

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Teze diplomové práce

Strategické marketingové plánování

Vendula Šteflová

Souhrn

Cílem diplomové práce „Strategické marketingové plánování“ je vyhotovení marketingového plánu pro restauraci U Šebestů nacházející se v obci Studená v Jihočeském kraji. Restaurace se zabývá stravovací a hostinskou službou. V teoretické části je podrobně zpracována problematika tvorby marketingového plánu a dále je blíže specifikováno odvětví služeb, konkrétně stravovací služby. V praktické části je identifikován a blíže charakterizován vybraný podnik a následně je zpracována situační analýza, součástí práce je také dotazníkové šetření. Výsledkem je určení cílů a formulace marketingové strategie s časovým plánem na období jednoho roku od dubna 2015 do března 2016.

Klíčová slova: marketingové řízení, strategický marketingový proces, marketingové plánování, situační analýza, marketingový mix, marketingová strategie, služby

Úvod

Podnik restaurace U Šebestů byl autorem vybrán z osobních důvodů, jelikož se nachází v obci trvalého bydliště a jde o podnik, ve kterém autor vidí velké možnosti a potenciál. Jde o malý podnik zaměstnávající pouze čtyři osoby, a marketingu tak není věnována náležitá pozornost. Zpracováním analýz vnitřního a vnějšího okolí, provedením průzkumu u obyvatel obce a zákazníků restaurace a sestavením tak výstižného a objektivního obrazu podniku, je autor přesvědčen, že získá určitý směr pro vytvoření správné marketingové strategie.

Cíl práce a metodika

Cílem diplomové práce je na úrovni marketingového řízení podniku projít první etapou strategického marketingového procesu - plánováním. Tento proces je aplikován v prostředí restaurace U Šebestů se sídlem v obci Studená v Jihočeském kraji v okrese Jindřichův Hradec, které je pro autora známé. Cílem je zanalyzovat vybranými metodami vnitřní a vnější prostředí a na základě těchto vhodně zvolených nástrojů zpracovat situační analýzu podniku. V konečné části diplomové práce je záměrem ze získaných výsledků určit podnikatelské cíle a formulovat vhodnou marketingovou strategii, která by byla pro podnik přínosem.

V teoretické části, je na základě studia odborné literatury, vztahující se k tématu strategického a marketingového řízení podniku, vyhotovena charakteristika této problematiky, která rámcově určuje postup pro zpracování praktické části práce. V teoretické části je také na základě získaných informací z literatury a internetových zdrojů analogickými a induktivními metodami vypracována rešerše týkající se marketingu služeb a blíže jsou specifikovány stravovací služby.

Při řešení praktické části je postupováno podle získaných informací ze studia literatury. Nejprve je na základě rozhovoru s majitelem podniku, který odpovídal na otázky týkající se vnitřního prostředí firmy, určena podrobná charakteristika podniku. Majitel zodpověděl otázky týkající se předmětu podnikání a jeho denního provozu, rovněž upozornil

na možné konkurenty v okolí, příležitosti, kterých by bylo možné v budoucnu využít a také další interní informace nutné pro vyhotovení analýz prostředí podniku.

Pro analýzu vnějšího prostředí podniku je použita analýza PEST zpracovaná pro region Dačicko, ve kterém podnik leží a která hodnotí makroprostředí, tedy neovlivnitelné okolí podniku. Je rozdělena do čtyř různých segmentů vlivu - politicko-právní, ekonomický, sociálně-kulturní a technický a technologický. Bližší vnější okolí, tedy to, které je podnikem větší či menší měrou ovlivňováno, je analyzováno modelem pěti konkurenčních sil nazývaným Porterovou analýzou. Zde jsou charakterizovány vyjednávací síly dodavatelů, odběratelů - v tomto případě zákazníků, hrozby nově vstupujících konkurentů, substitutů a také je charakterizováno konkurenční prostředí. Analýza konkurentů je vyhotovena pro jejich lepší a detailnější charakteristiku, nejvíce sledovanými faktory byla forma komunikace se zákazníky, dostupnost, nabídka služeb, kapacita podniku a jeho prostředí.

Vnitřní prostředí podniku je zkoumáno na základě charakteristiky marketingového mixu určeného šesti faktory: místem, cenou propagací a marketingovou komunikací, rozšířenými o faktory typické pro služby: lidé, materiální prostředí a procesy. Charakteristiky faktorů marketingového mixu a faktorů vycházejících z analýzy konkurentů jsou částečně využity v metodě analýzy konkurenceschopnosti, která srovnává šest nejvýznamnějších faktorů, Těmito faktory jsou:

Kvalita služeb – Kvalitou služeb se rozumí, rozsah nabízených služeb, ochota vyjít zákazníkovi v jeho požadavech vstříc, ale také kvalita pokrmů, které jsou v restauraci podávány a profesionalita, s jakou jsou zákazníci obsluhováni.

Návštěvnost – Tento faktor lze považovat za faktor spokojenosti zákazníka, neboť zákazník, který by nebyl v podniku spokojen, již by se zpět nevrátil a to v případě omezeného množství potenciálních zákazníků v obci Studená a jejím okolí je známkou návštěvnosti.

Cena jídel a nápojů – V odvětví pohostinství je na tento faktor kladen velký důraz, neboť konkurence je zde veliká a zákazník je v tomto ohledu velmi citlivý. Výše cen v podniku určuje převážně jeho klientelu. Tento konkurenční boj a také lepší segmentace se uplatňuje převážně ve větších městech nebo v podnicích se specifickou nabídkou. Ve zkoumané oblasti malé obce nedochází k užší segmentaci zákazníků a stanovené ceny jídel a nápojů jsou stanovovány podle nákladů a také upravovány podle konkurenčních podniků. Na tomto poli tedy vítězí podnik s nejnižšími náklady na provoz, pořízení surovin a nápojů, pro něj je pak zisk ze stanovené ceny podle konkurence a jeho nízkých nákladů nejvyšší.

Marketing / propagace – Marketingová komunikace se zákazníky a různé způsoby propagace podniku jsou v dnešní době nezbytné. Podnik, který se tomuto oboru vyhýbá, se také vyhýbá možnosti přilákání nových zákazníků a snadnějšímu udržení těch stávajících. I na tak malém trhu jako je zkoumaná oblast lze tento nástroj marketingového mixu využít pro zlepšení konkurenceschopnosti.

Dostupnost – Dostupnost restaurace je také jeden z faktorů úspěchu. V případě, že by podnik ležel v nedostupné oblasti nebo bez přístupové infrastruktury, bude velmi složité zajistit dostatek zákazníků pro jeho provoz. Dostupnost je vyjádřena pohodlným přístupem do restaurace, možností parkování a umístěním na zajímavých a atraktivních místech.

Prostředí – V sektoru služeb jde o velmi důležitý faktor a v rámci zkoumaného odvětví restaurací a hospodských zařízení pravděpodobně o rozhodující. Při vykonávání služeb je přítomnost zákazníka na místě výkonu služby nezbytná, a proto je kladen velký důraz na tento faktor. Pokud se zákazník cítí v prostředí příjemně, je snazší prodloužit dobu jeho návštěvy a také je mnohem větší pravděpodobnost, že se opět vrátí.

Pro hodnocení konkurenceschopnosti byli vybráni dva nejbližší konkurenti v oboru pohostinství pro podnik U Šebestů. Váhy faktorů byly stanoveny pomocí párového hodnocení znázorněného ve Fullerově trojúhelníku v příloze č 4. Faktory byly hodnoceny na škále jedna až tři, kdy číslo 1 je nejlepší známka a číslo 3 nejhorší.

V poslední fázi je provedeno dotazníkové šetření u obyvatel obce, ve které podnik působí. Dotazník se skládá z 22 otázek týkajících se především spokojenosti zákazníků v podniku. Použité otázky byly, uzavřené s možností výběru jedné nebo více odpovědí, dále bylo použito maticové zpracování otázek, ve kterých respondenti uvádějí míru souhlasu s daným výrokiem a byly také použity otázky typu sémantického diferenciálu, kde se respondenti přiklánějí na jednu či druhou stranu číselné tabulky podle lépe vystihujícího významu slova. Sémantický diferenciál je použit pro otázky týkající se spokojenosti zákazníků s obsluhou a prostředím podniku, otázkami maticového typu je zjišťována spokojenost s procesy během obědu a večerního provozu a uzavřenými otázkami byla u respondentů zjišťována návštěvnost, znalost podniku a jeho nabídky, v závěru dotazníku pak dotázaní odpovídali na identifikační otázky. Tento dotazník poskytuje informace o míře spokojenosti zákazníků v podniku a získaná data taktéž tvoří podklady pro určení cílů a formulování strategií.

Vlastní práce

Restaurace U Šebestů je v provozu od roku 2004 a nalézá se v obci Studená se 1769 obyvateli. Hlavní poskytovanou službou je nabídka obědových menu, alkoholických i nealkoholických nápojů, točeného piva a teplých nápojů. Dále jsou v restauraci pořádány různé pravidelné i nepravidelné společenské akce, které se uskutečňují v odděleném sále s tanečním parketem. Restaurace U Šebestů vidí své poslání v poskytování kvalitního stravování v době obědů za přijatelnou cenu pro obyvatele Studené a okolí a zároveň v nabídce příjemného posezení s dobrým čepovaným pivem a atmosférou památkově chráněné budovy. Posláním restaurace je rovněž oživení kulturního života v obci pořádáním společenských akcí a poskytnutí prostor pro případné oslavy a srazy místních spolků a klubů.

Budova, ve které je dnes zřízena restaurace, byla postavena již v 18. století, kdy zde byl založen pivovar a sloužila jako pivovarská konírna. Celý komplex bývalého pivovaru včetně restaurace je zapsán v registru Národního památkového ústavu nemovitých památek, a je tedy chráněn zákonem o státní památkové péči.

- **Analýza vnějšího prostředí**

Výsledky PEST analýzy: Při provozu restaurace je nutné vlastnit živnostenských list pro řemeslnou činnost a řídit se zákony a nařízeními upravující a doplňující provozování

hostinské činnosti a také právními předpisy pro stravovací služby Evropské unie. Ekonomické vlivy zkoumané na úrovni obce věnovaly pozornost nezaměstnanosti v obci, která se pohybuje okolo 8 % v posledních třech letech. Mezi největší zaměstnavatele v obci patří Krahulík – Masozávod, Styl – výrobní družstvo knoflíkářů, stavební firma Stavig a zemědělské podniky Jistuza a Stagra. Celková vybavenost obce je na velmi dobré úrovni a poskytuje veškerou základní sociální a zdravotní péči. V obci je i mnoho možností, jak trávit volný čas různými letními i zimními sportovními aktivitami. V samotné obci Studená žije 1769 obyvatel a s městskými částmi je to 2361 obyvatel, každoročně však toto číslo klesá, průměrný věk naopak stále stoupá a v loňském roce byl 42,5 let.

Analýza konkurenčních sil v odvětví: V odvětví stravování a pohostinství je vyjednávací síla zákazníků značně vysoká, díky jeho citlivosti na cenu a kvalitu služeb. Dodavatelé naopak mají velmi nízkou vyjednávací sílu, neboť jejich nahrazení není složité. Vstup nového konkurenta do odvětví je vždy riziko, avšak zprovoznění nové restaurace by bylo dosti obtížné vzhledem k malému počtu obyvatel obce. V těsné blízkosti Restaurace U Šebestů se nachází dva konkurenti a další množství konkurentů v okolí 10 km od obce.

Analýza konkurentů: Největší dva konkurenti jsou pro vybraný podnik Restaurace Tango nacházející se přímo ve Studené a Jilemská hospůdka s provozovnou v obci Jilem vzdálené od Studené 1 km. Restaurace Tango vyniká svým umístěním přímo na náměstí obce, avšak kvalita služeb a prostředí již nejsou natolik výjimečné. Jilemská hospůdka nabízí poněkud lepší služby a zvláště ceny jsou zde příznivé, prostředí však opět není příliš atraktivní.

Segmentace trhu: Vzhledem k předmětu podnikání a umístění podniku je určena pouze geografická segmentace a cílovým trhem je obec a její městské části a demografická segmentace určující zákazníky podle věku od 18 let a výše.

- **Analýza vnitřního prostředí**

Analýza marketingového mixu: Restaurace U Šebestů nabízí v pracovních dnech výběr z 5 hotových jídel, která jsou zhotovována z čerstvých a aktuálně dostupných surovin. V průběhu pracovního týdne je z kuchyně vydáno okolo 50 obědů za den a v létě je to až 90 obědů denně. Cena hotových jídel se pohybuje okolo 75 – 82 Kč a je stanovována na základě poměrné části nákladů na potraviny, spotřebované energie a práce, navíc je připočítána procentuální přírážka. Z nápojů je na výběr točené 11-ti stupňové pivo značky Bernard a Braník a také točená limonáda Koli, dále jsou na výběr alkoholické a nealkoholické nápoje a teplé nápoje. Cena nápojů je vytvářena pomocí přírážky k ceně produktu a stejně jako u ceny hotových jídel je výše přírážky ovlivňována cenami konkurence.

Restaurace disponuje sálem s tanečním parketem, využívaným k pořádání společenských akcí, ale rovněž jako rozšíření prostoru restaurace při vytíženějších dnech. Jako bezplatnou službu podnik nabízí odběr většího množství obědů pro firemní zaměstnance s vlastním odvozem, možnost posezení na, z velké části zastřešené, zahrádce, kde je navíc umístěno dětské pískoviště. Restaurace je umístěna v samotném středu obce, přímo sousedí s autobusovým nádražím, ze kterého je možný vstup přímo na letní zahrádku podniku. Celoroční vstup do podniku se nalézá z opačné strany budovy, z nádvoří pivovaru, na které je

umožněn vjezd a je zde několik parkovacích míst určených pro návštěvníky restaurace. Ke své propagaci si v nedávné době nechal majitel zhotovit několik velkoformátových reklamních bannerů, které umístil v okolí dopravních komunikací mířících do obce. Ke komunikaci se zákazníci restaurace jsou dále používány informační tabule umístěné vedle vstupu a v těsné blízkosti podniku a reklamní letáky umístěné uvnitř podniku a na vývěsných informačních tabulích v obci.

O chod podniku se starají dva profesionální číšníci ve směnném provozu v krátkém a dlouhém týdnu a v kuchyni pracují taktéž dvě profesionální kuchařky zaměstnané v rámci 8 hodinové pracovní doby od pondělí do pátku. Uvnitř restaurace zaujmou převážně klenuté stropy, neupravované syrové zdivo a vyvýšený masivní bar, prostor je rozdělen na menší vstupní část se 40 místy k sezení a druhá větší část poskytuje za normálního provozu také 40 míst, ale v případě společenské akce lze navýšit místa k sezení až na 120. Kapacita venkovní zahrádky je 47 míst, je zde také venkovní bar a malá udírna. Provoz restaurace během obědů je uzpůsoben tak, aby byl zákazník co nejrychleji obslužen. Zákazník si sám vybere pokrm z nástěnné tabule umístěné vedle baru, poté si u obsluhy objedná nápoj i pokrm. Poté co dojí, je mu ještě číšníkem nabídnuta káva a následně vyrovnán účet. Odpolední a večerní provoz je běžný jako ve většině restaurací a hospodských zařízení. Zákazník je obsluhován u stolu nebo přímo u baru, pokud zde sedí.

Analýza konkurenceschopnosti: Podle zvolených faktorů je pro restauraci U Šebestů největším konkurentem Jilemská hospůdka díky její poloze, cenám a také mírou propagace. Restaurace Tango je konkurentem pouze, co se týče dostupnosti podniku.

- **Dotazníkové šetření**

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že restauraci zákazníci navštěvují pouze několikrát do roka a ve většině případů pouze pokud se koná společenská akce. Provoz podniku během obědů, ale i ve večerních hodinách hodnotili respondenti převážně kladně a obsluha restaurace byla také pozitivně hodnocena až na její nereprezentativnost. Prostředí podniku U Šebestů hodnotí dotázaní průměrně a přirovnávají jej spíše k hospodě než k restauraci. Z dotazníků také vyplynulo, že restaurace U Šebestů je u většiny respondentů výhradním podnikem, který navštěvují.

Zhodnocení a doporučení

Silnými stránkami restaurace U Šebestů je nepochybně dobrá kvalita a šířka nabízených služeb, které se týkají především obědového menu a zákazníci vychválená chuť točeného piva. Návštěvnost restaurace je zahrnuta mezi slabé stránky, jelikož jak vyplývá z dotazníkového šetření, zákazníci do podniku zavítají ve většině případů pouze několikrát do roka, nebo jen v případě konané společenské akce. Hrozby pro podnik plynou pouze z trvalého snižování počtu obyvatel v obci a jejich stárnutí. Hlavními doporučeními vycházejícími ze slabých stránek podniku je příležitost využití informačních technologií, kdy vytvoření profilu na sociální síti a sestavení databáze emailových adres zákazníků pro zasílání denního menu a novinek, poskytne prostor pro lepší komunikaci se zákazníky. Zlepšení reprezentativnosti obsluhy, na které poukázali respondenti, lze jednoduše dosáhnout

zajištěním jednotného oděvu. A původ budovy a její historie také poskytuje příležitost, které by bylo vhodné využít, aby více korespondovala s prostředím bývalé konírny použitím dekorací týkajících se koní, pivovarnictví a také minulosti obce. V dlouhodobé budoucnosti se pro podnik může stát příležitostí i pravděpodobné obnovení provozu pivovaru.

Závěr

Restaurace U Šebestů je jasným lídrem mezi zkoumanými konkurenty ve Studené a jejím nejbližším okolí. Tato restaurace je mezi obyvateli velmi dobře známá a navštěvovaná, přesto se však potýká s nízkou návštěvností, která je způsobena počtem obyvatel v obci. Toto je jedna z překážek, kterou by restaurace měla překonat rozšířením své působnosti i do vzdálenějších obcí v okolí, toho lze dosáhnout právě využitím zmíněných informačních komunikačních technologií. Díky svému potenciálu, který restaurace jednoznačně má, je dostatečně konkurenceschopná i na tomto širším trhu.

Seznam použitých zdrojů – vybrané bibliografické citace

BOUČKOVÁ, Jana a kol. Marketing. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.

HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: Strategie a trendy. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

KOTLER, Philip, KELLER, L. Kevin. Marketing management (12. vydání). Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, Philip. Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola. 7. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-08-2.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb – efektivně a moderně. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2721-9.