

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Marketingová strategie rodinné restaurace U Zvonu

Bc. Jaroslav Puchoň

© 2023 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Jaroslav Puchoň

Podnikání a administrativa

Název práce

Marketingová strategie rodinné restaurace U Zvonu

Název anglicky

The Marketing Strategy Of the family restaurant U Zvonu

Cíle práce

Cílem diplomové práce je návrh marketingové strategie vybrané firmy.

Metodika

Teoretická část práce vychází z aktuálních zdrojů zaměřených na problematiku marketingu. Empirická část práce se zaměřuje na identifikaci, vymezení a analýzu marketingového prostředí firmy, analýzu současného stavu marketingové strategie a návrh vlastních doporučení a možných změn v marketingové strategii vybrané firmy. Variantou zpracování DP je zaměření buď komplexní marketingovou strategií firmy nebo strategií zaměřenou na marketingovou komunikaci podniku.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

Marketing, komunikace, marketingová strategie, gastronomie

Doporučené zdroje informací

KARLÍČEK, M. *Marketingová komunikace : jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5769-8.

LACINA, K. *Management a marketing cestovního ruchu*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2010. ISBN 978-80-7408-035-7.

PŘIKRYLOVÁ, J. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0787-2.

URBÁNEK, T. *Marketing*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-87197-17-2.

VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5037-8.

WESTWOOD, J. *How to Write a Marketing Plan*. London: Kogan Page Ltd, 2019. ISBN 9780749498832.

ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Stanislav Rojík, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 2. 6. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 2. 11. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 24. 03. 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Marketingová strategie rodinné restaurace U Zvonu" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2023

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Stanislavu Rojíkovi, Ph.D., vedoucímu diplomové práce, za odborné vedení a pomoc, kterou mi při zpracování mé práce poskytl. Dále bych chtěl poděkovat restauraci U Zvonu za její ochotu a poskytnutí interních informací a dat pro zpracování mé práce.

Marketingová strategie rodinné restaurace U Zvonu

Abstrakt

Předmětem diplomové práce je na základě zhodnocení analýz vnějšího a vnitřního prostředí restaurace U Zvonu vytvořit návrh na marketingovou strategii od dubna roku 2023. Restaurace sídlí v obci Modletice, nedaleko Prahy, působí v pohostinství a poskytuje ubytovací služby.

Diplomovou práci tvoří dvě části, teoretická část je vypracována prostřednictvím literární rešerše, vymezuje základní marketingové pojmy, strategický marketing, marketingový mix a definuje vnější a vnitřní analýzu firmy. Druhá, tedy empirická část práce čerpá z poznatků získaných v první části práce. Ve vlastní práci je nejdříve představena restaurace U Zvonu, dále je zhodnocena její současná situace a jsou provedeny analýzy vnějšího a vnitřního prostředí.

Na základě výsledků těchto analýz jsou restauraci doporučeny změny v marketingové strategii, tak aby došlo k naplnění stanovených cílů. Doporučení je zaměřené na marketingový mix.

Klíčová slova: Marketing, komunikační mix, marketingová strategie, pohostinství, služby, pivo

The Marketing Strategy Of the family restaurant U Zvonu

Abstract

The subject of the diploma thesis is to create a proposal for a marketing strategy starting from April 2023 for the restaurant U Zvonu based on the evaluation of the analysis of the external and internal environment. The restaurant is located in the village of Modletice near to Prague, and it operates in hospitality and provides accommodation services.

The thesis consists of two parts: the theoretical part is elaborated through literary research, defining basic marketing concepts, strategic marketing, marketing mix, and defining the external and internal analysis of the company. The second, empirical part of the work draws from the knowledge gained in the first part of the thesis. In the thesis, the U Zvonu restaurant is first introduced, its current situation is evaluated, and analyses of the external and internal environment are conducted.

Based on the results of these analyses, recommendations for changes in the marketing strategy are made to the restaurant to achieve the set goals. The recommendations are focused on the marketing mix.

Keywords: Marketing, communication mix, marketing strategy, hospitality, services, beer

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	13
3.1 Marketing	13
3.1.1 Marketing ve službách	15
3.1.2 Marketing v cestovním ruchu	17
3.2 Vnější prostředí firmy	19
3.2.1 Makroprostředí.....	20
3.2.2 Mikroprostředí	22
3.3 Vnitřní prostředí firmy	24
3.3.1 Marketingový mix.....	24
3.3.1.1 Produkt	25
3.3.1.2 Cena	28
3.3.1.3 Distribuce	31
3.3.1.4 Marketingová komunikace	34
3.4 Hodnocení faktorů vnějšího a vnitřního prostředí	40
3.4.1 Matice EFE	40
3.4.2 Matice IFE	41
3.5 Strategický marketing	42
3.5.1 Poslání.....	42
3.5.2 Cíle.....	43
3.5.3 Vize.....	44
3.5.4 Targeting.....	44
3.5.5 Positioning	45
3.5.6 Marketingové řízení	45
3.5.6.1 Plánování	46
3.5.6.2 Realizace.....	47
3.5.6.3 Kontrola.....	48
4 Vlastní práce.....	49
4.1 Představení restaurace U Zvonu.....	49
4.1.1 Poslání.....	50
4.1.2 Vize.....	50

4.2	Analýza vnějšího prostředí firmy	50
4.2.1	Analýza makroprostředí	50
4.2.2	Analýza mikroprostředí.....	57
4.2.3	Zhodnocení faktorů vnějšího prostředí – matice EFE	62
4.3	Analýza vnitřního prostředí firmy	64
4.3.1	Analýza marketingového mixu	64
4.3.1.1	Produktový mix	64
4.3.1.2	Cenový mix.....	68
4.3.1.3	Distribuční mix	69
4.3.1.4	Komunikační mix	70
4.3.2	Zhodnocení faktorů vnitřního prostředí – matice IFE	72
5	Zhodnocení výsledků a doporučení	74
5.1	Doporučení marketingové strategie firmy	75
5.1.1	Formulace strategického záměru	75
5.1.2	Výběr cílového trhu	76
5.1.3	Návrh strategie dle marketingového mixu	78
5.1.3.1	Produktový mix	78
5.1.3.2	Cenový mix.....	78
5.1.3.3	Distribuční mix	79
5.1.3.4	Komunikační mix	80
5.1.4	Harmonogram činností marketingové strategie	83
5.1.5	Rozpočet marketingové strategie	84
6	Závěr.....	85
7	Seznam použitých zdrojů.....	87
8	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk	92
8.1	Seznam obrázků	92
8.2	Seznam tabulek.....	92
8.3	Seznam grafů.....	92
8.4	Seznam použitých zkratk.....	92

1 Úvod

Pohostinství v České republice se řadí mezi klíčové průmysly a zároveň patří k nejčastějším oblastem podnikání. Zahrnuje široké spektrum služeb, včetně restaurací, kaváren, hotelů, penzionů a dalších ubytovacích zařízení. Kromě každodenních návštěv restauračních zařízení obyvateli České republiky, představují velkou část zákazníků zahraniční turisté. Téměř každý turista minimálně jednou denně při svém pobytu v České republice navštíví restauraci, aby okusil českou gastronomii. Není tedy divu, že majitelé a provozovatelé restaurací byli nadmíru spokojeni, když ročně navštívilo Českou republiku přibližně 10 milionů turistů. Ovšem vypukla pandemie COVID-19, která trvala dostatečnou dobu na to, aby měla zásadní vliv na cestovní ruch, počet turistických cest klesl o více než 70 %. Na začátku roku 2021 činil propad až 85 %.

Některým provozovatelům restauračních zařízení přinesla pandemie COVID-19 velké existenční problémy, vznikaly různé vládní nařízení a restrikce, které představovaly mimo jiné i zákaz vycestování z místa okresu bydliště. Pandemii spousta provozovatelů dokázala využít ve svůj prospěch a při nařízení uzavřít svou restauraci se rozhodla pro rozvoz jídel, který gastronomickým podnikům vydržel i po návratu do běžného režimu před pandemií. Od září roku 2021 dochází ke značnému zvýšení inflace, vše gradovalo v roce 2022, kdy inflace dosáhla 18 %. V současné chvíli míra inflace opět klesá, ovšem ekonomická situace se stala pro mnoho lidí méně stabilní, načež si lidé nemohou dovolit pravidelně navštěvovat restaurační zařízení. Je to i konsekvencí zvýšených cen energií a nákladů restaurací, ty jsou nucené nabízet pokrmy a nápoje za vyšší ceny.

Tato diplomová práce se zabývá problematikou marketingové strategie rodinné restaurace U Zvonu, která sídlí nedaleko Prahy, v obci Modletice. Restauraci provozuje jeden z rodičů autora této práce, také se sám aktivně podílel na jejím chodu, částečně i jako provozní. Restaurace dokázala překonat dva obtížné roky, čemuž vděčí především ubytování, které poskytuje nad hostincem a tyto služby nebyly během pandemie přerušeny. Konkrétně se autor zaměřuje a analyzuje současný stav marketingové strategie, aktuální propagaci restaurace a možné zlepšení a navržení nové a účinné strategie, která by v této nelehké době přilákala nové zákazníky a zlepšila firemní pozici na trhu. Součástí návrhu je harmonogram činností a předběžný rozpočet marketingové strategie.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je vytvořit návrh marketingové strategie rodinné restaurace U Zvonu od dubna roku 2023. Dílčími cíli této práce jsou: zpracování literární rešerše zaměřené na dané téma, charakteristika restaurace U Zvonu, analýza vnějšího a vnitřního prostředí firmy. Následným parciálním cílem práce je zhodnocení současné marketingové strategie firmy a na základě výsledků analýz vnějšího a vnitřního prostředí firmy jsou doporučeny změny v marketingové strategii.

2.2 Metodika

Teoretická část práce vychází z aktuálních zdrojů zaměřených na problematiku marketingové strategie. V této části jsou vysvětleny základní pojmy týkající se marketingu, strategického marketingu, marketingového mixu, dále je charakterizováno vnější a vnitřní prostředí firmy. Tato část práce je vypracována prostřednictvím metody deskripce a komparace sekundárních dat z odborné literatury a dalších doplňujících zdrojů uvedených v seznamu použité literatury.

Empirická část práce se zaměřuje na identifikaci, vymezení a analýzu marketingového prostředí firmy a analýzu současného stavu marketingové strategie. Prostřednictvím deskripce je specifikována restaurace U Zvonu. Informace a údaje pro vypracování praktické části jsou primárně poskytnuty firmou. Autor zde využívá i dat z ČSÚ a dalších odborných internetových zdrojů, které jsou orientovány na služby v pohostinství.

K analýze makroprostředí firmy je využita PEST analýza, která analyzuje vnější prostředí firmy. Dále je k posouzení vnějšího prostředí restaurace využit Porterův model pěti sil, který se soustředí na mikroprostředí podniku. Vnitřní prostředí restaurace je vyhodnoceno prostřednictvím analýzy marketingového mixu. Příležitosti a hrozby jsou definovány v rámci situační analýzy EFE, silné a slabé stránky podniku jsou zpracovány do matice IFE, v těchto maticích je vyhodnoceno vnější a vnitřní prostředí podniku. Závěrečnou částí práce je vypracování a realizace marketingové strategie firmy.

3 Teoretická východiska

V teoretické části jsou vymezeny pojmy spojené s problematikou tématu marketingové strategie, znalosti z teoretické části jsou dále zkoumány v empirické části práce.

3.1 Marketing

Definice marketingu existuje v odborné literatuře mnoho, důležitější je ovšem pochopit opravdovou podstatu marketingu. Spousta lidí si totiž neuvědomuje, že je marketing provází celý život. Takto vypadá jedna z neznámějších definic marketingu podle Americké marketingové asociace a dále je uvedena společenská definice marketingu (Jakubíková, 2013).

Definice marketingu dle AMA:

„Marketing je činnost, soubor zavedených postupů a procesů pro tvorbu, komunikaci, doručení a směnu nabídek, které přinášejí hodnotu zákazníkům, partnerům a společnosti jako celku.“ (American Marketing Association, 2021)

Společenská definice marketingu:

„Marketing je společenským procesem, jehož prostřednictvím jednotlivci a skupiny získávají, co potřebují a chtějí, cestou vytváření, nabízení a volné směny výrobků a služeb s ostatními.“ (Kotler, Koller, 2013)

Firmy jsou závislé na zákaznících, ať už se jedná o jednotlivce, další firmy či organizace, z těchto dvou definic marketingu lze zjednodušeně chápat, že marketing je schopnost spatřit svět očima zákazníka a poznat či identifikovat jeho přání a potřeby (Jakubíková, 2013). Zároveň toto uspokojování potřeb zákazníka nesmí být pro firmu či společnost ztrátové. Co se týče vzniku marketingu, tento pojem se začal používat teprve v minulém století, ovšem marketing existuje a využíval se už v počátcích barterového obchodu, tedy směny zboží za zboží (Karlíček, 2018).

Jednalo se o proces:

- tvorby
- komunikace
- doručení hodnoty
- získání protihodnoty (Karlíček, 2018).

Celý marketing se zakládá na člověku jako zákazníkovi, proto kromě oblastí sociologie, ekonomie, statistiky a kulturní antropologie čerpá převážně ze znalostí z oboru psychologie. Marketing se netýká jen jednoho úseku ve firmě, jak by se mohlo zdát, ale je to záležitostí celé společnosti napříč všemi odděleními. I když to na první pohled může působit jako několik po sobě jdoucích jednorázových akcí a činností, jedná se dlouhodobý proces, který se musí důkladně plánovat (Karlíček, 2018).

Častokrát je hodnocení, zda bylo určité období úspěšné, podmíněno právě prací marketingových pracovníků. Není důležité, zda vedení společnosti hodnotí měsíční, kvartální, či roční tržby, zpravidla na začátku toho všeho stojí úspěšný marketingový tah. Dobrý marketing obsahuje jen tržby, aby mohla být společnost úspěšná, musí být v kladných číslech, tudíž musí mít dostatečnou poptávku, načež může tvořit nové pracovní pozice, aby tato poptávka mohla být naplněna.

Marketingoví pracovníci používají 10 hlavních druhů předmětů, jimiž jsou:

- zboží
- služby
- události
- zážitky
- osoby
- místa
- vlastnická práva
- organizace
- informace
- myšlenky (Kotler, Keller, 2013).

3.1.1 Marketing ve službách

Podnikatelé provozují svou živnost za účelem zisku, aby se dostavil kýžený výsledek, je zapotřebí uspokojovat potřeby zákazníků. Služby nabízí jak veřejný, tak i soukromý sektor, větší nabídka zboží a služeb je ovšem v sektoru soukromém, na který se bude autor v současné kapitole zaměřovat. Služba je uspokojení potřeb zákazníka, může být spojena s hmotným produktem, avšak v podstatě je **nehmotná a jejím nákupem zákazník nenabývá vlastnictví** (Vašítková, 2014). Uspokojení potřeb ve službách jen zřídka kdy závisí na poskytnutém zboží, velmi často bývá nabídka na trhu spojením služby a zboží (Kotler, Keller, 2013). Jako v případě uvaření pokrmu v restauraci, či načepování piva.

Každé odvětví marketingu má svá pravidla a zvláštnosti, základní zásady jsou ale ovšem velmi podobné. Podnikatelé mohou vnímat správně trh, dělat skvělá rozhodnutí, tudíž náležitě rozumí marketingu, aniž by o tom měli tušení (Karlíček, 2018). Philip Kotler s kolektivem autorů a Vašítková (2014), rozlišují zboží a služby podle následujících pěti znaků a rysů:

- nehmotnost
- neoddělitelnost
- proměnlivost (heterogenita)
- pomíjivost (zničitelnost)
- vlastnictví (absence vlastnictví).

Nejvíce charakteristická pro služby je **nehmotnost**, od níž se odráží další atributy. Právě nehmotnost představuje tu nevýhodu, že si málokdy zákazník může zboží či službu vyzkoušet před samotnou koupí. Ve většině případů si totiž na vlastnosti, na které odkazuje společnost v reklamě, jako je kvalita, důvěryhodnost, pečlivost, zodpovědný přístup apod. musí zákazník vyčkat a doufat, že se mu naplní veškerá očekávání. Pro zákazníka je tedy velice obtížné si vybrat danou službu, kterou nabízí i konkurenční a podobné firmy či instituce. Spousta klientů tedy u poskytovaných služeb spoléhá na tzv. ústní reklamu, tedy slovní referenci od svých známých či kruhu rodiny. Společnosti usilují o zahnání těchto pochybností, utužení vztahů a zvýšení marketingového mixu. Je zapotřebí také klást velký

důraz na význam komunikačního mixu, produkovat vlivnou a působivou značku, obdržet certifikát kvality či podobné osvědčení (Vašítková, 2014).

Ve službách dochází k **neoddělitelnosti** služby od poskytovatele služeb. Ve většině případů nelze od konkrétní služby oddělit zákazníka či klienta, kadeřnice nemůže klientku ostříhat bez její přítomnosti, stejně tak doktor neprohlédne pacienta, aniž by byl přítomen v ambulanci. Samozřejmě existují výjimky jako například v právních službách, kde právník může obhajovat svého klienta a ten nemusí být přítomen. V některých případech nemusí být zákazníci přítomni po celou dobu služby, jídlo v restauraci se také připraví bez naší přítomnosti a až poté dochází k uskutečnění služby v podobě návštěvy daného podniku. Při koupi zboží zákazníkovi nezáleží na tom, jak dlouho nebo jakým způsobem bylo zboží vyráběno, jde mu pouze o účelnost produktu po nákupu. U služeb to ale tak nefunguje, zákazník si chce vychutnat dobrou večeři v příjemném prostředí, jde ovšem o proces, kde sebemenší odchylka od zákaznickova očekávání může mít vliv na celkové hodnocení výsledné služby. Ať už se jedná o parkování, přivítání, usazení, dostatečnou možnost výběru, objednání, následnou obsluhu, spokojenost s kvalitou pokrmu a finální placení. Mnohdy i sám zákazník má podíl na celkovém výsledku dané služby. Ukázkový příklad může být koncert či sportovní utkání, kde posluchači či diváci utvoří fantastickou kulisu, než kdyby 90 minut bylo ticho a nikdo si daný okamžik neužíval. Při neschopnosti oddělit zákazníka od poskytovatele služeb, může docházet k vytvoření lokálního monopolu. Obzvláště, když je firma poskytující službu něčím ojedinělá a specifická, může si také dovolit zvýšit své marže (Vašítková, 2014).

Dalším znakem je **proměnlivost**, označována též jako **heterogenita**, která souvisí s jakostí poskytnuté služby. Zboží se vyrábí konstantně s danou kvalitou, kterou je jednodušší si udržet než u služby. U služeb zákazník nemusí dostat pokaždé stejnou úroveň, nejenom, že záleží na poskytovateli služeb, ale závisí i na typu zákazníka, každý totiž určitou službu a standardy v dané firmě může vnímat jinak. V gastronomii například může být číšník v poledne výřečnější a působit sympatičtěji, mít více energie a elánu do práce než ke konci směny, to už může na zákazníka zapůsobit a odchází s negativním dojmem z celé návštěvy podniku. Oproti zboží je také složitější nechat si službu patentovat, to je důsledkem toho, že na trhu služeb existuje více konkurence (Vašítková, 2014).

Díky tomu, že služby nejsou hmatatelné, dochází k nemožnosti skladování služeb a s tím spojené **pomíjivosti** neboli **zničitelnosti**. Jestliže nedochází k plné vytiženosti nabízených služeb, což znamená, že jsou ku příkladu v restauraci volné stoly, v kině volné sedačky, tak je nabídka služby pro současnou chvíli pozbyta a zničená. Reklamace služby není vždy jednoduchá záležitost, v některých případech ani nelze provést, zbývá tedy jen pobídnout ze strany provozovatele slevu z celkové ceny (Vašítková, 2014).

Poslední charakteristikou a odlišením služeb od zboží je **absence vlastnictví**, ke které se váže již zmiňovaná nehmotnost a zničitelnost. Na rozdíl od koupi výrobku, kde zákazník po zaplacení má nárok a nabývá vlastnictví dané věci, ve službách tento nárok nevzniká. Platí si za oprávnění využívat po určitou dobu vybavení, příslušenství, odbornou péči apod. Firma by měla klást velký důraz na klady a přednosti nevlastnění poskytované služby, jako je například pronájem ubytování při cestování nebo využití floristické externí firmy na údržbu zeleně v obci (Vašítková, 2014).

3.1.2 Marketing v cestovním ruchu

Pojem cestovní ruch

Dle Jakubíkové (2012):

„Za cestovní ruch je označován pohyb lidí mimo jejich vlastní prostředí do míst, která jsou vzdálená od místa jejich bydliště, za různými účely, vyjma migrace a výkonu normální denní práce“.

Cestovní ruch lze primárně rozdělit dvěma směry a to – z **povinnosti a pro potěšení**. Do povinnosti se řadí podnikání a pracovní cesty, do potěšení spadá dovolená, rekreace, prázdniny a různé ostatní zájmy. Návštěva známých a rodiny, ze zdravotních, náboženských a jiných důvodů může patřit jak mezi povinný cestovní ruch, tak i pro potěšení neboli za zábavou. Prvotním předpokladem pro rozmach cestovního ruchu je volnost pohybu pro cestování. Volný čas, nadmíra volných finančních prostředků a vhodná politická situace jsou dalšími předpoklady pro uskutečnění cestovního ruchu (Jakubíková, 2012).

Pojem volný čas

Definice volného času dle Jakubíkové (2012) zní: „*Volný čas je část mimopracovní doby, v níž člen společnosti nevykonává žádnou nutnou činnost a kterou podle vlastního rozhodnutí využívá pro oddech, rozvoj osobnosti a pro různé formy zájmové činnosti.*“

Volný čas je tedy čas člověka, **strávený mimo pracovní dobu**, po vyjmutí doby strávené přepravou do zaměstnání, domácích prací, nákupů do domácnosti a uspokojení fyziologických potřeb. Aby mohli podnikatelé v oboru cestovního ruchu z dlouhodobého hlediska uspět, musí se umět vypořádat s objevující se novými trendy a zvládnout na ně včas reagovat. Cestovní ruch je tak osobitý, že nelze s jistotou vytvořit jeden předpis či návod, jak v něm správně a účelně marketing aplikovat (Jakubíková, 2012).

V první řadě je nezbytné rozlišit marketing podniku a zařízení cestovního ruchu od marketingu destinace cestovního ruchu.

Marketing podniku a zařízení cestovního ruchu, do kterého spadají:

- cestovní kanceláře a agentury
- hotely a jiná ubytovací zařízení
- restaurace a další stravovací zařízení.

Tyto podniky a zařízení mají možnost vycházet ze stejných zákonitostí jako ostatní podniky, které provozují služby, jejichž hlavním cílem je dosažení zisku. Samozřejmě za podmínek a uplatnění specifik produktů cestovního ruchu (Jakubíková, 2012).

Marketing kulturních zařízení:

- muzea
- hrady a zámky
- galerie
- divadla a další kulturní zařízení.

Destinace cestovního ruchu využívají **teritoriální marketing**. Marketing neziskových organizací aplikují i další organizace, svazy, asociace, centra atd. Toto rozdělení není zdaleka konečné, do marketingu cestovního ruchu se řadí např. doprava, hotelnictví, **stravovací zařízení** apod. (Jakubíková, 2012).

Stravovací služby

Tyto služby obsahují početnou část cestovního ruchu, může se jednat o restaurace, mobilní bistra, jídelny ve školních, nemocničních či dalších státních institucí apod. Cílová skupina restauračních zařízení nejsou pouze zahraniční turisté, ale jsou budována také pro místní obyvatelstvo, či zákazníky z blízkého a dalekého okolí. Vzhledem k velké konkurenci v pohostinství, je téměř nezbytné správným způsobem aplikovat marketingové dovednosti. Zejména v menších podnicích, kdy ve většině případů majitel zastává i funkci marketingového pracovníka, je důležité, aby měl marketingové citění a dokázal reagovat na danou situaci na trhu (Jakubíková, 2012).

Hlavní ekonomické přínosy cestovního ruchu:

- růst HDP dané země
- nová pracovní místa
- zvýšení příjmů domácností
- multiplikační efekt.

Hlavní nevýhody cestovního ruchu jsou:

- sezónnost
- zátěž pro životní prostředí
- posílení akulturace (Jakubíková, 2012).

3.2 Vnější prostředí firmy

Prostředí představuje soubor všech faktorů a vlivů, které přímo či nepřímo ovlivňují činnosti firmy. Tyto faktory působí na prosperitu firmy, její výkonnost a celkový podnikatelský záměr. Vnější prostředí je nestálé a firma jen těžko může tyto rizikové síly ovlivnit, usiluje pouze o minimalizaci tohoto rizika (Vochozka, Mulač, 2012). Vnější prostředí se člení na **makroprostředí**, které obsahuje faktory se širším rámcem pro podnikání a **mikroprostředí**, kde se nachází faktory s užší vazbou na firmu (Karlíček, 2018). Prostřednictvím analýz dochází k výběru strategií, které směřují k naplnění cílů firmy. Jsou to všeobecné metody pro bádání složek a faktorů vnějšího a vnitřního prostředí firmy. Významem je upozorovat vhodný poměr mezi příležitostmi, schopnostmi a zdroji firmy. Analýza musí poskytovat podstatné, relevantní informace, které mají vliv na

fungování firmy. Zkoumá vnější a vnitřní prostředí firmy, segmentaci trhu, konkurenci, odhad budoucích prodejů a eventuální poptávku (Jakubíková, 2013).

3.2.1 Makroprostředí

Makroprostředí firmy je část vnějšího prostředí, která je tvořena činiteli, které vznikají v mezinárodním, národním a regionálním prostředí. Jedná se převážně o faktory, které působí v obecném smyslu na většinu firem přímo. Pro zhodnocení makroprostředí lze využít **PEST analýzu**, kde dochází ke zhodnocení vlivů a situací, které firma sama nedokáže ovlivnit. Název této analýzy zahrnuje počáteční písmena čtyř faktorů, těmi jsou **P**oliticko-právní, **E**konomické, **S**ociálně-kulturní a **T**echnologické. Tyto faktory mají pozitivní i negativní vliv na činnost podnikajících firem. Rozšířenou verzí je analýza PESTEL, která obsahuje i ekologické faktory (Jakubíková, 2013). Faktory uvedené v této analýze ovlivňují poptávku, mohou pro firmu znamenat potencionální **příležitost** zvýšení poptávky nebo potencionální **hrozbu**, která by vedla ke snížení poptávky (Karlíček, 2018).

Politicko-právní vlivy

Státy od nepaměti usměrňovaly podnikání, stejně je tomu i v současnosti, jedná se o omezení, která na nějaké trhy působí více, na jiné je vliv zcela nepatrný. Ovšem tyto omezení mohou mít i pozitivní účinek, v podobě regulace vstupu na určitý trh či formování příležitostí. Nejvíce se omezení týká škodlivých produktů, které na naše zdraví mají nežádoucí vliv (alkoholový, tabákový a automobilový průmysl). Stát se snaží o umělé snížení poptávky na těchto trzích. Kupříkladu balení cigaret podléhá zdanění přibližně 80 %, proto tabákoví výrobci musí do svých úvah zahrnout politicko-právní prostředí. Také je u tabákových výrobků čtené omezení na reklamu (Karlíček, 2018). Mezi tyto vlivy se řadí politická stabilita, stabilita vlády, vliv politických stran, činnost zájmových sdružení, fiskální politika, sociální politika, vízová politika, zákony, ochrana životního prostředí a zamezení dvojího zdanění (Jakubíková, 2013).

Ekonomické vlivy

Marketingoví pracovníci musí zohledňovat kupní sílu na národních trzích, v konkrétním státě či regionu. Kupní síla zákazníků není shodná, v některých zemích dochází k velké rozdílnosti příjmů. Zatímco celosvětově se nerovnost mezi příjmy prohlubuje, Česká republika patří mezi státy s relativní rovností příjmů. Téměř každé

odvětví obsahuje prémiové i velmi levné produkty (např. oděvy), zákazník má možnost zakoupit levný svetr v řádech desetikorun, nebo svetr prémiové značky za tisíce korun. Tato polarizace kupní síly může zapříčinit to, že značkám, které cílí na střední vrstvy mohou vzniknout problémy. Závisí na životním stylu zákazníka, oblíbenosti určité značky a jeho prioritách, některý strádá v jedné oblasti produktů, aby si v jiné mohl zakoupit prémiový produkt. Zvyšující se kupní síla po celém světě podněcuje růst poptávky po prémiových produktech v různých kategoriích, též roste poptávka po velmi levných produktech. Kupní síla je ovlivňována cyklickým vývojem ekonomiky, dochází k recesi (Karlíček, 2018). Do ekonomických vlivů se řadí hlavní ekonomické ukazatele (vývoj HDP, platební bilance státu, míra nezaměstnanosti, míra inflace), fáze ekonomického cyklu (deprese, recese, oživení, konjunktura), úrokové sazby, měnové kurzy, výše důchodů obyvatelstva, životní minima a dávky sociální podpory. Tyto faktory působí na kupní sílu a nákupní zvyky spotřebitelů (Jakubíková, 2013).

Sociálně-kulturní vlivy

Sociální a kulturní hlediska mají také podstatný vliv na poptávku. Význačný je demografický vývoj, především věk, kdy dochází ke stárnutí populace po celém světě. V České republice tvoří senioři větší část populace než děti, bezmála 2 miliony, což má za konsekvenci změnu poptávky. Pakliže má firma loajální zákazníky, znamená to, že jí stárnou a je zapotřebí na tuto změnu zareagovat, nabízí se transformace části produktu (např. výrobce luxusních automobilů Ferrari – zvětšení místa pro řidiče a prostoru pro nasedání). Zvýšení poptávky také dochází u novorozeneckých a dětských potřeb, je to následkem zvýšení porodnosti v posledních letech. Poptávku ovlivňuje také struktura rodiny, lidé se oddávají v pozdějším věku, též narůstá počet jednočlenných domácností. V České republice je poměrně rozšířená migrace, která má také dopad na poptávku specifických produktů. Mezi společenské vlivy se řadí módní trendy či zdravý životní styl, který je v posledních letech velice rozšířen, společnost více dbá na zdravé stravování i o sebe sama (nárůst fitcenter, solárií, kadeřnictví). Z marketingového hlediska může mít kultura dopad na význam samotné reklamy, národnosti s odlišným souborem hodnot mohou být jejím obsahem pobouření (Karlíček, 2018). Do sociálních vlivů patří sociální stratifikace společnosti a její sociální uspořádání, sociálně-ekonomické zázemí spotřebitelů, jejich příjmy, majetek, životní styl, vzdělání, mobilita a jiné. Mezi kulturní faktory se řadí spotřební zvyky, kulturní hodnoty,

celkové vnímání (sebe sama, společnosti apod.), jazyk, řeč těla, sblížení ženského a mužského nákupního chování a osobní image (Jakubíková, 2013).

Technologické vlivy

Téměř okamžitě a razantně mohou poptávku změnit technologické vlivy. Vývoj nastává takřka v každém odvětví, v dopravě, výrobě, oděvnictví, elektronice. Jedním z nejvýraznějších faktorů je internet, ten změnil fungování celého světa, poskytl nakupování online, média se musela formovat do online verzí. Aby firma zachovala krok s technologií, znamená to inovovat a investovat do produktových kategorií, služeb, distribuce a komunikace. Pakliže firma prokáže schopnosti odhadnout kam se bude vývoj v budoucnu orientovat, může získat zřejmou konkurenční výhodu. Je nutno zohledňovat i technologie užívání mezi geografickými trhy, např. velikost spotřebičů, přizpůsobení elektrických zásuvek (Karlíček, 2018).

3.2.2 Mikroprostředí

Do mikroprostředí patří samotná firma, její zákazníci, dodavatelé, distribuční cesty apod. Je podstatné, aby firma porozuměla zákazníkům, zejména jaké jsou jejich motivační stimuly pro koupi (potřeby, návyky, emoce, hodnoty a zájmy), jaké jsou jejich rozhodovací kritéria, či jakým způsobem jsou ovlivňováni při nákupu. Dále je nezbytné identifikovat svou konkurenci, vytvořit dodavatelské a distribuční vztahy (Karlíček, 2018). Vhodnou metodou pro analýzu mikroprostředí je **Porterův model pěti sil**, který identifikuje základní faktory, které v odvětví působí na činnosti firmy a vymezuje, jak se proti těmto faktorům bránit. Analýza se skládá z pěti činitelů – **stávající konkurence, vyjednávací síly odběratelů, vyjednávací síly dodavatelů, hrozby substitučních produktů a hrozby nových vstupů do odvětví** (Magretta, 2012). Literatura tyto síly definuje jako konkurenční, dle Portera je intenzita konkurence závislá na hrozbách, které jsou schopné vzejít od stávající konkurence, vyjednávací síly odběratelů, dodavatelů, nebezpečí ze strany substitutů a potenciální nové konkurence v oboru (Fotr, Souček, Vacík aj., 2020).

Stávající konkurence

Stávající konkurence na trhu může znamenat pro firmy nepřetržitý a přímý konkurenční boj, který může marketingovými aktivitami vést i k cenové válce. Z důvodu, že většina trhů je hyperkonkurenčních, je náročnější odlišit firemní produkt od konkurence. Následek toho může být menší loajalita, jelikož zákazník nepreferuje žádnou značku a vnímá produkty jako totožné. Z produktů ve stejné kategorii se stávají komodity, načež vznikne hlavní kritérium pro nákup, zákazníci zohledňují pouze cenu. Jestliže se firma hodlá odlišit od své konkurence, musí mít znalosti o jejich silných a slabých stránkách, také musí chápat její cíle a strategii. Důležité je správně identifikovat konkurenci v širším pojetí, např. pro Kofolu není konkurence jen Coca-Cola a Pepsi, ale i ostatní slazené nealkoholické nápoje či ostatní neslazené vody (Karlíček, 2018).

Vyjednávací síla odběratelů

Zákazníci se rozhodují o koupi podle obchodních podmínek, vstřícnosti, korektnosti a flexibility dodavatelů. Firma musí dbát na eventuální cenovou citlivost zákazníka, výběr jiné zaměnitelné volby dodávky (substitutu), nedostatečnou diferenciaci výrobků či malý počet zákazníků (Fotr, Souček, Vacík aj., 2020).

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé jsou firmy či jednotlivci, kteří zajišťují distribuci zdrojů, které jsou potřebné pro výrobu a produkci. Firma může mít mnoho dodavatelů a dělí se na dodavatele vstupů (materiál, suroviny, energie, paliva, polotovary, technologie, pracovní síla a informace), poskytovatele služeb (finanční a právní ústavy, pojišťovny, agentury apod.), a dodavatele dalších zdrojů (vybavení pracovišť a jiné). Dodavatelé jsou pro firmu podstatným činitelem úspěchu, je třeba je vybírat pozorně a dle předem stanovených kritérií. Při analýze dodavatelů se klade důraz na úroveň kvality, postavení na trhu, včasnost, spolehlivost, zkušenosti, podmínky kontraktu a další (Magretta, 2012).

Hrozba substitučních produktů

Substitut je zboží, kterým lze nahradit daný produkt a uspokojit stejnou spotřebu zákazníka. Nejsou zcela totožné jako v případě konkurence, v některých kritériích se liší, i přesto představují velké riziko pro firmu, bohužel substituční produkty jsou často

opomíjeny (Karlíček, 2018). Intenzita konkurence se stupňuje zlepšením poměru kvality a ceny u substitutu, velikostí garančních a servisních služeb, dostupností substitutu, dostupnosti zákazníka ke změně a poklesem investic zákazníka při nákupu substitutu (Fotr, Souček, Vacík aj., 2020).

Hrozba nových vstupů do odvětví

U vstupu nových konkurentů do odvětví záleží především na tom, jaké jsou stanoveny bariéry vstupu (Karlíček, 2018). Existující firmy si vytváří dva druhy bariéry vstupu, první jsou strategické bariéry, které tvoří volná kapacita, zadržovaná technologie, uměle nižší cena, upřednostnění značky zákazníky a odlišení výrobků. Investice potřebné pro vstup, kapacita pro zaopatření konkurenceschopných nákladů, dostupnost zdrojů, distribuční nezkušenost, činnosti a politika státu představují strukturální bariéry (Fotr, Souček, Vacík aj., 2020).

3.3 Vnitřní prostředí firmy

Vnitřní prostředí firmy obsahuje faktory, které jsou firmou řízeny a ovlivňovány. Analýza tohoto prostředí se zaměřuje na identifikaci zdrojů a strategické způsobilosti firmy, kterou by měla firma disponovat, pakliže chce být schopna odpovídat na jednání a příležitosti, které vznikají v jejím okolí. **Marketingový mix** vytváří marketingovou strategii firmy, aby byly naplněny firmou stanovené cíle a produkce firmy byla co nejlépe potřebám cílového trhu (Jakubíková, 2013).

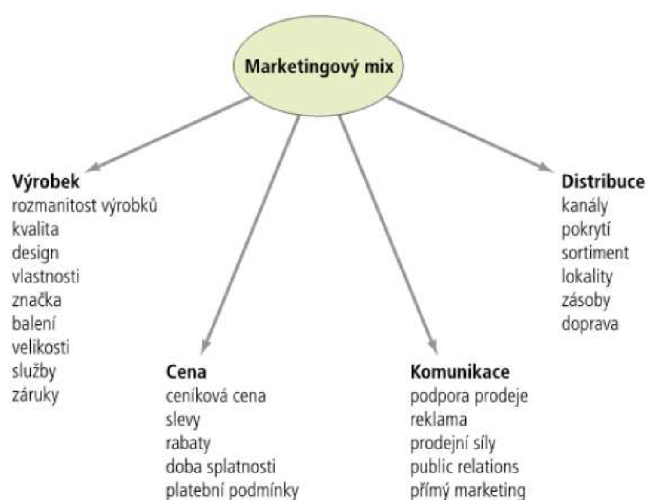
3.3.1 Marketingový mix

Marketingový mix má za cíl uspokojení potřeb zákazníků a ziskovost organizace. Znázorňuje soubor prostředků, kterými marketingový manažer formuje vlastnosti služeb, které jsou nabízené zákazníkům. Původně se skládal ze 4 marketingových nástrojů – **produkt, cena, distribuce a marketingová komunikace**, označováno také jako 4P:

- **Product** – produkt
- **Prize** – cena
- **Place** – distribuce
- **Promotion** – marketingová komunikace (Vašítková, 2014).

Ovšem dle Hudsona (2008) je pro efektivní vytváření marketingových plánů v oblasti služeb marketingový mix rozšířen o další prvky – **p**eople (lidé), **p**hysical evidence (materiální prostředí), **p**rocesses (procesy), **p**ackaging (balíčky), **p**rogramming (programy), **p**artnership (spolupráce). Jakubíková (2012) přidává další prvek – **p**ublic opinion (veřejné mínění). Dle Jakubíkové (2013) jsou všechny čtyři nástroje marketingového mixu vzájemně propojeny, ovšem Vašítková uvádí, že nemají předem stanovené přesné pořadí, marketingový pracovník si tedy sám může zvolit, v jakém sledu a s jakou účinností aplikuje jednotlivé prvky (Vašítková, 2014).

Obrázek 1: Komponenty marketingového mixu 4P



Zdroj: Kotler, Keller (2013)

3.3.1.1 Produkt

Pojem produkt nedefinuje jen hmotné zboží, produktem jsou i služby, informace, ideje, zážitky, bez okolků téměř vše, co může být předmětem směny (Karlíček 2018). Hlavním cílem produktu je uspokojení přání a individuálních potřeb zákazníka, které mohou být základní, potřebné či emocionální. Pro úspěch a prosperitu firmy je důležité, aby firma (výrobce) pochopila, jak produkt percipuje zákazník, tzv. nahlížet na produkt totožně. Různí zákazníci totiž vnímají daný produkt odlišným způsobem, někteří uspokojují své nezbytné potřeby, jiní si produkt pořizují kvůli prestiži a ocenění, další skupina zákazníků nákupem uspokojují své tužby ohledně sportovního vyžití – např. automobil či bicykl (Jakubíková, 2013).

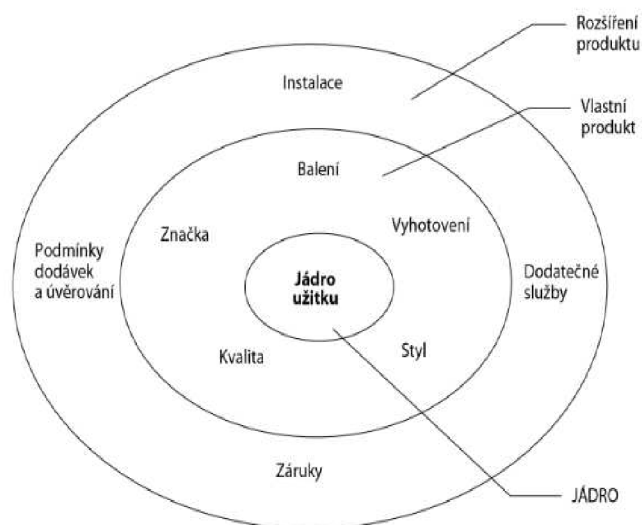
Produkt služba

Produkt v cestovním ruchu představují služby, které se odlišují od výrobků vlastnostmi, které jsou popsány v podkapitole 3.1.1. Marketing ve službách. To znamená, že součástí produktu je především personál, který se podílí na poskytování služeb, kdy oproti samotnému prodeji hmotného zboží mají tito poskytovatelé výhodu osobního kontaktu (Jakubíková, 2012). Služba obsahuje **materiální** prvek, což je hmotná součást služby, která doplňuje a umožňuje poskytnutí a uskutečnění služby. Například kadeřnice potřebuje k výkonu svého zaměstnání nůžky apod., transportní společnost nemůže nabídnout službu v podobě odvozu bez dopravního prostředku. Dalším prvkem jsou **smyslové požitky**, vjemy našich vnějších smyslů, jakými jsou zrak, čich, hmat, sluch a chuť v podobě zvuků, či naopak ticha, vůně, barev apod. Posledním prvkem jsou **psychologické výhody nabídky**, je to prvek subjektivní a pro každého zákazníka jiný, měl by definovat výhody, v čem se služba od dané firmy odlišuje od ostatních. V čem spočívá výhoda, tzv. proč by se měl zákazník rozhodnout a využít služby zrovna od nich (Vašítková, 2014).

Konkurenční výhoda

Jelikož zákazníci mají čtenější nároky na požadovanou službu či produkt, začíná být konkurenční výhoda velmi významná a je pravděpodobné, že se stane časem nepostradatelnou. Konkurenční výhoda je jednou z možností, jak předstihnout okolní firmy podnikající v totožném či obdobném odvětví, kupříkladu zabudováním doprovodných služeb k prvotnímu účelu produktu. Ukázkové příklady jsou v Indii, kdy značka LG vytvořila a distribuovala na trh novou sérii televizorů, které mají integrovaný ultrazvukový odpuzovač hmyzu. Komáři totiž znázorňují v Asii nepříjemnosti, vábí je zářící světlo z obrazovek, společnost LG se právě na tento problém rozhodla zaměřit. V oblasti praček firma Panasonic dva roky vyvíjela speciální program, který by vedl ke zvýšení výkonu, běžné spotřebiče totiž častokrát nedokázaly zlikvidovat skvrny od kari. Společnost usiluje o vytvoření podobných programů na různé skvrny, které jsou typické v odlišných asijských zemích (Karlíček 2018).

Obrázek 2: Členění produktu dle Kotlera a Armstronga



Zdroj: Jakubíková (2012)

Podle různých autorů se produkt skládá z několika rovin, ovšem nejvíce používané je členění na tři úrovně, viz. **obrázek 2**, ovšem Kotler posléze rozšířil tyto úrovně o další dvě, takže se dá produkt vnímat na 5 úrovních (Jakubíková, 2012):

- základní užitek – hlavní důvod nákupu (nezbytné potřeby, zábava apod.)
- základní produkt – samotný produkt (prostředek ke splnění potřeb)
- očekávaný produkt – soubor předpokladů a charakteristik zákazníka
- vylepšený produkt – překonání očekávání zákazníka
- potencionální produkt – vylepšení stávajícího produktu (Karlíček, 2018).

Kvalita

Jak je firma schopná uspokojit potřeby zákazníka závisí na jednotlivých vlastnostech produktu, mezi hlavní a zákazníky vnímané jako samozřejmost spadá kvalita, která zahrnuje životnost, spolehlivost, výkon, a požadavky na údržbu produktu. Kvalita se dělí na technickou, která je měřitelná zákazníkem a poskytovatelem služby a funkční, kterou nelze tak jednoduše měřit a vyjadřuje postup a hodnotu poskytnutí služby (Jakubíková 2012).

Značka

Úlohu k diferenciaci podniku od konkurenčních firem má jejich vlastní značka, ta obsahuje jméno, slovní spojení, znak, symbol nebo další prvky, které posluhují k identifikaci produktů a služeb. Značka pojímá soubor hodnot, idejí a formuje identitu firmy, sama o sobě neznamena kvalitu, nýbrž formuje předpoklad vlastností daného produktu v očích zákazníka, jako je bezpečnost a důvěryhodnost (Jakubíková 2012).

Styl

Design a estetika může tvořit jedno ze základních rozhodnutí zákazníka o koupi produktu, který je mnohdy uskutečňován na základě emocionálního rozhodování. Přední společnosti na trhu napříč všemi odvětvími, např. bytový nábytek (IKEA), automobilový průmysl (Renault), sportovní oblast (Nike) nebo o výrobci elektronických přístrojů (Braun) vynakládají na vzhled produktu spoustu času, úsilí a peněz (Karlíček, 2018).

Balení

V dnešní době je podstatné vytvořit obal, který bude splňovat kromě základních úloh jako je informovanost, ochrana, skladovatelnost a odolnost, roli upoutání zákazníka na první pohled v regálu nebo na internetu. Správně zvolený obal se může stát součástí samotné značky a není nutné vynakládat jiné prostředky na další marketingové činnosti produktu (Karlíček, 2018).

Ve službách není důležitý pouhý vzhled produktu, zaujmout klienty či zákazníky musí i prodejní místo a v něm tvořená atmosféra, kterou nezahrnuje jen interiér podniku, ale i zaměstnanci a samotní zákazníci. V gastronomii častokrát dávají zákazníci přednost atmosféře v restauraci před samotnými nápoji či pokrmem (Jakubíková, 2012).

3.3.1.2 Cena

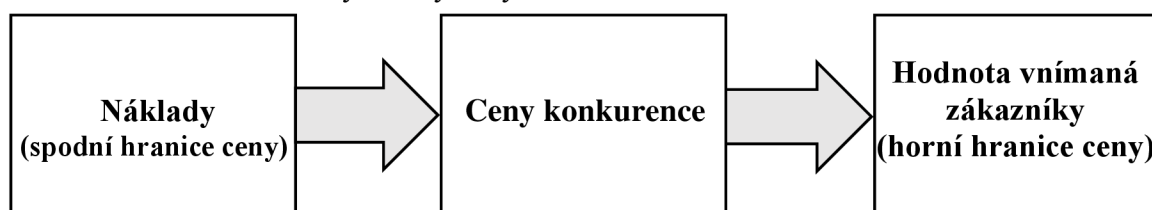
Cena představuje **hodnotu produktu**, tzv. kolik zákazníci musí zaplatit za produkt, službu, nebo cokoliv, co má pro druhou stranu význam. Cena je velmi flexibilní, z dlouhodobého hlediska ovlivňuje úspěch a prosperitu firmy. Plní dvě základní funkce, **alokační** – přispívá k rozhodování zákazníků, jak by si měli rozdělit své zdroje a dosáhnli nejvyššího možného užitku a **informační**, zákazníci díky ceně mají povědomí o postavení

produktu na trhu a o jeho poměru ke konkurenčním a substitučním produktům (Jakubíková, 2012).

Cenotvorba

Určování ceny závisí na firemních a marketingových cílech, tyto cíle lze rozdělit do tří kategorií, prvním jsou **cíle orientované na zisk**, ty se dále člení na cíle zaměřené na maximalizaci zisku, které mají krátkodobý charakter a dlouhodobý charakter zaujímají cíle zaměřené na určitou výši zisku. Ke stimulaci prodeje se využívá druhý cíl tvorby ceny, tedy ceny **orientované na prodej**, na eventuální odchylky v prodeji a reagování na konkurenční činnosti se zaměřuje třetí cíl **status quo orientace** (Jakubíková, 2012).

Obrázek 3: Klíčové faktory tvorby ceny



Zdroj: Vlastní zpracování dle Karlička (2018)

Náklady, ceny konkurence a hodnota produktu vnímaná zákazníky jsou tři nejvýznamnější faktory, které podniky zohledňují při tvoření cen. Spodní hranici ceny, kterou si může firma dovolit, je určit jí v rovině nákladů, krátkodobě je možné cenu stanovit i pod úroveň nákladů (čas recese, zničení konkurence), z dlouhodobého hlediska ovšem tento stav není udržitelný (Karliček, 2018). Firmy usilují o dosažení ceny, která pokryje náklady spojené s vývojem, výrobou, distribucí, prodejem produktu, marketingem a odměny za píli, snahu a riziko. Cílem podniku by mělo být snížení nákladů tak, aby si udržel kvality a vlastnosti produktu, zákazníci totiž nevěnují pozornost tomu, jak vysoké náklady má firma, zajímá se o konečnou cenu (Jakubíková, 2013). Pokud firma nevěnuje pozornost cenám konkurence, může se stát nekonkurenceschopnou, proto je zapotřebí, aby včetně nákladů kontrolovala a dokázala reagovat na konkurenci. Dále dbát na horní hranici cen, aby nebyla stanovena příliš vysoká, doporučuje se tedy podnikat cenové testy a experimenty, díky čemuž si firmy udělají představu o tom, jak zákazníci vnímají produkt, jakou pro ně

reprezentuje hodnotu a kolik jsou zákazníci ochotni zaplatit. Cena oproti ostatním prvkům marketingového mixu přináší firmě výnosy, naopak produkt, distribuce a komunikace se váže k nákladům. Cenotvorba je tedy pro firmu jedním z nejvýznamnějších rozhodnutí, které může přinášet i existenční problémy. Za předpokladu znalostí a úvah z ekonomie může firma stanovit cenu velmi vysokou, což vede k poklesu poptávky, či naopak nízkou, načež firma dosahuje malého zisku. Je zcela jasné, že u diferencovaných statků funguje trh rozdílně, např. u luxusních statků dochází k tzv. Veblenovu efektu, kdy zákazníci mohou vnímat cenu jako nízkou a vzbuzuje v nich pocit nejistoty a nedůvěryhodnosti, rostou pochybnosti o tom, zda bude produkt dostatečně kvalitní za danou cenu. Ba právě zvýšení ceny u luxusních statků (např. klenoty) může vést ke zvýšení a zesílení poptávky. Luxusní statky, jsou totiž často kupovány jako dárek, zákazníci se v nich zcela neorientují, zkrátka očekávají, že čím dražší produkt je, tím je značnější jeho exkluzivita. To vše platí ovšem jen do určitého bodu, poté křivka poptávky opět získá svůj běžný tvar. Cena prezentuje podstatnou složku positioningu značky, zákazníci podvědomě percipují dražší produkty jako kvalitnější, v oboru gastronomie chutnější, cena má velký vliv na samotný požitek z produktu či služby. Vysoká cena představuje pro zákazníky určitou garanci kvality a roste tím i atraktivita produktu, naopak nízká cena může znamenat lepší pocit z výhodné koupě, zákazník si uvědomuje, že nedostává tu nejvyšší kvalitu, ale stávající kvalita je pro něj dostačující. Zda je cena nízká či vysoká, napomáhají zákazníkům rozpoznat, tzv. **referenční ceny**, jsou to ceny, které mají u zákazníků úlohu jako iniciátor rozhodnutí o koupi či ke zorientování v daném odvětví. Jsou to ceny, které:

- jsou vnímány zákazníky jako běžné
- suma, kterou zákazník zaplatil za poslední nákup daného produktu
- nejvyšší přijatelná cena
- nejnižší přijatelná cena (nižší cena představuje zhoršenou kvalitu)
- konkurenční ceny v jiných obchodech (kamenné, e-shopy).

Referenční ceny tedy představují očekávané cenové rozpětí daného produktu, samozřejmě jako vše, tak i referenční ceny se v čase vyvíjí, referenční cena čepovaného piva v minulých letech byla nižší, než je dnes (Karlíček, 2018).

Vnitřní a vnější faktory

Lze vymezit, že cenu ovlivňují vnitřní a vnější faktory prostředí. Mezi vnitřní se řadí marketingové cíle, strategie marketingového mixu, náklady a cenové uspořádání. Cílem podniku může být maximalizace zisku, maximalizace podílu na trhu, přežití nebo místo kvantity dbá na kvalitu svých produktů, cena může být stanovena na základě udržení věrnosti zákazníků, udržení distributorů, nebo zabránění vstupu konkurentů na trh. Vnější faktory zahrnuje typ trhu a poptávky, konkurence, ostatní faktory prostředí jako je ekonomika, vláda a distributoři. V ekonomii se rozlišují čtyři typy trhu, těmi jsou:

- dokonale konkurenční trh (mnoho kupujících a prodávajících na trhu, nikdo nemá významný vliv na tržní cenu)
- monopolistická konkurence (diferencovaná nabídka, existence mnoha cen)
- oligopol (několik prodávajících na trhu, citlivá reakce na změnu cen konkurence)
- monopol (na trhu jediný prodávající, jiná tvorba cen)

(Vašítková, 2014)

3.3.1.3 Distribuce

Hlavní cíl

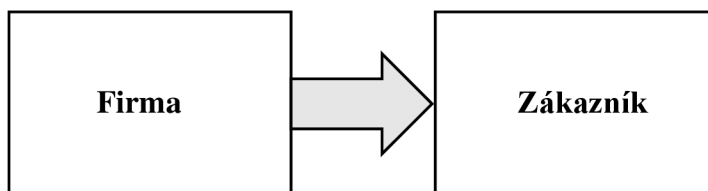
Distribuce neboli dostupnost znamená metodu, jak zákazník získá produkt a zároveň pro něj vytvoří **hodnotu**. Hlavním záměrem distribuce je doručení produktu zákazníkovi ve správnou chvíli, na správné místo v požadovaném množství a kvalitě, kterou požadují a vytvoření vztahu mezi firmou a zákazníkem (Jakubíková, 2013). Firmy usilují minimalizovat své náklady, zároveň ale udržovat či zvyšovat rychlost, komfort a jednoduchost celého procesu. Aby veškeré předešlé marketingové aktivity nebyly promarněny, je potřeba, aby byl produkt dostupný pro cílovou skupinu. Pakliže je provozovna služeb či prodejna produktů umístěna na příhodné lokalitě, získává tím podnik zásadní konkurenční výhodu, naopak špatná dostupnost zákazníkům může vést až ke existenčním problémům. Jedním z důvodů, které stojí za úspěchem provozoven rychlého občerstvení McDonald's po celém světě, je právě vhodně zvolená lokalita, která je pro zákazníky velmi dobře dostupná. Distribuce je soubor vícero činností, než je jen vhodně zvolená lokalita, řadí se do ní zpracování produktů (omytí, oloupaní, zabalení), také již zmiňovaná rychlost dodání dovážených produktů (exotické ovoce, maso apod.), emocionální

zážitek spojený s objednávkou produktu (obsluha a prostředí shodné s positioningem značky), tedy jak a kde zákazník produkt obdrží, design a atmosféra interiéru může být nejsilnějším komunikačním nástrojem (Karlíček, 2018).

Distribuční cesty (přímé a nepřímé)

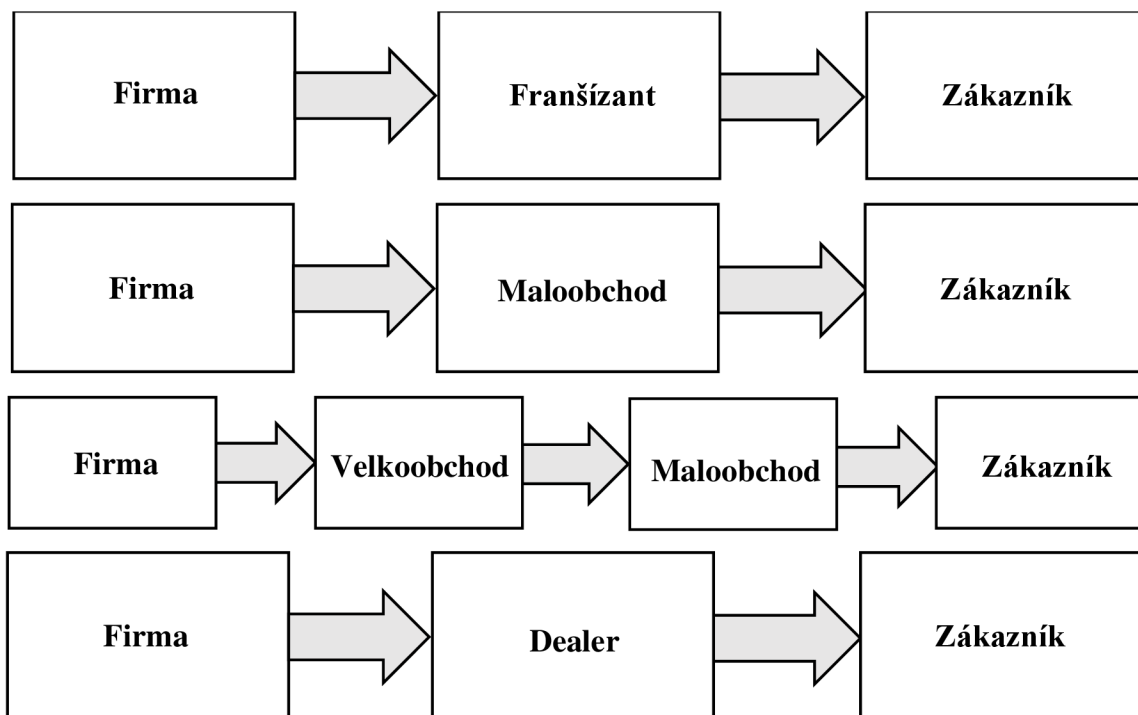
Distribuce představuje 30-50 % nákladů podniku, ovšem v porovnání s ostatními prvky marketingového mixu jí je soustředěna o poznání menší pozornost a úsilí. Distribuční proces obsahuje získávání informací, budování vztahů, hledání vhodného místa pro demonstraci produktů, prodej produktů, nabídku služeb, načasování prodeje a další logistické a obchodní činnosti. Podniky mají dvě možnosti distribuce, první variantou je přímá distribuční cesta, tedy že si firma zajistí celý proces sama. Druhou možností je nepřímá distribuční cesta, tedy využití tzv. mezičlánků (zprostředkovatelů apod.), které mají zkušenosti, kontakty a disponují lepší obsluhou cílového trhu. Mnoho zákazníků nemá tušení o tom, kde byl kupovaný produkt vyroben, naopak si ale pamatují, kde a jakým způsobem byl produkt zakoupen, proto se místo a způsob uskutečnění transakce podílí na tvorbě hodnoty a distribuce může tvořit jako jediný prvek z marketingového mixu konkurenční výhodu (Jakubíková, 2013). Pokud firmy využívají mezičlánků v podobě franšizantů, velkoobchodníků, agentů, komisionářů, překupníků a dalších, minimalizují se jim náklady spojené s vytvářením vlastní distribuční sítě, vlastních skladů, zaměstnanců apod. (Karlíček, 2018).

Obrázek 4: Přímé distribuční cesty



Zdroj: Vlastní zpracování dle Karlíčka (2018)

Obrázek 5: Příklady nepřímých distribučních cest



Zdroj: Vlastní zpracování dle Karlička (2018)

Distribuční strategie

Jsou diferencovány tři základní distribuční strategie – intenzivní, exkluzivní a selektivní. Pokud je prioritou firmy, aby byl její produkt přístupný takřka kdykoli a kdekoli, jedná se **intenzivní** distribuční strategii a cílem je maximalizace distribučních míst. Tato strategie se aplikuje na trzích FMCG (Fast Moving Consumer Goods), tedy rychloobrátkové zboží, jde o produkty, které jsou spotřebovávány často za relativně nízkou cenu. Příznačným příkladem je Coca-Cola, která je zákazníkům dostupná téměř po celém světě, od restaurací, supermarketů až po rozsáhlou síť prodejních automatů. Nevýhodou intenzivní strategie je omezená kontrola nad prodejem, vzhledem k tomu, že se jedná o velmi rozsáhlou prodejní síť, nelze ovlivnit zážitek z prodeje jejich produktů, proto tato strategie není vhodná pro luxusní statky, kde by špatná zkušenost mohla ovlivnit pověst značky. Naopak **exkluzivní** distribuční strategie má omezený počet distribučních míst, kdy je kladen důraz na požitek, který vnímá zákazník při přebírání produktu. Je charakteristická pro prémiové produkty, firmy, které využívají tuto strategii, prodávají méně produktů, ovšem za vyšší cenu. Výhodou této strategie je kontrola prodejen, aby vše odpovídalo positioningu značky a nedocházelo ke ztrátě exkluzivity produktů. Distribuční místo je pečlivě vybíráno, pro

daný region je zvolen mnohdy jen jediný distributor a ten získá výhradní právo v určité oblasti prodávat jejich produkty, příkladem jsou značky Prada či Louis Vuitton, které mají v České republice jen jednu prodejnu. Poslední, a zároveň spojení dvou předešlých strategií, je distribuční strategie **selektivní**. Distribuční síť u této strategie není tak obsáhlá jako v případě intenzivní. Obchodníci, kteří chtějí danou značku prodávat, musí splnit řadu kritérií, ty ovšem nejsou tak přísné jako u exkluzivní distribuce, proto prodejní síť není tak omezená jako v případě exkluzivní (Karlíček, 2018).

Distribuce ve službách

„Zpřístupnění služeb zákazníkům se řídí jinými principy než prodej zboží. Příčinou je nehmotnost a neoddělitelnost služeb. Používá se většinou přímých distribučních kanálů, zapojení zprostředkovatelů je méně časté. Zprostředkovatelé se mnohdy stávají koproducenty služeb. Výběr zprostředkovatelů ovlivňuje především charakter služby, pohodlí a potřeby zákazníků a náklady na distribuci.

Organizace poskytující služby se liší podle toho, zda jsou spotřebitelé nuceni cestovat za službou nebo služba přichází za nimi. Na tom závisí i volba umístění provozovny. Vliv neoddělitelnosti lze omezit pomocí elektronických a telekomunikačních služeb. V současné době, s rozvojem internetu, se objevila celá řada nových prodejních a komunikačních cest.“ (Vašítková, 2014)

3.3.1.4 Marketingová komunikace

Definice dle Kotlera a Kellera (2013): *„Marketingová komunikace je prostředkem, kterým se firmy snaží informovat, přesvědčovat a upomínat spotřebitele – přímo či nepřímo – o výrobcích nebo značkách, jež prodávají. Je prostředkem, pomocí něhož může společnost vyvolat dialog a navázat se spotřebiteli vztahy.“*

Tento pojem není v českém jazyce užíván dlouho, vychází z anglického slova **promotion** (doslovný překlad slova je propagace) a tvoří jeden ze čtyř hlavních prvků marketingového mixu. Obsah marketingové komunikace se dá definovat mnoha způsoby, jedním z nich je model 5M:

- **Mission** – poslání
- **Message** – sdělení
- **Media** – použití medií

- **Money** – peníze
- **Measuerent** – měření výsledků (Jakubíková, 2013)

Je třeba, aby komunikace, stejně tak jako ostatní nástroje marketingového mixu vycházela z positioningu značky, odpovídala cílovému segmentu a celkové marketingové strategii podniku. Je nezbytné, aby pracovníci při vytváření marketingového sdělení věděli, jak vyžadují, aby jejich kampaň byla pochopena, co si mají zákazníci zapamatovat a jaké pocity u nich má vyvolat. Podle těchto faktorů se posléze volí místo a čas komunikace, totožně jako způsob (slova, grafika, hudba, zvuky, médium apod.). Mnohdy je při sdělení aplikován humor, erotika či zajímavý element, u kterého se předpokládá, že má vyšší naději na upoutání cílové skupiny (Karlíček, 2018). Co je úkolem marketingové komunikace definoval profesor aplikované psychologie E. K. Strong před téměř sto lety **modelem AIDA**, jedná se o stadia, které musí jednotlivec (zákazník) absolvovat před nákupním rozhodnutím. Stadia jsou čtyři – **Attention** (pozornost), **Interest** (zájem), **Desire** (přání) a **Action** (čin, akce). Nejprve je tedy potřebné upozornit na produkt, poté vzbudit zájem o nabídku. V dalším stadiu musí firma a její produkt přesvědčit zákazníka, že produkt dokáže uspokojit přání a potřeby zákazníka, způsobit přání ke koupi. Posledním krokem je samotná akce v podobě nákupu produktu v takové kvalitě, aby se zákazník vrátil i v budoucnu (Příkrylová aj., 2019). Marketingová komunikace v dnešním vysoce konkurenčním prostředí pojímá veškeré druhy komunikace, pomocí kterých firma usiluje o ovlivnění vědomostí, postojů a chování zákazníka. To vše sděluje jazykem cílové skupiny, kterou chce firma oslovit, mladý muž má jiné preference a myslí jiným způsobem než starší žena. Seznámit cílovou skupinu s produktem nebo službou, vybudovat si s ní podrobnější vztah, komunikovat s ní, přesvědčit ji o nákupu, vytvořit si loajalitu klientů, navyšovat intenzitu a objem nákupů, to jsou všechno cíle marketingové komunikace. K naplnění některého z cílů je doporučeno aplikovat kombinaci všech prvků komunikačního mixu. Podnik si může zvolit mezi osobní či neosobní (masovou) formu komunikace (Jakubíková, 2013). Osobní formu komunikace demonstruje **osobní prodej**, neosobní formy prezentuje **reklama**, **podpora prodeje**, **přímý marketing**, **public relations** a **sponzoring**. Kombinací obou forem jsou **veletrhy a výstavy**. Všechny nástroje se vzájemně doplňují a každý plní jinou funkci (Příkrylová aj., 2019).

Osobní prodej

Jedná se o osobní (přímý) kontakt mezi podnikem a stávajícími či potencionálními zákazníky. Hlavním úkolem prodejce je **vybudování vztahu se zákazníkem**, pokud je tento vztah zformován, jedná se **nejefektivnější komunikační nástroj**, ovšem nejdražší. Výhodou je přizpůsobení se každému zákazníkovi na míru, osobní interakce a okamžitá zpětná vazba, kupující je vybídnut k reakci na místě. Osobní prodej je dlouhý proces, který se dle Kotlera skládá ze sedmi základních etap:

- 1) identifikace vhodných potencionálních zákazníků
- 2) předběžné shromažďování informací
- 3) navázání kontaktu
- 4) prezentace a předvádění
- 5) vyjasnění námitek
- 6) uzavření obchodu
- 7) poprodejní péče (Karlíček, 2018).

Výběru zaměstnanců by se měla věnovat dostatečná pozornost, protože reprezentují a spojují firmu se zákazníkem, také je nezbytné jejich zaškolení a kontrola, protože právě tito pracovníci jsou prvním článkem při vyměňování informací. Je proto vhodné i zvolit patřičnou motivaci v podobě např. provizí z obrátu. K nástrojům osobního prodeje patří prezentace při prodeji, prodejní setkání a stimulační programy. K dispozici je měkký (zdůrazňování příležitostí zákazníkovi, které získá koupí) a tvrdý (nátlak na zákazníka, aby uskutečnil nákup) způsob prodeje. Specifickou formu osobního prodeje představuje přímý prodej, který je uskutečňován prodejem obvykle spotřebního zboží mimo běžná obchodní místa, jako jsou domácnosti nebo firmy (Jakubíková, 2012). Osobní prodej je jedinou komunikací, která probíhá oběma směry, kdy prodávající i kupující vzájemně reagují na své chování a jehož **cílem je uskutečnění prodeje**. Obsah osobního prodeje ve službách charakterizuje neoddělitelnost služeb (osobní interakce mezi poskytovatelem a zákazníkem). Pokud firma chce, aby byl osobní prodej úspěšný, měla by klást velký důraz na její image, poslání, vysvětlení diference a jedinečnosti služby, využít odborné kvalifikace a schopnosti prezentace služby (Vašítková, 2014).

Reklama

Definice dle Jakubíkové (2012): „*Reklama je placená forma neosobní masové komunikace, prezentace myšlenek, výrobků a služeb.*“

Reklama patří mezi nejstarší a nejdůležitější nástroje marketingové komunikace, je rozšířena mezi velké množství geograficky vzdálených zákazníků. Cílem je získání povědomí o produktu, které by vedlo k jeho vyzkoušení či opakované koupi, dále se podílí na budování hodnoty a posílení značky. Nevýhodou je jednosměrná komunikace (firma – zákazník) a vysoké náklady. Reklama by měla být kreativní, poskytnout porovnání produktů s konkurencí a možnost využití slov, obrazu, zvuků apod. Mezi nejobvyklejší nástroje reklamy patří **televizní reklamy, tiskové reklamy, vnější reklamy (billboardy), reklama v kinech a na internetu**. V dnešní době je největší vzrůst internetové reklamy v podobě webových stránek, bannerové reklamy, elektronické pošty, klíčových slov ve vyhledávacích (tzv. skyscraperů) a velkoplošné reklamy zobrazené u videí (Jakubíková, 2012). Cíle reklamy se stanovují podle toho, jaké má reklama poslání, zda má informovat, přesvědčovat či připomínat. Hlavní výhody reklamy jsou rychlost působení, kontrola nad obsahem zprávy, volba cílové skupiny a území, na které bude reklama cílena. Nevýhodou jsou již zmiňované náklady a pouze jeden směr komunikace, což vede k neosobní formě komunikace a obtížnému měření vynaložených prostředků. Reklamní strategie se skládá z tvorby **reklamního sdělení** (co, komu a jak) a **výběru média** (kde a jak často).

(Vašítková, 2014)

Podpora prodeje

Podpora prodeje využívá **krátkodobých efektivních stimulů**, které podněcují zákazníka k **okamžité koupi**. Zejména se jedná o přímé slevy, soutěže, dárky, kupony, rabaty, výhodné balení, výstavy a veletrhy, věrnostní programy a vzorky zdarma (sampling), které jsou typické pro FMCG. Výdaje na podporu prodeje jsou v mnohých případech vyšší než na reklamu. Od ostatních nástrojů komunikačního mixu se odlišuje tím, že její aplikace představuje bezprostřední viditelnou nákupní odezvu, výhodou je tedy snadnější vyhodnocení kampaně prostřednictvím využitých kuponů, rozdaných vzorků, účastníků soutěže apod. Nevýhodou je snížení ziskové marže, dočasný efekt a v některých případech může vést i k narušení strategie značky, kdy se nabídnuté slevy nemusejí ztotožňovat

s positioningem firmy a ta může ztratit v pohledu zákazníka svou exkluzivitu. V častých případech naopak může podpora prodeje dlouhodobé vztahy se zákazníky upevňovat a posilovat značku (Karlíček, 2016).

Plán podpory prodeje

Podpora prodeje se skládá z pěti částí, nejprve je zapotřebí **definovat trh**, tedy zákazníky a mezičlánky (prostředník, zprostředkovatel), dále se **definují cíle**, které mohou být různé (podpora nového produktu, zvýšení počtu mezičlánků, podpora velkoobchodníků, maloobchodníků a obchodního personálu, identifikace nových kupujících, budování loajality, zavádění či podpora značky apod.). Třetím krokem je **stanovení rozpočtu**, jehož metody jsou stejné jako v reklamě. Jsou to metody zbytku (vynaložení prostředků, které si můžeme dovolit, velmi neefektivní metoda), procenta z obrátu (stanovení % ze zisku), podle cílů (účinnější než předchozí, ovšem těžké určení, zda bylo cíle dosaženo pomocí reklamy) a anticyklické stanovení rozpočtu (cyklus recese, klesá-li obrát, zvyšuje se rozpočet na reklamu). Další činností je **tvorba strategií**, jedná se o řadu rozhodnutí, o kolik se sníží maloobchodní cena, které produkty věnovat jako dárek, jaká bude zvolena metoda distribuce, kdy a kde prodávat ochutnávky, doba podpory prodeje apod. Předposledním bodem je **výběr metod** podpory prodeje, které závisí na cílech, charakteristice cílových zákazníků, charakteristice produktu, marketingově distribučních cestách, legislativě, konkurenci, ekonomickém prostředí, technických možnostech apod. Závěrečným krokem je **ohodnocení účinnosti a efektivity** podpory prodeje, měření probíhá před akcí, v jejím průběhu (největší účinnost) a po skončení (pokles). Některé metody mohou být ve velkých firmách ztrátové, proto je nezbytné pečlivě zhodnotit, zda bude firma podporu prodeje využívat. Mnoho zákazníků vyhledává a využívá podporu prodeje jen z důvodu úspor peněz, jedná se o neloajální zákazníky (Jakubíková, 2013).

Přímý marketing

Jedná se nástroj marketingové komunikace, který vznikl v letech 1980-1985 v oblasti kultury (divadla, galerie a koncerty) za účelem zvýšení návštěvnosti. Existuje zde přímá vazba mezi zákazníkem a prodávajícím a je nejčastěji uskutečňována skrze **direct mail (pošta), telemarketing (telefon), televizní či rozhlasové vysílání, katalogy, elektronickou poštu a webové stránky**. Výhody tohoto nástroje jsou zaměřeny na cílový okruh zákazníků,

vytvoření osobního vztahu, efektivita cílené komunikace, kontrolovatelnost a přesná měřitelnost na nabídku produktů či služeb, názorné předvedení nabídky a dlouhodobé využívání. K získání vyššího počtu loajálních zákazníků prospívá aplikování přímého marketingu souvisle s podporou prodeje. V současné době si počíná velmi dynamicky, s větší dostupností výpočetní a komunikační techniky probíhá jeho rozšíření, zejména v mobilním marketingu, který nedokáže fungovat samostatně a je propojen s firemními databázemi o klientech, kapacitách firmy a postupu při procesu realizace. Komunikace se doporučuje pro tzv. mikropodniky (do 10 zaměstnanců) a probíhá formou SMS (lze využít i MMS) a přináší lepší budování vztahu se zákazníkem prostřednictvím blahopřání k narozeninám, poděkování či upozornění (Vašítková, 2014).

Public relations

Public relations (PR), v překladu vztahy s veřejností je řízená obousměrná komunikace, jedná se o budování vztahu s médii s cílem, který má rozvinutější význam než ostatní prvky marketingového mixu, a to ovlivňovat veřejné mínění, tedy vytváření pozitivní publicity v očích veřejnosti a transformovat či řídit postoje negativní. PR je velice komplexní oblast, která čerpá z několika oborů, sociologie, psychologie, žurnalistiky, rétoriky a další. PR souvisí s pověstí a vytvářením image celé firmy, zdůrazňuje element důvěry a vzájemného pochopení a řeší problematiku vytvořeného prostředí, přijetí myšlenek, produktů a dalších aktivit firmy. PR by měla poskytovat racionální informace všem cílovým skupinám a plnit dlouhodobou a ustavičnou funkci managementu firem. V období řešení krizových situací představuje nezastupitelnou roli (Přikrylová aj., 2019). Mezi nejpoužívanější prostředky PR jsou tiskové konference, proslovy, výroční zprávy, publikace a lobbying. Hlavním cílem je vytváření důvěry mezi organizací a stakeholdery (lidé spjatý s firmou – zákazníci, zaměstnanci, manažeři firmy, vlastníci, dodavatelé, veřejná správa a další subjekty) a to prostřednictvím informování o svých cílech, výsledcích, přesvědčování a ovlivňování, vytváření dlouhodobého vztahu a přispívání k dobré reputaci firmy. PR se dělí na sektory podle zaměření na určité stakeholdery, komunikace s místními komunitami, investory, interní komunikace, se zákonodárci, s médii apod. V PR se neplatí za reklamní prostor a ostatní náklady spojené s komunikačním mixem (slevy, poštovné, direct mail apod.), z tohoto důvodu je potřebné vynaložit relativně nízké náklady oproti ostatním nástrojům. Nevýhodou je oproti dalším nástrojům komunikačního mixu omezená kontrola

nad marketingovými sděleními, poněvadž finální podobu sdělení určuje např. žurnalista (Karlíček, 2016). V dnešní moderní době plné technologií a internetu nezbyvá marketingovým pracovníkům nic jiného, než aplikovat nové způsoby a přehodnotit úlohy nástrojů marketingové komunikace. Vzniklo tedy mnoho nových směrů a eventualit, které mají velký potenciál k uplatnění, těmi jsou kromě již zmiňovaného přímého marketingu, internetová komunikace, komunikace na sociálních sítích, product placement (skrytá forma reklamy), guerilla marketing (nekonvenční forma propagace), virální marketing (příjemce v roli sdílejícího), product placement (skrytá forma reklamy) a marketing událostí (Vašítková, 2014).

3.4 Hodnocení faktorů vnějšího a vnitřního prostředí

Pro hodnocení faktorů vnějšího a vnitřního prostředí firmy jsou vhodné matice EFE a IFE, vycházejí ze SWOT analýzy a TOWS matice (Jakubíková, 2013).

3.4.1 Matice EFE

Matice EFE (external forces evaluation) hodnotí faktory externí analýzy. Určuje z příležitostí a hrozeb faktory vnějšího prostředí, které ovlivňují strategický záměr a plán firmy (Jakubíková, 2013). Výsledkem externí analýzy je soupis příležitostí a hrozeb (**O**pportunities, **T**hreats). Při zpracování je nutné soustředit se na definici těchto dvou faktorů, je vhodný stručný popis se zřetelnou formulací, zároveň se doporučuje pracovat s deseti až dvaceti položkami (Fotr, Souček, Vacík aj., 2020). Faktory jsou zpravidla pokládány za rizikové, jejich vliv na strategický záměr může nabývat kladných i záporných hodnot. Postup tvorby matice může být následující:

- 1) Zpracování tabulky významných příležitostí a hrozeb, které mohou ovlivnit strategický záměr firmy, příležitosti a hrozby jsou v tabulce uspořádány separátně.
- 2) Navrhuje se symetrická matice (stejný počet příležitostí a hrozeb).
- 3) Přidělení váhy každému rizikovému faktoru v rozsahu 0,00-1,00 (dle důležitosti, součet vah musí být roven 1).

4) Zhodnocení jednotlivých faktorů rizika stupněm vlivu na strategická východiska (nedává se zřetel, zda se jedná o příležitost či hrozbu). U každého faktoru se vynásobí daná váha se stupněm vlivu a získá se vážené ohodnocení.

Jsou čtyři stupně vlivu:

- 4 – nejvyšší
- 3 – nadprůměrný
- 2 – střední
- 1 – nízký

5) **Vymezení celkového váženého ohodnocení** (součet vážených ohodnocení jednotlivých faktorů).

(Fotr, Souček, Vacík aj., 2020).

*„Celkové vážené ohodnocení ukazuje celkovou **citlivost** strategického záměru firmy na externí prostředí. Největší citlivost indikuje ohodnocení **4**, nízkou citlivost představuje **1**, střední citlivost pak ohodnocení **2,5**. Dosažené **ohodnocení** informuje firmu, zda je vhodné věnovat úsilí práci se **scénáři** (při vysoké citlivosti), nebo se spoléhat více na **trendy** ověřené v **minulém období** podnikatelské aktivity firmy bez významných odchylek od jeho základní verze (při nízké citlivosti).“* (Fotr, Souček, Vacík aj., 2020).

3.4.2 Matice IFE

Matice IFE (internal force evaluation) hodnotí faktory interní analýzy. Konstrukce matice je shodná i EFE, s tím rozdílem, že příležitosti nahrazují silné stránky a slabé stránky obměňují hrozby (Jakubíková, 2013). Výsledkem interní analýzy je soupis silných a slabých stránek firmy (**Strengths, Weaknesses**). Záměrem je zhodnocení současného postavení firmy a posouzení potenciálu na dokončení realizace strategického záměru. Hodnotitel se musí vyznat v portfoliu firemních zdrojů a jejich kompetencích. Zdroje firmy se dělí na hmotné (pozorována a kvantifikována aktiva) a nehmotné (nekvantifikovatelné, obtížné analyzovat). Kromě oblasti marketingu by se měly interní analýzy realizovat v oblasti managementu, financích a účetnictví, výrobě, výzkumu, vývoje a informačních systémů (Fotr, Souček, Vacík aj., 2020).

Postup tvorby matice může být následující:

- 1) Zpracování tabulky významných silných a slabých stránek, které mohou ovlivnit strategický záměr firmy, jsou v tabulce uspořádány separátně podle dopadu na strategický záměr.
- 2) Navrhne se symetrická matice (stejný počet silných a slabých stránek).
- 3) Přidělení váhy každému rizikovému faktoru v rozsahu 0,00-1,00 (dle důležitosti pro konkurenceschopnost firmy, součet vah musí být roven 1).
- 4) Zhodnocení jednotlivých faktorů podle jejich vlivu na strategický záměr. U každého faktoru se vynásobí daná váha se stupněm vlivu a získá se vážené ohodnocení. Jsou čtyři stupně vlivu:
 - 4 – významná silná stránka
 - 3 – méně důležitá silná stránka
 - 2 – méně důležitá slabá stránka
 - 1 – významná slabá stránka
- 5) **Vymezení celkového váženého ohodnocení** (součet vážených ohodnocení jednotlivých faktorů).

(Fotr, Souček, Vacík aj., 2020).

*„Zjištěné celkové vážené ohodnocení hodnotí **interní pozici podniku** vůči strategickému záměru. **Silné interní pozici** s vysokou nadějností splnění strategického záměru odpovídá ohodnocení **4**. **Slabou interní pozici** vůči ambicím strategického záměru charakterizuje ohodnocení **1** a **průměrné interní síle** podniku odpovídá ohodnocení **2,5**. **Silná pozice** znamená, že strategický záměr se může opřít o velmi silné interní prostředí, **slabá interní pozice** naopak znamená, že firma není připravena strategický záměr v celé šíři realizovat, resp. vzhledem k podstupovanému riziku je výhodnější zaměřit strategii primárně na posílení interního prostředí.“ (Fotr, Souček, Vacík aj., 2020)*

3.5 Strategický marketing

3.5.1 Poslání

Firma má svůj smysl a důvod existence, usiluje o dosažení určitého výsledku, vyrábění produktu či poskytnutí služby (např. ubytování). Poslání nemusí

být po celý čas existence stejné, může se v důsledku reakce na tržní podmínky měnit. Pakliže chce firma správně definovat své poslání, musí dle Petera Druckera nejdříve dokázat odpovědět na následující základní otázky:

- Co je naším podnikáním?
- Kdo je zákazník?
- Co má pro zákazníka hodnotu?
- Co bude naším podnikáním?
- Co by mělo být naším podnikáním? (Kotler, Keller, 2013)

Firmy se snaží definovat poslání do takového tvaru, které může prezentovat svým zaměstnancům a klientům, a který v nich vyvolá pocit sounáležitosti, společného záměru a příležitosti. Kvalitní a promyšlené poslání má pět hlavních résumé:

- omezený počet cílů
- důraz na hlavní přístupy a hodnoty společnosti
- definice hlavní konkurenční sféry
- dlouhodobý pohled
- krátké, zapamatovatelné a smysluplné (Kotler, Keller, 2013).

Při vymezení poslání se definují tržní segmenty (zákaznické skupiny), zákaznické potřeby, trhy a produkty. Také by se měla brát v úvahu historie firmy, preference managementu a vlastníků, faktory vnějšího prostředí, zdroje firmy a vymezení záměru existence. Poslání by se mělo shodovat s vnitřním a vnějším prostředím firmy. Mělo by obsahovat hodnoty, které jsou obsaženy ve firemní kultuře (Jakubíková, 2013).

3.5.2 Cíle

Cíl je výsledný status, ke kterému směřují všechny firemní plánované činnosti. Cíle se formulují na veškerých rovinách podnikové struktury. Vytváří představu o firemní strategii, prezentuje její záměry a prostřednictvím stanovených cílů dochází k hodnocení efektivnosti firmy, zda a jakým způsobem byly cíle naplněny. Dále poskytují vedoucím pracovníkům vymezení úkolů, metody rozhodování a motivace, měřítko výkonu zaměstnanců a další. Stanovený cíl by měl být vymezen základním pravidlem **SMART**, toto pravidlo definuje, jaké základní vlastnosti mají být v cíli obsaženy:

- **Specific** – specifický (množství, kvalita apod.)
- **Measurable** – měřitelný (přesně stanovená měřicí jednotka)
- **Achievable** – akceptovatelný
- **Realistic** – reálný, dosažitelný
- **Time** – termínovaný (možnost sledovat plnění v čase)

(Vochozka, Mulač, 2012)

3.5.3 Vize

Z hierarchické koncepce strategie se vize nachází na samotném počátku, dále následuje mise, cíl, strategie a taktika. Jedná se o formulovanou, realistickou, dobře komunikovatelnou a zapamatovatelnou představu o budoucnosti firmy, která vychází z hodnot, které jsou spojeny s firemními plány a cíli. Pakliže se výsledky významně liší od stanovené vize, je nezbytné ji vymezit znovu. Vyjasňuje obecný směr, motivuje lidi, vede je správným směrem, rychle a účinně koordinuje jejich práci. Vize obsahuje dlouhodobé zásady, jimiž se firma řídí a ve kterých věří. Ve většině případů se vize rozděluje na dílčí kroky (strategické cíle), které umožňují vizi lépe objasnit a uskutečňovat i poslání firmy (Jakubíková, 2013).

3.5.4 Targeting

Jedná se o vymezení tržních segmentů, kdy dochází k definici cílových skupin, jejich vyhodnocení atraktivitu a rozhodnutí na které tržní segmenty bude firma cílit. Tržní segment musí být měřitelný (velikost, kupní síla, charakteristika), měl by být tvořen největší eventuální homogenní skupinou, přístupný (efektivně dosažitelný), diferencovaný (odlišné reakce kupujících) a umožňovat účinné marketingové programy. Tržní segment může tvořit jednotlivce, jeden segment, více segmentů nebo pokrytí celého trhu (Kotler, Keller, 2013). Pakliže jsou zvolena správná segmentační kritéria, může to firmě přispět k porozumění, jak zákazníci vnímají produkt, co očekávají a jak reagují na změny. Každý produkt uplatňuje různá segmentační kritéria, ta jsou specifikována v následující podkapitole 3.5.6.1. Prvním předpokladem pro efektivní segmentaci je **vnitřní homogenita segmentů**, tedy podobnost jednotlivých zákazníků (potřeby, chování a reakce). Druhý předpoklad je **vnější heterogenita produktů**, to znamená odlišnost jednotlivých segmentů (potřeby, chování, reakce) na marketingové stimuly. Pokud nejsou naplněny tyto předpoklady, není možné účinně aplikovat cílený marketing (Karlíček, 2018).

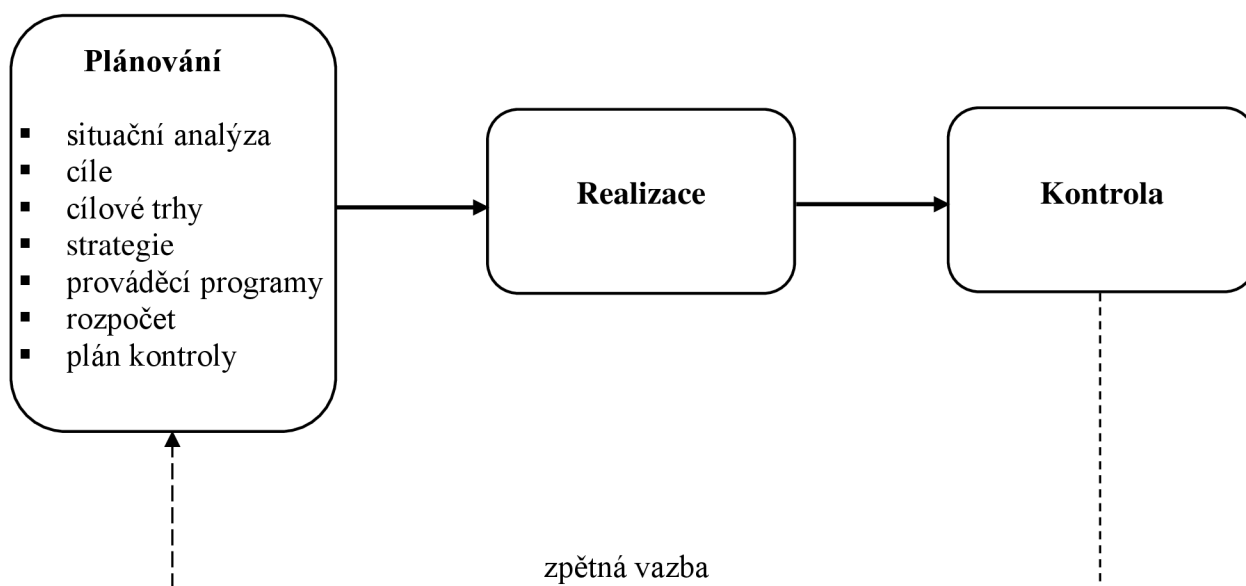
3.5.5 Positioning

Definuje postavení značky v mysli zákazníků, dodavatelů, spolupracujících firem a dalších. Cílem je, aby si zákazníci dokázali při rozhodování o koupi vybavit konkrétní značku, jelikož to je prvním krokem při výběru produktu (Vašítková, 2014). Správný positioning značky formuluje podstatu značky a ukazuje jakým unikátním postupem dochází k naplnění cílů. Positioning by měl nalézt rovnováhu mezi současnou situací a budoucností, kde by si firma přála být. Při přípravě positioningu je žádoucí, aby firma identifikovala strategii, cíle, přednosti a slabiny konkurence. Nejbližší konkurence je taková, která usiluje o uspokojení potřeb stejných zákazníků, či vyrábějí podobné produkty. Konkurenční výhodu může tvořit diference značky, která bude nabízet a disponovat jedinečnými produkty, službami, distribučními kanály a image (Kotler, Keller, 2013). Důležité je dostatečně atraktivní postavení, které podnítl k preferenci zákazníků na danou značku před pozicí konkurence. Positioning je určitá jedinečná podoba, kterou chtějí marketingový pracovníci značkou vyobrazit, je zde snaha o odlišení od image konkurenčních firem. Pozice musí být totožná s potřebami cílového segmentu. Mezi obecné přístupy k tvorbě positioningu patří dimenze kvalita-cena, funkční užitek, emocionální užitek, sebevyjádření, místo původu a příležitost užití (Karlíček, 2018).

3.5.6 Marketingové řízení

Jestli chce být firma v dnešní době úspěšná, musí se zvládnout přizpůsobovat neustálému vývoji jak v konkurenčním prostředí, tak i u zákazníků, kteří kladou čím dál vyšší nároky k naplnění svých potřeb. Nedílnou součástí je předvídaní a porozumění trhu a samotných zákazníků (Vašítková, 2014).

Obrázek 6: Zjednodušené schéma procesu marketingového řízení



Zdroj: Vlastní zpracování dle Jakubíkové (2012)

„Proces marketingového řízení se skládá z analýzy marketingových příležitostí, výzkumu a výběru cílových trhů, z navrhovaných marketingových cílů a strategií, plánování marketingových programů, organizování marketingových činností a provádění kontroly marketingového úsilí s cílem vytvářet směny, které uspokojí jednotlivce a firmy“ (Jakubíková, 2012).

3.5.6.1 Plánování

Plánování lze vymezit jako odhad výsledků a situací, které mohou nastat a pravděpodobně nastanou v budoucnu. Definice plánů pomáhá firmě lépe dosahovat svých cílů, přispívá k tomu, aby organizace přemýšlela o tom, co v budoucnu může nastat a zvolila si správnou taktiku při řešení úkolů, cílů a dalších činností. Plánování pomáhá odhalit další možnosti na trhu a bezprostředně reagovat na změny v daném trhu. Prvotně by se měla organizace zaměřit na vyhotovení **strategického plánu**, který by se měl zabývat rozmachem podnikatelských záměrů a jak je již zmíněno, promptně se adaptovat na měnící se okolnosti, příležitosti a nároky které v určité oblasti vzniknou. Pro firmy, které se zaměřují na poskytování služeb, je nutné, aby byl vypracován pro delší časové období, ideálně na 3-5 let (Vašítková, 2014).

Ze strategického plánování poté zejména vychází tyto funkční plány:

- marketingový plán
- produkční plán (plán prodeje)
- finanční plán
- personální plán

Nejzákladnějším krokem strategického plánu je **segmentace trhu**. Firma si zvolí takové segmenty trhu neboli skupiny spotřebitelů, kteří mají podobné atributy, chování a reagují obdobně na marketingové podněty. Z širšího trhu si firma zvolí cílový segment, který je vymezen jedním či více rysy (Vašítková, 2014).

Segmentační kritéria:

- demografická – věk, pohlaví, stav, původ, místo bydliště apod.
 - geografická – podle území
 - psychografická – životní styl (preferenze spotřebitelů) (Kotler, Keller, 2013)
 - behaviorální – dále se dělí:
 - nákupní příležitosti
 - očekávaný užitek
 - uživatelský status
 - frekvence užití (Vašítková, 2014)
 - motivy vedoucí ke koupi – zvyk, okamžitý impulz, pečlivé rozhodování
 - časová – z hlediska sezónnosti (Vánoce, Velikonoce, zimní období – přezouvání pneumatik, letní – dovolená u moře apod.)
- (Jakubíková, 2012).

Postup segmentace trhu:

- 1) určení segmentačního kritéria
- 2) zhodnocení tržních segmentů
- 3) výběr tržního segmentu (Vašítková, 2014).

3.5.6.2 Realizace

Postup uskutečnění stanovených plánů je opřen o to, jak zvládnou vedoucí pracovníci firmy přizpůsobovat prostředí, které bude přispívat ke vhodné realizaci. Dále je důležité, aby

manažeři měli dovednosti ke správnému motivování svých zaměstnanců. Je zapotřebí, aby pracovníci, kteří se podílejí právě na realizaci plánů, měli vlastní potřebu a tužbu ke splnění stanovených cílů. K tomu přispívají vedoucí pracovníci formou **delegování** úkolů, povinností a pravomocí, načež zaměstnanci mají přesvědčení, že v nich vedoucí pracovníci mají důvěru a více na ně spoléhají. Proces organizace formuloval Ernest Dale pomocí systému **OSCAR**:

- **Objectives** – stanovení cílů
- **Specialization** – specializaci pracovníků
- **Coordination** – koordinaci činnosti
- **Authority** – vymezení pravomocí
- **Responsibility** – vymezení odpovědnosti (Jakubíková, 2013).

3.5.6.3 Kontrola

Kontrola je proces měření výkonnosti, **porovnání stanovených výsledků proti výsledkům zamýšleným**. Je důležitou součástí strategického řízení, protože pomáhá zajistit plnění cílů a efektivního využívání zdrojů. Kontrola je efektivní, je-li možné vymežit měřitelné úrovně proměnných a existuje-li dostatečné množství informací k následné revizi. Kontrolu lze využít ke sledování pokroku, identifikaci problémů a k přijetí nápravných opatření. Kontrola je nezbytnou součástí každého úspěšného systému řízení a je důležitá zejména pro manažery, kteří by měli umět racionálně uvažovat a řešit danou problematiku (Jakubíková, 2013).

Lze rozlišit tři typy kontroly:

- **Preventivní** – určena ke zjištění kvantitativních a kvalitativních odchylek zdrojů, které daný podnik využívá.
- **Průběžná** – kontrola zaměřena na operace, které jsou v procesu. Účelem je stanovit, zda operace probíhají s předpokladem se stanovenými cíli.
- **Zpětná vazba** – orientována na závěrečné výsledky, je možno využít i pro pozorování podmínek a daných okolností na trhu.
 - Využívá se i jako podklad pro podstatná rozhodnutí jakým je snížení cen, etablování nového produktu nebo zavedení nové propagační kampaně (Jakubíková, 2013).

4 Vlastní práce

V této kapitole je nejprve představena restaurace U Zvonu, dále je vymezeno poslání a vize restaurace do budoucna. Následně jsou provedeny analýzy vnějšího a vnitřního prostředí restaurace, kdy je aplikována PEST analýza, Porterův model pěti sil a marketingový mix, poté je provedeno zhodnocení faktorů vnějšího a vnitřního prostředí prostřednictvím matic EFE a IFE. Na získaných podkladech je v závěru práce vyhotoveno vlastní doporučení a navržení aktualizace marketingové strategie restaurace.

Veškeré údaje zpracované v empirické části práce byly získány z osobních rozhovorů s provozovatelkou restaurace, zaměstnanci a vlastních zkušeností autora s prací, kterou v restauraci sám vykonával.

4.1 Představení restaurace U Zvonu

Restauraci U Zvonu provozuje obchodní firma LONG LIFE STAV s.r.o.:

- datum vzniku a zápisu: 24. listopadu 2016
- sídlo: Rybná 716/24, Staré Město, 110 00 Praha 1
- identifikační číslo: 05588375
- právní forma: Společnost s ručením omezeným (OR, 2023)
- adresa provozovny: Modletice 1, 251 70 Modletice

Předmětem podnikání dle OR (2023) jsou tyto činnosti:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor
- hostinská činnost
- prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin.

Restaurace, která má svým rozsahem piv blíže k pivnici, sídlí ve vesnici nedaleko Prahy, v obci Modletice. Byla nově zrekonstruovaná a znovu otevřena v roce 2017, má tři zaměstnance. Vnitřní kapacita je 70 hostů, disponuje zahrádkou, která má k dispozici 60 míst k sezení. U zahrádky je k využití dětské hřiště. V zadní části restaurace se nachází salonek, který je využíván jako herní místnost, zahrnuje stolní fotbal, šipky a karty.

Vybavení je částečně do skandinávského stylu – masivní dřevěné stoly, barové či stolové židle taktéž. Nad restaurací je možnost krátkodobého i dlouhodobého ubytování. Zajišťuje různorodé akce, od narozenin, až po pohřební posezení (U Zvonu, 2023).

4.1.1 Poslání

Poslání restaurace U Zvonu je poskytnut kvalitní služby za přijatelnou cenu pro každého, nehledě na to, zda se jedná o nápoje, pokrmy či ubytování. Nepsaným sloganem restaurace je: „*Světové pivo, za lidově české ceny.*“ (U Zvonu, 2023).

Vzhledem k umístění na vesnici, se primární klientela skládá z místního obyvatelstva, mnozí restauraci navštěvují každý den. Snaha je tedy o udržení nejnižší možné ceny s přijatelnou marží pro restauraci (U Zvonu, 2023).

4.1.2 Vize

V současné chvíli jsou vize do budoucna takové, že restaurace musí po koronavirové krizi překonat další úskalí v podobě vysoké míry inflace, která se projevuje nejenom ve zvýšených cenách energií a nákladech restaurace, ale taktéž mají vliv na zákazníky restaurace, kteří omezují své návštěvy v gastronomii. Hlavní vizí je tedy dostání se více do povědomí a získání nových zákazníků (U Zvonu, 2023).

4.2 Analýza vnějšího prostředí firmy

Podstatou pro zpracování marketingové strategie firmy jsou podklady získané z analýz vnějšího a vnitřního prostředí firmy. Vnější prostředí firmy se člení na makroprostředí a mikroprostředí. Data a informace pro vypracování analýzy vnějšího prostředí restaurace U Zvonu byla získána z dostupných databází dat, interních informací firmy a odborných článků na internetu.

4.2.1 Analýza makroprostředí

Pro analýzu makroprostředí firmy je provedena PEST analýza, kde dochází ke zhodnocení politicko-právních, ekonomických, sociálně-kulturních a technologických vlivů restaurace, které firma nemůže sama ovlivnit.

Politicko-právní vlivy

Politické vlivy

Politická situace v České republice byla v posledních letech výrazně ovlivněna pandemií COVID – 19, kdy docházelo k mnoha restrikcím z pohledu osobního, ale i podnikatelského života. Faktory, které působily negativně na gastronomický provoz byly především časté omezení otevírací doby (nejdříve do 22:00, poté do 18:00), úplné uzavření restaurací, zákaz vycházení po 22:00 hodině a zákaz pohybu do jiných okresů, než je místo bydliště. Restaurace se tedy musely vyrovnat s úbytkem zákazníků a řadu měsíců i s nulovým ziskem. Do politických vlivů se řadí také daňová politika, např. případné zvýšení DPH by mohlo vést ke zvýšení nákladů, načež by vzrostly ceny nabízených produktů (U Zvonu, 2023).

Právní vlivy

Pohostinství patří do ohlašovacích živností, konkrétně živnosti řemeslné. Podmínky živnostenského podnikání upravuje **zákon č. 455/1991 Sb., tzv. Živnostenský zákon**. Pro získání živnosti je nutné splnit tyto podmínky:

- věk minimálně 18 let
- způsobilost k právním úkonům
- bezúhonnost
- odborná způsobilost (alespoň jednu z těchto podmínek: výuční list či maturitní vysvědčení v oboru kuchař, číšník, doklad o vysokoškolském vzdělání v oboru, minimálně 6 let praxe)
- daňová bezdlužnost v oblasti podnikání, bezdlužnost vůči správě sociálního zabezpečení a bezdlužnost vůči zdravotní pojišťovně (profispolecnosti.cz, 2023).

Ve stravovacím zařízení je nutné mít zaveden **systém kritických bodů HACCP** (Hazard Analysis and Critical Control Points). HACCP zabezpečuje preventivní opatření vůči zdravotní nezávadnosti potravin a pokrmů během výroby, zpracování, skladování, manipulace, přepravy a prodeji konečnému spotřebiteli. Systém HACCP obsahuje provozní knihu či příručku, která musí splňovat náležitosti zmíněné v nařízení Evropského Parlamentu

a **Rady č. 852/2004 o hygieně potravin**. Primárně slouží k ochraně zdraví konzumenta (potravinarskeporadenstvi.cz, 2019).

Pokud chce fyzická či právnická osoba prodávat alkohol s koncentrací alkoholu vyšší než 15 %, musí vlastnit koncesi na prodej alkoholu, která vstoupila v platnost 18.4.2014. Dále je prodej alkoholu v České republice řízen zákonem č. **110/1997 Sb. o veřejném zdravotnictví**. Podle zákona č. **379/2005 Sb., o opatřeních k ochraně před škodami působenými tabákovými výrobky, alkoholem a jinými návykovými látkami a o změně souvisejících zákonů**, je zákaz prodeje či podání alkoholických nápojů osobám mladším 18 let (alkobazar.cz, 2022).

Oblast prodeje tabákových výrobků se řídí **zákonem č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů**. Prováděcím právním předpisem k zákonu č. 110/1997 Sb. je **vyhláška č. 261/2016 Sb., o tabákových výrobcích, v platném znění** (szpi.gov.cz, 2023).

Stravovací zařízení musí splňovat hygienické požadavky, které upravuje **zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů**, v platném znění. Pokud restaurace využívá k přípravě pokrmů mražené suroviny, musí se řídit **vyhláškou č. 366/2005 Sb. o požadavcích vztahujících se na některé zmrazené potraviny**, v platném znění (zakonyprolidi.cz, 2023).

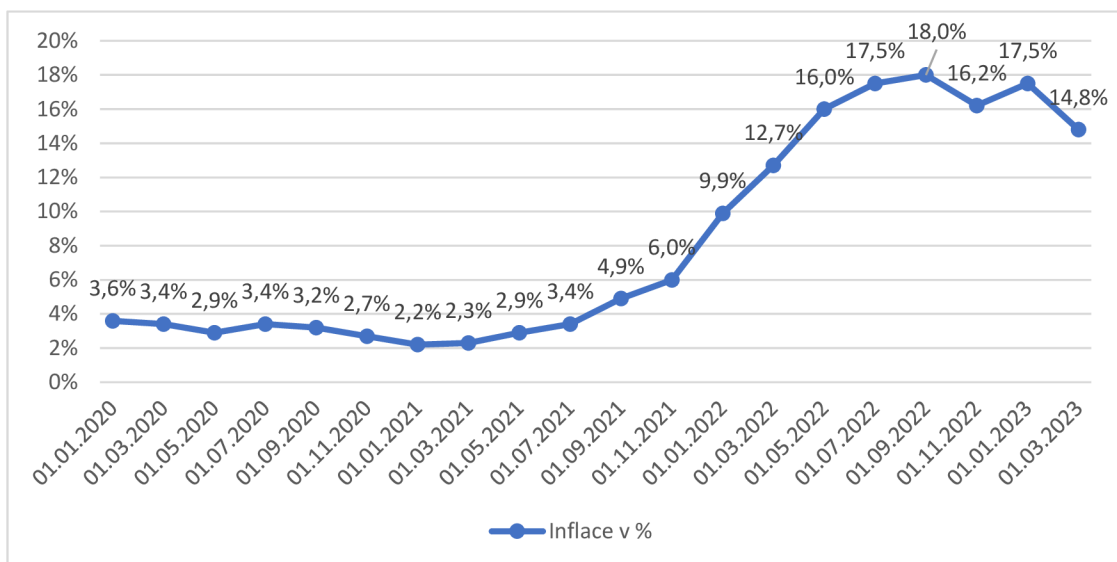
Restaurace musí splňovat podmínky podle vyhlášky Ministerstva pro místní rozvoj **č. 137/1998 Sb., o obecných technických požadavcích na výstavbu**, a dle vyhlášky Ministerstva zdravotnictví **č. 107/2001 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných** (zakonyprolidi.cz, 2023).

Ubytování se řídí dle Nového Občanského zákoníku, **zákon č. 89/2012 Sb.** (mesec.cz, 2023) a dle **zákonu č. 326/1999 Sb., o pobytu cizinců na území České republiky a o změně některých zákonů**, ve znění pozdějších předpisů (policie.cz, 2023).

Ekonomické vlivy

Zde jsou popsány základní ekonomické vlivy, které ovlivňují činnost firem v oblasti gastronomie. Graficky je znázorněn vývoj míry inflace, průměrná cena piva v restauračních zařízeních a průměrná cena blízkého substitutu, tedy lahvového piva v obchodních řetězcích.

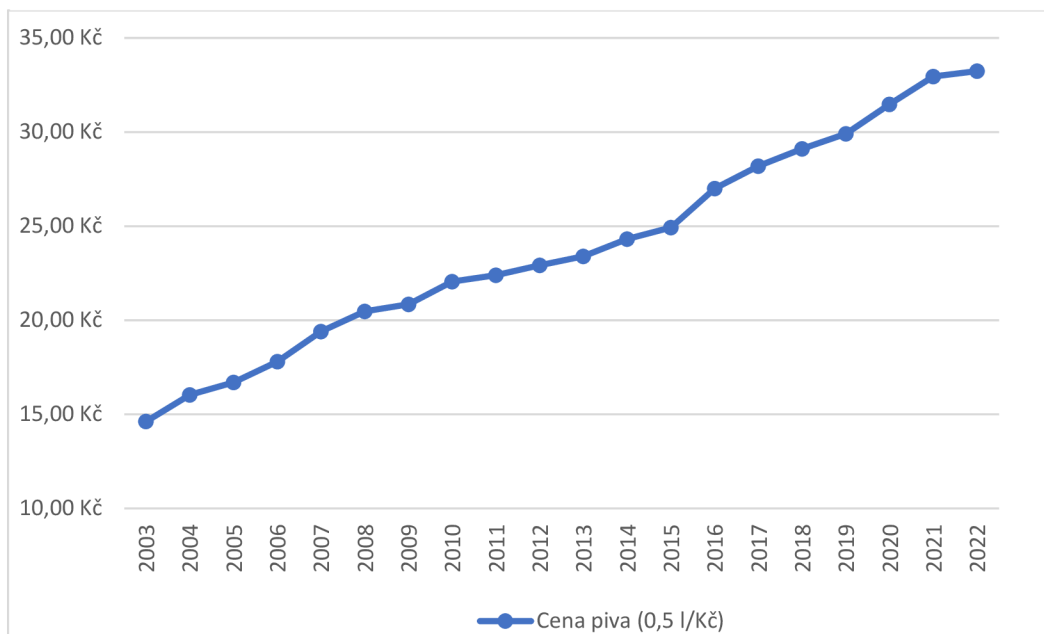
Graf 1: Míra inflace



Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2023

V grafu 1 je znázorněna míra inflace, která vyjadřuje procentní změnu cenové hladiny v měsíci daného roku oproti stejnému měsíci předchozího roku. Sledované období je od 1.1.2020 do 1.3.2023. Do července 2021 se zvyšovala inflace maximálně o půl procentního bodu, ovšem od září 2021 docházelo ke značnému zvýšení inflace, načež vše gradovalo v roce 2022, kdy inflace dosáhla 18 %, v březnu 2022 činila inflace nejnižší hodnotu za posledních 5 měsíců a to 14,8 %. Velká míra inflace představuje zvýšení nákladů, jak samotných firem, tak dodavatelských řetězců, od kterých restaurace odebírají. Také má vliv na náklady zákazníků, kteří mohou jako první z eventualit, jak ušetřit finanční prostředky omezit návštěvy gastronomických objektů (ceskenoviny.cz, 2022).

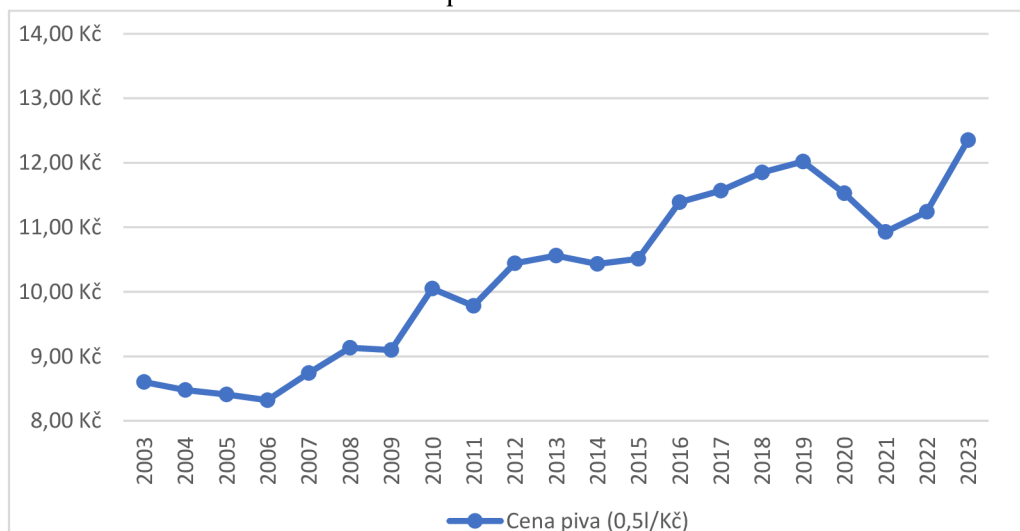
Graf 2: Průměrná cena čepovaného piva



Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2022

V grafu 2 je znázorněn vývoj průměrné ceny světlého čepovaného piva (0,5 l) v restauračních zařízeních, cena do roku 2015 nepřekročila hranici 25 Kč. Roku 2020 byla cena piva více než dvojnásobná oproti roku 2003 (31,47 Kč). V loňském roce se cena čepovaného piva zvýšila na 33,24 Kč. Intenzita růstu ceny čepovaného piva je daleko značnější než u piva lahvového. Zatímco lahvové pivo v průběhu posledních let i zlevňovalo, cena čepovaného piva má pouze progresivní formu. Zvětšující se rozdíl mezi cenou lahvového a čepovaného piva má eventuelní důsledek v poklesu poptávky po návštěvě restauračních zařízení.

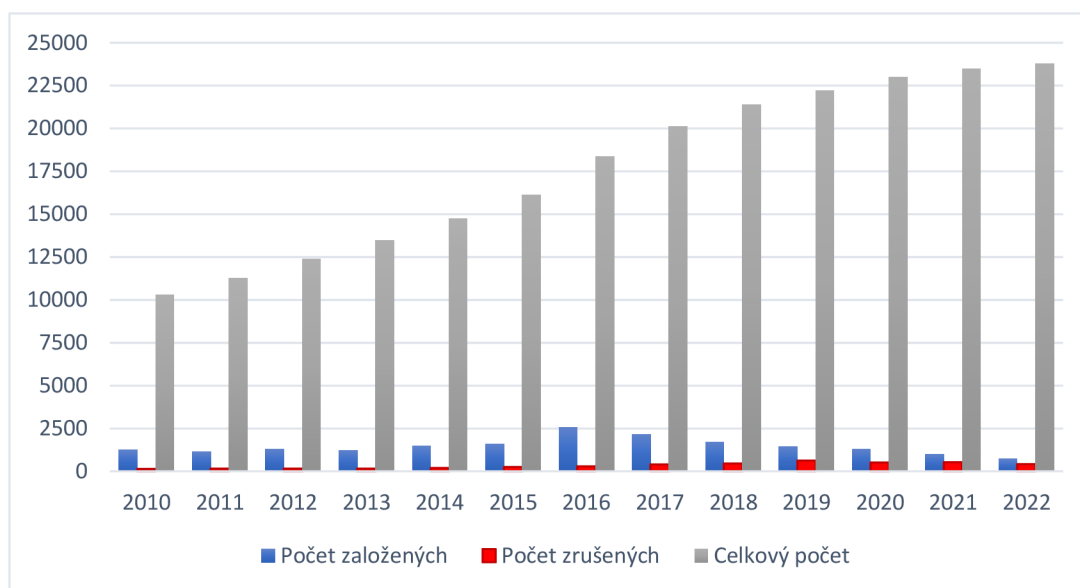
Graf 3: Průměrná cena lahvového piva



Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2023

V grafu 3 je znázorněn vývoj průměrné ceny světlého výčepního lahvového piva v maloobchodních řetězcích od roku 2003. V roce 2012 poprvé přesáhla cena piva 12 Kč / 0,5 l, v roce 2021 byla cena piva nejnižší za posledních 7 let a to 10,87 Kč. V porovnání s inflací se jedná o nepatrné zdražování lahvového piva v maloobchodech v řádech desítek haléřů.

Graf 4: Počet firem ve stravování a pohostinství



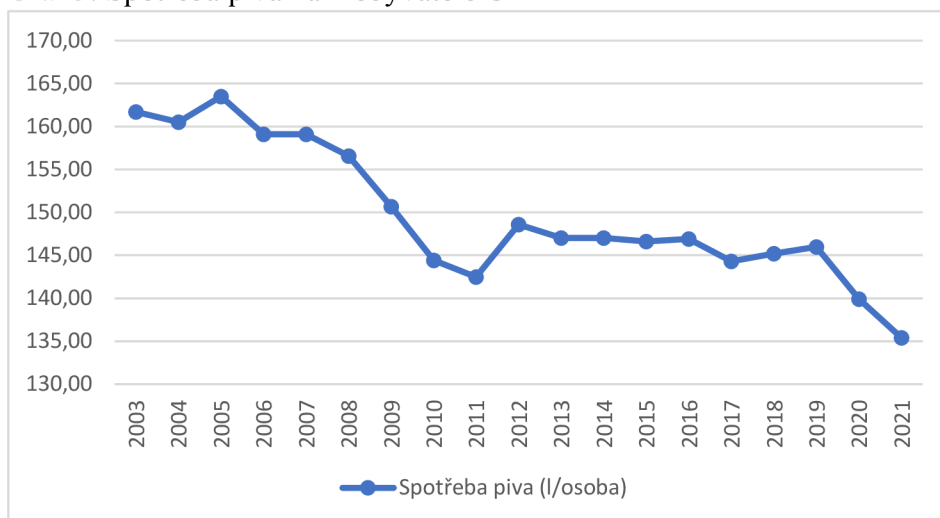
Zdroj: Vlastní zpracování dle dnb.com, 2023

V grafu 4 je znázorněn vývoj počtu firem (s. r. o., a.s.) s předmětem činnosti stravování a pohostinství v České republice od roku 2010. Celkový počet provozoven každý rok roste, v loňském roce podnikalo 23 211 restaurací, společností s ručením omezeným nebo akciových společností. V loňském roce také vzniklo 716 restaurací, což je nejméně za posledních 10 let, zároveň svou činnost ukončilo 424 provozoven, to je o 44 % více než v roce 2016, ovšem nejméně od roku 2017. Kromě právnických osob je v pohostinství registrováno 110 973 osob samostatně výdělečně činných (OSVČ). Jejich celkový počet od roku 2020 klesá, v roce 2020 byl počet OSVČ na trhu 112 488.

Sociálně-kulturní vlivy

Do sociálních vlivů se řadí spotřeba piva, která ovlivňuje činnost firem v oblasti gastronomie. Graficky je znázorněna spotřeba piva na 1 obyvatele v České republice.

Graf 5: Spotřeba piva na 1 obyvatele ČR



Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2021

V grafu 5 je znázorněna roční spotřeba piva na 1 obyvatele v České republice v letech 2003-2021. Nejvyšší spotřeba piva byla 163,5 l, takové množství vypil průměrně 1 obyvateľ v roce 2005. Od roku 2005 má spotřeba piva degresivní tvar, v roce 2021 byla dokonce nejnižší od roku 1989, spotřeba byla 135,4 l na osobu.

Technologické vlivy

Technologické vlivy mohou mít na firmu pozitivní i negativní vliv, vhodným exemplářem je EET (elektronická evidence tržeb), která byla představena v roce 2015, o rok později byla povinná právě pro restaurace a ubytovací zařízení. Smyslem a účelem zavedení EET bylo vyrovnání podnikatelského prostředí a omezení daňových úniků, což vedlo k 35 miliardám korun do státního rozpočtu, z tohoto důvodu byla vláda proti jejímu zrušení. Restauraci to přineslo větší přehled v podobě stavu zásob na skladě, výše tržeb za určité období (den, týden, měsíc, kvartál či rok) či přehlednější způsob vytvořených objednávek v restauraci. Při pandemii COVID – 19 se vláda rozhodla evidenci pozastavit a odložit. Od 1.1.2023 je EET zcela zrušené, hlavní důvody pro zrušení byla obsáhlá administrativa podnikatelů a náklady s ní spojenou (pruvodcepodnikanim.cz, 2023).

V oblasti pohostinství patří mezi trendy výčepní tanky, speciální tlakové nádoby, určené pro skladování a čepování piva z tanků v restauracích. Do výčepního tanku je

přečerpáno hotové pivo přímo z ležáckých, případně zracích cylindricko-kónických tanků. Výčepní tanky jsou plněny z cisteren, které rozvázejí tankové pivo z pivovarů ihned do restaurací. Celkový proces instalace tankového sudu je pro menší firmy v pohostinství nákladný, je zapotřebí mnoho komponentů (chladicí agregát, vzduchový kompresor s regulací výstupního tlaku, pивní vedení, chladírenské dveře, výparník chladicího systému a plnicí potrubí). Dalším úskalím je prostorová náročnost, tanky se vyrábí s obvyklým obsahem 250–1000 l piva, nejmenší rozměry jsou přibližně 1x1,5m. Nákup a využití pivních tanků při dostatečné výtoči přinese značnou konkurenční výhodu, jelikož se načepuje pouhým stlačením vaku, takže během transportu z pivovaru až do sklenice nepříjde do kontaktu se vzduchem nebo jiným plynem, načež má pivo správný říz a předchází se riziku zvětralosti či přesycenosti (pivnitanky.cz, 2023).

Další konkurenční výhodou je využití chlazených výčepních stolů či chlazených van na pivní sklo. Výčepní stoly disponují svou chlazenou vanou na výčepní sklenice. Dále je zde prostor pro uskladnění láhví a dalších potravin, což přinese zefektivnění při přípravě nápojů. Chlazené vany slouží k předchlazení pivních sklenic, umyté sklo se vloží do vany se studenou vodou a vyndá se až při načepování piva. Díky kvalitně umyté a předchlazené sklenici se značně zvyšuje kvalita a celkový požitek při pití piva. Chlazené stoly i vany jsou samozřejmě také prostorově náročné, restaurace pro ně musí mít vhodný prostor či investovat do rekonstrukce výčepního prostoru (cesk.cz, 2023).

4.2.2 Analýza mikroprostředí

Pro analýzu mikroprostředí firmy je využit Porterův model pěti sil, který identifikuje základní faktory, které v odvětví působí na činnosti firmy a vymezuje, jak se proti těmto faktorům bránit. Analýza se skládá z pěti činitelů – **stávající konkurence, vyjednávací síla odběratelů, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba substitučních produktů a služeb, hrozby nových vstupů do odvětví**. Rezultáty z analýzy jsou následně aplikovány při sestavování EFE matice, která slouží jako podklad pro navržení firemní marketingové strategie.

Stávající konkurence

Pohostinství:

V odvětví hostinské činnosti není tak početná konkurence, v okolí Modletic existuje jen málo restauračních zařízení. Největší konkurenci představuje **Restaurace Stodola Herink**, která se nachází ve vedlejší vesnici Herink, je 1,2 km (2 minuty automobilem) vzdálená od restaurace U Zvonu. Jedná se o zrekonstruovanou restauraci, která nabízí až 200 míst k sezení ve vnitřních i venkovních prostorách. Pyšní se nabídkou denních menu v cenovém rozpětí 169-205 Kč, čepovaného piva Velkopopovický Kozel a Pilsner Urquell, součástí restaurace je Wine bar. Majitelé mají přes 20 let zkušeností s dovozem a pečlivým výběrem vín z celého světa. Zajišťují oslavu narozenin, svatbu, či firemní teambuildingy (stodolaherink.cz, 2023). Dalším konkurentem je **Čestlická restaurace – U pomalé pánvičky**, která se nachází u autobusové zastávky v obci Čestlice, 4,6 km (7 minut automobilem) od restaurace U Zvonu. Jedná se o obvyklou venkovskou restauraci, která nabízí denní menu v rozmezí 129-169 Kč, společenské akce a pivo Gambrinus (Čestlická restaurace – U pomalé pánvičky, 2023). Třetím konkurentem je **Čestlická Vejmrda**, která se nachází naproti Čestlické restauraci, vzdálenost od Zvonu je tedy totožná jako u druhého konkurenta. Jedná se o restauraci s tradiční českou kuchyní a prvky tradiční evropské, zakládají si na výborném jídle, vařeném z kvalitních a lokálních surovin. Kromě denního menu v cenovém rozpětí 169-179 Kč, nabízí každý víkend speciální menu, které vztahuje k jedné hlavní surovině. Na čepu mají stejná piva jako Stodola Herink (restaurace-vejmrda.cz, 2023). **Restaurace Mandava** je čtvrtým hlavním konkurentem, nachází se v obci Sulice a je 7,6 km (9 minut automobilem) vzdálená od restaurace U Zvonu. V nabídce má denní menu v cenové relaci 189-395 Kč, pivo na čepu je shodné jako u Stodoly Herink a Čestlické Vejmrdy. Mandava nabízí možnost organizace svateb, rodinných oslav, promocií, různých akcích s možností využití promítacího plátna, posezení u živé hudby a možnost ubytování (restauracemandava.cz, 2023).

Tabulka 1: Ceny konkurence v pohostinství

Restaurace	Cena piva 12° 0,5 l	Cena piva 11° 0,5 l	Cena nejlevnějšího hlavního pokrmu
Stodola Herink	55 Kč	45 Kč	169 Kč
Čestlická restaurace – U pomalé pánvičky	-	37 Kč	129 Kč
Čestlická Vejmrda	55 Kč	45 Kč	169 Kč
Restaurace Mandava	48 Kč	35 Kč	189 Kč

Zdroj: Vlastní průzkum, 2023

Ubytovací služby:

Co se týče konkurence v oblasti dlouhodobého či krátkodobého ubytování, je daleko rozsáhlejší než v poskytování hostinských služeb. V obci Modletice se kromě restaurace U Zvonu nachází další čtyři místa, kde se můžou nechat zákazníci ubytovat. Prvním z nich je **Ubytovna U Toníka**, která zahájila svůj provoz v roce 2012, objekt nabízí celkem 6 pokojů s kapacitou 16 hostů, 2 vybavené kuchyně s jídelnou a 2 odpočinkové prosklené terasy. Je zde možnost parkování u domu, zdarma poskytuje internetové Wi-Fi připojení a TV přípojky na pokojích. Cena za osobu je stanovena od 190 do 250 Kč / noc. Dlouhodobější pobyty nad 3 měsíce neposkytují (ubytovani-modletice.cz, 2023). Další konkurentem je **Ubytovna a penzion Privat Modletice**, které nabízí krátkodobé i dlouhodobé ubytování. Ubytovna je v nově zrekonstruovaném domě s televizorem na každém pokoji a internetovým připojením v celém objektu zdarma. Nachází se zde zařízená kuchyňská linka, součástí apartmánů je pračka a sušák na prádlo. Ubytování je vhodné např. pro zaměstnance firem, kteří působí v okrese Praha-východ. U ubytovny jsou ke každému apartmánu k dispozici dvě parkovací místa (privat-modletice.cz, 2023). **Penzion Větrovec** a **Penzion Johanka** se nacházejí v rodinných domech v Modleticích, cena za ubytování je nižší než u ostatních konkurentů.

Tabulka 2: Ceny konkurence v ubytovacích službách

Ubytování	Cena za noc
Ubytovna U Toníka	190–250 Kč
Ubytovna a penzion Privat Modletice	250–300 Kč
Penzion Větrovec	220–280 Kč
Penzion Johanka	170 Kč

Zdroj: Vlastní průzkum, 2023

Vyjednávací síla odběratelů (zákazníků)

V Modleticích a přilehlém okolí poskytuje možnost ubytování velký počet firem. Na bázi této informace lze očekávat značnou vyjednávací sílu zákazníků, kteří mají možnost si vybrat ze široké nabídky konkurence. Současně mají schopnost ovlivňovat budoucí potencionální zákazníky svými ústními doporučeními či internetovými recenzemi. V pohostinství konkurence není v okolí tak rozsáhlá, i přes to je důležité, aby konzument či ubytovaný odcházel maximálně spokojený, proto je vhodné jakékoliv stížnosti řešit co nejdříve, sjednat náhradu či kompenzaci v podobě produktu zdarma nebo srážce z finální ceny.

Vyjednávací síla dodavatelů

Rodinná restaurace U Zvonu odebírá zboží od těchto dodavatelů:

- MAKRO Cash & Carry Praha, Průhonice – víno, tvrdý alkohol, Frisco, nealkoholické nápoje, čaje, káva, pochutiny k pivu, ochucovadla, zmražené polotovary, zmrzliny, sladkosti, pečivo a čisticí prostředky
- Velkopopovický Kozel – pivo (alkoholické, nealkoholické)
- Pizza Barino – ručně vyráběné pizzy, šokově zmražené a určené k rozpečení
- Nakládané sýry – nakládané sýry a utopenci
- Zámecká výroba uzenin spol. s.r.o. – zámecké klobásy a tlačěnka speciál
- Dekos R, s.r.o. – toaletní papíry, ubrousky, rozetky, jednorázové kelímky a talíře, brčka

Pivovar Velkopopovický Kozel a Pizza Barino v rámci množstevního prodeje produktů poskytuje dopravu, to ušetří firmě čas a náklady. S oběma dodavateli restaurace spolupracuje od otevření a je se službami i produkty spokojena. Pivovar za uspokojivý odběr poskytuje

zdarma výčepní sklo, pивní tácky, účtenky, reklamní a pamáтеční předměty, slunečnίky a v zimním období dokonce proběhla spolupráce při výstavbě venkovního zatepleného kuřáckého stanu. Pizza Barino z nedalekých Řičan za dostačující odběr mražených pizz poskytuje pec na pizzu, reklamní předměty a za výhodnější ceny i krabice na pizzu. Ceny odebíraného zboží jsou pevně stanoveny, stejně tak jejich minimální počet, vyjednávací síla těchto dodavatelů je tedy středně vysoká (U Zvonu, 2023).

Dopravu a nákup od ostatních dodavatelů si restaurace zabezpečuje sama, výhoda spočívá v tom, že není pevně stanovený a limitující počet při odběru zboží, nákup tedy může být naprosto příležitostný. Nevýhodou je časová náročnost a náklady spojené s dopravou. Vyjednávací síla těchto dodavatelů je poměrně nízká, jelikož v potravinářském průmyslu existuje velká konkurence (U Zvonu, 2023).

Hrozba substitučních produktů a služeb

Pohostinství:

Hrozba substituční produktů a služeb je vysoká kvůli velké konkurenci v hostinské činnosti, zákazníci si mohou vybírat z nabídky jídel v mnoha restauracích, bister, fast foodů či obchodních řetězců. Totožně je na tom nabídka piva a dalších nápojů, existuje mnoho restaurací a hostinců, které zákazníkům poskytují totožné či substituční produkty, další variantou je nákup těchto produktů v maloobchodech nebo velkoobchodech za výrazně nižší ceny, než je tomu právě v restauračních zařízeních.

Ubytovací služby:

U krátkodobého ubytování je hrozba substitučních služeb poměrně nízká ze strany hotelů, cena za noc je zde daleko vyšší než ta, kterou zaplatí ubytovaný U Zvonu. Možnou hrozbou může být agentura Booking, ta ovšem nabízí krátkodobé ubytování za také vyšší ceny. U dlouhodobého ubytování je hrozba z pohledu nájemních bytů také nízká, byty jsou sice lépe vybavené a nabízí lepší komfort apod., ovšem v okolí Prahy jsou nabízeny měsíčně za jednou takové ceny, než je tomu U Zvonu. Z pohledu místních ubytoven už je hrozba vysoká, jak již bylo zmíněno, jen v obci jsou čtyři, další se nacházejí v přilehlém okolí. Rozhoduje zde nabídka poskytnutých služeb (WC, kuchyň, Wi-Fi připojení, vybavení pokoje, parkování) a cena.

Hrozby nových vstupů do odvětví

Pohostinství:

Jelikož se firma nachází v monopolistické konkurenci, kde jsou velmi nízké bariéry vstupu, hrozba nových vstupů do odvětví je poměrně vysoká. Nejvíce komplikované je splnění podmínek či praxe pro udělení oprávnění k provozování živnosti ohlašovací. Ovšem překážkou pro vstup do odvětví mohou být finance, potenciaální konkurence musí mít dostatek finančních prostředků na nákup vybavení, zásob a dalších nákladů, dále je zapotřebí najít vhodný prostor pro otevření restaurace.

Ubytovací služby:

Zde spatřuje provozovatelka hrozbu jako nízkou až střední. Bariéry pro vstup na trh jsou vysoké, realizace nové výstavby či rekonstrukce stávající ubytovny nebo hotelu je velice kapitálově nákladná, stejně tak vybavení všech prostor. Dále by bylo potřeba najít vhodný pozemek či objekt, kde by konkurence chtěla nabízet krátkodobé nebo dlouhodobé ubytování. Za hrozbu lze považovat rodiny či jednotlivce, kterým se uvolní pokoj nebo patro v rodinném domě/bytě a nemají zájem ho nechat prázdný, načež ho nabídnou jako dlouhodobý pronájem. Cenu můžou stanovit nižší než ubytovny, hotely či agentura Booking, jedná se pouze o přivýdělek na chod domácnosti, nežli o hlavní zdroj příjmů (U Zvonu, 2023).

4.2.3 Zhodnocení faktorů vnějšího prostředí – matice EFE

Matice EFE hodnotí faktory externí analýzy. Určuje z příležitostí a hrozeb faktory vnějšího prostředí, které ovlivňují strategický záměr a plán firmy. Nejdříve se jednotlivým faktorům přiřadí váha v rozsahu 0,00-1,00 (dle důležitosti, součet vah musí být roven 1). Dále se jednotlivým faktorům přiřadí body, které závisí na stupni jejich vlivu na strategická východiska. Hodnocení 4 představuje nejvyšší stupeň vlivu, hodnocení 3 znamená nadprůměrný, 2 body reprezentují střední stupeň vlivu, posledním stupněm vlivu je 1 bod, ten se přiřazuje, pakliže je vliv nízký. Na základě součinu vah a bodů vlivu, se získává celkové vážené ohodnocení externích faktorů.

Tabulka 3: Matice EFE

O / T	Faktor	Pořadí	Váha	Bod	Vážený průměr
Příležitosti (O)					
O1	Pozice firmy v okolí	1.	0,165	4	0,66
O2	Vysoké ceny konkurence	3.	0,15	3	0,45
O3	Využití nových technologií	5.	0,1	3	0,3
O4	Nízký předpoklad vstupu nových konkurentů	7.	0,055	2	0,11
O5	Zlepšení ekonomické situace obyvatelstva	9.	0,04	2	0,08
Hrozby (T)					
T1	Zvýšení vstupních nákladů	2.	0,16	4	0,64
T2	Zhoršená ekonomická situace obyvatelstva	4.	0,15	4	0,6
T3	Hrozba substitutů	6.	0,095	3	0,285
T4	Konkurence v odvětví	8.	0,048	2	0,096
T5	Vyšší zájem o abstinenci	10.	0,037	1	0,037
Σ			1		3,258

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledná hodnota váženého ohodnocení matice EFE je **3,258**. Nejvyšší citlivost indikuje ohodnocení 4, nejnižší citlivost představuje 1, střední citlivost 2,5. Výsledná hodnota se tedy nachází nad průměrnou hodnotou, tedy nad střední citlivostí, což představuje vyšší závislost na externím prostředí firmy. Nejvýznamnější příležitosti představuje pozice firmy v okolí (O1) a vysoké ceny konkurence (O2). Nejvýznačnějšími hrozbami je zvýšení vstupních nákladů (T1) a zhoršená ekonomická situace obyvatelstva (T2), což vyjadřuje **graf**

1: Míra inflace. Poněvadž firma vykazuje vyšší citlivost, měla by se více zaměřit na práci s budoucími scénáři.

4.3 Analýza vnitřního prostředí firmy

Analýza vnitřního prostředí firmy identifikuje faktory, které jsou firmou řízeny a ovlivňovány. Cílem této analýzy je zhodnocení současného postavení firmy na trhu, definice silných a slabých stránek firmy, načež je provedeno vyhodnocením pomocí IFE matice.

4.3.1 Analýza marketingového mixu

Pomocí této analýzy bude zhodnoceno vnitřní prostředí firmy. Analýza tohoto prostředí bude provedena prostřednictvím zhodnocení marketingového mixu, který obsahuje mix produktový, cenový, distribuční a komunikační.

4.3.1.1 Produktový mix

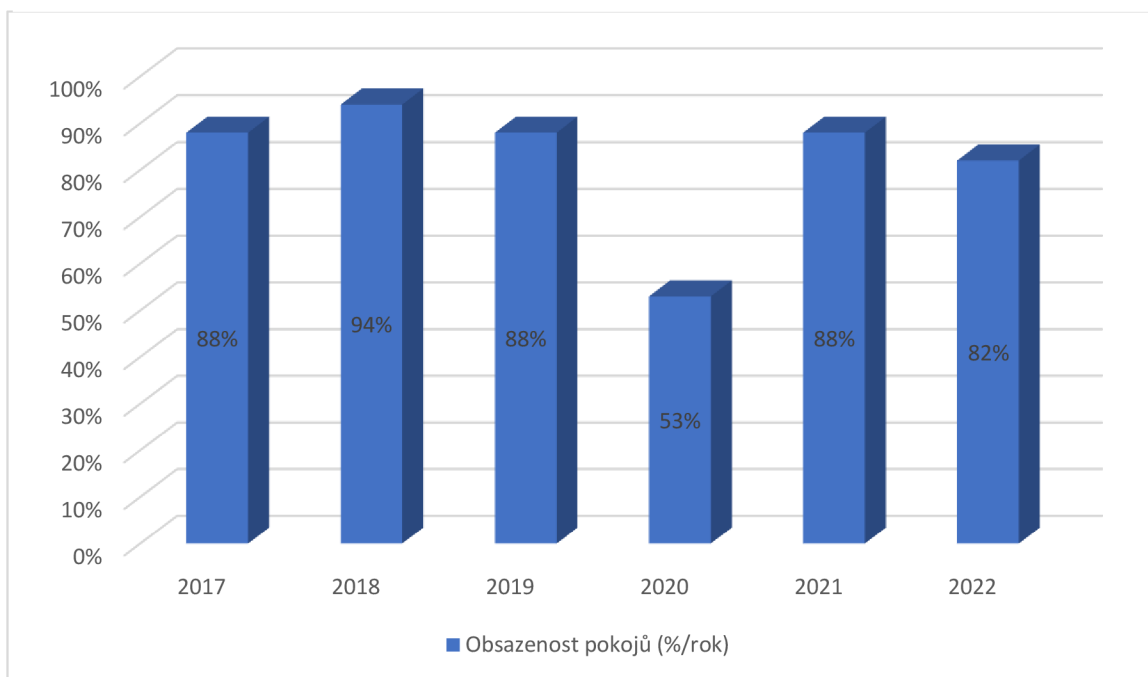
Restaurace U Zvonu má produktové portfolio v podobě hostinské činnosti, ubytování a dalších služeb, produkty firmy lze rozdělit na:

1) Ubytovací služby

- krátkodobé
- dlouhodobé

Obec Modletice se nachází v průmyslové oblasti nedaleko Prahy, z tohoto důvodu se zde vyskytuje mnoho pracujících, kteří přijíždějí na několik týdnů pracovně do Prahy a jejího okolí. Restaurace U Zvonu poskytuje nad lokálem možnost krátkodobého i dlouhodobého ubytování za daleko menší částku než hotely či jiní poskytovatelé skrze agenturu Booking. Zájemci o ubytování si mohou zvolit mezi pokojem s vlastním sociálním zařízením a kuchyní či pokojem pouze se sociálním zařízením, nebo pouze samostatný pokoj se společným sociálním zařízením a kuchyní. K dispozici je veřejná síť Wi-Fi po celé budově, společenská místnost, parkování v areálu a za příplatek je zde možnost vyprání prádla (U Zvonu, 2023).

Graf 6: Obsazenost pokojů U Zvonu



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací firmy

V grafu 6 je demonstrována roční obsazenost pokojů, které nabízí firma. K dispozici má celkem 17 pokojů, nejvyšší obsazenost byla v roce 2018, kdy byl průměrně volný pouze jeden pokoj. Nejnižší obsazenost byla v roce 2020, stejně jako u spotřeby piva, velký vliv na tuto obsazenost měla pandemie COVID-19, firma měla 8 volných pokojů, což představovalo obsazenost 53 %. V loňském roce činila obsazenost 82 %, to znamená 3 volné pokoje z celkové kapacity.

2) Hostinská činnost

- pivo a další alkoholické nápoje (víno, Frisco, whiskey, rum, vodka, bylinný likér a ostatní lihoviny)
- pokrmy (pizza, nakládaný hermelín, utopenec, klobása, tlačinka, bramboráčky, cibulové kroužky a langoš)
- pochutiny (chipsy, arašídy, slané tyčinky), zmrzliny (Míša, Mrož, kornout) a sladkosti (Fidorka, Tatranka, lízátko)
- nealkoholické nápoje (točená limonáda, džus, slazené či neslazené nápoje a nealkoholické pivo)
- teplé nápoje (espresso, vídeňská káva, turecká káva, grog, čaj, horká griotka a svařené víno).

Mezi hlavní produkty provozovatelka uvedla čepovaná piva, zejména světlé ležáky **Velkopopovický Kozel 11°** a **Pilsner Urquell 12°**. Dále je v nabídce Velkopopovický Kozel 10° světlé i tmavé, zákazníci si mohou nechat načepovat i pivo řezané. Dalším důležitým produktem jsou mražené **pizzy**, které jsou ručně vyráběné v pizzerii Barino v Říčanech u Prahy. Pizza má křupavé okraje, je obložená kvalitními surovinami a čerstvou zeleninou. V nabídce je 10 druhů pizz (šunková, salámová, mexická, žampionová, Hawai, sýrová, tuňáková, s kuřecím masem, se slaninou a olivová).

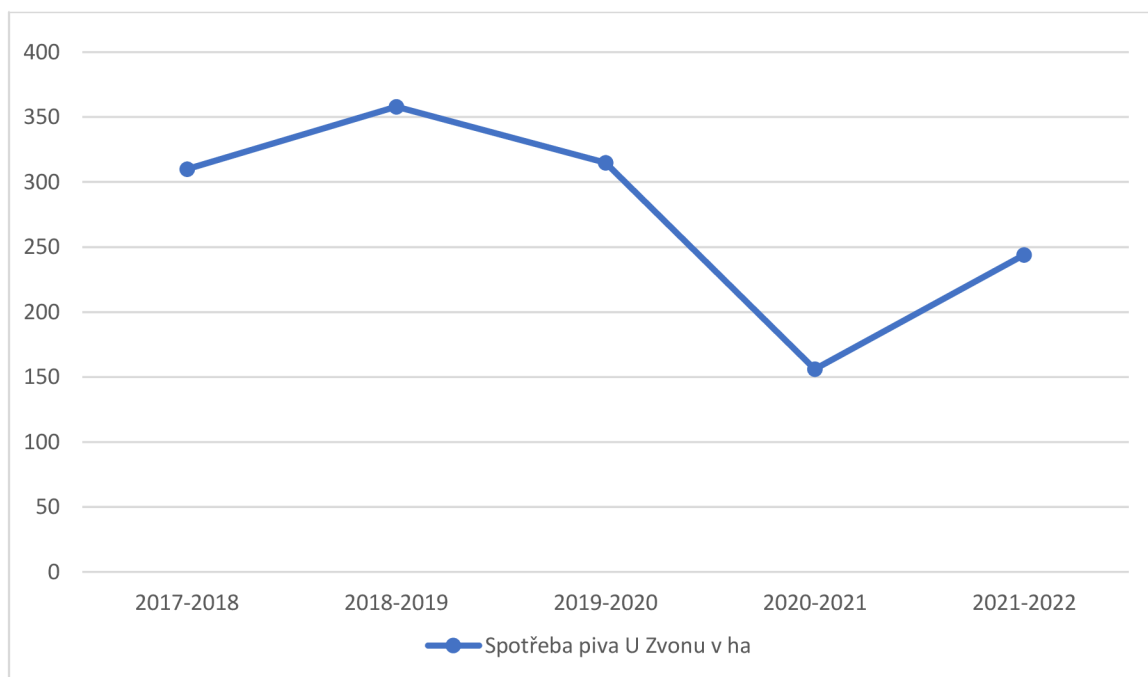
(U Zvonu, 2023)

Otevírací doba

pondělí-čtvrtek	14:00-23:00
pátek-sobota	14:00-00:00
neděle	14:00-22:00

V rámci poskytování hostinských služeb mají zákazníci přístup k internetu zcela zdarma. Díky společnosti O2 zde probíhají i vysílání skrze digitální televizi O2 TV, kde mohou zákazníci sledovat přímé přenosy nejprestižnějších fotbalových soutěží jako je Liga mistrů UEFA, Evropská liga UEFA, anglická Premier League, 1. česká fotbalová liga a spoustu dalších sportovních zápasů (U Zvonu, 2023).

Graf 7: Spotřeba piva U Zvonu



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací firmy

Pivovar Velkopopovický Kozel poskytl restauraci data o spotřebě piva od jejího otevření. Sledované období je vždy od 1.10 daného roku do 30.9 následujícího roku, je to z důvodu datumu zahájení provozu. Dne 1.10.2017 začala restaurace provozovat svou činnost a od tohoto data je stanoven roční cíl odběru piva a po 12 měsících je tento cíl a roční spotřeba vyhodnocena. Cíl pro každý rok pivovar stanovil na 350 ha odběru piva. První rok činila spotřeba piva v restauraci 310 ha, cíl byl tedy splněn na 88,5 %. Druhý rok již restaurace dosáhla nejvyšší spotřeby, která poté již nebyla překonána a to 358 ha, cíl naplnila na 105 %. V období 2020-2021 dosáhla spotřeba nejnižších hodnot, spotřeba piva činila 156 ha, to je o polovinu méně oproti předchozímu období, cíl byl naplněn pouze na 47,4 %. Důsledkem této nízké spotřeby byla pandemie COVID-19, kdy docházelo k řadě vládním restrikcím, zejména v omezení otevírací doby, situace ovšem byla tak nepříznivá, že vláda dospěla k rozhodnutí, že nařídila úplné uzavření restauračních zařízení. V posledním sledovaném období došlo ke zvýšení spotřeby (244 ha), ovšem stále není spotřeba z pohledu restaurace optimální, byly patrné činitele doznívající z pandemie COVID-19.

3) Pořádání kulturních akcí

- narozeninová oslava
- svatba
- oslava narození potomka
- výročí svatby
- posezení po smutečním rozloučení
- ostatní (školní sraz, loučení se svobodou, firemní večírek apod.).

V restauraci U Zvonu je možnost rezervování celého či částečného prostoru pro pořádání kulturní akce. Restaurace zajistí kompletní catering dle požadavků klienta, po domluvě lze připravit specifické nápoje a pokrmy. Má v kompetenci zajištění gastronomie na každoročním festivalu Modletické zvonění, které není příliš známé, ovšem v minulých letech zde účinkovala například Aneta Langerová, Tomáš Klus, skupina Olympic, či naposledy písničkář Michal Horák. Festival se pořádá v areálu Zámku Modletice, kde provozuje svou činnost i restaurace U Zvonu (U Zvonu, 2023).

4.3.1.2 Cenový mix

Tvorba stanovení ceny je u každého produktu (ubytování, pohostinství, pořádání kulturních akcí) diferencovaná. U ubytování se zohledňuje doba pobytu, počet osob a typ pokoje (vlastní sociální zařízení, kuchyň apod.). Finální cena při ubytování a pohostinství se tvoří na bázi nákladově orientované ceny, tedy kalkulace nákladů, k nimž se připočte marže. Restaurace si obchodní marži stanovuje po celou dobu podnikání ve stejné výši. Zásadní vliv na cenu tedy nemá sezónnost ani pořádání různých událostí v okolí. Ceny jsou rozdílné při konání festivalu, kdy z důvodu efektivity jsou stanoveny vyšší, zaokrouhlené na celé pěti či desetikoruny (U Zvonu, 2023).

Tabulka 4: Cena produktů U Zvonu

Produkt	Cena
Pivo – 0,5 l	
Pilsner Urquell 12°	45 Kč
Velkopopovický Kozel 11°	34 Kč
Velkopopovický Kozel 10°	33 Kč
Velkopopovický Kozel černý 10°	33 Kč
Velkopopovický Kozel řezané 10°	34 Kč
Nealkoholické nápoje - 0,5 l	
Birell světlý	33 Kč
Birell ochucený	38 Kč
Kofola	30 Kč
Coca-Cola	38 Kč
Džus	60 Kč
Pokrmy	
Pizza dle nabídky	125-130 Kč
Nakládaný hermelín, pečivo	75 Kč
Utopenec, pečivo	50 Kč
Tlačenka 10 dkg	40 Kč
Cibulové kroužky	50 Kč
Bramboráčky	40 Kč
Langoš	55 Kč
Tabákové výrobky	
Cigarety dle nabídky	115-138 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 5: Cena za ubytovací služby U Zvonu

Služba	Cena
Ubytování na 1 noc	300 Kč
Ubytování na více dní	250 Kč / noc
Ubytování na týden	200 Kč / noc
Ubytování na měsíc a více	170-200 Kč / noc

Zdroj: Vlastní zpracování

Jelikož jsou kulturní akce připravované na míru klientům, není cena pevně stanovena. Tvorbu ceny zohledňuje čas a náročnost přípravných prací, výzdoba, samotný průběh akce a následné úklidové práce. Firma poskytuje také množstevní slevy při početnějších událostech, například slevu na pokrmy při pořádání narozeninové oslavy (U Zvonu, 2023).

4.3.1.3 Distribuční mix

Restaurace U Zvonu sídlí v obci Modletice nedaleko Prahy, mezi Říčany a Jesenicí u Prahy. Modletice se nachází v průmyslové oblasti, kde mají výrobní či skladovací haly velké společnosti HOPI holding a.s., Eurowag, Scania, DPD, Kaufland, Billa a další. Zaměstnanci těchto firem mají restauraci U Zvonu v dojezdové vzdálenosti 5 minut. Přímou u této průmyslové oblasti je sjezd z Pražského okruhu (D0), takže jsou Modletice dostupné vlastními dopravními prostředky i veřejnou hromadnou dopravou, která jezdí na okraj Prahy – Opatov, kde se nachází stanice metra C. Restaurace má bezbariérový přístup ze zahradní terasy. V areálu Zámku Modletice se nachází parkoviště, které má kapacitu 35 parkovacích míst, ovšem ne všechna patří restauraci, z toho důvodu je v pracovních dnech větší obsazenost parkoviště než o víkend (U Zvonu, 2023).

Poptávka zákazníků po produktech a službách přichází pouze po osobní nebo telefonické domluvě. Restaurace nespravuje žádné webové stránky, kde by měla k dispozici online formulář na ubytování či rezervaci v restauraci (U Zvonu, 2023).

4.3.1.4 Komunikační mix

Osobní prodej

Pro restauraci představuje osobní prodej nejvýznamnější druh komunikačního mixu. Obsah osobního prodeje ve službách charakterizuje neoddělitelnost služeb (osobní interakce mezi personálem a zákazníkem), jedná se tedy o přímý kontakt zaměstnanců restaurace se stávajícími či potencionálními zákazníky. Hlavním úkolem je vybudování vztahu se zákazníkem, kdy se personál snaží přizpůsobit službu každému zákazníkovi na míru, současně získává okamžitou zpětnou vazbu. Dále velmi závisí na prezentaci a předvádění produktu, důležitá je spokojenost zákazníka, získání jeho loajality, aby se z něj v ideálním případě stal zákazník stálý.

Reklama

V současné době restaurace nevyužívá žádnou televizní ani radiovou masovou neosobní formu komunikace. Aplikuje pouze reklamní banner na prodej pizz Barino, který je umístěn na zábradlí, které se nachází na terase u pozemní komunikace, po které se jezdí napříč Modleticemi. Dále využívá reklamní plochu nedaleko autobusové zastávky v Modleticích, která obsahuje odkaz na samotnou restauraci U Zvonu, s možností ubytování.

Obrázek 7: Reklama na pizzu Barino



Zdroj: Vlastní zpracování

Podpora prodeje

Restaurace U Zvonu jako taková nevyužívá téměř žádné typické nástroje podpory prodeje. Každoročně restaurace obdrží od pivovaru (Velkopopovický Kozel) za dostatečný odběr sud piva Velikonočního speciálu, načež poté nabídne a načepuje každému zákazníkovi

jedno pivo zdarma. Další nástroj podpory prodeje, který restaurace využívá, je také díky spolupráci s pivovarem, ten nabízí svým zákazníkům různé dárkové a upomínkové předměty prostřednictvím různých soutěží. Například počet dní v měsíci, kdy zákazník zkonsumuje pivo značky Velkopopovického Kozla, vítěz (nejvyšší počet dní, v případě rovnosti dní rozhoduje počet vypitých piv) obdrží keramický pivní tácek s vlastními iniciály a logem pivovaru. Další soutěžící, kteří se umístili na předních příčkách, vyhrávají podzimní vestu, sluneční brýle, triko s logem pivovaru apod. (U Zvonu, 2023).

Přímý marketing

Restaurace využívá pouze komunikace prostřednictvím SMS, kdy svým nejvěrnějším zákazníkům posílá přání k narozeninám a před vánočními svátky (U Zvonu, 2023).

Online komunikace

V současné době firma využívá Facebook, skrze něj mohou zákazníci vyhledat otevírací dobu, nabízené produkty i prohlednutí fotografií, jak to v restauraci vypadá. Neexistence webových stránek a sociální síť Instagram znamenají pro podnik konkurenční nevýhodu (U Zvonu, 2023).

Obrázek 8: Facebookový profil U Zvonu



Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.2 Zhodnocení faktorů vnitřního prostředí – matice IFE

Matice IFE hodnotí faktory interního prostředí firmy. Nejdříve se jednotlivým faktorům přiřadí váha v rozsahu 0,00-1,00 (dle důležitosti pro konkurenceschopnost firmy, součet vah musí být roven 1). Dále se jednotlivým faktorům přiřadí body, které závisí na stupni jejich vlivu na strategický záměr. Významná silná stránka představuje hodnocení 4, hodnocení 3 znamená méně důležitou silnou stránku, 2 body reprezentují méně důležitou slabou stránku, posledním stupněm vlivu je 1 bod, ten se přiřazuje, pakliže je faktor významnou slabou stránkou firmy. Na základě součinu vah a bodů vlivu, se získává celkové vážené ohodnocení interních faktorů.

Tabulka 6: Matice IFE

O / T	Faktor	Pořadí	Váha	Bod	Vážený průměr
Silné stránky (S)					
S1	Osobní přístup k zákazníkům a jejich vysoká návratnost	1.	0,172	4	0,688
S2	Cena produktů	2.	0,158	4	0,632
S3	Široký sortiment produktů	5.	0,094	3	0,282
S4	Nízká fluktuace zaměstnanců	7.	0,057	3	0,171
S5	Vzhled restaurace	8.	0,044	3	0,132
Slabé stránky (W)					
W1	Absence webových stránek	3.	0,156	1	0,156
W2	Slabé využití reklamy	4.	0,15	1	0,15
W3	Nízká aktivita na sociálních sítích	6.	0,092	1	0,092
W4	Absence hotových jídel	9.	0,042	2	0,084
W5	Vybavení pokojů	10.	0,035	2	0,07
Σ			1		2,457

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledná hodnota váženého ohodnocení matice IFE je **2,457**. Silné interní pozici s vysokou nadějností splnění strategického záměru odpovídá ohodnocení 4, slabou interní pozici vůči ambicím strategického záměru charakterizuje ohodnocení 1 a průměrné interní síle podniku odpovídá ohodnocení 2,5. Výsledná hodnota se tedy nachází na průměrné hodnotě, což znamená průměrnou interní sílu firmy a při nepodcenění identifikovaných rizik je předpokládáno, že strategický záměr firmy může být úspěšně splněn. Nejdůležitější silnou stránku představuje osobní přístup k zákazníkům a jejich vysoká návratnost (S1) a cena produktů (S2). Nejvýznamnějšími slabými stránkami firmy je absence webových stránek (W1) a slabé využití reklamy (W2).

5 Zhodnocení výsledků a doporučení

V této kapitole dochází ke zhodnocení výsledků všech analýz, které v práci byly uskutečněny, dále je zde formulován strategický záměr firmy, výběr cílového trhu a následné doporučení strategie dle marketingového mixu. Na závěr je uveden harmonogram a rozpočet marketingových činností od dubna roku 2023.

Z matice EFE, čemuž předcházelo použití PEST analýzy a Porterův model pěti sil bylo zjištěno, že nejvýznamnější příležitost představuje pozice firmy v okolí, kdy v okolí Modletic existuje malá konkurence, která by poskytovala hostinské služby. Další významnou příležitostí jsou vysoké ceny konkurence, restaurace U Zvonu nabízí totožné produkty (pivo) až o 11 Kč levněji, což je v případě ceny čepovaného piva dost markantní. Stejně tak u pokrmů, restaurace U Zvonu nabízí předpečené mražené pizzy, které jsou téměř o třetinu levnější než denní menu u konkurence. Největší hrozba je zvýšení vstupních nákladů a zhoršená ekonomická situace obyvatelstva. Zdražování energií a zvýšení nákladů domácností vede k omezování návštěv restauračních zařízení či ke snížení konzumní spotřeby v nich. Matice dokládá vysokou citlivost strategického záměru firmy na vnější prostředí.

Konkurenceschopnost firmy je na vysoké úrovni, především je to způsobeno slabší konkurencí v pohostinství v Modleticích a přilehlého okolí. Stávající konkurence má vyšší ceny totožných produktů, a proto jsou pro některé zákazníky jejich služby méně dostupné. Konkurence ubytovacích zařízení je intenzivnější, ovšem stejně tak jako u pohostinství si drží restaurace U Zvonu nízké ceny za velmi podobné či totožné služby.

Matice IFE zhodnotila současné postavení firmy na trhu a byly definované silné a slabé stránky firmy. Vážené ohodnocení matice IFE znamená průměrnou interní sílu firmy a při nepodcenění identifikovaných rizik je předpokládáno, že strategický záměr firmy může být úspěšně splněn. Nejdůležitější silnou stránku představuje osobní přístup k zákazníkům a jejich vysoká návratnost, kdy většinu odběratelů tvoří věrní zákazníci, kteří navštěvují restauraci pravidelně. Další významnou silnou stránkou tvoří již zmiňovaná cena produktů, která je v některých případech razantně nižší než u konkurence. Nejvýznamnější slabou stránkou firmy je absence webových stránek, což

má za následek nižší dosah při internetovém vyhledávání a také nejsou dostatečně prezentovány a popisovány služby a produkty, které firma nabízí. Další slabou stránkou je slabé využití reklamy, kdy potenciální zákazníci nejsou obeznámeni o produktech a službách, které restaurace poskytuje.

5.1 Doporučení marketingové strategie firmy

Z výsledků analýz vnějšího a vnitřního prostředí firmy, také z kvantifikace příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek restaurace budou doporučeny změny v marketingové strategii, které budou zaměřené na marketingový mix.

5.1.1 Formulace strategického záměru

Než je vymezena marketingová strategie, je zapotřebí, aby si firma stanovila své poslání a vizi. Hlavní vizí restaurace je dostat se více do povědomí a získat nové zákazníky. Na podkladech získaných z analýz byly určeny hlavní cíle marketingové strategie od dubna roku 2023.

1. Zvýšení prodeje produktů – spotřeba piva 380 ha za období 1.10.2023-30.9.2024

Nejvyšší spotřeba piva v restauraci činila 358 ha, cíl je tedy pro následující období stanoven na 380 ha, kterého by firma mohla s aplikací marketingové strategie dosáhnout. Firma dlouhodobě neklade důraz na propagaci svých produktů a služeb v okolí. Spoléhá se pouze na zákazníky, kteří se o restauraci dozvědí nahodilým způsobem či pouze na místní klientelu. Je důležité využít strategického postavení restaurace v okolí a slabé konkurence v hostinských službách. Součástí zvýšení prodeje produktů je budování značky, v současné době firma využívá pouze jednu sociální síť, a to pasivním způsobem. Restaurace se musí zaměřit především na nástroje komunikačního mixu a využití sociálních sítí, zřízení webových stránek a dalších marketingových prvků přímo v restauraci.

2. Diferenciace produktů od konkurence

Jak je již zmiňováno v práci, konkurence nabízí totožné produkty, především čepované pivo značky Pilsner Urquell a Velkopopovický Kozel, restaurace by měla cílit na diferenciaci a zlepšení celkové kvality produktů a služeb.

5.1.2 Výběr cílového trhu

Významnou složkou marketingové strategie je výběr cílového trhu, tedy skupiny zákazníků, pro které jsou produkty a služby firmy určeny. Primárně jsou produkty restaurace nabízeny zákazníkům ze středních příjmových skupin, kteří jsou zletilí a konzumují alkoholické nápoje, především pivo. Služby restaurace v podobě ubytování jsou určeny pro lidi z nižších příjmových skupin, kteří nemají takové příjmy, aby si mohli dovolit na krátkodobý pobyt hotel či na dlouhodobé žití podnájem. Tyto cílové skupiny jsou pro marketingovou komunikaci rozděleny do šesti person.

1. A – Muži v mladém věku
2. B – Muži ve středním věku
3. C – Muži v důchodovém věku
4. D – Skupiny
5. E – Ženy a muži z nízké příjmové skupiny
6. F – Muži, co přijíždějí krátkodobě za prací

A – Muži ve mladém věku

Za muže v mladém věku se vyznačuje mužské pohlaví s věkem od 30 do 45 let, tato skupina tvoří nejpočetnější zákazníky restaurace. Jedná se pracující, kteří v častém případě mají rodinu, chodí do práce a aby se vzdálili od stresu v domácnosti, navštíví restaurační zařízení, kde zkonsumují pár piv po práci. Navštěvují restauraci vícekrát do týdne. Kromě všedních dnů zavítají i o víkendu, kde si chtějí užít společně strávený večer se svými přáteli. Spoléhají na kvalitní servis za přijatelnou cenu, aktivně používají mobilní telefony a sociální sítě, proto je zde velká možnost je oslovit pomocí internetové komunikace.

B – Muži ve středním věku

Za muže ve středním věku se vyznačuje mužské pohlaví s věkem od 45 do 60 let, tato skupina tvoří další početné zákazníky restaurace. V častém případě mají odrostlé potomky, kteří už s nimi nežijí, sportovní koníčky vzhledem k věku už nevyhledávají, z tohoto důvodu mají spoustu volného času. Navštěvují restaurační zařízení několikrát do týdne, kde se svými přáteli tráví volný čas. Sociální sítě ve velké míře nevyužívají, ale

prostřednictvím webových stránek je jejich oslovení a získání jako potencionálních zákazníků možné.

C – Muži v důchodovém věku

Muži v důchodovém věku již nepracují, užívají si své zasloužené penze, vzhledem k množství volného času navštěvují restauraci téměř každý den. Zavítají již po otevírací době a v restauraci stráví celé odpoledne. Nezkonzumují toho tolik, ovšem k jejich časté útratě jsou pro restauraci důležitými zákazníky. Internet spíše nepoužívají, rozhodují se pouze na osobní zkušenosti či doporučení od známých.

D – Skupiny

Jedná se o skupiny, které tvoří široká škála věkových zákazníků. Restauraci navštěvují při významné životní události jako je svatba, oslava narozenin, narození potomka, povýšení, pohřební posezení a další. Tyto skupiny vyžadují speciální služby v podobě pokrmů, které firma běžně neposkytuje. Vzhledem k počtu je ve většině případech uzavřena společnost. Útrata bývá vyšší než při běžném provozu. Rozhodují se podle doporučení, recenze od známých a reklamy spatřené na sociálních sítích či webových stránkách.

E – Ženy a muži z nízké příjmové skupiny

Zde už se jedná o zákazníky, kteří využívají pouze služeb ubytování. Ocitli se v těžké životní situaci, bez dostatečných finančních prostředků a nemohou si dovolit platit nájem. Využívají proto nízké ceny za poskytnutí noclehu, kde je možnost krátkodobého (několik dní), či dlouhodobého (několik týdnů, měsíců) ubytování.

F – Muži, co přijíždějí krátkodobě za prací

Jedná se o pracující muže, kteří nebydlí v Praze a přilehlém okolí, ovšem přicestovali na krátkou dobu za prací a ubytování jim zařídil zaměstnavatel, nebo si ho zajistili sami, z důvodu nízkých nákladů a dostačující kvality poskytovaných služeb.

Ženy a rodiny s dětmi tvoří jen zanedbatelné množství zákazníků, proto nejsou v cílových skupinách zahrnuty.

5.1.3 Návrh strategie dle marketingového mixu

V této podkapitole je shrnuto doporučení marketingové strategie restaurace vztahující se k marketingovému mixu.

5.1.3.1 Produktový mix

Restaurace v současné chvíli nedisponuje obdobným pokladním systémem jako bylo EET, kdy jí nevznikají vyšší náklady a časová náročnost. Ovšem zavedení pokladního systému restauraci poskytne kontrolu nad tokem informací mezi zákazníkem a poskytovatelem, kontrolu nad skladovými zásobami a inventurní kontroly zboží a majetku budou daleko jednodušší. S pokladním systémem by mělo přijít také zavedení možnosti platit kartou, což přispěje k budování a hodnotě značky restaurace.

Ke zlepšení nabízených produktů, především čepovaného piva by bylo vhodné zakomponovat chladicí pult na pивní sklo jako samostatnou součást, kde by nebyla nutná rekonstrukce baru. Pivo načepované do vychlazené a mokré sklenice zvyšuje kvalitu a celkový požitek při pití piva. Tím se restaurace může diferencovat od konkurence, která má v nabídce stejné druhy piv.

5.1.3.2 Cenový mix

Cena za ubytování je oproti konkurenci stanovena nižší, i přesto není obsazenost pokojů na 100 %, ovšem obsazenost minulých let je pro restauraci dostačující, proto není potřeba upravovat cenu. Při navýšení by se mohlo stát, že současně ubytování využijí konkurenčních služeb.

Jelikož si restaurace obchodní marži stanovuje po celou dobu podnikání ve stejné výši, žádný vliv na cenu nemá sezónnost ani pořádání různých událostí v okolí. V současné době má restaurace nejnižší ceny ze všech konkurenčních restauračních zařízení v okolí. Vzhledem k plánovaným investicím do prvků marketingového mixu je vhodné cenu u svých produktů zvýšit. Kupříkladu u čepovaného piva Pilsneru Urquell, je cena U Zvonu o 10 Kč nižší než u největšího konkurenta, může si tedy dovolit navýšení ceny o 10 % a stále bude přibližně o 9 % levnější. U některých produktů je tedy vhodné navýšení ceny o zhruba 10 %.

Tabulka 7: Navrhované ceny produktů

Produkt	Navrhovaná cena (současná cena)
Pivo – 0,5 l	
Pilsner Urquell 12°	50 Kč (45 Kč)
Velkopopovický Kozel 11°	38 Kč (34 Kč)
Velkopopovický Kozel 10°	36 Kč (33 Kč)
Velkopopovický Kozel černý 10°	36 Kč (33 Kč)
Velkopopovický Kozel řezané 10°	38 Kč (34 Kč)
Nealkoholické nápoje - 0,5 l	
Birell světlý	35 Kč (33 Kč)
Birell ochucený	38 Kč
Kofola	35 Kč (30 Kč)
Coca-Cola	38 Kč
Džus	60 Kč
Pokrmy	
Pizza dle nabídky	125-130 Kč
Nakládaný hermelín, pečivo	75 Kč
Utopenec, pečivo	50 Kč
Tlačenka 10 dkg	50 Kč (40 Kč)
Cibulové kroužky	55 Kč (50 Kč)
Bramboráčky	55 Kč (40 Kč)
Langoš	60 Kč (55 Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování

Dále by bylo příhodné umístit ceny za pronájem prostor na webové stránky, aby si zákazníci mohli udělat ucelenou představu o nákladech při přípravách pořádání akce.

5.1.3.3 Distribuční mix

V areálu Zámku Modletice, kde se restaurace nachází je rozsáhlé parkoviště, bohužel restaurace má k dispozici jen 5 parkovacích míst, proto by bylo vhodné vyjednat s obcí rozšíření počtu míst, která bude moci restaurace využívat. Případně na obecní nevyužitá

ploše vybudovat nové parkoviště, které by prospělo nejenom místním obyvatelům, ale především by sloužilo pro účastníky kamionové dopravy, kterých je v průmyslové oblasti velké množství. Restaurace by tak získala nové potenciální zákazníky jak v oblasti pohostinství, tak při poskytování ubytovacích služeb.

Plánované vytvoření webových stránek by mělo obsahovat a informovat zákazníky o všech poskytovaných produktech a službách restaurace s možností online rezervace U Zvonu.

5.1.3.4 Komunikační mix

Osobní prodej

Osobní prodej je pro restauraci nejdůležitějším prvkem komunikačního mixu. Osobní kontakt a vztah se zákazníky jsou pro firmu důležité, především proto, že většinu odběratelů tvoří loajální zákazníci a silnou stránkou restaurace je osobní přístup a vysoká návratnost zákazníků. Nedostatek v této složce komunikačního mixu je odlišné oblečení personálu, je tedy navrhováno využití jednotné uniformy v podobě firemních triček či košil, které by představovaly jednotnost personálu a zvyšovaly hodnotu a značku restaurace.

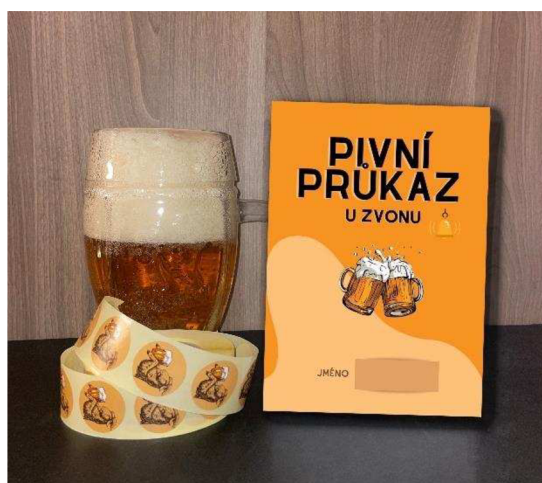
Reklama

Cílem firmy je oslovování určité skupiny potenciálních zákazníků, nikoliv masová propagace. Jestliže chce restaurace zvýšit počet zákazníků, je doporučeno využít venkovních bannerů jak v Modleticích, tak v okolních obcích. Výhoda je pouze počáteční pořizovací investice a případné náklady za využití reklamních ploch. Je zde možnost také využití barterového obchodu, tedy poskytnout propagaci ve svých prostorech, za propagaci své restaurace v jiných prostorech. V dnešní době je téměř nezbytné využití online reklamy, ta může být vhodně zacílena na určitý tržní segment. Výhodou je flexibilita, firma ji může využít nárazově a její efektivita je lépe hodnotitelná. Další možností může být tištěná reklama v obecních novinách. Reklama by měla přispět k dostání se více do povědomí potenciálním zákazníkům a zvýšit prodeje produktů.

Podpora prodeje

Podporu prodeje restaurace využívá pouze ve spolupráci s pivovarem, bylo by tedy vhodné aplikovat vlastní stimuly pro podporu prodeje. Jako příhodné vzor může být pivní průkaz, kdy zákazník obdrží průkaz, který si nadepíše jménem a za zakoupené pivo získá samolepku, kterou si poté vlepí do pivního průkazu. Za 9 samolepek obdrží 10. pivo dle výběru zdarma.

Obrázek 9: Pivní průkaz



Zdroj: Vlastní zpracování

Také by bylo vhodné zakomponovat slevy, které restaurace v současné době neposkytuje. Například Pilsner Urquell je hlavní sponzor národního týmu ledního hokeje, při zápasů národního týmu by pivo této značky mohlo být nabízeno za zvýhodněnou cenu.

Přímý marketing

Restaurace využívá pouze komunikace prostřednictvím SMS, kdy svým nejvěrnějším zákazníkům posílá přání k narozeninám a před vánočními svátky. Je vhodné, aby restaurace i nadále pečovala o vztah se zákazníky, protože se jedná o přidanou hodnotu firmy.

Online komunikace

V současné době firma využívá pouze Facebook, a to velmi pasivně. Doporučuje se tedy aktivněji působit na této sociální síti, přidávat fotografie z událostí, které byly

v restauraci uskutečněny a celkově více komunikovat skrze Facebook se svými zákazníky než doposud.

Firma nevyužívá webové stránky, toto by se mělo změnit. Existence webových stránek napomáhá restauraci při vyhledávání restaurací na internetu a působí dobrým dojmem na zákazníky. Restaurace tam může přehledně prezentovat otevírací dobu, nabízené produkty a poskytované služby, ceník, vzhled restaurace, kontakt, rezervační formulář, více informací o firmě apod.

Sociální sítě už v mnohých případech nahrazují webové stránky, zákazníci si prostřednictvím nich získávají informace, díky kterým se rozhodují, zda dané restaurační zařízení navštíví, či nikoliv. Firma využívá pouze Facebook, v dnešní době je velice oblíbený a využíváný Instagram, který je vhodný především na zveřejňování fotografií a videí, bylo by tedy užitečné, kdyby restaurace měla další sociální síť. Jelikož pohostinství má malé bariéry vstupu do odvětví, je zde velká konkurence, a proto jsou webové stránky a sociální sítě jedním z důležitých faktorů pro udržení či přivedení nových zákazníků. Také vytváří hodnotu firmy a budují její značku.

5.1.4 Harmonogram činností marketingové strategie

Tabulka 8: Harmonogram marketingové strategie

Rok	2023												2024		
Měsíc	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	1.	2.	3.			
Marketingová činnost															
Zavedení pokladního systému															
Instalace chladicí vany															
Úprava cen															
Zvýšení parkovacích míst															
Zavedení jednotné uniformy															
Aplikace venkovních bannerů															
Využití online reklamy															
Tištěná reklama v obecních novinách															
Akce – pivní průkaz															
Sleva produktů při MS v hokeji															
Vytvoření webových stránek															
Vytvoření instagramového účtu															
Aktivní využívání sociálních sítí															

Zdroj: Vlastní zpracování

V harmonogramu jsou uvedeny marketingové činnosti od dubna roku 2023, které byly doporučeny dle cílů firmy, tedy zvýšení prodeje produktů a diferenciací produktů od konkurence. Prvotně by se firma měla zaměřit na úpravu cen, zavedení jednotných uniforem, využití tištěné reklamy v obecních novinách a vytvoření webových stránek. Mezi časově nejobsáhlejší činnosti patří využití online reklamy a reklamy tištěné v obecních novinách, také by restaurace měla být po celý rok aktivní na sociálních sítích.

5.1.5 Rozpočet marketingové strategie

Na základě doporučených marketingových aktivit byl vyhotoven předběžný rozpočet marketingové strategie od dubna 2023.

Tabulka 9: Rozpočet marketingové strategie

Položka (činnost)	Výše položky (činnosti)
Zavedení pokladního systému s platebním terminálem	22 000 Kč
Roční provoz pokladního systému a platebního terminálu	10 860 Kč (905 Kč / měsíc)
Instalace chladicí vany	28 000 Kč
Zavedení jednotné uniformy – trika (8ks)	2 800 Kč (350 Kč / ks)
Zavedení jednotné uniformy – košile (8ks)	6 400 Kč (800 Kč / ks)
Aplikace venkovních bannerů (4 ks)	20 000 Kč (5 000 Kč / ks)
Využití online reklamy (Google Ads)	12 000 Kč (2 000 Kč / měsíc)
Tištěná reklama v obecních novinách	1 500 Kč (250 Kč / měsíc)
Akce – pivní průkaz	10 500 Kč
Vytvoření a roční správa webových stránek	5 000 Kč
CELKEM	119 060 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejnákladnější položka v rozpočtu marketingové strategie je instalace chladicí vany, která bude přispívat ke zlepšení kvality čepovaného piva. Druhou nejdražší položkou je zavedení pokladního systému s platebním terminálem, díky čemuž by mělo dojít k zefektivnění procesu objednávek, plateb, kontrolu nad tokem informací mezi zákazníkem a poskytovatelem, kontrolu nad skladovými zásobami a inventurní kontroly zboží. Třetí nejvyšší položkou je nákup reklamních venkovních bannerů, které pomůžou restauraci dostat se více do podvědomí v okolí, kde působí. Předpokládaný rozpočet na marketingovou strategii od dubna roku 2023 na 12 měsíců činí **119 060 Kč**.

6 Závěr

Cílem této práce bylo vytvoření návrhu marketingové strategie rodinné restaurace U Zvonu od dubna roku 2023. Dílčími cíli této práce bylo zpracování literární rešerše zaměřené na dané téma, charakteristika restaurace U Zvonu, analýza vnějšího a vnitřního prostředí firmy. Na základě zhodnocení současné marketingové strategie firmy a na bázi výsledků analýz vnějšího a vnitřního prostředí firmy byly doporučeny změny v marketingové strategii, které byly zaměřeny na marketingový mix.

V teoretické části práce byly vysvětleny základní pojmy týkající se marketingu, strategického marketingu, marketingového mixu, dále proběhla charakteristika vnějšího a vnitřního prostředí firmy. Tato část práce byla vypracována prostřednictvím metody deskripce a komparace sekundárních dat z odborné literatury a dalších doplňujících zdrojů uvedených v seznamu použité literatury. Znalosti získané v teoretické části byly základem pro empirickou část.

Informace a údaje pro vypracování empirické části byly primárně poskytnuty firmou. Autor zde využil vlastního průzkumu, dat z Českého statistického úřadu a dalších odborných internetových zdrojů, které jsou orientované na služby v pohostinství. V této části byla nejprve představena restaurace U Zvonu, dále bylo definováno její poslání a vize do budoucna. Následně byly provedeny analýzy vnějšího a vnitřního prostředí restaurace, kdy byla aplikována PEST analýza, která se koncentrovala na makroprostředí firmy. Mikroprostředí firmy bylo analyzováno prostřednictvím Porterova modelu pěti sil. Výsledkem zhodnocení vnějšího prostředí restaurace byla matice EFE, kde byla provedena kvantifikace podstatných příležitostí a hrozeb. Bylo zjištěno, že nejvýznamnějšími příležitostmi je pozice firmy v okolí a vysoké ceny konkurence. Za největší hrozby bylo definováno zvýšení vstupních nákladů a zhoršená ekonomická situace obyvatelstva. Z matice vyplývá, že strategický záměr firmy je vysoce citlivý na vnější prostředí a restaurace by se měla více zaměřit na práci s budoucími scénáři.

Hodnocení vnitřního prostředí bylo provedeno pomocí popisu aktuálního stavu marketingového mixu zaměřeného na produkt, cenu, distribuci a marketingovou komunikaci. Výsledkem zhodnocení vnitřního prostředí restaurace byla matice IFE, kdy

byly kvantifikovány podstatné silné a slabé stránky firmy. Matice stanovila, že interní síla firmy je průměrná a při nepodcenění identifikovaných rizik je předpokládáno, že strategický záměr firmy může být úspěšně splněn. Největšími silnými stránkami je osobní přístup k zákazníkům, jejich vysoká návratnost a cena produktů. Naopak největšími slabými stránkami firmy je absence webových stránek a slabé využití reklamy.

Na závěr práce bylo vytvořeno doporučení a návrh marketingové strategie, kdy cílem doporučení je zvýšení prodeje produktů, zejména piva na 380 ha v období 1.10.2023-30.9.2024 a diferenciací produktů od konkurence. Také byl vytvořen harmonogram činností marketingové strategie od dubna roku 2023 na 12 následujících měsíců a stanoven předběžný rozpočet.

7 Seznam použitých zdrojů

Knižní zdroje:

FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert. ISBN 978-80-271-2499-2.

HUDSON, Simon. Tourism and Hospitality Marketing: A Global Perspective. California: SAGE Publications, Limited, 2008. ISBN 9781412961554.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012. Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-802-4742-090.

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

KARLÍČEK, Miroslav. Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5769-8.

KARLÍČEK, Miroslav. Základy marketingu. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

MAGRETTA, Joan. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. Praha: Management Press, 2012. Knihovna světového managementu. ISBN 9788072612512.

PŘIKRYLOVÁ, Jana. Moderní marketingová komunikace. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0787-2.

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

VOCHOZKA, M., MULAČ, P., Podniková ekonomika. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

Elektronické zdroje:

110/1997 Sb. Zákon o potravinách a tabákových výrobcích. Zákony pro lidi – Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. Copyright © AION CS, s.r.o. 2010 [cit. 21.03.2023]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1997-110>

Cestovní ruch po covidu. Jaký dopad měla pandemie na turismus? | Česká spořitelna. 301 Moved Permanently [online]. Copyright © 2023 Česká spořitelna, a. s. [cit. 20.03.2023]. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/firmy/articles/21/cestovni-ruch-po-covidu-jaky-dopad-mela-pandemie-na-turismus>

Co znamená zkratka HACCP.....? - Potravinářské poradenství. Příprava HACCP, certifikace, školení – Potravinářské poradenství [online]. Copyright © 2023 [cit. 21.03.2023]. Dostupné z: <https://potravinarskeporadenstvi.cz/2019/04/01/co-znamena-zkratka-haccp/>

Český statistický úřad | Graf – Spotřeba alkoholických nápojů na 1 obyvatele v České republice [online]. 9.12.2022 [cit. 20.03.2023].

Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/graf-spotreba-alkoholickych-napoju-na-1-obyvatele-v-ceske-republice>

Český statistický úřad | Inflace, spotřebitelské ceny [online]. 10.3.2023 [cit. 20.03.2023].

Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny

Český statistický úřad | Satelitní účet cestovního ruchu [online]. 28.2.2023 [cit. 20.03.2023].

Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/satelitni_ucet_cestovniho_ruchu

Český statistický úřad | Veřejná databáze [online] [cit.20. 03.2023].

Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup->

Český statistický úřad | Vývoj průměrných cen vybraných potravin [online] [cit. 20.03.2023].

Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-prumernych-cen-vybranych-potravin>

Definitions of Marketing. American marketing association [online]. Copyright © 2021 [cit. 20.3.2023]. Dostupné z: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

Denní menu | Restaurace Mandava. Restaurace Mandava, Praha – východ, Sulice [online]. Copyright © 2023 Restaurace Mandava s.r.o. [cit. 21.03.2023]. Dostupné z: <https://www.restauracemandava.cz/denni-menu>

Dopady války na Ukrajině pociťuje nebo očekává 90 procent českých podniků | ČeskéNoviny.cz. České noviny | ČeskéNoviny.cz [online]. Copyright © Copyright [cit. 21.03.2023]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/dopady-valky-na-ukrajine-pocituje-nebo-ocekava-90-procent-ceskych-podniku/2181856>

Chlazená vana na pivní sklo | CESH. Profesionální vybavení cukráren a kaváren | CESH [online]. Dostupné z: <https://www.cesk.cz/chlazenava-na-pivni-sklo/>

Krejta | Marketingový mix: Co to je, jak na něj a čemu se vyhnout?. Online marketingová a reklamní agentura – KREJTA digital [online]. Copyright © 2023

Krejta [cit.21.03.2023]. Dostupné z: <https://krejta.cz/marketingovy-slovník/marketingovy-mix/>

LEVNÉ UBYTOVÁNÍ Praha východ | Ubytovna Privat Modletice. LEVNÉ UBYTOVÁNÍ Praha východ | Ubytovna Privat Modletice [online]. Copyright © 2020 Pavel Příbyl [cit. 21.03.2023]. Dostupné z: <https://www.privat-modletice.cz/>
Menu | Čestlická Vejmrda. [online] [cit. 21.03.2023]. Dostupné z: <https://www.restaurace-vejmrda.cz/menu>

Občanský zákoník (nový) | Zákon č. 89/2012 Sb. - Pododdíl 6 - Ubytování - Měsec.cz. Měsec.cz - váš průvodce finančním světem [online]. Copyright © 1997 [cit. 21.03.2023]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/zakony/obcansky-zakonik-2014/f4586303/>

O nás – StodolaHerink.cz. StodolaHerink.cz – Stodola Herink Restaurant [online]. Copyright © 2018 Stodola Herink. All rights reserved. [cit. 21.03.2023]. Dostupné z: <https://www.stodolaherink.cz/o-nas/>

Povinnosti ubytovatele – Policie České republiky. Úvodní strana – Policie České republiky [online]. Copyright © 2023 Policie ČR, všechna práva vyhrazena [cit. 21.03.2023]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/povinnosti-ubytovatele.aspx>

Prodej alkoholu – Co je potřeba pro prodej alkoholu? - Alkobazar.cz. Alkobazar.cz - Investiční alkohol na prodej [online] [cit. 21.03.2023]. Dostupné z: <https://alkobazar.cz/prodej-alkoholu/>

Ubytování Modletice | Ubytovna U Toníka [online] [cit.20.03.2023].
Dostupné z: <http://www.ubytovani-modletice.cz/>

V ČR letos vzniklo 716 restaurací, nejméně za deset let – TTG – vše o cestovním ruchu. TTG – vše o cestovním ruchu [online]. Copyright © 2023 [cit. 21.03.2023]. Dostupné z: <https://www.ttg.cz/v-cr-letos-vzniklo-716-restauraci-nejmene-za-deset-let/>

Vláda rozhodla o zrušení EET: Co to znamená pro firmy a podnikatele? | Průvodce podnikáním | ČSOB. Průvodce podnikáním | ČSOB [online]. Copyright © 2023 ČSOB [cit. 21.03.2023]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/zruseni-eet/>

Výčepní tanky – nádoby pro skladování a prodej tankového piva – Pivní tanky. Úvod – Pivní tanky [online]. Copyright © Pivní tanky.cz [cit. 21.03.2023]. Dostupné z: <http://www.pivnitanky.cz/nabidka/nadoby/vycepni-tanky/>

Založení firmy určené k hostinské činnosti – provozu restaurace. [online]. Copyright © ARSYLINE 2017 [cit. 21.03.2023]. Dostupné z: <https://www.profispolecnosti.cz/cs/zalozeni-spolecnosti/zalozeni-firmy-urcene-k-hostinske-cinnosti-provozu-restaurace/a-1647/>

Za měsíc restauraci neotevřete, připravte se na běhání po úřadech - Podnikatel.cz. Podnikatel.cz - největší server pro podnikatele v ČR [online]. Copyright © 1997 [cit. 21.03.2023]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/za-mesic-restauraci-neotevrete-pripravte-se-na-behani-po-uradech/>

Zdroje mimo normu ISO 690

Interní data poskytnuté firmou

Ústní rozhovory se zaměstnanci restaurace U Zvonu

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Komponenty marketingového mixu 4P.....	25
Obrázek 2: Členění produktu dle Kotlera a Armstronga	27
Obrázek 3: Klíčové faktory tvorby ceny.....	29
Obrázek 4: Přímé distribuční cesty	32
Obrázek 5: Příklady nepřímých distribučních cest	33
Obrázek 6: Zjednodušené schéma procesu marketingového řízení	46
Obrázek 7: Reklama na pizzu Barino	70
Obrázek 8: Facebookový profil U Zvonu	71
Obrázek 9: Pivní průkaz.....	81

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1: Ceny konkurence v pohostinství.....	59
Tabulka 2: Ceny konkurence v ubytovacích službách.....	60
Tabulka 3: Matice EFE	63
Tabulka 4: Cena produktů U Zvonu	68
Tabulka 5: Cena za ubytovací služby U Zvonu	69
Tabulka 6: Matice IFE	72
Tabulka 7: Navrhované ceny produktů.....	79
Tabulka 8: Harmonogram marketingové strategie.....	83
Tabulka 9: Rozpočet marketingové strategie.....	84

8.3 Seznam grafů

Graf 1: Míra inflace.....	53
Graf 2: Průměrná cena čepovaného piva	54
Graf 3: Průměrná cena lahvového piva.....	54
Graf 4: Počet firem ve stravování a pohostinství	55
Graf 5: Spotřeba piva na 1 obyvatele ČR	56
Graf 6: Obsazenost pokojů U Zvonu	65
Graf 7: Spotřeba piva U Zvonu.....	66

8.4 Seznam použitých zkratk

APOD. – A podobně

AMA – American Marketing Association

ČSÚ – Český statistický úřad

FMCG – Fast Moving Consumer Goods

NAPŘ. – Například

OR – Obchodní rejstřík

PR – Public relations

TZV. – Takzvaně