

**MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**2010**

**Radomír Kotyz**

**MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC**

Ústav managementu a marketingu

Radomír Kotyz

**Marketingová strategie restaurace Podkova**

**Podkova Restaurant Marketing Strategy**

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Ing. Mgr. Renáta Pavlíčková

Olomouc 2010

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracoval samostatně a uvedl jsem v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil.

Olomouc 28. 3. 2011

Děkuji Ing. Mgr. Renátě Pavlíčkové za odborné vedení a dohled nad mou bakalářskou prací.

## Obsah

Úvod.....	7
I. Teoretická část	
<b>1 Marketing</b> .....	8
1.1 Marketingový koncept .....	9
1.2 Konkurenční výhoda .....	10
<b>2 Strategický marketing</b> .....	10
2.1 Strategické marketingové řízení.....	11
2.2 Marketingové strategické plánování .....	12
2.3 Strategické marketingové cíle .....	15
<b>3 Marketingový mix</b> .....	17
3.1 Volba strategie marketingového mixu .....	18
3.2 Marketingová komunikace.....	18
<b>4 Reklama</b> .....	20
II. Praktická část	
<b>5 Představení restaurace Podkova</b> .....	21
5.1 O sdružení RARE.....	22
5.2 Popis její činnosti .....	23
5.3 Rozdíly pohledu majitelů na řízení, vedení restaurace .....	24
<b>6 Popis stávající koncepce restaurace Podkova</b> .....	26
6.1 Priority a cíle .....	27
6.2 Zpětná vazba při plnění daných cílů .....	28
6.3 Dodavatelská politika.....	29
6.4 Personální obsazení.....	30
6.5 Komunikace se zákazníkem.....	32
6.6 Reklama.....	33

6.7	Stávající marketingová strategie restaurace Podkova .....	33
<b>7</b>	<b>Návrh nové koncepce restaurace Podkova.....</b>	<b>34</b>
7.1	Nové priority a cíle firmy.....	35
7.2	Zpětná vazba při plnění daných cílů .....	36
7.3	Dodavatelská politika.....	36
7.4	Personální obsazení restaurace Podkova.....	37
7.5	Komunikace se zákazníkem.....	39
7.6	Reklama.....	40
7.7	Návrh nové marketingové strategie restaurace Podkova .....	42
	Závěr .....	45
	Anotace .....	47
	Seznam použité literatury .....	49
	Seznam obrázků.....	50
	Příloha.....	51

## Úvod

Restaurace Podkova, které jsem spolujatelem, se řadí mezi podniky vyšší kategorie v Olomouci. Je to dáno vnitřním prostředím, připomínající historický zámek, umístěním v centru města, možností parkování přímo před restaurací a hlavně výborným, kvalitním jídlem a příjemnou obsluhou.

V době, kdy je nabídka vyšší než poptávka, se snažíme udržet jak nové trendy v gastronomii, tak i osobní kontakt se zákazníkem, abychom se udrželi na pomyslném vrcholu. Mohlo by se říci, že vše je dokonalé a mohu být spokojený spolujatel. Ale opak je pravdou. Každý den začíná řešením problému, jak rozdělit pracovní úkoly mezi společníky, a pokračuje zabezpečením celkového provozu restaurace jako firmy. Někdy je nadlidský výkon, zajistit restauraci po ekonomické, marketingové a personální stránce tak, abychom vytěžili ze zákazníka maximální užitek s minimálními náklady.

Hlavním cílem bakalářské práce je stanovit marketingovou strategii restaurace Podkova, zaměřenou na vnitřní chod podniku a samotného zákazníka z dlouhodobého hlediska. Dalším cílem je určení priorit a dalších aktivit restaurace Podkova pro potřeby majitele restaurace a určení dlouhodobých cílů včetně kontroly nad jejich plněním.

V teoretické části bakalářské práce vysvětluji odborné výrazy marketing, marketingová strategie, marketingový mix.

Praktická část práce se věnuje stávajícímu marketingu a návrhu nového konceptu, marketingu a marketingové strategie restaurace Podkova.

## I. Teoretická část

### 1 Marketing

Marketing je vnímán jako určitý prostředek, který nám pomůže dosáhnout daných cílů. Je to denní práce, do které patří poznání, předvídání, ovlivňování zákazníků. Je jedním z významných systémů, který nalézá stále širší uplatnění v řídicích procesech výrobních i nevýrobních odvětví. Je to proces, prostřednictvím kterého někdo nabízí něco, co někdo jiný chce, což uspokojuje obě strany a udržuje trvalý vztah.

Podle P. Kotlera definujeme marketing: „*Marketing je věda a umění objevit, vytvořit a dodat hodnotu, která uspokojí potřeby cílového trhu. Marketing identifikuje dosud nevyplněné potřeby a požadavky. Definuje, měří a vyčísluje rozsah vytipovaného trhu a potenciální zisk*“<sup>1</sup>. Samozřejmě, že definic marketingu je velké množství, ale základ je vždy stejný. V dnešní době nestačí mít jen dobrý výrobek, službu, ale je potřeba porozumět zákazníkovi, zjistit o co má zájem, čeho je nedostatek. Dnes vnímáme marketing jako zdroj informací, který slouží jak vrcholovému managementu, tak všem ostatním na všech stupních řízení. Pokud budou všichni zaměstnanci zaměřeni na plnění slíbených cílů, bude marketing efektivní.

Lze konstatovat, že marketing má určitá pravidla, mezi která patří:

- středem všeho dění při plánování marketingové strategie jsou zákazníci, konkurence a dodavatelé,
- ke každému cílovému trhu vybrat takový segment, který se jeví nejslibněji pro dosažení daných cílů,
- je nutné prozkoumat nákupní zvyky a postupy zákazníků, jejich potřeby, představy,
- dojít ke zdárnému cíli díky vymezení, vytvoření a dodání efektivní hodnoty danému cílovému trhu.

---

<sup>1</sup> Kotler. P., Marketing, s. 6



## 1.1 Marketingový koncept

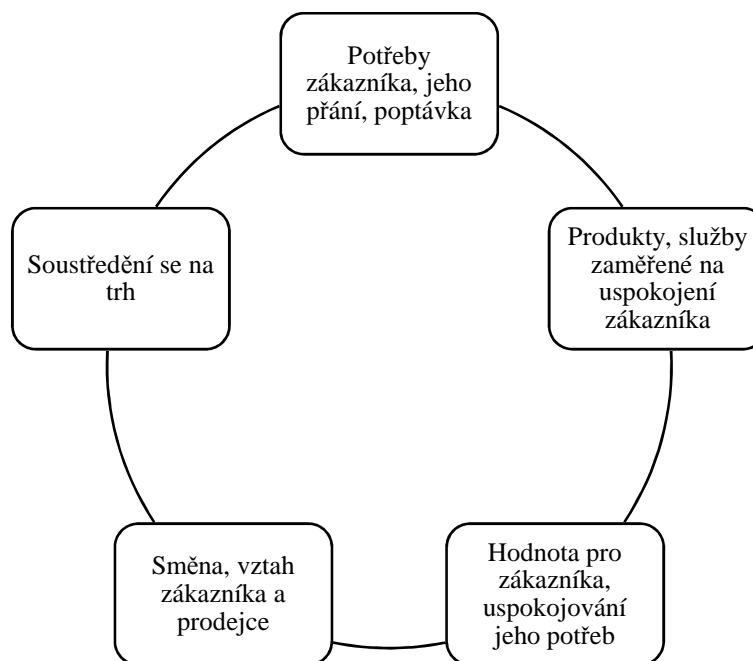
Dříve se firmy zaměřovaly na samotný výrobek, službu. Dnes je situace opačná. Zvláště u firem, které jsou bezprostředně zaměřeny na zákazníka. Marketingový koncept vychází z toho, že firma je zaměřena na určité cíle skutečného zákazníka s maximalizací zisku.

To znamená, že se firma jako celek bude snažit nejen porozumět trhu a konkurenci, ale zaměří se na uspokojování samotných potřeb zákazníka. Může se to zdát jednoduché, ale zjistit skutečnou potřebu a hlavně předvídat tuto potřebu je základem marketingové koncepce.

Marketingový koncept má čtyři pilíře:

- soustředit se na trh,
- orientaci na samotného zákazníka,
- strategický marketing,
- dosažení zisku.

Marketingový koncept:



Obr. 1 – Marketingový směnný proces (marketingová koncepce)

Zdroj: Kotler, P., Armstrong, G., Marketing, Praha: Grada Publishing 2004

## 1.2 Konkurenční výhoda

Jestliže se firma jako celek soustředí na potřeby zákazníka, na segmentaci určitého trhu, co nejefektivněji na plnění stanoveného cíle a to tak, aby byla vždy o krok napřed, můžeme říci, že má určitou konkurenční výhodu. Jelikož je výhoda velice rychle pomíjivá, je potřeba neustále pracovat na dalších výhodách a vrstvit jednu výhodu za druhou. Můžeme to přirovnat na boj z blízka, kdy jeden má jen holé ruce a druhý má střelnou zbraň. Každá firma si může vybudovat konkurenční výhodu v různých oblastech. Dobrá firma si stále hlídá konkurenci a má v záloze vždy aspoň jednu výhodu.

## 2 Strategický marketing

*„Strategie je dlouhodobým rámcem, který sjednocuje ve firmě její hlavní cíle, priority a aktivity, přizpůsobuje zdroje firmy měnícímu se okolí, zejména zákazníkům, a uspokojuje očekávání zainteresovaných skupin“<sup>2</sup>.*

Strategický marketing má různé terminologie, které se různě liší. Podle Ekonomického slovníku (Hindl a kol., 2003) jde o určitou fázi vývoje marketingu. O strategickém marketingu hovoříme v okamžiku, kdy budeme plánovat budoucí činnosti, které se soustředí na vymezení potenciálních zákazníků a vymezení jejich potřeb. Je důležité připravovat marketingové manažery na změny, aby uměli rozpoznat příležitosti a rizika pro daný podnik a uměli na ně reagovat dříve než konkurence.

Naopak jiná definice strategického marketingu říká, že je to sladění silných stránek firmy se skupinami zákazníků, pro které může určitá firma sloužit. Zde je důležitá znalost makroprostředí, mikroprostředí a daných trhů. Tento proces ovlivňuje firmy celkově z pozice vytýčení směru, kterým se firmy dají, ale hlavně se dívá na firmy z hlediska budoucnosti.

Tento pohled strategického marketingu hájí Kotler, Armstrong. Jsou i další pohledy strategického marketingu, které říkají, že hlavním cílem je vytvářet vztahy

---

<sup>2</sup> Souček, Z., Firma 21. století, s. 193.

mezi podniky a širokou veřejností. Důležité pro manažery je umět se strategicky rozhodnout. Lze říci, že strategický marketing není jednoznačně specifikován, ale je systematicky zaměřen na budoucnost, na budoucí zákazníky, jejich potřeby a poptávku a budoucí činnosti firmy.

Rozlišujeme tři marketingové úrovně:

- strategický marketing,
- taktický marketing,
- operativní marketing.

Tyto úrovně můžeme určitým způsobem dávat dohromady s podnikovou hierarchií:

- vrcholový management (*top management*), který rozhoduje o hlavních strategických záměrech firmy,
- střední management (*middle management*), který se soustředí na výběr správné taktiky firmy,
- nižší management (*operative management*), který má pouze operativní možnost rozhodování.

Strategický marketing je plánován dlouhodobě. Strategické myšlení by mělo být součástí všech stupňů řízení managementu firmy, ale i všech dalších zaměstnanců firmy, kteří jsou ztotožněni s firemními cíly. Nejde jen o to, aby každý zaměstnanec na řídicí pozici sledoval prostředí, ale aby se do této činnosti zapojili všichni zaměstnanci, kteří jsou ve spojení se zákazníkem. Protože právě zaměstnanci jsou jako první v konfrontaci se zákazníkem a mohou ovlivnit image dané firmy v návaznosti na stanovené cíle.

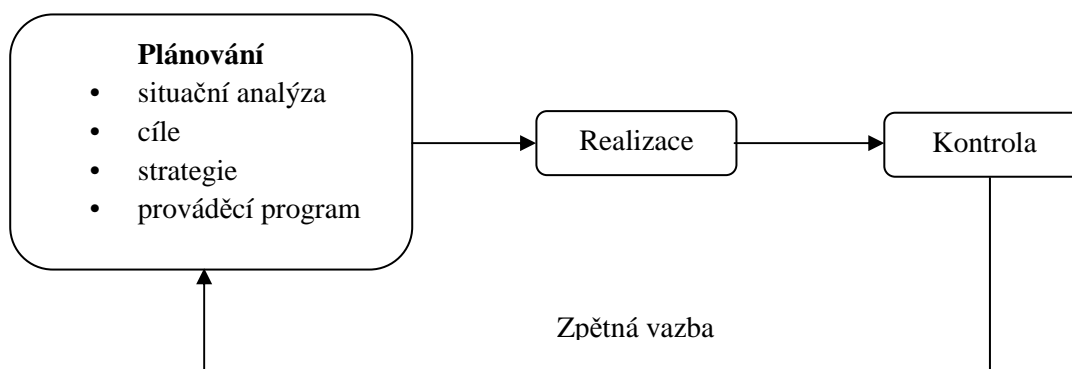
## **2.1 Strategické marketingové řízení**

Každá firma, podnik, vítězí, když umí předvídat budoucnost, ale nejdůležitější je umět na ni reagovat. Spousta firem si toto ještě neuvědomuje, přitom by se strategické marketingové řízení mělo stát součástí či nezbytností každé firmy. Kdo je schopen jako první provést změny, které jsou nebo přesněji budou žádány v budoucnu, vyhrává.

Strategické marketingové řízení se skládá hlavně z analýzy, která by měla být prováděna neustále se zaměřením na marketingové příležitosti. Dále by toto řízení mělo být zaměřeno na výzkum a výběr cílových trhů, protože mnoho firem dělá chybu, že si pro své podnikání neurčí cílovou skupinu. Další součástí je také navrhování marketingových strategií, plánování, organizování marketingové činnosti a hlavně kontrola marketingového úsilí, které je často podceňováno nebo se nedělá vůbec. Na každou činnost by měla být zpětná vazba. Veškerá činnost, která se provádí v rámci strategického marketingu řízení, by měla uspokojit jednotlivce a firmy.

Marketingové řízení se uskutečňuje ve třech fázích:

- plánování (analýza marketingových příležitostí),
- realizace (uskutečnění všech marketingových činností),
- kontrola (dosažených cílů).



Obr. 2 – Proces marketingového řízení

Zdroj: Meffert, H. Marketing a management

## 2.2 Marketingové strategické plánování

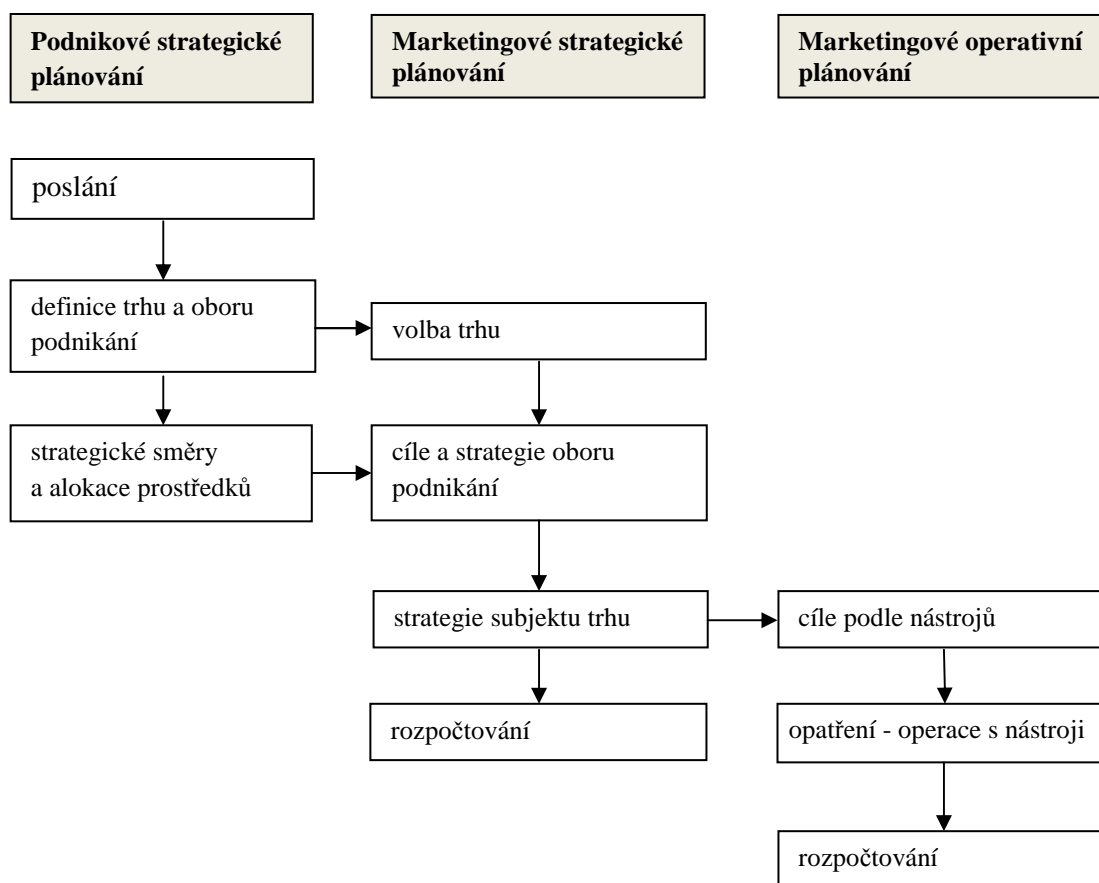
Marketingové plánování je nejsložitějším prvkem. Musí být prováděno systematicky od dílčích úkolů odvozených od základních podnikových a marketingových cílů. Je součástí strategického plánování firmy, které zpracovává mnoho proměnných, jako je vývoj trhu a podíl na trhu. Musíme rozlišovat strategické

plánování, které je zaměřeno na rozšíření podnikové strategie a operativní plánování, které obsahuje plánování činností pro úspěšné naplnění strategie.

Marketingové plánování má tyto části:

- místní analýzu, která obsahuje i budoucí předpověď vývoje (prognózu),
- formulace marketingových cílů,
- určení marketingových strategií, které povedou k dosažení předem stanovených cílů,
- vytvoření marketingových programů,
- sestavení rozpočtů,
- přehodnocení daných cílů, výsledků, strategií a programů.

Vzájemné propojení strategického podnikového plánování, marketingového strategického plánování a marketingového operativního plánování zpracoval Meffert (viz obr. 3).



Obr. 3 – Vzájemné závislosti mezi podnikovým strategickým plánováním, marketingovým strategickým a operativním plánováním

Zdroj: Meffert, H. Marketing a management, s. 43.

Marketingové strategické plánování není jen určitý segment, ale je to jádro podnikového strategického plánování. Plánování můžeme různě členit – podle času, podle úrovně, podle rozhodnutí a podle stylu plánování.

Plánování podle času se dělí:

- na krátkodobé plánování (*short-term planning*),
- na střednědobé plánování (*medium-term planning*),
- na dlouhodobé plánování (*long-term planning*).

Rozdělení plánování podle typu rozhodnutí:

- strategické plánování (*strategic planning*) - určitý výběr vhodné strategie k dosažení daných cílů firmy,
- operativní plánování (*operational planning*) - soubor plánovacích činností, které směřují k úspěšnému vytvoření strategie.

Plánování podle úrovně, na které mohou jednotlivé firmy plánování provádět:

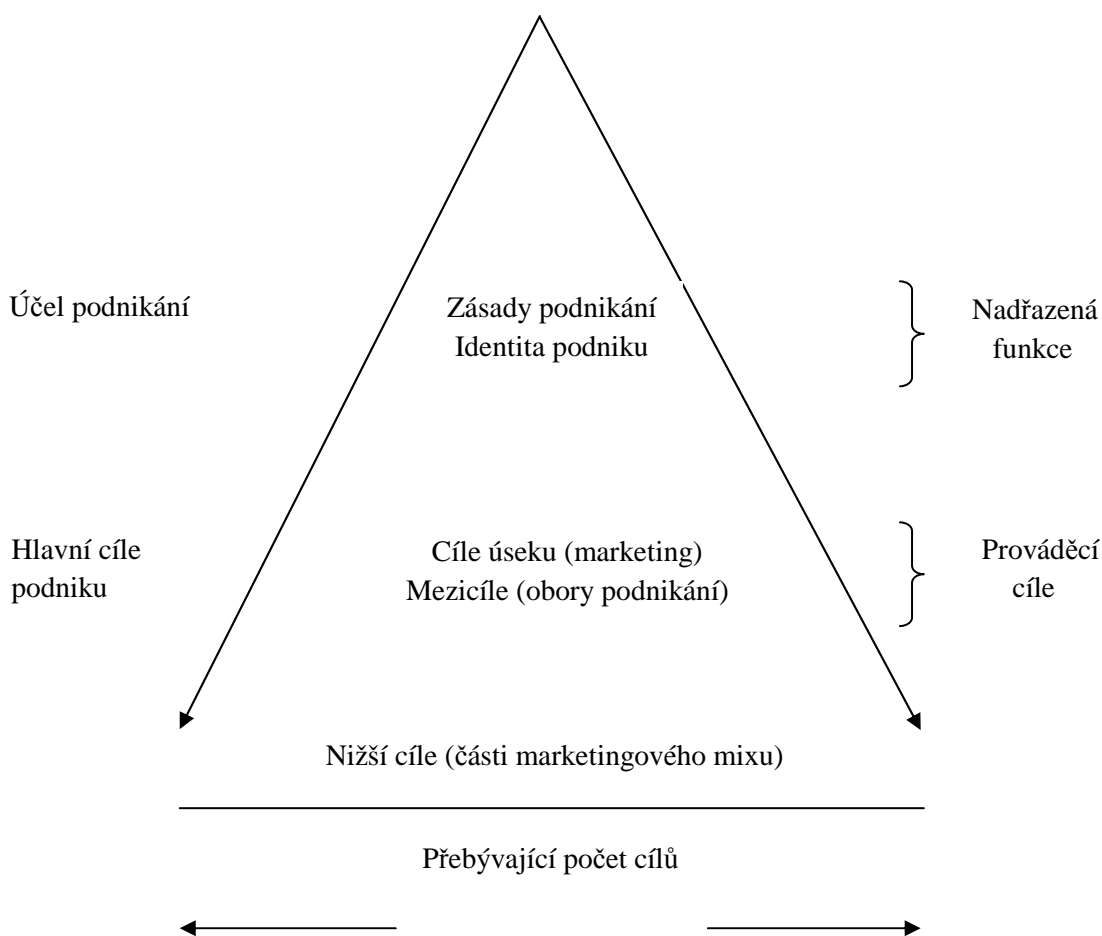
- v rámci koncernu,
- v rámci divize,
- v rámci korporace,
- v rámci firmy,
- v rámci SBU,
- v rámci značky.

Strategické marketingové plánování je systém souborů, které se soustřeďují na skutečné problémy, které vyžadují změnu. Tyto problémy jsou podloženy fakty a tím si vynutí na ně reagovat.

Benchmarking představuje dlouhodobý proces, porovnává jednotlivé vlastní výsledky s výsledky konkurence a sleduje jednotlivé produkty spolu s jejich efektivitou, služby a další aktivity. Nesoustředí se pouze přímo na konkurenci, trh a odvětví, ale sleduje metody, vhodné myšlenky, postupy, jak dosáhnout lepších výsledků, efektivitu, kvality a výkonnosti podniku. Benchmarking nám ukazuje a dává poslední varování v reakci na vnější okolí společně s konkurencí. Dává nám signál k nutnosti změny.

## 2.3 Strategické marketingové cíle

Marketingové cíle jsou součástí marketingového plánování. Ze všech marketingových segmentací patří marketingovým cílům první místo, protože tyto cíle nám určují požadovaný budoucí stav firmy. Samozřejmě tyto cíle vycházejí z analýz, jako je SWOT analýza a diferencované analýzy základní stavby daných cílů a jejich systému. Tento systém se podobá pyramidě. V horní části pyramidy jsou cíle, které jsou nadřazené a představují premisu neboli vůdčí princip pro stanovení dalších cílů na nižších stupních.



Obr. 4 – Hierarchické úrovně cílů

Zdroj: MEFFERT, H. Marketing & Management, s. 92.

Cílem každé firmy a všech zúčastněných v pracovním procesu by mělo být zjištění potřeb zákazníka a jejich uspokojení správně zvolenou kombinací marketingového mixu. Na plnění cílů by měli pracovat všichni zaměstnanci podniku a nejen vrcholový management. Plnění by mělo být hmatatelné, ale i nehmatatelné, jako je rozvoj managementu, postoje zaměstnanců firmy a společenská odpovědnost.

Marketingové cíle vyjadřují konkrétní úkoly, které by měly mít zpětnou vazbu a musí být zabezpečeny personálním a finančním plánem. Tyto cíle jsou součástí marketingového plánu, které se stanovují pečlivým rozbohem jednotlivých činností celé firmy. Důležité jsou otázky jako: Kolik? Kdo? Kdy? Kde?

Marketingové cíle mohou být stanoveny podle zaměření firmy: podíl na trhu, ziskovost, objem prodeje, snížení cen určitého produktu, zvýšení zákaznické základny atd.

Marketingové cíle plní několik funkcí, které se dělí na:

- **koordinální** – všechny marketingové činnosti jsou zaměřeny na hlavní cíle podniku,
- **řídící** – všechny rozhodnutí zaměřujeme na dosažení chtěného stavu,
- **kontrolní** – hodnocení a kontrola marketingových činností k naplnění stanoveného cíle, včasné upravení nutných změn v případě odchýlení se od stanoveného cíle.

Marketingové cíle by měly být:

- jasně definované na základě poznání potřeb zákazníků,
- srozumitelně stanovené,
- specifické k firemním cílům s důrazem na vhodnost,
- časově měřitelné,
- reálné.

Klidné prostudování problému, vzájemná komunikace, soustředění se na daný problém a hlavně týmová práce jsou správnou cestou k odstranění zjištěného problému, který vznikl třeba odchylkou od stanoveného marketingového cíle.



### 3 Marketingový mix

Je základem marketingové teorie, ale i praxe. Je označován i jako 4P. Jde o soubor činností, úkolů a opatření, kdy vhodnou kombinací můžeme uspokojit zákazníky. Zároveň touto činností i firmy dosáhnou splnění svých cílů. Je doporučeno, aby jednotlivé segmenty byly vyvážené, aby jedna nebyla zvýhodňována před druhou.

Marketingový mix se skládá z:

- výrobku (*product*),
- ceny (*price*),
- místa (*place*),
- propagace (*promotion*).

Odborníci doplňují ještě páté P – pracovník (*person*). Dnes samozřejmě už tyto P nestačí a byla navržena další P jako: osobní prodej (*personal selling*), nadšení (*passion*), balení (*packaging*) atd. Když vybereme správný výběr tržních a cílových trhů, tak spolu s marketingovým mixem vytvoříme základ strategického marketingu firmy. Někteří ekonomičtí odborníci hovoří, že marketingový mix (4P) se na trh dívá z pohledu podniku (prodávajícího), který působí na zákazníka. Důležitý je i pohled ze strany zákazníka, který se dívá na spotřebitelský užitek. „ Z každé z uvedených 4P je možno z hlediska kupujícího označit za jedno ze 4C“<sup>3</sup>.

Čtyři P	Čtyři C
produkt ( <b>p</b> roduct)	hodnota z hlediska zákazníka ( <b>c</b> ustomer value)
cena ( <b>p</b> rice)	náklady pro zákazníka ( <b>c</b> ost to the customer)
místo ( <b>p</b> lace)	pohodlí ( <b>c</b> onvenience)
marketing. komunikace ( <b>p</b> romotion)	komunikace ( <b>c</b> ommunication)

Obr. 5 – Vztah mezi 4P a 4C

Zdroj Kotler, P. Marketing podle Kotlera – Jak vytvářet a ovládnout trhy

<sup>3</sup> Jakubíková D., Strategický marketing, s. 147.

Autorem této koncepce je Robert Lauterbon. Proč nám přináší tuto koncepci? Protože si uvědomuje, tak jako mnoho jiných firem, že pohled zákazníka rozhoduje o jejich úspěchu. Dbá na oboustrannou komunikaci, pohodlí zákazníka, které zákazník stále více vyhledává. Při použití této koncepce firmy sdělují zákazníkovi, jak velký užitek může firma získat při vynaložení specifických nákladů zakoupením daného produktu. U dalších autorů se můžeme setkávat s dalšími koncepcemi marketingového mixu. Důležité je, aby se firmy opravdu nesoustředily na jeden subjekt daného mixu, ale aby se obrátily na daný trh, který je pro danou firmu důležitý, a určitým způsobem se přizpůsobily zákazníkovi.

### **3.1 Volba strategie marketingového mixu**

Říká se, že najít ideální strategii marketingového mixu nejde. Můžeme se snažit najít nejvhodnější model, který bude pro jednotlivé firmy nej přijatelnější z hlediska prostředí, které ovlivňují faktory, které působí různou intenzitou. Důležitá je komunikace, protože jednotlivé segmenty se navzájem ovlivňují. Marketingový mix musí být sestaven co nejlépe, aby se firma mohla co nejefektivněji přizpůsobit změnám prostředí. Musí vést ke spokojenosti zákazníka a plnit nejen marketingové, ale i strategické cíle firmy.

Velmi důležitá je analýza marketingového mixu. Pro jednotlivé podniky by měla být tato analýza prioritní a měla by být prováděna nepřetržitě a dynamicky. Na základě této analýzy je marketingový mix upravován.

### **3.2 Marketingová komunikace**

Pod pojmem komunikace si představíme sdílení informací, ale nejde přesně jen o to. Je to i spolčování a hlavně jde o vztah mezi lidmi. Komunikace tvoří základ marketingové dovednosti. Dá se říci, že vše co děláme je určitým způsobem projev určité komunikace. Díky komunikaci jsme schopni přesvědčit, prodat a vytvořit novou hodnotu. My se zaměříme na komunikaci hlavně se zákazníkem. Český překlad slova

marketingová komunikace je od anglického slova „promotion“, které je součástí marketingového mixu. Tvoří určitý systém firemní komunikace, který musí korespondovat s firemními cíly v zájmu vytvořit jednotný image firmy.

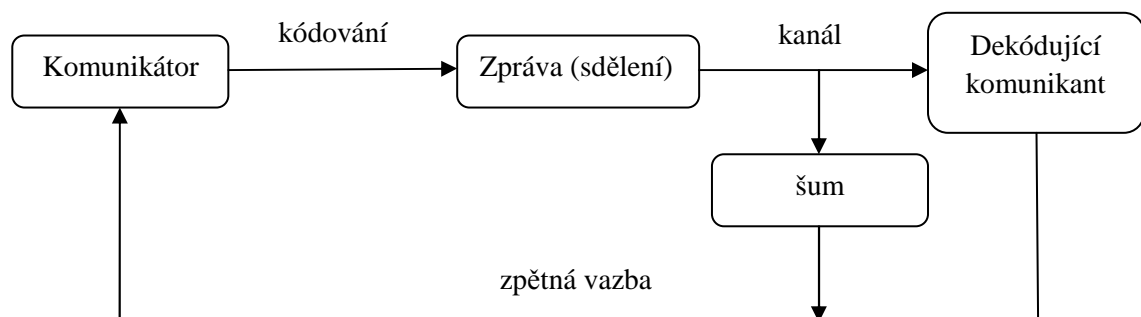
Marketingovou komunikaci můžeme rozdělit na:

- **komunikaci tematickou** – kdy se snažíme sdělit něco o daném produktu a značce,
- **komunikaci zaměřenou na image** – kdy se snažíme prohloubit a zlepšit vztahy se zákazníky, dostat firmu a značku do podvědomí cílové skupiny,
- **komunikaci podlinkovou** – která je zaměřena na všechny aktivity firmy. Tyto aktivity mají vést k přesvědčení zákazníků, aby koupili daný výrobek,
- **Komunikaci nadlinkovou** – zde se soustředíme na reklamu v mediích.

Zásadním cílem firmy je prodat produkt zákazníkovi. Součástí marketingové komunikace jsou všechny typy komunikace, které určitým způsobem působí na zákazníka s cílem vytvořit u něj pocit nutnosti koupit daný produkt firmy. Firma si vždy musí vytýčit cílový trh, který má hlavní rozhodovací vliv na to, co, komu, kde a jakým způsobem se má probíhat sdělení.

Do cílové skupiny marketingové komunikace patří:

- ti co užívají samotný produkt,
- stávající skupina kupujících,
- potenciální kupující, který má zájem daný produkt si koupit,
- iniciátoři nákupu,
- rozhodovatelé při nákupu,
- ovlivňovatelé nákupu.



Obr. 6 – Kybernetický model komunikace

Zdroj: FORET. M. Marketingová komunikace, s. 6.

Pokud budeme chtít připravit správnou marketingovou komunikaci, je důležité si zvolit správnou marketingovou cestu. Tato cesta začíná už oslovením zákazníka, volba strategie prodeje. Samotná komunikace se může dále dělit dle jejího zaměření, ale my se soustředíme na nástroje interní komunikace. Velice důležitým kapitálem, se kterým firma disponuje, jsou její zaměstnanci. Firma se musí snažit přesvědčit, že poslání a cíle firmy jsou správně zvoleny tak, aby byly ku prospěchu všem, kteří se na její činnosti podílejí.

První kdo přijde do kontaktu se zákazníkem, jsou zaměstnanci. Je velice důležité, aby komunikace mezi firmou a zaměstnanci byla na dobré úrovni. Potom se i zaměstnanec stane partnerem pro zákazníka.

#### **4 Reklama**

Někteří zákazníci ji zbožňují, jiní ji nemohou ani vystát. Mohou se firmy bez reklamy obejít nebo je nutné za reklamu vyházet obrovské sumy? Majitelé firem se musejí ptát, jestli jim daná reklama přinese takový užitek, který si představují. Ne vždy jsou vynaložené prostředky adekvátní danému cíli. Pokud budeme dělat reklamu formou stávajících slevomatů a podobných akcí, může se stát, že nám to přinese spoustu zákazníků, ale nebudou možná ani vědět, kde daný výrobek nebo danou službu koupili, uskutečnili, protože to jsou zákazníci, kteří reagují jen na slevy.

Proto je nutné opravdu zvažovat, zda je daná reklama potřebná nebo jestli se dát na cestu zkvalitňování služeb, příp. produktu. Největší úspěch má ta reklama, která se šíří mezi zákazníky spokojenosti s danou službou nebo daným výrobkem. Tuto reklamu nám neudělá žádný inzerát, ani spot v rádiu.

## II. Praktická část

### 5 Představení restaurace Podkova

Restaurace Podkova se nachází v objektu, jehož stáří je kolem 200 let a je vystavěn ve tvaru podkovy. Tento objekt vždy patřil vojsku a býval součástí opevnění hradeb z doby Marie Terezie. V objektu se nacházela pekárna, která sloužila téměř až do konce devadesátých let vojákům, pak jej převzala pekárna Hanka a později byl prodán soukromé osobě - Ing. Bernárdové. Ta nechala pekárnu přebudovat na restauraci, kterou nejdříve provozovali ve vlastní režii a později kvůli velkému časovému zaneprázdnění restauraci pronajali. Po roční pauze, kdy byla restaurace zavřena, nebyli začátky vůbec jednoduché. Tržby byly nízké a nepokryly náklady na provoz restaurace. Během několika let se podařilo dostat restauraci do podvědomí firem, ale i veřejnosti.

Nyní nabízí restaurace Podkova mezinárodní kuchyni a nejoblíbenější částí jídelního lístku jsou steaky z vnitřního grilu. Restaurace nabízí svým hostům salonek pro 16 osob, který má své ozvučení a je vhodný pro pořádání seminářů, školení a malých soukromých, či firemních akcí. Pro romantické večery při svíče se nabízí posezení v části před již zmíněným salonkem a dále také příjemné posezení v části baru. K restauraci neodmyslitelně patří vnitřní gril, kde je přímo před hosty připravována zážitková kuchyně. K dispozici je i letní zahrádka s venkovním grilem. Celková kapacita restaurace je 70 míst a 24 míst na venkovní zahrádce. V případě potřeby je možné zvednout kapacitu až na 120 míst. Samotná restaurace je rozdělena na tři sekce plus salonek. Kuchyň se skládá ze střediska mytí bílého a černého nádobí, z přípravný zeleniny a masa a z varné části. K dispozici je dále kancelář, suchý sklad a úložný prostor pro věci, které se používají při cateringu. Přestože se na první pohled zdá objekt velký, pro uskladnění materiálu na catering by bylo potřeba daleko více místa.

Restaurace se řadí mezi vyhledávané restaurace v Olomouci, což vytváří závazek vůči zákazníkovi. Náklady na udržení svých stálých zákazníků jsou poměrně vysoké. Restaurace si však snaží udržet svůj standard a díky prostorům restaurace, které svými klenbami připomínají zámek, díky příjemné obsluze a kvalitnímu jídlu se jistě budou hosté rádi vracet.

## 5.1 O sdružení RARE

Restauraci Podkova provozovali různé společnosti. Od června 2009 ji provozuje firma RARE, která je sdružením dvou fyzických osob. Sdružení je dle občanského zákoníku, dle § 829. Samotné sdružení RARE nemá žádnou právní subjektivitu a účastníci sdružení nemají způsobilost k žádným právům a povinnostem. Všechny právní úkony si činí společníci sami. Dle smlouvy o sdružení jsou společníci vůči třetí osobě zavázáni společně a nerozdílně. Sdružení má své výhody i nevýhody.

### **Výhody sdružení firmy RARE:**

- sdružení může vést jednoduché účetnictví,
- není nutný základní kapitál,
- mohou se spojit s dalšími podnikateli bez nutnosti vytvářet další společnosti.

Jelikož bylo rozhodnutí spolupracovat spolu velice rychlé, bylo toto řešení nejjednodušší. Zároveň si sdružení RARE uvědomuje, že jsou s tím spojeny i další povinnosti vyplývající ze sdružení.

### **Nevýhody sdružení RARE:**

- společníci ručí celým svým majetkem za závazky sdružení,
- oba společníci ručí za závazky sdružení nerozdílně,
- společníci vystupují pod svými jmény, nemají právní subjektivitu,
- protože je jeden ze společníků plátcem DPH, musel se i druhý účastník k této dani registrovat.

Jelikož dochází k rozdílným názorům na vedení firmy, není toto sdružení ideální. Společníci mají rozdílné odborné vzdělání, ale dohromady tvoří řídicí orgán firmy. Rozhodovací právo, jakož i pravomoc ve vedení mají společné. Každý dle své odbornosti přispívá k vedení firmy a vytváření zisku. Jako účetní jednotka byl zvolen jeden ze společníků. Firma RARE je čtvrtletním plátcem DPH, proto je potřeba vždy z celkové tržby si vytvořit fond ve výši rozdílu mezi částkou nákupu v sazbě DPH 10% a prodeje v sazbě 20% DPH.

Prostory restaurace má firma RARE v pronájmu od Rezidence Podkova, a.s. Firma RARE platí zálohově služby, které jsou jednou za rok vyúčtovány Rezidencí Podkova, a.s. Sdružení RARE je nové. Jeden z podnikatelů již zkušenosti s vedením podniku má a druhý je teprve získává. To přináší největší problémy ve vedení firmy. Jeden ze společníků stále zvyšuje svou odbornost a snaží se předávat své zkušenosti do provozu a řízení celé firmy.

## 5.2 Popis její činnosti

Restaurace Podkova se zabývá hostinskou činností, která je i zároveň jejich jediná činnost. Součástí provozování restaurace je i zajištění cateringových služeb. Důraz firma klade na spokojené zákazníky, příjemný personál a kvalitní kuchyň. Ne vždy se to daří k úplné spokojenosti, proto se snaží neustále pracovat s personálem celé restaurace. Je to dennodenní činnost, která je velice unavující, ale velmi důležitá. Restaurace je zaměřena na mezinárodní kuchyň. Hlavně jsou pro ni typické steaky na různý způsob, které jsou schopni připravovat i z vnitřního grilu. Aby uspokojili své zákazníky, připravují pro ně stále nové akce. Pro vyložené labužníky nabízí degustační menu, které připravují na vnitřním grilu a s provázaností jejich someliéra je to opravdu zážitková kuchyně. Pro své zákazníky zajišťují firemní a soukromé akce, kde součástí přípravy celé restaurace je i zajištění programu večera. Nejčastěji se jedná o zajištění hudební produkce, ale i třeba vystoupení kouzelníka, taneční skupiny, nebo mobilního kasina. Pro firmy zajišťují semináře s kapacitou od 4 do 50 osob, které vybavují i audio technikou. Tyto semináře se skládají většinou ze dvou částí: coffee breaku, který bývá na začátku semináře a je vnímán jako přivítání hostů a jejich prvotního občerstvení. Po skončení semináře je nachystáno další občerstvení formou rautu. Díky svým vnitřním prostorům je restaurace ideální k uspořádání svatební hostiny. Díky vybavenosti personálu připravují svatby i pro zahraniční klienty. K tomuto účelu zabezpečují i veškeré doplňky od vypuštění bílých holubic až po ubytování. Dále zajišťují pro firmy různá školení. Důležitou součástí restaurace jsou i promoční obědy, které získávají na oblibě.

Další činností firmy RARE je zabezpečení cateringových služeb. Tyto služby nabízí na klíč. Předností je jejich kvalita, variabilita a rychlá reakce na všechna přání zákazníka. Aby služby firmy byli čím dál více kvalitnější, snaží se posílat kuchaře na různá školení, semináře a totéž se snaží připravit i pro zaměstnance obsluhy.

### 5.3 Rozdíly pohledu majitelů na řízení, vedení restaurace

Restauraci Podkova provozuje firma RARE, což je sdružení fyzických osob. Prakticky jsou ve sdružení dvě osoby. Každý z osob vložili do firmy určitý vklad a dělení zisku je 50/50. Jeden ze společníků vlastní 49% podílu firmy a druhý 51%, přičemž má i právo veta. Provoz restaurace si rozdělili dle svých zkušeností a odborností. Rozhodovací pravomoc mají stejnou s tím, že malé věci každý rozhoduje sám za sebe. Pokud se jednalo o záležitosti zásadního charakteru firmy, vždy se rozhodují společníci společně. Kompetence řízení firmy - restaurace si rozdělili. Jeden má na starosti obsluhu, vč. školení lidí do obsazovaných pozic. Stará se i o marketing a vedení účetní evidence, na kterou si najali i externí pracovníci. Dále má na starosti kompletní interní chod restaurace. Personální agenturu, skladové hospodářství, vztahy s dodavateli a reklamní činnost. Druhý společník má na starosti kuchyň vč. skladového hospodářství. Na první pohled ideální stav, i když je zde vidět přímá nevyváženost pracovních povinností každého ze společníků. Toto rozložení pracovních povinností může vést k budoucím konfliktům mezi společníky. Bohužel každý má jiné priority, jiný úhel pohledu.

Jeden společník klade důraz na:

- přímou orientaci na zákazníka,
- spokojenost zákazníků,
- profesionální přístup všech zaměstnanců,
- kvalifikovaní zaměstnanci – tady se dá polemizovat, protože to, že člověk má určité vzdělání, z něj ještě nedělá odborníka,
- maximální užitek ze zákazníka s minimalizací nákladů,
- pravidelné inventury na jednotlivých střediscích,
- příjemné pracovní prostředí,
- tvorba zisku.

K naplnění daných cílů společníka mu pomáhá jeho manželka, která se stará o obsluhu. Má na starosti vnitřní prostředí restaurace a pracuje jako výstupní kontrola.



Druhý společník je jiného názoru. Jeho priority jsou zcela odlišné:

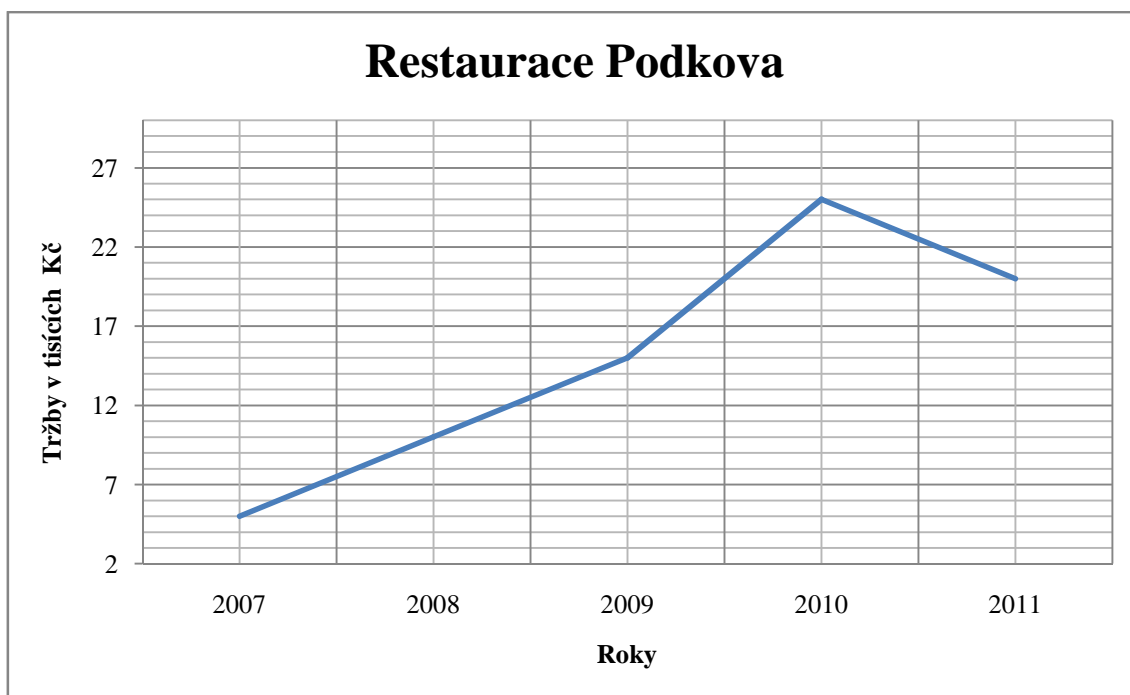
- spokojenost zaměstnance,
- firma funguje jako banka,
- zaměstnanecká soudržnost,
- rizikové prostředí pokud v něm pracují manželé,
- zdarma strava pro zaměstnance,
- podpora zaměstnanců, kteří kouří,
- reprezentace restaurace vůči svým známým,
- já jsem majitel, kdo je víc (arogance, flegmatik),
- zákazník,
- není nutnost inventur.

Už z tohoto pohledu je vidět, že nesoulad mezi společníky je velký. Zároveň musí být i určitá tolerance a víra, že jsou si navzájem prospěšní. Je škoda, když je společný cíl, že u jednoho ze společníků je absence činů ku prospěchu firmy. Každý společník má na věc jiný pohled. Otázka je, který pohled je ten správný. Z ekonomického hlediska musí řešit obsazenost směn, kde společníci nemohli najít stejnou cestu ku prospěchu věci. Navíc tu hrozil i rozchod zaměstnanců restaurace. Zde se rozdělil personál na dvě strany. Jedna zastávala jednu stranu a druhá zase druhou. K tomu vůbec nemělo dojít a veškeré věci se měli řešit interně tak, aby personál nic nepoznal. Z tohoto pohledu je řízení restaurace špatné.

Další problém je v nastavení kvality služeb. Opět se společníci nemohou domluvit na základních principech profesionálního přístupu personálu ke svým povinnostem. Důvod je jednoduchý. Jeden ze společníků kdysi pracoval ve stejné pozici, jako zaměstnanci. Tento návyk si přebíral i do podnikání a vůbec nereflektuje, že už se jedná o jeho peníze. Není nic horšího pro daný podnik, když si jeden z majitelů vůbec neuvědomuje závažnost situace a žene tímto podnik do záhuby. Proto je nutné rychlé a razantní řešení a celková změna managementu. Pokud si to společníci uvědomí včas, bude pro dobro celé restaurace a celého interního prostředí.

## 6 Popis stávající koncepce restaurace Podkova

Z důvodu světové krize, která se začala projevovat i ve firmě RARE, nabraly tržby sestupující tendenci. Stávající koncepce, kterou společníci navrhli počátkem roku 2008, už přestala stačit a je nutná její inovace.



Obr. 7 – Vývoj tržeb v restauraci Podkova

Zdroj: vlastní práce

Jejich koncepce je založena na nabídce zákazníkovi něco nového, kdy se soustředí na kvalitu pokrmů a příjemnou obsluhu. Snažit se reagovat na veškerá přání zákazníka. Ubírají se komerčním směrem, kdy se snaží klást důraz na zákazníka, a jsou i vytvořeny programy, které by měli přilákat nové zákazníky. Reklama restaurace je postavena na doporučení stávajících zákazníků. Samozřejmě ta může být i kontraproduktivní. Zvyšování kvalifikace personálu kuchyně probíhá jednou ročně. Školení personálu obsluhy jen interně. Není vytvořen vnitřní řád, podle kterého by se všichni zaměstnanci řídili. Chybí dostatečná kontrola využití fondu pracovní doby. Není nastaven systém podřízenosti, nadřízenosti a všichni mají zodpovědnost za vše. Což v praxi vypadá, že každý spoléhá na druhého a vlastně nikdo není zodpovědný za nic.

Tento chaotický přístup samozřejmě vyhovuje stávajícímu personálu, protože si zde může diktovat podmínky pro jejich zlepšení pracovní úrovně. Nejsou zasvěceni do hospodaření firmy. Žádné úsporné opatření. Z důvodu absence inventur na kuchyni se domnívá jeden ze společníků, že dochází k pravidelným ztrátám na středisku kuchyně.

## 6.1 Priority a cíle

Jelikož restauraci provozují dva společníci, různí se i jejich jednotlivé priority a cíle. Obecně lze říci, že se oba shodují a tudíž je vše v pořádku. Priority a cíle jsou pro vedení restaurace velmi důležité, aby se celý kolektiv restaurace ubíral jedním směrem.

### **Jako hlavní prioritou je:**

- spokojenost zákazníka – nejrychlejší a nejúčinnější reklama,
- zaujmout zákazníka – zákazníka musí něco upoutat, aby se rozhodl jít právě do naší restaurace,
- vlastnit zákazníka – rozhodující prvek, protože potom nemusíme mít strach z konkurence,
- maximalizace zisku,
- snížit celkové náklady,
- pozitivní interní prostředí.

Při určení priorit restaurace, byly současně vytvořeny cíle restaurace Podkova. Cíle byly rozděleny na dlouhodobé a krátkodobé cíle.

### **Krátkodobé cíle:**

- vytvoření nového jídelního lístku,
- vytvořit dlouhodobý program, který by zaujal stávající zákazníky a přivedl nové zákazníky,
- upravit vnitřní prostor restaurace dle našich představ,
- vyškolit veškerý personál restaurace Podkova,
- připravit jednotlivá střediska na vnitřní počítačovou síť,
- zahájení inventur kuchyně.

### **Dlouhodobé cíle:**

- vlastnit co nejvíce zákazníků,
- vytvořit stabilní personál,
- upravit restauraci dle představ majitelů,
- vytvořit si danou finanční rezervu na úpravu venkovní zahrádky,
- stabilizovat náklady,
- vytvářet zisk.

Priority a dané cíle byly představeny personálu restaurace Podkova. Byli z totožněny s myšlenkou obou majitelů firmy, protože personál je první, kdo přichází do kontaktu se zákazníkem. Pokud první dojem nedopadne dobře, zákazník se už nevrátí.

Aby vše zaměstnanci pochopili, jsou jednou měsíčně, vždy na začátku měsíce prováděny porady, kde jsou seznámeni s hospodařením restaurace a kde si řeknou, co bylo pozitivní a co neproběhlo dle představ majitelů firmy. Součástí porady je i plán na nový měsíc, kde jsou představeny všechny potvrzené akce a vize firmy.

## **6.2 Zpětná vazba při plnění daných cílů**

Zpětná vazba by měla být z důvodu, jestli vše co firma dělá pro plnění daných cílů, dělá dobře. Zpětná vazba může být přímá i nepřímá. Pro kontrolu spokojenosti zákazníků nám může ukázat třeba návštěvnost restaurace, rozhovor se stálými zákazníky, zda je stále něco zaujme a hlavně jestli si má stále z čeho vybrat. Jestli se cítí v restauraci dobře, útulně a není nic, co by narušovalo celkovou atmosféru návštěvy restaurace. To můžeme říci, že je zpětná vazba přímá. Jako nepřímou můžeme určit, že nás osloví cestovní kancelář z Prahy pro uspořádání obědů pro skupinu této cestovní kanceláře. Dalším ukazatelem je tvoření zisku. Pokud je správně nastaveno hospodaření firmy a každý pracovník využívá fond pracovní doby na 100%, tvoří se i rezerva na budoucí plány firmy.

Samozřejmě je nutná kontrola zaměstnanců. Velice dobře se osvědčila návštěva „zákazníka“, o které obsluha vůbec neví a tento zákazník vykonává kontrolní činnost. Zde se hodnotí celkový vzhled interiéru restaurace po dobu nepřítomnosti vedoucího, či provozovatele. Dále se kontroluje způsob objednání, vyřízení objednávky, kvalita jídla

a hlavně vystavení účtenky. Během pobytu takového pracovníka se vnímá i celková atmosféra uvnitř v podniku. Vše se potom vyhodnocuje a majitel dostává na stůl přímé vyhodnocení takovéto návštěvy. Každého majitele potěší, když je hodnocení kladné i když si osobně myslím, že je vždy co vylepšit.

### 6.3 Dodavatelská politika

Dodavatelé můžou firmě pomoci, ale také ji velmi poškodit. Vhodnou dodavatelskou firmu vybírá firma RARE dle kvality jejich služeb, dodacích termínů, ale významnou roli hraje i spokojenost jejich odběratelů. Jsou dodavatelské firmy, které zabírají prvotní místa na trhu. Bohužel, některá i tak jednají a ne vždy se její služby ztotožňují s jejím postavením. Dodavatele vybírali i dle oblíbenosti u zákazníků. Dodavatele můžeme rozdělit na středisko restaurace a středisko kuchyně. U nápojů je to celkem jednoduché a hlavně firma má jasno, kterou firmu zvolí jako budoucího dodavatele nápojů. Snaží se uzavřít smlouvy tak, aby to firmu nezavazovalo k určitým odběrům. Ty jsou dány, pokud dodavatel poskytne finanční prémii odběrateli.

Smlouvu firma RARE podepsali s firmou Coca Cola HBC Česká republika, s. r. o., Plzeňský Prazdroj, a.s. S firmou Espresso, s.r.o., uzavřeli smlouvu na odběr kávy Lavazza a čaje Dilmah. Součástí smlouvy je i pronájem kávovaru, který splácí firma formou odběrů na 4 roky. Každý z dodavatelů dodal dle objednávky sklo, lednice, výčepní zařízení a další materiál k podpoře prodeje. Destiláty zásobuje firma RARE z velkoobchodu Makro, kde mají široký sortiment.

Středisko kuchyň zásobují firmy Bikos CZ, s.r.o., Nowaco C+C Liberec, s.r.o., Rostislav Matula, Made Group, s.r.o. a Algida přes distributora pro severní moravu Zvos Nova s.r.o. Krnov. Čerstvé pečivo zajišťuje restauraci firma Domapek z Bohuňovic. S těmito dodavateli nemají žádné smluvní vztahy. Spolupráce je na základě minulých zkušeností z jiných pracovišť. I zde firmě nabídli lednice a mrazicí boxy, které jsou předmětem minimálních odběrů.

V dnešní době, kdy každý vyžaduje platbu hotově, se podařilo domluvit obchodní úvěr u firmy Coca Cola HBC Česká republika, s.r.o., Nowaco C+C Liberec, s.r.o., Made Group,a.s. a s pekárnou Domapek s.r.o.t. Není to úplně ideální, protože splatnost faktury je na 7 dní a ne jak požadovalo vedení firmy jeden měsíc, čehož jsou si vědomi.

Odběratele restaurace Podkova tvoří firmy, ale i soukromé osoby. Když nepočítáme jejich zákazníky jako dennodenní odběratele, máme několik firem, či soukromých osob, se kterými dlouhodobě spolupracují. Ať už se jedná o státní firmy, nebo soukromé organizace, jedno mají společné. Platbu fakturou. Tady se dostává firma někdy do druhotné platební neschopnosti, protože i když mají krátkou dobu splatnosti

(5 dní), platební morálka je různá. Velmi překvapující je fakt, že i bankovní sektor nedodržuje platební morálku.

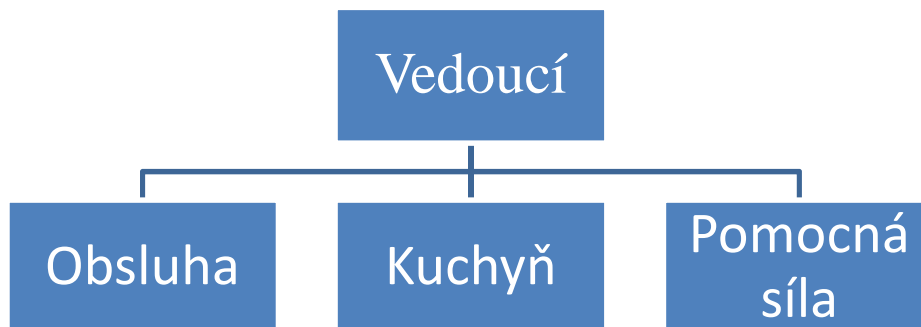
Je těžké nastavit v dnešní době platební politiku tak, aby se firma stala samoplátcem. Pokud by každý dodržoval dobu splatnosti a dodavatelé měli měsíční dobu splatnosti, je možné této situace dosáhnout.

#### 6.4 Personální obsazení

Protože jsme malá firma, máme jednolíniový systém vedení firmy.

##### Výhody jednolíniového systému:

- přesně určené vztahy – podřízený dostává příkazy pouze z jednoho nadřízeného místa,
- jasně daný systém, každý zná své zařazení,
- silné postavení nadřízeného a jeho přímá kontrola podřízených.



Obr. 8 – Jednolíniový systém vedení restaurace Podkova.

Zdroj: vlastní práce

### **Nevýhody systému:**

- délka mezi řídicími místy,
- horší komunikace mezi řídicími mezičlánky, kdy vznikají komunikační šumy,
- narušení vztahů v podřízené linii,
- nesouhry řídicích článků.

Protože firmu vlastní dva spolumajitelé, kteří jsou ve vztahu sdružení fyzických osob, a oba provozují restauraci Podkova, není jednoduché vždy se ztotožnit s názorem toho druhého. Důležité je, aby informace byly jasně formulované a specifikované.

Dohromady v restauraci Podkova pracuje 10 zaměstnanců, kteří jsou na různých pozicích, dle systému a odbornosti. Čtyři zaměstnanci pracují v obsluze, čtyři na středisku kuchyně a dva zaměstnanci jako pomocná síla.

V obsluze restaurace Podkova dbají na to, aby personál byl smíšený, tzn. Muži a ženy. Jde o psychologický tah, kdy je zastoupena každá skupina a zákazník si přijde na své. Jednotlivý zaměstnanci byli vybírání dle dosažené odbornosti, praxe a chuti pracovat v tomto oboru. Práce v obsluze je stále náročnější a personál musí zvládnout pracovat pod tlakem a v psychickém zatížení. Musí být určitým způsobem psychologové a vědět jak zareagovat v určitých situacích. Musí splňovat i komunikační náročnost a ovládat aspoň jeden světový jazyk. Jediné co se nepodařilo vyřešit je sjednocené oblečení, které je nutné v takovéto restauraci mít. Zaměstnanci jsou zaměstnáni na základě uzavření pracovní smlouvy, nebo dohodě o provedení práce. Zaměstnanci zodpovídají za svěřený majetek, profesionální obsluhu, etiku a správné vyúčtování. Obsluha je rozdělena na dvě směny, kde je určen vždy jeden jako vedoucí směny. Školení zaměstnanců je prováděno jen při ústním pohovoru s majiteli podniku.

Středisko kuchyň je zabezpečeno čtyřmi kuchaři, kteří jsou na jedné úrovni řízení. Také kuchaři jsou rozděleny na dvě směny, kde pracují po dvou, ale není zde systém vedoucího směny a oba zodpovídají za profesionální práci a kvalitní výstup pokrmů. Kuchaři byli vybráni na základě doporučení, odbornosti a praxe ve svém oboru. Důležitá byla jejich kreativita a schopnost pracovat pod tlakem. I zde je důležité zvládat psychickou zátěž a vytvořit si systém v kuchyni. Kuchaři jsou zaměstnáni na základě uzavření pracovní smlouvy. Výhodou kuchařů je, že jsou připravovány různé programy na zvyšování jejich odbornosti. Většinou tyto programy připravují dodavatelské firmy. Sama restaurace Podkova zařídila školení v přípravě SUHSI, kdy spolupracovali s firmou Sushi Queen a získali přímo certifikát za přesnou a profesionální přípravu Sushi.

Dále restaurace zaměstnává dvě pomocné síly, které jsou zaměstnány na základě dohody o provedení práce. Tyto pracovnice mají na starosti úklid restaurace, mytí černého a bílého nádobí. I tyto pracovnice jsou proškoleny.

Pro restauraci je velmi důležité, aby měla kvalifikovaný personál. Personál má daný přesný platový výměr, ale žádný motivační program. S tím někdy souvisejí problémy ke sklouznutí personálu do určitého stereotypu, kdy je celková lhostejnost k danému systému. Výsledek je dobrý, kdy konečný zákazník je spokojený, ale není to dle představ jednoho z majitelů. Práce se zaměstnanci je nekonečná a vyžaduje vstřícný a pozitivní přístup obou majitelů restaurace.

## 6.5 Komunikace se zákazníkem

Firma RARE ctí zákazníka a snaží se vytvářet takové prostředí, kde by se zákazník cítil dobře a hlavně se rád vracel. Jak už zde bylo uvedeno, restaurace zatím své zákazníky nevlastní, ale má je v pronájmu. Tato skutečnost je alarmující a vytváří nejisté prostředí uvnitř firmy. Protože zákazník nám vytváří kapitál, je velmi důležitá komunikace se zákazníky. Nejde jen o každodenní kontakt obsluhy se svými zákazníky, ale starat se i o ty stávající. Jak nám praví jedno zlaté marketingové pravidlo: „*Služte svým zákazníkům tak, jak byste chtěli, aby oni sloužili vám*“<sup>4</sup>. Restaurace se snaží vytvářet nové programy, které nejsou formou kompenzačních systémů, ale mají zaujmout zákazníka natolik, aby se rozhodl tuto restauraci navštívit. Jsou to např. zážitková kuchyně tzv. degustační, která se skládá z více menu, speciality z celého světa, čtvrtě grilování. Nyní jsou nově připravovány taneční večery. Restaurace má samozřejmě i své stálé zákazníky, kteří hodnotí úroveň naší restaurace. Společně diskutují jak s personálem, tak i s majiteli o provozu restaurace. Snaží se vyhovět jakémukoli přání, a pokud opravdu nejde vyhovět, snaží se najít jinou alternativu, aby byl zákazník spokojen. Už při komunikaci s koordinátory firemních a soukromých akcí se snaží majitelé, aby poskytovali větší hodnotu za méně peněz. Kde se nejvíce snaží přizpůsobit se zákazníkovi, jsou svatební hostiny. Každý novomanželský pár má jiné představy a majitelé se stále snaží zaujmout jak větším sortimentem služeb, tak i kvalitou jídla a obsluhy. Protože je zde přímý kontakt se zákazníkem, mají přímé informace, jak se jim to daří splnit. Ne vždy se podaří, že už při první schůzce se mladý pár rozhodne pro restauraci Podkova, ale první dojem je ten nejúčinnější. Nejvíce s čím vychází restaurace vstříc zákazníkovi, je neplacení žádného pronájmu. Majitelé jsou přesvědčení, že tyto peníze když budou vynaloženy do služeb restaurace, budou zákazníci více spokojeni.

---

<sup>4</sup> KOTLER. P, Marketing od A do Z, s. 163.



Není jednoduché v dnešní době komunikovat se zákazníkem a vytvářet si pozitivní nahléd ve vztahu k zákazníkovi. Ale pokud si to firma uvědomuje, je na nejlepší cestě k úspěchu. V restauračním zařízení je výhoda, že reakce zákazníka je zde velice rychlá, tudíž jsme schopni na rychlou reakci. Samozřejmě každý ztracený zákazník přijde restauraci velice draho.

## **6.6 Reklama**

Majitelé restaurace mají na reklamu svůj názor. Uvědomují si, že bez reklamy to nejde. Otázkou je, jakou formu reklamy zvolit, aby byla co nejvíce účinná, ale nestála firmu velkou část nákladů. Zatím je spousta zákazníků, kteří o restauraci Podkova neví, anebo jen o ní slyšeli. Neví, kde se restaurace nachází, na jaké úrovni jsou její služby a co nabízí svým hostům. Majitelé si musí dobře rozmyslet do jakého druhu reklamy se rozhodnou jít.

Musí se rozhodnout, čeho chtějí reklamou dosáhnout:

- informovat zákazníky o restauraci Podkova,
- informovat o jejich službách,
- informovat kde se restaurace Podkova nachází.

Restaurace Podkova využívá služeb média. Hlavní rozhodovacím argumentem jsou náklady za pořízenou reklamu. Jednou dali reklamu do místního rádia. Pravidelně využívají i místní noviny. Bohužel není jisté, jak byla tato reklama úspěšná. Všude Vám říkají, že právě jejich reklama je nejúčinnější. Škoda, že tato reklama není měřitelná, možná bychom se divili.

Ale je jedna reklama, kterou restaurace podporuje. Reklama formou doporučení. Nic zákazníka nepřesvědčí natolik, jako doporučení, že toto jídlo bylo perfektní, tato restaurace má skvělé služby, prostředí atd. Touto cestou se nyní restaurace ubírá. Je si však vědoma, že konkurence je čím dál větší a že musí na svých kvalitách stále pracovat. Ba naopak, musí být stále před konkurencí.

## **6.7 Stávající marketingová strategie restaurace Podkova**

Marketingová strategie restaurace Podkova je založena na výhodách před ostatní konkurencí. Je si vědoma, že stavět mohou na svém interiéru, který připomíná zámek.

I místo restaurace může být výhodou. Spoustu lidí tvrdí, že restaurace je na špatném místě, že o ní nikdo neví. Ale majitelé se snaží využít této nevýhody. Restaurací v centru města je hodně a každá má skoro to stejné. Příjemný interiér, obsluhu, jídlo a některé i letní zahrádku. Ale všude potkáváte spoustu lidí, je zde hlučno z ulic. Restaurace Podkova je na klidném místě a přece v centru. Snaží se toho využít i při pořádání firemních, soukromých akcí, protože nikoho neruší i při pozdní hodině. Restaurace se chce lišit od konkurence a je si vědoma, že jiní mohou být hlavně v přístupu k zákazníkovi. Jakmile toto dokážou a zaměstnanci pochopí tuto strategii, potom budou zákazníci vlastnit a to je pro restauraci velmi důležité. Zatím restaurace pracuje s informacemi, které sbírá v přítomném čase. Mají určité dlouhodobé cíle, kterých chtějí dosáhnout, ale nejvíc se soustředí na to, jak mohou učinit zákazníka spokojenějším, odhalit jejich přání a najít způsob jak tato přání efektivně splnit.

Nejlepší je tyto touhy uměle vyvolávat a vytvořit si vyvolanou poptávku po našich službách. Jsou zákazníci, kteří dávají přednost kvalitnímu jídlu, někteří zase dávají přednost příjemné obsluze. Je důležité vyškolit si personál tak, aby splňoval veškerá tato kritéria.

## **7 Návrh nové koncepce restaurace Podkova**

Známe stávající koncept restaurace, který platí od založení sdružení RARE. Ve vedení firmy došlo ke změně, kdy se rozpadlo sdružení po opakovaných neshodách v řízení firmy. Teď má restaurace jednoho majitele, který má své představy a záměry s touto restaurací. Je nutné změnit celkovou koncepci restaurace Podkova tak, aby se nastavila správná ekonomika, odstranily negativní segmenty, které vytvářejí špatné prostředí uvnitř firmy a vybrat takový personál, který bude reprezentovat restauraci.

Aby restaurace „přežila“ světovou krizi, která se bezprostředně dotýká i jí, musí zvolit silnou a dynamickou koncepci. Musí přehodnotit své cíle a priority. Stabilizovat firemní zázemí, odstranit věci nepotřebné nutnosti. Co to znamená? Každý podnikatel se snaží budovat svou firmu s výsledkem dosažení zisku. Při této činnosti se zabývá otázkami, co vše je pro něj efektivní. Bere na sebe čím dál větší zátěž a ve svém jednání postrádá jednoduchost a základ pravdy. Nechává se strhnout masou informací, které ho dennodenně bombardují a ve výsledku mají negativní vliv. Je nutné ubránit se těmto negativním nástrojům a důsledně si vytvořit systém řízení, bez vedlejších projevů.

Je nutné si určit základní priority, které budou postaveny na realitě daného podniku. Cíle jakým směrem se chce restaurace ubírat, vytvářet poptávku, kterou by vyplnila mezní díru na trhu. Zbavit se aktivit, které ji brzdí v rozvoji a udržet si nadstandard této restaurace.

## 7.1 Nové priority a cíle firmy

Aby se firma vyrovnala se stagnací tržeb a udržela si svou prestiž, je nutné si určit nové priority a cíle. S těmito cíly musí být seznámeni všichni zaměstnanci firmy a vysvětlit jim, jak těchto cílů dosáhnout. Vštípit jim, že pokud všichni pochopí novou strategii a všichni budou profesionálně pracovat, využívat svou pracovní dobu, tak je to krok ke splnění daných cílů a hlavně to povede ke zlepšení jejich životní úrovně.

### **Priority restaurace Podkova:**

- zákazník náš král – veškerá orientace na zákazníka,
- spokojenost zákazníka,
- dostat se do Mauerova seznamu 100 nejlepších restaurací v České republice – tyto restaurace hodnotí sami zákazníci,
- vytvářet zisk.

### **Cíle restaurace Podkova:**

- starat se o své stávající zákazníky – což firmu přijde levněji než získávání nových zákazníků,
- připravovat nové stimuly, které zaujmou stálé, ale přivedou i nové zákazníky,
- být do jednoho roku v Mauerově seznamu,
- dostat restauraci do podvědomí veřejnosti,
- navázat spolupráci se statutárním městem Olomouc a s Olomouckým krajem,
- připravit restauraci na projekt „Olomoucký hrad“,
- vytvořit pozitivní prostředí pro zaměstnance, motivační program, benefity.

Cesta to nebude jednoduchá. Bohužel v dnešní době korupce a zadávání zakázek svým kamarádům cestou „něco za něco“, se bude muset restaurace sama vypořádat. Oproti všem nešvarům, které dnes existují, musí jít cestou profesionální úrovně poskytování kvality služeb, finanční politikou a pozitivním myšlením firmy jako celku.

## **7.2 Zpětná vazba při plnění daných cílů**

Zpětná vazba je důležitým článkem, který nám určuje, jestli cesta, kterou jsme zvolili ke splnění daných cílů je ta správná. Spoustu podnikatelů velice těžko snáší kritiku a hledají cesty, jak by omluvili buď neprofesionální provedení služeb, nebo dodání nekvalitního výrobku. Naopak by je to mělo posílit v úsilí být lepším, než ti druzí. Jakákoli zpětná vazba ze strany zákazníka by měla být vnímána pozitivně, ke zdokonalení svých služeb a vyvarování se chyb předešlých. Pokud budou spokojeni zákazníci, bude spokojen i personál restaurace. Je nutné přemýšlet, jestli veškeré akce, které budou nabízeny, zaujmou zákazníka natolik, aby to v něm vyvolalo touhu navštívit restauraci. Je nutné zapracovat na kvalitě specialit a vyvarovat se kvantitě. Potom veškeré akce ztrácí svůj smysl a jediné co poroste, jsou náklady. Dané cíle je nutné průběžně kontrolovat, jestli nevybočujeme od daných záměrů. Důležité je sbírat informace proč dochází k odchylkám od daného cíle a je nutné je stále vyhodnocovat. Když budeme mít kontrolu nad svými cíly, je to cesta jak svého cíle dosáhnout.

## **7.3 Dodavatelská politika**

Je nutné zredukovat dodavatelskou politiku a vybrat dodavatele, které budou dodávat zboží v 100% kvalitě, budou časově flexibilní a jsou schopni nám nabídnout obchodní úvěr nejlépe s měsíční splatností. Cílem je i vybrat z personálu ty osoby, které budou zodpovědné za skladové hospodářství a tudíž budou přicházet do styku s dodavateli. Dnes se jezdí nakupovat do různých velkoskladů, popř. když něco nečekaně dojde, zásobuje se restaurace od místních supermarketů. Musíme si vybrat silné udavatele, kteří nám nabídnou i zpětný bonus.

### **Stálí dodavatelé restaurace Podkova:**

Coca Cola HBC Česká republika, s.r.o. – dodavatel nápojů,

Dios Trading, a.s – dodavatel nápojů,

Makro Cash&Carry ČR, s.r.o. – dodavatel potravin a nápojů,

Espresso, s.r.o. – dodavatel nápojů,

Plzeňský Prazdroj – dodavatel nápojů,

Rostislav Matula – dodavatel masa,

BHV Agri – dodavatel zeleniny,

Firma Kocourek – dodavatel kuřecího masa,

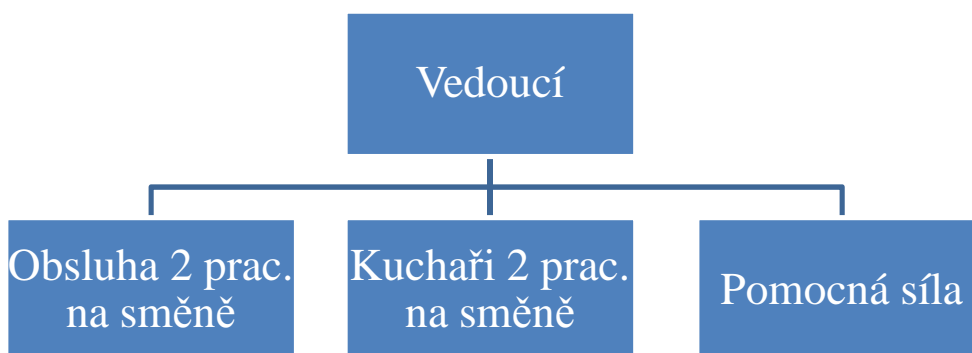
Made Group, a.s. – dodavatel mražených výrobků.

To jsou dodavatelé, kteří jsou schopni reagovat rychle a kvalitně. Jediná firma, která je z těchto partnerů nejslabším článkem je Makro Cash&Carry Olomouc, s.r.o. Ceny jsou zde kolikrát nadhodnocené a je zde nutná platba v hotovosti. Navíc pokud si chcete od nich nechat udělat závoz, automaticky přiráží 10% k celkové ceně. Další problém který tu je, že dovezou zboží, které jste si nepřál a navíc s minimální dobou trvanlivosti. Zde bych popřemýšlel, zda je nutné využívat služby tohoto velkoskladu.

#### 7.4 Personální obsazení restaurace Podkova

Zde je nutné se zamyslet, kdo je pro restauraci přínosem, chce se posunout ve své odbornosti dál a kdo je jen článkem zaměstnanosti a je rád, že má práci. Personalistika v restauraci se musí řešit směrem k vysoké profesní úrovni a k pozitivnímu přístupu k zákazníkovi. Je nutné přesvědčit zaměstnance k plnění svých úkolů, že to co dělají má smysl a vede k naplnění daných cílů, s kterými byli předem seznámeni. Pokud nebude i přes veškeré úsilí manažera zaměstnanec plnit svěřené úkoly, není nutné tohoto zaměstnance dál zaměstnávat.

Personální schéma restaurace Podkova:



Obr. 9 – Organizační schéma restaurace Podkova

Zdroj: vlastní práce

Důležité je připravit motivační program, který by zaměstnance motivoval ještě k lepším pracovním výkonům. Tento program je potřeba připravit přímo na každého zaměstnance. Na jeho odbornost a seberealizaci. Aby měl pocit, že vše co udělá navíc, mu přinese užitek. Tento užitek může být formou personálního benefitu, finančního ohodnocení, ale i pochvaly. Důležité je vzbudit u zaměstnanců touhu být stále lepší, dokonalejší.

Restaurace má v personalistice stále rezervy, kde by firma mohla ušetřit. Kdyby každý zaměstnanec využíval svou pracovní dobu, dalo by se celkově ušetřit na mzdovém fondu. Je nutné sestavit a rozepsat přesný harmonogram směn a nenechat se ovlivňovat personálem. Zaměstnanci si musí zvyknout, že jim práce přibude a hlavně ji musí vykonávat profesionálně, po celou dobu své směny. Musí poctivě značit svůj příchod a odchod. Kuchaři jsou schopni ve slabých dnech i umývat nádobí a tím odvolat pomocnou sílu. Další věc, která zatěžuje firmu, jsou brigádníci. Není možné, aby si personál svévolně zval brigádníky, kteří potom pracují místo nich. Restaurace Podkova uzavřela smlouvu se soukromou střední školou obchodu, gastronomie a designu PRAKTIK, s.r.o. a se střední odbornou školou obchodu a služeb v Olomouci o vykonávání praxe jejich dětí. Je potřeba regulovat tento počet dětí, které chodí do restaurace na praxi. Upravit jejich počty maximálně dvě děti na jednu směnu. Pokud jich bude více, rozptyluje je to od práce a neplní si svoje povinnosti, jak by měli. Dále je potřeba domluvit se s jejich vedoucím pracovníkem, aby chodili na svou praxi pravidelně a včas. Bohužel je velice smutné, že absenci dětí často tolerují jejich rodiče a navíc ji ještě i omluví.

Doporučená směna, která zvládne zabezpečit provoz podniku v požadované kvalitě je:

- zaměstnanci v obsluze,
- kuchaři,
- 1 pomocná síla.

Se stále trvající světovou krizí, která se promítá i do služeb je tento stav snížen na:

- 1 v obsluze,
- 1 kuchař,
- 1 pomocná síla.

Z ekonomického hlediska je to správný postup, kdy se šetří náklady restaurace Podkova. Z marketingového hlediska nám to může uškodit, protože v tomto složení nemusí uspokojit zákazníka v požadované kvalitě. Je potřeba citlivě volit toto omezení, nebo to řešit přerušením pracovní doby, kdy personál odchází po ukončení podávání denního menu domů a přijde zase od 18 hodin do práce. Zaměstnanci, ale i majitel musí mít stále na paměti, že prioritou restaurace je uspokojení zákazníkovi touhy, přání. A jestli to neprovedou v požadované kvalitě, potom vše, oč se snažili je pryč, a zákazník odchází nespokojen. Pravděpodobně už nikdy nepřijde a navíc tuto nemilou zkušenost rozšíří dál na veřejnost.

## **7.5 Komunikace se zákazníkem**

Komunikace se zákazníkem je velmi důležitá, protože může restauraci pomoci při vytváření stálého jídelního lístku, ale hlavně i akcí, které jsou podporou na udržení stávajících zákazníků. Zaměstnanec je první, kdo přijde do kontaktu se zákazníkem. Proto se firma musí o své zaměstnance starat. Příprava spočívá ve zdokonalování v odbornosti, psychologii a v chování.

Důležité je vstřípit svým zaměstnancům, že to co dělají, má svůj význam, že jsou součástí rodiny, která se stará o své zákazníky. Jejich povinností je zákazníkům naslouchat a snažit se vyhovět jejich přáním, ale i vhodně reagovat na negativní připomínky. Všechny tyto informace musí posloužit pro rozvoj celé restaurace. Se zákazníkem je potřeba stále komunikovat. Vše začíná od otevření dveří, kdy zákazník vstoupí do restaurace. Vlídne přijetí, usazení hosta popř. pomoc při výběru stolu, v zimním období pomoc s kabátem, který pověsí personál na věšák. Pokud bude personál dělat vše tak, aby se cítil zákazník spokojeně, příjemně, tak už restaurace zákazníka na půl vlastní. Když bude restaurace cítit vlídnost k zákazníkovi, může si dovolit malé klopýtnutí např. při plně vytížené obsazenosti restaurace. Dále je důležitá komunikace se zákazníkem po internetu. Doporučuje se vytvořit databázi zákazníků, ale i firemních odběratelů. Rozesílat jim jednou týdně firemní mail, kde budou informováni o všech akcích, které restaurace připravuje vč. stálého lístku. Opět platí pravidlo, že zákazník je ten, který určuje, co budeme v našich podmínkách vařit. Personál na toto nesmí zapomenout. Musí se připravit tréninkové programy na komunikaci se zákazníkem. Jsou různé situace, kdy je potřeba, aby personál věděl jak reagovat. Je to velmi důležité, protože se může odvrátit negativní reklama restaurace. Jsou zákazníci, kteří pochopí, že se něco nepovede, ale pokud se problém profesionálně vyřeší, bude zákazník restauraci navštěvovat a doporučovat.

V dnešní době je mnoho restaurací. Všichni zajišťují pomalu stejné služby. Restaurace Podkova má ve svém logu nápis „trochu jiná restaurace“. Zákazníka hned napadne, že jiná bude určitě cena. Při srovnání cen s jinými konkurenčními restauracemi, není cena to rozhodující. Jiná musí být v přístupu k zákazníkovi. Je nutné

vytvořit zásady, které všichni zaměstnanci budou ctít. Jsou to zásady, které budou na základě vlídnosti, komunikace a naslouchání zákazníkovi. Jestliže pochopí tyto zásady, budou opravdu jiní a hosté se budou rádi vracet.

## 7.6 Reklama

Jakou reklamu zvolit, aby byla účinná a nezatížila náklady restaurace? Určitě se doporučuje reklama doporučení. Tato reklama je snad nejsilnější, ale hlavně na ni každý slyší. Pokud se bude zákazník rozhodovat mezi dvěma restauracemi a přítel mu jednu doporučí, je rozhodnuto. Aby restauraci zákazník doporučil, musí být nejen spokojen s jídlem, ale i s prostředím. První, co zákazník vnímá, je přivítání a poté samotný prostor restaurace. Nejvíce, co u člověka funguje, jsou emoce. Pokud vyvolají u hosta emoci, kterou podmaní službami, je jisté, že už žádnou restauraci nebude chtít navštívit a hlavně ji bude dál doporučovat. Navíc tzv. emoční paměť, je paměť, která funguje tak, že si vjem, který prožijete, zapamatujete na dlouhou dobu.

Protože restaurace Podkova má zámecký charakter, je nutné sladit prostor jednoduše, ale tak, aby interiér ihned zaujal. Restaurace Podkova teď získala klavír od firmy Schopen. Tento klavír je 87 let starý. Krásná příležitost na příjemné večery při svíčkách za doprovodu klavíru. Pokud chce restaurace zaujmout, musí být jiná. Musí být viditelná. V dnešní době internetu je nutné být viděn.

Je dobré být na prvních pozicích u známých internetových domén:

[www.seznam.cz](http://www.seznam.cz),

[www.centrum.cz](http://www.centrum.cz),

[www.google.cz](http://www.google.cz).

Dále se soustředit na místní internetové portály:

[www.nejlepsiadresa.cz](http://www.nejlepsiadresa.cz),

[www.olomouc-info.cz](http://www.olomouc-info.cz),



[www.podkova.eu](http://www.podkova.eu),

[www.svetsvateb.cz](http://www.svetsvateb.cz).

Využít i internetových portálů, které nabízejí polední menu. Všude jsou i odkazy na webové stránky restaurace. Náklady na tyto služby nejsou moc velké, ale restaurace se dostane do podvědomí veřejnosti. Samozřejmě je nutné si dát pozor a vybírat opravdu osvědčené domény a portály. Protože dnes si může každý připravit jakoukoli doménu, ale návštěvnost těchto stránek je mizivá.

Nedoporučuje se vstupovat do spolupráce s firmami typu:

[www.nebeslev.cz](http://www.nebeslev.cz),

[www.sleviky.cz](http://www.sleviky.cz),

[www.slevy.cz](http://www.slevy.cz),

[www.pumpa.cz](http://www.pumpa.cz).

A mnoho dalších. Jejich myšlenka není špatná a určitým podnikatelským subjektům přinesou určitou reklamu. Tato reklama může být vnímána jako negativní.

Jestliže si restaurace nastaví určité cíle, priority a kvalitu, je škoda, když se určitým způsobem podmiňuje zákazníkovi slevou až k nákupní ceně. Je možné, že to přivede potenciální zákazníky, ale jsou to zákazníci, kteří by normálně do této restaurace nepřišli. Jsou to zákazníci, kteří slyší jen na tuto velkou slevu, a vůbec neregistrují, kde se momentálně nachází a za týden už si vůbec na toto místo nevzpomenou.

Jdou jen za svým cílem a tou je sleva na danou službu. Ještě horší to může mít dopad na ty zákazníky, kteří ctí kvalitu a jsou ochotni za ni zaplatit. Může se stát, že to tyto zákazníky může i odradit. Je to služba, která může vypadat jako degradace restaurace.

Důležité je dostat tuto restauraci do podvědomí veřejnosti. Zákazníci určitě na slevu reagují pozitivně. Více je však potěší slevy formou věrnostního bonusu. Například přihlášením se do databáze restaurace Podkova dostanou zákazníci jednorázový poukaz na 10% slevu z celkové útraty. Tím se jím bude zvyšovat databáze oslovaných zákazníků, kteří budou přijímat nové informace o restauraci a hlavně ji navštíví, aby využili slevu.

Další možnost zviditelnění na veřejnosti je zúčastnit se různých společenských akcí, kdy může formou malého sponzoru využít velké reklamy. A pokud zvolí restaurace vhodné občerstvení, osloví to další potenciální zákazníky, kteří mohou v budoucnu využít jejich cateringových služeb. Důležité je být odlišní od konkurence. Pokud se restaurace bude lišit od konkurence, bude moci vždy nabídnout něco navíc, stane se vyhledávanou restaurací a nebude potřebovat už žádnou reklamu.

## **7.7 Návrh nové marketingové strategie restaurace Podkova**

Nová marketingová strategie musí být založena na progresivnější ekonomice a dravějším způsobu řízení restaurace. Více se soustředit na ta místa, která tvoří rizikovou skupinu při provozu restaurace.

Do této skupiny patří:

- určit optimální rozvrh směn personálu,
- přiřadit každému zaměstnanci zodpovědnost nad rámec svých pracovních povinností,
- začlenit zaměstnance do strategie firmy,
- připravit interní řád restaurace Podkova pro všechny zaměstnance restaurace Podkova.

### **Určit optimální rozvrh směn personálu**

K zabezpečení služeb restaurace Podkova je nutný kvalitní personál. Pokud se podaří vytvořit kolektiv, který bude loajální svému zaměstnavateli, je to nejlepší cesta k dosažení daných cílů. Aby se i snížil mzdový fond restaurace je zapotřebí rozepsat rozvrh směn, kdy se určí přesný příchod a odchod zaměstnance. Pracovní doba zaměstnance se započítává od jeho nástupu na pracoviště v předepsaném oblečení. Směny je nutné rozvrhnout tak, aby byl zabezpečen provoz restaurace na profesionální úrovni. Pokud to je nutné a vyžaduje to situace, pozvat si na pomoc brigádníky. Každého brigádníka proškolit tak, aby nebylo poznat z jeho vystupování, že v restauraci Podkova nepracuje. Opět dodržovat pracovní dobu, kterou si bude brigádník značit do výkazu docházky. Dohodnout předem mzdu za vykonanou práci a uzavřít s novým brigádníkem dohodu o provedení práce. Využívat brigádníka jen na požadovaný čas. Když všichni pochopí, že pracovní doba je na práci, zvyknou si na určitou disciplínu,

kteřá zabezpečí menší náklady na mzdový fond a umožní přidělování odměn dle jednotlivých zásluh každého zaměstnance.

### **Přiřadit každému zaměstnanci zodpovědnost nad rámec svých povinností.**

Když chceme zvýšit výkon zaměstnance, měla by se zvýšit i jeho motivace. Bohužel to v praxi vždycky není tak, jak by si zaměstnavatelé přáli. Každý člověk má zodpovědnost. Ať už za své činy, za své děti, své podřízené. Zaměstnanci podepisují hmotnou zodpovědnost, ale ta se vztahuje jen na svěřené věci. Je nutné definovat už přímo v pracovní smlouvě charakter reprezentace podniku, jak uvnitř, tak i na venek. Všichni zaměstnanci jsou povinni dodržovat řád restaurace Podkova, bezpečnost na pracovišti a normy HCCP. Když zaměstnanci ucítí mírný tlak ze strany zaměstnavatele a zamezí se benevolenci v pracovní kázni, budou si i zaměstnanci daného místa více vážit. Z psychologického hlediska můžeme říci, že vytvoříme danou pozici pro každého zaměstnance zvlášť.

### **Začlenit každého zaměstnance do strategie firmy.**

Vedení firmy pořádá každé pondělí poradu se všemi zaměstnanci. Samozřejmě se to týká vždy těch zaměstnanců, kteří mají v tento den směnu. Poté si předávají informace dle vedoucích jednotlivých středisek. Na poradách je předkládáno hospodaření firmy, akce budoucí a věci denní spotřeby, které jsou zapotřebí stále zkvalitňovat.

Je nutné, aby si všichni zaměstnanci uvědomili, že vše co udělají, se projeví. Ve službách se nic nedá utajit a vše má zpětnou vazbu. Proto je nutné uvědomit personál o záměrech firmy a hlavně o jeho strategii. Tak, aby se s ní všichni ztotožnili. Poté bude personál vědět, jak mohou přispět k plnění daných cílů a hlavně cestu, jak těchto cílů dosáhnout.

### **Připravit interní řád restaurace Podkova**

Protože restaurace je firma, která má dvě střediska a zaměstnává 9 zaměstnanců, je zapotřebí připravit vnitřní řád, dle jednotlivých zaměření středisek. S tímto řádem musí být personál seznámen a potvrdit ho svým podpisem. Tímto řádem jsou i majitelé firmy chráněni proti nedbalosti zaměstnanců a jejich přestupkům proti tomuto řádu. Řešení těchto přestupků je potom v kompetenci majitele firmy.

Připravit novou marketingovou strategii, je velmi složité a je to dlouhodobý proces předvídání a zjišťování stavu konkurence. Restaurace musí využít veškerých aktiv, které nestačí jen vlastnit, ale musí je dále rozvíjet, zkvalitňovat a hledat nové. Pokud se nebude lišit od ostatních restaurací, nebo budou nabízet službu, kterou

za chvíli napodobí i ostatní, je to cesta k zániku restaurace. Pokud spojí veškeré tyto procesy s využitím v personální oblasti, poskytování služeb na profesionální úrovni, je předpoklad, že stále bude držet krok před konkurencí. Jako dobrý příklad je příjemné posezení u klavíru, které je zatím jen ve čtvrtkách, ale je to služba zákazníkovi, kterou nenabízí každá restaurace. Dále se může restaurace rozvíjet službou, kdy si pokrmy dodělávají hosté sami přímo u stolu, např. lávové kameny, které jsou využívány zákazníky pro posezení s přáteli.

Jako velice zásadní vliv na strategickou pozici restaurace Podkova je projekt města Olomouce s názvem Olomoucký hrad. Tento projekt počítá s celkovou změnou nynějšího stavu areálu letního kina, který přímo sousedí s restaurací Podkova.

S čím tento projekt počítá do budoucna:

- vybudování odstavného parkoviště pro zájezdové autobusy z Dobrovského ulice,
- přebudování areálu letního kina, kde vznikne vstup na dómské návrší přes bránu Všech svatých,
- vznikne největší atrakce města Olomouce a tou je bývalé sídlo Přemyslovců vedle katedrály svatého Václava.

Restaurace Podkova má v tomto projektu velice strategické postavení, protože bude v přímé linii mezi parkovištěm zájezdových autobusů a hlavním vstupem na dómské návrší. Tento projekt může přinést restauraci velice zásadní změnu v oblasti zájezdového občerstvení. Je to velká příležitost nejen na zviditelnění restaurace, ale pro navýšení celkové návštěvnosti restaurace a tudíž vytváření jejich zisku.

Tento projekt má být realizován na turistickou sezónu v roce 2013.

Dále restaurace Podkova využívá spolupráci s paní Šindelářovou, která maluje obrazy foto technikou. Tato technika je nestandardní a velice zajímavá. Tímto se restaurace představuje jako galerijní restaurace, kde jsou v prostorách restaurace vystaveny tyto obrazy. Velkou strategickou výhodou je i vlastní parkoviště přímo v centru Olomouce.

Je nutné stále hledat nové služby, vytvářet si svůj vlastní trh, kdy zákazníci se budou těšit jen na návštěvu této restaurace.

## Závěr

Restauraci Podkova provozovalo sdružení RARE, které během tvorby této práce zaniklo. Nyní provozuje restauraci fyzická osoba. Restaurace, která byla po delší přestávce znovu otevřena, vyplnila mezeru v těchto službách, kdy nabízí příjemné prostředí s kvalitními službami, v centru města, s vlastním parkovištěm. Tuto službu vyhledává čím dál tím více zákazníků. Výhodou vlastního parkování je, že ve všední dny mohou zákazníci zaparkovat v centru před restaurací, bez postihu městské policie. Někdy se stává, že tato služba je zneužívána obyvateli Olomouce k zaparkování vozu k návštěvě města. Restaurace Podkova prošla i personální změnou, kdy si vybudovala nový tým, který je stále zdokonalován jak v odbornosti svého povolání, tak i po psychologické vybavenosti. Tato práce se úročí vnímáním z pozice zákazníka, kdy se cítí v samotné restauraci spokojen a rád se k návštěvě restaurace vrací.

Firma stále hledá nové trendy v gastronomii, které převádí do praxe buď přímo v restauraci, ale i formou cateringů. Některé postřehy čerpá přímo od zákazníků, kdy se snaží vyhovět hlavně jejím přáním. Restaurace hledá další příležitosti, jak se více přiblížit zákazníkovi. Snaží se podporovat sponzoringem i neziskové organizace.

Teoretická část je zaměřena na výklad pojmů v oblasti marketingu. Vysvětlení důležitých pojmů jako např. marketing, marketingová strategie, konkurenční výhoda, strategické marketingové řízení, plánování, marketingový mix, marketingová komunikace a reklama. Z důvodu vytvoření nové marketingové strategie, je nutné mít teoretické znalosti z oblasti marketingu, marketingové strategie. Dále je potřeba mít znalosti z oblasti personalistiky a komunikace se zákazníky.

Protože základním kapitálem firmy je personál restaurace Podkova, je velmi důležité zvyšovat jejich odbornost, ale mít i přehled z jejich soukromého života. Každý člověk má své problémy. Není však profesionální, když tyto problémy si zaměstnanec převádí do pracovního procesu. Konkurence v oblasti služeb je velká, záleží na firmě, jak se tlaku přizpůsobí a hlavně převezme vedoucí pozici v určování tlaku na konkurenční restaurace.

Jelikož mám velké zkušenosti v provozování hotelových a gastronomických zařízení, vycházel jsem v praktické části z mé praxe. Je známo, že vše je postaveno na zákazníkovi a v přístupu personálu k němu. Nejdříve jsem popsal stávající situaci restaurace Podkova. Její přednosti, kterých využívá ve svůj prospěch, ale i chyby, kterých se dopouští. Je zde zmíněn její stávající způsob řízení firmy, vedení zaměstnanců. Je velmi důležité, aby opravdu celý personál pochopil cíle a priority firmy. Aby si personál uvědomil, že vše co udělá, už nejde vzít zpátky, jako třeba u truhláře, který když navrtá špatnou míru, vezme nový kus dřeva a udělá vše znovu. Zákazník si vše zapamatuje, a buď má pozitivní dojmy, nebo negativní. Proto byly nutné určité personální změny. Vzdělání se nevyhýbá ani majiteli firmy, který musí mít stále přehled o nových trendech a o interním a konkurenčním prostředí. Důležité je,

i pořádání přídatných akcí, které v zákazníkovi vyvolá touhu navštívit tuto restauraci. Je nutné připravovat takové akce, které nemají ostatní restaurace.

V další části jsem popsal novou koncepci restaurace. Nové cíle a priority. Se zkušenostmi, které mám, vím, kde je nutné přehodnotit stávající stav a změnit řízení firmy. Je důležité změnit přístup k personálu a vyvíjet na něj větší tlak s možností postihu. Vytvořit interní řád a hlavně zásady, podle kterých se bude veškerý personál řídit. Jedině to je cesta, jak si udržet pevnou pozici na trhu.

### **Závěrečná doporučení**

Jako prioritní doporučuji předělat jídelní lístek restaurace Podkova. Vytvořit ke každému pokrmu kalkulaci a najet na systém inventur v kuchyňském bloku. Tady si myslím, že vznikají největší náklady restaurace. Dále dodržování těchto kalkulací, protože personál rád dává víc, než říká norma. Kontrola využití pracovní doby, která se musí využít v udržování pořádku na pracovišti.

Stále pracovat s personálem na dodržování pracovní kázně a jejich povinností. Zvyšovat jejich odbornost a dovednosti. Vytvořit interní řád, který by obsahoval jak jejich práva, tak hlavně jejich povinnosti.

Důležité je i udržet strojové vybavení kuchyně, doplnit chybějící články, které by vedli k usnadnění práci kuchařů. Je nutné si dobře rozložit pracovní plochu a dodržovat HCCP, které je nutné i vést v požadované evidenci.

Když se všichni budou řídit novým řádem, budou disciplinovaní a pochopí společně dané cíle a zásady, budou na nejlepší cestě být úspěšná a hlavně oblíbená restaurace.

## ANOTACE

<b>Příjmení a jméno autora:</b>	Radomír Kotyz
<b>Instituce:</b>	Moravská vysoká škola Olomouc
<b>Název práce v českém jazyce:</b>	Marketingová strategie restaurace Podkova
<b>Název práce v anglickém jazyce:</b>	Podkova Restaurant Marketing Strategy
<b>Vedoucí práce:</b>	Ing. Mgr. Renáta Pavlíčková
<b>Počet stran:</b>	52
<b>Počet příloh:</b>	4
<b>Rok obhajoby:</b>	2011
<b>Klíčová slova v českém jazyce:</b>	marketing, majitel, zaměstnanec, zákazník, dodavatelé, motivace, spokojenost, hodnocení
<b>Klíčová slova v anglickém jazyce:</b>	Marketing, Owner, Employee, Customer, Suppliers, Motivation, Satisfaction, Evaluation

Tato bakalářská práce pojednává o problematice marketingové strategie restaurace Podkova. Práce je zaměřena na jednotlivé dílčí aktivity vedení restaurace, ale i na samotného zákazníka a zpětnou vazbu s ním. V teoretické části bakalářské práce jsou vysvětleny odborné pojmy marketing, marketingová strategie, marketingový mix. Praktická část práce se věnuje stávajícímu marketingu a návrhu nového konceptu v rámci marketingové strategie restaurace Podkova.

Cílem bakalářské práce je popsat současnou a navrhnout novou marketingovou strategii restaurace Podkova, zaměřenou na vnitřní chod podniku, ale i samotného zákazníka z dlouhodobého hlediska. Dalším cílem je určení priorit a dalších aktivit restaurace Podkova pro potřeby majitele restaurace a určení dlouhodobých cílů včetně kontroly nad jejich plněním.

This bachelor work is dealing with the marketing strategy issues of the Podkova Restaurant. The work is focused on the individual component activities of the restaurant management but also on the actual customer and his feedback. In the theoretical part there are explained the special terms marketing, marketing strategy and marketing mix.

The practical part is then concerning the existing marketing and the new concept proposal within the scope of the Podkova Restaurant marketing strategy.

The aim of this work is to describe the current marketing strategy of the Podkova Restaurant and to propose a new one focusing on the internal business operations as well as the actual customer in the long run. Another objective is the determination of the priorities and other necessary activities for the Podkova Restaurant owner and the identification of long-term goals including the control over their implementation.



## Seznam použité literatury

### MONOGRAFIE

- CÉZAR, J., *I zázrak potřebuje reklamu*. Brno: Computer Press, a.s., 2007. 199s. ISBN 978-80-251-1688-3.
- CRKALOVA, A., RIETHOF, N. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 195s. ISBN 978-80-247-1624-4.
- DAIGELER, T. *Vedení lidí v kostce*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 105s. ISBN 978-80-247-2158-3.
- DOANE, DARRYL, S. *Péče o zákazníka*. Brno: Computer Press, a.s., 2006. 300s. ISBN 80-251-0846-5.
- FORET, M. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, a.s., 2003. 275s. ISBN 80-7226-811-2.
- HORREL, E. *Zákaznická věrnost*. Brno: Computer Press, a.s., 2007. 152s. ISBN-978-80-251-1905-1.
- JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 269s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- KOTLER, P. *Marketing od A do Z*. Praha: Management Press, 2003. 203s. ISBN-80-7261-082-1.
- KOTLER, P., FERNANDO, T., de B., *Inovativní marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 199s. ISBN 80-247-0921-X.
- KOTLER, P., JAIN, C. D., MAESINCEE, S. *Marketing v pohybu*. Management Press, s.r.o., 2007. 171s. ISBN 978-80-7261-161-4.
- LATTENBERG, V., *Event, aneb, Úspěšná akce krok za krokem*. Brno: Computer Press, a.s., 2010. 257s. ISBN 978-80-251-2397-3.
- SOUČEK, Z. *Firma 21. Století*. Praha: Professional Publishing, a.s., 2005. 258s. ISBN 80-86419-88-6.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 168s. ISBN 80-247-0405-6.
- MEFFERT, H. *Marketing a management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 1996. 551s. ISBN 80-7169-329-4.

## Seznam obrázků

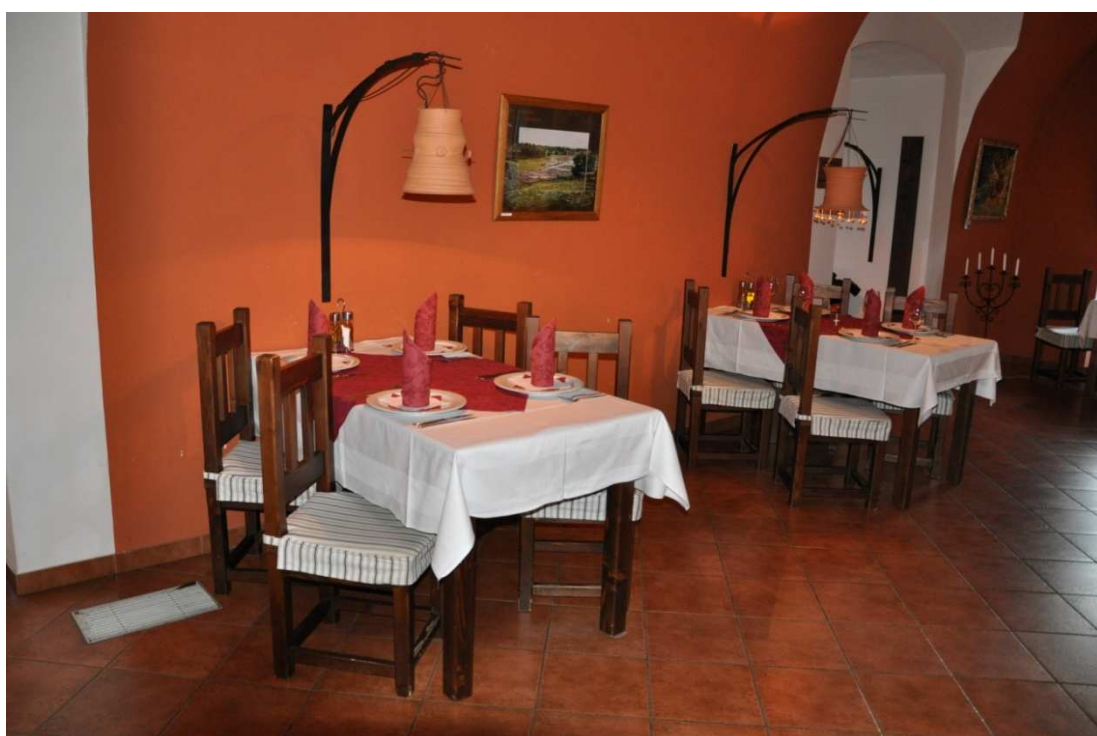
Obr. 1 – Marketingový směnný proces (marketingová koncepce).....	9
Obr. 2 – Proces marketingového řízení .....	12
Obr. 3 – Vzájemné závislosti mezi podnikovým strategickým plánováním, marketingovým strategickým a operativním plánováním .....	13
Obr. 4 – Hierarchické úrovně cílů .....	15
Obr. 5 – Vztah mezi 4P a 4C .....	17
Obr. 6 – Kybernetický model komunikace .....	19
Obr. 7 – Vývoj tržeb v restauraci Podkova.....	26
Obr. 8 – Jednoliniový systém vedení restaurace Podkova.....	30
Obr. 9 – Organizační schéma restaurace Podkova .....	37
Obr. 10 – Restaurace Podkova.....	51
Obr. 11 – Vnitřní interiér .....	51
Obr. 12 – Vnitřní interiér .....	52
Obr. 13 – Vnitřní interiér .....	52

## Příloha



Obr. 10 – Restaurace Podkova

Zdroj: firma Suri design



Obr. 11 – Vnitřní interiér

Zdroj: firma Suri design



Obr. 12 – Vnitřní interiér

Zdroj: firma Suri design



Obr. 13 – Vnitřní interiér

Zdroj: firma Suri design