00	800,40
monster energy drink	24	<b>24</b>	neberem	15			
Coca-Cola 0,2L	72	<b>72</b>	12,34	15	14,19	888,48	1021,75
Coca-Cola light 0,2L	24	<b>24</b>	12,34	15	14,19	296,16	340,58
Sprite 0,2L	24	<b>24</b>	12,34	15	14,19	296,16	340,58
Fanta 0,2L	24	<b>24</b>	12,34	15	14,19	296,16	340,58
Kinley Tonic Water 0,25L	24	<b>24</b>	12,34	15	14,19	296,16	340,58
Kinley Bitter Lemon 0,25L	24	<b>24</b>	12,34	15	14,19	296,16	340,58
Kinley Ginger Ale 0,25L	24	<b>24</b>	12,34	15	14,19	296,16	340,58
Cappy Juice ANANAS 0,2L	24	<b>24</b>	12,34	15	14,19	296,16	340,58
Cappy Juice POMERANČ 0,2L	24	<b>24</b>	12,34	15	14,19	296,16	340,58
Cappy Juice MULTIVITAMIN 0,2L	24	<b>24</b>	12,34	15	14,19	296,16	340,58
Cappy Juice ČERNÝ RYBÍZ 0,2L	24	<b>24</b>	12,34	15	14,19	296,16	340,58
Cappy Juice JABLKO 0,2L	24	<b>24</b>	12,34	15	14,19	296,16	340,58
Cappy Juice JAHODA 0,2L	24	<b>24</b>	12,34	15	14,19	296,16	340,58
Cappy Juice GRAPEFRUIT 0,2L	24	<b>24</b>	12,34	15	14,19	296,16	340,58
Cappy Juice HRUŠKA 0,2L	24	<b>24</b>	12,34	15	14,19	296,16	340,58
Cappy Juice MERUŇKA 0,2L	24	<b>24</b>	12,34	15	14,19	296,16	340,58
Cappy Juice TOMATO 0,2L	24	<b>24</b>	12,34	15	14,19	296,16	340,58
Relax Rajče 1l	1	<b>1</b>	30,43	15	34,99	30,43	34,99
Pfaner Pomeranč 1l	6	<b>6</b>	30,43	15	34,99	182,58	209,97
Pfaner Ananas 1l	6	<b>6</b>	30,43	15	34,99	182,58	209,97
Pfaner Brusinka 1l	6	<b>6</b>	30,43	15	34,99	182,58	209,97
Pfaner Grep 1l	6	<b>6</b>	30,43	15	34,99	182,58	209,97
<b>WATTER</b>							
Bonaqua Jemně Perlivá 0,25L	72	<b>72</b>	11,49	15	13,21	827,28	951,37
Bonaqua Neperlivá 0,25L	72	<b>72</b>	11,49	15	13,21	827,28	951,37

Bonaqua Perlivá 0,25L	72	<b>72</b>	11,49	15	13,21	827,28	951,37
Evian 0,75L	6	<b>6</b>	50	15	57,50	300,00	345,00
<b>BOTTLED BEER</b>							
Heineken 0,33L	24	<b>24</b>	19,9	21	24,08	477,60	577,90
Plzeňský prazdroj 12° 0,33L	24	<b>24</b>	20	21	24,20	480,00	580,80
Frisco 0,33L	30	<b>30</b>	17	21	20,57	510,00	617,10
Corona Extra 0,33L	24	<b>24</b>	30	21	36,30	720,00	871,20
Birrel 0,33l nealko	24	<b>24</b>	18	21	21,78	432,00	522,72
<b>Tea</b>							
Black, Green, Fruit 1 krabička/24 ks	3	<b>72</b>	30	15	34,50	90,00	103,50
<b>Hot drinks</b>							
svařené víno 1 krabička/24 ks	1	<b>24</b>	30	15	34,50	30,00	34,50
hot čoko	20	<b>20</b>	15	15	17,25	300,00	345,00
káva počítadlo I. PORCE	0	<b>0</b>		15		0,00	0,00
káva počítadlo II. PORCE	0	<b>0</b>		15		0,00	0,00
káva KG	6	<b>6</b>	286	15	328,90	1716,00	1973,40
<b>SEKT</b>							
bohemia sekt brut 0,7l	3	<b>3</b>	100	21	121	300,00	363,00
bohemia sekt demi 0,7l	3	<b>3</b>	100	21	121	300,00	363,00
bohemia chardonnay 0,7l	3	<b>3</b>	115	21	139,15	345,00	417,45
champagne Möt	3	<b>3</b>	699	21	845,79	2097,00	2537,37
<b>PIVO</b>							
Plzeňský prazdroj 12° 1 tank/1000 l	5	<b>250</b>	73385,1	21	88795,92	366925,30	443979,61
kozol černý 1 sud/50l	3	<b>150</b>	1198,35	21	1450,00	3595,05	4350,01
<b>Víno Kusové 0,7l</b>							
Muller Thurgau Kabinet 2010	<b>3</b>	<b>3</b>	70	21	84,70	210,00	254,10
Sauvignon P.S.2009	<b>2</b>	<b>2</b>	80	21	96,80	160,00	193,60
Sylvánské Zelené P.S.2007	<b>2</b>	<b>2</b>	80	21	96,80	160,00	193,60
Frankovka kab.rosé 2009	<b>2</b>	<b>2</b>	80	21	96,80	160,00	193,60
Barrique Chardonay 07-08 pozdní sběr	<b>2</b>	<b>2</b>	90	21	108,90	180,00	217,80
Barrique Zweigeltrebe 07-08 jakostní	<b>2</b>	<b>2</b>	80	21	96,80	160,00	193,60
Moravia Cabernet 09 pozdní sběr	<b>2</b>	<b>2</b>	90	21	108,90	180,00	217,80
Modrý Portugal 09 pozdní sběr	<b>2</b>	<b>2</b>	80	21	96,80	160,00	193,60
Ryzlink Rýnský 2009	<b>2</b>	<b>2</b>	65	21	78,65	130,00	157,30
Habanské sklepy Cuvee 1614	<b>2</b>	<b>2</b>	80	21	96,80	160,00	193,60
Habanské sklepy Rulanské modré	<b>2</b>	<b>2</b>	80	21	96,80	160,00	193,60
Habanské sklepy Chardonay PS	<b>2</b>	<b>2</b>	70	21	84,70	140,00	169,40
Habanské sklepy Veltlínské zelené PS	<b>2</b>	<b>2</b>	70	21	84,70	140,00	169,40
<b>ROZLEV.VÍNO</b>							
Müller Thurgau 1l	5	<b>5</b>	70	21	84,70	350,00	423,50
Modrý Portugal 1l	5	<b>5</b>	70	21	84,70	350,00	423,50
<b>ROZLEV.ITÁLIE 1l</b>							

LAMBRUSKO.Croce Pietra.Bílé	2	2	40	21	48,40	80,00	96,80
LAMBRUSKO.Croce Pietra.Růžové	2	2	40	21	48,40	80,00	96,80
LAMBRUSKO.Croce Pietra.Červené	2	2	40	21	48,40	80,00	96,80
<b>VYPLNÍ PŘEJÍMAJÍCÍ</b>							
<b>DOMARK kč celkem:</b>							
.....							

suma bez	/ s DPH
<b>475675</b>	<b>574654</b>

Pozn.: Obdobný soupis barového sortimentu, co do obsahové stránky, je v Beer factory reálně užíván po konci každé směny (úterý, čtvrtek, neděle) k sepsání aktuálních stavů zásob. Navíc je však zanesen sloupec o stavu zásob na skladě, za barem, příjmu zboží, konečném zůstatku a rozdílu (manku či přebytku). Naopak chybí cenové údaje, které jsou v prvotní fázi inventarizace, tedy v inventuře (v gastronomické terminologii „zrcadlo“) irelevantní.

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Příloha 4: Výpočet bodu zvratu – polední menu

**Fixní náklady: 5335 Kč**

Tabulka 12: Fixní náklady, bod zvratu – polední menu

Náklady na lidský kapitál	
Pozice	hodinová mzda
Servírka	90
Barman	90
Kuchař	100
Pomocná síla	70
Provozní náklady	
	měsíční náklady
Energie	80000
Nájemné	400000

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Polední provoz a výdej poledních menu trvá od 11 do 15 hodin, tedy 4 hodiny z celkových 16 hodiny, kdy je restaurace Beer factory denně otevřena. Personální

náklady na jeden den poledního provozu činí tedy **1400 Kč** ( $90*4+90*4+100*4+70*4$ ). Energie jsou placeny zálohově. Zálohy činní cca 70 tisíc měsíčně, na konci roku se pravidelně doplácí, proto počítáme s měsíčním odvodem 80 tisíc za energie – na jeden den obědového provozu 656 Kč ( $80000/30,5^{15}/16*4$ ). Ceny za energie jsou orientační dle výpovědi majitele restaurace. Výši nájemného majitel nebyl ochoten prozradit, byla vytvořena modelově na základě velikosti prostor, které činní cca 875 m<sup>2</sup> a cenových nabídek nájmu prostor na Václavském náměstí a okolí. Ceny se pohybují kolem 18€/m<sup>2</sup> měsíčně<sup>16</sup>. K přepočtu na koruny byl použit měnový kurz ČNB<sup>17</sup> platný k 22. 3. 2013, a sice 25,81CZK/1EUR. Odhad měsíčního nájemného tedy činí 400 tisíc korun – na jeden den obědového provozu 3279 Kč ( $400000/30,5/16*4$ ).

### Variabilní náklady: 36,53 Kč

### Cena za kus: 126 Kč

Tabulka 13: Kalkulace jednotlivých komponent z nabídky poledního menu

<b>Pórková polévka</b>			množství	cena	cana na porci
1 porce - 0,22 l/220 g					
Druh potraviny	Hmotnost v g				
	hrubá	čistá			
pórek	16	12,8	1000	59,9	0,96
voda pitná	180	180	0	0	0,00
sůl	2	2	1000	6	0,01
tuk	6,7	6,7	10000	401,35	0,27
mouka hladká	12	12	1000	8,5	0,10
pepř mletý	0,03	0,03	100	33,9	0,01
mléko	40	40	1000	10,9	0,44
vejce	2,66	2,66	30	3,99	0,35
polévkové koření	1,33	1,33	1000	175,57	0,23
hmotnost potravin		257,5			2,37
ztráty celkem		37,5			

<b>Hovězí plátek na houbách</b>			množství	cena	cana na porci
1 porce					
Druh potraviny	Hmotnost v g				
	hrubá	čistá			
Hovězí maso zadní	150	150	1000	143,75	21,56

<sup>15</sup> Průměrný počet dní v měsíci.

<sup>16</sup> Zdroj: Reality, 2013

<sup>17</sup> Zdroj: Česká národní banka, 2013

sůl	2,5	2,5	1000	6	0,02
pepř mletý	0,1	0,1	100	33,9	0,03
tuk	15	15	10000	401,35	0,60
voda pitná	100	100	0	0	0,00
cibule	20	20	1000	10,9	0,22
kmín	0,1	0,1	100	32,9	0,03
mouka hladká	5	5	1000	8,5	0,04
houby	20	19	700	32,12	0,92
hmotnost potravin		312,7			23,42
ztráty celkem		67,7			

### Krokovička gratinovaná omáčkou Morney

1 porce

Druh potraviny	Hmotnost v g				
	hrubá	čistá			
vepřová krkovička	200	200	1000	97,9	19,58
sůl	2	2	1000	6	0,01
tuk	10	10	10000	401,35	0,40
mouka hladká	7	7	1000	8,5	0,06
vývar B	75	75	0	0	0,00
máslo	12	12	250	28,9	1,39
sýr eidam	10	10	1000	147	1,47
hmotnost potravin		316			22,91
ztráty celkem		25			

### Zapékání těstoviny s kuřecím masem a brokolicí

1 porce

Druh potraviny	Hmotnost v g				
	hrubá	čistá			
kuřecí prsa	75	75	1000	97,9	7,34
těstoviny	95	228	1000	59,8	5,68
sůl	2	2	1000	6	0,01
tuk	20	20	10000	401,35	0,80
cibule	7	6	1000	10,9	0,08
mouka hladká	6	6	1000	8,5	0,05
mléko	50	50	1000	10,9	0,55
brokolice	105	105	1000	48,8	5,12
pepř mletý	0,05	0,05	100	33,9	0,02
vejce	16	16	33	3,99	1,93
česnek	1	0,9	1000	192,67	0,19
hmotnost potravin		509			21,78
ztráty celkem		99			

### Opékané sweet chilli brambory

1 porce - 150 g

Druh potraviny	Hmotnost v g
----------------	--------------

	hrubá	čistá			
brambory loupané	160	160	6200	160,43	4,14
tuk	2	2	10000	401,35	0,08
chilli omáčka	6	6	1000	103,41	0,62
sůl	1	1	1000	6	0,01
hmotnost potravin		169			4,85
ztráty celkem		22			

### Jasmínová rýže

1 porce - 150 g

Druh potraviny	Hmotnost v g				
	hrubá	čistá			
jasmínová rýže	70	70	500	19,9	2,79
tuk	7,5	7,5	10000	401,35	0,30
voda pitná	105	105	0	0	0,00
sůl	1,5	1,5	1000	6	0,01
cibule	15	12	1000	10,9	0,16
hřebíček	0,07	0,07	1000	805,56	0,06
hmotnost potravin		200			3,32
ztráty celkem		47			

### Červené zelí dušené

1 porce - 100 g

Druh potraviny	Hmotnost v g				
	hrubá	čistá			
zelí hlávkové	120	96	3200	27,23	1,02
voda pitná	20	20	0	0	0,00
cibule	10	8,5	1000	10,9	0,11
tuk	5	5	10000	401,35	0,20
kmín	0,2	0,2	100	32,9	0,07
mouka hladká	2	2	1000	8,5	0,02
cukr	5	5	1000	24,9	0,12
ocet	5	5	1000	14,9	0,07
sůl	2	2	1000	6	0,01
hmotnost potravin		143,7			1,62
ztráty celkem		43,7			

### Švestkový koláč

1 porce - 150 g

Druh potraviny	Hmotnost v g				
	hrubá	čistá			
polohrubá mouka	20	20	1000	8,5	0,17
cukr krystal	11	11	1000	24,9	0,27
kypřicí prášek	0,2	0,2	20	1,7	0,02
vejce	2	2	33	3,99	0,24
tuk	3	3	10000	401,35	0,12

mléko	10	10	1000	10,9	0,11
švestky	20	20	1000	199,33	3,99
máslo	1	1	250	28,9	0,12
hmotnost potravin		67,2			5,03
ztráty celkem		7			

### Salát s mozzarelou a sušenými tomaty

1 porce

Druh potraviny	Hmotnost v g				
	hrubá	čistá			
mix listových salátů	200	195	1000	123,74	24,75
mozzarella	50	50	700	108,68	7,76
sušená rajčata	20	20	1000	493,68	9,87
olivový olej	3	3	500	54,9	0,33
balsamicový ocet	3	3	1000	479,6	1,44
sůl	1,5	1,5	1000	6	0,01
pepř mletý	0,05	0,05	100	33,9	0,02
hmotnost potravin		278			44,18
ztráty celkem		28			

### Variace knedlíků

1 porce

Druh potraviny	Hmotnost v g				
	hrubá	čistá			
Bramborové knedlíky	80	80	1000	59,75	4,78
Houskové knedlíky	80	80	300	15,9	4,24
hmotnost potravin		160			9,02
ztráty celkem		0			

### Vepřové výpečky

1 porce

Druh potraviny	Hmotnost v g				
	hrubá	čistá			
vepřová bůček	150	150	1000	90,85	13,63
sůl	3,5	3,5	1000	6	0,02
pepř mletý	0,15	0,15	100	33,9	0,05
česnek	3	2,7	1000	192,67	0,58
cibule	25	22	1000	10,9	0,27
voda pitná	20	20	0	0	0,00
hmotnost potravin		202			14,55
ztráty celkem		58			

Pozn.: Ceny uvedených surovin dle nabídky dodavatelů Gold Group, s.r.o., PP Řeznictví a Makra k 18. 3. 2013.

Zdroj: Vlastní zpracování dle Runštuka a kol., 2004

Tabulka 14: Variabilní náklady, prodejní cena

Nabídka k 18. 3. 2013			Výrobní cena komponent	Výrobní cena kompletního menu	Prodejní cena kompletního menu
Menu I.	Polévka	Pórková	2,37		
	Hlavní chod	Vepřové výpečky	14,55		
		Zelí dušené	1,62		
		Variace knedlíků	9,02		
Dezert	Švestkový koláč	5,03	<b>32,59</b>	<b>115</b>	
Menu II.	Polévka	Pórková	2,37		
	Hlavní chod	Hovězí na houbách	23,42		
		Jasmínová rýže	3,32		
		Švestkový koláč	5,03	<b>34,14</b>	<b>125</b>
Menu III.	Polévka	Pórková	2,37		
	Hlavní chod	Zapečené těstoviny	21,78		
	Dezert	Švestkový koláč	5,03	<b>29,18</b>	<b>120</b>
HIT DNE:	Polévka	Pórková	2,37		
	Hlavní chod	Vepřová krkovička	22,91		
		Chilli brambory	4,85		
		Švestkový koláč	5,03	<b>35,16</b>	<b>145</b>
SALÁT:	Polévka	Pórková	2,37		
	Hlavní chod	Salát s mozzarelou	44,18		
	Dezert	Švestkový koláč	5,03	<b>51,58</b>	<b>125</b>
<b>Průměrná cena</b>				<b>36,53</b>	<b>126</b>
<b>Průměrný zisk</b>				89,47	
<b>Průměrná zisková marže</b>				71%	

*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Bod zvratu:**  $Q = 5335 / 126 - 36,53 = 59,63 \Rightarrow$  je nutné prodat 60 poledních menu denně, aby byl obědový provoz rentabilní. V rámci tohoto výpočtu nebyly zohledněny úspory z rozsahu, jež mají v rámci výroby v gastronomických zařízeních zásadní význam. Jedná se o situaci, kdy s rostoucím výstupem klesají průměrné náklady, k čemuž při přípravě pokrmů, ať už v domácnostech nebo ve specializovaných výrobních provozech, dochází vždy.



Příloha 5: Skladba poledního menu dle Czech Specials

### **Úterý ve znamení regionu Šumava**

Polévka: Kaldoun (zahuštěná drůbeží polévka s žemlovými knedlíčky)  
Menu I: Křepelka plněná hříbky, petrželové šťouchané brambory  
Menu II: Šumavské bramborové knedlíky, zelný salát s křenem  
Menu III: Kachní prsa po šumavsku, bramborové noky, červené zelí dušené s jablky  
HIT DNE: Kančí kýta pečená na kořenové zelenině se šípkovou omáčkou, špekové knedlíky  
Dezert: Zvíkovský koláč

*Zdroj: Vlastní zpracování dle COT business, 2009, č. 4*

Příloha 5: Skladba poledního Bio menu

### **Zdravý čtvrtek**

Polévka: Polévka z červené řepy a rajčat  
Menu I: Cizrnové rizoto s pohankou, dýní a mangoldem, sypané dýňovými semínky  
Menu II: Hovězí guláš z bio chovu, celozrnné knedlíky, jarní salát s řeřichou  
Menu III: Filety ze pstruha s paprikou, cuketami a tymiánem, bio dlouhozrnná rýže  
HIT DNE: Konfitovaná jehněčí kýta s krupicovou polentou, mrkev tří barev  
Salát: Míchaný salát s kozím sýrem a grilovanou paprikou s pestem  
Dezert: Řecký jogurt s ovocem

*Zdroj: Vlastní zpracování dle biorestaurant.cz, 2013*