



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**ÚSTAV SOUDNÍHO INŽENÝRSTVÍ**

INSTITUTE OF FORENSIC ENGINEERING

**ŘÍZENÍ RIZIK U VYBRANÉHO PODNIKATELSKÉHO  
SUBJEKTU**

RISK MANAGEMENT IN A SELECTED BUSINESS ENTITY

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Bc. Zuzana Mrázová**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**doc. Ing. Vladimír Adamec, CSc.**

**BRNO 2018**

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav soudního inženýrství  
Studentka: **Bc. Zuzana Mrázová**  
Studijní program: Rizikové inženýrství  
Studijní obor: Řízení rizik firem a institucí  
Vedoucí práce: **doc. Ing. Vladimír Adamec, CSc.**  
Akademický rok: 2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně určuje následující téma diplomové práce:

## Řízení rizik u vybraného podnikatelského subjektu

### Stručná charakteristika problematiky úkolu:

Řízení rizik je v současné době nedílnou součástí činnosti podnikajících subjektů. Z tohoto důvodu je nutné aby podniky pravidelně prováděly identifikaci a analýzu podnikatelských rizik a navrhovaly taková opatření, která vedou ke snížení a eliminaci rizik a tím tak přispívají k posílení konkurenceschopnosti.

### Cíle diplomové práce:

Analýza a vyhodnocení rizik ovlivňujících činnost vybraného podnikatelského subjektu vč. návrhu opatření vedoucích ke snížení rizik.

### Seznam doporučené literatury:

HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2560-4.

KRULIŠ, Jiří. Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik - nástroj řízení úspěšných firem. Praha: Linde, 2011. ISBN 978-80-7201-835-2.

MERNA, Tony a Faisal F. AL-THANI. Risk management: řízení rizika ve firmě. Brno: Computer Press, c2007. ISBN 978-80-251-1547-3.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3051-6.

TICHÝ, Milík. Ovládání rizika: analýza a management. V Praze: C.H. Beck, 2006. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-7179-415-5.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně, dne

L. S.

---

doc. Ing. Aleš Vémola, Ph.D.  
ředitel

### ***Abstrakt***

Diplomová práce se zabývá problematikou řízení rizik v restauraci Grandezza. Řeší aplikace metod a analýzou pro hodnocení rizik. Vyhodnocené analýzy navrhnou opatření, která sníží zjištěná rizika ve společnosti Grandezza restaurant. Práce je rozvržena do tří částí. První část se věnuje na současný stav a vybranou metodiku, na ní navazuje část druhá, ve které je vymezený řešený problém. V poslední části jsou navržena opatření, která vedou ke snížení rizik v restauraci Grandezza.

### ***Klíčová slova***

Hodnocení rizika, analýza, podnikatelský subjekt, metody, opatření, snižování rizika

### ***Abstract***

The diploma thesis deals with the issue of risk management in restaurant Grandezza. It deals with the application of methods and analysis for risk assessment. Values analyzed will result in measures designed to reduce the identified risks in Grandezza restaurant. The work is focused on three parts. The first part is focused on the current state and the chosen methodology, which is followed by the part. Of the solved issue. The last part contents measures that lead to the reduction of the risks in the restaurant Grandezza.

### ***Keywords***

Risk assessment, analysis, business entity, methods, measures, risk mitigation

MRÁZOVÁ, Z. Řízení rizik u vybraného podnikatelského subjektu. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství, 2018. 78 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vladimír Adamec, CSc..

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 16.10.2018

.....

Bc. Zuzana Mrázová

Poděkování Ráda bych poděkovala vedoucímu mé diplomové práce doc. Ing. Vladimírovi Adamcovi, CSc., za odborné konzultace, cenné rady a především ochotu a čas, který mi věnoval.

# OBSAH

ÚVOD .....	9
1 SOUČASNÝ STAV .....	10
2 VYMEZENÍ PROBLÉMŮ A CÍLŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE .....	15
3 POUŽITÉ MATERIÁLY A METODY .....	16
3.1 Riziková analýza .....	17
4 VÝSLEDKY NA ZÁKLADĚ POUŽITÝCH METOD .....	18
4.1 Analýza současného stavu .....	25
4.2 Finanční analýza.....	34
4.3 Zahraniční srovnání.....	37
4.4 Analýza rizik .....	53
5 NÁVRH OPATŘENÍ PRO ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU .....	59
5.1 Příchod nového konkurenčního subjektu na trh.....	59
5.2 Nenávratnost vložené investice (školení sommelierů).....	61
5.3 Malý zájem o služby restaurace/málo zákazníků.....	63
5.4 Nedostatek zaměstnanců .....	64
5.5 Nezájem zaměstnanců učit se nové věci .....	66
DISKUZE.....	70
ZÁVĚR .....	73
LITERATURA.....	74
SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK A OBRÁZKŮ.....	77

# ÚVOD

Gastronomie je rozličný obor, a však dnes a denně se setkává s několika druhy rizik. Těmto rizikům je vystaven jedinec stejně jako podnikatelské subjekty. Proti rizikům a nebezpečím vznikl rizikový management neboli řízení rizik. Jeho hlavním úkolem je rizika rozpoznat, analyzovat a ohodnotit. Zjistit co, možná rizika, mohou zapříčinit. Po provedené analýze, by měl vzniknout návrh na základě vyhodnocení rizik a opatření na eliminaci rizik.

S nastávající konkurencí roste nedostatek kvalitního personálu se zájmem o svůj obor, dá se tvrdit, že řízení rizik je pro podniky nutností. Pro udržení stability a udržitelnosti podniku, je potřeba řídit vzniklá rizika. Každý subjekt, který chce být na trhu úspěšný, řeší otázku řízení rizik. Odolnost podnikatelského subjektu může zajistit kvalitní management rizik, který působí na snížení negativních důsledků na budoucí hospodářské výsledky. Tématem „Řízení rizik u vybraného podnikatelského subjektu“ se bude věnovat tato diplomová práce. Také bude vycházet ze současného stavu, který začleňuje problematiku do teoretického rámce. Zkoumá obecné přístupy, nástroje a principy v oboru gastronomie. Analytická část je zaměřena na zjištění současného stavu podniku a hledání prostor k jeho vylepšení. K jejich analýze jsem využila aktuálních poznatků a získaných znalostí. Použila jsem metody: současná propagace podniku, fungování firmy, sociální faktory, SWOT analýzu, bostonskou matici, McKinseyho model 7S a hlavně analýzu rizik spojenou se zahraničním srovnáním. V závěru diplomové práce bude provedeno vlastní řešení.

Cíl řízení rizik je trojnásobný. Musí identifikovat rizika, ujmout se objektivní analýzy rizik specifických pro danou organizaci a reagovat na tato rizika vhodným a účinným způsobem (MERNA, 2007). Cílem je vyhodnocení vybraných nástrojů k udržení zdravé a kvalitní restaurace, navrhnout preventivní opatření zvyšující jejich efektivitu. Hlavním vstupem pro dosažení cíle je analyzování a zkoumání současných trendů a nástrojů ke zvyšování efektivity restaurace.

# 1 SOUČASNÝ STAV

Z úvodu je zřejmé, že diplomová práce se zabývá problematikou rizik v gastronomii. Podrobná analýza restaurace Grandezza s popisem současného stavu umožní sledovat a zařadit danou problematiku do širších souvislostí. Začneme tak, že zanalyzujeme prostředí, ve kterém se nachází, dále zanalyzujeme slabé stránky a hrozby restaurace, které na ni působí. V závěru si vytyčíme hlavní rizika, která mohou společnost ohrozit.

Restauraci Grandezza jsem si vybrala z pohledu zaměstnance, kdy jsem si vědoma faktu, že tento podnik může být daleko úspěšnější. Bohužel negativem je častá výměna majitelů, a s tím spojená i záměna několika názvů v krátké době. Tudíž se dostal z povědomí klientů, což jsou pro podnik velká rizika. Chtěla bych touto prací restauraci povznést a vyvarovat ji veškerým budoucím rizikům, která by mohli nastat. V současné době se gastronomie neustále vyvíjí. Z toho plyne, že i ve světě řeší majitelé restaurací stejné problémy jako v Evropě. Dle zahraničního průzkumu se projevuje dlouhodobý nedostatek lidí v gastronomii, a to z několika důvodů: v gastronomii je vysoká fluktuace, tento obor vyžaduje vysokou psychickou i fyzickou odolnost, k nízké platové hladině. Navíc se bavíme o segmentu, kde je poměrně často nedodržován zákoník práce, především délka pracovní doby. Dle pracovního portálu Profesia.cz v segmentu gastronomie neustále stoupá počet nabídek práce, zatímco zájem o práci klesá. Pomyslné křivky nabídky a poptávky se naposled protnulý v květnu 2014. Od té doby se s určitými sezónními výkyvy stále výrazněji rozcházejí. *„Gastronomie jako obor u nás v současné době prodělává renesanci – lidé se více zajímají o to, co jedí, jsou ochotní za jídlo víc zaplatit, ale jsou také náročnější. V tomto oboru tak více než jinde závisí úspěšnost podniku na kvalitě a profesionalitě jeho zaměstnanců,“* říká Zuzana Lincová, ředitelka Profesia.cz (PROFESIA.CZ, 2017). Počet pracovních míst v gastronomických zařízeních neustále stoupá. Z dostupných údajů z Ministerstva práce a sociálních věcí: MPSV můžeme mluvit o téměř 15 tisících volných pracovních míst. Nejžádanější jsou kuchaři (6025 míst) a číšníci (5315 míst). Přitom počet kuchařů hledajících práci klesl o 21 %, o profesi barmana stálo oproti loňskému roku o 13 % méně uchazečů. Fluktuace v oboru gastronomie se pohybuje

okolo 15% ročně, přičemž běžně se pohybuje mezi 5 - 7 % v ostatních oborech (MPSV, 2017).

Čeští zákazníci nejsou příliš velcí gurmáni, ve srovnání s jinými zeměmi. Evropa je známá, že je popelnicí v rámci gastronomie a to z důvodu, že nejíme příliš zdravě. Češi začali nad samotným jídlem uvažovat až v posledních letech, kdy jsou ochotni si za kvalitní, čerstvé a zdravé jídlo i připlatit. Na základě úvah Maurera jsou Češi zvyklí na vodu z kohoutku. Mnoho podniků v České republice ji podává k jídlu zdarma, což je ovšem chyba. Jak se zmiňuje Pavel Maurer, zakladatel prvního gastronomického průvodce restaurací u nás. V zahraničí je kohoutková voda bere jako osvětlení, které šetří životní prostředí a zákazníci za ni nemají problém zaplatit. Přeci jen kohoutková voda není zadarmo, někdo musí uhradit náklady s ní spojené. Francouzi třeba kohoutkovou vodu zakládají na stůl automaticky a stejně tak automaticky ji mají započítanou v účtu pro zákazníka (KEBOVÁ, 2016).

Dle Alexise Benoiste Soyera, který během své historie v 19. století vylepšil techniky přípravy jídla je zřejmé, že kvalitní personál je základ úspěchu. Soyer se zaměřil na školení personálu a vydal na toto téma spoustu knih, bohužel se setkával se stejným problémem, jako řešíme v dnešní době a to s nezájmem zaměstnanců učit se nové věci. Ve svých publikacích popisuje: zaměstnancům chybí vnitřní motivace, kterou žádný zaměstnavatel nedokáže nahradit po finanční stránce. Dále zde popisuje situaci ve Francii, kdy mezi 1800 – 1900 byla Francie na vrcholu svého kulinářského řemesla. Kolem roku 1850 se francouzské podniky stávaly vyhledávanými. Návratnost vložené investice se majitelům rychle vracela, podnikům se dařilo. V té době byli zaměstnanci těchto podniků osobnosti a bylo pro každého ctí podílet se na něčem tak velkém. Sláva Francie skončila vznikem nových konkurenčních subjektů a fluktuací zaměstnanců do Evropy, kde se jim stejné koncepty nepodařilo uskutečnit (GILLESPIE, COUSINS, 2001). Dle mého názoru sláva Francie neskončila. Jen se objevilo spoustu jiných technik přípravy jídla a restaurace mimo Francii si přisvojily týmovou práci založenou na pravidelném školení, na které Soyer kladl důraz.

Seena Sharp ve své knize detailně popisuje situaci, že pro podnik, aby dobře fungoval, vydělávat, lákal stále nové klienty a udržoval si své zaměstnance, je zapotřebí

výhoda konkurenční inteligence. Sharp nabádá podnikatele, aby neusnuli a neustále drželi krok s dobou. Popisuje kroky, proč své podnikání rozšiřovat v měnícím se světě. Soustředí se na pravidelnou analýzu okolí gastronomického zařízení a na pravidelném hledání tzv. mezery na trhu. Sharp popisuje situaci, jak se konkurence neustále předhání. Tato situace by se dala vyhodnotit za zdravou, protože jsou podniky neustále v pozoru. Zároveň konkurence nikdy neví, kdy se objeví nová konkurence, natož s čím přijde na trh. Popisuje, že nové produkty jsou většinou jen vylepšení těch starých a pouze ty co přinášejí nové věci, jsou většinou hodně úspěšné. Každý podnikatel by měl přemýšlet dopředu a zohledňovat nejen ten obor, ve kterém děláme, ale celý trh i firmy v příbuzném odvětví. Vždy je zapotřebí zohlednit místo, legislativu, možnosti, rizika a zákazníka. Tedy i počet potenciálních zákazníků. (SHARP, 2009).

Pro moje řešení jsem použila následující metody:

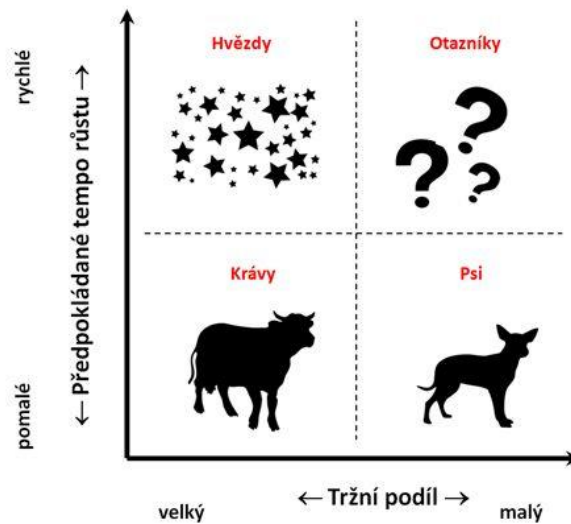
Analýzu sociálních faktorů jsem vybrala, skrz změny v sociálních trendech, které mohou mít dopad na poptávku po produktech restaurace. Chování spotřebitelů není určeno jejich osobnostními vlastnostmi, ale je ovlivňováno okolním prostředím. Je důležité brát v úvahu demografické změny společnosti a strukturu společnosti (FOTR, 2012).

SWOT analýzu jsem vybrala, abych identifikovala současnou strategii restaurace, její silné a slabé stránky, stejně tak jako příležitosti a hrozby.

Tabulka 1: SWOT analýza (Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, 2008)

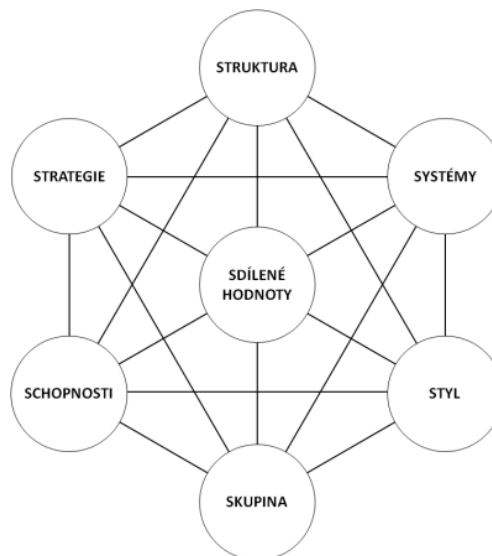
Silné stránky (strengths)	Slabé stránky (weaknesse)
zde zaznamenávají skutečnost, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak ve firmě	zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe
Příležitosti (oportunities)	Hrozby (threats)
zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou lépe uspokojit zákazníky a přenést firmě úspěch	zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků

Bostonskou matici jsem zvolila jako vhodný prostředek pro určení obchodní pozice a služby na trhu. Tato metoda používá tržní potenciál jako kritérium pro atraktivitu odvětví a podíl na trhu jako kritérium pro určení konkurenční výhody. Dělí se do čtyř polí, kdy každé určuje strategický postup pro daný výrobek či službu (ŽŮRKOVÁ, 2007).



Obrázek 1: *Bostonská matice* (Zdroj: MILLEROVÁ, 2017)

MC Kinseyho model jsem zvolila jako vhodnou analýzu pro interní faktory firmy.



Obrázek 2: *7S* (Zdroj: SMEJKAL, RAIS, 2013)

Z obrázku vidíme jednotlivé faktory, které úspěch, či neúspěch subjektu. V práci jsou proto detailně rozebrány (SMEJKAL, RAIS, 2013).

Pro oborové prostředí podniku jsem použila Porterovu analýzu. Je to pětifaktorový model konkurenčního prostředí neboli analýza odvětví. Díky tomuto modelu můžeme zmapovat konkurenční pozici restaurace a zároveň nám poslouží i jako analýza marketingu (HANZELKOVÁ, 2009).

Pro analýzu rizik jsem použila skórovací metodu s mapou rizik. Metoda obsahuje tři základní fáze: identifikaci rizika, ohodnocení rizika a návrhy na opatření ke snížení rizika. Metoda se zaměřuje na seznam nebezpečí nejdůležitějších pro subjekty: technické oblasti, personální oblasti, finanční oblasti a obchodní rizika. Identifikace rizika se provádí prostřednictvím rizikových faktorů. Každý rizikový faktor se ve skórovací metodě ohodnotí jako možnost výskytu rizikového faktoru. Stejně tak vyhodnotíme i její dopad pomocí desetibodové stupnice. Skórovací metoda využívá metody Team Delphi pro stanovení expertního odhadu. Ocenění rizika je vyjadřováno součtem skóre pravděpodobnosti a dopadu. Výše ohodnocení je tedy v rozmezí mezi 1 až 100. „Metoda doporučuje zpracovávat návrhy na snížení rizik jednak pro kvadrant kritických rizik, ale i pro kvadrant významných rizik. Samozřejmě může být pro projekt přínosem, zpracovává opatření i pro další případy, kde vidíme možnost snížení rizika“ (DOLEŽAL, MÁCHAL, LACKO, 2012). Metoda je zobrazena v přehledných tabulkách, ohodnocení rizika včetně návrhů ke snížení rizika a mapou rizik, která je graficky znázorněna.

Nakonec použiji finanční analýzu z dat restaurace, abych mohla navrhnout vlastní řešení odpovídající finančním zdrojům. Zároveň zjistíme, zda podnik je finančně zdravý a dokáže v plné výši dostát svým závazkům.

## 2 VYMEZENÍ PROBLÉMŮ A CÍLŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Cílem diplomové práce je analyzovat podnikatelská rizika ve společnosti Grandezza restaurant. Navrhnout vhodná opatření, díky nimž by se mohla restaurace daným rizikům vyhnout, nebo je alespoň minimalizovat a stala se silnou konkurencí na trhu.

V restauraci zanalyzuji a vyhodnotím rizika ovlivňující činnost vybraného podnikatelského subjektu vč. návrhu opatření vedoucích ke snížení rizik. Součástí následující kapitoly je dále podrobné zpracování řízení rizik daného subjektu na základě vypracování analýz, které rozebírají makro a mikro prostředí daného podniku, dále pak je zpracovaná Porterova analýza, analýza SWOT a Bostonské matice. Veškeré zpracované analýzy a jejich výstupní data jsou nadále srovnána s aktuální situací z dané oblasti na zahraničním trhu.

Čeho chceme dosáhnout? Jaké jsou naše klíčové záměry? Restaurace Grandezza má cíl odvozený. Snaží se maximalizovat hodnotu podniku. Restaurace se chce dostat znovu do povědomí klientů a stát se tak efektivním a zdravým podnikem, který je schopný se postavit ostatním konkurenčním substitutům na trhu.

Jakým způsobem toho dosáhneme? Co pro to uděláme? Jak již v analýze zaznělo, restaurace věří na kvalitní služby, které jsou osobně doporučovány. Tedy plán, kde by pozorovala vývoj restaurace od převzetí, do vlastnictví, do budoucnosti, nemá. Restaurace patří mezi kvalitní restaurace na trhu, i přes širokou konkurenci.

### 3 POUŽITÉ MATERIÁLY A METODY

Pokud nastane nějaký nesrozumitelný jev, situace, či okolní prostředí, a možná rizika, k objasnění poslouží analýza. Jedná se o rozbor, zkoumání a pečlivé pozorování detailů a okolností, abychom dospěli k pochopení zprvu nepochopitelného. Každá restaurace by se měla snažit udržet kvalitu a efektivitu svých služeb na vysoké úrovni. K tomuto cíli dopomáhá efektivní zlepšování a pravidelný vývoj, který přispěje ke správnému směru dobře zvolené metody a techniky. Na trhu si můžeme vybrat z širokého sortimentu a jejich využití se stále zvyšuje a vyvíjí. Pomocí stručného seznamu metod, které jsou zaměřeny na analýzu rizika a metody, které umožňují pozitivní progres. Při přezkoumávání byly zváženy, pozorovány a hodnoceny klady a zápory. Výsledkem průzkumu bylo zjištěno, která metoda, případně kombinace metod je nejvýhodněji aplikovatelná a využitelná pro účely restaurace Grandezza. A zda dokáže využít a zpracovat informace do požadované podoby. Řízení rizik v podniku vede k celkové úspoře nákladů a vyšší efektivnosti celého podniku

Úvodem byla provedena analýza sociálních faktorů, které přímo ovlivňují strukturu zaměstnanosti v rámci dané lokality. Pozornost byla věnována:

- analýza sociálních faktorů,
- SWOT analýza,
- Bostonská matice,
- McKinseyho model 7S,
- Porterova analýza,
- finanční analýzy,
- Rip ran.

Ze studijní zprávy Staturárního města Brna jsem čerpala data o populaci v Brně, o nezaměstnanosti v dané lokalitě a vyvíjení populace v daném oboru. (KAČER 2018).

Díky těmto analýzám byla vyhodnocena slabá místa a rizikové faktory. Následně bylo provedeno zahraniční srovnání, díky kterému jsem došla k závěrům, které byly

podrobeny rizikové analýze. Zmíněné metody jsem zvolila na základě efektivního hodnocení, identifikace a kvantifikace rizik. Přináší velmi pozitivní způsob využití. Prostřednictvím metod vzniká příležitost včasného odhalení hrozeb (existujících i potenciálních), definování jejich příčin a možných následků.

### **3.1 Riziková analýza**

Každý podnik je vystaven velkému množství rizik, která mohou pozitivně i negativně ovlivnit dosahování cílů. Podnik by měl své zdroje rizik, události a oblasti identifikovat. Platí to pro příčiny a jejich potencionální následky. Cílem je identifikovat všechna rizika, která by mohla jakýmkoliv způsobem ohrozit dosažení cílů restaurace. Tímto krokem by mělo být pokryto externí i interní riziko podniku, včetně širokého rozsahu následků, jejich příčin a scénářů. Pravdivé a aktuální informace jsou pro identifikaci nezbytné. Je důležité čerpat i z minulosti, se zkušenostmi či znalostmi zainteresovaných stran.

## 4 VÝSLEDKY NA ZÁKLADĚ POUŽITÝCH METOD

### *Charakteristika restaurace Grandezza restaurant*

Hotel Grandezza LuxuryPalace\*\*\*\*\* se nachází v Brně na Zelném trhu. Budova je z 20. století a prošla mnoha rekonstrukcemi. Budova byla vystavena jako Cyrilo Metodějská záložna architektem Vladimírem Fischerem. Byl to největší bankovní ústav v Brně. Jsou zde kovové okenice a velký trezor, který dnes slouží pro vstup na masáže. O pár let později zde sídlila Právnická a ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity. Od roku 2012 vlastní budovu Michal Dzikos pod společností Grandezza hotels. Přestavby budovy na hotel se ujal hradecký architekt Ondřej Kukrala a navrhl čtyřhvězdičkový hotel. Hotel nabízí 75 pokojů se 150 lůžky. Dále se může hotel pochlubit třípatrovým apartmá Onyx Tower Suite s vlastním výtahem a výhledem na Zelný trh. Nyní hotel i restaurace Grandezza patří jednomu majiteli. Hotel Grandezza je chráněná kulturní památka České republiky.

Ve své diplomové práci se zaměřím na gastronomické odvětví, které se nachází v hotelových prostorech v restauraci Grandezza. O hotelu se zmiňuji v proto, že se jedná o jednu budovu, a má určité služby spojené.

Restaurace se může pochlubit středomořskou kuchyní, ale především čerstvými potravinami, které nakupuje přímo na tržišti na Zelném trhu. Restaurace má vstup kousek od vstupu do brněnského podzemí. V současné době patří restaurace mezi top v Brně. Restaurace má dva provozy. Hned z rána zde probíhají hotelové snídane, po jejich skončení začíná druhý provoz tzv. denní provoz, který se zaměřuje na obědy a večeře nejen pro klienty hotelu, ale širokou veřejnost.

Restaurace má otevírací dobu přizpůsobenou velmi vhodně i pro hosty hotelu, dokáže modifikovat své služby dle přání. Restaurace má zajímavý interiér. Nabízí svým klientům osm stolů na tzv. podiu, kde se jedná o vyvýšený prostor s výhledem na zelný trh. Dále nabízí kulaté stoly, pro větší pohodlí a lepší komunikaci u stolu. Prostor umí restaurace upravit dle požadavku klienta. Pro větší pohodlí klienta vlastní restaurace šatnu, kde si klient může odložit své kabáty, popř. zavazadla.



Obrázek 3: Logo restaurace (Zdroj: Restaurant Grandezza)

### *Filozofie společnosti*

Restaurace Grandezza se zaměřuje především na spokojenost zákazníka (hosta).

Restaurace se snaží dodržovat:

- jednoduchost implementace,
- pochopení,
- vstřícnost,
- udržení vysokého standartu,
- spokojenost hosta,
- efektivní práce.

Od 1. 1. 2018 se stal hotel pětihvězdou, což klade i větší pozornost na restauraci.

Hotel i restaurace teď budou muset vylepšit své standarty, hrozí jim riziko, že o pátou hvězdu mohou přijít a tím ztratit spokojené klienty, větší příjmy, dobrou pověst a jméno. Restauraci řídí manažer pan Petr Kalivoda, který se stará o veškerý chod restaurace. V kuchyni pracuje jeden šéf kuchař, jeden sous chef, a čtyři kuchaři, plus jeden kuchař speciálně jen na snídane, na obsluze pracují 2 číšníci na pozici supervizor a 4 číšníci.

### ***Nabízené služby***

Restaurace zajišťuje snídaňový servis pro celý hotel i pro klienty z venku tzv. pasanty. Dále nabízí obědové menu a večerní ala carte. Jak již bylo zmíněno, prostory restaurace se umí přizpůsobit přání klienta. Restaurace nabízí čerstvé a sezónní potraviny. Má čerstvé ryby a kvalitní maso na steaky. Restaurace zajišťuje i cateringový servis, nejen v samotné restauraci. Dále zde najdeme široký sortiment vín z celého světa a stejně tak i destiláty. Restaurace nabízí široké portfolio pro své klienty. Zde vypíši v bodech ty nejdůležitější: středomořská kuchyně, velká škála vín, na výběr, alkoholické a nealkoholické nápoje.

Hlavním produktem restaurace je kvalitní kuchyně. Bohužel se příliš často neobměňuje. Menu, pod taktovkou nového šéf kuchaře, spatřili klienti 1. 11. 2017 a jen s menšími obměnami bylo aktuální do konce března 2018. Což je pro stálé zákazníky značně stereotypní. Restaurace se věnuje kvalitním vínům na rozlet po jedné nebo po dvou deci. Má v nabídce vína jak lokální, o které je velký zájem, tak i zahraniční. Tyto vína má personál profesionálně nastudované a zná jejich chuťový profil i charakteristiku. Nedostatky se projevují u vinné karty, která je poměrně obsáhlá. Vinná karta obsahuje vína z několika destinací a zde jsou potřeba znalosti na vysoké úrovni. Bar restaurace je také velmi dobře vybaven a je zde stejný problém jako u vinné karty. Personál nezná veškerý sortiment, nemá ho z degustovaný, a tak jejich doporučení klientovi není vždy stoprocentní.

Restaurace má svoji cenovou politiku. Snaží se udržovat si marži 300 % dle přání pana majitele. Dále využívá tzv. taktických cen u denní polední nabídky, aby byla přijatelné pro širokou veřejnost a nalákala ji tak nejen na oběd. Tato cenová politika je vhodná pro pozici na trhu, reaguje na poptávku. Tato cena pro podnik nepřináší vysoký zisk, ale je to vhodná propagace? Šéf kuchař a manager pravidelně hlídají ceny dodavatelů, a tak mají přesný přehled o tržbách v podniku.

### ***Umístění hotelu/restaurace a jeho dostupnost***

Hotel byl vystaven v minulých letech a budova mu byla přizpůsobena. Doprava k hotelu je skvělá, nachází se v centru města. Letiště Brno se od hotelu nachází

12 minut. Od brněnského výstaviště je to 6 minut a na velmi oblíbený Masarykův okruh je to 17 minut. Zelný trh se nachází ve středu centra, je velmi klidnou částí. Zároveň je hotel v kulturně bohatém městě. Na samotném náměstí se nachází socha Parnas, která je také chráněná kulturní památka České republiky. Náměstí Svobody, je od hotelu cca 500 metrů, kde se nachází další kulturní památky. Hotel je kousek od Hlavního nádraží, kde se Brno může pochlubit velmi kvalitní a rozšířenou městskou dopravou. Hotel má nevýhodu v parkování. Klient po rezervaci obdrží kartu s povolením pro vjezd do centra města. Hotel vlastní menší počet parkovacích míst před hostelem. Situaci řeší portýři, kteří vozy přeparkují do kryté garáže patřící společnosti Velký Špalíček. Výstavba parkovacího komplexu pod Zelným trhem byla památkáři zamítnuta.



Obrázek 4: *Foto restaurace* (Zdroj: Restaurant Grandezza)

### ***Současná propagace restaurace***

Restaurace pracuje s webovými stránkami, které má pod názvem hotelu. Dále využívá Facebook, kde stále hledá nové „sledovatele“. Spolupracuje i s různými portály pro zviditelnění nejen poledního menu.

Restaurace nepracuje příliš s plakáty, pokud ano, jsou vložené do menu karet a na výstavní ceduli před hotelem. Webové stránky nejsou příliš dobře udělané. Není zde viditelný jídelní lístek, ani dohledatelné denní menu. Stránka slouží pouze na odkaz s kontaktem pro případnou rezervaci. Stejně tak Facebook je využíván nepravidelně a volnou formou. Plakáty vytváří grafik, ale opět neslouží k oslovení všech klientů. Dále restaurace nevyhledává nové klienty, doufá v dobrou pověst a v šíření doporučení. Zde si myslím, že by se restaurace měla zaměřit na reklamu, jinak jí hrozí riziko nedostatku klientů, menšího příjmu, a i možného zániku.

Marketingová propagace je pro restauraci důležitým nástrojem s vysokou efektivitou. Aby měla restaurace vysoké tržby, je potřeba, aby se dostala do povědomí potencionálních zákazníků.

*Osobní prodej* – je pro restauraci hlavní zdroj prodeje. Ve velice malé míře se vyskytuje online prodej, který má ale formu pouze elektronické objednávky. Mezi zaměstnanci jsou znalostní rozdíly.

*Přímý marketing* – restaurace nemá velkou databázi klientů, kterým by pravidelně rozesílala aktuální novinky či nabídky. V restauraci se nedělají pravidelné ankety o spokojenosti klientů. Jediným zdrojem zpětné vazby jsou hodnocení na facebooku a Trip advisoru, které klienti sami píšou, bez vyžádání restaurace.

*Public relations* – restaurace se snaží mít dlouhodobou dobrou image. Snaží si budovat dobré vztahy se svými klienty. Věří, že nejlepší reklama je na doporučení spokojeného klienta. Restaurace pravidelně reaguje na dotazy a stížnosti svých klientů a vždy se snaží vše vyřešit a vyjít jim vstříc.

Restaurace svým klientům nenabízí image podniku, kvůli které by se vraceli. V dnešní době je image restaurace velice důležitá a je to jedna z cest, jak se dostat do povědomí klientů a přilákat nové klienty, kteří se budou rádi vracet za zážitkem. Reklama – restaurace od poslední změny majitele na Grandezza restaurant nevyužívá žádné reklamy. I když si je vědoma nedostatkem klientů a nízké návštěvnosti, restaurace do reklamy neinvestuje. Zaměstnanci na tuto skutečnost

upozorňují a snaží se šířit reklamu prostřednictvím sociálních sítí, avšak soukromě. Pro oslovení široké veřejnosti je velice málo. Manager restaurace si je také vědom nedostatečné reklamy. Podnik vlastní databázi klientů předešlých provozů na tomto místě. Na zděděné e-mailové adresy zasílá pravidelně týdenní nabídku menu, zpětná vazba je nulová. Restaurace sází na osobní doporučení, založené na kvalitní kuchyni. Podpora prodeje – podobně, jak již u zmíněné reklamy. Restaurace svým stálým klientům nenabízí žádné výhody, ani benefity. Jediné, co by se dalo pokládat za podporu prodeje, bylo vánoční a Valentýnské menu. Na Vánoce byla restaurace zcela plná. Otázkou však zůstává, zda na základě vánočního menu, či to zapříčinila okolnost, že Grandezza restaurant byla jako jedna z mála na Vánoce otevřená. Pokud bychom měli ohodnotit Valentýnské menu, konkrétně na tuto nabídku přišlo šest párů – tedy by se tato akce mohla vyhodnotit za velice neúspěšnou.

### ***Vybavení objektu***

Hotel je velmi pěkně zachovalý, jak exteriér, tak stavební prvky. Hotel věnuje standardní péči o údržbu hotelu jak zvenku, tak zevnitř. Hotel i restaurace jsou vybaveny velmi stylově, bohatě a špičkově. Vzhled hotelu je ve stylu Vily Thugenhaf. Vybavení hotelu a restaurace je z dnešního moderního pohledu lehce zastaralé. Působí starým vzhledem např. koberce, osvětlení, výtvarná díla. Na tehdejší dobu vzniku bylo vybavení vysoko nad tehdejším průměrem kategorie čtyř hvězd. Vybavení pokojů se stále vyvíjí, obměňuje a doplňuje ke zvýšení standartu. Restaurace je vybavena ve střední úrovni. Může se pochlubit otevřenou kuchyní, která je velmi efektivní pro samotné hosty. A však chybí zde kvalitní osvětlení prostoru. Velké rezervy má hotel v oblasti volného času. Chybí zde dnes již velmi žádané wellness, saunový svět a bazén, které hosté rádi využívají.

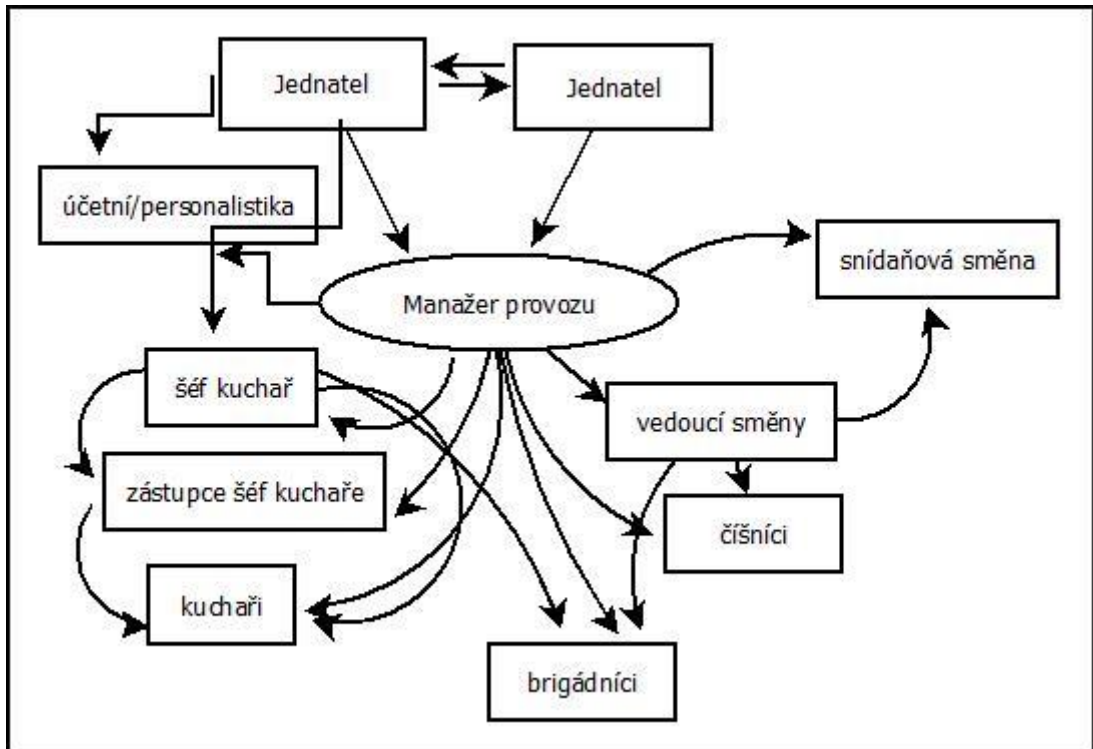
### ***Fungování firmy, vedení podniku***

Hlavní rozhodovací práva v restauraci má majitel, který schvaluje nejen novinky provozu, ale především finanční rozpočty. Přes majitele jdou veškeré faktury i návrhy. Běžné fungování a samotný provoz má na starosti manager provozu (FB manager). Manager zaměstnance přijímá, stará se o jejich výplaty, dělá jim rozpisy

i docházku. Má hlavní slovo, co se provozu týče. Zaměstnanci jsou zde ve třech odvětvích:

1. odvětví jsou tzv. „snídaňáři“
2. odvětví jsou číšníci
3. odvětví jsou kuchaři.

Zaměstnanci spolu pracují a komunikují, i když jsou z jiného odvětví, jejich práce se prolíná a je důležitá souhra všech odvětví. Brigádníci po dohodě s manažerem jsou předáni vedoucímu směny, dle odvětví, v kterém budou pracovat. Vedoucí směny se o ně stará, zadává jim práci a je jim k dispozici, když je potřeba.



Obrázek 5: Hierarchie práce (Zdroj: vlastní zpracování)

## 4.1 Analýza současného stavu

### *Analýza sociálních faktorů*

Sociální faktory jsou jedny z nejvýznamnějších. Velkou roli hraje složení obyvatelstva, zájmy a životní úroveň obyvatelstva.

### *Strategické řízení*

Zde se zaměříme na dlouhodobé plánování směřování restaurace jako na celek. Jedná se o manažerský souhrn aktivit zaměřený na definování cílů podniku, dlouhodobé záměry, nebo strategie, pomocí které dojde restaurace ke svému cíli.

### *Vize*

Kam směřujeme? Kde chceme být, čeho chceme dosáhnout? V jakém horizontu? S jakým úsilím? Restaurace Grandezza nemá písemnou vizi podniku. Pokud bychom měli identifikovat, čím by chtěl podnik v budoucnosti být, jistě by se jednalo o uznání nejlepší restaurace v Brně. O restauraci, která je vyhledávaná, plně obsazena a hlavně vyhlášená.

### *Poslání*

Jaké je naše poslání? Co přinášíme? Jakou hodnotu poskytujeme? (Zákazníkům, vlastníkům, zaměstnancům, obch. partnerům, komunitě, lidské společnosti,...). Zde bychom mohli navázat na vizi a propojit ji s historií restaurace. Budova, ve které se restaurace nachází, má zajímavou minulost. Nachází se na Zelném trhu, v památkové zóně města Brna. Pro image podniku by bylo vhodné, aby její zaměstnanci věděli, proč tento podnik vznikl, co k tomu majitele vedlo. Třeba by poslání ukázalo, jak vybudovat společnou cestu. Pokud bychom chtěli poslání identifikovat efektivně, museli bychom se zaměřit na tržní orientaci. Dále na realizovatelnost, motivaci zaměstnanců. Zaměstnanci v Grandezze nemají vnitřní motivaci, jako uspokojování svých vnitřních potřeb, ale co je horší, motivaci nemají ani ve formě benefitů. Slovního uznání se jim nedostává, od majitele slyší pravidelnou kritiku. Finanční ohodnocení mají stanovené buď v rámci směny,

anebo podle hodinového ohodnocení. V závěru specifikace, by restaurace měla vyjádřit své vztahy:

### ***Zákazníci***

K zákazníkům se zaměstnanci chovají pozorně, mile, snaží se vždy vyhovět přání hosta. Zde se nabízí otázka, kdo jsou zákazníci restaurace. V restauraci nebyla provedena žádná analýza zákazníků. Z vlastního pozorování mohu usoudit, že se jedná o starší klienty, kteří jsou finančně zajištěni,

### ***Dodavatelé***

S dodavateli, s kterými restaurace pravidelně obchoduje má dobré vztahy, ale jen na profesionální úrovni,

### ***Konkurentům***

Jednou z největších konkurencí je restaurace Borgo Agnese se kterou restaurace nemá příliš vřelé vztahy, vzhledem k tomu, že bývalé vedení bylo z této restaurace.

### ***Elementární principy a hodnoty***

Na jakých základech stavíme? Elementární principy, hodnoty, zásady a pravidla, která sdílíme a ctíme, podle kterých myslíme a konáme. Co naopak nepřipouštíme, či ze zásady neděláme. Náš „vnitřní kompas“ na naší cestě.

### ***Analýza okolí***

Restaurace Grandezza je ovlivněna prostředím, kde sídlí. Aby byla restaurace úspěšná, musí se zaměřit na okolní vlivy. Měla by je analyzovat a přizpůsobit k nim své chování s vývojem prostředí, ve kterém působí. Na začátku by bylo vhodné analyzovat trendy v gastronomii. Měli bychom poznat a analyzovat trh, zhodnotit vlastní vnitřní zdroje, a najít naše silné a slabé stránky neboli příležitosti a hrozby.

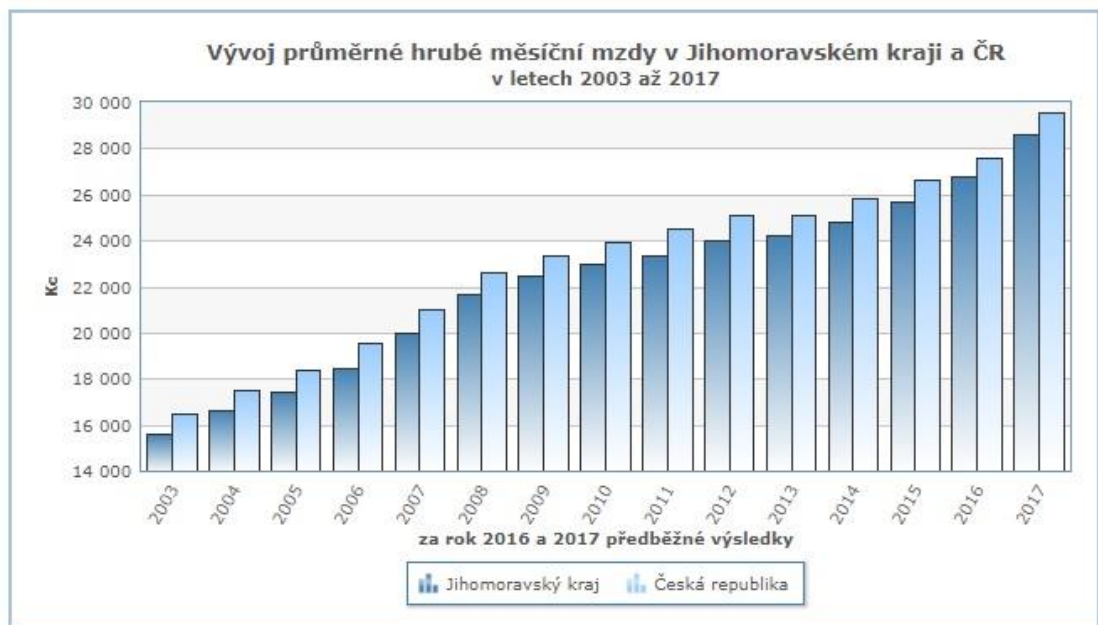
### ***Vnější prostředí***

Makroprostředí – může restaurace jen velmi zřídka ovlivnit, jedná se o okolnosti, vlivy a situace. Chce – li být podnik úspěšný v makroprostředí,

má spoustu příležitostí, ale i rizik, které musí řešit. Nachází se zde i trendy moderní gastronomie, které se musí analyzovat a dále rozvíjet.

### ***Makroekonomické prostředí***

Vzhledem k dobrému umístění restaurace v centru Brna, je pro ni i silná okolní konkurence. Klient má tak na výběr více možností. První dojem na zákazníka udělá prostředí a hned poté personál, který by měl zaujmout. Pro zjišťování spokojenosti by se měli dělat pravidelné analýzy. Zároveň mohou sloužit k odstranění nedostatků. Trendy si žádají vyšší hodnotu a zákazníci hledají službu, která jim nabízí kvalitu za rozumnou cenu. Ekonomické prostředí nám také ovlivňují příjmy populace.



Obrázek 6: Průměrná měsíční mzda v Jihomoravském kraji (Zdroj: czso.cz)

Pokud bychom se bavili o ekonomických faktorech změny u makroekonomických ukazatelů (HDP, inflace, úroková míra) mají na restauraci minimální vliv.

## *Technické a technologické prostředí*

Zde bych se chtěla zaměřit na technologie v restauraci. Restaurace je relativně moderně vybavená, avšak vzhledem k moderním trendům se musí stále vyvíjet. Některé přístroje stárnou a už nemají takový výkon, některé stroje je potřeba zakoupit buď skrz nové technologie anebo jsou zastaralé a potřebují vyměnit. Každopádně každá investice je zde za účelem zisku. Například investice do strojů na výrobu a správnou přípravu těstovin by podnik opět posunul na vyšší příčky gastronomie.

## *Demografické prostředí*

K demografickému prostředí jsem využila zprávu města Brna, která byla vydaná začátkem roku 2018. Zde je viditelná populace města Brna. Brno má 377973 obyvatel. Převažují ženy. Index stáří ukazuje, že populace v městě Brně stárne. Tento index je stanoven rovnicí, že je více lidí nad 65 let než lidí, nad kterým je pod 15 let. Rodí se méně dětí a prodlužuje se dožití.



Obrázek 7: Počet a struktura obyvatel (Zdroj: brno2050.cz)



Obrázek 8: *Návštěvnost Brna* (Zdroj: brno2050.cz)

### ***Sociální prostředí***

Restaurace by měla více pracovat se svým postavením v centru Brna, je obklopena nejen kulturními památkami, ale i divadly. Restaurace nevede statistiky o návštěvnosti hostů – restaurace tak nemá přehled o věku svých klientů, o velikosti, hustotě a rozšíření populace v okolí centra. Je zapotřebí lepší analýza okolí a svých zákazníků, kteří pro nás tvoří trh. Jejich lepší poznání by restauraci pomohlo usnadnit rozhodování restaurace o jejím rozhodování. Kavárna by mohla nabízet doprovodné programy pro kulturní denní, např. navázat spolupráci s divadlem Reduta, nebo divadlem Husa na provázku. Tato spolupráce by mohla přivést nové zákazníky a zvýšit propagaci. V dnešní době stačí malá chyba a klient nemá potřebu podnik navštívit znovu. A to kvůli konkurenci, která je velmi silná. Nejlepší reklama je doporučení spokojeného klienta. Do sociálního prostředí také patří věková populace obyvatelstva. Restauraci navštěvují pracující lidé ve věku 30-60 let. Restauraci také ovlivňují mzdy klientů. Větší tržby se dají očekávat okolo výplaty, naopak ke konci měsíce tržby klesají.

### ***Politicko-právní prostředí***

Restaurace musí dodržovat právní předpisy, zákony, hygienické normy, ale také zákoník práce, daňové zákony, zákon o účetnictví apod., které mohou ovlivnit její chod. V poslední době se dá mluvit o zavedení EET, které je nákladné jak na zavedení, tak na zaučení veškerého vedení i personálu. Dále musí restaurace hlídat legislativní omezení v podnikání. Legislativní omezení určují zákony například obchodní zákoník, občanský zákoník, daňové zákony, autorské právo a jiná legislativní omezení. V dnešní době je kladen větší důraz na etiku a soukromí.

### ***Přírodní prostředí***

Restaurace si je vědoma vyššího zájmu klientů o přírodu. V našich podmínkách se jedná o sezónní zahrádku před hotelem. Pro podnik to představuje určitý vstup avšak další vysoké náklady na provoz. Dále se musíme držet trendů, používat čerstvé suroviny. Vzhledem k umístění v centru Brna, není možné mít vlastní zahradu. Výhodou je Zelný rynek a tržnice na Zelném trhu.

### ***Kulturní prostředí***

V okolí restaurace se nacházejí hned dvě divadla. V úplné blízkosti se nachází divadlo Reduta a o kousek dál divadlo Husa na provázku. Někteří umělci v hotelu přespávají a do restaurace chodí na snídane, avšak restaurace spolupráci s divadly prozatím nemá. Dále restaurace nepořádá žádné tematické večery, živou hudbu atd. To i kvůli faktoru, že je závislá na obsazenosti hotelu a nedá se přesně odhadnout poptávka. Největším kulturním zážitkem, který může restaurace nabídnout, jsou její služby. Termín zážitková gastronomie přináší prezentaci před hostem. V této situaci se jedná převážně o vykostění ryby před klientem. Zde se klientela dělí, pro některé je to přidaná hodnota, pro jiné zdlouhavý servis. Restaurace podniká málo aktivních kroků k oslovení nových klientů a zároveň k udržení těch stálých.

### ***Mikroprostředí***

Jsou vlivy, které restaurace může ovlivnit svými aktivitami. Zde budeme analyzovat celé jeho odvětví. Zjistíme síly působící v odvětví, které mohou podnik ovlivnit. Cílem mikroprostředí je, aby si restaurace udržela své zákazníky, a přilákala nové.

## ***Podnik***

Restaurace se stále vyvíjí a snaží se oslovit trh. Ale má velmi slabý marketing. Její jediná placená reklama je v nepravidelných intervalech na Facebooku. Snaží se reagovat na požadavky zaměstnanců i vnitřní kultury restaurace.

- restauraci chybí pravidelné vnitropodnikové vzdělávání

- komunikace mezi číšníky a kuchaři je na profesionální úrovni, ne však na přátelské úrovni

## ***Zákazníci***

Činnost restaurace je zaměřena na zákazníka, kterému svůj produkt a služby nabídne a prodá. Každý klient má své potřeby a přání, které se snažíme uspokojit službami. Kupní síla se zde může lišit. Využíváme konečného zákazníka, jejich vyjednávací síla je nízká. Zákazníci se mohou lišit i svoji kupní silou. Restaurace málo komunikuje se svými klienty o jejich přáních a potřebách. Restaurace málo obnovuje svoji denní nabídku i jídelní lístek.

## ***Dodavatelé***

Restaurace odebírá hodně zboží od různých dodavatelů. Je potřeba stále dbát na dobré vztahy. Zkoumat novinky v sortimentu a cenovou politiku. Nevýhodou je, že zboží restaurace přebírá během provozu. Správný výběr dodavatele může výrazně ovlivnit výrobní i prodejní schopnosti provozu. Dodavatelé jsou pro restauraci důležitým zdrojem, aby restaurace dosáhla svých cílů. Umožňuje schopnost vyrábět a poskytovat služby. Restaurace využívá velké firmy, ale i jednotlivce. Pro restauraci jsou velice důležité dobré vztahy s dodavateli, je potřeba na nich neustále pracovat. Dobré vztahy s dodavateli otevírají prostor pro vyjednávání o lepších cenách pro restauraci.

## ***Vztahy s veřejností***

Restaurace by měla znát názor na své výrobky a služby od široké veřejnosti. Zároveň by restaurace neměla opomíjet názory svých zaměstnanců. Zaměstnanci jsou s veřejností nejvíce v kontaktu. Restaurace nevyužívá marketingu, jak již bylo zmíněno.

Široká veřejnost získává informace např. z novin, časopisů, televizních a rozhlasových stanic. Další možnosti, jak navázat dobrý vztah s veřejností jsou pravidelné příspěvky na mediální síť, popř. psaní moderního blogu. Zde by se mohl zapojit celý personál, který by přispíval pravidelně příspěvky, co je nového v restauraci, ve světě gastronomie, představoval by nové suroviny, nové menu, reagoval na poptávku, odpovídal na dotazy od klientů.

### **Konkurence**

Restaurace Grandezza má konkurence opravdu hodně. Nejbližší je restaurace Retro, kterou vlastní bývalý majitel restaurace v těchto prostorech. (viz. bod Stávající konkurence u Porterovi analýzy, kdy je bod rozebrán podrobně)

Tabulka 2: *Vnitřní prostředí* (Zdroj: vlastní zpracování)

<b>č.</b>	<b>Činnost</b>	<b>Standart dostupný</b>	<b>Standart splněn</b>	<b>Poznámka</b>
<b>1.</b>	Cenová politika transparentní	1	0	Chybí písemná nabídka speciálů s cenami
<b>2.</b>	Nabídka jídel	1	1	
<b>3.</b>	Nabídka vín – ústní nabídka	1	0	Pokud se jedná o vína rozhled a znalosti personálu jsou špičkové. Pokud se jedná o láhve, personál nepůsobí sebevědomě a nemá dostatečné znalosti o víně.
<b>4.</b>	Vinný lístek	1	1	Velice obsáhlý, nabídka široká.

5.	Sommelierské služby	1	0	Viz. Bod 3.
6.	Kvalitní obsluha	1	1/2	
7.	Doporučení	1	1	
8.	Dotázání spokojenosti a dalšího přání	1	1/2	
9.	Personál je příjemný a přátelský	1	1/2	
10.	Donesení jídla do 20 minut	1	1/2	Doba čekání mezi předkrmem a hlavním jídlem byla výrazně delší. Průměrná doba čekání je cca 20 minut, zde se bavíme o 30-40 minutách.
11.	Čisté prostředí	1	1/2	Jediné, co bych vytkla, bylo založené sklo na stole, které mělo nečistoty z myčky.
12.	Uvítání hosta, usazení	1	1/2	Po příchodu do restaurace číšníci hosta mile přivítají, usazení nechávají na jeho výběru.
13.	Po dopití je vždy nabídnut další nápoj	1	1	
14.	Pro servis nápojů je vždy použito plato	1	1/2	

<b>15.</b>	Podávané jídlo bylo chutné a atraktivní	1	1	
	Počet dostupných bodů	15	8,50	
	Výsledek	100 %	57 %	

Potenciál pro zlepšení byl identifikován v oblasti lidských zdrojů. Nedostatky byly spojeny spíše s nedostatečným tréninkem, který by dodal teamu více sebevědomí.

## **4.2 Finanční analýza**

Finanční zdraví restaurace je neodmyslitelnou součástí systematického řízení podniku po stránce financí. Zde nahlédneme do tzv. zpětné vazby všech aktiv. Zjistíme, kam podnik v jednotlivých oblastech dosáhl, ale i kde restaurace pokulhává. Restaurace si nepřeje zveřejňovat přesná čísla tržeb a nákladů. Pro analýzu my byli poskytnuty data z měsíce prosince 2017 a pro ukázkou tři tržby. Tyto tržby byly vybrány tak, abych mohla nahlédnout, jak vypadá dobrý den, jak průměrný a jak vypadá den s nízkou tržbou. Tržby jsem rozepsala do jednotlivých položek, které jsem již zkoumala a je vhodné se na ně zaměřit.

Tabulka 3: *Odhad vývoje aktivit* (Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Vybrané dny</b>	6.12.	11.12.	12.12.
<b>Nealkoholické nápoje</b>	2822	825	3163
<b>Víno – láhve</b>	3720	645	2580
<b>Alkohol</b>	798		990
<b>Polední menu</b>	7319	1913	2278
<b>Menu alla carte</b>	22995	9971	40807
<b>Rozlévaná vína</b>	1840	452	6647
<b>Pivo</b>	665	235	345
<b>Teplé nápoje</b>	1745	1192	
<b>Celkem tržba za den</b>	41904	15233	56810

Restaurace má marže nastavené na každém výrobku/surovině/sluzbě s přírůžkou 300 %. Pokud bychom tržby zprůměrovali mluvili bychom o tržbě 38000,-Kč denně. Průměrná měsíční tržba restaurace by se dala vyčísřit na 1177453,- Kč v slabších měsících.

Mezi ještě nezminěné tržby patří hotelové snídaně, které činí 255991,- Kč. V měsíci prosinci nebyla příliš velká obsazenost hotelu. Jedná se průměrně

o 45 snídaní v ceně 180,-Kč pro restauraci. Hotel snídaní prodává za 255,-Kč.  
**Celkové průměrné tržby pro restauraci činí 1433443,-Kč.**

Tabulka 4: *Náklady* (Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Surovina</b>	<b>cena bez DPH</b>
<b>Potraviny</b>	433989
<b>Nápoje</b>	181346
<b>Praní prádla</b>	18081
<b>Mzdy</b>	488518
<b>Elektřina/plyn</b>	39000
<b>Voda/teplo</b>	30000
<b>Účetnictví</b>	35000
<b>Poplatky bance</b>	7800
<b>Opravy</b>	25000
<b>Jiné</b>	40000
<b>Náklady celkem</b>	1298734

Z nákladů vidíme vysoké položky, ale již ze zmíněných průměrných tržeb, můžeme tvrdit, že podnik je prosperující s dobrou finanční pozicí. Z nákladů je pro naši práci

škoda, že nápoje jsou zde shrnuty do jedné položky. Nemůžeme tak identifikovat jaká část nákladů se týká nealkoholických nápojů, jaká vína (láhev/rozlévané) a jaká horkých nápojů. Stejně tak u částky potravin si nejsme jisti, jaká část z toho jsou snídaně, polední menu a alla carte. Položka “*jiné*” jsou veškeré potřebné věci pro provoz, které nepatří do výše zmíněných kategorií (např. lékárnička, hygiena, papírové ubrousky, žárovky, ...). Pokud bychom brali průměrné tržby, měsíc prosinec 2017 by nám vyšel v plusu 134709,-Kč. Restaurace není závislá, vše zvládá pokrýt z vlastních zdrojů i ve slabších měsících pro gastronomii.

### **4.3 Zahraniční srovnání**

Aby byla problematika rizik objektivnější, byla provedena analýza zahraničních podniků. Analýza byla prováděná na základě osobních konzultací s níže uvedenými pracovníky.

#### **1. Název: Restaurace Au Pacino**

Restaurace se nachází ve Švýcarském městě Fribourg v městské části Villars-sur-Glane. Dostupnost do restaurace je velmi dobrá. U restaurace je velká parkovací plocha, a dokonce je před restaurací zastávka městské dopravy. Vedení restaurace má na starost manažer spolu s šéfkuchařem. Ti společně řeší chod restaurace a samozřejmě na to dohlíží i majitel. Ten do chodu restaurace nemluví, pokud nemá potřebu. Dále si šéfkuchař vede kuchyň a manager vede servis. Personál se hledá pomocí inzerátu, nebo po známostech. Jelikož práce ve Švýcarsku není tak časově náročná jako v ČR, tak se personál shání lépe. Neustále zde personál pracuje na novém menu. Restaurace se může pochlubit dobrým personálem a skvělým jídlem, které má své příznivce a stálou klientelu. V této restauraci převažují zaměstnanci bez praxe z oboru, ale prostředí restaurace si umí personál vychovat. Konkurence v blízkém okolí není na stejné úrovni. Největší zisk má restaurace na alkoholu a víně. Restaurace pravidelně mění své menu a snaží se vymýšlet nové věci pro své zákazníky. Riziko - personál není zvyklý pracovat celou směnu, mají dvousměnný provoz. Nedostatek personálů z oboru (Pelcová, 2018).

## **2. Hotel Laxá**

Restaurace leží uprostřed krajiny Islandu, 100 km od města. Hotel se nevěnuje propagaci, díky poloze je v sezóně plně obsazen a turisté nemají moc možnost, kde se v této lokalitě najíst. O vedení restaurace se stará manager, head waitres, head or housekeepong a head chef. Personál restaurace se nepotýká s nedostatkem zaměstnanců. S rizikem málo zákazníků se restaurace v sezóně nesetkává. Restaurace se může pochlubit odborníkem skoro na každé pozici. Konkurence na Islandu, je málo hotelových restaurací na velké množství turistů. Restaurace v tomto komplexu je spíše doplňková. Vylepšení pro restauraci by mohla být propagace, která je momentálně nulová. Na druhou stranu hotel je obsazen z 80 % na dva roky dopředu, což restauraci zajišťuje klientelu. Rizikem tohoto podniku je vznik nové konkurence, která by odvedla určitou část klientů. Dalším rizikem je omezení pro turisty, tato oblast žije jen z turistů (Ptáčková, 2018).

## **3. Boydens kitchen**

Leží na severu Londýna, v New Barnet. Dostupnost pro klienty je velice dobrá. Restaurace má takovou polohu, takže se nepotýká s konkurencí. Naproti restaurace se nachází Princess, což je ubytovna, kde bydlí bohatí lidé, jako např. golfové hvězdy. Za druhé světové války to byla psychiatrická léčebna, která byla zrenovována na nové byty. Podnik za tento rok již třikrát vykradli. Dá se tedy říct, že se nejedná o příliš bezpečnou lokalitu. Dostupnost s ohledem na městskou dopravu je velmi dobrá. Restaurace leží uprostřed ničeho, mimo turistické centrum. Ani v městské části, kterou by projíždělo davy lidí. O chod restaurace se stará hlavní kuchař, hlavní barista, manažer, další pracovníci kitchenporter a servírky, raner. Kuchař hlídá kuchyni, manager provoz, společně vyřizují objednávky, konzultují vše s hlavním baristou. Personál se buď přihlásí sám, jednou za dva týdny někdo přijde na pohovor. Nebo se hledá přes známé a také přes web. Nejčastěji se mění pracovníci jednou za dva roky. Podnik pracuje se studenty brigádně, které si vyškolí a jsou neustále pod dohledem vyšší pozice. Šéf barista a manager mají na starost zaškolení personálu. Odborníci jsou na vyšších pozicích, na nižších pozicích jsou zaměstnanci, kteří se neustále školí. Pro větší tržby by pomohla větší kuchyň. Podnik nemá problém

s klientelou, ale má problém s uspokojením všech objednávek na jeden zátah. Kuchyně stihá vydat cca 10-20 jídel zároveň. Potřebovala by, ale vydávat najednou 40-50 jídel. Přes víkendy je restaurace plně obsazena. Klienti nejsou zvyklí čekat. Doba čekání na jídlo je pro ně ideálně 10 minut, ale průměrné čekání je 20 minut, což je pro některé dlouho. Podnik se snaží udržet poptávku na základě připomínek klientů. Pravidelně pracuje na novém menu, postupně, aby si klienti zvykali, a aby našli vždy něco, na co jsou zvyklí a něco nového na obměnu. Reklamu podnik nemá. Jediné, co využívá je služba přes aplikaci na jídlo, kterou využívají jen ve slabé dny, a to v pondělí a v úterý. Rezervace drží do deseti minut. Nástupní mzda je 7,5 liber na hodinu, 9,5 liber pro zaměstnance, kteří se účastní pravidelných školení. Majitelé se věnují personálu, pokud jsou spokojeni, snaží se personál udržet. Pokud zaměstnanec nemá zájem se rozvíjet, pracuje za základní mzdy. Minimální plat mají jasně daný státem. Rizikem tohoto provozu je, že nemá kapacitu, aby uspokojili veškeré potřeby klientů najednou. Dalším rizikem zde může být nová konkurence (Popelínský, 2018).

Z uvedených výsledků můžeme potvrdit, že situace není všude stejná. Každý podnik se potýká s jinými problémy. Podniky jsou ovlivněny svým okolím, což jasně ukazuje hotelová restaurace na Islandu, která se může chlubit obsazeností na dva roky dopředu z 80 % na rozdíl od restaurace Grandezza. Zajímavé je také srovnání ze Švýcarska, kde personál není zvyklý pracovat víc jak osm hodin denně, dodržují se zde přestávky a dbá se na dodržování zákoníku práce.

V České republice číšníci pracují sice jen patnáct dní v měsíci, avšak jejich pracovní den má dvanáct až šestnáct hodin, což ve srovnání se Švýcarskem je skoro dvojnásobek. Anglie je stále krok před námi, zde můžeme vidět dobře nastavené placené ohodnocení, kdy je na jednotlivci, jaké mzdové ohodnocení si přeje a ví, co pro něj musí udělat. A jak by měl zvýšit svoji kvalifikaci či odbornost.

V zahraničí nemají personální problémy. Na rozdíl od České republiky jsou v zahraničí otevření k přistěhovalcům a nebrání se zaměstnat různé národnosti. V České republice je poměrně velký handicap český jazyk, který je pro cizince velice těžký, a proto zde mohou pracovat jen v mezinárodních podnicích, kde je anglický jazyk uveden jako firemní.

## ***SWOT analýza***

SWOT analýzu použijeme ke zhodnocení, abychom zjistili, v jaké situaci restaurace nyní je. Analýza zhodnotí, na jaké pozici trhu se restaurace nachází, zda se jí daří či naopak. Využijeme data, která nám charakterizuje kompletně celý podnik.

### ***Silné stránky***

Dostatečné finanční zdroje (viz. následná finanční analýza) restaurace si na sebe dokáže vydělat, tedy nemá problém se mzdami, ani s potřebnými opravami, rekonstrukcemi, inovacemi atd.

- nákladová výhoda – podnik investuje do technologií, díky kterým získává levnější suroviny např. stroje na výrobu domácích těstovin,
- pronájem – restaurace patří přímo majiteli hotelu,
- strategicky dobré umístění – díky postavení v centru Brna, je zde neustálý pohyb potencionálních klientů,
- dobrá dostupnost – pokud se bavíme o městské hromadné dopravě nebo pěší turistice,
- férový zaměstnavatel – majitel svými podniky žije, pravidelně podnik navštěvuje, aby si hlídal kvalitu služeb i personál. Zároveň si buduje vztahy se svým personálem,
- moderní technologie IT – restaurace se stará o nové systémy počítačů a registračních pokladen, aby bylo vše v pořádku a fungovalo, jak má, pravidelně prochází programátor na revizi.

### ***Slabé stránky***

Nízká ziskovost u některých produktů – jedná se o snídaně, točené pivo, pečivo. Nedostatečné služby a znalosti – především v sommeliérství, ale i v anglickém jazyce. Klientela restaurace je převážně zaměřena na cizince, proto je důležitý anglický jazyk

na vyšší úrovni. Stejně tak sommeliérské služby, klienti, kteří restauraci navštěvují, mají základní znalosti, a proto očekávají obsáhlejší výklad o objednaném víně.

Nedostatečný personál – restaurace má jen pár stálých zaměstnanců, chvíli vypomáhají brigádníci. Ti však mají své rozvrhy ve školách a nevykryjí tak potřebný úvazek. Vzhledem k vysokým požadavkům na personál převážně v anglickém jazyce restaurace těžko hledá nové zaměstnance, kteří by byli na úrovni, jakou požaduje.

Odborníci, profesionálové – personál nemá znalosti, které by pro servis bylo potřeba

Nezkušenost s portfoliem – personál má možnost ochutnat „alla carte“ k jejímu startu, ale již nemá možnost degustovat novinky, speciality, veškeré destiláty a největší negativum vidím ve vínech.

Malá znalost trhu – restaurace nedělá pravidelný „Mystery Shopping“, nevyhledává novou konkurenci a nehlídá současnou konkurenci.

Špatná dostupnost aut - vjezd autem je na povolení, které uděluje recepce k pobytu v hotelu, avšak pro zákazníky hotelu je zde problém s parkováním. Restaurace nevlastní parkovací místa. Má možnost půjčit si hotelová parkovací místa avšak, jen pokud jsou volné. Jinak je na Zelném trhu parkovacích míst dostatek, ale jsou zpoplatněny městem.

Malé prostory pro uskladnění – trh se neustále vyvíjí, podnik nakupuje nové věci, které musí uskladnit a zároveň má i staré věci jako inventář, sezónní zahrádka.

Zbytky potravin – převážně u snídaní, kdy restaurace musí zajistit pro každého hosta dostatek všech surovin, velice těžko se odhaduje množství konzumace jednotlivých klientů.

### ***Příležitosti***

- spolupráce s klienty (catering),
- zákaznická základna – restaurace má dobré předpoklady pro vybudování stálých zákazníků, které bude mít stále čím oslovit,
- vysoká poptávka po službě – klienti v dnešní době vyhledávají kvalitu a nebojí se za ni připlatit, pokud služba splní jejich očekávání,
- možnost rozšíření služeb – stále se může restaurace vyvíjet a rozšiřovat své portfoliem, v poslední době se jednalo o čerstvé ryby, které si svoji klientelu našly ihned,
- oslovení zákazníků – stále se dá na trhu najít skulinka čím oslovit nové klienty.

### ***Hrozby***

- nová/velká konkurence – vzhledem k umístění v centru města je zde neustále nová konkurence, která se vyvíjí, posouvá dál, ale zároveň i zaniká. Dále je třeba myslet i na konkurenci, která se nachází mimo centrum,
- zvyšování daní, státní politika – zde restaurace nemůže nějak ovlivnit dění, musí jej však sledovat a dodržovat,
- dodavatelé – dodavatelé se také vyvíjejí, velké společnosti se sebou bojují, a i to restauraci ovlivňuje. Malé dodavatele je potřeba si hýčkat, je zde riziko zániku, nedodání požadovaného množství, objednávky nelze dělat na poslední chvíli,
- málo zákazníků – pokud restaurace neosloví nové zákazníky hrozí ji malé tržby, které neutáhnou tak velký provoz,
- zimní měsíce – pro gastronomii celkově, jsou nejhorší zimní měsíce, zejména leden a únor,

- nedostatek zaměstnanců – restaurace neustále hledá do svého týmu zaměstnance na různé pozice, skrz požadavky zaměstnavatele (anglický jazyk na dobré úrovni, praxe v oboru, dobré vystupování, zodpovědný přístup).

Tabulka 5: *Silné stránky* (Zdroj: vlastní zpracování)

	<b>S1</b>	<b>S2</b>	<b>S3</b>	<b>S4</b>	<b>Součet</b>	<b>Váha</b>
<b>S1</b>	x	0	0	1	1	17 %
<b>S2</b>	1	X	1	1	3	50 %
<b>S3</b>	1	0	x	0	1	17 %
<b>S4</b>	0	0	1	x	1	17 %
<b>Celkem</b>					6	100 %

V bodové tabulce silných stránek je jasně vidět, že nejsilnější S2, tj. nákladová výhoda společnosti.

Tabulka 6: *Slabé stránky* (Zdroj: vlastní zpracování)

	<b>T1</b>	<b>T2</b>	<b>T3</b>	<b>T4</b>	<b>Součet</b>	<b>Váha</b>
<b>T1</b>	x	0	1	0	1	17 %
<b>T2</b>	1	X	1	1	3	50 %
<b>T3</b>	0	0	X	0	0	0 %
<b>T4</b>	1	0	1	X	2	33 %
<b>Celkem</b>					6	100 %

Tabulka 7: *Hrozby* (Zdroj: vlastní zpracování)

	<b>O1</b>	<b>O2</b>	<b>O3</b>	<b>O4</b>	<b>Součet</b>	<b>Váha</b>
<b>O1</b>	x	1	0	0	1	17 %
<b>O2</b>	0	x	0	1	1	17 %
<b>O3</b>	1	1	x	0	2	33 %
<b>O4</b>	1	0	1	X	2	33 %
<b>Celkem</b>					6	100 %

Tabulka 8: *Příležitosti* (Zdroj: vlastní zpracování)

	<b>W1</b>	<b>W2</b>	<b>W3</b>	<b>W4</b>	<b>Součet</b>	<b>Váha</b>
<b>W1</b>	x	1	0	1	2	33 %
<b>W2</b>	0	x	1	1	2	33 %
<b>W3</b>	1	0	x	1	2	33 %
<b>W4</b>	0	0	0	X	0	0 %
<b>Celkem</b>					6	100 %

Hrozbou restaurace je konkurence. Slabou stránkou restaurace je nedostatek zaměstnanců a profesionální personál.

Tabulka 9: Celkový přehled následků SWOT analýzy (Zdroj: vlastní zpracování)

	Interní faktory										
	SILNÉ STRÁNKY					SLABÉ STRÁNKY					
		S1	S2	S3	S4	Součet O,T/S	W1	W2	W3	W4	Součet O,T/S
Klíčové externí faktory	O1	3	3	2	4	12	-3	-4	3	-3	-7
	O2	3	2	3	4	12	-4	3	-3	3	-1
	O3	4	3	4	3	14	5	-5	-5	4	-1
	O4	4	3	2	2	11	3	3	3	3	12
		14	11	11	13	49	1	-3	-2	7	3
	T1	-3	-2	-2	-3	-10	-5	-3	-4	-3	-15
	T2	-2	-2	-2	-2	-8	-3	-5	-2	-3	-13
	T3	-2	-2	-2	-2	-8	-2	-2	-2	-2	-8
	T4	-4	-3	-3	-2	-12	-3	-5	-4	-3	-15
<b>Součet S, W</b>	-11	-9	-9	-9	-38	-13	-15	-12	-11	-51	

Ze SWOT analýzy vyšlo jako nejhorší slabé stránky a hrozby v absolutní hodnotě 51. Na tomto základě budeme minimalizovat hrozby a slabé stránky.

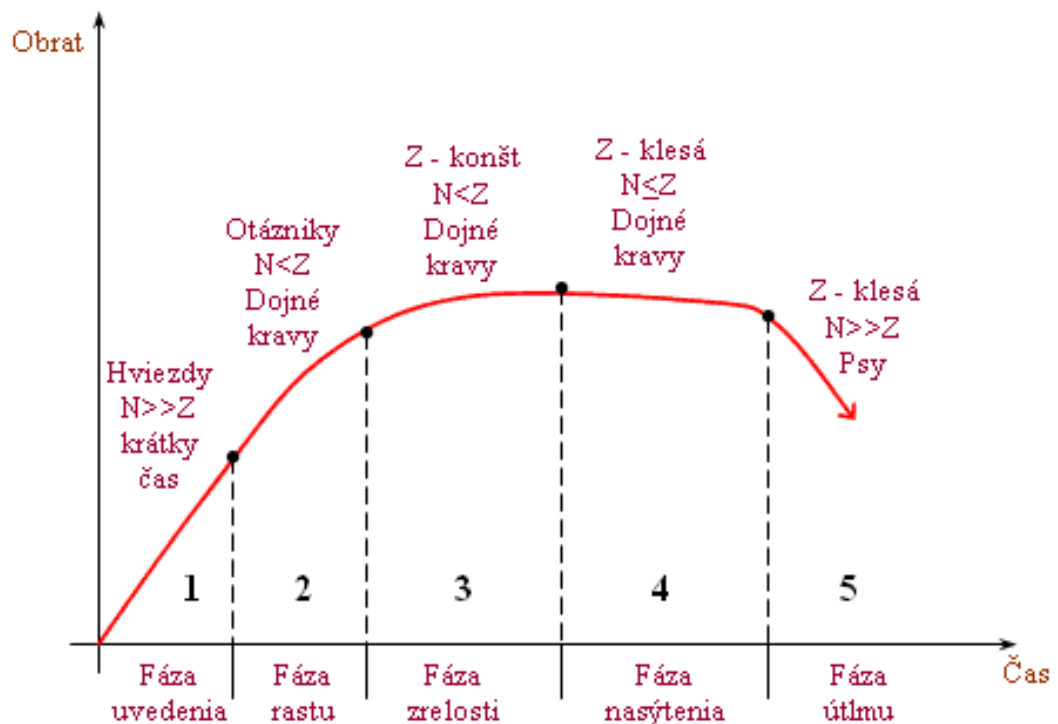
### ***Bostonská matice (BCG matice)***

Pro restauraci jsou „otazníkem“ sommeliérské služby, které momentálně nejsou na takové úrovni, aby byla uspokojena poptávkou. Vinná karta je bohatě obsáhlá. Náklady na uskladňování vína jsou poměrně finančně náročné, stejně tak určitá zásoba vín, v které podnik stojí peníze. Vína se prodávají za vysokou cenu, sommeliérské služby zde však chybí. O sommeliérské služby je na trhu velký zájem, dalo by se říci, že se jedná o nový trend v lepších restauracích. Someliéři mají zatím malý tržní podíl a je zde riziko, že pokud nebudou na špičkové úrovni, klienti budou znalostně na vyšší úrovni. Klienti však své znalosti získávají z telefonních aplikací, mnohdy se nejedná o správné informace, jelikož tyto aplikace mohou vytvářet amatéři. Věříme, že o tuto službu bude zájem a vytvoří nám důležité procento zisku. Zavedení sommeliérské služby, je tedy rozhodně dobrou myšlenkou. Je třeba si uvědomit, že vstupní investice zde bude velice nákladná. Jedná se o začátek vytvoření trendu.

Dalším kvadrantem matice jsou „hvězdy“. Jsou na ně také vysoké náklady, avšak současně tvoří velkou část tržeb. Jedná se o produkt, který zákazníci opravdu chtějí a některý i vyhledávají. V našem případě mluvíme o doprovodných službách v restauraci. V restauraci se zaměřujeme na vykostění ryb před zákazníkem. Personál je v tomto velice ochotný a je si vědom, že je to přidaná hodnota pro zákazníka. I tato služba vyžaduje určité finance. Je potřeba zajistit denně čerstvé ryby, umět je dobře připravit a kvalitně vykostit. Služba je spojená se show pro zákazníka, který si za tuto službu zaplatí, cena je zahrnuta v ceně ryby.

Dále můžeme mluvit o „dojných krávách“, které mají nízké náklady a vysoký zisk. Restaurace za „dojné krávy“ může považovat snídaně. Snídaně jsou pravidelným ziskem pro restauraci. Jsou závislé na obsazení hotelu. Dá se říci, že na snídaně chodí 40-60 osob. V týdnu jsou počty snídaní slabší, o víkendu se jedná až o 120 snídaní. Což je maximum pro kapacitu restaurace a kuchyně. Restaurace své snídaně povznesla na vyšší úroveň, aby splnila standart pro pátou hvězdu. Snídaně navštěvují i lidé, kteří nejsou ubytováni v hotelu.

Posledním bodem jsou „bídni psi“, kteří restauraci nepřinášejí příliš velký zisk. Pro restauraci je to jídelní lístek, s kterým číšníci pracují co nejméně a nabízení denní speciality, které jim dělají tržbu. Mít stále navařený kompletní jídelní lístek je časově i ekonomicky náročné a efekt není dostatečný. Jídelní lístek je navíc drahý k poměru s denními specialitami. Samotná poptávka po jídelním lístku také není vysoká. Trendem jsou čerstvé suroviny, a to jídelní lístek příliš nenabízí. Jídelní lístek nám zatěžuje rozpočet.



Obrázek 9: *Bostonská matice* (Zdroj: blogspot.com)

Tabulka 10: *Bostonská matice* (Zdroj: vlastní zpracování)

	<b>Hvězdy</b>	<b>Otazníky</b>
Růst	Doprovodné služby v restauraci	Sommeliérské služby
	<b>Dojné krávy</b>	<b>Psi</b>
Pokles	Snídaně	Jídelní lístek Alla carte

### ***McKinseyho model 7S***

Pro restauraci je důležitou analýzou pro úspěch při realizaci strategie a z analyzování vnitřního prostředí. Zaměřujeme se na tzv. klíčové faktory úspěchu. Jednotlivé faktory zohledňují následující skutečnosti:

### ***Strategie***

Restaurace nabízí kvalitní produkty a služby. Restaurace se nyní vyvíjí a zvyšuje své služby, aby získala pátou hvězdu a stala se tak prestižnější. Toto ohodnocení je zejména vyhledávané zahraničními klienty, pro které je to záruka kvality.

### ***Struktura společnosti***

Restaurace využívá funkcionálního stylu vedení. Dělí se na kuchaře a číšníky. Kuchaři mají svého šéfa kuchaře, který zodpovídá za chod a kvalitu kuchyně. Šéf kuchař se stará o objednávky zboží, hlídá skladové zásoby, vytváří týdenní menu, alla carte a denní speciality.

Číšníci mají dva hlavní číšníky, kteří se v práci střídají, pravidelně spolu komunikují o chodu restaurace, předávají si informace a ty dále šíří svým číšníkům na směně. Hlavní číšníci mají za úkol hlídat sortiment a zboží potřebné k jejich činnosti. Obě tyto pracovníky má na starost manager restaurace, který dohlíží na chod provozu a stará se o personální náležitosti.

## ***Systemy***

Personál pro komunikaci a předávání informací využívá velkou nástěnnou tabuli, kterou jsou zaměstnanci každý den povinni kontrolovat a seznámit se s novinkami. Personál nejvíce využívá osobního kontaktu a namátkových ranních porad. Dalším zdrojem informací je rezervační kniha, kde se zaznamenávají veškeré rezervace, cateringy, coffe breaky, přípravy salónků, plánované akce apod. Rezervační knihu kontroluje každý den vedoucí číšník a informaci předává do kuchyně.

## ***Styl řízení***

Restaurace využívá kombinaci autokratického a demokratického stylu vedení. V čele restaurace je majitel, který má hlavní a zároveň poslední slovo v rozhodování. Manager restaurace má hlavní slovo nad zaměstnanci, vyslechne jejich názory a připomínky, sám se ptá na jejich poznatky. Je si vědom, že zaměstnanci v provozu a s klienty tráví nejvíce času, a tedy mohou objektivně přispět k rozhodnutí. Demokratický styl vedení je mezi personálem vyžadován a pozitivně přijímán. Pro restauraci je velkým přínosem spokojenost personálu s vedením. Zaměstnanci se snaží zapojit do chodu restaurace a ukázat svoji kreativitu.

## ***Spolupracovníci***

Restaurace se snaží mít především zaměstnance na dlouhodobý pracovní poměr. Dále restaurace využívá zaměstnanců na dohodu o provedení práce. Restaurace se snaží udržet si stálý personál, je to dobrá vizitka i pro klienty, kteří se vracejí za oblíbenými tvářemi a cítí se v prostředí příjemně. Motivace zaměstnanců je nulová ze strany zaměstnavatele. Každý zaměstnanec má své individuální fixní mzdové ohodnocení. Zaměstnavatel nabízí jako benefit třináctý plat po odpracování jednoho roku v restauraci. Další benefity restaurace nenabízí. V restauraci chybí pravidelné vzdělávání o sortimentu.

## ***Schopnosti***

Zaměstnanci si své schopnosti a dovednosti neprohlubují. Jak již bylo zmíněno (viz bod výš) v restauraci neprobíhají pravidelná školení o sortimentu. Zaměstnanci časem zleniví a nebudou se dál posouvat ve svém oboru. Aktuální dovednosti zaměstnanců nejsou na špatné úrovni, ale trh i samotná gastronomie se neustále vyvíjí a je potřeba s nimi držet krok. Zaměstnanci by měli sami sledovat vývoj ve svém oboru. Důležitým faktorem je spolupráce samotného personálu mezi sebou, která v restauraci taky pokulhává. Pokud kuchaři připraví například špatně rybu, číšník ji nevykostí správně, tak jak by měl, proto je zde spolupráce velice důležitá.

## ***Sdílené hodnoty***

Restaurace má společný cíl, a to dělat kvalitní gastronomii.

## ***Porterova analýza***

Porterův model vypovídá o pěti konkurenčních silách. Představuje vyjednávací sílu odběratelů a dodavatelů, stávající konkurenci, potencionální konkurence a ohrožení ze strany substitutů.

## **Vyjednávací síla dodavatelů**

Restaurační činnost je závislá na kvalitních a spolehlivých dodavatelích. Je zde velice důležitá cenová politika, flexibilitnost dodavatele, množství, které může dodat najednou, a hlavně kvalita surovin a výrobků. Trh je velice dobře pokryt dodavateli, pokud hledáme spolehlivého a kvalitního dodavatele kruh se zužuje. Stejně tak ne všichni dodavatelé mají široké portfolio, které by přesně restauraci vyhovovalo, a tak musí brát zboží od více dodavatelů. Restaurace dělá pravidelný průzkum cen na trhu. Jak již bylo zmíněno, je závislá i na době objednání a dodání. Nedají se přesně odhadnout tržby, a protože restaurace pracuje s čerstvými surovinami, nakupuje častěji v malém objemu.

## **Vyjednávací síla odběratelů (zákazníků)**

Odběratelé pro naši restauraci jsou každodenní zákazníci, kteří tvoří tržby. Ceny za pokrmy či nápoje jsou však pevně dány, tím pádem zákazník nemá vyjednávací sílu. Může si však vybrat z jídelního lístku, který je cenově dostupný pro každého, záleží jen na výběru. Restaurace nemá stálé odběratele, kterým by pravidelně dodávala své služby. Z toho vyplývá, že restaurace nemá uzavřené žádné smlouvy o dlouhodobém odběru.

## **Stávající konkurence**

Konkurence restaurací je v Brně opravdu velká. Pokud bychom hledali restaurace s podobným zaměřením, stále mluvíme o široké konkurenci na vysoké úrovni.

V největší blízkosti máme restauraci Retro Consistorium. Tato restaurace je nově otevřená a může se pochlubit skvělou a zajímavou kuchyní. Mají polední menu a alla carte neboli sezónní nabídku, která je obsáhlá, a tak si každý může vybrat. Pořádají zde tematické večírky. Cenová politika je zde zvolena velice podobně. Servis je zde ale, průměrný. Retro se zaměřuje na Španělskou kulturu. Jako plus bych ocenila blog, který si sami píšou. Další konkurencí je vzdálenější restaurace Borgo Agnese, která je s restaurací Grandezza úzce spojená. Nějakou dobu měl stejný majitel v pronájmu tyto restaurační prostory, proto není divu, že zde najdeme pár společných prvků. Borgo Agnese se může též pochlubit týdenním menu a alla carte, ale především degustačními chody, které nabízí. Dále zaujme nabídka piknikových košů. Na první pohled moderní restaurace působí velmi příjemně.

## **Potencionální (nová) konkurence**

Náklady pro vstup do podnikání v gastronomii jsou relativně vysoké, i tak se objevují nové konkurence. Nové podniky se na začátku setkávají s menšími tržbami, a proto se snaží mít své služby a produkty na vysoké úrovni. Většina produktů, poté co přečká tyto první měsíce, už nezaniká. Na trhu však není dostatek kvalifikovaných zaměstnanců, což je pro nové podniky velká nevýhoda. Dalším důležitým bodem je vybudování si dobré pověsti, což v dnešním světě, kdy si každý

závidí úspěch, nemusí být jednoduché. Nové podniky nemají na začátku co nabídnout dodavatelům, a tak nemohou vyjednávat levnější produkty. Pokud je nový podnik kapitálově silný, žádný ze zmíněných bodů pro něj na začátku nemůže být nereálnou překážkou. Určitou motivací pro nové podniky jsou trendy gastronomie, kterým se stále podniky moc nevěnují (RAW, vegan, caliakie, vegetariáni, ...)

## **Substituty**

Trh nabízí velkou škálu substitutů se srovnatelnými službami (například největší konkurence restaurace Retro a Borgo Agnese). Restaurace by se měla zaměřit na lepší propagaci. Pravidelnou aktualizaci webových stránek, FB příspěvků, vymyslet marketingovou kampaň pro přilákání více klientů. Restaurace se může pochlubit vlastními webovými stránkami, které jsou základní prezentací podniku.

## **4.4 Analýza rizik**

Při změně nebo inovaci prochází každá firma rizikem, se kterými do určité míry musí počítat. Rizika, která přijdou v průběhu realizace musí restaurace předem identifikovat a odhadnout, jaká je jejich pravděpodobnost, a také určit, jaký dopad budou mít tato rizika na samotnou restauraci. Díky identifikaci rizik si můžeme odborným odhadem určit jejich význam. Restaurace musí pravidelně podnikat všechny kroky k tomu, aby zabránila vzniku rizik.

### **Kvalitativní analýza rizik (hrozby)**

- příchod další konkurenční restaurace na trh,
- nenávratnost vložené investice,
- malý zájem o služby restaurace, tedy málo zákazníků,
- nedostatek či nezájem zaměstnanců učit se nové věci.

## RIP RAN

RIsk PRoject ANalysis představuje empirickou metodu sloužící k analýze rizik projektů. Vychází z procesního pojetí analýzy rizika. Metoda spočívá ve vytvoření orientovaných dvojic „hrozba a scénář“. Následný rozbor pravděpodobnosti a dopadu dané dvojice ve stanovené škále, a následné formulaci opatření proti riziku včetně uvedení nové hodnoty rizika (po aplikaci opatření). Autorem této metody je Bronislav Lacko, kterým jsem se nechala inspirovat. Výsledkem analýzy je seznam hrozeb a scénářů pro sestavení tabulky k další analýze (LACKO, 2018).

Tabulka 11: *Rip ran* (Zdroj: Vlastní zpracování podle p. Lacko)

ID	HROZBA	SCÉNÁŘ	P	D	HR	REAKCE	OPATŘENÍ	P	D	HR
1.I	Příchod nového konkurenčního subjektu na trh	Snížení tržeb, možný zánik	VP	SD	VHR	vyhnout se riziku	Podpora prodeje, cenová politika, doplňkové služby	SP	SD	SHR
1.II	Malý zájem o služby restaurace/málo zákazníků	Nízké tržby	SP	SD	SHR	akceptace	Akční propagace	MP	SD	MHR
1.III	Nenávratnost vložené investice (školení sommelierů)	Neefektivnost využitých prostředků	VP	SD	VHR	vyhnout se riziku	Dárkové poukazy, marketingová podpora prodeje	SP	SD	SHR
1.IV	Nedostatek zaměstnanců	Nízké tržby, nedostatek služeb	VP	VD	VHR	vyhnout se riziku	Motivační program	SP	SD	SHR
1.V	Nezájem zaměstnanců učit se nové věci	Nízké tržby, špatné vztahy na pracovišti	VP	SD	VHR	vyhnout se riziku	Školení dotována zaměstnavatelem, motivační program	SP	SD	SHR

V prvním kroku byla v tabulce přidána kolonka pravděpodobnosti výskytu scénáře na restauraci, dále výsledná hodnota rizika, která byla vypočtena následovně: pravděpodobnost scénáře x hodnota dopadu na restauraci. Nepříznivý dopad na restauraci byl navržen na základě vlastních zkušeností a skutečného průběhu restaurace. Získali jsme číselné vyjádření pravděpodobnosti a jejího rizika i se slovním hodnocením.

V dalším kroku byly tyto návrhy předneseny manažerovi restaurace, panu Petrovi Kalivodovi, který se k nim vyjádřil: navržení analýzy rizik, která mají snížit hodnoty rizika na nižší úroveň. Z tabulky tedy vyčteme číslo rizika, hrozbu, scénář, pravděpodobnost, dopad, návrh a snížení rizika. K závěru dochází k vyjádření celkové

hodnoty rizika, která provede vyhodnocení jak je riziko vysoké (Doležal, Máchal, Lacko, 2009).

Tabulka 12: *Tabulka verbálních hodnot pravděpodobnosti* (Zdroj: vlastní zpracování podle Lacka)

Pravděpodobnost		
MP	malá	0,1 - 3,4
SP	střední	3,5- 6,5
VP	vysoká	6,5 - 10

Tabulka 13: *Tabulka verbálních hodnot pravděpodobnosti* (Zdroj: vlastní zpracování podle Lacka)

Škoda		
MD	malý dopad	dopady vyžadují určité zásahy v restauraci
SD	střední dopad	ohrožení provozu restaurace
VD	vysoký dopad	nezvládnutí provozu restaurace

Tabulka 14: *Tabulka verbální hodnoty rizika* (Zdroj: vlastní zpracování podle Lacka)

Hodnota rizika a reakce		
VHR	vysoká	vyhnutí se riziku
SHR	střední	tvorba rizikového plánu
MHR	malá	akcetace

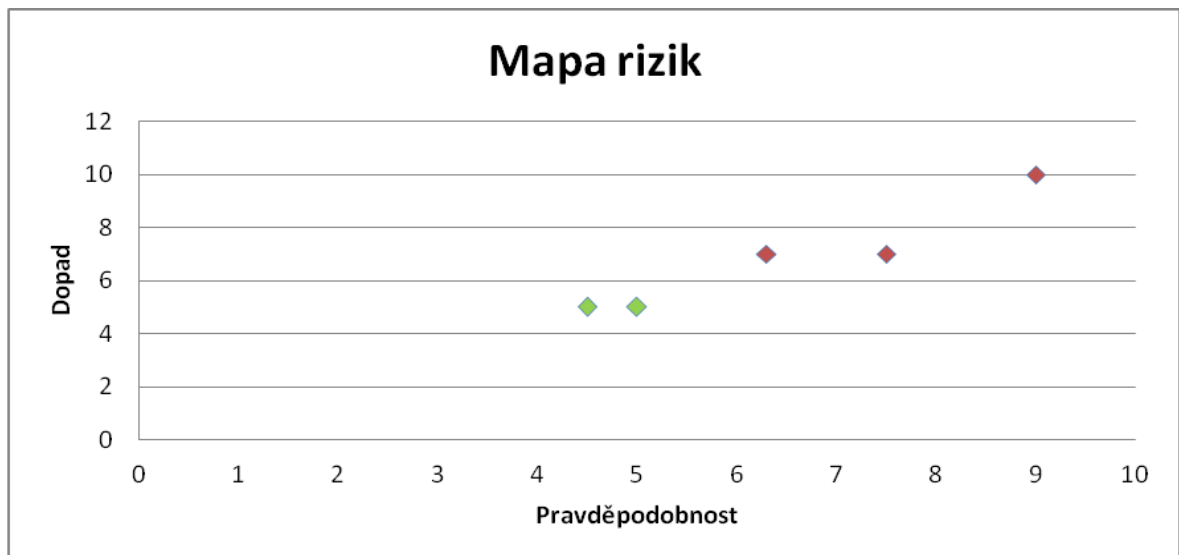
Tabulka 15: *Vazební tabulka pro přiřazení verbální hodnoty rizika* (Zdroj: vlastní zpracování podle Lacka)

Riziko	MP	SP	VP
MD	MHR	MHR	SHR
SD	MHR	SHR	VHR
VD	SHR	VHR	VHR

Tabulka 16: *Pravděpodobnost a dopad rizik* (Zdroj: vlastní zpracování)

Rozmezí 0,1-10	Pravděpodobnost (P)	Dopad (D) 1.X
0,1 – 2	Velmi nepravděpodobné	1
2,1 – 4	Výjimečně možné	3
4,1 – 6	Běžně možné	5
6,1 – 8	Velmi pravděpodobné	7
8,1 – 10	Bezmála jisté	10

Pomocí této tabulky stanovíme pro jednotlivé hrozby a scénáře, které jsme si určili, výši jejich pravděpodobnosti a tvrdost dopadu, které tyto hrozby mají.



Obrázek 10: *Mapa rizik* (Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 17: *Hodnota rizika* (Zdroj: vlastní zpracování)

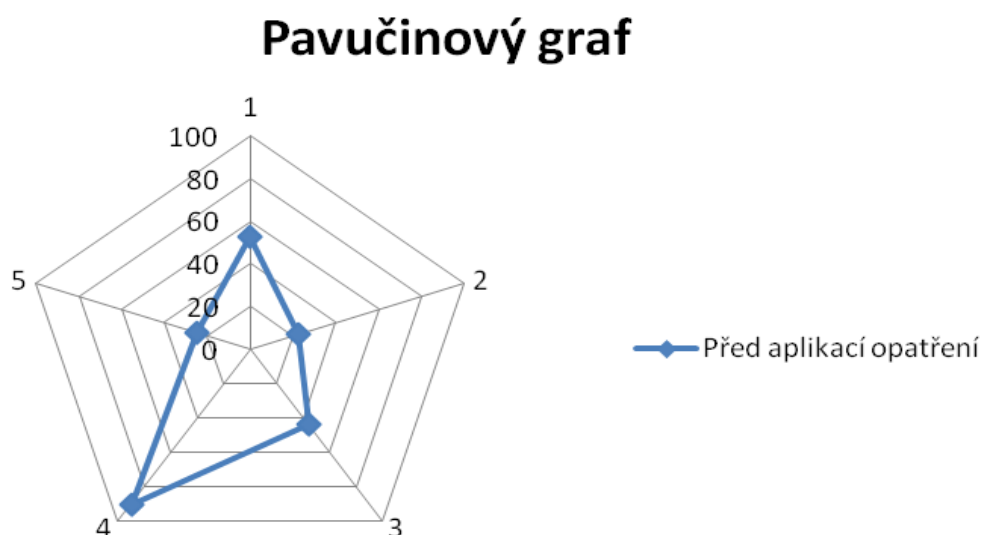
Poř. Číslo	Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost (P)		Dopad (D)	Hodnota rizika
1	<b>Příchod nového konkurenčního subjektu na trh</b>	Snížení tržeb, možný zánik	Velmi pravděpodobné	7,5	7	<b>52,5</b>
2	<b>Nenávratnost vložené investice (školení sommelierů)</b>	Neefektivnost využitých prostředků	Běžně možné	4,5	5	<b>22,5</b>
3	<b>Malý zájem o služby restaurace/málo zákazníků</b>	Nízké tržby	Velmi pravděpodobné	6,3	7	<b>44,1</b>
4	<b>Nedostatek zaměstnanců</b>	Nízké tržby, nedostatek služeb	Bezmála jisté	9	10	<b>90</b>
5	<b>Nezájem zaměstnanců učit se nové věci</b>	Nízké tržby, špatné vztahy na pracovišti	Běžně možné	5	5	<b>25</b>

Pomocí grafu jsme zjistili, že máme jedno kritické riziko, a dvě závažná, které preventivně snížíme. Ostatní rizika jsou brána, jako běžné a nepředstavují pro nás hrozbu, která potřebuje okamžité opatření. Závažná rizika snížíme pomocí následujících opatření:

- Hrozba 1 – Příchod dalšího konkurenčního subjektu na trh
- Opatření 1 – Zlepšování a zkvalitňování služeb
- Hrozba 2 – Malý zájem o služby restaurace/málo zákazníků
- Opatření 2 – Zaujmut/oslovit zákazníka
- Hrozba 3 – Nedostatek zaměstnanců
- Opatření 3 – Lepší pracovní podmínky

### ***Pavučinový graf***

Pomocí pavučinového grafu můžeme graficky zobrazit velikost pravděpodobnosti vzniku jednotlivých hrozeb, před provedením opatření a po realizaci jednotlivých opatření. Lze z něj tedy vyvodit závěr, že při aplikaci opatření na závažné hrozby, došlo ke snížení pravděpodobnosti jejich vzniků. Modře zvýrazněný graf zobrazuje původní hodnoty pravděpodobnosti.



Obrázek 11: *Pavučinový graf* (Zdroj: vlastní zpracování)

## **5 NÁVRH OPATŘENÍ PRO ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU**

Na základě zjištěných informací, z uvedených výsledků použitých analýz a z vlastní zkušenosti s chodem společnosti Restaurace Grandezza, jsem vypracovala několik návrhů na zlepšení současného stavu a možných rizik. Společnost na základě šetření nedopadla nejhůř, avšak byla odhalena slabá místa, která lze eliminovat. Celkové zlepšení a rozšíření možných opatření, napomůže společnosti k získání lepší pozice na trhu a její následné udržení. Níže zmíněné doporučení a návrhy změn vycházejí z hodnocení rizik s největším indexem z předchozích kapitol. Návrhy může restaurace Grandezza použít jako podklady k úvahám o podchycení situace a snaze eliminovat rizika v restauraci.

### **5.1 Příchod nového konkurenčního subjektu na trh**

Z analýzy vyplývá, že pravděpodobnost je vysoká a daný dopad velmi významný. Riziko patří tudíž mezi neovlivnitelná rizika. Možnost snížení těchto nepříznivých dopadů by se dala hledat především v pružnosti společnosti a neustálém hledání konkurenční výhody.

Restaurace se, v dnešním moderním světě, potýká s konkurenční změnou na tzv. kongresovou, kdy díky vybavení dané restaurace je možno nabídnout své služby i v tomto tržním segmentu. Čím vyšší diferenciaci daných služeb, jejich image, tím vyšší je ochrana proti svým konkurentům, tím nižší je rivalita v sledovaném odvětví. I přesto všechno je cenami své konkurence vystavena tlaku zejména na snížení cen za poskytované služby. Jestliže poptávka po službách v daném odvětví roste pomalu, poté je rivalita v odvětví větší.

V rámci vytváření nových marketingových plánů, je potřeba ve svých plánech s novou konkurencí počítat. Základem toho všeho je zejména analýza své konkurence v daném odvětví. Součástí této analýzy je především identifikace konkurentů samotných. Zjištění, čím jsou tito konkurenti charakterističtí, jaké jsou jejich cíle, strategie, silné i slabé stránky, jejich i strategie.

V případě silné konkurence může daná restaurace přistoupit ke snižování cen. Cena hraje důležitou roli v oblasti podpory prodeje. Pro velkou skupinu svých zákazníků je výše ceny rozhodující faktor k nákupu služby a mnozí jsou citliví na jakékoliv cenové změny všech nabízených služeb. Cenová politika má totiž výrazný vliv nejen na své zákazníky, ale zejména i na konkurenci. Konkurenční válka v restaurátérství často tlačí ceny dolů a řada restaurací se nechá tímto konkurenčním bojem strhnout a své ceny tlačí dolů. Ovšem stanovená cena by měla odrážet určitou úroveň a kvalita těchto služeb a nižší kvalita by měla být nabízena na nižší cenu. Zákazníci v dnešní době i za nižší ceny očekávají vysokou kvalitu, a pokud to tak není, dochází poté k nespokojenosti.

Restaurace by se měla vyvarovat stanovování přílišného snižování cen i poskytování slev, jelikož hosté si za nízké ceny rádi zvykají a v budoucnu by nemuseli být ochotni zaplatit více. Nízká cena přitahuje do restaurace hosty, kteří by v jiném případě volili cenově dostupnější kategorie, a proto se snižující se cenou často klesá úroveň hostů, a to může zejména negativně ovlivnit pověst dané restaurace. Restaurátérství je více než kterékoliv jiné odvětví ovlivněno cenovou diferenciací, která především vzniká v důsledku různých vnitřních a vnějších vlivů.

Část konkurenčního boje restaurací se odehrává i v oblasti nabízených doplňkových služeb restaurace. Záleží zejména na jejich variabilitě, struktuře a kvalitě. Nelze opomenout však technologický pokrok. Důvod, proč je pro restauraci inovační činnost důležitá, může být několik. Zavádění novějších technologií může vést poté ke snížení nákladů na provoz (efektivnější provoz restaurace) či k vytváření konkurenční výhody, z důvodu větší moderní technologické vybavenosti. V dnešní době se v oblasti restaurátérského podnikání technologický pokrok a s ním související inovační činnosti restaurace týkají se zejména oblasti komunikační, informační a výpočetní techniky.

Konkurence může být způsobena substitučními produkty. Ty mohou snížit náklady restaurace na jednotlivé produkty, avšak může tím být zapříčiněno i snížení kvality. Další možnou konkurencí je konkurence dodavatelů, ať už vzhledem k ceně či kvalitě dodávaného zboží. Každá restaurace si musí, se vší touto konkurencí, poradit.

Zejména v dnešní době velmi záleží na kvalitě podávaných pokrmů, proto by se měla analyzovaná konkurence zaměřit především na zvyšování či udržování zavedené kvality, která se u zákazníků osvědčila. Toto riziko lze snižovat nejvíce právě tím, pokud se restaurace zaměří na své příležitosti a bude neustále pracovat na budování své dobré pověsti.

## **5.2 Nenávratnost vložené investice (školení sommelierů)**

Sommelier nakupuje kvalitní nápoje podle rozpočtu, stylu restaurace, dle kuchyně a s ohledem na skladovací kapacitu. Produkty nakupuje po pečlivé degustaci a jejím zhodnocení a svůj výběr zakládá na rovnováze kvality a ceny. Zajišťuje správné skladování a účetní kontrolu vín a ostatních nápojů, zvyšuje tak jejich prodej, zároveň vybírá kombinaci jídla a vína v nejvhodnější spojení. Sommelier dohlíží na výcvik zaměstnanců a snaží se o dobrou spolupráci mezi kuchyní a personálem restaurace. Radí zákazníkům a vyhoví, pokud je to možné, jejich přáním s ohledem na jejich finanční možnosti. Podává nápoje s úrovní a stylem, vždy je v dobré náladě, zapomene na jakékoliv osobní problémy a je maximálně diskrétní. Mnoho odborníků se shoduje na tom, že je třeba víno nejprve poznat z druhé strany. Je třeba znát, jaký proces předchází stáčení a jaké odrůdy existují. Jelikož množství informací v tomto oboru je téměř nevyčerpatelné. Existuje mnoho regionů, kde vinná réva roste, vinařů a také ročníků vína. Je třeba, aby sommelier nejprve teoreticky poznal problematiku oboru, případně se zaměřil na některý region. Základem teoretických znalostí dobrého sommeliera je samozřejmě víno, nicméně musí znát i ostatní nápoje, jako jsou pivo, lihoviny, likéry, ale i nealkoholické nápoje, káva, čaj. Nesmíme, však také zapomenout na tabák a tabákové výrobky. Především musí umět doporučit hostům vybrané víno ke konkrétnímu jídlu či naopak k vybranému jídlu doporučit a zdůvodnit konkrétní víno, jeho ročník, složení, přednosti i zemi původu. Zatímco jednoduché pomůcky pro servírování vína nebo technologické či tradiční hračky propůjčují nalévání vína auru posvátnosti, potřebné nástroje jsou omezeny na několik málo kousků: uzávěr lahve, stojan na lahev, karafa na dekantaci, kleště, stopper, teploměr s rychlým odečtem, chladič kbelík a sada různých sklenek. Poněkud neobvyklý mezi vášnivými milovníky a ctiteli vína a známý pouze v sommelierských kruzích je symbol profese – degustační miska, která se nejčastěji zaměňuje se sklenkou na degustaci; mezi nástroji

vyhrazenými servírovacím technikám si připomeneme například vozík na vína. Zabránit vzniku nenávratnosti vložených investic, zejména v rámci školení sommeliéra lze v rámci uspořádání akcí, kde by daný vyškolený sommelier pořádal degustaci vín, jak bílých, tak červených, popřípadě i piva. Sommelier by se v rámci celého večera věnoval všem zákazníkům, kteří by ochutnávali různé druhy vína. Poté se i vína v dané restauraci podávala, v případě zájmu i prodávaly celé láhve vína. Sommelier by daným zákazníkům vysvětloval to, co se právě on na školení dozvěděl, např. průběh stáčení, celý proces, jaké odrůdy vůbec existují. Ovšem daný sommelier by v rámci večera mohl nabízet i tvrdší alkohol, který by zákazníci ochutnali a poté by měli možnost objednání. Daná restaurace zároveň získá více zákazníků a využije školení svých zaměstnanců, a tím pádem by se vrátila i investice do společnosti. Restaurace v rámci své reklamy může nabízet poukazy na jídlo a pití v různých hodnotách, jehož součástí by byl i samotný sommelier, který by daným hostům doporučil přesný drink k jejich jídlu. Tyto poukazy by mohla restaurace nabízet na pokladně všem hostům, kteří by tyto poukazy mohli využít také jako dárek pro své blízké či přátele.



## Dárkový poukaz

Pro: .....

## GURMÁNSKÉ ZÁŽITKY S OSOBNÍM SOMMELIÉREM

Hodnota: .....

Platnost voucheru do: .....

Službu provede a za akci odpovídá



Obrázek 12: Poukaz na gurmánský zážitek (Zdroj: vlastní zpracování)

### 5.3 Malý zájem o služby restaurace/málo zákazníků

Dalším návrhem na zlepšení se bude týkat nedostatku zákazníků, tedy nezájmu o služby této restaurace. V dnešní době plné konkurence je velice důležité zapojit veškeré možné prostředky ke zviditelnění nabídky restaurace, a to nejen jídel ale také služeb či společenských akcí. Tímto způsobem lze dospět k získání konkurenční výhody na trhu a zvýšení návštěvnosti.

Prostředí restaurace a interiér je zaveden v moderním stylu a o restauraci je pravidelně pečováno pomocí pravidelných prohlídek a případných oprav. Kromě tohoto příjemného prostředí, které restaurace má, by se měla také snažit o aktualizaci svého jídelního lístku, který by byl pro stálé zákazníky příjemnou změnou. V této restauraci totiž, jídelní lístek, tedy pokrmy, které jsou zde podávány, jsou málo měněny, takže stálé zákazníky toto může po nějakém čase omrzet a může dojít k jejich ztrátě.

Jak již bylo zmíněno, v restauraci probíhají pravidelné provozní prohlídky, které však neprobíhají v samotné kuchyni, která je srdcem restaurace. Přístroje k přípravě pokrmů již nejsou jedny z nejnovějších, mohou být často poruchové. Proto by se mělo také dbát na jejich pravidelnou údržbu a popřípadě výměnu.

Zásadním krokem ke zvýšení návštěvnosti restaurace je především dobrá marketingová propagace fungující hlavně v podobě reklamy. Bylo zjištěno, že lidé vyvíjí malý zájem o služby, které tato restaurace nabízí. Tento jev může být i z takového důvodu, že lidé o těchto nabízených službách mnohdy neví. Z tohoto důvodu musí restaurace dbát na dostatečnou reklamu, a to nejen ve svém okolí, či přímo v místě restaurace, ale také pomocí přehledných webových stránek. Zajímavou reklamou jsou jistě také letáčky, které budou umístěny ve vkusném stojanu, a to přímo před vchodem do restaurace. Na těchto letáčcích budou natištěny informace o aktuální akci, která bude v restauraci probíhat. Kromě letáčků by restaurace měla na své budově také vylepit plakáty v dostatečné velikosti a pestrých barvách, aby upoutaly kolemjdoucí. Pravidelná aktualizace webových stránek je také dostatečnou reklamou k upoutání pozornosti. Tato restaurace nepracuje pravidelně na svých webových stránkách, lze na nich nalézt kontakt s adresou a rezervační systém. Dobrou propagací

této restaurace by bylo akční podání webových stránek, kde by zákazníci mohli nalézt nejen jídelní lístek a lístek s výběrem kvalitních vín, které restaurace podává, ale také aktuální denní menu. Nabídka denního menu totiž dokáže přilákat spoustu nových zákazníků, kteří se právě rozhodují, do které restaurace půjdou na oběd a své možnosti a chutě hledají právě na internetu. Po zadání „denní menu Brno“, by vyhledavač mohl potencionálního zákazníka dovést až do této restaurace. Kromě tohoto důležitého aspektu by bylo jistě dobré umístit na webové stránky této restaurace také fotografie, které mnohdy upoutají pozornost nebo vzbudí zvědavost tuto restauraci navštívit. Na sociální síti Facebook, by mohl být vyvěšen i jídelní lístek a aktuální polední menu, které by bylo pravidelně aktualizováno. Aktualizace denního menu nemusí probíhat každý den, a to z hlediska časových důvodů, ale tato nabídka může být restaurací připravena od pondělí do pátku, stejně jako u většiny restaurací. Rezervace míst je možná provést po webu.

Dále bylo zjištěno, že restaurace mezi svými stálými zákazníky neprovádí žádné průzkumy, ankety či dotazníky, na základě kterých by se nejenom vedení, ale také personál restaurace dozvěděl o chybách nebo věcech, které zákazníkům vadí a které by měla restaurace rozhodně zlepšit. Na druhou stranu, se takto mohou dozvědět o plusech, které se zákazníkům líbí a jsou pro ně příjemné. Jelikož je tato restaurace součástí hotelu, tak by bylo dobré, aby každému ubytovanému zákazníkovi byl při odchodu předán k vyplnění jednoduchý, krátký dotazník, například o dvou základních otázkách, které by byly otevřené, a zákazník by měl vypsát vše, co se mu po dobu jeho pobytu líbilo a v druhé otázce, co se mu naopak v restauračním zařízení nelíbilo.

## **5.4 Nedostatek zaměstnanců**

Mezi další zjištěná rizika této restaurace patří bezpochyby nedostatek zaměstnanců, což je rizikem či problémem u většiny podniků, které proti tomuto riziku musí bojovat. Nejdůležitějším opatřením s ohledem na nedostatek zaměstnanců je především motivace potencionálních zaměstnanců, a to například ihned u prvotního inzerátu či vstupního pohovoru.

Prvním motivačním prostředkem by měla být možnost stravenek, tedy příspěvek od zaměstnavatele na stravu, což je v dnešní době velice dobrou motivací. Vzhledem k tomu o jak náročnou práci se jedná, (práce v kuchyni, za barem či s obsluhou hostů), měl by se zaměstnavatel zamyslet nad tím, že potenciální zaměstnance může nalákat také slevovými poukazy na masáže nebo do relaxačního centra, kde si každý vybere proceduru podle své libosti. Jistou motivací budou také moderní přístroje, ať už počítač pro obsluhu, nebo přístroje k přípravě jídla, jak již bylo zmíněno. Nejen v letních měsících zaměstnanci kuchyně a obsluha, ale i hosté jistě ocení odvětrávání nebo klimatizaci. Restauraci také chybí správné osvětlení restaurace, o němž by mělo vedení restaurace uvažovat.

Dalším motivačním prostředkem může být pravidelné školení, na kterém by se zaměstnanci dozvěděli cenné rady pro svou práci a inovace v tomto oboru. Například kuchaři by si v rámci tohoto školení rozšířili obzory a dovednosti v oboru gastronomie, dozvěděli by se také novinky v přípravě a servírování jídel. Obsluha si ze školení odnese poznatky od prostírání stolů, adekvátního chování k hostům až po správné oblečení, které však již zaměstnanci restaurace vlastní a je jím zakoupeno zaměstnavatelem. Tato veškerá školení budou samozřejmě dotována ze strany zaměstnavatele v plné výši. Zajímavou motivací zaměstnanců může být také vyšší příplatky za směnu v den státního svátku. Vedení restaurace by se také mělo snažit o udržování přátelského prostředí, a to například pomocí akcí pro své zaměstnance a jejich rodiny. Kupříkladu takové společenské akce může být dětský den, který by byl pořádán především pro zaměstnance s dětmi, ale také pro jejich známé. Restaurace by mohla věnovat svým zaměstnancům poukaz na večeři pro dva k narozeninám. Taková neobvyklá událost ze strany restaurace by jí jistě vyzdvihla jméno a dostala jí do povědomí lidí a potenciálních zákazníků. Kromě opatření k získání nových zaměstnanců se tyto motivační prostředky využívají také ke zlepšení kvality práce.

Pokud by vedení restaurace, díky těmto motivačním stimulům, dokázala zajistit dostatek zaměstnanců, práce pro vedení restaurace nekončí, jelikož od této doby se musí snažit o jejich udržení, tedy o poskytování dalších motivačních prostředků. Nejprve by si vedení mělo zjistit, jak funguje běžný chod nebo den v restauraci, zjistit si každodenní problémy, se kterými se musí kuchaři či obsluha potýkat, nebo informace

o tom, co zaměstnancům restaurace na jejím chodu vadí. Tyto informace by byly sbírány na základě pravidelných, krátkých, ale intenzivních rozhovorů, jelikož zpětná vazba mezi zaměstnavatelem a jeho zaměstnancem je jedno z nejdůležitějších pravidel. Zjištění informací z těchto pohovorů, tedy zjištěná negativa by mělo vedení restaurace ihned řešit, jelikož by mohlo dojít k odchodu zaměstnance nebo zaměstnanců. Pokud by se však stalo, že by zaměstnanec chtěl skutečně odejít, měl by se s tímto člověkem udělat detailnější rozhovor, který by byl podkladem pro opatření do budoucna a ke zlepšení chodu restaurace.

## **5.5 Nezájem zaměstnanců učit se nové věci**

Opatření proti nezájmu zaměstnanců učit se novým věcem, musí být jediné pravidelná, povinná školení, a to nejen z oboru gastronomie, ale také základy anglického a německého jazyka u personálu, které by obsahovaly konverzaci z restaurace.

Jakákoliv školení by měla být uskutečněna co možná nejbliže k místu restaurace, jelikož zdlouhavé cestování by ihned zaměstnance odradilo. Vedení by z tohoto důvodu mělo objednávat školitele, kteří svá školení provádí přímo na provozovnách restaurací, kde bude jednodušší vysvětlit si a ukázat i praktické ukázky. Základním druhem školení by měl být také jazykový kurz, který by byl povinný pouze pro naučení základů z jazyka anglického a německého. Po studiu základů z konverzace by se tento jazykový kurz stal nepovinným a zaměstnavatel by zájemcům z řad svých zaměstnanců přispíval již pouze polovinu finančních prostředků. Z důvodu, že prezenční forma studia jazykového kurzu je pro zaměstnance restaurace velice náročná, a to vzhledem k časové náročnosti pracovních směn, kurz by mohl probíhat pomocí e-learningu.

Dalším důležitým aspektem je, že by jednotlivá školení kromě jazykového kurzu měla na sebe navzájem navazovat a neměla by být pořádána zpřeházeně. Tedy od základů postupně až vyšší úrovni vědomostí, znalostí a dovedností. Jedním ze základních aspektů školení by mělo být to, že veškerá školení povedou pouze odborníci z praxe, kteří budou veškeré teoretické poznatky ihned předvádět v praxi. Aby mohla být školení intenzivní a smysluplná, bylo by dobré, aby se vedení restaurace

také postaralo o zakoupení podpůrné literatury a příruček, které by byly umístěny v místnosti pro zaměstnance. Kuchařům by jistě přispělo k dokonalosti zakoupení vybraných knih o vaření od předních oceněných kuchařů.

Kuchaři by mohli absolvovat také školení na různé druhy kulinářských kuchyní, na základě, kterých by následně vedení restaurace pořádalo tzv. kulinářský večer, kde by proškolení kuchaři měli možnost předvést své znalosti a dovednosti o dané kuchyni. Příklad: Kuchaři by prošli školením o italské kuchyni a následně by byla pořádána akce s názvem „Italský večer“, kde by zákazníci ochutnali italské speciality a dozvěděli se zajímavosti z italské kuchyni. Tyto akce by byly jistě velkým lákadlem a restaurace by se tak mohla dostat do povědomí.

Jak již bylo zmíněno, veškerá tato odborná školení by byla povinná a dotovaná zaměstnavatelem, což by jistě odbouralo nechuť zaměstnanců učit se novým věcem, jelikož po absolvování školení jim získané poznatky zůstanou po celý život, a to nejen při práci v tomto restauračním zařízení. Na povinnost odborných školení by měli být upozorňováni potenciální zaměstnanci již při přijímacím pohovoru, což by mohlo být pro některé dostatečnou motivací tuto práci vyzkoušet. Aby byla školení přínosná i pro zaměstnavatele, každé školení by mělo určitý počet bodů. Body by byly stanoveny podle náročnosti kurzu. Plat zaměstnanců by byl přizpůsoben i na základě bodového ohodnocení ze školení. Pro zaměstnavatele by to mohlo znamenat určitou stabilizaci zaměstnanců, do kterých již investoval.

Tyto návrhy byly předneseny manažerovi restaurace panu Petrovi Kalivodovi, který se k nim vyjádřil takto:

„Práce měla pro restauraci Grandezza přínos především ze strany analýz, které ukázaly rizika provozu. Některá rizika byla i pro mě zajímavá, ostatní řeším dnes a denně. Tato práce mi dala kvalitní kompletní přehled o restauraci a rizicích.“

„Hlavním a aktuálně závažným rizikem restaurace je nedostatek zaměstnanců. Motivace zaměstnanců je velice těžká a každého je potřeba zaujmout jinak. Půlka

zaměstnanců by ocenila jako bonus masáže, další touží po osobním růstu, kdy by ocenili možná školení dotována zaměstnavatelem.“

„Restaurace Grandezza tuto diplomovou práci od začátku podporuje, nejen daty, ale i zaváděním zmíněných návrhů. Mezi již zavedené návrhy v praxi, platí poukazy ke konzumaci v restauraci, což se osvědčilo, ze strany číšníků, kteří lépe znají sortiment, a tedy jej více nabízí a prodávají.“

„Dalším již zavedeným doporučením jsou jazykové lekce pro zaměstnance. Na základě spolupráce s hotelem jsme povinni komunikovat s lidmi s celého světa, a tedy v rámci angličtiny se zaměstnanci mají stále možnost zdokonalovat. Lektor angličtiny zatím dochází jednou za čtrnáct dní a nabízí každému zaměstnanci hodinu individuální konverzace, dle jeho zkušeností. Zaměstnanci jsou si v cizím jazyce jistější a začínají rozumět i různým přízvukům.“

„Ne všechny návrhy jsou reálné, a to pro jejich finanční náročnost. Práci hodnotím velmi kladně a jsem rád, že přispěla ke kvalitnějšímu chodu restaurace (Kalivoda, 2018).“

#### Finanční náročnost doporučených návrhů

Z finanční analýzy je viditelné, že restaurace Grandezza prosperuje, a díky svým aktivům může investovat do navržených doporučení. Je třeba si ale uvědomit, že některá doporučení jsou nejen finančně, ale i časově náročná a na jejich implementaci bude zapotřebí stálý team, který se zapojí. Některá doporučení se dají vyzkoušet jako jednorázová akce s okamžitým výsledkem. Jak doporučení bylo efektivní a zda návratnost odpovídala očekávání. V tabulce níže vidíme průměrné ceny návrhů.

Tabulka 18: *Průměrná cena doporučení (Zdroj: Vlastní zpracování)*

Průměrná cena doporučení:	cena:	cena celkem:
nový plán	30 000 Kč	2 500,00 Kč
opravy a rekonstrukce	250 000 Kč	20 850,00 Kč
školení someliérů	2 990 Kč	2 900,00 Kč
vína k degustaci	1 500 Kč	800,00 Kč
dárkové poukazy tisk	13Kč/ks	1 300,00 Kč
dárkové poukazy grafik	3 000 Kč	3 000,00 Kč
marketingová propagace	15 000 Kč	3 000,00 Kč
letáčky	3 500 Kč	400,00 Kč
Facebook	3 000 Kč	3 000,00 Kč
průzkum spokojenosti	800 Kč	200,00 Kč
stravenky	50 Kč	3 000,00 Kč
masáže	500 Kč	3 000,00 Kč
poukazy na jídlo	10 000 Kč	2 000,00 Kč
pravidelné školení	2 300 Kč	2 300,00 Kč
team buildingy	60 000 Kč	5 000,00 Kč
lektor angličtiny	320Kč/hod	4 800,00 Kč
celkem jednorázová zavedení na měsíc		58 050 Kč

Pokud vycházíme z průměrného zisku restaurace což je 134.709,- Kč měsíčně a měsíčních nákladů 58.050,-Kč můžeme hovořit o tom, že je možné daný plán plnit. Musíme brát ale ohled na cenu nákladů, která se může měnit. Některé návrhy je potřeba uhradit jednorázově, ostatní budou přibývat každý měsíc. Zároveň se zavedenými doporučeními by měla růst i tržba, a majiteli by se měl vrátit časem na stejný zisk.

## DISKUZE

Diskuze je věnována faktům a důležitým poznatkům, jež plynou z řešení této práce. Diplomová práce se zabývá hned několika problémy týkající se rizik u vybraného subjektu. Hned na začátku byly uskutečněné vstupní analýzy, které slouží k vyhodnocení těchto rizikových příčin a na jejich základě bylo hledáno řešení v zahraničí. Po rozboru veškerých získaných poznatků, jsem dospěla k závěru, že se jedná o širokou problematiku, nikoli zaměřenou pouze na restauraci Grandezza.

Je pro restauraci velkým rizikem, že majiteli dojdou finanční zdroje pro další aktivity restaurace. Zde se mi líbí restaurace na Islandu, která se zaměřila na mezeru na trhu a vybudovala služby, které jsou natolik vyhledávané, že se mohou pochlubit obsazeností z osmdesáti procent na dva roky dopředu. Z mého pohledu je trh v České republice opravdu široké spektrum služeb, které mohou zákazníky oslovit k vyhledání této služby a vzniku zisku pro restauraci. V průběhu mé diplomové práce restaurace Grandezza začala pracovat na změnách jídelního lístku pravidelně. Spolupráce šéf kuchaře a číšníků je vidět v rámci spokojených zákazníků, kteří se vrací. Restaurace stále nemá efektivní propagaci na rozdíl od zahraničí, kdy se o to starají externí firmy, či konkrétní osoba v podniku. Restaurace by si měla uvědomit, že to, co není na očích, není v povědomí zákazníků. V rámci GDPR je třeba brát v potaz, že nyní restaurace nesmí bez svolení zákazníka shromažďovat jejich údaje a restaurace tak nesmí rozesílat hromadné maily s nabídkou restaurace. Toto opatření komplikuje efektivní propagaci podniku a restaurace bude muset najít nových cest k oslovení zákazníků a získání tak nových příjmů.

Dalším problémem, se kterým se potýká většina podniků v České republice, je nedostatek zaměstnanců. Pokud zaměstnanec onemocní a je dlouhodobě v pracovní neschopnosti musí restaurace toto riziko řešit od prvního dne jeho absence. Restaurace je vystavena značnému riziku, že nebude schopna dodržet kvalitní chod restaurace a služby na úrovni, na kterou jsou klienti zvyklí. Vzniká zde riziko, že restaurace nebude schopna udržet svůj provoz na plno a může tak přijít o značnou částku příjmů z tržeb. V zahraničí riziko nedostatku personálu natolik neřeší. Na rozdíl od české republiky jsou otevření přistěhovalcům, a i zaměstnancům na určitou dobu, i kdyby

krátkou. Noví zaměstnanci přicházejí sami od sebe, láká je cizí země, praxe v oboru, či cestují kolem světa, na chvíli se v dané zemi zastavili. V české republice je velmi velká jazyková bariéra, a ne všichni zaměstnanci jsou natolik schopní konverzace v anglickém jazyce, že by se mezi sebou nedomluvili. Restaurace Grandezza potřebuje zaměstnance s dobrým jazykovým vybavením, ale jak již bylo zmíněno, nepodporuje je v jejich schopnostech dále růst a konverzovat na vyšší úrovni. Myslím si, že přijmout zahraniční studenty by restauraci Grandezza mohlo jedině prospět. A zároveň by to bylo i příjemné oživení pro stálé zaměstnance, kteří by mohli konverzovat s rodilými mluvčími a předávat si tak zkušenosti. Restaurace by mohla mít v záloze zaměstnance, kteří změnili obor, nebo brigádníky, kteří ukončili školu. Jednalo by se o personál, který je už zaučený a během období nemocenských, či dovolených by chod restaurace mohli podpořit svou návštěvou ve formě brigádní výpomoci.

Dalším problémem je malý zájem o služby, který se těžko finančně vyčísluje, nelze odhadnout, o jakých částkách by podnik mohl uvažovat v případě, že by celá marketingová strategie a propagace byla efektivně zacílená na klienty. Následkem správně oslovené části trhu by byl zisk širší klientely. Pro restauraci by to znamenalo větší tržby, a tedy i zisk pro podnik. O kolik by tržby vzrostly, však momentálně nemůže říct. Stejně tak je potřeba neustále upravovat kombinaci komplementů. Stejně jako v zahraničí by se restaurace měla pravidelně přizpůsobovat svým hostům. Měla by jejím požadavkům a přáním dát větší váhu a na tomto základě upravovat chod restaurace.

Restaurace zaměstnává nekvalifikované zaměstnance anebo zaměstnance, kteří nemají zájem o další osobní růst. V zahraničí např. v Londýně mají zaměstnanci platové ohodnocení jasně definované tabulkami. Je tedy jasně definovaná minimální mzda, ale zároveň zvýšení platu na základě vzdělání, praxe a zkušeností každého zaměstnance. Tento systém je pro zaměstnance motivační. Pokud se zaměstnanec rozhodne vzdělávat, má možnost vybrat si jeden kurz dle sebe a druhý mu vybere zaměstnavatel na základě potřeby podniku, či jeho uvážení. Pokud následně zaměstnanec prokáže získané znalosti a zkušenosti automaticky zapadá do vyššího finančního ohodnocení, které je dané po celém Londýně stejně. Osobně se mi tato myšlenka velice líbí a myslím si, že podniky v České republice se mohly přizpůsobit zahraničí. Je potřeba aby se riziku

nezájmu zaměstnanců, učit se nové věci, zamezilo ihned na začátku. Pomoci by tomu mohlo důsledné výběrové řízení s ohledem na zkušenost, kvalifikaci a způsobilost daného zaměstnance. Zároveň by měl být nastavený motivační program, aby zaměstnanec neměl potřebu se již dále nevzdělávat, ale naopak, aby tuto příležitost vyhledával. Ve Švýcarsku hledají převážně zaměstnance přes známosti, tedy zaměstnance bez zkušeností, avšak zodpovědné a zájmem učit se nové věci. Je tedy otázkou, zda toto není správná cesta a restaurace by se neměla zaměřit na vyhledávání lidí, kteří mají zájem a restaurace by si z nich sama vychovala odborníky v daném oboru. Pokud to jde v zahraničí, neměl by být problém zde v České republice. Další možností je zaměřit se na praxi studentů z hotelových škol. Pro zaměstnance by to mohlo být ze začátku složitější, restaurace by však šikovné studenty po škole mohla zaměstnat. Jednalo by se o již zaškolený personál, který by byl pro restauraci přínosem.

## ZÁVĚR

Hlavním tématem diplomové práce bylo stanovení nejčastějších možných rizik na základě provedených analýz. Pro udržení konkurence schopnosti a stabilní pozice na daném trhu je pro podnik zásadní, správně analyzovat rizika a stanovit vhodná opatření, která budou eliminovat vznik možných rizik. V diplomové práci byla provedena důkladná analýza možných rizik a na základě ní byla navržena vhodná opatření pro konkrétní podnik restaurace Grandezza a tím byl cíl diplomové práce naplněn. Každý subjekt, který chce být na trhu úspěšný, musí vhodně vyřešit otázku řízení rizik. Stálost podnikatelské pozice subjektu může zajistit kvalitní management rizik, který působí na snížení negativních důsledků na budoucí hospodářské výsledky

Diplomová práce vychází nejdříve z analýzy současného stavu, který zahrnuje nejvíce problematiku z teoretického rámce, dále pak zkoumá obecné přístupy, principy i nástroje z oblasti celého oboru gastronomie. Analytická část tedy byla zaměřena na zjištění přesného současného stavu a odhalení možných příležitostí pro celkové vylepšení situace restaurace Grandezza.

Detailně zpracované analýzy, na základě, nichž byla některá navržená opatření zařazena do plánů brzkých realizací, jsou také obsahem této diplomové práce. Nejprokazatelnějším opatřením, již v procesu realizace, je eliminace rizika nenávratnosti vložené investice neboli školení personálu.

V práci byla využita znalost všech aktuálních poznatků a nově získaných znalostí autora. Použité metody na současnou propagaci podniku, fungování firmy, sociální faktory, SWOT analýza, bostonská matice, McKinseyho model 7S. Všechny zmíněné metody jsou v práci detailně zpracovány a celková situace byla porovnána i se situací zahraničních podniků také z oblasti gastronomie.

Zhodnocení vybraných nástrojů k udržení zdravé, kvalitní restaurace a následné navržení vhodných preventivní opatření jsou dosaženým cílem této práce.

## LITERATURA

ČEJKOVÁ, Viktória, Svatopluk NEČAS a František ŘEZÁČ. *Pojistná ekonomika II: distanční studijní opora*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, Ekonomicko-správní fakulta, 2004. ISBN 80-210-3662-1.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.

EDITED BY ANNE-METTE HJALAGER AND GREG RICHARDS. *Tourism and gastronomy*. London: Routledge, 2002. ISBN 02-032-1861-2.

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

FROST, Warwick. *Gastronomy, tourism and the media*. Tonawanda, NY: Channel View Publications, 2016. ISBN 978-1-84541-574-7.

GILLESPIE, Cailein a John Cousins. CONTRIBUTING EDITOR. *European gastronomy into the 21st century: the story of Guy and Franck Savoy*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2001. ISBN 978-075-0652-674.

Chci pracovat: Bostonská matice růstu a tržního podílu, aneb situační analýza portfolia společnosti *AUTOR: Klára Millerová* [online]. [cit. 2018-05-11]. Dostupné z: [www.chcipracovat.info/bostonska-matice-rustu-a-trzniho-podilu-aneb-situacni-analyza-portfolia-spolecnosti/](http://www.chcipracovat.info/bostonska-matice-rustu-a-trzniho-podilu-aneb-situacni-analyza-portfolia-spolecnosti/)

HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.

HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2560-4.

Hotel Laxa [online]. [cit. 2018-05-01]. Dostupné z: : <https://www.hotellaxa.is/en/>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.

JANATA, Jiří. *Pojištění a management rizik v makléřském obchodě*. Praha: Professional Publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-66-5.

KEBOVÁ, Bára. *Pavel Maurer: V gastronomii musíte mít všechno skvěle promyšlené* [online]. 25.11.2016 [cit. 2018-04-21].

LACKO, Bronislav. RIPRAN: Metoda pro analýzu projektových rizik [online]. [cit. 2018-04-13]. Dostupné z: [www.ripran.cz/licence.html](http://www.ripran.cz/licence.html)

MARTINOVIČOVÁ, Dana. *Pojištění podnikatelských subjektů*. Ostrava: Key Publishing, 2007. Ekonomie (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-08-3.

MERNA, Tony a Faisal F. AL-THANI. *Risk management: řízení rizika ve firmě*. Brno: Computer Press, c2007. ISBN 978-80-251-1547-3.

MPSV [online]. [cit. 2018-04-25]. Dostupné z: [www.mpsv.cz/cs/](http://www.mpsv.cz/cs/)

KAČER, Jaroslav. BRNO 2050 – [online prezentace]. Brno: Statutární orgán města Brna, MU, [cit. 2018-03-01]. Dostupný z WWW: <[https://brno2050.cz/wp-content/uploads/2017/11/Brno2050-brozura\\_RMB\\_6-11-2017.pdf](https://brno2050.cz/wp-content/uploads/2017/11/Brno2050-brozura_RMB_6-11-2017.pdf)>.

KALIVODA, Petr. *Interview s managerem Grandezza restaurant*. Brno (2018-09-18)

PELCOVÁ, Barbora. *Interview s číšníkem z Restaurace Au Pacino*. Fribourg (2018-02-13)

POPELÍNSKÝ, Jan. *Interview s šéf baristou z Boydens kachen*. London (2018-02-23)

PTÁČKOVÁ, Romana. *Interview s číšníkem z Hotel Laxá*. Island (2018-03-04)

Profesia [online]. [cit. 2018-05-01]. Dostupné z: [www.profesia.cz](http://www.profesia.cz)

SHARP, Seena. *Competitive intelligence advantage: how to minimize risk, avoid surprises, and grow your business in a changing world*. Hoboken, N.J., c2009. ISBN 978-0-470-29317-1.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3051-6.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

THOMAS A. MAIER. *Hospitality leadership lessons in French gastronomy: the story of Guy and Franck Savoy*. Bloomington, IN: Authorhouse, 2012. ISBN 978-146-8541-090.

TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. V Praze: C.H. Beck, 2006. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-717-9415-5.

ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha: Grada, 2007. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-1844-6.

# SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK A OBRÁZKŮ

## Seznam tabulek:

Tabulka 1: SWOT analýza (Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, 2008) .....	12
Tabulka 2: <i>Vnitřní prostředí</i> (Zdroj: vlastní zpracování) .....	32
Tabulka 3: <i>Odhad vývoje aktivit</i> (Zdroj: vlastní zpracování) .....	35
Tabulka 4: <i>Náklady</i> (Zdroj: vlastní zpracování) .....	36
Tabulka 5: <i>Silné stránky</i> (Zdroj: vlastní zpracování).....	44
Tabulka 6: <i>Slabé stránky</i> (Zdroj: vlastní zpracování).....	44
Tabulka 7: <i>Hrozby</i> (Zdroj: vlastní zpracování).....	45
Tabulka 8: <i>Příležitosti</i> (Zdroj: vlastní zpracování).....	45
Tabulka 9: <i>Celkový přehled následků SWOT analýzy</i> (Zdroj: vlastní zpracování) .....	46
Tabulka 10: <i>Bostonská matice</i> (Zdroj: vlastní zpracování) .....	49
Tabulka 11: <i>Rip ran</i> (Zdroj: Vlastní zpracování podle p. Lacko) .....	54
Tabulka 12: <i>Tabulka verbálních hodnot pravděpodobnosti</i> (Zdroj: vlastní zpracování podle Lacka) .....	55
Tabulka 13: <i>Tabulka verbálních hodnot pravděpodobnosti</i> (Zdroj: vlastní zpracování podle Lacka) .....	55
Tabulka 14: <i>Tabulka verbální hodnoty rizika</i> (Zdroj: vlastní zpracování podle Lacka) .....	55
Tabulka 15: <i>Vazební tabulka pro přiřazení verbální hodnoty rizika</i> (Zdroj: vlastní zpracování podle Lacka).....	55
Tabulka 16: <i>Pravděpodobnost a dopad rizik</i> (Zdroj: vlastní zpracování) .....	56
Tabulka 17: <i>Hodnota rizika</i> (Zdroj: vlastní zpracování) .....	57
Tabulka 18: <i>Průměrná cena doporučení</i> (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	69

## Seznam obrázků:

Obrázek 1: <i>Bostonská matice</i> (Zdroj: MILLEROVÁ, 2017) .....	13
Obrázek 2: <i>7S</i> (Zdroj: SMEJKAL, RAIS, 2013) .....	13
Obrázek 3: <i>Logo restaurace</i> (Zdroj: Restaurant Grandezza).....	19
Obrázek 4: <i>Foto restaurace</i> (Zdroj: Restaurant Grandezza) .....	21
Obrázek 5: <i>Hierarchie práce</i> (Zdroj: vlastní zpracování) .....	24
Obrázek 6: <i>Průměrná měsíční mzda v Jihomoravském kraji</i> (Zdroj: czso.cz) .....	27
Obrázek 7: <i>Počet a struktura obyvatel</i> (Zdroj: brno2050.cz).....	28
Obrázek 8: <i>Návštěvnost Brna</i> (Zdroj: brno2050.cz).....	29
Obrázek 9: <i>Bostonská matice</i> (Zdroj: blogspot.com) .....	48
Obrázek 10: <i>Mapa rizik</i> (Zdroj: vlastní zpracování) .....	56
Obrázek 11: <i>Pavučinový graf</i> (Zdroj: vlastní zpracování).....	58
Obrázek 12: <i>Poukaz na gurmanský zážitek</i> (Zdroj: vlastní zpracování).....	62