

Projekt zlepšení konkurenčního postavení společnosti EUREST spol. s r. o. na zlínském trhu

Bc. Michaela Králová

Diplomová práce
2005



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu

akademický rok: 2004/2005

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Michaela KRÁLOVÁ**

Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt zlepšení konkurenčního postavení společnosti Eurest spol. s r. o. na zlínském trhu**

Zásady pro vypracování:

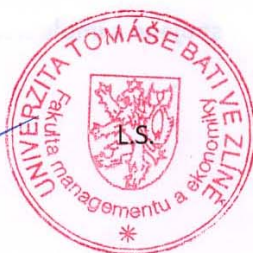
1. Zpracujte teoretické poznatky z oblasti konkurence, konkurenceschopnosti a konkurenčního postavení a formulujte východiska pro zpracování analýzy a návrhu projektu.
2. Provedte výchozí analýzy potřebné pro vypracování projektu.
3. Popište a zhodnoťte současné postavení společnosti Eurest spol. s r.o. vzhledem ke konkurenci ostatních cateringových firem na zlínském trhu.
4. Na základě výsledků analýz navrhnete projekt možností zlepšení konkurenční schopnosti společnosti Eurest spol. s r.o. na zlínském trhu.
5. Uvedte možné přínosy a rizika spojené s implementací navrhovaného projektu do praxe.

Rozsah práce: 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:
dle doporučení vedoucího diplomové práce

Vedoucí diplomové práce: Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
Ústav managementu
Datum zadání diplomové práce: 7. března 2005
Termín odevzdání diplomové práce: 13. května 2005

Ve Zlíně dne 7. března 2005


doc. PhDr. Vnislav Nováček, CSc.
děkan




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá tématem „Projekt zlepšení konkurenčního postavení společnosti EUREST, spol. s r.o. na zlínském trhu“.

Cílem teoretické části je pomocí odborné literatury charakterizovat základní koncepci marketingu služeb, jakož i základy konkurence, konkurenčního postavení firmy a prostředí v oblasti gastronomie.

Cílem analytické části je provést výchozí analýzy potřebné pro vypracování projektu a popsat a zhodnotit současné postavení společnosti EUREST vzhledem ke konkurenci ostatních stravovacích firem na zlínském trhu.

Cílem projektové části je na základě výsledků analýz navrhnout projekt zlepšení konkurenční schopnosti společnosti EUREST, spol. s r. o. na zlínském trhu a uvést možné přínosy a rizika spojené s implementací navrhovaného projektu do praxe.

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnocení současného konkurenčního postavení společnosti EUREST na zlínském trhu a navrhnout možnosti zlepšení konkurenceschopnosti společnosti.

ABSTRACT

The topic of my Master's Thesis is „Improvement of competitiveness of the company Eurest Ltd. on the Zlin market“.

The aim of this thesis is to set up the competition conditions of the company Eurest Ltd., to compare with other catering companies on the Zlin market and to propose recommendation leading to better competitiveness.

It is better to increase promotion and to orientate much more to the wishes and needs of the consumers. The proposals and measures are very extensive and the management of the company should invest more into the marketing activities.

I think that increasing in importance of marketing activities in the company lead to increasing of their competitive advantage on the Zlin market.

Úvodem bych chtěla vyjádřit poděkování vedoucí diplomové práce Ing. Pavle Staňkové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky při zpracování mé diplomové práce.

Ráda bych také poděkovala regionální ředitelce firmy EUREST, spol. s r. o. paní Věře Družbíkové za čas věnovaný při odborných konzultacích, poskytnuté informace, trpělivost a hlavně velice přátelský přístup. Děkuji všem, kteří mi pomohli.

OBSAH

OBSAH	5
ÚVOD.....	8
I. TEORETICKÁ ČÁST	10
1 MARKETING SLUŽEB.....	11
1.1 MARKETING	11
1.1.1 Marketingová strategie.....	12
1.1.2 Marketingové prostředí	13
1.1.3 Udržení zákazníka	14
1.2 POVAHA SLUŽEB.....	15
1.2.1 Služba jako produkt.....	16
1.2.2 Služba zákazníkovi a kvalita	18
1.2.3 Lidské zdroje	19
1.2.4 Stravovací služby	20
2 KONKURENCE A KONKURENČNÍ POSTAVENÍ.....	21
2.1 KONKURENCE.....	21
2.1.1 Základní rozdělení konkurence	22
2.1.2 Odhalení konkurence	22
2.1.3 Bilance orientace na zákazníka a na konkurenci	23
2.1.4 Analýza konkurenta	24
2.2 KONKURENCESCHOPNOST A KONKURENČNÍ POSTAVENÍ PODNIKU.....	24
2.2.1 Faktory zvyšování konkurenceschopnosti	25
2.2.2 Nástroje pro konkurenční odlišení	26
2.2.3 Konkurenční výhoda	26
2.3 PORTEROVA ANALÝZA	27
2.3.1 Porterova analýza odvětví - analýza konkurenčního prostředí	27
2.3.2 Celková přitažlivost oboru	31
2.3.3 Vztahy mezi pěti silami.....	32
2.3.4 Prognózování změn	32
2.4 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	32
II. PRAKTICKÁ ČÁST.....	34
3 ANALYTICKÁ ČÁST	35
3.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI EUREST, SPOL. S R. O. - ZÁKLADNÍ ÚDAJE.....	35
3.2 EUREST VE SVĚTĚ	36
3.3 EUREST, SPOL. S R. O. V ČESKÉ REPUBLICE	37
3.3.1 Historie a současnost společnosti EUREST, spol. s r. o. v ČR.....	37
3.3.2 Filosofie podnikání společnosti EUREST, spol. s r. o.	39
3.3.3 Systém kvality	39
3.4 EUREST, SPOL. S R. O. VE ZLÍNSKÉM KRAJI	41
3.4.1 Stručný postup výroby jídel a sortiment společnosti EUREST, spol. s r.o.	41

3.5	ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ	44
3.5.1	Politické a legislativní prostředí.....	44
3.5.2	Technologické prostředí.....	45
3.5.3	Hygienické prostředí	45
3.5.4	Ekologické prostředí	45
3.5.5	Demografické prostředí.....	46
3.5.6	Ekonomické prostředí	46
3.6	PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	46
3.6.1	Vyjednávací síla zákazníků	47
3.6.2	Vyjednávací síla dodavatelů	48
3.6.3	Hrozba vstupu nových konkurentů	49
3.6.4	Hrozba substitutů	50
3.6.5	Rivalita firem na daném konkurenčním trhu	50
3.7	ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ	55
3.7.1	Průzkum spokojenosti hostů ve firemních restauracích.....	56
3.7.2	Průzkum spokojenosti hostů ve firemních restauracích ve výrobním areálu	62
3.7.3	Celkové grafické vyjádření a vzájemné srovnání společnosti EUREST a její konkurence na zlínském trhu.....	65
3.7.4	Závěrečné zhodnocení průzkumu u konkurence.....	73
3.7.5	Závěrečné zhodnocení průzkumu společnosti EUREST	74
3.8	SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI EUREST NA ZLÍNSKÉM TRHU	76
3.8.1	Silné stránky	76
3.8.2	Slabé stránky	77
3.8.3	Příležitosti	78
3.8.4	Hrozby	78
3.9	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	79
4	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	80
4.1	PROJEKT ZLEPŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI SPOLEČNOSTI EUREST SE ZAMĚŘENÍM NA ZVÝŠENÍ NÁVŠTĚVNOSTI RESTAURACE EUREST V MAKRU	80
4.1.1	Historie projektu.....	80
4.1.2	Hlavní cíl projektu.....	81
4.1.3	Dílčí cíle projektu.....	81
4.1.4	Co není součástí projektu	81
4.1.5	Omezení projektu	81
4.2	ÚPRAVY V SOUČASNÉ RESTAURACI EUREST V MAKRU K ZAUJMUTÍ STÁVAJÍCÍCH ZÁKAZNÍKŮ.	82
4.2.1	Základní komunikační prostředky.....	82
4.2.2	Nákladová analýza základních komunikačních prostředků	86
4.2.3	Návrh změny samoobslužné linky pro rozšíření sortimentu.....	86
4.2.4	Nákladová analýza navrhované změny	88
4.3	REALIZAČNÍ PROJEKT ZMĚNY UMÍSTĚNÍ RESTAURACE EUREST V MAKRU	89
4.3.1	Projektové řešení přemístění restaurace.....	89
4.3.2	Fáze projektu přemístění restaurace.....	91
4.3.3	Velkoobchod Makro a mapa obchodu s rozvržením restaurace	92
4.3.4	Nové rozvržení přemístěné restaurace EUREST v Makru	94

4.3.5	Přínosy a rizika spojené s implementací navrhovaného projektu do praxe	95
4.3.6	Nákladová analýza projektu	96
4.3.7	Časový harmonogram a jednotlivé fáze projektu přemístění restaurace	96
4.3.8	Časový plán projektu	97
4.4	PODPŮRNÉ PROPAGAČNÍ ČINNOSTI K PŘILÁKÁNÍ NOVÝCH POTENCIÁLNÍCH ZÁKAZNÍKŮ	98
4.4.1	Analýza současné marketingové komunikace restaurace EUREST	99
4.4.2	Jednotlivé návrhy a doporučení propagace restaurace	100
4.4.3	Poskytování dalších způsobů komunikace se zákazníky	102
4.4.4	Další komunikační prostředky	103
4.4.5	Závěrečná doporučení na podporu zvýšení konkurenceschopnosti	105
4.4.6	Kontrola marketingu	107
4.5	ANALÝZA EFEKTIVNOSTI	107
4.6	SHRNUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI	107
ZÁVĚR.....		109
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		110
SEZNAM OBRÁZKŮ		113
SEZNAM TABULEK		114
SEZNAM PŘÍLOH.....		115

ÚVOD

Pro současnou dobu je charakteristické, že se podniky potýkají s tvrdou konkurencí a její tlak se nejen ve službách, ale i v mnoha dalších odvětvích, v posledních letech stupňuje závratnou rychlostí. Žádný podnik se dnes nemůže usadit na trhu a bezstarostně na něm ovládat svou část. Přichází stále nová a nová konkurence s novými myšlenkami, koncepcemi i s novými trhy. Je proto nezbytné, aby každý podnik usiloval o udržení svého místa na trhu a získal konkurenční převahu nad ostatními.

V tomto vysoce konkurenčním obchodním prostředí musí všechny podniky pro zajištění své dlouhodobé existence pochopit, že klíčovou podmínkou udržení podniku na trhu je uspokojování potřeb a přání zákazníků.

Dnešní trh je především dynamický a globální. V jeho vývoji má hlavní slovo zákazník, který má stále vyšší nároky. Zákazník jednadvacátého století je stále více vybíravý a náročný.

Důležité je, jak služby úspěšně prodat a uspokojit přitom zákazníky tak, aby se dokázali vracet a nepřecházeli ke konkurenci. Vysoká kvalita služeb je tak základní podmínkou existence podniku.

Konkurenční schopnost podniku je dána také úrovní jeho pružnosti, inovativnosti a výkonnosti. Chce-li se stát podnik konkurenceschopným, musí přesvědčit zákazníky o tom, aby dal přednost jeho službám před službami konkurence. Toho lze dosáhnout, dokáže-li zákazníkovi poskytnout větší přidanou hodnotu než ostatní konkurenti. Hodnota představuje zákazníkovo vnitřní ocenění schopnosti služeb uspokojit jeho potřeby a přání.

Ve své diplomové práci se zabývám tématem „Projekt zlepšení konkurenčního postavení společnosti EUREST, spol. s r. o. na zlínském trhu“. Společnost EUREST, spol. s r.o. od začátku svého působení provozuje společné stravování, které řadíme do nevýrobních činností, do sféry služeb. Hlavní náplní její činnosti je firemní stravování.

V teoretické části práce si kladu za cíl zpracovat dostupné odborné literární prameny z oblasti konkurence, konkurenceschopnosti a konkurenčního postavení podniku a formulovat východiska pro zpracování analýzy a návrhu projektu. Tato část mé práce zahrnuje také vysvětlení pojmu marketing služeb, neboť daná problematika se vztahuje ke konkurenčnímu postavení podniku služeb.

V analytické části práce se zaměřuji na představení společnosti EUREST, spol. s r.o., dále na popsání a zhodnocení současného postavení společnosti EUREST, spol. s r.o. vzhledem ke konkurenci ostatních cateringových firem na zlínském trhu. Součástí této analýzy je také průzkum spokojenosti zákazníků se stravovacími službami formou anket. Dalším krokem práce bude provedení výchozích analýz potřebných pro vypracování projektu.

Poslední část je vypracování projektu zlepšení konkurenční schopnosti společnosti EUREST, spol. s r.o. na zlínském trhu, včetně definování možných přínosů a rizik spojených s implementací navrhovaného projektu do praxe.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETING SLUŽEB

S růstem dynamiky trhů služeb a intenzity konkurence se marketing stal klíčovým faktorem úspěšnosti firem. Úspěšná firma, která působí v oblasti stravování, se nyní již neobejde bez používání nástrojů marketingu služeb.

Cílem teoretické části je pomocí odborné literatury charakterizovat základní koncepci marketingu služeb, jakož i základy konkurence, konkurenčního postavení firmy a prostředí v oblasti gastronomie. Tato část bude tedy směřovat ke konkurenčnímu postavení podniku služeb jako formulování východisek pro zpracování analýzy a návrhu projektu.

1.1 Marketing

Marketing patří ke slovům, která k nám na počátku 90. let dorazila rychlostí uragánu a zaplavila nejen ekonomické a výrobní instituce, ale pomocí sdělovacích prostředků náš každodenní jazyk. Chloubou marketingu je široké spektrum koncepcí a technik.

Marketing lze chápat jako snahu o zvýšení pravděpodobnosti podnikatelského úspěchu na trhu. Lze tedy říci, že marketing je systém teoreticky propracovaných principů a postupů, jejichž pomocí organizace prakticky poznávají přání a potřeby svých zákazníků a reagují na ně, čímž se snaží zvýšit pravděpodobnost úspěchu na trhu.[4]

Rozšiřování působení na zahraničních trzích vede k jejich globalizaci a zároveň k nezbytné následné lokalizaci, kdy zaměřením na ten který trh, kde působíme, musíme nutně komunikovat s konkrétním místním zákazníkem a poznat jeho specifické požadavky i charakteristiky. Marketing se tak odlišuje a vzájemně propojuje na místní i globální úrovni, zdůrazňuje při tom individualizaci i standardizaci.

Moderní marketingový přístup znamená, že podnik systematicky sleduje potřeby, přání, vnímání, preference a spokojenost zákazníků. Na základě informací z průzkumů firma zlepšuje nabídku a její zaměstnanci jsou vedeni k tomu, že pracují v první řadě pro zákazníky. Abychom mohli hovořit o marketingově řízené firmě, musí se marketing stát součástí řízení a také filosofií firmy. [4]

Celý marketing je založený na komunikaci, zejména na komunikaci se zákazníkem.

1.1.1 Marketingová strategie

Marketingovou strategií se rozumí dlouhodobá koncepce činností podniku v oblasti marketingu. Jejím smyslem je promyšleně a účelně rozvrhnout zdroje podniku tak, aby mohly být splněny dva základní cíle: *spokojenost zákazníka a dosažení výhody v konkurenčním boji*.

Vytváření optimální strategie není jednorázovou činností. Spíše je neustálým procesem hledání a nacházení, pokusů a omylů a učení se z chyb konkurence. I strategie, která je ve své době úspěšná, musí být korigována s ohledem na stále se měnící podmínky a sortiment trhu. Určitý rámec marketingové strategie vyplývá přímo ze struktury odvětví, ve kterém společnost podniká. [5]

Základem pro vypracování marketingové strategie je **analýza SWOT**. Abychom mohli vyhodnotit marketingovou tržní pozici podniku, potřebujeme k tomu již zmíněnou *metodu SWOT analýzy - celkovou souhrnnou analýzu vnitřních a vnějších předpokladů*. [20]

Analýza SWOT je založena na odhalování silných a slabých stránek podniku v porovnání s konkurencí a externích příležitostí a hrozeb pro podnik:

- Strengths – silné stránky,
- Weaknesses – slabé stránky,
- Opportunities – příležitosti,
- Threats – hrozby.

Analýza SWOT umožňuje posoudit současné postavení firmy a identifikovat potencionální příležitosti a hrozby: [2]

- *Silné stránky*. Které složky marketingových činností mají mnohem vyšší úroveň než u konkurenčních firem? Jak může firma tyto přednosti využít pro získání konkurenční výhody?
- *Slabé stránky*. Které složky marketingových činností mají mnohem horší úroveň než u konkurenčních firem? Je jakost a spolehlivost služeb horší než u konkurence? Má prezentace firmy příliš nízkou úroveň? Jsou ceny jejích služeb příliš vysoké, nebo přemrštěně nízké? Firma by měla veškeré slabé stránky identifikovat a co nejrychleji odstranit.

- *Příležitosti.* Lze očekávat, že dojde k prudkému tempu růstu stávajících trhů? Rýsuje se vznik trhů zcela nových? Marketingoví manažeři by měli včas předvídat vznik nových příležitostí a určovat strategie pro jejich využití. Přitom by měli usilovat o co největší využití silných stránek firmy.
- *Hrozby.* Je pravděpodobné, že na trh vstoupí nová konkurenční firma? Dojde v nejbližší době k prudkému poklesu poptávky? Objeví se na trhu zcela nové služby? Vzroste cena nakupovaných surovin? Obdobně jako u příležitostí je třeba předvídat vznik potenciálních hrozeb a hledat vhodné strategie pro jejich eliminování.

1.1.2 Marketingové prostředí

Marketingové prostředí firmy zahrnuje aktéry a síly, které ovlivňují schopnost firmy rozvíjet se a udržovat úspěšné transakce a vztahy se svými zákazníky. [8]

Všichni účastníci, všechny subjekty a síly vyskytující se v prostředí podniku mají na něj vliv. Některé větší a jiné menší. Podle toho dělíme prostředí na vnitřní a vnější, jež se ještě dále dělí na mikroprostředí s vysokou schopností ovlivnit tržní postavení firmy a na makroprostředí, jež ovlivňuje veškeré subjekty v mikroprostředí.

Vnitřní prostředí podniku

Mezi vnitřní vlivy patří schopnost managementu organizovat a řídit dle zásad marketingu, podnikatelská politika, strategie a cíle, schopnosti zejména prodejního a marketingového oddělení v oblasti komunikace se zákazníky, inovativnost, technické vybavení podniku a finanční situace.

Dále je velmi důležitá podniková kultura, neboli horizontální i vertikální vztahy mezi zaměstnanci, úroveň komunikace mezi nimi a fungování zpětné vazby mezi nimi, úroveň sdílení podnikových hodnot a velikost vnitřní konkurence mezi lidmi či podnikatelskými jednotkami a úroveň lidských zdrojů vůbec. Pružnost a efektivnost výrobního úseku. Spolupráce finančního, výrobního, nákupního, vývojového a marketingového oddělení mezi sebou a s vrcholovým vedením.

Vnější prostředí podniku

Mikroprostředí

Do tohoto prostředí patří zákazníci, konkurence, dodavatelé, marketingoví zprostředkovatelé a veřejnost.

Makroprostředí

V makroprostředí působí na podnik mnoho sil přímo či zprostředkovaně. Rozdělují se většinou do skupin na vlivy ekonomické, politické, demografické, technologické, kulturní a přírodní. [9]

Podnik se v podstatě snaží efektivně fungovat v prostředí určeným těmito podmínkami (ekonomickými, politickými, atd.). Je tak součástí systému, ve kterém se snaží hledat si svou pozici tvůrčího vedení, lepší nabídkou než konkurenti a využívání podmínek obou prostředí. Je zřejmé, že analýza mikroprostředí a makroprostředí, se vzájemně doplňují.

V jiných publikacích se nepoužívá pojem prostředí, ale okolí. [11] Okolí se nerozděluje na bližší či vzdálenější, nýbrž pouze na určité oblasti (např. etika a morálka, příroda a ekologie, stát a společnost, trh, poptávka a konkurence). Okolí se neustále mění (pomalu, plynule, rázně i prudce), je turbulentní. Podniky, které neuvažují o těchto změnách, ohrožují svou existenci.

Na závěr bych uvedla, že marketingové prostředí (okolí) zahrnuje vnitřní schopnosti podniku a soubor vnějších subjektů a vlivů, které ovlivňují existenci, rozvoj a celkovou úspěšnost podniku na trhu.

1.1.3 Udržení zákazníka

Každý podnikatel by si měl být dobře vědom toho, že všichni zákazníci, kteří nebyli spokojeni se službami, jež poskytovala naše firma a odešli, dříve či později zakotví u konkurence. Udržení zákazníků je třeba vnímat jako klíčovou otázku, kterou by se firma měla důsledně zabývat.

Udržení stávajících zákazníků je pro velkou většinu firem velmi důležité, ale v praxi se často setkáváme s tím, že mnoho firem pohybujících se v oblasti služeb příliš zdůrazňuje získávání nových klientů a málo se věnuje současným zákazníkům.

Je velmi důležité si uvědomit, že existuje úzká spojitost mezi kvalitou, udržením zákazníka a ziskovostí, což je logické - zákazníci, kteří jsou spokojeni s kvalitou služby, budou svému podniku věrni i v budoucnosti.

Marketingové činnosti zaměřené na udržení zákazníků jsou často spojeny s poměrně vysokými náklady, je proto nutné důkladně zkoumat jejich skutečný přínos. Řada velice úspěšných programů na udržení zákazníků uplatňuje tento postup: *všechny zákazníky rozdělí do skupin podle jejich ziskovosti. Tím zajistí efektivní alokaci marketingových zdrojů. „Nejziskovějším“ zákazníkům je samozřejmě věnována maximální pozornost.*

Důležitým přínosem efektivních programů na udržení zákazníka je i spokojenost zaměstnanců. Kvantifikace výsledků se v této oblasti může stát významným motivačním faktorem a může zvýšit ochotu zaměstnanců při poskytování kvalitních služeb zákazníkům.

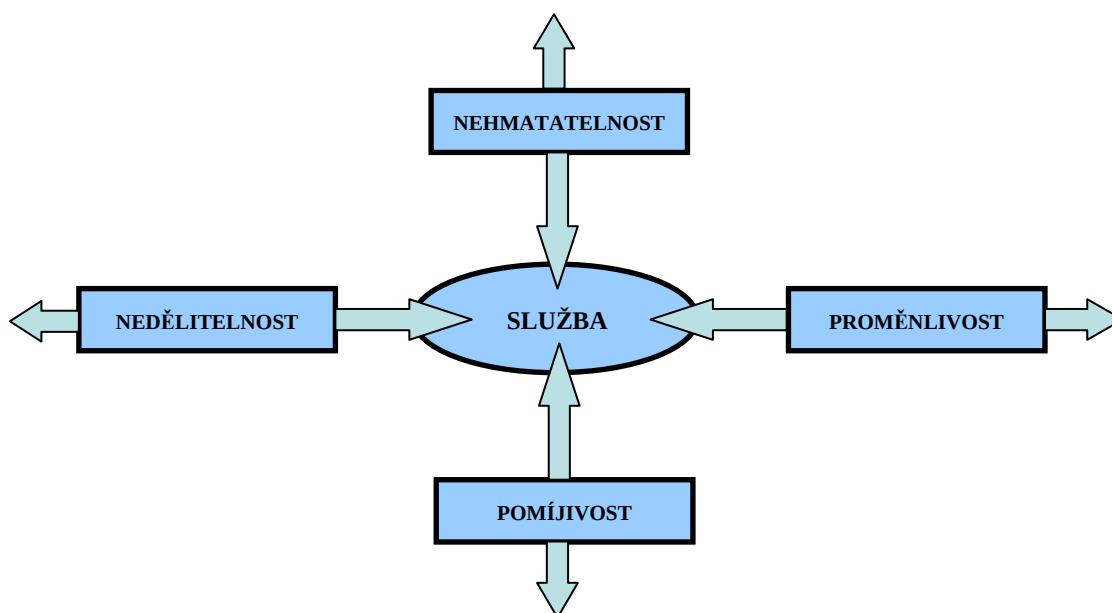
Konkurenceschopnost firmy v současném prostředí je dána tím, jak je připravena (schopna) firma uspokojit zákaznickou potřebu a pomoci mu tak vytvořit požadovanou hodnotu.

1.2 Povaha služeb

Za posledních 30 let vzrostla míra spotřeby osobních služeb z 30 % na více než 50 %. Svět nabírá větší dynamiku, roste životní úroveň části obyvatelstva a mění se životní styl. Odvětví služeb se za posledních čtyřicet let stalo dominantní sférou v ekonomice ČR. [13]

Služba je činnost, která v sobě má určitý prvek nehmatatelnosti a vyžaduje určitou interakci se zákazníkem nebo jeho majetkem. Výsledkem služby není převod vlastnictví. Služba může vést ke změně podmínek a její produkce může či nemusí být úzce spojena s fyzickým produktem.

Pro služby platí následující obecné odlišnosti, které se odrážejí i v marketingu služeb: nehmotný charakter služeb; místní a časová vázanost služeb (hosté konzumují objednané jídlo v restauraci); pomíjivost služeb (nelze je vyrábět do zásoby); podmíněnost nákladů služeb (různé požadavky zákazníků na služby) a vázanost služeb na jejich poskytovatele (vybrané služby jsou neoddělitelné od toho, kdo je poskytuje). [11]



Obr. 1. Kontinuum čtyř vlastností služeb.

1.2.1 Služba jako produkt

Velice často dochází k záměně v terminologii, pokud mluvíme o produktech a službách, proto je dobré si ujasnit použití těchto termínů. **Produkt** je souhrn objektů či procesů, které přinášejí zákazníkům určitou hodnotu; **zboží a služby** jsou dílčí kategorie, jež představují dva typy produktu, z čehož plyne, že termín produkt bývá užíván jak pro výrobky, tak i pro označení služeb.

Služba představuje soustavu hodnot uspokojující potřeby zákazníků. Lidé nakupují služby proto, aby řešili své problémy. Hodnotu služeb poté měří na základě vnímané schopnosti služeb splnit jejich požadavky. Hodnotu služeb tedy určuje kupující podle užitku, který mu daná služba přinese.

Produkt (ať již zboží nebo služba) se skládá ze čtyř základních částí:

- Základní produkt - musí uspokojovat základní potřeby zákazníka.
- Očekávaný produkt - uspokojí určitý soubor požadavků zákazníka.
- Rozšířený produkt - nabídka převyší očekávání nebo dosavadní zkušenosti zákazníka.
- Potenciální produkt - veškeré modifikace produktu, které přinesou zákazníkovi užitek.

Všechny tři vyšší úrovně, které obklopují základní produkt, nabízejí příležitosti pro poskytování přidané hodnoty zákazníkům. Například k diferenciaci podle značky dochází přidáním hodnoty k základnímu produktu (v našem případě tedy službě). Základní produkt představuje zhruba 70 % veškerých nákladů na službu, ale na celkovém image se podílí pouze 30 %. Náklady na rozšířený produkt mohou naopak tvořit pouze 30 % celkových nákladů, ale jeho podíl na celkovém image produktu může být až 70 %. [13]

Modelově si lze gastronomický produkt představit jako postupně rozšiřované jádro. To je možné chápat jako *základní produkt*, obsahující základní materiální produkt a nehmotné základní služby. Prvním prstencem obklopujícím jádro je *očekávaný produkt*, který splňuje minimální představy klientů o něm. Dalším prstencem je *rozšířený produkt*, obsahující služby, odlišující daný produkt od analogických produktů, přítomných na trhu. Poslední prstenec je *potenciální produkt*, který na rozdíl od širokého prstence, který obsahuje to, co bylo uděláno, představuje možné resp. nezbytné služby pro udržení či zvýšení počtu hostů.

U gastronomických služeb můžeme, z hlediska jejich produktu, rozlišovat tři úrovně:

- 1) jednotlivé služby a jejich skupiny (např. příprava nealkoholických nápojů, příprava alkoholických nápojů, míchání),
- 2) „gastronomický produkt“ jako komplex služeb (např. servírované jídlo a pití),
- 3) „široký“ gastronomický produkt jako komplex služeb, doplněný o úroveň místa poskytovaných služeb.

Snahou většiny podniků, které poskytují služby, je co nejširší nabídka. Rozhodnutí o rozsahu poskytovaných služeb, musí být vyhovující jak z hlediska strategie umístění podniku, tak z hlediska nabídky konkurence. Nabídka služeb musí odpovídat kapacitě podniku, tedy jeho možnostem a schopnostem služby řádně zabezpečit.

Cílem podniku je dosáhnout toho, aby produkty, služby či nabídky odlišil od ostatních a zlepšil způsob, kterým přiměje cílový trh, aby firemním produktům, službám dával přednost před produkty, službami konkurence, a dokonce za ně byl ochoten platit i vyšší cenu.

Dnešní svět vyžaduje, aby si firma uvědomila, že se nemůže spoléhat na svou momentální výhodu. Musí neustále hledat příští výhodu. Naděje na nalezení jedné „dlouhodobé a udržitelné výhody“ na hyperkonkurenčním trhu je většinou nerealizovatelným snem. [8]

1.2.2 Služba zákazníkovi a kvalita

Pokud podniky chtějí zajistit vysokou kvalitu svých služeb a spokojenost zákazníků, musí znát všechny faktory, které ovlivňují vnímání spotřebitele. Mezi něž patří všechny aspekty poskytování služby a především kontakt se zákazníkem. Tyto faktory uvádím níže.

Kvalita služeb vyplývá ze schopnosti podniku uspokojit očekávání zákazníků. Měřítkem úspěchu je kvalita vnímaná zákazníkem. *Kvalita služby má dvě dimenze:*

- Technickou kvalitu - je výsledkem výrobního procesu služby.
- Funkční kvalitu - vyplývá z procesu interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem služby.

Tyto dvě dimenze zdůrazňují subjektivní povahu hodnocení kvality. Zákazníci se v hodnocení kvality služeb opírají o subjektivní pocity a dojmy z toho, jak byli obslouženi. Významnou roli zde hraje také image podniku.

Nejdůležitější faktory ovlivňující kvalitu služeb jsou:

- Hmatatelné aspekty - fyzické objekty, vybavení, vzhled personálu.
- Spolehlivost - schopnost dodat požadovanou službu řádně, přesně a spolehlivě.
- Vnímavost - vstřícnost a ochota poskytnout zákazníkům promptní službu a pomoc.
- Jistota - znalosti a dovednosti zaměstnanců, zdvořilé vystupování a schopnost vzbudit důvěru a přesvědčení.
- Empatie - starostlivý přístup a individuální péče o zákazníky. [13]

Z průzkumů vyplývají dva zajímavé závěry: Za prvé, hmatatelné aspekty jsou považovány za méně důležité než ostatní vlastnosti. Za druhé, nejvýše hodnocenou dimenzí ve všech sledovaných službách byla spolehlivost.

Podnikatel by proto měl být především spolehlivým dodavatelem a poskytovat zákazníkovi přesně to, co mu bylo slíbeno.

Dále je třeba pamatovat na význam lidského faktoru při hodnocení kvality služby zákazníkem. Tři z pěti zkoumaných dimenzí - jistota, empatie a vnímavost - velice úzce souvisejí s působením **lidského faktoru ve službách**. Také spolehlivost je do značné míry

závislá na výkonech lidí. [13] Proto bych další kapitolu věnovala krátce charakteristice lidských zdrojů, na kterých jsou služby, podle mého názoru, závislé.

1.2.3 Lidské zdroje

Kvalita služeb, jak jsem již uvedla výše, do značné míry závisí na výkonech zaměstnanců podniku. Je třeba si uvědomit, že kvalita dílčího výkonu služby může ovlivnit vnímání kvality služeb jako celku. Kvalita služby, jak ji vnímá zákazník, je přímo ovlivněna „kvalitou“ zaměstnanců, kteří službu poskytují. Podnik proto musí věnovat velkou pozornost výběru a školení svých pracovníků.

Dnešní podnik se musí naučit komunikovat především s *vlastními zaměstnanci*, neboť ti představují pro podnik životně důležitou skupinu (nosné jádro, nenapodobitelnou výhodu). Právě oni zajišťují realizaci a rozvoj firemních aktivit. Mezi zaměstnanci a podnikem musí existovat vztah vzájemné otevřenosti, důvěry a spolupráce. Tedy vztah vedení a zaměstnanců, který by měl být otevřený a partnerský. Pokud tomu tak není, v mnoha případech se stává, že pracovník přechází ke konkurenci nabízející sociálně přijatelnější podobu tohoto vztahu. Podnik tak může ztratit vysoce kvalifikovanou a jen velmi nesnadno nahraditelnou pracovní sílu. Management by si proto měl uvědomovat toto nebezpečí a zajímat se o pocity a názory podřízených.

Má-li být podnik dlouhodobě úspěšný, musí zaměstnanci včetně managementu „táhnout za jeden provaz“. Hlavním předpokladem k tomu je vysoká informovanost zaměstnanců, seznámení zaměstnanců s tím, co se v podniku děje a jak mohou přispívat k jeho úspěchu. Výsledkem je pak nižší fluktuace, větší motivace, lepší pracovní výkony i lepší morálka zaměstnanců.

Jednoduše řečeno, dobrá interní komunikace podporuje harmonii uvnitř podniku a je možná největší *konkurenční výhodou* moderního podniku v dnešní době. Je-li komunikace efektivní, obě strany z ní mají určitý užitek a získávání užitku (uspokojování svých potřeb) je hnací silou každého člověka či organizace.

Pohled na zaměstnance jako na významný zdroj prosperity firmy je velkým pozitivem.

1.2.4 Stravovací služby

Na pozadí obecného pojetí služeb budu charakterizovat konkrétně stravovací (gastronomické) služby, které společnost EUREST, spol. s r.o. provozuje od svého vzniku.

Stravovací služby představují jednu ze základních forem, jejichž prostřednictvím jsou specializovanými podniky uspokojovány jídlem, pitím a doplňkovými službami, základní tělesné potřeby člověka (zákazníka). Gastronomické služby uspokojují osobní potřeby a jsou tedy osobními službami.

Gastronomické služby jsou souborem a kombinací hmatatelného výrobku (zejména jídel a nápojů) a nehmatatelné služby (např. servisu), která se pohybuje podle rozsahu a kvality služeb v různých poměrech. Nelze je skladovat. Připravují se, nabízejí, poskytují a spotřebovávají převážně současně na jednom místě – u poskytovatele služeb. V některých případech se příprava, nabídka (a další služby) a spotřeba místně a časově nekryjí (catering).

Použila jsem slovo „gastronomie“ a bylo by na místě ho zde také vysvětlit. Gastronomie je skladebné slovo, vycházející z řeckého „gaster“ – žaludek a „nomos“ – mrav či zvyk. Lze ji tak chápat jako nauku, zahrnující teoretickou i praktickou znalost toho, co se vztahuje k lidské výživě. Široce je gastronomie chápána jako – otázky výživy, jídla, pití a chuti spojené s radostmi stolování i odpočinkem. [27]

Gastronomii můžeme ohraničit třemi body - výživou, stravou a kuchyní (odbytovým místem). Zkoumáme-li přidanou službu, musíme se zabývat vazbami a procesy mezi kuchyní, odbytovým místem a klientem.

V gastronomických službách je klient intenzivně vtahován do tvorby gastronomického produktu. Vždy je hodnotitelem a kritikem obsahu produktu a přidané služby. Tím výrazně ovlivňuje tvorbu jídelního lístku resp. kompozici menu, a to včetně okolí, ve kterém je gastronomická služba poskytována (restaurační prostředí).

Na závěr bych podotkla, že s gastronomií a gastronomickými službami nelze ztotožňovat *gurmánství* a *kulinářské umění*. Gurmánstvím je záliba v jídle, resp. labužnictví. Kulinářství je kuchyňské umění (z lat. culina – kuchyně). Oba tyto pojmy jsou značně užší než gastronomie.

Protože rozvoj kvality služeb je závislý na konkurenčním prostředí daného regionu a ve své diplomové práci se zabývám projektem zlepšení konkurenčního postavení podniku služeb na konkrétním zlínském trhu, uvádím v následující kapitole i několik základních charakteristik konkurence a konkurenčního postavení podniku.

2 KONKURENCE A KONKURENČNÍ POSTAVENÍ

Žádná organizace nemůže být z dlouhodobého hlediska úspěšná, jestliže nerespektuje ve své nabídce potřeby zákazníka. Lidé nebudou platit výrobek či službu, které nepotřebují. Přizpůsobení produktu požadavkům zákazníka není však jen jedinou podmínkou postačující ke koupi. Druhou a neméně důležitou podmínkou je úsilí o nabytí výhody nad ostatními konkurenty. Efektivní společnost se tedy snaží být *konkurenceschopnější*. Je proto důležité znát široké okolí podniku, a tak identifikovat jaká rizika a v jakém rozsahu jsou rozhodující pro danou firmu. [5], [9]

Na trhu existuje dnes silná *konkurence*, která se však rychle mění. Situace je stále méně přehledná, protože kromě firem, které přicházejí na trh a odcházejí z něj, se rychle mění i zákazníci a jejich požadavky. Stejně rychle se vyvíjí technika, nové technologie, výrobky a služby. Ve snaze udržet si konkurenceschopnost jsou jednotlivé firmy nuceny neustále sledovat situaci na trhu a reagovat na ni.

Dále se pokusím v této kapitole charakterizovat důležité pojmy vztahující se ke konkurenci a konkurenceschopnosti, o kterých jsem se stručně zmínila již výše, abych mohla navázat v analytické a projektové části své diplomové práce na úkol, kterým je zlepšit konkurenční postavení společnosti EUREST, spol. s r.o. na zlínském trhu.

2.1 Konkurence

Slovo *konkurence* nedosahovalo ještě na počátku šedesátých let 20. století podstatného významu. Nikdo si jej neuvědomoval, neboť na trhu bylo tolik prostoru, že v podstatě každý kdo přišel, se uchytil a zaujal postavení. Ovšem o několik málo let později zájemců přibývalo a najednou začínalo být všem „těsno“. Od té doby se začíná mluvit o soupeření – konkurenci. Každý podnik se tak rozvíjí podle toho, jaký zaujímá podíl na trhu a jak je schopen obstát v boji s konkurentem o udržení.

Od osmdesátých let se již podniky v tržních ekonomikách potýkají s tvrdou konkurencí. Vznikají turbulence, nejistota a chaos na globalizujícím trhu a to se musí zákonitě projevit v podnicích. Motiv takovýchto změn je jediný – přežít a přežít znamená být úspěšný a dosahovat zisk. [7]

Konkurence je *soutěžení*, tj. souběžné úsilí ekonomických subjektů o dosažení téhož cíle v situaci, kdy ne všichni mohou tohoto cíle dosáhnout. Je základem tržního mechanismu, který nepřímo a nevědomě (pomocí trhu) koordinuje celou ekonomiku tím, že řeší základní ekonomické problémy. Konkurence působí převážně kladně, neboť nutí podnikatele snižovat náklady, přicházet s novými produkty apod..

2.1.1 Základní rozdělení konkurence

Jak uvádí Kotler, na konkurenci se můžeme dívat z pohledu průmyslu, anebo z pohledu trhu.

Průmyslové pojetí konkurence

Průmysl je skupina firem, které nabízejí výrobky nebo druhy výrobků či služeb, které jsou schopny vzájemně se nahrazovat. Nahraditelnost našeho výrobku, služby konkurenčním může být chápána ve 4 úrovních [9]:

1. konkurují nám výrobci výrobků, služeb určených stejným zákazníkům za stejné ceny
2. konkurují nám výrobci podobných výrobků, služeb všech tříd – širší,
3. konkurují nám výrobci poskytující stejnou službu – ještě širší,
4. konkurují nám všichni výrobci, kteří soupeří o stejné zákaznickovy peníze – nejširší.

Tržní pojetí konkurence

Je samozřejmě pohledem z jiného úhlu na stejnou věc. Tržní pohled na konkurenci však není omezen pouze na podobný výrobek, službu ostatních výrobců, nýbrž považuje za konkurenci výrobce uspokojujícího stejnou (podobnou) potřebu zákazníka.

2.1.2 Odhalení konkurence

Konkurenci přirozeně nemůžeme jen nečinně přihlížet, protože by nás brzy přerostla a vytlačila z trhu. Musíme ji pečlivě hlídat a získávat o ní informace. Zejména je nutné zjistit

nebo alespoň odhadnout strategie cíle, přednosti a slabiny konkurenčního podniku i jeho podnikatelských jednotek.

Cíle konkurenta nám prozradí, o co usiluje na trhu a co stimuluje jeho chování. Axiomem je, že firma chce dosáhnout maximálního čistého zisku, a to buď krátkodobý maximální nebo dlouhodobý a vyrovnaný. Alternativní cíle mohou být zvyšování podílu na trhu, vysoká inovační aktivita, zaměření na vysokou kvalitu, na nejnižší náklady aj. Podle těchto cílů bude vypadat i reakce konkurentů na změny v prostředí. Je nutné odhadnout přednosti a slabiny konkurence. K tomu je zapotřebí znát jejich obrat, podíl na trhu (i na vědomí a na oblibě), zisk (krátkodobý-dlouhodobý), návratnost investic, nové investice a využití kapacit, zadluženost, podíl vlastního kapitálu k cizímu, poměr likvidity aj.. Můžeme se snažit zjistit konkurentovy mylné představy o své dokonalosti, které neplatí. Zajímavá může být i otázka podnikatelské filosofie a podnikové kultury. Všechny předchozí informace musí podnik sbírat, třídit, uchovávat v databázi a předávat tak, aby mohly být rychle a efektivně zhodnoceny a mohla být provedena náležitá opatření.

Velmi používaný je v poslední době **benchmarking** - porovnání se s nejlepšími, tzv. konkurenční srovnávání. Tato zbrusu nová ekonomická disciplína analyzuje nejúspěšnější konkurenční podniky a hledá způsoby, kterými lze dosáhnout konkurenční výhody. Když firma zjistí, v čem jsou tito konkurenti nejlepší, snaží se je v tom dohonit. Toto je však pouze cesta kupředu pro ty, kteří zaostávají.

2.1.3 **Bilance orientace na zákazníka a na konkurenci**

Tato bilance určuje nepřímě postavení firmy na trhu. Nejhůře jsou na tom firmy nezajímající se o žádné okolí, zahleděné pouze do sebe, tedy firmy orientované na produkt. Lépe jsou na tom ty, které se orientují jen na konkurenci a poté ty, zaměřující se jen na zákazníka. Nejlépe jsou na tom ty podniky, které ve své dlouhodobé strategii počítají se zaměřením *jak na zákazníka, tak na konkurenci* (tzv. tržní zaměření). [9]

Abychom se mohli dobře zorientovat v tržním prostředí, nestačí jen poznávat potřeby zákazníka, ale je zároveň třeba sledovat i *konkurenci*. Přitom u ní analyzujeme hlavně cíle, strategie, přednosti a slabiny, silná a slabá místa. Také se snažíme odhadnout pravděpodobné reakce konkurentů na naše opatření na trhu. Teprve pak můžeme s úspěchem soutěžit o každou zamýšlenou cílovou skupinu. Není dobré orientovat se

vyhraněně na zákazníka, na výrobek, či na konkurenci. Nejlepší je kompromis, jenž se nazývá tržní orientace.

2.1.4 Analýza konkurenta

Mnoho manažerů si myslí, že vědí, kdo jsou jejich konkurenti, a obvykle se domnívají, že o nich dost vědí. Avšak se zdá, že jen málo firem věnuje čas a úsilí, které jsou potřebné k tomu, aby se získala hluboká znalost o konkurentech. „Porovnání nepřítele“ může pomoci, zejména jsme-li schopni předvídat strategické pohyby, které může konkurence dělat. Systematické zkoumání konkurentů a jejich strategie zvýší pochopení podstaty konkurence v oboru.

Typové kontrolní otázky, které by mohly být kladeny při průzkumu hlavních konkurentů:

1. Provéřit existující a potenciální konkurenty. To vyžaduje důkladně prozkoumat potřeby, které výrobek či služby uspokojují, jinak riskujeme, že budeme definovat svou konkurenci příliš přibližně.
2. Základní otázky, které je nutno pokládat: Co konkurent běžně dělá? Co je konkurent schopný dělat? Co konkurenta pohání? Jaké pohyby by konkurent mohl dělat? Kde je konkurent zranitelný?
3. Abychom si mohli vytvořit úplný profil našich konkurentů, potřebujeme se soustředit zvláště na čtyři období – budoucí cíle, předpoklady, nynější strategie a schopnosti.

Analýza konkurenta by měla proto hrát spíše podpůrnou roli, než aby byla výchozím bodem pro strategickou analýzu. Kenichi Ohmae, přední japonský konzultant strategického managementu, prohlásil: „*Strategii přidané hodnoty nevytvoříte tak, že se budete snažit zlomit konkurenci, ale tím, že se budete snažit pochopit, jak nejlépe vytvořit hodnotu pro zákazníky*“. [1]

2.2 Konkurenceschopnost a konkurenční postavení podniku

Konkurenceschopnost je pojem tržní rivality a znamená schopnost obstát v hospodářské soutěži mezi firmami v podmínkách tržní ekonomiky. [21], [24]

Konkurenční schopnost výrobce je samotná schopnost získat výhodu v rámci turbulentního prostředí a využít ji k dlouhodobému růstu jeho bohatství. Prostředkem k dosažení výhody

je využívání nejlepších světových praktik a přístupů z hlediska procesů, organizace, metod a lidí v marketingu, vývoji, výrobě a servisu.

Konkurenceschopnost je také základní podmínkou existence podniku a v konečné fázi jde o schopnost udržovat, či lépe rozšiřovat majetek vlastníka podniku. Z tohoto pohledu má konkurenceschopnost pro podnik strategický význam, tudíž je to strategický úkol pro mozek organizace - top managementu.

Konkurenceschopnost je schopnost podniku udržet si nebo zvýšit svůj podíl na trhu. Jedná-li se o domácí trh, hovoříme o vnitřní konkurenceschopnosti a pohybujeme-li se na vnějších trzích, mluvíme o vnější konkurenceschopnosti.

Ráda bych zde zmínila, že v České republice reguluje konkurenční politiku *Úřad pro ochranu hospodářské soutěže*. Úřad zejména vytváří podmínky pro podporu a ochranu hospodářské soutěže proti jejímu nedovolenému omezování.

Příprava a realizace strategie konkurenceschopnosti je dlouhodobou záležitostí, která představuje proces analýz, sledování trendů, hledání nových příležitostí, sledování konkurence, vyhodnocování informací, komunikaci s vlastníky, zákazníky, dodavateli, zaměstnanci.

2.2.1 Faktory zvyšování konkurenceschopnosti

Mezi faktory zvyšující konkurenční schopnost podniku řadíme následující:

- Marketing.
- Management.
- Diferenciace produktu.
- Efektivní prodej.
- Nízké náklady na jednici výroby.
- Podíl na trhu
- Technologie.
- Rozsah výroby.
- Čas.

[9], [7] a [18]

2.2.2 Nástroje pro konkurenční odlišení

Firmy musejí vyhledávat možnosti, jak odlišit své produkty a dosáhnout konkurenční výhody. Odlišování představuje úsilí zaměřené na určení souboru smysluplných rozdílů, kterými může firma odlišit své nabídky od nabídek konkurenčních. [9] Zmíním zde hlavní možnosti odlišení služeb, protože má práce se týká služeb jako produktu.

Odlišení služeb

Mezi hlavní možnosti patří:

- snadnost objednání,
- dodání, instalace,
- školení zákazníků,
- poradenské služby,
- údržby a opravy,
- rozmanité služby.

[59]

2.2.3 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. Zdroj konkurenční výhody je třeba hledat v oblasti přidané hodnoty; ve vztazích s důležitými cílovými skupinami – zákazníky, obchodními partnery, zaměstnanci, dodavateli, institucemi, médií atd.. Může mít podobu nižších cen než mají konkurenti za rovnocenné služby, nebo poskytnutí zvláštních výhod, které vynahradí vyšší cenu.

Z hlediska konkurence je hodnota tou částkou, kterou jsou kupující ochotni zaplatit za to, co jim daný podnik poskytuje.

Konkurenční výhodu nemůžeme pochopit a poznat, jestliže se díváme na podnik jako celek. Jejím zdrojem je množství samostatných činností, které podnik koná, když podporuje svoje služby. Každá z těchto činností může přispět k relativnímu postavení podniku z hlediska výše nákladů a vytvářet základnu pro diferenciaci. [14]

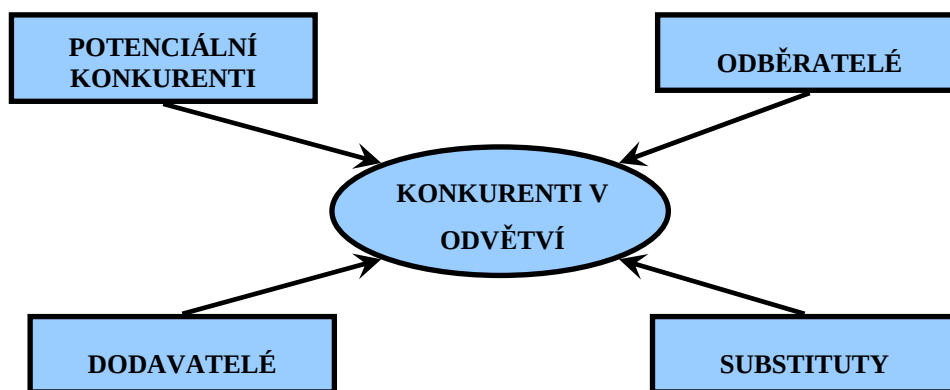
V následující kapitole se podrobněji budu věnovat modelu pěti konkurenčních sil v odvětví podle Portera, protože podstatou formulování konkurenční strategie je uvedení podniku do

vztahu k jeho prostředí. Z Portera pak budu vycházet dále v analytické části své práce, protože klíčovým aspektem prostředí, v němž firma působí, je odvětví, ve kterém firma podniká. Struktura odvětví má velký vliv na určování konkurenčních pravidel hry, stejně jako na stanovení strategií, které firma může v budoucnu použít. Vnější vlivy mimo odvětví působí na všechny firmy v odvětví. Klíčová je rozdílná schopnost firem se s těmito vlivy vyrovnat. [15]

2.3 Porterova analýza

2.3.1 Porterova analýza odvětví - analýza konkurenčního prostředí

Úroveň konkurence v odvětví závisí na pěti základních konkurenčních silách. Souhrnné působení těchto pěti sil určuje potenciál konečného zisku v odvětví, kde se potenciál zisku měří z hlediska dlouhodobé návratnosti investovaného kapitálu. Všechna odvětví nemají stejný potenciál konečného zisku. Ten se značně různí, stejně jako se různí souhrnné působení konkurenčních sil.



Obr. 2. Model pěti konkurenčních sil v odvětví podle Portera.

Z pohledů:

dodavatelů - počet, dodací podmínky, vztahy s nimi...

odběratelů - podmínky, za kterých dodáváme, počet, vztahy...

substitutů - prodej substitutu - jaké výrobky mohou nahradit výrobky dané firmy

nové vstupy - nové firmy vstupující na trh, nové výrobky a služby, nové technologie...atd.

Konkurenční rivalita, soupeření mezi stávajícími konkurenty

Nejzřetelnější forma konkurence vypadá takhle: silná rivalita mezi firmami, které vyrábějí podobné produkty a prodávají je na tomtéž trhu. Konkurence může být omezena na jednu dimenzi (např. cenu) nebo více dimenzí (např. služby, jakost výrobku, maloobchodní prodejny, reklamu, inovaci výrobku, úvěr).

K získání výhodného postavení mezi současnými konkurenty v odvětví se tedy používají různé metody, jako například cenová konkurence, reklamní kampaně, uvedení produktu a zlepšení servisu odběratelům nebo poskytování různých záruk. K soupeření dochází z důvodu, že jeden nebo více konkurentů buď pociťují tlak, anebo vidí příležitost k vylepšení své pozice. Ve většině odvětví mají konkurenční kroky jedné firmy viditelný efekt na soupeřící partnery a mohou vyvolat odvetu nebo snahu o kompenzaci. To znamená, že firmy jsou na sobě vzájemně závislé. Faktory, které určují intenzitu konkurenčního soupeření, se mění.

Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Nově vstupující firmy přinášejí do odvětví novou kapacitu, snahu získat podíl na trhu a často značné zdroje. To může vést ke stlačení cen nebo k růstu nákladů, a tím ke snížení ziskovosti. Hrozba vstupu nových firem do odvětví závisí na existujících překážkách vstupu v kombinaci s reakcí stávajících účastníků. Jsou-li překážky vysoké nebo když nový účastník může očekávat ostrou reakci od zde zavedených konkurentů, je hrozba nových vstupů malá.

Je-li snadné vstoupit do oboru, pak jakmile zisky vypadají atraktivně, budou nové firmy do něj vstupovat. Jestliže poptávka po produktech oboru nestoupá tak, aby odpovídala zvětšené kapacitě, kterou způsobil vstup, pak ceny a s nimi i zisky pravděpodobně spadnou. Tak hrozba vstupu určuje horní limit oborové výnosnosti.

Tlak ze strany substitutů, náhražek

Všechny firmy v odvětví soutěží s odvětvími, která vyrábějí substituty. Náhradní výrobky limitují výnosy v odvětví tím, že určují cenové stropy. Čím atraktivnější je cena nabídnutá substituty, tím pevnější je strop nad ziskovostí odvětví. Identifikace substitutů znamená vyhledávání jiných produktů, které mohou splnit tutéž funkci jako produkt daného odvětví.

Nezřídka kdy se může jednat o produkt ze zdánlivě zcela odlišného odvětví. Analýza těchto trendů je důležitá při rozhodování, zda strategicky usilovat o úplné vytlačení substitutu, anebo vyvinout strategii, která s nimi bude počítat jako s nevyhnutelnou klíčovou silou.

Pro naše účely je náhražka něco, co vyhovuje téměř potřebám jako produkt vyráběný v oboru. Jestliže se náhražka stane přitažlivější pokud jde o cenu, výkon nebo obojí, pak někteří kupující budou v pokušení odvrátit svou přízeň od firem v oboru. Nebo náhražky představují nepochybnou hrozbu, pak firmy v oboru jí budou předcházet tím, že nebudou zvyšovat ceny a neopomenou vyvíjet a zdokonalovat své produkty nebo služby.

Konkurence náhražek je ovlivněna snadností, s jakou kupující může přejít k náhražce. Klíčovou úvahou jsou obvykle náklady kupujícího spojené s přechodem (záměna jednoho produktu za náhražkový produkt).

Vyjednávací vliv odběratelů, kupujících

Odběratelé soutěží s odvětvím tak, že tlačí ceny dolů, usilují o dosažení vyšší kvality nebo lepších služeb a staví konkurenty navzájem proti sobě – to vše na úkor ziskovosti odvětví. Mocní kupující mohou tedy způsobit, že firmy v oboru ztratí potenciální zisky. Skupina odběratelů je silná tehdy, jestliže platí následující okolnosti:

- je koncentrovaná nebo nakupuje velké množství výrobků (v porovnání k dodavatelskému objemu produkce),
- produkty, které odběratel nakupuje, představují významnou část odběratelských nákladů nebo nákupů; odběratelé jsou v tomto případě velice citliví na cenu a mají snahu nutit výrobce k poskytování nejrozumnějších výhod,
- když produkty v odvětví jsou standardní a nediferencované; odběratelé velmi často mění dodavatele, a tím staví společnosti proti sobě.

Většina těchto zdrojů vyjednávací převahy odběratele vychází od spotřebitelů, případně od jejich dalších odběratelů. Spotřebitelé jsou citlivější vůči ceně, jedná-li se o nediferencovanou produkci či takovou, která je drahá v poměru k jejich příjmům, případně nezáleží-li jim příliš na její kvalitě. K výběru skupiny odběratelů by měla daná společnost přistupovat jako ke strategickému rozhodnutí zásadní důležitosti. Společnost

může vylepšit své strategické postavení tím, že najde odběratele, kteří mají co nejmenší možnost zpětně ji negativně ovlivňovat – jinými slovy výběrem odběratele.

Vyjednávací vliv dodavatelů

V podobném stylu jako kupující mohou dodavatelé zdrojů, které jsou pro obor nezbytné, vyžadovat vysoké ceny, jež vedou k přiskřípnutí zisků v důsledku velkých vstupních nákladů. Takovými dodavateli mohou být dodavatelé surovin, energie, kvalifikované práce a také i součástí.

Pojem dodavatele může být rozšířen tak, aby zahrnoval dodávku expertizy pro management, kvalifikované práce a poskytnutí kapitálu. Samozřejmě, že těchto nezbytných zdrojů je málokdy nadbytek. Firmy jsou proto nuceny minimalizovat svou závislost na dodávkách z vnějších zdrojů tím, že zvyšují úroveň svých vlastních manažerů, školí personál a financují své rozšíření ve formě zadržovaných zisků.

Dodavatelé mohou uplatnit převahu při vyjednávání nad ostatními účastníky odvětví hrozbou, že zvýší ceny nebo sníží kvalitu nakupovaných statků a služeb, jak už jsem uvedla výše. Vlivní dodavatelé tak mohou důsledkem zvyšování vlastních cen z odvětví vytlačit ziskovost. Skupina dodavatelů má převahu, jestliže:

- Nabídka je ovládána několika málo společnostmi a je koncentrovanější než odvětvím, jemuž dodává; dodavatelé prodávající roztržštěným odběratelům budou mít obvykle rozhodující vliv na cenu, kvalitu a termíny.
- Nemusí čelit jiným substitučním produktům při dodávkách danému odvětví; i postavení velkých a vlivných dodavatelů může být oslabeno, jestliže jim konkurují substituty.
- Jestliže dodavatelé prodávají mnoha odvětvím, dané odvětví nemá významný podíl na jejich prodeji, jsou dodavatelé mnohem náchylnější k vyvíjení tlaku; je-li odvětví naopak důležitým zákazníkem, bude s ním osud dodavatelů úzce spjat a ti budou mít zájem chránit ho prostřednictvím rozumné cenové politiky a poskytnou mu i pomocnou ruku při výzkumu a vývoji.
- Dodavatelův produkt je důležitým vstupem pro odběratelovo podnikání; takový produkt může být důležitý pro úspěšnost odběratelova výrobního procesu nebo kvalitu jeho produktu; to zvyšuje dodavatelův vliv.

Jestliže mluvíme o dodavatelích, máme obvykle na mysli jiné firmy, ale mezi dodavatele můžeme počítat i pracovní síly. V mnoha odvětvích dosahují značného vlivu. Faktem je, že nedostatkoví, vysoce zruční zaměstnanci anebo pevně odborově organizované pracovní síly mohou vyjednáváním získat významný podíl na potenciálním zisku v odvětví. Principy pro určení potenciálního vlivu pracovních sil coby dodavatele jsou obdobné jako u dodavatelů, zmíněných výše. Klíčovým dodatečným faktorem při určování vlivu zaměstnanců je stupeň organizovanosti a to, je-li možné zvýšit nabídku vysoce kvalifikované práce. Tam, kde jsou pracovní síly pevně organizovány nebo kde je omezen přírůstek nabídky vzácné práce, může být vliv práce vysoký.

Podmínky, které určují vliv dodavatelů, nejen podléhají změnám, ale často jsou mimo kontrolu firem. Nicméně tak jako v případě odběratelů, může často firma zlepšit své postavení pomocí strategie.

Jakmile byly určeny síly ovlivňující konkurenci v odvětví a jejich příčiny, je firma v postavení, kdy může rozpoznat své *silné a slabé stránky* ve vztahu k tomuto odvětví. Ze strategického hlediska spočívají rozhodující přednosti a nedostatky firmy v jejím postavení vůči zdrojům, z nichž pramení každá konkurenční síla. Účinná konkurenční strategie spočívá v ofenzivních nebo defenzivních krocích tak, aby si vytvořila obhajitelnou pozici proti působení pěti konkurenčních sil. [15]

2.3.2 Celková přitažlivost oboru

Jestliže všech pět sil je silných, lze očekávat, že výnosnost bude nízká, bez ohledu na to, jaké výrobky či služby se produkují. Naopak, slabé síly dovolují vysoké ceny a nadprůměrnou oborovou výnosnost. Firmy mohou těchto pět sil ovlivnit strategií, kterou sledují.

Rozhodující otázkou při určování výnosnosti je, zda firmy v oboru mohou získat a udržet význam, který mají pro kupující nebo zda ho při odrážení konkurence ztratí a získají ho druzí. Když se díváme na úspěšné firmy, musíme uznat, že velká část jejich úspěchu pramení přímo z přitažlivosti jejich oboru, spíše než ze strategické brilantnosti jejich vedení.

2.3.3 Vztahy mezi pěti silami

Změna v jedné z pěti sil může mít vliv na druhé. Představme si situaci, kde technologický průlom umožní snadnější vstup do oboru. Jestliže obor vynáší nadprůměrné zisky, vstoupí do něj pravděpodobně nové firmy. To naopak může zintenzívnit konkurenci, k níž mohou přihrát i kupující, kteří nyní mohou lépe podněcovat jednu firmu proti druhé. Všechny tyto síly jsou tedy propojeny. Při určování strategie musejí firmy brát v úvahu kritickou sílu nebo síly a snažit se umístit se lépe než jejich rivalové.

2.3.4 Prognózování změn

Prognózování změn je nesnadné. Jedním způsobem, jak přistoupit k problému, je pohled na vývojové trendy okolí. Širší okolí, ve kterém jsou firma a její obor umístěny, lze pro prognostické účely rozdělit do čtyř sektorů:

- politické trendy – přísnější legislativa na ochranu životního prostředí, oživení odborů, Evropská unie,
- ekonomické trendy – monetární unie, směnné kursy, vzrůstající inflace,
- sociální trendy – nedostatky v kvalifikaci, migrace kvalifikované síly, vzrůst domácí práce, boom v oborech volného času,
- technologické trendy – masivní rozvoj veřejné dopravy, vzrůstající počet katastrof ropných tankerů.

Dokonce i když můžeme předvídat, že daný trend bude pokračovat, často vůbec není známo, jak se to dotkne naší organizace. Můžeme použít model pěti sil jako zprostředkující krok mezi širším makroekonomickým okolím a firmou a pak spekulovat, jak by trendy mohly ovlivnit každou z pěti sil.

2.4 Shrnutí teoretické části

Cílem teoretické části mé diplomové práce bylo utříbení a rozšíření poznatků týkajících se konkurenčního postavení podniku služeb pro další řešení praktické části, tj. analýzu a závěrečný projekt.

Teoretickou část jsem rozdělila do dvou základních kapitol – 1. marketing služeb a 2. konkurence a konkurenční postavení.

Pomocí odborné literatury jsem nejprve charakterizovala základní koncepci povahy marketingu služeb. V marketingové strategii jsem se zaměřila na analýzu SWOT a dále na analýzu prostředí, kterými se budu zabývat v praktické části mé práce. Protože se daný podnik od začátku svého působení zabývá společným stravováním, věnovala jsem se i povaze služeb a konkrétně i stravovacím službám. Služby jsou závislé na výkonech lidí, proto jsem charakterizovala krátce lidské zdroje a jejich význam ve službách.

V teoretické části mé diplomové práce byly shrnuty literární prameny z oblasti okolí podniku a to především ve vztahu ke konkurenci, konkurenceschopnosti a konkurenčnímu postavení podniku, kterých dále využiji v analytické a projektové části diplomové práce. V oblasti konkurenční schopnosti jsem se především věnovala Porterově analýze - modelu pěti sil a jeho hlavním částem. Z těchto poznatků budu dále vycházet a aplikovat je v praktické části na konkrétní parametry.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 ANALYTICKÁ ČÁST

Cílem analytické části je provést výchozí analýzy potřebné pro vypracování projektu a popsat a zhodnotit současné postavení společnosti EUREST, spol. s r. o. vzhledem ke konkurenci ostatních stravovacích firem na zlínském trhu.

Nejdříve bych zde představila společnost EUREST, spol. s r. o. a poskytla o ní základní informace, poté zpracuji analýzu makroprostředí a Porterův model pěti konkurenčních sil. K získání potřebných informací pro analýzu SWOT vyhodnotím výsledky průzkumu spokojenosti zákazníků. Na základě výsledků a vyvozených závěrů analýz navrhnu projekt.



3.1 Představení společnosti EUREST, spol. s r. o. - základní údaje

Obchodní firma:	EUREST, spol. s r.o.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Sídlo:	U Pergamenky č.p. 1145/12, 170 00 Praha 7
Základní kapitál:	52 000 000,- Kč
Obrat:	3,045 mld Kč

Předmět podnikání podle obchodního rejstříku: hostinská činnost, koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, projektová činnost v investiční výstavbě - oblast gastronomie, ubytovací služby v ubytovacích zařízeních, činnost organizačních a ekonomických poradců, poskytování software (prodej hotových programů na základě smlouvy s autory nebo vyhotovování programů na zakázku), projektová činnost ve výstavbě, provádění staveb včetně jejich změn, udržovacích prací na nich a jejich odstraňování, zprostředkování obchodu, správa a údržba nemovitostí, velkoobchod, pronájem a půjčování věcí movitých, výroba potravinářských výrobků. [29]

3.2 EUREST ve světě

EUREST, spol. s r. o. je součástí britské společnosti Compass Group PLC., která je největší společností v oblasti **provozování stravovacích služeb na světě**. Společnost Compass Group provozuje více než 50 000 restaurací, působí ve 100 zemích světa a má na 400 000 zaměstnanců. Sídlem společnosti je Londýn. Compass Group patří v indexu FT 100 mezi nej kvalitnější akcie obchodované na londýnské burze.

Společnost Compass Group se tak podstatně vzdálila své hlavní konkurenci na trhu stravovacích služeb, francouzské společnosti SODEXHO. V České republice je Compass Group zastoupena dceřinou společností **EUREST, spol. s r. o.**

EUREST poskytuje ve světě tradičně dobré služby v těchto oblastech:

- firemní, školní a nemocniční stravování,
- stravování vojsk (NATO, mírové sbory OSN), vězeňské stravování,
- stravování na letištích a nádražích,
- stravování ve sportovních a zábavních centrech,
- stravovací služby v kongresových centrech,
- stravovací služby v oblasti těžby a na velkých stavbách,
- stravování v obchodních centrech.

[30]

Zákazníci společnosti EUREST ve světě:

BASF, Boeing, British Telecom, Coca-Cola, Deutsche Telekom, Evropský parlament, Ford, General Electric, General Motors, Hewlett Packard, IBM, Mezinárodní soudní dvůr, Microsoft, NATO, Nestlé, Pepsi-Cola, Philips, Renault, Shell, Siemens, Unilever, Volkswagen a mnoho dalších.

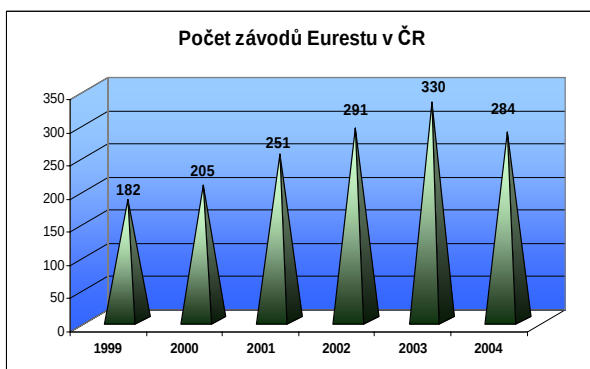
3.3 EUREST, spol. s r. o. v České republice

3.3.1 Historie a současnost společnosti EUREST, spol. s r. o. v ČR

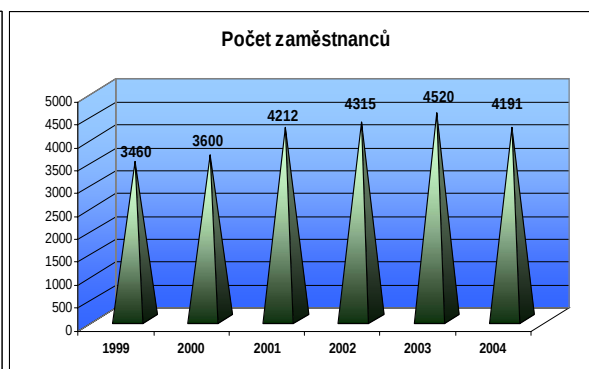
Společnost EUREST byla založena ve Francii v roce 1970 a rozšířila se do řady evropských zemí. Od začátku svého působení se zabývá společným stravováním. **Na českém trhu působí společnost EUREST, spol. s r.o. od roku 1991.** Sídlo firmy je v Praze. Od roku 1995 je součástí britské společnosti Compass Group.

V současné době je EUREST, s.r.o. největší cateringovou společností v ČR. V téměř 300 restauracích společnost obsluhuje přes 200 000 hostů denně. V roce 2004 společnost zvýšila svůj obrát na 3,045 miliardy korun/rok. Společnost EUREST má nyní 4 200 zaměstnanců a vybudovala si v České republice svými kvalitními stravovacími službami vedoucí postavení s 64 % podílu na trhu.[25]

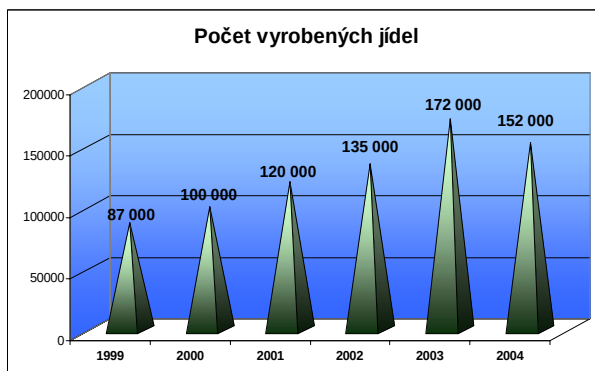
Grafickým znázorněním dále uvádím vývoj těchto základních ekonomických ukazatelů společnosti EUREST - počet zaměstnanců, počet závodů v ČR, počet jídel za den a vývoj obrátu společnosti EUREST, s.r.o. od roku 1999 až do roku 2004. Z grafů lze vidět pokles počtu zaměstnanců, který úzce souvisí s poklesem počtu závodů v minulém roce. Protože marketingové činnosti zaměřené na udržení zákazníků jsou často spojeny s poměrně vysokými náklady, firma důkladně zkoumá jejich skutečný přínos a uplatňuje tento postup. Všechny své zákazníky se snaží firma zhodnotit podle jejich ziskovosti a následně pak eliminuje méně ziskové provozovny. Naopak „nejziskovějším“ zákazníkům věnuje společnost EUREST maximální pozornost, a tím se snaží zajistit efektivní alokaci marketingových zdrojů.



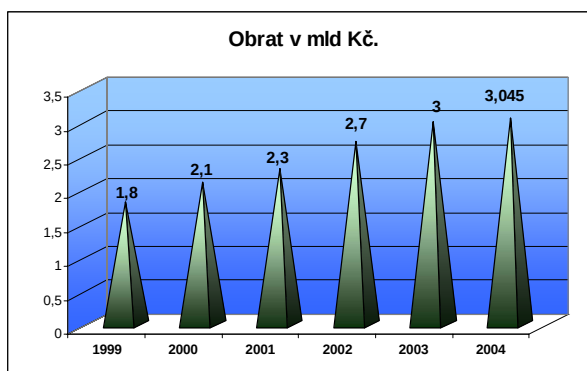
Obr. 3. Počet závodů EURESTu v ČR.



Obr. 4. Vývoj počtu zaměstnanců.



Obr. 5. Počet vyrobených jídel za den.



Obr. 6. Obrat v mld. Kč.

EUREST přináší novou kulturu společného stravování, novou kvalitu produktu a péče o zákazníky, špičkovou hygienu, nové trendy v gastronomii, komplexní službu a rychlý technický rozvoj a inovace. Společnost EUREST dovede vytvořit celkovou koncepci stravování pro zaměstnance a přináší zefektivnění stravovacího provozu. Umožňuje bezhotovostní způsob platby a bezobjednávkové stravování.

Zároveň EUREST patří k nejlepším společnostem v České republice v hodnocení Českých 100 nejlepších firem „CZECH TOP 100“, pořádané firmou Comenius. V ČR začal EUREST v roce 1991 tzv. na „zelené louce“, dnes je 17. největší zaměstnavatel a patří u nás mezi největší firmy. Prozatímni největší úspěch, kterého EUREST dosáhl, je 1. místo v soutěži o pohostinnost, což znamená, že dostal ohodnocení, že se o své hosty umí EUREST postarat nejlépe z celé ČR. V soutěži Národní cena České republiky za jakost byla společnost EUREST vyhodnocena mezi nejlepšími firmami v ČR a oceněna druhým nejlepším finalistou.

Pro vysokou firemní konkurenceschopnost zajišťující výkonnost je třeba znát a definovat podnikové vize, cíle a hodnoty. Je nezbytné, aby se jimi řídila celá společnost, která tak směřuje ke společnému cíli. Nejvyšším cílem společnosti EUREST je „Stát se nejžádanější stravovací společností v České republice.“ Toho docílí společnost tehdy, budou-li její stravovací služby vskutku kvalitní.

3.3.2 Filosofie podnikání společnosti EUREST, spol. s r. o.

Klíčovou myšlenkou podnikání společnosti EUREST, s.r.o. je „*nenabízet strážníkům pouze jídlo, ale kvalitní špičkovou službu*“. To vyžaduje specifický přístup jak k zákazníkům, tak k vlastním zaměstnancům společnosti.

Se svými zákazníky se firma snaží být v neustálém kontaktu a oboustranně komunikovat. Tedy vyslechnout jejich názory, připomínky, ale také přesvědčovat je o moderních trendech stravování a zdravém životním stylu. Aby firma mohla dokonale poznat přání zákazníků, provádí pravidelné ankety. Zavedla v této oblasti novinku, jejímž cílem je reagovat na všechny podněty do 24 hodin, aby zákazník věděl, že se firma jeho problémem zabývá.

Firma má zájem, aby chování všech zaměstnanců bylo odlišné od běžného průměru. Svým zaměstnancům se věnuje a pravidelně je školí s cílem vychovat z nich profesionální pracovníky, ať už se jedná o manažery nebo pomocné síly. EUREST zavedl systém, že šedesát nejlepších pracovníků (tento kolektiv se obměňuje) objíždí měsíčně všech tři sta provozoven a učí pracovníky a vedou je tam, kde to firma pokládá za důležité. Také manažeři musí periodicky do provozů, aby viděli a zkusili, jak se pracuje.

V roce 2003 společnost EUREST věnovala značnou pozornost změně chování manažerů. Byly vypracovány kodexy chování o dvaceti bodech, které mají manažeři dodržovat. S těmito body byli seznámeni všichni zaměstnanci, aby viděli, zda se tak manažeři chovají, či ne. V minulém roce připravila firma podobný systém pro všechny profese, aby zaměstnancům vysvětlila, co od nich očekává. *Chování lidí* je pro firmu nejdůležitější součástí, protože jen touto cestou je možné naplnění filosofie „*kvalitní špičková služba, ne pouze jídlo*“.

3.3.3 Systém kvality

Konkurenční prostředí profiluje podniky především z hlediska obchodní spolehlivosti. U dodavatelů se předmětem posuzování stala jednoznačně kvalita. Nejedná se však o pouhou jakost produktů, ale o zajištění kvality řízení všech procesů v podniku. Vysoká kvalita se odráží v cenách. Kvalita a její zabezpečení ve společnosti EUREST patří k jednomu ze základních předpokladů uplatnění se na trhu.

Obvyklým standardem v potravinářství a stravovacích službách je certifikace systému jakosti podle norem (řady EN ISO 900) **ISO 9001**. Společnost EUREST vlastní certifikát na všechny provozovny v ČR a tuto evropskou normu ISO společnost chápe jako významnou *konkurenční výhodu*. ISO je součástí systému managementu jakosti - QMS (Quality Management System).

V souvislosti s nově platnou legislativou EUREST zavedl ve stravovacích provozech také **systém kritických bodů HACCP** (Hazard Analysis and Critical Control Points) tj. systém analýzy nebezpečí narušení zdravotní nezávadnosti potravin, identifikace kritických bodů a preventivní zajištění kontroly do oblasti prevence. Smyslem celého procesu je vytvořit a udržet nutriční a senzorickou hodnotu potravin ve stavu očekávaném spotřebitelem a zabránit ohrožení jeho zdraví. [34]

Kvalita vycházející z Politiky jakosti, kterou společnost EUREST trvale naplňuje, se tím stala pro firmu jedním z významných faktorů konkurenceschopnosti a úspěšnosti na trhu.

KNOW-HOW společnosti EUREST se trvale rozvíjí:

- racionální úsporné programy,
- optimalizace nákladů ,
- otevřené účetnictví,
- zodpovědnost za dodržování všech zákonů včetně hygienických předpisů a směrnic na ochranu spotřebitele,
- nejmodernější technologie,
- odborné školení všech zaměstnanců,
- vlastní kontrolní mechanismus monitorující kvalitu poskytovaných služeb,
- k dispozici vlastní SW umožňující bezhotovostní platbu kreditní nebo debetní kartou,
- zapojení do mezinárodního pojistného programu společnosti EUREST s plněním více než 200 mil. USD pro obecnou odpovědnost za způsobené škody.

3.4 EUREST, spol. s r. o. ve zlínském kraji

Společnost EUREST, spol. s r. o. působí ve zlínském regionu **od roku 1992**. V centrální výrobě jídel, která se nachází v areálu bývalého Svitů ve Zlíně, se v současné době připravuje moderní technologií chlazených jídel cca 8.500 porcí hlavních jídel za den. Hlavní činností, na kterou se EUREST zaměřuje, je **firemní stravování**, kterým se budu ve své diplomové práci zabývat.

V průběhu celého roku EUREST připravuje různé *gastronomické akce*, které jsou zaměřeny na různé mezinárodní kuchyně, zdravou výživu a sezónnost potravin (to se týká hlavně ovoce a zeleniny). Tyto kulinářské akce zpestřují nabídku jídel a pro hosty jsou připravovány akce jako např. *týden čínské, arabské, francouzské, italské, ruské a staročeské kuchyně*. V příloze P I uvádím ukázkou jídelníčku tradiční staročeské kuchyně s charakteristikou některých pokrmů v příloze P II.

Nedílnou součástí provozu Svitů Zlín je párty servis. Tato služba je založena na principu konkrétní objednávky klienta a vyznačuje se kvalitním a nadstandardním přístupem celého realizačního týmu.

Na základě dlouhodobých zkušeností EUREST profesionálně realizuje rauty, recepce, hostiny, společenské akce a další významné události jako rodinné oslavy, setkání nebo občerstvení při pořádání i méně významných akcí.

Z důvodu rozsáhlé působnosti organizace, jak jsem již uvedla v předchozích kapitolách, jsem se po dohodě s regionální ředitelkou pobočky EUREST ve Zlíně rozhodla zaměřit svou práci na již zmíněnou pobočku Zlín.

Organizační struktura tzv. „Organigram“ společnosti EUREST - pobočka Zlín je uveden v příloze P III.

3.4.1 Stručný postup výroby jídel a sortiment společnosti EUREST, spol. s r.o.

Technologie chlazených jídel je jednou z nejmodernějších technologií přípravy i distribuce potravinářských výrobků a s velkým úspěchem se využívá nejen ve vyspělých západních zemích, ale i u nás. Jak jsem již uvedla, tuto technologii chlazených jídel využívá centrální výroba jídel společnosti EUREST ve Zlíně a v Mladé Boleslavi (v rámci provozovny ve firmě Škoda Auto, a.s., která patří k největším provozům společnosti EUREST v ČR) a distribuce chlazených porcí probíhá po celé České republice. Díky

tomuto nemusí EUREST mraženou jednorčcovou stravu nakupovat od jiných výrobců, ale vyrábí si ji společnost sama dle svých zásad. Společnost EUREST považuje využití této technologie za velkou *konkurenční výhodu* na trhu mezi ostatními stravovacími společnostmi, a proto se jí budu dále podrobněji zabývat.

Princip této technologie spočívá v tom, že jídlo uvařené v nejmodernějším zařízení (konvektomaty = úsporná velkokapacitní horkovzdušná trouba; průběžné smažiče; saucier - maty, apod.) se ihned po uvaření zchlazuje v šokovacích tunelech za velmi nízkých teplot (-25°C) tak, aby teplota v jádře pokrmu dosáhla do dvou hodin $+10^{\circ}\text{C}$ a pak se dochlazuje na $+4^{\circ}\text{C}$. Takto připravené jídlo je po hygienické stránce téměř 100 % ošetřeno v důsledku rychlého překlenutí rizikových teplot $+40^{\circ}\text{C}$ až $+20^{\circ}\text{C}$ (vznik mikroorganismů zapříčiňujících širokou škálu onemocnění) a je ideální i pro výdej v době delší než 4 hodiny po uvaření (jak to nařizují hygienické a zdravotnické předpisy). Záruční doba takto připravených jídel je 5 dnů a kdykoliv v záruční době se mohou regenerovat a vydávat.

Jídla jsou proto vhodná pro zajištění stravování ve výdejnách bez kuchyně, na odloučených pracovištích nebo jako doplněk minutkových jídel a zvláště u malých kuchyní, kde je celodenní provoz a kapacita kuchyně neumožňuje vařit tak široký sortiment jídel. Při ohřevu pokrmu musí být nejdéle do 60 minut dosaženo teploty $+70^{\circ}\text{C}$ a po celou dobu výdeje musí být teplota nejméně $+65^{\circ}\text{C}$.

Doprava vyrobeného jídla je v ceně výrobku a provádí se v nerezových gastronádobách a v PVC jednorázových miskách (jednorčcovky), které jsou uloženy ve speciálních freeboxech, udržujících konstantní skladovací teplotu. Dopravu jídel zajišťuje smluvní dodavatelská firma. Použité gastronádoby se na výdejnách umývají a vrací se do centrální výroby, kde dochází k jejich desinfekci.

Schéma výrobního postupu centrální výroby jídel EUREST Svit Zlín je uveden v příloze P IV.

Nabídka sortimentu:

- 2 druhy polévek,
- 2 druhy hlavních jídel,
- 2 druhy dietních jídel (diabetická a bezcholesterolová dieta),

- 2 druhy výběrových jídel,
- 1 druh - zeleninová variace,
- 1 druh - studený zeleninový talíř,
- 2 až 4 druhy minutek,
- 6 druhů zeleninových salátů,
- 2 druhy moučníků,
- 3 druhy dresinků.

Nabízený sortiment se denně obměňuje. Výše uvedené menu obsahuje polévku, hlavní jídlo a čaj. Na přání lze dovážet mražená jednorpcová jídla i ostatní jídla (bez polévky). Cenu polévky je nutno odečíst od celého menu.

Objednávka, odběr a placení stravy

Sortiment stravy je nabízen prostřednictvím jídelních lístků, které jsou dodávány s 14-ti denním předstihem nebo jsou k nahlédnutí na internetových stránkách firmy. Ukázky jídelních lístků pro ilustraci uvádím v příloze P V a charakteristiku některých pokrmů v příloze P VI. Vlastní objednávku provádí vedoucí provozovny dva dny předem telefonicky. Dovoz stravy je na místo a platba odebrané stravy se provádí fakturou nebo hotově.

Způsob úhrady jídel strážníkem

Strážníci využívají při úhradě jídel **kreditní systém placení** společnosti EUREST. Systém je založen na principu volného výběru jídel, který umožňuje rychlé zúčtování jídel strážníků, z nichž většina má rozdílnou konzumaci, a tím i rozdílnou výši úhrady. Při tomto moderním počítačově řízeném systému je možné platit za konzumace *v hotovosti i bezhotovostně - na kreditní / debetní kartu společnosti EUREST*. Tento kreditní systém zbaví strážníky manipulace se stravenkami, což umožňuje přesnou evidenci odebraných jídel u každého strážníka a znemožňuje tak neoprávněný odběr dalšího jídla (druhé, třetí menu). Systém tak kontroluje např. jeden odběr hlavního jídla denně apod..

Zákazníci v restauracích společnosti EUREST používají *kreditní čipové karty*, aby jim bylo vybrané jídlo vyúčtováno. Po výběru jídla strážník předloží tuto kartu, na jejímž

základě je identifikován a pokladní namarkuje před zákazníkem příslušnou částku za vybrané jídlo do systému. Zaměstnavatel může dotovat svým zaměstnancům stravu libovolnou částkou, obvykle hradí až do výše 55 % hodnoty (dle zákona č. 586/1992 Sb.), ale může ze sociálního fondu hradit i vyšší hodnotu. Každý zaměstnavatel si určí příspěvek zaměstnancům na stravu individuálně, a proto v mé analýze nebudu uvádět ani porovnávat tyto dotované ceny. Je to nesrovnatelné, protože každý klient dotuje stravu svým zaměstnancům jinak.

Společnost EUREST také poskytuje zákazníkům možnost stravování pomocí systému tzv. *jídelních kuponů* nebo-li *stravenek*, které akceptuje ve svých restauracích. Systém stravenek představuje další formu stravování zaměstnanců. Mezi nejčastěji se vyskytující distributory stravenek v restauracích na celém území ČR patří: **SodexoPass**, **SYAS**, **Cheque Dejeuner**, **ACCOR Service**, které společnost EUREST ve svých restauracích také od zákazníků přijímá.

3.5 Analýza makroprostředí

Okolní prostředí může být velmi široce definováno jako takové síly v okolí firmy, které ovlivňují její schopnosti úspěšně poskytovat služby svým zákazníkům. Politické, sociální a ekonomické prostředí, ve kterém se firma pohybuje, se dnes mění daleko rychleji než kdykoli předtím, hlavně díky novým technologiím a společnost EUREST je neustále ovlivňována všemi událostmi, které se odehrávají okolo ní.

Na trhu gastronomických služeb působí více konkurentů, proti kterým by nástrojem konkurenčního boje byly difference a kvalita. Stravovací společnost EUREST se musí snažit, aby zákazníci neměli důvod přecházet ke konkurenci v oblasti firemního stravování na českém trhu, kde společnost působí.

3.5.1 Politické a legislativní prostředí

Legislativa v České republice se momentálně přizpůsobuje zákonům platným v Evropské unii, do níž jsme vstoupili v květnu roku 2004. Především je brán větší důraz na kvalitu a hygienu gastronomických služeb. Toto prostředí je pro všechny subjekty totožné a musejí se mu bezvýhradně přizpůsobit.

Vstupem České republiky do Evropské Unie již dnes platí pro naše podniky stejné podmínky, jaké jsou dnes v členských zemích, a navíc tímto aktem na ně podstatně vzroste konkurenční tlak.

3.5.2 Technologické prostředí

Rostoucí konkurence dává impuls pro technologickou modernizaci a vlastní inovační úsilí. Pro existenci restaurace má technologický rozvoj velký význam. Využíváním inovací a technologií znamená velkou konkurenční výhodu. Společnost EUREST musí neustále sledovat nové trendy vývoje gastronomie. EUREST byl oceněn za řadu inovací v technologickém a dispozičním řešení stravovacích provozů. Technické oddělení EUREST certifikované dle normy ISO 9001 zajišťuje kompletní řešení nového stravovacího provozu či jeho rekonstrukci.

3.5.3 Hygienické prostředí

Podle evropských norem společnost pracuje od svého vzniku v České republice v roce 1991 a buduje své standardy na evropském základě. Společnost EUREST se řídí vyhláškou Ministerstva zdravotnictví č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby. Vyhláška je v souladu s právem Evropské unie. [31] Evropskou normu jakosti ISO 9001, která je součástí systému managementu jakosti QMS (Quality Management System), vlastní společnost EUREST na všechny provozovny v ČR. Společnost EUREST zavedla systém kritických bodů HACCP ve svých stravovacích provozech, protože současná legislativa v ČR již ukládá povinnost zavedení tohoto systému kritických bodů všem provozovatelům potravinářských podniků a stravovacích služeb.

3.5.4 Ekologické prostředí

Činnost společnosti EUREST musí být v souladu s přírodou. Společnost nesmí produkovat nic, co neumí příroda zpracovat a nesmí plýtvat ničím, co je v přírodě vzácné. Ekologické principy se musí sladit s ekonomickými principy. Společnost si musí uvědomit, že pouze co je ekologické, je i ekonomické.

Nedodržování ekologických předpisů může mít za následek udělení pokuty nebo i odnětí licence. Další ekologická hlediska působí nepřímo. Životní prostředí Zlínského kraje patří k méně znečištěným a je ve srovnání s ostatními kraji České republiky málo narušené.

3.5.5 Demografické prostředí

Přechod od centrálně plánované ekonomiky k tržnímu systému byl provázen řadou transformačních procesů, které měli přímý dopad na prostorovou strukturu města Zlína.

Důležitým mezníkem zlínské historie bylo založení obuvnické firmy rodiny Bat'ových v roce 1894. Díky zcela výjimečnému růstu a prosperitě firmy a vlivu Tomáše Bati, který byl též starostou města, se stal Zlín v meziválečném období moderním městským centrem.

3.5.6 Ekonomické prostředí

Hospodářsky stabilní pozice oblasti Zlínského kraje se v důsledku privatizace a restrukturalizace změnila přibližně od poloviny 90. let a působí zde zatím i vliv špatné dopravní obslužnosti území.

Zlínský kraj je výrazně průmyslovým regionem a podle odvětví národního hospodářství téměř 40 % zaměstnaných pracuje ve zpracovatelském průmyslu.

V kraji jsou průmyslová odvětví, která zaměstnávají stále více zaměstnanců. V průmyslu jsou nejvýznamnějšími odvětvími gumárenská a plastikářská výroba spolu s chemickým a farmaceutickým průmyslem, které evidovaly jak nejvyšší počet zaměstnanců, tak nejvyšší objemy tržeb z průmyslové činnosti, ale také nejvyšší průměrné hrubé měsíční mzdy. Příkladem subjektu s nejvyšším počtem zaměstnanců (4 000 až 4 999 zaměstnanců) je společnost Barum Continental v Otrokovicích, která je největší společností ve zlínském regionu.

3.6 Porterův model pěti sil

Model, který vypracoval Michael Porter, vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy působící v určitém odvětví, resp. na určitém trhu, je především určována působením pěti základních činitelů – faktorů: zákazníci, dodavatelé, potenciální noví konkurenti, substituty a současní konkurenti.

Tuto analýzu konkurenčního prostředí aplikuji na společnost EUREST, spol. s r.o. na zlínském trhu v oblasti firemního stravování.

3.6.1 Vyjednávající síla zákazníků

Konkurenční schopnost firmy je dána úrovní jeho pružnosti, inovativnosti a výkonnosti. Trh představuje ekonomické prostředí, v němž se střetává nabídka s poptávkou a cena s kupní silou. Jelikož potřeby a poptávka zákazníků i jejich možnosti jsou velmi rozdílné, měla by být i nabídka diferencovaná. Společnost EUREST musí být schopna ve srovnání s konkurencí zajistit tři základní parametry svých produktů:

- vyšší kvalitu (podle potřeb zákazníka),
- nižší náklady (cena pro zákazníka),
- lepší vztah k zákazníkovi (servis pro zákazníky).

Výhodou je fakt, že nezanedbatelnou klientelu, které EUREST poskytuje své stravovací služby v oblasti průmyslu, institucí, školství, zdravotnictví a armádě, má společnost již dnes. Se zákazníky již dlouhodobě spolupracuje a společnost s nimi má nasmlouvané dlouhodobé závazky.

Síla zákazníků neustále narůstá a nabídka stravovacích služeb v regionu také roste. Vyjednávající síla zákazníků vypovídá o tom, jak snadno mohou zákazníci přejít na jiné služby, a to s malými nebo zcela nulovými náklady. Zákazník má větší možnost výběru restaurací a této možnosti vědomě využívá. Zákazník dnešní doby je stále náročnější, vyžaduje péči a servis na „110 %“. Na druhé straně dokáže zákazník tento servis ocenit a zaplatit.

Společnost EUREST od roku 1992, počátku svého působení v areálu bývalého Svitu ve Zlíně, získává postupně další a další nové klienty ve zlínském kraji. Jsou to většinou velké podniky, které se vyskytují v regionu. V současné době má 13 restaurací a poskytuje stravovací služby těmto společnostem:

- restaurace EUREST **Svit Zlín**,
- restaurace EUREST **Barum Continental Otrokovice**,
- restaurace EUREST **ON Semiconductor Rožnov pod Radhoštěm**,
- restaurace EUREST **Tajmac - ZPS Malenovice**,
- restaurace EUREST **Centroprojekt Zlín**,
- restaurace EUREST **Moravan Aeroplanes Otrokovice**,

- restaurace EUREST **Teplárna Otrokovice,**
- restaurace EUREST **Hirschmann Vsetín,**
- restaurace EUREST **Graspo Zlín,**
- restaurace EUREST **Vitar Zlín,**
- restaurace EUREST **Makro Malenovice,**
- restaurace EUREST **Fatra Aliachem Napajedla,**
- restaurace EUREST **Technické služby Zlín.** [33]

3.6.2 Vyjednávající síla dodavatelů

Na společnost EUREST jsou kladeny velmi vysoké nároky na zajištění kvalitní služby, kterou deklaruje zavedeným systémem kvality, světově uznávanou směrnicí ISO 9001:2000. Každý dodavatel dodávající do společnosti EUREST jakýkoliv druh výrobku či jakýkoliv sortiment je podroben velmi důkladné kontrole (auditu). Při své činnosti si EUREST vybírá dodavatele velmi pečlivě a podle přísných kritérií na kvalitu, hygienu, pružnost jejich činnosti a spolehlivost dodavatelské firmy. Se spolehlivými dodavateli EUREST spolupracuje. Zákazníkům jsou tak nabízeny kvalitní, prověřené a bezpečné výrobky a potraviny, které jsou vždy označovány značkou I. Jakost a musí být zdravotně nezávadné a odpovídající předpisům, platícím pro výrobu potravin. Společnost EUREST nakupuje suroviny vlastním jménem a na vlastní účet.

K základním cílům společnosti EUREST ve spolupráci s dodavateli patří hlavně dlouhodobost vztahů. Základem při tvorbě dodavatelského systému jsou již zmíněné dlouhodobé dohody uzavírané za výhodných podmínek vzhledem k celkovému objemu odebíraných surovin (pečivo, maso, ovoce a zelenina, atd.). Zejména dodavatel masa je pravidelně kontrolován firmou EUREST zda splňuje požadavky evropských norem HACCP a normy jakosti ISO. Restaurace jsou závislé na dodávkách surovin, bez nich nemohou existovat, nebo jejich služby nebudou dokonalé. Aktualizovaný seznam všech smluvních dodavatelů je zakládán vždy na příslušném závodě EURESTu do „šanonu“ společně s platnými ceníky.

Dodavatelé mohou uplatňovat svou vyjednávací sílu zvýšením cen nebo snížením kvality zboží a služeb, které danému odvětví nabízejí. Silní dodavatelé tak mohou omezit ziskovost odvětví, které nemůže nárůst nákladů promítnout do cen.

Dalším prvkem je velmi úzká spolupráce s dodavateli v oblasti technologické i hygienické v měřítku národním i mezinárodním. Samozřejmě společnost EUREST využívá i spolehlivé a ekonomicky výhodné místní zdroje odpovídající požadavkům na kvalitu a hygienu.

Nejvýznamnějšími dodavateli jsou J. Pospíšil (lahůdky a uzeniny); Delta pekárny; Nowaco Czech Republic s. r. o. (mražené výrobky), Beskyd Fryčovice Prosper s. r. o. (brambory) a Plzeňský Prazdroj a. s..

3.6.3 Hrozba vstupu nových konkurentů

Dnes je trh otevřen každému. Nové firmy, které do odvětví vstupují, přinášejí novou kapacitu, touhu získat podíl na trhu a často významné zdroje. Riziko vstupu nových konkurentů do oblasti stravovacích služeb je vysoké. Společnost EUREST, spol. s r.o. je součástí britské společnosti Compass Group PLC., která je největší společností v oblasti provozování stravovacích služeb na světě. Z důvodu tohoto silného mezinárodního zázemí společnosti EUREST ji mohou ohrozit spíše další silní zahraniční investoři např. z EU, kteří mají zájem o vstup na český trh. Nedá se přesně odhadnout, jak velký vliv na trhu tyto potenciální konkurenti mohou mít. V případě velkých koncernů a jejich většinou rozsáhlé sítě působnosti, může být jejich vliv velký po celé České republice a může zasahovat až do konkrétních regionů.

Nebezpečí vstupu nových potenciálních konkurentů na trh hrozí zvláště v případě velké atraktivity odvětví, velkých zisků a malých bariér vstupu do odvětví. Bariéry pro vstup nových firem nejsou nikterak velké a náklady na vstup do odvětví jsou na přijatelné úrovni. Tudíž i na zlínském trhu mohou ovlivnit postavení společnosti EUREST na trhu tzv. místní, lokální firmy. Velký vliv zde má cena, nabízený sortiment, lukrativní umístění a mnoho dalších faktorů. Kvalita služeb musí také dosahovat vysoké úrovně.

3.6.4 Hrozba substitutů

Pro některé vrstvy obyvatelstva je důležitá tzv. substituce služeb – tj. zastupitelnost, náhrada drahé služby službou levnější. Substituční efekt je třeba sledovat, neboť může způsobit výrazné strukturální změny. Konkurence náhražek je ovlivněna snadností, s jakou zákazník může přejít na substitut. Zde je nutno zohlednit hlavně náklady, které jsou spojené s přechodem na substitut.

Existuje velké množství vzájemně zastupitelných služeb, ale i zcela odlišných. Mají však něco společného: soupeří o peníze zákazníka. Dnešní doba je právě ve znamení intenzivního konkurenčního boje na trhu.

Identifikovat substituční služby pro společnost EUREST znamená hledat jiné služby, které mohou plnit stejnou funkci jako služby odvětví. Pro nenáročného zákazníka, kterému nevyhovuje firemní stravování společnosti EUREST z jakýchkoliv důvodů, se otevírají možnosti stravování i jiným způsobem jako např. individuální stravování formou nákupu hotových jídel v maloobchodě (či supermarketu) nebo nákupu polotovarů, potravin pro individuální přípravu ev. i dalšího doplňkového sortimentu. Další možností substitutu může být návštěva tzv. rychlého občerstvení, kavárny nebo komerční restaurace. Jiným potenciálním substitutem stravovacích služeb může být doma připravené jídlo (svačinka), které si přinese pracovník dané firmy do zaměstnání. Případně zaměstnanec během polední přestávky (ev. celý den) v zaměstnání nejí a jí potom doma. V tomto hraje důležitou roli cena, čas, dostupnost atd.. Tyto možnosti mohou přebrat určité procento potenciálních zákazníků.

Čím vyšší je hrozba této substituce, tím nižší bude pravděpodobně ziskovost odvětví. To je dáno tím, že ohrožení substitučními službami nutí podniky omezovat své ceny.

3.6.5 Rivalita firem na daném konkurenčním trhu

Rivalita mezi konkurujícími si firmami má obvykle podobu boje o postavení na trhu – používají se taktiky cenové a reklamní kampaně, nabídky lepších služeb nebo záruk zákazníkům. Firma potřebuje mít přesné informace o svých konkurentech a sbírat je nepřetržitě. Bezprostředním konkurentem firmy je ten, který se mu nejvíce podobá a bude poskytovat služby stejnému cílovému trhu.

U analýzy konkurentů společnosti EUREST jsem vycházela nejdříve z dostupných sekundárních zdrojů. Sekundární informace jsou takové, které byly shromážděny za jiným účelem a jsou i nadále k dispozici – zdrojem jsou například interní informace firmy, periodika jako různé časopisy, noviny, literatura, internet a jiné.

Z průzkumů na trhu stravovacích služeb vyplývá, že společnost **EUREST** je v současné době vedoucí firmou na českém trhu se **64 %** z celkových příjmů společností, působících v oblasti stravovacích služeb.

Na našem trhu působí mnoho často od sebe obtížně odlišitelných velkých konkurentů, kteří poskytují podobné služby. Mají značný význam po celé naší republice a také jejich vliv zasahuje částečně do jednotlivých regionů ČR. Uvádím zde nejvýznamnější konkurenty v celé České republice, neboť tyto velké konkurenční firmy mají také částečný vliv na společnost EUREST a její postavení na trhu. Jsou to také silné společnosti, se silným kapitálovým zázemím a velkým marketingovým a organizačním potenciálem.

Jedněmi z nejpodstatnějších konkurentů společnosti EUREST na českém trhu jsou následující firmy: **SODEXHO** - 19,5 % (Francie), **ARAMARK** - 7,9 % (USA), **GTH** – 6 % (ČR) a **PEDUS** - 2,5 % (Německo). Tyto přední společnosti se musely postupně přizpůsobit českému zákazníkovi a český strávník si zvykl na jiný standard servisu. Tyto společnosti jsou natolik veliké, že určují budoucí vývoj na trhu a podle nich, se pak určují trendy. V příloze P VII uvádím grafické vyjádření postavení společnosti EUREST, spol. s r.o. na českém trhu podle segmentů a podle podílu.

Společnost EUREST má nejen své globální, ale i lokální konkurenty. Zcela v souladu s Kotlerovým výrokem: „*Čím je podnik úspěšnější, tím více konkurentů bude přitahovat.*“ Rivalita ve stravovacích službách je výrazná a trendy ukazují její růst.

V oblasti zlínského kraje existuje několik firem, které poskytují podobné stravovací služby jako společnost EUREST. Společnost EUREST má největší podíl na zlínském trhu. Dokazuje to také fakt, že své restaurace má EUREST ve velkých podnicích v regionu - např. Barum Continental a Teplárna Otrokovice; dále Centroprojekt a Svit areál ve Zlíně, atd.. Jen například v samotném areálu Svit pro místní firmy má společnost EUREST pět výdejen. Za významné konkurenty EURESTu na zlínském trhu pokládám firmy, které mají spíše regionální charakter. Jsou to menší společnosti s obdobným předmětem podnikání a soukromníci stravovacích služeb. Na zlínském trhu je také hodně malých místních

„vaříčů“. Společnost EUREST se snaží neustále sledovat tuto místní konkurenci, a to především v cenové oblasti a spektra nabídky jejich produktů a celkového sortimentu.

Konkurence je velmi tvrdá, ale přesto v rámci podnikatelské etiky. Tématem mé práce není prozkoumat celorepublikovou konkurenci, ale důkladně se zaměřit na konkurenční postavení společnosti EUREST na ZLÍNSKÉM TRHU. Dále uvedu získané informace o lokální, místní konkurenci, která má spíše regionální charakter a má na firmu užší vliv.

Lokální, místní konkurence společnosti EUREST na zlínském trhu:

BS SERVIS CENTRUM, s. r. o.

Společnost **BS Servis Centrum, s. r. o.** vznikla pod původním názvem Barumservis, spol. s r.o. 1.3.1993 vyčleněním závodu sociálních služeb ze společnosti Barum Continental spol. s r. o.. Kromě správy a provozu nemovitostí převzala firma úklidové a jiné služby pro společnost Barum Continental spol. s r.o. včetně firemního stravování. [32]

Společnost **BS Servis Centrum, s. r. o.** zajišťuje v současné době služby pro členy skupiny Česká gumárenská společnost, a. s.. Provozovny firemního stravování společnosti BS Servis jsou ve Zlíně v části Louky – areál IGTT a. s. (vlastní výdejna, kde se vaří strava a možnost rozvozu v oblasti Zlín – Otrokovice) a druhá jídelna je ve Zlíně, v budově 85 bývalého Svitlu - výrobní areál MITAS a. s., kam se strava dováží.

Moje následující analýza se bude týkat restaurace **firemního stravování ve společnosti MITAS a. s. ve Zlíně**. Výdejní doba obědů v jídelně je od 9,30 do 12,30 hod. a večeří od 17,30 do 19 hod. a průměrně se zde stravuje 300 až 400 hostů denně. Funguje zde pouze objednávkový systém s použitím BS karty a objednání jídla min. 1 den dopředu prostřednictvím objednávkového automatu. Součástí jídelny je také kantýna, která umožňuje platbu také na kartu BS a nebo hotově. Firemní jídelnu BS Servis navštěvují zaměstnanci společnosti MITAS a. s. jak technických profesí, tak i dělnických profesí, kteří mají tuto jídelnu v dosahu svého pracoviště a určenou svým zaměstnavatelem. V nabídce mají 5 druhů jídel a komerční ceny jsou: Menu 1,2 v ceně 55,50,- Kč; Výběr 1,2 - 61,- Kč a Minutka 79,-Kč. Polévka je v ceně jídla. Na večeři jsou podávána chlazená jídla v ceně 47,- Kč.

VÁCLAV HRABEC, S. R. O.

Firma Václav Hrabec, s. r. o. se sídlem v Uherském Hradišti, jehož předmětem podnikání je také hostinská činnost a specializovaný maloobchod, provozuje své stravovací služby v budově č. 21 v areálu bývalého Svitů - sídle Krajského úřadu Zlínského kraje od ledna roku 2005.

Firemní jídelna s doplňkovým prodejem a kuchyně se nachází ve 3. podlaží budovy. Václav Hrabec zde provozuje také v 16. podlaží kavárnu komerčního typu pro veřejnost, která je otevřena celý týden včetně víkendu od 10 - 23 hod.. Tuto firemní restauraci navštěvují úředníci z Krajského úřadu (KÚ) a také široká veřejnost. Restaurace je tedy typu z části i komerčního. Otevírací doba firemní jídelny pro výdej obědů je od 11 - 13,30 hod. a dohlášení obědů je možné pouze do 8 hod. ráno. Kantýna je součástí jídelny a je otevřena také pro veřejnost od pondělí do pátku v době od 7 - 15 hod.. Samoobslužná restaurace je otevřena pro veřejnost a přizpůsobena úředním dnům KÚ v pondělí a středu od 11 - 16,30 hod. a v úterý, čtvrtek a pátek od 11 - 15 hod.. V jídelníčku je nabízen jeden druh polévky a 6 nabídek hlavního jídla - 3 druhy hotovek, minutka, dietní jídlo a jedno zeleninové hlavní jídlo (zeleninový salát) a jídelníček je vystaven na určeném místě a je na 14 dní dopředu.

Zaměstnanci Krajského úřadu mají tuto restauraci určenu zaměstnavatel v pracovní smlouvě jako firemní stravování. Funguje zde objednávkový systém na principu objednání si jídla v samoobslužném automatu, který je umístěn před vchodem jídelny, min. 1 den dopředu. Václav Hrabec nemá zaveden bezobjednávkový systém, což je pro tuto restauraci nevýhodou. Komerční ceny jídel pro veřejnost jsou: Polévka 15,- Kč; Pizza 50,- Kč; Hlavní jídlo s oblohou od 50,- do 100,- Kč; Minutka - od 60,- Kč; Přílohy od 10,- do 20,- Kč.

KAREL RABEL STRAVOVÁNÍ

Firma **Karel Rabel**, Zlín vaří přímo v areálu **Ateliéry Bonton Zlín, a. s.** teprve od ledna roku 2005, kde má svou provozovnu firemního stravování. Další provozovnu má na Poště ve Zlíně, kam se strava dováží z Ateliérů Bonton. Dříve se zde vystřídali různé stravovací společnosti např. GTH a.s., EUREST spol. s r.o. a další. Tuto jídelnu navštěvují nejčastěji zaměstnanci firem, které působí v areálu Ateliéry Bonton Zlín a nemají jinou možnost stravování, dále studenti filmové školy a penzisté z okolí. Průměrně se zde stravuje denně

cca 60 strážníků. Firemní jídelna je otevřena od pondělí do pátku a jídla jsou vydávána od 11 – 13 hod. V každodenní nabídce jsou tři druhy hotovek v komerční ceně 60,- Kč, minutky v hodnotě 65,- a k výběru je zde i zeleninový salát včetně pečiva. V tomto je zahrnuta i polévka a čaj. Firma Rabel umožňuje vydání obědů klasickým systémem na své stravenky s objednáním si jídla dopředu nebo má také zavedený debetní systém nabíjení čipových karet. V prostorách jídelny je také otevřena kantýna firmy KOSMA, s. r. o. v době od 7 - 14 hod se základním sortimentem potravin, cukrovinek a rychlým občerstvením.

Závěry Porterovy analýzy

Cílem Porterovy analýzy bylo najít v odvětví takové postavení, v němž se společnost může nejlépe bránit konkurenčním silám nebo je může ovlivnit ve svůj prospěch.

Na závěr lze říci, že k provedení celkového a vyváženého rozboru svého konkurenčního prostředí musí firma EUREST, spol. s r.o. průběžně analyzovat překážky vstupu, relativní sílu zákazníků a dodavatelů, hrozbu substituce a stupeň rivality ve svém vlastním odvětví. Tak získá dobrou představu o hlavních faktorech úspěchu ve svém odvětví a také o svých silných a slabých stránkách a příležitostech či hrozbách, které jsou přítomny v okolí (viz. kapitola 3.8 SWOT analýza) a zaujme vhodné konkurenční postavení.

Podle nové studie společnosti INCOMA Consult obrat v nejbližších letech v gastronomii poroste. Celkový počet provozoven, tedy restaurací, hotelů, firemního stravování či rychlého občerstvení, bude stagnovat. Očekává se změna struktury ve prospěch zařízení střední a vyšší kvality s větším důrazem na komplexnost služeb a přidanou hodnotu. Dojde však k dalšímu poklesu v segmentu s nižší kvalitou.

Tlak provozovatelů na kvalitu, rychlost přípravy a náklady je příležitostí především pro výrobce tzv. convenience food, tedy potravin které mají vysoký stupeň předzpracování. Jejich následná příprava pro koncového spotřebitele je tudíž jednoduchá a splňuje nároky gastro provozů.

„Plných 77 % provozovatelů gastronomických zařízení si uvědomuje rostoucí náročnost zákazníků a je proto připraveno změnit své tradiční a rutinní postupy.

64 % provozovatelů je připraveno bojovat o svou pozici na trhu i jinými nástroji než cenou, zejména kvalitou služeb. Také proto 50 % z nich uvádí, že budou investovat do

technologického zázemí svých provozoven, na 40 % do kvality prostředí, ostatní do změny koncepce svého podniku či tréninku personálu,“ uvádí INCOMA Consult. [26]

3.7 Analýza spokojenosti zákazníků

Při analýze konkurence jsem nejprve zvolila formu průzkumu „od stolu“. Ta představovala první fázi sběru a zpracování informací, a to informací z interních zdrojů společnosti EUREST a ze sekundárních statistických zdrojů. Těžištěm tohoto průzkumu byla aktuální situace na zlínském trhu vzhledem k jeho potřebám ke konkurenci, kterou jsem již uvedla výše.

U mé analýzy spokojenosti zákazníků je potřeba data nově získat a shromáždit, a proto v této kapitole uvádím formu mého dalšího průzkumu, která byla „v terénu“. Jedná se o činnost širšího rozsahu zaměřenou na primární externí informace, které mají klíčový význam pro kvalitu řešení projektu. Tyto primární informace musí být nejdříve shromážděny pro určitou specifickou výzkumnou potřebu. Analyzují se informace o tržních faktorech, o konkurenci, informace o chování lidí na trhu atd.. [16]

Ze základních technik terénního sběru primárních dat jsem použila **formu osobního dotazování prostřednictvím anketních lístků** a další **formu pozorování - návštěvou** dané firemní restaurace, abych mohla lépe porovnat konkurenci a společnost EUREST mezi sebou. Pro pozorování je charakteristické, že probíhá bez aktivní účasti pozorovaného a naopak osobní dotazování je založeno na přímé komunikaci s respondentem, tváří v tvář. Ankety byly provedeny u respondentů zcela dobrovolně a anonymně.

Cílem vlastního průzkumu bylo získat a analyzovat potřebné informace a zjistit tak situaci konkurence a situaci společnosti EUREST na zlínském trhu na základě zodpovězení anket o spokojenosti zákazníků se stravovacími službami. Abych mohla tyto výsledky u konkurence srovnat se spokojeností strávníků u společnosti EUREST, musela jsem průzkum prostřednictvím anket udělat nejen u konkurence, ale také ve vybraných firemních restauracích EURESTu na Zlínsku. Anketa byla prováděna mez hosty firemní restaurace, kteří ji často navštěvují a stravují se v restauraci pravidelně, většinou denně.

Pro objektivnější srovnání vyhodnocení mého průzkumu pomocí anket jsem své výsledky rozdělila na dvě části, protože dané firemní restaurace navštěvují jak hosté dělnických

profesí (tzv. operátoři) z výroby, tak i hosté technických profesí (THP). Tyto obě skupiny zákazníků pak ovlivňují hlavně styl prostředí restaurace. Proto jsem rozdělila restaurace na tyto dva typy:

1. firemní restaurace,

2. firemní restaurace ve výrobním areálu.

Shromážděné informace z tohoto průzkumu mi budou sloužit jako východiska pro zpracování projektu.

3.7.1 Průzkum spokojenosti hostů ve firemních restauracích

Cílem ankety je lépe poznat, co má vliv na spokojenost zákazníků s danou stravovací společností a jak může tato společnost dosáhnout větší vzájemné spokojenosti obou stran.

Průzkum spokojenosti strávníků jsem prováděla v měsíci březnu a dubnu 2005 konkrétně na zlínském trhu formou anket v těchto firemních restauracích: **MAKRO Malenovice**, **BARUM CONTINENTAL SPOL. S R.O.** v Otrokovicích - jídelna v administrativní budově, kde poskytuje své služby společnost EUREST a u konkurence je to firma **VÁCLAV HRABEC**, který provozuje firemní restauraci v budově č. 21 Krajského úřadu Zlínského kraje. A další konkurenční firmou také typu firemní restaurace je firma **KAREL RABEL**, který poskytuje své služby na Ateliérech Bonton Zlín. Tyto restaurace především navštěvují hosté technických profesí (THP) daných firem (popřípadě veřejnost). Většina dotázaných byli hosté, kteří patří mezi pravidelné a časté strávníky jídelny, aby jejich zhodnocení služeb stravovacích firem bylo z hlediska dlouhodobého a bylo pro průzkum objektivní.

Průzkum ve více firemních restauracích by byl samozřejmě mnohem lepší, ale zaměřila jsem se na tento vzorek restaurací, který podrobněji zhodnotím a poté srovnám v další části firmy mezi sebou. Grafické vyhodnocení uvádím v příloze P VIII a výsledné tabulky v příloze P IX.

Při dotazování se hostů restaurace může forma otázky v anketě ovlivnit odpověď respondenta, proto jsem rozlišila v tomto smyslu otázky s otevřeným a uzavřeným koncem.

Otázky s uzavřeným koncem poskytují respondentovi všechny možné odpovědi a jeho úkolem je zvolit některou z nich. Tyto otázky se pak velmi dobře vyhodnocují.

V anketě průzkumu spokojenosti hostů jsem zvolila tyto uzavřené (polytomické) otázky:

1. Spokojenost s rozsahem nabídky (výběru) jídel.
2. Spokojenost s velikostí porcí.
3. Spokojenost s kvalitou jídel.
4. Spokojenost s prostředím a čistotou restaurace.
5. Spokojenost s chováním personálu k zákazníkům.
6. Spokojenost s délkou doby výdeje jídel.

V druhé části ankety jsem použila otázky s otevřeným koncem, protože jsem chtěla znát názory a konkrétní představy, které v momentě zákazníci napadly a strážník tak měl možnost odpovědět vlastními slovy. Výhodou odpovědí na otázky s otevřeným koncem je, že často odhalí dosud neznámé skutečnosti.

Kladené otevřené otázky:

- Co se Vám líbí ev. nelíbí na poskytovaných stravovacích službách?
- Co byste si přáli v restauraci, kde se stravujete? (jakýkoliv námět)
- Proč jste byli právě v této restauraci?

Ukázku mého anketního lístku uvádím v příloze P X.

Chtěla bych zde také obecně zmínit, že v dotazované otevřené otázce „*co se zákazníkům nelíbí*“ úzce souvisí s otázkou další „*co by si hosté restaurace přáli zlepšit*“. Tedy co se hostům nelíbí lze chápat jako *co by si přáli* v restauraci navíc.

Závěrem bych chtěla říci, že na otevřené otázky ankety měli dotazovaní strážníci mnoho postřehů a připomínek, ze kterých uvádím v mém následujícím vyhodnocení pouze ty nejčastější a inspirující odpovědi. Jednalo se o tzv. demoskopický (**subjektivní**) výzkum zákazníků.

Nezkoumala jsem demografické charakteristiky respondenta (např. věk, pohlaví), protože jsem je nepovažovala při zkoumání celkové konkurenceschopnosti za relevantní.

Vyhodnocení v restauraci společnosti EUREST -***Makro Malenovice***

22. září 2004 otevřel velkoobchod MAKRO svou další pobočku ve Zlíně v části Malenovice Centro a společnost EUREST zde nabízí stravovací služby prostřednictvím moderní restaurace. Stravování je zde řešeno zcela odlišným způsobem, než který je v ostatních provozech. Restaurace EUREST slouží nejen zaměstnancům Makra, ale také jeho zákazníkům. Velkoobchod Makro má tři hlavní zákaznické skupiny – malé obchodníky s potravinami, odběratele z gastronomie a potom menší podnikatele, kteří zde nakupují potřeby pro vlastní podnikání. O hosty a příjemné prostředí restaurace se stará 8 zaměstnanců a vedoucí jídelny ve čtyřsměnném provozu. Kapacita restaurace je 40 míst. Restaurace je zde založena na regeneraci chlazené stravy, doplněné o pracoviště na výrobu minutkových jídel, gyrosu a rychlého občerstvení (hamburger, atd.). Komerční ceny jsou: hotové Menu 1, 2 je v ceně 55,- Kč; Výběr 1, 2 - 59,- Kč; Minutka 1, 2 - 70,50,- Kč; Polévka - 13,- Kč doplněné dalším sortimentem salátů, dresinků, zákusků, pohárů, baget, ovoce a cukrovinek atd.. Otevírací doba restaurace EUREST je v rozmezí od 8 do 20 hod. a od 02 do 03 hod..

Restaurace EUREST v Makru na mě působila při mé návštěvě spíše komerčnějším dojmem. Na stolech je nápojový lístek jako v restauraci, takže jsem se spíše cítila jako v tradiční restauraci než v firemní jídelně. Minutky se podávají s obsluhou až ke stolu, což je velkou konkurenční výhodou této restaurace. Zaujal mne nápad, že je zde k dispozici nástěnka s omalovánkami a pastelkami pro děti. Prostředí restaurace působí celkově velice pěkně, příjemně, moderně a čistě. Velkým pozitivem pro mnohé zákazníky, zejména pro veřejnost je nekuřácké prostředí restaurace. Na anketu mi odpovědělo 51 dotázaných respondentů.

Při mém průzkumu a také prostřednictvím pozorování jsem zjistila, že asi polovina dotazovaných z celkového počtu 51 hostů restaurace, byli zaměstnanci velkoobchodu Makro. Rozpoznala jsem je dle pracovního oděvu, který každý zaměstnanec Makra nosí. Druhá polovina dotazovaných hostů byla veřejnost. Tato restaurace je právě specifická svým komerčním typem, a proto si myslím, že návštěvnost restaurace širokou veřejností a zákazníků nakupujících v Makru, by mohla být větší.

Z vyhodnocení uzavřených otázek jsem zjistila, že hosté restaurace EUREST ve velkoobchodu Makro byli nejvíce spokojeni s čistým prostředím a s příjemným chováním personálu k zákazníkům. Velmi byli také spokojeni s délkou doby výdeje jídel i s rozsahem nabídky jídel. Provozní dobu určuje klient, takže je těžké tuto otázku srovnávat. S kvalitou jídel byli hosté také spokojeni. Celkově jim služby velmi vyhovují. Jednotlivé grafické vyjádření vyhodnocení anket uzavřených otázek restaurace EUREST - Makro uvádím v příloze P XI.

Někteří zákazníci se cítili být rušeni interním reklamním rozhlasem Makra, což vyplynulo z otevřených otázek ankety. Jedním z přání zákazníků byly levnější zeleninové saláty a větší výběr zákusků. Celkově jsou se službami hosté restaurace velice spokojeni. Pro ilustraci o restauraci přikládám v příloze P XII také fotografie.

Vyhodnocení ve firemní restauraci společnosti EUREST - Barum Continental v administrativní budově (AB)



Restaurace EUREST ve firmě Barum Continental v Otrokovicích byla otevřena 1. ledna 1996. Za devět let působení se tvář restaurace změnila. V současnosti obslouží při výdeji jídel denně přes 2500 zákazníků v obou jídelnách v areálu. Tato jídelna v administrativní budově byla v roce 2001 ohodnocena provozovnou roku. V sortimentu jídel nabízí chlazenou stravu z firemní restaurace Svit Zlín, dále minutková a mražená jídla. Další doplňkové služby poskytuje EUREST ve čtyřech kantýnách v areálu, kde je velmi široký sortiment. EUREST také zabezpečuje své služby pro salonek ve firmě Barum, který je určen pro zahraniční hosty. O spokojenost zákazníků se stará celkem 68 zaměstnanců firmy EUREST v nepřetržitém provozu. Existuje zde objednávkový (rezervace jídel na stravenky) a bezobjednávkový systém výdeje jídel s použitím čipových karet k zaplacení stravy, které vlastní každý zaměstnanec. Jídelna AB je otevřena od pondělí do pátku v rozmezí od 10,30 až 13,30 hod. a je určena pro technické pracovníky i pro pracovníky v civilním oděvu. Komerční ceny jídel pro obě jídelny jsou: Menu 1, 2 a Dieta 1, 2 - 54,50,- Kč; Výběr 1,2 - 58,50,- Kč; Minutky 68,- Kč; Polévka 5,- Kč. Polévka je rozdělena od hlavního jídla a je možné ji tedy zaplatit zvlášť.

Zkoumaný vzorek dotázaných byl proveden mezi technickými pracovníky, kteří se chodí pravidelně stravovat do jídelny v administrativní budově Barumu (AB). Na anketu mi odpovědělo 63 dotázaných respondentů.

V době mé návštěvy firemní restaurace v administrativní budově jsem zpozorovala velkou obsazenost jídelny, což by se podle mého názoru dalo vyřešit novým uspořádáním míst. Prostředí a čistota restaurace byla na velmi vysoké úrovni a obsluha u výdejních linek zvládala organizaci výdeje ve „špičce“ velice dobře. Součástí této jídelny je kantýna, která nabízí další široký sortiment doplňkového prodeje. Vyzdobené prostředí s nástěnkami dotváří příjemné prostředí interiéru.

Výsledky anket z uzavřených otázek ukazují celkovou spokojenost strávníků a lze pozorovat, že jídelna v administrativní budově (AB) byla velmi kladně ohodnocena zejména v otázkách, které se týkají chování personálu k zákazníkům, prostředí a čistoty restaurace. S celkovou kvalitou jídel jsou strážníci spokojeni. Grafické vyjádření uzavřených otázek anket uvádím v příloze P XIII a fotografie restaurace v příloze P XIV.

Na základě otevřených otázek jsem zjistila, že zákazníci si cení zpestření denního jídelníčku formou gastronomických akcí, při kterých mohou hosté ochutnat speciality domácí i z různých zemí světa. Oceňují také celkovou velkou nabídku výběru jídel a velký výběr salátů. Kvalitu jídel, zejména jejich chuť hodnotili zákazníci v anketě dle svých subjektivních pocitů.

Vyhodnocení u konkurence ve firemní restauraci VÁCLAV HRABEC - budova č. 21 Krajský úřad Zlínského kraje

Popis konkurenční stravovací společnosti **Václav Hrabec** zajišťující stravování na Krajském úřadě ve Zlíně jsem uvedla již výše v kapitole 3.6.5 - Rivalita firem na konkurenčním trhu, která je součástí **Porterovy analýzy**.

Při mé návštěvě restaurace Václava Hrabce se mi zdály celkově služby průměrně dobré, prostředí se mi líbilo a působilo na mě moderním stylem. Kvalitu jídel nemohu posoudit, protože jsem v této restauraci nechutnala nabízené hlavní jídlo. Obsluhující personál byl milý a rozsah nabídky šesti hlavních jídel je standardní. Všimla jsem si také možnosti využití knihy přání a stížností k jakýmkoli připomínkám, které má host restaurace. Firma Václav Hrabec se tak snaží o efektivní komunikaci se zákazníkem.

Vzorek dotázaných byl prováděn mezi zaměstnanci Krajského úřadu, kteří mají tuto firemní restauraci určenou zaměstnavatelem a mají to nejbližší svému pracovišti, přímo v budově. Na anketu mi odpovědělo 62 dotázaných respondentů.

Celkové zhodnocení spokojenosti hostů v restauraci Václav Hrabec vyšlo dobře ze všech zkoumaných subjektů. Tudíž poskytované služby jsou standardní úrovně. Z výsledků hodnocení uzavřených otázek anket vyplývá, že hosté jsou nejvíce spokojeni s chováním obsluhujícího personálu. Rozsah nabídky hostům vyhovuje. Strávníci nebyli zcela spokojeni s kvalitou jídel. Pravděpodobně že zde má vliv podávání levnějšího jídla na úkor kvality. Grafické vyjádření vyhodnocení uzavřených otázek anket u konkurence v restauraci Václav Hrabec uvádím v příloze P XV.

Při osobním dotazování jsem zjistila, že zákazníci stravovacího zařízení Václava Hrabce ze začátku poskytování jeho služeb nebyli spokojeni s teplotou jídel a čistotou prostředí, ale nyní se služby postupně zlepšují. Firma na Krajském úřadě působí teprve krátce. Zákazníkům se líbí rychlost obsluhy a její příjemné vystupování. Nelíbí se jim zejména kolísavá kvalita příloh (teplota a rozdílná velikost porcí). Nejčastějším přáním dotázaných bylo podávat jako přílohu k hlavnímu jídlu salát navíc. Nejvíce vystihující je konstatování, že kvalita jídel by měla být upřednostněna před rozsahem nabídky. V příloze P XVI uvádím pro ilustraci fotografie z interiéru restaurace Václava Hrabce.

Vyhodnocení u konkurence ve firemní restauraci KAREL RABEL - Ateliéry Bonton

Popis konkurenční stravovací společnosti **Karel Rabel** zajišťující stravování na Ateliérech Bonton Zlín jsem uvedla již výše v kapitole 3.6.5 - Rivalita firem na konkurenčním trhu, která je součástí **Porterovy analýzy**.

Při mé návštěvě této restaurace jsem zpozorovala nízkou kulturu stolování. Prostředí na mě působilo tmavým, ne zcela čistým a zastaralým dojmem. Obsluhující personál byl příjemný a rozsah nabídky jídel by mohl být dle mého názoru větší. Na anketu mi odpovědělo 54 dotázaných respondentů.

Z vyhodnocení ankety můžu říci, že s firmou Karel Rabel jsou zákazníci celkově spokojeni, což vyplynulo z kladených uzavřených otázek. Navíc jsem z rozhovorů s hosty zjistila, že v současné době hodnotí nejlépe strávníci ze všech předchozích stravovacích firem právě tuto firmu. Dle mého názoru to může být ale ovlivněno tím, jakou celkovou kvalitu poskytovaných služeb provozovala předchozí stravovací firma. Pokud byla špatné kvality, tak strávníci budou nyní více oceňovat kvalitu právě firmy Karel Rabel. Toto nemohu ale přesně posoudit, protože jsem nezkoumala kvality předchozí firmy. Grafické

vyjádření vyhodnocení uzavřených otázek anket u konkurence v restauraci Karel Rabel uvádím v příloze P XVII.

Z vyhodnocení otevřených otázek také celkově vyplynulo, že jsou hosté po změně stravovací firmy spokojeni s firmou Karel Rabel. Hosté využívající nový systém čipových karet si ale stěžovali na jeho nefunkčnost a všeobecnou nepřehlednost dobíjení, což vyplynulo z osobních rozhovorů s hosty. Myslím si, že tím je hodně hostů odraženo od stravování se v této jídelně. Strávníci ohodnotili kulturu stolování jako hodně nízkou (nečisté ubrusy, tácy, skleničky, příbory, popř. chybí solničky). Mezi nejčastější přání dotazovaných patřil požadavek na zvýšení rozsahu nabídky výběru jídel (více ryb, vegetariánských jídel, zeleniny, sladkých jídel a desertů). Zákazníci uvedli, že nejsou zcela spokojeni se sortimentem kantýny, její obsluhou a krátkou otevírací dobou.

3.7.2 Průzkum spokojenosti hostů ve firemních restauracích ve výrobním areálu

Průzkum spokojenosti zákazníků stravovacích zařízení ve výrobním areálu jsem prováděla také v průběhu měsíce března a dubna 2005 na zlínském trhu. Použila jsem stejný typ anket také u těchto firemních restaurací společnosti EUREST ve výrobním areálu **BARUM CONTINENTAL SPOL. S R.O. v Otrokovicích a GRASPO Zlín a u konkurence BS SERVIS CENTRUM, S. R. O.** Grafické vyhodnocení uvádím v příloze P XVIII a výsledné tabulky v příloze P XIX.

Vyhodnocení v restauraci EUREST ve společnosti Barum Continental ve výrobním areálu



Na rozdíl od „luxusnější“ firemní restaurace v administrativní budově společnosti Barum Continental se zde jedná o firemní restauraci EUREST, kterou navštěvují především hosté převážně dělnických profesí (tzv. operátoři) z výroby, ale i technici (THP). Společnost EUREST poskytuje v obou jídelnách totožné služby, jenom konkrétně prostředí je odlišné. Zaměstnanci firmy Barum nemají jinou možnost stravování v areálu a mají to nejbližší svému pracovišti. Tato hlavní jídelna má nepřetržitý provoz z důvodu 4-směnného provozu výroby s větší kapacitou, než jídelna AB (administrativní budova). Hlavní jídelna je otevřena v těchto následujících časech: pondělí - pátek 09.30-13.00 16.00-18.30 24.00-

03.00; sobota 09.30-11.30 16.30-18.00 22.00-24.00 04.00-05.00; neděle 09.30-11.30 24.00-02.00.

Je to specifický příklad velké firemní jídelny. Proto tento vzorek restaurace je hůře srovnatelný s ostatními restauracemi ve výrobních areálech firem.

Při mé návštěvě v této firemní jídelně jsem byla překvapena její velikostí a kapacitou míst, která ale nestačí velkému počtu zaměstnanců Barumu v době „špičky“ při výdeji hlavních jídel. Organizace u výdejní linky i personál zvládá „nápor“ těchto strážníků velice dobře. Ochutnala jsem zde i sladké hlavní jídlo, které bylo chutné a velikost porce mi stačila.

Na anketu mi odpovědělo 80 dotázaných respondentů. Z vyhodnocených uzavřených otázek plyne, že strážníci navštěvující hlavní jídelnu ve výrobním areálu firmy Barum nebyli zcela spokojeni především v otázkách kvality jídel (zejména její chuti) a čistoty prostředí. Prostor restaurace ovlivňuje to, že Barum je „špinavá“ výroba a strážníci z výroby přichází na obědy v pracovním oděvu mnohokrát od sazí a oleje. Výsledky průzkumu vyhodnocení uzavřených otázek anket v této velké firemní jídelně znázorňují graficky v příloze P XX a fotografie v příloze XIV.

Zákazníci velmi oceňují rozsah nabídky a zejména speciality tzv. gastronomické akce z cizích kuchyní. V jídelně je příliš teplo a nedostačující kapacita míst vzhledem k počtu strážníků. Takto si zákazníci postěžovali. Tyto „připomínky“ již společnost EUREST doporučila k řešení u vedení společnosti Barum.

Vyhodnocení ve firemní restauraci EUREST ve společnosti GRASPO Zlín



Stravovací společnost EUREST ve společnosti GRASPO Zlín nabízí zákazníkům denně 5 druhů jídel - základní menu 1; 2 druhy výběrového jídla; zákazníci se zdravotními problémy mají v nabídce dietu diabetickou a pro ty, kteří mají rádi jídla lehká a méně kalorická, je připraven v nabídce studený talíř nebo zeleninová variace. Tato nabídka sortimentu je přizpůsobena podmínkám samotného podniku a požadavkům klienta. Dále se podávají dva druhy polévek, zeleninové saláty a moučníky. Objednává se vždy 2 dny předem prostřednictvím objednávkového automatu. Zákazníci mají možnost platby kreditní kartou EUREST, kterou používají k placení v jídelně i v kantýně a nebo platí hotově. Strážníci si mohou nechat zjistit také stav účtu na kartě. Součástí jídelny je

kantýna, ve které je k dispozici denně široká nabídka výrobků studené kuchyně, slaného i sladkého pečiva, přesnídávkové polévky, guláše, bramboráků atd.. Je zde velmi pestrý sortiment. O hosty se starají dvě zaměstnankyně společně s vedoucí restaurace EUREST a průměrně vydají 90 porcí denně. Společnost GRASPO má cca 250 zaměstnanců (denní i noční směna). Restauraci navštěvují zaměstnanci společnosti GRASPO jak technických profesí, tak i dělnických profesí.

Provozní doba jídelny je od pondělí do pátku od 10,30 - 12,30 a kantýny od 7,00 - 9,00; 10,30 - 14,30 hod.. O víkendech je zavřeno. Zaměstnancům společnosti GRASPO na noční směně nabízí restaurace EUREST chlazené jednoporcovky, které si mohou zákazníci ohřát v mikrovlnné troubě na pracovišti, když restaurace EUREST stravu nevydává.

Právě v době mé návštěvy restaurace EUREST se konala jedna z gastronomických akcí - dny *turecké kuchyně* a bylo to pěkné zpestření nabídky jídel pro strážníky sladěno i s nazdobeným prostředím vztahujícím se k Turecku. V příloze P XXI uvádím pro ilustraci fotografie z interiéru firemní jídelny a ukázkou vyzdobeného prostředí doplňujícího tureckou kuchyni a v příloze P XXII uvádím pořádané gastronomické akce v roce 2005.

Při mé návštěvě na mě celkově působila restaurace na vysoké úrovni s dostatečnou kapacitou míst, čistým a klidným prostředím, které dotvářely pěkně zdobené nástěnky. Personál byl velice příjemný s rychlou obsluhou.

Ceny stravenek komerce, Syas: Menu 1, 2, ST - 63,- Kč; VD 1 - 2, ZV - 67,- Kč; salát, moučník - 13,50,- Kč. Jednoporcovky Menu 1, 2 - 22,50,- Kč; VD 1 - 2 - 24,10,- Kč.

Na anketu mi odpovědělo 58 dotázaných respondentů. Z anketního hodnocení uzavřených otázek vyplývá, že restaurace EUREST ve společnosti GRASPO Zlín je ohodnocena respondenty výborně. Výrazně hodnotili hosté příjemné chování personálu k zákazníkům, velkou čistotu prostředí restaurace a kvalitu jídel. Rozsah nabídky jídel je standardní, přizpůsobené dané restauraci, podmínkám a požadavkům klienta. Grafické vyjádření vyhodnocení uzavřených otázek anket v restauraci EUREST - GRASPO Zlín uvádím v příloze P XXIII.

Z rozhovorů (otevřených otázek) s hosty restaurace jsem konkrétně zjistila, že se jim celkově líbí možnost stravování v jídelně a kantýně a velmi jim vyhovuje. V areálu společnosti GRASPO nemají její zaměstnanci jinou možnost stravování. Hosté by si navíc přáli těstoviny jako přílohu, výdej minutek, navíc salát k hlavnímu jídlu. Dále by si přáli

hlavně zaměstnanci z výroby čepované (nealko) pivo. V kantýně nadměru ocenili veliký sortiment a velmi sympatický personál.

Vyhodnocení u konkurence BS Servis Centrum ve společnosti MITAS a. s.

Popis konkurenční stravovací společnosti **BS Servis Centrum, s. r. o.** zajišťující firemní stravování pro společnost MITAS a. s. ve Zlíně jsem uvedla již výše v kapitole 3.6.5 - Rivalita firem na konkurenčním trhu, která je součástí **Porterovy analýzy**.

Při mé návštěvě firemní jídelny společnosti BS Servis na mě působilo prostředí tmavým, ne zcela čistým dojmem. Chování personálu k zákazníkům bylo příjemné. K obědu si zde mohou také hosté přikoupit doplňkový sortiment v kantýně, která je součástí jídelny.

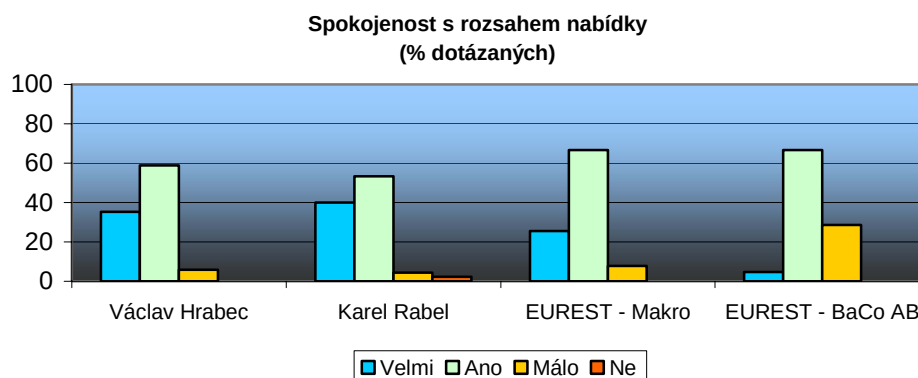
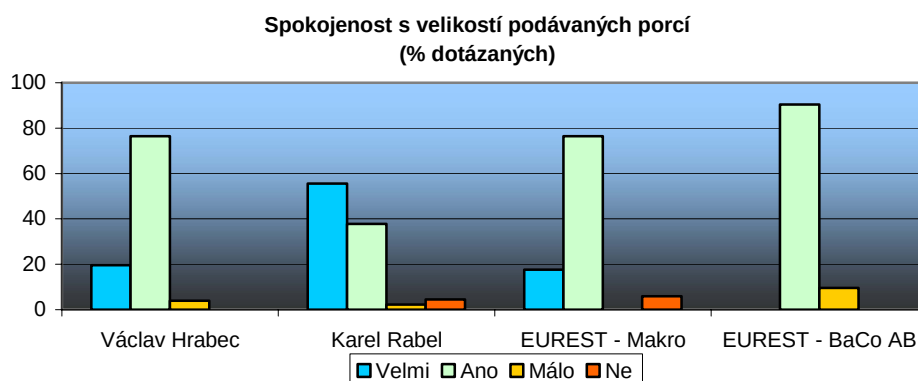
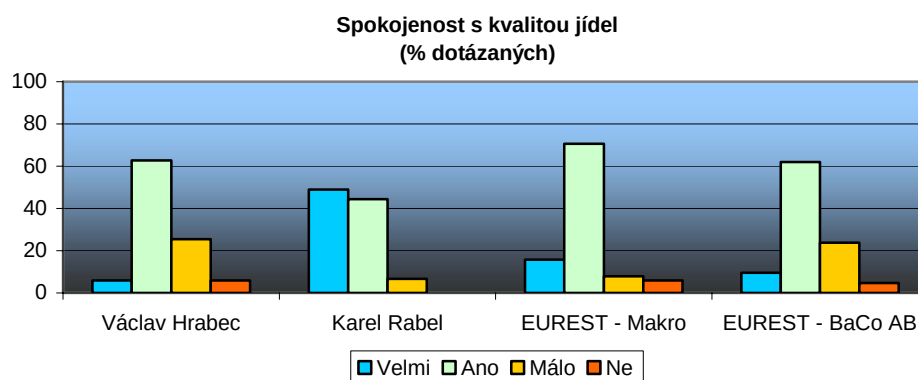
Na anketu mi odpovědělo 60 dotázaných respondentů. V restauraci BS Servis, jak vyplývá z anketního vyhodnocení uzavřených otázek, zákazníci nejsou plně spokojeni se stravovacími službami. Nespokojeni jsou především s prostředím a čistotou restaurace a zároveň s rozsahem nabídky jídel. Grafické vyjádření vyhodnocení uzavřených otázek anket ve stravovací společnosti BS Servis Centrum uvádím v příloze P XXIV.

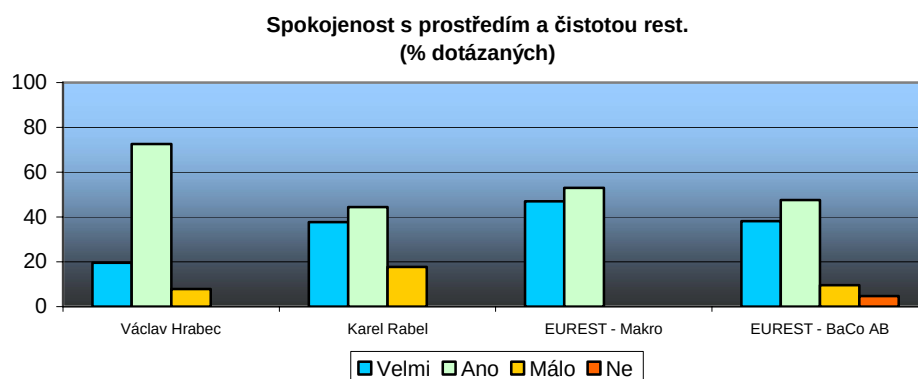
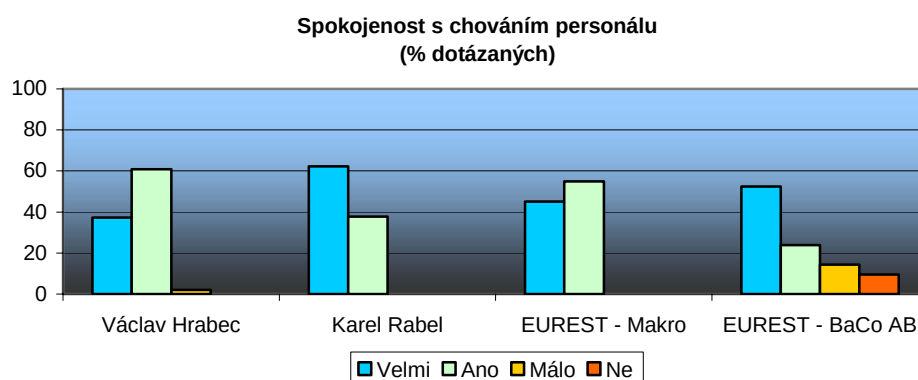
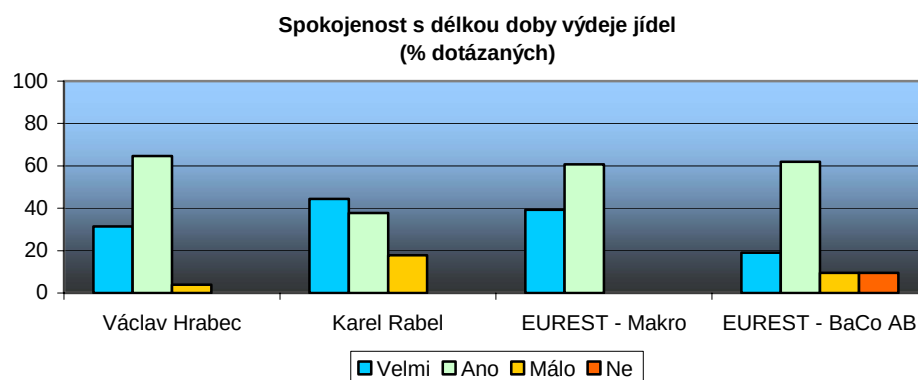
Z druhé části ankety tzv. otevřených otázek vyplynulo, že hosté opravdu nehodnotí prostředí restaurace jako dobré a přáli by si delší otevírací dobu (nejméně o hodinu delší než je nyní). Lepší kultivovanější prostředí by si přála většina dotázaných. Musím zde opět konstatovat, že zlepšení služeb závisí na mnoha okolnostech např. na druhu výroby klienta (firmy Mitas) a jeho požadavcích atd.. Zákazníkům nevyhovuje systém objednání jídla předem a způsob markování obsluhy na pokladně.

3.7.3 Celkové grafické vyjádření a vzájemné srovnání společnosti EUREST a její konkurence na zlínském trhu

SROVNÁNÍ FIREMNÍCH RESTAURACÍ

Grafické vyjádření uzavřených otázek anket a vzájemné srovnání firemních restaurací společnosti EUREST v Makru a EUREST ve firmě Barum Continental (v administrativní budově - AB) a její konkurence na zlínském trhu stravovacích firem Václav Hrabec, s. r. o. a Karel Rabel:

Otázka č. 1: Spokojenost zákazníků s rozsahem nabídky (výběru) jídel*Obr. 7. Spokojenost s rozsahem nabídky (výběru) jídel.*Otázka č. 2: Spokojenost zákazníků s velikostí porcí odpovídající ceně*Obr. 8. Spokojenost s velikostí podávaných porcí.*Otázka č. 3: Spokojenost zákazníků s kvalitou jídel*Obr. 9. Spokojenost s kvalitou jídel.*

Otázka č. 4: Spokojenost zákazníků s prostředím a čistotou restaurace*Obr. 10. Spokojenost s prostředím a čistotou restaurace.*Otázka č. 5: Spokojenost zákazníků s chováním personálu*Obr. 11. Spokojenost s chováním personálu k zákazníkům.*Otázka č. 6: Spokojenost zákazníků s délkou doby výdeje jídel*Obr. 12. Spokojenost s délkou doby výdeje jídel.*

Z výše uvedeného grafického srovnání firem. restaurací vyplývá následující zhodnocení:

1. V anketách se projevilo, že se **spokojeností s rozsahem nabídky jídel** jsou na podobné úrovni spokojeni zákazníci konkurenčních firem Václav Hrabec a Karel Rabel i společnost EUREST - restaurace Makro. Jedná se o velmi subjektivní pocity strážníků v této otázce spokojenosti, kteří jsou v současné době zvyklí na to, jaký sortiment jim restaurace nabízí. Samozřejmě postupem času budou zákazníci žádat větší a větší nabídku výběru jídel. Jako další vyšla restaurace EUREST v Barumu - AB, která je hodnocena také dobře. Zde vyplynul zajímavý výsledek, protože ze všech zkoumaných konkurenčních firem restaurace EUREST v Barumu, jak jsem zjistila, má nejširší nabídku výběru jídel. Nabízí až o 10 druhů jídel více než konkurence a umístila se v hodnocení rozsahu nabídky jídel jako poslední. Toto je ale vlastní názor hostů restaurace (zaměstnanců společnosti Barum), kteří nemají možnost srovnání s ostatními, já ano.
2. Z výzkumu vyplynulo, že spokojení s **velikostí porcí** odpovídající ceně jsou celkově posouzeny všechny zkoumané restaurace velice shodně, jak konkurenční firmy Karel Rabel a Václav Hrabec, tak i společnost EUREST - restaurace v Makru i ve firmě Barum.
3. Celková spokojenost strážníků s **kvalitou jídel** byla podobně hodnocena jak v konkurenční firmě Karel Rabel, tak i v restauraci EUREST v Makru. Dále se umístila restaurace EUREST ve firmě Barum a konkurenční firma Václav Hrabec také na podobné úrovni.
4. Pokud jde o srovnání stravovacích firem v otázce **spokojenosti zákazníků s prostředím a čistotou restaurace**, jednoznačně nejvíce se líbila zákazníkům restaurace EUREST v Makru. V této hodnocené otázce jsou za restaurací EUREST hodnoceny také téměř podobně další tři firmy - konkurenční firma Václav Hrabec; dále restaurace EUREST Barum Continental - AB a nakonec konkurenční firma Karel Rabel.
5. **Spokojenost s chováním personálu k zákazníkům** byla oceňována nejlépe v restauracích firem EUREST v Makru a konkurenčních firem Karel Rabel a Václav Hrabec téměř na stejné úrovni. V jídelně EUREST v administrativní budově v Barumu vyšla tato anketní otázka také velmi dobře a zákazníci jsou zde celkově spokojeni s obsluhujícím personálem.
6. S **délkou doby výdeje (doba provozu jídelny)** byli spokojeni strážníci stejně dobře ve všech restauracích - restaurace EUREST - Makro, která má otevřeno celý den;

konkurenční firmy Václav Hrabec a Karel Rabel; i restaurace EUREST - Barum Continental v administrativní budově.

Celkové zhodnocení

Celkově ze srovnání firemních restaurací určených spíše pro technické pracovníky a veřejnost vyšla nejlépe v umístění restaurací společnost **EUREST v MAKRU**. Zákazníci ocenili velmi kvalitní služby restaurace EUREST v Makru, která má moderní styl vybavení, což působí na zákazníky velkým nadstandardem, hostům se zde velmi líbí a jsou spokojeni se službami.

Dále se umístila v celkovém hodnocení konkurenční firma **Václav Hrabec** a následně za ní konkurenční firma **Karel Rabel**, která byla vyhodnocena v otázce spokojenosti s kvalitou jídel nejlépe. Na Ateliérech Bonton Zlín působí firma teprve krátkou dobu, od ledna roku 2005. Lidem zatím ještě daná strava „nezevšedněla“ podle mého názoru a považují ji za velmi chutnou, a tím i kvalitní. Také ji srovnávají s předchozí stravovací firmou, která zde působila dříve, jak jsem již uvedla výše v analýze, a tak se zdá nyní hostům firma Karel Rabel celkově s kvalitou jídel lepší. Toto může mít vliv na tento pozitivní výsledek konkurenční firmy Karel Rabel.

Dále zákazníci ocenili stravovací služby restaurace **EUREST v administrativní budově** firmy Barum Continental. Na tento výsledek působí opačný faktor než ten, který jsem zmínila u konkurenční firmy Karel Rabel. EUREST provozuje své stravovací služby v Barumu téměř 10 let a strávníci již vysokou úroveň kvality služeb považují za standard, na který si rychle zaměstnanci Barumu zvykli a přáli by si čím dál více a více.

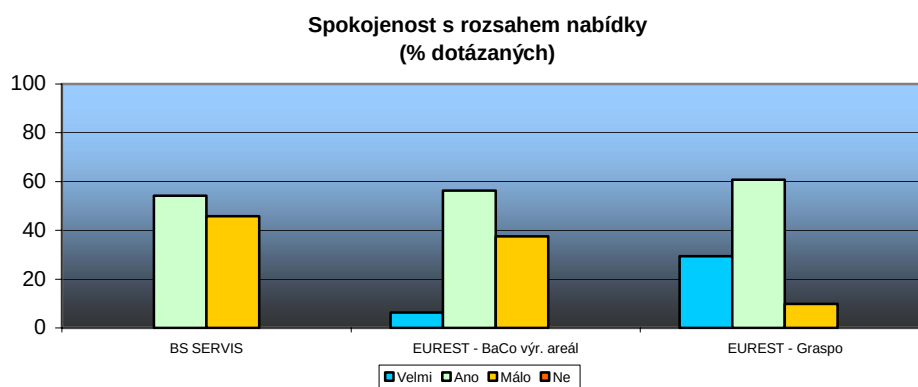
Základním sortimentem společnosti EUREST je 9 druhů jídel navýšené o minutky vařené na místě až na 15 druhů jídel denně na výběr a k tomu navíc pořádané gastronomické akce pro větší pestrost nabídky. Zásadou EURESTu je také, že stejné jídlo se nesmí opakovat v jídelníčku do 21 dnů. Takže výsledky vychází jinak pro společnost EUREST než u konkurence, která nenabízí ale tak velký sortiment.

SROVNÁNÍ FIREMNÍCH RESTAURACÍ VE VÝROBNÍM AREÁLU:

Grafické vyjádření uzavřených otázek anket a vzájemné srovnání firemních restaurací společnosti EUREST ve firmě Barum Continental ve výrobním areálu a

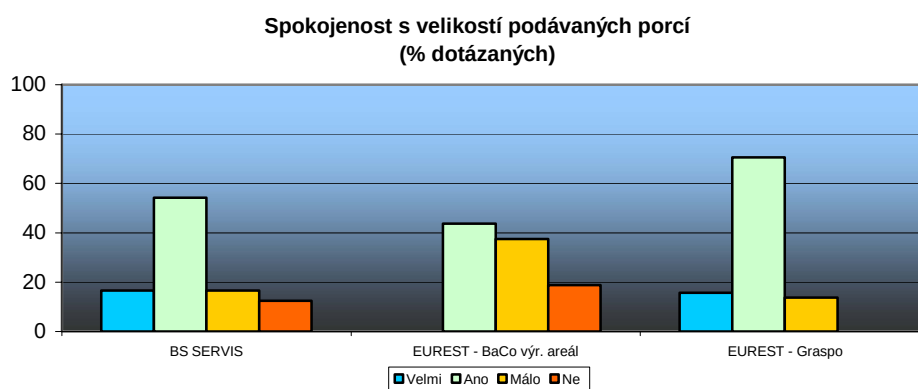
ve společnosti GRASPO Zlín a její konkurence na zlínském trhu stravovací firmy BS Servis ve společnosti Mitas a.s. Zlín:

Otázka č. 1: Spokojenost zákazníků s rozsahem nabídky (výběru) jídel

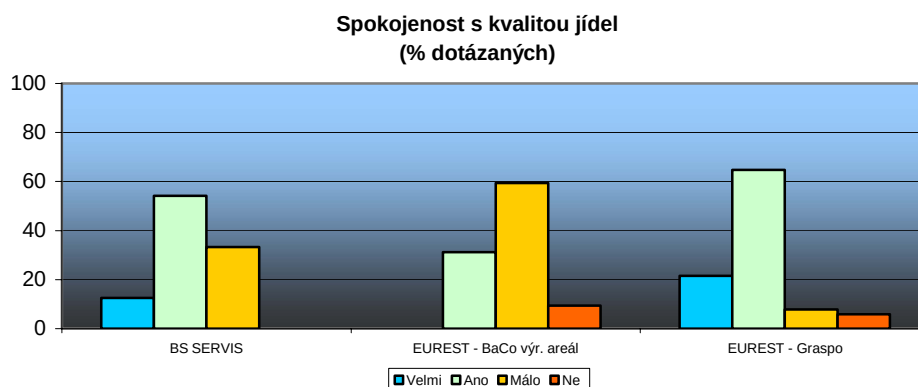
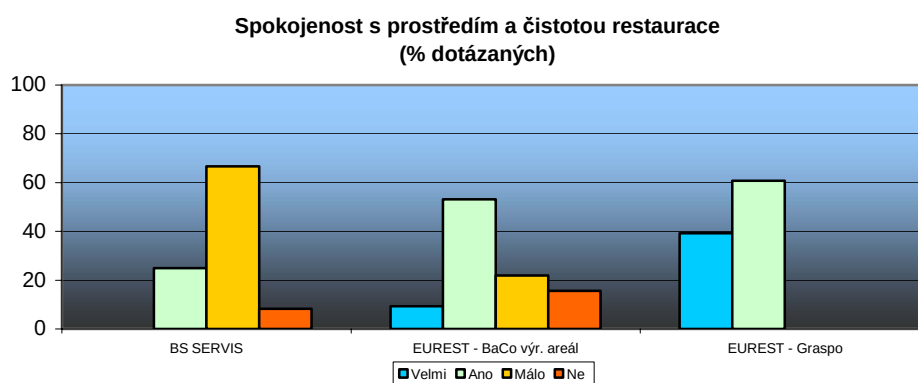
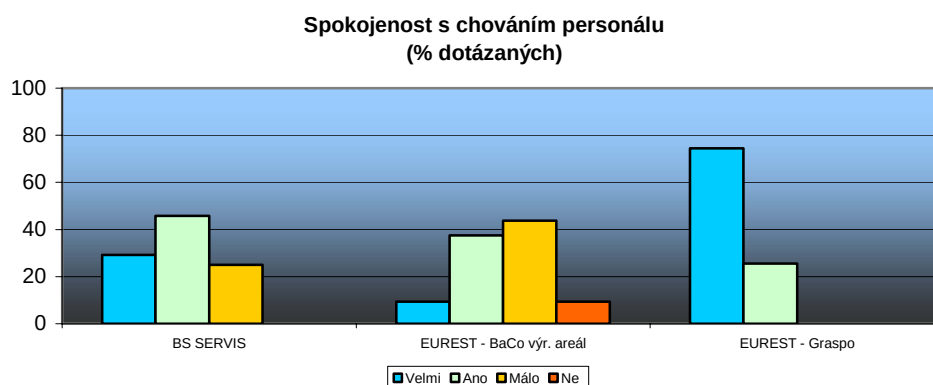


Obr. 13. Spokojenost s rozsahem nabídky (výběru) jídel.

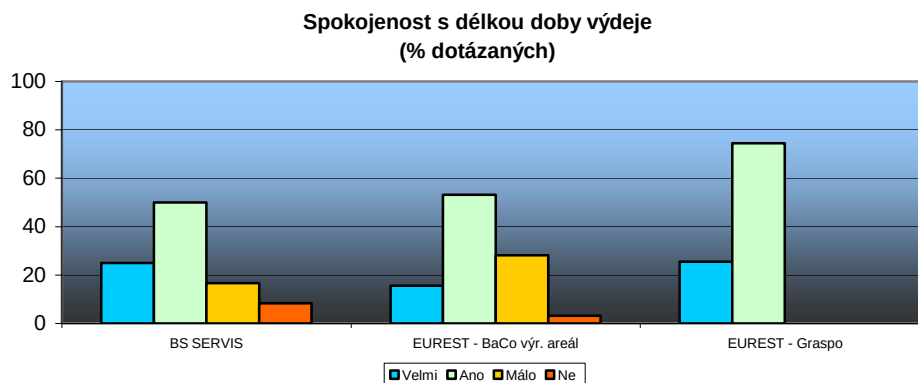
Otázka č. 2: Spokojenost zákazníků s velikostí porcí odpovídající ceně



Obr. 14. Spokojenost s velikostí podávaných porcí.

Otázka č. 3: Spokojenost zákazníků s kvalitou jídel*Obr. 15. Spokojenost s kvalitou jídel.*Otázka č. 4: Spokojenost zákazníků s prostředím a čistotou restaurace*Obr. 16. Spokojenost s prostředím a čistotou restaurace.*Otázka č. 5: Spokojenost zákazníků s chováním personálu*Obr. 17. Spokojenost s chováním personálu k zákazníkům.*

Otázka č. 6: Spokojenost zákazníků s délkou doby výdeje jídel



Obr. 18. Spokojenost s délkou doby výdeje jídel.

Z výše uvedeného grafického srovnání firem. restaurací vyplývá následující zhodnocení:

1. V anketách se projevilo, že se spokojeností s **rozsahem nabídky jídel** jsou nejvíce spokojeni zákazníci společnosti EUREST Graspo. Velmi dobře hodnotili zákazníci také rozsah nabídky jídel v restauraci EUREST v hlavní jídelně ve výrobním areálu firmy Barum Continental. Méně spokojeni s nabídkou jídel jsou zákazníci jídelny BS Servis.
2. Z výzkumu vyplynulo, že **spokojeni s velikostí porcí** odpovídající ceně jsou celkově nejvíce v restauraci EUREST Graspo. Strávníci hodnotí obecně cenu jako dobrou, ale vždy budou požadovat spíše cenu nižší. Každý zákazník stále upřednostňuje nízkou cenu. Spokojenost s velikostí porcí odpovídající ceně u konkurenční firmy BS Servis a restaurace EUREST v Barumu hodnotí hosté také dobře..
3. Celková spokojenost strávníků s **kvalitou jídel** byla vyhodnocena jednoznačně nejlépe opět v restauraci EUREST Graspo a hosté zde považují kvalitu za výbornou. Průměrně stejně dobře považují hosté kvalitu jídel v konkurenční firmě BS Servis a kvalitu jídel v restauraci EUREST v Barumu v hlavní jídelně ve výrobním areálu.
4. Pokud jde o srovnání firem v otázce **spokojenosti s prostředím a čistotou restaurace**, jednoznačně nejlepší byla restaurace společnosti EUREST, která se nachází ve výrobním areálu grafické společnosti GRASPO Zlín. Za ní bylo zhodnoceno prostředí v jídelně EUREST ve výrobním areálu Barumu. Málo byli zákazníci spokojeni s prostředím restaurace firmy BS Servis.
5. **Spokojenost s chováním personálu k zákazníkům** byla oceňována jednoznačně nejlépe v restauraci EUREST Graspo. Spokojeni byli také s chováním personálu

k zákazníkovi hosté restaurace konkurenční firmy BS Servis a hlavní jídelny EUREST v Barumu ve výrobním areálu.

6. **S délkou doby výdeje (doba provozu jídelny)** byli spokojeni strážníci ve všech firemních restauracích podobně, nejlépe vyšla opět restaurace EUREST Grasp, za ní konkurenční firma BS Servis a restaurace EUREST v Barumu ve výrobním areálu na stejné úrovni.

Celkové zhodnocení

Celkově ze srovnání firemních restaurací ve výrobním areálu firem byla oceněna jednoznačně nejlépe ze všech kladených otázek restaurace EUREST Grasp Zlín. Za touto restaurací byly hodnoceny téměř na stejné úrovni restaurace **EUREST** v Barumu a konkurenční firma **BS Servis**.

Hlavní velkou jídelnu EUREST ve výrobním areálu firmy Barum Continental, jak jsem již uvedla v analýze, nelze zcela srovnávat pro její určitou specifičnost. Musíme brát v ohled druh výroby společnosti Barum Continental, velký počet zaměstnanců, dlouhé působení EURESTu v této firmě a další faktory. Tato nespokojenost je dle mého osobního názoru dána tím, že zákazníci si velmi rychle zvyknou na vysoký standard služeb a postupem času jej považují za „běžný“. Ale konkurence by jim nenabídla takové služby na tak vysoké kvalitní úrovni jako EUREST.

3.7.4 Závěrečné zhodnocení průzkumu u konkurence

K celkovému shrnutí kvality poskytovaných stravovacích služeb **u konkurence** společnosti EUREST na zlínském trhu mi napomohla Porterova analýza odvětví a vlastní průzkum prostřednictvím anket a návštěvy firemních restaurací.

Z podrobného vyhodnocení výše uvedeného srovnání plyne, že u konkurenčních firemních restaurací **VÁCLAV HRABEC a KAREL RABEL** nevyplývá žádná velká konkurenční výhoda nad společností EUREST. Nejčastěji uvedeným pozitivem těchto konkurenčních firem byl obsluhující personál, jehož kvality zákazníci nejvíce ocenili. Strážníkům se velmi líbila vzorná obsluha a její rychlost u výdejní linky a velice ochotný a vstřícný personál. Způsoby jednání lidí jsou na lidech samotných. „*Služba jsou konkrétní lidé, ne firma*“. [16]

Zmapováním konkurence u firmy **BS SERVIS**, firemní restaurace ve výrobním areálu, jsem došla k závěru, že BS Servis nevyniká žádnou velkou konkurenční výhodou nad společností EUREST.

3.7.5 Závěrečné zhodnocení průzkumu společnosti EUREST

Stravovací a doplňkové služby jsou poskytovány lidmi a jsou poskytovány lidem. Protože lidé jsou subjektivní, jejich hodnocení je také subjektivní. Proto se odpovědi na otázky *spokojenosti* se stravovacími službami liší **v závislosti na chuti a představách každého zákazníka individuálně**. Dle mého názoru hodnotí hosté spokojenost s kvalitou jídel hlavně podle toho, jak jim strava chutná a tento jejich „pocit“ je velice individuální. Je to každého jeho subjektivní názor a to bych zde chtěla velmi zdůraznit.

Porozumění potřebám strávníků a jejich následné uspokojení jsou klíčem k úspěšnosti firmy. V praxi není snadné dosáhnout dokonalosti a čas od času se stane, že je zákazník nespokojen. Je důležité vážit si zákazníků, kteří své pozitivní, ale i negativní zkušenosti podniku sdělí. Podnik pak má možnost řešit tyto problémy a případné nedostatky se snažit odstranit. Těžko je možné očekávat zlepšení tam, kde se zdá, že je všechno v pořádku. Připomínek zákazníků je si třeba cenit.

Společnost EUREST sama provádí velmi často zkoumání spokojenosti svých hostů již dlouhodobě pomocí anket různých typů. Pro efektivní komunikaci se zákazníkem používá EUREST 4 hlavní způsoby - 1. komunikace vedoucího (ev. kteréhokoliv pracovníka) na výdeji se zákazníkem; 2. jednodenní anketa, na kterou reaguje EUREST do 24 hodin a je k dispozici v každé provozovně ve stojanu; 3. jedenkrát ročně velká anketa a 4. možnost připomínek prostřednictvím internetu na webových stránkách společnosti EUREST. Ankety pro ilustraci uvádím v příloze P XXV.

Dále bych chtěla dodat, že uzavřené otázky z mého průzkumu ukazují spíše celkovou představu o poskytovaných službách z širšího hlediska viz. grafické vyjádření, ale skutečné připomínky z rozhovorů (z otevřených otázek) s hosty restaurace jsou velmi konkrétní a cenné a dotváří skutečnou představu o poskytovaných službách.

Z výše uvedeného vyhodnocení lze shrnout, že společnost EUREST oproti svým konkurentům na zlínském trhu nabízí svým zákazníkům stravovací služby velmi vysoké až nadstandardní úrovně ve všech jejích firemních restauracích.

Je důležité zmínit, že služby poskytované společností EUREST jsou šité na míru požadavkům klienta (firmy) a splnění jeho specifických potřeb. Jednotlivé provozovny společnosti EUREST v daných firmách se tedy proto od sebe liší a ovlivňují to tyto hlavní faktory: možnosti klienta a možnosti společnosti EUREST. Důvody odlišení mohou být parametry prostoru restaurace, druh výroby dané firmy, vybavení stávající kuchyně, možnost investování do modernizace provozu a také je vše hlavně závislé na vzájemné domluvě s klientem a jeho požadavcích. Výsledky hodnocení průzkumu ovlivňují nejen tyto nestejně podmínky, ale i subjektivní pocity strážníků a vyhodnocení těchto subjektivních pocitů hostů restaurace.

Příkladem je moderní restaurace společnosti **EUREST v MAKRU Malenovice**, která je kombinací firemního stravování a komerčního typu restaurace. Je to poměrně nově zřízená restaurace a její služby byly zákazníky zhodnoceny velmi kladně. Konkurenční výhodou je zde moderní zařízení restaurace, čisté a nekuřácké prostředí. A velkou výhodou specifickou právě pro tuto restauraci je roznášení objednaných minutkových jídel hostům přímo ke stolu. Bohužel tato restaurace zatím nenalákala zákazníky z řad veřejnosti k návštěvě v takové míře, jakou by si společnost EUREST přála.

Naopak služby společnosti **EUREST** poskytované ve firmě **Barum Continental** jsou specifické právě pro tuto velkou firmu a ovlivněné i druhem výroby firmy. Celkově byly služby zhodnoceny velmi dobře. Už před 9 lety, kdy začala působit společnost EUREST ve firmě Barum a poskytovat své stravovací služby, tak restaurace byla „nadčasová“. Prostor výrazně dotváří celkový dojem jídelny a také to, jak se během doby oběda strážník cítí v tomto daném prostředí.

Zapojením zákazníků do ankety jsem získala cenné odpovědi, které jsou zdrojem informací o spokojenosti zákazníků se službou, kterou poskytuje společnost EUREST. Na základě reakcí hostů na poskytované služby budu moci určit **konkurenční výhody společnosti EUREST jako její silné stránky** a dále stanovím slabé stránky do SWOT analýzy. Na základě výsledků této analýzy získá společnost EUREST podněty k neustálé snaze o zlepšování svých služeb a vzájemné spolupráce se zákazníky.

Cílem průzkumu bylo zjistit spokojenost zákazníků se stravovacími službami společnosti EUREST a její konkurence na zlínském trhu. Získané konkrétní připomínky a specifické

komentáře zákazníků z vyhodnocených anket mohou napomoci společnosti EUREST k ještě většímu zlepšení kvality svých služeb.

Na závěr analýzy uvedu důležité vyvozené **konkurenční výhody společnosti EUREST jako silné stránky do následující SWOT analýzy v kap. 3.8** vzhledem k její místní konkurenci na zlínském trhu, které vyplývají z výše uvedené Porterovy analýzy a z vyhodnoceného průzkumu anket ve firemních restauracích společnosti **EUREST - MAKRO Malenovice, GRASPO Zlín** a ve firmě **Barum Continental v Otrokovicích**.

3.8 SWOT analýza společnosti EUREST na zlínském trhu

Úspěšná firma jako EUREST věnuje pozornost interním i externím stránkám svého podnikání. Je si vědoma, že okolní prostředí permanentně vytváří nejen nové příležitosti, ale i hrozby. Tím, že společnost EUREST porozumí prostředí kolem sebe, může využít těchto příležitostí a minimalizovat rizika. Proto společnost chápe význam nepřetržitého sledování vnitřního a vnějšího prostředí a přizpůsobení se jeho charakteru jako součást konkurenčního boje.

Pro kompletní pohled jsou předchozí analýzy doplněny analýzou SWOT, která je dalším krokem k určení současné pozice společnosti EUREST na zlínském trhu. Základním úkolem SWOT analýzy je zjistit silné a slabé stránky a zároveň příležitosti a hrozby společnosti EUREST na zlínském trhu. Do této SWOT analýzy jsem zahrnula své výsledky všech provozoven společnosti EUREST, které jsem zkoumala na zlínském trhu.

Při stanovování SWOT analýzy společnosti EUREST na zlínském trhu jsem vycházela z předešlého vyhodnocení anketních lístků jako primárního sběru dat. Další informace jsem získala ze sekundárních údajů. Zjištěné silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby jsou uvedeny v následujících souhrnech. Silné stránky jsou zároveň konkurenční výhody společnosti EUREST, které uvádím níže. V analýze SWOT uvádím

3.8.1 Silné stránky

- vedoucí pozice na zlínském trhu,
- největší a nejznámější na zlínském trhu,
- dostatek zkušeností v oboru,

- vazby na klíčové dodavatele a odběratele,
- vazby na lokální prostředí,
- firemní zázemí zahraniční společnosti a využití světového know - how,
- konkurenceschopná pozice na zlínském trhu,
- zavedený bezobjednávkový systém,
- široká škála způsobů platby (bezhotovostní - kreditní, debetní systém placení) i hotovostní platby, stravenky) a k tomu patřičný SW,
- příjemná obsluha a ochotný kvalifikovaný personál s milým vystupováním,
- široký rozsah nabídky výběru jídel a salátů,
- gastronomické akce a speciality cizích kuchyní,
- široká nabídka jídel a nápojů (velký sortiment doplňkových služeb),
- vztahy se stálými zákazníky,
- příjemné prostředí a čistota restaurace vyzdobené nástěnkami,
- technologie chlazených jídel a velká centrální výroba chlazených jídel,
- držitel certifikátu jakosti ISO 9001:2000,
- zavedení norem HACCP do systému,
- propracovaný systém přepravy a rozvozu stravy,
- služba šitá na míru - splnění specifických potřeb klientů,
- rychlá reakce na měnící se potřeby zákazníků,
- kontrola spokojenosti hostů s kvalitou služeb prostřednictvím rozličných anket,
- komplexní služba - jídelna, kantýna i doplňkový prodej (prod. aut.značky Selecta),
- výdej minutek s obsluhou až ke stolu, specifické v restauraci EUREST - Makro.

3.8.2 Slabé stránky

- „zaběhnutý“ vysoký standard v restauraci EUREST, na který si hosté již zvykli (Barum Continental),

- hodnocení kvality jídel (zejména chuti) podle subjektivních pocitů zákazníků,
- prostředí některých provozoven je závislé na druhu výroby firmy (klienta),
- nedostatečná schopnost firmy v získávání potřebných informací o konkurenci,
- nízká návštěvnost restaurace EUREST v Makru, která je kombinací firemního a komerčního stravování.

3.8.3 Příležitosti

- nové technologie a zajištění technologického vybavení provozu,
- rozšiřování současné nabídky jídel,
- dobré dodavatelské vztahy,
- rozdílnost zákazníka z různých odvětví,
- trend ve změně životního stylu a zdravých stravovacích návyků,
- růst koupěschopnosti zákazníků,
- snižování nákladů na přípravu jídel,
- moderní způsob stravování,
- rozšiřování svých služeb,
- účast na různých akcích v regionu – navázání kontaktů,
- nové trhy - EU,
- rozvoj marketingových aktivit,
- nepružnost konkurentů.

3.8.4 Hrozby

- nová konkurence v ČR,
- prostředky konkurence – jakost, cena, čas,
- nedostatečná schopnost firmy v získávání potřebných informací o konkurenci,
- hrozba substitutů,

- přísná kontrola předpisů,
- nově schválené zákony, sazby DPH a omezení,
- vstup do EU,
- přibližování a „kopírování“ úrovně poskytovaných služeb,
- přistoupení na méně výhodné podmínky klienta (prostory, šíře sortimentu, atd.),
- vyšší nároky zákazníků na nadstandardní služby,
- sociální, demografické a technologické změny v regionu.

3.9 Shrnutí analytické části

Cílem analytické části mé diplomové práce bylo provést výchozí analýzy potřebné pro zhodnocení konkurenčního postavení společnosti EUREST spol. s r.o. na zlínském trhu a pro vypracování projektu.

Nejdříve jsem se zaměřila na stručné uvedení základních údajů a představení profilu společnosti EUREST. Poté jsem popisovala analýzu makroprostředí a další důležitou součástí analýzy byl Porterův model pěti sil.

Na základě mého průzkumu spokojenosti zákazníků firemních restaurací a analýz shrnutých v konceptu SWOT analýzy vyplynulo, že společnost EUREST nabízí svým zákazníkům služby velmi vysoké až nadstandardní úrovně. Vzhledem k neustálému tlaku konkurence by měla společnost EUREST posilovat své silné stránky a stavět dále na nich. Nutnou podmínkou k přežití je inovativní přístup a naprostá orientace na zákazníka.

Z této analytické části diplomové práce budu vycházet při tvorbě navrhovaného projektu.

Z analýz vyplynulo, že přes nejlepší postavení společnosti EUREST na zlínském trhu je neustále co zlepšovat. Z pohledu slabých stránek společnosti se jedná především o problematiku nízké návštěvnosti restaurace EUREST ve velkoobchodě MAKRO Zlín.

Projektová část mé diplomové práce bude zaměřena na zvýšení návštěvnosti restaurace EUREST v Makru, která je kombinací firemního a komerčního stravování.

4 PROJEKTOVÁ ČÁST

Cílem projektové části je na základě výsledků analýz navrhnout projekt zlepšení konkurenční schopnosti společnosti EUREST, spol. s r. o. na zlínském trhu a uvést možné přínosy a rizika spojené s implementací navrhovaného projektu do praxe.

Vymezenou problematikou je nízká návštěvnost restaurace EUREST ve velkoobchodě MAKRO, která je kombinací komerčního typu restaurace pro veřejnost a zákazníky nakupující v Makru, a zároveň firemní restaurací pro zaměstnance Makra.

Nejprve uvedu v projektové části možnosti, kterými lze nízkou návštěvnost restaurace EUREST v Makru řešit. Vzhledem k omezeným možnostem a rozsahu diplomové práce, není možné vyřešit danou problematiku dopodrobna. Součástí projektu jsou také návrhy a závěrečná doporučení na podporu zvýšení konkurenceschopnosti společnosti EUREST.

4.1 Projekt zlepšení konkurenceschopnosti společnosti EUREST se zaměřením na zvýšení návštěvnosti restaurace EUREST v Makru

Strategickým zaměřením do budoucna je zvýšit návštěvnost restaurace EUREST ve velkoobchodě MAKRO.

4.1.1 Historie projektu

Při mém projektu vycházím z výsledků průzkumu spokojenosti zákazníků, který jsem prováděla prostřednictvím anket přímo v prostorách restaurace EUREST v Makru. Velikost vzorku dotázaných respondentů, kteří mi byli ochotni odpovědět na otázky, byla 51 hostů restaurace EUREST. Polovina dotazovaných byli zaměstnanci velkoobchodu Makro a druhá polovina dotazovaných hostů byla veřejnost.

Hosté ocenili velmi kvalitní služby restaurace EUREST v Makru, která má moderní styl vybavení, což působí na zákazníky vysokým nadstandardem. Hostům se zde velmi líbí, jsou celkově velice spokojeni se službami a oceňují nekuřácké prostředí restaurace. Tato restaurace je právě specifická kombinací komerční a firemní restaurace, ale přesto je návštěvnost restaurace velmi nízká.

K práci na tomto projektu mě vedla právě snaha o zvýšení návštěvnosti restaurace EUREST ve velkoobchodě MAKRO. Správnými úpravami současné restaurace také docílit zaujmutí stávajících zákazníků. V neposlední řadě je to také snaha o přilákání nové zákaznické veřejnosti do restaurace.

Management společnosti EUREST mi poskytl přístupné informace o stávajícím systému marketingových činností v této restauraci.

4.1.2 Hlavní cíl projektu

Hlavním cílem projektu je celkové zvýšení návštěvnosti restaurace EUREST ve velkoobchodě MAKRO.

4.1.3 Dílčí cíle projektu

- 1. Úpravy v současné restauraci EUREST v Makru k zaujmutí stávajících zákazníků.**
- 2. Návrh změny organizace restaurace EUREST v Makru.**
- 3. Podpůrné propagační činnosti k přilákání nových potenciálních zákazníků.**

4.1.4 Co není součástí projektu

Součástí projektu není změna cen, změna kvality pokrmů, změna technologie.

Mým úkolem zároveň nebude rozhodnutí o prosazení navrhovaných řešení. Projekt také nepředkládá metodiku ani 100 % návod zaručující úspěch za každé situace.

4.1.5 Omezení projektu

Realizace projektu je omezena výší marketingového rozpočtu společnosti EUREST, schopnostmi a možnostmi manažerů prosadit navrhované změny.

Časové omezení - stanovenou problematiku je třeba zvládnout vyřešit do konce roku 2005.

Limit rozpočtu je stanoven ve výši 350 000,- Kč.

4.2 Úpravy v současné restauraci EUREST v Makru k zaujmutí stávajících zákazníků.

Cílem úprav a změn v současné restauraci EUREST v Makru je zaujmout stávající zákazníky restaurace, nalákat je k další návštěvě, a tím zvýšit návštěvnost restaurace. V současné době navštěvuje restauraci hlavně zákaznická veřejnost velkoobchodu Makro, dále široká veřejnost a zaměstnanci Makra v rámci firemního stravování.

4.2.1 Základní komunikační prostředky

Při přihlédnutí k omezeným finančním prostředkům, jež je restaurace schopna uvolnit na marketingové účely, je přinejmenším výhodné vycházet z komunikačních prostředků, které jsou nejjednodušeji dosažitelné, přitom levné, a subjekt má nad nimi kontrolu. Proto je vhodné se při omezeném rozpočtu nejdříve zaměřit na vlastní prostředky komunikace a poté rozvíjet komunikaci směrem ven. Mezi základní komunikační prostředky lze zařadit *vzhled a design interiéru; interní reklamu a point-of-sale materiály; internet; venkovní reklamu; kupony a slevy; osobní prodej a kvalitu zaměstnanců*. Tyto prostředky mohou být ihned upraveny, popřípadě aktualizovány, aby začaly plnit svůj účel. Poměry v nasazení však přímo závisí na velikosti restaurace a poté velikosti ovlivňované cílové skupiny. Nákladová analýza je provedena v závěru této kapitoly.

Vzhled a design interiéru restaurace

Kvalitně navržené prostředí restaurace vnímá zákazník velmi pozitivně. Vedení restaurace si uvědomuje, že musí „udržet“ své nynější zákazníky a také přitáhnout nové, proto klade velký důraz na design a komfort restaurace. Restaurace musí svým „vzhledem“ a uspořádáním zákazníky přitahovat. Cílem je zpříjemnit zákazníkům původní prostředí a provést nějaké efektivní změny.

Navrhuji jako doplněk interiéru restaurace aranžovat spuštěné ozdobné košíky s květinami v prostoru jako dekorace k oživení místnosti.

Z důvodu prosklené západní stěny doporučuji do její horní části umístit modrou, „kouřovou“ nebo zrcadlovou průhlednou folii proti slunci tak, aby nebránila výhledu. Toto opatření bude nutné zvláště v letních měsících pro lepší klima restaurace.

Interní reklama

Interní reklama je reklama v místě realizace použitá ke stimulaci prodeje a bude patřit mezi hlavní zbraně restaurace. Mezi takové prostředky budou patřit speciálně navržené jídelní a nápojové lístky, informační štítky a propagační materiály akcí na stolech, nástěnkách apod.. Jako další vhodný způsob, jak opět přilákat zákazníky k návštěvě, doporučuji umístit na stoly restaurace například dopředu měsíční jídelní lístek s určitými gastronomickými akcemi. Jedná se o velmi účinný způsob, jak nabídnout současným hostům restaurace budoucí služby a přilákat je k další návštěvě. Restaurace EUREST si vytvoří tyto interní materiály sama, proto budou náklady pouze na kopírování.

Místo původní nástěnné tabule s nabídkou jídel v restauraci EUREST doporučuji zavést novou světelnou informační tabuli s nabídkou jídel. Současně pro upoutání zákazníků navrhuji zavěsit prosvětlený moderní panel s vizuální ukázkou nabídky jídel a příloh včetně cen do horního prostoru pod strop za výdejní linku. Tento často zobrazuje pokrmy v „nejkrásnějším“ světle.

Jako další stimulanty prodeje v restauraci působí P.O.S. (**point-of-sale**) propagační materiály. Jsou prostředkem propagace dodavatelských firem zdarma formou reklamních stojánků na nápoje, novinek atd. pro umístění na stoly.

Na prosklenou stěnu restaurace doporučuji upevnit zevnitř oboustranné samolepky se snímkem pokrmů k upoutání zákazníků tak, aby byly dobře viditelné a zároveň nebránily výhledu. Kolem prosklené stěny projíždí každý zákazník automobilem na parkoviště, takže tato reklama zpříjemní prostředí a současně zaujme veřejnost z venku.

Internet

Během reklamní kampaně osloví své potenciální zákazníky restaurace také prostřednictvím internetu. Společnost EUREST vsadí na internetovou reklamu, ve které má velké rezervy. Internet je tzv. „uživatelsky přátelské“ reklamní médium pro široký okruh zákazníků a zároveň je levným propagačním prostředkem.

Důležitými důvody pro rozhodnutí se prezentace restaurace EUREST na internetu jsou:

- zviditelnění restaurace,
- nalezení nových příležitostí a potenciálních zákazníků restaurace,
- rozšíření internetu v ČR je na velmi dobré úrovni.

Budou vytvořeny internetové stránky v rámci spolupráce s velkoobchodem Makro, kde doposud nejsou žádné podrobnější informace o restauraci EUREST. Je tu pouze zmínka, že restaurace existuje. Chybí tu alespoň odkaz na stránky společnosti EUREST (www.eurestsvit.cz), kde by se prezentovala právě zmíněná restaurace EUREST v Makru. Společnost EUREST již má své webové stránky, ale odkaz a popis restaurace v Makru tu chybí. Rezervy ve využití internetu směrem k zákazníkovi povedou k pestré prezentaci restaurace na internetu, která bude obsahovat podrobné informace v jazyce českém i anglickém jako například:

- aktuální jídelníček včetně cen, denní i týdenní menu, kalendář gastronomických akcí, různé recepty, detaily pokrmů pro ilustraci, doplňkový sortiment, poutavé fotografie interiéru restaurace i pokrmů, novinky v nabídce a hry a soutěže pro zákazníky. Dále budou stránky obsahovat také tyto další sekce jako například kontaktní adresy, na které bude možnost zasílat připomínky, otevírací dobu, mapu stránek, údaje a fakta a služby zákazníkům.

Hlavní výhodou internetu však je schopnost interaktivní komunikace. Toho využije restaurace při vyplňování anket na internetových stránkách, které budou využity pro neustálý průzkum spokojenosti hostů. Ten, kdo anketu vyplní, bude zařazen do slosování například o minutkovou specialitu.

Návrhy možných sloganů umístěných na internetu pod jednotlivé navržené sekce:

„Pochutnejte si na lahodných pokrmech z naší restaurace.“

„Útočiště pro hladové zákazníky.“

„Horké novinky.“

„Stravování, co má styl.“

Celková nabídka na internetových stránkách bude pravidelně aktualizována a bude se obměňovat jídelníček. Prostřednictvím webových stránek lze také operativně měnit ceny podle momentální situace a novinky okamžitě sdělit zákazníkům. Na podporu návštěvnosti internetových stránek se přidá do jídelního lístku přímo v restauraci EUREST v Makru viditelné upozornění webové adresy. Riziko je zde nízké návštěvnosti internetových stránek a jejich špatná aktualizace. Toto médium je také omezeno skupinou příjemců a to

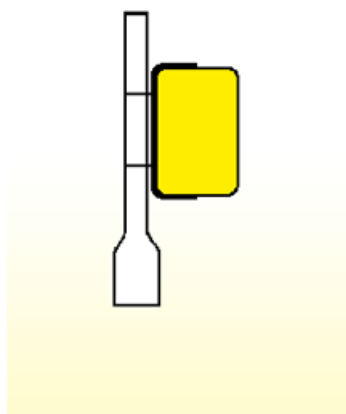
vzděláním, dostupností atd.. Náklady se budou odvíjet od dohody spolupráce s velkoobchodem Makro.

Venkovní reklama tzv. Out-of-home reklama

Největší počet zákazníků je z hlavního silničního tahu Zlín - Otrokovice, proto zde doporučuji umístit dvě reklamní tabule v blízkém okolí velkoobchodu Makro upozorňující na restauraci EUREST pro upoutání pozornosti řidičů a cestujících, kteří jedou kolem. Je to místo s největší frekvencí zákazníků, kteří přijíždějí nakupovat do Makra. V současné době zde chybí informační tabule, které by směřovaly zákazníky a současně nalákaly nové hosty do restaurace EUREST. Strategie této venkovní reklamy bude tedy taková, že reklamní poutače, z každého jízdního směru jeden, nasměrují potenciální zákazníky do restaurace EUREST na dobré jídlo a pití. Velkým kladem bude tak lokální oslovení cílové skupiny zákaznické veřejnosti Makra ve zlínském regionu.

Obě jednostranné informační tabule budou osazeny na sloupech veřejného osvětlení. Tento venkovní reklamní nosič bude v rozměrech 90 x 65 cm.

Riziko je zde špatného umístění reklamní tabule a její špatná viditelnost. Náklady zahrnují výrobu reklamní tabule, grafickou úpravu, povolení k umístění, samotnou instalaci a pronájem.



Obr. 19. Ukázka venkovní reklamní tabule.

4.2.2 Nákladová analýza základních komunikačních prostředků

POPIS	CENA bez DPH (Kč)
Vzhled a design interiéru	
Košíky s květinami, 5 ks	5 000,-
Průhledná folie na stěnu proti slunci 4 m ²	10 000,-
Celkem úprava interiéru	15 000,-
Interní reklama	
Jídelní a nápojové lístky, informační materiály, atd.	1 000,-
Světelná informační tabule s nabídkou jídel	48 000,-
Prosvětlený panel s vizuální ukázkou jídel	62 500,-
Point-of-sale materiály	0,-
Samolepky na prosklenou stěnu zevnitř restaurace, 5 ks	2 500,-
Celkem interní reklama	114 000,-
Internet	
Úprava internetových stránek	5 000,-
Venkovní reklama	
Informační reklamní tabule, 90 x 65 cm, 2 ks	40 000,-
CELKEM	174 000,-

Tab. 1. Nákladová analýza základních komunikačních prostředků.

4.2.3 Návrh změny samoobslužné linky pro rozšíření sortimentu

Restaurace EUREST v Makru bude investovat do změny samoobslužné linky. Zvětší tím nabídku sortimentu, přiláká více zákazníků a stane se více konkurenceschopnou.

Zadáním objednávky na technické oddělení EUREST 15. června 2005 začne jednání o změně samoobslužné linky v restauraci EUREST v Makru. Původní samoobslužnou linku tvoří část doplňkového prodeje, salátový bar a vitrína na saláty, bagety, atd.. V příloze XII je uveden na fotografiích interiér a původní linka restaurace EUREST v Makru.

Nová samoobslužná linka bude odpovídat parametry do daného prostoru restaurace a bude se skládat z nové chladicí obslužné vitríny a Pasta Baru jako vozíku na ledovou tříšť.

Původní salátový bar v prostřední části linky bude zachován. V příloze XXIX uvádím ilustrační obrázek restaurace EUREST se zabudovanou změněnou samoobslužnou linkou.

Jakmile bude dne 19. června 2005 restaurací akceptován návrh řešení technického oddělení včetně veškeré projektové dokumentace na změnu linky, zpracuje technické oddělení tento požadavek během jednoho měsíce.

19. července 2005, den před zabudováním nové linky se vystěhuje část původní samoobslužné linky. Navrhuji tuto stávající, plně funkční část linky umístit do firemní restaurace EUREST ve společnosti GRASPO, kde by toto zařízení podpořilo ještě vyšší standard firemní restaurace.

Ke dni 20. července 2005 zajistí technické oddělení dodávku nového technologického zařízení na místo včetně dopravy, montáže a zaškolení personálu.

Chladicí obslužná vitrína

Nová čtyřpatrová chladicí samoobslužná vitrína bude umístěna místo původní vitríny a využita na dezerty, saláty, bagety, atd.. Moderní chladicí vitrína typ V-20 C se zabudovaným agregátem má oblé přední sklo, zářivku a spodní chlazený prostor. Pro rozšíření sortimentu chlazených jídel a nápojů doporučuji zabudovat tuto čtyřpatrovou chladicí vitrínu do restaurace.

PASTA BAR - vozík na ledovou tříšť

Stále populárnější se stává nabídka výrobků studené kuchyně na ledu, resp. na ledové tříšti, a proto doporučuji zavést moderní zařízení tzv. multifunkční vozík **PASTA BAR** do restaurace EUREST v Makru. Pasta Bar je výdejní vozík pro samoobslužný odběr, u kterého si zákazník může sám kombinovat a sestavit jídlo podle vlastní chuti.

Tepelně izolovaný vozík na led je nechlazený a pouze za pomoci ledové tříště chladí například zeleninové saláty, studené předkrmy nebo moučníky. Výrobek ledové tříště je optimální se zásobníkem, protože spotřeba ledu je poměrně velká.

Skládá se z odkládací plochy z obou stran, dvou polic po stranách a hygienického zákrytu – rovné silné sklo. Jako příslušenství je nutné zakoupit také keramické mělké talíře v balení po 12 - ti kusech modré nebo žluté barvy. Jako další náčiní jsou potřeba nerez

kleště víceúčelové a kleště na salát. Moderním stylem bude současně zavést možnost placení na váhu jako jinde v Evropě.

Toto zařízení již poskytuje společnost EUREST zákazníkům v některých provozech v České republice, ale ve zlínském regionu Pasta Bar zatím není nikde zaveden. Proto doporučuji tento moderní styl stravování zavést v restauraci EUREST v Makru. Je to také jedna z možností, jak lze zajímavě rozšířit nabídku jídel. Ukázku pro ilustraci Pasta Baru na ledovou tříšť uvádím dále na Obr. 20.



Obr. 20. Ukázka Pasta Baru na ledovou tříšť.

4.2.4 Nákladová analýza navrhované změny

POPIS	CENA bez DPH (Kč)
PASTA BAR NA LEDOVOU TŘÍŠŤ	49 600,-
Příslušenství	
Keramické talíře (3 balení po 12 ks)	1224,-
Kleště nerez víceúčelové, 22 cm, 2 ks	492,-
Kleště nerez na salát, 19,5 cm, 4 ks	932,-
Celkem příslušenství	2 648,-
CHLADÍCÍ OBSLUŽNÁ VITRÍNA	69 656,-
Doprava, montáž a zaškolení obsluhy	15 000,-
CELKEM	136 904,-

Tab. 2. Nákladová analýza navrhované změny.

4.3 Realizační projekt změny umístění restaurace EUREST v Makru

Jak jsem uvedla v úvodu projektové části, zaměřuji projekt na zvýšení návštěvnosti restaurace EUREST ve velkoobchodě Makro. **Hlavní cílovou skupinou, na kterou je tento projekt zaměřen, je zákaznická veřejnost nakupující ve velkoobchodě MAKRO.**

4.3.1 Projektové řešení přemístění restaurace

Tento projekt spočívá v přemístění stávající restaurace EUREST dovnitř do zázemí velkoobchodu MAKRO (viz Obr. 21. Layout velkoobchodu Makro Zlín).

V současné době se původní restaurace EUREST nachází jako „přistavěná“ část k velkoobchodu Makro zvenku ze západní strany. Restaurace má dva vchody, jeden vchod je zvenku a druhý vchod do restaurace vede přímo z velkoobchodu Makro ze vstupního prostoru. Oba vchody jsou zpřístupněny pro veřejnost, zaměstnance a zákazníky Makra. Hlavní nevýhodou současného umístění restaurace je fakt, že zákazníci Makra s objemným nákupem ve vozíku vyskládají nakoupené zboží po jeho zaplacení u pokladen nejprve do svého automobilu a poté už se nevrací zpět z parkoviště do restaurace EUREST.

Navržením nového umístění restaurace do vnitřního prostoru Makra se tato situace změní. Do restaurace a zároveň do velkoobchodu Makro se poté dostane zákazník pouze jediným vchodem, zevnitř obchodu a to pouze přes hlavní vchod Makra. Myslím si, že nové umístění restaurace na začátek k hlavnímu vchodu Makra je nejvýhodnější pro přilákání většiny zákaznické veřejnosti, a tím zvýšení návštěvnosti restaurace.

Přemístěná restaurace bude kompletně vybavena původním technologickým zařízením a stávajícím vybavením, které bude umístěno do nových prostor. Restaurace se bude skládat ze dvou částí jako původní restaurace. První částí restaurace budou výdejní linka, linka na výrobu minutkových jídel, samoobslužná linka pro volný výběr salátů, dezertů, doplňkového prodeje apod., pokladní box s PC pokladnou, židle a stoly. Druhou oddělenou částí budou příprava, umývárna stolního nádobí, sklad a šatna se sociálním zařízením pro zaměstnance restaurace z důvodu hygienických norem. Sociální zařízení pro potřeby hostů zůstane na původním místě u vstupního prostoru do Makra. Kapacita míst restaurace zůstane pro 40 hostů. Současná nabídka jídel nebude omezena, zůstane stejná a může se v budoucnu rozšiřovat dle přání zákazníků. Zákazníci budou omezeni v možnosti brát si

jídlo s sebou ven z restaurace do prostorů Makra z důvodu prodeje stejných komodit. Platba bude probíhat přímo v restauraci.

Podmínky firemního stravování pro zaměstnance Makra se nezmění. Dále jim bude umožněn přístup do restaurace uvnitř Makra.

Z důvodu zákazu návštěvy dětmi do 12 let do velkoobchodu Makro nebude zřízen dětský koutek.

Po organizačních změnách restaurace se přizpůsobí také početní stav personálu. Stávající zaměstnanci restaurace zůstanou a budou přijati noví zaměstnanci z důvodu zavedení další formy provozu - „s obsluhou“. Nebude se zcela jednat o typické objednání jídel jako v restauraci, ale po výběru z informační tabule či jídelního lístku zákazník nahlásí svůj požadavek u výdeje minutek, potom zaplatí u pokladny a obsluhující personál přinese zákazníkovi objednané jídlo ke stolu. Tato forma obsluhy bude možná pouze u výdeje minutek. Obsluhující personál bude mít na starosti také odnášení použitého nádobí ze stolů a uklízení stolů. U výdeje hotových jídel bude forma provozu bez obsluhy. S růstem návštěvnosti restaurace a pracovní zátěže se předpokládá rozšíření personálu o dalšího číšníka a pomocníka a zvýšení mzdových nákladů firmy. Za celkový provoz bude odpovědný vedoucí restaurace.

Samotná restaurace uvnitř velkoobchodu Makra bude označena logem, ale také logem pivovaru Plzeňský Prazdroj, jehož pivo se zde bude čepovat. Image restaurace bude dotvářet stejnost obsluhujícího personálu.

Vzhledem k novému umístění restaurace, která nyní bude součástí velkoobchodu Makro, bude přizpůsobena otevírací doba restaurace EUREST otevírací době Makra. Otevírací doba se tedy prodlouží. Po těchto změnách budou moci zákazníci navštívit restauraci v běžné otevírací době Makra: pondělí - sobota od 7:00 do 22:00 hod., v neděli od 8:00 do 22:00 hod.

V příloze P XXVI uvádím ilustrační fotografie restaurace EUREST a velkoobchodu MAKRO.

4.3.2 Fáze projektu přemístění restaurace

Projekt je časově rozvržen tak, aby začala samotná realizace projektu v měsíci červenci 2005. Zahájení provozu přemístěné restaurace EUREST je naplánováno na listopad 2005.

V případě schválení tohoto projektu zástupci Makra a KHS (Krajskou hygienickou stanicí) začne realizace projektu. Na základě projektové dokumentace, kterou si společnost EUREST sama vytvoří, budou naplánovány jednotlivé fáze projektu. EUREST je připraven se podílet na investicích do nově přemístěného stravovacího provozu.

Určená lokalita ve velkoobchodě k novému umístění restaurace je prostorově dostatečná.

Po výběru stavební firmy, která provede rekonstrukci, se v první fázi realizace projektu uzavře oddělení bytového textilu v Makru. Poté dojde k vystěhování tohoto oddělení č. 20 (viz. Obr. 21. Layout velkoobchodu Makro Zlín) během noční směny tak, aby to neomezilo zákazníky Makra. Veškeré zboží z oddělení bytového textilu bude přemístěno do jiných prostor Makra.

V další fázi začne samotná rekonstrukce a vybudování inženýrských, energetických sítí během denní i noční směny a vytvoření nového vchodu pro zásobování restaurace. Následně se uzavře restaurace EUREST a intenzivně během jednoho týdne dojde k jejímu přemístění tak, aby to neomezilo EUREST. Přestěhuje se stávající zařízení restaurace a nově se rozmístí také všechna původní zařízení restaurace do určené plochy uvnitř Makra. Restaurace EUREST bude nově umístěna při vstupu do Makra po levé straně místo oddělení č. 20. Restaurace bude z jedné strany otevřena do prostoru Makra, přímo do centrální uličky tzv. promoční zóny. Bude zde také vymezen prostor pro nákupní vozíky zákazníků.

Samotná realizace přesunu restaurace bude probíhat první týden v měsíci listopadu 2005. Pak bude uvedeno technologické zařízení do provozu a dojde k přemístění stolů, židlí a dalšího vybavení restaurace.

V měsíci říjnu bude zahájena příprava propagační kampaně, která intenzivně proběhne týden před otevřením restaurace v prostorách velkoobchodu Makra. Různé marketingové prostředky pro nalákání zákaznické veřejnosti velkoobchodu do restaurace uvádím v kapitole 4.4. Tato marketingová podpora návštěvnosti restaurace bude dále pokračovat dle uvážení managementu firmy.

V závěrečné fázi proběhne úklid a kolaudace restaurace. Současně budou odstraňovány zjištěné nedostatky. Poslední fází bude otevření restaurace EUREST pro zákaznickou veřejnost Makra a zároveň pro zaměstnance Makra v měsíci listopadu 2005.

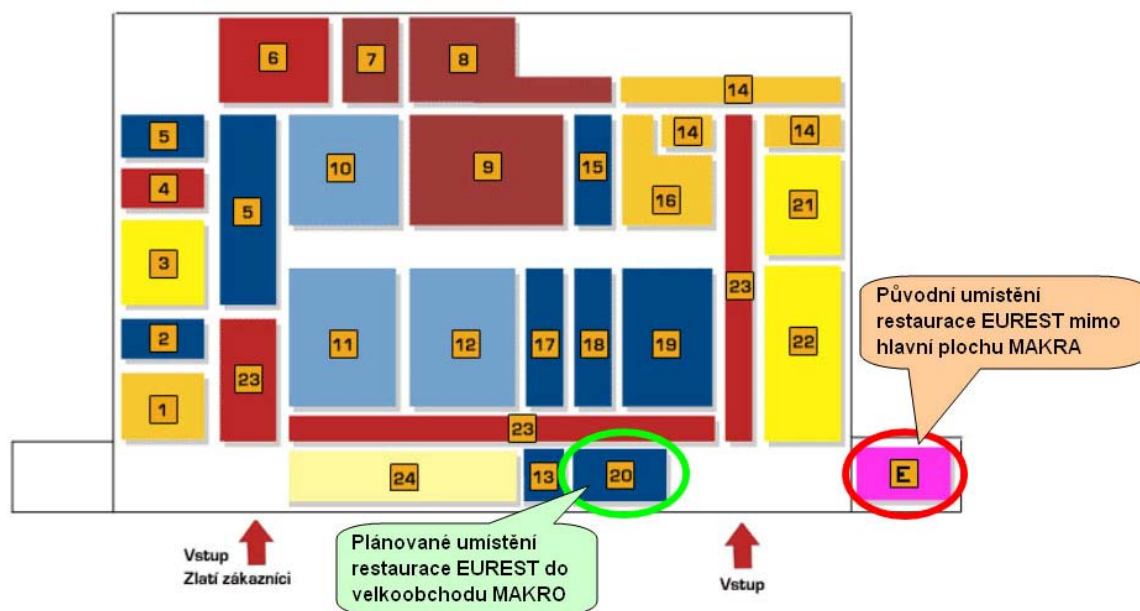
Podrobný přehled jednotlivých fází projektu změny umístění restaurace a časový harmonogram uvádím v závěru této kapitoly.

4.3.3 Velkoobchod Makro a mapa obchodu s rozvržením restaurace

21. září 2004 otevřela společnost Makro Cash & Carry ČR ve Zlíně své jedenácté velkoobchodní centrum, které je doplněno o restauraci společnosti EUREST. Restaurace EUREST slouží nejen zaměstnancům Makra, ale také jeho zákazníkům.

Objekt je strategicky umístěn na silnici I/49 spojující Zlín a Otrokovice. Makro je specifickým systémem Cash & Carry (neboli zaplatit hotově a odnést) nabízejícím sortiment potravinářského a nepotravinářského spotřebního zboží výlučně registrovaným podnikatelům, zejména obchodníkům a firmám podnikajícím v gastronomii. Velkoobchod Makro „nežije“ z příchodu pěších zákazníků, ale ze zákazníků přijíždějících automobilem a kteří jsou registrovaní a vlastní zákaznickou kartu Makro. Od klasického velkoobchodu se odlišuje širokým sortimentem – vše pod jednou střechou – a dlouhou otevírací dobou. Makro je velkoobchodním skladem s vysokou obrátkou ohromného množství zboží, které se prodává ve velkých objemech a ve velkých baleních - po kartonech, přepravech a paletách. Podle INCOMA Research získala firma Cash & Carry řetězec Makro cenu TOP RETAILER 2004/05 za největší obchodní obrát a v české republice má celkem 11 velkoobchodních center včetně Makra ve Zlíně.

Rozvržení velkoobchodu MAKRO uvádím na následujícím obrázku s popisem jednotlivých oddělení (sekcí) a označením původní restaurace a nově navrženého prostoru pro přemístění restaurace:



POTRAVINY

- 1** Ovoce, zelenina
- 2** Ryby
- 3** Mléko, mléčné výrobky
- 4** Uzenina, masné výrobky
- 5** Mražené výrobky
- 6** Maso
- 7** Vinotéka
- 8** Pivo, alkohol
- 9** Nealko nápoje
- 10** Káva, čaj, cukrovinky
- 11** Koloniál
- 12** Drogerie, kosmetika
- 13** Tabákové výrobky

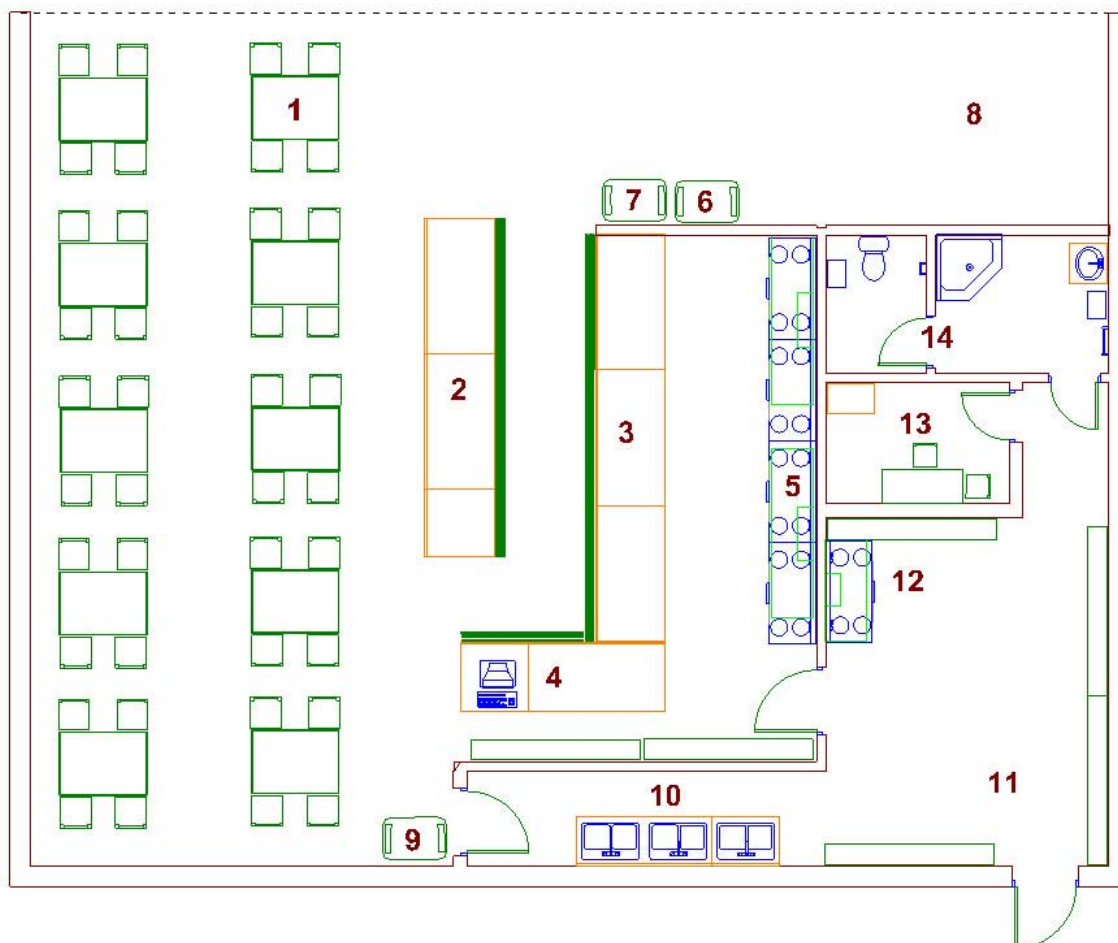
SPOTŘEBNÍ ZBOŽÍ

- 14** Sport a sportovní obuv
- 15** Dámský a pánský textil
- 16** Hračky a sezónní zboží
- 17** Nářadí, kutil
- 18** Bílé elektro
- 19** Domácí potřeby
- 20** Bytový textil
- 21** Elektronika
- 22** Kancelářské potřeby, PC
- 23** Promoční zóna
- 24** Pokladny

Obr. 21. Layout velkoobchodu MAKRO Zlín a vyznačený prostor pro přemístění restaurace EUREST.

Schéma rozvržení původní restaurace EUREST uvádím v příloze XXVIII.

4.3.4 Nové rozvržení přemístěné restaurace EUREST v Makru



Popis:

- | | |
|-------------------------------|--------------------------------|
| 1 - Stoly | 8 - Plocha pro nákupní vozíky |
| 2 - Samoobslužný výdej | 9 - Stojany na použité nádobí |
| 3 - Výdejní linka | 10 - Mytí stolního nádobí a GN |
| 4 - Pokladna | 11 - Sklad |
| 5 - Příprava minutek | 12 - Přípravna |
| 6 - Stojan na tácky a příbory | 13 - Šatna |
| 7 - Vzorová vitrína | 14 - Sociální zařízení |

Obr. 22. Rozvržení nově přemístěné restaurace EUREST v Makru.

4.3.5 Přínosy a rizika spojené s implementací navrhovaného projektu do praxe

V této kapitole zhodnotím přednosti a nedostatky restaurace po její reorganizaci:

Zhodnocení přínosů

- blízká poloha restaurace pro zákazníky i zaměstnance,
- zákazníci nakupující v Makru si mohou kdykoliv zajít do restaurace se občerstvit,
- pro zák. Makra bude uvnitř umístěná restaurace současně sama sobě reklamou,
- pozitivní stimuly vedoucí k návštěvě - vůně jídla, vizuální dojem, atd.,
- použití stávajícího technologického zařízení restaurace.

Zhodnocení možných rizik

- Makro nepřistoupí na tento projekt a na tento zásah do zázemí velkoobchodu,
- velké investice do přemístění restaurace v řádech mil. Kč,
- nevyhovující prostory pro restauraci z technického hlediska,
- náročnost vybudování nových odpadů, přípojek, kanalizace, atd.,
- potřeba nákupu nového a finančně náročného zařízení do restaurace,
- obtížné a investičně náročné zřízení nového odsávání a odpařování,
- malá prodejní plocha Makra,
- nedostačující prostranství pro odkládání nákupních vozíků zákazníků,
- nutnost navýšení personálu restaurace,
- změna otevírací doby restaurace,
- restaurace nebude přístupná pro širokou veřejnost,
- stejná komodita - potraviny a potraviny,
- nemožnost brát si jídlo ven z restaurace do prostorů Makra tzv. „take - away“,
- restaurace je umístěna před pokladnami Makra,
- po zaplacení u pokladen Makra se zákazník už do restaurace zpět nedostane,
- velké investice do stávající restaurace v řádech mil. Kč.

4.3.6 Nákladová analýza projektu

POLOŽKA	CENA bez DPH (Kč)
Projektová dokumentace	0,-
Poplatky	10 000,-
Materiálové náklady	500 000,-
Vybudování inženýrských sítí	1 000 000,-
Náklady na stavební úpravy pro nové zázemí restaurace	900 000,-
Montáž technologického zařízení	90 000,-
Ostatní náklady	150 000,-
CELKEM	2 650 000,-

Tab. 3. Nákladová analýza projektu.

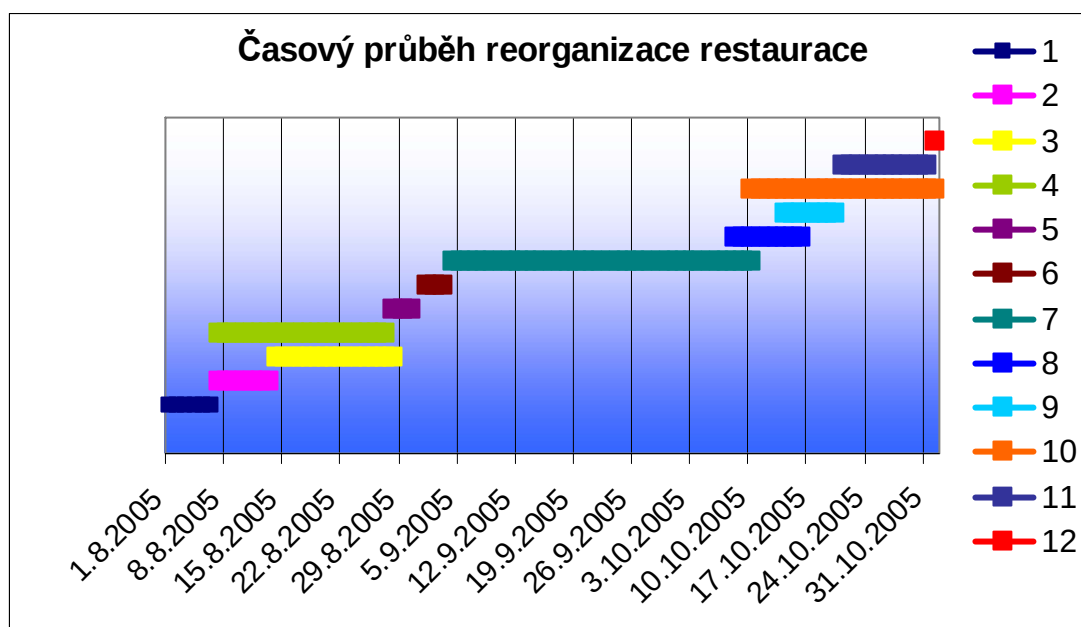
4.3.7 Časový harmonogram a jednotlivé fáze projektu přemístění restaurace

POŘ. Č.	TERMÍN - rok 2005	FÁZE PROJEKTU
1	1.8. - 6.8.	Projednání projektu o přemístění restaurace EUREST do nových prostor se zástupci Makra.
2	7.8. - 13.8.	Schválení rekonstrukce. Povolení projektu od KHS (Krajské hygienické stanice).
3	14.8. - 28.8.	Vytvoření projektové dokumentace v částech - stavební, elektrotechnické, vodo - topo, vzduchotechnika, atd..
4	7.8. - 27.8.	Vyhlášení výběrového řízení na stavební firmu.
5	28.8. - 31.8.	Výběr stavební firmy, která bude rekonstrukci po všech stránkách realizovat včetně vytvoření harmonogramu prací.
6	1.9. - 3.9.	Uzavření oddělení č. 20 - bytového textilu v Makru a jeho přeskládání do jiných prostor k tomu předem určených. Uzavření celého

		prostoru a příprava k samotné rekonstrukci.
7	4.9. - 10.10.	Vybudování inženýrských sítí - rozvody elektrické energie, kanalizace, rozvody studené a teplé vody, odsávání, a dalších technických věcí.
8	8.10. - 16.10.	Uzavření restaurace EUREST. Přestěhování a instalace původního zařízení restaurace do vybudovaných prostor v Makru. Vystěhování a přemístění stolů, židlí a dalšího vybavení restaurace.
9	14.10. - 20.10.	Uvedení technologického zařízení do provozu.
10	od 10.10.	Začne propagační kampaň nově přemístěné restaurace EUREST.
11	21.10. - 31.10.	Úklid, sanitace a kolaudace stravovacího provozu.
12	1.11. 2005	SLAVNOSTNÍ ZAHÁJENÍ PROVOZU

Tab. 4. Časový harmonogram a jednotlivé fáze projektu.

4.3.8 Časový plán projektu



Obr. 23. Časový plán projektu

4.4 Podpůrné propagační činnosti k přilákání nových potenciálních zákazníků

Pro působení na danou cílovou skupinu nově přemístěné restaurace EUREST, bude vhodné vytvořit takové komunikační kanály, které potenciální a občasné zákazníky dostatečně kvalitně informují o nabídce restaurace, popřípadě jej vhodnými stimuly přimějí k samotné návštěvě.

Před zahájením reklamní kampaně musí podnik znát složení návštěvníků restaurace, kde bude kampaň realizována. Musí také vědět, jak je na tom restaurace se současnou návštěvností a v jak velkém rozsahu chce zasáhnout potenciální zákazníky. Přesně zasáhnutá cílová skupina je samozřejmě jednoznačným plusem. Díky ní podnik bude vědět, kolikrát chce nechat reklamní sdělení zobrazit nebo na jak dlouho. Snahou tedy bude přilákat **zákaznickou veřejnost velkoobchodu MAKRO** do restaurace, a tak zvýšit její návštěvnost.

Začátkem října 2005 bude projekt podpořen nejdříve přípravou propagační kampaně, která poté intenzivně proběhne týden před novým znovuootevřením restaurace v prostorách velkoobchodu Makro. Tato marketingová podpora návštěvnosti restaurace bude dále pokračovat dle uvážení managementu firmy.

Cílem propagační kampaně bude snaha dostat restauraci EUREST v Makru co nejvíce do podvědomí potenciálních zákazníků nakupujících ve velkoobchodě. Poslední týden v měsíci říjnu 2005 před novým znovuootevřením restaurace bude ve znamení „palby těžkého reklamního dělostřelectva“.

Hlavním cílem propagační činnosti restaurace je jak udržení stávajících zákazníků, tak také získávání nových potenciálních zákazníků.

Nezbytné bude také využít dobrých vztahů a spolupráce s velkoobchodem MAKRO, což povede k růstu významu marketingových aktivit a projeví se v úspoře nákladů a času.

4.4.1 Analýza současné marketingové komunikace restaurace EUREST

Na základě informací poskytnutých od paní ředitelky společnosti EUREST ve Zlíně uvádím silné a slabé stránky současné propagace restaurace EUREST Makro.

Silné stránky

- umístění světelného poutače „Restaurace“,
- reklamní stojan ve tvaru kuchaře umístěný před vchodem do restaurace, na kterém se denně avizuje speciální nabídka,
- nápojový lístek s logem restaurace na stolech,
- informační nástěnná tabule s denní nabídkou menu a specialit umístěná při vstupu do restaurace,
- využití interního rozhlasu MAKRA pro vyhlásování gastronomických akcí a ochutnávek několikrát v průběhu dne (např. „Zabijačkové hody“),
- informování zákazníků o možnosti úhrady stravenkami formou samolepek umístěných na dveřích restaurace,
- nástěnka s omalovánkami pro děti čekající na rodiče v restauraci a jejich výstava,
- příprava ochutnávek pro pracovníky z ostatních obchodů nákupního centra - Carrefour, Baumax, atd.,
- reklama v médiích a místních novinách.

Slabé stránky

- slabá účinnost reklamy,
- špatná informovanost potenciálních zákazníků,
- chybí prezentace na internetových stránkách,
- málo reklamních a informačních materiálů o působení restaurace v Makru,
- malý důraz na zviditelnění na zlínském trhu,
- nedostatek publicity v tisku a rozhlase.

4.4.2 Jednotlivé návrhy a doporučení propagace restaurace

Důležitá je odpověď na otázku JAK?: Jak rozvine společnost EUREST své marketingové programy, aby nejlépe odpovídaly potřebám a přáním zákazníků?

Důležitým přístupem bude používání emotivní přitažlivosti propagace. Díky nehmotnému charakteru služeb zákazníci mnohem častěji používají emotivního, iracionálního rozhodování při jejich nákupu. Z toho vyplývá, že je mnohem efektivnější zdůrazňovat tuto přitažlivost v rámci propagačních kampaní.

Komunikační procesy propagačního charakteru však nepatří mezi ty nejlevnější. Masová komunikace není pro restauraci příliš vhodná, protože nedokáže ovlivňovat pouze definovanou cílovou skupinu. Proto je pro restauraci výhodnější používat principy vedoucí k přesně cílené komunikaci.

Použitím podpůrných propagačních činností se budu zaměřovat hlavně na **zákaznickou veřejnost Makra** pro podporu zvýšení návštěvnosti nově přemístěné restaurace EUREST.

Jak vyplynulo z analýzy slabých stránek současné marketingové komunikace restaurace EUREST v Makru, navrhuji pro zvýšení návštěvnosti restaurace intenzivnější propagaci a reklamu. Nejpoužívanějším komunikačním nástrojem marketingu na přilákání zákazníků je výše zmíněná propagace ve formě různých propagačních prostředků, které nejsou příliš finančně náročné a jsou přesně směřovány k dané cílové skupině.

Ke zviditelnění restaurace EUREST doporučuji tyto návrhy :

- nalepit stopy se šipkami na podlahu vedoucí od vstupního prostoru MAKRA k restauraci,
- závěsná reklama na reklamních místech v interiéru prodejny MAKRA,
- umístit reklamní informační tabuli s nabídkou jídel restaurace na stěnu ve vstupním prostoru do MAKRA,
- reklama na přístřešcích pro nákupní vozíky na parkovišti před MAKREM,
- reklama přímo na nákupním vozíku,
- vytvořit ukázkový katalog nabídky pokrmů pro zahraniční hosty ředitele Makra,
- reklama na restauraci v Makru umístěná v blízkém okolí, například v nákupním centru Carrefour, Asko a v dalších okolních obchodech,

- umístit plakát na vstupních dveřích do MAKRA,
- propagace formou umístění letáku s fotkou restaurace za stěrače auta zákazníků Makra,
- vložit reklamní leták s upoutávkou na restauraci formátu A5 do nabídkových katalogů velkoobchodu MAKRA rozesílaných registrovaným zákazníkům,
- různorodá distribuce letáků,
- rozdávat volně letáky zákazníkům MAKRA u pokladen a provádět malou anketu,
- umístit volně letáky ve formě týdenních jídelních lístků pro zákazníky v restauraci na stolech a u pokladen MAKRA na místě k tomu určeném,
- nabízet letáky mezi zákazníky Makra propagující nabídku restaurace,
- určit místo na propagační letáčky v Marku u vchodu a východu,
- navrhnout letáky upozorňující na pořádané gastronomické akce,
- umístit plakáty i letáky v blízkém okolí Makra, například na zastávku hromadné dopravy u „Centra Zlín“,
- zaslat pravidelným návštěvníkům Makra osobní dopis a leták jako pozvánku do restaurace (nutná spolupráce s Makrem),
- vyrobit tzv. Brunch-ticket pro EUREST Makro (sleva na občerstvení v restauraci).

Reklamní materiály - letáky

Pro přilákání potenciálních zákazníků doporučuji využít informační letáky. Rozesílání reklamních letáků bude zvláště intenzivní v období při vlastním zahájení propagační kampaně. Reklamní letáky se začnou rozesílat s popisem služeb a jídelníčkem, fotografií, atd., které budou upoutávat zákaznickou veřejnost Makra a budou impulsem k návštěvě restaurace EUREST.

Náklady na výrobu informačních materiálů a reklamních letáků se odvíjejí od jejich množství a jak dlouhou dobu bude kampaň trvat. Vyrobí-li si firma vzorový letáček sama, ostatními náklady budou jen náklady na kopírování. Riziko je zde špatného umístění reklamních letáků, jejich špatná viditelnost a krátká působnost.

Návrhy možných sloganů na reklamní a informační materiály:

„Co dobrého máme k obědu? Přijďte si dát něco k zakousnutí!“

„Postará se o Vás profesionálně vyškolený personál.“

„Přijďte do EURESTU v Makru! Zákazníci zde pokaždé najdou pohodu, relax, únik od denního shonu a hlavně kvalitní a chutné jídlo.“

Dále uvádím svůj návrh reklamního letáku:



Obr. 24. Návrh reklamního letáku.

4.4.3 Poskytování dalších způsobů komunikace se zákazníky

Restaurace EUREST si uvědomuje, že musí nabídnout něco navíc, než nabízí její konkurence, aby přilákala nové zákazníky. Úlohou podpory prodeje je přimět zákazníky, aby vyzkoušely nové služby a nový jídelníček. *Proto doporučuji zavést:*

- častější pořádání gastronomických akcí k ochutnání specialit exotických kuchyní nebo specialit sezónních,
- obnovení popřípadě rozšíření nabídky menu v jídelním lístku,
- možnost samoobslužného nákupu doplňkového sortimentu nejen na táce, ale i do košíčků,
- rozšíření nabídky vhodných jídel pro odnos tzv. „take away“ pro řidiče,
- vytvoření posezení na venkovní zahrádce s příjemnou atmosférou a s vůní dobrot připravovaných pro sezónní hosty,
- rozšíření nabídky akčních cen,
- zlepšování již stávajících služeb,
- pořádání ochutnávek jídla a specialit pro okolní firmy, obchody i zákazníky Makra přímo v restauraci,
- slevové nebo vázané akce (např. zvýhodněná cena nápoje a sladkého pečiva) pro zákazníky,
- zajištění společné akce s Makrem (např. při nákupu v Makru v určité hodnotě bude mít zákazník slevu menu v naší restauraci - nutné jednání s vedením Makra),
- zavedení nové formy provozu dnes „s obsluhou“ nebo „bez obsluhy“ do restaurace.

4.4.4 Další komunikační prostředky

Z průzkumu vyplývá, že společnost EUREST není veřejnosti známá, a proto bych ji doporučila, aby se zaměřila na rozšíření svých reklamních akcí. Právě reklama slouží k upoutání pozornosti a vzbuzení zájmu a současně je důležitou součástí zvyšování konkurenceschopnosti a konkurenčního boje.

V restauraci byla identifikována potřeba neustále působit na nejbližší okolí za účelem rozšiřování a doplňování cílové skupiny. Je také potřeba neustále prohlubovat povědomí o restauraci a budovat pozitivní image.

Tyto ostatní komunikační prostředky je možné zahrnovat do komunikačního mixu v případě dostatečného množství finančních prostředků a jsou to například *tisk; rádio; přímý marketing - DM; články v tisku; prezentace v médiích a sponzoring*. Tyto prostředky

patří mezi nevratné investice, které v případě špatného zpracování nesplní svůj účel a jsou velmi nákladově náročnou záležitostí. Dají se tedy redukovat (podle efektivity a potřeby nových zákazníků) až na úplné minimum.

Reklama v médiích

Jelikož restaurace tento způsob reklamy v médiích k přilákání svých zákazníků používá jen velmi zřídka, je její zavedení neodvratné. Reklamu v médiích je možno označit za velmi pronikavé médium. Umožňuje sdělení mnohokrát opakovat a zákazníkovi umožňuje toto sdělení přijmout, porovnat s konkurencí a rozhodnout se.

Před nasazením reklamy v médiích je však nutné zodpovědět si následující otázky: Kolik lidí příslušný reklamní prostředek zasáhne? Jaké procento mezi nimi tvoří potenciální zákazníci restaurace? Kolik lidí si tento reklamní prostředek přečte či poslechne? Kolik bude reklamní prostředek stát?

Inzerát v regionálních tiskovinách dobře poslouží například pro propagaci předem chystané jednorázové akce (například u přemístění restaurace EUREST do velkoobchodu Makro). Z důvodu nedostatku publicity v tisku, restaurace využije především reklamu v regionálním tisku ve **Zlínských novinách**. Rizikem bude neupoutání pozornosti čtenáře a riziko nízkého ohlasu.

Při vlastním projektu se bude také prostřednictvím rozhlasu lákat veřejnost k návštěvě restaurace EUREST. Jedním z nejvhodnějších rádií pro intenzivní reklamu bude **Rádio Zlín**. Největším kladem tohoto typu média je velmi krátká doba od zadání vysílacího sdělení, tzn. že reklama do rádia je dnes nejrychlejší. Rizikem bude nízký poslech v době vysílání spotu a riziko nízkého ohlasu. Cena bude závislá na délce spotu.

Z důvodu uvedených rizik těchto masových médií a z důvodu velké finanční náročnosti ponechám na managementu firmy zvážení využití těchto médií. Pro představu o nákladech, uvádím ceny inzerce a ceny inzerce na titulní straně ve Zlínských novinách, dále aktuální ceník reklamy v různých vysílacích pásmech Rádía Zlín a mapa pokrytí vysíláním Radia Zlín v příloze XXVII.

4.4.5 Závěrečná doporučení na podporu zvýšení konkurenceschopnosti

Trvalým cílem stravovací společnosti EUREST je poskytování kvalitních služeb a maximální spokojenost zákazníků. Avšak nezastupitelnou roli hraje zavádění nových marketingových produktů. Větší důraz na používání marketingu vyvolala větší konkurence, rostoucí komplexnost a členitost trhu a mnohem zkušenější zákazníci. Firma chce klienta přesvědčit, že neustrnula ve vývoji, ale naopak, že firma sama iniciativně přemýšlí, čím originálním zákazníka příjemně překvapit a nalákat do restaurace. Je nezbytné postupem času provádět různé změny, obměny, inovace, vylepšení a zpestření v restauraci.

Součástí projektu jsou také závěrečná doporučení pro společnost EUREST na podporu zvýšení konkurenceschopnosti restaurací a zároveň na podporu oživení, protože i to nejpříjemnější prostředí firemní restaurace jednou „zevšední“ a chutná strava se stane postupně standardem:

- *Zorganizovat věrnostní programy pro dlouhodobé klienty.* Uspořádat pro stálé klienty (jen pro vrcholové vedení firem) např. „*Letecký den - den v oblacích*“. Společenské zábavní odpoledne pro klienty organizované pro celou rodinu s různými akcemi například „*Vyhlídkový let*“, „*Tandemový seskok*“ atd. pro posílení osobních vztahů s klienty a dopřát jim trochu odpočinku a relaxace. Nezbytné stanovit určitý den, čas, počet dospělých, místo konání - letiště Otrokovice, program, náklady.
- *Pro neustálý kontakt s klientem vytvořit systém „EUREST esemes centrum“.* Při takovém programu by vznikla databáze zákazníků s potřebnými daty, čísly klientů atd., kterou by pak mohla společnost EUREST vhodně využít.
- *Pro zlepšení pestrosti nabídky jídel zavést místo jednoho Menu (Menu 1 nebo 2) → Specialitu S 1 = jedno pestré jídlo z orientální (cizí) kuchyně například denně nebo několikrát v týdnu. Pro zvětšení palety obměňovaných jídel zavést nové názvy jídel, které hosta zaujmou a nalákají. Půjde o novou položku na jídelním lístku zákazníků. Zákazníci přes moderní změny v jídelníčku stále nejvýše hodnotí tradiční českou kuchyni. Zavést akce na tato typicky česká jídla (Segedinský guláš, Svíčková, atd.) pro větší odběr - např. koblihu nebo ovoce zdarma na svačinku.*

- Zařadit typ jídla minutkového do hotovek, např. Čínu. Na hosty to bude dělat dobrý dojem, že za levnější cenu budou mít dražší jídlo.
- Možnost namíchat si podle chuti jako hlavní jídlo zeleninový salát do talíře za stanovenou cenu hlavního jídla.
- *Nové trendy v gastronomii* - dávat pocit zdraví - strava chutná, zdravá a bezpečná. Určit nové symboly pro označení všech jídel v nabídce, nejen dietních a vegetariánských. Zaujmout tím hosty k výběru jídla a dát jim pocit zdravé stravy („pro Vaše zdraví“).
- Oživit nástěnky např. malým kvízem - ukázka fotografie s titulkem: „*Uhádněte odkud je tato fotografie?*“ nebo „*Uhádněte osobnost z branže*“. K dispozici u toho budou slosovatelné kupony. Vylepšit prostředí restaurace například stojany s různými recepty z kuchařek, které si mohou hosté volně vzít a nechat se jimi doma inspirovat.
- Pravidelně pořádat *slosovatelné ankety pro strávníky a změnit jejich styl provedení*. Strávníci jsou již zvyklí na stejný styl anket a už jim nepřijde podstatné psát zde nějaké připomínky. Navrhnout novou podobu ankety jako nástroj komunikace se zákazníky. „*Řekněte nám co potřebujete a my to pro Vás zajistíme*“. Odstupňovat možnosti výher ze slosovatelných ankety - například reklamní upomínkové předměty, různé dárky či poukázky na doplňkový sortiment, až po přílohu či oběd zdarma.
- Vyřešit velkou obsazenost restaurace v administrativní budově firmy Barum Continental novým uspořádáním míst. Řešením by bylo přidání nové řady stolů v místě současné hlavní uličky. Nová ulička podél zdi by byla vymezena tzv. paravány, aby přicházející strávníci k výdeji jídel nerušili již hosty u stolu. Tuto změnu směřovat k blížícímu se 10. výročí otevření restaurace EUREST ve této firmě a podpořit ji další akcí naplánovanou jako tzv. „*Program oživení*“. Ke zpestření obměnit dekorace prostor, oděv personálu, nové barvy, atd..
- *Bodový program „benefit“*. Ze sortimentu jídel určit jedno jídlo, které je nejdražší a při výběru tohoto jídla hostem, získá strávník stanovený (větší) počet bodů. Na jedno vybrané jídlo, které bude nejlevnější, získá zákazník stanovený (nižší) počet

bodů. Body se budou sčítat a vyhodnocovat. Při dosáhnutí určitého počtu bodů dostane zákazník určenou výhru, např. oběd zdarma.

- Možnost vygenerování přístupového hesla systému pro zákazníky pracující s PC ve firmě, aby se dostali k historii svého účtu, aktuálnímu jídelníčku a dalším informacím přes síť intranet. Systém by byl přístupný pouze z interní sítě dané firmy.

4.4.6 Kontrola marketingu

Měsíčně se budou konat marketingové schůze, pro které se budou připravovat porovnání skutečných nákladů s rozpočtovanými. Kontrola se bude také týkat skutečného dosahování marketingových cílů. Především půjde o analýzu návštěvnosti restaurace, analýzu prodeje, finanční analýzu a kontrolu efektivnosti personálu. Závěrem roku bude proveden marketingový audit restaurace a marketingový akční plán bude aktualizován pro další rok.

4.5 Analýza efektivnosti

Společnost EUREST musí mít možnost ověřovat si výsledky svého snažení a zjistit, zda se její konkurenceschopnost po realizování projektu zpětně zvýší. Jelikož pracuje s poměrně přesně vymezenými cílovými skupinami, nebude ani příliš nákladné ani složité zajistit zpětnou vazbu po realizování projektu.

Interním průzkumem formou rozhovoru, popř. dotazníku nebo ankety mezi zákazníky je možné získat informace potřebné pro odvození reálných výsledků propagačního snažení. Často je také možné odvozovat zákaznickou náladu a požadavky pozorováním, popř. poslechnout si názory přátel, kteří restauraci navštěvují.

Na škodu nejsou ani informace z „knihy přání a stížností“. Ta přináší mnohé informace, které mohou často posloužit jako impuls k dalšímu rozvoji. Hlavním vodítkem však jistě budou reálné ekonomické ukazatele, které vyšším ziskem subjektu potvrdí správnost marketingového působení.

4.6 Shrnutí projektové části

Faktorů, které mohou ovlivnit návštěvnost restaurace, je mnoho. Jedním z nich může být to, že lidé navštěvují opakovaně svoji oblíbenou restauraci. Dalším faktorem ovlivnění

návštěvnosti restaurace je místo a v jaké oblasti se restaurace nachází. S tímto souvisí i další důležitý faktor času, jelikož bude ještě nějakou dobu trvat, než si zákazníci přivyknou pravidelně navštěvovat a stravovat se v restauraci EUREST v Makru.

Jedním z cílů je snaha dosáhnout oblíbenosti restaurace EUREST u zákazníků, především díky kvalitě poskytovaných stravovacích služeb nadstandardní úrovně, modernímu prostředí a příjemnému personálu. Bude to popud, který je povede ke zvyku či impulsu navštěvovat pravidelně právě tuto restauraci. Pravděpodobnost, že zákazník přijde znovu, je silně závislá právě na úrovni jeho spokojenosti se službami.

V konečném důsledku povedou tyto skutečnosti k účelnějšímu vynaložení finančních prostředků firmy EUREST, které mohou být investovány se záměrem lépe uspokojit potřeby zákazníků, tedy do programu inovací a na propagační kampaně, odpovídající vlastnostem a nákupním zvyklostem cílové skupiny zákazníků.

Rafinovaností je, že různé firmy ve stejném oboru podnikání si mohou vybrat různé marketingové mixy. Ve skutečnosti jsou to právě tyto rozdíly, které mohou jedné firmě poskytnout konkurenční výhody nad jejími konkurenty. Podnik musí mít ale na paměti, že schopnost přiblížení se cílové skupině je možné důvěryhodným způsobem.

Klíčovým předpokladem úspěchu firmy, která se na dynamicky měnícím trhu pohybuje, je jasná a kvalitní marketingová strategie a v rámci její implementace pak kvalitní marketingová rozhodnutí. Ta nemohou být ve většině případů dobrá, pokud nejsou podložena relevantními informacemi a znalostmi o vývoji trhu, pozici vlastních i konkurenčních produktů, vývoji distribučních kanálů, preferencích a spokojenosti zákazníků apod..

Problémem však stále zůstávají finance, které limitují možnosti podniku velkou měrou a nedůvěra v účinnost marketingového přístupu a propagační prostředky.

ZÁVĚR

V současné době patří gastronomický trh k dynamicky se rozvíjejícím oblastem podnikání. Tento růst má celou řadu příčin a u mnoha z nich lze důvodně předpokládat, že jejich vliv bude pozitivně působit na růst oboru i nadále.

V diplomové práci jsem se zabývala tématem zlepšení konkurenčního postavení společnosti EUREST, spol. s r. o. na zlínském trhu v oblasti společného stravování.

Na základě vypracování teoretických podkladů a zhodnocení současného postavení společnosti na tomto specifickém trhu jsem zpracovala projekt ke zlepšení konkurenceschopnosti společnosti EUREST se zaměřením na zvýšení návštěvnosti restaurace EUREST ve velkoobchodě Makro.

Smyslem zmapování a pozorování konkurence bylo přinést informace o současné a potenciální rivalitě mezi podniky poskytujícími stejné stravovací služby a nabízejícími alternativní způsoby uspokojení daných potřeb na zlínském trhu. Společnost EUREST by měla neustále porovnávat své služby, jejich ceny, prodejní cesty a způsob i intenzitu propagace s marketingovou taktikou konkurentů. Tím zvyšuje naději na odhalení potenciální konkurenční výhody či nevýhody současného počínání a může lépe zaujmout přiměřenou strategii. Pozná-li podnik lépe soupeře, může také snáze předvídat odezvu na určité akce - na zavedení nové služby na trh, na změnu cen stávajících služeb nebo na posílení propagační činnosti.

Společnosti EUREST doporučuji neustále mapovat konkurenci na zlínském trhu a dále zkoumat spokojenost hostů v jednotlivých restauracích. Je velmi důležité sledovat tuto úroveň spokojenosti u současných zákazníků, neboť je nelze považovat za samozřejmé.

Myslím si, že společnost EUREST se ve srovnání se svými konkurenty snaží zákazníkům nabídnout vždy něco navíc, což dokazuje fakt, že na zlínském trhu společnost EUREST nemá v kvalitě nabízených služeb konkurenci. Prioritou společnosti EUREST je svými službami přispívat ke zvyšování životní úrovně lidí kolem nás a blížit se k očekávání zákazníků.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografická literatura:

- [1] BOWMAN, C. *Strategický management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 147 s. ISBN 80-7169-230-1.
- [2] COOPER, J., LANE, P. *Marketingové plánování - praktická příručka manažera*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 232 s. ISBN 80-7169-641-2.
- [3] ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. 1. vyd. Praha: Radix, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7.
- [4] FORET, M. *Marketingová komunikace*. 2. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1997. 157 s. ISBN 80-210-1681-7.
- [5] HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1992. 365 s. ISBN 80-85424-88-6.
- [6] JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 180 s. ISBN 80-7169-995-0.
- [7] KOŠTURIÁK, J., GREGOR, M. *Podnik v roce 2001 - revoluce v podnikové kultuře*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1993. 311 s. ISBN 80-7169-003-1.
- [8] KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera - Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
- [9] KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [10] LIŠKA, J. *Řízení firmy společného stravování*. 1. vyd. Vyškov: VVŠ PV, 2001. 125 s. ISBN 80-7231-009-7.
- [11] McCARTHY, J. E., PERREAULT, W. D. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 511 s. ISBN 80-85605-29-5.
- [12] MORRISON, A. M. *Marketing pohostinství a cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 523 s. ISBN 80-85605-90-2.
- [13] PAYNE, A. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 247 s. ISBN 80-7169-276-X.

- [14] PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [15] PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [16] PŘIBOVÁ, M. *Marketingový výzkum v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 238 s. ISBN 80-7169-299-9.
- [17] PŘIBOVÁ, M. *Analýza konkurence a trhu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 92 s. ISBN 80-7169-536-X.
- [18] SVĚTLÍK, J. *Marketing - cesta k trhu*. 2. vyd. Zlín: Ekka, 1994. 253 s. ISBN 80-900015-8-0.
- [19] ŠUMBEROVÁ, P., KOZÁK, V. *Základy marketingu*. 4. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2003. 101 s. ISBN 80-7318-001-4.
- [20] TOMEK, J. *Marketingová strategie podniku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 179 s. ISBN 80-85603-03-9.
- [21] TRNKA, F. *Podnik pro třetí tisíciletí - cesty ke zvyšování konkurenceschopnosti českých průmyslových výrobců na přelomu třetího tisíciletí*. Sborník přednášek z vědecké konference. Zlín: FaME VUT, 1999. ISBN 80-214-1467-7.
- [22] TRNKA, F. *Výzkum konkurenční schopnosti českých průmyslových výrobců*. Souhrnná zpráva o řešení výzkumného záměru. Zlín: FaME UTB, 2004. 160 s. ISBN 80-7318-219-X.
- [23] VOSOBA, P. *Dokonalé služby - co chtějí zákazníci*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 164 s. ISBN 80-247-0847-7.
- [24] VRÁBLÍK, M., KOŽÍŠKOVÁ, H., ROUSOVÁ, E. *Podnik pro třetí tisíciletí - výchozí premisy utváření a prosazování konkurenceschopnosti české marketingově řízené firmy*. Sborník přednášek z vědecké konference. Zlín: FaME VUT, 1999. ISBN 80-214-1467-7.
- [25] Interní materiály společnosti EUREST, spol. s r. o., 2004.

Elektronické zdroje:

- [26] Martin Střítecký. *Růst gastronomie – Vaše šance*. [online]. 2004, [cit. 2005-02-10]. Dostupné z <<http://node0.bvv.cz/i2000/Akce/b-gh.nsf/WWWAllPDocsID/MSTY-67AJZ9?OpenDocument&NAV=1>>
- [27] Miroslav Čertík. *Znalost gastronomické teorie má praktický význam*. [online]. 2004, [cit. 2005-03-10]. Dostupné z <<http://www.cot.cz/index.php?page=200&jazyk=1&id=3172>>
- [28] Hospodářské noviny. *Chceme nabízet pocit zdraví, ne jen nějaký "žvanec"*. [online]. 2004, [cit. 2005-02-22]. Dostupné z <http://hn.ihned.cz/3-13950720-Eurest-500000_d-9c>
- [29] Obchodní rejstřík. *Eurest, spol. s r. o.*. [online]. 2004, [cit. 2005-02-06]. Dostupné z <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=226187&sysinf.vypis.rozsah=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=C.&sysinf.spis.@vlozka=694&sysinf.spis.@soud=M%ECstsk%FDm%20soudem%20v%20Praze&sysinf.platnost=16.05.2005>>
- [30] *Compass Group PLC*. [online]. 2004, [cit. 2005-02-21]. Dostupné z <<http://www.compass-group.com/CompassGroup/Channels/OurCompany/>>
- [31] *Vyhláška č. 137/2004*. [online]. 2004, [cit. 2005-04-11]. Dostupné z <http://gastrostranky.cz/pages/domaci_gastrostranky/8_profi/2_vypis%20zakonu/cast1.htm>
- [32] *BS Servis Centrum*. [online]. 2004, [cit. 2005-03-28]. Dostupné z <<http://www.cgs.cz/index.php?stranka=2&rid=17&cid=884&PHPSESSID=ef8ab2346d35d6fb599ff0ad722286ea>>
- [33] *Eurest. Rodina restaurací Eurest ve zlínském regionu*. [online]. 2004, [cit. 2005-02-08]. Dostupné z <<http://www.eurestsvit.cz/>>
- [34] Pavel Ludvík. *HACCP svépomocí?* [online]. 2004, [cit. 2005-03-16]. Dostupné z <<http://www.jidelny.cz/show.asp?id=122>>

SEZNAM OBRÁZKŮ

- Obr. 1. Kontinuum čtyř vlastností služeb.
- Obr. 2. Model pěti konkurenčních sil v odvětví podle Portera.
- Obr. 3. Počet závodů EURESTu v ČR.
- Obr. 4. Vývoj počtu zaměstnanců.
- Obr. 5. Počet vyrobených jídel za den.
- Obr. 6. Obrat v mld. Kč.
- Obr. 7. Spokojenost s rozsahem nabídky (výběru) jídel.
- Obr. 8. Spokojenost s velikostí podávaných porcí.
- Obr. 9. Spokojenost s kvalitou jídel.
- Obr. 10. Spokojenost s prostředím a čistotou restaurace.
- Obr. 11. Spokojenost s chováním personálu k zákazníkům.
- Obr. 12. Spokojenost s délkou doby výdeje jídel.
- Obr. 13. Spokojenost s rozsahem nabídky (výběru) jídel.
- Obr. 14. Spokojenost s velikostí podávaných porcí.
- Obr. 15. Spokojenost s kvalitou jídel.
- Obr. 16. Spokojenost s prostředím a čistotou restaurace.
- Obr. 17. Spokojenost s chováním personálu k zákazníkům.
- Obr. 18. Spokojenost s délkou doby výdeje jídel.
- Obr. 19. Ukázka venkovní reklamní tabule.
- Obr. 20. Ukázka Pasta Baru na ledovou tříšť.
- Obr. 21. Layout Makra Zlín a vyznačený prostor pro přemístění restaurace EUREST.
- Obr. 22. Rozvržení nově přemístěné restaurace EUREST v Makru.
- Obr. 23. Časový plán projektu.
- Obr. 24. Návrh reklamního letáku.

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Nákladová analýza základních komunikačních prostředků.

Tab. 2. Nákladová analýza navrhované změny.

Tab. 3. Nákladová analýza projektu.

Tab. 4. Časový harmonogram a jednotlivé fáze projektu.

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Jídelníček tradiční staročeské kuchyně.
- P II Charakteristika pokrmů staročeské kuchyně.
- P III Organigram společnosti EUREST - závod Svit Zlín.
- P IV Výrobní postup centrální výroby jídel EUREST Svit Zlín.
- P V Ukázky jídelních lístků.
- P VI Charakteristika některých pokrmů.
- P VII Grafické znázornění postavení společnosti EUREST na trhu v ČR.
- P VIII Vyhodnocení anket uzavřených otázek u jednotlivých firem.
- P IX Výsledné tabulky z hodnocení uzavřených otázek anket.
- P X Ukázka anketního lístku pro vlastní průzkum spokojenosti hostů restaurace.
- P XI Grafické zhodnocení anket v restauraci EUREST - MAKRO.
- P XII Ilustrační fotografie restaurace EUREST - MAKRO.
- P XIII Grafické zhodnocení anket v restauraci EUREST - BARUM CONTINENTAL - administrativní budova (AB).
- P XIV Ilustrační fotografie restaurace EUREST - BARUM CONTINENTAL.
- P XV Grafické zhodnocení anket v restauraci Václav Hrabec, s. r. o..
- P XVI Ilustrační fotografie restaurace Václav Hrabec, s. r. o..
- P XVII Grafické zhodnocení anket v restauraci Karel Rabel.
- P XVIII Vyhodnocení anket uzavřených otázek u jednotlivých firem ve výr. areálu.
- P XIX Výsledné tabulky z hodnocení uzavřených otázek anket.
- P XX. Grafické zhodnocení anket v restauraci EUREST - BARUM CONTINENTAL ve výrobním areálu.

- P XXI Ilustrační fotografie restaurace EUREST - GRASPO.
- P XXII Gastronomické akce 2005.
- P XXIII Grafické zhodnocení anket v restauraci EUREST - GRASPO.
- P XXIV Grafické zhodnocení anket v restauraci BS Servis.
- P XXV Ukázka anket pro průzkum spokojenosti strávníků společnosti EUREST.
- P XXVI Ilustrační fotografie restaurace EUREST MAKRO Malenovice.
- P XXVII Ceny inzerce ve vybraných médiích - Zlínské noviny a Rádio Zlín.
- P XXVIII Schéma rozvržení stávající restaurace EUREST v Makru.
- P XXIX Schéma rozvržení restaurace EUREST v Makru po změně samoobslužné linky.

**PŘÍLOHA P IX: VÝSLEDNÉ TABULKY Z HODNOCENÍ UZAVŘENÝCH
OTÁZEK ANKET (POČET ODPOVĚDÍ NA JEDNOTLIVÉ
OTÁZKY ANKETY) V ZÁVODNÍCH RESTAURACÍCH**

VÁCLAV HRABEC	Jste spokojeni?				CELKEM
	Velmi	Ano	Málo	Ne	
1. Rozsah nabídky	22	36	4	0	62
2. Velikost porcí	12	48	2	0	62
3. Kvalita jídel	4	39	15	4	62
4. Prostředí a čistota	12	45	5	0	62
5. Chování personálu	23	38	1	0	62
6. Délka výdeje	20	40	2	0	62

KAREL RABEL	Jste spokojeni?				CELKEM
	Velmi	Ano	Málo	Ne	
1. Rozsah nabídky	22	29	2	1	54
2. Velikost porcí	30	21	1	2	54
3. Kvalita jídel	26	24	4	0	54
4. Prostředí a čistota	20	24	10	0	54
5. Chování personálu	34	20	0	0	54
6. Délka výdeje	24	20	10	0	54

EUREST - Makro	Jste spokojeni?				CELKEM
	Velmi	Ano	Málo	Ne	
1. Rozsah nabídky	13	34	4	0	51
2. Velikost porcí	9	39	0	3	51
3. Kvalita jídel	8	36	4	3	51
4. Prostředí a čistota	24	27	0	0	51
5. Chování personálu	23	28	0	0	51
6. Délka výdeje	20	31	0	0	51

EUREST – BaCo Administrativní budova	Jste spokojeni?				CELKEM
	Velmi	Ano	Málo	Ne	
1. Rozsah nabídky	3	42	18	0	63
2. Velikost porcí	0	57	6	0	63
3. Kvalita jídel	6	39	15	3	63
4. Prostředí a čistota	24	30	6	3	63
5. Chování personálu	33	15	9	6	63
6. Délka výdeje	12	39	6	6	63

**PŘÍLOHA P XIX: VÝSLEDNÉ TABULKY Z HODNOCENÍ UZAVŘENÝCH
OTÁZEK ANKET (POČET ODPOVĚDÍ NA JEDNOTLIVÉ
OTÁZKY ANKETY) V ZÁVODNÍCH RESTAURACÍCH
VÝROBNÍHO AREÁLU**

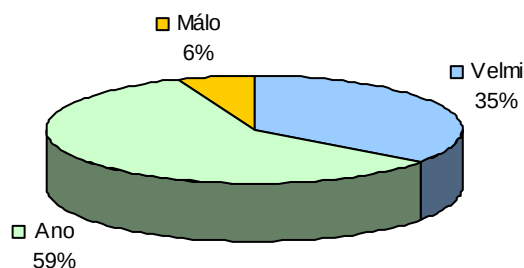
BS SERVIS	Jste spokojeni?				CELKEM
	Velmi	Ano	Málo	Ne	
1. Rozsah nabídky	0	33	27	0	60
2. Velikost porcí	10	33	10	7	60
3. Kvalita jídel	7	33	20	0	60
4. Prostředí a čistota	0	15	40	5	60
5. Chování personálu	17	28	15	0	60
6. Délka výdeje	15	30	10	5	60

EUREST – BaCo výrobní areál	Jste spokojeni?				CELKEM
	Velmi	Ano	Málo	Ne	
1. Rozsah nabídky	5	45	30	0	80
2. Velikost porcí	0	35	30	15	80
3. Kvalita jídel	0	25	47	8	80
4. Prostředí a čistota	8	42	17	13	80
5. Chování personálu	7	30	35	8	80
6. Délka výdeje	12	43	22	3	80

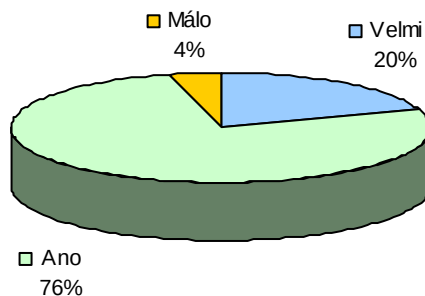
EUREST – Graspó	Jste spokojeni?				CELKEM
	Velmi	Ano	Málo	Ne	
1. Rozsah nabídky	17	35	6	0	58
2. Velikost porcí	9	41	8	0	58
3. Kvalita jídel	13	37	5	3	58
4. Prostředí a čistota	23	35	0	0	58
5. Chování personálu	43	15	0	0	58
6. Délka výdeje	15	43	0	0	58

**PŘÍLOHA P XV: GRAFICKÉ ZHODNOCENÍ ANKET V RESTAURACI
VÁCLAV HRABEC, S. R. O. (PROCENTUÁLNÍ VYJÁDRĚNÍ
JEDNOTL. ODPOVĚDÍ NA OTÁZKU JSTE SPOKOJENÍ?)**

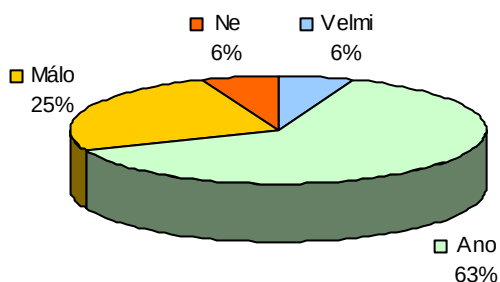
**Spokojenost s rozsahem nabídky (výběru) jídel
v restauraci Václav Hrabec, s. r. o.**



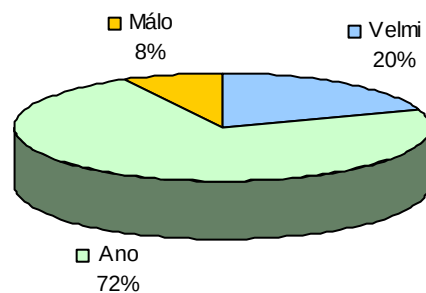
**Spokojenost s velikostí porcí jídel
v restauraci Václav Hrabec, s. r. o.**



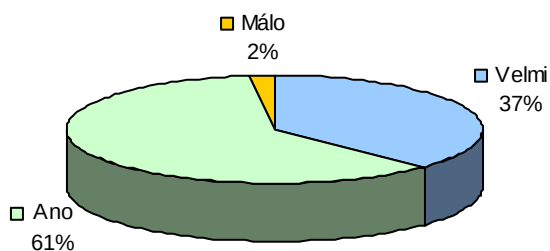
**Spokojenost s kvalitou jídel
v restauraci Václav Hrabec, s. r. o.**



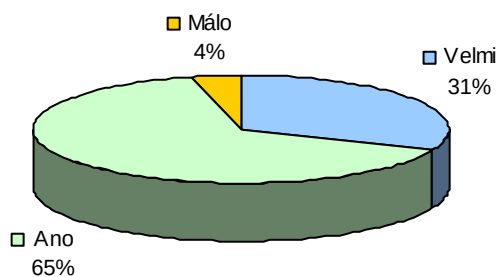
**Spokojenost s prostředím a čistotou
v restauraci Václav Hrabec, s. r. o.**



**Spokojenost s chováním personálů k hostům
v restauraci Václav Hrabec, s. r. o.**

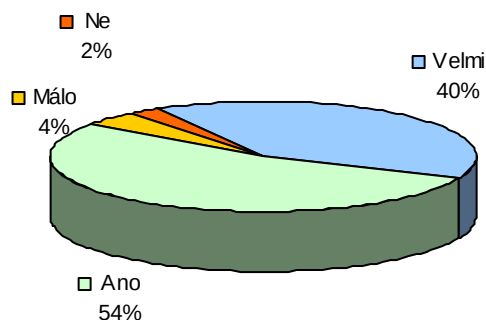


**Spokojenost s dobou výdeje jídel
v restauraci Václav Hrabec, s. r. o.**

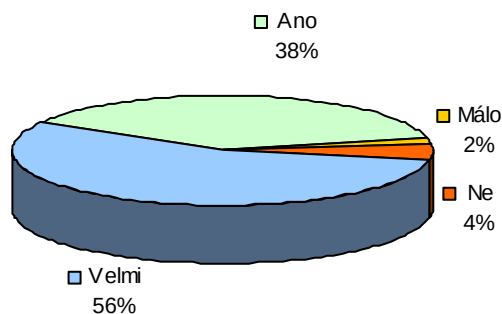


**PŘÍLOHA P XVII: GRAFICKÉ ZHODNOCENÍ ANKET V RESTAURACI
KAREL RABEL STRAVOVÁNÍ – ATELIÉRY BONTON
ZLÍN. (PROCENTUÁLNÍ VYJÁDRĚNÍ JEDNOTLIVÝCH
ODPOVĚDÍ NA OTÁZKU JSTE SPOKOJENI?)**

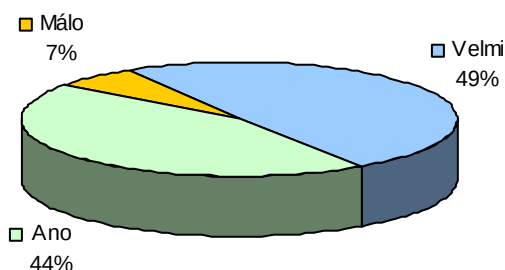
**Spokojenost s rozsahem nabídky (výběru) jídel
Karel Rabel - Ateliéry Bonton Zlín**



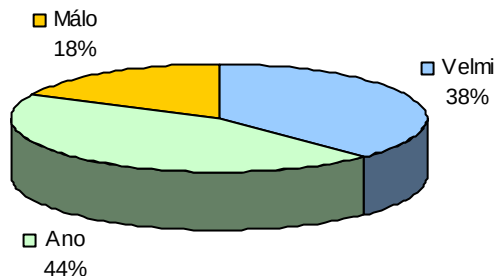
**Spokojenost s velikostí porcí jídel
Karel Rabel - Ateliéry Bonton Zlín**



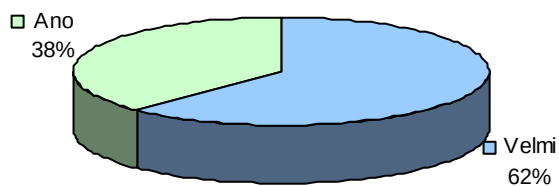
**Spokojenost s kvalitou jídel
Karel Rabel - Ateliéry Bonton Zlín**



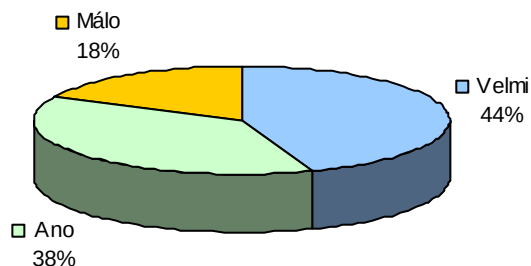
**Spokojenost s prostředím a čistotou
Karel Rabel - Ateliéry Bonton Zlín**



**Spokojenost s chováním personálu k hostům
Karel Rabel - Ateliéry Bonton Zlín**

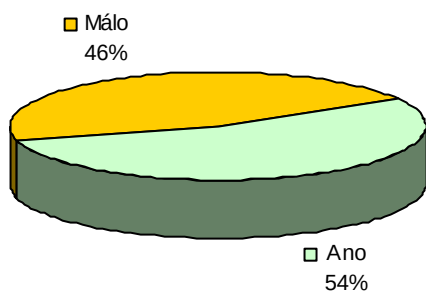


**Spokojenost s dobou výdeje jídel
Karel Rabel - Ateliéry Bonton Zlín**

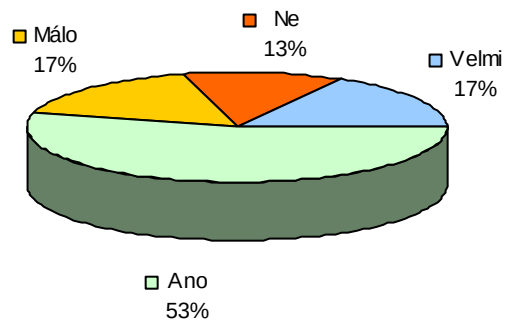


**PŘÍLOHA P XXIV: GRAFICKÉ ZHODNOCENÍ ANKET V RESTAURACI BS
SERVIS (PROCENTUÁLNÍ VYJÁDRĚNÍ JEDNOTLIVÝCH
ODPOVĚDÍ NA OTÁZKU JSTE SPOKOJENI?)**

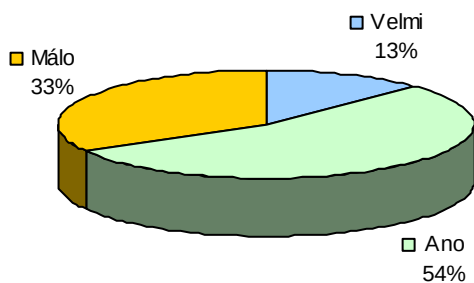
**Spokojenost s rozsahem nabídky (výběru) jídel
v restauraci BS SERVIS**



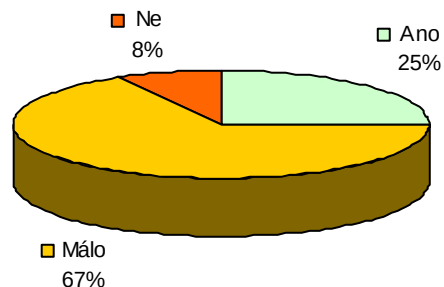
**Spokojenost s velikostí porcí jídel
v restauraci BS SERVIS**



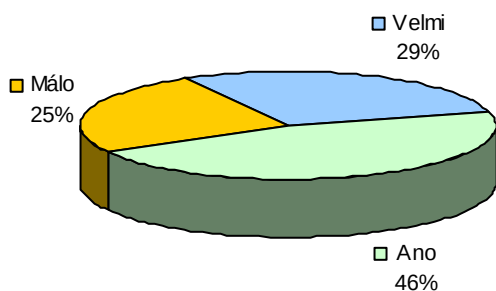
**Spokojenost s kvalitou jídel
v restauraci BS SERVIS**



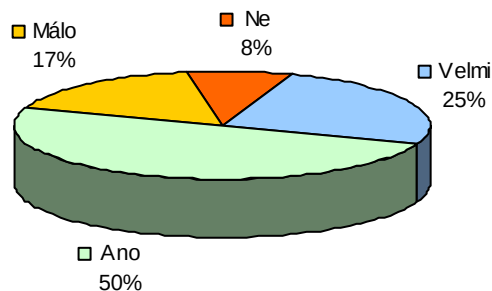
**Spokojenost s prostředím a čistotou
v restauraci BS SERVIS**



**Spokojenost s chováním personálu k hostům
v restauraci BS SERVIS**

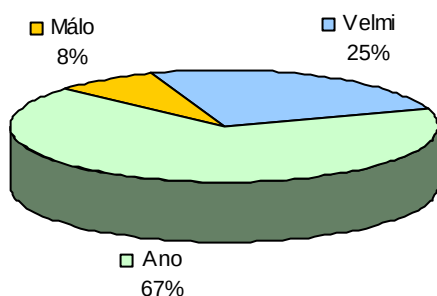


**Spokojenost s dobou výdeje jídel
v restauraci BS SERVIS**

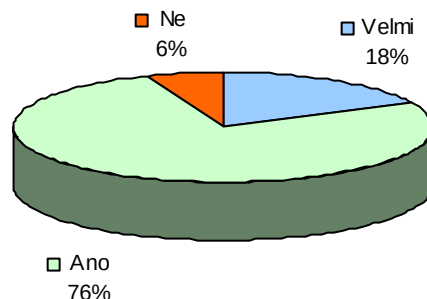


**PŘÍLOHA P XI: GRAFICKÉ ZHODNOCENÍ ANKET V RESTAURACI EUREST -
MAKRO (PROCENTUÁLNÍ VYJÁDŘENÍ JEDNOTLIVÝCH
ODPOVĚDÍ NA OTÁZKU JSTE SPOKOJENI?)**

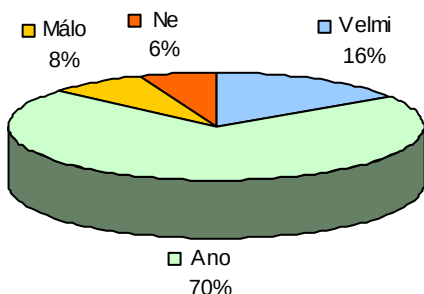
**Spokojenost s rozsahem nabídky (výběru) jídel
v restauraci EUREST - Makro**



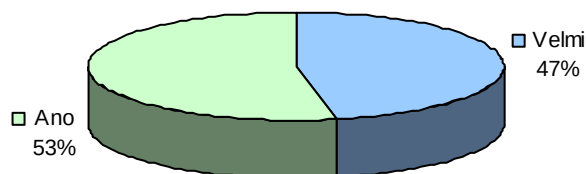
**Spokojenost s velikostí porcí jídel
v restauraci EUREST - Makro**



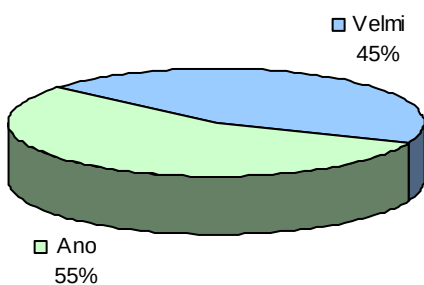
**Spokojenost s kvalitou jídel
v restauraci EUREST - Makro**



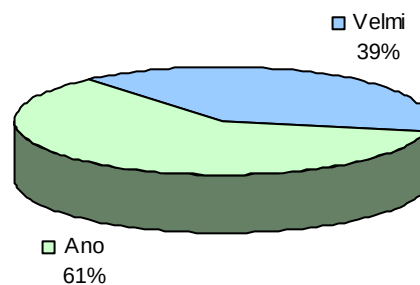
**Spokojenost s prostředím a čistotou
v restauraci EUREST - Makro**



**Spokojenost s chováním personálů k hostům
v restauraci EUREST - Makro**

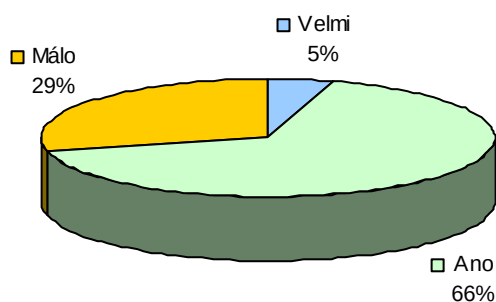


**Spokojenost s dobou výdeje jídel
v restauraci EUREST - Makro**

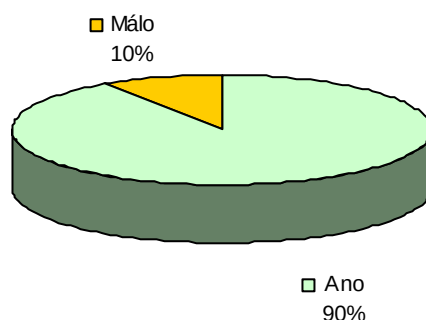


**PŘÍLOHA P XIII: GRAFICKÉ ZHODNOCENÍ ANKET V RESTAURACI
EUREST – BARUM CONTINENTAL - ADMINISTRATIVNÍ
BUDOVA (PROCENTUÁLNÍ VYJÁDRĚNÍ
JEDNOTLIVÝCH ODPOVĚDÍ NA OTÁZKU JSTE
SPOKOJENI?)**

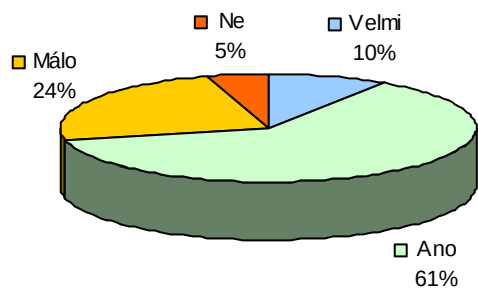
**Spokojenost s rozsahem nabídky (výběru) jídel
v restauraci EUREST BaCO Administrativní budova**



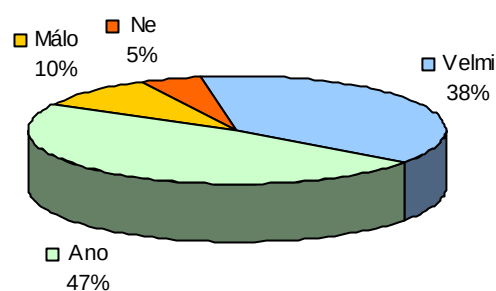
**Spokojenost s velikostí porcí jídel
v restauraci EUREST BaCO Administrativní budova**



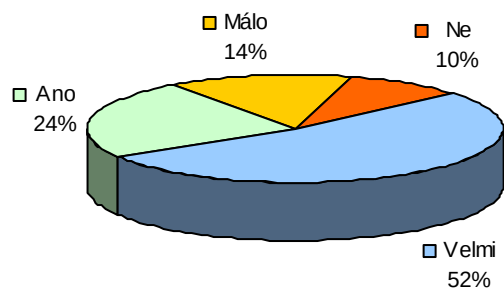
**Spokojenost s kvalitou jídel
v restauraci EUREST BaCO Administrativní budova**



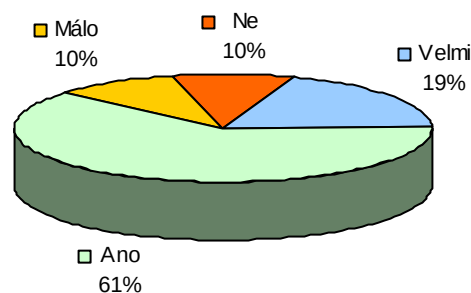
**Spokojenost s prostředím a čistotou
v restauraci EUREST BaCO Administrativní budova**



**Spokojenost s chováním personálu k hostům
v restauraci EUREST BaCO Administrativní budova**

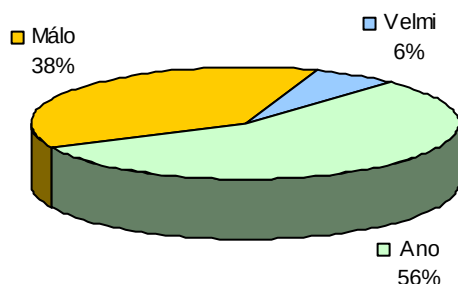


**Spokojenost s dobou výdeje jídel
v restauraci EUREST BaCO Administrativní budova**

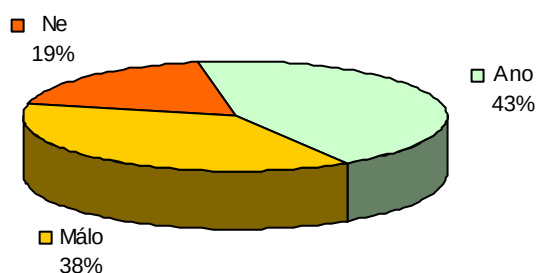


**PŘÍLOHA P XX: GRAFICKÉ ZHODNOCENÍ ANKET V RESTAURACI EUREST –
BARUM CONTINENTAL VE VÝROBNÍM AREÁLU
(PROCENTUÁLNÍ VYJÁDRĚNÍ JEDNOTLIVÝCH ODPOVĚDÍ
NA OTÁZKU JSTE SPOKOJENI?)**

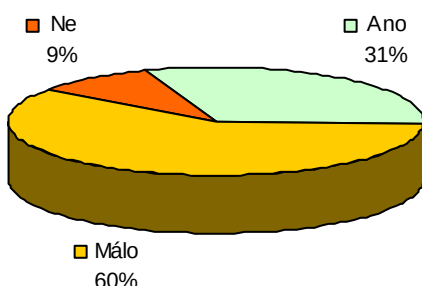
**Spokojenost s rozsahem nabídky (výběru) jídel
v restauraci EUREST BaCo výrobní areál**



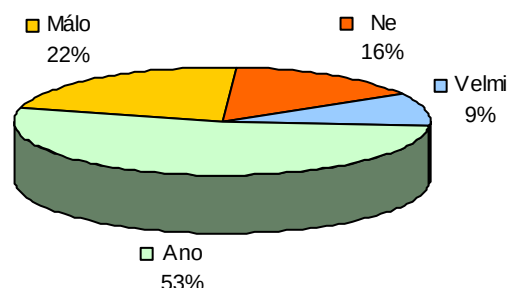
**Spokojenost s velikostí porcí jídel
v restauraci EUREST BaCo výrobní areál**



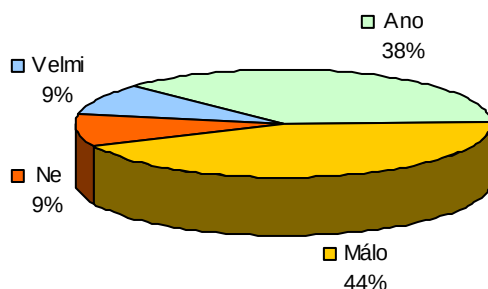
**Spokojenost s kvalitou jídel
v restauraci EUREST BaCo výrobní areál**



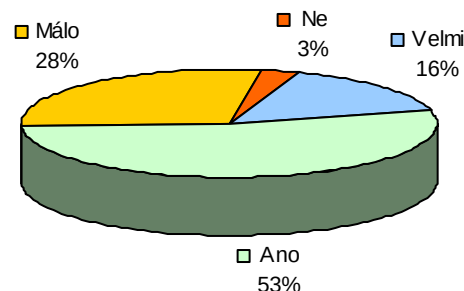
**Spokojenost s prostředím a čistotou
v restauraci EUREST BaCo výrobní areál**



**Spokojenost s chováním personálů k hostům
v restauraci EUREST BaCo výrobní areál**

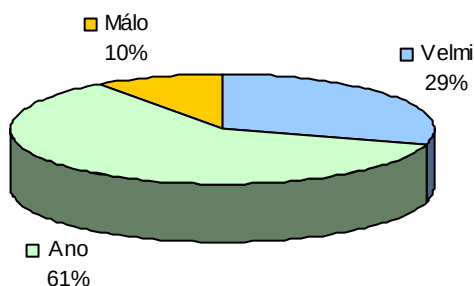


**Spokojenost s dobou výdeje jídel
v restauraci EUREST BaCo výrobní areál**

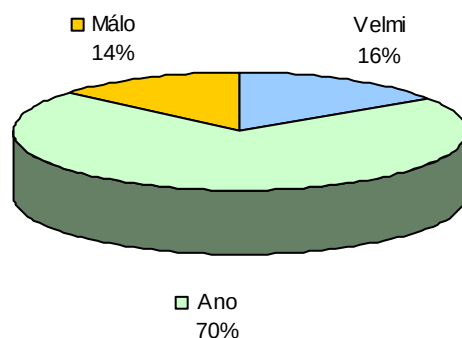


PŘÍLOHA P XXIII: GRAFICKÉ ZHODNOCENÍ ANKET V RESTAURACI EUREST - GRASPO (PROCENTUÁLNÍ VYJÁDRĚNÍ JEDNOTLIVÝCH ODPOVĚDÍ NA OTÁZKU JSTE SPOKOJENÍ?)

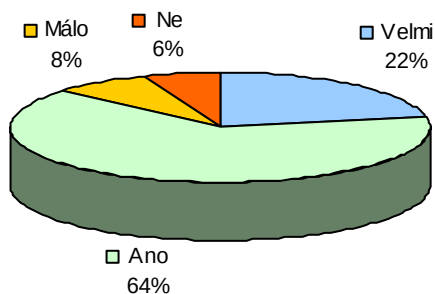
**Spokojenost s rozsahem nabídky (výběru) jídel
v restauraci EUREST Graspo**



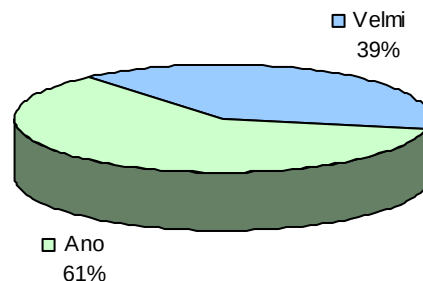
**Spokojenost s velikostí porcí jídel
v restauraci EUREST Graspo**



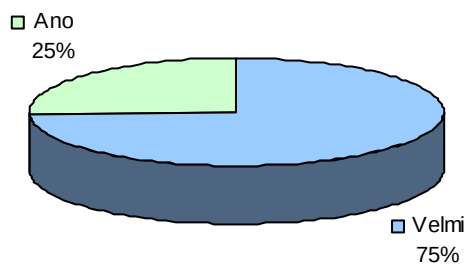
**Spokojenost s kvalitou jídel
v restauraci EUREST Graspo**



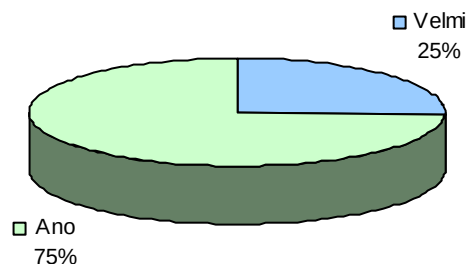
**Spokojenost s prostředím a čistotou
v restauraci EUREST Graspo**



**Spokojenost s chováním personálů k hostům
v restauraci EUREST Graspo**

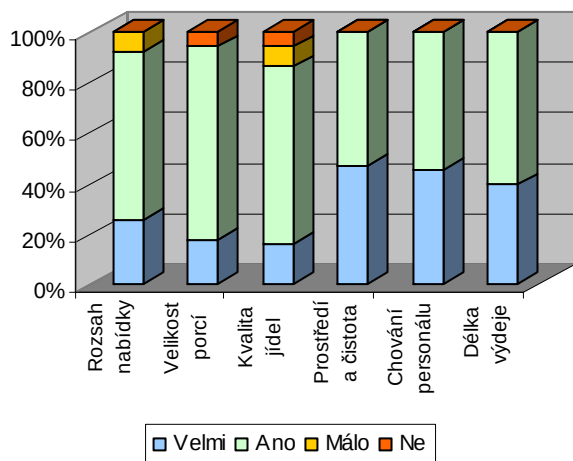


**Spokojenost s dobou výdeje jídel
v restauraci EUREST Graspo**

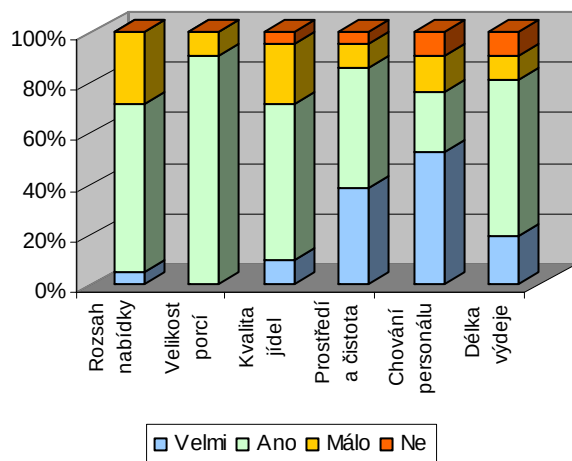


PŘÍLOHA P VIII: VYHODNOCENÍ ANKET UZAVŘENÝCH OTÁZEK U JEDNOTLIVÝCH FIREM POSKYTUJÍCÍCH STRAVOVACÍ SLUŽBY V OBLASTI ZÁVODNÍHO STRAVOVÁNÍ - EUREST MAKRO, EUREST BACO - AB, KAREL RABEL A VÁCLAV HRABEC

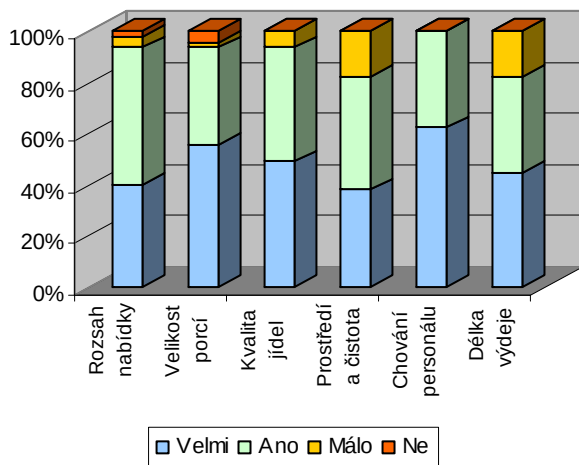
**Spokojenost zákazníků restaurace
EUREST - Makro**



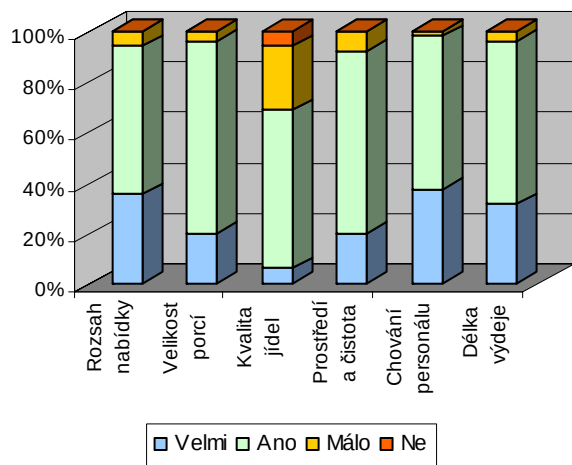
**Spokojenost zákazníků restaurace
EUREST BaCo AB**



**Spokojenost zákazníků restaurace
Karel Rabel - Ateliéry Bonton Zlín**

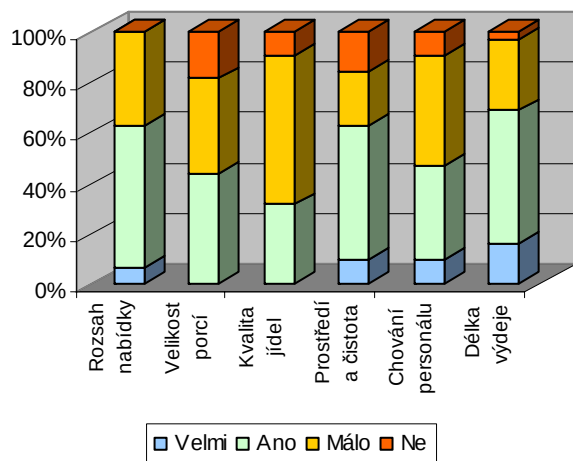


**Spokojenost zákazníků restaurace
Václav Hrabec, s. r. o.**

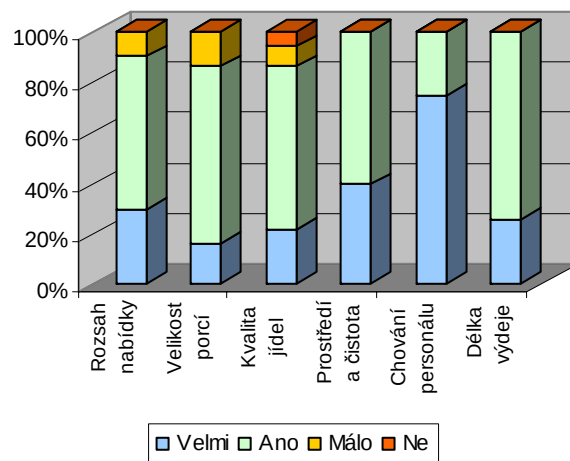


PŘÍLOHA P XVIII: VYHODNOCENÍ ANKET UZAVŘENÝCH OTÁZEK U JEDNOTLIVÝCH FIREM POSKYTUJÍCÍCH STRAVOVACÍ SLUŽBY V OBLASTI ZÁVODNÍHO STRAVOVÁNÍ VE VÝROBNÍM AREÁLU - EUREST BACO, GRASPO A BS SERVIS

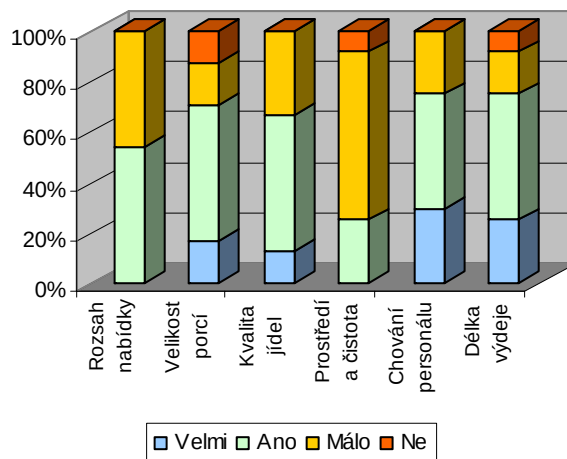
**Spokojenost zákazníků restaurace
EUREST BaCo - výrobní areál**



**Spokojenost zákazníků restaurace
EUREST GRASPO**



**Spokojenost zákazníků restaurace
BS SERVIS**



ANKETA - Průzkum spokojenosti zákazníků se stravovací službou firmy EUREST, spol. s r. o.

	Jste spokojeni?			
	velmi	ano	málo	ne
1. Rozsah nabídky (výběru) jídel	☐	☐	☐	☐
2. Velikost porcí odpovídající ceně	☐	☐	☐	☐
3. Kvalita jídel - chutné, teplé	☐	☐	☐	☐
4. Prostředí a čistota restaurace	☐	☐	☐	☐
5. Chování personálu k zákazníkům	☐	☐	☐	☐
6. Délka doby výdeje jídel	☐	☐	☐	☐

- Co se Vám **líbí** ev. **nelíbí** na poskytovaných stravovacích službách?
- Co byste si přáli v restauraci, kde se stravujete? (jakýkoliv námět)
- Proč jste byli právě v této restauraci?

Pozn.: Děkuji za Váš čas a ochotu při vyplnění této ankety. Vámi uvedené údaje budou sloužit pouze pro analýzu do mé diplomové práce. Michaela Králová

**PŘÍLOHA P XIV: ILUSTRÁČNÍ FOTOGRAFIE RESTAURACE EUREST -
BARUM CONTINENTAL (ADMINISTRATIVNÍ BUDOVA A
VÝROBNÍ AREÁL)**



PŘÍLOHA P XXI: ILUSTRÁČNÍ FOTOGRAFIE RESTAURACE EUREST - GRASPO ZLÍN



PŘÍLOHA P XVI: ILUSTRÁČNÍ FOTOGRAFIE RESTAURACE -
VÁCLAV HRABEC, S. R. O.



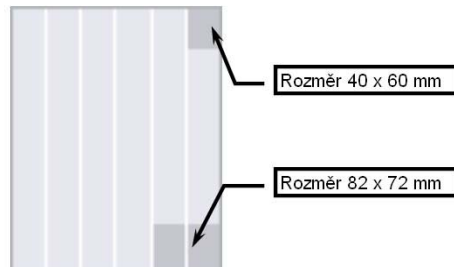
PŘÍLOHA P XII: ILUSTRACNÍ FOTOGRAFIE RESTAURACE EUREST - MAKRO MALENOVICE



PŘÍLOHA P XXVII: CENY INZERCE VE VYBRANÝCH MÉDIÍCH - ZLÍNSKÉ NOVINY A RÁDIO ZLÍN

Zlínské noviny - ceny inzerce a ceny inzerce na titulní straně.

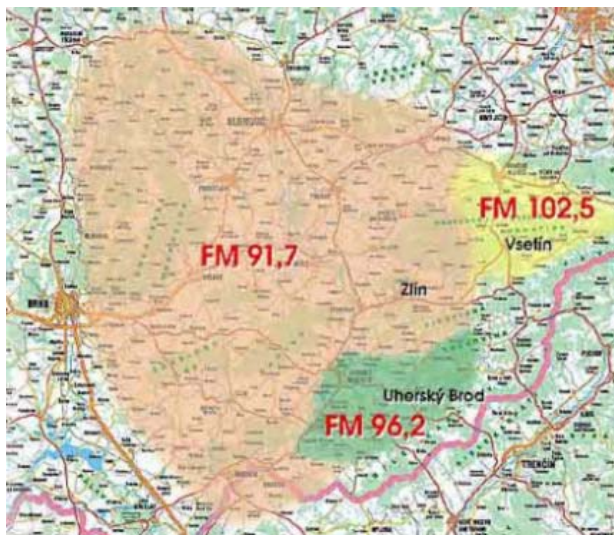
Rozměr inzerátu 40 x 60 mm		Rozměr inzerátu 82 x 72 mm	
Den v týdnu	Cena (Kč)	Den v týdnu	Cena (Kč)
Po - Čt	6 500	Po - Čt	13 219
Pá	8 000	Pá	17 885
So	6 500	So	13 219



Zlínské noviny - ceny inzerce								
Cena za 1mm sl. (Kč)			Cena za celou stranu (Kč)			Orient. tištěný náklad (Kč)		
Po-čt	Pá	So	Po-čt	Pá	So	Po-čt	Pá	So
11	14	11	25 080	31 920	25 080	6 400	20 000	6 700

Rádio Zlín – aktuální ceník reklamy v různých vysílacích pásmech a mapa pokrytí vysíláním Radia Zlín

Časové pásmo	A	B	C	D	E	F
06 - 07	460,-	510,-	560,-	600,-	650,-	700,-
07 - 11	650,-	720,-	780,-	850,-	910,-	980,-
11 - 14	580,-	640,-	700,-	750,-	810,-	870,-
14 - 17	630,-	690,-	760,-	820,-	880,-	950,-
17 - 19	570,-	630,-	680,-	740,-	800,-	860,-
19 - 22	350,-	390,-	420,-	460,-	490,-	530,-
22 - 06	180,-	190,-	200,-	210,-	220,-	230,-
Průběžný čas	560,-	510,-	560,-	600,-	650,-	700,-



**PŘÍLOHA P XXV: UKÁZKA ANKET PRO PRŮZKUM SPOKOJENOSTI
STRÁVNÍKŮ SPOLEČNOSTI EUREST**



PRŮZKUM SPOKOJENOSTI STRÁVNÍKŮ

Jste spokojeni?

	<i>velmi</i>	<i>ano</i>	<i>málo</i>	<i>nespokojen</i>
Celková kvalita jídel	☐	☐	☐	☐
Pestrost nabídky	☐	☐	☐	☐
Teplota podávaných jídel	☐	☐	☐	☐
Prezentace jídel	☐	☐	☐	☐
Chut' a vůně jídel	☐	☐	☐	☐
Vzhled personálu	☐	☐	☐	☐
Chování / zdvořilost personálu	☐	☐	☐	☐
Rychlost obsluhy	☐	☐	☐	☐
Čistota výdejní linky	☐	☐	☐	☐
Rozsah nabídky doplňkového prodeje (je-li na Vaši ZR zaveden)	☐	☐	☐	☐
Nabídka zdravé výživy	☐	☐	☐	☐
Jste celkově spokojeni se službami EURESTu?	☐	☐	☐	☐

Ano Ne Nevím

☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------

Doporučili byste tuto restauraci jiným?

Vaše náměty na zlepšení poskytovaných služeb:

Soutěžní kupon

Zde oddělte a odevzdejte !

Jméno:

Závod:

Telefon:

Vážení hosté,
máme zájem, aby naše služba
odpovídala Vaším představám.
Sdělte nám proto Vaše připomínky
či návrhy.

Vaše sdělení:

Datum:

Na Vaše sdělení reagujeme do 24 hod.

Naše odpověď:

Datum:

Jméno:

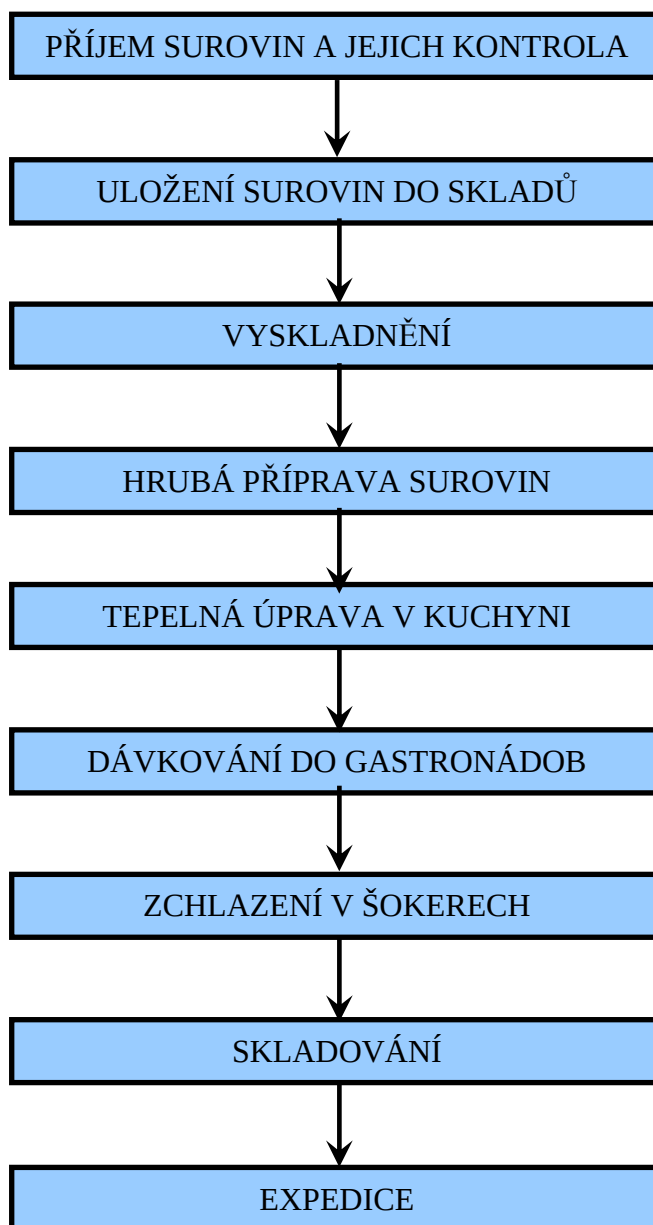
Společnost:

Kontakt:

Děkujeme Vám za vhození
originálu do schránky.
Kontrolní kopie je pro Vás.


Eurest

**PŘÍLOHA P IV: VÝROBNÍ POSTUP CENTRÁLNÍ VÝROBY JÍDEL - CVJ
EUREST SVIT ZLÍN**

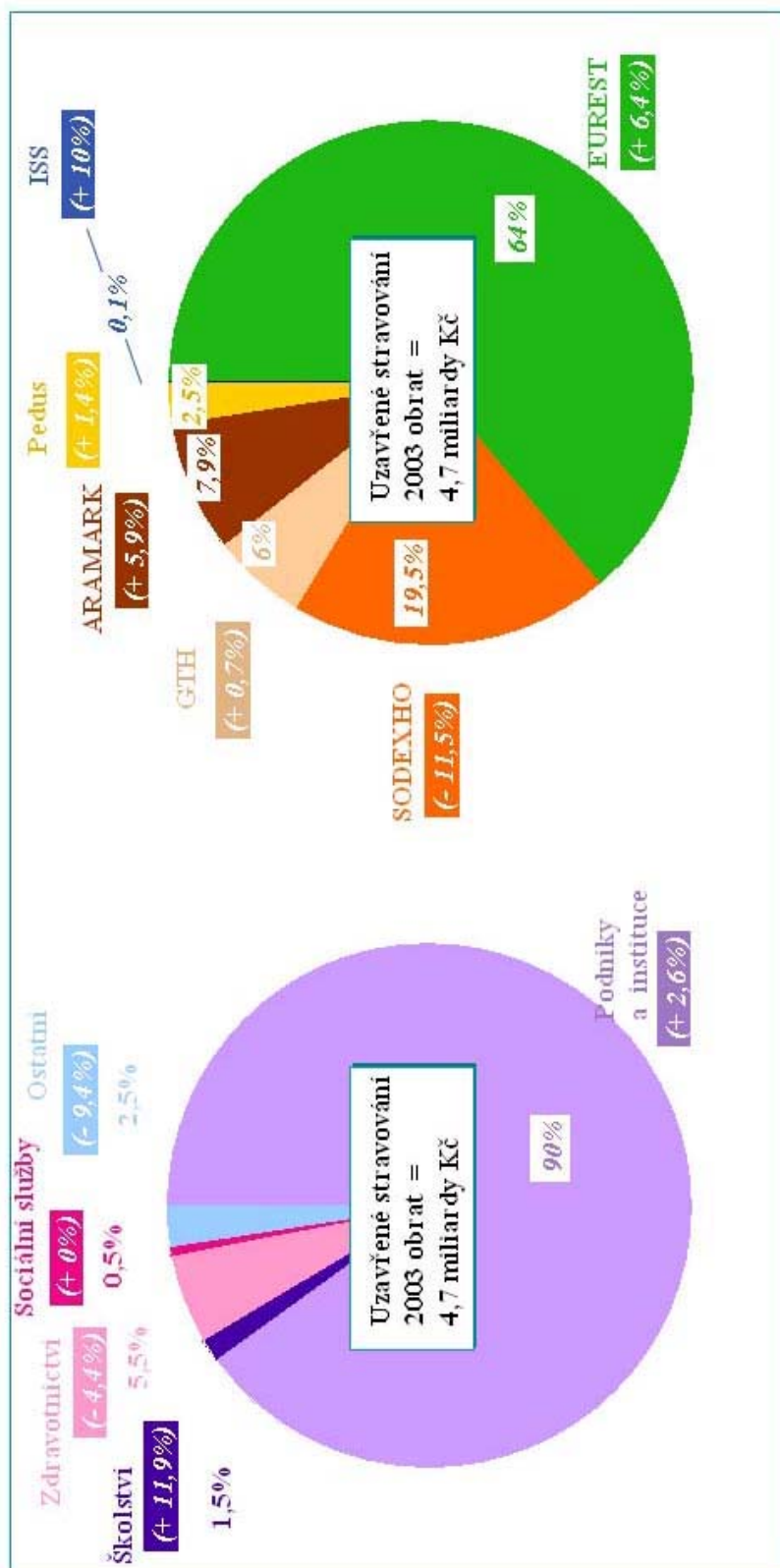


**PŘÍLOHA P XXVI: ILUSTRÁČNÍ FOTOGRAFIE RESTAURACE EUREST -
MAKRO MALENOVICE**



Postavení na trhu podle segmentů a podle podílu

ČR údaje za rok 2003 v porovnání s rokem 2002 – %



(= ... % = 2003/02 tempo rüstu)

Zdroj: GIRA FOODSERVICE

PŘÍLOHA P XXII: GASTRONOMICKÉ AKCE V ROCE 2005

GASTRONOMICKÉ AKCE 2005

LEDEN

BEZ AKCE

ÚNOR

14.2.

„Láska prochází žaludkem“
(Svatý Valentýn)

23. – 25.2.

„Staročeská kuchyně“



BŘEZEN

7.3.

„Den jódu“

24. – 25.3.

„Velikonoce“



DUBEN

7.4.

„Zeleninou proti jarní únavě“

27. – 29.4.

„Turecká kuchyně“



KVĚTEN

6.5.

„Maminčina kuchyně“



ČERVEN

1.6.

„Co mají rády naše děti“

23.6.

„Jó třešně zralý“



ČERVENEC

20. – 21.7.

„Z jídelníčku našich celebrit“



SRPEN

BEZ AKCE

ZÁŘÍ

7.9.

„Trnkobraní“

21. – 23.9.

„Mexická kuchyně“



ŘÍJEN

6.10.

„Jablka z naší zahrádky“

20. – 21.10.

„Řízek je řízek“



LISTOPAD

10.11.

„Z kuchyně našich hostů“

23. – 25.11.

„Australská kuchyně“



PROSINEC

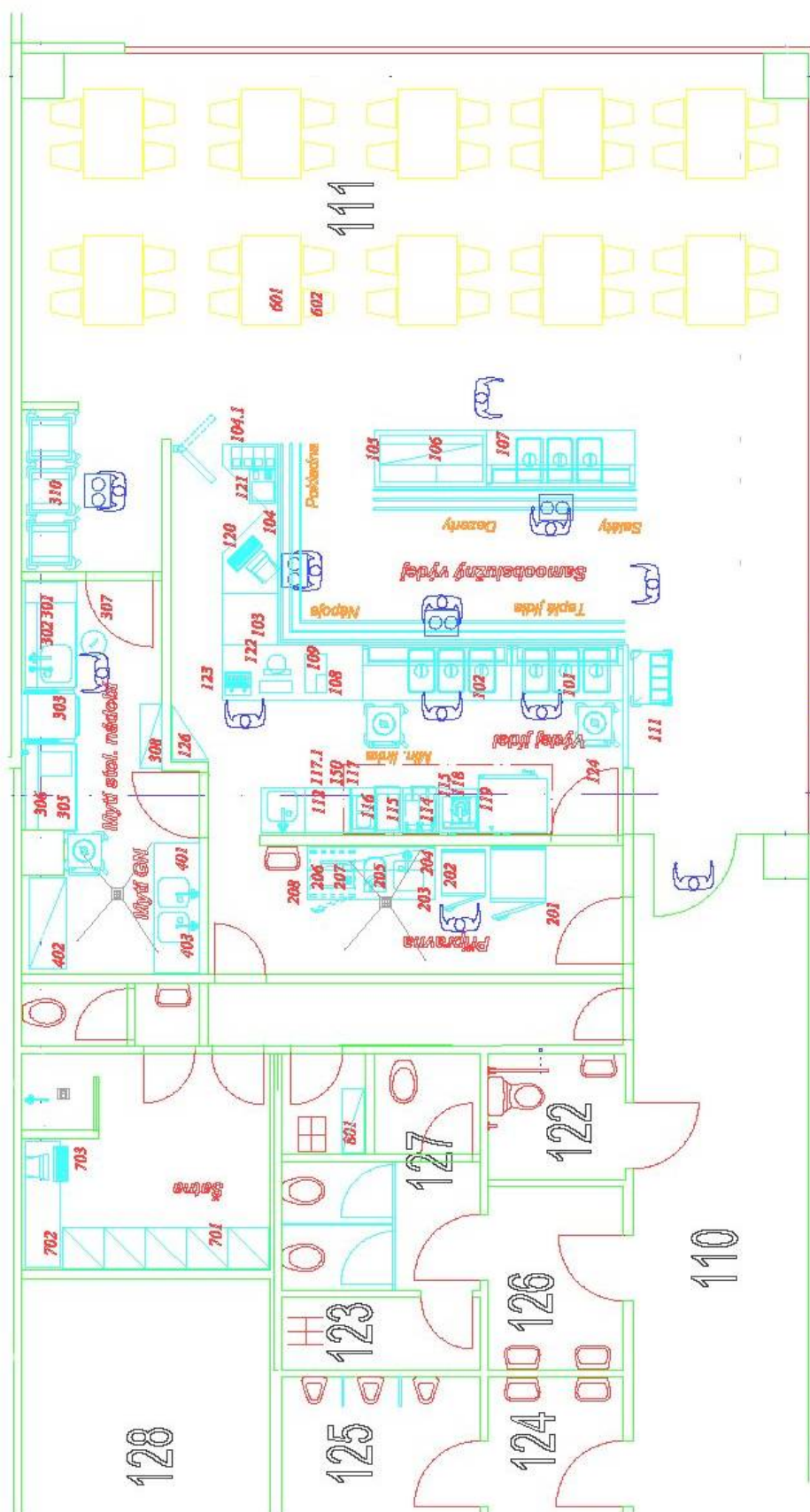
15.12.

„Domácí zabijačka“



Vypracoval: Karel Klimek
šéfkuchař a vedoucí CVJ

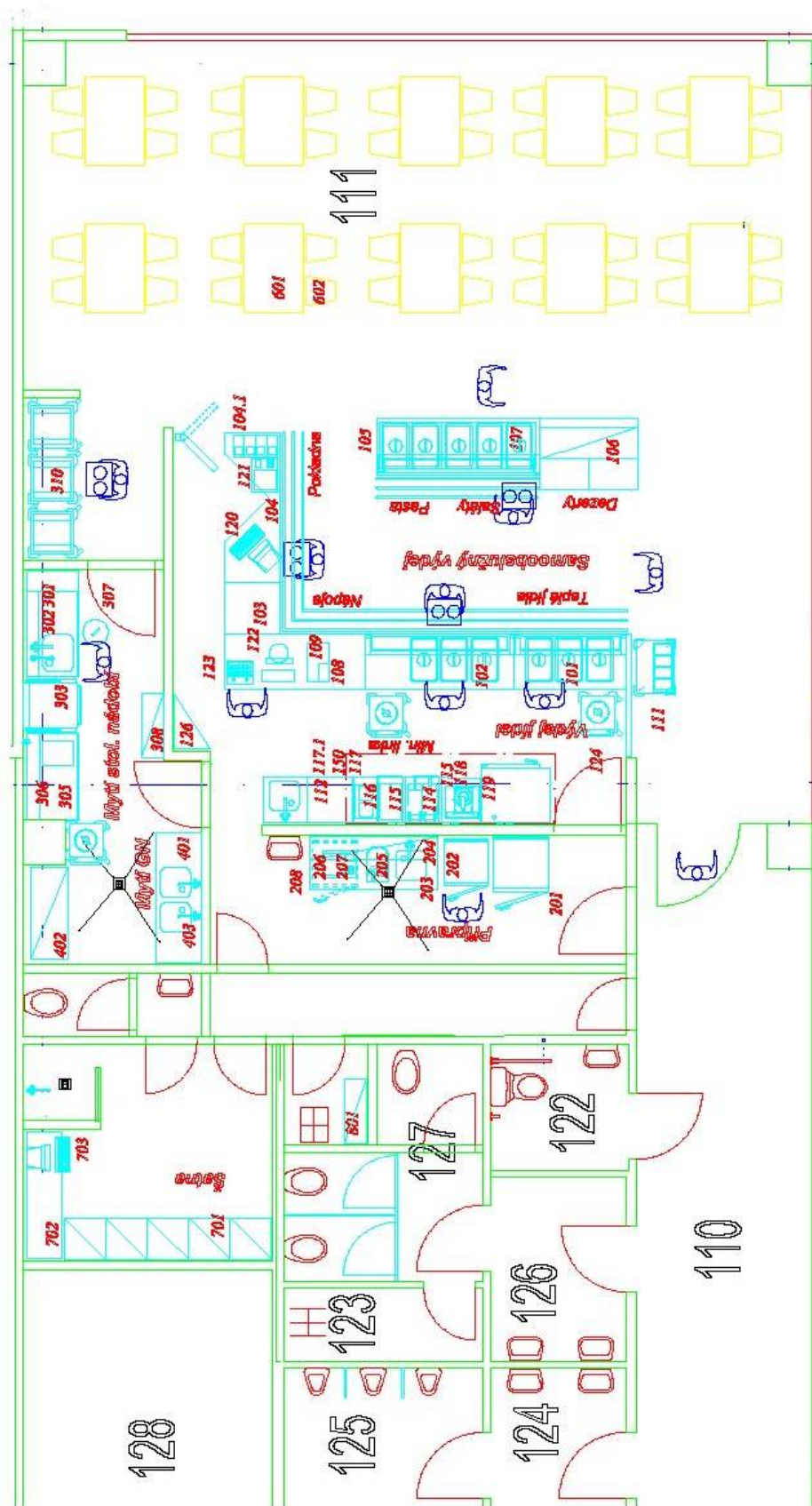
0123456789



ZÁVODNÍ RESTAURACE

PŘÍLOHA P XXIX: SCHÉMA ROZVRŽENÍ RESTAURACE EUREST V
MAKRU PO ZMĚNĚ SAMOOSLUŽNÉ LINKY.

makro ZLÍN



ZÁVODNÍ RESTAURACE

PŘÍLOHA P I: JÍDELNÍČEK TRADIČNÍ STAROČESKÉ KUCHYNĚ

***Ve dnech 23.2. – 25.2. 2005
Jsme pro Vás připravili gastronomickou akci***

STAROČESKÁ KUCHYNĚ



Čtvrtek 24.2.

Fazolačka s kuřecími droby
Staročeská sekaná, nastavovaná kaše
Kynuté knedlíky se žahourem
Vepřová na víně v rajské omáče, knedlík
Králičí kýta na rozmarýnu, rýže

Středa 23.2.

Polévka uzená s kapustou
Šumajstr s domácím klobásou, chléb
Bavorské vdolečky
Kuře po staročesku s rýží
Pivní guláš, knedlík
Rožumberský kapr, brambory, zel.obloha

Pátek 25.2.

Chlupatá polévka
Krkonošská vepřová játra, rýže
Posvícenecké koláče
Pečená vepřová kolena, české zelí, br.knedlík
Uzené po vorařsku s krupicovými noky
Táborský řízek, smažené hranolky

PŘÍLOHA P VI: CHARAKTERISTIKA NĚKTERÝCH POKRMŮ



Charakteristika některých pokrmů

8. TÝDEN

Farská roštěná
Plátek hovězího masa, játra, párky, žampiony, arašidy, rajčata, víno.

Hamburská vepřová kýta
Smetanová omáčka, šunka, okurek.

Mexická pánev s červenými fazolemi
Hovězí maso na kostky, fazole, lečo, feferony, česnek.

Maso dvou barev
Krutí prsa a játra na nudličky, pórek, žampiony, sojová omáčka, paprika, žampiony.

Zapékané brambory po hornácku
Brambory zapečené s uzeninou a kysaným zelím.

Veselá hovězí pečeně
Roláda z hovězího masa plněná směsí masa, mrkve a tymiánu.

Houbové halušky s vejci
Těstoviny smíchané s podušenými houbami a zapečené s vejci.

Orientální směs
Směs zeleniny, kečupu, žampionů a česneku.

Krutí plátek na ruský způsob
Opečený plátek krutího masa, papriková omáčka se smetanou.

Brněnský drak
Plátek vepřové kýty, česnek, kari koření, na talíři zdobíme hořčicí a kečupem.

Růžičková kapusta na vestfalský způsob
Smetanová omáčka s kapustou, fazolí, zdobíme nastrohaným sýrem.

PŘÍLOHA P II: CHARAKTERISTIKA POKRMŮ STAROČESKÉ KUCHYNĚ



Charakteristika některých pokrmů STAROČESKÁ KUCHYNĚ

8. TÝDEN

Chlupatá polévka

Polévka z hovězího vývaru s kysaným zelím, bramborem.

Šumajstr

Kroupy, fazole, škvarky, majoránka, česnek.

Kuře po staročesku

Kuře pečené se zázvorem, omáčka se smetanou a mandlemi.

Pivní guláš

Hovězí maso na kostky, rajský protlak, paprika, párky, pivo.
Jednotlivé porce zdobíme plátkem vařeného vejce.

Staročeská sekaná

Do směsi mletého a vepřového masa přidáme na kostičky nakrájenou klobásu.

Kynuté knedlíky se žahounem

Knedlíky nejsou plněné, podávají se s omáčkou připravenou z povidel, perníku a skořice.
Povrch sypeme nastrohaným tvrdým tvarohem.

Vepřové na víně v rajské omáčce

Vepřové maso na nudličky dusíme na zeleninovém základě.
Nakonec přidáme rajský protlak a víno.

Krůtí pochoutka

Krůtí řízek smažený v těstíčku z mouky, vajec, mléka, sojové omáčky, kari koření a nastrohaných vlašských ořechů.

Krkonošská játra

Játra a bůček na kostičky, worcester, sardelová pasta, žampiony.

Posvícenské koláče

Kynuté koláče s povidly a tvarohem sypeme rozinkami a mandlemi.

České zelí

Kysané zelí zahuštěné hrubou moukou, přidáme podušenou cibuli a slaninu.

Rožumberský kapr

Pečeného kapra podáváme s omáčkou ze smetany, žampionů, vína, kopru.
Zdobíme plátkem citronu.

Táborský řízek

Opečený plátek vepřové kýty posypeme strouhaným sýrem a nivou, přeložíme plátkem anglické slaniny a zapečeme.