



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

## MARKETINGOVÝ MIX PODNIKU

COMPANY MARKETING MIX

### DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

**Bc. Vladimír Valouch**

### VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

**Ing. Lucie Kaňovská, Ph.D.**

**BRNO 2018**

# Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	<b>Bc. Vladimír Valouch</b>
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	<b>Ing. Lucie Kaňovská, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## Marketingový mix podniku

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem této diplomové práce je návrh na zlepšení marketingového mixu QUICK bistra na základě provedených analýz.

### Základní literární prameny:

FORET, Miroslav. Marketing pro začátečníky. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-2-1-3234-0.

KOTLER, Philip. Moderní marketing: 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

PAULOVČÁKOVÁ, Lucie. Marketing: přístup k marketingovému řízení. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN 978-80-7452-117-1.

URBÁNEK, Tomáš. Marketing. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-87197-17-2.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.

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

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práce je zaměřena na marketingový mix QUICK bistra. V teoretické části jsou popsány důležité pojmy z marketingu a vybrané analýzy. Následně v analytické části jsou uvedeny informace o společnosti, ale zejména je provedena analýza prostředí podniku, marketingového mixu a SWOT analýza na základě definovaných teoretických východisek. Poslední část práce zahrnuje případné návrhy ke zlepšení marketingového mixu podniku.

## **Abstract**

Master's thesis is focused on the marketing mix of the QUICK bistro. In the theoretical part are described important concepts of marketing and selected analysis. Then in the analytical part are listed the information about the company, but particularly the analysis of the business environment, the marketing mix and the SWOT analysis are performed by defined theoretical basis. The last part of the thesis includes possible suggestions for improvement marketing mix of the company.

## **Klíčová slova**

marketingový mix, produkt, cena, distribuce, propagace, SWOT analýza

## **Key words**

marketing mix, product, price, place, promotion, SWOT analysis

### **Bibliografická citace**

VALOUCH, V. *Marketingový mix podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 108 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Lucie Kaňovská, Ph.D.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 20. května 2018

.....

podpis studenta

## **Poděkování**

Chtěl bych poděkovat paní Ing. Lucii Kaňovské, Ph.D. za vedení při zpracování mé diplomové práce. Dále děkuji vedení QUICK bistra za věnovaný čas a poskytnutí firemních podkladů potřebných ke zpracování této práce. Na závěr bych rád poděkoval své rodině za podporu při studiu.

# OBSAH

ÚVOD .....	12
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	13
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	14
2.1 Marketing .....	14
2.2 Marketing služeb .....	14
2.3 Marketingové prostředí .....	16
2.3.1 Analýza vnějšího prostředí .....	17
2.3.2 Analýza vnitřního prostředí .....	22
2.4 Marketingový mix .....	24
2.4.1 Produkt.....	24
2.4.2 Cena .....	27
2.4.3 Distribuce.....	29
2.4.4 Marketingová komunikace (propagace) .....	30
2.4.5 Lidé .....	33
2.4.6 Materiální prostředí.....	34
2.4.7 Procesy .....	34
2.5 SWOT analýza .....	34
2.6 Analýza rizik .....	35
2.7 Shrnutí .....	36
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	37

3.1	Představení společnosti .....	37
3.1.1	Základní údaje.....	38
3.1.2	Historie.....	39
3.1.3	Organizační struktura.....	39
3.2	Analýza vnějšího prostředí podniku.....	40
3.2.1	STEP analýza.....	40
3.2.2	Porterův model pěti sil.....	46
3.3	Analýza vnitřního prostředí podniku.....	50
3.3.1	Interní analýza dle modelu 7S.....	50
3.4	Marketingový mix .....	53
3.4.1	Produkt.....	53
3.4.2	Cena .....	55
3.4.3	Distribuce.....	58
3.4.4	Marketingová komunikace (propagace) .....	59
3.4.5	Lidé .....	63
3.4.6	Materiální prostředí.....	64
3.4.7	Procesy.....	65
3.5	SWOT analýza .....	66
3.6	Shrnutí .....	70
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	71
4.1	Produkt .....	71

4.2	Cena.....	72
4.2.1	Úprava cen rozvozu .....	72
4.2.2	Úprava cen pokrmů a nápojů .....	75
4.3	Distribuce .....	75
4.3.1	Rozšíření otevírací doby .....	76
4.3.2	Zajištění spolupráce v oblasti rozvozu.....	78
4.4	Marketingová komunikace (propagace).....	79
4.4.1	Úprava a překlad webových stránek .....	79
4.4.2	Reklama na zástavce .....	81
4.4.3	Účast na gastronomické akci .....	83
4.5	Lidé.....	85
4.6	Materiální prostředí .....	86
4.7	Časový harmonogram návrhů .....	87
4.8	Shrnutí nákladů a přínosů návrhů.....	88
4.9	Kontrola plnění návrhů.....	89
4.10	Analýza rizik návrhů .....	90
4.10.1	Identifikace rizik .....	90
4.10.2	Ohodnocení rizika.....	91
4.10.3	Opatření ke snížení rizik .....	92
4.10.4	Celkové zhodnocení rizik .....	93
4.11	Shrnutí .....	94

ZÁVĚR .....	95
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	97
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ .....	104
SEZNAM GRAFŮ .....	105
SEZNAM OBRÁZKŮ .....	106
SEZNAM TABULEK .....	107

## ÚVOD

Marketing patří mezi nepostradatelné činnosti podniku, a proto je příhodné efektivně pracovat s marketingovým mixem a neustále jej přizpůsobovat aktuálním požadavkům trhu a zákazníků. V současné době existuje nesčetný počet restauračních a pohostinských zařízení, tudíž je nezbytné, aby byl podnik více než dostatečně konkurenceschopný, což může výrazně ovlivnit výsledky podniku.

Diplomová práce je zaměřena na marketingový mix QUICK bistra, přičemž hlavním cílem je přinést návrh na zlepšení marketingového mixu podniku na základě provedených analýz. V rámci struktury je práce rozdělena na tři hlavní kapitoly.

V teoretické části je zpočátku definován marketing i marketing služeb, jelikož analyzovaný podnik je také orientován na poskytování služeb. V následující fázi je popsáno marketingové prostředí zahrnující analýzu vnějšího a vnitřního prostředí. Rovněž je charakterizován rozšířený marketingový mix. Na závěr je vysvětlena SWOT analýza a analýza rizik.

Analytická část nejprve zahrnuje představení společnosti. Dále je provedena analýza vnějšího okolí pomocí STEP analýzy a Porterova modelu pěti sil. Taktéž je vypracována analýza vnitřního prostředí, u které je využita interní analýza dle modelu 7S. Poté je zpracován rozšířený marketingový mix podniku. Po provedených analýzách je realizována SWOT analýza.

V rámci návrhové části jsou předloženy návrhy ke zlepšení marketingového mixu podniku. Navrhovaná řešení jsou rozčleněna podle prvků rozšířeného marketingového mixu. Po jednotlivých návrzích je vytvořen časový harmonogram návrhů. Následně je uvedeno shrnutí nákladů a přínosů jednotlivých návrhů. Také je vyhotovena kontrola plnění návrhů. Nedílnou součástí návrhové části je realizace analýzy rizik návrhů.

# 1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

V rámci tvorby práce je nutné si na začátku stanovit cíl, metody a postupy zpracování. Níže jsou vymezeny určité cíle, kterých lze dosáhnout pomocí vybraných metod a postupů zpracování.

Cílem této diplomové práce je návrh na zlepšení marketingového mixu QUICK bistra na základě provedených analýz. Uvedený cíl lze označit za hlavní, přičemž by měl přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku, zvýšení povědomí o podniku, zvýšení spokojenosti zákazníků, zvýšení návštěvnosti bistra, získání nových zákazníků, případně zvýšení zisku. Klíčové je taktéž plnit dílčí cíle, aby byl splněn primární cíl práce.

Mezi dílčí cíle patří definování pojmů a analýz v oblasti teoretických východisek. Následujícím dílčím cílem je realizace analýz prostředí podniku, marketingového mixu a SWOT analýzy. Poté je nezbytné uvést návrhy ke zlepšení marketingového mixu, které jsou založené podle provedených analýz. V neposlední řadě je provedena analýza rizik, jelikož mohou nastat určitá rizika z navržených opatření.

Metody a postupy zpracování byly předem určeny, aby byly vhodně splněny určené cíle. Teoretická východiska jsou získána formou literární rešerše. Pro uskutečnění analýzy vnějšího prostředí podniku, respektive makroprostředí, je vybrána analýza STEP, která je ovšem rozšířena o skupinu přírodních faktorů. Následně je pro analýzu mikroprostředí použita analýza konkurenčního prostředí, která je nazvána jako Porterův model pěti sil. K analýze vnitřního prostředí je aplikována interní analýza dle modelu 7S. K zásadním oblastem analyzování se řadí marketingový mix, který je složen ze sedmi složek. Výše uvedené analýzy jsou shrnuty ve SWOT analýze, která poukazuje na silné a slabé stránky i příležitosti a hrozby podniku. Na závěr je provedena analýza rizik navržených opatření metodou RIPRAN.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této kapitole diplomové práce je popsán marketing, marketing služeb, marketingové prostředí a marketingový mix. Taktéž jsou vysvětleny analýzy prostředí, které budou aplikovány. Na závěr se nachází SWOT analýza a analýza rizik.

### 2.1 Marketing

*„Marketing definujeme jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot.“ (1, s. 30)*

Marketing spočívá ve vytváření, komunikování a předávání hodnoty zákazníkům, přičemž při řízení vztahů se zákazníky dochází k prospěchu organizace i její klíčové veřejnosti. Tudiž marketing zjišťuje potřeby zákazníků, uspokojuje je a současně firma vytváří zisk. Obecně se marketing může definovat jako podnikatelská funkce, která vyvažuje zájmy firmy a jejich zákazníků (2, s. 18).

Marketing lze ve stručnosti určit jakou souhrn nástrojů a postupů, s jejichž pomocí se snažíme zvýšit pravděpodobnost uspět na trhu a dosáhnout na něm svých stanovených cílů. Avšak marketing se ve svém pojetí významně odlišuje od pouhého prodeje zboží. Jelikož v rámci prodeje je snaha přimět zákazníky k nákupu zboží, které podnik již vyrobil, má na skladech nebo na prodejních pultech, ale marketing usiluje o to, aby podnik vyráběl a prodával jen to, co má pro zákazníka hodnotu, a to tak, že nejdříve zjišťuje jeho potřeby i přání a následně přizpůsobuje nejen své produkty, ale i další složky marketingového mixu (3, s. 10 – 12).

### 2.2 Marketing služeb

Základním rozdílem mezi marketingem zboží a služeb spočívá v tom, že zboží se vyrábí, avšak služby se provádějí. Služby jsou samostatně identifikovatelné, především nehmotné činnosti, které poskytují uspokojení potřeb a nemusí být nezbytně spojovány s prodejem výrobku nebo jiné služby. Produkce služeb může, nýbrž nemusí vyžadovat

užití hmotného zboží. Pokud však toto užití je nutné, nedochází k transferu vlastnictví tohoto hmotného zboží (4, s. 16).

Pro rozlišení zboží a služeb se používají specifické vlastnosti, kterými jsou nehmotnost, neoddělitelnost, proměnlivost, pomíjivost a absence vlastnictví (4, s. 16).

**Nehmotnost** služby je nejcharakterističtější vlastností služeb a od ní se odvíjejí další vlastnosti. Čistou službu nelze hodnotit žádným fyzickým smyslem, nelze si ji před koupí prohlédnout a jen v ojedinělých případech ji lze vyzkoušet. Spousta vlastností, na které se při marketingové komunikaci zboží odvolává reklama a které zákazník může pouhým pohledem ověřit, tak zůstávají při prodeji služeb skryté. Mezi kvalitou nabízené služby lze zařadit například spolehlivost, důvěryhodnost či jistotu, avšak to lze ověřit až při nákupu a spotřebě služby (4, s. 16).

**Neoddělitelnost** služby znamená, že zákazník se účastní poskytování služby, je tedy neoddělitelnou součástí její produkce. Poskytovatel služby a zákazník se musí potkat v místě a čase tak, aby výhoda, kterou zákazník získává poskytnutím služby, mohla být uskutečněna. Zákazník obvykle nemusí být přítomen po celou dobu poskytování služby, například jídlo v restauraci je uvařeno bez jeho osobní přítomnosti. Na rozdíl od zboží je služba nejprve prodána a pak teprve produkována a ve stejný čas spotřebována (4, s. 17).

**Proměnlivost** nastává, protože služby zahrnují osoby, které je vytvářejí, využívají a mají zásadní potenciál proměnlivosti. Proměnlivost služeb znamená, že kvalita služeb závisí na tom, kým jsou poskytovány a taktéž na tom, kdy, kde a jak jsou poskytovány. Kvalitu služeb jako takovou lze pouze obtížně řídit. Například některé hotely si získaly pověst, že poskytují lepší služby než ostatní, ale v rámci daného hotelu může být jeden recepční schopný, zatímco druhý neschopný (5, s. 714).

**Pomíjivost** služby znamená, že služby není možné uskladnit pro pozdější prodej či použití. Pomíjivost služeb není problém, pokud je poptávka stálá (5, s. 716).

**Absence vlastnictví** služby, tedy nemožnost vlastní službu souvisí s její nehmotností a pomíjivostí. Při nákupu zboží přechází na zákazníka právo zboží vlastnit. Ovšem při poskytování služby nezískává směnou za své peníze nebo dodržení předepsaného postupu

k získání veřejné služby zákazník žádné vlastnictví, jelikož si kupuje pouze právo na poskytnutí služby (4, s. 20).

### **Klasifikace služeb**

Základní klasifikace služeb se dělí na tři skupiny:

- **terciální služby** – služby původně vykonávané doma (např. stravovací, ubytovací, čistírny, prádelny, kosmetické služby apod.),
- **kvartérní služby** – služby ulehčující a zefektivňující rozdělení práce (doprava, obchod, komunikační služby, finanční služby, správa),
- **kvintérní služby** – služby transformující a zdokonalující jejich příjemce, např. zdravotní péče, vzdělávání, rekreace a podobně (21, s. 189).

### **2.3 Marketingové prostředí**

Prostředí je celkové okolí a situace, ve které se určitý subjekt nachází. V podstatě se jedná o existenční prostor v uvedeném okamžiku nebo období. Z tohoto důvodu je zde silný vliv prostředí na daný subjekt, jeho vlastnosti a chování. Zároveň je prostředí součástí existence subjektu, jednou ze základních předpokladů jeho bytí. To znamená, že bez prostředí se v podstatě nedá existovat. Subjekt bez prostředí, ve kterém by se nacházel, v podstatě jako by neexistoval, jelikož nemá žádný kontext (7, s. 105).

Marketingové prostředí firmy tvoří mnoho faktorů, které jsou mnohdy vzájemně závislé. Faktory jsou charakterizovány podstatným stupněm nejistoty a jsou zpravidla velice dynamické, co se týče jejich vývoje, ať už probíhá plynule, nebo ve skocích. Všechny faktory, jimiž je podnik ovlivňován, kladou mimořádně vysoké nároky na marketingové pracovníky, i když existují určité nástroje, a to zejména marketingový informační systém a marketingový výzkum, které jim do jisté míry umožňují snadnější orientaci v konkrétním marketingovém prostředí (8, s. 81).

### **2.3.1 Analýza vnějšího prostředí**

V rámci analýzy vnějšího prostředí je popsáno makroprostředí a mikroprostředí. V oblasti konkurence se nachází Porterův model pěti sil.

#### **Makroprostředí**

Pro lepší porozumění marketingového prostředí je dobré nejdříve znát faktory, které nelze příliš nebo vůbec ovlivňovat, tedy makroprostředí. Pokud může firma ovlivňovat faktory makroprostředí, tak jen pomalu a slabě, často s dlouhodobou reakcí a někdy i na hranici zákonných norem. Základní faktory makroprostředí lze rozčlenit do čtyř základních kategorií. Pomocí prvních písmen těchto kategorií lze vytvořit akronym STEP:

- sociální,
- technické a technologické,
- ekonomické,
- politické a právní (7, s. 106).

K uvedeným kategoriím se mohou připojit ještě přírodní podmínky, případně další faktory spojené s přírodním a ekologickým prostředím podniku (7, s. 106).

#### **Sociální faktory**

Sociální faktory se člení na kulturní a demografické faktory. Kulturní faktory souvisí s určitými vlastnostmi daných trhů a jejich subjektů. Kultura značí soubor hodnot, idejí a odpovídajících postojů skupiny osob či subjektů. Taktéž bývá mezigeneračně předávána a obsahuje nejen duševní stránky, ale může se týkat i materiálních faktorů. V rámci marketingu je důležitý jednak její obsah týkající se základních hodnot a spotřebního chování, ale také její vývoj. Jako příklad lze uvést skutečnost, že v určitých zemích se silným vlivem víry nelze použít určité druhy reklamy nebo zobrazování (7, s. 106).

Demografické faktory zkoumají obyvatelstvo jako celek, přičemž se sleduje velikost, složení, rozmístění a hustota obyvatelstva či jiné statistické veličiny. Složení obyvatelstva se může týkat pohlaví, věku, zaměstnání nebo vzdělanosti. Uvedené údaje jsou velmi

důležité pro marketingové pracovníky nejen z důvodu segmentace, kdy musí být sledován historický a předpokládaný vývoj požadovaných kategorií obyvatelstva, a to i z geografického hlediska, například migrace obyvatelstva (7, s. 106).

### **Technické a technologické faktory**

Technické a technologické prostředí je v současnosti jednou z nejrychleji se vyvíjejících složek marketingového makroprostředí. Rychlý pokrok ve znalostech a v technických možnostech, objevy v různých oblastech, rozvoj informačních a komunikačních technologií vytváří pro firmy spoustu příležitostí rozvoje. Naopak se totéž může stát limitujícím faktorem pro ty, které nemohou nebo neumějí jeho potenciálu dobře využít. Tlaky konkurenčního prostředí, zvyšující se požadavky ze strany zákazníků, ale i vnitřní potřeba podniku zdokonalovat výrobu produktů jsou základem realizace investic do oblasti výzkumu a vývoje. Technický pokrok však ovlivňuje i spotřebitele, jelikož rozvoj moderních komunikačních technologií a internetu umožňuje snadnou i rychlou informovanost (9, s. 51).

### **Ekonomické faktory**

*„Posouzení současného a budoucího ekonomického prostředí na daném trhu patří k rozhodujícím informačním vstupům při strategickém plánování firmy.“ (9, s. 34)*

Ekonomické prostředí je významným faktorem pro vytváření koupěschopné poptávky. Součástí je jak celková ekonomická úroveň země vyjádřená příslušnými ukazateli, jako jsou hrubý domácí produkt a tempo jeho růstu, míra nezaměstnanosti, míra inflace, tak i ekonomická situace domácností a faktory ovlivňující strukturu jejich výdajů. Mezi ukazatele vyjadřující polohu ekonomického prostředí patří například výše a tempo růstu mezd, úspory obyvatelstva, dostupnost úvěrů v ekonomice nebo úroveň cenové hladiny (10, s. 51).

### **Politické a právní faktory**

Politicko-právní prostředí se sestává ze zákonů, vládních agentur a nátlakových skupin ovlivňujících různé organizace nebo jednotlivce. Někdy tyto zákony mohou přinést nové

příležitosti, například zákony nařizující povinnou recyklaci znamenaly nárůst recyklačního odvětví a vedly ke vzniku spousty nových společností vyrábějících z recyklovaných materiálů nové výrobky (11, s. 116).

Legislativní faktory vytvářejí rámec pro podnikatelské aktivity firem, které je nutno respektovat. Právní normy týkající se existence firem i trhů, ochrany spotřebitelů či životního prostředí, zrovna tak jako vlastní práva výrazně ovlivňují marketingové chování firem. Z hlediska politického k těmto faktorům lze zařadit přístup vládní administrativy k firmám a trhům, strukturu vládních výdajů a daňový systém, ale i míru korupce. Polické dění v zemi i zahraniční politika a mezinárodní politické prostředí mohou markantně ovlivnit situaci na trhu (10, s. 52).

### **Faktory životního prostředí, ekologické a klimatické**

Jedná se o faktory, které nabývají stále více na významu. Jejich aktuálnost se promítá do vzniku koncepce celkově udržitelného rozvoje, do vyváření ekologických a dalších norem týkajících se kvality života. Vliv činnosti firem na životní prostředí je sledován právě proto, že si začínáme uvědomovat nevratnost určitých škodlivých zásahů do přírodního prostředí a možného blízkého vyčerpání přírodních zdrojů. Geografické a klimatické podmínky taktéž vedou k ovlivnění spotřebitelských a firemních trhů (10, s. 52).

### **Mikroprostředí**

Mikroprostředí se firmy týká v podstatě bezprostředně a firma jej může ovlivňovat značně lépe. Mezi hlavní faktory mikroprostředí patří:

- podnik/subjekt sám,
- konkurence,
- dodavatelé,
- distribuční články,
- zákazníci, spotřebitelé (7, s. 109).

## **Podnik**

Nedílnou součástí marketingového mikroprostředí je samotný podnik. Míra naplňování smyslu jeho existence je kromě vlivů z okolí závislá i na fungování vnitřního okolí, tedy podnikových útvarů a jejich součinnosti. Spolupráce všech oddělení firmy a úloha marketingového oddělení jako koordinátora a integrujícího prvku může zaručit podniku naplňování jejich cílů. Jak úspěšný při naplňování své úlohy podnik bude, záleží na jeho finančních možnostech, na jeho dovednostech orientovat se v prostředí a prodávat zboží na základě potřeb zákazníků (10, s. 53).

## **Konkurence**

V současné době je obzvláště obtížné vítězit v konkurenčním boji, jelikož je mnoho firem, které přicházejí na trh s podobnou nabídkou, ovšem zákazníků je omezený počet. Snahou firem je v boji s konkurencí odolat, udržet se na trhu, v optimálním případě být lepší než konkurent. U konkurenčních podniků je třeba sledovat mimo jiné jejich užívané marketingové nástroje. Čím je nabídka sortimentu podobnější, tím více se upíná pozornost na cenovou politiku. Podrobná analýza konkurence a jejího chování na trhu je předpokladem použití vhodné strategie vůči firmě (10, s. 53).

Velmi užitečným a často používaným nástrojem analýzy oborového okolí podniku je Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí (12, s. 46).

## **Porterův model pěti sil**

Porterova analýza slouží ke zmapování faktorů, které ovlivňují vyjednávací pozici firmy v odvětví a rovněž je dobře využitelná i pro analýzu marketingu. Mezi analyzované faktory se řadí vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů a rivalita firem působících na daném trhu (13, s. 109)

**Vyjednávací síla zákazníků** může znamenat hrozbu tlačící ceny dolů nebo požadování vysoké kvality či lepšího servisu. Může se jednat o silné kupující, přičemž výsledkem

jsou nižší výnosy a vyšší výrobní náklady. Naopak slabí kupující vytvářejí pro podnik příležitost zvýšit ceny, a tím získat vyšší zisk (14, s. 22).

**Vyjednávací síla dodavatelů** může představovat riziko, když dodavatelé dokáží zvyšovat ceny a podnik musí toto navýšení zaplatit nebo přistoupit na nižší kvalitu. Taková situace povede k poklesu zisku. Naproti tomu slabí dodavatelé dávají podniku příležitost snížit cenu a požadovat vyšší kvalitu (14, s. 22).

**Hrozba vstupu nových konkurentů** nastává od podniků, které mají možnost stát se konkurenty, a tím ovlivnit ceny produktů. Hrozba závisí na bariérách vstupu na trh, které brání podniku prosadit se v daném mikrookolí, přičemž mezi tří základní zdroje bariér patří oddanost zákazníků, absolutní nákladové výhody a míra hospodárnosti (14, s. 18).

**Hrozba substitutů** znázorňuje existenci blízkých substitutů, která vytváří konkurenční hrozbu limitující ceny, za kterou podnik prodává, a tím limituje i ziskovost podniku. Jestliže výrobky podniku mají málo blízkých substitutů, pak má podnik příležitost zvýšit ceny, a tím i výsledný zisk (14, s. 23).

**Rivalita firem působících na daném trhu** spočívá v rozsahu rivality mezi stávajícími podniky uvnitř oborového okolí. Jestliže je konkurenční síla slabá, podniky si mohou dovolit zvýšit ceny a dosáhnout většího zisku. Naproti tomu pokud je konkurenční síla velká, dochází k cenové konkurenci a následně může vzniknout cenová válka. Rozsah rivality mezi konkurenčními podniky je funkcí tří faktorů: struktury mikrookolí, poptávkových podmínek a výšky vstupních bariér z daného mikrookolí (14, s. 19).

## **Dodavatelé**

Dodavatelé představují v celkovém systému poskytování hodnoty společnosti podstatnou vazbu. Poskytují zdroje, které společnost potřebuje pro výrobu zboží i služeb. Rozvoj dodavatelů může výrazně ovlivnit marketing. Marketingoví manažeři musí sledovat dostupnost dodávek, případně jejich nedostatek nebo zpoždění, stávky zaměstnanců a jiné události, které by mohly v krátkém období snížit tržby a v dlouhém období poškodit spokojenost zákazníka. Rovněž se sledují cenové trendy klíčových vstupů, jelikož zvýšené náklady vstupů mohou vést ke zvyšování cen (5, s. 131).

## **Distribuční články**

Distribuce nezahrnuje pouze samotné konečné distribuční firmy a případné prostředníky, ale i organizace, které s nimi spolupracují. Patří mezi ně také přímí zákazníci, tedy velkoobchody i obchody, prostředníci prodávající na cizí účet, ale také některé organizace, které nejsou jinak viděny jako dodavatelské, tedy marketingové a reklamní agentury pomáhající s komunikací, umístěním i odbytem, finanční ústavy zabezpečující finanční stránku a organizace zajišťující distribuci a přepravu (7, s. 111).

## **Zákazníci, spotřebitelé**

Zákazník je klíčovým bodem veškerého podnikatelského úsilí firmy. Bez zákazníků by nebyla možná existence firmy. Kotler člení trhy na mnoho skupin: spotřebitelský trh, průmyslový trh, trh obchodních mezičlánků, trh státních zakázek a mezinárodní trh. Každý z trhů vyžaduje specifický přístup, ovšem pro obchodní firmy je relevantní spotřebitelský trh, který zahrnuje odlišné skupiny, které je třeba oslovovat s ohledem na charakteristické vlastnosti (10, s. 55).

K uvedeným faktorům mikroprostředí se ještě obvykle řadí **veřejnost**, což je jakákoli skupina, která má skutečný nebo potenciální zájem na schopnostech firmy dosáhnout svých cílů, případně je ovlivňuje. Marketingové prostředí zahrnuje nejrůznější skupiny veřejnosti, mohou se rozdělit do sedmi typů: finanční instituce, média, vládní instituce, občanské iniciativy, místní komunita a občané, širší veřejnost a zaměstnanci (5, s. 134).

### **2.3.2 Analýza vnitřního prostředí**

Pro analýzu vnitřního prostředí byla vybrána interní analýza dle modelu 7S, která se skládá ze 7 prvků (12, s. 73).

#### **Interní analýza dle modelu 7S**

Pracovníci konzultační firmy McKinsey vytvořili model 7S, aby pomohli manažerům porozumět složitostem, které jsou spojeny s organizačními změnami. Model ukazuje, že je složité změny implementovat, a vyžaduje, aby při úsilí provést efektivní změny byly

brány v úvahu všechny faktory najednou. Model je pojmenován jako „7S“ kvůli tomu, že je v něm obsaženo sedm uvedených faktorů, jejichž názvy začínají v anglickém jazyce počátečním písmenem S (16, s. 73):

- **strategie** (strategy) – strategie podniku je charakterizována dlouhodobou orientací podniku, dlouhodobým zamýšlením směřováním podniku k jedinému cíli nebo k množině cílů a konkrétními možnostmi podniku v daném prostředí, které pomáhají tyto cíle realizovat (15, s. 40),
- **struktura** (structure) – chápe se tím funkční a obsahová náplň organizačního uspořádání ve smyslu vztahu mezi podnikatelskými jednotkami, nadřízenosti, podřízenosti, kontrolních mechanismů a sdílení informací. Vzhledem ke změně procesů a stylů je někdy nezbytné, aby organizace změnily svou strukturu (16, s. 74),
- **systémy** (systems) – jsou formální nebo neformální procesy, které slouží k řízení každodenní aktivity organizace a obsahují například manažerské informační systémy, komunikační systémy, kontrolní systémy, inovační systémy či systémy alokace zdrojů. Systémy vyžadují schopnosti ve všech informačních technologiích a v organizačních procesech či kontrolách (16, s. 74),
- **styl vedení práce** (style) – vyjadřuje, jak management přistupuje k řízení a k řešení vyskytujících se problémů. Přitom je zapotřebí si uvědomit, že ve většině organizacích existují rozdíly mezi formálním a neformálním stylem řízení, a také mezi tím, co je psáno v organizačních směrnících, a tím, co management ve skutečnosti dělá (16, s. 75),
- **spolupracovníci** (staff) – představují lidské zdroje organizace a jejich rozvoj, školení, vztahy mezi nimi, motivace, funkce, aspirace nebo chování vůči firmě (16, s. 74),
- **schopnosti** (skills) – zaujímají profesionální znalosti pracovníků a kompetence uvnitř organizace, respektive co organizace dělá nejlépe. Avšak se nejedná o pouhý součet kvalifikace jednotlivých pracovníků, ale je nutno brát v úvahu synergické efekty dané například úrovní organizace práce a řízením (16, s. 74),
- **sdílené hodnoty** (shared values) – zobrazují základní skutečnosti, principy a ideje uznávané pracovníky a zainteresovaným okolím na úspěchu firmy. Tvorba

sdílených hodnot přímo souvisí s vizí organizace, přičemž vedení organizace by nemělo jen formulovat a neustále zdůrazňovat hodnoty organizace, ale mělo by se s nimi především ztotožnit (16, s. 75).

## 2.4 Marketingový mix

*„Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů. Marketingový mix zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu.“* (5, s. 70)

Zpočátku marketingový mix obsahoval čtyři prvky (4P): produkt (*product*), cena (*price*), distribuce (*place*) a propagace (*promotion*). Avšak aplikace marketingové orientace v organizacích poskytujících služby ukázala, že tato čtyři P pro efektivní vytváření marketingových plánů nestačí kvůli vlastnostem služeb. K tradičnímu marketingovému mixu byla připojena další tři P. Jedná se o materiální prostředí (*physical evidence*), které pomáhá zhmotnění služby, lidé (*people*) usnadňující vzájemnou interakci mezi poskytovatelem služeb a zákazníkem. V neposlední řadě procesy (*processes*), které usnadňují a řídí poskytování služeb zákazníkům (4, s. 22).

### 2.4.1 Produkt

Produkt je cokoli, co lze nabídnout na trhu k upoutání pozornosti, ke koupi, k použití nebo spotřebě, co může uspokojit přání, touhy anebo potřeby: řadí se sem fyzické předměty, služby, osoby, organizace a myšlenky (17, s. 82).

V marketingu se rozlišují tři základní úrovně produktu, mezi které patří jádro produktu, reálný produkt a rozšířený produkt:

- **jádro produktu** představuje ústřední užitek či hodnotu, kterou je produkt schopen zákazníkům nabídnout a je přínosem, jenž pomáhá řešit jejich problémy a taktéž je tím, kvůli čemu si produkt koupí (3, s. 101),
- **reálný produkt** se vyznačuje tím, že obvykle zákazníci jsou zvyklí si jej uvědomovat nebo sledovat. V této úrovni se na prvním místě jedná o jeho kvalitu,

kteřá je jedním z hlavních nástrojů budování pozice na trhu. Z marketingového pojetí je kvalita produktu taková, jak ji vnímá a hodnotí zákazník. Zákazníkům kvalitu často napovídá značka, cena, obal, distribuce, propagace a některé další složky marketingového mixu (3, s. 102),

- **rozšířený produkt** obsahuje rozšiřující faktory, které poskytují zákazníkovi vnímanou výhodu. Většinou se jedná o služby spojené se zakoupením produktu, jako jsou doprava k zákazníkovi, instalace a uvedení do provozu, poradenství, opravy, aktualizace či údržba. K rozšiřujícím faktorům také patří záruky, platební podmínky a úvěry (3, s. 103).

### **Klasifikace produktů**

Produkty bývají zpravidla klasifikovány podle trvanlivosti a hmatatelnosti:

- **netrvanlivé zboží**, u kterého dochází během jednoho nebo několika málo použití (jídlo, nápoje, kosmetické produkty, apod.), vhodnou strategií je dostupnost na mnoha místech (21, s. 171),
- **trvanlivé zboží** je určeno pro mnoho použití (pračky, ledničky, apod.), vhodný je osobnější styl prodeje a obsluhy, taktéž jsou vyžadovány záruky (21, s. 171),
- **služby** obvykle vyžadují vyšší kontrolu kvality, důvěryhodnost nebo přizpůsobivost zákazníkovi (21, s. 171).

### **Diferenciace produktů**

Diferenciace výrobků představuje odlišení výrobků za účelem získání konkurenceschopnosti, které může být dosaženo z hlediska formy (na základě velikosti výrobku, velikosti balení, tvaru, barvy nebo fyzické struktury), vlastností (vlastnosti doplňující základní funkci výrobku či zavedení nových vlastností s novou hodnotou pro zákazníka), customizace (individuální tržní nabídky ve vztahu k zákazníkům), kvality výkonu (kvalita ve vztahu k odpovídajícímu výkonu), kvality shody (shoda parametrů u jednotlivých shodných výrobků), trvanlivosti (provozní životnost), spolehlivosti (míra pravděpodobnosti neselhání výrobku), opravitelnosti (snadnost opravy), stylu (vzhled, pocity u zákazníků či jedinečnost) a podobně (21, s. 172).

Diferenciace služeb, u které k dosažení konkurenceschopnosti může být využita diferenciace z hlediska jednoduchosti objednání (efektivní průběh transakcí), dodání (rychlost, přesnost, péče v průběhu procesu dodávky), instalace (k zajištění funkčnosti produktu), zaškolení zákazníků, poradenství, údržba a opravy, reklamace, případně vrácení produktů. Za značnou nevýhodou je považována jejich snadná možno kopírování (21, s. 172).

### **Životní cyklus produktu**

Životní cyklus produktu znázorňuje orientační prvek, usnadňující volbu strategie a taktických rozhodnutí. Výrobce i konkurence přicházejí na trh s novými výrobky či službami, a proto se mění role, kterou produkt na trhu hraje. Z marketingového pohledu životní cyklus představuje míru úspěšnosti produktu na trhu. Úspěšnost je dána objemem prodeje výrobku v čase. Produkt prochází po dobu své existence několika značnými životními fázemi (18, s. 32).

Jednotlivé fáze etapy lze rozdělit na etapu zaváděcí, etapu růstu, etapu zralosti a etapu útlumu:

- **etapa zaváděcí**, tato fáze je obdobím, ve kterém se spotřebitel s produktem seznamuje, poznává jeho přednosti i nedostatky a překonává svoji počáteční nedůvěru k produktu. Období je také spojeno s nutností hradit vysoké náklady na předcházející výzkum a vývoj produktu, výrobu testovací série, propagaci nebo podporu prodeje. Rozsah prodeje je nízký a zisk malý, který je určen na pokrytí uvedených nákladů (18, s. 32 – 33),
- **etapa růstu** nastává v situaci, kdy je výrobek kupován více zákazníky, kteří provádějí opakované nákupy. Rovněž výrobek se stává známým a poptávka stoupá, čímž roste obrát i zisk. Úspěch má vliv na konkurenci, která přichází se stejnými, podobnými, zdokonalenými nebo dokonce inovovanými výrobky. Cena se zatím nesnižuje, jelikož poptávka je stále vysoká. Podnik proniká na nové trhy, posiluje prodejní cesty a připravuje snížení ceny, aby získal cenově citlivé zákazníky (19, s. 60),

- **etapa zralosti** zaznamenává zpomalený nárůst prodeje, avšak je dosaženo největšího celkového objemu. Na trhu se zvětšuje konkurenční boj. Jestliže v období růstu bývá největší výše zisku na jednotku prodeje, pak v etapě zralosti je nejvyšší masa zisku. O době trvání etapy zralosti rozhoduje, jak vylepšování všech prvků marketingového mixu, tak schopnosti managementu podniku (18, s. 33),
- **etapa útlumu** neboli poklesu je charakterizována postupným a nepřehlédnutelným poklesem objemu prodejů a také tržní ceny. V tomto období se musí podnik rozhodnout, zda postupně zanechávat výroby nebo poskytování služeb, anebo z různých taktických důvodů s výrobou pokračovat. Je však nezbytné zvážit důležitost nasazení některých součástí prvků marketingového mixu, nebo hledat nové užité vlastnosti produktu, anebo vyhledat do této doby nevyužívané segmenty zákazníků (18, s. 33).

## 2.4.2 Cena

Cena je jediným prvkem marketingového mixu, který generuje příjmy pro podnik. Rovněž je významná pro zákazníky, jelikož určuje množství peněžních prostředků, jichž se musí zříci. Cena nemusí být pokaždé vyjádřena v peněžní formě. Také se stává jedním z prvků konkurenčního boje (20, s. 59).

Cena plní určité funkce, zatímco k nejčastěji uváděným patří funkce alokační a informační. Alokační funkce napomáhá rozhodování kupujících, jak rozdělit, tedy alokovat finanční prostředky k dosažení maximálního užítku z nákupu. Informační funkce se vyznačuje tím, že cena je určitým typem sdělení, které informuje zákazníky o pozici produktu na trhu (21, s. 193).

### Způsoby vnímání ceny

Způsoby vnímání ceny se člení na tři skupiny:

- **referenční ceny**, zákazníci při rozhodování o koupi využívají ke srovnání ceny produktu poslední placenou, interní referenční cenu, kterou si pamatují, nebo externí referenční rámec, do kterého patří inzerovaná cena uváděná jako běžná.

Dalšími případnými referenčními cenami spotřebitele jsou spravedlivá cena (cena podle představ spotřebitelů), dolní a horní cenový práh (nejnižší a nejvyšší přijatelná cena), historické ceny konkurentů či obvyklá snížená cena (21, s. 194),

- **souvislost kvality a ceny** vychází z předpokladu, že cena je často vnímána jako indikátor kvality, jelikož vysoká cena je spojována s garancí kvality, luxusním provedením, jedinečností nebo vzácností. Pokud je mezi luxusní zboží zařazeno i zboží běžné úrovně a je opatřeno vyšší cenou, zákazník toto zboží vnímá rovněž jako luxusní (21, s. 194 – 195),
- **cenové koncovky**, u kterých se předpokládá, že ceny končící lichým číslem jsou vnímány jako nižší (cena 499 Kč je vnímána jako podstatně nižší než 500 Kč), ovšem u luxusního zboží se tato taktika nedoporučuje. Oblíbené jsou ceny, které končí nulou nebo pětkou, jelikož jsou snadněji zapamatovatelné (21, s. 195).

Při cenové tvorbě je firma ovlivněna vnitřními a vnějšími faktory. Interní faktory zahrnují firemní cíle, cenovou strategii, marketingový mix, diferenciaci a inovaci produktů a taktéž náklady. Skupina externích faktorů se skládá z poptávky, konkurence, distribuční sítě, politické situace, ekonomických podmínek a opatření centrálních nebo řídicích orgánů (19, s. 77 – 78).

### **Způsoby stanovení ceny**

V tržním prostředí neplatí zásada jednotných cen za určitý výrobek. Úroveň cen je závislá na uplatnění diferencovaných přístupů k jejich tvorbě. Základní cena je vázána na faktory, které mají na cenu vliv, ovšem takto stanovená základní cena je pak upravována. Proces přeměny základní ceny v konečnou prodejní cenu se nazývá finalizace ceny. Finalizace je procesem dokončení tvorby ceny, přičemž se vychází z ceny základní a pomocí různých přírážek, sraček rabatů či skont se tvoří konečná prodejní cena (6, s. 93).

K základním způsobům stanovení ceny patří:

- **cena založená na nákladech**, u které se pomocí kalkulačních postupů vyčíslují náklady na výrobu a distribuci produktu. Hlavním důvodem používání tohoto postupu je jednoduchost a relativně snadná dostupnost podkladových údajů pro výpočet (3, s. 111),

- **cena na základě poptávky** vychází z odhadu velikosti prodeje v závislosti na různé výše ceny a zejména z toho, jaký bude mít vliv změna ceny na velikost poptávky (3, s. 111),
- **cena na základě cen konkurence** se využívá, pokud má podnik srovnatelné produkty jako konkurence, čímž může uvažovat o srovnatelné ceně. Tato metoda se používá zejména při vstupu na zahraniční trhy (3, s. 112),
- **cena podle marketingových cílů firmy** záleží na podle toho, čeho chce firma dosáhnout, co chce získat. Pokud chce maximalizovat objem prodeje a podíl na trhu, bude spíše nastavovat nižší ceny. Chce-li však v první řadě maximalizovat zisk, bude mít naopak ceny co nejvyšší. Dalším cílem může být likvidace konkurence, tudíž bude vyvolána cenová válka. Jestliže je cílem posílení image firmy a jejich produktů, bude její prestiž vyjadřovat i vysoká cena (3, s. 112),
- **cena podle vnímané hodnoty produktu zákazníkem** vychází ze znalosti hodnoty, kterou zákazník přisuzuje produktu. Cena se určuje tak, aby maximálně odpovídala vyšší hodnoty, jakou produkt pro zákazníka představuje. Obvykle se pro stanovení využívá výsledků marketingového výzkumu (3, s. 112).

### 2.4.3 Distribuce

*„Distribuce, tj. proces odbytu z výrobního podniku k dalším zprostředkovatelům odbytu až po vlastní prodej spotřebiteli či uživateli u konečného prodejce, je v podstatě komunikační cestou produktu, určuje marketingový distribuční kanál, zatímco marketingová logistika je prostředkem a fyzickou obsluhou této cesty.“ (22, s. 280)*

Z marketingového hlediska se celý proces distribuce chápe komplexněji než pouze jako pohyb zboží z místa na místo, jelikož se celkem skládá se tří kroků:

- **fyzická distribuce**, která zahrnuje přepravu zboží, skladování a řízení zásob takovým způsobem, aby prodejci byli schopni vždy uspokojit požadavky poptávky (3, s. 119),
- **změna vlastních vztahů**, kdy směna umožňuje kupujícím využívat výrobky nebo služby, které potřebují nebo chtějí mít (3, s. 119),

- **doprovodné a podpůrné činnosti**, mezi které patří například organizace marketingového výzkumu, zajišťování propagace, poradenská činnost, poskytování úvěrů či pojištění přepravovaných produktů (3, s. 119).

Z obecného pojetí lze distribuci rozdělit na přímou a nepřímou:

- **přímá distribuce** se dokáže obejít bez zprostředkujících mezičlánků. Dochází k bezprostřednímu kontaktu, respektive ke komunikaci mezi výrobcem a konečným zákazníkem (3, s. 120),
- **nepřímá distribuce**, pomocí které je výrobek dodáván z výroby přes zprostředkovatele, obvykle zboží prochází přes několik mezičlánků, například přes dovozce, vývozce, zprostředkovatele, velkoobchod, maloobchod apod. (19, s. 88).

#### 2.4.4 Marketingová komunikace (propagace)

V poslední době se stále častěji využívá místo slova propagace výraz marketingová komunikace. Toto označení je logické, jelikož všemi používanými propagačními nástroji se podnik snaží komunikovat se spotřebiteli a ovlivnit je, aby si koupili propagované služby nebo výrobky (19, s. 104).

*„Marketingová komunikace je v širším pojetí systematickým využíváním principů, prvků, postupů marketingu při prohlubování a upevňování vztahů mezi producenty, distributory a zejména jejich příjemci (zákazníky).“* (21, s. 204)

Cílem marketingové komunikace je způsob, jakým se snaží společnosti informovat, přesvědčovat, podněcovat zákazníky a následně zákazníkům připomínat své produkty. Výsledkem jsou výzvy, kterým čelí pracovníci v marketingu, především v oblastech designu, zavedení a hodnocení programů marketingové komunikace (23, s. 819).

V rámci propagačního neboli komunikačního mixu bývá nejčastěji definováno a také v praxi používáno pět základních propagačních (komunikačních) nástrojů, kterými jsou:

- **reklama,**

- **podpora prodeje,**
- **public relations** (vztahy s veřejností),
- **osobní prodej,**
- **přímý (direct) marketing** (19, s. 104 – 105).

Všechny nástroje propagace se dělí na dvě základní skupiny:

- **nadlinková propagace** využívá obvyklé sdělovací prostředky, jakými jsou tisk, rozhlas či televize a současně je zatížena obvykle značnými finančními částkami, které se platí majitelům sdělovacích prostředků za poskytnutý prostor (3, s. 129),
- **podlinková propagace** se bez tradičních sdělovacích prostředků obejde, čímž se také šetří výdaje za jejich používání (3, s. 129).

V současné době jsou stále více využívány spíše podlinkové nástroje jako podpora prodeje, direct marketing, osobní prodej a public relations než nadlinkové, které jsou reprezentované především reklamou (3, s. 129).

## **Reklama**

Reklama patří k nejstarším a zároveň nejznámějším nástrojům propagace. Jako placená, neosobní a jednosměrná forma komunikace znázorňuje ve své podstatě vždy účelově zpracované sdělení (prodat produkt), které podnik adresuje stávajícím a potenciálním zákazníkům, a to obvykle prostřednictvím různých sdělovacích prostředků neboli médií (3, s. 130).

Z toho, že reklamu si platí zadavatel, který s její pomocí chce prodat svůj produkt, vyplývá zásadní charakteristika obsahu jejího sdělení, jelikož sotva kdy bude pravdivá a objektivní. Naopak spíše vyzdvihuje a nadsazuje klady produktu a nezmiňuje jeho zápory (3, s. 130).

Organizace mohou využívat k šíření reklamních sdělení mnoho typů médií. Mohou si zaplatit televizní reklamu, rozhlasovou reklamu, tiskovou reklamu, venkovní reklamu, reklamu v kině, reklamu ve filmech či internetovou reklamu. Jednotlivá reklamní média mají svoje určitá specifika. Odlišují se mimo jiné profilem svých diváků, čtenářů či

posluchačů, rozsahem informací, možnostmi kreativního ztvárnění, mírou zacílení, cenou nebo schopností ovlivňovat image značky (28, s. 52).

### **Podpora prodeje**

*„Podpora prodeje zahrnuje soubor motivačních prostředků, které mají zákaznky přimět k tomu, aby nakoupili raději hned než později. Zatímco reklama je dlouhodobý nástroj určený k vytváření postoje trhu k určité značce, podpora prodeje je krátkodobým nástrojem, jehož cílem je vyvolat okamžitou koupi.“ (24, s. 89)*

Nejčastěji se jedná o pobídky založené na snížení ceny, tedy především o přímé slevy, kupony, rabaty a výhodná balení. Dále může jít o techniky, kdy je cílová skupina aktivována k vyzkoušení produktu. Typickými nástroji podpory prodeje jsou ale i techniky, které cílovou skupinu obdarovávají určitou věcnou odměnou. Jedná se zejména o prémie, reklamní dárky a soutěže. Taktéž mezi nástroje podpory prodeje patří věrnostní programy (28, s. 95).

### **Public relations**

Public relations (vztahy s veřejností) představují komunikaci s veřejností či s jakoukoli skupinou, která má skutečný nebo potenciální zájem o firmu nebo vliv na její schopnost k naplňování vlastních cílů. PR slouží k předávání informací, k budování image firmy nebo k její obraně, ovlivňování názorů, zachovávání postojů a pocitů nebo také k podpoře jednotlivých produktů, avšak primárně nepřímo (21, s. 228 – 229).

K hlavním nástrojům public relations patří publikace (výroční zprávy, brožury, články, firemní newslettery, časopisy nebo audiovizuální materiály), událost, sponzoring, zprávy pro média, proslovy, aktivity v oblasti veřejných služeb či vizuální identita (logo, hlavičkové papíry, vizitky, budovy, uniformy nebo dress code). Výhodou PR ve srovnání s dalšími prvky marketingové komunikace je, že lidé vnímají sdělení jako objektivnější, zajímavější a více mu důvěřují (21, s. 229).

## **Osobní prodej**

Osobní prodej je nejstarším nástrojem komunikačního mixu, který si, i přes vývoj nových komunikačních médií a technologií, i v současné době udržuje významnou pozici v marketingové komunikaci mnoha firem. Největší výhodou osobního prodeje je přímý kontakt mezi firmou a zákazníkem, který s sebou přináší i další výhody, jakou jsou okamžitá zpětná vazba, individualizovaná komunikace a v konečném důsledku i vyšší věrnost zákazníků (28, s. 159).

## **Přímý (direct) marketing**

Přímý marketing je označován jako jakákoli přímá komunikace se spotřebitelem nebo zákazníkem, jejímž cílem je vyvolat reakci v podobě objednávky, žádosti o další informace nebo návštěvy obchodu či jiného místa podnikání za účelem nakoupení produktu (25, s. 413).

Nástroje direct marketingu lze rozčlenit do tří skupin. Mezi ně patří marketingová sdělení zasílaná poštou či kurýrní službou (direct mail, katalogy a neadresná roznáška), sdělení předávaná prostřednictvím telefonu (telemarketing a mobilní marketing) a sdělení využívající internet (e-mail a e-mailové newslettery). Do nástrojů přímého marketingu lze zahrnout i sdělení předávaná prostřednictvím sociálních médií (28, s. 73).

K uvedeným pěti základním komunikačním nástrojům se mnohdy uvádí i **interaktivní marketing**, což značí online aktivity a programy za účelem oslovení stávajících či potenciálních zákazníků s cílem zvýšení povědomí o firmě, o produktech, zlepšení image nebo podpoření prodeje. Často se jedná o webové stránky, firemní blogy nebo některé prostředky, které jsou společné s přímým marketingem (21, s. 206).

### **2.4.5 Lidé**

Při poskytování služeb dochází ke kontaktům zákazníka s poskytovatelem služeb neboli zaměstnanci. Z tohoto důvodu se lidé stávají jedním z významných prvků marketingového mixu služeb a přímo ovlivňují kvalitu služeb. Rovněž zákazník má vliv na kvalitu, vzhledem k tomu, že je součástí procesu poskytování služby. Organizace se

musí orientovat na výběr, vzdělávání a motivování zaměstnanců. Zároveň by měla stanovovat určitá pravidla pro chování zákazníků. Obě hlediska jsou důležitá pro vytváření příznivých vztahů mezi zákazníky a zaměstnanci (4, s. 22 – 23).

#### **2.4.6 Materiální prostředí**

Nehmotná povaha služeb znamená, že zákazník nedokáže zhodnotit službu dostatečně dříve, než ji spotřebuje, což zvyšuje riziko nákupu služeb. Materiální prostředí je do jisté míry důkazem vlastností služeb. Může mít mnoho forem, ať už se jedná o vlastní budovu či kancelář, ve které je služba poskytována, po brožuru vysvětlující různé typy pojištění nabízených pojišťovací společností nebo nabídku předplatného v divadle. Důkazem o kvalitě služby je i oblečení zaměstnanců, leckdy typické pro sítě organizací poskytujících služby, letecké společnosti nebo hotely (4, s. 23).

#### **2.4.7 Procesy**

Interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem během procesu poskytování služby je důvodem detailnějšího zaměření se na to, jakým způsobem je služba poskytována. Lidé, kteří musejí čekat dlouho dobu na vyřízení žádosti o přídavky na děti, jistě nejsou spokojeni s poskytovanou veřejnou službou. Pokud nejsou žadateli o pojištění patřičně vysvětleny výhody celého produktu, jejich srovnání s konkurenčními produkty, nebo jestliže mu není poskytnuta pomoc při vyplňování formuláře, není celý proces poskytování služby dobře zvládnut a zákazník odchází nespokojen. Totéž platí o zbytečném čekání například u lékaře nebo v restauraci. Proto je nezbytné provádět analýzy procesů poskytování služby, vytvářet jejich schémata, klasifikovat je a postupně zjednodušovat jednotlivé kroky, ze kterých se procesy skládají (4, s. 23).

### **2.5 SWOT analýza**

*„Cílem SWOT analýzy je identifikovat, do jaké míry jsou současná strategie a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.“ (26, s. 103)*

SWOT analýza neboli analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb se skládá z původně dvou analýz, a to analýzy SW a analýzy OT. Navrhuje se nejdříve začít analýzou OT – příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí podniku, a to jak makroprostředí, tak i mikroprostředí. Po důkladně provedené analýze OT následuje analýza SW, tedy analýza silných a slabých stránek, která se týká vnitřního prostředí firmy (26, s. 103).

Silné stránky (strengths) jsou takové, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě. Naopak slabé stránky (weaknesses) představují skutečnosti, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe. Následně příležitosti (opportunities) značí události, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch. Naproti tomu hrozby (threats) znázorňují případy, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků (26, s. 103).

## 2.6 Analýza rizik

Před realizací projektu by měla být provedena analýza rizik projektu, kterou lze provést různými metodami. Pro analýzu rizik byla vybrána metoda RIPRAN, která představuje empirickou metodu analýzy rizik projektů a vychází z procesního pojetí analýzy rizik. Celý proces analýzy rizik podle metody RIPRAN se sestává z následujících fází:

- **příprava analýzy rizika** obsahuje cíl v podobě přípravy vstupů, výstupů, činností podporující jakost a vlastních činností,
- **identifikace rizika** zahrnuje nalezení hrozeb a scénářů,
- **kvantifikace rizika** slouží k ohodnocení pravděpodobnosti scénářů, velikosti škod a vyhodnocení míry rizika,
- **snížování rizika** má za úlohu připravit opatření snižující hodnotu jednotlivých rizik na přijatelnou úroveň,
- **celkové zhodnocení rizika**, které má za cíl celkově vyhodnotit analyzovaná rizika projektu (27).

Riziko nelze definovat jednou obecně uznávanou definicí, tudíž například riziko může značit pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru. Rovněž se riziko

definuje jako variabilita možných výsledků nebo nejistota jejich dosažení či odchýlení skutečných a očekávaných výsledků. V neposlední řadě může riziko představovat pravděpodobnost jakéhokoli výsledku odlišného od výsledku očekávaného, nebezpečí chybného rozhodnutí nebo situaci, kdy kvantitativní rozsah určitého jevu podléhá rozdělení pravděpodobnosti. Riziko se v rámci základního rozdělení člení na čisté a spekulativní riziko. Čisté riziko značí nebezpečí negativní odchylky od cíle, naproti tomu spekulativní riziko zahrnuje možnost vzniku ztráty nebo zisku (64, s. 47 – 48).

## **2.7 Shrnutí**

V rámci teoretické části byly nejdříve uvedeny definice marketingu a současně byl popsán marketing služeb včetně vlastností a klasifikace služeb. Následně bylo charakterizováno marketingové prostředí, které zahrnovalo analýzu STEP rozšířenou o skupinu přírodních faktorů, Porterův model pěti sil a interní analýzu dle modelu 7S. Podstatnou část teoretické části tvořil rozšířený marketingový mix, tudíž byl složen ze sedmi prvků. Na závěr byla vymezena SWOT analýza a analýza rizik.

### 3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V analýze současného stavu se zpočátku nachází představení společnosti. V následující části je provedena analýza marketingového prostředí. Poté je vypracována analýza marketingového mixu. Na závěr analytické části je vytvořena SWOT analýza.

#### 3.1 Představení společnosti

Pro analýzu marketingového prostředí, marketingového mixu a následně pro návrhy ke zlepšení marketingového mixu je vybráno QUICK bistro, které se řadí do rychlých občerstvení a je součástí společnosti LERAM gastro s.r.o. QUICK bistro bylo otevřeno v roce 2015 v centru města Brna, přičemž se nachází na adrese Nádražní 595/4, 602 00 Brno. Bistro je budované na konceptu, který se zaměřuje na to, aby se zákazník byl schopen najíst rychle, kvalitně, za rozumnou cenu a zároveň důstojně. Rovněž bistro odmítá používání prefabrikátů, stabilizátorů chutí, nekvalitních surovin či opomíjení hygieny při vaření. QUICK bistro je do detailu promyšlené, aby si zákazník mohl okamžitě a snadno vybrat z řady čerstvých jídel a nápojů (29).



Obrázek č. 1: Logo QUICK bistra (Zdroj: 29)

QUICK bistro se zaměřuje na klasická jídla, poctivé polévky, pečeně, omáčky a obědové saláty, ale i na chlebíčky, obložené chleby, ruská vejce nebo dezerty. V sezónních měsících jsou jídla připravována na základě sklizených komodit ze zahrady bistra. Nedílnou součástí je spolupráce s lokálními farmáři a dodavateli. Bistro taktéž nabízí catering, což představuje uspořádání nejrůznějších akcí většinou gastronomického charakteru (29).

### 3.1.1 Základní údaje

Níže jsou uvedeny základní údaje o společnosti LERAM gastro s.r.o., jelikož QUICK bistro spadá pod tuto společnost.

Tabulka č. 1: Základní údaje o společnosti LERAM gastro s.r.o. (Zdroj: 30)

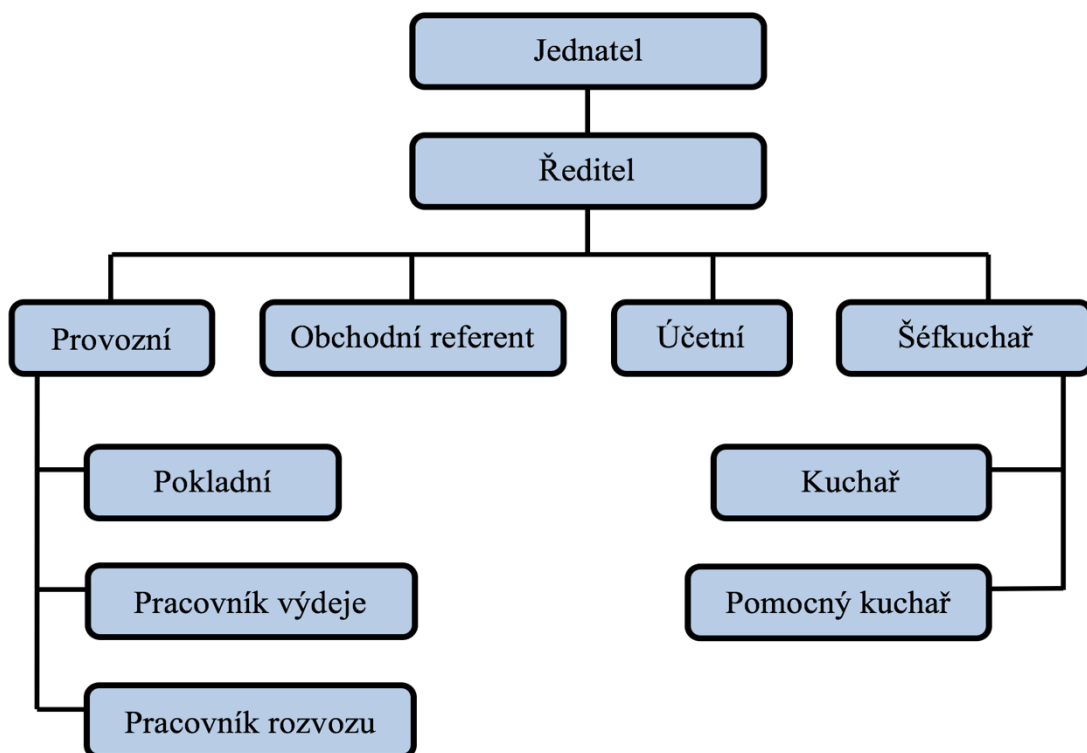
<b>Datum zápisu</b>	17. listopadu 1997
<b>Spisová značka</b>	C 28224 vedená u Krajského soudu v Brně
<b>Sídlo</b>	Nádražní 595/4, Brno-město, 602 00 Brno
<b>Identifikační číslo</b>	255 07 435
<b>Právní forma</b>	Společnost s ručením omezeným
<b>Předmět podnikání</b>	Hostinská činnost Silniční motorová doprava Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona Provádění staveb, jejich změn a odstraňování
<b>Statutární orgán</b>	Jednatel: Roman Čada Jednatel: Martin Čada Jednatel: Milan Kříž
<b>Společníci</b>	Společník: Roman Čada Společník: Martin Čada Společník: Milan Kříž
<b>Základní kapitál</b>	125 000,- Kč

### 3.1.2 Historie

Moderní QUICK bistro bylo otevřeno dne 1. prosince 2015, avšak značka QUICK je s Brnem spojená už od roku 1967. První samoobslužné bistro se v tehdejším Československu otvíralo pod stejným názvem v hotelu Slovan. QUICK bistro navazuje na tuto tradici nejmodernějším zázemím, řešením prostoru i nabídkou jídel. Bistro ctí i charakter funkcionalistické budovy naproti hlavnímu nádraží, jelikož byl zachován charakteristický původní pohled a taktéž čistý a elegantní styl (29).

### 3.1.3 Organizační struktura

QUICK bistro disponuje liniovou, centralizovanou a plochou organizační strukturou. Bistro je součástí společnosti s ručením omezeným, proto statutární orgán zaujímají tři jednatelé. O úroveň níže se nachází ředitel, který je nadřízeným zejména provozního, obchodního referenta, účetního a šéfkuchaře (46).



Obrázek č. 2: Organizační struktura QUICK bistra (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 46)

## 3.2 Analýza vnějšího prostředí podniku

V rámci analýzy vnějšího prostředí je nejdříve provedena analýza makroprostředí podniku pomocí analýzy STEP, která je rozšířena o skupinu přírodních faktorů. K analýze mikroprostředí je využit Porterův model pěti sil.

### 3.2.1 STEP analýza

STEP analýza zahrnuje čtyři základní skupiny faktorů. Jedná se o sociální, technické a technologické, ekonomické, ale i politické a právní faktory. K uvedeným skupinám jsou připojeny přírodní faktory, které jsou spojeny s přírodním a ekologickým prostředím podniku.

#### Sociální faktory

Sociální faktory souvisí primárně s demografickými faktory, které mají vliv především pracovní sílu a množství zákazníků, přičemž důležitým faktorem je počet obyvatel, případně nedostatek pracovníků či vzdělanost obyvatelstva. Vývoj počtu obyvatel je soustředěn zejména na město Brno a okres Brno-venkov, jelikož se QUICK bistro nachází ve středu statutárního města Brna a zároveň nemalá část zákazníků a pracovníků pochází z okresu Brno-venkov (46).

Tabulka č. 2: Vývoj počtu obyvatel města Brna (Zdroj: 31)

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Počet obyvatel	378 327	377 508	377 440	377 028	377 973

Z uvedené tabulky lze zjistit, že docházelo k postupnému poklesu počtu obyvatel v Brně od roku 2012 až do roku 2015. Avšak v roce 2016 se počet obyvatel oproti roku 2015 zvýšil o 945 obyvatel. Stav počtu obyvatel ve 3. čtvrtletí 2017 byl 378 081, čímž se dá očekávat pozvolný nárůst obyvatel i v následujícím období (32).

Z tabulky níže je patrné, že se počet obyvatel v okrese Brno-venkov od roku 2012 zvýšil o více jak 9 000 obyvatel, což může být pro podnik příznivé (33).

**Tabulka č. 3: Vývoj počtu obyvatel v okrese Brno-venkov (Zdroj: 33)**

<b>Rok</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Počet obyvatel</b>	208 667	210 729	213 149	215 311	217 720

Nezbytné je zmínit potíže, které pro podnik nastávají ve vzdělanosti obyvatel. Počet absolventů středních škol s výučním listem, které jsou zaměřené na obor gastronomie, hotelnictví nebo turismus neustále klesá. V roce 2012 bylo vyučených absolventů v oboru gastronomie, hotelnictví nebo turismus téměř 6 000, avšak v roce 2016 již bylo jen 3 592 absolventů a současně byl zaznamenán meziroční pokles počtu absolventů o velikosti 558 (34).

Na výše uvedenou situaci úzce navazuje krize v oblasti gastronomie v Brně, protože restaurace zaznamenávají nedostatek kvalifikovaných pracovníků, zejména se jedná o profese jako kuchař nebo číšník. Ovšem problémem není jen vzdělání, ale i většinou nesprávný přístup vedoucího personálu či majitele k podřízeným pracovníkům. Z tohoto důvodu mnoho pracovníků raději odcestují pracovat do zahraničí nebo začnou pracovat v podniku, který nesouvisí s oborem gastronomie (35).

Pro mnoho lidí je fast food neboli rychlé občerstvení symbolem nezdravého jídla. Podle jedné ze starších definic jde o stravu, která je připravovaná a servírovaná rychle, s malým důrazem na kvalitu, ale dnešní restaurace s rychlým občerstvením se však mnohdy snaží svou pověst napravit. Ať už se jedná o reklamní kampaně nebo o zařazování zdravých jídel na své jídelníčky. Proto ne každý fast food musí být v současnosti automaticky nezdravý. Zásadní je, že přibližně jednou měsíčně fast food navštíví 37 procent Čechů starších patnácti let. S rostoucím věkem zájem o rychlé občerstvení klesá. Lidé se také podle průzkumů nebojí v řetězcích utrácet, protože průměrně při jedné návštěvě zaplatí za občerstvení necelých 190 Kč (36).

## **Technické a technologické faktory**

V současné době je znát velmi rychlý technický a technologický rozvoj a je důležité, aby společnost pozorovala tento rozvoj neustálých změn. Rovněž je klíčové, aby byl podnik značně konkurenceschopný, a proto je mnohdy nutné investovat do nových technologií. Avšak nejedná se jen o technologie jako takové, ale i o určitý pokrok ve znalostech pracovníků společnosti.

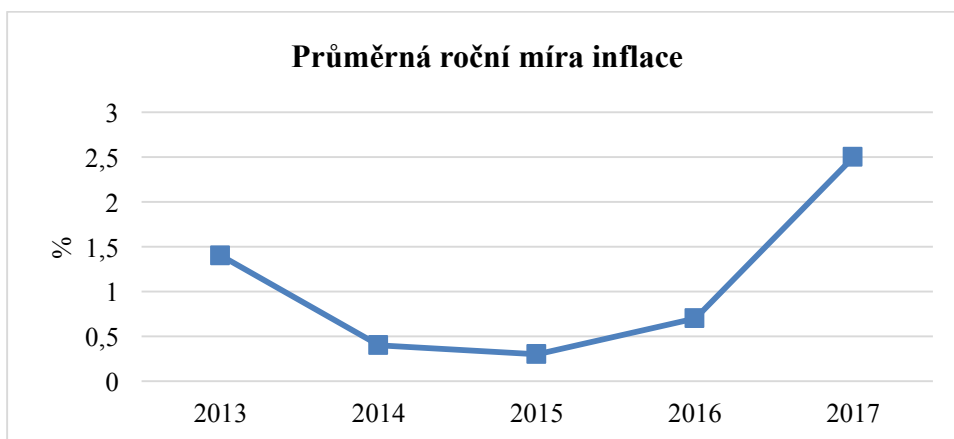
Bistro musí pořád a podrobně sledovat nejnovější trendy například v přípravě či podávání pokrmů. Téměř samozřejmostí se ve stravovacích podnicích stává internetové připojení, které slouží ke komunikaci mezi jednotlivými pracovníky, k přijímání nebo vyřizování objednávek od zákazníků, ale i k elektronické evidenci tržeb, pro kterou je nezbytné vlastnit speciální pokladny. Taktéž zákazníci rádi využívají bezdrátového připojení k internetu, které je bezplatné. V současnosti je v gastronomii dbán důraz na jazykovou vybavenost zaměstnanců, zejména se jedná o anglický jazyk (46).

Bistro by se mělo především zaměřovat na technologie určené pro gastronomii, přičemž se jedná například o konvektomaty, varné kotle, pánve, kuchyňské roboty, lednice, grily, chladičové boxy, teplé vany, chafingy, holdomaty či postmixy (46). Zvyšující se požadavky zákazníků, výrazné tlaky konkurenčního prostředí, ale i vnitřní potřeba podniku vede ke zdokonalování výrobků a služeb. Pomocí investic do strojů nebo vzdělávání zaměstnanců lze dosáhnout zvýšené kvality produktu.

## **Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory ovlivňují chování spotřebitelů na trhu, čímž vzniká vliv na úspěšnosti podniku na trhu. Z hlediska analyzovaného podniku mezi ně patří inflace, míra nezaměstnanosti, průměrná výše hrubé měsíční mzdy nebo průměrná úroková sazba.

Průměrná roční míra inflace za rok 2017 činila 2,5 %, což do jisté míry snižuje kupní sílu obyvatel, tedy znehodnocují se příjmy obyvatelstva (37). Pokud i nadále bude růst inflace, významněji se zvýší spotřebitelské ceny, čímž se zvýší i náklady bistra. Aby byl zachován požadovaný zisk, tak zmíněný jev může vést ke zvýšení cen produktů bistra, avšak zákazníci mohou upřednostnit nákup jiných produktů.



**Graf č. 1: Průměrná míra inflace v letech 2013 až 2017 (Zdroj: 37)**

Graf výše znázorňuje vývoj průměrné míry inflace. V období let 2014 až 2016 byla průměrná roční míra inflace pod hranicí 1 %. Nicméně v roce 2017 nastal nárůst průměrné roční míry inflace o 1,8 % (37).

Míra nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji se zastavila na hranici 4,6 % k 31. prosinci 2017 a zároveň meziročně míra nezaměstnanosti poklesla o 1,51 %. V roce 2013 míra nezaměstnanosti dosahovalo téměř 9 %, tedy míra nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji v roce 2017 je takřka poloviční (38). Míra nezaměstnanosti k 31. prosinci 2017 ve městě Brně zůstala na hodnotě 4,97 % a v okrese Brno-venkov byla míra nezaměstnanosti 3,32 % (39). Taková skutečnost může zvýšit poptávku po produktech bistra, jelikož více lidí má zaměstnání. Naproti tomu nastává problém pro podnik v hledání a následném získání kvalifikovaných pracovníků v potřebném množství.

**Tabulka č. 4: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v Jihomoravském kraji (Zdroj: 40)**

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Průměrná hrubá měsíční mzda (v Kč)</b>	23 953	24 211	24 770	25 625	26 629

Průměrná hrubá měsíční mzda v Jihomoravském kraji v roce 2016 byla 26 629 Kč. Od roku 2012 nastává každoroční nárůst průměrné hrubé měsíční mzdy a taktéž oproti roku 2017 došlo ke zvýšení průměrné hrubé měsíční mzdy o více jak 11 % (40). Opět se může jednat o příznivý jev pro bistro, protože může přijít vyšší poptávka po produktech podniku.

Pro společnost je též podstatná průměrná úroková sazba pro podnikatelskou sféru, aby společnost mohla rozšiřovat své činnosti například formou realizace nějakého návrhu. Pokud bude nízká průměrná úroková sazba, lze si půjčit finanční prostředky levněji. Průměrná úroková sazba pro nefinanční podniky, při úvěru s objemem do 7,5 miliónu Kč, za rok 2017 činila 3,32 % (41).

### **Politické a právní faktory**

Politická situace je aktuálně velmi nepřehledná. Výsledky sněmovních voleb naznačily, že v Poslanecké sněmovně bude devět politických stran, což je rekordní počet (42). Hnutí ANO 2011 jako vítěz voleb sestavilo menšinovou vládu, avšak vláda jedné politické strany nezískala důvěru a následně schválila demisi. Vítěz voleb získá i druhý pokus na sestavení vlády, pokud opět vláda nezíská důvěru, nejsou vyloučeny předčasné volby (43). Forma složení vlády a Poslanecké sněmovny ovlivňuje zejména rozhodování o nových zákonech a vyhláškách, a proto je významné disponovat nepřetržitým přehledem o současné politické situaci.

Každá společnost je ovlivňována právními neboli legislativními faktory, proto je nutné sledovat a reagovat na změny v zákonech, vyhláškách nebo nařízeních. Obecně pro společnost je důležité dodržovat zvláště zákony:

- zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích,
- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,
- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele.

V oblasti stravovacích služeb je potřebné respektovat vyhlášku č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných, případně vyhlášku č. 602/2006 Sb., která novelizuje předchozí vyhlášku. Také je nezbytné plnit zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích, zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví

a nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 852/2004, o hygieně potravin. S nařízením Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1169/2011 přichází povinnost sdělit informaci o výskytu alergenních látek v pokrmu (46).

Novější zákon, který musí společnost podnikající v oboru ubytování, stravování a pohostinství dodržovat je zákon č. 112/2016, o evidenci tržeb. Zákon nařizuje provádět elektronickou evidenci tržeb (EET), tedy podnik musí hlásit všechny tržby v hotovosti státu, a to hned. Na zmíněný zákon navazuje zákon č. 113/2016 Sb., kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím zákona o evidenci tržeb. Jedná se v první řadě o snížení daně z přidané hodnoty z 21 procent na 15 procent (44). V souvislosti s tímto zákonem muselo bistro pořídit i pokladny určené pro elektronickou evidenci tržeb.

Dne 31. května 2017 začal platit zákon č. 65/2017 Sb., o ochraně zdraví před škodlivými účinky návykových látek, taktéž nazývaný jako protikuřácký zákon, který zakazuje kouření v restauracích a barech, ale také v zařízeních pro kulturní akce nebo na zastávkách veřejné dopravy. Následně měly provozovny ještě 90 dní na přizpůsobení se danému zákonu (45). Bistro se nemuselo adaptovat, poněvadž bylo před účinností zákona nekuřácké.

### **Přírodní faktory**

Přírodní faktory souvisí především s klimatickými a ekologickými podmínkami, na které je v poslední době kladen velký důraz. Klima neboli podnebí ovlivňuje dostupnost určitých potravin, zvláště zeleniny a ovoce. Úzce s tím souvisí roční období, jelikož mnoho potravin nelze ve vybraném ročním období získat u lokálních dodavatelů, které společnost upřednostňuje. Uvedený jev má vliv na složení pokrmů v konkrétním období. Mezi ekologické podmínky týkajících se gastronomických provozů spadá takzvaný gastroodpad, který zahrnuje potraviny nevhodné ke konzumaci, veškeré potraviny bez obalů, zbytky jídla, tepelně zpracované maso, rybí kosti, sedliny kávy a čaje nebo zbytky ovoce a zeleniny. Avšak nejvíce důležité je separovat a nepouštět do kanalizace velké množství tuků. Využívá se k tomu tukový lapol, což značí odpadní jímku, která zabraňuje úniku tuků a olejů z kuchyňských provozů do kanalizace (46).

### **3.2.2 Porterův model pěti sil**

V rámci analýzy oborového okolí podniku je realizován Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí.

#### **Vyjednávací síla zákazníků**

QUICK bistro se snaží naslouchat a vyjít vstříc nejlépe všem svým zákazníkům v jejich požadavcích a přáních, přesto však vyjednávací síla zákazníků není příliš vysoká. Rovněž si zakládá na poskytování výrobků a služeb v co nejvyšší kvalitě a v příjemném prostředí. Mezi obvyklé zákazníky patří lidé napříč všemi věkovými kategoriemi, nicméně podstatnější část tvoří studenti. Nemalou část tvoří zahraniční turisté, obvykle pocházející z Evropy, protože se bistro nachází ve středu města, což je místo vysoké koncentrace lidí. Z tohoto důvodu se bistro zaměřuje nejen na tradiční českou kuchyni, ale i na zahraniční speciality. Důležité je zmínit, že zákazníci častěji navštěvují bistro individuálně než společně v nějaké skupině. Zvýšená vyjednávací síla nastává v poskytování cateringu, jelikož danou službu využívají obzvláště firemní zákazníci, mezi které patří v první řadě IBM, s.r.o., Red Hat Czech s.r.o., MANAG a.s., KOMFORT, a.s. a další (46).

#### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Podnik je velmi závislý na svých dodavatelích zajišťujících různý sortiment. U klíčových dodavatelů je vyjednávací síla značně vysoká, jelikož se většinou jedná o smluvně vázané dodavatele a bistro může jen nepatrně ovlivnit cenu či případně kvalitu. Ústředními dodavateli jsou společnosti Bidfood Czech Republic s.r.o. a MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o., kteří zajišťují výrobu a distribuci potravin. Zejména u firmy MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o. lze získat zpětný bonus na základě splnění určitých hranic obrátu v rámci bonusového programu. Čerstvé ovoce a zeleninu zabezpečuje obchodní korporace Hortim-International, spol. s r.o. Nápoje dodává podnik WINE LIFE a.s. a sirupové koncentráty pro postmix obstarává společnost CESK, a.s. Gastronomické vybavení podniku zaručuje firma MB - SVING s.r.o. Bistro spolupracuje i s lokálními dodavateli, u kterých je jejich vyjednávací síla relativně slabá. Typickým lokálním dodavatelem je společnost MIKROFARMA s.r.o., která obstarává dodávku masa od

místních zemědělců, kteří zvířatům poskytují dobré podmínky a šetrnou porážku. Pro provoz bistra je taktéž nutná dodávka energií, přičemž vyjednávací síla dodavatelů je jednoznačně vysoká (46).

### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Bariéry vstupu do oboru gastronomie nepochybně existují, přičemž mezi ty nejzásadnější lze zařadit zpravidla vysoké počáteční náklady na obstarání, přípravu a vybavení prostoru k provozu. Jistou bariérou vstupu může být i zajištění personálu, protože je obvykle potřeba velký počet kvalifikovaných zaměstnanců. Vyskytují se též bariéry vztahující se k legislativě, jenže ty se mohou překonat bez rozsáhlejších komplikací. Obecně v oblasti stravovacích služeb je hrozba vstupu nových konkurentů poměrně vysoká, protože do jisté míry za konkurenci lze brát i nějaké výdejní okénko, které obstarává jeden zaměstnanec, čímž jsou vstupní a následně i provozní náklady mnohem nižší než u analyzovaného bistra. Nicméně hrozba vstupu nových konkurentů je značně mírnější, pokud by měl být dodržen podobný koncept bistra, protože náklady vstupu se pohybují v řádech milionů korun českých (46).

### **Hrozba substitutů**

Hrozba substitutů je velmi vysoká, jelikož substitučních produktů zaměřených na stravování je celá řada. Nejběžnějším příkladem bývá konzumace jídla nebo nápojů v restauraci, což převážně přináší i zvýšenou cenu, ovšem může se jednat i o ceny na stejné úrovni jako poskytuje bistro. Pokud je konzument spíše orientován na nízkou cenu než na vysokou kvalitu, zpravidla zvolí nákup potravin v samoobslužné prodejně, kde lze nalézt nepřeberné množství potravinářského zboží. Obvykle zákazník nakoupí chlazená hotová jídla, jestliže preferuje alespoň zčásti plnohodnotné jídlo, které je velmi rychle připraveno. Doplnkové produkty bistra, zejména káva, pivo či dezert, jsou mnohdy nahrazovány ve specializovaných podnicích, například v kavárně, cukrárně nebo pivnici (46).

## **Rivalita firem působících na daném trhu**

Rivalita mezi konkurenty je zdatně velká, jelikož se jedná o trh, kde se nachází velké množství konkurence, přičemž jsou nabízeny obdobné produkty za srovnatelné ceny. Zákazník se rozhoduje nejen podle ceny, kvality či rychlosti, ale značně záleží i na zaměstnancích, materiálovém prostředí a procesech podniku. Největší konkurenti bistra jsou zejména vybráni na základě analogického konceptu zaměřeného na rychlé občerstvení, a zároveň při identifikaci nejvýznamnějších rivalů je soustředěna pozornost na nejbližší konkurenty, jelikož v centru města Brna se nachází mnoho konkurentů. V neposlední řadě jsou zvoleni také proto, že disponují podobnými zákazníky a nabízejí výrobky nebo služby obdobného charakteru. QUICK bistro za největší konkurenty z hlediska stanovených kritérií považuje níže uvedené podniky (46).

Občerstvení Havelková se nachází ve stejné budově jako QUICK bistro, tedy na adrese Nádražní 595/4, 602 00 Brno. Rychlé občerstvení nabízí návštěvníkům českou kuchyni, tudíž vcelku poctivé polévky a hlavní chody za nízké ceny. Průměrná cena polévky se pohybuje v rozmezí od 10 do 20 Kč a cena hlavního chodu průměrně dosahuje 90 korun českých. Avšak prostředí jídelny nepůsobí nikterak příznivě. Jídlna má otevřeno v pracovní dny od půl sedmé hodiny ranní do sedmé hodiny večerní, nicméně v sobotu se otevírá ve stejnou dobu, ale zavírá se v poledne. V neděli je občerstvení po celý den uzavřeno (47).

Druhým konkurentem je provozovna KFC neboli Kentucky Fried Chicken sídlící na adrese Masarykova 506/37, 602 00 Brno. Americká nadnárodní korporace KFC se zabývá prodejem rychlého občerstvení, především smaženým kuřecím masem v různých podobách. Cena za menu se pohybuje od 119 korun českých (48). Jako novější službu nabízí rozvoz pokrmů, u kterého je minimální cena objednávky 150 Kč a současně cena služby činí 69 Kč (49). Prostor je vybaven moderněji podobně jako analyzované QUICK bistro. Otevírací doba je stanovena v pondělí a úterý od 7:30 do 24:00. Od středy do pátku je otevřeno od 7:30 do 1:00. O víkendu je otevřeno v sobotu od 9:00 do 1:00 a v neděli od deváté hodiny ranní do půlnoci (50).

Obdobným stylem jako KFC se reprezentuje společnost McDonald's. Fast food působí na adrese Masarykova 412/32, 602 00 Brno a klíčovým produktem je hamburger. Ovšem

provozovna poskytuje mnoho produktů a rovněž se uvnitř nalézá oblast vyhrazená pro kávu, což je označeno jako McCafé. Obvyklá cena za polední menu začíná na 115 Kč. Vybavení provozu je srovnatelné jako v předchozím případě u KFC. Otevřeno bývá od pondělí do čtvrtka vždy od šesté hodiny ranní do půlnoci. V pátek i v sobotu je vymezena otevírací doba od 6:00 do 2:00. Poslední den v týdnu se otevírá až v 8:00 a zavírá se v 21:00 (51).

V těsné blízkosti uvedených podniků se nachází restaurace PADOWETZ, která se specializuje na českou kuchyni a působí na adrese Masarykova 413/34, 602 00 Brno. Restaurace PADOWETZ nabízí svým zákazníkům příjemné posezení a každý den nabízí denní menu od 99 Kč a širokou nabídku hotových jídel. Restaurace poskytuje ideální prostor pro catering, který zahrnuje například firemní akce, svatby nebo rodinné oslavy. Od pondělí do čtvrtka a i v neděli je otevírací doba určena od 11 hodiny ranní do půlnoci. V pátek a sobotu se otevírá taktéž v 11:00, ovšem zavírá se v 1:00 (52).

Za nemalou konkurenci lze brát asijská bistra, která sídlí poblíž analyzovaného bistra. Jako příklad bylo vybráno jedno asijské bistro, jelikož ostatní asijská bistra nabízí téměř totožné produkty a disponují stejnou otevírací dobou. Vybráno bylo asijské bistro Susu, které je součástí stejné budovy jako QUICK bistro. Asijské bistro poskytuje asijskou kuchyni, ale v nabídce se nachází i jídla blízká české kuchyni. Cena za hlavní chod se pohybuje od 60 korun českých, což představuje nejnižší cenu za obdobný produkt ze všech konkurentů. Otevřeno je nepřetržitě každý den v týdnu (53).

V následující tabulce se nachází porovnání s největšími konkurenty v důležitých oblastech zejména z hlediska případných návrhů.

**Tabulka č. 5: Porovnání s největšími konkurenty** (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 46, 47, 48, 49, 50, 51)

Oblast/Konkurent	Občerstvení Havelková	KFC	McDonald's	QUICK bistro
<b>Webové stránky v anglickém jazyce</b>	Ne	Ano	Ano	Ne
<b>Rozvoz pokrmů</b>	Ne	Ano	Ne	Ano
<b>Poskytování snídaní</b>	Ano	Ano	Ano	Ne
<b>Toalety přístupné pro zákazníky</b>	Ne	Ano	Ano	Ne

<b>Většina pracovníků ovládá anglický jazyk</b>	Ne	Ano	Ano	Ne
<b>Otevřeno v pracovních dnech před devátou hodinou ranní</b>	Ano	Ano	Ano	Ne

Z uvedené tabulky lze zjistit, že bistro oproti konkurentům v daných oblastech ztrácí. Poskytuje pouze rozvoz, ovšem i zde je znát velký prostor pro zlepšení v porovnání s konkurentem KFC.

### 3.3 Analýza vnitřního prostředí podniku

Pro analýzu vnitřního prostředí byla zpracována interní analýza dle modelu 7S.

#### 3.3.1 Interní analýza dle modelu 7S

Níže se nachází vypracovaná interní analýza dle modelu 7S, která zahrnuje sedm prvků. Patří mezi ně strategie, struktura, systémy, styl vedení práce, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty.

#### Strategie

Strategie QUICK bistra je zaměřena v první řadě na koncept rychlého občerstvení, který je orientován na to, aby se zákazníci dokázali občerstvit rychle, kvalitně a důstojně za racionální cenu. Současně bistro odmítá používání stabilizátorů chutí, polotovarů, nekvalitních surovin či opomíjení hygieny při přípravě a podávání pokrmů. Proto je důležité zachování a postupně zdokonalování systematického zjišťování potřeb a očekávání zákazníků. Společnost si zakládá na loajalitě zákazníků, z tohoto důvodu je důležité dbát na kvalitu provedených výrobků či služeb a následně zajišťovat spokojenost zákazníků. Rovněž společnost preferuje spolupráci s lokálními farmáři nebo dodavateli, které pečlivě vybírá a hodnotí. Mezi firemní cíle patří zajištění finanční stability, budování image a udržování odborně kvalifikovaných zaměstnanců (46).

## **Struktura**

V rámci QUICK bistra se uplatňuje liniová, centralizovaná a plochá organizační struktura. Bistro zaměstnává přibližně 20 pracovníků a je prozatím jako jediný podnik stravovacích služeb spadající do společnosti LERAM gastro s.r.o., proto statutárním orgánem jsou tři jednatele. Z hlediska řízení je nejdůležitější ředitel, který zabezpečuje chod bistra. O úroveň níže se nachází provozní, šéfkuchař, obchodní referent a účetní. Provozní dohlíží na pokladní a na pracovníky výdeje a rozvozu. Šéfkuchař má na starosti kuchaře a pomocné kuchaře (46).

Společnost LERAM gastro s.r.o. zaujímá divizi zaměřenou na gastronomii, avšak společníci uvedené společnosti disponují i divizemi soustředěné na jiné obory, přičemž společnosti se navzájem podporují ve svých činnostech. Jedná se o LERAM building s.r.o., která je soustředěná na obor stavebnictví. Na obchodování s nemovitostmi slouží společnosti LEARAM reality s.r.o. a LEARAM estate s.r.o. Odvětví zdravotnictví a farmacie obhospodařují společnosti LERAM Medical s.r.o., LERAM dental s.r.o. a LERAM pharmaceuticals s.r.o. (46).

## **Systémy**

V bistru se používají informační technologie na velmi dobré úrovni, které slouží k zajištění plynulého chodu podniku. Současně se využívá kvalitní pokladní i informační systém AWIS, který obsahuje systém pro řízení vztahů se zákazníky (CRM) a podnikový informační systém (ERP). Cílem informačního systému je sjednocení a centralizace firemních dat a informací. Vše se nachází přehledně na jednom místě a online prostřednictvím internetu a formou cloudového řešení. Nejpoužívanějšími moduly v systému jsou evidence a správa zákazníků a služeb, evidence a správa dodavatelů, vytváření nabídek a smluv, evidence a správa objednávek, evidence a správa faktur a dodacích listů či evidence a správa skladového hospodářství. Výhodou systému jsou obsažené nástroje sloužící k vyhodnocování marketingových kampaní nebo obchodní strategie (46).

Rovněž je zaveden kontrolní systém formou inventury, kdy se k uvedenému datu fyzicky zjišťuje stav hospodářských prostředků. Komunikace v podniku nejčastěji probíhá

formou osobní konverzace, avšak zejména vedoucí pracovníci mezi sebou komunikují pomocí firemních mobilních telefonů nebo prostřednictvím elektronické pošty (46).

### **Styl vedení práce**

Společnost vedou tři společníci, kteří jsou zároveň i jednatele. Uplatňuje se demokratický a konzultativní styl řízení či vedení, jelikož je kladen důraz na naslouchání připomínek podřízených, ovšem hlavní rozhodnutí náleží vedoucím pracovníkům. Záležitosti týkajících se provozu se probírají na firemních poradách, které se konají pravidelně jednou za týden. Veškeré vedení práce se odehrává formálním stylem (46).

### **Spolupracovníci**

V bistro pracuje 20 pracovníků a přitom většina z nich musí být alespoň vyučena v oboru gastronomie, hotelnictví nebo turismu. Pro společnost je klíčové mít kvalitní zaměstnance, u kterých si zakládá na rozvoji dovedností a snaží se je dostatečně motivovat k práci například formou určitých firemních benefitů. V současnosti má podnik problém s nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců, zejména pokud se jedná o zaměstnance dostupné na hlavní pracovní poměr (46).

### **Schopnosti**

Vysoká pozornost je soustředěna na schopnosti pracovníků, jelikož každý zaměstnanec společnosti by měl být odborně kvalifikovaný, spolehlivý, flexibilní a komunikativní. Nedílnou součástí poskytování služeb ve stravování je i příjemné vystupování především k zákazníkům. Kdokoliv ze zaměstnanců absolvuje nástupní školení a současně pravidelně navštěvuje odborné kurzy nebo školení, které vedou k prohlubování dovedností, schopností či znalostí a zároveň účastník získá certifikát (46).

### **Sdílené hodnoty**

QUICK bistro se stará o spokojenost zákazníků, poněvadž se jedná o hlavní bod strategie. Taktéž se snaží uchovat vřelé vztahy s lokálními dodavateli, zvláště s těmi, kteří přináší

oboustranně výhodné obchody. Nelze opomenout ani důležitost udržování spokojenosti zaměstnanců napříč všemi profesemi. Společnost si zakládá na tom, aby negativně neovlivňovala veřejnost a nikterak neporušovala jakékoliv zákony, vyhlášky či nařízení (46).

### **3.4 Marketingový mix**

V této části se nachází marketingový mix QUICK bistra, který je rozdělen do sedmi základních skupin. Patří mezi ně produkt, cena, distribuce, marketingová komunikace neboli propagace, lidé, materiální prostředí a procesy.

#### **3.4.1 Produkt**

QUICK bistro poskytuje široký sortiment produktů. Jedná se o polévky, hlavní chody, saláty, přílohy, dezerty, pečivo, QUICK produkty, studenou kuchyni či nápoje. Bistro rozčleňuje své výrobky do stálé nabídky a denní nabídky, která je poskytována od pondělí do pátku. Zároveň jsou poskytovány i doplňkové produkty (46).

#### **Stálá nabídka**

Stálou nabídku tvoří polévky, mezi ně patří dršťková polévka, gulášová polévka, frankfurtská polévka a kuřecí nebo hovězí vývar s nudlemi a masem. Do hlavních chodů jsou zahrnuty dukátové buchtičky s krémem, francouzské brambory s uzeninou a okurkem, hovězí guláš s knedlíkem, španělský ptáček s jasmínovou rýží, svíčková na smetaně s knedlíkem, kuřecí přírodní řízek s bramborovou kaší, koprová omáčka s vařeným bramborem a vejcem, teplá grilovaná zelenina a kuřecí špíz se slaninou, zeleninou a pečenými bramborami. Avšak zákazníci mezi nejoblíbenější hlavní chody řadí smažená jídla, která zastupuje smažený sýr se šunkou a vařeným bramborem, smažený vepřový řízek s bramborovým salátem, smažený kuřecí řízek s bramborovým salátem, holandský řízek s vařeným bramborem a fish and chips. Poslední uvedené jídlo je nejvíce preferováno zákazníky. V neposlední řadě do hlavních chodů spadá QUICK BEEFBURGER a pečené vepřové koleno (46).

Součástí stále nabídky jsou i saláty, jež zahrnují blue cheese salát, mrkvový salát, okurkový salát, rajčatový salát, zelný salát s mrkví, salát coleslaw, míchaný zeleninový salát s balkánským sýrem a také ovocný kompot. Zákazník si může zakoupit přílohu, pokud upřednostňuje jinou přílohu u hlavní chodu nebo samostatnou přílohu. Mezi přílohy patří vařený brambor, opečený brambor, hranolky, wasabi hranolky, bramborový salát, bramborová kaše, těstoviny, jasmínová rýže či houskový knedlík. Z dezertů jsou v nabídce čokoládový dort s malinami, dýňový dort s kakaem a borůvkami, cheesecake s bílou čokoládou, čokoládový fondant, dort z ovesných vloček s lesní směsí a piniemi, čokoládový řez Míša, kakaový tvaroh s malinami a piniemi, čokoládový dort Mississippi a šlehaný tvaroh s mascarpone, broskvemi a piškoty. Některé dezerty jsou bezlepkové a bez laktózy, jelikož je zákazníci mají v oblibě. K polévkám je velmi populární nakupovat pečivo, součástí nabídky je rohlík, chleba, bageta nebo vícezrná bageta. Naopak k hlavních chodům jsou určeny produkty ze studené kuchyně jako je tatarská omáčka, kečup, hořčice, česnekový dip se smetanou a bazalková majonéza (46).

Do nabídky nápojů jsou zařazeny nealkoholické, ale i alkoholické nápoje. Z nealkoholických nápojů jsou v nabídce perlivá voda, jemně perlivá voda, ledový čaj Arizona, limonády ZON, nealkoholické pivo Bakalář a Red Bull Cola. Nedílnou součástí jsou točené limonády a teplé nápoje jako například čaj, espresso, cappuccino, latte macchiato a tmavá čokoláda. Do alkoholických nápojů zapadá pouze čepované pivo Bakalář a pivo v plechovce Bakalář. V poslední době se bistro zaměřuje na výrobu QUICK produktů do sklenic, mezi které patří především kuřecí nebo hovězí vývar, paštiky, marmelády, hořčice, oleje nebo sirupy (46).

Bistro nově poskytuje menu na bázi stálé nabídky, což je označováno jako stálý HOT TIP, přičemž pojímá gulášovou polévku a francouzské brambory se sterilovaným okurkem. Rovněž nabízí i SUPER HOT TIP, který zahrnuje gulášovou polévku, kuřecí stripsy v dýňovém těstíčku a malinovou limonádu ZON nebo pivo Bakalář (46).

### **Denní nabídka**

V rámci denní nabídky jsou vždy předem určeny pokrmy na pracovní dny, přičemž na každý den je vytvořena specifická nabídka. Denní nabídka většinou obsahuje jednu

polévku, tři nebo čtyři hlavní chody a jeden či dva saláty. QUICK bistro nabízí takzvaný denní HOT TIP, jedná se o menu zahrnující denní polévku a denní hlavní jídlo nebo denní sálat. Průběžně se obměňují i dezerty a QUICK produkty, které nejsou zařazeny do stálé nabídky. Za nevýhodu lze považovat, že stálá i denní nabídka je pouze v českém jazyce, i přesto, že bistro navštěvuje nemalé množství zahraničních turistů (46).

### **Doplňkové produkty**

Za velmi důležitý doplňkový produkt lze brát službu zvanou rozvoz. Prostřednictvím dvou firemních automobilů a motocyklu je zajišťován rozvoz jídla a nápojů po celém Brně. Avšak velké potíže nastávají v obstarávání zákazníků, jelikož bistro není schopno uspokojit takové velké množství objednávek určených k rozvozu. Pro společnost by bylo zajímavé získat obchodního partnera pro rozvoz. Doba dodání pokrmů je stanovena přibližně na 120 minut. Taktéž je vykonávána roznáška, tedy pokud se zákazník nachází v blízkosti provozovny bistra. Možností je také si vzít jídlo s sebou z prostorů bistra. Veškerá jídla odnášená z bistra jsou speciálně vakuována do plastových krabiček (46).

V bistru je poskytován catering, což představuje specifickou službu zákazníkům, jedná se o služby gastronomického charakteru, které je možno realizovat na libovolném místě v libovolném čase. Zabezpečováno je občerstvení, inventář, personál, zábava, doprovodný program či závěrečný úklid. Organizovány jsou jak firemní, tak i soukromé akce. Události se nejčastěji sestávají z rautů, konferencí, coffee breaků, svatebních hostin nebo soukromých oslav (46).

### **3.4.2 Cena**

V analyzovaném bistru se ceny stanovují zejména na základě nákladů, nicméně je brán ohled i na konkurenční ceny. Stanovení správné výše ceny je velmi důležité, jelikož ceny musí být pro zákazníka přijatelné, avšak musí se přihlížet také na zisk podniku (46).

Cena za catering je velmi individuální, protože záleží na druhu akce, termínu akce, počtu osob či vybraném stylu. Významně se na ceně podílí výběr vhodných prostor, jestli je potřeba vlastní prostor, pronájem zámku či hradu, pronájem různých sálů nebo pronájem

stanu. Dalším faktorem ovlivňující cenu je volba programu, což může být například zajištění živé hudby, reprodukování hudby, zábavného programu nebo ohňostrojeová show. Význačný vliv rovněž má zajištění určitého stupně odborné obsluhy a často je požadována i květinová výzdoba (46).

V následující tabulce jsou zachyceny ceny vybraných jídel a nápojů stálé i denní nabídky.

**Tabulka č. 6: Přehled cen vybraných jídel a nápojů** (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 46)

<b>Položka</b>	<b>Cena</b>
<b>Polévky</b>	<b>39 – 45 Kč</b>
Gulášová polévka	39 Kč
Dršťková polévka	45 Kč
<b>Hlavní chody</b>	<b>99 – 139 Kč</b>
Koprová omáčka, vařený brambor, vejce	99 Kč
Smažený kuřecí / vepřový řízek, bramborový salát	104 Kč
Španělský ptáček, jasmínová rýže	109 Kč
Svíčková na smetaně, houskový knedlík	119 Kč
Fish & chips	139 Kč
<b>Saláty</b>	<b>25 – 109 Kč</b>
Mrkvový salát	25 Kč
Míchaný zeleninový salát s balkánským sýrem	99 Kč
Blue cheese salát	109 Kč
<b>Přílohy</b>	<b>39 Kč</b>
<b>Dezerty</b>	<b>37 – 51 Kč</b>
Šlehaný tvaroh s mascarpone, broskvemi a piškoty	37 Kč
Kakaový tvaroh s malinami a piniemi	47 Kč
Cheesecake s bílou čokoládou	51 Kč
<b>Pečivo</b>	<b>3 – 45 Kč</b>
<b>Studená kuchyně</b>	<b>13 Kč</b>
<b>Nápoje</b>	<b>15 – 49 Kč</b>

<b>QUICK produkty</b>	<b>45 – 59 Kč</b>
<b>Stálý HOT TIP</b>	<b>99 Kč</b>
<b>SUPER HOT TIP se ZON limonádou</b>	<b>115 Kč</b>
<b>SUPER HOT TIP s pivem Bakalář</b>	<b>129 Kč</b>
<b>Denní HOT TIP</b>	<b>99 Kč</b>

Cenové koncovky vybraných druhů pokrmů a nápojů nejsou konzistentní. Mnoho uvedených cen končí lichým číslem 9, což bývá zákazníkem vnímáno jako podstatně nižší cena. Některé ceny jsou zakončeny číslem 5, a to je bráno jako oblíbené číslo, jelikož je snadno zapamatovatelné. Avšak celistvost cen znehodnocují ceny zakončené čísly 0, 1, 2, 3, 4, 7 a 8 (46).

Služba představující rozvoz pokrmů a nápojů není zpoplatněna, ale je nutné dodržovat minimální výši objednávky, což se odvíjí od času objednání a tarifních zón. Ovšem zákazníci nejsou spokojeni s nastaveným systémem, jelikož zákaznicky odrazují příliš vysoké minimální částky objednávky, proto by raději uvítali nižší minimální částky a zpoplatnění dopravy. Například zákazníci ze zóny II nebo III téměř nepoužívají rozvoz kvůli vysokému limitu minimálních částek. Rovněž musí zákazníci mnohokrát zbytečně objednávat pokrmy navíc, aby splnili nutné minimum v rámci objednávky. Ke každému hlavnímu jídlu se účtuje 5 Kč za obal a u polévky se k její ceně přičítá poplatek 3 Kč za obal (46). V níže uvedené tabulce jsou zobrazeny ceny minimální objednávky.

**Tabulka č. 7: Přehled minimálních částek objednávek rozvozu** (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 54)

<b>Objednací čas</b>	<b>Minimální výše objednávky</b>
<b>Pondělí až pátek od 8:00 – 10:30</b>	<b>200 Kč</b>
<b>Pondělí až pátek od 10:30 – 16:00</b>	<b>Podle zón</b>
Zóna I	250 Kč
Zóna II	350 Kč
Zóna III	450 Kč
<b>Sobota od 10:00 – 15:00</b>	<b>Podle zón</b>
Zóna I	250 Kč

Zóna II	350 Kč
Zóna III	450 Kč

Do zóny I náleží zákazníci, kteří si objednájí rozvoz do z jedné oblastí, kterými jsou Brno-střed, Staré Brno, Pisárky, Trnitá, Zábrdovice, Komárov a Štýřice. Druhou zónu tvoří oblasti Královo Pole, Sadová, Ponava, Husovice, Černá Pole, Lesná, Vinohrady, Komín, Horní a Dolní Heršpice, Kohoutovice, Bohunice, Starý Lískovec, Nový Lískovec, Přízřenice, Žabovřesky, Komárov, Černovice, Židenice, Jundrov a Komín. Do třetí zóny náleží Maloměřice, Obřany, Líšeň, Soběšice, Chrlice, Šlapanice, Tuřany, Slatina, Bosonohy, Žebětín, Bystrc, Kníničky, Ivanovice, Řečkovice, Mokrý Hora, Jehnice, Útěchov, Ořešín, Modřice, Medlánky, Holásky a Moravany (54).

### 3.4.3 Distribuce

Bistro využívá pouze formu přímé distribuce. Provozovna QUICK bistra sídlí v již zastaralé budově ve středu města Brna na ulici Nádražní 595/4. Bistro je situováno naproti vlakovému hlavnímu nádraží a tramvajovému uzlu, který má být v budoucnosti kompletně zrekonstruován. Před prostory bistra jsou parkovací místa, nicméně ta jsou velmi špatně dostupná. Na následujícím obrázku je znázorněna poloha bistra (46).



Obrázek č. 3: Mapa polohy QUICK bistra (Zdroj: 55)

Zákazníci nejvíce chodí do bistra od začátku otevírací doby až do čtrnácté hodiny, přičemž nejvyšší koncentrace lidí nastává v období obědových přestávek. Rovněž je vyzorována vyšší návštěvnost v pracovních dnech než v sobotu, avšak nelze jednoznačně určit nejnavštěvovanější pracovní den. V rámci roku mezi frekventované měsíce patří březen, duben, květen, červen a září. Otevírací doba provozovny QUICK bistra je zobrazena v následující tabulce. Oproti konkurentům se jedná o poměrně krátkou otevírací dobu. Taktéž mnoho zákazníků by preferovalo dřívější otevírací dobu, zejména kvůli snídaním (46).

**Tabulka č. 8: Otevírací doba QUICK bistra** (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 56)

Den	Otevírací čas
Pondělí	9:00 – 16:30
Úterý	9:00 – 16:30
Středa	9:00 – 16:30
Čtvrtek	9:00 – 16:30
Pátek	9:00 – 16:30
Sobota	10:00 – 15:00
Neděle	Zavřeno

Druhou distribuční cestou je rozvoz, případně roznáška jídla a nápojů. Produkty jsou dopravovány k zákazníkům v rámci otevírací doby bistra, avšak je nezbytné splňovat objednávací časy uvedené již dříve. Vlastní rozvoz bývá vytížen a velmi často nelze pokrýt všechny objednávky, a proto se od určitého počtu objednávek nerozváží (46).

#### **3.4.4 Marketingová komunikace (propagace)**

Analýza marketingové komunikace neboli propagace zahrnuje reklamu, podporu prodeje, public relations, osobní prodej, přímý marketing i interaktivní marketing.

## **Reklama**

QUICK bistro uplatňuje placenou, neosobní a jednosměrnou komunikaci, především v rozhlasové podobě. Využívají se rozhlasové spoty v médiích jako je rádio Kiss Hády a rádio Impuls. Rádiové spoty byly vytvořeny ve spolupráci se známým moderátorem Leošem Marešem. Za reklamu lze pokládat polepy dvou firemních automobilů a jednoho firemního motocyklu, jelikož obsahují loga bistra a informace o bistru včetně kontaktních údajů. V minulosti se k venkovní reklamě hojně používaly billboardy, avšak od této formy reklamy se již před nedávnem odstoupilo. Podnik využívá zřídka internetovou reklamu (46).

## **Podpora prodeje**

V oblasti podpory prodeje se držitelům průkazu ISIC, tedy studentům, poskytuje denní HOT TIP za zvýhodněnou cenu 77 Kč, oproti obvyklé ceně 99 Kč. Nepravidelně se rozdávají dárky jakožto náramky a pastelky s logem bistra. Vzácně se k vyzkoušení produktu nabízí vzorky či ochutnávky, ovšem již není zaveden ani věrnostní program. V minulosti byl prodej produktů bistra velmi úspěšně podporován formou účasti na trzích konaných v Brně, přičemž byl nabízen výrobek nacházející se ve stálé nabídce bistra, jednalo se o fish and chips (46).

## **Public relations**

Bistro využívá v rámci vztahů s veřejností vizuální identitu jako je vlastní logo, které je jednoduše zapamatovatelné. Rovněž se užívají vizitky a dress code neboli předpisové oblečení zaměstnanců. Část PR se zaměřuje na sponzoring, tedy podporuje organizace formou finančního příspěvku, případně pomocí nefinanční podpory. QUICK bistro je generálním partnerem společnosti Headis CZ, z.s. Jedná se o spolek orientovaný na neobvyklý sport, jelikož se soutěží na stole určený pro stolní tenis, avšak hraje s větším míčem, který se odehrává hlavou. Před oficiálním otevřením bistra byly aplikovány PR články, zejména v Brněnském deníku (46).

## **Osobní prodej**

Podnik působí v oboru gastronomie, kde je typicky osobní prodej zajišťován prostřednictvím přímého kontaktu pracovníků se zákazníky. Zaměstnanci bistra poskytují informace o produktech, pomáhají s výběrem pokrmů a nápojů nebo případně nabízí další služby nebo výrobky. Důležitou roli představují komunikační dovednosti zaměstnanců a jejich chování k zákazníkům. Je kladen důraz na to, aby pracovníci výdeje, ale i pokladní pečlivě znali nabídku a dodržovali bezproblémovou komunikaci či slušné chování, avšak mnohokrát se objevuje znatelný prostor ke zlepšení. Pracovníci bistra usilují o to, aby připravené jídlo bylo v souladu s přáním hostů. Pokud se jedná o catering, vedení bistra se snaží zorganizovat události dle požadavků klientů a následně najít optimální cenu, která by příslušela dané kvalitě služby nebo nárokům zákazníka (46).

## **Přímý marketing**

Ve společnosti se prostředky přímého marketingu používají zřídka. Pouze se aplikují sdělení využívající internet, kdy se specifickým zákazníkům rozesílají e-mailové newslettery. Mezi tyto zákazníky patří podniky využívající produkty bistra. Ovšem chybí příležitost registrace odběru novinek na internetových stránkách společnosti, což může být nepříznivé pro spotřebitele, kteří by chtěli být informováni (46).

## **Interaktivní marketing**

Online aktivity a programy za účelem oslovení zákazníků se čteně užívají, i přesto, že se v podniku ojedinele aplikuje internetová reklama. Na níže uvedených sociálních sítích a webových stránkách se společnost bezplatně prezentuje. Mezi nejvíce používané patří sociální síť Facebook nebo Instagram a internetové stránky podniku (46).

QUICK bistro je zařazeno do katalogu firem na webové stránce [www.firmy.cz](http://www.firmy.cz). Avšak neúplný profil v katalogu lze nalézt pod heslem „QUICK“, tudíž chybí v názvu bistro a taktéž neobsahuje fotografie bistra. Mnohem lépe vypadá prezentace bistra na službě Moje firma na Googlu (46).

Na facebookové stránce „QUICK bistro“ zveřejňuje podnik aktuální nabídku, fotografie jídel a dění v bistru, pozvání na chystané události či veškeré důležité současné informace týkajících se provozu. K datu 24. 2. 2018 označilo tlačítkem „To se mi líbí“ přesně 2 292 uživatelů sociální sítě Facebook, což zaručuje stálý odběr publikovaných novinek. Nicméně frekvence přidávání příspěvků není příliš vysoká, jelikož se pohybuje v rozmezí od jednoho dne až do pěti dnů. I kvalita pořízených fotek nebo vydaných příspěvků nedosahuje požadovaného stupně. Bohužel se nevyužívají videa a byla odstraněna možnost přidání recenzí podniku. Mimo zmíněné náležitosti, stránka zahrnuje otevírací dobu, kontaktní údaje a informace o poloze bistra. Další používanou sociální sítí je Instagram, který slouží pro publikování pořízených fotografií všech produktů a dění v bistru i mimo něj. QUICK bistro ke dni 24. 2. 2018 zveřejnilo již 308 příspěvků, ovšem profil bistra sleduje pouze 192 uživatelů (46).

Bistro vlastní webové stránky na adrese [www.quickbistro.cz](http://www.quickbistro.cz). Jedná se o ústřední představení společnosti, a proto je nutné mít stránky na vysoké úrovni, jelikož to může nasvědčovat o kvalitě poskytovaných produktů. Web je pouze v českém jazyce, stejně jako v případě nabídek přímo v provozovně. Stránka je složena z podstránek jako je úvod, o nás, aktuality, galerie, nabídka a rozvoz, catering a kontakt. Úvod dle obrázku číslo 4 nečitelně zobrazuje podmínky nákupu. Na stránkách se nachází nabídka a možnost zakoupení produktů pro rozvoz, přičemž jsou přiděleny fotografie jídlům, avšak nejsou příliš konzistentní. Aktuality zahrnují stejný obsah, který je publikován na facebookové stránce. V kategorii o nás jsou předloženy údaje o historii a konceptu podniku. Nedílnou součástí jsou kontaktní informace, popis služby catering a galerie zachycující profesionální fotografie. Za kladné lze považovat responzivní design webové stránky. Celkově lze zhodnotit stránky tak, že je dostatek prostoru pro zlepšování (46).



Obrázek č. 4: Současná úvodní část webových stránek bistra (Zdroj: 54)

V oblasti stravování se často používá aplikace Zomato, která obsahuje nepřehledné množství restaurací, kaváren nebo barů ve vybraném místě. Bistro zde má zařízený profil, nicméně velmi dávno byl aktualizován, protože zachycuje pouze fotografie z prvních dnů od otevření a chybí přiložené menu, čemuž napovídají i špatné recenze. Neboť se podnik zaměřuje na polední menu, má založený účet i na webové adrese [www.menicka.cz](http://www.menicka.cz) (46).

### 3.4.5 Lidé

V analyzovaném QUICK bistro je zaměstnáno 20 lidí, kteří by měli být odborně kvalifikovaní. Nad celkovým chodem bistra dohlíží ředitel, který má za úkol plnit hlavní funkce jako rozhodování o složení produktového mixu, určování cen a současně vybírání, organizování a vedení zaměstnanců. Klíčovým posláním ředitele je naplňování strategie a cílů podniku. Provozní má na starosti provozní záležitosti například jako vyjednávání dodavatelů, zajišťování zásobování nebo kontrolování fungování provozu. Obchodní referent zabezpečuje obchod i marketingovou komunikaci podniku. Oblast účetnictví obstarává účetní (46).

Výroba pokrmů probíhá v kuchyni, kde nejvyšší postavení má šéfkuchař, který je zodpovědný za poskytovanou kvalitu vyrobených pokrmů. Dalšími zaměstnanci

v kuchyni jsou čtyři kuchaři a tři pomocní kuchaři podporující výrobní činnost. Do přímého kontaktu se zákazníkem dostává se třemi pracovníky výdeje, kteří vydávají pokrmy. Dvě pokladni přijímají a vydávají peníze z pokladny. V neposlední řadě jsou připraveni tři pracovníci rozvozu, pokud si zákazník objedná jídlo nebo nápoje na příslušnou adresu. U přímého kontaktu je důležitá komunikace se zákazníkem, avšak komunikace se zákazníky ze zahraničí je na velmi nízké úrovni, poněvadž část personálu, mezi kterou se řadí dvě pokladni a dva pracovníci výdeje, neovládá anglický jazyk. (46).

### 3.4.6 Materiální prostředí

Prostory bistra jsou nekuřácké a to již ode dne otevření, což bylo bráno velmi příznivě. Prostředí je velmi rozsáhlé, klimatizované a ctí moderní styl, současně je soustředěna pozornost na co nejvyšší čistotu daného provozu. Interiér zachovává původní rysy tehdejší jídelny. V celém bistru je volně přístupný bezdrátový internet. U vstupu se nachází černý koberec, velké logo bistra na podlaze a dvě túje v květináčích. Převážnou část prostoru zaujímá místo na sezení, i když původně celé bistro bylo vytyčené pouze na stání. Uvedený úsek zahrnuje přibližně deset barových stolů určené pro tři až čtyři osoby, tři barové stoly vymezené pro dvě osoby a osm nižších stolů vyhrazených pro čtyři osoby. Celková kapacita k sezení činí 70 až 80 osob. Stoly jsou vyrobeny z mramorových desek a z bílého kovového podstavce. Židle jsou zhotoveny z umělé hmoty v bílém nebo oranžovém provedení. Téměř u každého stolu se nalézá držák na noviny s denním tiskem.

Zdi části na sezení jsou pokryty výklenky se zrcadly, aby byl opticky zvětšen prostor. Součástí stěn jsou připevněné mramorové desky, tudíž zákazník se může občerstvit i na stání. U stěn se nachází oranžově zbarvené zděné sloupy, na nich jsou vyobrazeny důležité brněnské památky a místa jako například hrad Špilberk, Masarykův okruh nebo katedrála svatého Petra a Pavla. Celé prostředí doplňují rostliny, zejména stromy v květináčích (46).

Před částí výdeje pokrmů se nachází televizory zobrazující stálou i denní nabídku jídel. Nedaleko od toho jsou umístěny regálové vozíky pro použité nádoby, ale především dosud neužité jídelní podnosy. Cestou k výdejnímu pultu jsou situovány vitríny s nabídkou salátů a dezertů. Následně se uprostřed výdejní části rozprostírají teplé vany, ze kterých

si zákazník může nabrat polévku. Podstatný je výdejní pult, jelikož je určen pro podávání hlavních jídel. Pro servírování nápojů lze využít kávovar, postmix nebo výčepní zařízení. Na konci části výdeje se objevují QUICK produkty i nápoje v plechovce ve velké lednici. Poté se zde již vyskytují dvě pokladny. Nutno podotknout, že veškeré bílé jídelní podnosy, bílé porcelánové talíře a oranžové papírové kelímky jsou označené logem bistra (46).

V letních měsících bývá před bistroem vytvořena zahrádka obvykle se třemi stoly. Velkou investicí představuje část výroby neboli kuchyně. Lze zde nalézt technologie jako například konvektomaty, varné kotle, pánve, kuchyňské roboty, grily, chladicí boxy, lednice nebo holdomaty. Každý zaměstnanec nosí ucelené a formální oblečení s logem QUICK bistra. Za velkou nevýhodu prostoru lze považovat absenci toalet vymezených pro zákazníky (46).

### **3.4.7 Procesy**

Hlavním procesem v podniku je výroba pokrmů, která probíhá značně předem. Ještě před samotnou výrobou musí být naskladněno zboží v požadovaném množství, v požadované kvalitě a v požadovaném čase. Až je jídlo uvařeno, předává se do oblasti výdeje. Pokud se zákazník přímo dostaví do provozovny, má příležitost si vzít jídelní podnos, na který si může sám naložit sálat, dezert, polévku, QUICK produkt ve sklenici nebo nápoj. V rámci výdejního pultu pracovník výdeje podává hlavní chody, možností je i nachystat jídlo s sebou. Jakmile má zákazník vybráno, přichází k pokladně, kde pokladní přijímají a vydávají hotovost, ale lze zaplatit i přes platební terminál. Potom se zákazník může usadit u stolu a následně po konzumaci může odložit jídelní podnos do regálového vozíku. Poté pokladní uklízí stůl a pracovník výdeje odváží regálový vozík, až je plný použitého nádobí. Jestliže si zákazník objedná jídlo na rozvoz, provozní přijímá objednávky a předává informace o objednávce pracovníkům výdeje, kteří nachystají jídlo. Zabalené jídlo si přebírá pracovník rozvozu a nato doručuje objednávku zákazníkovi. Co se týče cateringu, ředitel bistra přijímá nezávaznou objednávku od zákazníka a postupně se snaží vytvářet neoptimálnější variantu, jak pro zákazníka, tak i pro podnik (46).

### 3.5 SWOT analýza

SWOT analýza je sestavena na základě předchozích provedených analýz a obsahuje silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Bylo by vhodné co nejvíce využít silných stránek a naopak se snažit eliminovat slabé stránky. Současně by se příležitosti měly efektivně využít a hrozbám by se mělo předcházet. V následující tabulce jsou zpracovány nejzřetelnější silné a slabé stránky QUICK bistra.

Tabulka č. 9: Silné a slabé stránky QUICK bistra (Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
Chutná kvalitní kuchyně	Krátká otevírací doba
Moderní a čistý interiér	Nepokrytí všech objednávek rozvozu
Lukrativní lokalita	Nevhodné minimální částky objednávek rozvozu
Jedinečný koncept fast foodu	Nekonzistentní ceny produktů
Využívání poctivých, čerstvých a sezónních surovin	Absence snídaní
Pěstování vlastní zeleniny, ovoce a bylinek	Nedostatečná marketingová komunikace
Vlastní rozvoz pokrmů a nápojů	Špatné parkování před bistroem
Možnost přizpůsobení se zákazníkům	Část personálu neovládající anglický jazyk

Mezi silné stránky patří chutná kvalitní kuchyně, jelikož je brán zřetel na co nejvyšší kvalitu skloubenou s co nejlepší chutí. Pro zákazníky je důležité prostředí, ve kterém se občerstvují, a proto za silnou stránku lze pokládat moderní a čistý interiér bistra. QUICK bistro se nachází v lukrativní lokalitě, jelikož se zde shromažďuje velké množství lidí. Bistro disponuje jedinečným konceptem fast foodu, protože zákazník má možnost si pochutnat na tradiční české kuchyni, a to rychle, kvalitně, za rozumnou cenu a důstojně. Silným atributem je využívání poctivých, čerstvých a sezónních surovin. Dále bistro má vlastní zahradu, kde pěstuje zeleninu, ovoce a bylinky. Pozitivním prvkem je i vlastní rozvoz pokrmů a nápojů, avšak je nezbytné změnit podmínky či rozsah rozvozu. V podniku je kladen důraz na přizpůsobení se zákazníkům, neboť by měla být vyslyšena přání zákazníků.

Za slabou stránku lze označit krátkou otevírací dobu, poněvadž lze spatřit i absenci snídaňových pokrmů, i když mnoho zákazníků by je uvítalo. Rovněž v ranních hodinách je koncentrace lidí v bistru i mimo něj vysoká. Významnou slabou stránkou je to, že bistro nedokáže pokrýt část objednávek rozvozu, a současně jsou nevhodně nastaveny minimální částky objednávek. V rámci vnímání cen jsou nekonzistentně stanoveny ceny produktů. Bistro sice má k dispozici své webové stránky, nicméně jejich úroveň je neadekvátní, tudíž i celkově lze označit marketingovou komunikaci za nedostatečnou. Negativním znakem je velmi špatná komunikace některých zaměstnanců, a to pokud musí mluvit se zákazníky v anglickém jazyce. Slabou stránkou je i špatné parkování před bistro, což může odradit část zákazníků. V nadcházející tabulce se nachází nejočekávanější příležitosti a hrozby analyzovaného bistra.

**Tabulka č. 10: Příležitosti a hrozby QUICK bistra** (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Rostoucí zájem o rychlé občerstvení	Legislativní změny
Rozvoj technologií	Zvyšování provozních nákladů
Gastronomické akce v okolí	Zvyšující se nedostatek kvalifikovaných pracovníků
Spolupráce s obchodním partnerem zajišťující rozvoz	Nový konkurenční podnik
Rekonstrukce budovy bistra	Nespolehlivost dodavatelů
Přestavba hlavního nádraží	Nespokojenost zákazníků

Určitou příležitostí pro podnik může být rostoucí zájem o rychlé občerstvení. Taktéž rozvoj technologií je velkou příležitostí, jelikož se bistro může více odlišit od konkurence. Nové zákazníky lze oslovit pomocí účasti na nějaké z gastronomických či podobných akcí, poněvadž uvedené akce jsou čím dál více vyhledávaným místem veřejnosti. Klíčovou příležitostí může být vytvoření spolupráce s obchodním partnerem zajišťující rozvoz, protože by mohly být pokryty všechny objednávky rozvozu, případně by mohlo dojít ke zvýšení viditelnosti podniku. Rovněž rekonstrukce budovy bistra či přestavba hlavního nádraží jsou příležitostmi, které mohou přinést vyšší atraktivitu daného okolí bistra.

Mezi hrozby pro podnik se řadí legislativní změny, neboť kvůli nestálé politické situaci se dá velmi těžko očekávat k jakým změnám může dojít a do jaké míry ovlivní fungování podniku. Další hrozbou je zvyšování provozních nákladů, například zvýšení nájmu za prostor nebo zvyšování cen energií. V současné době bistro se dokáže vypořádat s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků v oboru gastronomie, avšak zvyšující se nedostatek by byl nebezpečný. Jistou hrozbou pro podnik by byl nový konkurenční podnik, který by byl v blízkosti bistra a byl budovaný na podobném konceptu. Nespolehlivost dodavatelů může velmi ovlivnit tvorbu produktů bistra, přičemž to může mít návaznost na nespokojenost zákazníků, což by pro společnost bylo nepříznivé.

K vyhodnocení SWOT analýzy bistra byla zvolena metoda přiřazení váhy a bodů k jednotlivým znakům. Váha znázorňuje pravděpodobnou sílu efektu působení daného faktoru, přičemž součet vah v každé skupině je roven hodnotě 1. K dílčím znakům jsou taktéž přiděleny body v rozmezí od 1 až do 5, které představují míru významnosti daného faktoru pro podnik. Následně dochází k násobení přiřazených vah a bodů, čímž je zjištěna celková důležitost daného znaku, případně celé vybrané skupiny. Celkové hodnoty určitých částí jsou porovnány a na základě komparace je určena strategie SWOT analýzy. Váhy a body byly přiděleny na základě uvážení z provedených analýz. Podle provedené metody lze zjistit z níže uvedené tabulky, že větší důležitost pro podnik představují slabé stránky.

**Tabulka č. 11: Určení váhy a bodů slabých i silných stránek bistra (Zdroj: Vlastní zpracování)**

Silné stránky	Váha	Body	Celkem
Chutná kvalitní kuchyně	0,21	5	1,05
Moderní a čistý interiér	0,18	4	0,72
Lukrativní lokalita	0,08	3	0,24
Jedinečný koncept fast foodu	0,16	4	0,64
Využívání poctivých, čerstvých a sezónních surovin	0,12	4	0,48
Pěstování vlastní zeleniny, ovoce a bylinek	0,07	3	0,21
Vlastní rozvoz pokrmů a nápojů	0,1	4	0,4
Možnost přizpůsobení se zákazníkům	0,08	3	0,24
<b>Celkem</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>3,98</b>

<b>Slabé stránky</b>	<b>Váha</b>	<b>Body</b>	<b>Celkem</b>
Krátká otevírací doba	0,20	5	1,0
Nepokrytí všech objednávek rozvozu	0,21	5	1,05
Nevhodné minimální částky objednávek rozvozu	0,18	5	0,9
Nekonzistentní ceny produktů	0,05	2	0,1
Absence snídaní	0,10	3	0,30
Nedostatečná marketingová komunikace	0,15	4	0,6
Špatné parkování před bistroem	0,04	2	0,08
Část personálu neovládající anglický jazyk	0,11	3	0,33
<b>Celkem</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>4,36</b>

Z následující tabulky je zřejmé, že příležitosti bistra značí nepatrně vyšší důležitost v rámci SWOT analýzy.

**Tabulka č. 12: Určení váhy a bodů příležitostí i hrozeb bistra** (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Příležitosti</b>	<b>Váha</b>	<b>Body</b>	<b>Celkem</b>
Rostoucí zájem o rychlé občerstvení	0,26	5	1,3
Rozvoj technologií	0,14	3	0,42
Gastronomické akce v okolí	0,20	4	0,8
Spolupráce s obchodním partnerem zajišťující rozvoz	0,28	5	1,4
Rekonstrukce budovy bistra	0,07	2	0,14
Přestavba hlavního nádraží	0,05	2	0,1
<b>Celkem</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>4,16</b>
<b>Hrozby</b>	<b>Váha</b>	<b>Body</b>	<b>Celkem</b>
Legislativní změny	0,07	2	0,14
Zvyšování provozních nákladů	0,15	3	0,45
Zvyšující se nedostatek kvalifikovaných pracovníků	0,23	5	1,15
Nový konkurenční podnik	0,11	3	0,33
Nespolehlivost dodavatelů	0,18	4	0,72

Nespokojenost zákazníků	0,26	5	1,3
<b>Celkem</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>4,09</b>

Celková důležitost dosahuje hodnoty 3,98 v silných stránkách, naproti tomu ve slabých stránkách se jedná o hodnotu 4,36. U příležitostí celková důležitost nabývá hodnoty 4,16, naopak u hrozeb se objevuje hodnota 4,09. V souladu s vypracováním metody určení váhy a bodů pro jednotlivé skupiny SWOT analýzy, je vybrána strategie, která je označována jako WO. Pomocí vybrané strategie budou realizovány návrhy ke zlepšení marketingové mixu společnosti, jelikož bude usilováno o eliminaci slabých stránek a o využití příležitostí.

### 3.6 Shrnutí

V analytické části se nacházelo představení společnosti, které se skládalo ze základních údajů, historie a organizační struktury. Následně byla provedena analýza vnějšího okolí pomocí STEP analýzy zahrnující sociální, technické a technologické, ekonomické, politické a právní faktory, ale i k uvedeným skupinám byly připojeny přírodní faktory. Pro analýzu oborového okolí byl použit Porterův model pěti sil obsahující vyjednávací sílu zákazníků, vyjednávací sílu dodavatelů, hrozbu vstupu nových konkurentů, hrozbu substitutů a rivalitu firem působících na daném trhu. Součástí analýzy vnitřního prostředí byla vypracovaná interní analýza dle modelu 7S. Dále byl rozebrán marketingový mix podniku. Na základě provedených analýz byla vytvořena SWOT analýza, která poukázala na silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby.

## 4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V následující části diplomové práce budou předloženy návrhy ke zlepšení marketingového mixu QUICK bistra. Uvedené návrhy by především měly přispět ke zvýšení spokojenosti zákazníků, zvýšení návštěvnosti podniku, zvýšení povědomí o bistro a k nárůstu výnosů společnosti, následně i k růstu zisku. U měsíčních výpočtů se vychází z toho, že jeden měsíc činí 25 dní, jelikož bistro je otevřené šestkrát týdně. Návrhy vycházejí na základě provedených analýz a jsou rozčleněny podle rozšířeného marketingového mixu, tudíž se jedná o prvky jako je produkt, cena, distribuce, marketingová komunikace (propagace), lidé a materiální prostředí. U procesů nebyl spatřen citelný prostor ke zlepšení, tudíž prvek s názvem procesy se neobjevuje v návrhové části. Následně se v návrhové části nachází časový harmonogram návrhů, kontrola plnění návrhů, shrnutí přínosů, případně nákladů uvedených návrhů. Na závěr je provedena analýza možných rizik předložených návrhů.

### 4.1 Produkt

Návrhem je zavést snídaně, a to vzhledem k návaznosti na níže uvedenou změnu v distribuci, tedy rozšíření otevírací doby provozovny, proto by bylo příhodné v ranních hodinách nabízet nové produkty. Pro začátek by se nabízely tři druhy snídaní, mezi ně by patřila míchaná vejce (3 ks) na cibulce se slaninou a pečivem, ohříváné párky (2 ks) s hořčicí, kečupem a pečivem nebo palačinky (2 ks) s čokoládou a marmeládou. Zvoleným pečivem by mohl být rohlík nebo chléb. Snídaně by byly v provozovně poskytovány v pracovních dnech od 6:00 do 10:30 a v sobotu od 7:00 do 10:30. Rovněž by snídaně mohly být distribuovány formou rozvozu, tudíž by bylo příhodné pokrmy zalistovat do nabídky rozvozu na webových stránkách bistra.

V následující tabulce jsou zachyceny odhady výnosů, nákladů a zisku snídaní. Jednotlivé odhady vycházejí z prodejů již nabízených pokrmů, kterých se v bistro průměrně denně prodá kolem 600, a proto se dá očekávat, že reálný počet prodaných snídaní bude 100, avšak míchaná vejce budou nejspíše tvořit 50% podíl na objemu prodaných snídaní, jídlo v provedení ohříváných párek zaujme podíl o velikosti 30 % a pokrm v podobě palačinek nejspíše dosáhne 20% podílu na prodeji. Prodejní cena míchaných vajících by

byla 59 Kč a u ohřívaných párků i palačinek by prodejní cena byla stanovena na 49 Kč. Průměrné náklady na jednu porci činí u míchaných vajíček 35 Kč, u párků 25 Kč a u palačinek 20 Kč. Průměrné náklady na porci zahrnují náklady na suroviny, energie, pronájem a lidskou pracovní sílu. Dodatečné náklady spojené s prodlouženým provozem jsou popsány v distribuci. Reálný zisk by u snídaní měl být 62 500 Kč měsíčně, a to je zhruba 750 000 Kč za kalendářní rok.

**Tabulka č. 13: Denní hospodaření u snídaní** (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Položka/Odhad</b>	<b>Pesimistický</b>	<b>Reálný</b>	<b>Optimistický</b>
Průměrný počet prodaných snídaní	50	100	150
Průměrná prodejní cena snídaně	52 Kč	54 Kč	56 Kč
Průměrné náklady na porci snídaně	26 Kč	29 Kč	32 Kč
<b>Výnosy</b>	<b>2 600 Kč</b>	<b>5 400 Kč</b>	<b>8 400 Kč</b>
<b>Náklady</b>	<b>1 300 Kč</b>	<b>2 900 Kč</b>	<b>4 800 Kč</b>
<b>Zisk</b>	<b>1 300 Kč</b>	<b>2 500 Kč</b>	<b>3 600 Kč</b>

## 4.2 Cena

V uvedené oblasti se nachází dva návrhy, které by mohly být realizovány, přičemž by měly přispět k lepšímu vnímání ceny a zjednodušit nákupní rozhodování zákazníků, zejména u rozvozu.

### 4.2.1 Úprava cen rozvozu

Návrhem je upravit minimální výši objednávek rozvozu, neboť zákazníci nejsou spokojeni s doposud nastaveným systémem objednávek rozvozu, protože je nutné dodržovat vysokou minimální výši objednávky, na kterou má vliv rozdílný čas objednání a vybraná tarifní zóna. Dochází k situaci, že zákazníci ze zóny II či III téměř nevyužívají rozvoz kvůli vysokému omezení minimální částky objednávky. Z tohoto důvodu by bylo dobré snížit minimální výši objednávky, která by nebyla ovlivněna tarifními zónami a současně by nebyl rozdíl v objednacích časech. Nově by si tedy zákazník mohl objednat v rámci rozvozu pouze menu, tudíž nemusel by objednávat jídlo či nápoje navíc jen kvůli

splnění limitu minimální částky objednávky. Pro změnu cen rozvozu taktéž přispěla analýza konkurence, protože konkurent KFC poskytuje obdobnou službu s minimální výší objednávky 150 Kč a s poplatkem za dopravu o velikosti 69 Kč, a proto by bylo vhodné nabídnout ještě výhodnější ceny. V níže uvedení tabulce se nachází doporučená minimální výše objednávky pro pracovní dny i sobotu, ale i nově zavedený poplatek za dopravu.

**Tabulka č. 14: Upravené ceny rozvozu** (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Položka</b>	<b>Cena</b>
Minimální výše objednávky	99 Kč
Poplatek za dopravu	49 Kč

Záhodné by bylo zpoplatnit dopravu, jelikož rozvoz je zajišťován v rámci celého Brna, tudíž do určitých částí města by pro podnik rozvoz bez zpoplatněné dopravy nebyl ziskový. Aktuálně se ke každému hlavnímu jídlu a polévce účtuje poplatek obalu, ovšem návrhem je zrušit zmiňovaný poplatek. Pro pokrytí nákladů za obalový materiál, ale především na zajištění nákladů spojených s dopravu by byl zaveden poplatek za dopravu, který by činil 49 Kč. Celkově by se služba mohla stát více dostupnější pro zákazníky, poněvadž by byly zjednodušeny podmínky.

Dosavadní rozvoz zahrnuje průměrně 100 objednávek denně v průměrné výši 230 Kč, přičemž průměrné náklady na jednu objednávku činí 165 Kč. Průměrné náklady na objednávku obsahují náklady na výrobu produktu a náklady na dopravu produktu, které zahrnují náklady na pohonné hmoty, mzdové náklady pracovníků rozvozu, a případně náklady na amortizaci vozového parku bistra. Ze zjištěných údajů lze stanovit výnosy, náklady a následně zisk ve výši 6 500 Kč. Nutno podotknout, že se jedná o údaje připadající na jeden den.

**Tabulka č. 15: Denní rozvoz před cenovou změnou** (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 46)

<b>Položka</b>	<b>Výše položky</b>
Průměrný počet objednávek	100
Průměrná výše objednávky	230 Kč
Průměrné náklady na jednu objednávku	165 Kč

<b>Výnosy</b>	<b>23 000 Kč</b>
<b>Náklady</b>	<b>16 500 Kč</b>
<b>Zisk</b>	<b>6 500 Kč</b>

Níže uvedená tabulka obsahuje denní rozvoz po cenové změně. Podle reálného odhadu by mělo dojít zpočátku k nárůstu počtu průměrných objednávek ze 100 na 110, avšak lze očekávat nižší průměrnou výši objednávky o velikosti 220 Kč, jelikož zákazníci již nebudou muset splňovat příliš vysokou minimální výši objednávky. Současně se předpokládá, že průměrné náklady na jednu objednávku poklesnou, neboť určitá část objednávky bude obsahovat poplatek za dopravu, což přispěje vyšší ziskové marži napříč všemi odhady. V rámci reálného odhadu připadajícího na jeden den by mělo dojít k zisku 9 350 Kč, což značí zvýšení zisku o 2 850 Kč oproti původnímu rozvozu. Úprava cen rozvozu by reálně měla přinést navíc 71 250 Kč měsíčně, případně 855 000 Kč ročně.

Ke zvýšení zisku by mělo dojít i v případě, že by nastal pesimistický odhad, který zahrnuje snížení průměrného počtu objednávek i snížení průměrné výše objednávky. Celkově se předpokládá ke zvýšení zisku denně o 250 Kč, měsíčně o 6 250 Kč a ročně o 75 000 Kč. Naproti tomu optimistický odhad počítá s nárůstem průměrného počtu objednávek ze 100 na 130, a současně by mělo dojít ke zvýšení průměrné výše objednávky o 10 Kč. Dle optimistického odhadu by mohlo dosaženo téměř dvojnásobně vyššího zisku, jelikož by byl zvýšen zisk denně o 5 850 Kč, měsíčně o 146 250 Kč a ročně o 1 755 000 Kč.

**Tabulka č. 16: Denní rozvoz po cenové změně** (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Položka/Odhad</b>	<b>Pesimistický</b>	<b>Reálný</b>	<b>Optimistický</b>
Průměrný počet objednávek	90	110	130
Průměrná výše objednávky	200 Kč	220 Kč	240 Kč
Průměrné náklady na jednu objednávku	125 Kč	135 Kč	145 Kč
<b>Výnosy</b>	<b>18 000 Kč</b>	<b>24 200 Kč</b>	<b>31 200 Kč</b>
<b>Náklady</b>	<b>11 250 Kč</b>	<b>14 850 Kč</b>	<b>18 850 Kč</b>
<b>Zisk</b>	<b>6 750 Kč</b>	<b>9 350 Kč</b>	<b>12 350 Kč</b>

## 4.2.2 Úprava cen pokrmů a nápojů

Cenové koncovky vybraných druhů pokrmů a nápojů nejsou konzistentní, a proto by bylo vhodné je upravit. Přívětivé by bylo ponechat cenové koncovky především s hodnotou 5 a 9, protože většina cen končí lichým číslem 9 i lichým číslem 5. Některé ceny pokrmů jsou zakončené čísly 0, 1, 2, 3, 4, 7 či 8, a proto by bylo příhodné je upravit. Náklady na změnu by byly zanedbatelné, protože QUICK bistro využívá nabídek produktů pouze v elektronické podobě, ať už to jsou webové stránky nebo televizory v provozovně. Z uvedeného důvodu by nevznikly například náklady na tisk a změnu by mohl provést pracovník bistra v pracovní době. V následující tabulce jsou zobrazeny možné změny vybraných pokrmů.

Tabulka č. 17: Úprava cen vybraných pokrmů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Původní cena	Nová cena
ZON limonáda	20 Kč	19 Kč
Cheesecake s bílou čokoládou	51 Kč	49 Kč
Šunkový chlebiček se sýrem	22 Kč	19 Kč
Studená kuchyně	13 Kč	15 Kč
Smažený kuřecí / vepřový řízek, bramborový salát	104 Kč	105 Kč
Šlehaný tvaroh s mascarpone, broskvemi a piškoty	37 Kč	39 Kč
Kuřecí přírodní řízek, bramborová kaše	108 Kč	109 Kč

Určité produkty by byly mírně zdraženy, ovšem některé by byly lehce zlevněny, tudíž se neočekává, že by nastala zásadní změna výnosů či nákladů společnosti. Přínosem změn cen pokrmů a nápojů má být lepší vnímání ceny, poněvadž by bylo použity cenové koncovky, které jsou snadno zapamatovatelné a vnímané jako podstatně nižší cena.

## 4.3 Distribuce

Na základě provedených analýz by bylo pro bistro přívětivé realizovat v rámci distribuce dva níže uvedené návrhy, které by měly zvýšit spokojenost i návštěvnost bistra, případně by mohlo být dosaženo vyššího zisku.

### 4.3.1 Rozšíření otevírací doby

Rozšíření otevírací doby by mělo přispět k zesílení konkurenceschopnosti, jelikož mnoho konkurentů v okolí disponuje delší otevírací dobou. Navrhovaným řešením je upravení, respektive prodloužení otevírací doby bistra a to zejména v ranních hodinách oproti původnímu nastavení otevírací doby, poněvadž se ráno v lokalitě hlavního nádraží vyskytuje vysoká koncentrace lidí. Rozšířená otevírací doba je zachycena v tabulce číslo osmnáct.

**Tabulka č. 18: Upravená otevírací doba QUICK bistra (Zdroj: Vlastní zpracování)**

Den	Otevírací čas
Pondělí	6:00 – 16:30
Úterý	6:00 – 16:30
Středa	6:00 – 16:30
Čtvrtek	6:00 – 16:30
Pátek	6:00 – 16:30
Sobota	7:00 – 15:00
Neděle	Zavřeno

Čas otevírání bistra v pracovních dnech i v sobotu by byl o posunut o tři hodiny zpět, avšak čas zavírání QUICK bistra by zůstal stejný. Rovněž by v neděli zůstalo bistro zavřené jako zpočátku. Dřívější otevření bistra ve všední dny i v sobotu by mohlo přilákat více zákazníků na nově navrhované produkty v podobě snídaní, u kterých se očekává i využití z některých teplých nápojů jako je káva nebo čaj. K vyšší spokojenosti zákazníků i ke zvýšení tržeb by mohla napomocť situace, u které se předpokládá, že si zákazníci budou více brát jídlo s sebou, protože mnoho lidí má cestu kolem a nově bude bistro i brzy ráno otevřené. Taktéž by mohlo dojít k nárůstu objednávek u rozvozu a to i díky snídaňovým pokrmům.

S představeným návrhem jsou spojeny náklady na prodloužený provoz, čímž by došlo ke zvýšení osobních nákladů i nákladů na energie, tedy na elektřinu, plyn a vodné i stočné. V pracovní dny i v sobotu by se denně navýšila pracovní doba zaměstnanců o 3 hodiny. Předpokládá se, že by nebylo nutné přijmout další pracovníky, protože v ranních hodinách

by nejspíše nebylo potřeba tolik zaměstnanců jako například v době obědů. Dá se očekávat, že šest zaměstnanců by bylo schopno pokrýt přidané tři hodiny, což by znamenalo dohromady o 18 odpracovaných hodin denně navíc. V takovém případě by reálně denní mzdové náklady i náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění dohromady vzrostly průměrně o 2 890 Kč, měsíčně o 72 250 Kč a ročně o 867 000 Kč. Dle reálného odhadu by se denní náklady na energie v průměru zvýšily o 150 Kč, měsíčně o 3 750 Kč a ročně o 45 000 Kč (46).

Rovněž by se zvýšily náklady na suroviny, neboť se počítá s vyšším odbytem produktů, avšak tyto náklady se odvíjí podle počtu prodaných pokrmů či nápojů. K nárůstu výnosů by mělo dojít, jelikož se tuší podle reálného odhadu alespoň 100 prodaných porcí snídaní, ke kterým by mělo být ještě přidáno alespoň 30 kusů prodaných nápojů a 70 kusů prodaných obědů navíc, zejména díky rozvozu a balení jídla s sebou. Celkově by tedy reálně mohlo dojít ke zvýšení objemu prodeje alespoň o 200 kusů. Průměrné náklady zahrnují nejen náklady na suroviny daného produktu, ale i zvýšené náklady v důsledku rozšíření otevírací doby. Například reálný odhad průměrných nákladů při prodeji 200 kusů činí 38 Kč, jelikož třetina prodejní ceny je vynaložena na suroviny, a to je 23 Kč, ovšem jsou připočteny i zvýšené denní náklady o velikosti 3 040 Kč, které jsou rozpočteny na jeden kus, tudíž lze zjistit hodnotu 15 Kč.

**Tabulka č. 19: Denní přírůstek po změně otevírací doby** (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 46)

<b>Položka/Odhad</b>	<b>Pesimistický</b>	<b>Reálný</b>	<b>Optimistický</b>
Přírůstek průměrného počtu prodaných produktů	100	200	300
Průměrná prodejní cena produktů	65 Kč	75 Kč	85 Kč
Průměrné náklady na jeden produkt	20 Kč	23 Kč	26 Kč
Přírůstek průměrných nákladů v důsledku odlišné otevírací doby	30 Kč	15 Kč	10 Kč
<b>Výnosy</b>	<b>6 500 Kč</b>	<b>15 000 Kč</b>	<b>25 500 Kč</b>
<b>Náklady</b>	<b>5 000 Kč</b>	<b>7 600 Kč</b>	<b>10 800 Kč</b>
<b>Zisk</b>	<b>1 500 Kč</b>	<b>7 400 Kč</b>	<b>14 700 Kč</b>

Výše uvedená tabulka obsahuje přírůstky, které by mohly nastat po změně otevírací doby, ať už jedná o přírůstek průměrného počtu prodaných produktů nebo přírůstkové náklady

v návaznosti na změnu otevírací doby. Podle reálného odhadu by mělo dojít ke zvýšení denního zisku o 7 400 Kč, což by měsíčně znamenalo zvýšení zisku o 185 000 Kč a ročně až o 2 220 000 Kč. Příznivé je, že i dle pesimistického odhadu by mohlo dojít k drobnému zvýšení zisku připadajícího na jeden den.

#### 4.3.2 Zajištění spolupráce v oblasti rozvozu

QUICK bistro nedokáže pokrýt vysoké množství objednávek v určitých dnech, a proto by bylo správné zajistit spolupráci s rozvozcem jídla s názvem Dáme jídlo, přesněji se jedná o společnost damejidlo.cz s.r.o., která zabezpečuje rozvoz jídla po celé České republice. Výhodou je, že restaurace může využít služeb společnosti, i když má vlastní rozvoz. Bistro dokáže maximálně uspokojit 130 objednávek denně, avšak mnohdy se stává, že počet objednávek za den je značně vyšší, nicméně nejčastěji je hodnota převyšena o 30 objednávek. Taková situace nastává průměrně dvakrát týdně, tudíž bistro přichází o spoustu peněžních prostředků. U průměrné výše objednávky i u průměrných nákladů na jednu objednávku se počítá se zavedením návrhu úpravy cen rozvozu. Provize společnosti damejidlo.cz s.r.o. činí 25 % z dané objednávky bez DPH (46).

Tabulka č. 20: Měsíční hospodaření při zajištění spolupráce s Dáme jídlo (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 46)

Položka/Odhad	Pesimistický	Reálný	Optimistický
Počet objednávek převyšující vlastní rozvoz	10	30	50
Frekvence převyšujících objednávek	jedenkrát týdně	dvakrát týdně	tříkrát týdně
Průměrná výše objednávky	200 Kč	220 Kč	240 Kč
Průměrná výše objednávky bez DPH (15 %)	174 Kč	191 Kč	209 Kč
Průměrné náklady na jednu objednávku	100 Kč	110 Kč	120 Kč
Provize společnosti na jednu objednávku	44 Kč	48 Kč	52 Kč
<b>Výnosy</b>	<b>8 000 Kč</b>	<b>52 800 Kč</b>	<b>144 000 Kč</b>
<b>Náklady</b>	<b>5 760 Kč</b>	<b>37 920 Kč</b>	<b>103 200 Kč</b>
<b>Zisk</b>	<b>2 240 Kč</b>	<b>14 880 Kč</b>	<b>40 800 Kč</b>

Podle reálného odhadu by spolupráce s danou společností měla zaručit měsíční zisk o velikosti 14 880 Kč, což je roční zvýšení zisku o 178 560 Kč. Avšak i pesimistický odhad by nepatrně zvýšil měsíční zisk o 2 240 Kč, naopak optimistický odhad počítá s značným zvýšením o velikosti 40 800 Kč. Přínosem pro společnost by mohla být i propagace bistra na stránkách společnosti, jelikož by bistro bylo zalistováno na portále společnosti, tudíž se dá předpokládat zvýšení podvědomí o QUICK bistro. Rizikem může být, že část zákazníků bude objednávat pouze u Dáme jídlo, čímž se sníží zisk z vlastního rozvozu bistra.

#### **4.4 Marketingová komunikace (propagace)**

V rámci marketingové komunikace se nachází tři možné návrhy k realizaci, jelikož dosavadní propagaci bistra nelze hodnotit příliš pozitivně.

##### **4.4.1 Úprava a překlád webových stránek**

Bistro sice má k dispozici své webové stránky, ovšem jejich úroveň není nikterak uspokojivá. Na obrázku číslo 4 v analytické části lze spatřit, jak je text obtížně čitelný, a současně se určité informace z levé části opakují i v pravé části, proto by bylo dobré zvolit pouze čistě bílé pozadí a ucelit text. Nově vytvořený text by nemusel obsahovat například uvedené zóny, jelikož již představeným návrhem je odstranit zóny v oblasti rozvozu. Vhodné by bylo text zarovnat pouze na levou stranu a pravou stranu doplnit obrázkem bistra. Příklad změny úvodní části webové stránky je zobrazen na obrázku číslo pět, ovšem nutné by bylo upravit i jiné části webových stránek.

## NABÍDKA A ROZVOZ

Vážení zákazníci,  
nově je k dispozici rozvoz, který není ovlivněn tarifními zónami. Objednací čas v pracovních dnech je stanoven od 6:00 do 16:00 a v sobotu od 7:00 do 15:00. Byla provedena změna u minimální výše objednávek na pouhých 99 Kč, ovšem nově byl zaveden poplatek za dopravu ve výši 49 Kč, ale již není účtován poplatek za obalový materiál u pokrmů. Přijímána je platba v hotovosti i formou stravenek, nicméně je možné také platba kartou, ale musí být uvedena do poznámek objednávky.

Doba dodání činí zhruba 120 minut, avšak záleží vždy na dopravní situaci.

**OBJEDNAT**



**Obrázek č. 5: Navrhovaná úvodní část webových stránek bistra (Zdroj: Vlastní zpracování)**

V záložkách o nás a aktuality by se měly odstranit především typografické chyby. U záložky nabídka a rozvoz by bylo přívětivé přidat vyhledávací pole, které by mohl zákazník využít při hledání v produktech bistra, čímž by se zajisté zrychlil proces objednávání. Rovněž některá jídla neobsahují fotky, anebo podání fotografií není jednotné, tudíž by bylo příhodné pořídit nové fotografie u všech nabízených produktů a to v jednotném stylu, přičemž fotografie by byly pořízeny profesionálním fotografem. U podstránky kontakt by nebylo špatné přidat modul mapy s lokalizací bistra, což by bylo lepší pro orientaci.

Na úvodní stránce se nachází možnost přidat produkty do takzvaného košíku, avšak velmi chybí příležitost se zaregistrovat nebo se přihlásit jako zákazník. Uvedená skutečnost by mohla zájemcům ušetřit spoustu času, jelikož by registrace či přihlášení bylo snadno dostupné. Rovněž by měl být dostupný odběr novinek. Za zvážení by stálo i zavedení bonusového programu, například připisování bodů na účet. Zákazník by za každý nákup získal 10 % v podobě bodů, kterými by mohl v budoucnosti platit, jelikož 1 bod by byl roven 1 Kč. Pro úpravu stránek byla kontaktována společnost, která stránky již vytvořila. V neposlední řadě je důležitým navrhovaným řešením zajistit překlad webových stránek bistra do anglického jazyka, poněvadž bistro navštěvuje značná část zákazníků ze zahraničí. Překlad webových stránek by mohl být spojen i s překladem stálých či denních

nabídek nacházejících se v provozovně na televizorech. Překlad by zajistila společnost zajišťující komplexní překladatelské služby. Níže jsou uvedeny předpokládané náklady spojené s úpravou a překladem webových stránek i nabídek.

**Tabulka č. 21: Úprava a překlad webových stránek i nabídek** (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 60, 61)

<b>Náklady</b>	<b>Výše položky</b>
Náklady na úpravu stránek	1 500 Kč
Náklady na překlad stránek i nabídek	3 000 Kč
Náklady na pořízení nových fotografií	2 500 Kč
<b>Celkové náklady</b>	<b>7 000 Kč</b>

Náklady celkem činí 7 000 Kč, ovšem přínosem by mělo být zvýšení úrovně webových stránek, a tím i značné části marketingové komunikace. Překlad webových stránek i nabídek by mohl přinést vyšší výnosy, jelikož rozhodování o nákupu bude pro zahraniční turisty mnohonásobně jednodušší. Očekává se, že úprava webových stránek denně přinese alespoň tři prodané pokrmy navíc, a to s průměrným ziskem 49 Kč na jednu porci, což značí návratnost investice přibližně 48 dní.

#### **4.4.2 Reklama na zástavce**

Návrhem je zajistit reklamu na zástavce hlavního nádraží, a to v podobě reklamního panelu na zábradlí v kolejišti tramvajové zastávky, jelikož se bistro nachází velmi blízko. Cílem je nalákat nové zákazníky na HOT TIP, což je menu zahrnující denní polévku a hlavní jídlo za cenu 99 Kč, avšak pro studenty s ISIC kartou za pouhých 77 Kč. Předpokládá se, že reklama přinese zvýšené prodeje i u jiných produktů bistra. V první fázi by byly zhotoveny dva reklamní panely z plechu o velikosti 200 x 80 cm. Druhá etapa zahrnuje montáž a následný pronájem reklamní plochy, přičemž oba reklamní panely by byly na zábradlí umístěny na šest měsíců v období od července do prosince roku 2018. V průběhu pronájmu je zajišťována údržba panelu. Po skončení pronájmu musí dojít k demontáži panelu, který zůstává ve vlastnictví bistra. Následující obrázek číslo šest zachycuje možný grafický návrh reklamního panelu, a součástí reklamního panelu je i upravená otevírací doba dle již uvedeného návrhu.



Obrázek č. 6: Návrh reklamního panelu na zábradlí (Zdroj: Vlastní zpracování)

V níže uvedené tabulce se objevují náklady spojené s reklamou na zábradlí tramvajové zastávky. Náklady na pronájem jednoho reklamního panelu jsou v prvním měsíci 2 420 Kč a poté každý další měsíc 1 815 Kč. Nezbytné je uhradit téměř 73 Kč měsíčně za údržbu jednoho reklamního panelu. Celkové náklady za reklamu na zábradlí zastávky na šest měsíců činí 32 573 Kč (63).

Tabulka č. 22: Reklamní panely na zábradlí (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 63)

Náklady na dva reklamní panely	Výše položky
Náklady na výrobu panelů	6 292 Kč
Náklady na montáž/demontáž panelů	2 420 Kč
Náklady na pronájem reklamních ploch	22 990 Kč
Náklady na údržbu panelů	871 Kč
<b>Celkové náklady</b>	<b>32 573 Kč</b>

Průměrný zisk z jednoho menu v hodnotě 99 Kč činí přibližně 49 Kč, tudíž za daných šest měsíců by se muselo prodat alespoň 665 takových menu, aby se vrátila investice do reklamy. Tedy nejméně 28 kusů prodaných menu týdně o hodnotě 99 Kč by zaručilo návratnost.

### 4.4.3 Účast na gastronomické akci

Navrhovaným řešením je zajištění účasti na akci, která se nazývá Gurmánské Vánoce na Dominikánském náměstí. Uvedené adventní trhy v Brně se konají v období od 23. listopadu 2018 až do 23. prosince 2018 a jsou zaměřeny především na gastronomii a zábavu pro celou rodinu. Podstatné tedy je, že stále kvalitnější a pestřejší brněnská gastronomie se promítne i do adventního programu. V rámci účasti by si bistro mohlo pronajmout dva prodejní stánky, přičemž se počítá s tím, že budou potřeba tři lidi na stánek, tudíž bude nutné přijmout šest lidí na dohodu o provedení pracovní činnosti. Bistro se již párkrát zúčastnilo podobných akcí, tudíž již vlastní potřebné technologie pro výrobu pokrmů na stánku. Z tohoto důvodu není nutné počítat s náklady na pořízení nových technologií.

V prvním stánku by se prodávalo zejména fish and chips, jelikož patří mezi velmi poptávaný produkt bistra. Jednalo by se buď o tmavou tresku s belgickými hranolky za 169 Kč, anebo by se nabízel halibut atlantský s belgickými hranolky za 189 Kč. Rovněž by se prodával smažený Pohořelický kapr s bramborovým salátem za 149 Kč a nabízena by byla rybí polévka za 59 Kč. K dispozici by byly samotné belgické hranolky za 59 Kč, ale i belgické hranolky s česnekem za 69 Kč. Dá se očekávat z již minulých akcí, že reálný průměrný počet prodaných pokrmů bude 280, ovšem tmavá treska s hranolky bude tvořit nejspíše 70% podíl na objemu prodaných porcí, dále halibut atlantský s hranolky pravděpodobně zaujme podíl o velikosti 10 % a ostatní pokrmy si shodně rozdělí podíl o velikosti 20 %.

**Tabulka č. 23: Předpokládané denní hospodaření prvního stánku** (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 46, 62)

<b>Položka/Odhad</b>	<b>Pesimistický</b>	<b>Reálný</b>	<b>Optimistický</b>
Průměrný počet prodaných porcí	210	280	350
Průměrná prodejní cena pokrmu	144 Kč	154 Kč	164 Kč
Průměrná výrobní a dopravní náklady na jednu porci	79 Kč	85 Kč	90 Kč
Průměrné náklady na pronájem	2 500 Kč	2 000 Kč	1 500 Kč
Průměrné mzdové náklady, včetně nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	7 236 Kč	6 264 Kč	5 292 Kč

<b>Výnosy</b>	<b>30 240 Kč</b>	<b>43 120 Kč</b>	<b>57 400 Kč</b>
<b>Náklady</b>	<b>26 326 Kč</b>	<b>32 064 Kč</b>	<b>38 292 Kč</b>
<b>Zisk</b>	<b>3 914 Kč</b>	<b>11 056 Kč</b>	<b>19 108 Kč</b>

Z uvedených údajů lze zjistit, že reálný předpokládaný denní zisk je 11 056 Kč, což znamená měsíční zisk prvního stánku ve výši 342 736 Kč. Podle pesimistického odhadu by účast na akci za první stánek měla přinést 121 334 Kč, naopak dle optimistického odhadu by mělo být dosaženo zisku o velikosti 592 348 Kč.

Ve druhém stánku by k prodeji byly drůbeží stripsy, a to kuřecí stripsy s pečenými brambory za 139 Kč, kachní stripsy s pečenými brambory za 159 Kč a husí stripsy s pečenými brambory za 179 Kč. Rovněž by byly nabízeny pečené brambory za 59 Kč nebo pečené brambory s česnekem za 69 Kč. Předpokládá se, že reálný průměrný počet prodaných pokrmů bude o polovinu menší než v případě prvního stánku, jelikož ryby jsou velmi poptávané v období Vánoc. Reálně se čeká 30% podíl u kuřecích stripsů s brambory, kachních stripsů s brambory i husích stripsů s brambory. Ostatní pokrmy si totožně rozvrhnou podíl o velikosti 10 procent.

**Tabulka č. 24: Předpokládané denní hospodaření druhého stánku** (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 46, 62)

<b>Položka/Odhad</b>	<b>Pesimistický</b>	<b>Reálný</b>	<b>Optimistický</b>
Průměrný počet prodaných porcí	105	140	190
Průměrná prodejní cena pokrmu	140 Kč	150 Kč	160 Kč
Průměrná výrobní a dopravní náklady na jednu porci	77 Kč	83 Kč	88 Kč
Průměrné náklady na pronájem	2 500 Kč	2 000 Kč	1 500 Kč
Průměrné mzdové náklady, včetně nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	7 236 Kč	6 264 Kč	5 292 Kč
<b>Výnosy</b>	<b>14 700 Kč</b>	<b>21 000 Kč</b>	<b>30 400 Kč</b>
<b>Náklady</b>	<b>17 821 Kč</b>	<b>19 884 Kč</b>	<b>23 512 Kč</b>
<b>Zisk</b>	<b>-3 121 Kč</b>	<b>1 116 Kč</b>	<b>6 888 Kč</b>

Reálný zisk za měsíc by měl být 34 596 Kč, ovšem pokud by se naplnil pesimistický odhad, mohla by nastat ztráta o velikost -96 751 Kč, avšak tu by při nejhorším pokryl zisk

prvního stánku. Celkově za oba stánky se očekává reálný zisk ve výši 377 332 Kč. Přínosem by mohlo být i zvýšení povědomí o značce QUICK.

## 4.5 Lidé

Na základě analýzy bylo zjištěno, že část zaměstnanců bistra velmi často špatně komunikuje se zákazníky v anglickém jazyce, a proto by bylo vhodné vybraným zaměstnancům zaplatit kurz anglického jazyka, jelikož bistro navštěvuje mnoho zákazníků ze zahraničí. Kurz by byl určen pro dvě pokladní a dva pracovníky výdeje, kteří neovládají anglický jazyk a jsou v přímém kontaktu se zákazníky.

Návrhem je využít profesní jazykový kurz v anglickém jazyce, který je speciálně určený pro pracovníky z oboru hotelnictví a gastronomie. Zaměstnanci se naučí používat cizí jazyk v každodenních situacích spojených s profesí v oblasti stravování. Za výhodu lze považovat, že účastníci kurzu se naučí specializovanou slovní zásobu a taktéž mohou využít cizí jazyk na modelových situacích. Uvedený kurz poskytuje jazyková škola PRESTO se sídlem v Praze, z tohoto důvodu by bylo nutné započítat nejen náklady na výuku kurzu, ale i náklady na cestování a ubytování zaměstnanců v Praze. Kurz by mohl probíhat ve formě firemní výuky a následně pomocí online výuky s lektorem. V podobě firemní výuky by se kurz konal tři dny po sobě, přičemž čtyři hodiny denně, které jsou celkově oceněny na 400 Kč na jednoho účastníka. Termín kurzu by byl domluven na pátek 5. října 2018 až na neděli 7. října 2018, což by bylo záhodné z hlediska toho, že bistro je v neděli zavřené a říjen patří mezi méně frekventované měsíce. Poté by kurz byl zaměřen na online výuku, a to jednou týdně jednu hodinu po dobu dvou měsíců. Za jednu hodinu online výuky by bylo naúčtováno 300 Kč (57).

**Tabulka č. 25: Jazykový kurz pro zaměstnance** (Zdroj: Vlastní zpracování: dle 57, 58, 59)

<b>Položka</b>	<b>Výše položky</b>
Náklady na výuku kurzu (firemní výuka + online výuka)	4 800 Kč + 9 600 Kč = 14 400 Kč
Náklady na cestování	1 400 Kč
Náklady na ubytování	3 200 Kč
<b>Náklady celkem</b>	<b>19 000 Kč</b>

Celkově se odhadují náklady ve výši 19 000 Kč, protože je nutné zajistit kurz, ubytování na dvě noci i cestování autobusem pro čtyři osoby. Zaměstnanci by po absolvování kurzu měli alespoň zčásti ovládat anglický jazyk, který je důležitý pro každodenní komunikaci, především se zahraničními turisty. Přínosem pro bistro byla zvýšená spokojenost zákazníků, případně zvýšení výnosů v důsledku lepšího osobního prodeje. Návratnost investice by činila 194 dní, tedy v případě, že by zaměstnanci po absolvování kurzu dokázali denně prodat zahraničním zákazníkům nejméně dvě menu každé o velikosti 99 Kč, tudíž s průměrným ziskem na jeden pokrm 49 Kč.

#### 4.6 Materiální prostředí

Navrhovaným řešením je opatřit přístup toalet i pro veřejnost, přičemž se předpokládá, že alespoň 20 procent zákazníků tuto možnost využije, což je zhruba 100 zákazníků denně. Vstup na toalety je opatřen posuvnými dveřmi, které jsou zabezpečeny kódem pro otevírání, tudíž by bylo vhodné zákazníkům tisknout na účtenky specifický číselný kód určený pro odemknutí dveří. Pokud by si zákazník nechtěl koupit žádný produkt, mohl by si zaplatit vstup na toalety za cenu 20 Kč a při opětovné návštěvě by mohl využít účtenku jako slevu na nákup. Je zřejmé, že zpřístupnění toalet přinese vyšší provozní náklady, jelikož bude nezbytné zvýšit spotřebu energie a prostředků spadajících do drogerie. Taktéž bude nutné provádět častější úklid, aby byla zachována čistota záchodů. Náklady na úklid zahrnují mzdové náklady pracovníka úklidu, a to včetně nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Odhady nákladů na energie a drogerii vycházejí z informací od vedení bistra (46).

Tabulka č. 26: Zpřístupnění toalet pro veřejnost (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 46)

Náklady/Odhad	Pesimistický	Reálný	Optimistický
Průměrný denní počet zákazníků	50	100	150
Denní náklady na energie	25 Kč	50 Kč	75 Kč
Denní náklady na drogerii	75 Kč	150 Kč	225 Kč
Denní náklady na úklid	100 Kč	200 Kč	300 Kč
<b>Celkové náklady</b>	<b>200 Kč</b>	<b>400 Kč</b>	<b>600 Kč</b>

Reálně se očekávají celkové denní náklady na provoz toalet pro veřejnost ve výši 400 Kč, ovšem počítá se s tím, že tyto náklady pokryjí i samostatné poplatky zákazníků, kteří si zakoupí pouze vstup na WC, jelikož se předpokládá, že alespoň 20 zákazníků ze 100 zákazníků si zaplatí toalety, tudíž celkové reálné denní výnosy by činily taktéž 400 Kč. Návrh by měl způsobit vyšší spokojenost stávajících zákazníků a zvýšenou hygienu v rámci provozovny. Rovněž by měl přispět k nepatrně vyšším výnosům, jelikož určitá část zákazníků využije pouze toalety a bude motivována pro příští návštěvu, poněvadž může získat slevu v hodnotě zaplaceného vstupu na toalety. I nové zákazníky může změna přilákat, protože některé lidi odrazovala absence toalet, tudíž odmítali navštívit bistro nebo v něm konzumovat jídlo či nápoje.

#### 4.7 Časový harmonogram návrhů

Pro správnou realizaci návrhů je nezbytné vytvořit časový harmonogram návrhů, přičemž je soustředěna pozornost na rok 2018. Počátek realizace jednotlivých návrhů je stanoven na červenec zmiňovaného roku.

Tabulka č. 27: Časový harmonogram zavedení a využívání návrhů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrh/Měsíc	07/18	08/18	09/18	10/18	11/18	12/18
Zavedení snídani						
Úprava cen rozvozu						
Úprava cen pokrmů a nápojů						
Rozšíření otevírací doby						
Zajištění spolupráce v oblasti rozvozu						
Úprava a překlad webových stránek						
Účast na gastronomické akci						
Reklama na zastávce						
Jazykový kurz pro zaměstnance						

<b>Zpřístupnění toalet pro veřejnost</b>						
--	--	--	--	--	--	--

Návrhy jako jsou zavedení snídaní, úprava cen rozvozu, úprava cen pokrmů a nápojů, rozšíření otevírací doby i reklama na zastávce by měly být zavedeny v červenci 2018, jelikož je vhodné co nejrychlejší provedení. Rovněž jsou uvedené návrhy koncipovány tak, že jsou na sobě závislé, tudíž je nutné uskutečnit zavedení společně. Reklama na zastávce by měla být zajištěna po dobu 6 měsíců, tudíž až do konce roku 2018. Zajištění spolupráce v oblasti rozvozu, úprava a překlad webových stránek, zpřístupnění toalet pro veřejnost je naplánováno na srpen 2018, a to zejména kvůli tomu, aby v červenci nebylo implementováno příliš změn a bylo zaručeno bezproblémové zavedení. Jazykový kurz pro zaměstnance by se měl konat v říjnu, jelikož se jedná o méně navštěvovaný měsíc v bistro, a proto bude možné uvolnit část zaměstnanců na kurz. Na listopad a prosinec je navrhována účast bistra na gastronomické akci.

#### 4.8 Shrnutí nákladů a přínosů návrhů

V následující tabulce číslo 28 se nachází shrnutí návrhů, u kterých jsou vymezeny reálné měsíční náklady a jednorázové náklady, ale také jsou k dispozici finanční přínosy i hlavní nefinanční přínosy pro bistro. Vedení bistra by ocenilo realizaci všech uvedených návrhů, avšak z časových i finančních důvodů by nejspíše bylo nuceno uskutečnit jen návrhy s nejvyšší prioritou, mezi které řadí úpravu cen rozvozu, zajištění spolupráce v oblasti rozvozu, rozšíření otevírací doby a účast na gastronomické akci (46).

Tabulka č. 28: Shrnutí nákladů a přínosů návrhů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrh/Položka	Náklady	Finanční přínosy	Nefinanční přínosy
<b>Zavedení snídaní</b>	Reálné měsíční náklady činí 72 500 Kč	Reálné měsíční výnosy činí 135 000 Kč	Rozšíření rozsahu produktů, získání nových zákazníků
<b>Úprava cen rozvozu</b>	Reálné měsíční náklady činí 371 250 Kč	Reálné měsíční výnosy činí 605 000 Kč	Zvýšení spokojenosti zákazníků, získání nových zákazníků
<b>Úprava cen pokrmů a nápojů</b>	-	-	Lepší vnímání ceny

<b>Rozšíření otevírací doby</b>	Reálné měsíční náklady činí 190 000 Kč	Reálné měsíční výnosy činí 375 000 Kč	Zvýšení spokojenosti zákazníků, nárůst návštěvnosti
<b>Zajištění spolupráce v oblasti rozvozu</b>	Reálné měsíční náklady činí 37 920 Kč	Reálné měsíční výnosy činí 52 800 Kč	Zvýšení spokojenosti zákazníků, získání nových zákazníků
<b>Úprava a překlad webových stránek</b>	Jednorázové náklady činí 7 000 Kč	-	Zvýšení image společnosti, získání nových zákazníků
<b>Účast na gastronomické akci</b>	Reálné měsíční náklady činí 1 610 388 Kč	Reálné měsíční výnosy činí 1 987 720 Kč	Zvýšení povědomí o bistro, získání nových zákazníků
<b>Reklama na zastávce</b>	Jednorázové náklady činí 32 573 Kč	-	Zvýšení povědomí o bistro, získání nových zákazníků
<b>Jazykový kurz pro zaměstnance</b>	Jednorázové náklady činí 19 000 Kč	-	Zvýšení profesionality zaměstnanců, zkvalitnění služeb
<b>Zpřístupnění toalet pro veřejnost</b>	Reálné měsíční náklady činí 10 000 Kč	Reálné měsíční výnosy činí 10 000 Kč	Zvýšení spokojenosti zákazníků, nárůst návštěvnosti

Celkově jednorázové náklady jsou ve výši 58 573 Kč. Souhrnné reálné měsíční náklady dosahují částky 2 292 058 Kč, naproti tomu souhrnné reálné měsíční výnosy činí 3 165 520 Kč. Mezi nefinanční přínosy pro bistro patří především zvýšení spokojenosti zákazníků, získání nových zákazníků, zvýšení povědomí o společnosti a nárůst návštěvnosti bistra.

#### 4.9 Kontrola plnění návrhů

Implementace změn čili návrhů musí být odpovědností koordinátora, tudíž jednatelé společnosti by měli určit zaměstnance, který má přehled o celkovém chodu bistra, přičemž vybraný pracovník bude nositelem a realizátorem celého procesu. Z uvedených předpokladů by agentem změny měl být ředitel bistra. S realizací jednotlivých návrhů by mohl pomáhat provozní a obchodní referent. Tři jednatelé budou představovat funkci sponzora daného projektu a po získání dostatečných informací mohou daný návrh změn odsouhlasit. Sponzor projektu by měl podporovat agenta změny při provádění úprav, a to v podobě finančních, lidských nebo materiálních zdrojů.

Všechny předložené navrhované změny je nutné pravidelně sledovat a posuzovat jejich úspěšnost, případně provádět určité nezbytné úpravy v návrzích. Důležité je, aby zejména agent změny shromažďoval a vyhodnocoval data, mezi které lze zařadit údaje o velikosti a vývoji výnosů, o velikosti a vývoji nákladů, o počtu zákazníků či o spokojenosti zákazníků apod. Data by měla přispět k určení nákladů, finančních i nefinančních přínosů pro bistro.

## 4.10 Analýza rizik návrhů

Se zaváděním návrhů mohou vzniknout určitá rizika, proto je dobré předem provést analýzu rizik, která bude provedena podle metody RIPRAN. Tudíž se v této části nachází identifikace rizik, ohodnocení rizik, opatření ke snížení rizik a celkové zhodnocení rizik.

### 4.10.1 Identifikace rizik

Níže jsou uvedena možná rizika, která by mohla nastat u realizace návrhů. Mezi šest nejpravděpodobnějších rizik patří nedosažení plánovaných přínosů, nečekaně vysoké náklady, nesprávná návaznost návrhů, nespokojenost zákazníků, nedostatečná adaptace zaměstnanců a nedodržení časového harmonogramu.

Tabulka č. 29: Potencionální rizika (Zdroj: Vlastní zpracování)

Zkratka	Hrozba	Scénář
R1	Nedosažení plánovaných přínosů	Nenaplnění cílů a priorit návrhů
R2	Nečekaně vysoké náklady	Náklady převýší i pesimistický odhad
R3	Nesprávná návaznost návrhů	Návrhy budou na sebe špatně navazovat
R4	Nespokojenost zákazníků	Zákazníci nebudou spokojeni se změnami
R5	Nedostatečná adaptace zaměstnanců	Zaměstnanci nebudou ochotni přijmout nové návrhy změn
R6	Nedodržení časového harmonogramu	Posun termínů zavedení a plnění návrhů

#### 4.10.2 Ohodnocení rizika

Pro ohodnocení rizika je vytvořena tabulka, která obsahuje stupnici hodnocení rizik. Stupnice se skládá z pravděpodobnosti výskytu rizika a míry dopadu rizika pro společnost.

Tabulka č. 30: Stupnice pro hodnocení rizik (Zdroj: Vlastní zpracování)

Hodnota	Pravděpodobnost výskytu	Velikost dopadu
1	Téměř nemožné	Bezvýznamné
2	Nepravděpodobné	Málo významné
3	Možné	Významné
4	Pravděpodobné	Velmi významné
5	Téměř jisté	Kritické

Následně jsou rizika ohodnocena a posuzována podle závažnosti na daném projektu, kvůli tomu je důležité znát hodnotu rizik. Jsou stanoveny tři kategorie RPN:

- běžné riziko (1 – 6) – je přijatelné, pouze se monitoruje,
- závažné riziko (7 – 14) – je třeba zvýšené pozornosti, plánuje se protipatření,
- kritické riziko (15 – 25) – ohrožení projektu, vyžaduje náležité řešení.

Tabulka č. 31: Ohodnocení rizik (Zdroj: Vlastní zpracování)

Zkratka	Hrozba	Pravděpodobnost	Dopad	RPN
R1	Nedosažení plánovaných přínosů	3	5	15
R2	Nečekaně vysoké náklady	2	4	8
R3	Nesprávná návaznost návrhů	3	3	9
R4	Nespokojenost zákazníků	2	5	10
R5	Nedostatečná adaptace zaměstnanců	2	4	8
R6	Nedodržení časového harmonogramu	4	2	8

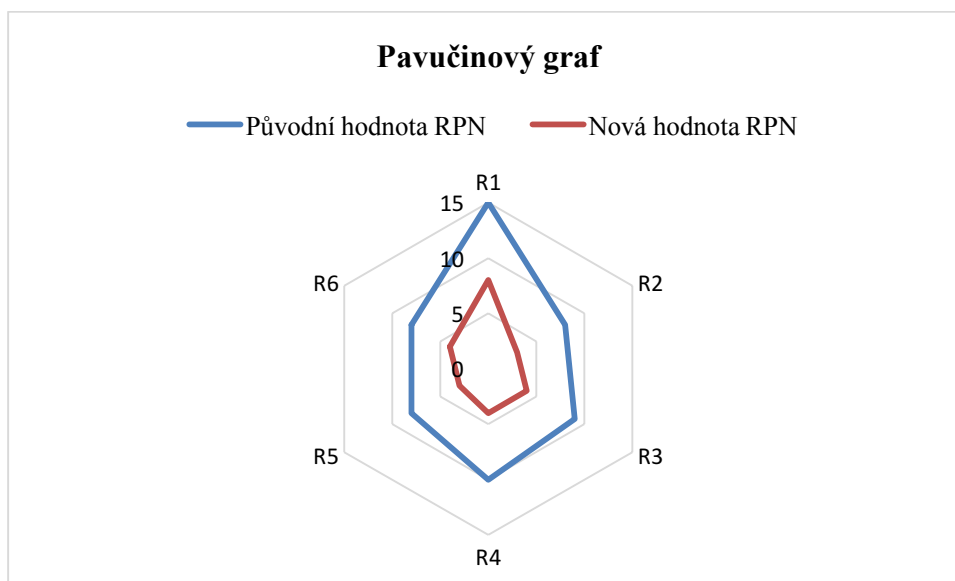
### 4.10.3 Opatření ke snížení rizik

Pro již uvedená rizika je nezbytné stanovit vhodná opatření, aby se předcházelo jejich vzniku. Následně je provedeno nové ohodnocení rizik pravděpodobnosti výskytu a velikosti dopadu. Poté je vypočítána nová hodnota RPN.

Tabulka č. 32: Navržená opatření ke snížení rizik (Zdroj: Vlastní zpracování)

Zkratka	Opatření	Pravděpo dobnost	Dopad	RPN
R1	Stanovit přínosy měřitelně a průběžně získávat informace o průběhu implementace změn, případně konat nápravná opatření	2	4	8
R2	Získat více informací o nákladových položkách a zajistit určité náklady formou smlouvy	1	3	3
R3	Určit vybrané návrhy k realizaci a zjistit, které návrhy je nutné provést pouze v návaznosti na sobě	2	2	4
R4	Průběžně informovat zákazníky o plánovaných změnách a vysvětlit jim určité výhody změn	1	4	4
R5	Předem prodiskutovat návrhy i se zaměstnanci bistra	1	3	3
R6	Naplánování reálných termínů a průběžná kontrola stavu plnění	2	2	4

Na základě uvedené tabulky by bylo vhodné především zvolit metodu ke snížení rizik pomocí získání dodatečných informací. Informace je možné získat například formou podrobnější analýzy. Důležité je získat co nejvíce dodatečných informací od obchodního partnera, zákazníků i zaměstnanců a následně získané informace použít k opatření proti rizikům. Uvedená metoda se dá použít ke snížení jednotlivých rizik, čímž se dá předcházet zbytečnému vynakládání času nebo financí. Z pavučinového grafu výše lze spatřit porovnání velikosti oblasti původních a nových hodnot RPN, přičemž oblast nových hodnot RPN je zřetelně menší.



**Graf č. 2: Pavučinový graf (Zdroj: Vlastní zpracování)**

#### 4.10.4 Celkové zhodnocení rizik

Nejzávažnějším rizikem je nedosažení plánovaných přínosů, jelikož jako jediné riziko spadá do kritických rizik. Ovšem při splnění daného opatření ke snížení rizika by se již riziko mohlo řadit do závažných rizik, kam patří všechna ostatní rizika. Nezbytné je vymezit především u nefinančních přínosů měřitelné znaky, například zvýšení spokojenosti o daný počet procent. Rovněž je důležité stanovit termíny pro dané přínosy, což souvisí rizikem v podobě nedodržení časového harmonogramu, u kterého je doporučeno naplánování reálných termínů a průběžná kontrola stavu plnění. Druhým rizikem z hlediska vážnosti je riziko nespokojenosti zákazníků, poněvadž by to výrazně mohlo ovlivnit fungování bistra, ale očekává se, že výskyt uvedeného rizika je nepravděpodobný. Navrhovaným opatřením je průběžně informovat zákazníky o plánovaných změnách a objasnit jim určité výhody změn. Dalším závažným rizikem je nesprávná návaznost návrhů, protože je klíčové vybrat návrhy k realizaci a zjistit u nich vazby. Mezi rizika s nepravděpodobným výskytem, avšak s velmi významným dopadem lze začlenit nečekaně vysoké náklady a nedostatečná adaptace zaměstnanců.

## 4.11 Shrnutí

Návrhová část obsahovala přesně deset návrhů a byla rozdělena na určité prvky rozšířeného marketingového mixu. Prvním prvkem byl produkt, u kterého byl představen návrh zavedení snídaní. Následovala cena zahrnující úpravu cen rozvozu a úpravu cen pokrmů a nápojů. V rámci distribuce bylo navrženo rozšíření otevírací doby a zajištění spolupráce v oblasti rozvozu. U propagace byly představeny návrhy jako úprava a překlad webových stránek, reklama na zastávce a účast na gastronomické akci. V kategorii lidé byl uveden návrh v podobě jazykového kurzu pro zaměstnance. V neposlední řadě u materiálního prostředí bylo doporučeno zpřístupnit toalety pro veřejnost. Po uvedení návrhů byl vytvořen časový harmonogram návrhů. Následovalo shrnutí nákladů a přínosů návrhů a kontrola plnění návrhů. Na závěr byla provedena analýza rizik návrhů.

## ZÁVĚR

Diplomová práce byla zaměřena na marketingový mix podniku, přičemž za hlavní cíl diplomové práce byl označen návrh na zlepšení marketingového mixu QUICK bistra na základě provedených analýz. Mezi dílčí cíle patřilo definování pojmů a analýz v oblasti teoretických východisek, ale i realizace analýz prostředí podniku, marketingového mixu a SWOT analýzy. Taktéž bylo důležité uvést návrhy ke zlepšení marketingového mixu, které vycházely z provedených analýz. Klíčové bylo provedení analýzy rizik plynoucích z navrhovaných řešení. Následně po stanovení cílů byly uvedeny metody a postupy zpracování.

V teoretické části byly nejprve předloženy definice týkající se marketingu. Poté byl popsán marketing služeb včetně vlastností i klasifikace služeb. V další fázi bylo charakterizováno marketingové prostředí zahrnující analýzu STEP rozšířenou o skupinu přírodních faktorů. Kvůli analýze konkurenčního prostředí byl popsán Porterův model pěti sil. V rámci vnitřní analýzy byla objasněna interní analýza dle modelu 7S. Rozšířený marketingový mix tvořil zásadní část teoretických východisek. V závěru byla definována SWOT analýza a analýza rizik.

V rámci analytické části se nacházelo představení společnosti, které se sestávalo ze základních údajů, historie a organizační struktury. Dále byla provedena analýza vnějšího okolí pomocí STEP analýzy, která obsahovala sociální, technické a technologické, ekonomické, politické a právní faktory, ale i přírodní faktory. Pro podrobnou analýzu oborového okolí byl použit Porterův model pěti sil zahrnující vyjednávací sílu zákazníků, vyjednávací sílu dodavatelů, hrozbu vstupu nových konkurentů, hrozbu substitutů a rivalitu firem působících na daném trhu. Součástí analýzy vnitřního prostředí byla vypracovaná interní analýza dle modelu 7S. Následně byl vypracován rozšířený marketingový mix podniku, ve kterém se nacházelo analyzování produktu, ceny distribuce, marketingové komunikace, lidí, materiálního prostředí a procesů. Po vypracovaných analýzách byla realizována SWOT analýza, která upozornila na silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Návrhová část zahrnovala zejména představení návrhů ke zlepšení marketingového mixu podniku a byla rozčleněna podle prvků rozšířeného marketingového mixu, ovšem procesy

nebyly zahrnuty z důvodu nespáření relevantního prostoru ke zlepšení. U produktu bylo předloženo navrhované řešení v formě zavedení snídaní. Druhým prvkem byla cena, která zahrnovala úpravu cen rozvozu a úpravu cen pokrmů a nápojů. Při distribuci byly představeny návrhy v podobě rozšíření otevírací doby a zajištění spolupráce v oblasti rozvozu. V rámci propagace byly uvedeny tři návrhy, a to úprava a překlad webových stránek, reklama na zastávce a účast na gastronomické akci. Jazykový kurz pro zaměstnance reprezentoval návrh u prvku s názvem lidé. Co se týče materiálního prostředí, bylo navrženo zpřístupnit toalety pro veřejnost. Po jednotlivých návrzích byl vyhotoven časový harmonogram návrhů. Poté bylo provedeno shrnutí nákladů a přínosů návrhů. Nedílnou součástí návrhové části byla také vypracovaná kontrola plnění návrhů. V závěrečné části byla realizována analýza rizik návrhů.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) KOTLER, P. a G. ARMSTRONG. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3.
- (2) KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4208-3.
- (3) FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 2. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-3234-0.
- (4) VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5037-8.
- (5) KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- (6) FORET, Miroslav. *Marketing – základy a postupy*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-558-X.
- (7) ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.
- (8) BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.
- (9) VYSEKALOVÁ, Jitka. *Marketing: pro střední školy a vyšší odborné školy*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 2006. ISBN 80-7168-979-3.
- (10) ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2049-4.
- (11) KOTLER, P. a K. L. KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- (12) KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-X.

- (13) HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.
- (14) DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
- (15) SMEJKAL, V. a K. RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.
- (16) MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- (17) MOUDRÝ, Marek. *Marketing: základy marketingu*. 1. vyd. Kralice na Hané: Computer Media, 2008. ISBN 978-80-7402-002-5.
- (18) VAŇÁK, Miloslav. *Základy marketingu*. 2. přeprac. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2011. ISBN 978-80-7408-051-7.
- (19) URBÁNEK, Tomáš. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-87197-17-2.
- (20) KAŇOVSKÁ, L. a D. SCHÜLLER. *Základy marketingu: studijní text pro bakalářské obory*. 2. přeprac. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2015. ISBN 978-80-214-5107-0.
- (21) PAULOVČÁKOVÁ, Lucie. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN 978-80-7452-117-1.
- (22) TOMEK, G. a V. VÁVROVÁ. *Marketing od myšlenky k realizaci* 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-042-3.
- (23) KELLER, Kevin Lane. Mastering the Marketing Communications Mix: Micro and Macro Perspectives on Integrated Marketing Communication Programs. *Journal of Marketing Management* [online]. 2001, roč. 17, č. 7-8 [cit. 2017-12-07].

ISSN 0267-257X. Dostupné z:  
<http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.lib.vutbr.cz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=e56042ed-aacf-4e39-9e4f-a4e7dfd5d63e%40sessionmgr104>

(24) KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-082-1.

(25) SOLOMON, M. R., G. W. MARSHALL a E. W. STUART. *Marketing očima světových marketing manažerů*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1273-X.

(26) JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

(27) RIPRAN. Stručný popis metody RIPRAN. *Ripran.cz* [online]. ©2017 [cit. 2017-12-07]. Dostupné z: <http://ripran.cz/popis.html>

(28) KARLÍČEK, Miroslav. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5769-8.

(29) QUICK. O nás. *Quickbistro.cz* [online]. ©2015-2018 [cit. 2017-12-17]. Dostupné z: <http://www.quickbistro.cz/cs/o-nas>

(30) MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Veřejný rejstřík a Sbírka listin. *Or.justice.cz* [online]. ©2012-2015 [cit. 2017-12-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=580593&typ=PLATNY>

(31) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Demografická ročenka měst - 2007 až 2016. *Czso.cz* [online]. ©2017 [cit. 2018-02-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/45948552/13006617034.pdf/817770c0-b47d-43ae-9d78-5eefa5eed18?version=1.0>

(32) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Stav a pohyb obyvatelstva ČR - 1. čtvrtletí - 3. čtvrtletí 2017. *Czso.cz* [online]. ©2017 [cit. 2018-02-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/45948530/13006217q314.pdf/be1327d1-aaa5-4196-9f2c-daf26d268572?version=1.0>

- (33) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Demografická ročenka okresů - 2007 až 2016. *Czso.cz* [online]. ©2017 [cit. 2018-02-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/45948572/1300561757.pdf/c25f5635-4e47-4ba1-994f-20173c4af956?version=1.0>
- (34) INFOABSOLVENT. Vývoj počtu absolventů SŠ a VOŠ. *Infoabsolvent.cz* [online]. ©2018 [cit. 2018-02-03]. Dostupné z: <http://www.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/5-1-08/Vyvoj-poctu-absolventu-SS-a-VOS/1>
- (35) IDNES.CZ. Brněnská gastro krize: nedostatek kuchařů a kvalifikovaných číšníků. Proč? *Otman.blog.idnes.cz* [online]. ©1999-2017 [cit. 2018-02-03]. Dostupné z: <https://otman.blog.idnes.cz/blog.aspx?c=603710>
- (36) ČESKÁ TELEVIZE. Fastfood už nemusí být jen nezdravý. *Ceskatelevize.cz* [online]. ©1996-2017 [cit. 2018-02-03]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/domaci/2062706-fastfood-uz-nemusi-byt-jen-nezdravy>
- (37) KURZYCZ. Inflace - 2018, míra inflace a její vývoj v ČR - 5 let. *Kurzy.cz* [online]. ©2000-2018 [cit. 2018-02-03]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/?G=4&A=2&page=1>
- (38) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Podíl nezaměstnaných v Jihomoravském kraji. *Czso.cz* [online]. ©2017 [cit. 2018-02-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/podil-nezamestnanych>
- (39) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji k 31. prosinci 2017. *Czso.cz* [online]. ©2018 [cit. 2018-02-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/nezamestnanost-v-jihomoravskem-kraji-k-31-prosinci-2017>
- (40) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Průměrná hrubá měsíční mzda v Jihomoravském kraji. *Czso.cz* [online]. ©2016 [cit. 2018-02-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-hruba-mesicni-mzda-v-jihomoravskem-kraji>

- (41) ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. ARAD - Systém časových řad. *Cnb.cz* [online]. ©2003-2018 [cit. 2018-02-03]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY\\_PKG.VYSTUP?p\\_period=12&p\\_sort=2&p\\_desc=50&p\\_sestuid=13101&p\\_uka=2&p\\_strid=AAABAA&p\\_od=201701&p\\_do=201712&p\\_lang=CS&p\\_format=0&p\\_decsep=%2C](https://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.VYSTUP?p_period=12&p_sort=2&p_desc=50&p_sestuid=13101&p_uka=2&p_strid=AAABAA&p_od=201701&p_do=201712&p_lang=CS&p_format=0&p_decsep=%2C)
- (42) KURZYCZ. Výsledky voleb 2017: Sněmovna omládla a má vyšší podíl žen. *Kurzy.cz* [online]. ©2000-2018 [cit. 2018-02-03]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/435751-vysledky-voleb-2017-snemovna-omladla-a-ma-vyssi-podil-zen/>
- (43) IDNES.CZ. Vláda schválila demisi. Zatím není jisté, kdy ji prezident přijme. *Zpravy.idnes.cz* [online]. ©1999-2018 [cit. 2018-02-03]. Dostupné z: [https://zpravy.idnes.cz/vlada-demise-snemovna-duvera-babis-legislativa-flo-domaci.aspx?c=A180116\\_173917\\_domaci\\_bja](https://zpravy.idnes.cz/vlada-demise-snemovna-duvera-babis-legislativa-flo-domaci.aspx?c=A180116_173917_domaci_bja)
- (44) IDNES.CZ. Startuje EET pro hotely a restaurace. Co čeká 40 tisíc podnikatelů? *Ekonomika.idnes.cz* [online]. ©1999-2018 [cit. 2018-02-04]. Dostupné z: [https://ekonomika.idnes.cz/eet-elektronicka-evidence-trzeb-zacatek-ostry-provoz-pfi-ekonomika.aspx?c=A161129\\_141016\\_ekonomika\\_jan](https://ekonomika.idnes.cz/eet-elektronicka-evidence-trzeb-zacatek-ostry-provoz-pfi-ekonomika.aspx?c=A161129_141016_ekonomika_jan)
- (45) IDNES.CZ. Protikuřácký zákon začne platit o půlnoci, Kocáb si dal poslední cigaretu. *Zpravy.idnes.cz* [online]. ©1999-2018 [cit. 2018-02-04]. Dostupné z: [https://zpravy.idnes.cz/ludvik-kocab-zakaz-koureni-d0s-domaci.aspx?c=A170530\\_114322\\_domaci\\_pku](https://zpravy.idnes.cz/ludvik-kocab-zakaz-koureni-d0s-domaci.aspx?c=A170530_114322_domaci_pku)
- (46) VALOUCH, V. *Interview*. QUICK bistro, Nádražní 595/4, 602 00 Brno. 7. 2. 2018.
- (47) ZOMATO. Občerstvení Havelková, Brno - město. *Zomato.com* [online]. ©2008-2016 [cit. 2018-02-12]. Dostupné z: <https://www.zomato.com/cs/brno/obcerstven%C3%AD-havelková-brno-město-brno-střed>

- (48) KFC. Menu. *Kfc.cz* [online]. ©2015 [cit. 2018-02-12]. Dostupné z: <http://kfc.cz/menu/menu/>
- (49) KFC. KFC ROZVOZ. *Kfc.cz* [online]. ©2015 [cit. 2018-02-12]. Dostupné z: <http://kfc.cz/rozvoz/>
- (50) KFC. Brno. *Kfc.cz* [online]. ©2015 [cit. 2018-02-12]. Dostupné z: <http://kfc.cz/restaurace/brno/>
- (51) ZOMATO. Město, Brno - střed. *Zomato.com* [online]. ©2008-2016 [cit. 2018-02-12]. Dostupné z: <https://www.zomato.com/cs/brno/mcdonalds-1-brno-město-brno-střed>
- (52) RESTAURANT & PUB PADOWETZ. Restaurant PADOWETZ. *Restaurant-padowetz.cz* [online]. ©2018 [cit. 2018-02-14]. Dostupné z: <http://restaurant-padowetz.cz>
- (53) ZOMATO. Susu, Brno - město, Brno střed. *Zomato.com* [online]. ©2008-2016 [cit. 2018-02-14]. Dostupné z: <https://www.zomato.com/cs/brno/susu-brno-město-brno-střed>
- (54) QUICK. QUICK bistro - moderní bistro v centru Brna. *Quickbistro.cz* [online]. ©2015-2018 [cit. 2018-02-18]. Dostupné z: <http://www.quickbistro.cz/>
- (55) MAPY.CZ. QUICK (Rychlé občerstvení). *Mapy.cz* [online]. ©2018 [cit. 2018-02-18]. Dostupné z: <https://mapy.cz/zakladni?x=16.6121469&y=49.1913236&z=17&source=firm&id=152839&q=quick%20bistro>
- (56) QUICK. Kontakt - QUICK bistro. *Quickbistro.cz* [online]. ©2015-2018 [cit. 2018-02-18]. Dostupné z: <http://www.quickbistro.cz/cs/kontakt>
- (57) PRESTO. Hotelnictví a gastronomie. *Presto-skola.cz* [online]. ©2012-2018 [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: <http://www.presto-skola.cz/cz/hotelnictvi-a-gastronomie>
- (58) BOOKING.COM. Ubytování. *Booking.com* [online]. ©1996-2018 [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: <https://www.booking.com/index.cs.html>

- (59) REGIOJET. Ceníky. *Regiojet.cz* [online]. 2018 [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: <https://www.regiojet.cz/ceny-a-jizdenky/jizdne-a-ceny/>
- (60) X PRODUCTION, XPERIENCE PEOPLE LOVE. X Production, Xperience People Love. *Xproduction.cz* [online]. ©2018 [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: <http://www.xproduction.cz>
- (61) NK TRANSLATORS. Ceník překladatelských služeb. *Nk-translators.com* [online]. ©2009-2018 [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: <http://www.nk-translators.com/cenik>
- (62) GO TO BRNO. Vánoční Dominikánské náměstí. *Gotobrno.cz* [online]. ©2018 [cit. 2018-04-10]. Dostupné z: <https://www.gotobrno.cz/info/brnenskevanoce-vanocni-dominikanske-namesti/>
- (63) SNIP & CO. Ceníky venkovní reklamy. *Snip-brno.cz* [online]. ©2010 [cit. 2018-04-10]. Dostupné z: [http://www.snip-brno.cz/data/outdoor/SNIP&CO\\_cenik\\_Brno\\_09-2017.pdf](http://www.snip-brno.cz/data/outdoor/SNIP&CO_cenik_Brno_09-2017.pdf)
- (64) RAIS, K. a R. DOSKOČIL. *Risk management: studijní text pro kombinovanou formu studia*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. ISBN 978-80-214-3510-0.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

apod.	a podobně
CRM	customer relationship management
EET	elektronická evidence tržeb
ERP	enterprise resource planning
Kč	koruna česká
KFC	Kentucky Fried Chicken
např.	například
PR	public relations
RPN	Risk Priority Number
t.j.	to je
WC	water closet

## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Průměrná míra inflace v letech 2013 až 2017 .....	43
Graf č. 2: Pavučinový graf.....	93

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Logo QUICK bistra .....	37
Obrázek č. 2: Organizační struktura QUICK bistra.....	39
Obrázek č. 3: Mapa polohy QUICK bistra .....	58
Obrázek č. 4: Současná úvodní část webových stránek bistra.....	63
Obrázek č. 5: Navrhovaná úvodní část webových stránek bistra .....	80
Obrázek č. 6: Návrh reklamního panelu na zábradlí.....	82

## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Základní údaje o společnosti LERAM gastro s.r.o.....	38
Tabulka č. 2: Vývoj počtu obyvatel města Brna.....	40
Tabulka č. 3: Vývoj počtu obyvatel v okrese Brno-venkov .....	41
Tabulka č. 4: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v Jihomoravském kraji .....	43
Tabulka č. 5: Porovnání s konkurencí.....	49
Tabulka č. 6: Přehled cen vybraných jídel a nápojů.....	56
Tabulka č. 7: Přehled minimálních částek objednávek rozvozu.....	57
Tabulka č. 8: Otevírací doba QUICK bistra .....	59
Tabulka č. 9: Silné a slabé stránky QUICK bistra .....	66
Tabulka č. 10: Příležitosti a hrozby QUICK bistra.....	67
Tabulka č. 11: Určení váhy a bodů slabých i silných stránek bistra.....	68
Tabulka č. 12: Určení váhy a bodů příležitostí i hrozeb bistra .....	69
Tabulka č. 13: Denní hospodaření u snídaní.....	72
Tabulka č. 14: Upravené ceny rozvozu.....	73
Tabulka č. 15: Denní rozvoz před cenovou změnou.....	73
Tabulka č. 16: Denní rozvoz po cenové změně .....	74
Tabulka č. 17: Úprava cen vybraných pokrmů.....	75
Tabulka č. 18: Upravená otevírací doba QUICK bistra.....	76
Tabulka č. 19: Denní přírůstek po změně otevírací doby .....	77
Tabulka č. 20: Měsíční hospodaření při zajištění spolupráce s Dáme jídlo.....	78
Tabulka č. 21: Úprava a překlad webových stránek i nabídek .....	81
Tabulka č. 22: Reklamní panely na zábradlí.....	82
Tabulka č. 23: Předpokládané denní hospodaření prvního stánku .....	83
Tabulka č. 24: Předpokládané denní hospodaření druhého stánku.....	84
Tabulka č. 25: Jazykový kurz pro zaměstnance.....	85
Tabulka č. 26: Zpřístupnění toalet pro veřejnost .....	86
Tabulka č. 27: Časový harmonogram zavedení a využívání návrhů .....	87
Tabulka č. 28: Shrnutí nákladů a přínosů návrhů .....	88
Tabulka č. 29: Potencionální rizika .....	90
Tabulka č. 30: Stupnice pro hodnocení rizik .....	91

Tabulka č. 31: Ohodnocení rizik.....	91
Tabulka č. 32: Navržená opatření ke snížení rizik.....	92