

VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ

Studijní obor: Gastronomie, hotelnictví a cestovní ruch

Veronika MERTO VÁ

ROZVOJOVÁ STRATEGIE – VINGL RESTAURANT

Development Strategy – Vingl Restaurant

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Bc. Eva Lukášková, Ph.D.

Brno, 2019

Jméno a příjmení autora:	Veronika Mertová
Název bakalářské práce:	Rozvojová strategie – VINGL RESTAURANT
Název bakalářské práce v AJ:	Development Strategy – VINGL RESTAURANT
Studijní obor:	Gastronomie, hotelnictví a cestovní ruch
Vedoucí bakalářské práce:	Ing. Bc. Eva Lukášková, Ph. D.
Rok obhajoby:	2019

Anotace:

Předmětem bakalářské práce s názvem Rozvojová strategie – Vingl restaurant je zaměření se na problematiku strategického rozvoje v gastronomickém zařízení. Je zde popsána teoretická oblast strategického řízení, historie a současné fungování podniku a návod, jakým způsobem dále podnikat. Cílem je navržení strategie, která zefektivní chod vybrané restaurace. Práce je složena ze dvou částí – část teoretická a praktická. V teoretické části práce jsou objasněny a vymezené jednotlivé aspekty v rámci tvorby rozvojové strategie například strategické řízení, myšlení a plánování. Dále jsou vysvětleny termíny marketingový mix a systém HACCP. Praktická část obsahuje konkrétní analýzy, které jsou zaměřeny na vnější a vnitřní prostředí podniku. Následně, na základě vypracovaných SWOT a PEST analýz, jsou v návrhové části uvedeny konkrétní postupy, pomocí kterých by mohlo dojít ke zvýšení efektivity a nárůstu zisků ve vybraném zařízení.

Annotation:

My bachelor thesis called, Development strategy – Vingl restaurant is focused on the problem of strategic development of a gastronomical venue. Theoretic area of strategic management is described together with the history and the present condition of operation. It is also possible to find instructions for further running of the company. The aim of the thesis is to find strategies that would make the business more efficient in the future. The work consists of three parts: theoretic, analytic and the final part which is the improvement proposal. The theoretic part gives and explains certain aspects of creating new development strategies as are management, thinking and planning. The terms marketing mix and the HACCP system are also explained. The analytic part contains certain analysis focused on internal and external environment of the venue. Finally, on the basis of the analysis SWOT and PEST, certain procedures are given. With their help it would be possible to increase efficiency and the earnings in chosen restaurant.

Klíčová slova:

Strategie, restaurace, strategické řízení, plánování, marketingový mix, HACCP

Key words:

Strategy, restaurant, strategic management, planning, marketing mix, HACCP

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci Rozvojová strategie – VINGL restaurant vypracovala samostatně pod vedením Ing. Bc. Evy Lukáškové, Ph.D., a uvedla v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s aktuálně platnými právními předpisy a vnitřními předpisy Vysoké školy obchodní a hotelové.

V Brně dne 11. 4. 2019

vlastnoruční podpis autora

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní Ing. Bc. Evě Lukáškové Ph.D, za konzultace a cenné informace, které mi dopomohly ke vzniku bakalářské práce. Také bych chtěla poděkovat paní Monice Hovězákové za spolupráci a poskytnutí potřebných údajů.

OBSAH

Úvod.....	9
I. Teoretická část	11
1 Základní pojmy v oblasti řízení firmy	12
1.1 Strategie firmy.....	12
1.1.1 Strategické řízení.....	13
1.1.2 Strategické myšlení.....	15
1.1.3 Strategické plánování.....	16
1.1.4 Marketingový mix.....	17
2 HACCP – Systém analýzy rizik a stanovení kritických kontrolních bodů.....	19
3 CÍL A METODY ZPRACOVÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	24
3.1 SWOT analýza	24
3.2 PEST analýza	26
II. Praktická část	28
4 ANALÝZA GASTRONOMICKÉHO PROVOZU – VINGL RESTAURANT	29
4.1 Historie podniku.....	29
4.2 Současné vedení a fungování podniku.....	29
4.2.1 Předmět podnikání	31
4.3 SWOT analýza restaurace	32
4.3.1 Analýza vnějšího prostředí.....	34
4.3.2 Vyhodnocení SWOT analýzy	35
4.4 PEST analýza	36

4.5	Marketingový mix.....	40
4.5.1	Marketingová strategie.....	40
5	NÁVRH ROZVOJOVÉ STRATEGIE	47
5.1	Úprava jídelního lístku.....	47
5.2	Využitelnost podniku mimo letní sezónu	49
5.3	Kvalifikace zaměstnanců	49
5.4	Propagace podniku.....	50
5.5	Návrh zavedení systému HACCP	50
5.6	Hygienické požadavky na provozovnu a personál.....	51
5.7	Postup při výrobním procesu hotového jídla	53
	Závěr.....	58
	POUŽITÉ BIBLIOGRAFICKÉ ZDROJE	60
	POUŽITÉ INTERNETOVÉ ZDROJE.....	63
	SEZNAM OBRÁZKŮ	65
	SEZNAM TABULEK.....	66
	SEZNAM ZKRATEK.....	67

ÚVOD

V současné době je v České republice nespočet restauračních zařízení. Tudíž vedení úspěšného gastronomického podniku není vůbec snadný úkol. V roce 2017 připadla jedna restaurace na 265 obyvatel, v Německu a v Polsku je počet lidí na každý podnik zhruba dvojnásobný. [27]

Podnik, o kterém je zpracována tato bakalářská práce, je výletní restaurace Vingl. Nachází se v Brně na brněnské přehradě. Volba majitelů převzít podnik jistě nebyla náhodná. Brněnská přehrada je především v letní sezóně hojně navštěvována jak místními obyvateli, tak i cizinci. Je zde příjemné prostředí a různé kulturní či sportovní vyžití. Konkurence v okolí není extrémně velká, tak jak by tomu bylo přímo v centru města. Díky blízkým ubytovacím možnostem, je poptávka po stravovacích zařízeních neustále rostoucí. Umístění restaurace v dané lokalitě je tedy velkou výhodou.

Vingl restaurant není vyloženě zaměřena na určitý druh kuchyně, ale nabízí široký výběr pokrmů. Dalo by se říci, že zde zákazník může najít průřez kuchyní českou, italskou a americkou. Restaurace se snaží zaujmout široké spektrum hostů. Vybraná restaurace nese název podle svého rohového umístění na přehradě. Je to příhodné místo s výhledem na přehradu a její okolí. Restaurace může zákazníkům poskytnout příjemné posezení u obědu, romantické večeře nebo jen výborně připravené kávy.

Cílem práce je navrhnout rozvojovou strategii pro Vingl restaurant. Strategie bude navržena na základě zpracování analýzy současného stavu zařízení. Otázkou je, zda momentální majitelé budou nakloněni změnám, které jsou v práci navrženy. Je zde spousta možností jakými dosáhnout zvýšení zisku a zkvalitnění služeb.

Bakalářská práce se skládá z několika částí, kterými jsou: úvod, teoretická, analytická a návrhová, kapitoly, závěr, seznam obrázků, tabulek a literatury. Veškeré kapitoly mají svůj podíl na celkové funkčnosti a použitelnosti bakalářské práce.

Na základě prozkoumání bibliografických a internetových zdrojů, obsahující vhodné informace, ke zpracovávanému tématu, byla vytvořena teoretická část. Jsou zde definovány důležité pojmy a vysvětleny metody, které jsou nezbytné k vytvoření strategického rozvojového plánu – strategie řízení, marketing, analýzy SWOT a PEST, systém HACCP.

V analytické části, bude vypracována podrobná analýza restaurace Vingl. Přiblížena bude historie podniku, jeho současné vedení a organizační struktura. Zkoumáno bude zejména vnitřní a vnější prostředí firmy prostřednictvím SWOT analýzy. Analýza zmapuje hlavní příležitosti a hrozby, dále také silné a slabé stránky. Při provádění výzkumů bylo použito metod pozorování a analyzování. Následně bude zpracována marketingová strategie z pohledu firmy i zákazníka.

V závěrečné, návrhové části bakalářské práce budou uvedeny možné cíle a postupy ke zlepšení současné strategie restaurace. V rámci rozvojové strategie se provede navrzení změn jídelního lístku, možnosti využití podniku i mimo letní sezónu a zlepšení kvalifikace zaměstnanců. Navrhnou se změny v propagaci a komunikaci se zákazníky, které pomohou zlepšit návštěvnost a fungování restaurace. V poslední kapitole bude popsán postup zavedení systému HACCP.

Cílem práce bude na základě vytvořených analýz, navrzení dlouhodobé strategie firmy.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ POJMY V OBLASTI ŘÍZENÍ FIRMY

Jsou zde objasněny a definovány pojmy, které jsou následně využity ke zpracování praktické části.

1.1 Strategie firmy

Strategie firmy je důležitou součástí v oblasti podnikání. Na strategii firmy je možné nahlížet z několika úhlů pohledu. Jde o důležitý dokument, který má zajistit správné vnitřní řízení podniku. [28]

Firma musí mít předem promyšlené reálné a přesné plány, aby mohla dosáhnout dlouhodobých úspěchů. Zjednodušeně řečeno strategii si firmy tvoří proto, aby dosáhly zisku, byly schopny konkurovat ostatním firmám a byly úspěšné.

Správně zvolená strategie by měla podnik připravit na situace, které je možné v průběhu fungování firmy očekávat. Je tedy očividné, že procesy a postupování ve firemní strategii je možné obměňovat.

Pod výrazem strategie si většina z nás představí nějaký plán do budoucna. Můžeme si pod tímto pojmem představit i způsoby a cesty k budoucnosti. Ostatně jako i v jiných podnikových procesech jde o to, jakou si zvolíme cestu, potažmo strategii podniku. Cíle, nebo dovršené úspěchy, se můžou v rámci jednotlivých firem překrývat. Obdobně se na pojem strategie dívá i Souček. Firemní strategie má připravit podnik na budoucnost a vytvářet jeho konkurenceschopnost v globálním měřítku. [19] Strategie firmy nám neukazuje, kde bychom chtěli být, ale způsob, jakým se tam dopravujeme.

Firemní strategie není striktním dokumentem, může se v různém časovém období měnit, dle potřeb, nebo po dosažení zvolených cílů. Je to dokument, na který lze nahlížet jako na cestu, která vede k cíli. Mallya popisuje strategii jako trajektorii nebo dráhu směřující k předem stanoveným cílům, která je tvořena podnikatelskými, konkurenčními a funkcionálními oblastmi přístupu, které se management snaží uplatnit při vymezení pozice. [14]

1.1.1 Strategické řízení

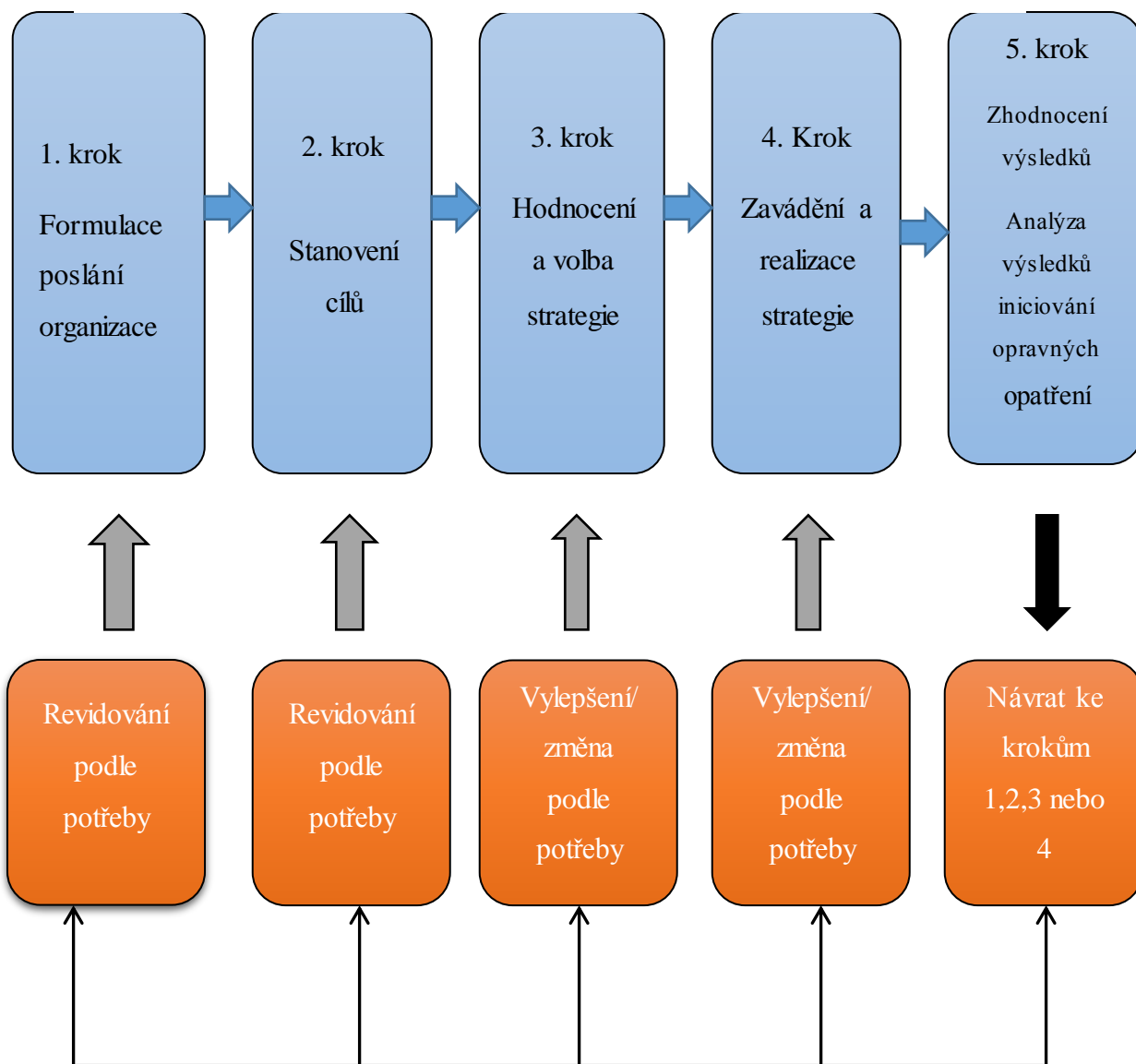
Fotr popisuje strategické řízení jako moderní komplex znalostí a zkušeností, díky kterým se vytváří rovnováha mezi cíli a potřebami dneška a zítřka. Je kladen důraz na teoretické znalosti manažerů, kteří jsou schopni předvídat, analyzovat a přijímat správná rozhodnutí. [3]

Dle jiných autorů je strategické řízení hlavní činností vrcholových manažerů. Cílem je udržování dlouhodobého souladu mezi posláním organizace, strategickými cíli, a také mezi organizací a vnějším prostředím, ve kterém organizace funguje. [10]

Důležitost a přínosy strategického řízení především spočívají v:

- Možnosti firmy se aktivně podílet na vývoji své budoucnost.
- Dosažení porozumění všech zúčastněných stran na činnostech firmy.
- Zvýšení prodejnosti svých výrobků a služeb a tím i svoji konkurenceschopnost.
- Řízení své finanční i nefinanční výkonnosti.
- Poznatelnosti kroků konkurence.
- Pochopitelnost prováděných změn.
- Efektivní alokaci zdrojů a času.
- Zabránění destruktivnímu vlivu rizik.
- Podpoře disciplíny při řízení firmy. [3]

Obrázek 1 Tradiční model procesu strategického řízení podle Thomsona a Stricklanda



Zdroj: *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*

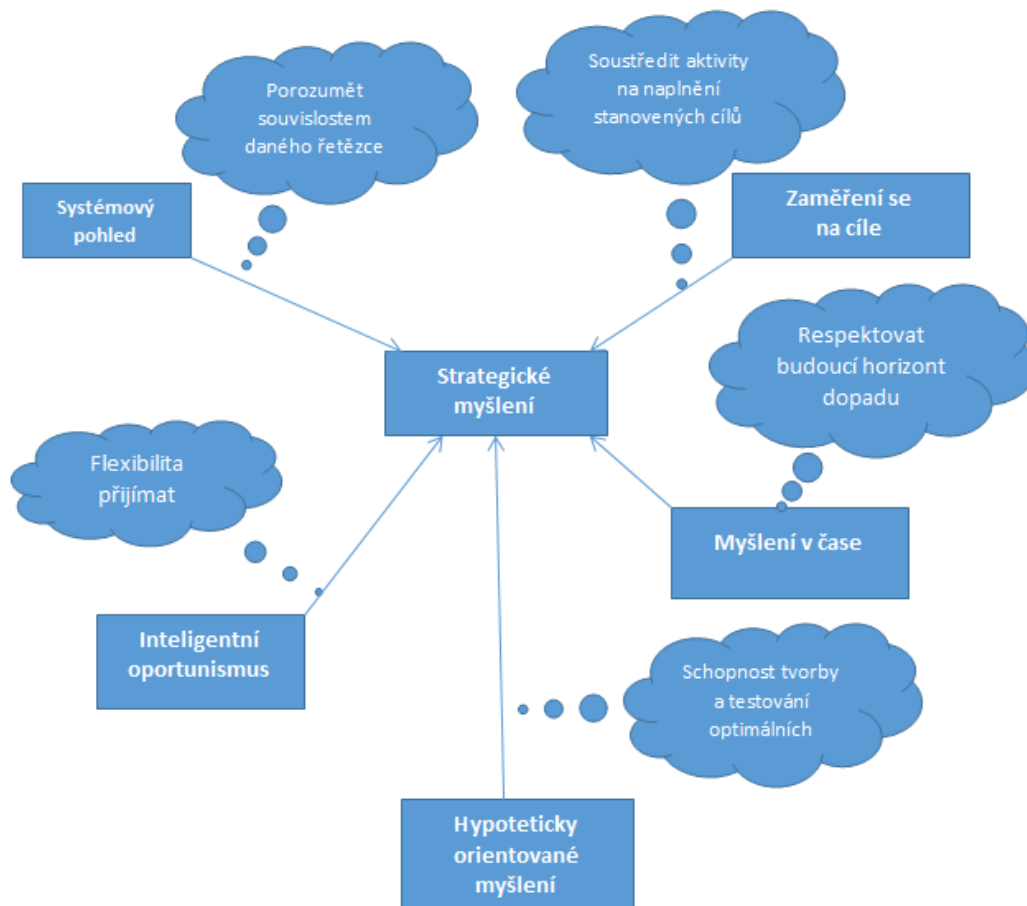
1.1.2 Strategické myšlení

Pro strategické myšlení využíváme své znalosti. Mallya uvádí, že způsob myšlení je interaktivní. Je nutné počítat s potencionálními soupeři, ale i spojenci, předvídat konkurenční i kooperativní jednání. [14]

Jakubíková vymezuje přínosy manažerského myšlení následovně:

- Rychlejší a jistější návratnost vložených prostředků a rychlé dosažení zisků.
- Vyšší efektivnost a produktivita.
- Menší nutnost krizového řízení.
- Lepší zpětná vazba.
- Zlepšení týmové práce a týmové atmosféry. [7]

Obrázek 2 Diagram prvky strategického řízení



Zdroj: *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*

1.1.3 Strategické plánování

Strategické plánování je určitou částí strategického myšlení. Barčík tvrdí, že *strategické plánování pomáhá podnikům fungovat na základě formalizovaných plánů*. Nespočet firem si procesy ještě neosvojilo, důvodem bývá náročnost zavedení, nebo nedostatek času při zakládání nových podniků. [1]

Je možné se setkat i s názorem, že plánování představuje tvorbu, formulování a realizaci přímo definované firemní strategie, která vychází z podnikatelských a podnikových cílů a možností. Udává jasně stanovené vize, čeho a jak chceme v podnikání dosáhnout. Proces nám říká, jak podnikat a jak svých cílů co nejlépe dosáhnout. Je nutné stanovení rizik a způsoby snížení jejich dopadu. [5]

Celá řada začínajících podnikatelů jde do založení firmy bez rozmyslu, a to je může stát neúspěch. Plánování je důležité pro firmy všech velikostí, pomáhá malým, středním či velkým podnikům. Díky němu může firma předpovídat následující vývoj a reagovat na možné změny.

Kotler uvádí, že strategické plánování se zabývá příležitostmi, které poskytuje proměnlivé prostředí. Hlavní myšlenkou je stanovení si jasného poslání a cílů, určení nosných podnikatelských aktivit (firemního portfolia) a organizace dílčích strategií na operativní úrovni řízení. [10]

Hlavním předmětem strategického plánování je:

- Zajištění stávajícího potenciálu úspěchu.
- Nalezení nových možností úspěchu.
- Snížení potenciálního rizika. [23]

Dle Kotlera můžeme strategické plány rozdělit do následujících tří kategorií:

Roční plán je krátkodobý plán, který mapuje momentální situaci, určené cíle, vybranou strategii pro daný rok, finance a způsob kontroly.

Dlouhodobý plán se zabývá základními faktory a silami, které budou mít vliv na firmu v následujících letech. Obsahuje dlouhodobější cíle, hlavní prvky strategického marketingu a činnosti nezbytné k dosažení cílů. Plány na delší časové období jsou v průběhu upravovány

a aktualizovány dle potřeb firmy. Roční a dlouhodobé plány se zabírají současným stavem podniku a jeho správným fungováním.

Strategický plán týká se přizpůsobování firmy, aby byla schopna zužítkovat příležitosti, které se naskytou. Jde o rozvojový proces cílů, marketingu a vnitřní organizace. [10]

Jakubíková o strategickém plánování uvádí, že je zaměřeno na budoucnost. Určujeme si tím, čeho chceme dosáhnout a jakou zvolíme cestu. Plánování redukuje omyly, je prostředkem, díky němuž podnikatelé a manažeři zkoumají i vnější prostředí. Zabývají se konkurencí, obchodními vztahy, novými i stávajícími zákazníky a zjišťují silné a slabé stránky firmy. [7]

Mallya uvádí pět základních fází pro tvorbu firemní strategie:

- Identifikace vizí a cílů.
- Strategická analýza vnějšího a vnitřního prostředí organizace.
- Formulace strategie pomocí jasného souboru odvětvových opatření.
- Implementace strategie.
- Hodnocení a kontrola strategie. [14]

1.1.4 Marketingový mix

Po sestavení podnikatelského plánu je vhodné vytvořit si marketingový mix. Je to soubor nástrojů využívaných v marketingu. Na jejich základě je možné nastavit si nabídku přímo vyhovující dané firmě. [7]

Základním typem marketingového mixu je model 4P, který bývá dále rozšiřován na 6P,7P, viz následující tabulka.

Tabulka 1 Marketingový mix 4P a jeho modifikace

4P (McCarthy 1960)	
Product	Výrobek (zboží, služba)
Price	Cena
Place	Místo prodeje
Promotion	Propagace
6P (Kotler 1995)	
Politics	Politicko-spoločenské rozhodnutí
Public opinion	Veřejné mínění
7P (Kotler 1995)	
People	Personál (člověk)

Zdroj: Marketingové řízení malých a středních podniků

Marketingový mix 4P bývá často kritizován, z toho důvodu, že se zaměřuje spíše na provoz podniku. Proto se pro řízení vztahů se zákazníky uplatňuje více „zákaznický“ marketingový mix 4C, který představuje firmu z pohledu zákazníka, viz tabulka. [5]

Tabulka 2 Marketingový mix 4C

4C	
Customer	Zákazník – potřeby a přání
Cost	Cena – náklady pro zákazníka
Convenience	Pohodlí, dostupnost
Communications	Komunikace

Zdroj: Marketingové řízení malých a středních podniků

2 HACCP – SYSTÉM ANALÝZY RIZIK A STANOVENÍ KRITICKÝCH KONTROLNÍCH BODŮ

Systém HACCP vznikl v roce 1959. Podle tohoto systému se zpočátku připravovaly potraviny pro kosmonauty. Zkratka HACCP se skládá z anglických termínů Hazard Analysis Critical Control Points a znamená preventivní systém zajištění zdravotní nezávadnosti potravin. V každém gastronomickém podniku je nezbytné dodržovat bezpečnostní a hygienické požadavky. Pokud by docházelo k neplnění těchto požadavků, mohlo by dojít ke kontaminaci potravin, které může vést k nákaze a ohrožení zdravotního stavu spotřebitele. [22]

Systém HACCP se dále rozšířil do potravinářského průmyslu. V roce 1997 došlo k přesnému určení principů systému HACCP v „Obecných zásadách hygieny potravin“ vydané komisí Codex Alimentarius. [8]

Codex Alimentarius je sbírka mezinárodně uznávaných potravinových norem. Standardy v oblasti potravin mají za cíl chránit zdraví spotřebitelů a zajistit správné postupy v obchodu s potravinami. Codex Alimentarius je určen k vedení a podpoře při vypracování a stanovení definic a požadavků na potraviny, které napomáhají a usnadňují mezinárodní obchod. [24]

V České republice platí povinnost zavedení systému HACCP následovně:

- Výrobce potravin od 1. 1. 2000
- Provozovatele stravovacích služeb od 1. 5. 2004
- Distributory potravin od 1. 5. 2005 [23]

Pro systém HACCP byl vytvořen následující postup, obsahuje 7 základních principů. Postupy na sebe navazují a vychází z již zmiňovaného dokumentu Codex Alimentarius.

- **Analýza nebezpečí**

Analýza nebezpečí je základní a nejdůležitější součástí HACCP. Obsahuje vyhledání zdrojů, které způsobují zdravotní nebezpečí na cestě od surovin po konzumaci výrobku. Cílem je zjištění všech možných nebezpečí, které se mohou stát v průběhu přepravy a během zpracování surovin. Dále je nutné stanovení postupů, kterými je zajištěno, že se nebezpečí neprojeví, nebo bude minimalizováno.

- **Identifikace kritických bodů**

Jsou stanoveny jednotlivé kroky/operace, které jsou kritické pro bezpečnost produktu. U těchto kroků/operací je nezbytné na základě přesně definovaného znaku sledovat, jestli je průběh splňován správným způsobem. Při nedodržení je možné proces napravit, ještě během zpracování produktu.

- **Vymezení kritérií únosnosti rizika**

Při určování kritických kontrolních bodů jsou určeny znaky, na jejichž základě lze pozorovat, zda je produkt vyráběn za bezpečných podmínek. Současně jsou stanoveny hranice, kdy proces již neprobíhá v pořádku.

- **Monitoring stanovených kritických bodů**

Způsob sledování znaků v kritických bodech.

- **Přijetí nápravných opatření pokud je monitoringem zjištěno nezvládnutí kritických bodů**

Popisuje postup pro případ, že sledovaný krok/ operace neprobíhá správným způsobem.

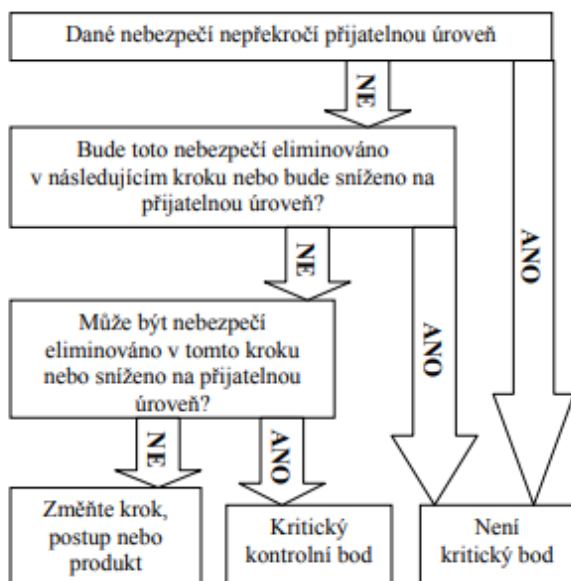
- **Ověřování funkce systému**

Jsou popsány způsoby, podle kterých se ověřuje, zda systém funguje správně

- **Vedení dokumentace a záznamů**

Je nutné vedení dokumentace, která popisuje jednotlivé procesy tvorby systému a postupy. Současně se vedou záznamy o sledování v kritických kontrolních bodech a ověření systému. [23; 24]

Obrázek 3 Stanovení kritických kontrolních bodů - rozhodovací diagram



Zdroj: Makro Cash and Carry

Legislativní úprava

Hygienická opatření jsou nedílnou součástí veškerých gastronomických zařízení. Při dodržování těchto norem je ochráněno zdraví spotřebitele, ale i samotní provozovatelé podniků. Hygienická pravidla, jejichž součástí je i systém HACCP jsou upravovány legislativou. Provozovatelé mají povinnost dodržovat jak platnou českou legislativu, tak i legislativní úpravy ES.

Evropská legislativa

Základním principem legislativy Evropského společenství je zajištění ochrany spotřebitele, především výrobou bezpečných potravin. S účinností od 1. 1. 2006 vstoupila na území Evropských společenství plně v účinnost nařízení Evropského parlamentu a Rady, která jsou součástí tzv. hygienického balíčku. Jedná se o tato nařízení:

- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 852/2004, o hygieně potravin
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 853/2004, kterým se stanoví zvláštní hygienická pravidla pro potraviny živočišného původu
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 854/2004, kterým se stanoví zvláštní pravidla pro organizaci úředních kontrol produktů živočišného původu určených k lidské spotřebě

Další předpisy potravinového práva:

- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 178/2002, kterým se stanoví obecné zásady a požadavky potravinového práva, zřizuje se Evropský úřad pro bezpečnost potravin a stanoví postupy týkající se bezpečnosti potravin.
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1935/2004, o materiálech a předmětech určených pro styk s potravinami a o zrušení směrnic 80/590/EHS a 89/109/EHS.
- Nařízení Komise (ES) č. 2073/2005, o mikrobiologických kritériích na potraviny. [15]

Národní legislativa

Legislativa v potravinářství prošla několika změnami, které bylo nutné provést po vstupu České republiky do EU. Nezbytné bylo zharmonizovat českou potravinovou legislativu s legislativou Evropského společenství. Mezi tuzemské předpisy upravující potravinářství patří:

- Zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů.
- Zákon č. 166/1999 Sb., o veterinární péči a o změně některých souvisejících zákonů (veterinární zákon).
- Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů.
- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele.
- Vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných, ve znění vyhlášky č. 602/2006 Sb.[6]

Systém HACCP

Zavedení systému HACCP by mělo provozovatele potravinářských podniků přimět k tomu, aby:

- Byl snížen výskyt alimentárních onemocnění.
- Byly zajištěny bezpečné potraviny pro zákazníky.
- Byl podpořen obchod s potravinovými produkty.
- Byl podpořen cestovní ruch. [32]

Zavedení systému HACCP v provozu

Provozovatel si musí projít všechny činnosti a sortiment, který nabízí a bude hledat, kritické oblasti. Musí učinit opatření, aby nenastávaly chyby. Dále musí zkontrolovat spolehlivost vlastních opatření během operací, které jsou významné z hlediska zdravotní nezávadnosti pokrmu. Kritické body jsou například – skladování, tepelná úprava. Popsáním všech provozovaných činností vznikne jednorázově připravený dokument. Provozovatel si musí být vědom všech možných rizik, a jakým způsobem se jim musí vyvarovat.[13] Dle autora Knechtgese je důležité vyhnout se zejména následujícím rizikovým faktorům:

- Potraviny z neověřených zdrojů.
- Nedostatečné vaření.
- Nesprávná doba skladování a teplota.
- Špatná hygiena personálu.
- Kontaminované nástroje/ prevence kontaminace. [9]

3 CÍL A METODY ZPRACOVÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Cílem práce je sestavení dlouhodobé rozvojové strategie pro Vingl restaurant na brněnské přehradě. Strategie bude prokazovat znalosti nabyté během studia. Primárním cílem je dosažení vyšších zisků a zkvalitnění chodu podniku. Jedná se především o zlepšování marketingového mixu a služeb. Sekundárním cílem je zvýšený počet zákazníků po vylepšení propagace. Bakalářská práce je rozdělena do tří částí.

První část je orientována na teoretickou stránku dané problematiky, která je nezbytná pro vytvoření dalších částí. Jednotlivé kapitoly se skládají z teoretických poznatků od strategií přes analýzy až po systém HACCP. V práci jsou použity elektronické i bibliografické zdroje, které je nutné v současnosti kombinovat. Zejména elektronické zdroje je nutné prověřovat z hlediska správnosti uvedených informací.

Druhá část je zaměřena na interní informace o podniku a na detailně provedenou analýzu. Vytvořená SWOT analýza bude zkoumat vnější i vnitřní prostředí podniku, dále bude popsán marketingový mix a PEST analýza. Od těchto informací se bude odvíjet tvorba třetí návrhové části.

V třetí závěrečné části je návrh vhodné strategie pro již fungující podnik. Strategie bude zejména zdokonalovat nedostatky v jídelním lístku, propagaci a dodržování zákonných norem.

3.1 SWOT analýza

Je základní metodou strategické analýzy pro svůj charakter získaných, sjednocených a následně vyhodnocených poznatků. Analýza spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu organizace a současné situace okolí organizace. [4]

SWOT je zkratka z anglického originálu:

Strength – silné stránky,

Weaknesses – slabé stránky,

Opportunities – příležitosti,

Threats – hrozby.

V rámci firmy je nutné obeznámit se s tím, co vnější prostředí přesně znamená, často dochází k záměně s vnitřním prostředím a faktory jsou následně zařazeny nesprávně. Následné vyhodnocení je potom chybné. Mezi faktory vnějšího prostředí řadíme oblasti, které organizace není schopna sama ovlivnit. Existují tedy i bez závislosti na organizaci a její činnosti, působí z prostředí mimo organizaci. Výsledkem je hrozba nebo příležitost, kterou je možné využít ve prospěch podniku. Pro zjištění vlivů z vnějšího prostředí je možné využít výsledky PEST analýzy.

Naopak vnitřní prostředí je přímo ovlivnitelné danou organizací. Zabývá se silnými a slabými stránkami konkrétní firmy. SWOT analýza není žádný zdoluhavý proces, musí být stručná, jasná a výstižná. [4;13]

Tabulka 3 SWOT matice

Vnější faktory	Vnitřní faktory	Slabé stránky (W) 1..... 2..... 3..... atd.	Silné stránky (S) 1..... 2..... 3..... atd.
	Příležitosti (O) 1..... 2..... 3..... atd.	WO strategie „hledání“ Překonání slabé stránky využitím příležitosti	SO strategie „využití“ Využití silné stránky ve prospěch příležitosti
Hrozby (T) 1..... 2..... 3..... atd.		WT strategie „vyhýbání Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení	ST strategie „konfrontace“ Využití silné stránky k odvrácení ohrožení

Zdroj: Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení

Přístup (SO) základem je využití silných stránek organizace a velkých příležitostí z okolí.

Přístup (WO) snaha eliminovat slabé stránky a využít k tomu veškeré příležitosti, které poskytuje okolí.

Přístup (ST) je založen na využití silných stránek organizace k potlačení možných hrozeb.

Přístup (WT) charakterizuje snaha řešit negativní stav až do zrušení organizace nebo případné insolventní řízení. [2]

3.2 PEST analýza

PEST analýza se zaměřuje na analýzu okolního prostředí. Je to pohodlný a snadný model pro vytvoření analýzy makroprostředí (vnější prostředí) podniku. Metoda pracuje s informacemi, které firma získala během svého vývoje a snaží se analyzovat budoucí vlivy prostředí.[20]

Výsledky z PEST analýzy je možné využít při tvorbě SWOT analýzy firmy. Poslouží při výběru seznamu hrozeb a příležitostí. PEST analýza se vytváří na delší časové období přibližně na 3-5 let vpřed, s možnými aktualizacemi. [31]

PEST analýza je zkratkou pro tyto skupiny ukazatelů odvětví: politické (P), ekonomické (E), sociální (S) a technologické (T).

Části PEST analýzy:

- **Politicko-správní faktory** – politika zdanění, sociální politika, stabilita vlády, antimonopolní opatření, regulace zahraničního obchodu.

Jsou to faktory, které v první řadě mohou přinést podniku velké příležitosti, ale zároveň i značným ohrožením. Řady zákonů, vyhlášek a norem určují prostor pro podnikání a mohou významně ovlivnit rozhodování o firmě. [18]

- **Ekonomické faktory** – vývoj HDP, stav světové ekonomiky, úrokové sazby, inflace, nezaměstnanost, cena energií.

Podnik je ovlivňován aktuálními makroekonomickými ukazateli. Ekonomický růst vede k narůstající spotřebě a ke zlepšení situace ve společnosti. Autoři Sedláčková a Buchta tvrdí, že rozhodnutí státu, mohou v podnikatelském prostředí působit jako neomezená a stát se tak

stává neporazitelným konkurentem. Pro podnik je důležité znát státní ekonomickou politiku, aby se mohl vyhnout makroekonomickým konfrontacím.

- **Sociálně kulturní faktory** – demografický vývoj, mobilita a vzdělanost obyvatelstva, životní úroveň, přístup k práci.

V České republice dochází ke stárnutí obyvatelstva. Vznikají prostory na trhu v oblasti sociální a zdravotnické péče. Trh se musí zajímat o kvalitu života, vzdělanost, sociální zabezpečení. Například Brno je sídlem několika vysokých škol, díky studentům zde dochází k nárůstu poptávky v kulturní oblasti. Zvyšuje se potřeba trávení volného času a požadavky na vznik pracovních míst.[17] Sedláčková a Buchta uvádí, že zachycení trendů v dané oblasti vede k jasnému získání předstihu před konkurencí a v boji o zákazníky.

- **Technologické faktory** – trendy ve výzkumu a vývoji, rychlost technologických změn, přístup vlády k podpoře výzkumu a vývoje.

Každý podnik v boji s konkurencí musí sledovat nové trendy v oblasti technologie. Důležité pro udržení zákazníka, je předvídat nadcházející vývoj a udržet si tempo v technologiích spolu s konkurenčními podniky.[18; 20]

Cílem PEST analýzy je:

- Sestavit vyčerpávající seznam faktorů.
- Oddělit významné faktory od méně významných.
- Posoudit vývoj z dlouhodobého časového hlediska.
- Stanovit pravděpodobnost vývojových trendů významných faktorů.
- Analyzovat změny ve vývoji faktorů, jejich dopad na podnik (organizaci).
- Určit vliv změn na vývoj významnosti zkoumaných faktorů. [2]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 ANALÝZA GASTRONOMICKÉHO PROVOZU – VINGL RESTAURANT

V následujících kapitolách se pojednává o historii a fungování podniku. Dále je na základě již zmíněných poznatků v teoretické části zanalyzováno vnější i vnitřní prostředí restaurace za pomoci SWOT, PEST analýzy a marketingového mixu.

4.1 Historie podniku

Vingl restaurant zahájil svůj provoz 4. března 2015, kdy majiteli podniku byli pan Hřebačka a pan Hověžák, od března roku 2016 jsou majiteli teď již rodinného podniku manželé Hověžákové. Předtím na tomto místě bývala pizzerie. Sídlo restaurace se nachází v Brně na místě hojně navštěvovaném jak místními obyvateli, tak cizinci na brněnské přehradě nebo-li „Prýglu“. Název Vingl, což značí roh, byl zvolen kvůli poloze objektu, jedná se o okrajovou část přístaviště.

Budova byla před samotným otevřením zrekonstruována do současné podoby, v jídelní části se muselo během několika let provozu renovovat, a to zejména části nábytku, které slouží zákazníkům k jejich pohodlí. Na letní zahrádce je možnost posezení, jak pod nekrytou částí, tak pod částí krytou, která byla přistavěna během prvního roku fungování. Vzhledem k neustálým pokrokům v technologiích pro gastronomické provozy, přibývají v celku dobře vybavené kuchyni nové spotřebiče, které usnadňují kuchařům jejich práci.

4.2 Současné vedení a fungování podniku

Restaurace je rodinným podnikem, o její chod se stará celá rodina majitelky. Hlavní funkce zastávají právě členové rodiny, vedoucí kuchyně, jak už bylo zmíněno, byla až do letošního roku paní Hověžáková, která momentálně zařizuje start nových podniků v centru města. Částečně odpovědnost za vedení kuchyně svěřila své dceři, ale stále vypomáhá, pokud je potřeba.

Ve funkci provozovatele je její druhá dcera, řeší problematiku chodu restaurace, tudíž zajišťuje objednávky zboží, sortimentu a plánuje směny zaměstnancům a brigádníkům. A sama zde také pracuje především za barem. Co se týče ostatních pracovníků, jejich počet je nestálý a narůstá během letní sezóny, kdy je zapotřebí spousta brigádníků. Přes zimní období,

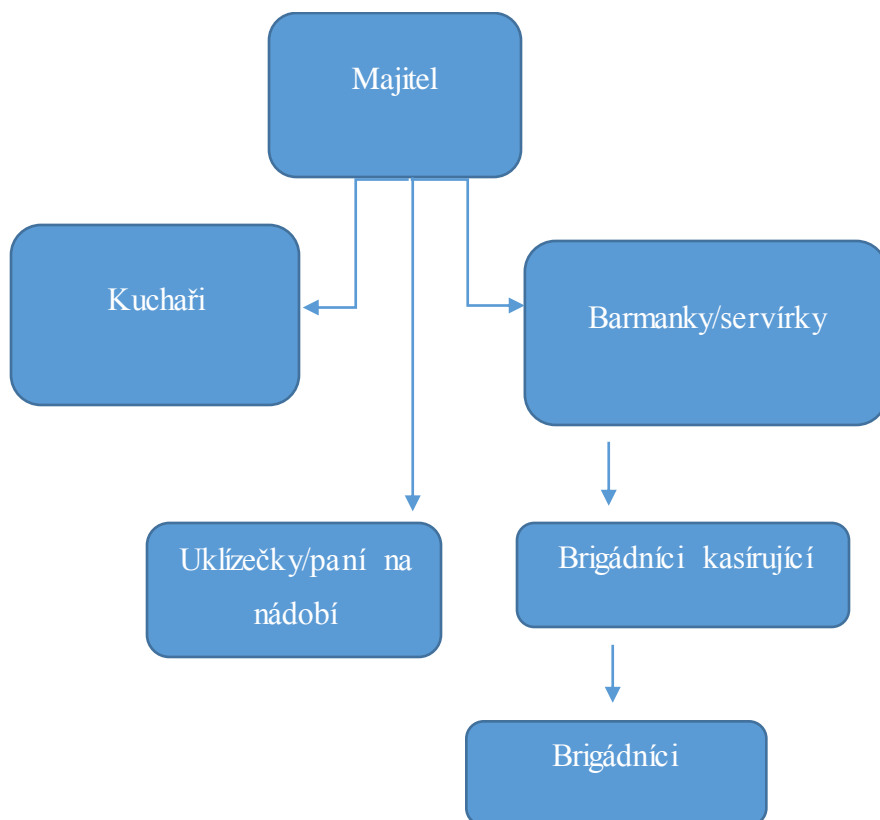
kdy je otevřena pouze vnitřní část, si restaurace vystačí pouze se dvěma osobami v obsluze a třemi v kuchyni. Personální složení je velmi důležité pro celkový chod restaurace.

Běžný průběh roku v restauraci vypadá následovně. Letní sezóna začíná již velmi brzy většinou koncem března, kdy přijdou první teplejší dny, a velké množství lidí vyrazí na procházky kolem přehrady, toto období trvá obvykle do konce října. Otevírací doba je většinou pravidelná, během pracovních dnů od 12 hodin do 22. hodiny večerní, během víkendu je otevírací doba delší od 11 do 23. hodiny, občas se stane, že díky většímu počtu zákazníků je otevřeno i déle.

Významným lákadlem pro statisíce obyvatel Brna je zahájení plavební sezóny, která začíná o víkendu začátkem měsíce dubna, kdy se na přehradu spustí parníky, které v pravidelných časech jezdí svůj okruh od přístaviště přes zastávku u hradu Veverí až na Veverskou Bítýšku. V parnicích je možné se plavit až do poloviny října. Dalšími dny, kdy je v restauraci očekáván nápor zákazníků, jsou již tradiční brněnské ohňostroje tzv. Ignis Brunensis, které probíhají od konce měsíce května do poloviny června, pravidelně každou středu a sobotu v pozdních večerních hodinách. A poté MotoGP pořádané na brněnském okruhu začátkem srpna, kdy do Brna zavítá spousta cizinců, především z Rakouska, Německa a Itálie.

Se začátkem zimní sezóny se počet návštěvníků rapidně snižuje a restaurace je jeden den, a to v pondělí zcela uzavřena. Zákazníky během daného období tvoří především hosté z okolních hotelů, nebo obyvatelé přehrady a okolí, kteří jdou na přehradu například bruslit, pokud je to možné. Stěžejní jsou však akce pro uzavřené společnosti ať už rodinné oslavy, či firemní večírky. Během vánočních svátků, je restaurace také otevřena ve vybrané dny.

Obrázek 4 Znáznornění hierarchie podniku



Zdroj: vlastní zpracování

4.2.1 Předmět podnikání

Předmětem podnikání je příprava a prodej nápojů a pokrmů a jak už bylo zmíněno, pořádání akcí dle přání zákazníka například narozeninové oslavy, předváděcí akce, firemní večírky, smuteční hostiny, srazy a rauty. Je zde i možnost cateringových služeb a externí obsluhy na parníku, pokud si ho zákazníci pronajmou.

4.3 SWOT analýza restaurace

SWOT analýza je jednou z metod strategické analýzy. Analýza se zaměřuje na rozbor současného stavu firmy a okolí, kde se firma nachází. Ve vnitřním prostředí se zabývá silnými a slabými stránkami. Ve vnějším prostředí budou analyzovány hrozby a příležitosti pro firmu. Výsledkem je strategie dalšího rozvoje firmy.

Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí restaurace se zabývá tím, co může firma sama ovlivnit. Účelem je dát důraz na ty oblasti, které jsou pro firmu strategicky významné. Proti tomu tam, kde firma nalezne své nedostatky, musí zapracovat buď na úplném odstranění těchto vad, nebo na jejich zmírnění. Ve vnitřním prostředí podniku jsou tedy zkoumány silné a slabé stránky. Pro analýzu vnitřního prostředí Vingl restaurantu byly vybrány tyto oblasti, na které se analýza zaměřila: Marketing a služby, organizace řízení, lidské zdroje, technologie a výroba.

Tabulka 4 Marketing a služby

Vnitřní prostředí			
Silné stránky	Body	Slabé stránky	Body
Poloha podniku (Brněnská přehrada)	4	Nedostatečná propagace podniku	5
Nízká konkurence	3	Omezená nabídka vegetariánských jídel	3
Výběrová káva z pražírny	4	Vysoké ceny	3
Široká nabídka jídel	3	Opotřeбенý nábytek na letní zahrádce	2
Dostupnost MHD	3	Zastaralé informace na sociálních sítích	4
Využívání kvalitních surovin	2	Chybí bezbariérový přístup	2
Stálá klientela	2	Proměnlivá doba otevřené kuchyně	3
Parkování zdarma	3	Neaktuální cizojazyčné menu	4

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5 Organizace a řízení

Silné stránky	Body	Slabé stránky	Body
1 majitel (snadnější rozhodování)	4	Špatná komunikace ze strany provozní	4
Komunikace mezi zaměstnanci	3	Dlouhá reakce na poruchy	3
Dobré platební podmínky	4	Nadbytek nezkušených brigádníků	4

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 6 Lidské zdroje

Silné stránky	Body	Slabé stránky	Body
Příjemný personál	4	Nekvalifikovaní zaměstnanci	4

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 7 Technologie a výroba

Silné stránky	Body	Slabé stránky	Body
Know-how (příprava pokrmů)	4	Neplnění standardů HACCP	5
Kvalitní technologické vybavení kuchyně	4	Chybí bezpečnostní pokrmů	3

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 8 Součet bodů (silných a slabých stránek)

Silné stránky		Slabé stránky	
CELKEM	47	CELKEM	49

4.3.1 Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí je pro firmu téměř nemožné ovlivnit, na toto prostředí působí různé vlivy, ať už jsou to jiné podniky, státní instituce nebo třeba počasí. Ve vnějším prostředí se zkoumají příležitosti a hrozby, které mohou mít vliv na výkonnost restaurace. Příležitosti ovlivňují restauraci v pozitivním směru a působí buď na současný, nebo budoucí stav podniku. Hrozby znamenají pro firmu negativní dopad.

V nadcházejících tabulkách je hodnoceno vnější prostředí Vingl restaurantu, z pohledu socio-kulturního a ekonomického, finančního, technologického a ekologického.

Tabulka 9 Socio-kulturní a ekonomické prostředí

Vnější prostředí			
Příležitosti	Body	Hrozby	Body
Nízká konkurence v okolí	4	Pokles počtu zákazníků	5
Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	3	Odchod dlouhodobých zaměstnanců	4
Rostoucí životní úroveň	4	Rostoucí zájem o zdravější stravování	5
Pořádání kulturních akcí v okolí	3	Zavedení denního menu u konkurence	4
Tematické menu	4	Negativní přístup zaměstnanců (zhoršení služeb)	3
		Zhoršení ekonomické situace	2
		Zpoplatnění přilehlého parkoviště	3

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 10 Finanční prostředí

Příležitosti	Body	Hrozby	Body
Sjednocení sazby DPH	3	Nárůst ceny pracovního ohodnocení	3
Snížení DPH	4	Zdražení surovin pro přípravu	4

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 11 Technologické a ekologické prostředí

Příležitosti	Body	Hrozby	Body
Nové technologie do kuchyně	4	Zákaz koupání v přehradě (nižší počet zákazníků)	4
Zavedení moderních trendů gastronomie	5	Vyšší nároky na třídění odpadů	4

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 12 Součet bodů (příležitosti a hrozby)

Příležitosti		Hrozby	
CELKEM	34	CELKEM	41

4.3.2 Vyhodnocení SWOT analýzy

Z vytvořené SWOT analýzy je zřejmé, že restaurace je sice jedním z oblíbených podniků na Brněnské přehradě. Zákazníci zde můžou ocenit především příjemný zákaznický servis, dobrou pizzu a kvalitní kávu. Analýzou však byla zjištěna velká míra hrozeb a slabých stránek. U těch je důležité vytvořit opatření, která vedou ke snížení možných rizik. Dále se restaurace musí zaměřit na využití příležitostí, aby podnik stále uspokojoval potřeby zákazníků.

Strategie restaurace

Tabulka 13 TOWS matice

	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Příležitosti (O)	Strategie SO $47 + 34 = 81$	Strategie WO $49 + 34 = 83$
Hrozby (T)	Strategie ST $47 + 41 = 88$	Strategie WT $49 + 41 = 90$

Zdroj: Vlastní zpracování

Po vyhotovení výsledků analýzy vyplývá, že se restaurace nachází ve strategii (WT) takzvaná strategie úniku, to znamená, že převažují slabé stránky a hrozby. Je tedy nutné minimalizovat slabé stránky a řešit nepříznivé předpoklady. Restaurace se musí zabývat změnou současné strategie, z důvodu klesající návštěvnosti a především snižování zisku. Postupem času by mohli být majitelé donuceni ukončit podnikatelskou činnost.

4.4 PEST analýza

Jak už bylo zmíněno PEST analýza je analýza zkoumající vnější prostředí, jedná se o makroprostředí, v kterém se restaurace nachází. Je to prostředí, které se skládá z prvků, jež mají vliv na činnost podniku. Není možné je žádným způsobem ovládat. V této bakalářské práci bude provedena analýza následujících faktorů: politické, ekonomické, sociální a technické prostředí restaurace Vingl. Pro analýzu makroprostředí je zvolena PEST analýza v lokalitě Česká republika. Zaměřuje se na druhé největší město v republice, a to Brno, kde se restaurace nachází.

Politické prostředí

Při tvorbě analýzy politických faktorů je podstatné sledovat dění na politické scéně. Je důležité se zaměřit na prvky ovlivňující podnikatelskou činnost – například podmínky podnikání, zaměstnávání atd. Česká republika je parlamentní demokracií. Nejvyšším zákonem je Ústava České republiky společně s Listinou základních práv a svobod.

V rámci podnikání v gastronomickém provozu je nezbytné dodržovat následující legislativu:

- Zákon č. 110/1997 sb. Zákon o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů
- Vyhláška č. 147/1998 Sb. ve znění pozdějších předpisů 196/2002 Sb. a 161/2004 Sb. o způsobu stanovení kritických bodů v technologii výroby.
- Zákon 258/2000 Sb. resp. 274/2003 Sb. o ochraně veřejného zdraví.
- Vyhláška 137/2004 Sb. je nahrazena vyhláškou 602/2006 Sb. o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných, platná od 1. 1. 2006.
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 853/2004 o hygieně potravin.
- 112/2016 Sb. Zákon o evidenci tržeb [33]

Restauraci může ovlivnit například novelizace tzv. Protikuřáckého zákona, který se momentálně vztahuje jen na pevně obezdné části restaurace. Na letní zahrádce je kouření doposud povoleno. Pokud se změní zákon, může být kouření zakázáno ve všech částech. Další zákon, který může ovlivnit podnikatelskou činnost je zákon o evidenci tržeb. Týká se všech podnikatelů a živnostníků, kteří za zboží a služby přijímají platby v hotovosti nebo kartou. Všechny platby jsou následně zaevidovány do centrálního úložiště finanční správy. Cílem zavedení EET je podle Ministerstva financí zamezit daňovým únikům.[26]

Ekonomické faktory

Ekonomika a hospodářská politika státu má vliv na funkci, provoz a tvorbu zisku v podniku. V rámci analýzy budou popsány následující základní ekonomické ukazatele.

Hrubý domácí produkt (HDP)

Hrubý domácí produkt (HDP) je peněžním vyjádřením celkové hodnoty statků a služeb nově vytvořených v daném období na určitém území. Ukazatel je používán k měření výkonnosti ekonomiky. [29]

K růstu hrubé přidané hodnoty (HPH) přispěla zejména tato odvětví průmyslu a skupina odvětví obchodu, dopravy, skladování, ubytování a stravování. [29]

Průměrná hrubá měsíční mzda dosáhla v Jihomoravském kraji ve 4. čtvrtletí 2018 částky 32 874 Kč což je proti roku 2017 o 2 014 Kč vyšší částka. V mezikrajském srovnání byla mzda třetí nejvyšší (po Hl. m. Praze a Středočeském kraji), ve srovnání s průměrem republiky ale byla o 966 Kč nižší.[36]

V roce 2018 dle ČSÚ dosáhla průměrná mzda 33 382 Kč. Reálně se mzda zvýšila o 6,3 %.[30]

Nezaměstnanost

Mezi nezaměstnané se může řadit člověk, který je schopen pracovat a chce mít práci, ale z určitých důvodů do ní nemůže nastoupit. Dále to může být i člověk, který pracovat může a chce, ale nenachází práci, která odpovídá jeho schopnostem a možnostem. Nejčastější forma nezaměstnanosti je tedy následující, lidé chtějí pracovat a mají pro to určité předpoklady, ale nemůžou najít práci. Také se mezi nezaměstnané řadí i ti, kteří pracovat můžou, ale nechťejí. [16]

Zaměstnanost vzrostla v loňském roce o 1,6 %. [34] Míra nezaměstnanosti v Brně se v loňském roce pohybovala kolem 4,5 % a je tak třetí nejvyšší v kraji. Mezi nezaměstnanými v Brně jsou z velké části absolventi vysokých škol. [35]

Obrázek 5 Nezaměstnanost v krajích ČR

Nezaměstnanost v krajích ČR – leden 2019 (v %)



Zdroj: MPSV

Sociální a kulturní faktory

Podle statistiky ČSÚ se počet obyvatel v rámci jihomoravského kraje pohybuje kolem 1 183 209 osob. Brno je situováno na jihu Moravy a je krajským městem Jihomoravského kraje. Jihomoravský kraj tvoří 7 okresů s 49 městy a 673 obcemi. Počet obyvatel v Brně je 377 139 a v posledních letech zaznamenává mírný nárůst. V loňském roce 2018 byl 376 922 osob. [24] Je druhým největším městem v rámci České republiky. Brno bývá označováno jako univerzitní město, studenti tvoří až jednu pětinu obyvatel. Počet studentů vysokých škol se pohybuje kolem 64 tisíc. [27]

Co se týče kvality života, je na tom Brno od roku 2016 daleko lépe než Praha. Životní úroveň je zde zařazena do vyšší kategorie. [27] Spousta obyvatel z okolních měst přijíždí do Brna za prací. Pracovní možnosti jsou zde opravdu téměř neomezené. Tudíž obyvatelé města nemusí za prací nikam cestovat. Daný fakt mimo jiné může způsobovat již zmíněný nárůst počtu obyvatel.

Stejně tak jako vzpomínané množství pracovních příležitostí je zde i nespočet možností jak trávit volný čas. V Brně se nachází velký počet sportovních areálů například fitness centra, bazény, zimních stadiony a další. Tento fakt může být vnímán pozitivně všemi obyvateli města. Nachází se zde také 8 kin, 5 divadel a velké množství hudebních klubů, ty ocení zejména mladá generace. Dalšími oblíbenými podniky jsou v současnosti menší bistra, kde můžou strávit volný čas u dobrého jídla nebo pítí.

Občanská vybavenost v podobě zdravotních služeb a školství je také na velmi vysoké úrovni. Počet škol je 459 a zdravotnických zařízení se zde nachází 18. Mezi největší zdravotnická zařízení v Brně se řadí Fakultní nemocnice, fakultní dětská nemocnice a úrazová nemocnice.

Technologické faktory

Rozvoj nových technologií a technologický pokrok je v posledních letech abnormálně rychlý. Rozvoj se dotýká téměř všech odvětví. Gastronomie zažívá obrovský nárůst popularity, a proto je získávání nových technologií nezbytné. Zavádění nových technologií do provozu zajišťuje zvýšení efektivity práce a umožňuje plynulý chod podnikání. Faktory jsou důležitým aspektem, tvoří konkurenční sílu podniku v rámci trhu. Dále vytvářejí možnosti nabytí značných výhod proti konkurenci.

Modernizační techniky v rámci gastronomie zasáhly Brno ve velké míře. V celé řadě restauračních zařízení je například využívána metoda sous-vide, udržování pokrmů ve správné teplotě v holdmatech a další technická zařízení. Díky nim je práce jednodušší, rychlejší a ve většině případů i úspornější.

V dnešní době se využívá i elektronických služeb k zařízení rezervace, ke sledování pohybu skladových zásob a inventur. Pozitivními prvky jsou přehlednost, rychlá orientace a propojení restaurace se zákazníky. Lidé hojně využívají mobilní služby a aplikace, velké pozitivum je nárůst věkového průměru uživatelů těchto výdobytků moderní doby. Prostřednictvím internetových vyhledávačů si potenciální zákazník může zjistit informace o podniku, který by chtěl navštívit. Informace se týkají především ceny, recenzí nebo dopravní dostupnosti. Na gastronomické podniky je tak vytvářen určitý nátlak, aby neustále zdokonalovali poskytované služby.

4.5 Marketingový mix

V následujících kapitolách, je vypracován marketingový mix na základě znalostí z teoretické části. Je zde použit původní a nejznámější produktový marketingový mix 4P a 4C. Mezi sledované produktové faktory se řadí produkt, cena, distribuce a propagace. Do zákaznického marketingového mixu jsou zařazeny faktory týkající se zákazníka, nákladů, dostupnosti a komunikace.

4.5.1 Marketingová strategie

Současná zvolená marketingová strategie není nastavena k žádnému posunu restaurace vpřed. Podnik stagnuje na věcech, které několik let fungovaly a přinášely zisk. Gastronomie se však velmi rychle mění a zákazníci začínají mít vytríbenější vkus. Zajímají se více o zdravější stravování a světové kuchyně. V následujících kapitolách bude rozebrán marketingový mix 4P a 4C.

Marketingový mix 4P

Zkoumá strategii firmy v oblasti nabízených produktů, ceny, distribuce a propagace.

Produkt

Restaurace se nespécializuje na určitý druh kuchyně. V nabídce jsou hamburgery, těstoviny, pizza, smažená a pečená jídla. Kuchaři využívají suroviny od různých dodavatelů. Ne vždy to jsou dostatečně kvalitní potraviny. Často jsou znehodnocovány samotnou prací kuchařů, velká část pokrmů se připravuje ze zamražených předem připravených surovin. Samotný zákazník netuší, jakým způsobem se jeho jídlo připravuje, ale není vyloučeno, že to nepozná na kvalitě svého pokrmu. Například na mase, které může být vysušené.

Nápojová nabídka je sestavena z „domácích“ limonád, ty se skládají z běžně dostupných sirupů a perlivé vody, doplněné o pár kousků ovoce a lístků máty. Domácí limonády lze připravovat z vlastnoručně vyrobených sirupů, svažením různých druhů ovoce s cukrem. Dále restaurace nabízí džusy značky Cappy, kolové nápoje a minerální vody. Z čepovaných nápojů je to kofola, dva druhy piva a nealkoholické pivo nebo cider. Míchané drinky jsou zde jen ty základní jako Mojito, Sex on the beach, Aperol v klasické verzi. Absolvování barmanského kurzu, alespoň jedním ze zaměstnanců, by bylo pro letní sezónu jistě přínosné.

Káva a kávové nápoje jsou připravovány z kvalitní kávové směsi z pražírny Rituale Caffé, která dodává vysoce jakostní opraženou kávu do spousty podniků v Brně a okolí. V nabídce je také široký výběr kvalitních karibských rumů. Tím se restaurace alespoň trochu odlišuje od konkurence, ostatní nápoje nejsou ničím originální a téměř totožné s nabídkou jiných restaurací.

Dále restaurace hostům poskytuje zdarma Wi-Fi připojení, které v současnosti využívá snad každý zákazník, ať už pro zábavu svých dětí, či pro pracovní záležitosti. Momentálně zde chybí dětský koutek, vzhledem k velikosti interiéru restaurace není pro něj prostor. Pískoviště v letní sezóně by však neměl být problém pořídit.

Podnik není ničím výjimečný, marketingová strategie by se měla změnit a nabídnout zákazníkům nové produkty odlišující se od konkurenčních podniků. Například klasické pokrmy vytvořit jiným moderním způsobem, zvýšení využívání sezónních surovin, omezení mražení potravin a smažených pokrmů. Dezerty jsou také jen rozmražené dorty z obchodních sítí, jako je například Makro. Byla by zde možnost objednávání zákusků a dortů od cukrářky, která peče na zakázku do různých provozoven.

U konkurenčního podniku Přístav u Vodů od září minulého roku nabízí také týdenní menu, které láká zákazníky svojí nižší cenou a rychlou přípravou. Menu se zde pohybuje od 109 Kč po 139 Kč a to i včetně polévky. Na výnosech Vingl restaurantu v čase oběda je to citelně znát, protože se zákazník na tak nízkou cenu nedostane. Jednoznačně chybí akce typu guerilla, jako jsou rybí speciality nebo Svatomartinské hody.

Cena

Ceny pokrmů a nápojů jsou v současnosti poměrně vysoké i proti konkurenčním podnikům, protože se majitelka řídí cenami podniků z centra města. Nákladová metoda je využívána jen u nápojů. Zákazníci si často stěžují na výši cen a vybírají si z levnějších jídel nebo odchází ke konkurenci. Následující tabulky ukazují srovnání cen nejbližšího konkurenčního podniku za podobné pokrmy a marži u nápojů.

Tabulka 14 Srovnání cen pokrmů

Vingl restaurant		Přístav u Vodů	
Pokrm	Cena	Pokrm	Cena
Smažený sýr se šunkou (120g)	119,-	Smažený sýr s tatarskou omáčkou (120g)	109,-
Salát Caesar s kuřecím masem (100g)	175,-	Salát Caesar s kuřecím masem (100g)	149,-
Rumpsteak (200g)	245,-	Rumpsteak s bylinkovým máslem (250g)	269,-

Zdroj: Vingl.eu, restauracevodu.cz

Tabulka 15 Marže u nápojů

Nápoj	Nákupní cena v Kč	Prodejní cena ⁰ v Kč	Rozdíl v Kč	Procentuální marže
12° (0,5L)	28	42	14	33%
<i>Jiný alkohol</i>				
Beefeater(0,7L)	280	875	595	68%
Jack Daniel's (1L)	540	1750	1210	69%
Bílé víno (0,7L)	99	154	55	36%
<i>Nealkoholické nápoje</i>				
Cola	14	39	25	64%
Mattoni	4	30	26	86%
Domácí limonáda (0,5L)	10	55	45	81%

Zdroj: Vingl.eu, vlastní zpracování

Distribuce

Lokalita, ve které se nachází restaurace, je velmi frekventovaná přes letní sezónu, je to oblíbené turistické místo. Distribuce v podniku probíhá přímou cestou. Zákazníci si objednávají přímo na místě nebo si jídlo telefonicky objednají a následně si jej osobně vyzvednou. Telefonické objednávky se týkají zejména pizzy. Žádnou další možnost distribuce restaurace nevyužívá. Chybí možnost objednávky online.

Budoucí propojení firmy se společnostmi Damejídlo.cz nebo Wolt, by jistě vedlo ke zvýšení příjmů v zimním období. Damejídlo.cz patří mezi největší rozvozev službu v České republice. Společnost Wolt v Brně nyní zahajuje svůj provoz. Obě společnosti dováží zákazníkům za poplatek nebo za stanovenou výši objednávky jídlo až domů. V Brně je tato služba velmi oblíbená především studenty, kterých je ve městě několik desítek tisíc.

Propagace

Cílem propagace je oslovení jak stálých, tak nových zákazníků. Jde o důležitou složku, která má za úkol informovat zákazníky o novinkách v jídelním lístku. Podnik by se měl soustředit zejména na propagaci speciálních akcí.

Momentálně se restaurace propaguje pouze webovými stránkami a přes sociální síť Facebook. Webové stránky se téměř vůbec neobměňují, pokud nedojde k výrazné změně v nabídce jídel nebo nápojů. Na webu nejsou zmíněné žádné pořádané akce. Například když se koná Ignis Brunensis, nabízí restaurace míchané koktejly za akční ceny. Tuto informaci se zákazník dozví až na místě od obsluhy nebo z informační tabule umístěné vedle zahrádky restaurace.

Facebooková stránka neobsahuje žádné novinky, jen pár fotek a pár příspěvků o změnách otevírací doby. Počet fanoušků je jen 300 a už dlouho nebyl zaznamenán žádný nárůst. V letní sezóně navštíví restauraci tisíce zákazníků, tudíž je počet fanoušků poměrně malý. Poslední příspěvek ze strany restaurace je z konce července 2018. Nové příspěvky jsou jen v podobě recenzí od zákazníků. Sociální sítě jsou dennodenně používány několika tisíci uživateli. Zákazníci se rádi dívají na nové fotografie jídel, drinků či na samotné interiéry restaurací a barů, které chtějí navštívit. Aktualizace na těchto stránkách kvalitní podniky provádí, alespoň jednou denně, některé i vícekrát. Často je možné se přes sdílené odkazy dostat až k online rezervaci stolu, nebo k objednání jídla předem.

Současná nejoblíbenější síť pro propagaci gastronomických provozů, je síť instagram. Na instagramu je možné přidávat fotky, videa nebo krátké „stories“ přímo z restauračního prostředí. Velmi oblíbená jsou videa kuchařů, kteří předvádí svá téměř umělecká díla, přímo před zraky uživatelů.

Na dané stránce by majitelka a provozní měli velmi zapracovat, vzhledem k tomu, že je to nejúčinnější způsob, jak přilákat zákazníky. Navíc služba je zcela zdarma ať už na Facebooku nebo právě na instagramu. Vhodné by bylo také propojení webové stránky se sociálními sítěmi, aby se dalo jednoduchými kroky dostat k informacím, které zákazník chce získat.

Marketingový mix 4C

Zabývá se tím, jakou strategii by firma měla zvolit, co se týče péče o zákazníky. Z pohledu zákaznické hodnoty, ceny, zákaznické pohodlí a komunikace.

Zákaznická hodnota

V restauračním zařízení je pro zákazníka hodnotou zejména naservírovaný pokrm nebo nápoj. Vybírá si dle svých chutí, doporučení nebo po vizuální stránce, pokud jídelní lístek obsahuje fotografie. V případě, že ano, je důležité, aby jídlo, které zákazník obdrží, vypadalo opravdu jako na fotce, nebo ještě lépe. V neposlední řadě je nutné, aby měl host možnost si vybrat dle svých stravovacích návyků, případně zdravotních omezení. Obsluha musí hosta na vyžádání informovat například o obsahu alergenů v jídle, které si vybral. Hodnota pro zákazníka je i taková, že uspokojí svoje základní potřeby. Je však velkou výhodou pokud je spokojen i s ostatními prvky, jako je servis nebo prostředí restaurace.

Cena – náklady

Je čistě zákaznickovou volbou, kolik vynaloží svých financí na útratu. Restaurace musí v jídelním i nápojovém menu uvádět reálné ceny a informovat například o couvertu, který si připočítává za servis, dochucovadla nebo pečivo. V případě, že restaurace přijímá i cizí měnu, musí být na účtence uveden kurz dané měny.

Zákaznické pohodlí

Zákazník se chce, v restauraci cítit komfortně. Prostor restaurace musí být především čisté a útulné. Soustředit se musí i na eliminaci pachů z kuchyně, kvalitní odvětrávací vzduchotechnikou. Co se týče nábytku, posezení musí být v příjemné výšce ke stolu, stoly by neměly být rozviklané a celkové vybavení nesmí být poškozené nebo znečištěné. Rodiny s dětmi jistě ocení i dětské stoličky, případně i dětský koutek s hračkami. O čistotu stolů, menážek s dochucovadly se stará obsluha, která před otevřením všechny stoly řádně přetře hadříkem s čisticím prostředkem. Během dne je nezbytné udržovat v čistotě nábytek, podlahy a toalety. Hosté také ocení klidné prostředí, kde si můžou popovídat, vypít si kávu a dopřát si kvalitní jídlo. Nezbytným prvkem k zákaznickému pohodlí je volné připojení k wi-fi, příjemná hudba a milá obsluha.

Komunikace se zákazníky

Komunikace se zákazníky je ve všech restauracích, velmi důležitá. Zákazníci očekávají příjemné a milé vystupování. Obsluha musí být znalá jídelního i nápojového lístku, aby byla schopna hostům odpovédět na jakýkoliv dotaz. Správně zvolená komunikace přispívá k vyšší

spokojenosti s podnikem. Zahraniční hosté ocení i jazykové schopnosti obsluhy. Nejpoužívanějším jazykem je angličtina a němčina.

Restaurace často využívá ke komunikaci se zákazníky i telefonní nebo internetové služby. I zde je nezbytné se zákazníky komunikovat vhodnou formou. V současnosti hosté rádi kladou své dotazy prostřednictvím zpráv na facebooku, ocení tak rychlé reakce.

5 NÁVRH ROZVOJOVÉ STRATEGIE

Na základě výše popsaných informací bude v následující kapitole vytvořen návrh rozvojové strategie pro daný podnik. Cílem je navrhnout možnosti a způsoby jakými zlepšit chod a zvýšit zisky restaurace.

5.1 Úprava jídelního lístku

Restaurace není zaměřena na konkrétní druh kuchyně. V jídelním lístku jsou obsaženy saláty, steaky, těstoviny, burgery, ryby a pizza. Od otevření restaurace uplynulo již pět let, což je poměrně dlouhá doba, avšak jídelní menu prošlo pouze pár změnami. Vzhledem k tomu, že restauraci navštěvují jak páry, rodiny s dětmi nebo lidé v důchodovém věku nejsou změny pro vedoucí podniku vůbec jednoduché. Dalo by se říci, že je to téměř nemožné uspokojit tak široký segment zákazníků, kteří podnik navštěvují. Pro zahraniční hosty je přichystána i anglicko-německá verze, je to menu před letošní úpravou, tudíž se liší některými jídly a především cenami. Zákazníci mohou být zmatení a obsluha musí na skutečnost upozorňovat, ale i přesto dochází k nedorozuměním.

Vzhledem k poloze podniku by bylo smysluplné zařadit více druhů hlavně českých ryb, zvěřiny a především sezónních surovin. Co se týče polévek i ty by si zasloužily více kreativity ze strany kuchařů, ve stálé nabídce je celoročně k dostání silný hovězí vývar, druhá polévka se mění buďto každý den, nebo po jejím vyprodání, ovšem střídá se asi pět druhů.

Úprava by měla proběhnout také v gramáži porcí, některá jídla jsou zbytečně velká a zákazníci je často nedojírají a musí si je nechat zabalit s sebou, nebo se jídlo vyhazuje. Kdyby byly porce menší, jistě by si objednali i dezerty, na které by se restaurace měla také zaměřit a připravovat si vlastní. Momentálně je v restauraci pouze jeden domácí dezert, a tím je tiramisú, zbytek zákusků jsou kupované mražené dorty, které jsou sice chuťově dobré, ale obsahují spoustu emulgátorů, konzervantů, umělých aromat a barviv.

V jídelním menu se nachází také dětská jídla, restaurace neposkytuje poloviční porce, které by většina hostů ocenila. Dětských jídel je pouze pět, a to smažený sýr, kuřecí řízek, miniburgery a těstoviny se smetanovou omáčkou. Chybí zde, alespoň jedna zdravější varianta, například pokrm z ryby.

Obrázek 6 Současný jídelní lístek - výřez

HLAVNÍ JÍDLA	
200 g Marinovaná vepřová panenka špikovaná sušenými rajčaty	179,-
200 g Filovaná vepřová panenka balená v schinkenspecku	179,-
200 g Vepřová panenka na houbovém ragú	189,-
200 g Kuřecí steak s bylinkovým máslem	139,-
200 g Kuřecí steak s bazalkovou omáčkou	159,-
200 g Přírodní kuřecí prsíčko s brusinkovo-vinnou omáčkou	159,-
200 g Kuřecí caprese	179,-

Zdroj: *Vingl.eu*

Tabulka 16 - Návrh - Týdenní menu

	Polévka	Menu 1	Menu 2
Pondělí	Dýňový krém	Gratinované brambory s kuřecím steatem	Zapečené těstoviny s brokolicí
Úterý	Hovězí vývar s nudlemi	Grilované kachní prso s batátovým pyré	Houbové krémové risotto
Středa	Minestrone	Vepřová líčka na kořenové zelenině, jasminová rýže	Pečený ps truh s bramborami grenaille
Čtvrtek	Špenátová	Svíčková s houskovým knedlíkem	Pohanková sekaná s kaší
Pátek	Chřestový krém	Tagliatelle s pestem ze sušených rajčat s kuřecím masem	Smažený květák s bramborem
Cena	33,-	107,-	97,-

Zdroj: *vlastní zpracování*

5.2 Využitelnost podniku mimo letní sezónu

Během zimní sezóny je počet návštěvníků o dost nižší, a restaurace není dostatečně využívána. Jedna z možností zvýšení zisků restaurace by bylo zavedení rozvozu jídel. Na činnost je nutné zařídit si vůz s GPS zařízením a zakoupit termo nádoby na přepravu pokrmů. V nádobách jídlo vydrží teplé delší čas, zákazník tedy může ihned po obdržení své jídlo přímo zkonzumovat. Vlastní rozvoz je výhodnější, co se týče rychlosti dodání v požadované kvalitě.

Rozvozová služba by mohla být zprostředkována pomocí firmy Damejido.cz, nebo přes firmu Wolt. Lze využít buďto jen jejich objednávkový systém a pokrmy si již rozvážet sami, nebo prostřednictvím kurýrů dané firmy. Méně známá firma Wolt v Brně začíná zahajovat svůj provoz a spojuje se s bistry a restauracemi, které chtějí využívat jejich služeb. Ve srovnání s Damejido.cz jsou kurýři Woltu spolehlivější ať už ve správnosti dodaných objednávek, nebo v čase doručování. Propojení s Damejido.cz je zdarma, firma si bere pouze určité procento, jako provizi. Jediný náklad, který pro restauraci vzniká je pořízení tabletu, přes který bude obsluha sledovat a vyřizovat objednávky.

Prostory restaurace jsou vhodné ke konání konferencí menších firem, nebo přednášek. Na dané příležitosti by kuchaři mohli připravovat rauty. Na sociálních sítích by měla být zmínka o možnosti objednávky cateringu či rautu na oslavy a jiné akce i mimo naši restauraci.

5.3 Kvalifikace zaměstnanců

Kvalifikace jak stálých zaměstnanců, tak brigádníků, je velmi důležitá pro správný chod restaurace a zejména pro spokojenost zákazníků. Obsluhující by měli kompletně znát obsah jídelního i nápojového lístku, aby byli schopni hostům odpovědět na jejich otázky týkající se pokrmů nebo nápojů.

V baristické a barmanské činnosti je zde zaškolená pouze provozní, která by měla nově příchozím své zkušenosti předat. Vhodné by také bylo posílat zaměstnance na kurzy, kde by si osvojili nové dovednosti a přinesli do podniku nové náměty na vylepšení nabídky. V Brně je možné navštívit nepřeberné množství kurzů ať už jednodenních nebo vícedenních. Jsou ovšem finančně náročné, zaměstnavatel by měl zaměstnancům nabídnout alespoň částečnou úhradu, či po úspěšném absolvování kurzu navýšení platebního ohodnocení.

5.4 Propagace podniku

Současná propagace podniku je velmi nedostatečná. Webová stránka obsahuje fotografie, jídelní menu, nápojový lístek, rezervační systém, kontakty a odkaz na facebook. Fotografie na webu jsou stále stejné od jeho spuštění, bylo by vhodné je alespoň jednou měsíčně aktualizovat a tím ukázat, co je restaurace schopna hostům nabídnout. Otevírací doba se s koncem letní sezóny mění, na webu však zůstává bez úprav, a tak se může návštěvníkům stát, že bude restaurace uzavřena, aniž by o tom byli informováni.

Na sociálních sítích facebook, není k nahlédnutí jídelní lístek, otevírací doba je neupravená, a ne vždy jsou zákazníci alespoň formou příspěvku na zdi obeznámeni s její změnou. Samotných příspěvků ze strany restaurace je zde velmi málo ať už fotografií, nebo informací o restauraci. Dalším nedostatkem je chybějící propagace na sociální síti instagram, která je zaměřena především na zavěšování fotek či videí s novinkami, je používána zejména mladou generací, často se dle této aplikace rozhodují, kam se na jídlo vydají. Důležité je časté přidávání příspěvků, aby restaurace byla stále v povědomí potenciálních zákazníků.

Tabulka 17 Kalkulace - Náklady na vylepšení chodu restaurace

Položka	Cena
Základní baristický kurz (1 os.)	2990,-
Navázání spolupráce s Damejídlo.cz	Zdarma (odvádění provizí 20% z objednávky)
Nový jídelní lístek (20ks)	4420,-
Navázání spolupráce s firmou Wolt	5000,- (+iPad 12 000,-) (Odvádění provizí 25% z objednávky)

5.5 Návrh zavedení systému HACCP

Systém HACCP v restauraci momentálně není zaveden. Vzhledem k tomu, že se podnik řadí do kategorie malých podniků, legislativa umožňuje zavedení systému jednodušší formou. Prvním krokem k zavedení systému HACCP, jak bylo zmíněno v teoretické části je zajistit zdravotní bezpečnost od surovin až po výdej pokrmu zákazníkovi. Na základě analýzy se sestaví body, kde jsou největší možná rizika kontaminace a určí se kritické kontrolní body. U

každého kritického bodu se určuje kritická hranice, kterou představuje určitá hodnota (např. teplota a čas). Pokud dojde k jejímu překročení, je stanoveno opatření, které chybu napraví. Opatření vede k tomu, aby došlo k zamezení kontaminace potravin. O kontrole a ověřování se vedou záznamy v dokumentaci.

Zaměstnanci musí projít důkladným školením na dodržování systému HACCP. Celý systém musí být důkladně dokumentován a evidován. Jeho účinnost je nutné průběžně ověřovat alespoň jednou ročně. Při každé změně sortimentu, technologií nebo při stavebních úpravách je nutné aktualizovat kritické body a změnit dokumentaci.

Pro zavedení je potřeba zpracovat si dokument „Příručka HACCP“. Dokument by neměl sloužit pouze formálně. Bude obsahovat následující tabulky – sortiment zboží (vymezení činnosti a úkolů provozovatele), analýzu nebezpečí a určení znaků, mezí, postupů sledování pro systematické sledování významných činností. [14]

5.6 Hygienické požadavky na provozovnu a personál

V restauraci, která je zároveň i provozovnou a tudíž nedílnou součástí výrobního procesu ve stravování, dochází zde k příjmu, manipulaci, zpracování, skladování potravin, výdeji hotových pokrmů a další činnosti s tímto spojené. Dle pravidel se podnik nenachází v blízkosti zdrojů znečištění (skládky, průmyslová zóna). Prostory jsou v současnosti relativně udržovány v čistotě a v dobrém stavu. Omítky a zdivo nejsou porušeny, vstupy jsou správně utěsněny. Velikost provozovny odpovídá rozsahu činnosti. Čistění, desinfekce a údržba není vždy v pořádku. [11] Problém nastává z důvodu častého střídání zaměstnanců, kteří vykonávají úklid. Často nedodržují pokyny zaměstnavatele a některé činnosti obcházejí nebo nedělají tak, jak by měli.

Je nutné, v restauraci sestavit přesný návod jakým způsobem má úklid každý den probíhat. Nezbytnou součástí bude také dostatečná kontrola ze strany zaměstnavatele.

V rámci zpracovávání pokrmů je nezbytná důkladná hygiena zaměstnanců, kteří se surovinami manipulují. V restauraci se veškeré zásady ne vždy striktně dodržují.

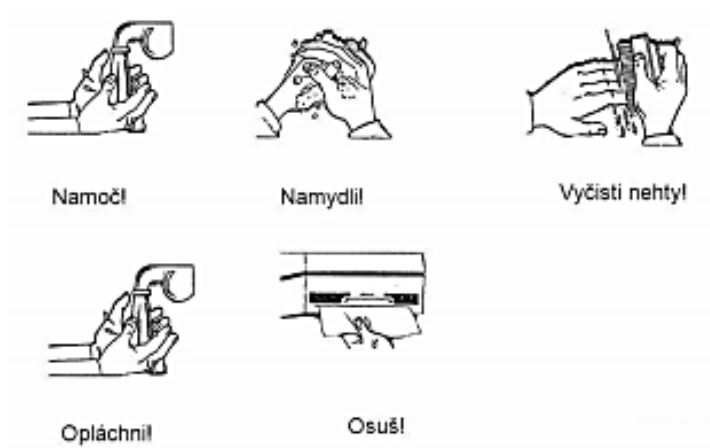
Zaměstnanci musí udržovat osobní hygienu na vysoké úrovni, nosit čistý oděv bílé nebo černé barvy. Pracovní oděv je nutné měnit dle potřeby. Vhodná obuv do kuchyně musí mít protiskluzovou podrážku, být uzavřená a čistá. V rámci dodržování HACCP zaměstnanci

nesmí vycházet z provozovny v pracovním oděvu a obuvi. Je nezbytné vyloučit odchody na cigaretu, úpravu vlasů a nehtů, nebo dotýkání se nosu a úst. Nejsnadnější přenos nákazy je právě skrze ruce, a proto je důležité věnovat jejich hygieně největší pozornost. [14; 15]

Ruce musí být umývány:

- Vždy před zahájením práce s potravinami
- Při přechodu z nečisté práce na čistou
- Po čištění nosu (smrkání, kýčání)
- Při každém znečištění, manipulaci s odpady, apod.
- Po použití toalety [14; 15]

Obrázek 7 Jak musí být ruce umývány



Zdroj: Bezpečnost pokrmů v gastronomii

Všichni pracovníci, kteří dochází do styku s potravinami, musí:

- Být zdravotně způsobilí k této činnosti
- Mít znalosti nutné k ochraně veřejného zdraví

Z hlediska vybavenosti dle požadavků HACCP v restauraci nic nechybí, proto náklady na zavedení systému nebudou moc vysoké. Viz následující tabulka.

Tabulka 18 Kalkulace - náklady na zavedení systému HACCP

Položky	Cena
Balíček HACCP*	6000,-
Teploměr do lednic	99,-/1ks
Vpichový teploměr	870,-

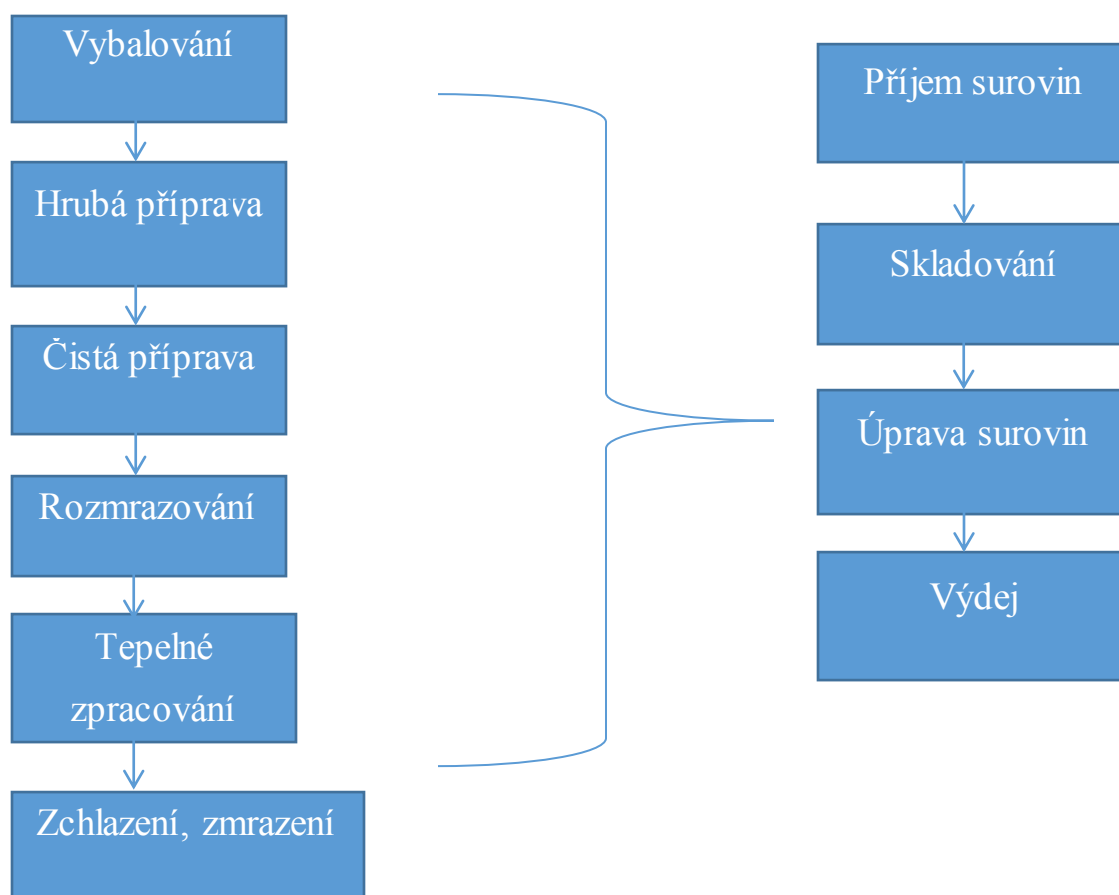
*Poznámka: Balíček HACCP obsahuje - Návštěvu auditora, který provede vstupní analýzu provozu, zjistí výrobní činnost, stanoví kritické body a jejich nápravu.

Dále vypracování Systému kritických bodů na základě zjištěných skutečností v dané provozovně a spolu s protokoly Provozní řád, Sanitační řád a proškolení zaměstnanců ze základu hygienického minima a předání dokumentů. Součástí je záznamová kniha hygienických rizik a jejich náprav. [36]

5.7 Postup při výrobním procesu hotového jídla

V následujícím textu je na základě zjištěných poznatků, zpracován výrobní postup. Jsou zde popsány výrobní kroky, u kterých může dojít ke kontaminaci surovin či pokrmu. Při výrobě hotových pokrmů, jsou uvedeny výrobní kroky nejčastěji používaných surovin. Pro znázornění procesu je zde následující diagram.

Obrázek 8 Diagram výrobního procesu



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 19 Popis výrobků teplé kuchyně

Druh výrobku:	Teplé pokrmy
Charakteristika druhu výrobku:	Potravina kuchařsky upravená ke konzumaci v teplém stavu a udržování v teplém stavu po dobu uvádění do oběhu.
Určení výrobku:	Nabízení a podávání ke konzumaci ve stravovací službě.
Mikrobiologické požadavky:	Dle platné legislativy
Chemické požadavky:	Dle platné legislativy
Názvy výrobků, seznam používaných výrobků, technologické postupy:	Všechny parametry uvedeny v Recepturách teplých pokrmů.
Mikrobicidní, mikrostatické ošetření:	Po přidání poslední přísady do pokrmu, musí být ve všech částech pokrmu dosaženo teploty minimálně +75 °C po dobu nejméně 5 minut. Zchlazení na teplotu + 10 °C nejdéle do 2 hodin, dále dochlazení na teplotu + 4 °C a nižší. Regenerace na teplotu neméně + 70 °C v jádře pokrmu.
Dodavatelé používaných potravin:	Viz seznam dodavatelů
Způsob použití:	Výrobky určené k přímé spotřebě bezprostředně po výrobě.
Doba spotřeby skladovací:	Do 4 hodin po ukončení tepelné úpravy.
Výdej:	Uchovávání pokrmů při teplotě vyšší než +65 °C ve vyhřívaných výdejních zařízeních.

Zdroj: LUANA gastro s.r.o.

Popis postupu při přípravě pokrmu dle HACCP

Hovězí vývar s masem a nudlemi

SUROVINY: Hovězí kosti a žebra, žlutá cibule, česnek, kořenová zelenina (mrkev, celer, petržel), sůl, pepř celý, pepř mletý, voda

PRACOVNÍ POSTUP:

1. Příprava surovin
 - Kořenová zelenina – omytí, oškrábání, uvaření, nakrájení
 - Cibule – oloupaní, nakrájení
 - Česnek – oloupaní
 - Hovězí kosti – omytí, osušení, nasekání
2. Vaření kostí a žeber ve vodě, přidání kořenové zeleniny, cibule, česneku, soli, pepře
3. Odebírání pěny a mastnoty
4. Uvaření masa a zeleniny do měkka, scezení vývaru, nakrájení zeleniny a masa, přidání zpět do polévky
5. Zavaření nudlí do vývaru

ZÁVAZNÉ PARAMETRY PRO PŘÍPRAVU HOVĚZÍHO VÝVARU

1) Příjem surovin

Nebezpečí: Biologické – možnost sekundární kontaminace, růst bakterií

Kritické meze: Využití čerstvých, kvalitních surovin od prověřených dodavatelů, uchovávání surovin při chladírenských teplotách, skladování surovin v příslušných skladech

Sledování: DMT(datum minimální trvanlivosti), DP (doba použitelnosti), měření teploty, smyslová kontrola dodaných surovin

Nápravná opatření: Kontrola surovin při přebírání

2) Zpracování surovin – škrábání, krájení

Nebezpečí: Biologické – možnost sekundární kontaminace surovin, fyzikální – znečištění cizorodými tělesy, chemické – možnost kontaminace zbytky dezinfekčních prostředků

Kritické meze: Práce se surovinami na vydezinfikovaných a čistých plochách, použití čistých nástrojů, dodržení oddělení neslučitelných činností

Sledování: Kontrola pracovního prostředí a nástrojů určených k práci se surovinami

Nápravná opatření: Mytí a desinfekce dle pravidel sanitačního řádu, mytí nástrojů a zařízení mezi jednotlivými kroky, oddělení úseků, kde se zpracovávají neslučitelné suroviny

3) Vaření surovin – hovězí kosti, žebra, zelenina, nudle

Nebezpečí: Biologické – pokud nebudou suroviny správně dovařeny, mohou přežít některé mikroorganismy

Kritické meze: Vaření surovin při vhodné teplotě, dosažení požadované teploty a doby ve všech částech suroviny

Sledování: Měření teploty

Nápravná opatření: Zvýšení teploty, prodloužení doby varu

ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývá vytvořením nové rozvojové strategie vybraného podnikatelského subjektu. Jedná se o gastronomické zařízení, nacházející se v Jihomoravském kraji v městě Brno. Nachází se u brněnské přehrady, která je hojně navštěvována místními obyvateli i návštěvníky z jiných měst. Hlavním cílem práce je navržení reálné rozvojové strategie, sloužící ke zlepšení chodu daného podniku.

Teoretická část v první kapitole obsahuje a vysvětluje jednotlivé pojmy týkající se strategie firem. Strategie firmy se skládá z těchto činností – řízení, myšlení, plánování a marketingový mix. Druhá kapitola se věnovala tématu HACCP, což je systém analýzy rizik a stanovení kontrolních bodů. V třetí poslední kapitole je uveden cíl a metodika práce. Zahrnuje způsoby využití zdrojů, ke zpracování práce, dále také SWOT a PEST analýzu.

Praktická část obsahuje konkrétní metody a analýzy, které byly aplikovány na vybraný subjekt. Analyzováno bylo především vnitřní a vnější prostředí podniku. Analýza vnitřního prostředí proběhla na základě informací získaných při pracovním poměru v restauraci. Byla vytvořena SWOT analýza, ve které byly shrnuty faktory jak z vnitřního, tak i z vnějšího prostředí. Na základě výsledků SWOT analýzy a na základě osobní konzultace s majitelkou restaurace, bylo zjištěno, velké množství nedostatků v rámci vedení firmy. A tedy, že řízení provozu restaurace je poněkud zanedbané a měla by se mu začít věnovat dostatečná pozornost. Na analýzu vnějšího prostředí byla použita PEST analýza. Prostřednictvím analýzy byly zjištěny podmínky v oblasti gastronomie v Jihomoravském kraji. Většina brněnských restauračních zařízení poskytuje vysokou kvalitu pokrmů, skvělou obsluhu a hezké prostředí. Vzhledem k tak vysoké konkurenci se musí každý podnik snažit o přízeň zákazníků.

Teoretická část napomohla k získání základních informací z oblasti tvorby strategie firmy a k dodání informací, týkajících se řízení podniku a hygienických požadavků v oboru gastronomie. Přínosem praktické části jsou získané informace z konkrétního restauračního zařízení a současná situace v Brně, které napomohly k vytvoření návrhů na zlepšení chodu a vylepšení celkové strategie podniku.

Cílem práce bylo na základě vytvořených analýz navrhnout dlouhodobou rozvojovou strategii. Cíl práce byl splněn. Na základě vytvořených analýz byly zjištěny různé klady podniku,

ale i jeho nedostatky. Vytvořená rozvojová strategie by mohla dopomoci, ke zlepšení efektivnosti práce a vyšším ziskům restaurace.

POUŽITÉ BIBLIOGRAFICKÉ ZDROJE

- [1] BARČÍK, Tomáš. *Strategický marketing*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-7-4.
- [2] ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. Druhé, aktualizované vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2016. ISBN 978-807-4521-294.
- [3] FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert. ISBN 978-80-271-0434-5.
- [4] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [5] HAVLÍČEK, Karel a Milan KAŠÍK. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Praha: Management Press, 2005. *Malé a střední podnikání*. ISBN 80-7261-120-8.
- [6] HRABĚ, Jan, František BUŇKA a Otakar ROP. *Legislativa a řízení jakosti v potravinářství*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005, 173 s. ISBN 80-7318-314-5.
- [7] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- [8] KAMENÍK, Josef. *Řízení kvality potravin živočišného původu*. Vyd. 1. Brno: Veterinární a farmaceutická univerzita Brno, 2013, 192 s. ISBN 978-80-7305-647-6.
- [9] KNECHTGES, Paul L. *Food safety: theory and practice*. Burlington, MA.: Jones & Bartlett Learning, c2012. ISBN 978-0-7637-8556-7.
- [10] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [11] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2

- [12] KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Marketing. Praha: Grada, c2004. ISBN 80-247-0513-3.
- [13] LUKÁŠKOVÁ, Eva a Zdeněk MÁLEK. Food and beverage management. Brno: Vysoká škola obchodní a hotelová, 2012. ISBN 978-80-87300-23-7.
- [14] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [15] NOVOTNÝ, M. *Nové předpisy pro hygienu veřejného stravování: praktická pomůcka pro majitele provozoven veřejného stravování a jejich zaměstnance*. Vyd. 3. Beroun: Newsletter, 2007, 110 s. ISBN 978-80-7350-050-4.
- [16] NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002. Manažer. ISBN 80-247-0384-X.
- [17] POSPĚCH, Jiří. *Strategie rozvoje firmy*. Brno, 2016. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.
- [18] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd.* V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
- [19] SOUČEK, Zdeněk. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. Vydání první. V Praze: C.H. Beck, 2015, xxi, 426 stran. ISBN 978-80-7400-572-5.
- [20] VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- [21] VOLDŘICH, Michal, Marie JECHOVÁ a kol. *Zásady správné výrobní a hygienické praxe ve stravovacích službách: část 1*. Vyd. 1. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2006, 63s. ISBN 80-02-01822-2
- [22] VOLDŘICH, Michal a Marie JECHOVÁ. *Bezpečnost pokrmů v gastronomii - malé a střední provozovny: postupy na zásadách HACCP : nové předpisy EU: praktická příručka pro pracovníky restaurací a účelového stravování zejména malých a středních provozoven stravovacích služeb*. Vyd. 1. Praha: České a slovenské odborné nakladatelství, 2006, 101 s., ISBN 80-903401-7-2.

[23] VOLDŘICH, Michal, Marie JECHOVÁ a Marcela KAUDELOVÁ. *Systém kritických bodů (HACCP) v obchodě: příručka pro pracovníky potravinářských prodejen*. Vyd. 1. Praha: České a slovenské odborné nakladatelství, 2004, 73 s. Moderní obchod. ISBN 80-903401-2-1.

[23] WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. *Úvod do podnikového hospodářství. 2., přeprac. a dopl. vyd.* V Praze: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-897-2.

POUŽITÉ INTERNETOVÉ ZDROJE

- [24] About Codex / CODEXALIMENTARIUS FAO-WHO. 301 Moved Permanently [online]. Copyright © FAO [cit. 05.03.2019]. Dostupné z: <http://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/about-codex/en>
- [25] Echo24. [online].2019 [cit. 3.3.2019] Dostupné z: <https://echo24.cz/a/STn2W/lepsi-nez-vegas-ale-horsi-nez-brno-kvalita-zi-vota-v-praze-podle-zebricku-pada-a-pada>
- [26] Elektronická evidence tržeb (EET) | Peníze.cz. *Peníze.cz - Půjčky, Kurzy měn, Akcie, Hypotéky, Bydlení, Daně* [online]. Copyright © 2000 [cit. 02.04.2019]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/elektronicka-evidence-trzeb-eet>
- [27]HORÁČEK, Filip. *Idnes/ekonomika*[online].2018 [cit. 13.12.2018] Dostupné z: https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/restaurace-hospody-podniky-nedostatek-personal-pohostinstvi.A180609_160701_ekonomika_pmk
- [28] Management consulting. *Podnikatelská strategie* [online]. 2009 [cit. 2.11.2018] Dostupné z: <http://www.management-consulting.cz/cz/podnikatelska-strategie>
- [29] . Počet studentů a absolventů VŠ – DATA.BRNO. DATA.BRNO [online]. [cit. 11.2.2019] Dostupné z: <https://data.brno.cz/graf/pocet-studentu-vs/>
- [30] Průměrné mzdy - 3. čtvrtletí 2018 | ČSÚ. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. [cit. 21.3.2019]Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/prumerne-mzdy-3-ctvrtleti-2018>
- [31] Veřejné služby Informačního systému [online]. Copyright © [cit. 02.04.2019]Dostupné z: https://is.vsh.cz/th/shb8s/Marketingovy_plan_vybrane_restaurace_-_Gosiewska.pdf
- [32] WORLD HEALTH ORGANIZATION. HACCP Introducing the Hazard Analysis and Critical Control Point System. Geneva, 1997, 21 s.[online]. [cit. 11.12.2018] Dostupné také z: http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/63610/1/WHO_FSF_FOS_97.2.pdf
- [33] 100PROGASTRO. *Legislativa v gastronomii*. 2014 [online].[cit. 31.3.2019 [online]. Dostupné z: <https://www.100progastro.cz/legislativa-v-gastronomii/>

[34]Parlamentní listy. [online]2018[cit. 2.3.20019] Dostupné z:

<https://www.parlamentnilisty.cz/zpravy/tiskovezpravy/Cesky-statisticky-urad-Hruby-domaci-produkt-vzrostl-v-roce-2018-o-3-0-procenta-570597>

[35] Nezaměstnanost | Survival Kit 2019. [online]. Copyright © 2019 RRAJM [cit. 04.04.2019]. Dostupné z: <https://survival.rrajm.cz/cz/survival-kit/i-jizni-morava-geografie-pracovni-sila-ekonomika/nezamestnanost/>

[36] Průměrná mzda ve 4. čtvrtletí 2018 a v roce 2018 | ČSÚ v Brně. Český statistický úřad | ČSÚ [online][cit 7.4.2019]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-mzda-ve-4-ctvrtleti-2018-a-v-roce-2018>

[37] Ceník HACCP | ANZOPP. Home | ANZOPP [online]. Copyright © 2015 [cit. 08.04.2019]. Dostupné z: <http://www.anzopp.cz/haccp/cenik-haccp>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Tradiční model procesu strategického řízení podle Thomsona a Stricklanda	14
Obrázek 2 Diagram prvky strategického řízení	15
Obrázek 3 Stanovení kritických kontrolních bodů - rozhodovací diagram	21
Obrázek 4 Znáznornění hierarchie podniku.....	31
Obrázek 5 Nezaměstnanost v krajích ČR	38
Obrázek 6 Současný jídelní lístek - výřez.....	48
Obrázek 7 Jak musí být ruce umývány	52
Obrázek 8 Diagram výrobního procesu	54

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Marketingový mix 4P a jeho modifikace	18
Tabulka 2 Marketingový mix 4C	18
Tabulka 3 SWOT matice	25
Tabulka 4 Marketing a služby	32
Tabulka 5 Organizace a řízení	33
Tabulka 6 Lidské zdroje	33
Tabulka 7 Technologie a výroba	33
Tabulka 8 Součet bodů (silných a slabých stránek)	33
Tabulka 9 Socio-kulturní a ekonomické prostředí	34
Tabulka 10 Finanční prostředí	34
Tabulka 11 Technologické a ekologické prostředí	35
Tabulka 12 Součet bodů (příležitosti a hrozby)	35
Tabulka 13 TOWS matice	35
Tabulka 14 Srovnání cen pokrmů	42
Tabulka 15 Marže u nápojů	43
Tabulka 16 - Návrh - Týdenní menu	48
Tabulka 17 Kalkulace - Náklady na vylepšení chodu restaurace	50
Tabulka 18 Kalkulace - náklady na zavedení systému HACCP	53
Tabulka 19 Popis výrobků teplé kuchyně	55

SEZNAM ZKRATEK

ČSÚ – Český statistický úřad

ES – Evropské společenství

MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí