

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická fakulta  
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Obchodní podnikání – Retail management

**Bakalářská práce**

**Provoz a řízení Pivovaru a restaurace U Fleků  
v Praze**

Vedoucí bakalářské  
práce  
Ing. Roman Švec

Autor bakalářské  
práce  
Kateřina Adamíková

---

2012

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Provoz a řízení Pivovaru a restaurace U Fleků v Praze vypracovala samostatně s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

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

V Českých Budějovicích, dne 13. 4. 2012

Podpis studenta.....

## Poděkování

Děkuji vedoucímu mé bakalářské práce panu Ing. Romanu Švecovi za odborné vedení, cenné poznámky, připomínky a trpělivost při vzniku této práce. Dále bych chtěla poděkovat vedení a zaměstnancům Pivovaru a restaurace U Fleků v Praze. Mé poslední díky patří mé rodině, která mě po celou dobu při psaní bakalářské práce podporovala.

# OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>CÍLE A METODIKA</b>	<b>2</b>
<b>2.1</b>	<b>CÍLE</b>	<b>2</b>
<b>2.2</b>	<b>PRACOVNÍ HYPOTÉZY</b>	<b>2</b>
<b>2.3</b>	<b>METODIKA</b>	<b>2</b>
2.3.1	ANALYTICKÁ ČÁST	2
2.3.2	SYNTETICKÁ ČÁST	3
2.3.3	APLIKAČNÍ ČÁST	3
<b>3</b>	<b>LITERÁRNÍ REŠERŠE</b>	<b>4</b>
<b>3.1</b>	<b>SEKTORY NÁRODNÍHO HOSPODÁŘSTVÍ</b>	<b>4</b>
<b>3.2</b>	<b>OBCHOD</b>	<b>5</b>
<b>3.3</b>	<b>POTŘEBY</b>	<b>5</b>
3.3.1	STRUKTURA POTŘEB	5
<b>3.4</b>	<b>SLUŽBY</b>	<b>6</b>
3.4.1	VLASTNOSTI SLUŽEB	7
3.4.2	KLASIFIKACE SLUŽEB	8
<b>3.5</b>	<b>HOSPITALITY INDUSTRY</b>	<b>8</b>
<b>3.6</b>	<b>STRAVOVACÍ SLUŽBY</b>	<b>9</b>
3.6.1	STRAVOVÁNÍ	9
3.6.2	KATEGORIZACE STRAVOVACÍCH ZAŘÍZENÍ	10
3.6.3	MINIPIVOVARY	12
<b>3.7</b>	<b>KVALITA STRAVOVACÍCH SLUŽEB</b>	<b>13</b>
<b>3.8</b>	<b>MANAGEMENT PODNIKU STRAVOVACÍCH SLUŽEB</b>	<b>14</b>
3.8.1	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PODNIKU STRAVOVACÍCH SLUŽEB	15
3.8.2	OKOLÍ PODNIKU STRAVOVACÍCH SLUŽEB	18
<b>4</b>	<b>ANALÝZA PIVOVARU A RESTAURACE U FLEKŮ</b>	<b>21</b>
<b>4.1</b>	<b>CHARAKTERISTIKA OKOLÍ PODNIKU</b>	<b>21</b>
<b>4.2</b>	<b>PRAŽSKÉ MINIPIVOVARY</b>	<b>22</b>
4.2.1	RESTAURACE A PIVOVAR U MEDVÍDKŮ	23
4.2.2	NOVOMĚSTSKÝ PIVOVAR	24
4.2.3	KLÁŠTERNÍ PIVOVAR STRAHOV	24
4.2.4	RESTAURACE A PIVOVAR PRAŽSKÝ MOST U VALŠŮ	24
4.2.5	RESTAURACE A PIVOVAR U DVOU KOČEK	24
<b>4.3</b>	<b>PIVOVAR A RESTAURACE U FLEKŮ</b>	<b>25</b>
4.3.1	HISTORIE PIVOVARU U FLEKŮ	26
4.3.2	ANALÝZA SOUČASNÉHO PRODUKTU	27
4.3.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	29
<b>4.4</b>	<b>ŘÍZENÉ ROZHOVORY</b>	<b>31</b>
4.4.1	ŘÍZENÝ ROZHOVOR – LUDMILA DOLEJŠOVÁ	31

4.4.2	ŘÍZENÝ ROZHOVOR - MGR. ROMAN KLIMOVIČ	33
4.4.3	ŘÍZENÝ ROZHOVOR - MICHAEL ADAMÍK	34
4.5	SYNTÉZA ZJIŠTĚNÝCH ÚDAJŮ	36
4.6	NÁVRHY PRO ZEFEKTIVNĚNÍ PROVOZU A PROCESU ŘÍZENÍ VE ZKOUMANÉM ZAŘÍZENÍ	37
4.6.1	SPECIÁLNÍ TÝDENNÍ MENU	37
4.6.2	MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE	39
4.6.3	VĚRNOSTNÍ SYSTÉM	40
4.6.4	VNITROODNIKOVÁ KOMUNIKACE	41
<b>5</b>	<b>ZÁVĚR</b>	<b>42</b>
<b>6</b>	<b>SUMMARY</b>	<b>44</b>
<b>7</b>	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b>	<b>45</b>
7.1	ZDROJE LITERATURY	45
7.2	WEBOVÉ ZDROJE	46
<b>8</b>	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK</b>	<b>48</b>
8.1	SEZNAM OBRÁZKŮ	48
8.2	SEZNAM TABULEK	48
<b>9</b>	<b>PŘÍLOHY</b>	<b>49</b>

# 1 Úvod

V současné době mají stravovací služby ve společnosti velký význam a hrají důležitou roli. Zařízení stravovacích služeb již nejsou místem pouze pro stravování zákazníků, ale také místem, kde se pobaví, odpočinou si a ochutnají nové zajímavé pokrmy či nápoje.

Česká republika se každoročně umísťuje na prvních příčkách žebříčku zemí s největší spotřebou piva na člověka za rok. Pivo je velmi oblíbeným nápojem nejen mužů, ale v poslední době také žen. Podniky se proto snaží vyjít vstříc také jim a nabízejí piva speciální – tmavá, s ovocnou příchutí apod.

Pro aplikační část byl zvolen podnik Pivovar a restaurace U Fleků v Praze. Důvodem pro zvolení tohoto podniku je částečná zkušenost se zkoumaným zařízením ze studijní praxe a fakt, že se jedná o podnik rodinný do jehož zázemí je možno nahlédnout.

Pivovar a restaurace U Fleků je jedním z nejstarších nepřetržitě fungujících pivovarů v České republice. U Fleků se pivo vaří nepřetržitě již přes 500 let, jednodenní přestávka ve vaření piva proběhla během bitvy na Bílé Hoře v roce 1620. Pivovar a restaurace U Fleků si velmi zakládá na tradicích, proto se v praktické části bakalářské práce zaměřím na problematiku inovací. Mezi tradice zkoumaného zařízení patří jedinečné 13° tmavé pivo, typická česká kuchyně a dobově zařízené sály restaurace.

## **2 Cíle a metodika**

### **2.1 Cíle**

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnocení provozu pivovaru a restaurace, analýza zákaznického segmentu a poskytovaných služeb. Vedlejším cílem je na základě analýzy zhodnotit současný stav a navrhnout zlepšení, jak rozvíjet produkty a služby zkoumaného zařízení.

### **2.2 Pracovní hypotézy**

Pro tuto práci jsou stanoveny 3 hypotézy, které budou v závěru práce potvrzeny nebo vyvráceny.

1. Zkoumaný podnik navštěvuje málo zákazníků z České republiky.
2. Pivovar a restaurace U Fleků je nejstarším nepřetržitě fungujícím minipivovarem v Praze 1.
3. Mezi managementem a zaměstnanci neprobíhá efektivní komunikace.

### **2.3 Metodika**

Bakalářská práce bude rozdělena do tří částí analytické, syntetické a aplikační.

#### *2.3.1 Analytická část*

Před zpracování vlastní analýzy proběhne shromáždění údajů z odborné literatury a internetových zdrojů, které se týkají oblasti ekonomie, obchodu, hospitality industry, minipivovarů, marketingu a managementu podniků. Vybrané informace budou použity pro sepsání literární rešerše, která se stane základem pro analytickou část práce.

Analytická část práce bude vycházet z geografických údajů a statistických dat o zkoumaném území a z údajů o minipivovarech nacházejících se v okolí zkoumaného zařízení. Tato část práce bude zpracována na základě primárních a sekundárních zdrojů

dat. Mezi primární zdroje bude patřit vlastní pozorování a řízené rozhovory s vedením podniku a jeho zaměstnanci. Část primárních dat bude posuzována z hlediska vlastních zkušeností a znalostí. Sekundární data budou získána z internetových stránek podniku, publikace Pivovaru a restaurace U Fleků, výročních zpráv a dalších interních zdrojů.

### *2.3.2 Syntetická část*

Po vyhodnocení primárních a sekundárních dat bude provedena syntéza zjištěných údajů, pro kterou budou nejdůležitější řízené rozhovory, které budou vedeny s Ludmilou Dolejšovou, majitelkou podniku, Ing. Romanem Klimovičem, provozním a Michaelem Adamíkem, zaměstnanci pivovaru. Tyto rozhovory dají možnost komplexního pohledu na zkoumanou problematiku. Cílem syntetické části je spojit všechny zjištěné skutečnosti a jejím úkolem je vytvořit ucelený přehled o současném stavu zkoumaného podniku, jeho provozu a řízení.

### *2.3.3 Aplikační část*

Na základě syntézy zjištěných údajů budou navrhnutá opatření pro zefektivnění provozu a zefektivnění procesu řízení zkoumaného podniku. Tato opatření by měla vést k rozvoji nabízeného produktu, ke zvýšení efektivity provozu a rozšíření zákaznického segmentu Pivovaru a restaurace U Fleků. Zjištěné údaje budou dále použity pro vytvoření závěru práce a potvrzení či vyvrácení pracovních hypotéz.



## 3 Literární rešerše

### 3.1 Sektory národního hospodářství

Synek (2010) charakterizuje sektor jako část národního hospodářství, do níž je národní hospodářství rozčleněno. Může to být například sektor veřejný, soukromý a smíšený, nebo sektor primární (podniky prvovýroby, které získávají statky přímo z přírody), sekundární (podniky druhovýroby, zpracovávající statky získané prvovýrobou na výrobní prostředky nebo spotřební předměty) a terciární (podniky „nevýrobní“, většinou podniky služeb).

Tradičním členěním ekonomiky podle Synka (2010) je členění do třech hlavních sektorů:

1. **Sektor zemědělství**, který zahrnuje vlastní zemědělství, rybolov a lesní hospodářství,
2. **Sektor průmyslu**, který zahrnuje těžební a zpracovatelský průmysl, výrobu a distribuci energie, plynu a vody, navíc i stavebnictví (praxe Světové banky zahrnuje stavebnictví do průmyslu),
3. **Sektor služeb**, který zahrnuje obchod, peněžnictví a pojišťovnictví, dopravu, skladování a spoje, školství, zdravotnictví, veterinární a sociální činnosti a ostatní služby.

Fialová (2004) říká, že terciárním sektorem ekonomiky jsou služby v širokém slova smyslu. Podle Stíbalové (1979) mají služby v každodenním životě i v ekonomické rozvoji země rostoucí význam, avšak jejich pojetí je stále nepříliš jasné. Vašítková (2008) zmiňuje, že v 90. letech začal zvyšovat podíl služeb na celkovém HDP České republiky. Ke konci 90. let začaly růst především služby v dopravě a finančnictví. Zimáková (2007) a Mezt a kol. (2008) se shodují v tom, že v současné době jsou služby pro národní hospodářství velmi významné.

## 3.2 Obchod

Pražská a Jindra (2002) chápou obchod dvěma způsoby: jako činnost a jako instituci. Nejobsáhleším pojetím je, že obchod je činnost, která zahrnuje nákup a prodej zboží. Do tohoto rozdělení lze zahrnout také subjekty, jejichž hlavní činností je výroba a další činnosti, při nichž se obchoduje se službami, informacemi, energií, apod. Patří sem také obchod se službami, které souvisí s prodejem zboží (prodej fyzických, organizačních či informativních úkonů) a nebo výhradní prodej služeb (prodej pobytů, dopravních úkonů, bankovních produktů apod.). Druhé pojetí je institucionální. Charakterizuje obchod jako subjekty, které nakupují fyzické zboží za účelem dalšího prodeje a to bez podstatnějších úprav. Zahrnuje dvě oblasti: obchod spotřebním zbožím a obchod zbožím pro další podnikání.

Jak výše uvedené definice říkají, předmětem obchodu je hmotné zboží a služby, díky kterým jsou uspokojovány potřeby lidí.

## 3.3 Potřeby

Pražská a Jindra (2002) chápou potřebu jako základní podmínku, která člověka motivuje. Je spojena s existencí života a je zdrojem životních aktivit, kterým určuje zaměření a intenzitu. Petrů (2007) charakterizuje potřebu jako projev nedostatku něčeho. Tento nedostatek je člověkem podvědomě vnímán a je závislý na vnějším světě. Člověk, veden motivací k dosažení cíle, se snaží určitou činností či chováním tento nedostatek odstranit. Kučerová (1997) se shoduje s Petrů (2007) v tom, že potřeba je nedostatkem něčeho, ať už statku či vztahu a vyjadřuje nutnost či touhu po něčem.

### 3.3.1 *Struktura potřeb*

Pardel a Boroš (1975) in Pražská a Jindra (1998) říkají, že tato struktura potřeb je hierarchická a vychází od základních, existenčních potřeb až k potřebám, které jsou nadstandardní a luxusní a bez nichž se lze obejít. Dle stejných autorů se potřeby dělí na:

### **1) Existenční potřeby**

Mezi potřeby nutné k existenci patří primární organické potřeby (hlad, žízeň, spánek apod.), potřeby bezpečnosti a jistoty (obrana, útok, dostatek informací), potřeby spřízněnosti, sexuální potřeby (udržení rodu) a potřeby náklonnosti.

### **2) Potřeby prostředí**

Patří sem zejména potřeba mít prostředí, kde lze uplatnit své schopnosti, potřeba mít svůj kout, zázemí, hnízdo, potřeba mít prostředí podle svého vkusu a potřeba hodnotových kritérií.

### **3) Potřeba sociálního prostředí, sociální odezvy**

Člověk potřebuje patřit k určité skupině, mít jistou sociální roli a v této skupině mít prestiž, uznání a postavení.

### **4) Potřeba sebeutváření**

Patří sem potřeba dominance, rovnocennosti, potřeba být užitečný, potřeba sebezdokonalování, potřeba ideálů (být sebou samým, originálním, být vzdělaný apod.), potřeba manipulace, hry, riskování, potřeba zvědavosti, poznání a vlastní potřeba sebeutváření, seberealizace.

Tyto potřeby mohou být uspokojovány hmotnými či nehmotnými statky a službami. Služby jsou pro práci stěžejní, proto se následující kapitola zabývá jejich definicí, vlastnostmi a členěním.

## **3.4 Služby**

„Služba je jakákoliv aktivita nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví. Její produkce může, ale nemusí být spojena s fyzickým výrobkem.“ (Kotler 2007, str. 710)

Kučerová (1997) říká, že služba je nehmotný statek charakteristický tím, že k jeho spotřebě dochází v okamžiku jeho výroby. Dle Pouzarové (1998) lze služby charakterizovat jako činnosti, výhody nebo uspokojení určené k prodeji nebo poskytované v souvislosti s prodejem zboží. Kotler (2007) říká, že nabídka různých

fírem zahrnuje vždy určité služby. To, čím se od konkurence liší je poměr hmotných a nehmotných prvků v nabídce.

Lze tedy rozlišit pět kategorií nabídek:

- **Čistě hmotné zboží**, jako je například, mýdlo, zubní pasta či cukr – s tímto zbožím nejsou spojeny žádné služby.
- **Hmotné zboží doprovázené jednou či více službami**, zahrnuje technologický pokročilé výrobky, které často mohou záviset na kvalitě a dostupnosti poskytovaných služeb. Jedná se například o prodej osobního počítače, se kterým souvisí dodání, opravy a údržby, popřípadě školení uživatelů apod.
- **Hybridní nabídka**, je složena ze stejného poměru služeb a hmotného zboží. Jako příklad lze uvést restaurace, které nabízejí jídlo a zároveň obsluhu.
- **Služba doprovázená drobným zbožím**, je tvořena hlavní službou, doprovodnými službami a drobným zbožím. Jedná se například o aerolinky, kdy je cestujícímu nabízena primárně přeprava, během níž je mu nabízeno občerstvení, sluchátka, noviny apod.
- **Čistá služba**, například manikúra či finanční služby.

### 3.4.1 Vlastnosti služeb

Služby mají obecně několik vlastností, které je charakterizují.

Pouzarová (1998) rozlišuje tři vlastnosti, které odlišují nabídku služeb od nabídky zboží:

- **nehmotnost** - nelze se služby dotknout, cítit ji; její nákup je proto pro zákazníky obtížnější,
- **neoddělitelnost** – službu nelze oddělit od osoby, která ji poskytuje,
- **pomíjivost** – užitná hodnota služby je krátká, nelze službu skladovat tak jako zboží.

Naopak Horner a Swarbrooke (2003) říkají, že vlastností, které služby od zboží odlišují, je pět. Kromě nehmotnosti, neoddělitelnosti a pomíjivosti sem řadí také různorodost (služba není při každé spotřebě stejná) a neexistenci vlastnictví (při koupi služby

zákazník získá pouze přístup k nějaké činnosti nebo zařízení, na konci však nic nového nevlastní).

### *3.4.2 Klasifikace služeb*

Payne (1996) říká, že nejjednodušeji lze vymezit služby vylučovací metodou: služby jsou ta část ekonomiky, která vznikne po odečtení zemědělství, výroby a těžby.

Mezi služby se obecně řadí následující oblasti činností:

- maloobchod a velkoobchod,
- doprava, distribuce a skladování,
- bankovníctví a pojišťovnictví,
- nemovitosti,
- komunikace a informační služby,
- veřejné služby, vládní a veřejný sektor,
- zdravotnictví,
- obchodní, profesionální a osobní služby,
- rekreační a ubytovací služby,
- vzdělávání,
- ostatní neziskové organizace.

Pro práci jsou nejvýznamnější rekreační a ubytovací služby, kam lze zahrnout i služby stravovací. Tyto služby lze shrnout pod pojem hospitality industry.

## **3.5 Hospitality industry**

Pro pojem „hospitality industry“ neexistuje přesný český ekvivalent, dá se však přeložit z anglického slova „hospitality“ jako „pohostinství“. Lze na pojem nahlížet v různé šíři. Užší pohled charakterizuje pohostinství jako veřejné stravování, neboli označení pro živnostenskou činnost. Takto charakterizují pohostinství Pásková a Zelenka (2002). Podle společnosti Management consulting group, s. r. o. (2008), která vydala skripta Školení a vzdělávání pracovníků v cestovním ruchu, existuje i druhý, širší pohled, který říká, že pohostinnost zahrnuje stravovací a zároveň ubytovací služby. Collin (1994) in Horner a Swarbrooke (2003) definoval výraz „hospitality“ jako

„dobrou péči o hosty“. Tento pojem se dříve používal pouze v americké angličtině, avšak velké množství autorů a organizací nahrazuje typické „ubytování a stravování“ právě výrazem *hospitality*.

Nyní se práce zaměří pouze na jednu část *hospitality* industry – na stravovací služby. Tyto služby jsou pro práci stěžejní. Nejdříve definuji co vlastně stravovací služby jsou.

### **3.6 Stravovací služby**

Dle zákona č. 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví je stravovací služba charakterizována jako výroba, příprava nebo rozvoz pokrmů za účelem jejich podávání v rámci provozování hostinské živnosti, ve školní jídelně, menze, při stravování osob vykonávajících vojenskou službu, fyzických osob ve vazbě a výkonu trestu, v rámci zdravotních a sociálních služeb včetně lázeňské péče, při stravování zaměstnanců, podávání občerstvení a při podávání pokrmů jako součásti ubytovacích služeb a služeb cestovního ruchu. Oriška (2010) říká, že stravovací služby uspokojují základní potřeby výživy, přispívají k zotavení a vytvářejí větší fond volného času využitelného k uspokojování potřeb účastníků cestovního ruchu, které jsou cílem účasti na cestovním ruchu. Jedná se o služby základního stravování (nabídka a prodej kompletního menu, případně i nápojů, označené jako oběd nebo večeře), služby doplňkového stravování a občerstvení a společensko-zábavní služby (hudební produkce, kulturní program apod.).

#### *3.6.1 Stravování*

„Stravování souvisí s uspokojením potřeby výživy člověka. Charakter uspokojování této potřeby závisí na stupni společenského vývoje.“ (Jakubíková 2009, str. 29) Indrová (2004) říká, že stravovací služby mají dvě formy stravování – individuální a společné. Pokud si člověk ve zvoleném čase a prostoru, s vynaložením sil a prostředků, odpovídající okamžitým možnostem a potřebám, připravuje pokrmy a nápoje sám, jedná se o individuální stravování. Společné stravování je však hromadná příprava pokrmů a nápojů pro velké skupiny osob, kdy výroba, odbyt i konečná spotřeba jsou místně i časově propojeny. Podle Petřů (2007) služby společného

stravování zajišťují subjekty, pro které je společné stravování hlavní náplní činnosti, ale také subjekty, které tuto funkci plní jako doprovodnou k funkci hlavní. Hesková (2006) říká, že stravovací služby poskytují pohostinská zařízení, která mohou být součástí ubytovacích zařízení (hotelů, motelů, hotelů, penzionů) nebo jako samostatné objekty, které uspokojují potřeby místního obyvatelstva i účastníků cestovního ruchu.

Jak bylo již řečeno, stravovací služby jsou poskytovány prostřednictvím stravovacích zařízení. Tyto stravovací zařízení lze členit do kategorií, které se mohou lišit podle toho, jak jej uvádí jednotliví autoři ve svých knihách.

### *3.6.2 Kategorizace stravovacích zařízení*

Orieška (2010) dělí stravovací zařízení dle funkcí a vztahu k uspokojování potřeb hostů na:

1. **zařízení převážně se stravovací funkcí** (např. restaurace, motorest, samoobslužná restaurace aj.),
2. **zařízení s funkcí doplňkového stravování a občerstvení** (např. denní bar, bistro, bufet aj.),
3. **zařízení se společensko-zábavní funkcí** (např. kavárna, vinárna, noční bar apod.).

„Doporučení upravující základní ukazatele pro kategorizaci hostinských a ubytovacích zařízení“ z roku 1994, upravující základní kategorizaci hostinských zařízení restauračního typu, vypracovalo Ministerstvo hospodářství ČR, Český statistický úřad, Česká centrála cestovního ruchu, Národní federace hotelů a restaurací ČR, Asociace cestovních kanceláří ČR, Asociace českých soukromých cestovních kanceláří a Sdružení podnikatelů v pohostinství a cestovním ruchu. Toto rozdělení je následující:

#### **1. Restaurace**

**Restaurace** – obslužné hostinské zařízení zajišťující stravovací služby se širokým sortimentem pokrmů základního stravování,

**Pohostinství** – typ restaurace v menších sídelních útvarech zajišťující základní a doplňkové stravování,

**Jídelní restaurační vozy a jiná zařízení pro přepravu osob** – poskytují základní a doplňkové stravování ve veřejných hromadných dopravních prostředcích,

**Motorest** – restaurace s dostatečnou kapacitou pro parkování motorových vozidel umístěné podél silnic nebo dálnic, které poskytují stravovací služby především motoristům,

**Samoobslužná restaurace (kafeterie)** – hostinské zařízení, které samoobslužným způsobem zajišťuje základní a doplňkové stravování,

**Bufet** – samoobslužné hostinské zařízení, které může být specializované dle hlavního předmětu prodeje (např. rybí bufet, mléčný bufet apod.),

**Bistro** – analogická forma bufetu, kde je jídlo převážně podáváno v nevratných obalech,

**Občerstvení, kiosek** – sezónní, příležitostné samoobslužné hostinské zařízení, často bez vlastní odbytové plochy, které může být zřízeno jako doplňující část provozovny nebo střediska, případně jako pochůzkový prodej.

## 2. Bary

**Denní bar** – hostinské zařízení, jehož dominantou je barový pult, které poskytuje obslužným způsobem občerstvovací, popřípadě stravovací služby (např. grill bar, pizzerie, snack bar, aperitiv bar apod.),

**Lobby bar** – je součástí hotelu a nabízí především různě připravované teplé i studené nápoje,

**Noční bar, noční klub, varieté, dancing** – noční zábavní hostinská zařízení s barovým pultem a tanečním parketem (popřípadě prostorem pro varietní vystoupení) poskytující obslužným způsobem pokrmy a nápoje,

**Vinárna** – hostinská zařízení specializovaná na podávání vína s podáváním studených i teplých pokrmů,

**Kavárna** – hostinské zařízení se zaměřením na prodej teplých nápojů, cukrářských výrobků, studené kuchyně a dle místních podmínek i teplých pokrmů,



**Espresso** – obslužné hostinské zařízení, kde je dominantním vybavením přístroj na výrobu kávy typu espresso a které zabezpečuje prodej teplých nápojů, zejména kávy, cukrářských výrobků a výrobků studené kuchyně,

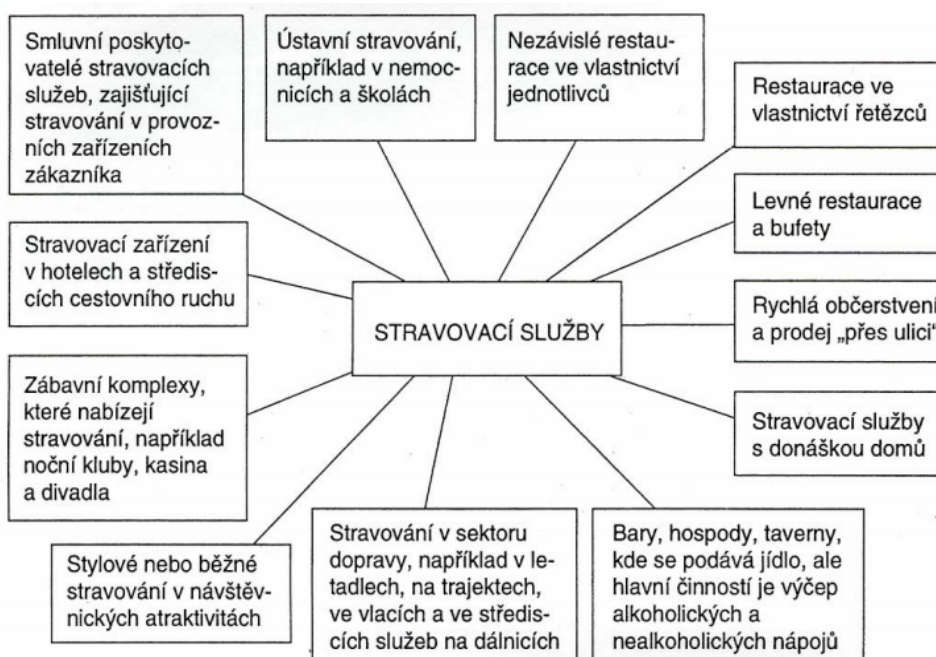
**Hostinec** – zaměřen zejména na prodej piva,

**Pivnice** – zaměřena na prodej piva a jídel, které vhodně doplňují jeho konzumaci,

**Výčep piva** – zaměřen na prodej piva a ostatních nápojů, převážně do přinesených nádob.

Horner a Swarbrooke (2003) ve své knize uvádějí následující schéma (Obr. 2), které rozděluje a zjednodušeně popisuje zařízení stravovacích služeb.

**Obr. 1 Zařízení stravovacích služeb**



**Zdroj:** Horner a Swarbrooke (2003), s. 352

### 3.6.3 Minipivovary

Modifikovanými podniky stravovacích služeb jsou minipivovary nebo-li malé nezávislé pivovary. Dle zákona č. 253/2003 Sb. o spotřebních daních se jedná

o pivovary, jejichž roční výroba piva, včetně piva vyrobeného v licenci, není vyšší než 200 000 hl a splňují tyto základní podmínky:

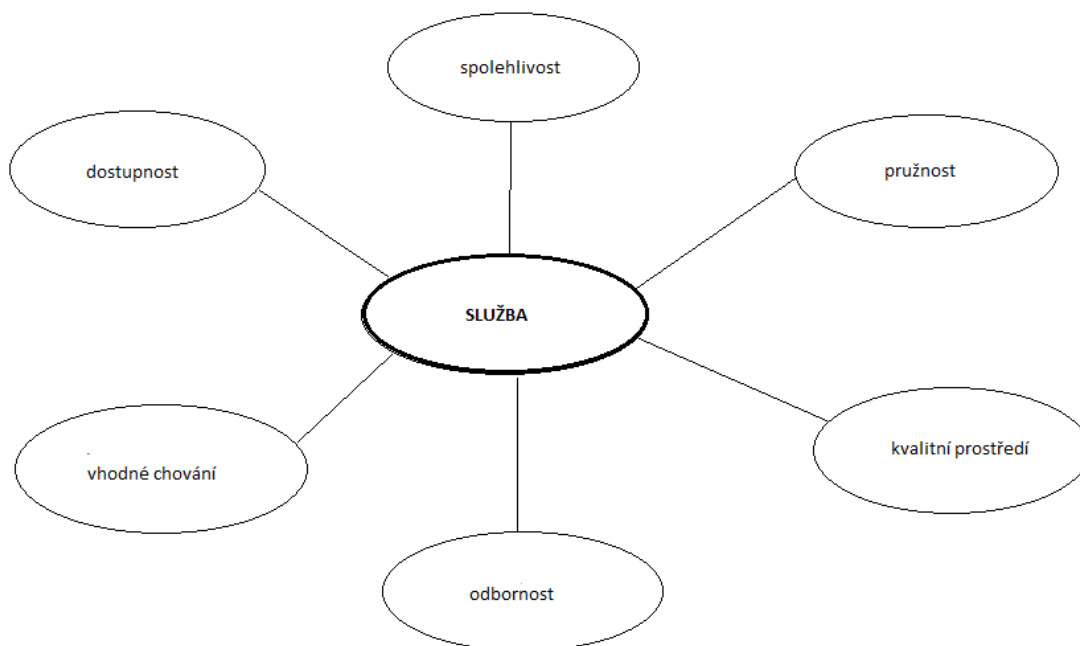
- nejsou právně ani hospodářsky závislé na jiném pivovaru,
- nadzemní ani podzemní provozní a skladovací prostory nejsou technologicky, či jinak propojeny s prostorami jiného pivovaru.

Večerková a Kiss (2007) podotýkají, že součástí minipivovarů je obvykle také stravovací zařízení (restaurace). Zde je návštěvníkům nabízen široký sortiment základního stravování a podnik zde nabízí produkty minipivovaru – piva.

### **3.7 Kvalita stravovacích služeb**

Na stravovací služby jsou v dnešní době kladeny vysoké nároky na kvalitu. Tuto kvalitu dle Beránka (2004) určují zákazníci. Ve vztahu ke stravování lze říci, že kvalita je schopnost služby uspokojit potřeby zákazníků – jde tedy o jejich požadavky. Beránek (2004) říká, že se tyto požadavky vyvíjejí v čase a jsou ovlivněné řadou faktorů jako je pohlaví a věk zákazníka, jeho zdravotní stav, dosažené vzdělání, společenské postavení, životní styl, region, kde žije, reklama, veřejné mínění apod. Od poskytované služby většina zákazníků požaduje její spolehlivost, příjemné a vhodné prostředí pro poskytování služby, dostupnost, pružnost, odbornou způsobilost personálu, vhodné chování reprezentované vlídným zacházením, vstřícností apod. Požadavky, které kladou zákazníci na poskytované služby, jsou vyjádřeny v následujícím schématu (Obr. 1).

**Obr. 2 Požadavky na kvalitní službu**



Zdroj: Beránek (2004), s. 100

Kvalitou stravovacích služeb by se měl zabývat také management. Jednotlivé podniky poskytující stravovací služby potřebují určité řízení. Následující kapitola se proto zabývá managementem podniků stravovacích služeb, jejich organizační strukturou a vnějším okolím.

### **3.8 Management podniku stravovacích služeb**

Pojem „management“ v překladu do českého jazyka zní „řízení“. Řízení má však mnohem širší význam, neboť management je chápán jako řízení podniku, popřípadě řízení sama sebe (self management). Dle Trunečka (1995) je management proces systematického provádění všech manažerských funkcí a efektivní využití všech zdrojů podniku ke stanovení a dosažení cílů. Mezi manažerské funkce patří plánování, organizování, řízení lidských zdrojů, vedení, kontrolování a rozhodování. Takovouto definici ve své knize uvádí také Rolínek (2003). Ten také rozeznává tři základní roviny managementu:

- management je **specifická funkce při řízení podniku**, kdy manažer realizuje manažerské funkce,
- management je určitý **způsob vedení lidí**, protože manažer nikdy neprovádí úkoly sám, ale vykonává je prostřednictvím jiných lidí (spolupracovníků),
- management je **odborná disciplína a obor studia**, ve kterém se jedná o soubor přístupů, názorů, doporučení, principů, technik a metod kterými je dosahováno podnikových cílů.

### 3.8.1 *Organizační struktura podniku stravovacích služeb*

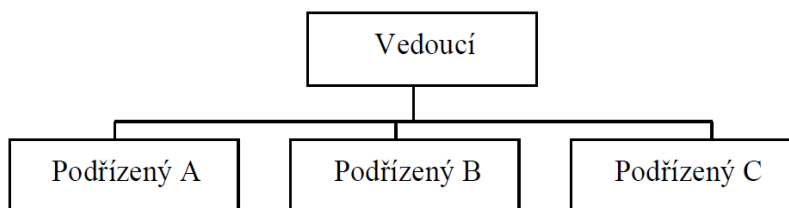
Metz a kol. (2008) říkají, že jednotlivé podniky stravovacích služeb mají určité požadavky na strukturu a rozsah služeb. Provádění a koordinování jednotlivých činností potřebuje určitá pravidla – jejich určování se nazývá organizování nebo organizace. Rolínek (2003) charakterizuje organizování jako činnost, která uspořádává prvky v systému, jejich aktivity, koordinaci a kontrolu tak, aby bylo dosaženo podnikových cílů. Vnější projevem organizování je organizace a její podniková organizační struktura. Rolínek (2003) říká, že organizační struktura je určitá forma, která pomáhá zajišťovat procesy organizování určité množiny řídicích činností. Při tvorbě organizační struktury dochází k seskupování pracovníků a vytváření útvarů. Existuje množství typů organizační struktury. Rolínek (2003) je dělí dle charakteristiky uplatňování rozhodovací pravomoci a specifické organizační struktury.

A. Organizační struktury podle charakteristiky uplatňování rozhodovací pravomoci

#### **Liniové (lineární) organizační struktury**

Tyto organizační struktury jsou typické pro vyvíjející se podnik do 50 zaměstnanců, vedoucí liniové struktury mají přímou (příkazovací) pravomoc.

**Obr. 3** Liniová organizační struktura



Zdroj: Rolínek (2003), s. 64

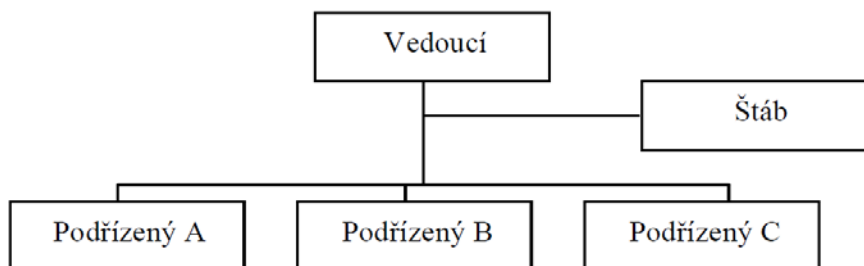
### **Štábní organizační struktury**

Štáb vykonává poradní funkci a je tvořen specialisty z různých oborů, např. ekonomové, účetní, daňoví poradci, technici apod. Rozlišují se dva typy štábů – osobní štáb liniových vedoucích (např. sekretářky, asistentky, poradci apod.) a odborný či funkcionální štáb vykonávající nepřímé řízení.

### **Kombinované organizační struktury**

Nejčastěji se vyskytujícím typem je kombinace liniové a štábní organizační struktury.

**Obr. 4** Liniově štábní organizační struktura



Zdroj: Rolínek (2003), s. 64

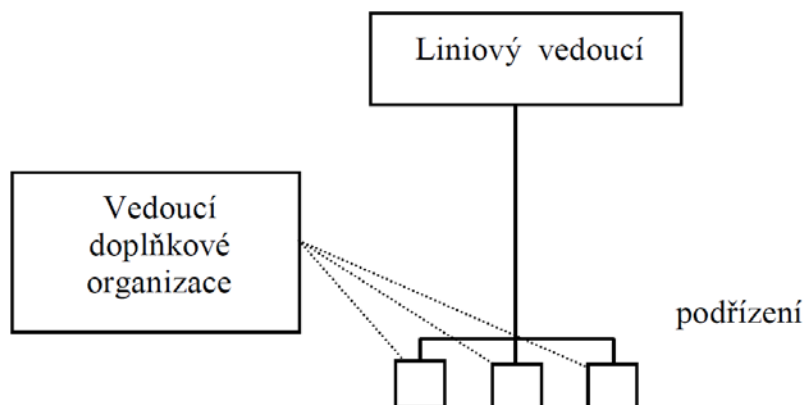
## **B. Specifické organizační struktury**

### **Organizační struktury s pružnými prvky (projektové)**

Tyto organizační struktury jsou spíše doplňkové, stále zůstává vztah podřízenosti a nadřízenosti, ale vytvářejí se i útvary pracovníků a kolektivů k plnění určitých úkolů.

Nejčastěji takovouto organizační strukturou je maticová struktura. Vzniká z liniově štábní struktury, která je doplněna o další strukturu.

**Obr. 5 Maticová organizační struktura**

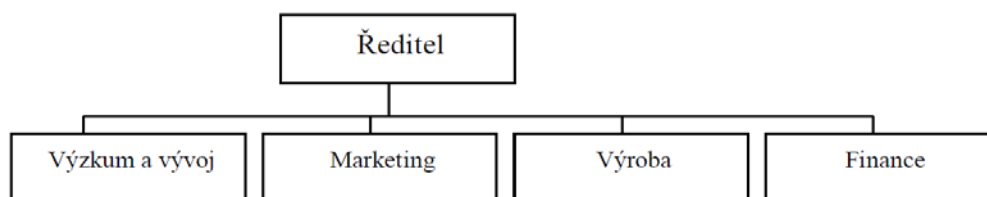


Zdroj: Rolínek (2003), s. 65

### **Organizační struktury vycházející z činností nebo jejich výsledků**

Tyto struktury se věcně překrývají s předešlými strukturami. Řadí se sem funkční, divizionální a hybridní organizační struktury. Funkční organizační struktura slučuje pracovníky dle podobných úkolů, zkušeností, specializace apod.

**Obr. 6 Funkční organizační struktura**

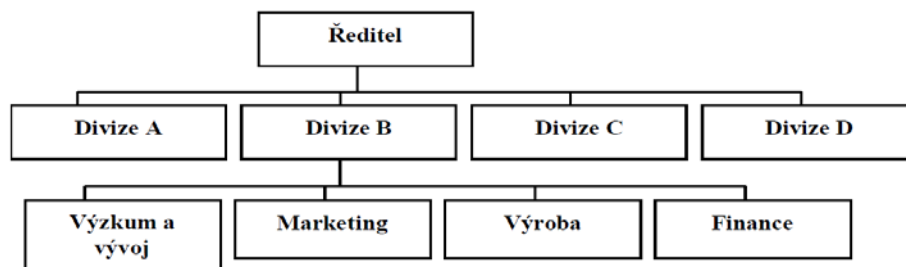


Zdroj: Rolínek (2003), s. 66

Divizionální organizační struktura slučuje veškeré aktivity potřebné k výrobě určitého výrobku či služby do jednotlivých divizí. Tyto divize mohou být tvořeny dle výrobků (služeb), dle zákazníků či dle místa působnosti. Hybridní organizační struktura je

kombinací funkční a divizionální struktury. Každá divize má tak pod sebou samostatné útvary např. marketingu, provozu, výzkumu apod.

**Obr. 7 Hybridní organizační struktura (divizionální struktura s prvky funkční)**



Zdroj: Rolínek (2003), s. 67

Klasifikace organizačních struktur není v současné době stále jednotná. Takovéto rozdělení organizačních struktur však ve svých knihách uvádí např. Rolínek (2003) nebo Cejthamr (2010).

Tak jako podniku nemůže fungovat bez managementu, nemůže fungovat aniž by nebyl ovlivňován jeho okolím. Takovéto okolí podnik také dotváří.

### 3.8.2 *Okolí podniku stravovacích služeb*

Okolí je tedy neopomenutelnou součástí podniku, která má na podnik velký vliv. Podnik totiž není izolován od vnějšího světa, ale je jím obklopen a podnik a okolí se navzájem ovlivňují. Okolí je podle Synka (2010) vše, co je za pomyslnými hranicemi podniku a čím je podnik ovlivňován a co případně sám může ovlivnit. Vliv okolí na podnik je zpravidla velmi silný, zatímco možnost podniku ovlivňovat okolí je spíše omezená.

Rolínek (2003) mezi základní vlivy působící na podnik zahrnuje:

- sociální vlivy (sociální postoje, touhy a očekávání, víra a hodnoty apod.),
- ekonomické vlivy (kapitál, pracovní síla, cenová hladina, finanční a daňová politika apod.),

- technologické vlivy (znalosti, problémy, technologické změna),
- politické a legislativní vlivy (zákony, předpisy, politické postoje apod.),
- etické vlivy (etické standardy, obchodní, účetní a osobní etika apod.).

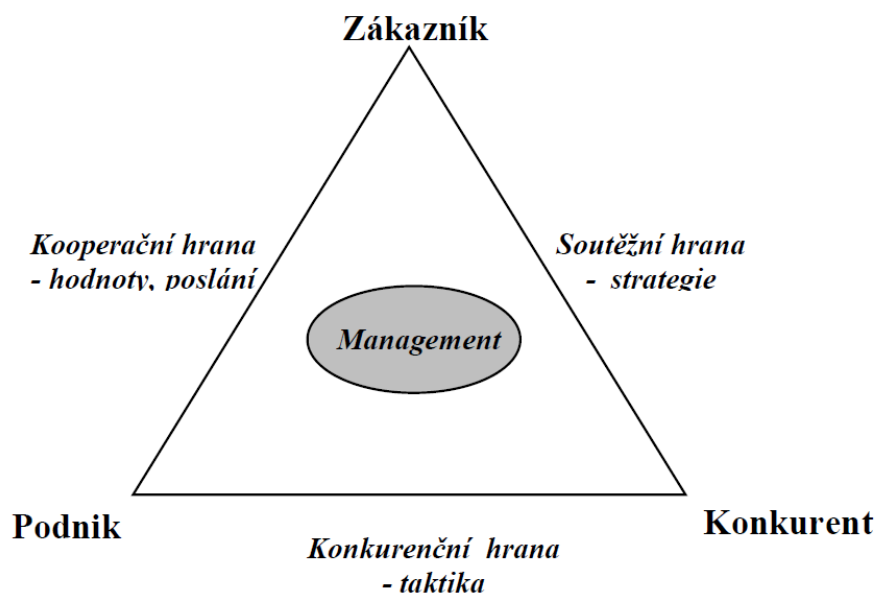
Synek (2010) mezi základní vlivy okolí zahrnuje ještě geografické, ekologické a kulturně historické vlivy. Geografické vlivy působí na podnik tím, že do značné míry předurčují jeho logistiku a přihlíží se k němu při volbě lokalizace podniku. Ekologické vlivy chápe Synek (2010) jako stále důležitější faktor, který může vytvářet řadu bariér pro podnikání, avšak dává podnikům mnoho šancí, např. při výrobě ekologicky nezávadných výrobků. Kulturně historické vlivy a celková vzdělanost a kulturní úroveň obyvatelstva jsou důležité pro ekonomický rozvoj, technický pokrok a přechod ke složitějším technologiím. Kulturní zázemí je jedna z našich největších nadějí do budoucna. Kopčaj (1999) in Rolínek (2003) vyčleňuje z vnějších vlivů okolí pouze vliv zákazníků a vliv konkurentů. Podle něj se podnik pohybuje a operuje na následujících třech hranách:

- **kooperační hrana** – pro získání zákazníka je nutné s ním komunikovat a přesvědčit jej o hodnotách podniku,
- **soutěžní hrana** – jde o zmocňování se venkovního prostoru,
- **konkurenční hrana** – tzv. antagonistická hrana, jedná se zde o to, kdo bude vítězem.

Tyto tři hrany, neboli faktory vnějšího prostředí, jsou graficky znázorněny v Obrázku č. 8.



**Obr. 8 Faktory vnějšího prostředí**



Zdroj: Kopčaj (1999) in Rolínek (2003), s. 8

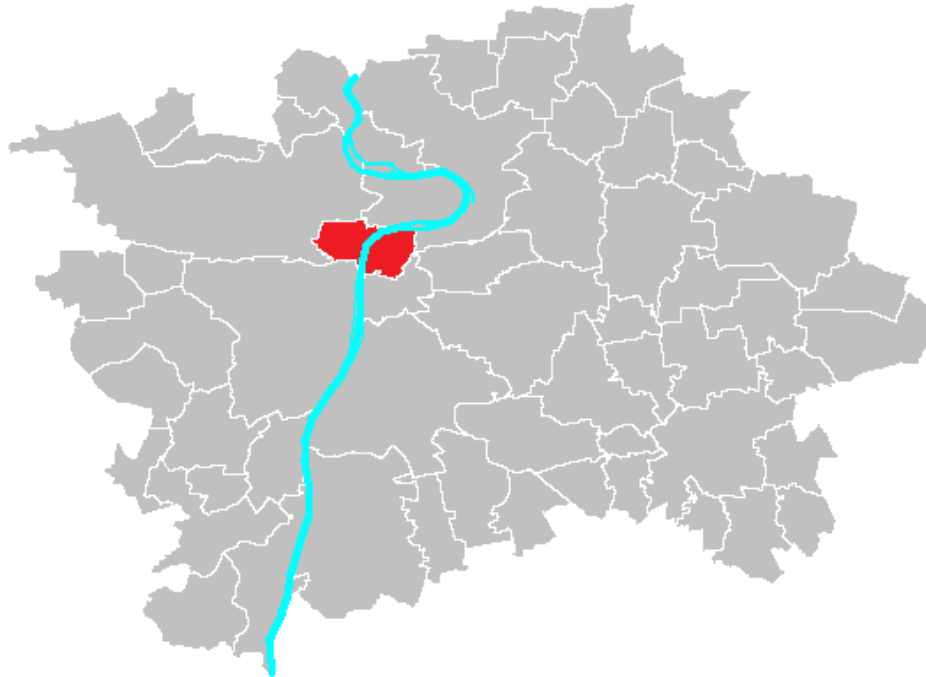
## **4 Analýza Pivovaru a restaurace U Fleků**

Pro analýzu Pivovaru a restaurace U Fleků je potřeba nejdříve charakterizovat okolí podniku, analyzovat minipivovary v okolí zkoumaného zařízení a následně analyzovat současný produkt zkoumaného zařízení.

### **4.1 Charakteristika okolí podniku**

Podnik se nachází na území Prahy 1, která je nejvýznamnější městskou památkovou rezervací u nás. Dle údajů dostupných na webových stránkách Hlavního města Prahy v sekci Městské části, leží Praha 1 ve středu města a protéká jí řeka Vltava. Ta Prahu 1 dělí na dvě části. Je tvořena katastrálními územími Staré Město, Josefov, velká část Hradčan, Malé Strany, Nového Města a nepatrné části katastrálních území Vinohrady a Holešovice. Praha 1 je turisticky nejnavštěvovanější částí Prahy. Je zde velká koncentrace nejznámějších historických památek, divadel, muzeí, galerií, kin, nejvyhlášenějších českých i mezinárodních restaurací apod. Historický význam Prahy 1 podtrhuje její zařazení do seznamu světového dědictví UNESCO v roce 1992. Jak je uvedeno na webu Českého dědictví UNESCO, historické jádro Prahy o rozloze 866 hektarů zahrnuje unikátní urbanistický celek Pražského hradu a Hradčan, Malé Strany včetně Karlova mostu, Starého Města s Josefovem, Nového Města, Vyšehradu i jejich jednotlivé památky.

**Obr. 1 Poloha městské části Praha 1**



Zdroj: [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

## **4.2 Pražské minipivovary**

V Praze existují zařízení poskytující podobné služby jako zkoumané zařízení. Celkem se v Praze nachází 15 minipivovarů (z toho 2 školní) a jeden průmyslový pivovar.

Minipivovary:

- U Medvídků
- Klášterní pivovar Strahov
- Pivovar a restaurace U Fleků
- Jihoměstský pivovar
- Pivovarský dům
- Bulovky Richter Pub
- Pražský most u Valšů

- Novoměstský pivovar
- Sousedský pivovar U Bansethů
- U Dvou koček Praha
- Třebonický rukodělný pivovárek
- Suchdolský Jeník
- Břevnovský pivovar

Školní minipivovary:

- Minipivovar SPŠPT
- Pivovar VŠCHT

Průmyslový pivovar:

- Staropramen Smíchov

Z celkového počtu všech minipivovarů jich šest má sídlo v Praze 1 – Restaurace a pivovar U Medvídků, Novoměstský pivovar, Klášterní pivovar Strahov, Restaurace a pivovar Pražský most U Valšů, Restaurace a pivovar U Dvou koček a Restaurace a pivovar U Fleků. Nyní se práce zabývá charakteristikou uvedených minipivovarů.

#### *4.2.1 Restaurace a pivovar U Medvídků*

Podle informací dostupný na webu pivovaru U Medvídků byl pivovar založen roku 1466 a až do roku 1898 nepřetržitě vyráběl pivo. Od roku 1989 probíhala v pivovaru rekonstrukce a v roce 2004 byl „Dům piva“ zahrnující pivovarský obchod, kongresový sál a minipivovar znovu otevřen. V současné době minipivovar U Medvídků vyrábí 2 druhy piv Old Gott a X-Beer 33. Kromě vlastních piv je v nabídce pivovaru také točený Budějovický Budvar. Součástí minipivovaru je hotel a restaurace. Pivo z pivovaru U Medvídků lze zakoupit spolu s dalšími druhy v pivovarském obchodě.

#### *4.2.2 Novoměstský pivovar*

Novoměstský pivovar byl založen roku 1994. V současnosti minipivovar produkuje dva druhy piva – světlý a tmavý Novoměstský kvasnicový ležák. Restaurace Novoměstského pivovaru se specializuje na typicky českou kuchyni. Restaurace se skládá z pěti sálů – Panské sezení, Radní salónek, Podskalí, Spilka a Gotického sálu. Novoměstský pivovar prodává svá piva v PET lahvích i sudech.

#### *4.2.3 Klášterní pivovar Strahov*

První písemná zmínka o Strahovském pivovaru je z roku 1400. Během let byl několikrát pivovar zavřen či zničen. V roce 1919 byl však pivovar přestavěn na byty. Po několika rekonstrukcích v 90. letech, byl pivovar otevřen v roce 2001. Celoročně se zde vaří 4 druhy piva: Indian Pale Ale, Jantar, Sv. Norbert - speciální tmavé nefiltrované pivo. V pivovaru se však vyrábějí také speciální druhy piv například na Velikonoce, na podzim apod. Restaurace nabízí posezení ve dvou sálech a zahradě, celková kapacita hostů je 250. Restaurace nabízí typicky českou kuchyni.

#### *4.2.4 Restaurace a pivovar Pražský most U Valšů*

Restaurace byla otevřena v roce 2006 a svým zákazníkům nabízí piva, vařená v soukromém minipivovaru. Veškerá piva, která vyrobí jsou 12°, světlá i tmavá a nesou název Pražský most. Celková kapacita restaurace je 200 míst. Restaurace nabízí jídla z české i mezinárodní kuchyně.

#### *4.2.5 Restaurace a pivovar U Dvou Koček*

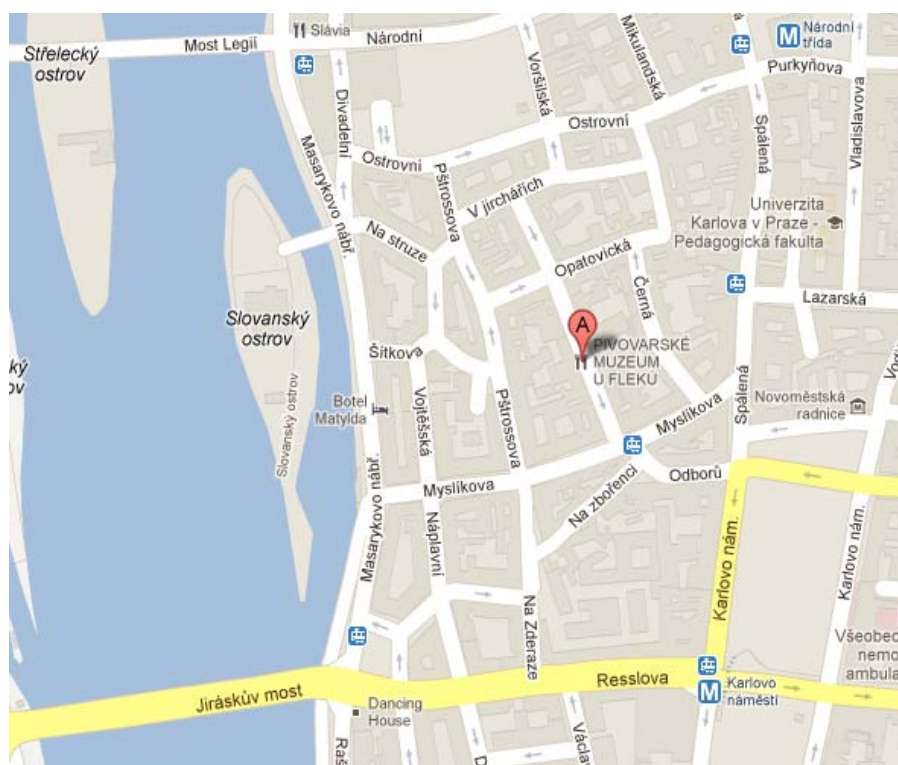
Restaurace U Dvou Koček již od svého založení roku 1678 nabízí zákazníkům českou kuchyni. Kapacita restaurace je 180 míst. Minipivovar vznikl v roce 2010. Vyrábí celoročně 3 druhy piv – Světlou, Tmavou a Polotmavou Kočku. Minipivovar vyrábí také speciální druhy piv, například Velikonoční Polotmavá Kočka 14° apod.

Následující kapitola se zabývá analýzou posledního z minipivovarů v Praze 1. Charakteristika a analýza Pivovaru a restaurace U Fleků je pro práci stěžejní, proto bude podrobnější.

### 4.3 Pivovar a restaurace U Fleků

Pivovar a restaurace U Fleků sídlí v Křemencově ulici 11 v Praze 1. Společnost s ručením omezeným byla založena roku 1998 se základním jměním Kč 192 000,-. Společnost provozuje svou činnost v pronajatých prostorách Pivovaru a restaurace U Fleků na základě nájemní smlouvy.

**Obr. 2** Poloha Pivovaru a restaurace U Fleků



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

Hlavní činností společnosti je především hostinská činnost, druhou a neméně významnou činností je výroba piva. Za doplňkovou činnost lze považovat provádění exkurzí pivovaru, provoz soukromého pivovarského muzea, pořádání kulturních

produkcí, zábav, provozování zařízení sloužící k zábavě a prodej upomínkových předmětů.

### *4.3.1 Historie pivovaru U Fleků*

První písemná zmínka o domu Na Křemenci je již z roku 1430, kdy patřil barvíři Petrovi. V průběhu století procházel dům mnohými změnami a dobami rozkvětu i úpadku.

V roce 1499, kdy dům koupil sladovník Vít Skřemenc se svou manželkou, se v něm začalo provozovat sladovnické řemeslo. Roku 1533 přebírá dům jeho syn Vavřinec, který však po několika neúspěšných letech prodá podnik roku 1537 sladovníkovi Vavřinci Křemencovi.

Mezi lety 1537 až 1762 přechází do rukou mnohých vlastníků, kteří jej získávají koupí, vyženěním či zděděním. Od roku 1619 až téměř do konce 17. století dům chátrá a později zpustne.

Roku 1762 však podnik kupuje Jakub Flekovský se svojí manželkou Dorotou, kteří začínají se zvelebováním podniku. V jejich snažení pokračuje syn Štěpán. Po nich také získal pivovar jméno U Fleků, jež přetrvalo více než dvě století do dnešní doby.

Významným letopočtem je rok 1843, kdy se v pivovaru začíná vařit tmavý ležák po bavorském způsobu, který je zde užíván dodnes.

Od roku 1905 je pivovar ve vlastnictví Václava Brtníka, který jej po smrti bývalého majitele Josefa Karla Khopy spravuje s jeho dědici. Roku 1921 odkoupil Václav Brtník podíly od dědiců a stává se jediným majitelem. Podnik zvelebují a vládne mu až do roku 1937, kdy pivovar přechází do rukou dědiců – tří synů Václava Brtníka – Josefa, Václava a Františka. Vyučený sládek František Brtník provozuje podnik až do roku 1949, kdy byl znárodněn.

Od roku 1949 byl pivovar veden pod správnou Pražských pivovarů, roku 1959 byl rozdělen na pivovar (Pražské pivovary) a restauraci, kterou převzaly Restaurace a Jidelny Praha 1. Na počátku 50. let prošel pivovar rozsáhlou rekonstrukcí, poté se vyskytly úvahy o jeho zrušení – vědomí jeho výjimečnosti a tradice však zvítězilo a v roce 1983 započala další rekonstrukce.

Roku 1991 byl rodině Brtníků v restituci vrácena restaurace, v roce 1992 též pivovar. Rodina Brtníků podnik spravuje až do současnosti. (Informační brožura Pivovaru a restaurace U Fleků, 2002)

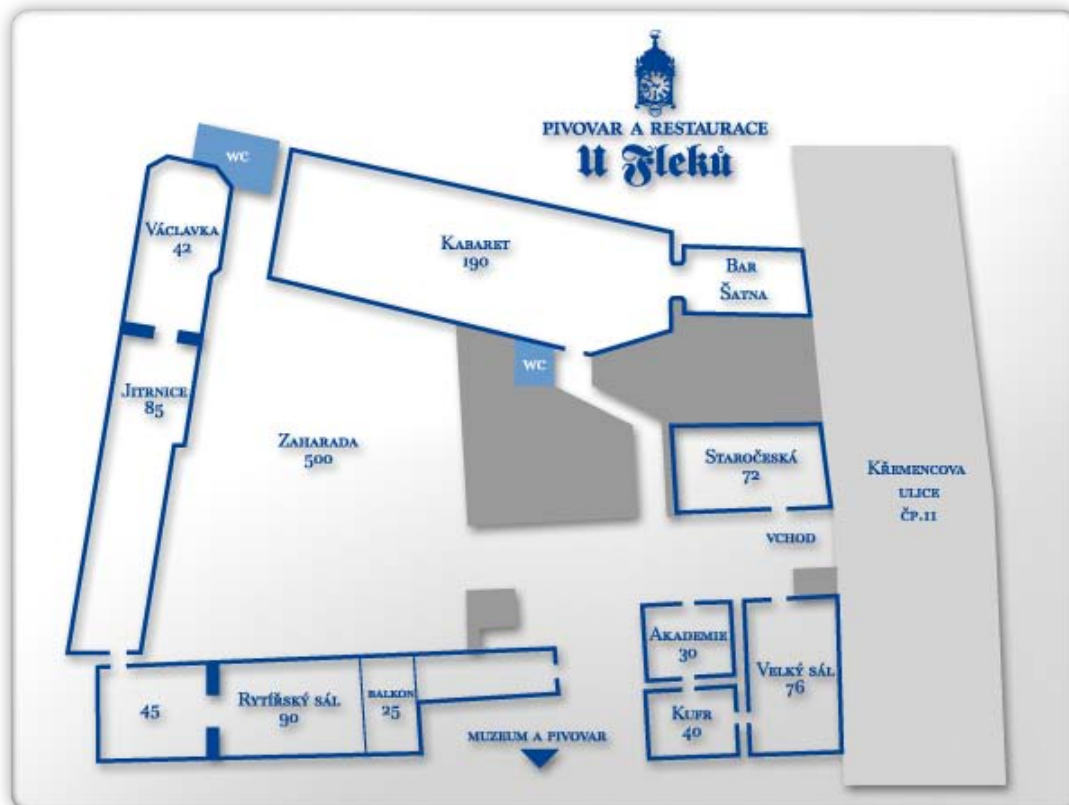
Od počátku roku 2012 jsou majiteli podniku Ludmila Dolejšová (roz. Brtníková), Ivo Brtník, Václav Brtník, František Brtník, Věra Jordáková (roz. Brtníková) a Vladmíra Jiroušková (roz. Brtníková).

#### *4.3.2 Analýza současného produktu*

V pivovaru U Fleků se vyrábí pouze jeden druh piva – 13° Flekovský ležák, který je vyráběn tzv. bavorským způsobem. Pivo se vaří v pivovaru, jehož současná podoba je výsledkem rekonstrukce v roce 1986. Chloubou podniku je varna z počátku 20. století a chladicí štoky a kvasné kádě, které jsou vyrobeny z dubového dřeva podle starých vzorů. Pivo lze zakoupit pouze v restauraci, popřípadě v obchodě se suvenýry. V restauraci se prodává pivo ve sklenicích o obsahu 0,2 a 0,4 litru. V obchodě se suvenýry je nabízeno pivo v lahvích o obsahu 1 litr, 2,5 litru a v pětilitrovém soudku. Restaurace se skládá celkem z 8 sálů – Akademie, Kabaret, Rytířský sál, Jitnice, Václavka, Staročeská, Kufr, Velký sál – a prostorné zahrady (viz Obr. 2). Restaurace má celkovou kapacitu 1200 hostů. Velký důraz je kladen na historii a tradici Flekovského pivovaru, proto jsou veškeré sály stylově zařízeny a vyzdobeny.



Obr. 3 Sály v restauraci U Fleků



Zdroj: [www.ufleku.cz](http://www.ufleku.cz)

V sálech hraje živá česká muzika, která je zajišťována outsourcingovou firmou. Skupiny zákazníků si mohou objednat kulturní program ve Staropražském kabaretu. V nabídce je vystoupení Staropražských písničkářů, taneční vystoupení, zábavní show a podobně. Program není pravidelný a pro jeho uskutečnění je potřeba minimální počet 70 hostů.

Restaurace U Fleků nabízí zákazníkům typickou staročeskou kuchyni. Na jídelním lístku lze nalézt svíčkovou na smetaně, flekovský guláš, pečené koleno či pečenou kachnu.

Součástí Pivovaru a restaurace U Fleků je soukromé Muzeum pivovarnictví. Skupiny turistů provádí průvodce (zaměstnanec Pivovaru a restaurace U Fleků), který provádí exkurze do pivovaru a také do muzea. Exkurze do pivovaru stojí 160 Kč/osoba a návštěva muzea vyjde na 50 Kč/osoba.

Pivovar a restaurace U Fleků spolupracuje s celkem 46 cestovními kanceláři, které se zabývají incomingovým cestovním ruchem. Jejich výčet uvádím v Příloze č. 1.

Jednotlivé cestovní kanceláře mají s podnikem uzavřenou smlouvu o poskytnutí slevy při určitém počtu objednaných zákazníků. Tyto slevy jsou poskytovány buďto pro polední menu (30 – 40 %) nebo pro večerní menu (10 – 28 %).

### 4.3.3 Organizační struktura

V Pivovaru a restauraci U Fleků je v současné době celkem 93 zaměstnanců. Jejich struktura rozdělená na dvě části – administrativa a provoz – je uvedena v tabulce 1.

**Tabulka 1 Počet zaměstnanců U Fleků**

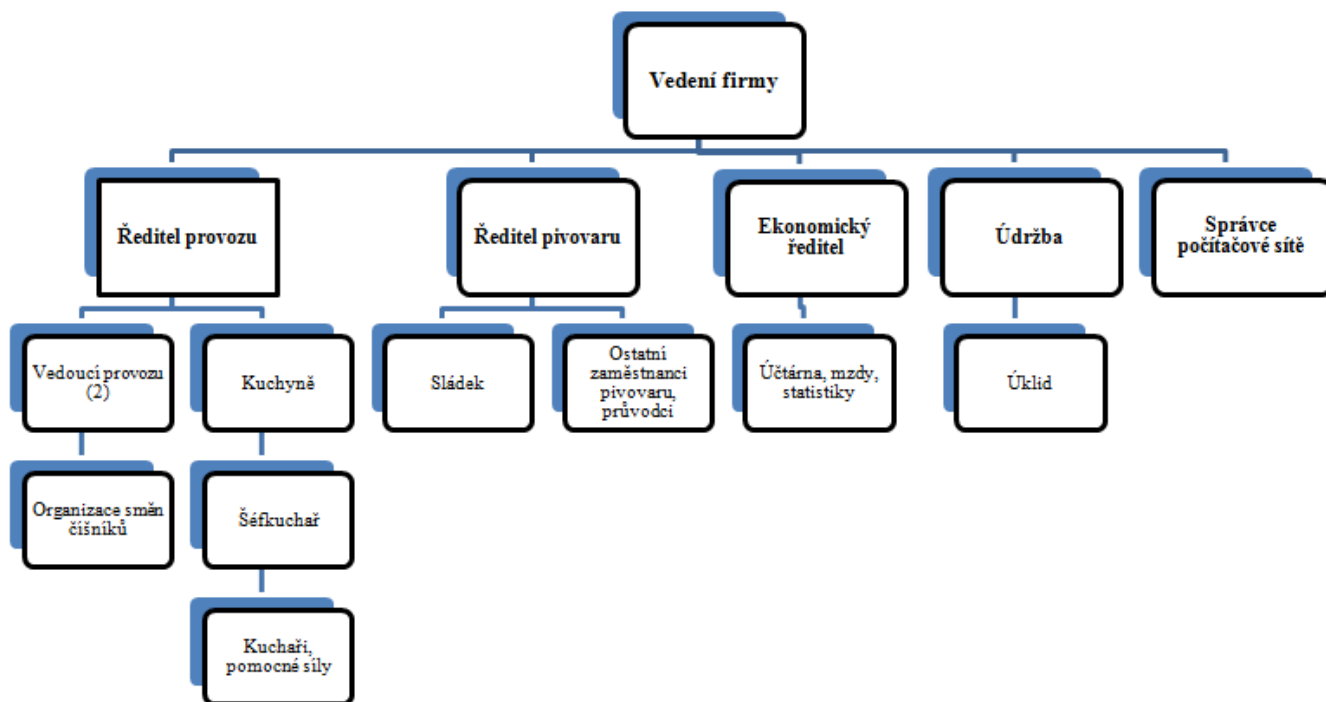
<b>Administrativa</b>	
Řídící pracovníci	6
Provozní pracovníci	2
THP *	5
<b>Provoz</b>	
Pokladní	4
Číšníci	39
Kuchaři	19
Výčepní	5
Prodavačky suvenýrů	2
Toaletářky	2
Údržbáři	3
Pivovar	6

\*) technicko hospodářští pracovníci (účetní, sekretářky apod.)

Zdroj: Vlastní zpracování

V Pivovaru a restauraci U Fleků je aplikována funkční organizační struktura (Obr. 1). V čele jednotlivých útvarů (pivovar, provoz apod.) stojí vždy vedoucí pracovník se specializací a kvalifikací v oboru.

Obr. 4 Schéma organizační struktury U Fleků



Zdroj: Vlastní zpracování

## **4.4 Řízené rozhovory**

Pro zjištění údajů a aktuální situace v Pivovaru a restauraci U Fleků je nutné zjistit primární údaje. Ty budu zjišťovat terénním šetřením pomocí řízených rozhovorů.

### *4.4.1 Řízený rozhovor – Ludmila Dolejšová*

První řízený rozhovor probíhal v Pivovaru a restauraci U Fleků s Ludmilou Dolejšovou, která je majitelkou podniku s největším podílem a zároveň jednatelkou, hlavní ekonomkou a účetní.

#### **Kdo tvoří klientelu Vašeho podniku?**

Naši klientelu tvoří z 95 % zahraniční turisté. Ti k nám přijíždějí nejvíce z Japonska, Německa, Itálie, Španělska a v poslední době stále častěji z Ruska. Například ze Španělska jezdí převážně mladí lidé – studenti.

#### **Uvítali byste více zákazníků z České republiky?**

Ano, zajisté. Bohužel se nám nedaří Čechy přilákat. Od dubna letošního roku proto běží v pražské regionální televizi Metropol nová reklama, která by mohla Čechy přilákat.

#### **Jak byste je chtěli přilákat?**

Jak jsem již zmiňovala, nově máme reklamu v pražské regionální televizi, dříve jsme měli také reklamu v rozhlase (Rádio City). Dále máme reklamu na internetu (www.seznam.cz) a vlastní webové stránky www.ufleku.cz.

#### **Kdy je v restauraci více zákazníků? Přes poledne nebo večer?**

Samozřejmě večer, avšak se snažíme zaplnit i poledne a dáváme 30% slevu na polední menu pro skupiny.

#### **Proč dáváte tuto slevu pouze pro skupiny?**

Hlavním důvodem je, že jednotlivci či menší neobjednané skupiny do naší restaurace zavítají opravdu velmi výjimečně.

#### **Nabízíte v restauraci denní či polední menu?**

Ne, v současné době je v nabídce jídel pouze stálý jídelní lístek.

**Chodí k vám více zákazníků v týdnu nebo o víkendu?**

O víkendu k nám chodí více skupin turistů, které jsou předem samozřejmě objednané, než v týdnu. Naopak v týdnu jsou časté firemní akce, kterých o víkendu tolik není.

**Odráží se v návštěvnosti sezónnost?**

Ano, samozřejmě. Od půlky ledna do Velikonoc, od půlky června do půlky srpna a od půlky listopadu do Vánoc bývají většinou nízké tržby a návštěvnost slabší. Nejvyšší tržby a nejvyšší návštěvnost evidujeme v době okolo Vánoc a Silvestra až do půlky ledna.

**Plánujete nějakou inovaci?(nový jídelní lístek, nové akce, pivo jeden den v týdnu levnější apod.)**

V současné době žádnou inovaci neplánujeme.

**Uvítali byste tedy nějakou?**

Uvítali. Myslím si však, že nějaká převratná inovace či nový produkt, jsou velmi náročné. Pivovar a restaurace U Fleků staví totiž svou strategii úspěchu na tradicích, to znamená Flekovské pivo, česká kuchyně, tradiční prostory apod.

**Rozebíráte tuto problematiku na poradách vedení?**

Ano, samozřejmě. Tyto porady se uskutečňují dle potřeby, tzn. když se vyskytne nějaký problém, minimálně však dvakrát měsíčně.

**Probíhají také porady v rámci nižšího managementu firmy? Provozní, vedoucí směn, šéfkuchař apod.**

Ne, tyto se domlouvají nárazově a podle potřeby.

**To znamená, že na vymýšlení nových produktů a inovací se podílí pouze vedení firmy?**

Ano, na těchto věcech se podílí pouze vedení společnosti. Vzhledem k tomu, že se jedná o menší firmu, tak zde chybí tzv. střední management, který by byl odměňován za podílení se na řízení firmy. Ostatní zaměstnanci jako číšníci či kuchaři se touto otázkou nezabývají a ani se to od nich neočekává.

#### 4.4.2 Řízený rozhovor - Mgr. Roman Klimovič

Druhý řízený rozhovor byl uskutečněn také v Pivovaru a restauraci U Fleků s provozním panem Mgr. Romanem Klimovičem. Náplní jeho práce jsou téměř veškeré provozní záležitosti jako přijímání zaměstnanců, podpora rezervačního oddělení, kontrola provozu, tržeb a zboží, spolupráce mezi pivovarem a restaurací, objednávání určitých druhů zboží a zajištění celkového provozu a chodu restaurace.

**Zákazníky Pivovaru a restaurace U Fleků jsou především zahraniční turisté. Chtěl byste, aby podnik navštěvovalo také více zákazníků z České republiky?**

Samozřejmě. Vzhledem k naší tradici a historii jsou prostory Pivovaru a restaurace U Fleků určeny Čechům.

**Jak se je snažíte v současné době přilákat?**

Jedná se o slevu, kterou poskytujeme skupinám během poledne. Dále nabízíme přes outsourcingovou firmu kupony s výraznou slevou pro české klienty.

**Jakým jiným způsobem byste je chtěl přilákat?**

Připravujeme projekci sportovních přenosů na které je letošní rok bohatý – MS v ledním hokeji, ME ve fotbale, Olympiáda...

**Myslíte si, že Pivovar a restaurace U Fleků potřebuje inovaci produktu? (nový jídelní lístek, nové akce, pivo jeden den v týdnu levnější apod.)**

Jednáme pouze o drobných změnách. Například druhovou komplexnost nabídky jídel. Vzhledem k neexistenci tzv. štamgastů by se pravidelné slevy např. pivo jeden den levnější minuly účinkem.

**Pokud si myslíte, že podnik inovaci potřebuje, jakou byste navrhl?**

Na bázi jakéhokoliv kontaktu klienta s Pivovarem a restaurací U Fleků změny pouze minimální a okrajové. Ovšem na bázi přilákání Čechů a cestovních kanceláří je zapotřebí ze strany managementu více otevřenosti.

**Myslíte si, že je dostatečným lákadlem pro zákazníky (nejen ty zahraniční) tradice Pivovaru a restaurace U Fleků?**

Podle mého názoru tato tradice přináší až 70 % úspěchu. Zbýlých 30 % tvoří kvalitní pivo, dobrá kuchyně, kvalitní obsluha a příjemná atmosféra.

### **Co si myslíte o konkurenci Pivovaru a restaurace U Fleků?**

Žádná takováto konkurence neexistuje. Jak samotné pivo, jídlo a také prostory jsou tak unikátní, že srovnatelná konkurence není. Za konkurenci se ovšem může považovat jakákoliv restaurace, bez tradice, bez ducha prostor, s levným jídlem.

### **Kolik řídíte zaměstnanců?**

Řídím okolo 90 zaměstnanců.

### **Myslíte si, že jsou všichni dostatečně vytíženi?**

Myslím si, že ano. Vzhledem k sezónnosti jsou všichni zaměstnanci vstřícně pružní.

### **Podílíte se na řízení firmy?**

Na řízení se podílím pouze částečně.

### **Jak se na řízení podílíte?**

Pouze v provozních záležitostech restaurace, kdy mám na starosti její bezchybný chod. V praxi to tedy znamená, jak jsem již výše zmiňoval, přijímání zaměstnanců, jejich kontrola apod.

### **Měl byste zájem o účast na poradách s vedením?**

Ano, měl. Dle mého názoru by to zlepšilo celkovou situaci a vztahy na pracovišti.

#### *4.4.3 Řízený rozhovor - Michael Adamík*

Třetí a zároveň poslední řízený rozhovor proběhl s Michaelem Adamíkem, zaměstnancem pivovaru. Pracuje zde ve funkci pomocného sládky, zároveň je jedním z průvodců exkurzí v pivovaru a v muzeu.

### **Jak vidíte situaci v Pivovaru a restauraci U Fleků jakožto jeho nejmladší zaměstnanec?**

Podle mého názoru jde o velmi dobře fungující podnik. Tradice, které jsou s tímto podnikem spojeny, jsou velkým lákadlem pro turisty. Flekovské pivo je velmi specifické nejen tím, že je distribuováno pouze v naší restauraci.

### **Co je náplní Vaší práce?**

Veškeré procesy spojené s výrobou piva a provádění exkurzí v pivovaru a muzeu.

**Myslíte si, že podnik potřebuje inovaci?**

Myslím, že by mu nějaká inovace prospěla. Nemuselo by se jednat o žádné velké změny, stačilo by jen něco nového, co by přitáhlo více nových zákazníků. Bylo by dobré, aby přišlo více Čechů.

**Jak by jste tedy Čechy chtěl přilákat?**

Vím, že se plánuje promítání sportovních přenosů. To si myslím, že je dobrý nápad. K tomu bych udělal nějaké speciální akce, například pivo za zvýhodněnou cenu. Takováto kombinace by mohla právě Čechy přilákat.

**Co si myslíte o konkurenci Pivovaru a restaurace U Fleků?**

Flekovské pivo a tradice, která je s ním spojená, je bezkonkurenční. V Praze je 13 minipivovarů, mezi nimi však není jediný, který by pivo vyráběl nepřetržitě přes 500 let.

**Co si myslíte o komunikaci mezi vedením a zaměstnanci?**

Rozhodně by mohla být lepší. Vedení má každý měsíc porady, kterých se zaměstnanci nezúčastňují a informace z nich se potom dozvídám tzv. z druhé ruky. Celkově je komunikace mezi vedením a zaměstnanci

**Myslíte si, že by bylo dobré se takovýchto porad zúčastňovat?**

Ano, určitě.

**Mají zaměstnanci možnost podílet se na řízení firmy?**

Nikdy jsem se o tuto možnost nezajímal. Myslím si, že ale ne.



## 4.5 Syntéza zjištěných údajů

Pivovar a restaurace U Fleků sídlí v turisticky nejnavštěvovanější části Hlavního města Prahy, v Praze 1. V této městské části je velmi vysoká koncentrace stravovacích zařízení, což má za následek vysokou konkurenci mezi restauracemi s českou kuchyní. V Praze 1 se nachází celkem 6 minipivovarů produkující vlastní pivo. Zkoumané zařízení je mezi nimi nejstarším a nejdéle fungujícím pivovarem. Pivo vyrábí nepřetržitě již přes 500 let. Kromě unikátního piva patří mezi ostatní tradice Pivovaru a restaurace U Fleků ještě česká kuchyně a dobově zařízené sály.

Zákazníky Pivovaru a restaurace U Fleků jsou z 95 % zahraniční turisté. Tito turisté sem přijíždí především z Německa, Itálie, Japonska, Španělska a také z Ruska. Turisté z České republiky jsou poměrně vzácnými zákazníky. Zaměstnanci Pivovaru a restaurace U Fleků by uvítali, kdyby podnik Češi navštěvovali častěji.

Pivovar a restaurace U Fleků klade velký důraz na tradice. Vyrábí kvalitní jedinečné pivo, které se zde vaří dle stejné receptury již přes sto padesát let a zákazníkům nabízí tradiční českou kuchyni. Prostory restaurace i pivovaru jsou dobově zařízeny. Každý den hraje pro zákazníky v jednotlivých sálech živá typicky česká muzika a ve Staročeském kabaretu lze objednat různá kabaretní vystoupení.

Na základě zjištěných údajů by bylo potřeba zefektivnit provoz zkoumaného zařízení a inovovat nabízený produkt. V současné době se připravuje online promítání sportovních přenosů, což zvýší atraktivitu zkoumaného zařízení, avšak nepřinese zlepšení v oblasti řízení a provozu.

Slabou stránkou v řízení Pivovaru a restaurace U Fleků je nedostatečná komunikace vedení se zaměstnanci a jejich absence na poradách. Z řízených rozhovorů s majitelkou podniku a zaměstnanci bylo zjištěno, že ze strany zaměstnanců by o účast na poradách byl zájem.

## **4.6 Návrhy pro zefektivnění provozu a procesu řízení ve zkoumaném zařízení**

Na základě řízených rozhovorů a syntézy zjištěných dat, jsem navrhla opatření pro zefektivnění provozu a procesu řízení ve zkoumaném zařízení, která jsou v následujících kapitolách detailněji popsána.

### *4.6.1 Speciální týdenní menu*

Pomocí řízených rozhovorů byly zjištěny dvě zásadní informace – Češi jsou velmi vzácnými zákazníky Pivovaru a restaurace U Fleků a počet zákazníků během poledne je nižší než večer. Na základě těchto informací navrhu inovativní opatření, které by nejenom mohlo zvýšit návštěvnost během poledne, ale hlavně přilákat zákazníky z České republiky.

Pivovar a restaurace U Fleků je známá především díky svým tradicím – Flekovské pivo se zde vaří stejně jako před více než sto padesáti lety, architektura domu, části pivovaru i jednotlivé sály jsou dobové a stálý jídelníček zahrnuje typická česká jídla. Z těchto důvodů si myslím, že můj návrh by mohl zapadnout do celkového konceptu podniku a nenarušil by jej moderními prvky.

V současné době jsou v Čechách velmi populární různá denní či týdenní menu podniků, která se sestávají z kvalitních čerstvých domácích surovin, které jsou používány pro vaření starých receptů „našich babiček a prababiček“.

Řešení tedy spočívá v navržení týdenního menu, které by bylo nabízeno po celý den 7 dní v týdnu. Toto menu by se každý týden obměňovalo a odrážela by se v něm sezónnost jednotlivých použitých surovin (např. začátek roku – zabijačky, letní měsíce – houby, lesní plody, podzim – zvěřina, svatomartinská husa apod.). Zákazník by si mohl vybrat ze dvou sestavených menu, v jejichž ceně by bylo zahrnuto jedno Flekovské pivo. Menu by se skládalo z polévky, hlavního chodu a dezertu. Cena by se pohybovala v závislosti na ceně vstupních surovin v rozmezí 200 Kč až 300 Kč. Myslím si, že tato cena by také odpovídala celkové cenové úrovni stálého menu. Jako příklad zde uvádím návrhy jednotlivých menu.

Obr. 13 Návrh speciálního týdenního menu

# Pivovar a restaurace U Fleků

Křemencova 11, Praha 1

## Týden jehněčích specialit

19. – 25. března 2012



### Menu 1

- Polévka s knedlíčky z jehněčích plíček
- Dušená jehněčí kýta na Flekovském pivě podávaná se šouchanými zemčaty (brambory)
- Povidlové buchty podle M. D. Rettigové

+ Flekovský 13° ležák 0,4 l

Cena za menu: **249 Kč**

### Menu 2

- Bavlněná polévka podle M. D. Rettigové
- Jehněčí kolínko se smetanovým špenátem, chlupaté knedlíky
- Jablečná žemlovka se šlehačkou

+ Flekovský 13° ležák 0,4 l

Cena za menu: **259 Kč**

✓ týdnů od 26. 3. do 1. 4. 2012

**Masa na jarních bylinkách**

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.6.2 Marketingová komunikace

V souvislosti s novým týdenním menu, by byla nezbytná také dostatečná marketingová komunikace, která by zajistila povědomí veřejnosti o novém produktu. Tato reklama by v první řadě byla umístěna na webové stránky podniku a nechaly by se vyrobit plakáty a letáky. Plakáty by byly vyvěšeny na nástěnce na průčelí budovy, kde Pivovar a restaurace U Fleků sídlí, dále by byly vylepeny na plakátovacích plochách v Praze. Letáky by byly umístěny v restauraci a jejich distribuce na veřejných prostranstvích v Praze by byla zajištěna pomocí terénních pracovníků (brigádníků). Na webových stránkách podniku, letáčích i plakátech by kromě aktuální nabídky menu byla také pozvánka na následující týdenní menu.

#### *Kalkulace*

Plakátovací kampaň by byla zprostředkována firmou Rengl s.r.o. Plakáty o velikosti A2 by byly vylepeny na 50 plakátovacích plochách po Praze. Seznam těchto ploch uvádím v Příloze č. 2. Cena za tisk jednoho plakátu a vylepení na jeden den je 7,80 Kč včetně DPH. Plakátovací kampaň by byla zařízena na 3 týdny (21 dnů).

Standardní výleповý den společnosti Rengl s.r.o. je neděle. Na plakátu by bylo vždy uvedeno aktuální speciální týdenní menu Pivovaru a restaurace U Fleků, pozvánka na následující týdenní menu a kontaktní informace.

200 ks plakátů x 7,80 Kč/ks x 21 dnů = **32 760 Kč**

Návrh a tisk letáku by byl zprostředkován firmou Print24. Na letáčích by byly uvedeny stejné informace jako na plakátech. Na jeden týden by byla potřeba 1000 kusů letáků. Cena za 1000 kusů letáků je 1031,66 Kč včetně DPH. Letáky by byly vytisknuty celkem třikrát (stejně jako doba trvání plakátovací kampaně).

1 031,66 Kč x 3 týdny = **3 094,98 Kč**

Letáky by byly roznášeny dvěma brigádníky, kteří by s Pivovarem a restaurací U Fleků měly uzavřenou dohodu o provedení práce. Za jeden den roznášení letáků by byli odměněni částkou 800 Kč. Letáky by byly každý týden roznášeny až do vyčerpání veškerého jejich množství. V kalkulaci počítám s variantou, kdy by roznášení letáků trvalo celý týden od pondělí až do neděle.

3 týdny x 7 dní x 800 Kč x 2 brigádníci = **33 600 Kč**

Celková suma za plakátovací a letákovou kampaň je tedy:

760 Kč + 3 094,98 Kč + 33 600 Kč = **69 454,98 Kč**

#### *4.6.3 Věrnostní systém*

Vzhledem k mizivému počtu zákazníků z České republiky, bych Pivovaru a restauraci U Fleků doporučovala zavést věrnostní systém zákaznických karet, který by se vztahoval ke speciálním týdenním menu. Tím by se zákazníci z České republiky mohli stát pravidelnou klientelou.

Návratnost nákladů vložených do věrnostního systému je dlouhodobější záležitostí. Takovéto systémy jsou však v současné době trendem a nástrojem pro boj s konkurencí. Každý zákazník, který si zakoupí menu, by při prvním nákupu dostal kartu. Za každé zakoupené menu by dostal od obsluhujícího personálu potvrzení razítkem. Pokud by zákazník tyto razítka nashromáždil čtyři, koupě dalšího (pátého) menu by byla zdarma.

Pokud vezmu v potaz, že náklady na jedno menu jsou přibližně 100 Kč, zisk z něj je přibližně 150 Kč. Ze čtyř zakoupených menu je zisk tedy 4 x 150 Kč, což činí 600 Kč. Pokud by zákazník dostal páté menu zdarma, zisk by snížil o 100 Kč, činil by tedy 500 Kč.

#### *4.6.4 Vnitropodniková komunikace*

Na základě zjištěných údajů z řízených rozhovorů jsem dospěla k názoru, že vnitropodniková komunikace mezi vedoucími pracovníky a jejich podřízenými by mohla být na lepší úrovni. Podřízení se nezúčastňují porad, nejsou motivováni možností podílet se na vedení firmy a informace, které se k nim dostanou, jsou znehodnoceny komunikačním šumem. Pro zlepšení pracovního prostředí, pracovní morálky a vztahů mezi vedoucími pracovníky a podřízenými je podle mě důležitá otevřená a upřímná komunikace. Té by se mohlo dosáhnout tím, že by se porady zúčastňovalo nejen vedení, ale také zaměstnanci osobně, popřípadě prostřednictvím svých zástupců. Zaměstnanci by byli seznámeni s řešenou problematikou a mohli by vyjádřit své názory. Tím by byli zaměstnanci motivováni. Naopak vedení by mělo informace o zaměstnancích a jejich názorech, přáních či stížnostech.

Takováto filosofie řízení lidí je používána množstvím světových podniků, které postavily svou prosperitu na základech komunikace. Tím, že by top management Pivovaru a restaurace U Fleků lépe komunikoval se svými zaměstnanci, by se dostal na jejich úroveň.

V současné době je již běžně zavedenou praktikou tzv. team building, kde se pracovní kolektiv stmeluje mimo své pracoviště. Takovouto formu zlepšování vnitropodnikových vztahů lze aplikovat i v Pivovaru a restauraci U Fleků. Navrhuji aby se každý měsíc zaměstnanci podniku domluvili na určitém dni, kdy si zarezervují bowlingovou dráhu. Hodinový pronájem bowlingové dráhy v Bowling baru hotelu Junior stojí 250 Kč. Podle počtu účastníků akce by se pronajalo více drah. Konečná suma by se následně vydělila počtem hráčů. Alkoholické a nealkoholické nápoje by si každý platil sám. V případě úspěchu takovéto akce je možnost i vícedenních team buildingových programů, které zprostředkovávají agentury jako například A.T.E.O. CZ. Ta plánuje realizaci firemních akcí jako například paintball, čtyřkolky a terénní auta, výuka lyžování apod.

## 5 Závěr

V bakalářské práci jsem se zabývala provozem a řízením Pivovaru a restaurace U Fleků. Mým hlavním cílem bylo zhodnocení provozu a řízení zkoumaného zařízení a analýza současného produktu a poskytovaných služeb.

Na základě této analýzy byl zhodnocen současný stav provozu a prvků řízení, konstatovány jsem nedostatky a v závěru navržena opatření pro zefektivnění provozu a procesu řízení Pivovaru a restaurace U Fleků.

V první části práce byly stanoveny tři hypotézy, na které byly v průběhu práce nalezeny odpovědi.

První hypotézu – „Pivovar a restauraci U Fleků navštěvuje málo zákazníků z České republiky“ lze potvrdit. Z řízených rozhovorů jsem zjistila, že zákazníci zkoumaného zařízení jsou z 95 % ze zahraničí. Ti sem přijíždějí zejména z Japonska, Německa, Španělska, Itálie a Ruska. Zákazníci z České republiky jsou tedy vzácnými návštěvníky, což považuji za negativum. Z těchto údajů jsem vycházela při navrhování inovativního opatření.

Druhá hypotéza zněla: „Pivovar a restaurace U Fleků je nejstarší nepřetržitě fungující minipivovar v Praze 1.“ Tuto hypotézu lze potvrdit. V kapitole 4.2 jsem se zabývala minipivovary v Praze a zaměřila se na ty, které sídlí v Praze 1. Na základě zjištěných informací jsem dospěla k závěru, že pivovar U Fleků je nejstarším nepřetržitě fungujícím minipivovarem. Přestože byl například Strahovský klášterní pivovar založen roku 1400, v jeho historii jsou desítky let, kdy se zde pivo nevařilo.

Poslední hypotéza zněla: „Mezi managementem a zaměstnanci neprobíhá efektivní komunikace.“ Tuto hypotézu opět mohu potvrdit. Z řízených rozhovorů vyplývá, že zaměstnanci nemají možnost zúčastňovat se porad s vedením a nepodílejí se na řízení firmy. Celková komunikace mezi managementem a zaměstnanci není efektivní. Tuto situaci by mohlo zlepšit mé inovativní opatření, které se týká účasti zaměstnanců na poradách a team buildingových akcích.

První navrhované inovativní opatření spočívá v nabídce speciálního týdenního menu. Zákazníci by si mohli za zvýhodněnou cenu koupit kompletní menu, které by zahrnovalo polévku, hlavní chod, dezert a Flekovské pivo. Menu by bylo podáváno po

celý den. Kvalitní česká kuchyně je v současné době v České republice trendem, což byl jeden z důvodů proč jsem toto inovativní opatření navrhla.

Nezbytnou součástí speciálního týdenního menu je dostatečná marketingová komunikace s veřejností. Z tohoto důvodu jsem navrhla plakátovací a letákovou kampaň, která by zajistila povědomí veřejnosti o novém produktu Pivovaru a restaurace U Fleků.

Dalším negativním aspektem Restaurace a pivovaru U Fleků jsem shledala vnitropodnikovou komunikaci. Mé další navrhované opatření se tedy týká zlepšení komunikace se zaměstnanci. Takováto změna by se mohla projevit například v účasti zaměstnanců na společných poradách s vedením. Myslím si, že tento vstřícný krok by zajistil zkvalitnění pracovního prostředí a morálky zaměstnanců. Pivovar a restaurace U Fleků stojí na pevných základech tradice, zkvalitnění zaměstnaneckých vztahů by však podnik posunulo na úroveň řízení světových společností. Kromě účasti zaměstnanců na poradách je mým dalším návrhem stmelování kolektivu na team buildingových akcích. Tyto akce by mohly být buď jednodenní (bowlingový turnaj) či například víkendové (výuka lyžování).

Navržená opatření pro zefektivnění provozu a procesu řízení bylo konzultováno s vedením podniku, které je shledalo jako atraktivní a vyjádřilo zájem o jejich budoucí zavedení.

Hlavním cílem bakalářské práce byla analýza provozu a řízení Pivovaru a restaurace U Fleků a na základě této analýzy byla navržena opatření pro zefektivní provozu a procesu řízení zkoumaného zařízení. Díky získaným primárním a sekundárním datům a následné analýzy byly tyto cíle splněny.



## 6 Summary

The aim of this bachelor thesis was to analyze operation and management of the Brewery and restaurant U Fleků in Prague and analyze their product and services. On that analyzes I assessed current status of operation and management in Brewery and restaurant U Fleků and designed innovations.

In the analytical part I defined terms that are related to catering services and management. I deal with trade, hospitality industry, catering services and catering facilities. The Brewery and restaurant U Fleků is microbrewery so I defined what microbreweries are. Then I described geographical environment and microbreweries in this area. Then I interviewed with owner and employers. On the basis I wrote synthesis of data and designed innovations how to improve product and services.

The first one innovation is new special weekly menu. Customers could buy discounted menu – soup, main dish, dessert and 0,4 l Flekovský lager. Special weekly menu are currently very popular and that was the main reason why I designed this innovation. The essential part is marketing communication with public, so I designed poster and leaflet campaign. In connection with new menu I designed a loyality program for customers. Every fifth menu will be free.

The next negativ aspect is internal communication. To improve communication between top-management and employers I recommended participation at meetings. Team building is next improvement, for example bowling competition or ski training.

At the beginning of bachelor thesis I determined three hypothesis. In the conclusion I confirmed all of them. On the basis of available resources I met aims of my bachelor thesis.

Key words: hospitality industry, catering services, catering facilities, microbrewery

# 7 Seznam použité literatury

## 7.1 Zdroje literatury

- [1] BERÁNEK, J. *Provozujeme pohostinství a ubytování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 180 s. ISBN 80-867-2402-6.
- [2] *Brožura Pivovar a restaurace U Fleků*. Praha: Mediabox, s. r. o. 2002
- [3] CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [4] HESKOVÁ, M. a kolektiv. *Cestovní ruch pro vyšší odborné a vysoké školy*. Praha: Fortuna, 2006. ISBN 80-7168-948-3.
- [5] HORNER, S., SWARBROOKE, J. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. Praha: Grada, 2003, 486 s. ISBN 80-247-0202-9.
- [6] INDROVÁ, J. *Cestovní ruch I*. Praha: Oeconomica, 2004, 113 s. ISBN 80-245-0799-4.
- [7] JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 288 s. Marketing (Grada). ISBN 978-802-4732-473.
- [8] PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. *Obchodní podnikání: Retail management*. 2. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2002, 874 s. ISBN 80-726-1059-7.
- [9] KOTLER, P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-802-4715-452.
- [10] KUČEROVÁ, I. *Ekonomika se zaměřením na cestovní ruch*. 1. vyd. Praha: Idea Servis, 1997, 153 s. ISBN 80-859-7014-7.
- [11] ORIEŠKA, J.. *Služby v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Idea servis, 2010, 405 s. ISBN 978-808-5970-685.
- [12] PÁSKOVÁ, M., ZELENKA, J. *Cestovní ruch – Výkladový slovník*. Česká republika: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2002, 448 s. ISBN
- [13] PAYNE, A. *Marketing služeb*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 247 s. ISBN 80-716-9276-X.
- [14] PETRŮ, Z. *Základy ekonomiky cestovního ruchu*. Praha: Idea servis, 2007, 124 s. ISBN 978-80-85970-55-5.

- [15] POUZAROVÁ, I. *Řízení služeb: (vybrané kapitoly)*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 1998, 106 s. ISBN 80-704-0259-8.
- [16] ROLÍNEK, L., *Studijní pomůcka pro kombinované studium – Management I*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2003, 94 s.
- [17] STÍBALOVÁ, B. *Postavení a úloha nevýrobní sféry v socialistické ekonomice*. Praha: Academia, 1979.
- [18] SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. *Podniková ekonomika: (vybrané kapitoly)*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, 445 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [19] TRUNEČEK, J. *Management podniku*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1993, 177 s. ISBN 80-707-9267-1.
- [20] VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Editor Jan Nosek. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
- [21] VEČERKOVÁ, H., KISS, J. *Abeceda piva*. Vyd. 1. Praha: Česká televize, 2007, 204 s. ISBN 80-850-0586-7.
- [22] ZIMÁKOVÁ, B. *Hotelnictví, turismus a vzdělávání dnes a zítra: mezinárodní vědecká konference : 2. ročník, Vysoká škola hotelová v Praze 8 : sborník recenzovaných příspěvků*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8, 2010, 268 s. ISBN 978-80-87411-06-3.

## 7.2 Webové zdroje

- [1] *České dědictví UNESCO. Praha – představení*. [online]. 2007-06-09 [cit. 2012-03-13]. Dostupné na WWW: <http://www.unesco-czech.cz/praha/predstaveni>
- [2] *Doporučení upravující základní ukazatele pro kategorizaci hostinských a ubytovacích zařízení*. [online]. [cit. 2012-04-20] Dostupné na WWW: <http://www.cestovni-ruch.cz/kategorizace/doporuceni.htm>
- [3] *Klášterní pivovar Strahov*. [online]. [cit. 2012-04-22] Dostupné na WWW: [http://www.klasterni-pivovar.cz/o\\_nas](http://www.klasterni-pivovar.cz/o_nas)
- [4] *Ministerstvo pro místní rozvoj – Školení a vzdělávání pracovníků cestovního ruchu: Pohostinství pro cestovní ruch*. [online]. [cit. 2012-02-26]. Dostupné na WWW: <http://www.mmr.cz/CMSPages/GetFile.aspx?guid=ad7c051d-8cf0-47cd-a0aa-2b860d0a4e98>

- [5] *Novoměstský pivovar*. [online]. [cit. 2012-04-22] Dostupné na WWW: <http://www.npivovar.cz/cz/>
- [6] *Pivovar a restaurace U Fleků*. [online]. 2009-07-29 [cit. 2012-04-02]. Dostupné na WWW: <http://www.ufleku.cz>
- [7] *Pivovar a restaurace U Medvíků*. [online]. [cit. 2012-04-20] Dostupné na WWW: [http://www.umedvidku.cz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=58&Itemid=75&lang=cs](http://www.umedvidku.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=58&Itemid=75&lang=cs)
- [8] Praha 1. *Praha.eu Portál hl. m. Prahy* [online]. 2010-01-13 [cit. 2012-04-20]. Dostupné z: <http://www.praha.eu/jnp/cz/home/magistrat/index.html>
- [9] *Sbírka zákonů - Zákon o spotřebních daních*. [online]. [cit. 2012-02-13]. Dostupné na WWW: <http://www.sagit.cz/pages/sbirkatxt.asp?zdroj=sb03353&cd=76&typ=r>
- [10] *Restaurace a pivovar Pražský most U Valšů*. [online]. [cit. 2012-04-22] Dostupné na WWW: <http://www.prazskymost.cz/index.php>
- [11] *Restaurace a pivovar U Dvou Koček*. [online]. [cit. 2012-04-22] Dostupné na WWW: <http://www.udvoukocek.cz/domu/>

## **8 Seznam obrázků a tabulek**

### **8.1 Seznam obrázků**

Obr. 1 Zařízení stravovacích služeb	12
Obr. 2 Požadavky na kvalitu služby	14
Obr. 3 Liniová organizační struktura	16
Obr. 4 Liniově štábní organizační struktura	16
Obr. 5 Maticová organizační struktura	17
Obr. 6 Funkční organizační struktura	17
Obr. 7 Hybridní organizační struktura	18
Obr. 8 Faktory vnějšího prostředí	21
Obr. 9 Poloha městské části Praha 1	22
Obr. 10 Poloha Pivovaru a restaurace U Fleků	25
Obr. 11 Sály v restauraci U Fleků	28
Obr. 12 Schéma organizační struktury U Fleků	30
Obr. 13 Návrh speciálního týdenního menu	38

### **8.2 Seznam tabulek**

Tab. 1 Počet zaměstnanců U Fleků	29
----------------------------------	----

## 9 Přílohy

### **Příloha č. 1:**

Seznam cestovních kanceláří spolupracujících s Pivovarem a restaurací U Fleků

Ar Tour Ondráček	Mapa Tour
AIMS International	Miki Travel
Bena Tour	Motiv Prague
Codan Agentura	Modial
Czech Holidays	Net Travel Service
CK Otus	OK Tours
Čedok	Persona Travel
Danubiana-Wolf	PDM Blagus
Duo Travel	Polor
Estec	Prague International
Fuchsevent	Prague Experince
GTS International	PragIng
Granda Tours	Royal Prague Travel
Guarant Inter.	Special Tour Prague
Hana Tours	Style Travel
Hotel Moráň	Tailor Made Tour
Inco Czech Travel	Travel No 1
ITC Travel	Tjeckien Experten
Jerome Travel	Vision
Kappa Jiří Putnik	Welcome Touristic
Kompas Praha	Wolff International
Kuoni	
La Boheme	
Liberty Inter.	
Liberty Incen.	

## **Příloha č. 2: Seznam plakátovacích ploch společnosti Rengl v Praze**

- P14 - Cíglerova (MHD Ronešova)
- P14 - Bratří Venclíků x Cíglerova
- P14 - Klánovická x Čertouská
- P14 - Rožmberská (MHD Jiráskova  
čtvrť)
- P18 - Bechyňská (Pošta)
- P18 - Rýmařovská (Šumperka)
- P18 - Tupolevova (MHD Dobratická)
- P18 - Tupolevova (Penny)
- P18 - Beranových (MHD Staré Letňany)
- P13 - Hábova x Šostakovičovo nám.
- P14 – Broumarská
- P14 - Vetíškovo náměstí
- P14 – Slévačská
- P14 – Českobrodská
- P14 - Rožmberská x Českobrodská
- P14 – Poděbradská
- P13 - Hostinského (naproti lékárně)
- P13 - Ovčí Hájek (MŠ)
- P13 - Šostakovičovo náměstí (metro)
- P13 - Šostakovičovo náměstí (NORMA)
- P13 - Sluneční náměstí (radnice)
- P13 - Petržálkova (Centrum Lípa)
- P13 - Mezi Školami (ZŠ)
- P13 - Petržálkova (vchod do školy)
- P13 - Armády (MHD Nová Kolonie)
- P13 - Mládí (podchod)
- P13 - Kovářova x Vlachova
- P13 - Lýskova (Policie)
- P13 - Kettnerova 8
- P13 - Bellušova (hřiště)
- P13 - U Jezera 2
- P9 - Sokolovská x nám. OSN (naproti  
ÚMČ P9)
- P8 - Sokolovská (Metro Invalidovna)
- P8 - Lodžská (MHD Zhořelecká)
- P8 - Čimická (MHD Libeňská)
- P8 - Nekvasilova (sídliště)

P8 - Feřtekova (naproti Albertu)  
P8 - Třeboradická x Havlínova  
P8 - Zhořelecká (parkoviště)  
P8 - Sokolovská (Albert)  
P8 - Zenklova (ÚMČ P8)  
P11 - Bachova (u MHD Mikulova)  
P11 - Hviezdoslavova (MHD Poliklinika Háje)  
P11 - Květnového vítězství (MHD Brechtova)  
P11 - Türkova (MHD Chodovská tvrz)  
P11 - Hviezdoslavova (MHD Hněvkovského)  
P11 - Květnového vítězství (MHD Mokrá)  
P11 - Květnového vítězství (Dům dětí a mládeže)  
P11 - Květnového vítězství x Brechtova (sídlště)  
P11 - Na Stáčírně x Šperlova