

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA ŘÍZENÍ



Strategické marketingové plánování

Diplomová práce

Bc. Vendula Šteflová

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Vendula Štefllová

Provoz a ekonomika

Název práce

Strategické marketingové plánování

Název anglicky

Strategic marketing planning

Cíle práce

Cílem práce je formulace marketingové strategie pro zvolený subjekt. Doporučení jsou zaměřena na změnu nastavení jednotlivých nástrojů marketingového mixu s cílem udržet, popř. posílit konkurenceschopnost daného podniku.

Metodika

V teoretické části práce, sestavené na základě komparace relevantních informačních zdrojů, jsou vymezeny hlavní principy a postupy strategického řízení se zaměřením na řízení marketingové. Práce se skládá z analyzování marketingových příležitostí a identifikace hrozeb, výběru cílových trhů, návrhu marketingové strategie a plánování jednotlivých marketingových nástrojů. Použité metody: analýza–syntéza, indukce–dedukce, specifikace, analogie, metody marketingového výzkumu, statistické metody, deskripce aj. Postup řešení práce odpovídá danému harmonogramu.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

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

Doporučené zdroje informací

- 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.
- KAŠÍK, Milan, HAVLÍČEK, Karel. Marketing při utváření podnikové strategie. Praha: Vysoká škola finanční a správní – EUPRESS, 2009. ISBN 978-80-7408-022-7.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav. VYKYPĚL, Oldřich. Strategické řízení: Teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
- 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.
- PŘIBOVÁ, Marie a kol. Marketingový výzkum v praxi. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-299-9.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA, Karel. Strategická analýza. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb – efektivně a moderně. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2721-9.

Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

Ing. Lucie Vokáčová

Elektronicky schváleno dne 17. 3. 2015

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 3. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 27. 03. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Strategické marketingové plánování" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 25. 3. 2015

Vendula Šteflová

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Lucii Vokáčové za odborné vedení, cenné rady a připomínky při zpracovávání této práce. Dále panu Martinovi Šebestovi a především Denise Šebestové za pomoc při získávání potřebných dat a informací a také Petru Pulkertovi za neustálou podporu a konečnou korekturu textu.

Strategické marketingové plánování

Strategic marketing planning

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

Summary

An objective of diploma thesis „Strategic marketing planning“ is to create marketing plan for a restaurant U Šebestů, which is situated in Studená village in the Southczech region. The restaurant offers catering and hospitality services. In the teoreticle part there is created issue of marketing plan in detail and closely specified services branch, mainly catering services. In the practical part is created characteristic of the company and subsequently a situational analysis examining and also is completed a questionnaire investigaing in the restaurant U Šebestů. The results is setting goals and formulation of marketing strategy with a timetable for a period of one year from April 2015 to March 2016.

Keywords

marketing management, strategic marketing process, marketing planning, situational analysis, marketing mix, marketing strategy, services

Obsah

1. Úvod.....	9
2. Cíl práce a metodika	11
3. Teoretická východiska	14
3.1. Strategické plánování	14
3.2. Strategický marketingový proces	17
3.2.1. Plánovací etapa.....	20
3.2.2. Realizační etapa.....	27
3.2.3. Kontrolní etapa	28
3.3. Marketing služeb	28
3.3.1. Vlastnosti služeb a jejich třídění	29
3.3.2. Marketingový mix služeb.....	31
3.3.3. Marketingové strategie služeb.....	32
3.4. Stravovací služby	33
4. Vlastní práce	35
4.1. Charakteristika zvoleného podniku - Restaurace U Šebestů.....	35
4.2. Analýza vnějšího prostředí.....	38
4.2.1. PEST Analýza	38
4.2.2. Analýza konkurenčních sil v odvětví.....	43
4.2.3. Analýza konkurentů	46
4.2.4. Segmentace trhu	48
4.3. Analýza vnitřního prostředí.....	49
4.3.1. Analýza marketingového mixu	49
4.3.2. Analýza konkurenceschopnosti.....	54
4.4. Výsledky dotazníkového šetření	55
5. Zhodnocení a doporučení.....	62
5.1. Určení cílů a formulace strategií	63
5.2. Akční program na období 2015 - 2016	65
6. Závěr	68
7. Seznam použitých zdrojů.....	70
8. Seznam příloh	73

Seznam obrázků

<i>Obrázek 1: Strategický marketingový proces (Horáková, 2003)</i>	19
<i>Obrázek 2: Marketingová situační analýza (Horáková, 2003)</i>	21
<i>Obrázek 3: Typy stravovacích služeb, (Horner, Swarbrooke 2003)</i>	33
<i>Obrázek 4: Restaurace Tango</i>	47
<i>Obrázek 5: Jilemská hospůdka</i>	48
<i>Obrázek 6: Interiér restaurace (přední část s barem)</i>	52
<i>Obrázek 7: Interiér restaurace (zadní část)</i>	53
<i>Obrázek 8: Letní zahrádka</i>	53

Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: Vývoj nezaměstnanosti ve Studené a místních částech</i>	39
<i>Tabulka 2: Vývoj počtu obyvatel v jednotlivých místních částech</i>	41
<i>Tabulka 3: Průměrný věk mužů a žen</i>	41
<i>Tabulka 4: Věková struktura obyvatel obce Studená</i>	42
<i>Tabulka 5: Ceny nápojů konkurenčních podniků</i>	50
<i>Tabulka 6: Analýza konkurenceschopnosti</i>	54

Seznam grafů

<i>Graf 1: Četnost návštěv restaurace U Šebestů</i>	55
<i>Graf 2: Četnost návštěv v průběhu týdne a dne</i>	56
<i>Graf 3: Povědomí zákazníků o točeném pivu v restauraci</i>	57
<i>Graf 4: Hodnocení točeného piva zákazníky</i>	57
<i>Graf 5: Hodnocení provozu restaurace během obědů</i>	58
<i>Graf 6: Hodnocení provozu restaurace o dopoledních a večerních hodinách</i>	58
<i>Graf 7: Vnímání obsluhy zákazníkem</i>	59
<i>Graf 8: Vnímání prostředí podniku U Šebestů zákazníkem</i>	60
<i>Graf 9: Hodnocení restaurace U Šebestů zákazníky</i>	60
<i>Graf 10: Návštěvnost konkurence v obci</i>	61

1. Úvod

Ačkoliv se některé hlavně malé podniky tématu marketing stále vyhýbají, nevěří jeho účinkům a jeho síle, existuje spousta důkazů, spousta knih a spousta lidí, kteří díky tomuto oboru zbohatli a kteří nás jednoduše přesvědčí, že správný marketing je to, co podnik potřebuje, aby se stal úspěšným, prosperoval a rozrůstal se.

Obor marketing se mění s vytvořením každé další reklamní kampaně, která musí být originální a zajímavá, aby upoutala pozornost zákazníka. Nelze totiž používat neustále tu samou větu, ten samý design ani ten stejný trik, všeho se jednou zákazník „přejí“ a už nebude chtít více. Po přečtení několika knih týkající se marketingu je čtenáři jasné, že se přesnou odpověď nedozví, ale že musí vždy vynaložit množství své fantazie, aby požadované odpovědi našel. Přesto ale odborná literatura poskytuje alespoň postupový rámec, jak k těmto odpovědím nalézt cestu. Vytváření marketingového plánu je již zažitý způsob, jak získat plnohodnotný plán. V současné době lze ale nalézt i několik protikladných názorů. Dozvídáme se, převážně od mladých a progresivních marketérů, že marketingový plán v čase turbulentního vývoje ekonomiky a trhů je zbytečné vytvářet a prosazují nové trendy. Obsahový marketing a agilní přístupy při uskutečňování projektů jsou novými způsoby, jak docílit úspěchu. Na tyto názory však reagují zkušenější odborníci převážně negativně. Sestavení kvalitního plánu nikdy podniku neublíží a rozhodně nejde o ztrátu času. Pokud bude plán sestaven zodpovědně, precizně a bude mu věnováno dostatek času a úsilí, stane se dokonalým nástrojem k dosažení předem vytyčených cílů.

Tato práce je zaměřena právě využitím systematické práce a analyzování podnikového okolí na hledání cesty k získání odpovědí, jak nejlépe zapůsobit a získat zákazníky pro restauraci U Šebestů. Tento podnik 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.

Aktuálním trendem v oblasti stravování je tzv. gastronomická turistika. Zákazník podniká cesty za jídlem či nápoji i do vzdálených zemí a je ochoten za to zaplatit i vyšší částky peněz. Jídlo se tak stává zážitkem a nejde již pouze o konzumaci ale také o jeho přípravu. Tento trend podporují hlavně pořady o vaření a různé kuchařské soutěže, kde se z kuchařů stávají hvězdy. Vlastnit restauraci se tak stalo módním hitem a pořizují si je i lidé, kteří s tímto oborem nemají žádné zkušenosti. Být majitelem restaurace však není jednoduché, vyžaduje to spoustu odpovědnosti a odborných znalostí.

2. 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 požadavcích 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 výrokem 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.

3. Teoretická východiska

3.1. Strategické plánování

Původ slova strategie se nalézá v řečtině volně přeloženo jako „umění vést boj“. Význam se do dnešní doby téměř nezměnil. I když je výraz používán v nejrůznějších kontextu s různými typy činností, v jádru jde o stále stejný smysl slova. Obecně jde o výraz, jímž lze vyjádřit určitý směr postupu k dosažení požadovaného cíle. Strategie však charakterizuje pouze směr, kterým by se podnik měl ubírat v určitém časovém období.

Cílem strategického plánování je především předejít možným rizikům a nejistotám, se kterými se setkává snad každá organizace. Díky plánování zvyšuje organizace pravděpodobnost dosažení úspěchů a prosperity. Strategické plánování je jakýsi recept, kterého je třeba se držet, aby byl výsledek takový, jaký je vyžadován. Pokud se firma rozhodne vytvořit si vlastní strategický plán, musí přesně vědět, o co usiluje, co je její druh podnikání, musí tedy poznat sama sebe. Dále si musí vytyčit, čeho může dosáhnout a objektivně zhodnotit, zda je to opravdu reálné. Měla by také znát vývojové trendy v jejím oboru. Plánování je tedy také jakési věštění budoucnosti. Existují však určité body, kterých se lze držet při tvoření strategického plánu.

Členění plánů

Strategické plány lze rozdělit podle různých hledisek. Lze je rozdělit podle (Veber, 2009):

- časového hlediska,
- úrovně rozhodovacího procesu,
- věcné náplně plánu,
- účelu plánu,

Členění podle časového hlediska

Nejběžnější rozdělení v oblasti plánování. Jde o plány krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé.

Krátkodobé plány jsou ještě rozděleny na taktické roční plány a operativní plány, které jsou vypracovávány v horizontu čtvrt roku, měsíce či týdne. Tyto operativní plány by měly být doplňovány průběžným hodnocením jejich plnění a tím se stávají nedílnou součástí plánů střednědobých a dlouhodobých a umožňují jejich funkčnost. Alespoň krátkodobý plán, také nazývaný taktický plán, v rozmezí do jednoho roku, má stanovený každá firma. Tento plán se týká především současné situace společnosti, jejích cílů, strategií a činností. Firma v něm zpracovává rozpočet pro následující období, způsoby dosažení zisku, určitého obratu nebo zvýšení hodnoty kapitálu.

Střednědobý plán je určován pro rozmezí tří až pěti let a musí být založen na analýzách jak vnitřního, tak i vnějšího prostředí. Jeho složení je určeno k co možná nejspolehlivějšímu zabránění eventuálních rizik a možnosti využití případných příležitostí spojených s podnikáním. Jde o nejvýznamnější firemní plánovací nástroj, jelikož tyto plány obsahují strategie, které se týkají vývoje firmy a navíc ještě vyhodnocují a popisují, jak se bude firma chovat a reagovat na změny, které budou přicházet v podnikatelském prostředí a jak si udrží strategickou rovnováhu. Pro délku období, na kterou jsou stanovovány střednědobé plány, tedy až pěti let, je stále ještě možné zaručit velkou míru přesnosti.

Dlouhodobé strategické plány popisují primární faktory a síly, které budou organizaci ovlivňovat v průběhu následujících let. Tento plán se stanovuje na horizont od pěti let a déle. Podle druhu podnikání se mohou stanovovat i na období přesahující až 25 let. Například v průmyslovém odvětví jsou stanovovány na horizont 5-10 let. Je to z důvodu rychle se měnícího a velice dynamického vývoje podnikatelského prostředí. V horizontu přesahujícího 15 let stanovují strategické plány podniky např. z oboru těžebního průmyslu, neboť snadněji předpovídají vývoj. V dlouhodobém plánu se stanovují dlouhodobé cíle, hlavní marketingové strategie a prostředky nezbytné k jejich dosažení.

Plány podle úrovně rozhodovacího procesu

Stanovují se na základě jednotlivých pravomocí a odpovědností. I když jsou vytvářeny zvláště pro různé úrovně v hierarchii podniku, musí být navzájem provázány. To znamená, že strategie vytvořená pro nižší úroveň se stává základním kamenem pro úroveň s vyšší odpovědností a to platí i naopak. Plány s nižší úrovní musí respektovat strategie firemních cílů. V podniku tedy dochází k takovému členění:

- na úrovni firmy
- na úrovni divizí
- na úrovni týmů a divizí

Plány na nejvyšší úrovni, **úrovni firmy**, jsou vypracovávány v podobě ucelené strategické orientace, podávají informaci o její finanční výkonnosti a naplňování cílů nejdůležitějších akcionářů. Pokud jde o organizaci, která je součástí národního nebo nadnárodního holdingu, jsou plány zpracovávány jak na úrovni firmy, tak i holdingu, který rozhoduje o zásadních strategických operacích (Fotr, 2012).

Plány na divizionální úrovni jsou zpracovávány pouze tehdy, pokud firma podporuje takovou organizační strukturu. A pro vytvoření kvalitních strategií pro takto složenou strukturu ve firmě je důležité důkladné porozumění funkčnosti vnitrodivizních procesů.

Pro úroveň nejnižších organizačních jednotek se zpracovávají **strategie na úrovni týmů a procesů**. Dle útvarů vznikají plány obchodní, marketingové, výrobní a plány pro výzkum, vývoj a další. Týmové strategické plány se sestavují pouze v podnicích, pro které je týmová práce stěžejním faktorem. Analogicky se tak strategické plány firemních procesů sestavují pouze v procesně orientovaných firmách.

Členění podle věcné náplně plánu

Plány v tomto členění jsou většinou shodné s plány jednotlivých útvarů organizace nebo odpovědných středisek. Podle tohoto členění jsou popsány tyto funkční plány:

- Marketingové a obchodní plány
- Plány výroby
- Plán řízení jakosti
- Plán údržby
- Plán výzkumu a technického rozvoje
- Plán zásobování a logistiky
- Plán lidských zdrojů
- Investiční plán
- Finanční plán

Všechny výše uvedené plány mohou být stanovovány jednotlivě a každý útvar by si je mohl stanovovat samostatně. Avšak poslední z vyjmenovaných plánů, finanční plán, tyto všechny výše uvedené spojuje a provazuje. Posuzují se v něm výnosy a náklady, bilance majetku a struktura cash flow. Hodnotí společnost z hlediska kapitálové struktury a cílem finančního plánu je nalézt optimální financující mix pro všechny útvary a zvolenou strategii celého podniku.

Členění dle účelu

Takovýto typ rozdělení typu plánování využívá podnik při sestavování plánu pro uspokojení různých zájmových skupin. Plány jsou vytvářeny tak, aby splnily všechny informační potřeby a zároveň pouze v takovém rozsahu, aby nedošlo k důležitému uniku informací z podniku. Musí být tedy přísně kontrolovány tak, aby poskytnuté plány vyhovovaly svým členěním i mírou obsažených detailů ve vazbě tomu, pro kterou zájmovou skupinu jsou zpracovány. (Fotr, 2012)

Jednotlivé plány mohou být zpracovány pro následující účely:

- K posouzení finančního zdraví firmy pro financující banky (podklady k poskytnutí úvěru)
- K poskytnutí informací o budoucím vývoji potencionálním investorům
- K poskytnutí informací aliančním partnerům (spolupráce na výzkumných projektech)
- K poskytnutí informací auditorům
- K poskytnutí informací o budoucím vývoji statutárním orgánům, akcionářům
- Zákonné poskytnutí informací o hospodaření firmy odborové organizaci a zaměstnancům

3.2.Strategický marketingový proces

Podstatou marketingu je snaha o nalezení rovnováhy mezi podnikem a zákazníkem. Je to soubor podnikatelských činností, jejichž cílem je uspokojování zákaznickových potřeb. Dalším, neméně důležitým cílem, je samozřejmě i realizace zisku. Zákazník je však v marketingové koncepci řízení podniku alfou i omegou podnikatelského procesu.

Uspokojováním potřeb zákazníka, což může být osoba, domácnost nebo organizace, firma generuje zisk, je tedy na něm závislá, ne naopak.

Prostřednictvím výzkumu trhů, analýz prostředí, průzkumů přání a potřeb zákazníků a spoustou dalších procesů nalézají organizace odpovědi na otázky, které jí pomohou správně uspokojit zákazníka a také jej motivovat k dalším nákupům.

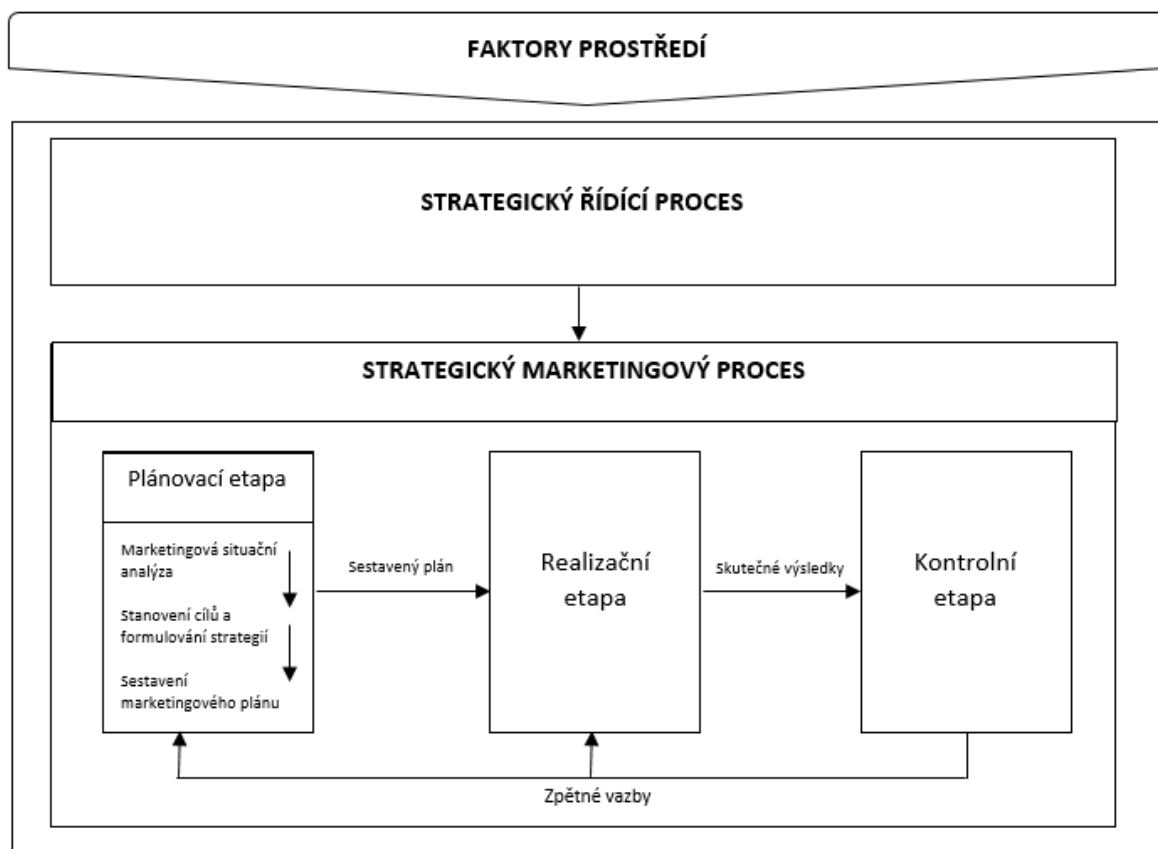
Marketingová koncepce vznikla pouze na základě existence tržní ekonomiky. Ta dále předpokládá také tržní orientaci podniku, kdy se firma soustředí na trh, jeho potřeby a jejich uspokojení. V této koncepci chápání trhu není zákazník nucen kupovat to, co bylo vyrobeno, ale podnik se snaží vyrábět to, co zákazník potřebuje a touží mít.

Pokud se firma řídí strategickým marketingem, znamená to, že veškeré její plánování činností a procesů směřuje k uspokojování budoucích zákazníků a jejich potřeb. Hledání možností a uvažování budoucího vývoje trhu poskytuje podniku jistou výhodu. Podniky již pochopily, že zabývání se pouze současným stavem trhu je nedostačující. Čím rychleji firma rozpozná své příležitosti nebo také případná rizika a dokáže na ně zareagovat rychleji než konkurence, tím snáze získá výhodu a zisky z ní plynoucí. Strategický marketing funguje na úrovni vrcholového managementu v procesu rozhodování. Učí organizační jednotky, jak porozumět zákazníkům a jejich potřebám a plně se na ně soustředí. Dalším úkolem strategického marketingu je také to, aby organizační jednotky chápaly veškeré procesy, které probíhají uvnitř podniku a byly schopné správně porozumět i vnějšímu prostředí.

Aby byla firma schopna zvolit správnou marketingovou strategii, je potřeba nalézt konkurenční výhodu a vyhotovit a vyhodnotit marketingovou situační analýzu. Tomu dopomáhá právě proces strategického marketingu, kdy jsou shromažďovány a analyzovány informace související s běžnou aktuální situací podniku a zvláště pak informace sloužící k rozpoznání budoucích trendů v prostředí.

Vytvoření marketingového plánu je jednou z etap celého marketingového procesu, který se skládá z několika částí. Strategický marketingový proces je provázán se řídicím procesem, který je sestavován vrcholovým vedením podniku a cíle a omezení vyplývající ze strategického řídicího procesu jsou zahrnuty i v tomto marketingovém procesu.

„Strategický marketingový proces se plně zaměřuje na všechny aktivity uskutečňované v rovině výrobek-trh. Představuje kontinuální úsilí podniku alokovat existující zdroje co nejúčinnějším způsobem. Pomáhá podniku pochopit složitosti marketingových aktivit, vyrovnat se s nimi a poskytuje základ pro jejich řízení a koordinaci.“ (Horáková, 2003)



Obrázek 1: Strategický marketingový proces (Horáková, 2003)

Marketingový proces se tedy podle Horákové skládá ze tří částí neboli etap. Plánovací etapa, realizační etapa a kontrolní etapa, což potvrzuje i Jakubíková (2008) a dále dodává, že jde o stěžejní pilíř podnikání a v dnešním světě podnikání zvítězí jen ten, kdo nejlépe dokáže předpovídat změny a správně na ně zareagovat.

Diplomová práce se zabývá pouze první etapou, tedy plánováním. Sestavení plánu je základem marketingového řízení celého podniku. Tento plán je vytvořen na základě analýz okolního prostředí podniku, jeho současné situace a stanovených cílů. Dále jsou v něm stanoveny úkoly pro další etapu. Ve fázi realizace je sestavený plán uskutečněn v organizační struktuře podniku, což vyžaduje vynikající manažerské schopnosti

s výbornou znalostí marketingových činností. Poslední etapou je kontrola, kdy jsou plánované úkoly porovnány s realitou a vyhodnoceny výsledky úspěšnosti realizace. V případě nesrovnalostí je zapotřebí zjistit příčiny a pokusit se je opravit, ať už změnami v plánu nebo úpravou realizačních aktivit.

Tyto tři etapy marketingového procesu uvádí i Boučková (2003) a také uvádí, že tyto etapy mají vzájemnou návaznost a nelze měnit jejich pořadí. Také říká, že „proces je nepřetržitý a etapy jsou chápány relativně samostatně v rámci jednoho celku, který obsahuje jak kontrolní mechanismy, tak zpětné vazby“.

3.2.1. Plánovací etapa

Marketingové strategie jsou sestavovány na období tří až pěti let. Podnikatelské a tržní prostředí není však stále stejné a neustále se mění. Proto je nutností upravovat a korigovat i stanovené strategie. Podniky proto potřebují tvůrčí strategické marketingové řízení, které bude schopné myslet do budoucnosti a flexibilně měnit a upravovat určené strategie tak, aby dostatečně vyhovovaly změnám na trhu a firma tak dokázala získat náskok před konkurencí.

Základem marketingového plánu je umění vytvořit, udržet a rozvíjet vazbu mezi cíli podniku, které jsou stanoveny na základě jeho poslání a mezi strategiemi, kterými jich chce podnik dosáhnout. Proces marketingového plánování zahrnuje několik kroků, se kterými se ztotožňuje naprostá většina autorů odborných publikací.

Marketingové plánování postupuje v následujících krocích (Horáková, 2003):

- marketingová situační analýza,
- stanovení marketingových cílů,
- formulování marketingových strategií,
- sestavení marketingového plánu.

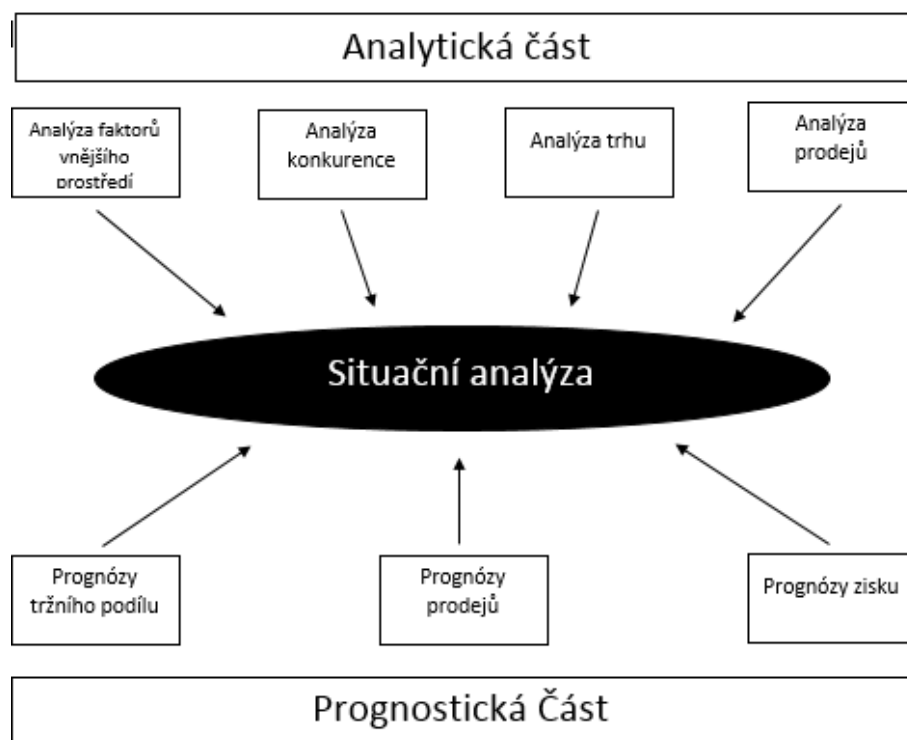
a) Marketingová situační analýza

Marketingové plánování začíná sestavením marketingové situační analýzy. Tato analýza by měla poskytovat informace o všech faktorech, které podnik ovlivňují i o podniku samotném, tedy vnitřním prostředí podniku. Marketingový audit se sestává z kritického, nestranného, systematického a důkladného prozkoumání vnitřní situace

podniku a prošetření postavení podniku v tržním prostředí. Tato analýza se provádí ve třech časových horizontech. Je nutné zanalyzovat dosavadní vývoj podniku, jeho stav v jakém se nachází v současnosti a nakonec je potřeba provést odhad, jaký je možný budoucí vývoj podniku.

Aby byla situační analýza účinná a mohla tak pomoci podniku odhalit všechny možné budoucí marketingové problémy i úspěchy a být tak použitelným nástrojem v podnikání, musí být co nejvíce komplexní. Výsledky této analýzy určují schopnosti a jedinečnost podniku a tvoří tak základ pro stanovování marketingových cílů, sestavování strategií a vytváření marketingových plánů.

V obrázku níže (obrázek 2) je naznačena situační analýza podle Horákové (2003), která dále tvrdí, že pokud je tato analýza provedena řádně a důkladně, stává se pro podnik velice účelným analytickým nástrojem. Díky němu organizace bezpečně určí své místo v podnikatelském prostředí, je schopna charakterizovat možnosti a identifikovat reálné předpoklady pro vývoj budoucích aktivit. Je to analýza minulých a současných marketingových schopností, která je v určité míře i schopna naznačovat budoucí vývoj.



Obrázek 2: Marketingová situační analýza (Horáková, 2003)

Boučková (2003) dodává, že tato analýza by měla být součástí každoročního auditu marketingové činnosti, neboť má velký význam i pro celkovou analýzu podniku.

Jde o velice rozsáhlou analýzu, ve které je pracováno s velkým množstvím dat a informací, klade tedy velké nároky na organizovanost práce a schopnost výsledky analyzovat. Sestavení situační analýzy nemá přesně daná pravidla, proto ji každý podnik tvoří jinak na základě jiných atributů, existují však části, které by neměly být vynechány.

Jednou z částí, která by neměla být vynechána je analýza vnitřního prostředí firmy. Dostupnost informací by zde měla být naprosto bezproblémová. Jde o zhodnocení veškerých procesů a operací, které v podniku probíhají. Týká se všech zdrojů, kterými podnik disponuje, ať už jde o fyzické (technologické vybavení, budovy, majetek), lidské (zaměstnanci, struktura pracovníků), finanční (kapitál, likvidita, rentabilita), a nehmotné (image, know-how). U zdrojů se hodnotí jejich vzácnost, nenapodobitelnost, využitelnost a hodnota. Cílem je zjištění schopností firmy vytvářet produkt nebo službu a tím i zjištění jejich silných a slabých stránek.

Vnější prostředí se dělí na makro a mikroprostředí. Makroprostředí je takové prostředí, které na podnik působí, ale firma sama na něj působit nedokáže. Jsou to vlivy ekonomické, politicko-právní, kulturní a technologické. Z těchto faktorů jsou vybrány pouze ty, které na organizaci přímo působí a jsou pro podnikání důležité. Za mikroprostředí je považováno odvětví, ve kterém firma podniká a tudíž je navíc schopna toto prostředí ovlivnit. Je zde zařazen vliv partnerů (dodavatelů, odběratelů, finančních institucí, pojišťoven), zákazníků, konkurentů a veřejnosti. Cílem je zjistit hybné síly v odvětví, jakým způsobem na podnik působí a ovlivňují jej. Analýzami vnějšího prostředí, ať už jde o mikro nebo makro prostředí, jsou zjišťovány i příležitosti a možné hrozby pro podnik.

Těmito analýzami je zjišťována hlavně současná a minulá situace podniku, budoucí vývoj prostředí je analyzován pomocí prognóz. Nelze stanovit spolehlivou metodu pro predikci vývoje poptávky, prodeje nebo vývoje technologií, jde však o velmi důležitou část marketingu. Pro prognózování poptávky jsou používány metody kvalitativní, jako jsou expertizy, intuice, brainstorming, psaní scénářů a kvantitativní, což jsou analýzy časových

řad, predikční modely nebo extrapolace. Intuice v této části procesu hraje velkou roli, proto musí být podpořena objektivními analýzami, aby se stala prognóza věrohodnější.

Získáním všech informací popsaných výše lze přejít v situační analýze k dalšímu bodu. Do této chvíle byly získávány informace, se kterými lze dále pracovat. V druhé části se tedy přistupuje k vlastní analýze, ve které na základě výsledků a analýz volíme možné strategie. Nejúčinnější analýzou je v tomto případě SWOT.

Jde o nedílnou součást situační marketingové analýzy, která se však může sestavovat i samostatně a měla by být umístěna až na konec analýzy, neboť dává dohromady vše, co bylo zjištěno a poskytuje komplexní pohled na situaci podniku. Úlohou této analýzy je charakterizovat současný stav podniku. Její název se skládá z prvních písmen anglických slov STRENGTHS, WAEKNESSES, OPPORTUNITIES a THREATS, tedy silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Základem analýzy je rozdělení na dvě části: S-W, která se zabývá vnitřním prostředím podniku a částí O-T, která je rozborem vnějšího prostředí. I přestože se zdá situační analýza stejná jako SWOT analýza, nemůže jí být plně nahrazena. SWOT analýza poskytuje pouze zevrubné informace o situaci podniku a tudíž pouze doplňuje a poskytuje ucelenější pohled na věc.

b) Stanovení marketingových cílů

Stanovování cílů podniku bylo řešeno již výše. V této části bude blíže rozebráno stanovení marketingových cílů.

Pro marketingové cíle je jednoznačné, že se týkají výrobků a trhu. Podnik musí stanovit výrobky nebo jejich kombinaci pro různé trhy a tržní segmenty. Konkrétní cíle se týkají:

- Existujících a nových výrobků na současných trzích,
- existujících a nových výrobků na nových trzích.

Pravidla, která by měl podnik respektovat a dodržovat při stanovování marketingových cílů (Horáková, 2003):

1. Stanovení na základě poznání potřeb zákazníků („naš zákazník, náš pán“).
2. Identifikování a uvažování při respektování vnitřních a vnějších omezení.
3. Přesně, jasně a konkrétně vymezit, kterých výrobků a segmentů se cíle týkají.

4. Vhodné cíle, které budou součástí základní cílů podniku.
5. Srozumitelnost pro všechny podnikové úrovně.
6. Měřitelnost v určitých časových etapách.
7. Dosažitelné cíle.
8. Akceptovatelné s prioritami podniku.
9. Vzájemně sladěné, sdílené a podnětné cíle.
10. Hierarchicky uspořádané.

c) Formulování marketingových strategií

Formulování marketingových strategií a jejich realizování je jednou z důležitých manažerských funkcí. Pro úspěšné vytvoření marketingové strategie je nejdůležitějším faktorem dostatečné porozumění, správné načasování, pečlivost a aktivita.

Při vytváření marketingové strategie je důležité použití správné taktiky pro rozhodování při jejím sestavování. Tyto taktiky slouží k podpoře a dosažení krátkodobých marketingových úkolů a strategických cílů. Bez správné taktiky nemusí být dosaženo očekávané marketingové výkonnosti.

Marketingové strategie udávají základní směr postupu při dosahování stanovených cílů. Tyto strategie se vytvářejí za účelem získání výhodné pozice na trhu a dosažení tak požadovaných výsledků. V podstatě se jedná o posloupnost kroků a operací, které navrhne management tak, aby bylo dosaženo dostatečného výkonu organizace.

Smyslem marketingové strategie je upřesnit, jak může podnik konkurovat s výrobky nebo službami na cílových trzích a jak dosáhnout cílů. Podle vytyčených cílů určuje podnik strategie, které budou prostředkem pro jejich dosažení. Je to určitý soubor „pravidel“, podle kterých se podnik rozhoduje při cestě za splněním úkolů a cílů. Jedná se o přeměnu marketingových cílů do tržních aktivit podniku, které dlouhodobě ovlivní jak jeho vývoj, tak i způsob řešení každodenních provozních záležitostí.

Při formulování strategií je nejdůležitější držet se poslání podniku a sledovat základní celopodnikový strategický směr. Důležitá je také dobrá znalost výsledků situační analýzy a v neposlední řadě musí být respektovány primární i odvozené cíle. Základním kamenem při formulování strategií se stává úvaha o potřebách zákazníka či zákazníků,

kteře chce podnik uspokojit. Při formulování strategií se vychází především z podnikové politiky, ale i umístění na trhu, organizační struktury, kultury a etiky.

Základem marketingových strategií jsou nástroje k jejich plnění a těmi jsou jednotlivé části marketingového mixu - produkt, cena, distribuce, komunikace.

- **Výrobové strategie** – tvoří základ strategické marketingové pozice. V této strategii by měl podnik najít ty výrobky a předložit je, které si zaslouží pozornost a které mají dostatečnou hodnotu pro zákazníka.
- **Cenové strategické směry** – nutná znalost cen porovnatelných výrobků s konkurencí i podniková spolehlivost a rychlá reakce managementu na změny v tržním prostředí.
- **Distribuční strategie** – dostatečné pochopení spojitosti marketingu a logistiky, tím zajištění včasného zabezpečení přítomnosti zboží na trhu a včasnost a úplnost dodávek.
- **Komunikační strategie** – důležitá pro úspěšný prodej zboží díky dobré, pravdivé, čestné a atraktivní informovanosti zákazníka.

d) Sestavení marketingového plánu

Pro provádění dlouhodobých rozhodnutí v oblasti cílů, výběr správných strategií a sestavení plánovacího dokumentu, je nutné nejdříve vybrat objekty v podniku, které je budou uskutečňovat a stanou se tak základním stupněm při sestavování marketingových plánů a základnou pro použití strategií.

Podniky s jednou podnikatelskou aktivitou se při sestavování plánů zaměřují pouze na dominantní činnosti. Aby byly podniky schopné vybrat správnou strategickou podnikatelskou jednotku, která nejlépe dosáhne marketingových potažmo podnikatelských cílů, usnadňují tuto volbu především dvě matice o čtyřech polích. První matice je sestavena z polí pro překonání slabých stránek ve vztahu jak k vnitřnímu, tak vnějšímu prostředí. A z polí silných stránek a jejich maximalizaci, také v souvislosti s vnějším a vnitřním prostředím.

V podnicích s více aktivitami jsou nuceni určit správný přístup pro každou strategickou podnikatelskou jednotku. Vedení rozhoduje, kterou podnikatelskou jednotku

bude podporovat, kterou udržovat a pro kterou není v podnikovém programu místo a je nutno ukončit její aktivitu. Pro určení výhodné strategie se používá tzv. portfoliový přístup, jenž představuje samostatné šetření každé jednotky podnikového souboru zvlášť. Tento přístup se realizuje pomocí analýzy portfolia, kterou je posuzováno postavení výrobku, či skupiny výrobků mezi ostatními v rámci podniku. V praxi jsou používány dvě portfoliové analýzy. První je nazývána model BCG a zkoumá pouze dva faktory. Těmi jsou relativní tržní podíl a tempo růstu trhu. Druhá s názvem model GE, která je mnohem komplexnější než předchozí model a zkoumá strategickou podnikovou jednotku z hlediska atraktivnosti trhu a z hlediska konkurenčního postavení na trhu.

Strategické marketingové plánování má především přispět ke sladění činností mezi podnikovými složkami při provádění budoucích úkonů se zaměřením na konečný trh a zákazníky. Plánování v marketingové oblasti je pro podnik velkým přínosem a zajišťuje tak větší úspěchy v podnikání. Díky sestavenému plánu získá podnik pocit, že není jen součástí trhu, ale také pocit, že je jeho spoluvůrcem.

Marketingové plánování se provádí ve třech stupních. Strategické, které má nejširší pohled, se uskutečňuje pro nejdelším časový úsek a na starosti jej má vrcholový management. Taktické plánování sestavované většinou na období jednoho roku, za které má odpovědnost střední management. A operativní plánování tvořené na období týdnů či měsíců, jeho úkolem je dosahování bezprostředních podnikových cílů.

Pro zachycení výsledků marketingového plánování je používán tzv. „marketingový plán“. Jedná se o nástroj pro řízení a koordinování marketingového úsilí. Stává se podkladem k určení odpovědností za splnění daných cílů. Marketingový plán musí mít stanovený rozpočet, který schvaluje vrcholový management a stává se tak jeho finančním základem. Plán by měl být jasný a výstižný, snadný ke čtení a vypracovaný pro každý výrobek a trh zvlášť. Náležitosti marketingového plánu:

1. **Titulní list** – organizace, pro kterou je plán tvořen a období
2. **Obsah**
3. **Úvod (preamble)** – základní informace o podniku, obchodní a finanční struktura, charakteristika prostředí

4. **Stručné závěry situační analýzy a SWOT analýzy** – analýza vnitřního prostředí, analýza vnějšího prostředí (makroprostředí, zákazníci, trhy, konkurence, marketingový mix a SWOT analýza)
5. **Charakterizace cílů podniku** – písemné vyjádření poslání, sepsání podnikatelských cílů a konkretizování marketingových cílů
6. **Marketingové strategie** – sepsané možné marketingové strategie
7. **Zvolené taktiky** – způsoby jejich dosažení
8. **Předpoklady označující výchozí základnu pro budoucí vývoj** – určení klíčového předpokladu pro budoucí vývoje
9. **Prováděcí programy (operativní plány)** – určení přesného postupu dosažení cíle plánu, odpovědnosti a časového plánu
10. **Zdroje**
11. **Rozpočet**
12. **Kontrola** – způsoby kontroly plnění plánu

3.2.2. Realizační etapa

„Realizace strategie je spjata s kooperací, koordinací, motivací, odpovědností a komunikací. Všechny jsou pro úspěšnou implementaci marketingových strategií stejně důležité a žádná z nich by neměla být opomenuta či podceňována.“ (Jakubíková, 2013)

„Implementace marketingu je proces, v jehož průběhu se z marketingových strategií a plánů stávají marketingové akce, směřující k naplnění strategických marketingových cílů.“ (Kotler, 2007)

Z těchto názorů je patrné, jak moc je důležité mít stanovený podrobný plán pro realizaci vybrané strategie. Přípravná fáze – fáze plánování je nejdůležitější částí strategického procesu. Čím lépe propracovanější bude plán, tím jednodušeji proběhne implementace do podnikových procesů. Pro snadnou realizaci strategie je neméně důležité, aby s ní byli všichni v podniku seznámeni, respektovali ji a podpořili tak proces realizace.

„Manažeři firem musejí motivovat pracovníky, kteří se na realizaci plánů podílejí, tak, aby bylo v jejich zájmu dosáhnout stanovených cílů. K tomu manažeři využívají delegování pravomocí a odpovědnosti, přesvědčování a tvorbu zásad.“ (Jakubíková, 2013)

3.2.3. Kontrolní etapa

Tuto etapu provádí management podniku, úkolem je hodnocení marketingových strategií a jejich účinnost, a také zjistit zda dosažené výsledky odpovídají plánovaným výsledkům. *„Marketingová kontrola je proces měření a hodnocení výsledků marketingových strategií a plánů, spojený s případnými nápravnými akcemi, které mají zajistit splnění marketingových cílů“* (Kotler, 2007)

„Kontrolní etapa strategického marketingového procesu kompletně sleduje a posuzuje výsledky marketingového úsilí podniku. Zkoumá v rámci realizace dodržování předpokladů stanovených marketingovým plánem, a pokud se tak neděje, potom sleduje, kde tkví příčiny.“ (Horáková, 2003)

3.3. Marketing služeb

Obor marketing a s ním spojené marketingové myšlení vzniklo ve spojení s prodejem zboží a hmotných výrobků. Za posledních 30 let došlo k rozkvětu služeb a i v tomto sektoru je zapotřebí věnovat se marketingu. V této oblasti však najdeme mnohá specifika a proto je nutné některé zaběhnuté principy marketingu popsané v mnoha publikacích upravit tak, aby vyhovovaly právě tomuto sektoru. Faktem je, že v posledních letech se stal sektor služeb dominantním zaměstnavatelem. Zaměstnanost se v tomto sektoru neustále zvyšuje, oproti tomu zaměstnanost ve výrobě se snižuje.

K největšímu rozvoji sektoru služeb v České republice došlo na začátku 90. let. V té době však organizace vstupující na tento trh neměly téměř žádné nebo jen malé zkušenosti s marketingem. Své zkušenosti tedy získávaly ze svých omylů a úspěchů. Tato dlouhodobá fáze poskytla možnost vstupu zkušenějších a silnějších zahraničních firem a vytvořit tak silnou konkurenci. Organizace poskytující služby se tak mohly přesvědčit, že bez použití marketingu to opravdu nejde (Janečková, 2000).

Pro úspěšné podnikání v oblasti služeb je nejdůležitější dosáhnout dokonalosti marketingu v oblasti externího, interního a interaktivního prostředí.

- Interní marketing – zahrnuje především zaměstnance, jejich školení a motivaci
- Externí marketing – běžné úkoly marketingu, vytvoření správného marketingového mixu
- Interaktivní marketing – týká se schopnosti zaměstnanců obsluhovat zákazníky. Nejen tedy správně vykonávat svou práci, ale i to jak na zákazníky působí. (Kotler, 2007)

3.3.1. Vlastnosti služeb a jejich třídění

„Služby je jakákoliv činnost nebo výhoda, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví. Produkce služby může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem.“ (Kotler; Armstrong 2004)

V nabídkách firem jen zřídka najdeme čistou službu nebo čisté zboží. V této souvislosti tedy můžeme uvažovat o jakémisi propojení výrobků a služeb, kde se budou nacházet nabídky s převahou hmotného či nehmotného aspektu. Při pohybu po této ose od převážně hmotných výrobků k nehmotným službám lze dosáhnout určité odlišnosti od konkurenčních firem. V tržní nabídce rozlišujeme pět kategorií (Kotler, 2007):

1. Pouze hmotné zboží,
2. hmotné zboží doprovázené službami,
3. hybridní nabídka – stejná míra zboží i služby,
4. služba doprovázená zbožím,
5. pouze služba.

Služby mají čtyři hlavní vlastnosti a těmi jsou nehmotnost, neoddělitelnost, proměnlivost neboli heterogenita a pomíjivost, tedy zničitelnost. Tyto vlastnosti typické pro služby nejvíce ovlivňují vytvoření marketingového programu.

Nehmatatelnost – Tato vlastnost je pro služby tou nejcharakterističtější. Na rozdíl od výrobků, které jsou uchopitelné, službu nelze zhodnotit žádným z lidských smyslů před tím, než je skutečně zakoupena. Některé firmy nabízejí možnost vyzkoušení, čímž získávají před ostatními výhodu, ale toto není možné u všech typů služeb. Zákazník tak má

velmi ztížený výběr mezi konkurenty poskytujícími podobné služby. Zde na zákazníka působí více než u kteréhokoliv jiného zboží osobní zkušenost a zkušenosti ostatních, prostředí, propagační materiály a také cena. Ta je základem při hodnocení kvality služby. Dodavatel služeb se tedy musí snažit o co největší míru „zhmotnění nehmatatelného“ prostřednictvím posílení marketingového mixu o prvek materiálního prostředí, které působí na zákazníka jako první. Jde převážně o prostory, kde je služba provozována, jejich vzhled, zařízení, atmosféra, dále i propagační materiály, zaměstnanci a cena.

Neoddělitelnost – Vyjadřuje, že při poskytování služeb nelze od sebe oddělit její produkci a spotřebu. U výrobku platí, že jsou nejdříve vyrobeny, následně skladovány, distribuovány a pak teprve prodány a spotřebovány. U služeb je to naopak, jsou nejdříve prodány a poté vyrobeny a spotřebovány zároveň a na jednom místě. Služby tedy nelze oddělit od jejich poskytovatelů. Pokud je při poskytování služby zákazník přímo přítomný, jedná se o interakci mezi zákazníkem a poskytovatelem služby, což je další specifický rys marketingu služeb. Nutnost přítomnosti zákazníka při vykonávání služby má velký vliv na její kvalitu a tedy i malé změny, které zákazník neočekává, mají zásadní význam na výsledný efekt.

Proměnlivost – Jelikož služby poskytují převážně osoby, je pro ně charakteristická jejich proměnlivost. Kvalita služby tedy závisí na osobě, kterou je vykonávána, tedy na její profesionalitě, zkušenostech a neméně i na fyzickém a duševním stavu. Klíčem k úspěchu při poskytování služeb jsou tedy proškolení a spokojení zaměstnanci, kteří přicházejí do styku se zákazníky.

Pomíjivost – Služby jsou velmi rychle „zničitelné“, nelze je skladovat, ani uchovávat, znovu prodat nebo vrátit. Proto je běžné platit za služby dříve, než jsou provedeny. V případě stálé poptávky není pomíjivost služby problémem. K tomu pak dochází, pokud poptávka kolísá, firmy se tak snaží co nejvíce sladit poptávku s nabídkou a to se daří v případě značné flexibility ceny služeb.

Absence vlastnictví – Při nákupu zboží získává zákazník i vlastnické právo a může s majetkem dále manipulovat. Při koupi služby zákazník získá pouze výhradní právo na

poskytnutí služby, které je časově omezeno. Tato vlastnost služeb má zásadní vliv na volbu distribučních kanálů, které jsou přímé a velmi krátké.

3.3.2. Marketingový mix služeb

Nejdůležitějším nástrojem marketingových manažerů je marketingový mix. Kombinace a různá intenzita prvků mixu utváří velmi účinný taktický nástroj pro dosahování podnikových a strategických cílů, jimiž je ve službách především uspokojování zákazníků. Každý jednotlivý prvek marketingového mixu se skládá z několika složek, které ovlivňují jeho celkové působení.

Základními prvky marketingového mixu jsou tzv. 4P a to podle anglických názvů slov:

- **Product – Produkt** je vše, co podnik nabízí spotřebiteli ke koupi. Může se jednat o hmotný produkt, tedy věc nebo nehmotný, službu. Jde o vše, čím organizace uspokojuje přání a potřeby zákazníka. Základními složkami produktu jsou vlastnosti, náklady, prodej, značka/název, jakost, další složky se mění podle druhu produktu.
- **Price – Cena** odráží veškeré náklady, vlastnosti poptávky, podpory prodeje a relativní úroveň ceny. Jde o celkovou hodnotu daného produktu, či služby. Z tohoto také vycházejí její složky, kterými jsou platební podmínky, doba splatnosti, výše ceny a slevy. Zvolení vhodné cenové politiky je velice důležité pro úspěch.
- **Place – Místo** je spojeno s dostupností produktu na trhu. Jde tedy o umístění, dopravu, velikost zásob, distribuční místo, pokrytí a síť.
- **Promotion – Způsob propagace** nebo také marketingové komunikace představuje možnosti komunikace se zákazníky. Základními složkami jsou reklama, podpora prodeje, publicita a propagace.

Na základě určených specifických vlastností služeb jsou tato 4P nedostačující a je nutné přidat ještě další tři. Těmi jsou:

- **Physical evidence – Materiální prostředí** se týká způsobu, jak je služba prezentována. Jelikož zákazník není schopen rozpoznat kvalitu před spotřebou

služby a tím je navýšeno riziko jejího nákupu, musí být kladen větší důraz na materiální prostředí s tím spojené. To se může týkat vybavení provozovny, velikosti, komfortu, atmosféry a v restauračních zařízeních převážně čistoty.

- **People – Lidé**, zaměstnanci, přicházejí do styku se zákazníky a úspěch obchodu záleží právě na nich. Při poskytování služeb, kdy je přímý kontakt se zákazníky nutný, se stávají významným prvkem mixu. Zákazník je však také součástí procesu prodeje a tudíž působí na kvalitu služby i on. Je tedy nutné věnovat pozornost oběma stranám, jak zaměstnancům, tak i zákazníkům. Základem jsou vzdělání a motivování zaměstnanci, ale také spořádání zákazníci.
- **Processes – Procesy**. Zákazník je spokojen, pokud jeho objednávka byla vyřízena rychle, bez problému a bez čekání. To představuje úspěšné a dobře nastavené procesy během poskytování služby. Je tedy nutné tyto procesy analyzovat a vytvářet schémata, aby bylo možné je zjednodušovat a tedy i zrychlovat, pro co největší spokojenost zákazníků.

3.3.3. Marketingové strategie služeb

V oblasti služeb se vyskytují převážně jen malé podniky, které nepovažují za nutné použití marketingových technik a řízení. V současnosti si však začínají uvědomovat, že řádně připravená marketingová strategie se může stát zárukou úspěchu. Marketingové analýzy a výzkumy jsou metodicky stejné jak u produktů, tak u služeb, ale je nutné zvolit jiné přístupy.

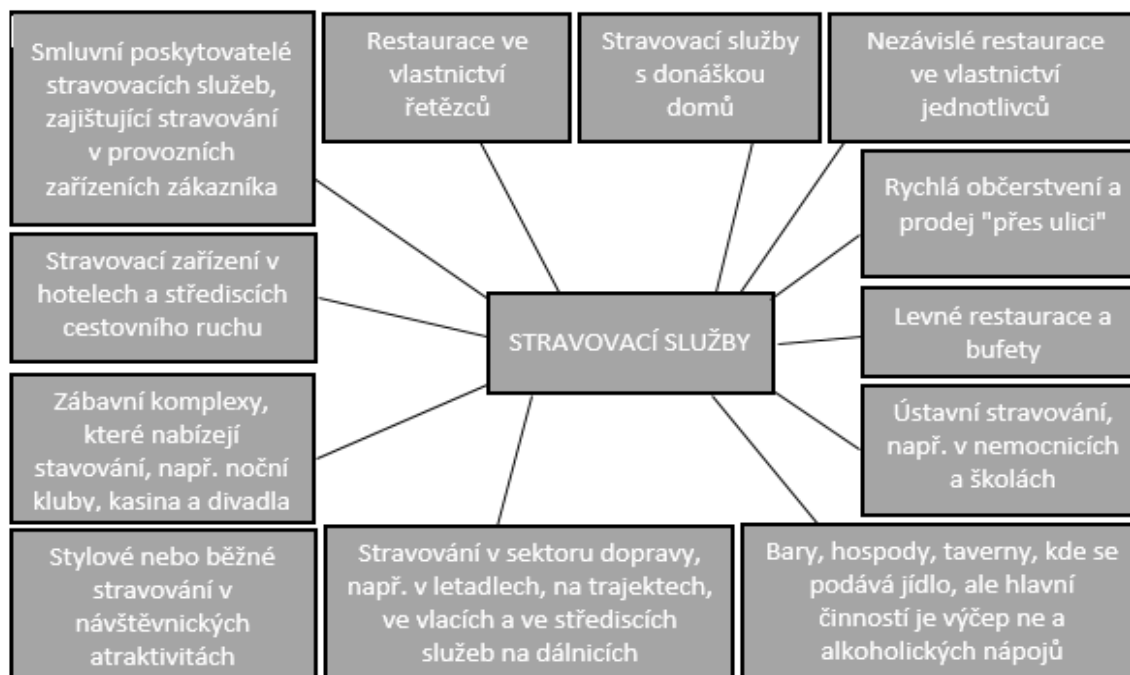
Ve službách záleží především na interakci se zákazníky. Poskytovatelé služeb jsou odpovědní za dovednosti svého personálu, který je v přímém kontaktu se zákazníkem a jenom díky němu služba vzniká. Proto by měl podnik zaměřit svou pozornost stejnou měrou na zákazníky a na zaměstnance. Jak už bylo řečeno výše, dokonalý marketing může záviset na třech oblastech: interní, externí a interaktivní.

Tvorba marketingových strategií služeb je stejná jako u výrobků. Zastávají se stejné metody volby a stejné typy strategií. Rozdíl je v zaměření, které se týká především menších tržních segmentů a také soustředění se více na zákazníka. V marketingu je zákazník tím nejdůležitějším prvkem a to platí zvláště pak ve službách.

3.4. Stravovací služby

Služby volného času řadí Jakubíková (2008) mezi produkty cestovního ruchu, hospitality. Tento sektor se vyznačuje péčí o hosty a patří sem jak ubytovací, tak i stravovací služby. Cestovní ruch, volný čas a ubytovací a stravovací služby se do značné míry překrývají, ale také odlišují a proto je nelze kategorizovat pod sebou. Jde tedy o služby příbuzné a charakterizuje je zvlášť. „*Cestovní ruch je aktivita, volný čas je pojem časový a ubytování a stravování se týkají zajišťování služeb.*“ (Horner, 2003)

Služby stravování jsou jedny z velmi starých oborů činnosti. Rozvíjely se společně se službami ubytovacími, zvláště hotelovými. Provozovny neboli gastronomická zařízení lidé navštěvují za různým účelem. Převážná většina zákazníků vyhledává stravovací služby za účelem uspokojení potřeby jídla a pití, někteří tyto zařízení navštíví za účelem zábavy a rozptýlení a v neposlední řadě jsou zde tací, kterým prostředí provozovny slouží jako komunikační prostředí. Z toho je jasné, že na trhu stravovacích služeb se v posledních letech uskutečnily nutné významné změny na obou stranách, poptávky i nabídky. Z pohledu marketingu vzniklo mnoho nových odvětví s odlišnými vlastnostmi, kopírujících nové trendy a uspokojujících nové potřeby zákazníků (viz obr. č. 3).



Obrázek 3: Typy stravovacích služeb, (Horner, Swarbrooke 2003)

To otevírá mnoho možností pro vytvoření nových marketingových strategií, které lze v tomto oboru použít. Pokud podnikatel zvolí tento směr podnikání, musí však také počítat s množstvím úskalí, které tento obor skrývá. Převážně je potřeba velké množství odborných znalostí, týkající se zpracování potravin a hygieny, ale také manažerských schopností. Další problémy mohou nastat již při výběru zaměstnanců. Školní obory kuchař/číšník nejsou považovány za příliš lukrativní a nejsou tedy ani navštěvovány nijak motivovanými studenty, což se pak odráží i v praxi. Je tedy těžké najít odborně zdatné a kvalifikované zaměstnance. V cestovním ruchu tolik typická sezónnost je další překážkou v honbě za dobrým zaměstnancem. Najímání si profesionálních kuchařů a číšníků na období sezóny je běžnou praxí, zde však vzniká problém při vytváření pracovního týmu a proměnlivosti v kvalitě služeb.

Úroveň stravovacích služeb je u nás stále ještě velice nízká a zapříčiňuje ji především zjednodušení postupů a ulehčování práce používáním hotových jídel, mražených polotovarů, konzervovaných a sušených jídel. Tyto slabiny v české gastronomii se však pomalu snaží vymýtit hrstka profesionálů v oboru řadou různých aktivit a prostřednictvím medií.

4. Vlastní práce

4.1. Charakteristika zvoleného podniku - Restaurace U Šebestů

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 pořádané různé pravidelné i nepravidelné společenské akce, které se uskutečňují v odděleném sále s tanečním parketem.

Poslání

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.

Cíle podniku a strategické směřování

Majitel podniku uvedl následující cíle, kterých by chtěl dosáhnout:

- V průběhu následujícího roku je předpokládán nárůst prodeje obědových menu o 20%. Ve večerním provozu bude dbán důraz na kvalitní obsluhu a rozšíření nabídky studené kuchyně.
- Získání nových stálých zákazníků pořádáním většího počtu společenských akcí pořádaných zařízením.
- Do konce roku 2015 vytvoření webových stránek a stránek na sociálních sítích, které budou sloužit převážně ke sdělování informací o konaných akcích, zveřejňování aktuálních obědových menu a dalších informací o aktuálním dění v obci.
- V budoucnosti při příznivém vývoji ekonomické situace podniku a při dostatečném vygenerování zisku by byly zrekonstruovány půdní prostory a vybudovány zde apartmány s možností krátkodobého ubytování pro návštěvníky obce.

Základní informace

Název zařízení: Restaurace U Šebestů

Majitel: Martin Šebesta

IČO: 65034091

Adresa: Tyršova 13, Studená 378 56

Kontakt: +420 777 299 449

Otevírací doba:	Po – Pá	10:00 – 22:00
	So – Ne	14:00 – 24: 00

Provozovna

Budova, ve které je dnes zřízena restaurace, byla postavena již v 18. století, kdy zde byl založen pivovar. Jeho majitelkou byla od roku 1758 kněžna Marie z Lichtenštejna-Kastelkovna, pak jej zakoupil hrabě Podstatzký z Lichtenštějna a jeho rod jej vlastnil až do roku 1945. Do roku 1990 byl pak pivovar v národním vlastnictví a jeho správu si předávaly pivovary v okolí, v 90. letech došlo k jeho obnovení, když se stal součástí Třeboňského Regentu. Roku 1992 se pivovar osamostatnil a bylo zde vařeno pivo Horák, ani to však pivovaru nezajistilo na delší dobu úspěšný provoz a v roce 1999 byl na majetek vyhlášen konkurs.

Majitelem budovy pivovaru je v současné době Andrea Stašková, která plánuje opětovnou obnovu pivovaru. Objekt zámku, který také patří k pivovaru, je nyní ve vlastnictví obce a je zde zbudován azylový dům. Restaurace je umístěna v budově bývalé jízdárny, která je také součástí pivovaru, a kterou zakoupil v roce 2003 současný majitel restaurace Martin Šebesta. Celý komplex bývalého pivovaru včetně restaurace je zapsán v registru Národního památkového ústavu nemovitých památek, a je tedy chráněn zákonem o státní památkové péči.

Charakteristika odvětví

Charakterem podnikání restaurace U Šebestů řadíme do odvětví služeb poskytujících stravovací a hostinskou činnost. Toto odvětví je velice úzce spjato s cestovním ruchem. Odvětví je v případě zkoumaného podniku vymezeno všemi podniky poskytujícími stravovací a hostinské služby v obci Studená, jejích městských částech a blízkém okolí.

Dodavatelsko-odběratelské vztahy

Budování dodavatelsko-odběratelských vztahů v odvětví pohostinství je důležitou součástí podnikání. Charakter těchto vztahů velkou měrou ovlivňuje chod podniku a také jeho úspěšnost. Majitel Restaurace U Šebestů během 10-ti letého provozu navázal dobré vztahy se svými dodavateli převážně z okolních měst, kteří zajišťují zásobování podniku čerstvými potravinami a nápoji. Tyto vztahy nemají smluvní zajištění, ale i tak fungují spolehlivě a pružně. Restaurace U Šebestů má tyto dodavatele:

- *Makro* – Velkoobchod s potravinami a dalším zbožím.
- *Nowaco* – Maloobchodní značka mražených výrobků, je dovozcem, zpracovatelem a prodejcem mražených ryb, mražené zeleniny, bramborových výrobků a lahůdek v České republice.
- *Mefisto* – Místní sdružení s dlouholetou tradicí produkce uzenářských a masných výrobků.
- *Pekárna Marek, Telč* – zajišťuje zásobování restaurace pečivem
- *Velkoobchod Pavel Brabec, Telč* – Rodinná firma se sídlem v Třebíči zabezpečuje zásobování restaurace alkoholickými a nealkoholickými nápoji včetně piva.
- *Zemědělské družstvo Kunžak* – zajišťuje jednu z hlavních surovin pro přípravu obědů - brambory.
- *Miroslav Zrůbek, Slavonice* – soukromý zemědělec zabezpečuje zásobování restaurace čerstvým masem ze svého chovu dobytka.

Známkou dobrých vztahů je také množství zákazníků, kteří restauraci pravidelně navštěvují a to zvláště během obědů, kterých se denně vydá až okolo 50 a v letních měsících v průměru až 90 za den. Do průměrného počtu obědů v restauraci jsou také započítány obědy, které restaurace vaří pro zaměstnance firem v rámci

zlepšování odběratelských vztahů v obci. Této služby využívají prozatím jen podniky Jistuza a Stagra ve Studené. Restaurace obědy nerozváží, pouze je připravuje a dopravu do podniku si firma obstarává sama. Tato služba je určena také pro ostatní obyvatele Studené, kdy je možné si objednat tzv. jídlo s sebou.

4.2. Analýza vnějšího prostředí

4.2.1. PEST Analýza

Politicko-právní prostředí

Provozování restauračního zařízení, tedy hostinské činnosti, upravuje Živnostenský zákon, který ukládá provozovateli povinnost vlastnit živnostenský list pro řemeslnou činnost. Jedná se o živnost ohlašovací řemeslnou, musí tedy být dále doloženo splnění podmínek a požadavků odborné způsobilosti, praxi v oboru a způsobilost pro práci s potravinami. Pojem hostinská činnost je stanoven nařízením vlády č. 469/200 Sb., pojem pokrm a další podmínky provozování stravovacích služeb vysvětluje Zákon o ochraně veřejného zdraví v §23. Dalšími zákony a nařízení upravující a doplňující provozování hostinské činnosti jsou Zákon o spotřebních daních upravující prodej a výšku daně piva a alkoholických a tabákových výrobků, a Zákon o opatřeních k ochraně před škodami působenými tabákovými výrobky, alkoholem a jinými návykovými látkami a o změně souvisejících zákonů.

Provozování restauračního zařízení je upravováno také právními předpisy pro stravovací služby Evropské unie. Patří mezi ně nařízení Evropského parlamentu a Rady o hygieně potravin, o mikrobiologických požadavcích na potraviny, dále nařízení Evropského parlamentu a Rady, kterým se stanoví obecné zásady a požadavky potravinového práva, vyhláška o hygienických požadavcích na stravovací služby a také nařízení vlády, kterým se stanoví systém rychlého varování o vzniku rizika ohrožení zdraví lidí z potravin a krmiv (RASFF).

Ekonomické vlivy

Nejvýznamnějším ukazatelem ekonomické situace v obci je bezesporu vývoj zaměstnanosti. V obci Studená nejvýznamnější procento zaměstnaných zajišťují

společnosti Krahulík – Masozávod Krahulčí, Styl – výrobní družstvo knoflíkářů, zemědělské podniky Jistuza a Stagra a stavební firma Staving.

Společnost Krahulík otevřela provoz ve Studené v roce 2012, do té doby zde fungovala s postupným úpadkem Masna Studená, jež zaměstnávala většinu místních obyvatel. Provoz Masny byl neustále omezován a to mělo i za následek snižování pracovních míst. Znovuotevření provozu masny společností Krahulík a možné rozšíření provozu by mohlo mít za následek zlepšení ekonomické situace obce. Výrobní družstvo Styl má ve Studené více než 100 letou tradici. Tato společnost však také čelila krizi v roce 2008 díky malým odbytům a byla nucena snížit počet zaměstnanců z původních 160 na současných 52.

V tabulce č. 1 je zřejmé, kdy došlo k uzavření provozu Masna Studená a také je zde jasně viditelná krize výrobního družstva Styl. Tyto události velice nepříznivě ovlivnily zaměstnanost v obci. Od obnovení provozu v roce 2012 se zaměstnanost opět zvýšila, přestože stále nedosahuje průměrných hodnot jako před rokem 2009, lze počítat v příštích letech s pozitivním vývojem.

Tabulka 1: Vývoj nezaměstnanosti ve Studené a místních částech

Rok	Míra nezaměstnanosti (%)
2005	7,13%
2006	7,92%
2007	6,43%
2008	7,37%
2009	13,48%
2010	13,64%
2011	9,56%
2012	7,92%
2013	8,74%
2014	7,65%

Zdroj: Vlastní zpracování dle Městského úřadu Dačice, 2015

Vyšší nezaměstnanost v obci v letech 2009 až 2011 zapříčinila pokles poptávky na trhu statků a služeb ve Studené. Toto negativní ovlivnění trhu zapříčinilo nedostatečný odbyt místních podnikatelů a firem závislých na prodeji svých výrobků a služeb. Příznivější vývoj zaměstnanosti by tedy mohl přispět k rozvoji obce a také zvýšení kupní síly obyvatelstva.

Sociálně-kulturní vlivy

Obec Studená spadá do mikroregionu Dačicko již od roku 2004. Tento mikroregion je mimo jiné tvořen dvěma městy (Dačice a Slavonice) a 22 obcemi. Obec Studená patří mezi tři největší tohoto regionu. Celkový počet obyvatel mikroregionu je 19 312 a více než 66% všech obyvatel žije v obcích Dačice, Slavonice a Studená.

V obci Studená lze nalézt téměř veškeré sociální vybavení. Oproti ostatním obcím v mikroregionu má Studená zdravotní středisko s veškerou základní zdravotní péčí. V obci se nachází také mateřská a základní škola, je zde dům s pečovatelskou službou pro seniory a také azylový dům pro rodiny s dětmi.

Obec Studená nabízí i dostatek různorodého sportovního vyžití. Základní škola disponuje tělocvičnou a také sportovním hřištěm, které je užíváno veřejností, ve sportovním areálu na okraji obce se nachází fotbalové hřiště a volejbalové a tenisové kurty. V zimním období je možné využít lyžařský vlek a především dobře upravené a značené běžecké stopy. A pro turisty v letních měsících je zde vyznačeno a hojně využíváno množství pěších a cyklistických tras.

V místních částech a obci každoročně probíhá množství kulturně společenských a sportovních akcí, které se těší velkému zájmu místních obyvatel.

- *Demografický vývoj*

V obci Studená a jejích přilehlých částech aktuálně žije 2 361 obyvatel, 1769 obyvatel žije přímo ve Studené. Z tabulky č. 2 je patrné, že dochází k neustálému odlivu obyvatel obce Studená, což je způsobeno celorepublikovým trendem úbytku obyvatel na venkově a také úbytku pracovních míst v obci. Na vývoji počtu obyvatel lze rozpoznat stejný trend už od roku 1995, kdy nastává každoroční úbytek obyvatel v průměru o 11,5 obyvatel.

Tabulka 2: Vývoj počtu obyvatel v jednotlivých místních částech

Obec	1995	1998	1999	2007	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Domašín	93	83	81	72	74	75	75	74	69	66
Horní Bolíkov	133	136	128	118	127	129	132	136	133	131
Horní Pole	100	92	88	89	81	83	89	91	84	84
Maršov	37	46	41	28	33	31	34	34	38	41
Olšany	95	92	94	87	87	89	86	87	85	88
Skrýchov	45	45	43	35	35	34	33	32	36	35
Studená	1 983	1 957	1 913	1 867	1 834	1 815	1 782	1 779	1 786	1 769
Sumrakov	107	105	107	91	86	92	96	98	98	99
Světlá	33	28	28	32	30	31	32	34	35	32
Velký Jeníkov	22	18	18	19	14	14	17	17	17	16
Celkem	2 648	2 602	2 541	2 438	2 401	2 393	2 376	2 382	2 381	2 361
muži					1 182	1 178	1 176	1 190	1 192	1 173
ženy					1 219	1 215	1 200	1 192	1 189	1 188

Zdroj: Vlastní zpracování dle Obecního úřadu Studená, 2015

Tabulka č. 3 znázorňuje vývoj průměrného věku mužů, žen a celkového průměrného věku obyvatel ve Studené v letech 2000 až 2014. Muži obecně dosahují nižšího průměrného věku než ženy a celkový průměrný věku obyvatel se nepatrně zvyšuje díky stárnutí obyvatel.

Tabulka 3: Průměrný věk mužů a žen

Rok	Muži	Ženy	Celkem
2000	36,58	40,47	38,53
2005	38,53	42,21	40,37
2010	40,15	43,31	41,73
2011	40,62	43,34	41,98
2012	40,81	42,81	41,81
2013	41,32	43,48	42,40
2014	42,12	42,87	42,50

Zdroj: Vlastní zpracování dle Obecního úřadu Studená, 2015

Tabulka 4 navazuje na předchozí a blíže rozpracovává věkovou strukturu obyvatel obce. Je z ní zřejmé zvyšování průměrného věku obyvatel, neboť se v obci zvyšuje i počet osob starších 65 let. Počet dívek mladších 14 let se za poslední 4 roky téměř nezměnil, oproti tomu chlapců v tomto věku přibývá. Věková skupina mezi 15 až 64 lety je stále nejpočetnější skupinou v obci. Jde o skupinu obyvatel v produktivním věku a tedy nejvíce důležitou pro ekonomickou situaci obce. Četnost obyvatel v tomto

věku v posledních 4 letech ale neustále klesá, naopak se zvyšuje počet obyvatel starších 65 let a počet dětí stoupá v tomto časovém období pouze minimálně. To má za následek stárnutí obyvatel a také zvyšování celkového průměrného věku obyvatel v obci Studená. To vše negativně působí na ekonomickou situaci obce, zaměstnanost a kupní sílu obyvatelstva.

Tabulka 4: Věková struktura obyvatel obce Studená

Rok	Počet obyvatel								
	0-14			15-64			65 a více		
	celkem	muži	ženy	celkem	muži	ženy	celkem	muži	ženy
2010	335	162	173	1 656	853	803	410	157	253
2011	333	160	173	1 642	836	806	417	172	245
2012	349	175	174	1 657	853	804	412	173	239
2013	346	176	170	1 624	841	783	431	179	252
2014	356	186	170	1 602	829	773	441	183	258

Zdroj: Vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu, 2015

Technologické, technické vlivy

Nové technologie při provozu restaurací se týkají především vybavení a zařízení kuchyní a barů, které by mělo odpovídat potřebám restaurace a také splňovat potřebné vlastnosti nařízené vyššími orgány. V současnosti je také plánované zavedení registračních pokladen, které budou napojené na centrální systém evidence tržeb. Samotné zavedení a tedy i pořízení takovéto pokladny bude spojeno s nákladem až v řádech desetitisíců korun. Toto nařízení bude platné nejdříve od roku 2016.

Neopomenutelný je také vývoj a zvýšené využívání informačních a komunikačních technologií a internetu. Tento pokrok se týká především možností lepšího zviditelnění se a možnosti prezentace podniku. Přináší také možnost rychlejší a efektivnější komunikace se zákazníky, rozšíření povědomí a zaujetí většího počtu zákazníků.

Dalšími vlivy působícími na restaurátory jsou nové trendy ve způsobech stravování, které zahrnují například rychlé občerstvení, gastroturistiku, roznos jídel až do domu a další. Tyto trendy mohou skýtat pro provozovatele restaurací hrozby, ale také množství příležitostí.

4.2.2. Analýza konkurenčních sil v odvětví

Odběratelé / Zákazníci

Vyjednávací síla zákazníků je v oboru pohostinství a stravování relativně vysoká, neboť zákazník je velmi citlivý na cenu a kvalitu poskytované služby. Množství konkurence a lepší přístup k informacím umožňuje zákazníkovi možnost výběru a také ovlivňuje rozhodování.

V případě zkoumaného podniku, kde jsou zákazníci převážně obyvatelé obce a místních částí, mají velkou vyjednávací sílu hlavně v kvalitě a množství poskytovaných služeb.

Dodavatelé

Dodavatelé ve zkoumaném oboru pohostinství nemají příliš velkou vyjednávací sílu, neboť na trhu existuje dostatek dodavatelů s různými druhy zboží a potravin. Není tedy příliš složité nahradit stávajícího dodavatele jiným.

Restaurace U Šebestů má několik dodavatelů, kteří mu poskytují různé suroviny. S žádným z nich není smluvně zavázán, a proto není pro majitele problém případná okamžitá změna dodavatele.

Dodavatelé se snaží vždy o vyhovění potřeb zákazníků. V případě zkoumané restaurace jsou všichni velmi flexibilní v dodávkách potřebného zboží, které je dopravováno do restaurace podle aktuálního stavu zásob a potřeb v nepravidelných dodávkách.

Noví konkurenti

S ohrožením ze strany vstupu nových konkurentů je vždy nutno počítat. Vstup do tohoto odvětví není složitý, jde pouze o získání živnostenského oprávnění a splnění a dodržování hygienických norem. Ale konkurence na tomto poli je velmi vysoká, a to konkrétně i ve Studené jsou tyto bariéry velmi významné. Vzhledem k malému počtu obyvatel, věkové struktuře a nezaměstnanosti v obci a jeho okolí je vstup na tento trh velice riskantní a bylo by zapotřebí velkých vstupních investic, vhodně zvolenou

a propracovanou strategii a také množství marketingových zkušeností, aby bylo dosaženo zisků.

V současné době se v obci Studená jedná o znovu otevření bufetu na náměstí Jana Nepomuckého. Pokud se tak opravdu stane, bude nutné počítat s tím, že to výrazně ovlivní provoz restaurací v obci. Možností stravování v pracovním týdnu bude více a je tedy pravděpodobné, že ubyde návštěvníků v místních restauracích.

Ve Studené se také nachází bývalý hotel Bartušek, který je již mimo provoz. V současné době je prodáván a hledá se nový majitel. V případě znovuoživení provozu by se stal hotel obrovskou konkurencí, neboť jde o velký objekt disponující zahradou, tanečním sálem s podiem a velkým salonkem pro pořádání soukromých akcí. Příznivou informací pro restaurace v obci je ale fakt, že budova hotelu je ve velmi špatném stavu a pro budoucího majitele by se stal značně nákladnou investicí. Z toho důvodu není předpokládán vstup konkurenta a ohrožení tak stávajících provozů restaurací v obci.

Stávající konkurenti

V rámci České republiky bylo v roce 2012 aktivních přes 51 500 podniků nabízejících stravovací a hostinské služby a jejich počet se neustále zvyšuje. To značí velký konkurenční boj uvnitř odvětví. Pro podnikatele je tak dosti náročné v tomto oboru uspět a v současné době je tak trendem zaměřování provozu restaurací a hostinců na užší skupiny zákazníků se specifickými potřebami, např. vegetariány.

V případě zkoumané oblasti obce Studená tento trend sledovat nelze, neboť zákazníci jsou pouze místní obyvatelé a těm je důležité vyhovět. Menšiny nejsou v obci v dostatečném zastoupení a nebylo by tedy možné s takto malým počtem zákazníků restauraci provozovat. Konkurenci pro zkoumanou restauraci tak tvoří všechny formy pohostinství a stravovacích služeb.

V těsné blízkosti Restaurace U Šebestů se nachází dvě další provozovny se stejným typem nabízených služeb a jsou tedy považovány za nejbližší konkurenty, a jsou blíže specifikovány v následující analýze konkurentů, dále se v obci Studená nalézá nově zbudovaný prostor klubovny místního sportovního klubu, který však nemá stanovený denní provoz a funguje spíše pro pořádání nárazových sportovních utkání a jiných

kulturních a společenských akcí pro členy klubu a jejich širší okruh známých. Mezi další konkurenty jsou zařazeny restaurační zařízení ležící v okolí Studené, přičemž nejvzdálenější je umístěn v 10 km vzdálené obci Počátky.

SK Mlýnská – Tuto klubovnu si na vlastní náklady vybudovali s přispěním obce členové sportovní klubu. Pořádají zde malé soukromé oslavy, sportovní turnaje a další akce pro místní obyvatele. Tuto klubovnu je také možné si po domluvě s členy spolku vypůjčit pro soukromou akci na základě finanční kompenzace nákladů provozu a zaplacení obsluhy. Po domluvě s majiteli je možné zařídit jednoduché občerstvení či teplé jídlo (např.: guláš) a pivo. V prostoru klubovny lze vytvořit až 30 míst k sezení. Pevná otevírací doba není stanovena a je určena pouze přítomností některého z členů spolku a jakýkoliv návštěvník je vítán. Konkurentem pro restauraci U Šebestů je tedy převážně z důvodu možnosti pořádání soukromých akcí.

Restaurace penzion Chytrov – Restaurace s penzionem pouze s letním provozem se nalézá 5 km od Studené u rybníka Chytrov určeného také k letní rekreaci. Objekt je vybaven volejbalovými a tenisovými kurty. V restauraci jsou podávána hotová i minutková jídla po celý týden, jsou zde také pořádány malé koncerty a společenské akce. V zimních měsících je restaurace otevřena pouze v případě konání společenské akce, například při zvěřinových hodech.

Hotel Komorník, Strmilov – Restaurace s celoročním provozem se nachází v 8 kilometrech vzdálené obci Strmilov. Nabízí hotová i minutková jídla v průběhu celého týdne. Je zde prostor pro konání soukromých akcí a možnost ubytování. Hotel prošel nedávnou kompletní rekonstrukcí ubytovacího zařízení i restaurace. Návštěvníkům hotel navíc nabízí možnost zprostředkování rybolovu na soukromých rybnících nebo zapůjčení jízdních kol.

Restaurace Na Kovárně, Mrákotín – Sedm kilometrů vzdálená stylová restaurace s tematickou výzdobou. Je provozována celoročně a podává jak denní hotová jídla, tak i minutková.

Restaurace U Karásků, Počátky – Nejvzdálenější možný konkurent se nachází v deset kilometrů vzdálených Počátcích. Restaurace je rozdělena na kuřáckou a nekuřáckou část, kde nekuřácký prostor je stylizován jako pizzerie s hotovými i minutkovými pokrmy a kuřácká část je typickou hospodou s nabídkou pouze alkoholických a nealkoholických

nápojů. Součástí objektu je i penzion a prostor pro pořádání kulturních, společenských akcí. Restaurace dále zajišťuje rozvoz pizzy po širším okolí s kuchyní otevřenou až do půlnoci.

Substituty

Hrozba náhražek, tedy substitučních výrobků či služeb, spočívá v tomto případě v absenci zákazníka v restauraci. Zákazník si může vybrat jinou formu stravování v průběhu pracovního týdne, když si oběd uvaří doma, případně vůbec neobědvá nebo oběd nahradí bagetou či jinou formou pokrmu studené kuchyně, kterou zakoupí v obchodě s potravinami. Restauraci ohrožuje také zákazník, který si kupuje pivo lahvové, či jiný typ alkoholického nápoje a konzumuje jej v pohodlí domova, ať už sám nebo ve společnosti rodiny či přátel nebo známých.

4.2.3. Analýza konkurentů

V této analýze byli identifikováni a blíže charakterizováni dva nejbližší konkurenti restaurace U Šebestů, neboť tvoří největší konkurenty pro podnikání.

Restaurace Tango

Z hlediska vzdálenosti i charakteru poskytovaných služeb je největším konkurentem právě tento podnik. Nachází se přímo na Náměstí sv. J. Nepomuckého ve Studené a je tedy i lépe umístěn v obci. Během pracovních dnů nabízí denně dvě jednoduchá obědová menu s polévkou a ve zbytku týdne je servírovaná pouze studená kuchyně, nealkoholické či alkoholické nápoje. Podnik sám žádné společenské akce nepořádá, pouze zde občas probíhají školní a jiné srazy, které nemohou být větší než 35 osob kvůli kapacitě. Restaurace komunikuje se zákazníky prostřednictvím reklamní tabule (obrázek 4) umístěné na budově a použitím propagačních deštníků v letních měsících před restaurací v místě určeném pro letní posezení, dále je na stěně budovy umístěna informační tabule s otevírací dobou a nabídkou obědového menu.



Obrázek 4: Restaurace Tango

Restaurace také pravidelně umisťuje nabídku týdenního jídelního lístku na oficiální stránky obce Studená. Celý prostor restaurace je kuřácký. Interiér restaurace neobsahuje žádné výrazné prvky dekorace a hlavní prvek tvoří typická velká výkladní okna v čele budovy. Tento podnik v nedávné době již několikrát změnil majitele, ale stále se nedaří získat pro něj větší klientelu. Pravděpodobným důvodem je dlouholetá historie podniku jako tmavé, velice zakouřené hospody, nabízející převážně pivo a jiné alkoholické či nealkoholické nápoje a destiláty.

Jilemská Hospůdka

Toto zařízení je druhým největším konkurentem. Nachází se v kilometr vzdálené vesnici Jilem a nabídkou služeb je naprosto totožné s Restaurací Tango. Jsou nabízena dvě obědová menu včetně polévky podávané v pracovním týdnu a po zbytek týdne a provozních hodin jsou podávány jediné alkoholické a nealkoholické nápoje. K této restauraci patří také velký sál, který je součástí budovy a jsou zde pořádány různé kulturní a společenské akce pro děti i pro dospělé a také soukromé svatby a oslavy, pro které restaurace zajistí hostinu i výzdobu až pro 60 osob. Prostor restaurace nabízí až 30 míst k sezení, v letních měsících je pak otevřená i menší letní terasa s dalšími 12 místy, velký sál má kapacitu cca 150 osob. Restaurace je kuřácká s výjimkou doby obědů. V interiéru restaurace byla v nedávné době provedena výmalba a postavena letní terasa, stále však podnik působí velmi hospodským dojmem a prostředí není příliš atraktivní.

Podnik pro svou propagaci (obrázek 5) používá cedule umístěné na budově, dále zveřejňuje aktuální obědovou nabídku s týdenním předstihem na oficiálních stránkách obce Studené a také komunikuje s okolím prostřednictvím sociální sítě Facebook, kde je vytvořen profil podniku a jsou zde uveřejňovány aktuální informace týkající se otevírací doby a pořádaných akcí.



Obrázek 5: Jilemská hospůdka

4.2.4. Segmentace trhu

Vzhledem k předmětu podnikání a zvláště pak k umístění Restaurace U Šebestů jsou určujícími druhy segmentace geografické a demografické.

Geografická segmentace

Tento druh segmentace rozděluje trh podle území. V případě zkoumané restaurace je trh rozdělen na obyvatele obce Studená, místních částí a ostatní vzdálenější okolí. Pro podnik samotný je cílovým segmentem obec Studená a její místní části. O větší geografický segment podnik v současné době zájem nemá, neboť je spojen s většími náklady na propagaci.

Demografická segmentace podle věku

Trh je dále segmentován podle věku a v případě hostince umístěného v malé obci Studená, lze trh rozdělit na tři segmenty. Těmito segmenty jsou děti do 18 let věku, dospělí v produktivním věku od 18 do 65 let a důchodci. Pro restauraci U Šebestů jsou stěžejním segmentem dospělí od 18 do 65 let věku.

Jak již bylo zmiňováno, pro podnik v takto malé obci není užší segmentace výhodným počinem. Čím většímu počtu obyvatel bude vyhovovat forma poskytované služby, tím bude pro podnik výhodnější.

4.3. Analýza vnitřního prostředí

4.3.1. Analýza marketingového mixu

Produkt / Služba

Hlavním nabízeným produktem neboli službou je v případě restaurace U Šebestů nabídka hotových obědových menu, která jsou podávána od pondělí do pátku od 11:00 do 15:00 odpoledne. Restaurace nabízí místním obyvatelům ve všedních dnech možnost obědového stravování s výběrem až z 5 hotových jídel. Nabídka hotových jídel je denně obměňována, neboť jsou pokrmy zhotovovány z čerstvých a aktuálně dostupných surovin.

Denní nabídka vždy obsahuje dvě jídla v menu s polévkou a nápojem, dvě jídla samotná bez menu a každý den je na jídelníčku vepřový řízek s bramborovým salátem. Vegetariánská nebo dietní jídla denní nabídka neobsahuje. Ve zbytku týdne a provozních hodin je možné si k jídlu objednat ze čtyř druhů mražené pizzy (šunková, houbová, sýrová a gladiator hot) a aktuální nabídky studené kuchyně. V průběhu pracovního týdne je z kuchyně vydáno v průměru až 50 obědů za den, v letních měsících se tento průměr zvyšuje až na 90 obědů denně. Příčinou výkyvu je sezónní příliv turistů díky množství cyklistických a turistických tras v okolí, hezkému počasí, a dětským letním prázdninám.

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. Z alkoholických nápojů je v nabídce rozlévané víno značky Victory odrůdy Frankovka, Veltlínské zelené a Muller Thurgau, a dále destiláty, jako například: rum, vodka, zelená, likér Jägermeister, whiskey Tullamore Dew nebo whisky Jack Daniels. Z teplých nápojů jsou to turecká káva, rozpustná káva, čaj a v zimních měsících i svařené víno či grog.

Restaurace disponuje sálem s tanečním parketem, využívaným k pořádání společenských akcí, ale rovněž jako rozšíření prostoru restaurace při vytíženějších dnech.

K pravidelným událostem, pořádaným přímo majitelem hostince, patří maškarní ples, studenská pouť a také Silvestrovská zábava, pravidelně jsou zde také uskutečňované srazy veteránského spolku a důchodců. Dále zde návštěvníci v nepravidelných intervalech pořádají různá sportovní utkání například šipky nebo stolní fotbal. Všechny zmiňované akce se uskutečňují převážně v odděleném sále. Celý prostor restaurace je kuřácký.

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. Součástí služeb je bezplatný pronájem salonku s tanečním parketem při konzumaci jídla a pití.

Cena

Cena hotových jídel je stanovována na základě poměrné části nákladů na potraviny, spotřebované energie a práci. K této ceně je navíc připočítána procentuální přírážka. K celkové ceně je dále přihlíženo a je stanovená minimální a maximální hranice. Ceny se dlouhodobě pohybují okolo 82 Kč za menu včetně polévky a nápoje a 75 Kč za samotný pokrm.

Cena nápojů je vytvářena pomocí přírážky k ceně produktu. Výše této přírážky je mírně ovlivňována cenami konkurence. V tabulce 5 je uvedeno srovnání cen vybraných nápojů ve zkoumané restauraci a jejích nejbližších dvou konkurentech.

Tabulka 5: Ceny nápojů konkurenčních podniků

Nápoj	Restaurace U Šebestů	Restaurace Tango	Jilemská hospůdka
Turecká káva	12 Kč	12 Kč	10 Kč
Točená limonáda (3 dcl)	15 Kč	12 Kč	12 Kč
Pivo	25 Kč	24 Kč	24 Kč
Víno (2dcl)	24 Kč	25 Kč	22 Kč
Rum (0,02 cl)	10 Kč	10 Kč	9 Kč
Vodka (Finlandia)	18 Kč	20 Kč	16 Kč
Jagermeister	18 Kč	18 Kč	16 Kč
Tullamore Dew	20 Kč	21 Kč	18 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Distribuce

Restaurace je umístěna v samotném středu obce, přímo sousedí s autobusovým nádražím, ze kterého je možný vstup přímo na letní zahrádku podniku (tento vchod je přístupný pouze v letních měsících). 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. Hostinská služba je provozována v budově restaurace, kde se jídlo a nápoje dostávají k zákazníkům pomocí přítomného personálu. Pronájem sálu a pořádání společenských akcí je realizována prostřednictvím majitele a tedy i provozním restaurace.

Marketingová komunikace

Restaurace v nedávné době ke své propagaci nechala zhotovit na zakázku panem Linhartem, který se zabývá výrobou reklamních předmětů, několik velkoformátových reklamních bannerů (příloha 1), které jsou viditelně umístěny v okolí dopravních komunikací mířících do obce. V těsné blízkosti restaurace je umístěna informační tabule, tzv. „áčko“, s otevírací dobou, další informační tabule je umístěna vedle vstupu na letní zahrádku s informací o otevírací době a nabídkou obědů. Ke komunikaci se zákazníky restaurace jsou dále používány reklamní letáky umístěné uvnitř podniku a na vývěsných informačních tabulích v obci. Na těchto letácích jsou komunikovány převážně informace o nadcházejících společenských akcích. Posledním komunikačním kanálem využívaným restaurací je tabule umístěná uvnitř podniku s aktuální nabídkou hotových jídel.

Lidé

O chod restaurace se starají dva číšníci, kteří se střídají ve směnném provozu v krátkém a dlouhém týdnu. Oba číšníci jsou vycvičeni v oboru a mají několikaletou praxi. Provoz kuchyně a vaření obědů mají na starosti dvě profesionální kuchařky, zaměstnané v rámci denní 8 hodinové pracovní doby od pondělí do pátku. Majitel dochází do restaurace nepravidelně a je zde přítomen jako dozor, v případě potřeby vypomáhá při obsluze hostů.

Prostředí

Materiální prostředí podniku je formováno budovou, ve které je služba vykonávána. Budova restaurace U Šebestů stojí v obci v naprosté blízkosti autobusového nádraží a náměstí. Jde o historickou stavbu, která je součástí komplexu bývalého pivovaru a zámku. Uvnitř restaurace zaujmou převážně klenuté stropy a neupravené sirové cihlové zdi. Výzdoba restaurace je střídáma a koresponduje s historickým stylem budovy. Výrazným prvkem restaurace je také vyvýšený masivní bar, rovněž zhotovený z pálených cihel. Vnitřní prostor je rozdělen na menší vstupní část (obrázek 6), kde se nachází bar a je zde 40 míst k sezení, a druhou větší částí (obrázek 7), kde je obvykle 40 míst k sezení, ovšem tato oddělená část je využívána při společenských či soukromých akcích a počet míst lze navýšit až na 120. V této části se také nachází malý taneční parket, nepatrně vyvýšené podium a také projektor s plátnem určený pro sledování televizních přenosů.



Obrázek 6: Interiér restaurace (přední část s barem)



Obrázek 7: Interiér restaurace (zadní část)

V letních měsících je v provozu zahrádka (obrázek 8) s částečným pevným zastřešením, venkovním barem a malou udírnou, kde majitel příležitostně udí maso. Součástí letní zahrádky je také pískoviště pro děti. Kapacita venkovních prostor je 47 míst.



Obrázek 8: Letní zahrádka

Procesy

Doba obědů: Příchozí zákazník si ihned po vstupu do restaurace vybere z aktuální nabídky jídel, která je prezentována na informační tabuli na zdi, odpadá tak proces donesení obědového menu zákazníkovi číšníkem. Poté, co se zákazník usadí, obsluha obstará objednávku jídla a pití zároveň. Jelikož jsou v nabídce pouze hotová jídla, zákazník nikdy dlouho nečeká a objednávka je vyřízena ve velmi krátkém čase. Po sněžení jídla opět přistoupí číšník, který ještě nabídne zákazníkovi kávu a odnáší prázdný talíř. V případě

žádné další objednávky se obsluha vrací, před zákazníkem vypočítá částku k zaplacení, a je vyrovnán účet.

Odpolední a večerní provoz: Provoz v hodinách mimo obědy je běžným provozem jako ve většině restaurací a hospodských zařízeních. Zákazník je obsluhován číšníkem u stolu, nebo přímo u baru, pokud zde sedí. Při větší obsazenosti je tento způsob obsluhy pomalejší, neboť je zajišťován pouze dvěma číšníky, přičemž jeden z nich má na starosti objednávky od stolů a druhý obstarává barové objednávky a točí piva.

4.3.2. Analýza konkurenceschopnosti

Tabulka 6: Analýza konkurenceschopnosti

Faktor úspěchu	Váha	Restaurace U Šebestů		Restaurace Tango		Jilemská hospůdka	
Kvalita služeb	0,14	1	0,14	3	0,43	2	0,29
Návštěnost	0,24	1	0,24	3	0,72	2	0,48
Cena jídel a nápojů	0,24	2	0,48	2	0,48	1	0,24
Marketing/ propagace	0,10	2	0,19	3	0,29	1	0,10
Dostupnost	0,05	2	0,10	1	0,05	3	0,14
Prostředí	0,24	1	0,24	3	0,72	2	0,48
Suma	1,00		1,38		2,68		1,72

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

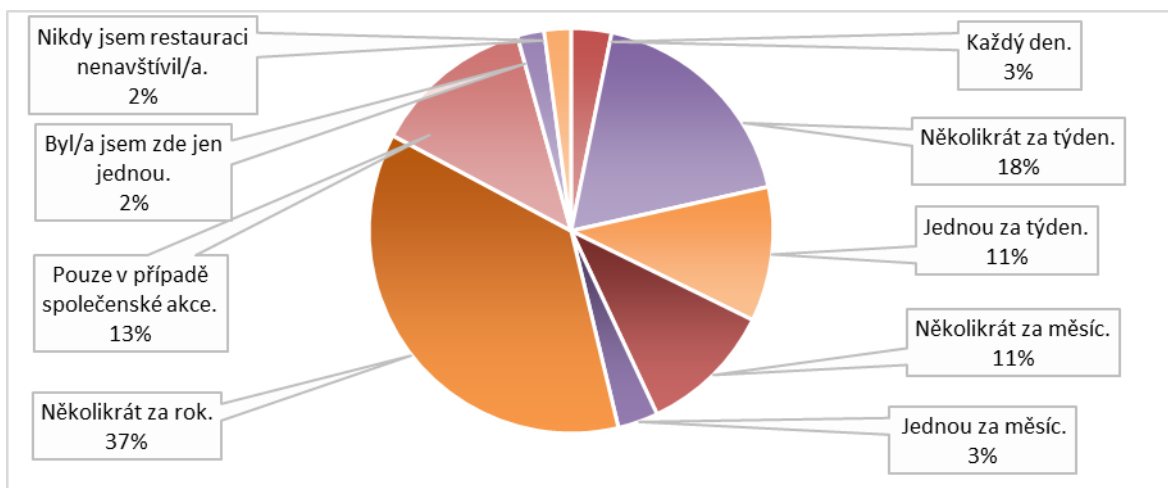
Z uvedené tabulky 6 vyplývá, že pro restauraci U Šebestů je velkým konkurentem Jilemská hospůdka. Přestože se nachází geograficky dál než restaurace Tango, předčila ji ve většině faktorů. I když jsou ceny jídel v obou konkurenčních restauracích lepší a i jejich dostupnost je snadnější, v rozhodujících faktorech prostředí a kvalitou služeb jsou horší. Jilemská hospůdka konkuruje pouze svou propagací a také cenami jídla a pití. Restaurace Tango dopadla ve většině případů nejhůře. Přestože je ze všech nejlépe dostupná, nedokáže této výhody lépe využít a poskytnout zákazníkům lepší celkové služby či příjemnější prostředí, které jsou pro provozování podniku nejdůležitější. Jilemská hospůdka naopak využívá příležitostí marketingových nástrojů pro lepší propagaci podniku a zaměřuje se také na zvelebování prostředí a tvoří tak atraktivnější místo pro své zákazníky.

4.4. Výsledky dotazníkového šetření

Při sběru primárních informací o podniku U Šebestů bylo použito dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zhodnocení funkčnosti různých faktorů marketingového mixu a zjištění spokojenosti zákazníků.

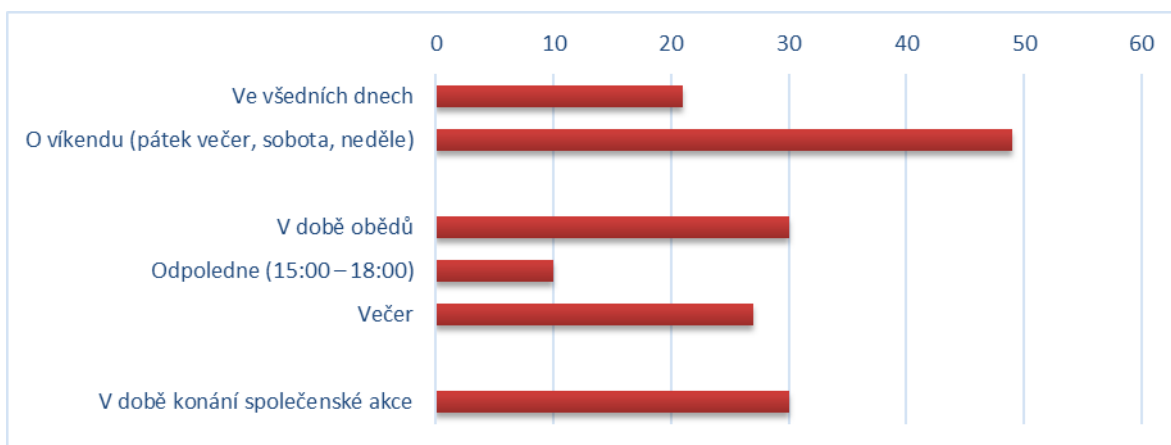
Průzkum byl prováděn v obci Studená a jejích místních částech, proto všech 94 respondentů restauraci U Šebestů znalo. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 46 žen a 48 mužů to je 51% z celkového počtu dotázaných, z tohoto hlediska jsou tedy názory vyrovnané. Největší počet dotázaných byl ve věku 18 až 35 let (60 respondentů) celých 64 % zúčastněných, ve věku 36 až 45 let se zúčastnilo 18 respondentů, což odpovídá 19 %. Dotazníku se zúčastnil také jeden důchodce a dva nezletilí. Ve věku 46 až 65 let bylo 13 dotázaných. Více než polovina, 51 % z dotázaných byli zaměstnanci, 17 podnikatelů a 22 studentů tvořilo 24 %. Dalšími identifikačními otázkami byly dotazy na vzdělání a výši příjmu. Ve většině případů mají dotázaní vystudovanou střední školu s maturitou 44 % a měsíční příjem 55 % dotázaných se pohybuje mezi 10 000 až 25 000 Kč.

Graf 1: Četnost návštěv restaurace U Šebestů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Graf 2: Četnost návštěv v průběhu týdne a dne

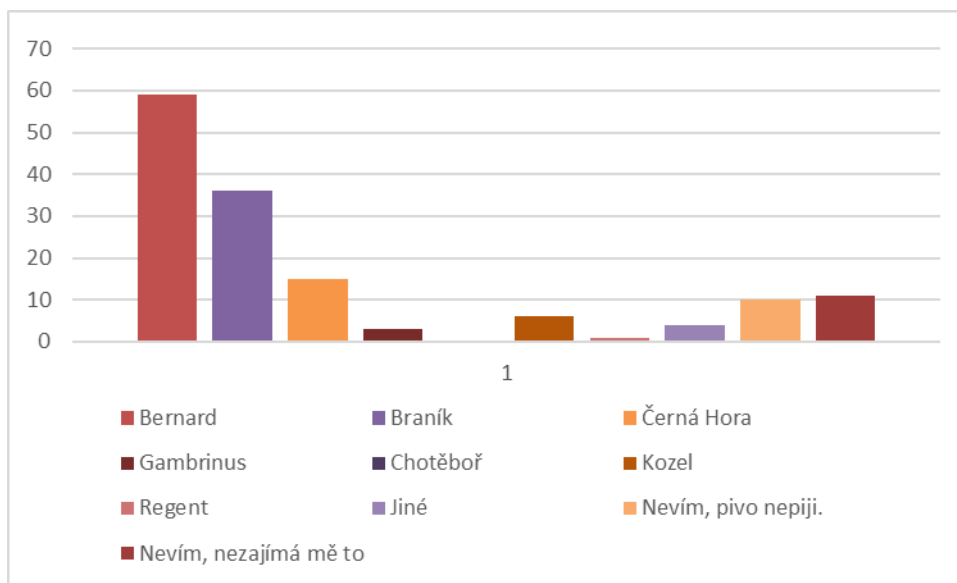


Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Graf 1 znázorňuje četnost návštěv zákazníků v restauraci. Nejpočetnější skupinou jsou zákazníci, kteří restauraci navštěvují pouze několikrát za rok a společně s těmi, co navštěvují podnik pouze při společenských akcích, je to celých 50 % návštěvníků. Respondentů, kteří navštěvují restauraci častěji než jednou za měsíc je dohromady 43% procent. Pouze 3 procenta dotázaných navštěvuje restauraci denně a 2 % ji nikdy nenavštívilo. V grafu 2 je znázorněno, kdy nejčastěji respondenti podnik navštěvují. Nejčastější odpovědí byl víkendový večer a také během doby obědů ve všedních dnech. Nejméně vytižená je podle návštěvnosti restaurace během odpoledne, mezi 15:00 a 18:00 hodinou. To je samozřejmě způsobeno pracovní dobrou většiny respondentů.

Respondenti byli také dotázáni, zda považují restauraci v obci dobře dostupnou a zda má dostatek parkovacích míst. S dostupností restaurace souhlasilo 92 % dotázaných, s dostatkem parkovacích míst je spokojeno 61 respondentů ze 77 dotázaných, což odpovídá 86%. Z 50 respondentů, kteří odpověděli na otázku, zda tyto parkovací místa využívají, je téměř polovina využívá a druhá ne.

Graf 3: Povědomí zákazníků o točeném pivu v restauraci



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

V další otázce znázorňující graf 3 bylo zjišťováno, zda respondenti vědí, jaká značka je v restauraci nabízena. Ve výběru z odpovědí byly uvedeny všechny značky pív, které v minulosti restaurace zákazníkům nabízela. Většina z dotázaných správně zmínila značku Bernard, ale podstatně méně respondentů už ví, že restaurace nabízí také značku Braník. Značný počet dotázaných se mylně domnívá, že si v podniku mohou objednat pivo značky Černá Hora. S kvalitou točeného piva jsou ale zákazníci spokojeni, jak vyplývá z grafu 4.

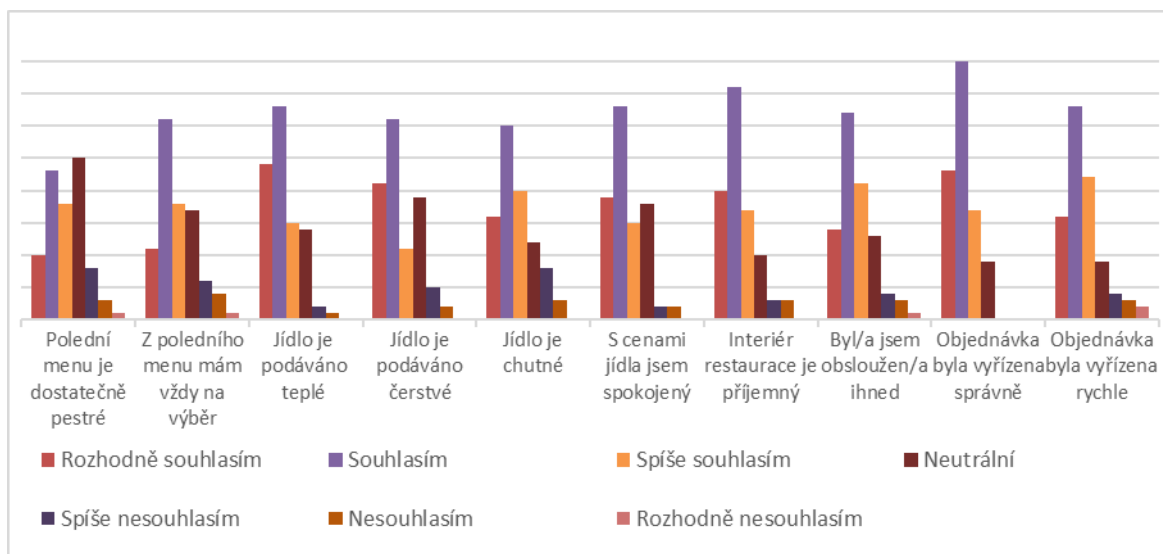
Graf 4: Hodnocení točeného piva zákazníky



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Následující dvě otázky se týkaly hodnocení provozu během obědů a večerního provozu.

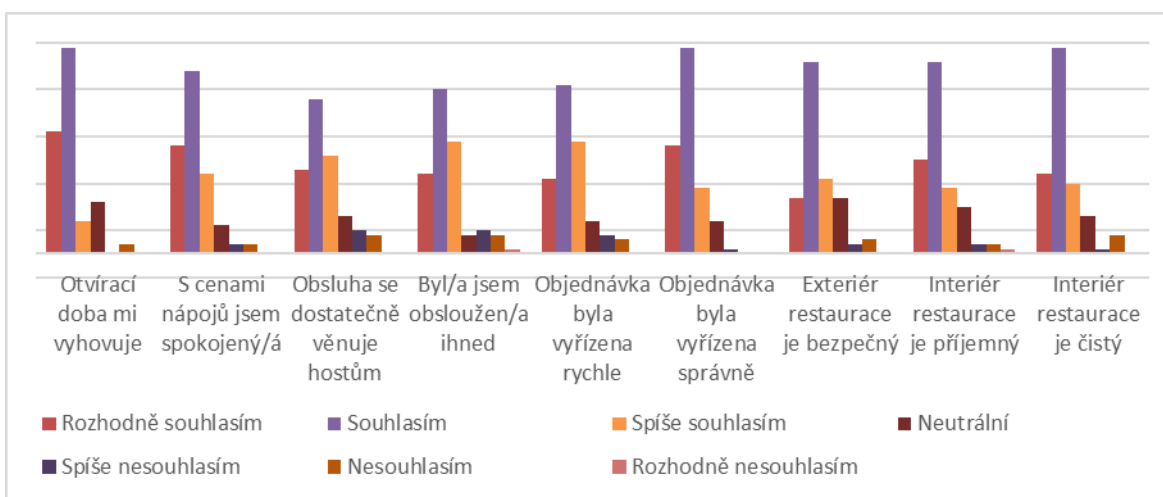
Graf 5: Hodnocení provozu restaurace během obědů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Z uvedeného grafu 5 lze vyčíst míru spokojenosti zákazníků během doby obědů. Je patrné, že by zákazníci uvítali pestřejší nabídku jídel, než je tomu tak dnes, ale se současnými podávanými jídly jsou spokojeni, co do chuti, i jeho teploty. Ohledně čerstvosti jsou již mírně skeptičtí. Restauraci vidí čistě a cítí se v ní příjemně. Podle výsledků z dotazníkového šetření jsou zákazníci ve většině případů s obsluhou spokojeni.

Graf 6: Hodnocení provozu restaurace o dopoledních a večerních hodinách

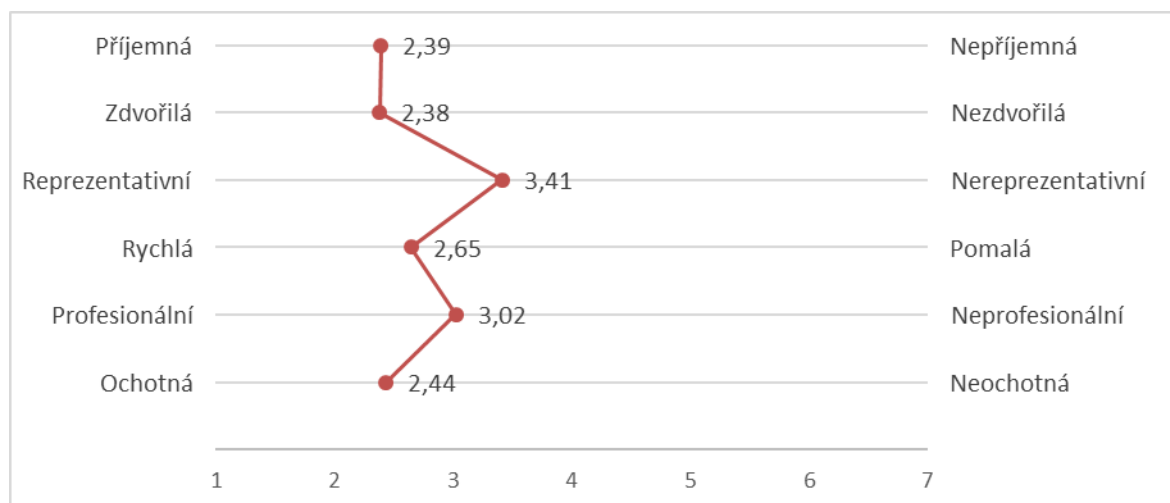


Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Večerní provoz restaurace je respondenty všeobecně hodnocen kladněji než v případě poledního provozu. Se všemi zkoumanými výroky dotazovaní souhlasí.

Podle dotazníkového šetření jsou zákazníci s obsluhou během obědů převážně spokojeni, přesto se však objevilo o několik více případů nespokojenosti s rychlostí obsluhy a vyřízením objednávky, než v případě večerního provozu. Tato nespokojenost může být způsobena větším vytížením číšníků při vykonávání více procesů při obsluze, než se při obsluze ve večerním provozu.

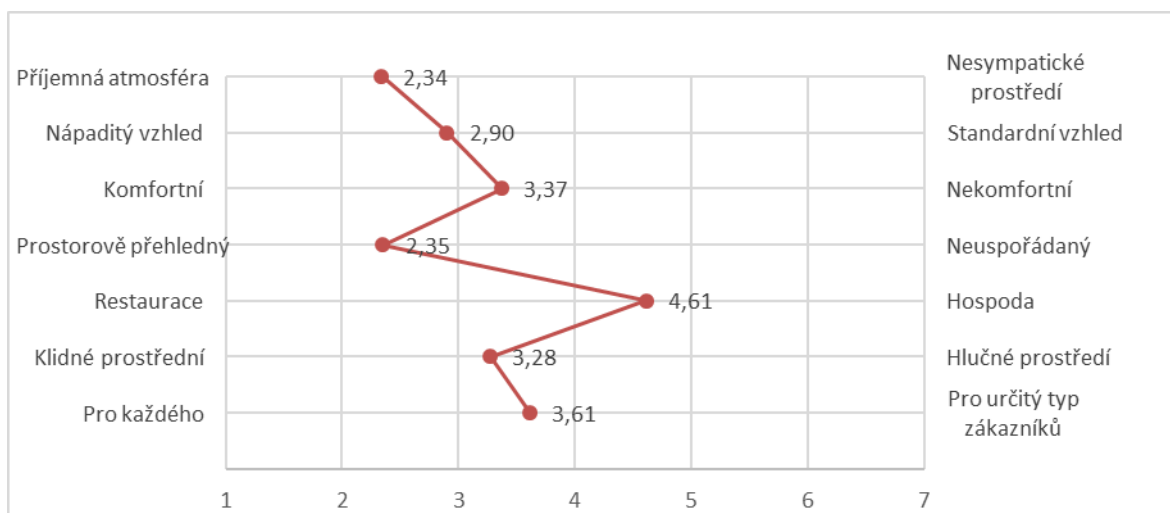
Graf 7: Vnímání obsluhy zákazníkem



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Respondenti byli také požádáni, aby zhodnotili obsluhu restaurace, a podle odpovědí jsou s obsluhou spokojeni. Podle výsledků v grafu 6 je zřejmé, že obsluha svému zaměstnání rozumí, vykonává ho zodpovědně, je ochotná a na zákazníky příjemná a zdvořilá. Jediné, co zákazníci obsluze restaurace ve větší míře vytýkali, byla nereprezentativnost, která je způsobena neformálním oblečením personálu.

Graf 8: Vnímání prostředí podniku U Šebestů zákazníkem



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Z grafu 7, který vykresluje odpovědi dotazovaných na otázku celkového vnímání podniku U Šebestů je patrné, že zákazníci se v restauraci cítí příjemně a oceňují její přehlednost. Interiér neshledávají nijak zvláště nápaditým a převládá přirovnání podniku spíše k hospodě než k restauračnímu zařízení. Hodnoty okolo 3,3 – 3,6 týkající se komfortu, míry hluku v podniku a určením typu zákazníků, pro které je restaurace určena, jsou známkou rozdílných názorů návštěvníků a jejich vkusem. Zde se tak otvírá prostor pro možné lepší zacílení na vybraný segment.

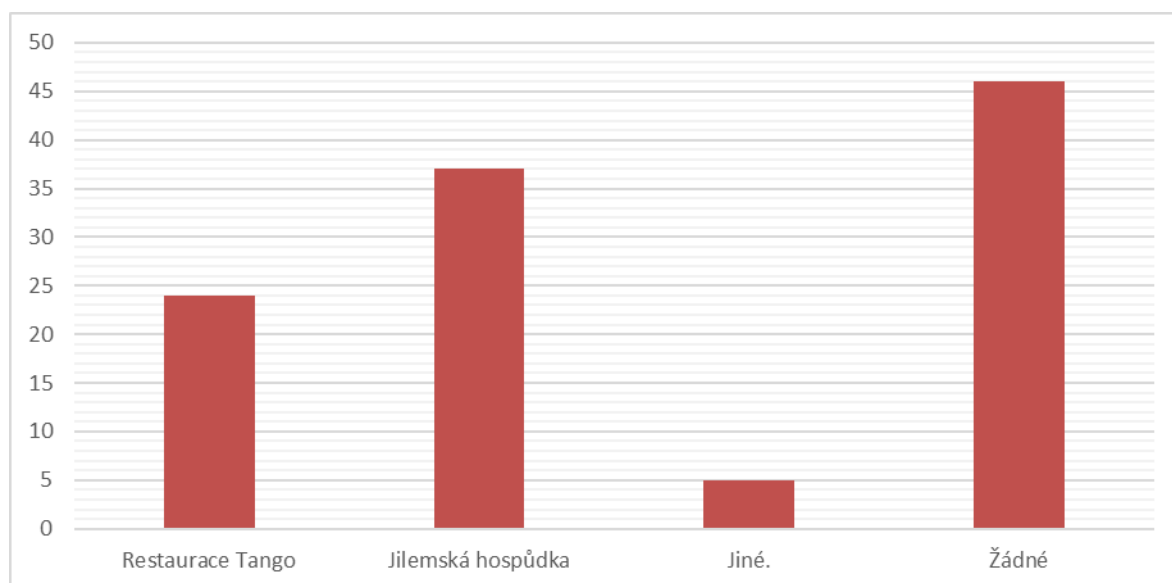
Graf 9: Hodnocení restaurace U Šebestů zákazníky



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

V průměrném hodnocení restaurace dotázaných, které bylo v grafu 8 určeno na škále 1 až 5 hvězdiček, získala restaurace téměř tři hvězdičky. Toto hodnocení je známkou spokojenosti zákazníků v podniku.

Graf 10: Návštěvnost konkurence v obci



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Z grafu 9 vyplývá, že většina dotázaných žádné jiné podniky ve Studené a jejím nejbližším okolí nenavštěvuje, což je pro restauraci U Šebestů dobrým znamením. Největším konkurentem se podle výsledků stala Jilemská hospůdka, která je také hojně navštěvována. O něco menší množství respondentů navštěvuje také restauraci Tango. V návštěvnosti je tedy restaurace U Šebestů nejlepší a z grafu je patrné, že ve Studené jsou jedinými silnými konkurenty tyto dva podniky.

5. Zhodnocení a doporučení

Na základě provedených analýz situace podniku je možné vymezit seznam silných a slabých stránek a také určit, jaké existují na daném trhu hrozby a příležitosti, kterých by bylo možné využít pro budoucí podnikání.

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. S nabízenými službami souvisí množství pořádaných společenských akcí, které organizuje buď sám majitel podniku, nebo jde o soukromé či veřejné akce. Interiér podniku totiž poskytuje dostatečný prostor a vybavení pro různé typy konaných akcí. Mezi silné stránky patří i dobrá dostupnost v obci a také oproti konkurenci vysoká návštěvnost během roku.

Návštěvnost restaurace je zahrnuta i 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. Toto souvisí s další slabou stránkou a tou je nedostatečná komunikace se zákazníky prostřednictvím různých komunikačních kanálů. Mezi slabé stránky je také zahrnuta absence studené kuchyně, či jiné rozšíření možnosti občerstvení mimo nabídku obědů. Pro podnik je také slabou stránkou nereprezentativnost obsluhy, na kterou upozornilo dotazníkové šetření.

Hrozby pro podnik plynou pouze z trvalého snižování počtu obyvatel v obci a jejich stárnutí a také možnosti otevření bufetu v obci.

Naopak příležitostí pro podnik bylo odhaleno během situační analýzy hned několik a vyplývají zvláště ze slabých stránek podniku. Hlavní příležitostí podniku je využití informačních technologií, které poskytnou prostor pro lepší komunikaci se zákazníky. Další příležitostí je zavedená služby vaření obědů pro firemní zaměstnance. V dlouhodobé budoucnosti se pro podnik může stát příležitostí pravděpodobné obnovení provozu pivovaru. Původ budovy a její historie také poskytuje jistou formu příležitosti, které by bylo vhodné využít, aby více korespondoval s prostředím bývalé konírny.

5.1. Určení cílů a formulace strategií

Na základě provedených analýz vnitřního a vnějšího prostředí a na základě vyhodnocení dotazníkového šetření lze nyní vytyčit reálné cíle, kterých bude v budoucnu dosaženo za pomoci vytvořené strategie. Stanové cíle musí být v souladu s cíli určenými majitelem podniku.

Restaurace se dlouhodobě potýká s nízkou návštěvností ze strany místních obyvatel, což potvrzuje i dotazníkové šetření, které ukázalo, že 50% respondentů navštíví podnik pouze několikrát za rok. Ze situační analýzy byly zjištěny nové příležitosti využití informačních komunikačních technologií, díky kterým bude možné odstranit nedostatky v komunikaci se zákazníky, které umožní zvýšení počtu návštěv stávajících zákazníků během roku a také zvýší povědomí o podniku v širším okolí.

Dalším cílem, vyplývajícím z podrobné analýzy podniku a jeho okolí je nutnost zvýšení konkurenceschopnosti a zabránění tak ohrožením ze strany vstupu nových stravovacích zařízení na trh, ale i stávajících konkurentů. Reálnou blížící se hrozbou je zbudování bufetu na náměstí v obci, které velmi ohrožuje podnik v polední nabídce obědů.

Pro dosažení stanovených cílů je nutné sestavit strategie, kterou budou obsahovat další dílčí cíle, které ulehčí cestu k úspěšnému dosažení cíle. Pro každý z uvedených cílů se stanoví vlastní marketingová strategie.

Zvýšení návštěvnosti podniku – Tohoto cíle bude dosaženo využitím zjištěné příležitosti možného využití informačních technologií. Prvním krokem bude vytvoření profilu podniku na sociální síti Facebook, který je zdarma. Na tomto profilu budou zveřejněny informace o provozu, otevírací době, stálé nabídce a o historii podniku a doplněny fotografiemi. Profil bude dále využíván pro zveřejňování aktuálních informací týkající se denní nabídky obědů a informací o nadcházejících akcích. Tento profil bude sloužit jako hlavní komunikační kanál se zákazníky a bude rychleji rozšiřovat informace týkající se podniku. Tímto kanálem budou nejvíce zasaženi obyvatelé obce Studená ve věku mezi 18 – 35 lety. Skupina obyvatel mezi 35 – 55 let bude informována o denní nabídce jídel a nadcházejících akcích prostřednictvím elektronické pošty, pro kterou bude vytvořena databáze emailů. Zapsání emailové adresy do databáze bude zákazníkovi nabídnuto při jeho návštěvě restaurace a také k ní bude vyzván na sociální síti. Dále budou ve větší míře

distribučovány informační letáky o dění v podniku, které budou umístěné na viditelných místech, které jsou k tomu v obci určené, na vývěsných a informačních tabulích.

Zlepšení konkurenceschopnosti – Tohoto cíle lze částečně dosáhnout již splněním dílčích cílů zmíněných v předchozím bodu zvýšení návštěvnosti podniku. Pro zlepšení konkurenceschopnosti je vhodné využít příležitosti vycházející z historie budovy a také bezprostředního okolí pivovarského prostředí. Interiér podniku neoznačili respondenti jako nijak zvláště nápaditý, je tedy příležitostí tento prostor oživit a jako vhodné téma se jeví „pivovarská konírna“. Dekorace týkající se tohoto tématu umístěné v restauraci, vytvoří příjemnější atmosféru s nádechem místní historie. Takto vytvořené prostředí s příběhem se stane lákavým místem pro návštěvy i zákazníků z širšího okolí.

Z uvedené analýzy konkurenceschopnosti vyplývá, že je restaurace hůře dostupná a její umístění v obci není výhodné, což je potvrzeno z průzkumu dotazníkového šetření, proto je nutné tuto skutečnost změnit. Tohoto lze docílit lepším vyznačením budovy v obci a jejího vstupu. Hlavní vchod restaurace se nachází, jak již bylo zmíněno, ve dvoře ohraničeném budovou pivovaru a bývalým zámekem, dnes fungujícím jako azylový dům. Přístup do toho dvora je pouze přes úzkou bránu a tento vjezd není dostatečně označen informacemi o přístupu do restaurace. To znesnadňuje přístup do restaurace lidem, kteří s podnikem nejsou seznámeni a nikdy zde nebyli.

Pokud podnik začne komunikovat se zákazníky intenzivněji prostřednictvím internetu a vytvoří informační tabule označující vstup do restaurace, je vhodné tyto komunikační kanály vizuálně sjednotit vytvořením jednoduchého loga, se kterým si zákazníci mohou podnik spojovat. Toto logo musí být jednotné a vytvářet rámec pro vytvořené téma restaurace.

Dále je pro zlepšení konkurenceschopnosti nutné zlepšit reprezentativnost personálu, se kterou dotázaní respondenti nebyli spokojeni. Pro obsluhu lze navrhnout odlišení se od hostů podniku, minimální změnu oděvu ve formě černých kalhot a bílé košile či trička.

5.2. Akční program na období 2015 - 2016

Vyhotovením časového harmonogramu pro zpracované marketingové strategie je umožněn lepší přehled a orientace v plnění dílčích cílů zvolené strategie. Tento doporučený akční program je vytvořen na období od dubna 2015 do prosince 2015.

Duben 2015

Jelikož vytvořené strategie obsahují dílčí cíle, kterých lze dosáhnout jednorázovým pokynem či činností, budou tyto cíle splněny během krátkého období jednoho měsíce. Během měsíce dubna bude personálu oznámena změna pracovního oděvu, který se bude od začátku nového měsíce skládat z černých kalhot a bílé košile, pokud majitel neurčí jiné varianty barev. V každém případě musí být oděv personálu odlišitelný od zákazníků. Během dubna bude také majitelem podniku vyhotoven profil na sociální síti a informace o jeho existenci bude zveřejněna na oficiálních stránkách obce Studená a také na profilových stránkách na sociální síti Facebook skupin, které se týkají obyvatel Studené.

Květen 2015

V tomto měsíci bude majitelem podniku vytvořen vzorový text emailové zprávy informující zákazníky o aktuální obědové nabídce. Během měsíce května obsluha začne stálejší hosty informovat o možnosti zasílání emailů s aktuálními informacemi obědových menu a o konání nadcházejících akcí. Pokud host bude mít o zasílání emailů zájem, obsluha si zaznamená jeho emailovou adresu a od dalšího týdne začne dostávat vyžádané informace do schránky. K tomuto účelu bude vytvořena emailová adresa, kde budou zákaznické emaily shromažďovány.

Červen 2015

V červnu bude vyhotoven návrh informační cedule, která bude umístěna nad vjezdem do dvora pivovaru pro lepší orientaci pro nové zákazníky. Pokud teploty dovolí, bude v tomto měsíci otevřen provoz letní zahrádky, na kterou budou zákazníci upozorněni na Facebookovém profilu, formou emailů a také bude využit místní rozhlas. Podle návrhu bude zhotovena informační cedule a umístěna na určené místo. Poslední týden v červnu bude věnován převážně informování zákazníků a obyvatel okolí o provozu letní restaurace během víkendové Studenské pouti, která se koná 3.7. – 5.7. 2015. Na Facebookovém

profilu bude zveřejněna informace o této nadcházející události v obci společně s informacemi o prodloužené otevírací době a rozšířenou nabídkou.

Červenec 2015

V prvním týdnu budou denně zveřejňovány prostřednictvím sociální sítě informace se speciální nabídkou týkající se provozu během Studenské pouti. Tyto informace budou rozesílány i v rámci emailové databáze. Opět bude využit i obecní rozhlas. Během víkendu pak budou zveřejňovány fotografie z probíhající události. Ve zbytku měsíce se začnou obstarávat nové dekorační kousky do interiéru, které budou korespondovat s pivovarským tématem a konírnou. Tyto tematické kousky budou pořízeny za minimální cenu od obyvatel v okolí, kteří je již nepotřebují a nevyužijí nebo budou získány na bleších trzích.

Srpen 2015

Hledání nových dekoračních prvků může být neustálým procesem, kterým bude prostředí restaurace neustále obnovováno a stane se tak s každou další návštěvou zákazníka zajímavější. Neustále bude pokračovat rozesílání informací o aktuálním obědovém menu a o připravovaných akcích.

Září 2015

Majitel se zaměří na vytvoření „příběhu“ restaurace. Interiér restaurace se pomalu začne plnit prvky týkající se zvoleného pivovarského tématu, ale i tématu historie obce. Ve Studené žilo několik významných osobností a toho je vhodné využít. Interiér může vytvořit dojem jakéhosi okna do minulosti obce, probudit v místních obyvatelích hrdost a přinutit je cítit se zde doma.

Říjen 2015

Proběhne shrnutí a zhodnocení uplynulé sezóny na základě vypořádkování vyšší či nižší návštěvnosti, ale i podle finanční situace podniku. Zákazníci budou elektronickou cestou vyzváni, aby sami zhodnotili změny, k jakým v uplynulém půl roce došlo.

Listopad 2015

Vyhodnocení průzkumu provedeného mezi zákazníky a následné upravení vytvořené strategie. V případě kladného hodnocení změny u zákazníků bude se v uvedeném programu pokračovat. Tedy neustálá aktivita na sociální síti, která bude svůj obsah doplňovat o informace, které se netýkají pouze restaurace U Šebestů, ale i blízkého okolí a neustále bude doplňována databáze s emailovými adresami.

Prosinec 2015

V tomto měsíci bude věnován čas především plánování silvestrovské oslavy. Na začátku měsíce bude rozeslána pozvánka na tuto událost. Během měsíce pak budou postupně přidávány informace o doprovodném programu, silvestrovském menu, prodeji lístků apod. Zákazníci budou také včas upozorněni na omezenou otevírací dobu během svátků Vánočních, ale i na speciální vánoční menu během obědů.

Leden 2016 – březen 2016

V těchto měsících, kdy je nejnižší návštěvnost podniku, se bude komunikace se zákazníky zaměřovat na speciální výhodné cenové akce, které by mohly zákazníky nalákat. Budou využívány významné dny k podpoření návštěvnosti různými malými eventy, např. na Sv. Valentýna každá žena dostane malý zákusek k obědovému menu zdarma, na den Sv. Patrika bude obsluha oblečena celá v zeleném, apod. Tyto malé akce budou organizovány s minimálními náklady, ale pro zákazníky budou vždy přitažlivé a zajímavé.

6. Závěr

Na základě zpracované situační analýzy podniku, která obsahovala podrobnou charakteristiku restaurace U Šebestů, prozkoumání vnitřního a vnějšího prostředí podniku, ale také podrobnou analýzu nejbližších konkurentů a celkovou konkurenceschopnost restaurace, byly zjištěny její silné a slabé stránky, ale také hrozby, kterým restaurace musí čelit a příležitosti, kterých by měla v budoucnu využít.

Zpracováním marketingové situační analýzy došlo k objektivnímu zhodnocení situace, ve které se podnik v současné době nachází. Tyto zjištěné informace byly použity pro určení cílů a formulaci marketingových strategií a následné sestavení akčního programu na budoucí období jednoho roku, který by se měl stát podkladem pro vedení podniku a jeho dodržením docílit zlepšení postavení v odvětví poskytování stravovacích služeb ve Studené a jejím okolí.

Provedená podrobná analýza okolního prostředí zjistila, že pro restauraci U Šebestů existuje řada příležitostí, které dosud majitelem podniku nebyly využity. Mezi největší nevyužitou příležitostí je aplikace informačních komunikačních technologií k lepší propagaci podniku a komunikaci se zákazníky. V navržených strategiích bylo zmíněno využití sociální sítě Facebook a vytvoření databáze emailových adres zákazníků, určené pro zasílání informačních emailů s aktuální nabídkou obědového menu a plánovaných akcích. Analýzou prostředí bylo dále zjištěno, že je restaurace umístěna v budově bývalé pivovarské konírny, která je historickou památkou. Tento fakt by se měl stát základem pro vytvoření přitažlivého a příjemného konceptu prostředí interiéru korespondující s historií stavby. To vypovídá o funkčnosti a efektivitě zvolené metodiky, tedy vytvoření situační analýzy podniku, která poskytuje jednoduše použitelný nástroj pro zhotovení marketingového plánu.

V dotazníkovém šetření byly zjištěny názory na podnik přímo u jeho zákazníků, obyvatel obce Studené a jejího okolí. Toto šetření poskytlo informace o spokojenosti zákazníků a upozornilo na nedostatky, které by byly jinými analýzami téměř nezjistitelné. Výsledky dotazníku upozornily na nutné zlepšení reprezentativnosti obsluhy, které by mělo být jednoduše dosaženo tak, že obsluha bude do zaměstnání chodit ve sjednoceném

pracovním oděvu, kterým se odliší od zákazníků. Dotazníkové šetření ukázalo nízkou četnost návštěv během roku, ke kterým dochází ve většině případů pouze, pokud se v podniku odehrává společenská akce. Tuto skutečnost by podnik mohl změnit výše zmiňovanými strategiemi využitím informačních komunikačních technologií, kdy bude zákazník lépe informován o tom, co se v restauraci U Šebestů děje. Návštěvnost by také mohla být podpořena malými eventy spojenými například s významnými dny, jako je Sv. Valentýn, den Sv. Patrika, 1. Máj a podobně, kdy bude pro návštěvníky vždy připraveno malé překvapení.

Metoda analýz a dotazníková metoda na sebe navázaly a vytvořily tak kvalitní podklady pro zhotovení marketingové strategie použitelné pro budoucí fungování podniku. Z vyhotovených analýz vyplynulo, že 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.

7. Seznam použitých zdrojů

BENÁŘ, Jiří. *Promarketing.cz* [online]. 2002-2014 [cit. 2015-01-15]. Dostupné z: <http://www.promarketing.cz>

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. vyd. Praha: Grada. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

COOPER, John; LANE, Peter. *Marketingové plánování, Praktická příručka manažera*. 9. Praha: Grada Publishing, 1999. 232 s. ISBN 80-7169-641-2.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *ČSU České Budějovice* [online]. [cit. 2015-03-04]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/x/redakce.nsf/i/home>

FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; a spol. *Tvorba strategie a strategické plánování*. 1. Vydání, Praha: Grada publishing, 2012. 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. – 2., rozšíř. a aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 200 s., ISBN 80-247-0447-1

HORNER, Susan. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: [aplikovaný marketing služeb]*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2003, 486 s. Manažer. ISBN 80-247-0202-9.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 288 s. Marketing (Grada). ISBN 978-80-247-3247-3.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

JANEČKOVÁ, Lidmila. *Marketing služeb: [aplikovaný marketing služeb]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, 179 s. Manažer. ISBN 80-716-9995-0.

KOTLER, Philip, et al. *Moderní marketing*. 4. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip. *Marketing management: [aplikovaný marketing služeb]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. Manažer. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Překlad Hana Machková. Praha: Grada, 2004, 855 s. Expert (Grada Publishing). ISBN 8024705133.

LAVINSKY, Dave. Marketing Plan Template: Exactly What To Include. *Forbes* [online]. [New York, N.Y.: Forbes Inc., 1918- [cit. 2015-01-15]. Dostupné z: <http://www.forbes.com/sites/davelavinsky/2013/09/30/marketing-plan-template-exactly-what-to-include/3>

MANAGEMENTMANIA.COM LLC. *Management Mania* [online]. 2011-2013 [cit. 2015-01-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs>

MCDUFFEE, Bruce. Go “Back to the Future” with Strategic Marketing Plans. In: [online]. 2014 [cit. 2015-01-15]. Dostupné z: <http://contentmarketinginstitute.com/2014/01/back-to-future-strategic-marketing-plan>

MĚSTSKÝ ÚŘAD DAČICE. *Oficiální stránky Města Dačice: Strategické dokumenty* [online]. Dačice, 2011 [cit. 2015-03-05]. Dostupné z: <http://www.dacice.cz/radnice/samosprava/strategicke-dokumenty/>

NÁRODNÍ PAMÁTKOVÝ ÚSTAV. *Nemovité památky* [online]. Praha, 2003 [cit. 2015-03-03]. Dostupné z: <http://monumnet.npu.cz/pamfond/hledani.php>

OBECNÍ ÚŘAD STUDENÁ. *Oficiální stránky Obce Studená* [online]. Studená, 2004 [cit. 2015-03-03]. Dostupné z: <http://www.studena.cz>

PIVOVAR STUDENÁ - Pivovary.Info. *Pivovar Studená - Pivovary.Info* [online]. 2003, 2012 [cit. 2015-03-03]. Dostupné z: <http://www.pivovary.info/historie/s/studena.htm>

PODNIKÁTOR, 2012. Podnikátor [online]. [cit. 2015-01-20]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/>

PROŠEK, Pavel. Strategie nízké ceny nebo strategie diferenciací?. In: Moderní řízení [online]. 2007 [cit. 2015-01-20]. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-21764970-strategie-nizke-ceny-nebo-strategie-diferenciaci>

RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 213 s. ISBN 978-80-247-4039-3.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 268 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

8. Seznam příloh

<i>Příloha 1: Reklamní banner restaurace U Šebestů</i>	<i>6</i>
<i>Příloha 2: Dotazníkové šetření spokojenosti zákazníků restaurace U Šebestů v Studené.....</i>	<i>6</i>
<i>Příloha 3: Mapy obce Studená a okolí</i>	<i>13</i>
<i>Příloha 4: Určení vah faktorů konkurenceschopnosti.....</i>	<i>14</i>

Přílohy

Příloha 1: Reklamní banner restaurace U Šebestů



Příloha 2: Dotazníkové šetření spokojenosti zákazníků restaurace U Šebestů v Studené

1. Znáte restauraci U Šebestů
 - a. Ano
 - b. Ne
2. Jak jste se o restauraci dozvěděli?
 - a. Od známých/kamarádů
 - b. Viděl/a jsem reklamní poutač
 - c. Z internetu
 - d. Z novin
 - e. Z rozhlasu
 - f. Jinak
3. Jak často navštívujete restauraci U Šebestů?
 - a. Každý den.
 - b. Několikrát za týden.

- c. Jednou za týden.
- d. Několikrát za měsíc.
- e. Jednou za měsíc.
- f. Několikrát za rok.
- g. Pouze v případě společenské akce.
- h. Byl/a jsem zde jen jednou.
- i. Nikdy jsem restauraci nenavštívil/a.

4. Kdy restauraci U Šebestů navštěvujete?(Zaškrtněte alespoň 2 odpovědi)
- a. Ve všedních dnech
 - b. O víkendu (pátek večer, sobota, neděle)
 - c. V době obědů
 - d. Odpoledne (15:00 – 18:00)
 - e. Večer
 - f. V době konání společenské akce
5. V kolik hodin v pracovním týdnu nejčastěji obědváte?
- a. 11:00 – 12:00
 - b. 12:00 – 13:00
 - c. 13:00 – 14:00
 - d. 14:00 – 15:00
 - e. Déle než v 15:00
 - f. Pokaždé jinak.
6. Myslíte si, že je restaurace v obci dobře umístěná (dostupná)?
- a. Ano
 - b. Ne
7. Má podle Vás restaurace dostatek parkovacích míst?
- a. Ano
 - b. Ne
 - c. Nevyužívám je.
 - d. Využívám je.
8. Víte, jaké se v restauraci U Šebestů čepuje pivo? (možno i více odpovědí)

- a. Bernard
- b. Braník
- c. Černá Hora
- d. Gambrinus
- e. Chotěboř
- f. Kozel
- g. Regent
- h. Jiné:
- i. Nevím, pivo nepiji.
- j. Nevím, nezajímá mě to

9. Chutná Vám zde čepované pivo?

Vaše odpověď:

10. Ohodnoťte následující tvrzení.(Doba obědů)

	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Spíše souhlasím	Neutrální	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Doba obědů mi vyhovuje							
Polední menu je dostatečně pestré							
Z poledního menu mám vždy na výběr							
Jídlo je podáváno teplé							
Jídlo je podáváno čerstvé							
Jídlo je chutné							
S cenami jídla jsem spokojený/á							
S cenami nápojů jsem spokojený/á							
Exteriér restaurace je čistý							
Interiér restaurace je čistý							
Interiér restaurace je příjemný							
Byl/a jsem obsloužen/a ihned							
Objednávka byla vyřízena správně							
Objednávka byla vyřízena rychle							

11. Ohodnoťte následující tvrzení.(Odpolední/večerní provoz)

	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Spíše souhlasím	Neutrální	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Otvírací doba mi vyhovuje							
S cenami nápojů jsem spokojen/á							
Obsluha se dostatečně věnuje hostům							
Byl/a jsem obsloužen/a ihned							
Objednávka byla vyřízena rychle							
Objednávka byla vyřízena správně							
Exteriér restaurace je bezpečný							
Interiér restaurace je příjemný							
Interiér restaurace je čistý							

12. Jak vnímáte obsluhu restaurace?

	1	2	3	4	5	6	7	
Příjemná								Nepříjemná
Zdvořilá								Nezdvořilá
Reprezentativní								Nereprezentativní
Rychlá								Pomalá
Profesionální								Neprofesionální
Ochotná								Neochotná

13. Jak vnímáte podnik U Šebestů?

	1	2	3	4	5	6	7	
Příjemná atmosféra								Nesympatické prostředí
Nápaditý vzhled								Standardní vzhled
Komfortní								Nekomfortní
Prostorově přehledný								Neuspořádaný
Restaurace								Hospoda
Klidné prostředí								Hlučné prostředí
Pro každého								Pro určitý typ zákazníků

14. Kolika hvězdičkami byste restauraci ohodnotili?



15. Jaké jiné podniky ve Studené a okolí navštěvujete?

- a. Restaurace Tango
- b. Jilemská hospůdka
- c. Jiné. Jaké?:
- d. Žádné

16. Odkud jste?

- e. Ze Studené.
- f. Blízké okolí Studené.(Domašín, Jilem, Horní Bolíkov, Horní Pole, Maršov, Olšany, Skrýchov, Sumrakov, Světlá, Jeníkov)
- g. Jiné:

17. Pohlaví:

- h. Žena

i. Muž

18. Věk:

- j. Méně než 18 let
- k. 18 – 25 let
- l. 26 – 35 let
- m. 36 – 45 let
- n. 46 – 55 let
- o. 56 – 65 let
- p. 66 a více let

19. Zaměstnanecký status:

- q. Zaměstnanec
- r. Podnikatel
- s. Student
- t. Nezaměstnaný
- u. Důchodce

20. Nejvyšší dosažené vzdělání:

- v. Základní
- w. Středoškolské bez maturity
- x. Středoškolské s maturitou
- y. Vyšší odborné
- z. Bakalářské
- aa. Vysokoškolské

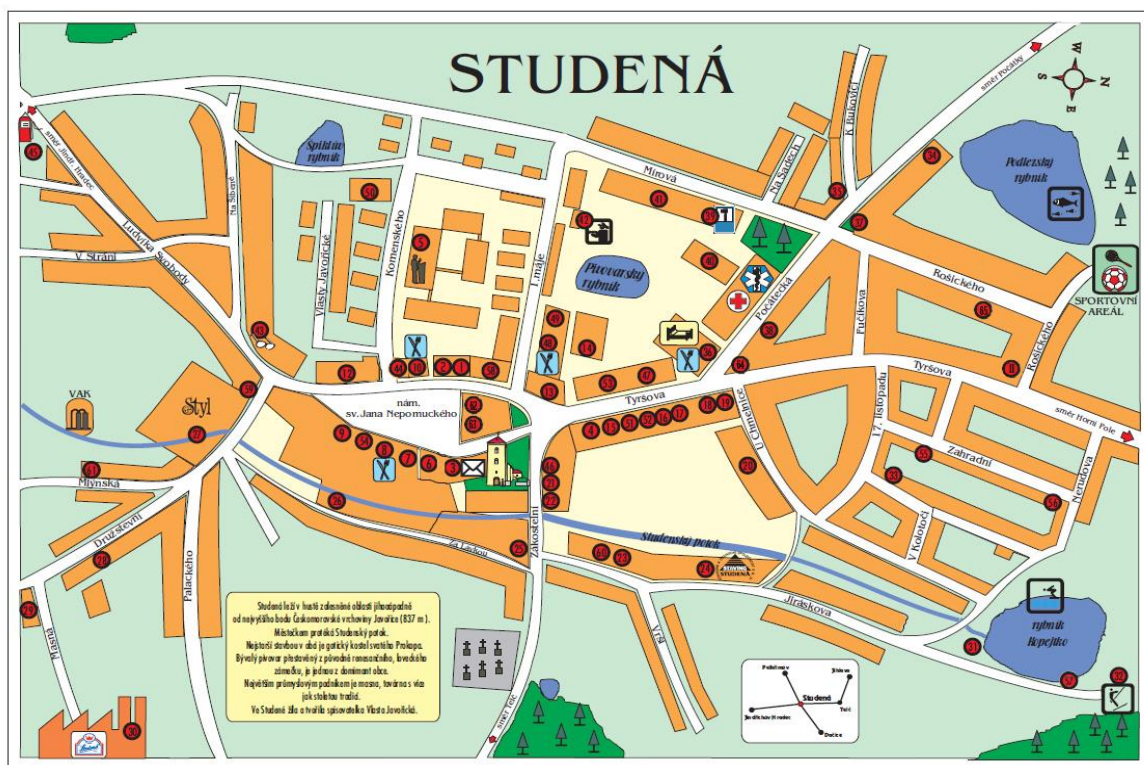
21. Výše měsíčního příjmu:

- bb. Do 5 000 Kč.
- cc. 5 000 Kč až 10 000 Kč
- dd. 10 001 Kč až 25 000 Kč
- ee. 25 001 Kč až 35 000 Kč
- ff. 35 001 Kč až 45 000 Kč
- gg. Více než 45 000 Kč

22. Zde je prostor pro vaše připomínky a nápady ohledně restaurace U Šebestů.

.....

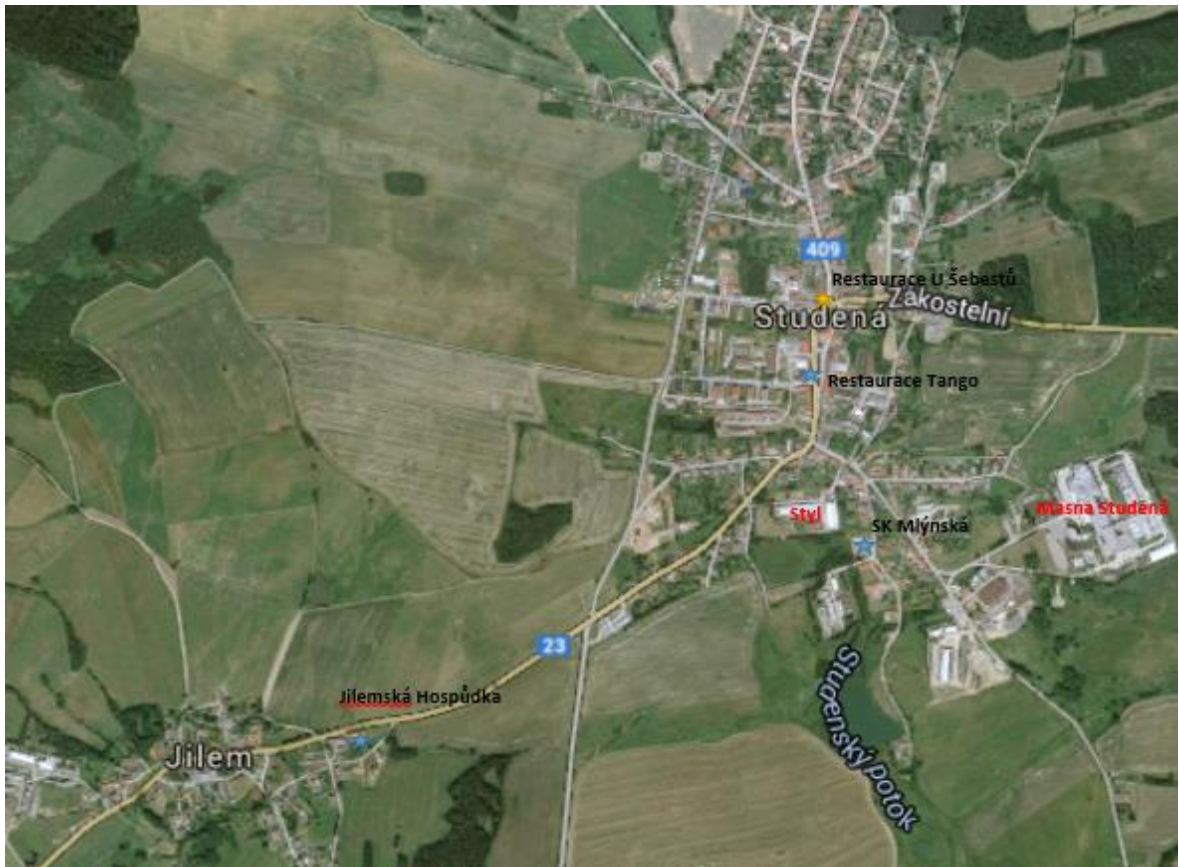
Príloha 3: Mapy obce Studená a okolí



Turistická mapa Studené



Satelitní mapa Studené



Satelitní mapa Studená a Jilem

Příloha 4: Určení vah faktorů konkurenceschopnosti

Fullerův Trojúhelník

1	1	1	1	1
2	3	4	5	6
2	2	2	2	
3	4	5	6	
3	3	3		
4	5	6		
4	4			
5	6			
5				
6				

Tabulka výpočtu vah

číslo	faktor úspěchu	četnost	upravená	váha
1	Kvalita služeb	2	3	0,14
2	Návštěnost	4	5	0,24
3	Cena jídel a nápojů	4	5	0,24
4	Marketing/ propagace	1	2	0,10
5	Dostupnost	0	1	0,05
6	Prostředí	4	5	0,24
Suma		15	21	1