

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Institut mezioborových studií Brno

**Management marketingu
gastronomických služeb**

**Vedoucí bakalářské práce:
doc. Ing. Antonín Řehoř, CSc.**

**Vypracoval:
Bc. Lubomír Oškrdal st.**

Brno 2009

Prohlášení

Prohlašuji tímto, že jsem diplomovou práci na téma “Management marketingu“ zpracoval samostatně a použil jsem jen literaturu uvedenou v seznamu literatury.

Rosice 16. 3. 2009

.....
Bc. Lubomír Oškrdal st.

Poděkování

Děkuji panu doc. Ing. Antonínu Řehořovi, Csc. za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

Také bych chtěl poděkovat své ženě Dagmar Oškrdalové za morální podporu a pomoc, kterou mi poskytla při zpracování mé diplomové práce, a které si nesmírně vážím.

Bc.Lubomír Oškrdal st.

Obsah

Úvod	2
I. Teoretická část	5
1. Zákazník a dodavatel	5
1.1 Marketing	6
1.2 Vnější prostředí, plánování	12
1.3 Metody průzkumu	13
1.4 Shrnutí v rámci kapitoly	16
2. Komunikace, produkt, cena, trh a vnější prostředí	17
2.1 Komunikace	17
2.2 Produkt, cena a trh	18
2.3 Faktory vnějšího prostředí	23
2.4 Shrnutí v rámci kapitoly	31
3. Plánování a řízení vztahů se zákazníkem	32
3.1 Cíle a strategie	32
3.2 Odpovědnost firmy a manažera	33
3.3 Plánování	35
3.5 Shrnutí v rámci kapitoly	37
II. Praktická část	38
4. Nutriční poradenství	38
4.1 Výživové doporučení pro obyvatelstvo	44
4.2 Stanovení předmětu výzkumu	47
4.3 Vytipování skupiny respondentů – pacientů, zákazníků	47
4.4 Metody průzkumu	48
4.5 Způsob vyhodnocení	49
4.6 Shrnutí v rámci kapitoly	58
Závěr	61
Resumé	63
Anotace	64
Seznam literatury	65
Přílohy	66

Úvod

Management a marketing dva pojmy, které jsou skloňovány ve všech pádech v každé organizaci, sdružení, nadaci, prostě všude tam kde se plánuje a prodává nějaký produkt.

Definice managementu¹ – vedení lze chápat jako proces koordinování pracovních aktivit tak, aby byly provedeny účinně a efektivně. Jednoduše řečeno proces managementu je tedy soubor trvale probíhajících rozhodnutí a pracovních aktivit, které manažeři vykonávají, když plánují, organizují, vedou a kontrolují.

Historické kořeny managementu sahají hluboko do historie. Raný management můžeme zaznamenat při stavbě egyptských pyramid, při stavbě čínské zdi, což byly ohromné projekty, na kterých pracovalo velké množství lidí. Zorganizovat práci např. pro 100 000 lidí po dobu 20 let, jak tomu bylo při stavění pyramidy, vyžadovalo určitý smysluplný plán. Nebylo důležité, jak se nazýval člověk, který odpovídal za projekt, za organizaci a za kontrolu, ale v podstatě se jednalo o člověka – managera, který dostupnými prostředky zajišťoval efektivitu projektu.

Management je nezbytný pro jakýkoliv typ organizace, na všech úrovních, ve všech oblastech její činnosti bez ohledu na teritorium, kde organizace sídlí. Manažeři na všech úrovních musí neustále plánovat, organizovat, vést a kontrolovat. Jedině správně vedené organizace se rozvíjejí, prosperují a neztrácejí zákazníky.

Definice marketingu – vytváření, propagování a poskytování zboží a služeb spotřebitelům, podnikům, zákazníkům. Jednoduše řečeno prodej produktu zákazníkům za účelem zisku. Marketing je proces, při němž jednotlivci a skupiny získávají to, co si přejí a co potřebují prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotových produktů a služeb s ostatními.

Manažeři firem musejí čelit různým výzvám a řešit různorodé problémy. Musejí se rozhodnout, jak vstoupit na trhy, jak modifikovat výrobky nebo služby, jakou zvolit cenovou strategii, jak se bránit konkurenci, jak komunikovat se zákazníky, jak se přizpůsobit odlišným podmínkám. Je také nutné akceptovat platnou legislativu, zvyklosti místního vyjednávání, respektovat podmínky a požadavky v oblasti vlastnických práv, znát politickou situaci a předvídat vývoj inflace.

Marketing je proces plánování a implementace koncepcí cen, propagace a distribuce idejí, zboží a služeb pro vytváření směn, které uspokojují cíle jednotlivců a organizací. Marketing proto můžeme chápat jako umění a vědu výběru cílových trhů, získávání a udržování rostoucího počtu zákazníků pomocí vytváření a dodávání vysoké spotřebitelské hodnoty.

Existuje pět základních koncepcí, které ovlivňují charakter marketingových aktivit: koncepce výrobní, produktová, marketingová a sociálně-marketingová.

¹ Kotler, P. *Marketing management*, Grada Publishing. Praha: PBtisk Příbram 2007, 17 – 34 s., ISBN 80-247-1359-4

Výrobní koncepce zastává stanovisko, že spotřebitelé budou mít v oblibě ty produkty, které jsou lehce dostupné za nízkou cenu. Manažeři výrobně orientované organizace se zaměřují na dosahování vysoké produktivity výroby a širokého rozsahu distribuce. Výhodná koncepce při zvětšování trhů např. v rozvojových zemích, kde spotřebitelé jsou zainteresováni na získání produktu, ne na kvalitě.

Produktová koncepce předpokládá, že zákazníci budou preferovat ty produkty, které mají nejvyšší jakost, výkonnost nebo zcela nové vlastnosti. Tato koncepce se zaměřuje na trvalé zvyšování jakosti produktu. Předpokládá se, že zákazníci mají v oblibě dobře vyrobené produkty a oceňují jakost a výkonnost. V tomto případě může dojít k negativní situaci, kdy manažeři upřednostňují vlastnosti produktu před potřebami zákazníků.

Prodejní koncepce vychází z předpokladu, že kdyby byli spotřebitelé ponecháni sami sobě, pravděpodobně by si dost produktů nekoupili. Firmy proto musejí vyvíjet agresivní prodejní a propagační úsilí. Tato koncepce předpokládá, že spotřebitelé jeví k nakupování netečnost až odpor a musejí být přemlouváni k tomu, aby více nakupovali. Prodejní koncepce je nejagresivněji provozována u nevyhledávaného zboží. Cílem je prodat to, co se vyrábí, ne to co chce trh.

Marketingová koncepce² představuje názor, že klíč k dosahování cílů organizace spočívá ve schopnosti být efektivnější v určování potřeb a přání cílových trhů a v jejich uspokojování než konkurence. Je to podnikatelská filozofie, která vznikla s cílem soutěžit s předcházejícími koncepcemi. Marketingová koncepce spočívá na čtyřech pilířích: cílovém trhu, zákaznických potřebách, integrovaném marketingu a rentabilitě.

Cílový trh: nejlepší společnosti pečlivě vybírají své cílové trhy a stejně pečlivě pro ně připravují specifické marketingové programy.

Zákaznické potřeby: akceptovat správně potřeby zákazníků a trhu, udržení zákazníků je důležitější než získání nových zákazníků.

Integrovaný marketing: situace kdy všechna oddělení firmy pracují společně na uspokojování potřeb a přání zákazníků. Integrovaný marketing se projevuje ve dvou úrovních, interní a externí. Interní marketing je zaměřen na školení, motivování schopných zaměstnanců tak, aby dobře sloužili zákazníkovi. Externí marketing je zaměřen na lidi mimo firmu.

Rentabilita: konečným účelem marketingové koncepce je pomáhat organizaci při dosahování jejich cílů. V případě soukromých firem se jedná o zisk, v případě neziskových nebo veřejných organizací jde o přežití organizace a o získání dostatečných fondů pro zabezpečení jejich aktivit.

² Kotler, P. *Marketing management*, Grada Publishing. Praha: PBtisk Příbram 2007, 34 - 44 s., ISBN 80-247-1359-4

Sociálně-marketingová koncepce: zastává názor, že úkolem organizace je určovat potřeby, přání a zájmy cílových trhů a poskytovat žádoucí uspokojení potřeb účinněji než konkurenti způsobem, který zachovává nebo navyšuje blahobyt spotřebitele a společnosti. Tato koncepce vyzývá podnikatele, aby ve své marketingové praxi uplatňovali sociální a etická hlediska.

Problematiku diplomové práce vidím v provozování gastronomických služeb rychlého občerstvení v nemocničním provozu. V současné době provozovny zajišťují standardní sortiment nabídky a efektivita provozů není nejlepší. Vyplývá to i z malé spokojenosti zákazníků. Výhodou je sice jedinečnost v rámci organizace na trhu, konkurenci prozatím nebylo dovoleno, v tomto teritoriu nabídnou obdobné služby.

Cílem této diplomové práce je „Jak efektivně provozovat prodejny rychlého občerstvení“. Nabídnout nový pohled na využití marketingu v gastronomických službách. S využitím mých teoretických i praktických poznatků získaných z dostupné literatury i z životných zkušeností v gastronomii. Poznatky této diplomové práce lze aplikovat v obdobných provozech, v jakých se prováděl průzkum, jedná se hlavně o provozovny rychlého občerstvení. Některé teoretické poznatky lze použít i v jiných gastronomických zařízeních.

Struktura diplomové práce vyplývá z požadavků vytyčeného cíle, v prvních třech kapitolách této práce se zabývám teorií marketingu a třetí kapitola popisuje praktickou část, která se skládá z nutričních a výživových doporučení pro obyvatelstvo, stanovení předmětu průzkumu, vlastní průzkum za pomoci dotazníků a konečné hodnocení a doporučení.

Metodika diplomové práce v teoretické části vychází z dostupných materiálů a uvedené literatury. V praktické části je využito dotazníku s 14 otázkami, na které respondenti odpovídali sami nebo za pomoci poučených pracovníků, kteří s respondenty - pacienty vedly řízené rozhovory v duchu otázek dotazníku.

Omezení diplomové práce je dané širokou problematikou gastronomických služeb, která je velmi obsáhlá a specifická. Současné stravovací požadavky vyplývají z konkrétních nabídek těchto služeb, jejich kategorizací, legislativních a hygienických omezení, geografických podmínek a samozřejmě z individuálních přání a možností konečných zákazníků.

V mé práci jsem popsal problematiku provozu gastronomických služeb rychlého občerstvení v nemocničním provozu.

Respondenti, kteří se zúčastnili dotazníkové akce, byli z řad personálu nemocnice (zdravotníci i ostatní zaměstnanci), hospitalizovaní a ambulantní pacienti a návštěvníci z řad známých a rodinných příslušníků nemocných.

I. Teoretická část

1. Zákazník a dodavatel

Všichni máme své zákazníky. Jen je těžké je identifikovat a někdy zase definovat jejich individuální potřeby³.

Uvažujeme třeba o postavení ředitele velkého hotelu patřícího do mezinárodní sítě. Jeho zákazníci jsou jednoznačně hosté hotelu, kteří mají i jiné dodavatele: hotelový personál, externí dodavatele, atd.

Ředitel hotelu je zákazníkem pro společnosti, které obchodují s jeho hotelem, pro svoje nadřízené je dodavatelem informací, obchodního zisku a spokojenosti zákazníků. Pro vlastní personál je ředitel hotelu dodavatelem, neboť prostřednictvím linie podřízenosti zabezpečuje řízení, motivaci, informovanost, disciplínu, znalosti legislativy v daném oboru a též podmínky pro vlastní personál.

V podstatě všichni jsme dodavatelé, něco produkujeme a zákazníci, nějaký produkt nakupujeme. Máme své zákazníky a dodavatele a zároveň jsme zákazníci a dodavateli pro druhé lidi. Lidské systémy a organizace jsou velmi složité.

V každém podnikání mohou být zákazníci, interní i externí, s různými potřebami i charakteristikami, v konečném pohledu je optimální pochopit potřeby, naturel, zájmy i motivaci všech. Jedině tak lze uspět v podnikání.

Každý jedinec, nebo podnik by měl mít určitou strategii – perspektivu, kterou si zvolí. Pomocí marketingového průzkumu trhu se označuje proces získávání informací o trhu dříve, než se začne vyrábět produkt v plném rozsahu, a dříve než se začnou investovat peníze a čas do zásob a vybavení. Průzkum trhu je součástí marketingového výzkumu, protože získává informace o trhu a zabývá se výzkumem nabídky, poptávky, spotřebitele i konkurence.

Marketingový výzkum je soubor činností, které slouží ke zkoumání vnitřních a vnějších podmínek podniku, jeho rozvoje a řízení. Tento proces poskytuje manažerům základní údaje a informace, které pomáhají chápat nejrozličnější věci, včetně jejich smyslu. Pomáhá chápat zákazníky, trhy, dodavatele, konkurenty, externí faktory a vývojové trendy. Dále poskytuje příležitost lépe uspokojovat potřeby zákazníků, účinněji soutěžit s konkurencí a citlivěji plánovat vlastní činnost.

Získané informace z marketingového výzkumu jsou základem pro další plánování a vývoj organizace. Koordinování a monitorování získaných informací není vždy jednoduchým úkolem. V tomto jsou výhodné pravidelné porady, kde se s novými informacemi seznámí větší počet zúčastněných. Tím roste počet komunikačních kanálů. Optimální je stav kdy tok informací v organizaci je zajištěn v rámci organizačního schématu horizontálně i vertikálně.

³ Deák, P. *Marketing v praxi – Čím se zabýváte?* 2. vydání Praha: Open University, Radix 2002, 7 – 9 s.

1.1 Marketing

Současný marketing se může, ocitnou ve špatném světle. Ne, snad samotná teorie marketingu, ale její uplatňování v praxi. Jakýkoliv výrobek nebo služba musí být podložena marketingovým plánem, který prokáže návratnost vložených zdrojů. Dle dostupných informací až 75% nových výrobků nebo služeb či celých firem na trhu neuspěje. Neúspěch je zaznamenám navzdory veškeré práci marketingového výzkumu, vývoji produktu nebo služby, testování, analýze podnikání, marketingovým testům i uvedení nového produktu na trh.

Marketéři vyhledávají nové marketingové příležitosti, provádějí segmentaci trhu, marketingový mix, výrobkovou, distribuční i cenovou politiku. Posléze marketingoví odborníci marketingový plán realizují a sledují výsledky.

V současné době však začíná část marketingových oddělení řešit marketingovou problematiku dílčím způsobem. Možná je to z nedostatku času nebo z jiných důvodů, ale pozitivní dopad to určitě nemá, právě naopak. Při uvádění nového produktu na trh jsou „4P“ prakticky redukována jen na „1P“ – na komunikační politiku, zejména na podporu prodeje. Ovšem ani komunikační politika není-li správně vedena, je velmi nákladná a neefektivní.

Firmy se musejí zabývat dvěma věcmi:

- co naznačuje, že firmy postupují chybně,
- jak takový postup zastavit.

Základním přesvědčením je, že marketing by neměl být až tolik záležitostí prodeje, ale toho jak vyvíjet či vytvářet nový produkt nebo službu, aby k jejich prodeji nebylo potřeba velkého úsilí. Marketingoví odborníci musí mít schopnost identifikovat obchodní příležitosti, vymezit potřeby zákazníků, které nejsou doposud uspokojovány.

Deset možných chyb v marketingu⁴

1. Firma se nedostatečně zaměřuje na trh a není řízena potřebami zákazníků

Situace

- jedná se o nevhodně provedenou segmentaci trhu, nesprávně vymezené priority tržních segmentů, nejsou určeni manažeři zodpovědní za určitý segment.

Řešení

⁴ Kotler, P. *10 smrtelných hříchů marketingu*, Praha: Grada Publishing, PBtisk Příbram 2007, 13 – 130 s. ISBN 80-247-0969-4

- osvojit si nové metody analýzy a segmentace trhu (podle ziskovosti a hodnot pro zákazníka), nejdůležitějším segmentům přiřadit vysokou prioritu, specializace prodejců.

2. Firma neporozuměla svým cílovým zákazníkům

Situace

- výzkum trhu není aktuální, zákazníci nekupují produkt v požadované míře, konkurence je úspěšnější, nedostatečné informace potřebách zákazníků, roste počet reklamací na produkt.

Řešení

- provést kvalitnější výzkum chování spotřebitelů (chování zákazníků v obchodech, v domácnostech jejich vnímání a potřeby), zlepšit řízení vztahů se zákazníky, rozhovory, dotazníkové akce, diskusní panely.

3. Firma nezná dostatečně svou konkurenci

Situace

- silné zaměření na blízkou konkurenci, zanedbání zaměření na vzdálenější konkurenci a na její technologii, firma nemá systém pro vyhodnocování informací o konkurenci.

Řešení

- jmenovat zodpovědné pracovníky ve firmě, kteří budou systematicky shromažďovat informace o konkurenci, snažit se přijmout do firmy pracovníky od konkurence, sledovat vývoj nové technologie, připravit nabídky, které jsou obdobné jako u konkurence avšak s přidanou hodnotou.

4. Firma se nedostatečně věnuje vztahům se zaměstnanci a dodavateli

Situace

- nespokojení zaměstnanci, druhořadí dodavatelé, vztahy s dodavateli nejsou nejlepší, investoři jsou nespokojení.

Řešení

- uvědomit si vzájemný prospěch firmy i partnerů, lépe řídit zaměstnance, zlepšit vztahy s dodavateli a investory, lépe řídit síť distributorů a dealerů.

5. Firmě se nedaří získávat nové obchodní příležitosti

Situace

- žádná nová výjimečná příležitost na trhu, většina iniciativ na trhu selhala.

Řešení

- vytvořit systém pro stimulování nových nápadů od partnerů, vybudovat systémy pro kreativní vytváření nových myšlenek.

6. Firma má problémy s marketingovým plánováním

Situace

- v marketingovém plánu chybí logické uspořádání, nemožňuje simulovat finanční důsledky alternativních strategií, plán není zpracován s přihlédnutím k možným rizikům a nepředvídatelným událostem.

Řešení

- vypracovat plán včetně situační analýzy, analýzy SWOT, hlavních témat, cílů, strategie, taktiky a rozpočtů, motivovat marketingové odborníky, vyhodnocovat marketingové plány a výsledky.

7. Produkty nejsou provázány se souvisejícími službami

Situace

- sortiment výrobků obsahuje mnoho ztrátových výrobků, poskytování bezplatných služeb ve velmi širokém rozsahu, nedostatečné kombinace služeb a prodeje výrobků.

Řešení

- sledovat ziskovost výrobků a vyřazovat neziskové, zpoplatnit služby v různých cenových relacích, zlepšit kombinovaný prodej výrobků.

8. Firma nezvládá budování značky a komunikační politiky

Situace

- cílový trh není dostatečně informován o firmě, značka není vnímána, marketingová komunikace není vyhodnocována a nevěnují se jí dostatečné prostředky.

Řešení

- zlepšit strategii budování značky, aktuálně přesunovat finanční prostředky k marketingovým nástrojům, které jsou efektivní, rozvíjet finanční myšlení u marketérů (nejprve odhadnout návratnost a pak požadovat konkrétní objemy).

9. Špatná organizace firmy, nelze uskutečňovat efektivní marketing

Situace

- vedoucí marketingového oddělení pracuje neefektivně, tým postrádá marketingové dovednosti, v týmu je napětí.

Řešení

- na post vedoucího marketingového týmu zvolit silnou osobnost, pečovat o zvyšování kvalifikace a dovednosti týmu, zlepšení vztahů v marketingovém týmu.

10. Rezervy firmy ve využívání nových technologií

Situace

- nevyužívání internetu, nedostatečný systém automatizace obchodních operací, firma nevyužívá rozhodovací modely, které by usnadňovaly marketingová rozhodnutí.

Řešení

- více využívat internet (webové stránky, vzdělávání zaměstnanců, intranet), zdokonalit systémy automatizace obchodních operací, vytvořit rozhodovací modely.

Desatero efektivního marketingu

Teorie marketingu⁵ je již poměrně přesně vybudovaná. Marketingová praxe za ní však často zaostává. S níže uvedeným desaterem rad se měli seznámit všichni kompetentní manažeři – marketéři, kteří se chtějí efektivně zapojit do vedení v organizaci.

- 1. Firma provádí segmentaci trhu, zvolí nejlepší segmenty trhu a snaží se na nich zaujmout silnou pozici.**
- 2. Firma se seznámí s potřebami svých zákazníků, s jejich vnímáním, preferencemi, nákupními zvyklostmi a motivuje zaměstnance, dodavatele i investory, aby udělali maximum k uspokojení zákazníků.**
- 3. Firma musí znát svoje největší konkurenty, jejich silné i slabé stránky.**
- 4. Ze spolupracujících subjektů musí firma udělat své partnery.**
- 5. Firma připraví systém pro identifikaci nových obchodních příležitostí a zvolí si priority.**
- 6. Firma musí zvládnout marketingové plánování.**
- 7. Firma kontroluje svou výrobní politiku.**
- 8. Firma vytváří „silné značky“ s použitím efektivních komunikačních nástrojů.**

⁵ Kotler, P. *10 smrtelných hříchů marketingu*, Praha: Grada Publishing, PBtisk Příbram 2007, 132 - 133 s., ISBN 80-247-0969-4

9. **Firma prohlubuje svoji marketingovou orientaci a podporuje spolupráci v rámci organizace.**
10. **Firma soustavně zavádí nové technologie, které ji na trhu poskytují konkurenční výhody.**

Marketing je životně důležitý pro dobré fungování většiny organizací. Principy marketingu si osvojily nejen ziskové organizace ale i neziskové. Existuje množství definic marketingu, jedna z definicí zní: „*Marketing je tvorba a distribuce zákaznickovy spokojenosti za přijatelné návratnosti zdrojů a úsilí.*“ Další definice americké asociace marketingu tvrdí, že marketing je: „*Vykonávání podnikatelských činností, které řídí tok zboží a služeb od výrobce ke spotřebiteli nebo uživateli.*“

Definice mají svůj význam, ale neměli bychom přeceňovat důležitost jejich definitivní verze. Marketing je činnost zaměřená na zákazníka. Pracovníci marketingu sledují svoje trhy a reagují na ně. Vyrábějí zboží nebo služby, které splňují požadavky zákazníků, přičemž vytvářejí dostatečný zisk.⁶

Jedním z marketingových postupů je marketingový mix „**čtyři P**“ (Produkt, Price, Place, Promotion).

Produkt – to, co se na trhu nabízí, výrobek, služba.

Cena - cena produktu i koncept časové hodnoty v případě interních služeb.

Místo – distribuce, segment trhu, forma prodeje.

Propagace – reklama v tisku, v médiích, podpora prodeje.

Dalším z marketingových postupů je „**marketingová spirála**“, cílem tohoto konceptu je naznačit, že proces marketingu je nekonečný proces vzájemného působení jeho „**čtyř P**“.

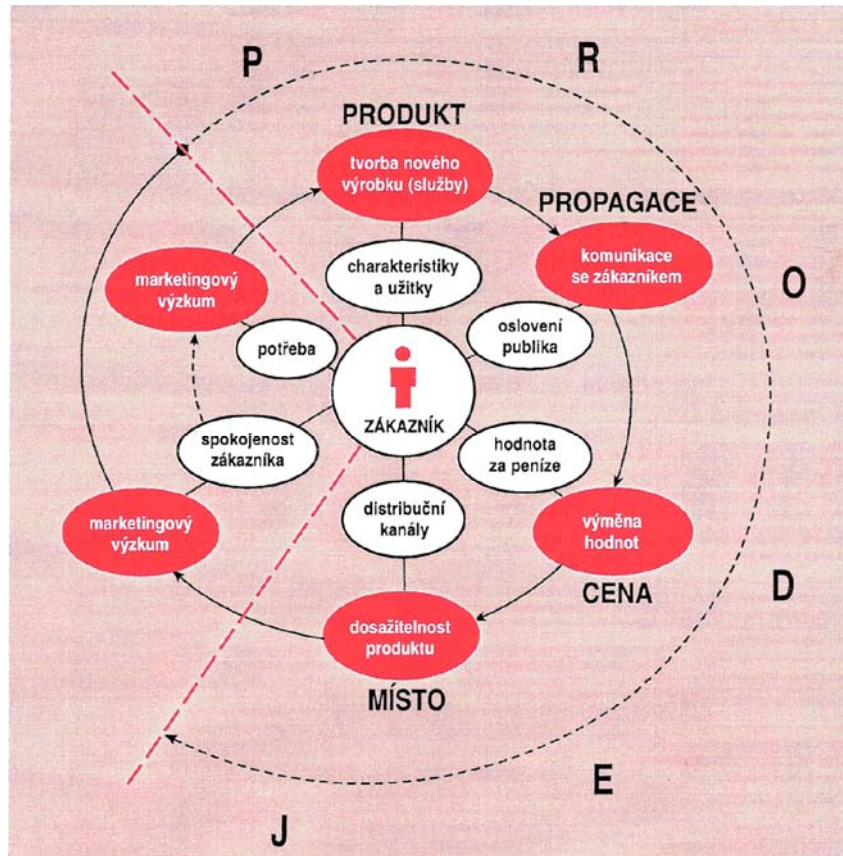
První cyklus na spirále začíná marketingovým průzkumem potřeb zákazníků po daném produktu. Následující fáze specifikace produktu prostřednictvím jeho specifik a charakteristik požadovaných zákazníkem. Poté je osloven zákazník vhodnou komunikací.

Určená hodnota produktu v závislosti na potřebách zákazníka určuje i zaváděcí cenu. Místo reprezentuje distribuci, která uzavírá cyklus snahou o maximální dosažitelnost produktu pro co nejširší veřejnost. Část spirály, která začíná hotovým produktem, s pevně stanovenou cenou se nazývá prodej.

Marketing představuje jednak určitý pohled na věc, jednak určitý postup. Jedním z možných zaměření marketingu je řešení problémů ve velmi specifických oblastech činností. „Manažer, který je bez problémů, je manažer bez práce“ a tak vlastně smyslem řídicí práce je objevovat problémy a řešit je.

⁶ Deák, P., „Marketing v praxi – Čím se zabýváte?“ 2. vydání Praha: Open University, Radix 2002, s. 30 - 45

Marketingová spirála:⁷



⁷ Deák, P. „Marketing v praxi – Čím se zabýváte?“ 2. vydání Praha: Open University, Radix 2002, s. 32 - 39

1.2 Vnější prostředí, plánování

STEP faktory⁸ vnějšího prostředí (sociologické, technologické, ekonomické, politické). Jsou to hlavní vnější faktory a mohou být považovány za „vzdálené“ vnější prostředí. Je hodně důvodů, proč identifikovat a analyzovat externí faktory, včetně konkurence. Bez správného pochopení faktorů v každodenní práci nelze začít plánovat, rozvíjet a zdokonalovat. Nejde jen o získání informací o trzích, konkurenci a zákaznících. Nestačí monitorování stanovisek legislativy. K optimálnímu plánování a navrhování alternativních řešení musíme pochopit mechanismus, na jehož základě jsou ovlivněny externí faktory, dále je nutné zjistit, jak můžeme tyto faktory ovlivnit.

V procesu prognózování a plánování je zohledňování externího prostředí stejně důležité jako výzkum a informace o skutečných zdrojích a o vlivu trhu na poptávku. Jednou z klíčových potřeb v procesu plánování je monitorování a zpětná vazba.

Pokud chceme při prodeji dosáhnout věrnosti zákazníků, což v praxi znamená, že se k nám zákazníci budou stále vracet, musíme:

- pravidelně zajišťovat to, co zákazníci potřebují,
- zdokonalovat produkty, které uspokojují jejich potřeby,
- stanovit cenu, která odrazí užitky produktu samého,
- distribuovat produkt na cílový trh a efektivně komunikovat se zákazníky.

Při komunikaci se zákazníky je především potřeba:

- identifikovat je,
- zjistit jaký je jejich vztah k vám a vašemu podniku,
- zhodnotit současnou komunikaci,
- určit budoucí komunikaci,
- definovat důvod nové komunikace,
- určit, co chceme komunikací dosáhnout,
- sledovat a měřit účinnost komunikace a zpětně použít výsledky při opětovném spuštění postupu.

Je pochopitelné, že mezi způsoby komunikace s interními a externími zákazníky existují určité rozdíly. Vyplývá to z rozdílných druhů příležitostí ke komunikaci, které se v obou případech vyskytují. Ať je to jakkoliv, nemělo by to vést k názoru, že náš přístup k rozdílným typům zákazníků nemusí dosahovat stejného standardu. Měli bychom usilovat o dosažení nejvyšší možné úrovně komunikace ve všech případech.

Získávání potenciálních zákazníků je cílem mnoha marketingových aktivit. Potencionálním zákazníkem je ten, kdo by mohl mít zájem o váš produkt nebo službu. Ideální je z potenciálního zákazníka udělat zákazníka „*obhájce*“ tj. zákazníka, který kupuje produkt nebo službu pravidelně a doporučuje tyto i dalším potenciálním zákazníkům.

⁸ Deák, P. *Marketing v praxi – Čím se zabýváte?* 2. vydání Praha: Open University, Radix 2002, 40 – 45 s.

Žebříček věrnosti:

- potencionální zákazník – ještě značku nekupuje,
- nový nebo náhodný zákazník – vyzkoušel značku,
- zákazník – kupuje značku často,
- klient – kupuje značku velmi často,
- obhájce – kupuje značku pravidelně a aktivně ji doporučuje.

1.3 Metody průzkumu

Metody průzkumu⁹ se obvykle odvozují od metody použité ke sběru dat. Výběr vzorků, sběr dat a analýza dat musí být ve vzájemném souladu. Marketingový průzkum může být kvantitativní nebo kvalitativní.

Kvalitativní průzkum je více subjektivní a předběžný. Výsledkem nemusí být relevantní údaje, může, však poskytnou jedinečný pohled na problémy, které nejsou zřetelně definovány. Kvantitativní průzkum je založen na velkém množství vzorků, které umožní porovnání v rámci celého vzorku respondentů. Kvantitativní a kvalitativní průzkum se vzájemně nevyklučují, částečně se i překrývají.

Kvalitativní metody:

- skupinová diskuze nebo skupinové rozhovory,
- hloubkové rozhovory,
- projekční techniky
- pozorování.

Skupinová diskuze

Tato metoda využívá malé skupiny placených spotřebitelů, kteří reprezentují znaky určitého segmentu. Diskuzi řídí moderátor, členové si povídají o aspektech určitého produktu a jeho možnostech. Kladem této techniky je rychlost a relativně nízké náklady. Výhodou této metody je získání hlubších, detailnějších a lépe formulovaných názorů na předmět průzkumu.

Hloubkové rozhovory

Podobně jako psychoanalýza je i tato metoda založena na diskuzi zkušeného moderátora s jedním respondentem. V postatě se jedná o řízený rozhovor na téma důležitosti produktu pro respondenta. Hloubkové rozhovory jsou vhodné, pokud jde o citlivé nebo důvěrné téma.

⁹ Deák, P. *Marketing v praxi – Pohled na zákazníka*. 2. vydání Praha: Open University, Radix 2002, 36 – 42 s.

Projekční techniky

Projekční techniky jsou vhodné tam, kde nejsou vhodné přímé otázky. Jsou vhodné zvláště v počátečních stádiích průzkumu. Respondenti jsou pomocí množství nástrojů a prostředků vedeni k samostatnému výkladu svých potřeb.

Pozorování

Technika pozorování je založena na předpokladu, jak poznat potřeby zákazníků. Ideální je pozorovat zákazníky v jejich přirozeném prostředí. Pozorování může být přímé nebo nepřímé. Nespoléháme se na to, co člověk řekne sám o sobě, ani se nespoléháme na pomoc spotřebitelů. Tato technika platí zejména pro situace, kdy je potřeba odhalit osobní, intimní nebo podvědomé podněty spotřebitelů.

Kvantitativní metody

Kvantitativní studie se považují za přípravu pro studie kvalitativní, protože jejich úlohou je zjistit, co je důležité pro spotřebitele.

Existují tři základní kategorie měření:

- dotazování,
- experimenty,
- fyziologická měření.

Dotazování

Dotazování je technikou, kdy relativně velký vzorek části obyvatelstva odpovídá na zvolené otázky. Všechny techniky se opírají o dobře formulovaný dotazník. Otázky mohou mít různou formu, mohou být použity i různé formy měření. Dotazování může být přímé – osobní rozhovory, nebo nepřímé – písemné dotazníky a ankety. Další možné techniky jsou použití telefonu a internetu. Jednotlivé techniky mohou být vzájemně kombinovány. Dotazování se používá v případech, kdy chceme zjistit průměrnou odezvu cílové skupiny spotřebitelů.

Experimenty

Při marketingovém průzkumu se využívá dvou experimentálních technik. Formálního neboli laboratorního experimentu a neformálního experimentu:

- formální experimenty se používají u malých skupin spotřebitelů, kteří jsou podle určitého klíče pozváni do testovacího studia. Cíl experimentu je zjistit, jak nezávisle proměnná ovlivní závislou proměnnou. Např.: jak různá příchut' změní nákupní preference k běžnému pečivu,
- neformální experiment nebo také terénní experiment, je testování trhu. V tomto případě zjišťujeme, jak se nový výrobek prodává.

Fyziologická měření

Fyziologická měření zahrnují způsoby měření biologických reakcí člověka na podněty. Používají se obvykle k hodnocení takových jevů jako je vzhled, balení, účinnost reklamy.

Marketing přímým pozorováním

Marketing přímým pozorováním¹⁰ je způsob pochopení přání zákazníka tím, že se snažíme uvědomit, co bychom dělali sami, kdybychom byli v kůži zákazníka.

Čtyři základní návody:

- chodit za zákazníkem,
- mít oči otevřené,
- naslouchat,
- poskytovat zpětnou vazbu.

Chodit za zákazníkem

V podstatě se jedná o to vžít se do potřeb zákazníka a vystihnout jeho emoce, pocity a potřeby. Ideální je, aby manažer byl ve styku se zákazníky a viděl a slyšel jejich názory.

Mít oči otevřené

Manažeři by tuto techniku měli praktikovat, aby mohli analyzovat pohled na zákazníka. Techniku lze nazvat „analýzou bodového hodnocení“. Vychází z předpokladu, že zákazníci přicházejí do kontaktu s podnikem s řadou bodů. Od manažera se žádá, aby se vžil do role zákazníka a stejným způsobem zhodnotil všechny aspekty, které ovlivňují zákazníkův nákup.

Naslouchat

Naladit se na naslouchání, vnímat postoje zákazníků a pochopit jejich potřeby. Cílem je spokojený zákazník, kterému byla splněna jeho potřeba. Takový zákazník se opětovně vrací a dále doporučuje produkt – službu i svým známým.

Poskytovat zpětnou vazbu

Poskytování zpětné vazby je jednoduché. Vyžaduje si jen čas a citlivý postoj k zákazníkovi. Zpětná vazba hraje důležitou roli v komunikaci se zákazníkem, správně zvolená podporuje spokojenost na obou stranách.

¹⁰ Deák, P. *Marketing v praxi – Pohled na zákazníka*. 2.vydání Praha: Open University, Radix 2002, 43 – 48 s.

1.4 Shrnutí v rámci kapitoly

V rámci této kapitoly jsem se zmínil o tom, kdo je zákazník a kdo je dodavatel, v podstatě všichni jsme dodavatelé a všichni jsme zákazníci, něco nabízíme a něco nakupujeme. Jen je důležité v každém obchodě pochopit potřeby, možnosti a motivace všech zúčastněných. Každé podnikání potřebuje určitou strategii, která vyplývá z průzkumu trhu, z potřeb potencionálních zákazníků, ze znalosti konkurence a z dalších faktorů, které mohou ovlivnit prodejnost služby nebo produktu.

Zmínil jsem se také o tom, že marketing není jen záležitostí samotného prodeje, ale řeší problematiku daleko širší. Marketéři musí nejen prodávat, ale také se podílet na vytvoření nového produktu nebo služby dle aktuálních potřeb zákazníků.

Dle mého úsudku je velmi přínosná část, kterou jsem čerpal z knihy Philipa Kotlera „Deset smrtelných hříchů marketingu“, je to takové desatero efektivního marketéra, které je velmi poučné.

Efektivně zvládnutý marketing je důležitý pro všechny organizace. Samozřejmě je celá řada definic marketingu, vždy však záleží na konkrétních lidech, na prostředí a na možnostech. Marketing je v podstatě tvorba a distribuce zákaznickovy spokojenosti za přijatelné návratnosti zdrojů.

V marketingu se využívá celá řada postupů, kterých je možné využít k získání potřebných informací o zákaznících a jejich potřebách, o prostředí, o konkurenci a pozici na trhu.

Velmi důležité je zvládnutí komunikace se zákazníky. Správně zvládnutá komunikace nejen se zákazníky, ale i se zaměstnanci je zásadní a může radikálně ovlivnit prodejnost produktu. Také jsem se zmínil o metodách průzkumu trhu a jednotlivých technikách. V poslední řadě byl popsán marketing přímým pozorováním a jeho možnosti.

2. Komunikace, produkt, cena, trh a vnější prostředí

Dobře zvládnutá komunikace¹¹ se zákazníkem je základem úspěchu v každém podnikání. Posláním komunikace je někomu oznámit, že dokážeme uspokojit některou z jeho potřeb, vyřešit jeho problém, nabídnout něco výhodného. Proces plánování komunikace se zákazníkem vychází s dobře postaveného komunikačního plánu.

2.1 Komunikace

Komunikační prostředky můžeme rozdělit na neosobní, kde se komunikace uskutečňuje prostřednictvím médií (rozhlas, televize) a osobní komunikační prostředky, které se zaměřují na určité osoby nebo podniky. V praxi organizace používají více než jeden nosič informací, optimální je využít komunikační mix.

Prostředkem neosobní komunikace je reklama, která působí na velký počet lidí, přispívá k obeznámení produktu, značky, ovlivňuje zákazníka, může se opakovat.

K reklamě lze použít různá média:

- televizi, velmi vlivné médium má možnost oslovení velkého počtu lidí, v jejich soukromí, zaznamenává pohyb i zvuk,
- tisk, toto médium má širokou dostupnost a je oproti televizi méně nákladný,
- rozhlas, mobilní médium, které lze poslouchat i při různých aktivitách,
- internet, moderní médium, které lze využít k osobní i neosobní reklamě,
- kino, filmová reklama obdobná jako v televizi,
- venkovní reklama, billboardy, reklama v dopravních prostředcích, atd.

Prostředky osobní komunikace zahrnují vše od telefonického kontaktu přes přímý kontakt se zákazníkem – prodej až po internet, např.:

- osobní prodej, přímý styk se zákazníkem,
- personalizovaný prodej, inzerce zasílaná poštou,
- prodejní výstavy a veletrhy, možnost přímé komunikace s potenciaálními zákazníky,
- interní média, vnitřní média v organizaci, intranet.

Proces plánování komunikace se skládá z dílčích faktorů, které jsou důležité pro efektivně zvládnutou komunikaci. Celý proces se jmenuje komunikační plán.

¹¹ Deák, P. *Marketing v praxi – Komunikace se zákazníkem*. 2. vydání Praha: Open University, Radix 2002, 17 – 32 s.

Komunikační plán¹²:

- **definování plánu** – definice problému, který chceme řešit, např. ztráta pozice na trhu, nespokojení zákazníci, vysoké ceny,
- **marketingové cíle** – vytyčení cíle, toho čeho chceme dosáhnout,
- **cílová skupina příjemců zprávy** – je nutné definovat cílovou skupinu příjemců zprávy,
- **cíle komunikace a působení na chování** – přesná definice toho, čeho chceme komunikačními aktivitami dosáhnout, ovlivnění názoru, potřeby, emoce. Zaměření na prospěšnost, užitnost konkrétního produktu, služby pro zákazníka,
- **výběr médií** – forma předání informace zákazníkovi, které médium použít, kolik prostoru zvolit, jaká bude ekonomická náročnost,
- **monitorování, kontrola a zpětná vazba** – celou kampaň je vhodné monitorovat a sledovat. Dříve než začne kampaň, je důležité určit formu monitorování jejího průběhu. Stanovit možný výsledek. Vyhodnotit i ohlasy zákazníků a porovnat je s očekávaným výsledkem.

2.2 Produkt, cena a trh

Produkt¹³ je to co nabízíme k prodeji, náš výrobek, služba nebo jakákoliv jiná nabídka sloužící k uspokojení potřeb trhu, zákazníků.

Zákazníci se obvykle snaží o získání výrobku nebo služby, která uspokojí jejich přání nebo potřeby. V situaci, kdy jsme dodavateli, je důležité si uvědomit, co naši zákazníci požadují a za co jsou schopni zaplatit. Naše nabídka musí tedy vyhovovat skutečným potřebám zákazníka.

Při podrobnějším pohledu na to čím se organizace zabývají, je zřejmé, že prodávají ne výrobky, ale služby, ale jednoduše řečeno splnění zákaznických tužeb. Organizace se dokonce mohou pokusit i o vyvolání touhy nebo potřeby po určitém produktu. Dobře cílená reklamní kampaň může ovlivnit větší počet potenciálních zákazníků.

Strategie produktu je cesta k dosažení stanoveného cíle v prodeji. Produktová strategie představuje druhy a modifikace produktů, které jsme se rozhodli nabízet na trh, a které odpovídají produkci naší organizace. To, co organizace může nabídnout je limitováno jejími možnostmi, vybavením a zdroji. Proto je vhodné nejprve než začneme navrhovat strategie zhodnotit své možnosti, ale také vnější příležitosti (požadavky zákazníků, nabídky konkurence, sociální, ekonomické, technologické a politické trendy). Tento přístup celkového sladění je důležitý v procesu marketingového plánování.

¹² Deák, P. *Marketing v praxi – Komunikace se zákazníkem*. 2. vydání Praha: Open University, Radix 2002, 34 - 42 s.

¹³ Deák, P. *Marketing v praxi – Co prodáváte?* 2. vydání Praha: Open University, Radix 2002, . 9 – 20 s.

Audit produktu:

- jaká je dostupnost surovin pro výrobu produktu,
- jaké jsou skladovací prostory a stavy zásob,
- jaké máme odborné a technické vybavení,
- jaký užitek nabízíme v porovnání s konkurencí,
- v čem je konkurenční produkt lepší,
- způsobuje konkurenční produkt ztráty v našem prodeji,
- přinášejí naše produkty dostatečné tržby a zisk,
- přispívá produkt k dosažení zisku.

Životní cyklus produktu¹⁴ na trhu je ovlivněn celou řadou faktorů:

- **první stádium – zavádění produktu.** Zákazníci jsou obezřetní, nové výrobky jsou drahé a mají počáteční dětské nemoci. Lidé dávají raději přednost spíše ověřeným výrobkům, než aby riskovali,
- **druhé stádium – růst.** Zákazníci začínají chápat užitek výrobku, výrobek je otestován, je spolehlivější a dostupnější než u konkurence a kupují ho i méně důvěřiví zákazníci,
- **třetí stádium – zralost.** V této fázi kupuje výrobek téměř každý i méně důvěřiví zákazníci,
- **čtvrté stádium – pokles.** Prodej celkově klesá, může propuknout i cenová válka s konkurencí. Shodných produktů je na trhu mnoho a kupní síla je již malá.

Vývoj nových produktů je zásadní pro všechny organizace. Aby vývoj nového produktu byl efektivní, je nutné si vyjasnit, které trhy a kategorie produktů budeme využívat. Vrcholový management musí stanovit kritéria, jakých cílů by měl produkt dosáhnout. Je nutné se vzdát jakéhokoliv návrhu, který prokazatelně nevyhovuje stanoveným kritériím.

Cena

Cena je to, co účtujeme za výrobek, službu, to co musí zákazník uhradit. Cena se tvoří celou řadou položek a její tvorba je závislá na další řadě vnějších i vnitřních faktorů.

¹⁴ Deák, P. *Marketing v praxi – Co prodáváte?* 2. vydání Praha: Open University, Radix 2002, . 21 - 23 s.

Tři hlavní prvky při stanovení cen:

- kalkulace nákladů – nemůžeme účtovat méně, než vkládáme,
- analýza konkurenčních cen – snaha o levnější nebo dražší produkt než má konkurence,
- analýza očekávání zákazníka – co jsou ochotni zákazníci zaplatit.

Faktory ovlivňující rozhodnutí o ceně¹⁵, které je třeba vzít v úvahu, ještě dříve než se přijme rozhodnutí o konečné ceně:

- cena a cíle organizace,
- cena a životní cyklus produktu,
- cena a tržní pozice produktu,
- cena a spotřebitelská poptávka,
- cena a užitek,
- psychologická tvorba ceny,
- cena a vnější prostředí.

Strategie stanovení ceny pro nové produkty:

- **vysoce výnosná cena**, v případě, že je produkt jedinečný na trhu nebo vedoucí. Výhoda je vysoký zisk,
- **průniková cena**, vstup s nižší cenou na trh z důvodu vysoké poptávky,
- **cenová diferenciac**e, stejný produkt má různé ceny, pro různé zákazníky,
- **slevy cen**, různé slevy, dle typu zákazníků, dle odebraného množství atd.,
- **cenová řada**, při rozdílné kvalitě,
- **ztrátoví favoriti**, levná nabídka určité části produktů, účel přilákat další zákazníky,
- **aktivizující cena**, prodej dvou kusů za cenu jednoho kusu.

Je důležité vysoké i nízké ceny zákazníkům zdůvodnit, čehož lze dosáhnout zprostředkováním vhodných informací. Je také důležité zapamatovat si, že názor na hodnotu je velmi subjektivní záležitostí každého jedince. Jedna skupina zákazníků může produkt považovat za „hodný peněz“ a pro jiné může být produkt velmi drahý nebo příliš laciný. Úlohou je uspokojit ty zákazníky, kteří považují cenovou úroveň za přijatelnou.

Trh

Zavádění produktu ve vybrané a přesně určené geografické oblasti reprezentující předpokládaný trh, je známé pod pojmem **testování trhu**. Cílem testování je zjistit reakce předpokládaných zákazníků na nový výrobek nebo službu.

¹⁵ Deák, P. *Marketing v praxi – Co prodáváte?* 2. vydání Praha: Open University, Radix 2002, 43 - 47 s.

Klíčový význam v tomto stádiu má rozhodnutí:

- kdy vstoupit na trh,
- kam vstoupit,
- na jaké segmenty a na jaké zákazníky se zaměřit,
- jak informovat vybrané skupiny o novém produktu.

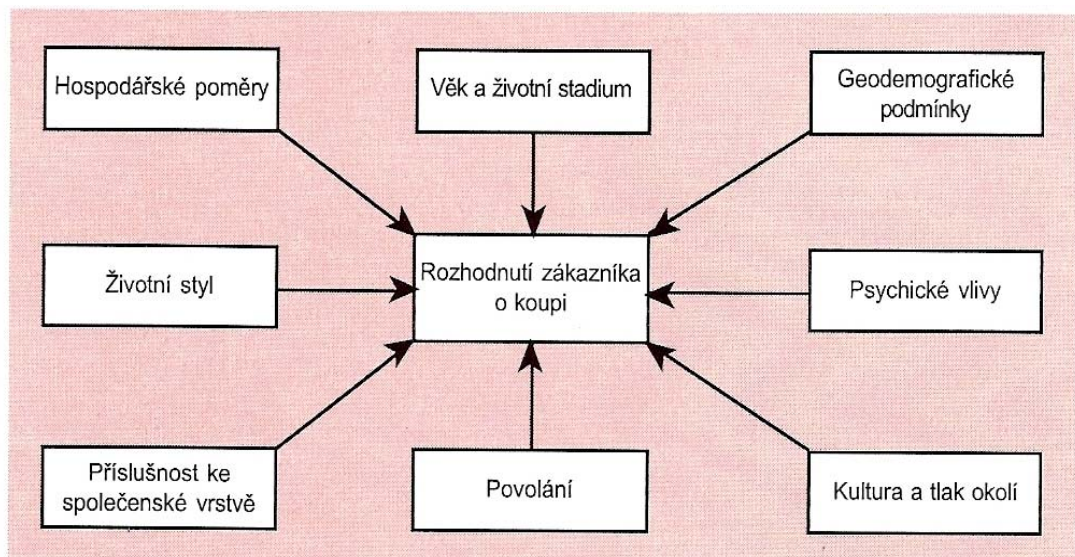
Testování trhu může přispět k přezkoumání otázek o tom, jaké jsou nedostatky produktu, jeho přijatelnost, silné a slabé stránky distribuce a podobně. Na základě zjištěných informací lze udělat rozhodnutí, zda uvést nebo neuvést produkt na trh v plném rozsahu.

K tomu, abychom své zákazníky dokázali uspokojovat, potřebujeme¹⁶:

- vybrat si zákazníky, se kterými nás něco spojuje,
- porozumět specifickým potřebám zákazníků a zajistit jejich motivaci, využít marketingových informací k přizpůsobení produktů podniku, aby odpovídaly představám zákazníků.

Je zřejmé, že zákazníci se rozhodují svým racionálním uvažováním a svými potřebami. Proces rozhodování zákazníků je poměrně dlouhý, složitý a zmatečný. Zákazníci jsou v procesu ovlivňování celou řadou faktorů.

Faktory ovlivňující rozhodnutí o koupi



¹⁶ Deák, P. *Marketing v praxi – Pohled na zákazníka*. 2.vydání Praha: Open University, Radix 2002, 6 - 11 s.

- **Hospodářské poměry** – vliv ekonomických faktorů je zřejmý především v oblasti ekonomické úrovně kupujících. Jednou z metod pohledu na zákazníky je jejich roztrídění na skupiny dle výše příjmů. S postupným narůstáním výše příjmů se mění i nároky zákazníků, lidé s vyššími příjmy patrně neuspokojí produkty a služby, které uspokojí lidi s nižšími příjmy.
- **Věk a životní stádium** – požadavky jednotlivců i rodin se časem mění. Jednotlivá stadia mohou významně podmiňovat volbu marketingových strategií. Např. – novomanželé, úplná rodina (počet dětí), neúplná rodina, osamělý pracující, osamělý důchodce.
- **Geodemografické podmínky** – mohou být pro některé druhy produktů velmi významné. Podnebí a regionální odlišnosti mohou ve vkusu zákazníků podstatně ovlivnit kupní zvyklosti. Např.: v gastronomii konzumace lehkých jídel, ryb a zeleniny v teplých krajích u moře, v chladnějších krajích se konzumují jídla tučnější a kaloričtější.
- **Psychické vlivy** – oblast psychologických faktorů ovlivňujících nakupování je velmi široká, je možné si vybrat z několika možných teorií např.: Maslowova nebo Herzbergova teorie motivace.
- **Kultura a tlak okolí** – v rámci kultur existují menší seskupení - subkultury, které mají své vlastní charakteristické hodnoty. Tyto odlišné potřeby mají specifické potřeby odlišné od základních potřeb. Např.: přísady do jídel, náboženské pomůcky a další.
- **Povolání** – odlišné potřeby a návyky např. ve stravování jsou u duševně a fyzicky pracujících.
- **Příslušnost ke společenské vrstvě** – v tomto případě je zákazník ovlivňován při nákupu svým okolím, svými přáteli, svou příslušností k určité vrstvě.
- **Životní styl** – hraje poměrně podstatnou roli u výběru produktů a služeb. Každý jednatel i rodina mají svůj životní styl, který ovlivňuje jejich potřeby.

Segmentace trhu

Pro segmentaci trhu¹⁷ existují dva důvody. Prvním důvodem je, že segmentace pomáhá zaměřit marketingové úsilí na určité seskupení zákazníků, kterým je produkt určen. Druhý důvod je poměrně složitější, souvisí se strategií podniku a jeho postavením na trhu ve vztahu k zákazníkovi a ke konkurenci.

¹⁷ Deák, P. *Marketing v praxi – Co prodáváte?* 2. vydání Praha: Open University, Radix 2002, 17 - 22 s.

Krátce řečeno, trh je třeba segmentovat proto, abychom mohli potřeby zákazníků lépe uspokojovat než konkurence.

Vhodný segment by měl mít čtyři znaky:

- **velikost** – segment by měl být dostatečně veliký, ať z hlediska počtu nebo kupní síly, aby byl prodej ekonomicky výhodný,
- **identita** – jednoznačně identifikovat členy segmentu a na základě jejich potřeb a chování při nákupu specifikovat prodej i produkt,
- **důležitost** – zaměřit se na vlastnosti produktu k současným potřebám zákazníků,
- **dosažitelnost** – z pohledu podniku musí být trh dosažitelný.

Typy segmentace:

- **psychografická** – určená strukturami zákazníků, dle jejich psychologických a životních charakteristik,
- **demografická a sociografická** – charakteristiky zákazníků a jejich domácností lze získat i ze statistických údajů, které jsou součástí terénního průzkumu,
- **geografické** – kde zákazníci žijí a pracují.

2.3 Faktory vnějšího prostředí

O každém manažerovi se dá říci, že ho obklopují dva základní typy vnějšího prostředí. Za prvé složky vlastní organizace nebo podniku, se kterými je manažer a jeho oddělení v interakci. Za druhé jsou to faktory konkurenčního prostředí a STEP faktory (sociologické, technologické, ekonomické, politické), v podstatě vše co ovlivňuje poptávku a prodej na trhu.

Existuje řada prognostických metod, které může manažer použít k analýze prostředí. Ovšem žádná z metod není jednoznačně univerzální a úspěšnější než ostatní. Je vhodné hledat nejvhodnější variantu nebo použít několik metod současně.

Analýza a prognóza vnějšího prostředí

Existuje množství důvodů, proč manažer musí znát své vnější prostředí. Hlubší poznání a chápání faktorů vnějšího prostředí¹⁸ umožňuje manažerům dokonaleji pochopit podnik jako celek. Jednak lépe porozumět tomu, co dělají jiní zaměstnanci v podniku a co je k tomu vede. Takové poznání tvoří základ dokonalejšího předvídaní a tím redukuje možné problémy, které musí manažeři řešit. Schopnost analyzovat

¹⁸ Deák, P. *Marketing v praxi – Faktory vnějšího prostředí*. 2. vydání Praha: Open University, Radix 2002, 8 – 30 .

a předvídat budoucí vývoj vnějšího prostředí představuje základní manažerskou dovednost potřebnou pro růst každého manažera.

Málokteré podniky, ale i veřejné instituce mohou fungovat bez patřičného propojení mezi tím, co dělají a potřebami těch, kteří platí za jejich produkty nebo služby.

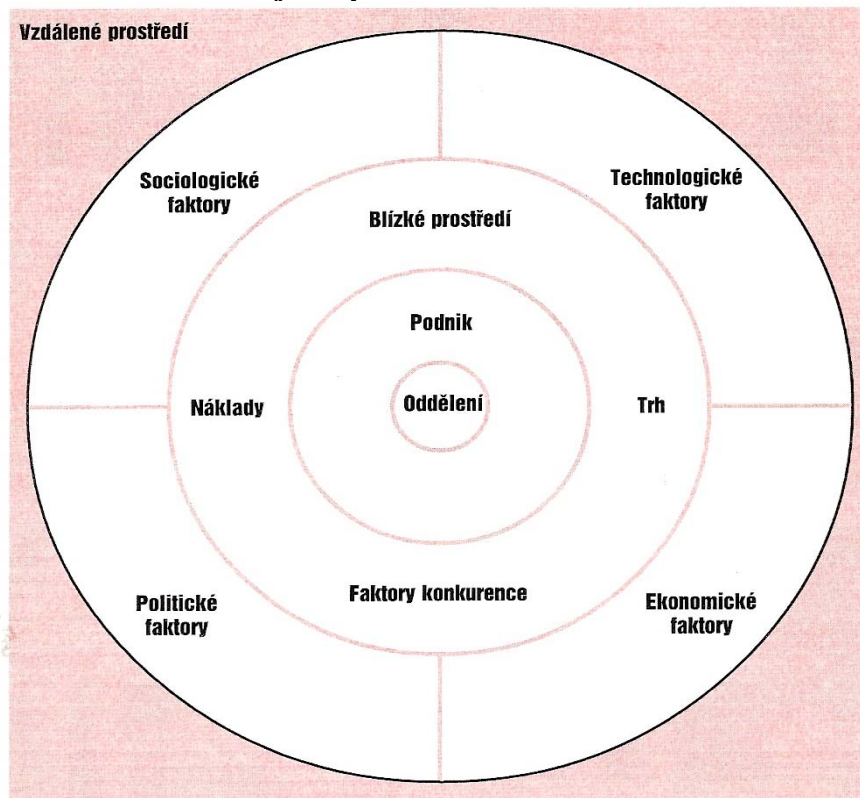
Tuto činnost komplikují následující problémy:

- identifikace zákazníků,
- identifikace potřeb zákazníků,
- identifikace vhodného zboží,
- identifikace vhodného způsobu, jak poskytnou produkt za výhodnou cenu,
- identifikace udržování a rozvíjení vztahů mezi podnikem a zákazníky.

Chápání a předvídaní externího prostředí, které podnik obklopuje a pružná reakce na něj, je znakem toho, že podnik žije a dýchá. Je velmi důležité, aby byli manažeři vůči vnějším silám vnímaví, snažili se jim přizpůsobovat strategie a procesy v podniku.

Prostřední, na které mají manažeři vliv je interní prostředí – činnost vlastního podniku.

Obrázek: Model vnějšího prostředí



STEP faktory (sociologické, technologické, ekonomické a politické) představují část vnějšího prostředí, na které má manažer malý vliv, přičemž tyto faktory mají vliv na výkon podniku poměrně velký. Blízké vnější prostředí – konkurenční prostředí, je ta část, kterou manažeri určitým způsobem ovlivňují, ale mají jen malou možnost ji řídit. Této části prostředí musí manažeri porozumět, aby mohli získat konkurenční výhodu při zužitkování svých silných stránek a využít slabé stránky konkurence.

Sociologické faktory jsou velmi důležité a mohou mít na podnik velký vliv např.:

- počet lidí různých věkových kategorií,
- rodinná specifika, otázky bydlení, počet dětí v rodině,
- názory žen na délku mateřské dovolené,
- dostupnost zaměstnání,
- potřeba vzdělávání a profesního růstu,
- změna životního stylu,
- nižší porodnost, nárůst starší populace.

Technologické faktory, na řadu podniků má velký vliv technologie, představuje pro podniky příležitost, ale i ohrožení. Prakticky neexistuje jediný aspekt pracovního života, který by nebyl změnami technologiemi nedotčený. V současné době hraje technologie významnou úlohu ve všech činnostech každého podniku. Změny při zavedení a používání technologie vedou i ke změnám způsobu práce a i k změnám trávení volného času.

Nové technologie musíme akceptovat i ve vnějším prostředí, a to i tehdy, pokud je jen pozorujeme, nebo jsme jimi obklopeni.

Mezi nejdůležitější STEP faktory patří ty, které můžeme označit za ekonomické:

- ceny energie,
- úrokové sazby,
- směné kurzy,
- výše daní,
- inflace, ekonomický růst nebo pokles.

Manažeri musejí brát v úvahu nejen stádium a míru ekonomického růstu na domácím trhu, ale i na trzích, se kterými obchodují. Míra ekonomického růstu může být odlišná dle regionů.

Politické faktory, jejich vliv může být velmi rozsáhlý. Může pramenit ze změn ve vládě, ale i z politiky uskutečňované jednotlivými ministerstvy a vládními institucemi. Tyto změny ovlivňují nejen jednotlivé podniky, ale i celá podnikatelská odvětví. Vliv politických faktorů závisí na povaze a velikosti podniku.

Příklady politických faktorů:

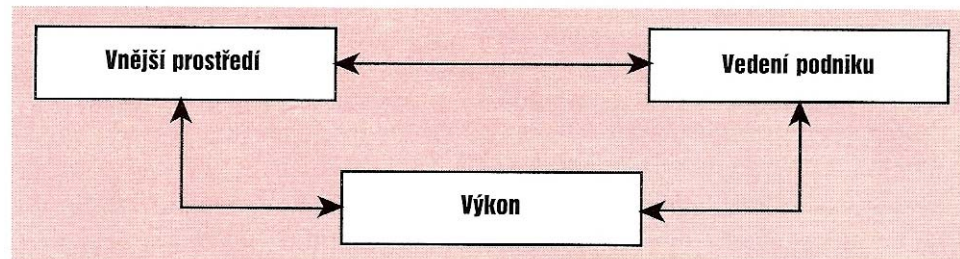
- zavádění společného trhu v EU,
- globalizace,
- vliv soukromého sektoru v oblastech veřejného sektoru – privatizační projekty,
- snížení výdajů na obranu.

Vliv politických faktorů může být i v rámci regionu a jeho samosprávy. Manažeři by měli myslet na politické cykly celostátní, i regionální, protože od začátku těchto cyklů jsou výdaje vlády a orgánů obvykle více kontrolované, zatím co na konci období, kdy se politické strany chystají, na volební kampaň mají výdaje vzrůstající tendenci.

V zásadě platí, že žádný ze STEP faktorů nemůže být posuzován jednotlivě. Například otázka životního prostředí, ekologické faktory jsou úzce spjaty s faktory ekonomickými. Bez kvalitní technologie nelze redukovat znečištění životního prostředí.

K analýze vnějšího prostředí je vhodný model základních prvků vnějšího prostředí. Podstata je jednoznačná: výkon podniku závisí na interakci mezi vnějším prostředím podniku a rozhodnutím jeho vedení.

Obrázek: činnost + kontext = výkon



Analýza konkurenčního prostředí

Trh je prvním faktorem konkurenčního prostředí. Analýza trhu představuje velmi široký problém. Teoreticky lze definovat trh nějakého výrobku nebo služby v závislosti na substitučním produktu. O samotném trhu daného produktu lze hovořit v případě, když k němu neexistují zaměnitelné produkty.

Např. prodej telefonu, v podstatě jednoduchý výrobek. Ale v širším kontextu se lze na tento produkt podívat úplně jinak. Bude telefon pevně připojený, soukromý nebo služební, může být i mobilní, s faxem, nebo bez něj, lze takové spojení nahradit jiným spojením? Nenabízí konkurence úplně jiné spojení? Možná se tedy nejedná o trh s telefony, ale o trh se spojením, přenosem mluveného slova, obrazu nebo dat.

Dá se tedy tvrdit, že definice trhu je velmi složitá operace a závisí jen na tom, kdo provádí analýzu trhu a za jakým účelem. Každý způsob náhledu na trh má své výhody i nevýhody.

Segmentace trhu

Hlavním smyslem segmentace trhu je umožnit podniku, aby se mohl zaměřit na perspektivně nejvýhodnější oblasti. Segmentace může být způsobem jak zvýšit tržby i v období stagnace masového trhu. Trh se skládá ze zákazníků, kteří mohou mít odlišné požadavky, nároky, potřeby, zdroje, postoje, zvyklosti i rozdílnou geografickou polohu. Kterákoliv z uvedených charakteristik může posloužit jako základ pro segmentaci trhu.

Životní cyklus výrobku

Životní cyklus výrobku (ŽCV) představuje techniku, jíž lze předvídat budoucí objem výrobků. Podle teorie ŽCV má každý výrobek omezenou životnost, přičemž úroveň prodeje prochází několika stádii (úvedení výrobku, růst, zralost, úpadek). To znamená, že i ziskovost výrobků závisí na ŽCV, v němž se výrobek právě nachází.

Variabilita průběhu životní cyklus výrobku

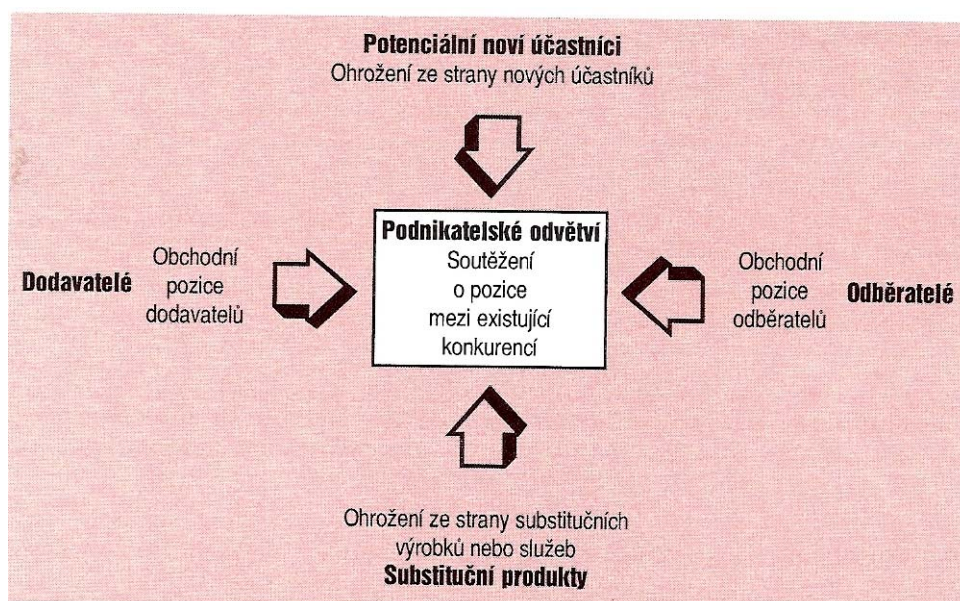
Prudké změny v oblasti techniky a technologie v poslední době zkracují ŽCV, především v technicky orientovaných odvětvích. V pozadí ŽCV je životnost technologie, která se podílí na výrobě. Vychází se životního cyklu základních potřeb. Některé základní potřeby jako je např. potrava a bydlení plynule přecházejí do dalšího období, přičemž nemusí být vždy na stejném stupni. Avšak technologie, která zabezpečuje uspokojování těchto potřeb, se čas od času mění a s ní i produkty.

Struktura a intenzita konkurence je druhým faktorem konkurenčního prostředí.

Pět faktorů, které ovlivňují prosperitu podnikatelského odvětví:

- intenzita konkurence mezi konkurenty v odvětví, (velký počet konkurentů, pomalý růst trhu, velké množství podobných produktů, vysoké náklady, vysoké vstupní bariéry),
- hrozba vstupu nových účastníků, (levné produkty z východních zemí),
- obchodní pozice odběratelů, (nákupy ve velkých objemech, nižší cena, kvalita není až tak podstatná),
- obchodní pozice dodavatelů, (sdružení dodavatelů, unikátní produkt),
- ohrožení ze strany substitučních produktů a služeb, (rychlý nástup substitučních produktů, vyšší užitnost produktu).

Obrázek: Síly ovlivňující konkurenci



Náklady

Posledním faktorem konkurenčního prostředí jsou náklady. Nejde o vnitřní náklady podniku, ale o vliv úspor z rozsahu produkce, zdokonalování díky získaným zkušenostem a vliv nákladů ve velkém na strukturu nákladů:

- úspory z rozsahu produkce, (čím větší produkce, tím menší náklady),
- zkušenosti z praxe, (efektivita pracovních operací na základě získaných zkušeností),
- nákup ve velkém, (množstevní slevy).

V podstatě lze tvrdit, že potenciálně nejmocnější silou na konkurenčním trhu jsou noví účastníci, kteří způsobují deregulaci cen nízkými vstupními náklady díky nové technologii a i levnou pracovní silou. Když jsou konkurenti již na trhu, klíčovými silami budou pravděpodobně obchodní pozice zákazníků a konkurence v rámci jednotlivých odvětví.

Prognóza vnějšího prostředí

Podstata dobrého managementu spočívá ve schopnosti předvídat změny a naplánovat věci tak, aby se změny daly zvládnout, případně využít. Prognostika¹⁹ není činnost, která patří statistikům. Jde o neoddelitelnou součást práce každého manažera.

¹⁹ Deák, P. *Marketing v praxi – Faktory vnějšího prostředí*. 2. vydání Praha: Open University, Radix 2002, 31 – 37 s.

Tři základní činnosti prognóz:

- prognóza proměnných vnějšího prostředí,
- získání prognóz od jiných subjektů – manažerů,
- hodnocení vlastních i cizích prognóz.

Tyto činnosti částečně splňují základní požadavek myslet dopředu, a částečně napomáhají rozvoji manažerských pák. Dobrý manažer musí umět pochopit podstatu a význam i neobvyklých informací, a co je snad nejtěžší, musí být vždy schopný zareagovat na náhlé změny.

Důvody, které vedou k prognózám:

- předvídání budoucího vývoje, platí pro všechny podnikatelské činnosti,
- soudržnost manažerů v podniku, prognóza zrcadlí názory manažerů,
- identifikace a ohodnocení rizik,
- určení hlavních faktorů prostředí, které mohou ovlivnit podnik,
- vnímání změn ve vnějším prostředí.

Jediná stoprocentně přesná prognostická metoda je pohled zpět. Problém je však v tom, že když tuto metodu máme, je možnost ji uplatnit obvykle již pozdě.

Prognóza objemu prodeje

Téměř všechny podniky analyzují svůj trh v souvislosti s tržním potencionálem a podíly na trhu. Protože jen málokterý podnik má dostatek přesných, aktuálních a všestranných údajů, proces prognózy prodeje a trhu bývá často problematický. Podniky získávají proto údaje z více zdrojů.

Rozdělení zdrojů:

- co se říká mezi lidmi, (průzkum názorů a záměrů zákazníků, obchodního personálu a expertů),
- co lidé činí, (zkušební trhy),
- co lidé učinili, (chování lidí po koupi).

Prognóza vývoje vnějšího prostředí, metody

Prognózy vývoje vnějšího prostředí získaly v posledních letech veliký význam, podniky rozšířily hranici svých prognostických horizontů, aby do prognóz zahrnuly i základní a podmiňující činitele. Velmi důležité jsou prognózy technického rozvoje.

Podkladem pro většinu prognóz jsou základní prognostické techniky:

- úsudek, (audit prostředí, průzkum názorů personálu, manažerů, delfská metoda, scénáře),
- výpočetní metoda, (průzkum trhu, požadavky a názory zákazníků na produkt),
- extrapolace statistického trendu, (extrapolace časových řad, klouzavé průměry),
- závislost prognostické metody, (mezi dvěma nebo více proměnnými).

Nelze jednoznačně určit nejlepší metodu prognózy, vhodnost prognostických metod závisí na mnoha faktorech a proměnných. Různé jsou cíle a požadavky, různé jsou podmínky vnějšího prostředí a v neposlední řadě prognózy ovlivní i přidělené zdroje. Kromě vlastních prognóz si podniky mohou prognózu zadat i u cizích firem.

2.4 Shrnutí v rámci kapitoly

V této kapitole jsem se zmínil o specifikách komunikace, správně zvládnuté komunikaci – komunikační plán je základem úspěchu v každém podnikání. Oboustranně vedenou komunikaci se zpětnou vazbou, nejen se zákazníky, ale i se zaměstnanci, a dá se říci i konkurencí lze efektivně zúročit v konečném úspěchu. Komunikačních prostředků je více druhů a k předání informací je vhodné volit komunikační mix.

Produktem se rozumí nejen produkt, ale i služba nebo jiná nabídka pro zákazníky, která může uspokojit požadované potřeby. Ideálním řešením je nabízet produkty nebo služby, které nemá konkurence, a zákazníci je požadují, a jsou ochotni za ně zaplatit jedinečnou cenu na trhu. Tvorba ceny musí akceptovat faktory, které ovlivňují její tvorbu. Strategie stanovení ceny a obsazení pozice na trhu má také svá specifika, které marketéři berou v úvahu.

Současný trh je v podstatě živý organismus, který reaguje na různé negativní a pozitivní impulzy. Úspěch není náhodný, použitím moderních marketingových metod můžeme zajistit sobě i své organizaci dobrou pozici na trhu, ze které budeme v budoucnu profitovat. V zásadě, ale nelze podcenit konkurenci, potřeby zákazníků a vývoj cen.

Dá se tvrdit, že manažery obklopují dva druhy vnějšího prostředí, blízké prostředí v rámci organizace a vzdálenější vnější prostředí jako je konkurence a STEP faktory. Pro každého manažera je nezbytné, se s tímto prostředím co nejlépe seznámit. Pomocí analýz lze získat potřebné informace, které tvoří základ pro dokonalejší předvídání a plánování. Z pochopení potřeb trhu a jeho segmentace lze předvídat i životní cyklus nového produktu.

Prognóza vnějšího prostředí spočívá ve schopnosti předvídat možné změny a plánovat věci tak, aby se změny daly zvládnout případně využít. Dobře zvládnuté prognózy eliminují možná rizika, předvídají vývoj, určují směr a vnímají změny. Jedny z nejdůležitějších prognóz jsou prognózy technického vývoje.

3. Plánování a řízení vztahů se zákazníkem

Všichni zákazníci očekávají, že budou jejich potřeby pochopeny a uspokojeny. Čím více je orientovaná organizace na zákazníky, tím lépe může obstát s konkurencí. Tento proces²⁰ je však velmi složitý i nákladný, vyžaduje čas, energii i lidské zdroje, určitě se však vyplatí. Podniky, jimž se podařilo vytvořit novou podnikovou kulturu, dosáhly snížení nákladů, zvýšení spokojenosti zákazníků i zaměstnanců a lepšího konkurenčního i finančního postavení.

3.1 Cíle a strategie

Bez jasných cílů je velmi těžké rozvinout přesné strategie a jasný plán činnosti podniku. Konkurence je velká, a pokud některý podnik neumí plnit potřeby zákazníků, je jen otázkou času, kdy konkurence učiní výhodnější nabídku pro zákazníky, a tím takový podnik přijde o svou pozici na trhu. To se týká každého podniku ve všech odvětvích. Snaha vyjít vstříc měnícím se očekáváními zákazníka je viditelná i v mezinárodním měřítku.

Hlavním cílem je zaměřit se na vstřícnost k zákazníkovi a akceptovat jeho požadavky a podněty. Je nutné zainteresovat celý podnik na tom, aby vycházel zákazníkům vstříc.

Stanovením správného cíle, který vychází z monitoringu potřeb zákazníků podniku, umožní snadněji, překlenou špatné časy a lépe prosperovat v časech dobrých. Společnosti s vysoce hodnocenou kvalitou služeb pro zákazníky dosahují podstatně větších ziskovostí z prodeje než společnosti, které nejsou dostatečně vstřícné k zákazníkům.

Neochota vychází velmi draho zejména v oblasti služeb. Zmetkovitost, předělávání, duplicita a potřeba monitorovat práci může znamenat o 15% až 25% vyšší celkové náklady na službu. Kromě toho poškozují dobré jméno podniku. V případě kdy zákazníci nemají jinou možnost koupě produktu nebo služby, které jim nevyhovují. Vyvolá to u zákazníků nespokojenost, která vede k zápornému a až nepřátelskému postoji k podniku a k jejím zaměstnancům. V sekundárním pohledu tato situace vyvolává nespokojenost zaměstnanců a jejich fluktuaci a tím i vyšší náklady podniku.

Dosáhnout zainteresovanosti celého podniku na splnění společného cíle je obtížné, ale určitě stojí za tento cíl se angažovat. Základním požadavkem je motivovat všechny zaměstnance tak, aby vycházeli zákazníkům maximálně vstříc.

²⁰ Deák, P. *Marketing v praxi – Plánování a řízení vztahů se zákazníkem*. 2. vydání Praha: Open University, Radix 2002, 7 – 16 s.

Jediný způsob jak mohou podniky cíle dosáhnout je změna strategie a kultury:

- **definování poslání podniku** – uvědomit si, co je hlavní činností podniku a co jsou činnosti podpůrné, jasné a společné cíle jsou hnací silou ve změně kultury,
- **pochopit zákazníka** – bez důkladného pochopení zákazníků nelze optimálně nastavit cíle,
- **stanovit cíle** – na základě pochopení zákazníků je možné stanovit cíle, které jsou lépe orientovány na potřeby zákazníků,
- **zvolit strategii** – podnik musí na změnu vynaložit dostatečné zdroje, vedoucí zaměstnanci musí být pro změnu zapálení, zdroje musí být rovnoměrně rozloženy, tým musí být patřičně motivován, podnik se musí hlavně zaměřit na zákazníky, které je možno přesvědčit, změna má probíhat postupně,
- **vypracovat plán** – aspekty plánu, výcvik a rozvoj zaměstnanců, přesné určení odpovědností, konkrétní zapojení zaměstnanců do procesu změny, vyčlenit zdroje,
- **motivovat tým** – vytvořit podmínky pro zaměstnance, podpora, školení, změna prostředí, vše co může ovlivnit spokojenost zákazníků,
- **uskutečnit plán** – realizace plánu je závislá na týmu zaměstnanců,
- **monitorovat** – sledovat proces změny z pohledu zákazníků i zaměstnanců.

3.2 Odpovědnost firmy a manažera

V rámci podniku nebo firmy mohou nastat určité problémy, které mohou být často zapříčiněny vnitřními strukturami. Může jít o jednoduchou strukturu harmonogramu pracovních směn nebo i důležité struktury týkající se podniku jako celku. Vrcholoví manažeři mohou měnit struktury tak, aby lépe odpovídaly stanovenému cíli – dosažení zaměření celého podniku na zákazníka.

Realizační plán:

- zapojit všechny zaměstnance v podniku, proces vyžaduje týmovou práci,
- optimálně nastavené struktury pomohou lépe se zaměřit na zákazníka,
- změna systému, minimalizování byrokratických předpisů,
- zásady při tvorbě organizačních struktur – přesunout některá rozhodnutí na zaměstnance, definice odpovědností, stanovení odpovědných vedoucích, zrušení bariér mezi jednotlivými odděleními, organizační struktura nesmí bránit iniciativě,
- hodnotící struktury – stanovení výkonnostních norem k měření výkonu,
- odměňovací struktury – nejen finanční odměny ale i další motivující prvky,
- podpora experimentování – podpořit tvořivý proces, který pozitivně ovlivní proces realizace a prodeje produktu.

Důležité jsou tři klíčové body:

- porozumění zákazníkům,
- změna musí být plánovaná,
- s cílem vycházet vstříc zákazníkům musí být seznámeni všichni zaměstnanci.

Konečnou odpovědností²¹ vrcholového managementu je seznámit všechny zaměstnanci podniku s cíly zamýšlené změny. Seznámit se s cílem ovšem vyžaduje vyvolat pocit angažovanosti a odpovědnosti. Dále se vyžaduje od odpovědných manažerů důslednost a vytrvalost. Důslední a vytrvalí manažeři jsou schopni pozitivně ovlivnit kolektiv a zaměstnanci pod takovým vedením podávají lepší výkony.

Odpovědnost manažera

Efektivně fungující pracovní týmy jsou žádoucí ve všech podnicích. Manažeři, kteří vedou realizační týmy, musí školit své zaměstnance, aby byli lépe zaměřeni na zákazníka, musí motivovat své zaměstnance k tomu, aby vycházeli zákazníkům vstříc.

Pochopení zaměstnanců je pro manažera jednodušší, než s nimi bojovat. To platí obzvláště při zavádění změn. Zaměstnanci by změnu měli pochopit jako výhodu k zlepšení jejich potřeb a postavení. Z manažerské praxe vyplývá, že nejen peníze mají motivační schopnost, ale i předání odpovědnosti a pravomocí může zvýšit motivaci jednotlivců.

V neposlední řadě je také důležitý styl řízení, dobrý manažer musí být dobrým vzorem, organizátorem, koordinátorem a vedoucím. Nelze určit optimální styl vedení, každý styl je závislý na charakteru podniku a situaci, v běžných podmínkách lze doporučit neautokratický styl řízení, který umožňuje celému týmu podíl na procesu.

Zásady osobní odpovědnosti manažera:

- **zapojit se do problémů** – aktivní řešení problémů v praxi znamená, že přímo se zákazníky řešíme vzniklé problémy,
- **využít i špatné zkušenosti** – nepřipustit při jednání, aby se situace vymkla z rukou, zákazník musí mít dojem, že problém máte zájem vyřešit k jeho spokojenosti.

²¹ Deák, P. *Marketing v praxi – Plánování a řízení vztahů se zákazníkem*. 2. vydání Praha: Open University, Radix 2002, 18 – 34 s.

3.3 Plánování

Lépe se vyrovnat se změnami v požadavcích týkajících se zákazníků umožňuje marketingový plán. Proces plánování²² se skládá z jednotlivých kroků, které spolu navzájem souvisí. Tyto kroky jsou součástí většiny plánů.

Jedná-li se o marketingovou orientaci, patří sem následující:

- určení poslání – orientace podniku,
- stanovení současných cílů,
- sběr informací a rozbor pomocí SWOT analýzy,
- nastavení marketingových cílů – na základě nové analýzy,
- posouzení strategií – kritické zhodnocení strategií,
- výběr strategie – určení strategie, které nejlépe využije vložené zdroje,
- plán činnosti – zavedení strategie, monitoring, hodnocení.

Plánování je činnost, která udržuje podnik v souladu s jeho okolím. Plánování je klíčem k úspěchu, pro jednotlivce, oddělení i pro celý podnik. V podstatě je plán pohled do budoucnosti s akceptací současných možností a zdrojů podniku.

Stádia marketingového plánu:

- **analýza výchozího stavu** – co bylo učiněno v minulosti, s čím se musí počítat, čeho se musíme vyvarovat,
- **poslání podniku** – stanovení záměru a vize,
- **současné marketingové cíle** – směr firmy, definice činů,
- **sběr informací** – např. jaké je portfolio, kdo jsou zákazníci, vztahy k zákazníkům, postoj k produktu, marketingový mix 4P, vnější prostředí a konkurence,
- **analýza vnějšího prostředí** – STEP faktory, hodnocení blízkého prostředí,
- **analýza SWOT 4P** – silné a slabé stránky a hrozby a příležitosti,
- **potřeby zákazníků** – tyto potřeby by měly být v rovnováze s podnikovými cíly,
- **stanovení marketingových cílů** – metoda SMART, analýza silového pole změny,
- **výběr strategie** – komplexní pohled, analýza navrhovaného řešení – diagram důsledků řešení,
- **plán činnosti** – definice činnosti.

²² Deák, P. *Marketing v praxi – Plánování a řízení vztahů se zákazníkem*. 2. vydání Praha: Open University, Radix 2002, 42 – 56 s.

Formální stránka plánu:

- **manažerské shrnutí** – co obsahuje plán,
- **přehled výchozí situace** – hodnocení současné situace a závěry,
- **cíle** – stanovení jasných a měřitelných cílů,
- **strategie** – jak lze dosáhnout cíle, zdroje, výsledek,
- **plány činnosti** – dílčí úkoly odpovědných jednotlivců, náklady, kontroly, hodnocení,
- **hodnocení** – odůvodnění kontrolních míst a výběr způsobu kontroly celého postupu,
- **alternativní plány** - v případě nepředvídatelných situací,
- **přílohy** – informace o průběhu realizace.

Realizace plánu

V podstatě všichni lidé, kteří jsou zapojeni do procesu a realizace plánu, by měli vědět, co se od nich očekává a jak se jich bude plán týkat. Dobré plánování v sobě zahrnuje uvážené a důkladné konzultace s těmi, kterých se to bude týkat, aby přijali plán za svůj a aby poznali jeho účel. Musíme zajistit, aby naši kolegové plánu rozuměli a získat si jejich podporu. Toho můžeme dosáhnout jedině tehdy, když lidé pochopí, jaký užitek plán přinese pro podnik a pro ně samotné.

Pokud plán počítá i s nepříjemnými akcemi, které se dotknou zaměstnanců (např. uzavírání výrobní jednotky) je dvojnásob důležité vysvětlení tohoto opatření se všemi důsledky pro zaměstnance i pro podnik. Základním požadavkem by měla být jasná komunikace mezi vedením a zaměstnanci. Pokud se plány udržují tajnosti, může dojít ke zkreslení informací a pověsti, tento případ se může negativně odrazit v morálce zaměstnanců a jejich přístupu k práci.

Měření výkonu

Nedílnou součástí každého plánu je hodnocení výsledků. Pokud nezavedeme měření výsledků činností, jednotlivých akcí, těžko se nám podaří dosáhnout stanovených cílů. Neměřené cíle nemají smysl a jsou ignorovány. To znamená, že hodnocení výsledků musí být kvantifikované a má mít určený termín dosažení. Měření postupu k stanoveným cílům vyžaduje pravidelný monitoring.

Optimálně načasovanými kontrolami eliminujeme možné krizové situace a jejich dopad. Řízení plánu je velmi náročné na odborné i personální schopnosti pověřeného týmu, ale na druhé straně je velmi přínosné pro rozvoj schopností vedoucího týmu.

3.4 Shrnutí v rámci kapitoly

Všechny snahy zlepšit výkon podniku, ať již malé nebo velké, jsou nikdy nekončící cestou, nikoli cílem. Musíme si uvědomit, že prostředí se neustále mění a požadavky zákazníků se mění také, v neposlední řadě se mění i zaměstnanci v podniku. Vše jmenované má podstatný vliv na prosperitu podniku.

Hlavním cílem, by mělo být zaměřit se na vstřícnost k zákazníkovi a akceptovat jeho požadavky. Ideální je, aby s potřebami konečného zákazníka byli seznámeni všichni zaměstnanci organizace a takzvaně táhli za jeden provaz a samozřejmě jedním směrem, maximálně využít vložených zdrojů k uspokojení zákazníků a tím dosáhnout jedinečné pozice na trhu a potřebného zisku. V podstatě je to jednoduché, spokojený zákazník tvoří úspěšné organizace se spokojenými zaměstnanci.

Dosáhnout zainteresovanosti celého podniku na splnění konečného cíle je velmi obtížné a zásadní. Správně motivovaní zaměstnanci podávají vysoké a kvalitní výkony, které ovlivňují efektivitu podniku.

Odpovědností vrcholového managementu každé organizace je seznámit všechny zaměstnance s cíly podniku. Odpovědnost jednotlivých manažerů tkví v pochopení potřeb zaměstnanců a v jejich efektivním vedení. Je to proces řízení, proces rozpoznávání pro management, ale i školení zaměstnanců, sebevzdělávání a snaha o dokonalost ve službách pro zákazníky. Tento proces nikdy nebude ukončený k úplné spokojenosti zúčastněných stran.

Motivace zaměstnanců může být různá, v současné době bohužel platí, že finanční odměna je na prvním místě. Dle mých zkušeností s vedením cca 120 členného kolektivu zaměstnanců, kde se jedná převážně o zaměstnance ve výrobě a v prodeji je výše měsíční mzdy zcela zásadní a pro některé existenční. Možná, že s rostoucím vzděláním se motivace částečně mění, ale ze současné doby neznám případ, který bych mohl uvést. Peníze prostě v motivaci jednoznačně vedou a motivační teorie jsou sice krásné, ale prozatím nereálné.

Proces plánování je složen z jednotlivých částí, které jsou součástí většiny plánů. Sestavit marketingový plán vyžaduje pochopení všech dílčích potřeb týkající se dosažení efektivního plánu. Dobře sestavený plán určitě přinese podniku užitek a to znamená, že zaměstnanci budou patřičně motivováni takový plán podpořit. Každý plán vyžaduje i průběžné hodnocení a měření dílčích úkolů. Neměřené cíle nemají smysl a jsou ignorovány. Optimálně nastavenými kontrolami lze předcházet krizovým situacím.

II. Praktická část

4. Nutriční poradenství

Výživové neboli nutriční poradenství se zabývá rozbořením stravy a návrhem optimálního systému výživy klasické i podpůrné doplňkové. Respektuje aktuální zdravotní stav, složení těla a stravovací zvyklosti.

Výživový poradce sestaví jídelní plán na míru dle aktuálního problému nebo onemocnění a poradí, jak o sebe co nejlépe pečovat a upravit svůj životní styl tak, aby se tělo dostalo opět do rovnováhy. Je významnou součástí při léčbě mnoha chorob jako např. cukrovka, vysoký krevní tlak, obezita, jaterní a ledvinové poruchy, onemocnění trávicího traktu atd.

Nutriční poradenství zahrnuje také sestavení jídelního plánu a celkové doporučení vhodného životního stylu pro těhotné a kojící ženy, sportovce, děti, vegetariány či jiné alternativní výživové směry.

Nutričním pracovníkům ve vyspělých zemích mnohdy nedělá problém nedostatek některých živin, ale nadbytek energie, tuků a cukrů a jejich důsledky – obezita kardiovaskulární choroby, diabetes atd. Tím směrem se ubírá výzkum, který zatím marně hledá účinnou a dlouhotrvající terapii obezity a neomezuje se na dietní opatření. Zřejmě nenese vinu jen výživa, ale celý životní styl.

Základy léčebné výživy

Základem dobrého²³ zdraví, prevence jako i léčba nemocí, je správná výživa. Léčebnou výživu musí předepisovat lékař a to podle příslušného onemocnění, pacientovi redukuje příslušnou dietu, léčebná výživa se přímo podílí na eliminaci choroby.

Stravu kontrolují pověřeni odborní pracovníci - nutriční terapeuti, kteří jsou povinni akceptovat správný výběr surovin vhodný pro přípravu dietní stravy, dbát na správném složení stravy z nutričního hlediska, provádí dohled na dodržování technologických postupů a starají se o správnou aplikaci léčebné výživy.

Energetická hodnota jednotlivých diet není stejná, mění se podle potřeb při léčbě u určité nemoci. Při vypočítávání energetické hodnoty stravy je nutné brát v úvahu nutriční stav pacienta, jeho hmotnost, výšku, aktuální zdravotní stav a další vlivy, které mohou mít vliv na energetickou potřebu pacienta.

Respektování potravinové pyramidy vám pomáhá s výběrem zdravé stravy. Pro zdravou stravu je důležité jíst potraviny ze všech oddílů potravinové pyramidy, měli bychom však jíst proporcčně více potravin z její spodní části a omezovat druhy potravin nacházející se v jejím vrcholu.

²³ Doberský, P., Šimončič, R., Bučko, A. a kolektiv *Dietní systém pro nemocnice*. Martin: Osvěta 1983, 10 – 40 s.

Potravinová pyramida



Dietní systém

Tento dokument stanovuje zásady pro poskytování léčebné výživy pacientům a je Dietním systémem FN Brno. Dietní systém je závazný pro všechny zaměstnance Fakultní nemocnice, kteří při svém pracovním zařazení vstupují do procesu poskytování léčebné výživy a stravování.

Dieta je označení způsobu výživy nebo složení stravy tvořící základ stravování, zejména se zřetelem na její působení na lidské zdraví; jde o způsob výživy nemocných lidí.

Dietní systém²⁴ je dokument, podle kterého se řídí příprava léčené výživy v nemocnici. Dietní systém FN Brno je rozdělený na část organizační a ekonomickou, dietetickou a technologickou.

Klinická výživa je označení způsobu výživy v nemocnici. Skládá se ze tří složek, a to z klasické dietoterapie, enterální výživy (kompletní - podávané sondou nebo doplňkové - formou sippingu) a parenterální výživy (úplné nebo doplňkové). Jednotlivé složky se navzájem prolínají a doplňují.

²⁴ Tomiška, M. *Dietní systém FN Brno*, 2008, Brno: směrnice Fakultní nemocnice Brno S/A/11999/15006

Léčebná výživa je výživa, která ovlivňuje léčebný postup a v širším smyslu slova je součástí klinické výživy. Je nedílnou součástí léčebně preventivní péče.

Systém kritických bodů – označení v české potravinářské legislativě pro systém preventivních opatření, sloužících k zajištění nezávadnosti potravin a pokrmů během všech činností, které souvisejí s výrobou, zpracováním, skladováním, manipulací a prodejem konečnému spotřebiteli. V praxi se pro označení systému kritických bodů používá anglická zkratka HACCP. Povinnost zavedení HACCP stanoví *vyhláška 602/2006, kterou se mění vyhláška MZ 137/2004 Sb. 1. 5. 2004.*

Šetřící strava je označení pro výběr vhodných potravin a technologických způsobů úpravy pokrmů tak, aby strava byla lehce stravitelná, nenadýmavá, nedráždivá.

Jednotný dietní systém			
0	tekutá	6 000 kJ	Předepisuje se na kratší dobu, po operacích ústní dutiny, po tonsiloktomiích, při chorobách, poranění a poleptání ústní dutiny, hltanu a jícnu, při všech změnách, které způsobují zúžení jícnu. Přechodně při těžkých horečnatých stavech nebo některých otravách.
1	kašovitá	11 000 kJ	Po operacích trávicího systému po první realimentaci (kaše, haše). Na delší dobu se předepisuje při těžších, poúrazových změnách v ústní dutině (poleptání jícnu, ezofagitida, stenosa, achalasia a karcinom jícnu). Je vhodná také v akutním bolestivém stadiu vředové choroby žaludku a dvanáctníku.
2	šetřící	12 000 kJ	Při poruchách trávicího systému s dlouhodobým průběhem, které nevyžadují změny v energetickém přívodu stravy ani v poměru základních živin ani zvláštní předpisy - funkční poruchy žaludku, poruchy sekrece, chronická gastritida, vředová choroba žaludku, chronické onemocnění žlučníku a dvanáctníku v klidovém období. Dále horečnatá onemocnění, stavy po infarktu myokardu a stavy po odeznění akutní fáze infekční žloutenky, případně u chronických onemocnění jater.
3	racionální	12 000 kJ	Všechna onemocnění, při kterých není třeba zvláštní úpravy výživy.
4	s omezením tuků	11 000 kJ	Při chorobách žlučníku po odeznění akutního stadia a při chronických onemocněních žlučníku a pankreatu. Dále se předepisuje na přechodný čas

			pacientům po operaci žlučníku a pacientů se sníženou funkční schopností pankreatu. Na přechodný čas se indikuje také po virovém zánětu jater. Vhodná je při odeznívající dyspepsii, střevních katarrech, pokud nejsou provázeny výraznějšími průjmy.
5	bílkovinná bezsezbytková	12 000 kJ	Po akutních průjmových onemocněních a při chronických průjmových onemocněních každého druhu, například při syndromu dráždivého tlustého střeva, při funkčních průjmech, chronické enteritidě a při vředové kolitidě ve stadiu dekompenzace.
6	nízkobílkovinná	10 000 kJ	Dietu indikujeme pacientům s chorobami ledvin při akutním postižení a chronickém onemocnění ledvin.
7	nízkocholesterolová	9 000 kJ	Podává se pacientům s hyperlipoproteinemií hlavně typu IIa a IIb, s komplikacemi arteriosklerózy (stavy po infarktu myokardu, mozkové cévní příhodě, u obliterující arteriosklerózy periferních cév a pacientů s rodinnou zátěží).
8	redukční	6 000 kJ	U obézních pacientů s hyperlipoproteinemií, případně cukrovkou, kde chceme dosáhnout snížení tělesné hmotnosti. (Někde se uvádí pouze 4 000 kJ.)
9	diabetická	8 000 kJ	Je vhodná pro většinu hospitalizovaných diabetiků. Podává se i nemocným s hyperlipoproteinemiemi typu IV, případně III a V. Dávky sacharidů dle ordinace (150, 200, 250).
10	neslaná šetřící	10 000 kJ	Pro pacienty s chorobami srdce a cév v dekompenzaci a všemi chorobami, u nichž dochází k zadržování tekutin. Vhodná je i v těhotenství, začnou-li se tvořit větší otoky a pro některé nemocné s vysokým krevním tlakem.
11	výživná	14 000 kJ	Při všech chorobách, při nichž nemocní mají co nejrychleji znovu nabýt tělesných sil a zvýšit svou tělesnou hmotnost, pokud není přítom nutný předpis speciální diety. Nejčastěji je to rekonvalescence po infekčních chorobách, po některých operacích, plicní TBC v období kompenzace, zhoubné nádory v období cytostatické léčby, ozařování RTG nebo radiem.
12	strava batolat	8 000 kJ	Pro děti ve věku od 1,5 roku do 3 let.
13	strava větších dětí	11 000 kJ	Pro děti od 4 do 15 let.

Speciální diety

0S	čajová		Nemocnému se podává pouze čaj, po lžičkách.
1S	tekutá výživná	12 000 kJ	Podáváme v případech, kdy mohou nemocní přijímat potravu jen v tekuté formě, ale zároveň je třeba docílit zvýšený energetický příjem. K dalšímu zvýšení energetického obsahu je možno dietu doplňovat glukózou nebo jinými preparáty podávanými jako intravenózní infuze.
4S	s přísným omezením tuků	7 000 kJ	Podává se pacientům v akutním stavu infekční hepatitidy, zánětu žlučníku, první dny po choletchiatickém záchvatu, první dny po cholecystektomii, pacientům s akutní nekrózou pankreatu v prvních dnech po absolutní hladovce. Vhodná u pacientů v akutním období infarktu myokardu.
9S	diabetická šetřící	9 000 kJ	Pro diabetiky se současnými vleklymi onemocněními zaživačního ústrojí (vředová choroba, choroby žlučníku, jater, dyspeptický syndrom, vlekly zánět pankreatu etc.).

Standardizované dietní postupy

	bezlepková dieta		Podává se při celiakii v dětském věku a u dospělých při sprue.
	dieta při pankreatitidách		Předepisuje se po předchozí postupné realimentaci (0S, šlemovka, suchá bramborová kaše, 4S), eventuálně při dispeptickém syndromu, při chronické pankreatitidě.
	diety při chronickém selhání ledvin		Podáváme, pokud nemocní nejsou zařazeni do dialyzačního či transplantačního programu.
	dieta při intoleranci laktózy		Při všech stavech, kdy je podezření na nedostatek laktózy.
	dieta při zjišťování okultního krvácení		Při zjišťování skrytého krvácení v trávicím ústrojí. Podává se 3 dny před vyšetřením.
	Schmidtova diagnostická dieta		Podává se 3 dny před vyšetřením činnosti trávicího ústrojí.

Stručná charakteristika některých indikací

Obezita

Obezita je mimořádně závažným celosvětovým zdravotním problémem, postihujícím dospělou i dětskou populaci. Výskyt nadváhy a obezity přerůstá v současném světě do rozměrů pandemie. Počet obézních se v celém světě odhaduje na stovky miliónů a stále dramaticky roste.

Pokud by dosavadní trend pokračoval, nebude v blízké budoucnosti na zeměkouli jediný člověk s normální váhou.

Zarážející je zejména rostoucí počet obézních v mladších věkových skupinách. Dvacet procent dětí ve věku 6–12 let má vyšší váhu, než je norma, ve věku 13–17 let má nadměrnou hmotnost 11 procent dětí. Čím dříve obezita u dítěte vznikne, tím je větší nebezpečí dřívějšího nástupu zdravotních problémů a bohužel současná civilizovaná společnost vytváří i klima negativního postoje k obézním. Kila navíc ztěžují dítěti život již od útlého věku a ono často ani nedá najevo, jak je obezita trápí.

Nechutenství

Jestliže děti delší dobu jedí málo nebo téměř vůbec nic - mluvíme o nechutenství. Krátké fáze nechutenství jsou často začátkem dětské nemoci, chřipkové infekce nebo žaludeční střevní infekce. Tyto reakce jsou velmi smysluplné, protože tak tělo mobilizuje své síly na obranu proti skutečné nemoci a už nevydává energii na přeměnu potravy.

Nechutenství je však také velmi často vyvoláno duševními obtížemi. Dítě, které je smutné, sklíčené, odmítá jídlo. Proto je velmi důležitá psychická pohoda dítěte. Děti s malou chutí k jídlu mají často také málo chuti do života.

Mentální anorexie

Je onemocnění patřící do skupiny duševních poruch, projevující se hubnutím, odmítáním jídla, zvracením. Žena odmítá potravu, neboť se mylně domnívá, že má nadváhu. Typické je, že stále myslí na jídlo, co si může dát a co ne. Má potraviny dovolené a nedovolené. Průvodním jevem anorexie je váhový úbytek pod doporučenou dolní hranici zdravé váhy, který může ohrožovat i život. Častá je ztráta menstruace, pokud dívka neužívá hormonální antikoncepci.

Dále poruchy sekrece ostatních hormonů, zimomřivost, neklid, únava, slabost, poruchy funkce a stavby orgánů v těle. Postihuje zejména mladé dívky od 13 let a výše. Příčina onemocnění je především v psychice. Anorektičky bývají citlivé, psychicky spíše labilní, perfekcionistky, někdy úzkostné, poměrně často trpí depresemi. U dívek lze vypozorovat i strach z dospívání a odmítání ženské role.

Bulimie

Základním příznakem jsou záchvaty přejídání provázené následným zvracením, které si postižený sám vyvolá. Varovnou známkou by mělo být i neúměrně časté cvičení, např. každý den či obden. Někdy žena používá i projímadla, aby zabránila

trávení a vstřebávání potravy. Přejedení se objevuje často ve chvílích napětí, v době, kdy je žena doma sama.

Opakované zvracení vyvolává rozvrat metabolismu, kazivost zubů, trvalé bolesti v krku, bolesti břicha, nadýmání, poruchy trávení, nedostatek vitamínů a minerálů. Zneužívání projímadel může porušit činnost svalů a receptorů ve stěnách střev a vést až k chronické zácpě. Onemocnění postihuje nejvíce ženy nad 25 let a starší, často na mateřské dovolené či starající se o starší děti. Provází je pocit, že neuspěly v životě, nesplnily svá životní očekávání, vyčítají si, že nejsou dostatečně schopné.

4.1 Výživové doporučení pro obyvatelstvo

Společnost pro výživu nyní předkládá inovovaná výživová doporučení obyvatelstvu České republiky. Jedná se o dokument ve formě určené pro pracovníky, kteří se zabývají prevencí neinfekčních onemocnění hromadného výskytu výživou a propagační správných stravovacích návyků. Následně budou tato výživová doporučení zpracována do formy vhodné pro nejširší veřejnost.

Výživová doporučení pro obyvatelstvo České republiky

V současné době přetrvává v České republice vysoký, v řadě případů předčasný, výskyt neinfekčních onemocnění hromadného výskytu, a to zejména aterosklerózy s různými orgánovými komplikacemi, hypertenze, nádorů, především plic a tlustého střeva, obezity, diabetu II. typu, dny, osteoporózy a dalších chorob, které zvyšují nemocnost a zejména pak úmrtnost naší populace proti jiným zemím. V řadě příčin, které vedou k tomuto stavu, má největší význam nesprávná výživa.

V nutričních parametrech by mělo být, v souladu s výživovými cíli pro Evropu, které stanovil Regionální úřad pro Evropu WHO, dosaženo následujících změn:

- upravení příjmu celkové energetické dávky u jednotlivých populačních skupin v souvislosti s pohybovým režimem tak, aby bylo dosaženo rovnováhy mezi jejím příjmem a výdejem pro udržení optimální tělesné hmotnosti v rozmezí BMI 20-25,
- snížení příjmu tuku u dospělé populace tak, aby celkový podíl tuku v energetickém příjmu nepřekročil 30% optimální energetické hodnoty (tzn. u lehce pracujících dospělých cca 70g na den), u vyššího energetického výdeje 35%,
- dosažení podílu nasycených, monoenoových a polyenoových mastných kyselin <1:1,4:>0,6 v celkové dávce tuku, poměru mastných kyselin řady n-6:n-3 maximálně 5:1 a příjmu trans nenasycených mastných kyselin do 2% celkového energetického příjmu,
- snížení příjmu cholesterolu max. 300mg/den (s optimem 100mg na 1000 kcal),
- snížení spotřeby jednoduchých cukrů na maximálně 10% celkové energetické dávky (tzn. u dospělých lehce pracujících cca 60g na den), při zvýšení podílu polysacharidů,

- snížení spotřeby kuchyňské soli (NaCl) na 5–7g za den a preferenci používání soli obohacené jodem,
- zvýšení příjmu kyseliny askorbové (vitaminu C) na 100mg denně,
- zvýšení příjmu vlákniny na 30g za den,
- zvýšení příjmu dalších ochranných látek jak minerálních, tak vitaminové povahy a dalších přírodních nutrientů, které by zajistily odpovídající antioxidační aktivitu a další ochranné procesy v organismu (zejména Zn, Se, Ca, J, Cr, karotenů, vitaminu E, ochranných látek obsažených v zelenině, apod.).

K dosažení těchto cílů by mělo dojít ve spotřebě potravin k následujícím změnám:

- snížení příjmu živočišných tuků a zvýšení podílu rostlinných olejů v celkové dávce tuku, z nich pak zejména oleje olivového a řepkového, pokud možno bez tepelné úpravy pro zajištění optimálního složení mastných kyselin přijímaného tuku,
- zvýšení spotřeby zeleniny a ovoce včetně ořechů (vzhledem k vysokému obsahu tuku musí být příjem ořechů v souladu s příjmem ostatních zdrojů tuku, aby nedošlo k překročení celkového příjmu tuku) se zřetelem k přívodu ochranných látek, významných v prevenci nádorových i kardiovaskulárních onemocnění, ale též ve vztahu ke snižování přívodu energie a zvýšení obsahu vlákniny ve stravě. Denní příjem zeleniny a ovoce by měl dosahovat až 600g, včetně zeleniny tepelně upravené, přičemž poměr zeleniny a ovoce by měl být cca 2:1,
- zvýšení spotřeby luštěnin jako bohatého zdroje kvalitních rostlinných bílkovin s nízkým obsahem tuku, nízkým glykemickým indexem a vysokým obsahem ochranných látek,
- zvýšení spotřeby výrobků z obilovin s vyšším podílem složek celého zrna z důvodů snížení příjmu energie a zvýšení příjmu ochranných látek,
- výrazné zvýšení spotřeby ryb a rybích výrobků, zejména mořských, se zřetelem k významnému postavení této potravinové komodity v intervenčních nutričních opatřeních v prevenci kardiovaskulárních chorob a chorob z nedostatku jodu,
- snížení spotřeby živočišných potravin s vysokým podílem tuku (např. vepřový bok, plnotučné mléko a mléčné výrobky s vysokým obsahem tuku, uzeniny, lahůdkářské výrobky, některé cukrářské výrobky, trvanlivé a jemné pečivo apod.),
- snížení spotřeby vajec na cca 200 kusů ročně, tj. nejvýše 4 kusy týdně,
- zajištění správného pitného režimu, zejména u dětí a starých osob, tzn. denní příjem minimálně 1,5 až 2 litry vhodných druhů nápojů (při zvýšené fyzické námaze nebo zvýšené teplotě okolí přiměřeně více), přednostně neslazených cukrem, nejlépe s přirozenou ovocnou složkou,
- alkoholické nápoje je nutno konzumovat umírněně, aby denní příjem alkoholu nepřekročil u mužů 30g (přibližně 300ml vína nebo 0,8 l piva nebo 70 ml lihoviny), u žen 20g (přibližně 200ml vína nebo 0,5 l piva nebo 50 ml lihoviny).

V kulinářské technologii je třeba se zaměřit:

- na racionální přípravu stravy, zejména na snižování ztrát vitaminů a jiných ochranných látek. Preferovat vaření a dušení a zamezit tak zvýšenému příjmu toxických produktů vznikajících při smažení, pečení a grilování, zejména u potravin s vyšším podílem živočišných bílkovin (maso, ryby) a zvýšenému příjmu tuku ze smažených či fritovaných pokrmů,
- na preferenci technologií s nižším množstvím přidaného tuku a volit vhodný druh tuku podle druhu technologického postupu,
- na zachování dostatečného podílu syrové stravy, zejména zeleniny a ovoce,
- na zvýšení spotřeby zeleninových salátů, zejména s přidávkem olivového nebo řepkového oleje a na rozšíření sortimentu zeleninových a luštěninových pokrmů,
- na doplňování stravy vhodnými doplňky nebo obohacenými potravinami (např. používat sůl s jodem) při zjištění výrazného nedostatku některých nutričních faktorů,
- na HACCP – Kritické body při výrobě a expedici jídel.

V oblasti výroby potravin je třeba:

- snížit obsah trans mastných kyselin v jedlých tucích i ve výrobcích, kde se jedlé tuky používají,
- snížit obsah cukru v nápojích a některých potravinách např. v džemech, kompotech, ale i v některých druzích pečiva, cukrářských výrobcích a zmrzlině,
- rozšířit sortiment výrobků z obilovin s vyšším podílem složek celého zrna,
- udržet, eventuálně ještě rozšířit nabídku mléčných výrobků s nízkým obsahem mléčného tuku, zejména zakysaných mléčných výrobků,
- rozšířit nabídku zeleninových salátů, zejména čerstvých,
- rozšířit nabídku luštěnin, zejména připravených pro rychlou kulinární úpravu,
- rozšířit výběr potravin s nižším obsahem soli,
- k výrobě potravin používat sůl s jodem,
- zajistit odpovídající označování potravin se všemi informacemi, které jsou rozhodující pro spotřebitele k usměrňování jeho výživy.

Základním požadavkem je samozřejmě dosažení všech parametrů zdravotní nezávadnosti potravin a pokrmů při zachování principů bezpečnosti potravin.

Je nutno dodržovat správný stravovací režim: jíst pravidelně - tři hlavní denní jídla s maximálním energetickým obsahem pro snídani 20%, oběd 35% a večeři 30% a dopolední a odpolední svačinu s maximálně 5-10 energetickými procenty a pauzou přibližně 3 hodiny mezi jednotlivými denními jídly.

Při tvorbě nabídky jídel v komerčním i nemocničním sektoru je třeba věnovat pozornost jak výběru potravin, tak jejich úpravě. Strava by měla být dostatečně pestrá a přiměřená věku, fyzickému zatížení a zdravotnímu stavu. Cílem je nastavení zdravého životního stylu a eliminace chorob ovlivněných špatnými stravovacími návyky.

V současné době si poměrně dost lidí uvědomuje vliv nevhodné stravy na zdravotní stav, ale tito lidé nemají dostatek informací o správném životním stylu a jeho realizaci. Ovlivnění a možnost edukace správného stravování lze s úspěchem aplikovat pomocí stravovacích zařízení komerčních i uzavřených.

4.2 Stanovení předmětu průzkumu

Hlavním cílem průzkumu je „**Jak efektivně provozovat prodejny rychlého občerstvení**“, zajistit větší spokojenost strážníků, pacientů a dalších návštěvníků, kteří se mohou stálými zákazníky v FN Brno.

Díky provedenému průzkumu budou zřetelněji objasněny potřeby a spokojenosti strážníků a zákazníků v FN Brno. Dále průzkumem zjistíme, jaký sortiment potravin a občerstvení je v současné době nakupován a jak jsou zákazníci v současné době spokojeni se službami a co jim nejvíce chybí.

Díky tomuto průzkumu by mělo být možné stanovit novou strategii prodeje ve všech provozovnách v rámci organizace. Provozovatel prodejen získá detailnější pohled na jednotlivé skupiny zákazníků a bude moci efektivněji volit propagaci a obchodní strategii.

Výsledkem průzkumu bude celkové zpracování dat s doporučením jakou strategii zvolit, jak pracovat s cílovými skupinami, jak efektivně oslovit potenciální zákazníky a jak zvyšovat obrát.

4.3 Vytipování skupiny respondentů

Dotazovaní respondenti byli z tří pracovišť Fakultní nemocnice Brno, Pracoviště medicíny dospělého věku v Bohunicích (PMDV), Pracoviště dětské medicíny (PDM), Pracoviště reprodukční medicíny (PRM), včlenění hospitalizovaných a ambulantních pacientů, personálu a návštěv.

Aby byl vzorek respondentů relevantní, bylo osloveno celkem 384 respondentů, 50% pacientů a 50% zákazníků v komerčních prodejnách.

Průzkum byl realizován pomocí dotazníků a pomocí řízených rozhovorů s respondenty. Rozhovory s pacienty byly realizovány za pomoci zdravotnického personálu a nutričních terapeutek. Rozhovory a dotazníky v prodejnách byly realizovány za pomoci zaměstnanců prodejen.

4.4 Metody průzkumu

Rozhovory a dotazníkové metody

Průzkum byl realizován pomocí dotazníků a pomocí řízených rozhovorů s respondenty. Rozhovory s pacienty byly realizovány za pomoci zdravotnického personálu a nutričních terapeutek. Vyplňování dotazníků na prodejnách bylo realizováno za pomoci zaměstnanců prodejen.

Dotazník spokojenosti obsahuje 14 otázek pro respondenty z řad ambulantních pacientů, hospitalizovaných pacientů a dalších zákazníků z řad personálu organizace a návštěvníků. Jednotlivé hodnocení je pomocí hodnotící škály je 1 – 5 (1 – výborně, 5 – nedostatečně), označením vybrané varianty, nebo procentuelním či početním vyjádřením.

Dotazníky byly předloženy ve všech provozovnách a nemocnicích FN Brno. Dotazník spokojenosti je uveden v příloze pod č. 1. Výsledky z dotazníků byly zpracovány do grafů a tabulek a jsou uvedené jako příloha.

Průzkum bude sledovat následující oblasti:

1. Spokojenost s podávaným jídlem.
2. Spokojenost s nabídkou biopotravin a správnou výživou.
3. Spokojenost s nabídkou jídel splňující nároky na zvláštní dietu.
4. Frekvence návštěvnosti v komerčních prodejnách v FN Brno.
5. Struktura nakupovaných surovin.
6. Spokojenost se sortimentem a se službami.
7. Zájem o rozšíření sortimentu.
8. Zájem o objednávání po telefonu a pomocí SMS a jejich doručování.
9. Frekvence objednávání prostřednictvím telefonu a SMS zpráv.
10. Zájem o donáškovou službu.
11. Jaké kroky k zvýšení návštěvnosti by zákazníci preferovali.
12. Otevírací doba, která by nejlépe vyhovovala zákazníkům.
13. Zájem zákazníků o platební styk pomocí kreditních karet.
14. Zájem o zajišťování soukromých akcí.

4.5 Způsob vyhodnocení

1. Jak hodnotíte nabízená jídla stravovacím provozem?

Tato otázka byla směřována k hospitalizovaným pacientům a strážníkům, kteří se stravují v závodních jídelnách ve FN Brno. Pacienti mají indikovanou dietu, kterou jim určí ošetřující lékař v souvislosti s diagnózou, podávané dietní jídlo je součástí léčebného procesu a přímo se podílí na zdárném uzdravení pacientů. Nabídka jídel v závodních jídelnách obsahuje dietní jídla (dieta šetřící, bezmasá a bezlepková) z důvodů, že i personál vyžaduje dietní stravu.

Z grafů vyplývá, že nejvíce jsou respondenti nespokojeni s výběrem jídel (průměrná známka 3,3), nejvíce se nespokojenost projevila u hospitalizovaných pacientů. Částečně to vyplývá z dietních omezení léčebné výživy, ale určitě by se mohla nabídka v rámci možností stravovacího provozu zlepšit.

V hodnocení teploty podávaného jídla (průměrná známka 2,1) byly také nějaké připomínky, jídlo se rozcívá po celém areálu FN Brno a hlavně při tomto převozu dochází k úniku teploty.

K velikosti porcí (průměrná známka 1,8) respondenti neměli až tak vážné připomínky.

Chuť podávaného jídla (průměrná známka 2,6) byla hodnocena poměrně přísně, zde opět mohl hrát roli faktor dietní stravy, která má svá specifika, dle indikovaných diet.

Zdravá strava (průměrná známka 2,6) byla hodnocena shodně jako chuť jídla i zde mohou výsledky ovlivnit individuální požadavky na stravu, které nejsou ve shodě s racionální výživou a zdravým životním stylem.

Všeobecně lze označit vnímání kvality stravování v nemocniční jídelně průměrné, téměř všechny skupiny respondentů (s výjimkou personálu) hodnotily nejhůře výběr jídel. U hospitalizovaných pacientů je toto alarmující. Relativně nejlépe byla hodnocena velikost porcí.

Teplota a chuť jídla je hodnocena všemi skupinami respondentů přibližně stejně, jako průměrně dobrá. Z grafů je patrné, že personál je s nabízeným jídelním z hlediska zdravé výživy spokojen nejméně. U ambulantních pacientů je hodnocení ve všech oblastech pozitivnější, než u hospitalizovaných pacientů, kteří mají s nemocniční stravou zkušenosti.

Poznámka: na všech pracovištích je nejhůře hodnocen výběr jídel, relativně nejlépe je hodnocena velikost porcí. Stravovací provoz nemocnice by se měl zaměřit na rozšiřování nabídky jídel a na zvyšování kvality.

Doporučení: V rámci možností a vyplývajících opatření na zajišťování patientské stravy – léčebné výživy rozšířit nabídku dietních jídel pro pacienty. To samé

platí i o jídlech podávaných v závodních jídelnách pro personál FN Brno. Pokud by nabídka v komerčních prodejnách byla vhodnější a přijatelnější může vytvořit funkční alternativu k jídlu, které zajišťuje stravovací provoz v rámci organizace. Současná nespokojenost s podávanou stravou může pozitivně ovlivnit pozici komerčních prodejen.

Další hodnocení kvality a nabídky jídel stravovacím provozem je uvedeno v grafech v příloze č. 2.

2. Jak hodnotíte informovanost o nabídce biopotravin a o správném stravování?

V tomto případě byli osloveni všichni respondenti, kteří se zúčastnili průzkumu. Úroveň informovanosti o nabídce biopotravin a správném stravování je ve všech zdravotnických zařízeních nízká. O nabídce biopotravin je informováno pouze 13% personálu a 8% hospitalizovaných pacientů v PMDV. V PDM je informováno pouze 5% pacientů a v PRM nevěděl o nabídce biopotravin žádný pacient. Totéž platí o kalorické hodnotě nabízených jídel: výjimku tvoří kategorie personálu, respondenti této skupiny uvedli informovanost v 53%.

Poznámka: z pohledu správného životního stylu je žádoucí zajistit správnou edukaci racionální stravy a jejího vlivu na celkové zdraví člověka.

Doporučení: zvýšit informovanost strážníků o racionálním stravování, zařazením většího počtu jídel odpovídajících výživovým doporučením nutričních specialistů. Pomocí dostupných komunikačních prostředků zvýšit vhodnou formou informovanost o racionální stravě a o nových produktech vč. biopotravin. Zajistit přehled kalorických hodnot potravin a jídel pro všechny strážníky.

Hodnocení informovanosti o nabídce biopotravin a správném stravování je uvedeno v příloze č. 3.

3. Nabídka jídel splňující nároky zvláštní diety

V této otázce se respondenti vyjadřovali k početnosti nákupu v komerčních prodejnách. Návštěvnost je nejpočetnější v PMDV, což vyplývá z počtu prodejen a také z počtu potenciálních zákazníků. Prodejna v PDM je hodnocena o něco méně a prodejna v PRM je hodnocena nejslaběji.

V prodejnách nacházejí pacienti dietní stravu výrazně méně než v nemocničních jídelnách. Pozitivní je, že 90% hospitalizovaných pacientů v PDM nachází v dietní stravě i jídla vhodná pro svá zdravotní omezení. V PRM je to pouze 62% hospitalizovaných pacientů a PMDV je spokojenost na 73% u oslovených pacientů. Ani jeden z ambulantních pacientů však neuvedl, že by nabídka jídel v komerčních prodejnách splňovala jeho nároky na dietu.

Doporučení: prezentovat novou linii prodejen ve stylu větší otevřenosti k zákazníkům a jejich přáním. Proto je důležité, aby se všechny prodejny nálepky nabízející pouze nezdravou stravu zbavily. Vhodným opatřením je uvedení příslušných opatření s informacemi o specifických jídlech např. vhodné pro diabetiky, pro bezlepkovou dietu, apod.

Hodnocení této otázky je v příloze č. 4.

4. Struktura nakupovaných surovin v prodejnách

Studené nápoje jsou nejčastějším nakupovaným zbožím ve všech prodejnách. Kupují si je téměř dvě třetiny respondentů v PMDV. Nejčastěji nakupuje nápoje personál, nejméně hospitalizovaní pacienti.

Výrobky studené kuchyně, jsou v PMDV druhou nejžádanější položkou v sortimentu zboží. Zatímco u ambulantních pacientů je nakupuje až 93%, u personálu je to 48% dotázaných.

Pečivo v prodejnách je nakupováno méně často než teplé nápoje a zákusky – pouze 23% ambulantních pacientů, 19% hospitalizovaných pacientů. U personálu je ovšem pečivo nejvíce nakupovaným artiklem.

Teplé nápoje nakupuje v prodejnách 45% hospitalizovaných pacientů, přibližně dvě třetiny návštěvníků a ambulantních pacientů. Zde je poměrně nízké procento personálu jen 9% využívá nabídky teplých nápojů.

Zákusky jsou pátým nejnakupovanějším artiklem, nakupuje je necelá třetina klientů. Nejčastěji to jsou návštěvníci – 40%. V průměru 19% klientů si nakupuje tyto sladkosti.

Mléčné výrobky si nakupuje jen o něco menší skupina klientů, než sladkostí. Zajímavostí je zde údaj o nákupu mléčných výrobků od 32% klientů z řad personálu.

Poměrně málo se nakupují uzenářské výrobky a hotová teplá jídla. Nejméně se nakupuje ovoce a zelenina.

Poznámka: toto hodnocení popisuje odlišné spotřební ukazatele u jednotlivých skupin. Oproti jiným skupinám je u personálu nejmarkantnější rozdíl u pečiva, teplých nápojů a mléčných výrobků. Je předpoklad, že personál nabídku teplých nápojů nevyužívá, na pracovišti si je připraví sám.

Zajímavé je také porovnání nejnakupovanějšího zboží dle skupin. Pro ambulantní pacienty je to studená kuchyně, pro hospitalizované pacienty jsou to studené nápoje a pro personál je to pečivo.

Doporučení: pro zvýšení odbytu teplých nápojů pro personál bude potřeba přesvědčit, že koupě teplých nápojů je pro zákazníka zajímavější, než když si je připraví sám. K tomuto účelu může přispět představení nových produktů, které nejsou v současné nabídce.

Dalším doporučením, které povede k získání většího počtu zákazníků, může být zavedení „zvýhodněných kombinací menu“ např. „pečivo s teplým nápojem“, „k zákuskům espresso zdarma“ atd.

V nabídce prodejen chybí zeleninové saláty, vysoký potenciální úspěch by mohlo zajistit nabízení teplých baget a zeleninových salátů.

Hodnocení je uvedeno v příloze č. 5.

5. Spokojenost zákazníků se sortimentem a službami

V tomto případě se respondenti vyjádřili ke spokojenosti v prodejnách, dle vytipovaných bodů. Kvalita obsluhy je hodnocena u všech pracovišť velmi podobně, jako relativně dobrá.

Nabídka jídel v PMDV je vnímána o něco hůře než v ostatní prodejnách. Prostředí prodejen je nejlépe hodnoceno v PDM, nejhůře v PRM, kde se jedná o nejhůře hodnocenou charakteristiku.

Naopak v porovnání s ostatními pracovišti je hodnocení poměru ceny a kvality v prodejně v PRM výrazně pozitivnější. Mírná nespokojenost s poměrem ceny a kvality je v prodejně v PDM a PMDV je toto hodnocení ještě horší.

Doporučení: v současnosti nejhůře hodnoceným parametrem v prodejnách v PMDV a PDM je poměr ceny a kvality. U nového konceptu prodejen by zákazníci měli jasně vnímat posun oproti minulosti.

Nedoporučuje se nabízet suroviny za diskontní ceny, ale nabízet produkty s vysokou přidanou hodnotou v podobě příjemného prostředí, pěkných obalů a příjemné obsluhy.

Hodnocení této otázky je uvedeno v příloze č. 6.

6. Zájem o rozšířenou nabídku produktů a služeb

Téměř polovina (48%) pacientů deklarovala, že by měla zájem o nákup zeleninových salátů. V PMDV to bylo dokonce 72% pacientů, kteří mají zájem o zeleninové saláty. V celkovém součtu je největší zájem o zvýhodněné menu. Celkem 80% respondentů uvedlo zainteresovanost o tuto nabídku.

Značková káva a kvalitní teplé nápoje jsou lákavé pro více než 2/3 respondentů. Krájené sýry by nakupovalo 29% respondentů a dalších 35% uvedlo, že by je spíše nakupovali. Prodej zákusků ocenilo 51% z dotázaných pacientů v PMDV. Hot dogy by nakupovalo 44%. Nejhůře dopadla poptávka u uzenin, tento typ jídla je nejméně žádaným 36%.

Poznámka: nabídka zvýhodněných menu, značková káva a zeleninové saláty jsou jednoznační favorité nabídky. O samotné uzeniny je zájem poměrně nízký. O pizzu, hot dog a krájené sýry je zájem průměrný.

Doporučení: zájem o rozšířenou nabídku služeb je na všech pracovištích vysoký. I přes jednotlivé odlišnosti, lze generalizovat, že nabídku zvýhodněných menu, výběr zeleninových salátů a značkovou kávu a teplé nápoje by uvítali a využili zákazníci na všech provozovnách. V průměru deklaruje zájem o tyto produkty 70 – 80% respondentů.

Hodnocení této otázky je uvedeno v příloze č. 7.

7. Zájem o objednávání a doručování jídel prostřednictvím telefonu

Personál v PMDV projevil relativně největší zájem o objednávání a donášku jídla v rámci nemocnice. Celkem 56% zaměstnanců projevilo zájem o tuto službu, 32% tvrdilo, že by ji rozhodně využívali. Zájem mělo i 51% ambulantních pacientů. Z hospitalizovaných pacientů projevilo zájem 44% a návštěvníci se vyjádřili 42%.

Celkově nejvyšší zájem je v PMDV, 70% hospitalizovaných pacientů je nakloněno využívání této služby, 35% tvrdí, že by ji využívalo určitě. Zájem je i u ambulantních pacientů. Nejnižší zájem o tuto službu je u pacientů v PRM (31 – 40%).

Poznámka: zákazníci budou akceptovat co nejkratší dobu doručení, doba doručení by neměla přesáhnout 30 minut. Není nutné preferovat různé skupiny zájemců o tuto službu.

Doporučení: zajistit informovanost o této službě na všech zdravotnických pracovištích a čekárnách pro pacienty využitím informačního systému.

V tomto případě je hodnocení uvedeno v příloze č. 8.

8. Deklarovaná frekvence donáškové služby

Pacienti v PMDV mají největší zájem o obědy 64% tvrdí, že by si oběd objednalo alespoň dvakrát týdně, pouze 10% by si oběd neobjednalo vůbec. Snídaně a večeře by si objednalo 51% pacientů. Relativně nejmenší zájem je o svačiny.

Poznámka: stanovisko pacientů koresponduje s nespokojeností s výběrem dietních jídel, v tomto případě je to ovlivněno více faktory, které si musíme uvědomit. Částečně byl tento problém řešen již v otázce o spokojenosti se stravou.

U personálu, pacientů a návštěvníků je nejčastější volba denního jídla oběd, následuje snídaně a večeře.

Doporučení: ve spolupráci s nutričním týmem a ústavním dietologem vyspecifikovat nabídku jídel odpovídající nárokům a požadavkům zákazníků.

Hodnocení je uvedeno v příloze č. 9.

9. Jaký je Váš hlavní důvod zájmu o donáškovou službu

Nejčastějšími důvody pro nevyužívání donáškové služby byla u všech respondentů potřeba změnit prostředí, projít se. Návštěvníci nejčastěji uváděli, že je služba nezaujala nebo ji nepovažují za potřebnou.

Poznámka: motivy pacientů i personálu, kteří chtějí změnit prostředí, jsou pochopitelné a nemá smysl je měnit. Smyslem je tedy nabídnout jim cíl, který budou rádi navštěvovat, tedy příjemné a čisté prostředí.

Doporučení: v současné době není zajištěna dostupnost nákupu občerstvení pro ambulantní pacienty, kteří jsou v čekárnách ambulancí, zde je nejvíce potencionálních zákazníků.

Hodnocení je uvedeno v příloze č. 10

10. Kroky k zvýšení návštěvnosti v prodejnách

Všechny sledované skupiny respondentů na PMDV hodnotily jako nejvýznamnější faktor, který by vedl k zvýšení jejich zájmu navštěvovat prodejny, čisté prostředí. Dalšími faktory jsou dobrá dostupnost, vhodné posezení, zapůjčení tisku. Možnost wifi připojení k internetu však bylo pro respondenty nejméně atraktivní.

Na PDM a na PRM je na prvním místě zájmu opět čisté prostředí, další faktory jsou vhodné posezení, wifi připojení je na posledním místě zájmu.

Poznámka: požadavky na čistotu prostředí, na vhodné posezení a zapůjčení tisku pramení z představ zákazníků o místě, kde by si chtěli odpočinout, rozhodnout se jak řešit zdravotní problém svůj nebo blízkého, atd. Tito respondenti upřednostňují klidné, čisté prostředí s kvalitní nabídkou. Současní klienti chtějí trávit v prodejnách více času. Pro provozovatele to znamená, že zákazník, který bude trávit v prodejnách více času, také více utratí.

Doporučení: změnit organizace prodeje včetně interiéru prodejen, také změnit koncepci posezení.

Hodnocení je popsáno v příloze č. 11.

11. Nejvhodnější otevírací doba

Prakticky na všech provozovnách je nejvhodnější otevírací doba v 7:00 hod. Většina personálu však požaduje otevírací dobu od 6:00 hod. Pokles zájmu nákupů je evidentní po 17:00 hod., výjimku opět tvoří personál, kde je výrazný pokles zájmu již po 16:00 hod.

Poznámka: nástup personálu do zaměstnání je největší v době od 6:00 – 7:00 hod. v tuto dobu by bylo efektivní nabízet zvýhodněné snídaně, mohlo by to zpříjemnit personálu ráno – nástup do zaměstnání a také zvýšit návštěvnost v prodejnách. Nabídku snídaní mohou také využít ambulantní pacienti, kteří absolvují vyšetření nalačno.

Doporučení: otestovat zavírací dobu do 20:00 hod.

Hodnocení je uvedeno v příloze č. 12.

12. Zájem o bezhotovostní styk

Celkem 63% respondentů uvedlo, že mají zájem v prodejnách platit kreditními kartami. Jednoznačný zájem projevilo 35% personálu a 33% personálu se vyslovalo, že by tato možnost nezvýšila jejich frekvenci v prodejnách.

Poznámka: zavedení platby pomocí kreditních karet má smysl, počet zákazníků se nějak radikálně nenavýší, ale znamená to určitý standard v těchto službách.

Doporučení: rozšířit možnost platby použitím kreditních karty pro všechny zákazníky prodejen.

Hodnocení je uvedeno v příloze č. 13.

13. Zájem o služby související se zajišťováním mimořádných akcí, oslav, atd.

Pokud jde o postoj k využívání služeb souvisejících se zajištěním oslav, je personál rozdělen na dvě skupiny, 46% personálu je této službě nakloněno a 49% personálu se staví k této službě skepticky.

Poznámka: důležité je v případě zavádění této služby správně zvolit komunikační kanály.

Doporučení: ačkoliv mírná většina neprojevila o tuto službu zájem, neznamená to, že zde není potenciál. Službu je potřebné podrobně představit a uvést její konkrétní přínosy pro personál. Např. eliminaci nutnosti organizovat akci, shánět zboží, připravovat pokrmy, atd. Úloha personálu je primárně jiná a pro vytížené oddělení je tato nabídka atraktivní. Toto je potřeba zohlednit i v nabídce prodejen – služba je tu nejen jako nabídka profesionálního občerstvení, ale zejména, aby odlehčila personálu.

Hodnocení je uvedeno v příloze č. 14.

4. 5 Shrnutí v rámci kapitoly

Konečné marketingové doporučení – osm tržních příležitostí

1. Vytvořit vítanou alternativu stávající nabídky stravování

Prodejny by měly mít ambici stát se novou alternativou k nabídce nemocničního/závodního stravování. Respondenti negativně hodnotí především výběr jídel a také chuťové a výživové kvality.

Výsledky ukazují, že hlavně nabídka zdravé výživy a vhodných dietních jídel je vnímána víceméně negativně. Doporučujeme s touto oblastí více pracovat, poptávka v tomto směru existuje.

2. Spustit projekt donáškové služby

Výsledky ukazují, že je celkově zájem o donáškovou službu. Při hodnocení potencionálu služby je však důležité vzít v úvahu velké nároky, které klienti na tuto službu mají, zejména pokud jde o rychlost dodání. Lze tedy tvrdit, že tuto službu budou nejméně využívat klienti, kteří to mají do prodejen nejbližší a to z důvodů rychlosti donášky. Na druhou stranu lze očekávat, že řada zájemců dá této službě přednost a to z různých individuálních příčin.

3. Personál je zajímavá skupina zákazníků, s níž je možné vytvořit dlouhodobý vztah

Ukázalo se, že personál navštěvuje prodejny ve srovnání s dalšími zákazníky spíše méně a ve velké míře si donáší jídlo z domova, je však nutné si uvědomit, že personál je více vytížen a nemusí mít možnost navštěvovat prodejny v plné míře, tak jak to dělají ostatní zákazníci z řad pacientů a návštěv. To může být důvodem současného přístupu personálu. Lze se však domnívat, že i přes tyto bariéry existuje řada momentů, které tyto bariéry narušují a které z personálu činí skupinu klientů se slibným potencionálem, což lze následně doložit.

- Personál na PMDV projevil výrazný zájem o telefonické objednávání zboží s jeho donáškou. Personál je poměrně stabilní neměnnou skupinou, s níž lze dlouhodobě pracovat a je u ní tedy možné, na rozdíl od ostatních skupin, vypěstovat zvyk.
- Personál je zvyklý konzumovat zboží zpravidla mimo prodejny. Cesta do prodejen je tedy nutností, která by možností donáškové služby odpadla. Z toho vyplývá, že „služba musí za zákazníkem přijít“ a „musí být viděna“. V tomto případě je velice nutná dobře vedená komunikace nabídky služby, včetně mimořádných akcí.

- Relativně lze počítat i s navýšením zákazníků ze skupiny personálu v případě umožnění plateb kreditními kartami. Je tedy žádoucí spustit systém, který tento způsob platby umožní.
- Poměrně velký zájem byl o nákup značkové kávy a dalších teplých nápojů.

4. Využití potencialů dětské nemocnice PDM

Data ukazují, že na PDM byl poměrně největší zájem o donáškovou službu. Zájem má patrně dvojí logiku. Jednak je pro děti běžné využívání mobilního telefonu a za druhé je to potřeba rodičů být co nejdéle v blízkosti dítěte a nezdržovat se sháněním zboží. Patrně budou poměrně vysoké nároky na včasnost donášky, pokud nebude tato složka fungovat nelze počítat s větším zájmem.

5. Zajistit širokou nabídku a vysokou kvalitu nejvíce poptávaného zboží a potravin

Nabídka by měla reflektovat nejvíce poptávanou strukturu potravin, včetně širokého výběru a v odpovídající kvalitě. Je tedy nutné zajistit jiný sortiment zboží, o který mají zákazníci největší zájem. Konkrétně se jedná o kvalitní pečivo, zeleninové saláty, krájené sýry, teplé nápoje, atd. Některé zboží lze nakoupit i bez asistence prodávajícího (samoobslužné úseky).

6. Vytvořit prodejny vhodného formátu

Klienti si přejí jíst chutná jídla v příjemném a čistém prostředí. Nelze tedy předpokládat, že bez splnění těchto podmínek se něco radikálně změní. Atraktivitu prodejen lze posílit i modifikací jejich prostorových uspořádání a provozních organizací, což přinese více spotřebitelského komfortu a umožní to odbavení většího počtu klientů. Je nutné si uvědomit, že personál si nemůže dovolit čekat dlouhou dobu ve frontě na nákup.

Jako optimální se jeví systém samoobslužné prodejny (obdobně jako v obchodním domě IKEA), tento systém je poměrně hojně využíván v západní Evropě. Jedná se o uspořádání, kde je k volnému odběru celá řada jídel (pečivo, zelenina, saláty, mléčné speciality atd.) klient má možnost si sám připravit nápoj, hot dog, atd. Pouze k menšímu výběru jídel je nutná asistence prodávajícího.

Tímto opatřením získá prodejna výhody samoobsluhy a přitom zůstává i možnost klasického zakoupení. Takto koncepčně zvolený prodej splňuje požadavky obslužného i samoobslužného prodeje a pro zákazníky je to příjemný nákup v jednom.

7. Zajistit, aby klienti dostali chuť v prodejně zůstat déle

Mezi nejčastěji uváděnými důvody, které by klienty vedly k tomu, aby prodejny navštěvovali ve větší míře, patří následující faktory. Hlavními předpoklady je tedy čisté prostředí a vhodné posezení. Nejde jen o to, aby se klient cítil v prodejně dobře, ale jde také o to, aby trávil v prodejně více času.

V tomto případě lze zajistit nabídku denního tisku, v dětské nemocnici zajistit dětský koutek. Zákazník, který v prodejně bude trávit delší dobu, pravděpodobně také bude mít větší nákup. Pokud chvíle strávené v prostoru prodejen budou pro zákazníky příjemné, mnohem rádi se budou zákazníci vracet k opětovným návštěvám.

8. Využití zájmu o zvýhodněnou nabídku

Poměrně systematicky napříč všemi skupinami se jeví zájem o nabídku zvýhodněných menu v širokém slova smyslu. Nejen o obědová menu, ale i o vhodné kombinované snídaně je potencionálně velký zájem. Sestavování menu s teplým nápojem přinese efekt i v sekundárním pohledu jako je zvyšování kvality služeb v nemocnici. Klienti si velmi často nápoj k jídlu kupují, tento faktor k této službě přímo vybízí a vhodnou kombinací zvýhodněných menu, jídel a nápojů, lze zvýšit spokojenost zákazníků.

Velmi poptávaným sortimentem je pečivo a zeleninové saláty. V tomto případě lze podpořit prodej čerstvě dopékanými bagetami a dalšími druhy celozrnného pečiva a společně se zeleninovými saláty a chlazeným nápojem vytvořit alternativu oběda.

Závěr

Management – řízení je úzce spjata s **marketingem** – obchodem, žádná organizace nemůže toto spojení přehlédnout. I nejlepší kvalita výroby, produktu, výrobku, služby musí mít patřičný odbyt.

Odborníci zabývající se marketingem - **marketéři** jsou v podstatě obchodníci, kteří nevyrábí, ale hodnoty pro organizaci vytvářejí nejen efektivním prodejem. V dnešní době nemá smysl vyrábět na sklad, zásada je minimalizovat zásoby, jak materiálu, tak i produktu.

„Marketing je tvorba a distribuce zákaznickovy spokojenosti za přijaté návratnosti zdrojů a úsilí.“

Každý podnikatel potřebuje dát zákazníkovi nejméně jeden podstatný důvod ke koupi. Pokud ho žádný nenapadá, nemůže uspět na konkurenčním trhu. Představme si to na příkladu: budou-li ve vaší ulici tři restaurace nabízející úplně stejný sortiment za stejné ceny a stejným způsobem, kterou z nich si vyberete? Zřejmě žádnou a budete je navštěvovat zcela náhodně. Nebo, a to je pravděpodobnější, dáte přednost čtvrté, která má nějakou odlišnost, lepší výběr nebo nižší ceny.

Podnikatel, který se nedokáže odlišit od konkurence tak, aby to zákazník postřehl, nemůže být dlouhodobě úspěšný. Zákazníci totiž u něj nakupují náhodou. V podnikání nelze spoléhat na náhodu. Jako se nelze spoléhat na výhru ve sportce, tak i žádný rozumný člověk nemůže sázet na to, že ho náhoda udělá úspěšným podnikatelem. A je jedno, spočívá-li to v sázce nebo v rozhodování zákazníků.

Je tedy třeba dosáhnout toho, aby si vás zákazníci cílevědomě vybírali. Dobrý nápad, jak se odlišit od konkurence, je tedy vzácným zbožím. Nemysleme si, že o prosperitě rozhodují jen ty nejlepší a rovnou geniální nápady. Existuje množství řešení, která sice neudělají tu největší díru do trhu, ale mohou zaručit docela dobrý úspěch.

Marketing tedy není způsob prodeje ani reklamní systém, ale koncepce vztahu k zákazníkovi. A na tomto vztahu se svým dílem a svým způsobem podílejí všichni lidé ve firmě, všechny útvary i všechny činnosti. Nelze se tedy spoléhat na skvělou reklamu, která vše zařídí. Hlavním marketingovým faktorem je dnes zkušenost s firmou, trhem, konkurencí a zákazníkem.

Efektivní marketing vychází ze zásady, že marketing, aby byl úspěšný, se musí týkat celé firmy a všech lidí v ní. Není to tedy návrh reklamní kampaně nebo návod na úpravu firemních internetových stránek. Ve své komplexní podobě je to způsob, jak vytvořit ze stávajícího podniku marketingově fungující firmu.

V této diplomové práci jsem dospěl k stanovisku, že zákazníci z řad pacientů i personálu preferují rozšíření nabídky jídel a produktů zdravé výživy. Zákazníci nejsou se současnou nabídkou spokojeni a vyžadují změnu.

Celé zdravotnické zařízení je poměrně rozsáhlé a postupně se stále rozšiřuje, bohužel se trochu opomíjí realizace nových provozoven v místech nových objektů.

Jedná se převážně o nové pavilony pro ambulantní pacienty. Pacienti a doprovod nemají možnost v těchto prostorech se občerstvit, dostupnost k stávajícím provozovnám je poněkud časově náročná.

Tento problém bude řešen donáškovou službou, o ten druh služby respondenti projeví zájem. Efektivita bude dle rychlosti dodávky na místo určení. Zaměstnanci nemocnice, kteří přicházejí ráno do zaměstnání, nemusí navštěvovat prodejny z důvodů nákupu snídaní a dalšího občerstvení a jednoduše si tuto službu objednájí telefonicky. Samozřejmě bude důležité, jaká struktura občerstvení se bude nabízet, zde je možné kalkulovat s nárůstem počtu zákazníků.

Jednoznačně platí, že všichni zákazníci ocení změnu stylu prodeje, je nutné ustoupit od okoukaného pultového prodeje a nabídnout nový a moderní styl, kdy zákazník si sám vybírá i dotváří jídlo. Novým prostorovým uspořádáním a novou koncepcí prodeje umožníme zákazníkům více komfortu a možnost rychlejšího odbavení.

Chceme-li, aby klienti navštěvovali prodejny častěji, musíme klást velký důraz na prostředí prodejen. Jde o to vytvořit zázemí nejen pro konzumaci, ale i pro klidné posezení, prodejny mohou, nabídnou zákazníkům denní tisk, informativní letáky ohledně zdravotnických služeb, wifi připojení na internet, možnost sledování TV programů s vloženými interními aktuálními informacemi.

V poptávce byl největší zájem o zvýhodněné nabídky jídel, zeleninové saláty a o značkovou kávu, samozřejmě je to ovlivněno i strukturou zákazníků. O krájené uzeniny a zákusky byl zájem poněkud nižší. Je vhodné nabídnout zvýhodněné menu, které nabídne klientovi kompletní občerstvení (jídlo, salát, nápoj). Tyto menu lze nabízet za zvýhodněné ceny i v rámci donáškových služeb. Lze počítat s tím, že zákazníci tuto službu ocení a budou ji vyhledávat.

Provozování gastronomických služeb a uspokojení většiny zákazníků je reálné a také velmi náročné. Gastronomické odvětví se poměrně rychle obohacuje poznatky a styly z jiných zemí. V dnešní době je klasická česká kuchyně s kalorickými jídly na ústupu. Strávníci vyžadují lehčí jídla i nové styly stravování. Je pravdou, že klasický smažený řízek s bramborovým salátem je pořád poměrně velkým lákadlem, ale i obědové zeleninové saláty si našly své zákazníky.

Většina lidí je seznámena s moderním stravováním, které splňuje všechny požadavky zdravého životního stylu. Každý člověk by měl znát svůj zdravotní stav a stravovací omezení z něho vyplývající. Nelze v dnešní době mávnout rukou nad vysokým krevním tlakem, zvýšeným cholesterolem a obezitou. Každý z nás by měl o své zdraví pečovat a vyvarovat se nevhodných stravovacích návyků.

Resumé

Ve své diplomové práci jsem se zabýval marketingem a jeho praktickým využitím v zajišťování stravovacích služeb. Diplomová práce obsahuje čtyři kapitoly. První tři kapitoly popisují teorii současného marketingu a jeho možného využití v praxi, v obchodě. Čtvrtá kapitola popisuje moderní pohled na stravování a jeho dopad na zdraví. Součástí této kapitoly je i průzkum, který byl proveden na vzorku zákazníků včetně vyhodnocení a marketingového doporučení.

V úvodní kapitole je popsán vztah mezi zákazníky a dodavateli. V podstatě jsme všichni dodavatelé, něco produkuje, a zároveň i něco jako zákazníci nakupujeme. Pochopit správně současný marketing a aplikovat ho v praxi není jednoduché, existuje řada marketingových doporučení, ale jak použít ty pravá je na rozhodnutí manažera. V této kapitole se zmiňuji o základních deseti možných chybách marketingu, o jejich řešení a také je zde zmínka o deseti efektivních marketingových postupech. V závěru kapitoly je zmínka o vnějším prostředí, plánování a efektivní komunikaci směrem k zákazníkům.

Druhá kapitola popisuje podrobněji komunikaci, komunikační prostředky a komunikační plán, které lze využít k reklamě a oslovení potenciálních zákazníků. Je zde popsán produkt, co může produkt obsahovat, jeho strategie a životní cyklus. Důležité je také stanovování ceny v konkurenčním prostředí a s ohledem na vnější faktory, které nelze při tvorbě ceny opomenout.

Třetí kapitola se zabývá plánováním, bez jasných cílů nelze rozvinout přesné strategie, nelze podceňovat konkurenci a požadavky zákazníků. Individuální zodpovědnosti manažerů a stádia marketingového plánování jsou klíčem k úspěchu celého podniku.

Čtvrtá kapitola je kapitolou praktickou a závěrečnou, je v ní zmínka o významu racionální výživy obyvatelstva na zdraví. Krátce se zde zmiňuji i o léčebné výživě, o současných dietních opatřeních a o možných negativních dopadech na zdraví obyvatelstva. Je zde naznačen soudobý trend zdravého stravování, které bohužel není samozřejmostí v dnešní době.

V současné době je zdravý trend racionální výživy sice hodně frekventovaným tématem, ale v praxi není dostatečně podporován např. stravovacími službami. I tento důvod byl zohledněn v dotazníkových otázkách, které tvořily průzkum mezi respondenty – zákazníky, kteří se vyjadřovali ke spokojenosti stravovacích služeb v nemocnici.

V rámci hodnocení provedeného průzkumu je v této kapitole uvedeno marketingové doporučení, které by v případě aplikace mělo zajistit větší spokojenost zákazníků a samozřejmě zvýšit ekonomickou efektivitu provozoven.

Anotace

Bc. Oškrdal Lubomír st.: *Management marketingu gastronomických služeb*, Brno 2009, 66 stran.

Tato diplomová práce se zabývá marketingem v prostředí stravovacích služeb, jeho specifiky a problémy z pohledu optimálního uspokojování potřeb zákazníků a z pohledu implementace moderních marketingových metod. Práce popisuje možné relevantní postupy a postoje, které jsou doporučovány v současných marketingových trendech.

Konečné vyhodnocení a doporučení vyplývající z průzkumu neobsahuje jen statistická data, ale i praktické rady jak racionálně zapůsobit na potenciálního zákazníka, jak úspěšně rozšiřovat stravovací služby.

Klíčová slova

Management, marketing, marketingová koncepce, rentabilita, cena, místo, propagace, produkt, marketingová spirála, step faktory, komunikace, trh, segmentace trhu, vnější prostředí, konkurence, zákazník, plán.

Annotation

This thesis deals with marketing in environment of catering services, its specifics and problems in the view of optimal satisfaction of needs of customers and in the view of implementation of modern marketing methods. The thesis describes possible relevant processes and attitudes which are recommended in current marketing trends.

Final evaluation and recommendation resulting from the research do not only include statistical data, but also include practical advices how to impress the potential customer reasonably and how to extend catering services successfully.

Keywords

Management, marketing, conception of marketing, profitability, price, place, propagation, product, marketing spiral, step factors, communication, market, market segmentation, external environment, competition, customer, plan

Seznam literatury

- 1) Deák, P. *Marketing v praxi – Čím se zabýváte?* 2. vydání Praha: Open University, Radix 2002, 47 s.
- 2) Deák, P. *Marketing v praxi – Pohled na zákazníka.* 2. vydání Praha: Open University, Radix 2002, 53 s.
- 3) Deák, P. *Marketing v praxi – Co prodáváte?* 2. vydání Praha: Open University, Radix 2002, 53 s.
- 4) Deák, P. *Marketing v praxi – Komunikace se zákazníkem.* 2. vydání Praha: Open University, Radix 2002, 54 s.
- 5) Deák, P. *Marketing v praxi – Efektivní zajišťování dodávek.* 2. vydání Praha: Open University, Radix 2002, 79 s.
- 6) Deák, P. *Marketing v praxi – Faktory vnějšího prostředí.* 2. vydání Praha: Open University, Radix 2002, 43 s.
- 7) Deák, P. *Marketing v praxi – Plánování a řízení vztahů se zákazníkem.* 2. vydání Praha: Open University, Radix 2002, 62 s.
- 8) Doberský, P., Šimončič, R., Bučko, A. a kolektiv *Dietní systém pro nemocnice.* Martin: Osvěta 1983, 488 s.
- 9) Kotler, P. *Marketing management,* Grada Publishing. Praha: PBtisk Příbram 2007, 720 s., ISBN 80-247-1359-4
- 10) Kotler, P. Armstrong, G. *Marketing,* Grada Publishing. Praha: PBtisk Příbram 2003, 856 s., ISBN 80-247-0513-3.
- 11) Kotler, P. *10 smrtelných hříchů marketingu,* Praha: Grada Publishing, PBtisk Příbram 2007, 139 s., ISBN 80-247-0969-4.
- 12) Kotler, P. *Marketing podle Kotlera,* Praha: Management Press, tiskárna Havlíčkův Brod, 2002, 260 s., ISBN 80-7261-010-4.
- 12) Tomiška, M. *Dietní systém FN Brno,* 2008, Brno: směrnice Fakultní nemocnice Brno S/A/11999/15006.

Seznam příloh

Příloha č. 1		
Dotazník spokojenosti		3 s.
Příloha č. 2		
Hodnocení kvality a nabídky jídel stravovacího provozu FN Brno		2 s.
Příloha č. 3		
Informovanost o nabídce biopotravin a správném stravování		1 s.
Příloha č. 4		
Procentuální podíl respondentů se speciálními dietními nároky		1 s.
Příloha č. 5		
Frekvence nákupů v prodejnách		2 s.
Příloha č. 6		
Struktura nakupovaných potravin		3 s.
Příloha č. 7		
Spokojenost návštěvníků bufetů s nabídkou zboží		1 s.
Příloha č. 8		
Zájem využívat plánovanou nabídku produktů a služeb		5 s.
Příloha č. 9		
Zájem o objednávání a doručování jídel, nápojů prostřednictvím telefonu		1 s.
Příloha č. 10		
Deklarovaná frekvence využívání donáškové služby		3 s.
Příloha č. 11		
Hlavní důvody zájmu o donáškovou službu		2 s.
Příloha č. 12		
Kroky k zvýšení návštěvnosti bufetu		2 s.
Příloha č. 13		
Nejvhodnější otevírací doba		1 s.
Příloha č. 14		
Zájem o rozšířenou nabídku služeb určených zaměstnancům		1 s.
Příloha č. 15		
Zájem o služby související se zajišťováním oslav		1 s.

Dotazník spokojenosti

Otázky, hodnotící škála 1 – 5 (1 výborné, 5 nedostatečné), procentuelní vyjádření,

Doplňující poznámka: v případě jiného stanoviska respondenta

Respondent: ambulantní pacient, hospitalizovaný pacient, personál, návštěva

Místo: PMDV PDM PRM

1. Jak hodnotíte nabízená jídla stravovacím provozem

Doplňující poznámka:

2. Jak jste informovaní o nabídce biopotravin a o správném stravování

Nabídka biopotravin	Info o racionálním stravování	Info o kalorické hodnotě
---------------------	-------------------------------	--------------------------

Doplňující poznámka:

3. Jak jste spokojeni s nabídkou jídel splňující nároky na zvláštní dietu

Doplňující poznámka:

1. Frekvence nákupů v prodejnách FN Brno (označit jednu variantu)

Pacienti

Několikrát denně	1 x za dva dny
Denně	2 x týdně
1 x týdně	Méně než 1 x týdně

Ambulantní pacienti

Při každé návštěvě	Méně než každou druhou návštěvu
Každou druhou návštěvu	Nenavštěvujete

Zaměstnanci

Několikrát denně	1 x za dva dny
Denně	2 x týdně
1 x týdně	Méně než 1 x týdně

Doplňující poznámka:

2. Struktura nakupovaných potravin v prodejnách (vyjádřit v %)

Studené nápoje	Sladkosti, chipsy, tyčinky apod.
Studená kuchyně	Mléčné výrobky
Pečivo	Uzenářské výrobky
Teplé nápoje	Teplá jídla
Zákusky	Ovoce, zelenina

Doplňující poznámka:

6. Spokojenost zákazníků se sortimentem a službami (vyjádřit v %)

Nabídka nápojů	Prostředí
Kvalita obsluhy	Poměr cena/kvalita
Nabídka jídel	Celková spokojenost

Doplňující poznámka:

3. Zájem o rozšířenou nabídku produktů a služeb (vyjádřit v %)

Zeleninové saláty	Hot dog (párek v rohlíku)
Nabídka zvýhodněných menu	Poháry
Značková káva espresso, latte, cappuccino, atd	Pizza
Krájené sýry	Uzeniny
Zákusky	

Doplňující poznámka:

8. Zájem o objednávání a doručování jídel a nápojů prostřednictvím telefonu (1 – vysoký, 5 – žádný)

Doplňující poznámka:

9. Deklarovaná frekvence využívání donáškové služby

Snídaně

Denně	Jednou týdně
Jednou za dva dny	Méně než jednou týdně
Dvakrát týdně	Vůbec

Oběd

Denně	Jednou týdně
Jednou za dva dny	Méně než jednou týdně
Dvakrát týdně	Vůbec

Svačiny

Denně	Jednou týdně
Jednou za dva dny	Méně než jednou týdně
Dvakrát týdně	Vůbec

Večeře

Denně	Jednou týdně
Jednou za dva dny	Méně než jednou týdně
Dvakrát týdně	Vůbec

Doplňující poznámka:

10. Jaký máte zájem o donáškovou službu (1 – vysoký, 5 – žádný)

Doplňující poznámka:

11. Kroky k zvýšení návštěvnosti v prodejnách (1 – nejžádanější, 5 – nejméně žádané)

Čisté prostředí	Dobrá dostupnost	Wifi připojení	Zapůjčení tisku	Vhodné posezení
-----------------	------------------	----------------	-----------------	-----------------

Doplňující poznámka:

12. Nejvhodnější otevírací doba v prodejnách

od.....
do.....

Doplňující poznámka:

13. Zájem o bezhotovostní platební styk (1 – vysoký, 5 – žádný)

Doplňující poznámka:

14. Zájem o služby související se zajišťováním mimořádných akcí, oslav, atd.

(1 – vysoký, 5 – žádný)

Doplňující poznámka:

Děkujeme za ochotu a strávený čas.

Příloha č. 2

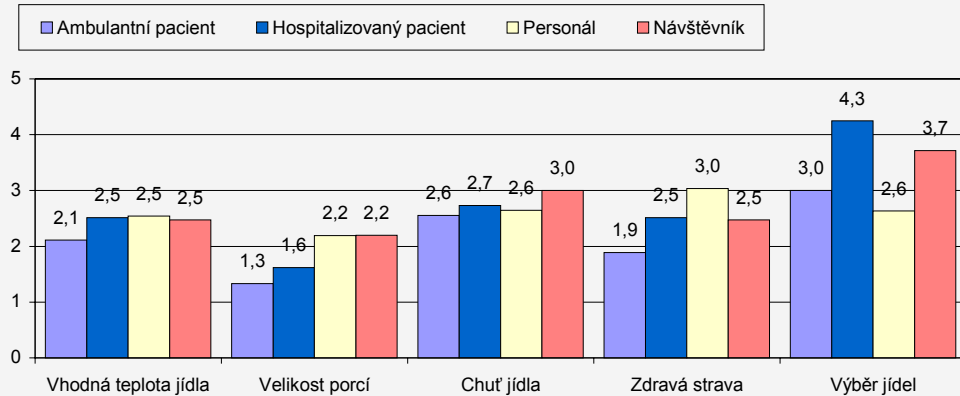
Hodnocení kvality a nabídky jídel stravovacího provozu FN Brno

Pracoviště medicíny dospělého věku

Jak hodnotíte kvalitu jídla poskytovaného FN?

Pracoviště medicíny dospělého věku

Hodnoceno na škále 1- 5 (1 výborná kvalita - 5 nedostatečná kvalita)

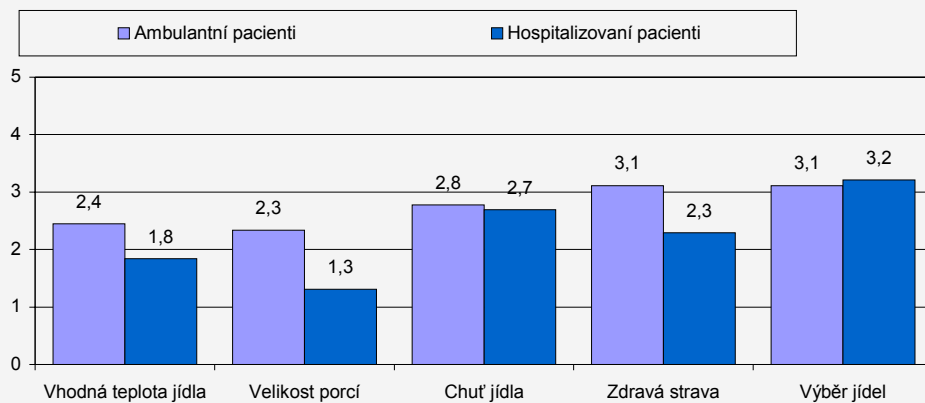


PDM

Jak hodnotíte kvalitu jídla poskytovaného FN?

Pracoviště dětské medicíny

Hodnoceno na škále 1- 5 (1 výborná kvalita - 5 nedostatečná kvalita)

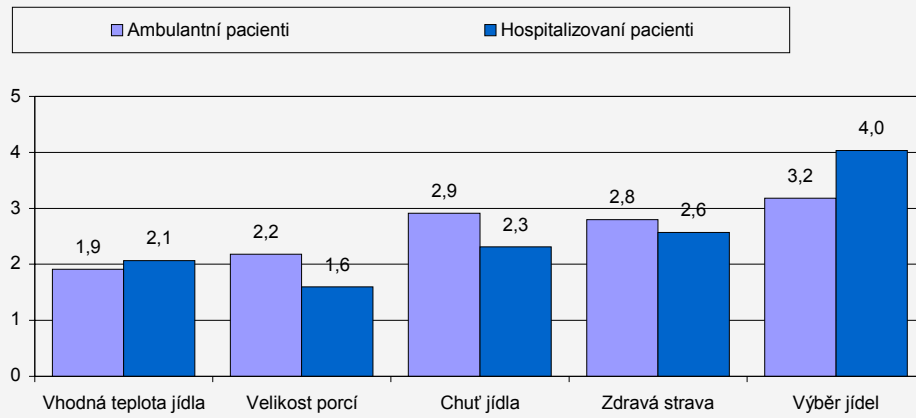


PRM

Jak hodnotíte kvalitu jídla poskytovaného FN?

Pracoviště reprodukční medicíny

Hodnoceno na škále 1- 5 (1 výborná kvalita - 5 nedostatečná kvalita)



Příloha č. 3

Informovanost o nabídce biopotravin a správném stravování

Procentuální podíl respondentů, kteří jsou informováni o tom, že nemocnice nabízí biopotraviny a informace o zásadách správného stravování

Kategorie respondentů	Informovanost o nabídce produktů a služeb		
	Nabídka biopotravin	Informace o racionálním stravování	Info o kalorické hodnotě jídel
PMDV			
Ambulantní pacienti	0%	22%	0%
Hospitalizovaní pacienti	8%	27%	14%
Personál	13%	34%	53%
Návštěvníci pacientů	9%	14%	9%
PDM			
Ambulantní pacienti	0%	0%	0%
Hospitalizovaní pacienti	5%	8%	3%
PRM			
Ambulantní pacienti	0%	0%	0%
Hospitalizovaní pacienti	0%	13%	0%

Příloha č. 4

Procentuální podíl respondentů se speciálními dietními nároky

Kategorie respondentů	Strava pro pacienty / Závodní jídelna	Bufet v areálu nemocnice
PMDV		
Ambulantní pacienti	80%	50%
Hospitalizovaní pacienti	73%	39%
Personál	77%	37%
Návštěvníci pacientů	73%	35%
PDM		
Ambulantní pacienti	67%	0%
Hospitalizovaní pacienti	90%	33%
PRM		
Ambulantní pacienti	50%	13%
Hospitalizovaní pacienti	62%	29%

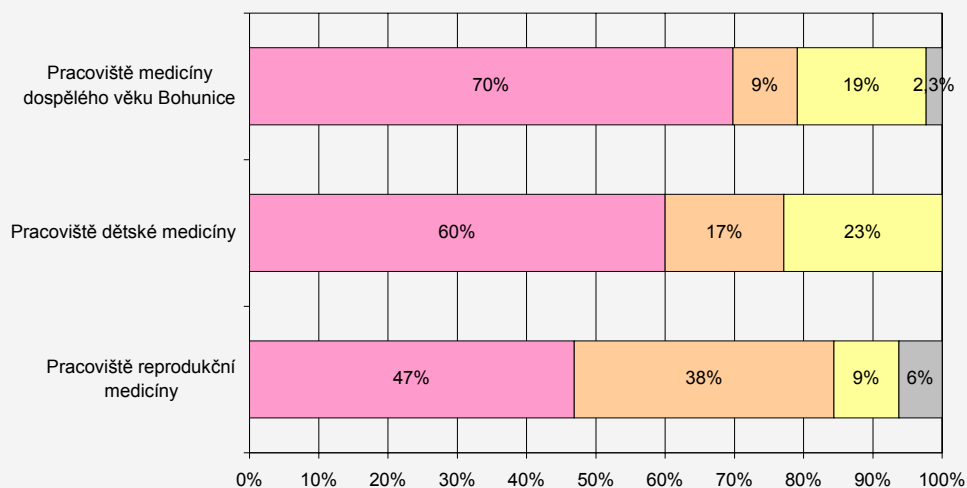
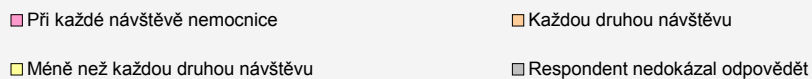
Příloha č. 5

Frekvence nákupů v bufetu

Ambulantní pacienti FN Brno

Jak často v průměru navštěvujete bufet v areálu FN?

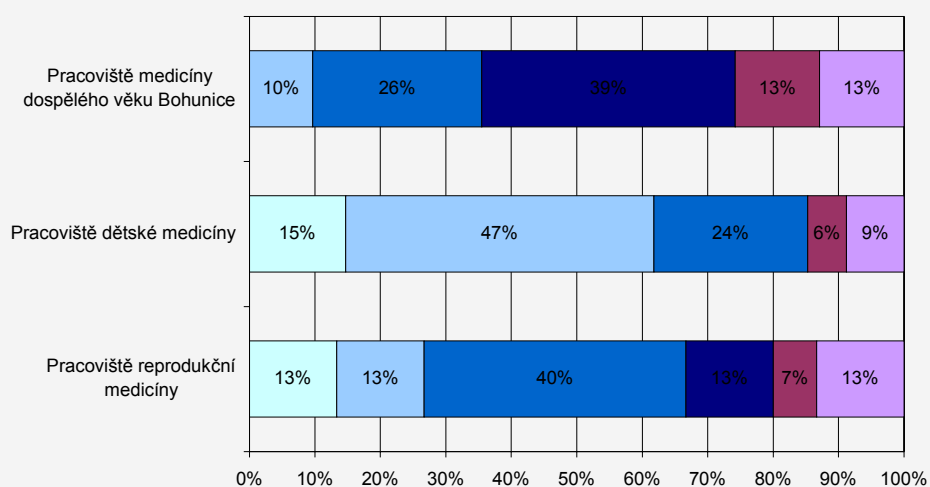
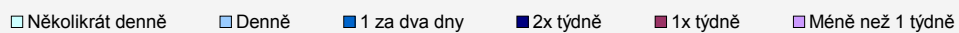
Dotázání ambulantní pacienti FN Brno navštěvující bufet



Hospitalizovaní pacienti FN Brno

Jak často v průměru navštěvujete bufet v areálu FN?

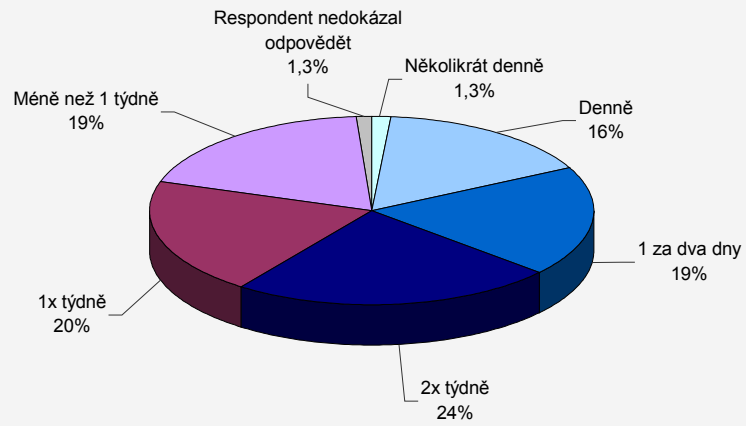
Dotázání hospitalizovaní pacienti FN Brno navštěvující bufet



Personál PMDV

Jak často v průměru navštěvujete bufet v areálu FN?

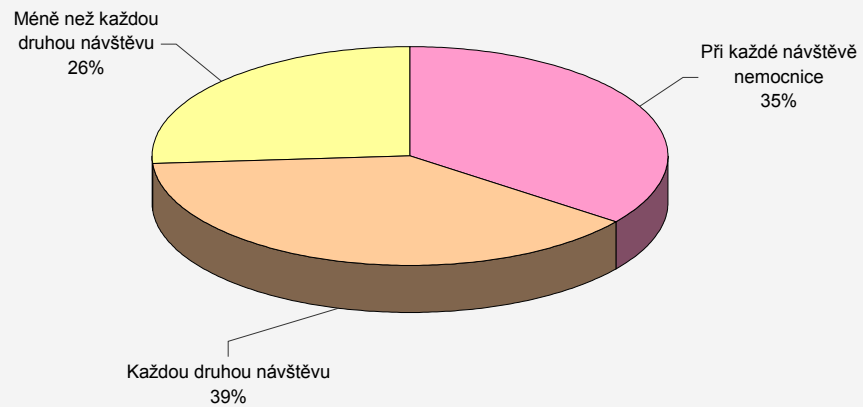
Dotázaný personál PMDV navštěvující bufet



Návštěvníci PMDV

Jak často v průměru navštěvujete bufet v areálu FN?

Dotázaní návštěvníci PMDV navštěvující bufet



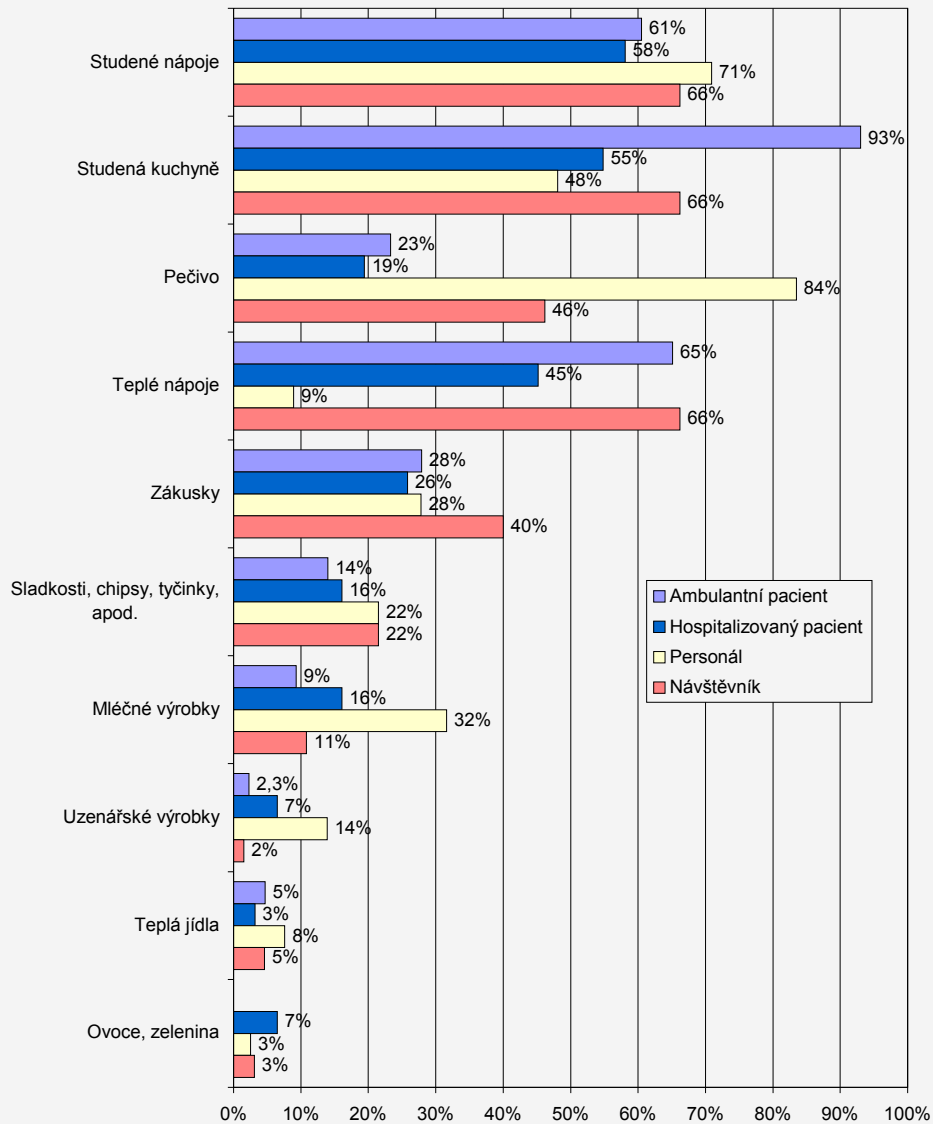
Příloha č. 6

Struktura nakupovaných potravin

Potraviny nakupované v bufetu PMDV

Jaké zboží v bufetu nakupujete?

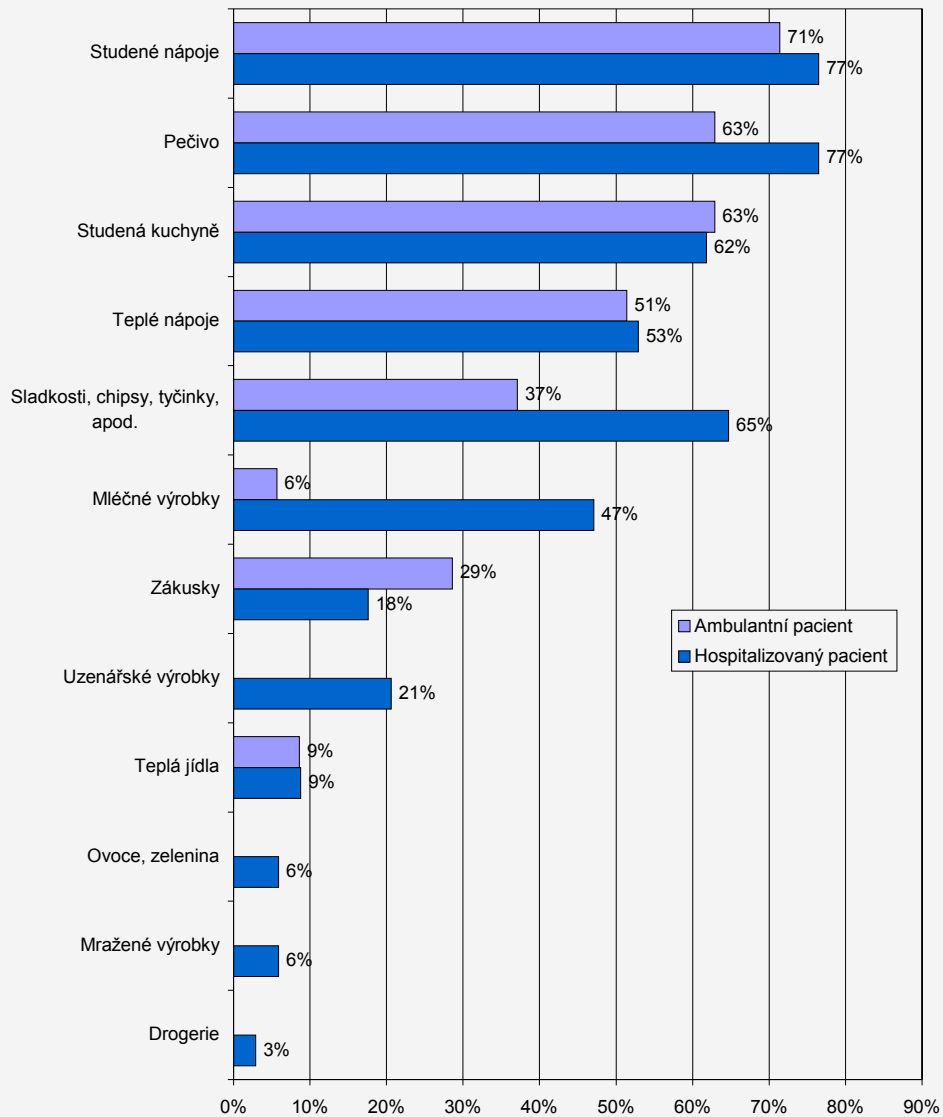
Klienti bufetu PMDV



Potraviny nakupované v bufetu PDM

Jaké zboží v bufetu nakupujete?

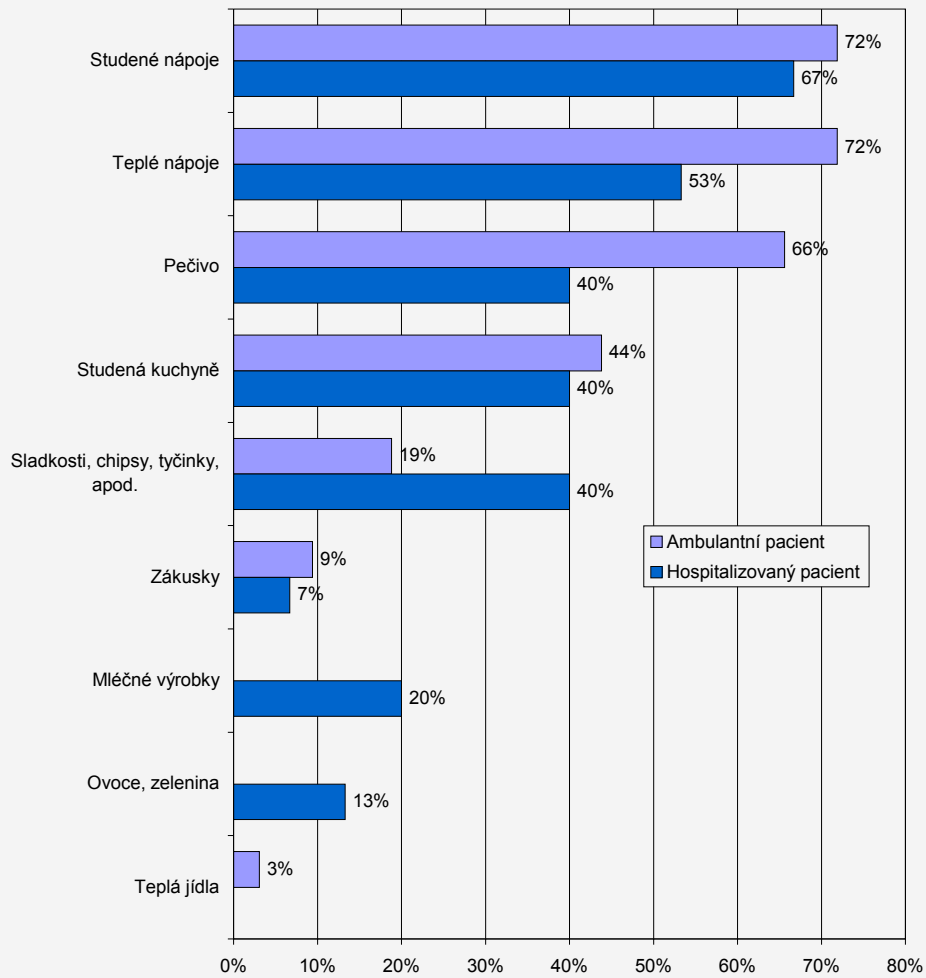
Klienti bufetu PDM



Potraviny nakupované v bufetu PRM

Jaké zboží v bufetu nakupujete?

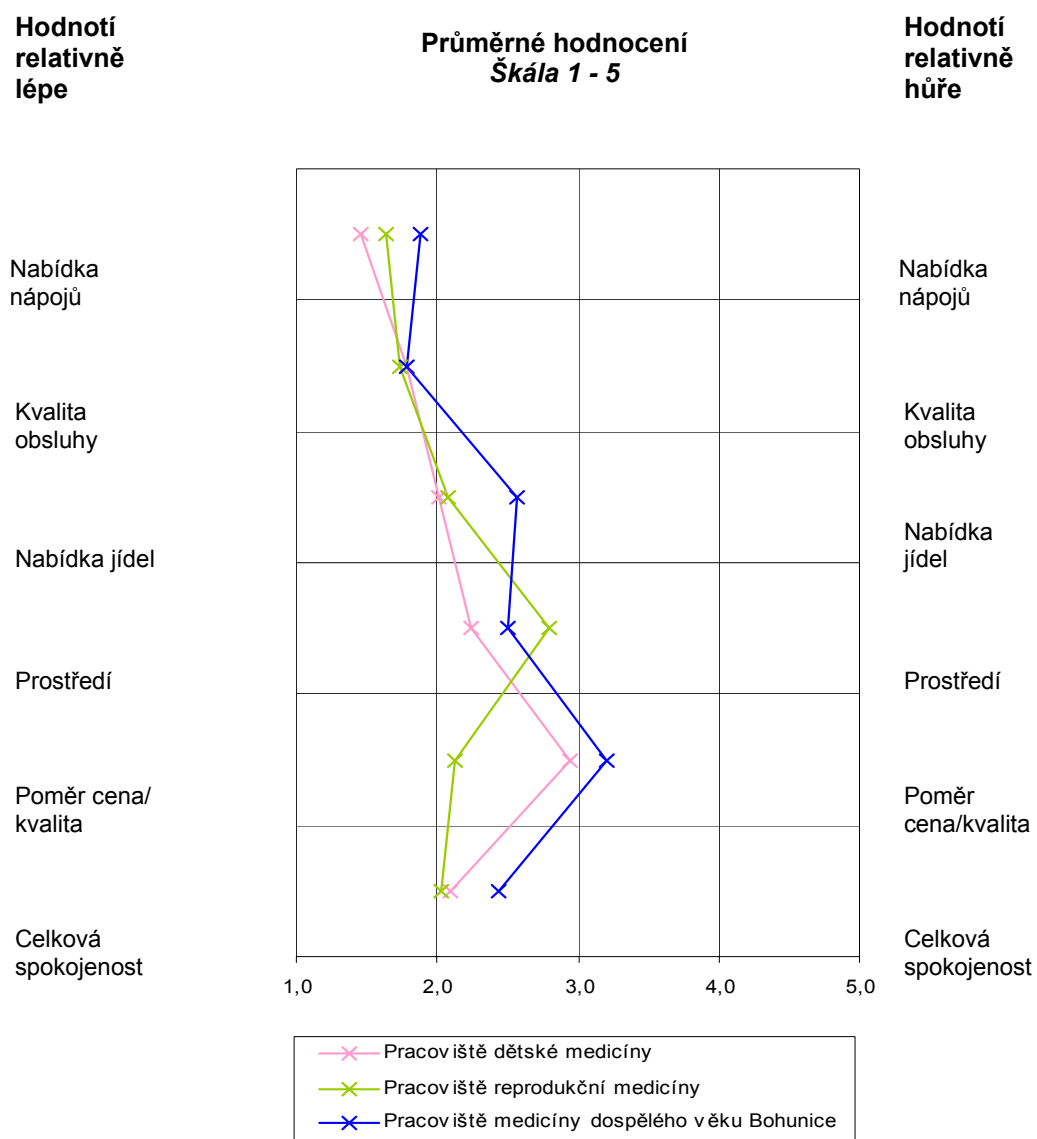
Klienti bufetu PRM



Spokojenost návštěvníků bufetů ve FN Brno s nabídkou zboží

Hodnocení spokojenosti s bufetem dle jednotlivých pracovišť

Hodnocení spokojenosti s bufetem

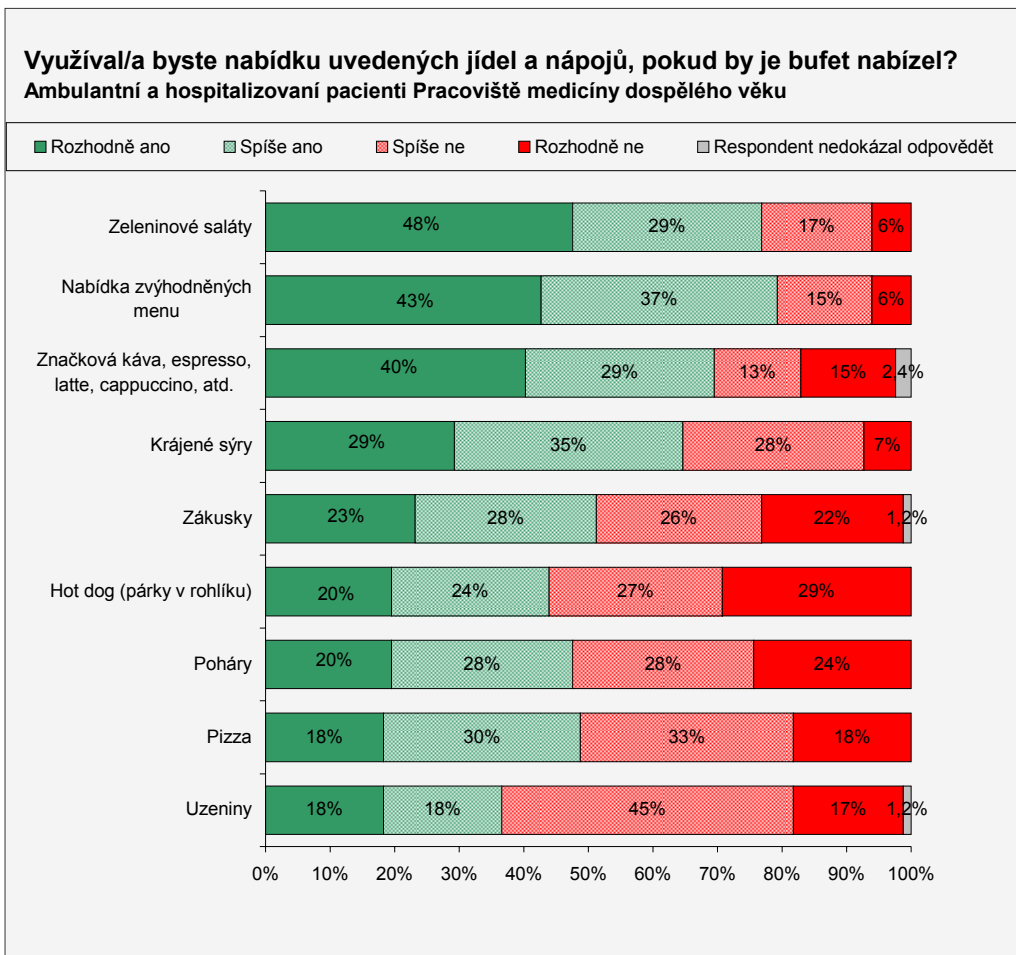


Příloha č. 8

Zájem využívat plánovanou nabídku produktů a služeb

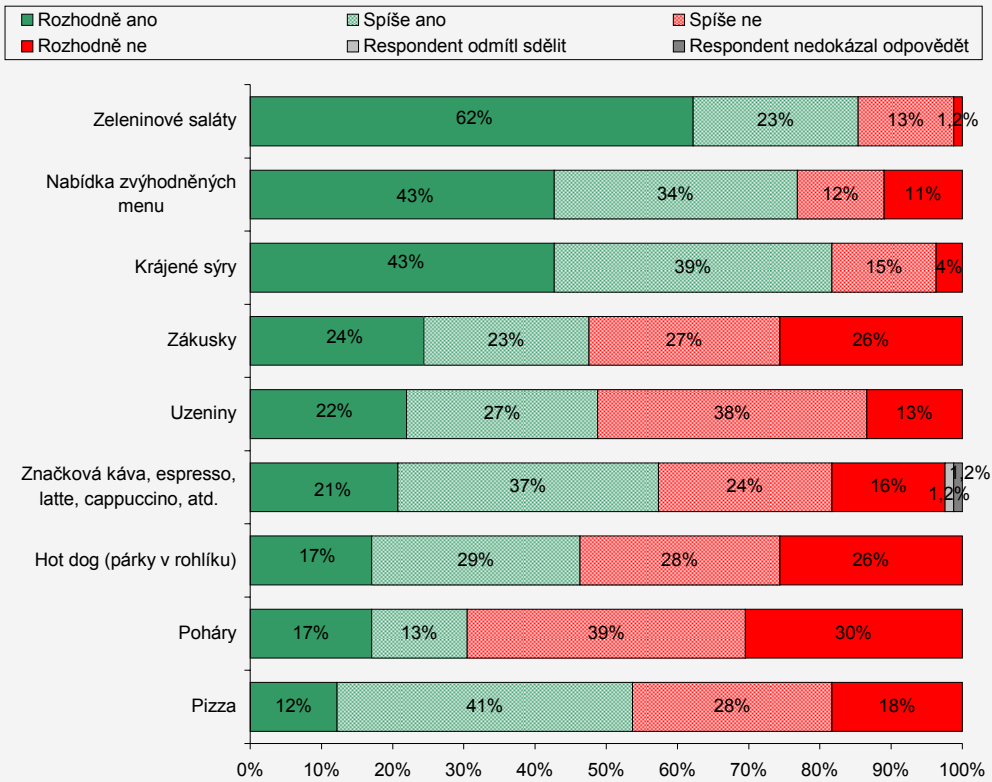
Zájem o rozšířenou nabídku jídel a nápojů

PMDV - pacienti



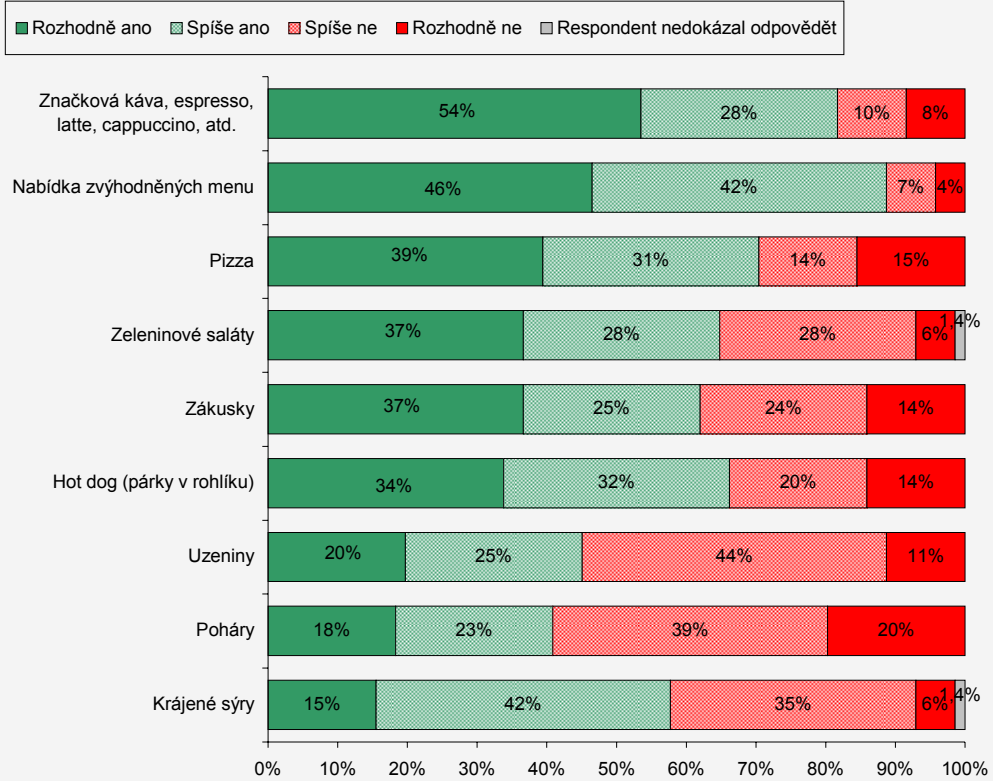
PMDV – personál

**Využíval/a byste nabídku uvedených jídel a nápojů, pokud by je bufet nabízel?
Personál Pracoviště medicíny dospělého věku**



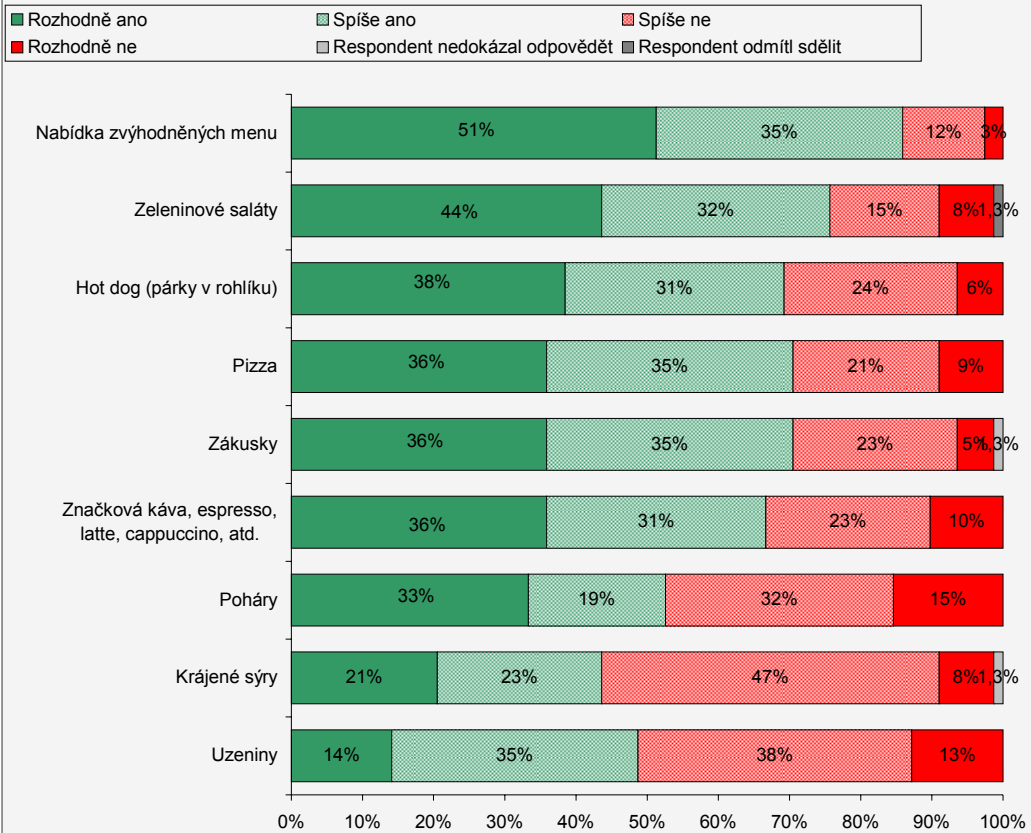
PMDV – návštěvníci

Využíval/a byste nabídku uvedených jídel a nápojů, pokud by je bufet nabízel?
Návštěvníci Pracoviště medicíny dospělého věku



PDM

Využíval/a byste nabídku uvedených jídel a nápojů, pokud by je bufet nabízel? Ambulantní a hospitalizovaní pacienti Pracoviště dětské medicíny

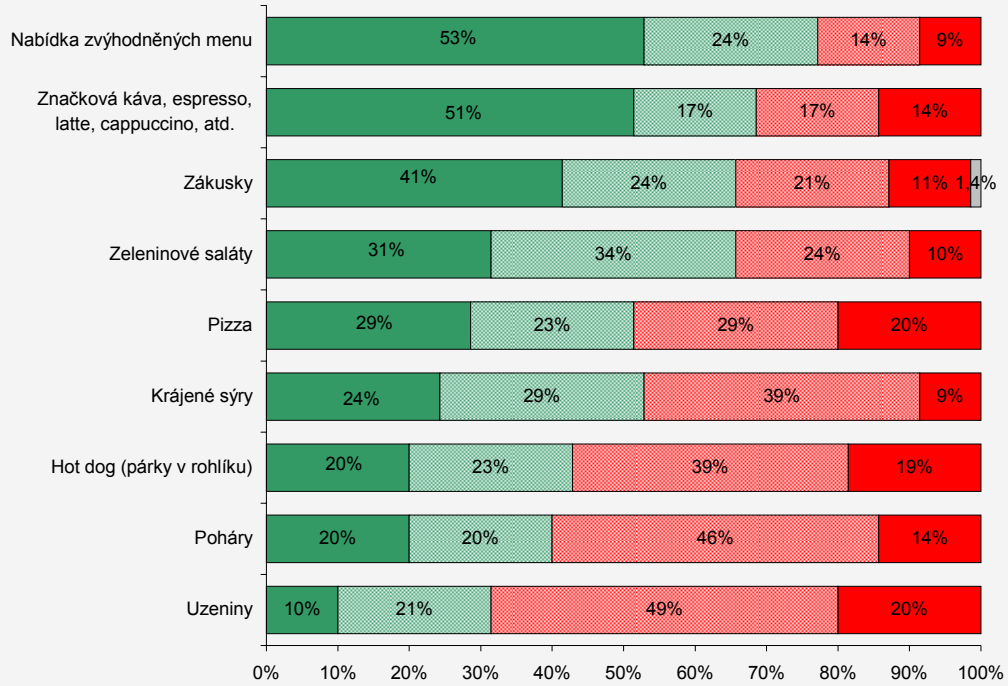


PRM

Využíval/a byste nabídku následujících jídel a nápojů, pokud by je bufet nabízel?

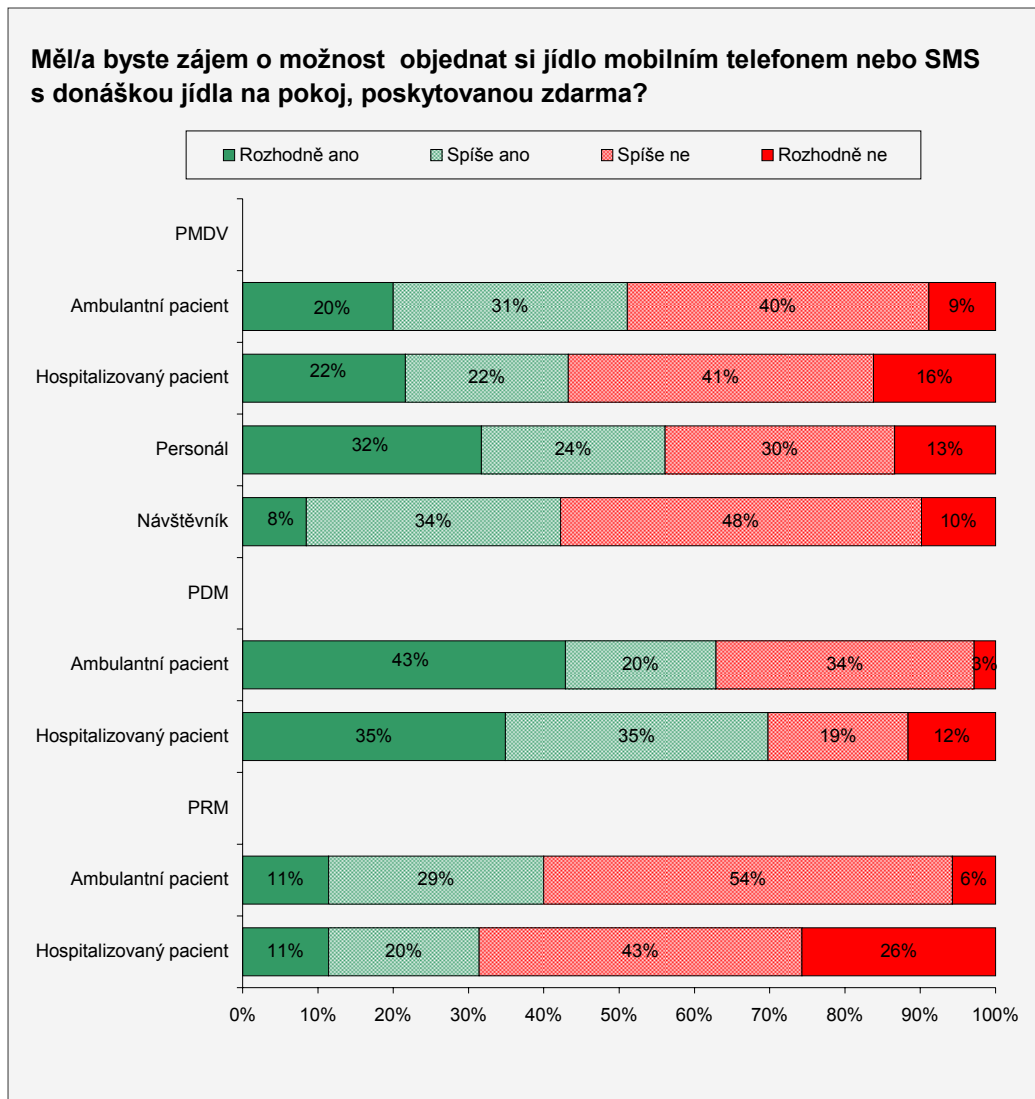
Ambulantní a hospitalizovaní pacienti Pracoviště reprodukční medicíny

■ Rozhodně ano ■ Spíše ano ■ Spíše ne ■ Rozhodně ne ■ Respondent nedokázal odpovědět



Příloha č. 9

Zájem objednávání a doručování jídel a nápojů prostřednictvím mobilního telefonu

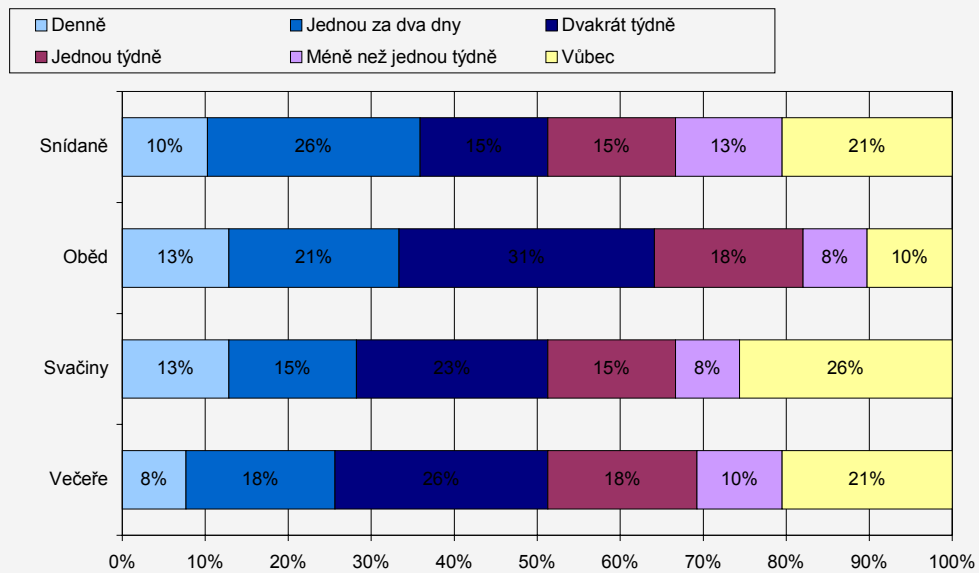


Příloha č. 10

Deklarovaná frekvence využívání donáškové služby

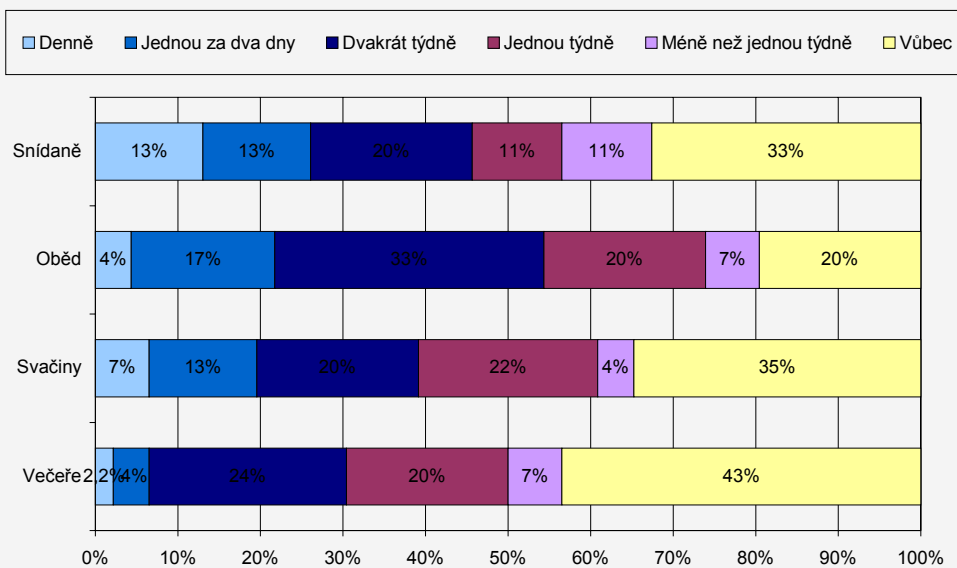
PMDV – pacienti

Jaké denní jídlo byste si nechal/a doručovat a jak často?
Pacienti PMDV, kteří projevili zájem využívat roznáškovou službu



PMDV- personál

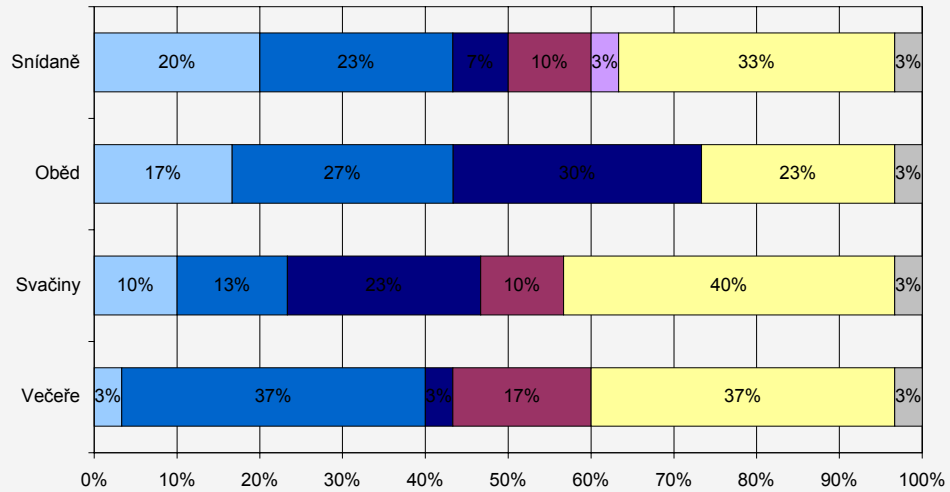
Jaké denní jídlo byste si nechal/a doručovat a jak často?
Personál PMDV, který projevil zájem využívat roznáškovou službu



PMDV - návštěvníci

Jaké denní jídlo byste si nechal/a doručovat a jak často?

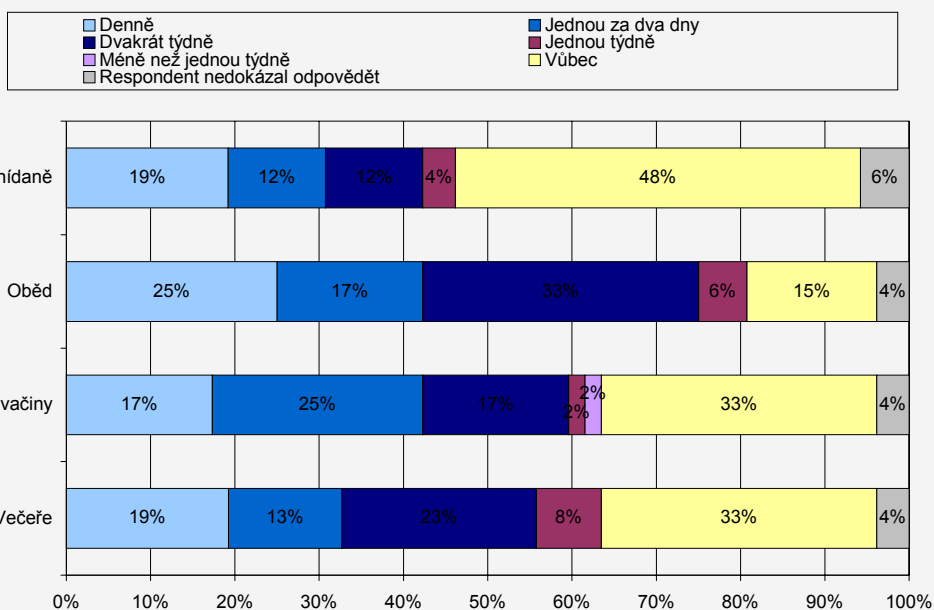
Návštěvníci PMDV, kteří si myslí, že by jejich navštěvovaní blízcí projevili zájem využívat roznáškovou službu



PDM

Jaké denní jídlo byste si nechal/a doručovat a jak často?

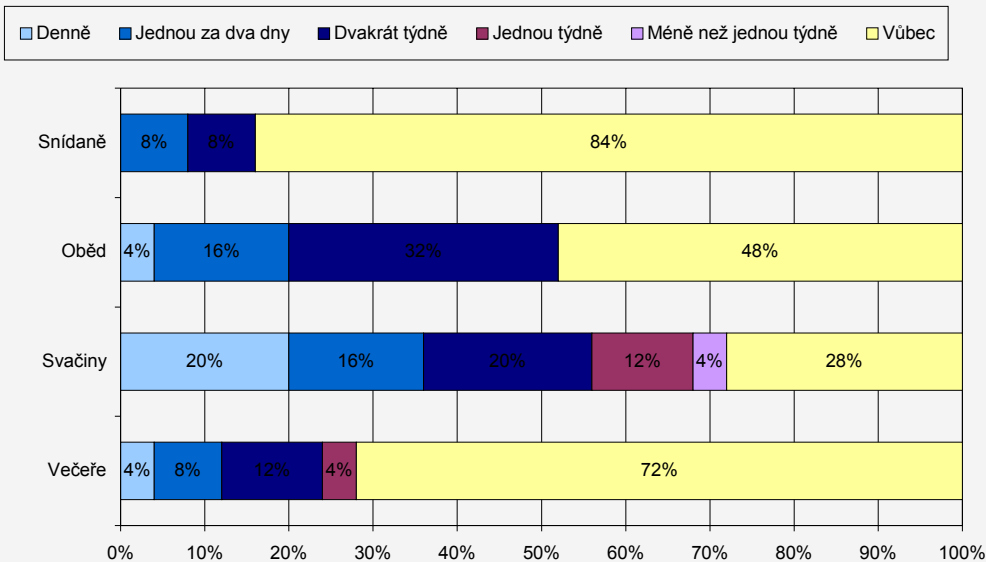
Pacienti Pracoviště dětské medicíny, kteří projevili zájem využívat roznáškovou službu



PRM

Jaké denní jídlo byste si nechal/a doručovat a jak často?

Pacienti Pracoviště reprodukční medicíny, kteří projevili zájem využívat roznáškovou službu



Příloha č.11

Hlavní důvody zájmu o donáškovou službu

PMDV - Hlavní důvody zájmu o donáškovou službu u jednotlivých zkoumaných skupin

Hlavní důvody zájmu o donáškové služby	Kategorie respondentů			
	Hospitalizovaní pacienti PMDV	Ambulantní pacienti PMDV	Personál PMDV	Návštěvníci PMDV
Je to pohodlné	35%	29%	13%	28%
Úspora času	8%	5%	35%	6%
Jiné	4%	29%	15%	19%
Praktické pro ležící / nemohoucí pacienty	23%	19%	0%	17%
Respondent by nemusel odcházet z pokoje / pracoviště	8%	5%	19%	6%
Zajímavý / dobrý nápad	15%	-	-	11%
Respondent by nemusel žádat ostatní pacienty, sestru	4%	-	1,9%	11%
Snadnější dostupnost	-	14%	-	-
Nic	-	-	6%	-
Respondent nedokázal odpovědět	4%	-	4%	-

**PDM - Hlavní důvody zájmu o donáškovou službu
u jednotlivých zkoumaných skupin**

Hlavní důvody zájmu o donáškové služby	Kategorie respondentů	
	Hospitalizovaní pacienti PDM	Ambulantní pacienti PDM
Je to pohodlné	23%	17%
Nemusel/a bych odcházet z pokoje	8%	23%
Je to praktické pro ležící / nemohoucí pacienty	4%	20%
Snadnější dostupnost potravin / nepotravinářského zboží	19%	3%
Ušetřil/a bych čas	0%	11%
Nemusel/a bych žádat ostatní pacienty / sestru / příbuzné	12%	3%
Je to zajímavý / dobrý nápad	4%	-
Jiné důvody	4%	9%
Respondent nedokázal odpovědět	4%	0%
Respondent odmítl sdělit	23%	11%

**PRM - Hlavní důvody zájmu o donáškovou službu
u jednotlivých zkoumaných skupin**

Hlavní důvody zájmu o donáškové služby	Kategorie respondentů	
	Hospitalizovaní pacienti PDM	Ambulantní pacienti PDM
Je to praktické pro ležící / nemohoucí pacienty	39%	27%
Je to pohodlné	17%	27%
Nemusel žádat ostatní pacienty / sestru/příbuzné	17%	13%
Snadnější dostupnost potravin / nepotravinářského zboží	11%	-
Nemusel/a bych odcházet z pokoje	6%	7%
Jiné důvody	-	13%
Respondent nedokázal odpovědět	-	7%

Příloha č. 12

Kroky ke zvýšení návštěvnosti bufetu

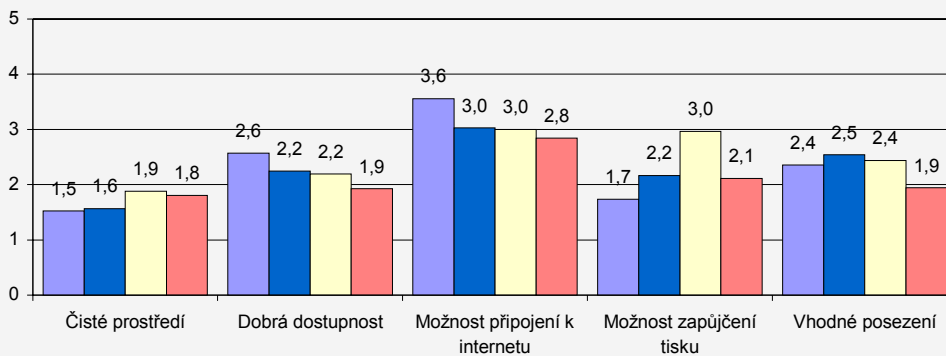
Hodnocení faktorů směřujících ke zvýšení návštěvnosti bufetu PMDV

Co by měl bufet nabízet, abyste jej navštěvovali častěji?

Pracoviště medicíny dospělého věku

Škála 1- 5 (1 výrazné zvýšení ochoty navštěvovat - 5 žádné zvýšení ochoty navštěvovat)

Ambulantní pacient Hospitalizovaný pacient Personál Návštěvník



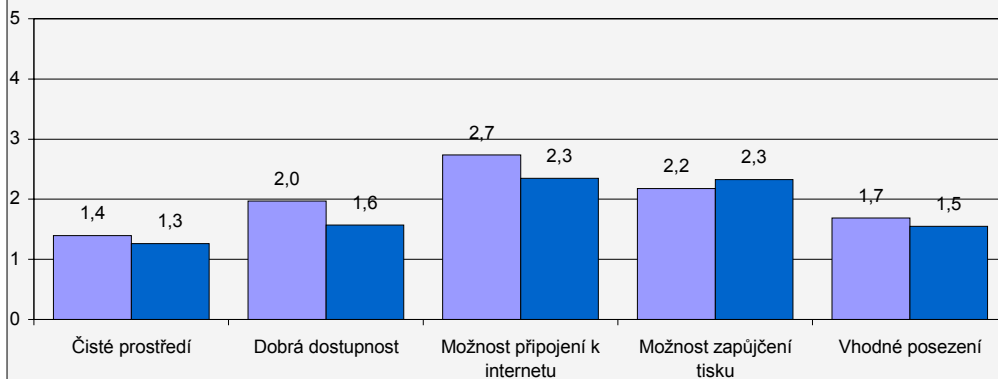
PDM

Co by měl bufet nabízet, abyste jej navštěvovali častěji?

Pracoviště dětské medicíny

Škála 1- 5 (1 výrazné zvýšení ochoty navštěvovat - 5 žádné zvýšení ochoty navštěvovat)

Ambulantní pacient Hospitalizovaný pacient

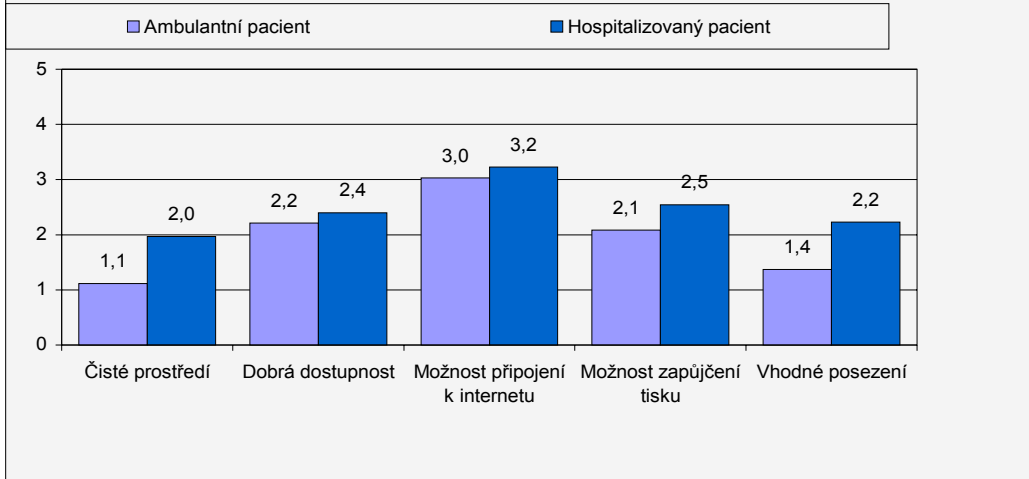


PRM

Co by měl bufet nabízet, abyste jej navštěvovali častěji?

Pracoviště reprodukční medicíny

Škála 1- 5 (1 výrazné zvýšení ochoty navštěvovat - 5 žádné zvýšení ochoty navštěvovat)



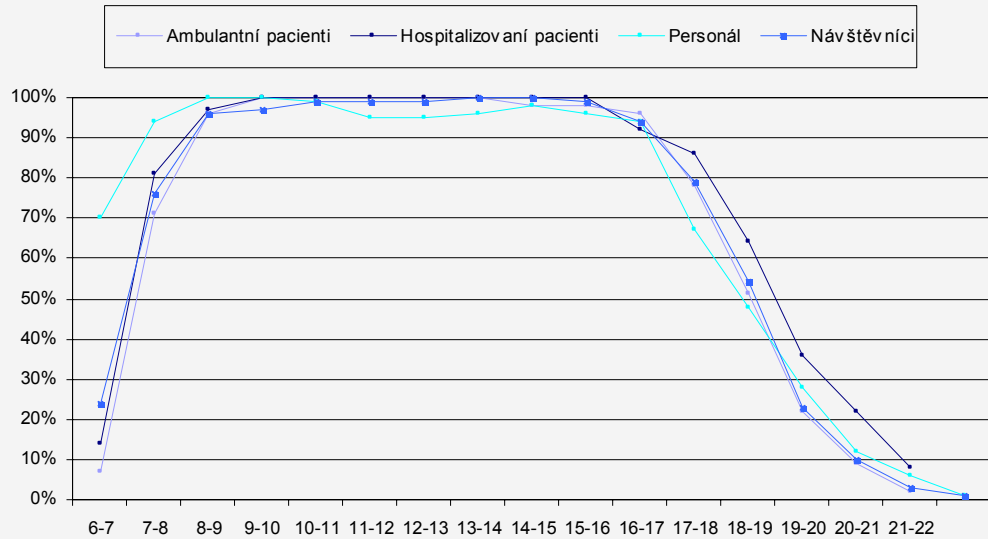
Příloha č. 13

Nejvhodnější otevírací doba bufetu (pondělí – pátek)

PMDV

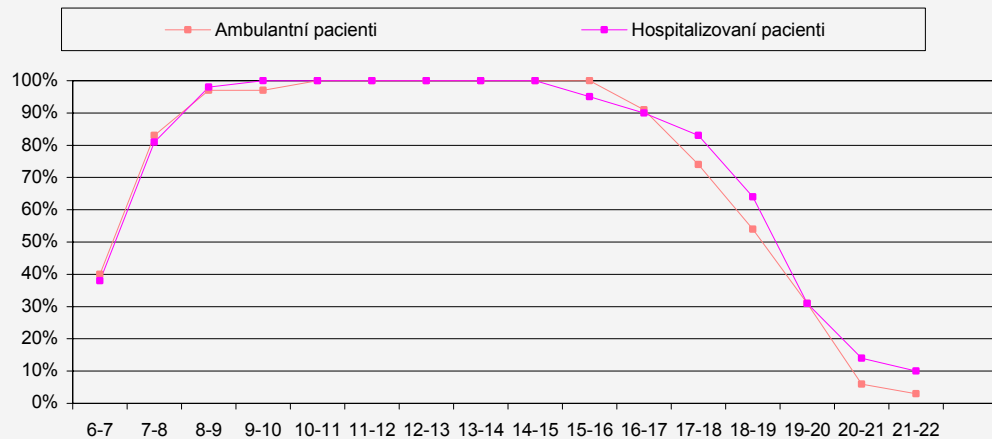
Jaká by podle Vás byla nejvhodnější otevírací doba bufetu ve všední dny?

Pracoviště medicíny dospělého věku



PDM

Jaká by podle Vás byla nejvhodnější otevírací doba bufetu ve všední dny?

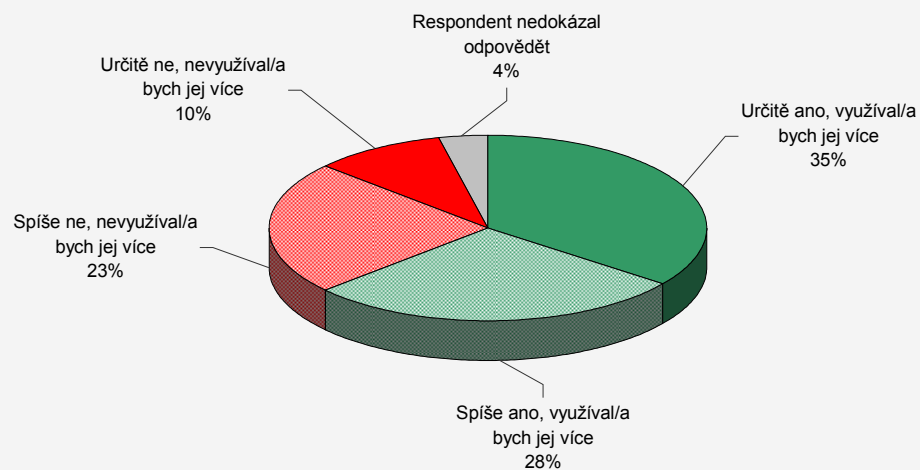


Zájem o rozšířenou nabídku služeb určených zaměstnancům PMDV

Zájem využívat bufet při možnosti platit stravovací kartou

Pokud by bylo možné platit v bufetu stravovací kartou, využíval/a byste bufet ve větší míře?

Personál PMDV



Příloha č. 15

Zájem o služby související se zajišťováním oslav

Měli byste zájem o služby související se zajištěním oslav (příprava chlebíčků, zákusků, apod., zajištění potřebného nádobí, roznos občerstvení, atd.)?

