

Zvýšení úrovně služeb ve vybrané restauraci společnosti Compass Group Czech republic s.r.o.

Bc. Adriána Dorková

Diplomová práce
2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Adriána Dorková**
Osobní číslo: **M16622**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Zvýšení úrovně služeb ve vybrané restauraci společnosti
Compass Group Czech Republic s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky vztahující se k problematice závodního stravování.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte minulý a současný ekonomický stav vybrané restaurace a úroveň poskytovaných služeb.
- Na základě výsledků analýz navrhnete projektové řešení vedoucí ke zvýšení úrovně poskytovaných služeb.
- Projekt podrobte nákladové a rizikové analýze.

Závěr

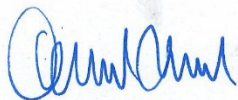
Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:


FORD, Robert C., Michael C. STURMAN a Cherrill P. HEATON. *Managing quality service in hospitality: how organizations achieve excellence in the guest experience*. Clifton Park: Delmar, Cengage Learning, 2012, 516. ISBN 978-1-4390-6032-2.
HORNER, Susan a John SWARBROOKE. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. Praha: Grada, 2003, 486 s. Expert. ISBN 80-247-0202-9.
KRÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. *Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů, aktualizované informace o hotelovém provozu a jeho organizaci, optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku, praktické příklady a fotografická příloha. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2014, 224. ISBN 978-80-247-4835-1.
LEADLEY, Craig. *Innovation and future trends in food manufacturing and supply chain technologies*. Amsterdam: Elsevier, Woodhead Publishing, 2016, 282. Woodhead Publishing series in food science, technology and nutrition. ISBN 978-1-78242-447-5.
MLEJNKOVÁ, Lena. *Služby společného stravování. 3. aktualiz. vyd. v Praze: Oeconomica, 2014, 130 s. ISBN 978-80-245-2029-2.*

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.**
Ústav logistiky
Datum zadání diplomové práce: **15. prosince 2017**
Termín odevzdání diplomové práce: **17. dubna 2018**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



Ing. Petr Novák, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

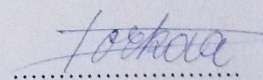
- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s tím, že vyrovnaní případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 16.4.2018

Jméno a příjmení:ADRIANA JORKOVÁ.....



.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Hlavním předmětem mé práce je hloubková analýza současně poskytované kvality služeb ve vybrané restauraci společnosti Compass Group s.r.o. Teoretická část práce je úvodem do problematiky stravovacích služeb v cestovním ruchu, realizaci produktu a kvality. Praktická část je zaměřena nejprve na představení restaurace, její fungování a provoz. Na toto téma navazuje analytická metoda SERVQUAL, která je založená na dotazníkovém šetření ze dvou pohledů a to z pohledu zákazníka a manažerů. Z analyzovaných dat vyplynula možná zlepšení v oblasti zvýšení kvality poskytovaných služeb. Hlavní část projektu tedy tvoří konkrétní kvalitativní a ekonomické návrhy vedoucí k dosažení hlavního cíle. Těmito opatřeními je například zavedení mystery shoppingu, Czech specials nebo přidání nových míst k sezení a venkovní zahrádky. V rámci projektové části došlo také ke změnám v ekonomické sféře podniku, které jsou promítnuta do výsledku hospodaření spolu s náklady na výše uvedené návrhy. Výsledkem diplomové práce jsou podklady pro realizaci navržených opatření.

Klíčová slova: Služby, kvalita, SERVQUAL, cestovní ruch, gastronomie, restaurace, závodní stravování

ABSTRACT

The main subject of my thesis is deep analysis of the quality of provided services in a selected restaurant of the company Compass Group Ltd. Theoretical part of the thesis is an introduction to the issues of catering services in tourism, product realization and quality. Practical part is focused firstly on introducing the restaurant, its operation and how it works. This is followed by the SERVQUAL analytical method, which is based on a questionnaire survey from two perspectives, from a customer and manager perspective. From analyzed data result suggestions in terms of improving the quality of the provided services. The main part of the project consists of specific qualitative and economic proposals leading to the achievement of the main objective. These measures include introducing mystery shopping, Czech specials, or adding new seating places and outdoor terrace. Within the project part there were also changes in the economic sphere of the enterprise, which are

reflected in the result of the management together with the costs of the above mentioned proposals. The results of the diploma thesis are the basis for the implementation of the suggested measures.

Keywords: Services, quality, SERVQUAL, tourism, gastronomy, restaurant, corporate catering

Ráda bych na úvod své práce srdečně poděkovala doc. Ing. Zuzaně Tučkové, PhD. za trpělivé a odborné vedení veškerých konzultací. Vážím si času i cenných rad, které mi věnovala.

Dále bych poděkovala společnosti Compass Group, s.r.o. a svému nadřízenému za poskytnutí potřebných materiálů a informací potřebných pro vypracování mé diplomové práce.

V neposlední řadě patří poděkování mé rodině a příteli za jejich podporu. A to nejen při psaní diplomové práce, ale i po dobu celého vysokoškolského studia.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 STRAVOVACÍ SLUŽBY V CESTOVNÍM RUCHU	13
1.1 VZNIK A VÝZNAM GASTRONOMIE.....	13
1.2 SPOLEČNÉ STRAVOVÁNÍ.....	13
1.2.1 Formy společného stravování.....	14
1.2.1.1 Veřejné stravování.....	14
1.2.1.2 Účelové stravování.....	15
1.2.2 Rysy restauračních služeb.....	17
1.2.3 Kategorizace restauračních zařízení.....	17
1.3 ZÁKLADNÍ ASPEKTY PROVOZU STRAVOVACÍHO ZAŘÍZENÍ.....	19
1.4 TREND KULINÁŘSKÉHO TURISMU.....	19
1.5 PROFESNÍ ASOCIACE V OBLASTI STRAVOVACÍCH SLUŽEB.....	21
1.6 JÍDELNÍ LÍSTEK.....	21
1.6.1 Druhy jídelního lístku.....	21
1.6.2 Náležitosti jídelního lístku.....	22
1.6.3 Chyby jídelního lístku.....	22
1.6.4 Menu engineering.....	23
1.6.5 Trendy ve vývoji menu.....	24
2 REALIZACE PRODUKTU VE STRAVOVACÍCH ZAŘÍZENÍCH	25
2.1 OBSLUHA.....	25
2.1.1 Systémy obsluhy.....	25
2.1.2 Samoobsluha.....	26
2.1.3 Kombinované systémy obsluhy.....	27
2.1.4 Prodej pomocí automatů.....	28
2.1.5 Obsluha při společném stolování.....	28
3 KVALITA V SEKTORU STRAVOVACÍCH SLUŽEB	30
3.1 HACCP (HAZARD ANALYSIS AND CRITICAL CONTROL POINT).....	32
3.1.1 Princip normy.....	32
3.1.2 Sedm zásad – podstata HACCP.....	32
3.1.3 Přínos normy pro organizaci.....	33
3.2 ČESKÝ SYSTÉM KVALITY SLUŽEB.....	33
4 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ANALYTICKÝCH METOD	35
4.1 EKONOMICKÁ ANALÝZA.....	35
4.1.1 Kalkulace cen jídel a nápojů.....	36
4.2 SWOT ANALÝZA.....	36
4.3 SERVQUAL.....	37
4.3.1 RATER.....	39
4.3.2 GAP model.....	40
4.4 DOTAZOVÁNÍ.....	44
4.4.1 Dotazník.....	44

4.4.1.1	Výzkum ad hoc	45
4.4.1.2	Základní pravidla dotazníku	45
4.4.1.3	Délka a členění dotazníku	45
4.4.1.4	Uspořádání dotazníku	45
II	PRAKTICKÁ ČÁST	47
5	ANALYTICKÁ ČÁST	48
5.1	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	48
5.1.1	Základní informace	48
5.1.2	Předmět podnikání	48
5.1.3	O společnosti	48
5.2	EUREST	49
5.3	SWOT ANALÝZA	49
5.4	SERVQUEL	52
5.4.1	Dotazník	53
5.5	EKONOMICKÁ ANALÝZA	59
5.5.1	Sledování vývoje nákladů	59
5.5.2	Zaměstnanci	62
5.5.3	Klasifikační analýza	62
5.5.4	Ovlivnitelné a neovlivnitelné náklady	63
5.5.5	Plánování nákladů	64
5.5.6	Ohraničené náklady	64
5.6	KALKULACE	64
5.7	BREAK-EVEN-POINT ANALÝZA	66
5.7.1	Příspěvek na úhradu fixních nákladů	67
5.8	OBRATOVÝ MIX	68
5.9	HRANIČNÍ TRŽBA	69
5.10	VÝŠE TRŽEB PŘI PLÁNOVANÉM ZISKU	69
6	ZÁVĚR Z ANALYTICKÉ ČÁSTI	70
7	PROJEKTOVÁ ČÁST	71
7.1	IDENTIFIKACE PROJEKTU	71
7.2	CÍLE PROJEKTU	71
7.3	NAVRHOVANÁ KVALITATIVNÍ DOPORUČENÍ	72
7.3.1	Mystery shopping	72
7.3.2	Zaměstnanec měsíce	73
7.3.3	Nová nabídka snídaní	74
7.3.4	Happy hour	75
7.3.5	Hudba v restauraci	75
7.3.6	Školení kávy	76
7.3.7	Czech specials	77
7.3.8	Přidání nových míst k sezení	78
7.3.9	Venkovní zahrádka	78
7.3.10	Udržovač hranolek	80
7.3.11	Objednávky a platba přes tablet	80
7.3.12	Rozdělení pokladen	81

7.4	CELKOVÉ NÁKLADY SPOJENÉ S PROJEKTEM	82
7.5	NAVRHOVANÁ EKONOMICKÁ DOPORUČENÍ	83
7.5.1	Optimalizace personálních nákladů	83
7.5.2	Rozvolnění prodejních cen obědů a zdražení cen baget	84
7.5.2.1	Činnosti, které předcházejí zvýšení prodejních cen baget	85
7.5.2.2	Činnosti, které předcházejí rozvolňováním cen	85
7.5.2.3	Obratový mix po změnách	86
7.6	CELKOVÉ VÝNOSY SPOJENÉ S PROJEKTEM	87
7.6.1	Vyčíslitelné výnosy projektu	87
7.6.2	Nevyčíslitelné výnosy projektu	88
7.7	REALIZACE PROJEKTU	88
7.7.1	Časová analýza	88
7.7.2	Riziková analýza	90
7.8	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT PO NAVRHOVANÝCH ZMĚNÁCH	91
	ZÁVĚR	93
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	95
	SEZNAM OBRÁZKŮ	98
	SEZNAM TABULEK	99
	SEZNAM GRAFŮ	101
	PŘÍLOHY	102

ÚVOD

Závodní stravování spousta z nás vnímá jako přežitek. Nicméně tento benefit pro zaměstnance se vrací a dokonce se stává i trendem. Účelové stravování už není vnímáno pouze jako uspokojení potřeby hladu a žízně v čase oběda. Začíná se dbát na celkovou spokojenost zaměstnance a atmosféru v pracovním procesu. Proto i prostory určené pro stravování vypadají moderně a útulně, aby se zaměstnanci cítili dobře a rádi zde trávili svůj čas. Už je více vnímána potřeba socializace a čas strávený s týmem než ta samotná základní potřeba.

Konkrétně restaurace Eurest, jíž je práce věnovaná, je situována v prostorách velké firmy o celkovém počtu zaměstnanců čtyři tisíce. Tito zaměstnanci jsou z různých koutů světa a migrují mezi pobočkami svého zaměstnavatele po světě. A právě proto je tolik kladen důraz na kvalitu poskytovaných služeb. Zároveň si hradí veškerou útratu sami, tudíž se opravdu jedná o podnik patřící do cestovního ruchu.

Práce si klade za cíl naleznout prostor pro zlepšení kvality poskytovaných služeb v restauraci Eurest a zvýšit tak spokojenost zákazníků. Pomocí hloubkové literární rešerše dostupných zdrojů charakterizují stravovací služby cestovního ruchu a prezentují i bližší problematiku závodního stravování. Kromě těchto témat se věnují tak realizaci produktu a kvalitě v restauračních zařízeních.

Podrobnou analýzou silných a slabých stránek nalézám první prostor pro zlepšení aktuální úrovně poskytovaných služeb. Pokračuji pak analytickou metodou SERVQUAL, která je provedená pomocí dotazníkového šetření provedeného ze dvou úhlů pohledu. Prvním pohledem je zákazníkův a druhým je manažerů restaurace. Druhá část analýz je zaměřena na popis ekonomické situace od počátku fungování restaurace, kde se zabývám hlavně sortimentem nabízených služeb a jeho skladbou. Závěry z této části slouží jako podklad pro vytvoření vhodných návrhů na zlepšení úrovně služeb.

Prostor pro možná zlepšení je reflektován v navržených projektových opatřeních a je podroben nákladové a výnosové analýze. Je stanoven časový harmonogram a uveden vliv na hospodaření restaurace po zavedení veškerých opatření.

Výstupem z diplomové práce je zpracovaná koncepce umožňující realizaci projektového záměru pro zvýšení kvality služeb v restauraci Eurest.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je zvýšení kvality poskytovaných služeb ve vybrané restauraci společnosti Compass Group, s.r.o. Vypracování projektu předchází odborná literární rešerše z oblasti gastronomie, účelového stravování ale i kvality ve stravování. Dílčím cílem práce je vypracování podrobné analýzy restaurace ve finanční oblasti a také v oblasti poskytovaných služeb.

Hlavních i dílčích cílů bylo dosaženo pomocí analytické metody SWOT, SERVQUAL a ekonomické analýzy. Byly tak získány informace o kvalitě poskytovaných služeb z pohledu zákazníků i managementu restaurace. V reakci na zjištěnou kvalitu bylo navrženo několik opatření, která povedou ke zlepšení situace z pohledu kvalitativního i ekonomického. Projekt bude na závěr podroben nákladové, výnosové, časové analýze a rizikové analýze.

TEORETICKÁ ČÁST

1 STRAVOVACÍ SLUŽBY V CESTOVNÍM RUCHU

Stravovací služby patří mezi nejstarší obory vůbec. Provozovny takových služeb se také nazývají gastronomická zařízení. Lidé je vždy navštěvovali primárně kvůli jejich společenskému využití a v komunikaci s ostatními lidmi. Později se, hlavně v čase oběda, lidské pohnutky zúžili na potřebu jídla a pití, probíhajících rychle, pouze po dobu přestávky v zaměstnání.

Hosté restaurací jsou stejně jako v každém odvětví různé povahy, patří do jiných sociálních skupin a mají různé způsoby chování a finanční možnosti. Také zde mají tedy důležitou úlohu zásady segmentace zákazníka, jež určí typ stravovacího zařízení a rozsah služeb.

Čím dál intenzivněji se v posledních letech rozvíjí pojem tzv. gastronomická turistika, jímž označujeme cestování za jídlem a nápoji. Každý stát, region či město se snaží o autenticitu místního produktu, tedy o typičnost pro dané území. Cílová je snaha přitáhnout zákaznickou pozornost. (Burian, Ryglová a Vajčnerová, 2011, s. 56)

1.1 Vznik a význam gastronomie

Pohostinství bychom měli hledat začátek u obchodníka, který cestoval se svým zbožím na zádech z místa na místo. Nemusel si dělat starosti s ubytováním, protože jeho zboží bylo pro potřebu jiných a byl všude vítán. Tehdy vznikla myšlenka, jejíž podstatou je fakt, že pohostinnost je výkon, který vyžaduje „protivýkon“. Počátky obsluhy se datují již do středověku. Už tehdy bylo důležité, aby obsluhující rozuměl nabídce pokrmů a nápojů jak své země tak i specialitám jiných zemí.

Nedostižnými vládci kuchyně a jídelních sálů byli od středověku až po pozdní renesanci Italové. Avšak když došlo ke sňatku mezi florentinskou Kateřinou ze slavného rodu Medici a synem francouzského krále, musela se Kateřina stěhovat do Paříže. A protože nevěřila umění Francouzů, vzala si sebou kuchaře i obsluhující. Toto její rozhodnutí se později stalo stavebním kamenem francouzské školy gastronomie. Dodnes se používá tolik francouzských výrazů, neboť právě Francouzi se stali těmi nejpovolanějšími odborníky na gastronomii. (Křížek a Neuhufus, 2014, s. 65)

1.2 Společné stravování

Základní lidskou potřebu hladu a žízně lze ukojit těmito možnostmi:

- Naturální výrobou a spotřebou, tedy pěstováním či chovem vlastních produktů

- Individuálním nákupem v obchodních sítích a následnou přípravou pokrmů v domácnostech
- Společným stravováním

Pojmem společné stravování je pojmem označujícím výrobu, prodej a spotřebu jídel a nápojů pro větší skupiny osob. Formy organizovaného stravování jsou podmíněny zejména rozvojem a stupněm zavádění technologií, způsobem života zákazníků a velikostí jejich důchodů. (Burian, Ryglová a Vajčnerová, 2011, s. 56)

Význam společného stravování spočívá v tom, že:

- Patří mezi předpoklady rozvoje cestovního ruchu
- Ovlivňuje trávení volného času a způsob života celkově
- Působí na životní úroveň obyvatelstva
- Tvoří pracovní místa
- Ovlivňuje zaměstnanost
- Se přímo podílí na hrubém domácím produktu, na jeho tvorbě (Smetana a Krátká, 2009, s. 14)

1.2.1 Formy společného stravování

Společné stravování je organizováno jako:

- Veřejné neboli restaurační
- Účelové neboli uzavřené (Burian, Ryglová a Vajčnerová, 2011, s. 56)

1.2.1.1 Veřejné stravování

Tato forma je nejstarší a je spojena s rozvojem obchodu a cestovního ruchu. Plní totiž nejen funkci uspokojení již zmíněné základní lidské potřeby, ale také funkci společenského styku a zábavy.

Od účelových forem společného stravování se veřejné stravování odlišuje zejména tím, že:

- Klientela není ve veřejném stravování předem známá ani z hlediska objemu, ani z hlediska struktury – je zde poměrně vysoké podnikatelské riziko
- Zákazník hradí plnou cenu služby
- Vyráběný sortiment je široký, může být připravován i na základě individuálního požadavku hosta a frekvence jeho obměny závisí na marketingové strategii podnikatele

1.2.1.2 Účelové stravování

Je jím v podstatě závodní stravování, jež poskytuje základní a doplňkové stravování, a to zaměstnancům během jejich pracovní doby. Je tedy vymezeno pouze pro určitý okruh spotřebitelů. Kladně ovlivňuje jejich výkonnost a nemocnost, přispívá ke snižování pracovní úrazovosti a vytváření dobrého pracovního prostředí. (Smetana a Krátká, 2009, s.15)

Jde o stravování vymezených skupin osob, kterým je společná příslušnost k určité organizaci, instituci nebo akci. Spotřebitel, v mnoha případech, hradí pouze část ceny.

Od formy stravování veřejného se odlišuje především těmito znaky:

- Klientela je předem známa jak do rozsahu, tak do struktury
- Nabídka bývá specificky přizpůsobena potřebám klientů a má užší rozsah
- Na úhradě ceny se ve většině případů podílí mimo strávnicka i další subjekt, například zaměstnavatel, škola, zdravotní pojišťovna a jiní
- Je zde menší podnikatelské riziko – vyrábí se většinou stovky až tisíce porcí a tato hromadnost přípravy pokrmů zaručuje vyšší průměrnou docílenou efektivnost
- Vyžaduje větší objem investičního i provozního kapitálu

Nejčastější formou poskytování stravovacích služeb je v účelovém stravování catering, což je dodávka komplexních služeb podle zadání objednatele na jím určeném místě. Mezi nejvýznamnější poskytovatele cateringu patří mezinárodně Compass Group, s.r.o., Sodexo, Aramark a další. Účelový catering je dnes v gastronomických službách vyhraněnou specializací, která představuje spíše velkovýrobu průmyslového charakteru.

Význam zaměstnaneckého stravování

- Umožňuje stravování zaměstnanců v průběhu pracovního procesu k uspokojení základní potřeby výživy
- Poskytuje stravování diferencované dle energetického výdeje v práci
- Zajišťuje i doplňkové stravování jako jsou kantýny, automaty a podobně
- Je důležité z hlediska udržení pracovního výkonu a zajištění plynulého přísunu energetických a nutričních látek
- Přispívá ke spokojenosti zaměstnanců

Při přípravě pokrmů je nezbytné si uvědomit, pro jakou skupinu pracovníků jsou pokrmy určeny, jaký vydávají energetický výkon při práci. Jsou rozlišovány čtyři stupně energeticky odlišných výkonů práce:

- Lehká práce (1300 – 2600 kJ)
- Středně těžká práce (3000 – 4500 kJ)
- Těžká práce (5000 – 6500 kJ)
- Fyzicky namáhavá práce (7000 – 9000 kJ)

Možnosti zajištění stravování zaměstnanců:

1. Vlastní kuchyně s jídelnou provozovaná vlastními zaměstnanci
2. Vlastní kuchyně s jídelnou provozovaná externí firmou (catering)
3. Dovoz jídel
4. Smlouva s jinou organizací poskytující závodní stravování
5. Stravenky (Mlejnková, 2014, s. 25-30)

Závodní stravování zabezpečuje organizace buď prostřednictvím vlastního stravovacího zařízení, nebo v případě, že jej nemá, zabezpečuje stravování prostřednictvím jiného subjektu, který má oprávnění poskytovat stravovací služby. Organizace v souladu s vyhláškou č. 84/2005 Sb., o závodním stravování, ve znění pozdějších předpisů, poskytuje zaměstnancům za sníženou úhradu jedno hlavní jídlo během stanovené směny (pokud jejich přítomnost v práci během této směny trvá alespoň 3 hodiny). Další hlavní jídlo poskytuje v případě, že je směna stanovena na 10 hodin.

V organizaci, která sama zajišťuje závodní stravování ve vlastním zařízení, tvoří náklady na závodní stravování:

- a) Náklady na suroviny spotřebované na přípravu podávaných jídel – pořizovací cenu surovin
- b) Náklady na suroviny spotřebované na přípravu podávaných jídel a nápojů
- c) Ostatní provozní náklady na závodní stravování – věcné, osobní a režijní, včetně ztrát vzniklých přirozeným úbytkem surovin

V organizaci zajišťující závodní stravování a základě smlouvy s organizační složkou státu, právnickou nebo fyzickou osobou tvoří náklady na závodní stravování cena za poskytnutou službu sjednaná ve smlouvě. Organizace uhradí z nákladů z ceny hlavních jídel až 55% nákladů na svou hlavní činnost. Nejvyšší úhrada nesmí přesáhnout 70%. Náklady spojené s do-

vozem jídel do vlastní výdejny a výdejem jídel, hradí organizace z nákladů na svou hlavní činnost.

Jsou-li příprava a výdej jídel zajišťovány ve vlastním zařízení organizační složkou státu, právnickou nebo fyzickou osobou formou služby, náklady na provoz jsou hrazeny z nákladů na hlavní činnost organizace. (Seidlová, 2015, s. 51)

Evidence v závodním stravování zahrnuje:

- Skladovou
- O počtu přihlášených strážníků
- O čerpání limitu a nákladů (Smetana a Krátká, 2009, s. 115)

1.2.2 Rysy restauračních služeb

Aby mělo restaurační zařízení vliv na cestovní ruch, musí mít následující rysy:

- Strávník plně hradí cenu jídla
- Spotřebě předchází výroba jídel, přičemž obojí probíhá ve stejné provozovně
- Stravovací služby podléhají speciálním předpisům a to zejména hygienickým
- Restauracní jednotky mají většinou do 25 zaměstnanců
- Stále častěji jsou uplatňovány koncepty franšízy. (Burian, Ryglová a Vajčnerová, 2011, s. 56)

1.2.3 Kategorizace restauračních zařízení

Z důvodu značné různorodosti hostinských zařízení vypracovalo v roce 1994 tehdejší Ministerstvo hospodářství ČR ve spolupráci s dalšími zainteresovanými subjekty metodickou pomůcku – Doporučení upravující základní ukazatele pro kategorizaci hostinských a ubytovacích zařízení. Tato pomůcka byla ale reakcí na již existující doporučení EUROSTATU a UNWTO s cílem sjednotit statistické výkazy o stravovacích a ubytovacích zařízeních.

Stravovací služby nepodléhají v České republice oficiální certifikaci, například jako je tomu v ubytovacím sektoru. Záleží tedy na každém provozovateli hostinského zařízení jaký rozsah a jakou službu poskytuje. Z celkového trendu v pohostinství lze vyjmenovat předpoklady úspěšného podnikání v tomto oboru:

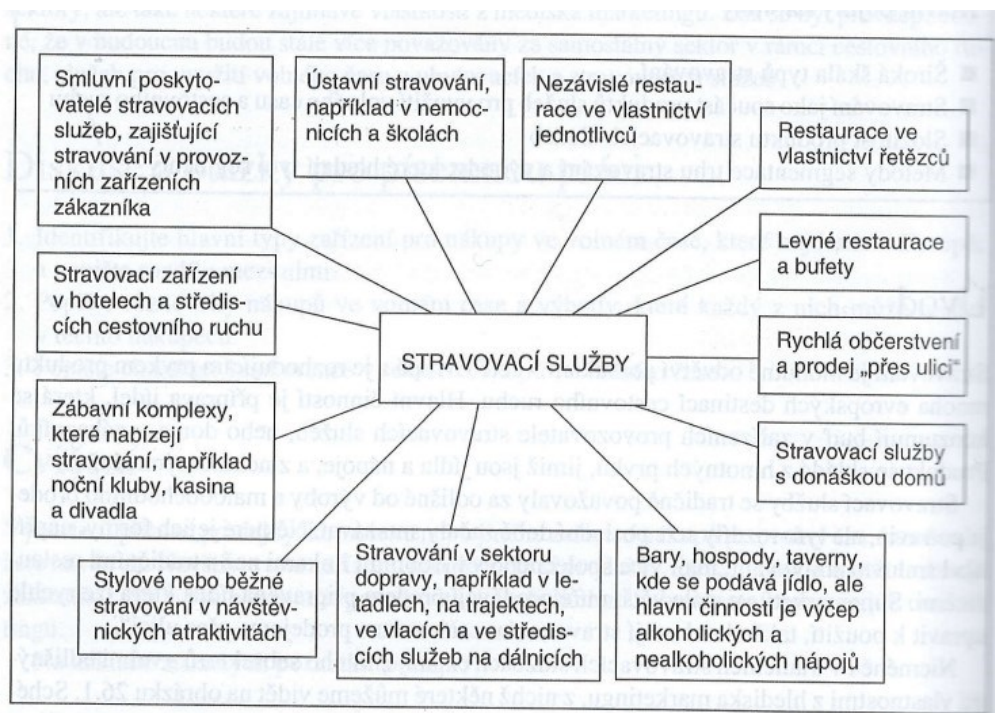
- Znalost tvorby jídelního lístku
- Znalost pravidel bezpečnosti práce

- Znalost jednoho nebo dvou cizích jazyků
- Zásady hlavních etnických kuchyní
- Znalost hygienických předpisů
- Základy ekonomiky, účetnictví, marketingu a plánování, evidence a skladového hospodářství, výpočetní techniky a ovládání počítače
- Znalost zbožíznalství a zásad nákupu potravin a materiálu
- Znalost moderních technologií, přípravy a úpravy potravin
- Schopnost učit své zaměstnance (Ryglová, 2009, s. 39)

Hostinská zařízení restauračního typu se člení na:

- restaurace, pro které je dominantní prodej pokrmů a nápojů s možností společenské zábavy. Jedná se zejména o restaurace; samoobslužné restaurace – jídelny, rychlé občerstvení; železniční jídelní vozy a jiné.

- bary, pro které je primární prodej nápojů a společenská zábava. V těchto zařízeních se mohou vyskytovat prodeje také výrobků studené kuchyně, cukrářské výrobky i pokrmy teplé kuchyně. Jedná se o bary, noční kluby, pivnice, vinárny, kavárny, espressa a jiné. (Orieška, 2010, s. 140)



Obrázek 1 Různé typy stravovacích služeb (Orieška, 2010, s. 140)

1.3 Základní aspekty provozu stravovacího zařízení

Nezbytné je uvědomit si, že stravovací služby se týkají výživy, což je činnost odpovědná a velice riziková. Práce v takových službách vyžaduje odborné znalosti například z hygieny. Obrovským úskalím z pohledu provozovatele hostinského zařízení je fluktuace zaměstnanců. Na pracovním místě se jich během krátkého období vystřídá několik a zařízení tak nemá stálý pracovní tým. Její negativní jevy spočívají v proměnlivé kvalitě služeb, neprofesionální obsluze, často se měnícím sortimentě, ve zjednodušování pracovních postupů a jiné. Často dochází k používání konveniencí, tedy k průmyslově připravovaným hotovým jídlům. Tyto skutečnosti jsou důvody, proč se u nás gastronomie dostává na lepší úroveň pomaleji než v zahraničí.

Mezi další důvody neúspěchu se řadí následující výčet:

- Neujasněný koncept podniku, hlavní je co nejrychlejší výdělek
- Špatný odhad při výběru lokality provozu
- Nedostatečné nebo špatné chápání požadavků hosta
- Nedostatečné odborné znalosti
- Nepoctivý a neschopní zaměstnanci
- Neúměrně malý vstupní kapitál a jiné finanční slabiny
- Chybné vedení účetnictví
- Nepřesné kalkulace
- Vysoké režijní náklady (Burian, Ryglová, Vajčnerová, 2011, s. 60)

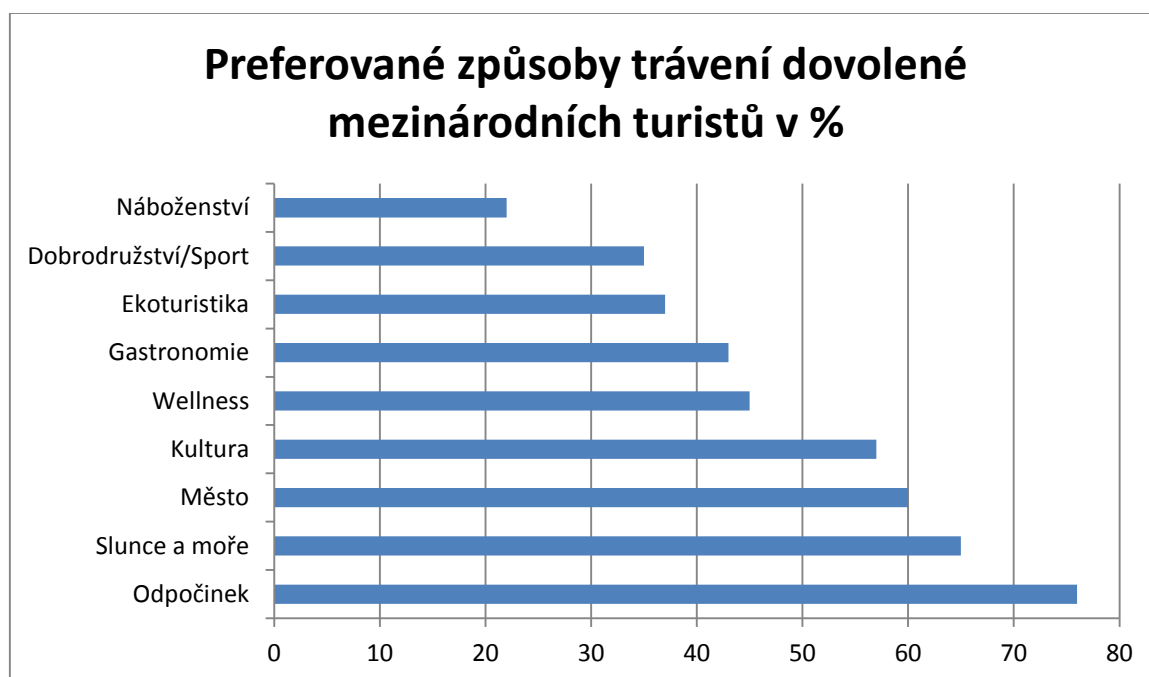
1.4 Trend kulinářského turismu

Zájem o nevšední formy cestovního ruchu má stále vzrůstající tendenci, tedy i o kulinářský cestovní ruch. Spočívá v touze poznávat regionální pochutiny a za tímto poznáním cestovat. (COT, 2018) Současní spotřebitelé totiž projevují zájem o potraviny od místních dodavatelů. Restaurace na tento trend reagují a zvyšují svou hodnotu podáváním těchto místních potravin. Bylo zjištěno, že spotřebitel je vnímá jako čerstvější chutnější a má v ně větší důvěru. Zároveň je tak podporována místní ekonomika, životní prostředí a udržitelnost cestovního ruchu. (Nutrition & Food Science, ©2014).

ICTA (International Culinary Tourism Association) definuje gastroturistiku jako vyhledávání jedinečných a nezapomenutelných kulinářských zážitků všech druhů. Uvádí, že je to mnohem

více než jen ochutnávání a konzumování. Patří sem kuchařské školy, kuchařky, prodejny kuchyňského náčiní, ochutnávky vín, kvalifikovaní manažeři, kulinářská média, gastrofestivály, průvodci, dodavatelé pokrmů, vinařství pivovary a mnoho dalších. Jako první však pojem Culinary Tourism zavedla Lucy Longová, profesorka Bowling State University. Definuje gastroturistiku jako průzkumné stravování. Jednotlivci poznávají novou kulturu a seznamují se s novými pokrmy. (Goeldner a Ritchie, 2014, s. 159)

Graf 1 Preferované způsoby trávení dovolené mezinárodních turistů (COT,2018)



Co ovlivňuje budoucí gastronomii

Vznik a nárůst stále nových konceptů. Ve světových metropolích, ale i v menších městech každého státu se neustále otevírají nové restaurace, kavárny, bary, čajovny, polévkárny, snídární atd.

Moderní technologie ovlivňují receptury a metody využívané při zpracování jak nápojů, tak pokrmů. Technologie v gastronomii jsou stále modernizovány stejně jako přístupy a samotné technologické postupy. Dokonce začíná být vyžadována znalost chemie a fyziky. (Fišera, 2016, s. 55)

V posledních desetiletích se tvář gastronomie velmi změnila a stále mění stejně tak jako její trendy. Trendy jsou lokální gastronomie, sezónní, molekulární gastronomie, tradiční maso, pěny, zvraty v používání koření složek, sous vide, čerstvě natrhané bylinky, slané koláče

a dezerty, bio food, brain food, culinary arts, enogastronomie, finger food, ethno food, hand held food a jiné. (Burešová a Zimáková, 2016, s.19)

1.5 Profesní asociace v oblasti stravovacích služeb

- IHRA (International Hotel and Restaurant Associations of Hotels, Restaurants, café and Similar Establishment in the European Union and the European Economic Area), což je mezinárodní sdružení začleňující podnikatelské subjekty a národní asociace v rámci EU.
- HOTREC (The Confederation of National Associations of Hotels, Restaurants, café and Similar Establishments in the European Union and the European Economic Area) je taktéž mezinárodní sdružení začleňující podnikatelské subjekty a národní asociace v rámci EU.
- AHR ČR (Asociace hotelů a restaurací)
- UNIHOST je družení podnikatelů v pohostinství, stravovacích a ubytovacích službách ČR. (s. 42, Ryglová)
- NRA (National Restaurant Association) – je nejdůležitější obchodní asociací v oboru stravování. Zastupuje, vzdělává a propaguje restaurační sektor. (Goeldner a Ritchie, 2014, s. 159)

1.6 Jídelní lístek

Nabídka restauračních zařízení je prezentovaná prostřednictvím nabídkových lístků. Představují výrobní plán restaurace a je velice důležitý je nejen jejich obsah ale i celkový vzhled a design. Měl by být v takové úpravě, aby vyhovoval zrakovým možnostem co možná nejširší skupině zákazníků a byl sestaven logicky.

Při tvorbě jídelního lístku je opět důležitá segmentace zákazníků, respektive určení si cílového zákazníka. Je třeba zohlednit konkurenční nabídku, neboť zákazníci mají tendenci porovnávat. Nejdůležitější je ale brát v potaz časové možnosti a technologické vybavení kuchyně.

Neméně významné je sledování současných gastronomických trendů (například regionální kuchyně) a měnit jídelní lístek dle sezónní nabídky.

1.6.1 Druhy jídelního lístku

Je rozlišováno několik obecně známých druhů jídelního lístku:

- Bufetový jídelní lístek – praktikuje se zejména v samoobslužných restauracích nebo v all inclusive restauracích, kvůli stanovené ceně za osobu ne za položku
- Menu à la carte – je lístek v tradiční podobě s nabídkou všech dostupných pokrmů (předkrmy, polévky, hlavní jídla, dezerty) a jejich cenami
- Table d'hôte menu – určována je fixní cena za jednotlivé sady chodů (předkrm, hlavní chod, moučník). Snaha o zdůraznění rychlosti obsluhy.
- Menu dégustation – toto menu je obvykle servírováno v 7-8 malých chodech a důraz je kladen na umění šéfkuchaře. Jeho cena patří mezi nejvyšší, nicméně se předpokládá zcela bezchybná práce personálu
- Propagační a sezonní - často je přikládán do stálého menu à la carte v období hlavní sezony pro urychlení přípravy jídla
- Banketový - je využíván zpravidla při společenských akcích. Je rozdělen na souborný jídelní lístek a bufetovou nabídku.

1.6.2 Náležitosti jídelního lístku

Pro správnost a přehlednost nabídky je důležité dodržovat několik pravidel:

- Označení provozovny
- Datum platnosti jídelního lístku
- Názvy jednotlivých nápojů a jídel
- Cena za jednotkové množství (u jídla hmotnost porce, hlavně masa, u nápojů objem)
- Uvedení jednotlivých položek jídelního lístku ve správném logickém pořadí dle gastronomických pravidel (Beránek a kolektiv, 2013, s. 94)

1.6.3 Chyby jídelního lístku

Následující výčet obsahuje chyby, kterých by se mělo restaurační zařízení vyvarovat:

1. Restauratér je ten, kdo má při tvorbě a úprav jídelního lístku poslední slovo. Musí vyslechnout názory ostatních, ale nesmí si nechat diktovat představy.
2. Množství jídel na jídelním lístku musí být limitován. Jednak usnadňuje provoz kuchyně, ale i skladování, přípravu a kvalitu surovin, řízení skladu a zásob.
3. Jídelní lístek musí být psán přiměřeným typem a velikostí písma.
4. Je užitečné uvést kompozici pokrmu.

5. Pokrmy, které je třeba více zhodnotit a více prodávat, se musí prezentovat jinak, odlišněji.
6. Jídelní lístek je vhodné umístit do menu karty i na webovou stránku rovnoměrně a přispůsobit ho k prezentaci.
7. Jídelní lístek je bezpodmínečně aktuální.

1.6.4 Menu engineering

Tato metoda je využívána k rekonstrukci jídelního lístku a je výborným nástrojem pro zhodnocení prodejnosti jednotlivých jídel. Dává podněty k obměně nabídky a k tvorbě prodejních cen.

Metoda je dvourozměrná z důvodu dvou kritérií:

- Podíl na prodeji
- Výši rozpětí jednotlivých druhů

Položky na jídelním lístku jsou totiž posuzovány z těchto dvou hledisek a podle jejich vztahu k průměrným hodnotám jsou označovány:

- Winner – W (vítěz) = vysoká přírážka, vysoká obrátka
- Runner – R (běžec) = nízká přírážka, vysoká obrátka
- Sleeper – S (spáček) = vysoká přírážka, nízká obrátka
- Looser – L (ztráta) = nízká přírážka, nízká obrátka

Přiřazení pokrmu do kategorie je nezbytným předpokladem pro další vyhodnocení skladby jídelního lístku. Hodnoty optimální skladby se co nejvíce přibližují k průměru.

Obvyklý postup při optimalizaci jídelního lístku je takový, že jídla, která mají vysoký prodej, ale nízkou marži, je vhodné upravit ve skladbě surovin nebo se snažit u dodavatele vyjednat lepší podmínky z důvodu snížení kalkulační ceny a zvýšení marže. Ztrátovou kategorii je nejlepší z nabídky zcela vyřadit. U kategorie spáček je přínosné jej lépe propagovat, umístit na lepší místo nebo jej provázat s jinou službou (nápojem). Pro získání takových informací je však nezbytné zpracovat detailní prodejní analýzu a uvedením průměrného počtu prodaných jídel v průběhu provozní doby dne.

1.6.5 Trendy ve vývoji menu

National Restaurant Association provádí každoročně u šéfkuchařů členských restaurací průzkum, který představuje komplexní prognózu vývoje stravovacího segmentu a nabídky pokrmů.

Na prvních pěti místech onoho žebříčku lze nalézt místní produkty, tedy maso a ryby, dále produkty získané trvale udržitelným způsobem, minidezerty a místní víno a pivo. Přední příčky zaobírají poloviční či menší porce za menší ceny, produkty organického zemědělství, bezlepková či nealergická jídla získávaná trvale udržitelným způsobem. Oblíbené jsou zahraniční kuchyně a příchutě, včetně regionální. Klienti chtějí ochutnat pokrmy typické pro francouzskou, španělskou, japonskou či thajskou kuchyni.

Na dolních příčkách se naopak umístilo krabicové víno, pštroši, mořský ježek, vnitřnosti, energetické nápoje. Za „trvalky“ šéfkuchaři označili omelety, těstoviny, brambory a hranolky, okurka, crème brûlée, oříšky nebo avokádo. (Goeldner, Ritchie, 2014, s. 158)

2 REALIZACE PRODUKTU VE STRAVOVACÍCH ZAŘÍZENÍCH

V restauračních zařízeních se realizací produktu rozumí proces, jehož cílem je uspokojení poptávky zákazníků. V závislosti na kategorii zařízení, na počtu pracovníků i na prostorovém uspořádání se při různých zvláštностech rozlišují následující formy realizace produktu:

- obsluha
- samoobsluha
- kombinované systémy prodeje
- prodej za pomoci automatů
- obsluha při společném stolování.

2.1 Obsluha

Realizace prodeje formou obsluhy je používán převážně v restauračních zařízeních se stravovací a výhradní společensko-zábavní funkcí. K takové obsluze patří velké, často precizní množství úkonů s přesnou následností. Host má možnost:

- volného výběru z jídelního lístku (à la carte) – samostatně si volí nápoje a pokrmy dle vlastního uvážení
- volného výběru menu – restaurační zařízení mohou nabízet několik předem připravených menu, které obsahuje přesné doporučení nápojů k pokrmu. V takovémto případě se někdy v restauracích na vyšších úrovních praktikuje stanovení poplatku, tzv. couvertu, za použití látkového ubrousku, za konzumaci pečiva a dochucovadel. (Orieška, 2010, s. 146)

2.1.1 Systémy obsluhy

Systémy obsluhy se liší především rozdílným stupněm dělby práce mezi obsluhujícím personálem. V této souvislosti jsou rozlišovány tyto systémy obsluhy:

- a) rajónový neboli obvodový – restaurační zařízení je rozděleno na několik rajónů, přičemž v rámci každého rajónu zabezpečuje službu od obsluhy po zaúčtování jeden obsluhující pracovník. Tento systém je rychlý, efektivní a málo zatěžující v souvislosti s nákladovostí.
- b) vídeňský – tímto pojmem je označován systém dvou obsluhujících číšníků, jeden podává nápoje a provádí zúčtování s hostem a druhý podává polévky a hlavní jídla

- c) systém vrchního číšníka – tým obsluhujících tvoří tři členové, práce je rozdělena mezi jídlonoše, polévkáře a nápojáře a kontrolována vrchním číšníkem. Systém je vyznačován specializací obsluhujících.

Dále jsou rozlišovány různé způsoby servisů, tedy technické záležitosti podávání pokrmů. Jsou podmiňovány kategorií a vybavením hostinského zařízení, národními zvyklostmi a hlavně odbornou způsobilostí obsluhujících:

- a) francouzský servis – systém je používán výhradně v restauracích s nejvyšším standardem služeb. Rozestavení stolů musí být vhodně uspořádáno, aby bylo ke každému možné přistavit servírovací stolek (keridon), na který je umístován ohřívač jídel (režon) a překládací příbor. Obsluha je zabezpečována mnoha pracovníky - předkrmář (bufetier), polévkář (potagier), nápojář (sommelier), pomocník (commis), kráječ (trancher), obvodový číšník (chef de rang), sběrač nádobí (débarrasseur), pokladní (caissier). Za organizaci práce je zodpovědný vedoucí stravovacího zařízení (mâitre d'hotel). Všichni pracovníci musí být velice kvalifikovaní a zruční.
- b) anglický servis – jeho podstata tkví v předvedení pokrmu hostovi dříve než je naporcován a připraven ke konzumaci. Obsluhující překládají hotové jídlo z keridonu. Anglický servis je také nejvhodnější formou při konečné úpravě pokrmu před hostem, například míchání salátů, vykostování masa a ryb, flambování.
- c) ruský servis – na stůl se mimo výzdobu předem zakládá pečivo, zákusky, studené předkrmy a nápoje v lahvích. Ve vhodném čase se na mísách přinese ostatní objednané jídlo, přičemž host se za pomoci překládacího příboru obsluhuje sám. (Orieška, 2010, s. 48)

2.1.2 Samoobsluha

Podstata tohoto systému obsluhy tkví v tom, že se část úkonů, které za jiných podmínek provádí obsluhující personál, přenáší na hosta samotného. Část je zabezpečována technologií a část vykonávají pracovníci odbytového úseku. Host si vybírá, objednává a přebírá pokrm. Po té si sám vybírá místo a odnáší si jídlo ke stolu. Ve většině případů také odnáší použité nádobí na určené místo. Personál restauračního zařízení zabezpečuje přípravu jídla na talíře, doplňování samoobslužných barů, vitrín a regálů. Dále vystavují účet a inkasují platby, zabezpečují pořádek a čistotu v prostorách hostinského zařízení, v jeho skladovacích prostorách a zázemí.

Zákazník se s nabídkou seznamuje prostřednictvím informační tabule. V dnešní době není nic výjimečného, že jsou informace aktuální nabídce poskytovány na digitálních obrazovkách.

V samoobsluze se také uplatňuje několik různých systémů:

- průběžný systém, pro nějž je charakteristická výdejní linka. Podél ní, v ohrazeném prostoru, zákazník prochází s podnosem a vybírá si z nabídky sortimentu. Na konci linky se nachází pokladna, u níž zaplatí za svou konzumaci. Výdejní linka je obvykle ve tvaru U nebo L. Tento systém samoobsluhy je typický zejména pro kafeterii.
- systém konzumačních lístků se využívá při nutnosti odbavit velké množství hostů rychle a všechny v určité době, nejčastěji samozřejmě v čase oběda. Konzumační lístek obdrží host při vstupu do hostinského zařízení. Personál zařízení na tento lístek zaznamenává veškerou hostovu konzumaci, která bude u pokladny uhrazena při odchodu hosta z restaurace. (Oriěška, 2010, s. 149)

2.1.3 Kombinované systémy obsluhy

U tohoto systému obsluhy se kombinují prvky individuální obsluhy a samoobsluhy a řadíme sem následující:

- Obsluha u barového pultu probíhá tak, že zákazník sedí na židli u pultu a tam je také obsluhován. Pult slouží nejen jako místo pro přípravu a výdej pokrmů, ale též k podávání a konzumaci.
- Bufetový (nabídkový) stůl se používá především při snídaních. Nicméně se tímto způsobem podávají i jídla a nápoje, které jsou předem přichystanou a v podstatě vystavenou nabídkou. Na teplé i na studené pokrmy a nápoje jsou speciální nádoby nebo vitríny. Podávané jídlo je rozděleno podle druhů a naservírováno tak, aby se dalo jednotlivě konzumovat. Tento systém obsluhy je možné zkombinovat s nabídkovým vozíkem. Je určen k nabídce teplých i studených jídel i nápojů a cukrářských výrobků. Jejich využití je však především v individuální obsluze případně ke sběru nádobí. Při konzumaci z bufetového stolu host hradí částku odpovídající jeho výběru.
- Etážová obsluha (servis) je charakteristická pro hotely vyšší klasifikace. Obsluhujícím je číšník, který poskytuje servis do pokoje hosta. Zákazník si takovou donášku objednává předem.

- Pultový prodej je typický pro hostinská zařízení doplňkového stravování a občerstvení jako například v bufetu, pekárně, bageterii nebo ve fast foodu. Koupené zboží zákazník konzumuje vsedě nebo vestoje nebo mimo zařízení.
- Ambulantní (pochůzkový) prodej se uplatňuje při kulturních, společenských nebo sportovních událostech mimo hostinské zařízení.

2.1.4 Prodej pomocí automatů

Automaty se využívají hlavně k prodeji doplňkového sortimentu. Jsou umístěovány na místech s vysokou koncentrací potenciálních spotřebitelů.

2.1.5 Obsluha při společném stolování

Pokud jde o společné stolování, jedná se především o obsluhu skupin hostů organizovaných s určitou obřadností. Opět je rozlišováno několik druhů například podle stolování a denní doby.

Jedná-li se o obsluhu účastníků organizovaného cestovního ruchu (zájezdů, pobytů), kteří přicházejí ke stolu společně, mají objednané stejné menu a za svou konzumaci platí předem nebo následně, hovoří se o obsluze **System table d'hote**. Pokrmy se začnou podávat až po té, co jsou všichni hosté u stolu přítomni. Polévka je podávána v terinách, avšak pro jídla je typičtější servis na talířích.

Table d'hote je ve skandinávských zemích označován nám známý pojem švédský stůl, neboli jedna ze samoobslužných forem stolování. Od bufetového stolu se liší tím, že host zaplatí jednotnou cenu a vybírá si neomezeně z nabízeného sortimentu.

Pozdě odpoledne, případně mezi 18. a 19. hodinou je organizován **koktejl**. Taková akce trvá asi dvě hodiny a konzumuje se vestoje. Společenský protokol je méně přísný – hosté přicházejí a odcházejí dle své libosti po dobu vyznačenou na pozvánce. Co se týče gastronomie, pokrmy jsou jednodušší, podávány jsou jednohubky, obložené chlebíčky a dezerty, které jsou obsluhujícími podávány z mís a táců. Samozřejmostí je však široký sortiment nápojů.

Pro větší počet hostů je vhodný **raut**. Je rozlišován raut klasický (po divadelní premiéře), obchodní (po významném jednání), reklamní (při módní přehlídce, degustaci), raut v přírodě – garden party (pořádá se v zahradě často s hudebním doprovodem), raut na lodi – river party nebo atypický raut. Při rautech probíhá konzumace taktéž vestoje. Rautový stůl je umístěován uprostřed místnosti, je dobře osvětlen a patřičně vyzdoben. Na něj se vkusně pokládají mísy,

pečivo, dezertní talíře, příbory a překládací příbory, ubrousky. Nápoje jsou na zvláštním stole a jsou nalévány ještě před začátkem rautu. Rautové pohoštění začíná při vstupu hostů nabídkou nápojů a chuťovek obsluhujícími. Další občerstvení probíhá samoobslužně až na závěrečnou kávu, která je servírovaná z podnosů, se kterými chodí obsluhující mezi hosty.

Banket je ovšem typický způsob slavnostního stolování. Hosté po celou dobu sedí u slavnostně založené tabule. U této akce je vyžadováno dodržování společenského protokolu. Obsluhující personál musí vynikat svou odborností a vysokým počtem, protože banket je spojen s luxusním servisem. Organizaci celého banketu a jednotlivých nástupů personálu má na starost vedoucí. Banketní menu je obsáhlé, začíná lehkými jídly, jež povzbuzují chuť, pokračuje jídly těžšími a závěrem se podávají opět jídla lehká.

Pro mladé lidi je vhodná například **bowle party**, u níž je společenský i gastronomický program spojený s podáváním několika druhů bowle, což je nízkoalkoholický nápoj s kousky ovoce.

Brunch je kombinací anglické snídaně a oběda (breakfast a lunch), tedy podávání vydatného teplého jídla od 10 do 13-15 hodin.

V odpoledních hodinách se také podává **čaj o páté** (afternoon tea break), k němuž se rovněž servírují chlebíčky, zákusky, mezi ženami jsou oblíbené likéry a mezi muži pálenka a cigarety či doutníky.

Pozvánka na sklenku vína je terminologicky označována jako **číše vína** (coupe de champagne). Akce je pořádána při slavnostních příležitostech a kromě šumivého vína se mohou podávat i likéry, džusy, pivo víno a k zakousnutí jsou podávány kanapky, chlebíčky a slané pečivo.

Protokolem se řídí společenská slavnostní událost nazývaná **recepce**. Může být chápána jako obdoba rautu, nicméně je společensky a protokolárně významnější, koná v reprezentativnějších prostorách a jídlo je zpravidla honosnější. (Orieška, 2010, s. 152-156)

Čím dál populárnějším je v dnešní době **catering**. Využívají ho pořadatelé velkých společenských akcí, svateb a oslav, neboť se jedná o profesionální zajištění výroby a servírování jídla a nápojů cateringovou společností. Zjišťuje kompletní servis od tvorby menu až po výzdobu prostor. Tuto službu lze realizovat takřka na jakémkoliv místě, v jakémkoliv čase, a to výhradně dle přání objednavatele. Uplatňuje se převážně tam, kde není účelné budovat kuchyň pro přípravu pokrmů. (Burian, Ryglová a Vajčnerová, 2011, s. 57)

3 KVALITA V SEKTORU STRAVOVACÍCH SLUŽEB

Kvalita celkového hostova zážitku je definovaná jako rozdíl mezi kvalitou, kterou host očekává a kvalitou, kterou host dostává. Pokud je kvalita dostávaná větší než očekávaná, host je nadmíru spokojen. (Ford, Heaton a Sturman, 2012, s. 20)

V minulosti tomu bývalo tak, že se stravovací služby rozvíjely se službami ubytovacími. Dnes je situace zdaleka jiná. Důraz se dává na zážitek, zábavu a společenské setkání. V závodním stravování jde ovšem převážně o uspokojení základní potřeby jídla a pití.

U stravovacích služeb je více než v jiných odvětvích důležité segmentovat cílovou skupinu zákazníků a přizpůsobit této identifikaci nabídku a cenu odpovídající úrovni služeb. Z toho vyplývá, že je posouzení kvality velice subjektivním pojmem, protože každý segment může hodnotit kvalitu odlišně. Některý host může ze zařízení odcházet zcela spokojený, ale jiný může nacházet nedostatky a postrádat naplnění svého očekávání.

United Nation's World Tourism Organization je jednou z nejdůležitějších mezinárodních organizací, která vytváří široké podvědomí o kvalitě v soukromém a veřejném sektoru služeb. Definiuje kvalitu jako *„výsledek procesu, který implikuje uspokojení všech obvyklých potřeb, požadavků a očekávání zákazníka, a to za přijatelnou cenu, v souladu se vzájemně přijatými podmínkami a základními determinanty kvality jako je bezpečí a jistota, hygiena, dostupnost, transparentnost, autenticita, harmonie turistických aktivit s lidským a přírodním prostředím.“* Těchto šest aspektů uvádí UNWTO jako šest základních standardů kvality.

Kvalitní hostinské zařízení tvoří několik oblastí:

- kvalita nabízených služeb, tedy jídel a nápojů
- kvalita obsluhy
- kvalita celého prostředí restaurace

Po shrnutí tedy celkově hovoříme o tzv. technické a funkční kvalitě poskytovaných služeb. A aby byl podnik úspěšný, aby byli zákazníci spokojeni, je třeba se na kvalitu dívat jako na tento celek, nikoliv na její dílčí části. Řídit kvalitu lze zavedením systému sledování a hodnocení kvality. Je třeba ve velké míře pracovat s lidskými zdroji, soustavně provoz kontrolovat, nastavit systém odpovědností a používat nástroje pro hodnocení kvality služeb. (Rašovská a Ryglová, 2017, s. 113)

Obecně-technické požadavky na provozovny restauračních zařízení, bez nichž by nemohly poskytovat kvalitní služby:

1. Provozy musí být udržovány v čistotě a dobrém technickém stavu
2. Uspořádání, konstrukce a velikost provozů musí umožňovat údržbu a desinfekci, musí vylučovat nebo minimalizovat kontaminaci z ovzduší, musí zabránit hromadění nečistot a umožňovat uplatňování správné hygienické praxe a musí mít dostatečné skladovací prostory
3. Na provoze musí být dostatek sociálních zařízení, umyvadel a přívod teplé a studené vody, prostředky na dodržování hygieny rukou
4. Musí být zajištěno odvětrávání a osvětlení
5. Pracovníci musí mít svůj prostor na převlékání, tedy šaty
6. V prostorách, kde se nachází potraviny, nesmí být skladovány čisticí a desinfekční prostředky
7. Zvláštní požadavky jsou na přípravu a zpracování jednotlivých potravin (Smetana a Krátká, 2009, s. 21)

Řízení kvality služeb poskytovaných v gastronomii zahrnuje následující činnosti:

- Dodržování standardů kvality – používání norem
- Školení pracujícího personálu
- Provádění kontrolní činnosti manažerem
- Sledování spokojenosti zákazníků
- Empatie a věnování pozornosti zaměstnancům

Standard neboli norma je snahou o zajištění nejkvalitnějšího provedení s dosažením spokojenosti zákazníka. Co se týče zaměstnanců, měla by zahrnovat:

- Požadavky na upravenost, vzhled, oblečení a osobní hygienu
- Způsob stolování, čistota stolů, prostření a čistota celkově provozu
- Způsob přivítání a navázání komunikace s hostem
- Způsob přijetí objednávky hosta
- Odbornost při obsluze
- Způsob vyúčtování a rozloučení se s hostem (Fišera, 2016, s. 128)

3.1 HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point)

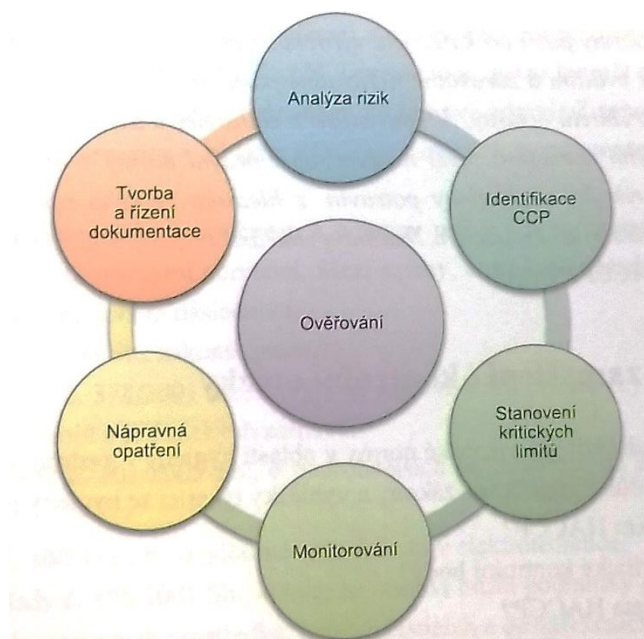
Činnost stravovacích a hostinských zařízení lze jednoznačně považovat za činnost vysoce odpovědnou a taktéž rizikovou z důvodu poskytování výživy. Je proto nezbytné dodržovat povinná opatření z oblasti hygieny a samotného zpracovávání potravin. (Rašovská a Ryglová, 2017, s. 113)

3.1.1 Princip normy

HACCP je systém kritických bodů zajišťujících preventivní a systematický přístup k včasné identifikaci rizika zdravotní závadnosti zároveň má zamezit jejímu vzniku. Tento systém kritických bodů je zaměřen na klíčové faktory, které ovlivňují bezpečnost a zdravotní nezávadnost potravin v celém potravinovém řetězci od zpracování suroviny až po prodej. Se zvýšenými požadavky na zdravotní nezávadnost potravin byla zavedena dobrovolná certifikace systému kritických bodů HACCP, v některých zemích však jako povinná.

Předcházení potravinovým podvodům se zásadně liší od prevence potravinové bezpečnosti nebo incidentů v oblasti ochrany potravin. Předcházení potravinovým podvodům by však mělo být začleněno do všech aspektů řízení bezpečnosti potravin a management by se této záležitosti měl maximálně věnovat. (Leadley, 2016, s. 11)

3.1.2 Sedm zásad – podstata HACCP



Obrázek 2 Zásady systému HACCP (Lukášková a Málek, 2012, s. 128)

- Analýza nebezpečí – provedení analýzy a identifikování všech rizik, kterým je nutné předcházet a musí být vyloučena nebo omezena na přijatelnou úroveň
- Stanovení kritických bodů – musí být stanovena jejich úroveň tak, aby se opět předcházelo riziku
- Stanovení znaků a kritických mezí v kritických bodech
- Vymezení systému monitorování v kritických bodech
- Určení nápravných opatření pokud z monitorování vyplývá, že kritické body nejsou dodržovány
- Zavedení ověřovacích postupů
- Zavedení dokumentace, která odpovídá velikosti podniku (Lukášková a Málek, 2012, s. 128)

3.1.3 Přínos normy pro organizaci

- přináší díky standardizaci procesů zefektivnění činnosti při řízení rizik
- umožní jednotlivým výrobcům prodávat své výrobky prostřednictvím nadnárodních řetězců
- sníží riziko kontaminace potravin nebo jejich znehodnocení a tím snižuje náklady organizace na řešení případných způsobených škod, snižuje náklady na znehodnocené vstupní suroviny
- redukuje náklady spojené s vážením, balením, ochranou a označováním
- zlepší přístup státních kontrolních úřadů (© ISO, online)

3.2 Český systém kvality služeb

Cestovní ruch je pro Českou republiku důležitým zdrojem příjmů, jelikož se podílí na rozvoji národního hospodářství a zvyšování zaměstnanosti. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR reagovalo na rostoucí význam kvality služeb v souvislosti s potřebou zvyšování konkurenceschopnosti organizací cestovního ruchu a to tak, že v roce 2010 v rámci Integrovaného operačního programu začalo projekt s názvem Národní systém kvality služeb. Záměrem projektu bylo přispět ke zvýšení kvality služeb cestovního ruchu, která je dle domácích i zahraničních návštěvníků v České republice dlouhodobě nízká. Ministerstvo pro místní rozvoj spolupracuje s vybranými profesními sdruženími v cestovním ruchu na správě projektu. Certifikované organizace získají značku, která pro zákazníka představuje příslib ověřené kvality a zároveň je oceněním pro zaměstnance celé organizace.

Český systém kvality služeb je založen na metodické příručce, standardu českého systému kvality služeb, která zprostředkovává informace organizacím cestovního ruchu, které chtějí být certifikované. Tento standart vychází z modelu SERVQUAL. (Gajdošík, Gúčík a Lencséssová, 2016, s. 82)

4 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ANALYTICKÝCH METOD

Následující kapitola popisuje použité metody, na nichž jsou založené analýzy této diplomové práce.

4.1 Ekonomická analýza

Význam ekonomických analýz spočívá v tom, že zpracované údaje z minulosti slouží jako podklad k plánování budoucnosti. Výstupy důležité pro rozhodovací proces jsou například statistiky, analýzy prodeje, dosažené parametry na jednotku výkonu a další. Významnou analýzou pro stanovení plánů výkonů a výkonových parametrů je Break-even analýza. Je již dlouhodobě uznávanou metodou sloužící ke sledování rentability.

B-E analýza pomáhá managementu mít pod kontrolou náklady, ceny, tržby a zisk. Je momentální relací mezi těmito aspekty podnikání. Pod bodem zvratu se rozumí objem tržeb, při nichž jsou pokryty variabilní i fixní náklady, a když se dosáhne bodu zvratu, vzniká zisk.

Rozdíl mezi variabilními náklady a tržbami se označuje jako příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku neboli mezi čistou prodejní cenou a přímými náklady. V praxi se o tomto pojmu hovoří také jako o hrubém rozpětí.

V propočtu B-E analýzy je vyjádřen procentním vztahem k tržbám:

$$\text{Faktor příspěvku v \%} = \frac{\text{tržby} - \text{variabilní náklady}}{\text{tržby}}$$

$$\text{Hraniční tržba} = \frac{\text{fixní náklady}}{\text{faktor příspěvku}}$$

Způsoby výpočtu zisku:

- a) Zisk = tržba – celkové náklady
- b) Zisk = (tržba * faktor příspěvku) – fixní náklady
- c) Zisk = (tržba – hraniční tržba) * faktor příspěvku

$$\text{Tržby při plánovaném zisku} = \frac{\text{plánovaný zisk} + \text{fixní náklady}}{\text{faktor příspěvku}} \quad (\text{Křížek a Neuhufus, 2014, s. 122-127})$$

4.1.1 Kalkulace cen jídel a nápojů

Kalkulace by měly být sestaveny tak, aby náklady vynaložené na produkci služeb a zboží, byly pokryty. Ostatně to je smyslem kalkulací. Zároveň také umožňují realizaci zisku. Pokud je provozovna nová, při tvorbě kalkulací se vychází z odhadu, pokud je již zavedená, je třeba vycházet ze zkušeností a vědomostí z minulých let.

Podkladem pro kalkulaci jsou následující skutečnosti:

- Přímé náklady – suroviny a materiál
- Nepřímé náklady – fixní náklady, mzdy zaměstnanců, mobiliář a inventář, vybavení provozu
- Zisk, jehož chce provozovna dosáhnout
- Zákonné normy – sazba DPH

Nejfrekventovanější kalkulační metodou je v gastronomii přírážková kalkulace (metoda použití koeficientů násobků). Východiskem pro tento typ kalkulace jsou přímé náklady, k nimž je připočtena požadovaná zisková přírážka, která by měla pokrýt nepřímé náklady a zároveň vytvořit zisk. Hodnota neboli výše ziskové přírážky se určuje dle zkušeností a dle výše cenových hladin konkurence.

$$\text{Prodejní cena} = \text{přímé náklady} + \text{zisková přírážka} + \text{DPH}$$

Při cenové kalkulaci se nesmí opomenout cenové rozdíly a rabat. Cenovými rozdíly se rozumí změny tržních cen, například v důsledku sezónnosti nebo inflace. Rabat je sleva, kterou poskytuje dodavatel surovin a zboží v případě vysokých a častých odběrů. Je vyjádřena procentem z prodejní ceny. Všeobecně se dá říci, že náklady na suroviny by se měly pohybovat kolem 30 % z dosaženého obrátu. (Lukášková a Málek, 2012, s. 100)

4.2 SWOT analýza

V cestovním ruchu se jedná o velmi často využívanou situační analýzu. Za pomoci zjištěných charakteristik je možné ujasnit marketingovou pozici, v čem je firma jedinečná a silná či slabá, co může prospět prodeji a posílení pozice a konečně co může firmu ohrozit. (Krulová, 2013, s. 103)

SWOT analýza slouží k diagnostice podnikatelského prostředí. Jedná se o analýzu slabých a silných stránek firmy (interní analýza) a příležitostí a ohrožení (externí analýza). Z hlediska

právě analýzy podnikatelského prostředí jsou pro jeho identifikaci důležitější externí faktory, ty jsou firmou neovlivnitelné. (Kašík a Franek, 2015, s. 32)

Podle Křížka a Neuhufuse je SWOT analýza komplexní metodou kvalitativního vyhodnocení všech relevantních stránek fungování firmy a její současné pozice. Zahrnuje postupy technik strategické analýzy. Jádrem této metody spočívá v klasifikaci faktorů silných a slabých stránek na straně jedné a na straně druhé v příležitostech a nebezpečí. Vzájemnou interakční analýzou těchto faktorů se dají získat kvalitativní informace.

SWOT je zkratkou anglických názvů:

Strengths – silné stránky = přednosti

Weaknesses – slabé stránky = nedostatky

Opportunities – příležitosti

Threats – hrozby

SWOT analýza je tedy v podstatě kombinací analýz dvou, S-W a O-T. Vychází z toho, že firma dosáhne úspěchu maximalizací předností a příležitostí a minimalizací či eliminováním nedostatků a hrozeb. Manažerům je tato analýza užitečná v mnoha směrech, jako zejména v hodnocení současné a budoucí pozice firmy. (Křížek a Neuhufus, 2014, s. 98)

4.3 SERVQUAL

V nabídce služeb existuje málo hmatatelných elementů kvality, proto se výzkumy zaměřily na aspekty nehmatatelné. Pro jejich měření bylo vyvinuto několik modelů, přičemž většina z nich zkoumá vztah mezi očekáváním zákazníka a vnímáním provedené služby. Nejpoužívanějším modelem pro měření kvality je model SERVQUAL. Základ tohoto konceptu představuje tzv. paradigma rozporu mezi představami zákazníků a tím, jaká služba je jim opravdu poskytnuta. Výzkum pomocí metody SERVQUAL je založen na GAP modelu, tedy modelu mezer, které zákazník mezi složkami procesu poskytování služeb vnímá. (s. 22, Červová)

Podle Klapalové byl tento dvojmodel původně navržený pro zlepšování služeb na základě z dotazníku získaných empirických znalostí. Lze jej ale použít také na základě interních znalostí, například dle zkušeností zaměstnanců. Zlepšování sledovaných služeb se docílí prostřednictvím nasměrování zdrojů v úsilí v oblastech dimenzí kvality, které byly zjištěny jako nedostatečné. Nedostatky vznikají i v jiných procesech, a to v rámci interakce mezi zákazní-

kem a managementem a zaměstnanci a mezi managementem a zaměstnanci. Právě zde se uplatňuje analýza mezer – GAP. Podstatná jsou očekávání a zkušenosti zákazníků. (Klapalová, 2012, s. 100)

Kvalita služeb se determinuje na základě více dimenzí, znaků:

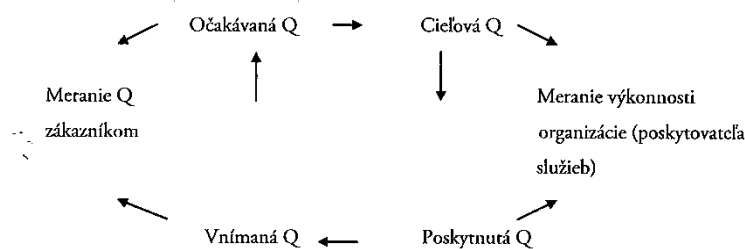
- Z pohledu zákazníka jde o očekávání existujících a potenciálních zákazníků. Měření kvality se obvykle vztahuje na potenciální kvalitu (například vybavenost zařízení), na proces poskytování služby (například kompetence zaměstnanců, jejich zdvořilost a ochota), nebo na výsledek poskytnutí služby (například výsledek absolvování vzdělávacího kurzu). Očekávání zákazníka nejsou pouze projevem jeho potřeb, ale i zkušenosti se službami v minulosti, s jejich propagací, komunikace se zákazníkem ve fázi koupě a v procesu poskytování služby, respektive doporučeními od jiných zákazníků.
- Z pohledu konkurence se jedná o úvahy o tom, jak může organizace cílenou strategií kvality profitovat proti konkurentům na relevantním trhu (například restaurace, když je v okolí více stravovacích zařízení). Strategickou konkurenční výhodou je kvalita poskytovaných služeb, proto je nezbytné najít přednosti vlastních služeb v porovnání s vlastními konkurenty.
- Z pohledu organizace jde o know-how, schopnost a pohotovost nabídky poskytovatele služby, schopného nabídnout a dodržet určitou úroveň kvality vzhledem k vybavenosti zařízení, kvalifikovanosti zaměstnanců, nabízenému sortimentu a využít všech těchto faktorů k úspěšné marketingové strategii.

Požadavky na kvalitu určuje zákazník a z jeho pohledu i z pohledu poskytovatele je důležitá složka kvality služeb, která rozlišuje několik dimenzí kvality:

- Očekávaná kvalita (sought quality) je zákazníkem požadovaná kvalita od poskytovatele služby
- Cílová kvalita (target quality) je ta, kterou chce dosáhnout poskytovatel
- Poskytnutá kvalita (delivered quality) je dosažena vzhledem k objektivním měřením kritérií kvality
- Vnímaná kvalita (perceived quality) je skutečný dojem zákazníka z poskytnuté služby. (Gajdošík, Gúčík a Lencséssová, 2016, s. 97)

Takový přístup však vychází z předpokladu, že hlavní činnost je prováděna podpůrnými činnostmi, a to:

1. Marketingovým přístupem, jehož úkolem je identifikovat poptávku cílových skupin zákazníků, jejich potřeby a přání, jakož i trendy v uspokojování potřeb
2. Návrhem, který obsahuje specifikaci služby pomocí znaků, jež vnímá zákazník a je schopný jejich posouzení (spolehlivost, zdvořilost nebo rychlost zaměstnanců)
3. Vlastní poskytování služby, tj. specifikace metod a postupů poskytování služby (pracovní nástroje, technologie) a její operativní řízení. (Gajdošík a Gúčík a Lencséssová, 2016, s. 98)



Obrázek 3 Slučka kvality služeb (Gajdošík a Gúčík a Lencséssová, 2016, s. 98)

4.3.1 RATER

Model SERVQUAL posuzuje kvalitu prostřednictvím spokojenosti zákazníka v pěti základních dimenzích kvality, které se označují také jako RATER:

- Spolehlivost (reliability) – dostupnost a schopnost službu poskytovat přesně a spolehlivě
- Odpovědný přístup (responsiveness) – ochota, citlivost přístupu k zákazníkovi, doručení promptní služby
- Jistota, důvěryhodnost (assurance) – kvalifikovanost personálu, znalosti, zdvořilost a schopnost vyvolat v zákazníkovi pocit důvěry
- Empatie (empathy) – vcítění se do individuálních přání, péče a pozornost věnovaná zákazníkovi, citlivý přístup
- Hmatatelnost (tangibles) – materializace služby a vliv prostředí na zákazníka (Rašovská a Rygllová, 2017, s. 63)

Těchto pět dimenzí se člení na dvacet dva ukazatelů, znaků kvality, které vstupují do formalizovaného dotazníku. Každý ze znaků se stává obsahem otázek, kdy zákazníci odpovídají uvedením čekávané a skutečně vnímané hodnoty. Logika rozdílů je obsahem GAP modelu.

4.3.2 GAP model

Gap model je rozdělen na dvě interakční roviny, rovinu poskytovatele služby a rovinu zákazníka. Pracuje s pěti rozpory, které mohou způsobit zákaznickou nespokojenost. Podstatou modelu je předpoklad základního rozporu (gap 5) mezi vnímanou a očekávanou kvalitou. Je funkcí dílčích čtyř rozporů, které mohou vzniknout při procesu plánování a poskytování služby. Aby firma tuto nejdůležitější mezeru eliminovala, potřebuje uzavřít všechny ostatní mezery na straně poskytovatele služby. (Rašovská a Ryglová, 2017, s. 63)

Gap model obsahuje pět až sedm mezer, a to:

1. Mezera mezi očekáváním zákazníků a pochopením těchto očekávání managementem
2. Mezera mezi managementem a pochopeným očekáváním zákazníků a specifikací očekávání do znaků kvality služby
3. Mezera mezi specifikací a skutečným výkonem
4. Mezera mezi skutečně poskytnutou službou a slibovanou (reklama)
5. Mezera mezi očekávanou službou a celkovou zkušeností zákazníka
6. Mezera mezi vnímanou kvalitou a odhadem managementu této vnímané kvality
7. Mezera mezi odhadem důsledků z vnímání kvality managementem a skutečnými důsledky. (Klapalová, 2012, s. 101)

Gap analýze odhaluje nedostatky v kvalitě služeb a určuje nástroje k jejich překonání. Prostřednictvím ní lze analyzovat příčiny vedoucí k rozdílům mezi očekáváním zákazníka a vnímaným výkonem. Model proto slouží ke kvantifikaci spokojenosti i hodnocení kvality.

Ryglová a Rašovská popisuje mezery následovně:

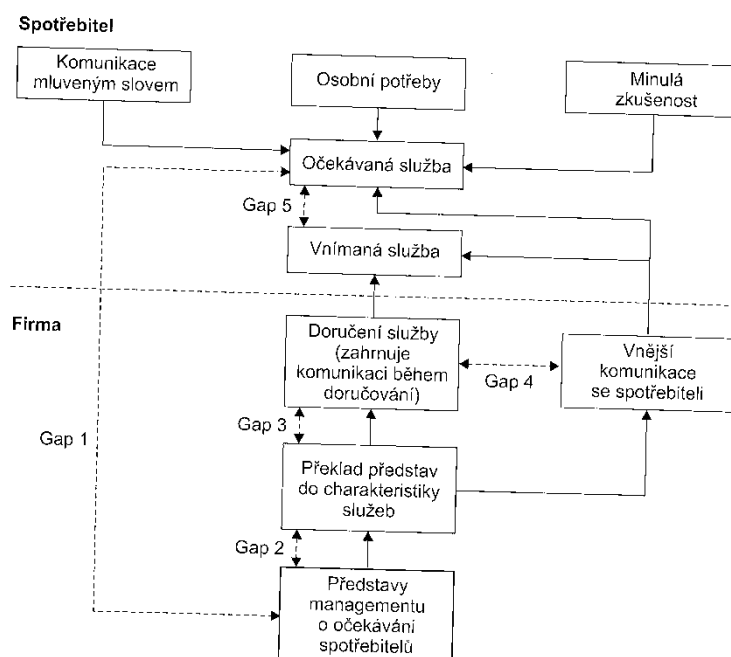
Gap 1 je rozpor mezi očekáváním zákazníků a představami managementu. Například management může chybně očekávat, že si zákazník v hotelu přeje každý den čisté povlečení. Nikdo to však doma takto nepraktikuje, tudíž takovou službu neocení.

Gap 2 je rozpor mezi představami managementu a tím, co zákazník od služby očekává. Management uplatňuje definované standardy pro poskytování oné služby. Příkladem může být italská snídaně, protože zákazník může očekávat bohatou snídani, nicméně jakmile zjistí, že sladká snídaně je v Itálii standardem, nemusí být nabídkou oslněn, ba dokonce může být nespokojen.

Gap 3 je rozpor mezi definovanými standardy a skutečným poskytnutím služby. K takovému rozporu může dojít na recepci nebo při servisu concierge, kdy pracovník není dostatečně motivován, případně proškolen, a neposkytuje tedy zákazníkovi službu na úrovni, které by poskytnuta být měla.

Gap 4 je rozpor mezi proklamovanou a poskytovanou úrovní služby. Poskytovatel by vždy měl nabízet pouze to, co je schopen zajistit a splnit. Měl by dodržovat, co je avizováno například v katalogu nebo jiných reklamních materiálech. Hotel tedy nebude nabízet bazén, pokud ho nemá.

Gap 5 je konečně rozdíl mezi očekávanou a vnímanou kvalitou služby. Službu zákazník hodnotí na základě srovnání svých očekávání s realitou skutečně poskytnuté hodnoty. Zákaznickovo očekávání je formováno jeho vlastní potřebou, představami, osobními zkušenostmi, marketingovou komunikací firmy i referencemi z jeho okolí či z internetu. K nespokojenosti zákazníka vede skutečnost, že služba nebyla poskytnuta tak, že by splnila jeho očekávání obdržené služby. (Rašovská a Ryglová, 2017, s. 64)



Obrázek 4 Gap model (Service Quality Model), model rozporů v poskytování služeb (Rašovská a Ryglová, 2017, s. 65)

Technika SERVQUAL původně pracuje s 22 nejpoužívanějšími znaky pro hodnocení kvality služeb, reprezentujícími pět výše popsanych dimenzí kvalitní služby. K měření slouží stan-

standardizovaný dotazník, ve kterém jsou znaky kvality transformovány do otázek ve formě Likertovy škály souhlasu s tvrzením. Ke každé otázce jsou formulovány dvě výpovědi. Jedna výpověď zjišťuje očekávání zákazníka a druhá odhaluje vnímání poskytované služby. Jednotlivé otázky jsou zákazníkem hodnoceny na sedmibodové Likertově hodnotící škále. 1 odpovídá silnému nesouhlasu a 7 silnému souhlasu s tvrzením. Při praktické aplikaci se častěji používá jen pětibodová škála souhlasu. Skóre lze vypočítat samostatně pro jednotlivé dvojice tvrzení (očekávání a vnímání), ale i pro výpočet souhrnného SERVQUAL za všechny dimenze. (Červová, 2013, s. 24)

V praxi se zákazník, jemuž je služba poskytována, nalézá ve třech rozdílných situacích (P – Perception, perceived services a E - Expectation, expected service):

1. $P = E$ – kvalita nakupované služby souhlasí s jejím vnímáním – zákazník akceptuje způsob a kvalitu nakupované služby, kvalita služby je uspokojující
2. $P < E$ – rozdíl mezi obdrženou službou a očekávanou je negativní – zákazník je nespokojený a zklamaný, protože způsob poskytnutí služby je nekompatibilní s jeho očekáváním, kvalita služby je neuspokojivá a neakceptovatelná – zákazník ji přerazuje nízkou kvalitou.
3. $P > E$ – rozdíl mezi obdrženou službou a očekávanou je pozitivní – zákazník je šťastný a má kladné pocity, protože poskytnutá služba předčila jeho očekávání – zákazník ji přiřazuje vysokou kvalitu – realizace služby získává klientův souhlas a hodnocení je determinováno superlativy (Tučková et al, 2014, s. 165)

Tato technika má několik výhod. Poskytovatel může výsledky použít nejen pro posouzení celkové kvality služeb, ale také pro identifikaci klíčových problémových dimenzí, na které by se poskytovatel měl zaměřit kvůli zvyšování spokojenosti svých zákazníků i kvality ním poskytovaných služeb. (Rašovská a Ryglová, 2017, s. 65)

Přestože se SERVQUAL neustále rozšiřuje a těší se popularitě, byl předmětem i mnohé kritiky, která byla rozdělena do teoretické a praktické oblasti.

Teoretická kritika zahrnuje následující problémy:

- Pragmatické námitky – SERVQUAL je založen spíše na diskonfirmačním než na subjektivním přístupu a nespĺňuje ustálená východiska ekonomické, statistické a psychologické teorie

- Model mezer – neexistuje dostatek důkazů potvrzujících předpoklad, že zákazníci hodnotí kvalitu služeb na základě rozdílu mezi vnímáním a očekáváním
- Orientace na proces - SERVQUAL se zaměřuje na poskytnutí služby, ne na samotný výsledek služby
- Dimenzionalita – pět dimenzí není univerzálních, jejich počet se liší dle kontextu

Kritika v praktické oblasti se týká:

- Očekávání – kromě něj používají spotřebitelé při hodnocení kvality služeb i standardy, SERVQUAL selhává při měření absolutního očekávání kvality služeb
- Složení položek – položky nezachycují variabilitu v rámci každé dimenzí kvality služeb
- MOT – moments of truth, okamžiky pravdy – hodnocení kvality služeb se může lišit od MOT k MOT
- Polarity – chybu respondenta způsobuje obrácená polarita položek na stupnici
- Počtu bodů stupnice – Likertova stupnice vykazuje nedostatky
- Dvojího vyplňování – respondenti mohou být znuženi a zmateni při vyplňování dotazníku zahrnující očekávání a verze zaměřené na vnímání
- Získané variability – celkový výsledek SERVQUAL vysvětluje neuspokojivý podíl variability (Červová, 2013, s. 25)

Z hlediska tradiční analýzy výsledků je metoda SERVQUAL založena na výsledcích průměru hodnocení pro každý faktor z očekávání a vnímání a na vahách pěti dimenzí kvality. Průměrné hodnocení pro každý faktor lze zjistit následujícím vztahem:

$$S_{xi} = P_{sr} - O_{sr}$$

Kde:

S_{xi} je výsledek SERVQUAL pro i faktor

P_{sr} je průměrné zákazníkovo vnímání kvality služby i faktoru

O_{sr} je průměrné zákazníkovo očekávání kvality služby i faktoru (Tučková et al, 2014, s. 169)

Poskytování služeb na určité úrovni je v gastronomických provozech základem. Všechno, co se v hostinských zařízeních dělá, má smysl pouze, pokud je zákazník spokojen. Nový koncept SERVQUAL metody byl aplikován dle následujícího vztahu:

$$S' = P/O$$

Kdy:

$S > 1$ – perfektní status (kvalita poskytovaných služeb předčila zákaznicko očekávání)

$S < 1$ – nežádoucí stav (očekávání nebyla v porovnání s poskytnutím splněna)

$S = 1$ (očekávání dočasně splněna). (Borkowski a Pešlová, 2008, s. 12)

4.4 Dotazování

Pokud je komunikace písemná, probíhá za pomoci dotazníku nebo ankety.

4.4.1 Dotazník

Nejdůležitější je při jeho tvorbě správnost sestavení. Nesprávně vytvořený dotazník může negativně ovlivnit získané informace a jeho výsledky po té neodpovídají reálným potřebám a cílům respondentů.

Správně sestavený dotazník by měl vyhovovat ve třech následujících bodech:

1. Účelová techničnost – je sestaven tak, aby byly otázky formulovány a sestaveny do takového konceptu, aby respondent odpovídal na to, co tvůrce dotazníku zajímá
2. Psychologie – úloha vyplnit dotazník musí na respondenta působit snadně, příjemně a chtěně. Respondentova odpověď má být stručná a pravdivá.
3. Srozumitelnost – odpovídajícímu musí být vše jasné, musí vědět, co se po něm žádá a jak má postupovat a co vyplňovat

K naplnění těchto bodů přispívají čtyři aspekty dotazníku:

- a) Celkový dojem – musí respondenta na první pohled upoutat svou grafikou, formátem, barva případně kvalita papíru, délka dotazníku, sled otázek a promyšlený koncept
- b) Formulace jednotlivých otázek – jednoznačnost a srozumitelnost dotazů, validita dotazů, sugesce otázek
- c) Typ otázek – otevřené a uzavřené otázky nebo jejich kombinace
- d) Manipulace s dotazníkem – zejména distribuce a návrat dotazníku, kontrola úplnosti a správnosti vyplněných dotazníků (Foret, 2008, s. 55)

4.4.1.1 Výzkum ad hoc

Výzkum ad hoc je takový, který je zpracován pro konkrétní a jednorázový účel. V praxi bývá tento výzkum označován jako customer research, neboli výzkum na zakázku pro aktuální konkrétní potřebu zadavatele.

Podstatou marketingového výzkumu, který je založen na dotazníkovém šetření je, že základní soubor reprezentují dotazovaní respondenti. Jeho snahou je, aby dotazovaní představovali co možná nejvěrnější zmenšeninu základního souboru. Tato množina se nazývá výběrový soubor.

4.4.1.2 Základní pravidla dotazníku

Ptát se je třeba na to, co skutečně potřebujeme vědět. Dotazy musí mít přímý vztah k účelu našeho výzkumu. Respondent musí mít chuť nám odpovědět, tudíž je podstatné stylistické sestavení dotazníku. Dotazy musí být pokládány jasně, formulaci musí dotazovaný rozumět.

4.4.1.3 Délka a členění dotazníku

V případě, že je dotazník delší, je účelné ho rozdělit do částí neboli sekcí. Naopak neúčelné je sestavovat dotazník z co nejvíce možných otázek, protože by to bylo na úkor odpovědí, jelikož respondentova pozornost upadá s délkou soustředění na dotazník. Je užitečnější tedy měřit délku dotazníku v minutách. Praxe říká, že respondent udrží svou pozornost bez problému v délce 10-15 min.

4.4.1.4 Uspořádání dotazníku

Pro úspěšnost výzkumu a efektivitu sběru by dotazník měl být sestaven podle osvědčených pravidel.

V úvodu neboli v intru, by mělo k představení dotazníku sloužit několik jasných a krátkých vět. Tazatel se v nich představí, informuje respondenta o účelu a orientační délce dotazníku.

Filtrační otázka – její cílem je filtrovat respondenty na základě toho, zda jsou základním souborem. Odpovědí na tuto otázku bude dotazovaný buď pokračovat v dotazníku, nebo nebude vyhovovat výběrovým kritériím a dotazování v tomto místě skončí.

Kvótní otázky – tyto otázky používáme, pokud je výběr respondentů kvótní. Nejčastěji se jedná o otázky dotazované na věk či vzdělání

Meritorní otázky – jde o tělo dotazníku, tedy o otázky, které se pojí k cíli výzkumu. Pro dotazník je tato část nejdůležitější.

Identifikační otázky – rozdělují dále respondenty do skupin a podskupin, tážou se například na místo bydliště, příjem apod. (Tahal, 2015, s. 40)

PRAKTICKÁ ČÁST

5 ANALYTICKÁ ČÁST

Analytická část je rozdělena na dvě části. Jako první je použita analytická metoda SWOT, nicméně první část je postavena na metodě SERVQUAL. Druhá část je zaměřena na analýzu nákladů a obrátového mixu.

5.1 Představení společnosti

Společnost Compass Group s.r.o. se řadí mezi přední světové poskytovatele závodního stravování a je také vedoucí cateringovou společností v České republice.

5.1.1 Základní informace

Obchodní firma: Compass Group Czech Republic s.r.o.

Datum zápisu do OR: 27. prosince 1990

Sídlo firmy: Jankovcova 1603/47a, Holešovice, 170 00 Praha 7

IČO: 00642215

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Základní kapitál: 52 000 000 Kč

5.1.2 Předmět podnikání

- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.
- Hostinská činnost.
- Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence.
- Prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin. (justice © 2012-2015, online)

5.1.3 O společnosti

Firma vymyslela několik unikátních konceptů. Je provozovatelem a vlastníkem restaurací, které spadají do školního, nemocničního, business ale i klasického závodního stravování ve výrobních firmách. Zaměstnává přes půl milionu zaměstnanců v padesáti zemích světa a servíruje zákazníkům přes pět miliard jídel ročně.

Diplomová práce je věnovaná komplexu skládajícího se z restaurace, kavárny a kantýny v business centru.

5.2 Eurest

Práce je zaměřena na konkrétní provoz nazývaný se Eurest a nacházející se v Brně, a to od října roku 2014. V hlavní budově je umístěna restaurace s barem, bageterií a výdejem obědů. V dalších budovách jsou kavárna a kantýna. Toto stravovací zařízení je určeno pouze pro klientovy zaměstnance, konceptuálně je tedy přizpůsobena jejich požadavkům a nárokům, jelikož jejich firemní prostředí je vysoce multikulturní. Na stravování není ze strany klienta přispíváno, a tak je spotřeba plně hrazena ze soukromých prostředků.

Restaurace

Vzhledem ke konceptu a množství zaměstnanců klienta je restaurace provozována formou pultového prodeje. K dispozici je zde bar se třemi kávovary a rozpeky, bageterie, určena na vlastní výrobu baget dle přání zákazníka a výdejní část s každodenní nabídkou ze tří nebo čtyř denních menu a jednoho obědového salátu. Na výdej obědů je přijat expedient. Dále jsou zde servírovány teplé (různé druhy masa, příloh a zeleniny), salátové a sladké bary, které jsou samoobslužné. Konzumace není ze strany klienta dotovaná, tudíž po výběru jídla je každý zaměstnanec zkasírován u pokladny. Kapacita restaurace je 150 míst.

Kavárna

Kavárna je do patnácti hodin provozována se servisem pultový prodej a po patnácté hodině je zaveden servis ke stolu. Kavárna nabízí prémiovou kávu, drobné občerstvení a dezerty. Sezónně nabízí také různé druhy nápojů či speciálních akcí. Kapacita kavárny je 40 míst.

Kantýna

V kantýně je taktéž zaveden pultový prodej. Nabízí především rychlé občerstvení v podobě baget, párků v rohlíku a dalšího doplňkového prodeje.

5.3 SWOT analýza

S-W analýza

Silné stránky

- Rekonstrukce – restaurace byla v roce 2017 celá rekonstruována. Změny nastaly ve veškerých prostorách, kde se pohybuje zákazník. Bar, výdej, jídelna a dokonce i zasedací místnosti v bezprostřední blízkosti restaurace, byly kompletně revitalizovány a nově vybaveny a převedeny do designu celého patra. Ze zázemí zaměstnanců Eurestu

byla zvětšena kuchyň a doplněna o výkonnější technologie. Stejně tak na bar byl praktičtěji uspořádán vzhledem k minulým zkušenostem z prodeje. Technologie byly obnoveny a přidány i zde.

- Normy a standardy - roce získala restaurace certifikát kvality a
- Mustry dokumentací - všechny restaurace společnosti Compass Group s.r.o. mají přístup na intranet. Zde může každý manažer najít mustr například na HACCP nebo pracovní smlouvy na HPP či DPP/DPČ
- Odborné poradenství - firma zaměstnává odborníky z každého sektoru (účetní, IT techniky, personalisty, projektanty, masterchefy a jiné. Tito lidé jsou při problémech na jednotlivých restauracích k dispozici a manažerovi dané restaurace se tak dostává cenného poradenství a případně i kontroly správnosti jeho postupů a rozhodnutí
- Informace od centrály – jakékoliv změny v zákoně, výhodné cenové nabídky nebo novinky ze světa gastronomie se manažer restaurace dozví z e-mailu, který přijde z centrály
- Pravidelná školení kuchařů – téměř každé dva měsíce absolvují šéfkuchaři a kuchaři školení na různá témata, která je usměrňují v jejich profesním působení a ukazují jim názorně moderní trendy v gastronomii
- Pravidelná školení manažerů – několikrát do roka probíhají školení také pro manažery jednotlivých restaurací, například na integrovaný systém řízení, bezpečnost a ochrana zdraví při práci a jiné. Jednou za rok je povinností manažera získat v mnoha oblastech certifikát pomocí e-learningu
- Korporátní pozice pro vyjednávání – výhodou je v tomto případě velikost a internacionálnost firmy Compass Group, jelikož má výhodnější pozici pro vyjednávání v oblasti ceny a kvality
- Gastronomický kalendář – na každý měsíc je dopředu centrálou vymyšlena gastronomická akce, která je i marketingově podpořena plakáty
- Přiznananá mzda – v gastronomii se většinou vyskytuje nešvar půlení mzdy. Jedna polovina je legálně přiznaná státu a orgánům a druhá je vyplácena tak zvaně na ruku. Firma Compass Group je světlou výjimkou, a žádné černé peníze nepraktikuje

Slabé stránky

- Omezené skladovací prostory – pro restauraci s pravidelným obratem milion a půl v netto hodnotě, jsou její skladovací prostory velice malé. Není tak dostatečně flexi-

bilní a připravena na neočekávanou poptávku ať už v kuchyni, na baru nebo v požadavcích na zajištění gastronomických akcí

- Limitující kapacita technologií v kuchyni i na výdeji – i přes rekonstrukci, která již proběhla, musím říct, že technologie není adekvátní opět vzhledem k poptávce a technologickým postupům zejména v kuchyni
- Nedostatek míst k sezení v jídelně – rekonstrukce bohužel nepomohla k rozšíření jídelny, právě naopak, Eurest přišel zhruba o 20 míst k sezení a je to znát. Spousta zákazníků si nemá s koupeným jídlem, kam sednout, odchází do kanceláří nebo v časech velké návštěvnosti vůbec nepřicházejí
- Marketing služeb v Eurestu – ze strany centrály jsou marketingové akce podporovány plakáty. Pokud to manažerovi restaurace nestačí, může požádat marketingové oddělení o rozšíření využití jejich služeb, nicméně plakáty jsou v dnešní době dražší cestou propagace a ne již zcela efektivní
- Snídaně – velké mezery má Eurest v nabídce snídaní. Zde je prostor, pro zvýšení tržeb, protože kupní síla existuje
- Centrální nákup – centrální nákup považují i za slabou stránku, jelikož firma nemůže jít se současnými trendy, jež jsou čerstvost místních dodavatelů
- Špatné rozložení obědových pokladen – neuzavírají prostor výdeje a nevzniká tam tedy dohled nad zákazníky. Jejich umístění je neefektivní, jelikož jsou v řadě za sebou místo vedle sebe, tudíž zákazníci čekají dlouho v jedné frontě a nemají si kam odložit tácy s pokrmy
- Fluktuace zaměstnanců – obrovským problémem v gastronomii obecně je fluktuace. Domnívám se, že za to může nevyhovující mzdové ohodnocení, které je častokrát přiznané legálně jen z půlky

O-T analýza

Příležitosti

- Obsluha kávovarů v kuchyňkách zaměstnanců – Klient má v prostorách svých kanceláří automaty a pákové kávovary, které nejsou v režii Eurestu. Jejich obsluha by sice znamenala přijetí nového zaměstnance, nicméně by tato činnost produkovala stálé, jisté tržby

- Kuchařské celebrity – restauracím bych doporučila častější návštěvy kuchařských mistrů ať už těch, kteří s firmou spolupracují nebo těch, kteří jsou mediálně známí
- Venkovní zahrádka - vzhledem k velkému nedostatku míst a celkově ke kultuře klienta a jeho přístupu k tomu, aby se jeho zaměstnanci cítili pohodlně, bych prodej podpořila vybudováním venkovní zahrádky
- Zaměstnanecké benefity – v dnešní době je zcela běžné, že obecně zaměstnanci si mohou vzít home office nebo sick day nebo mají dovolenou navíc. Firma Compass Group k tomu bohužel zatím nedospěla.

Hrozby

- Vypršení nájemní smlouvy – Eurest je v budově v pronájmu. Hrozí tedy, že pokud vyprší nájemní smlouva, může se stát, že s novými majiteli kanceláří nebude například prodloužena
- Vzrůstající konkurence v okolí – nyní se v okolí nachází jedna závodní jídelna a jedna menza. Nicméně trend restaurací a rychlého občerstvení stoupá
- Konkurence ze závodního stravování – Eurest má s klientem podepsaný kontrakt. Nicméně jeho platnost také někdy vyprší. Je možné, že klient po té osloví jiné firmy, které se závodním stravováním zabývají
- Závodní stravování jako přežitek – závodní stravování již není trendem. Je přežitkem. Zaměstnanci klienta se mohou rozhodnout pro jiný modernější způsob stravování
- Zavedení stravenek – v případě zavedení zaměstnaneckého benefitu stravenek, by klient již nepotřeboval zajišťovat stravování v místě vykonávání práce

5.4 SERVQUEL

První analytická část je zaměřena na zjištění spokojenosti zákazníků restaurace Eurest, ale také na hodnocení kvality z pohledu dvou manažerů ze společnosti Compass Group, s.r.o. Klient restaurace Eurest zaměstnává čtyři tisíce osob, přičemž dotazník vyplnilo 452 z nich. Dotazník jim byl poslán prostřednictvím odkazu do newsletteru, do kterého má každý zaměstnanec klienta přístup. Je rozdělen do tří podstatných oddílů a sestaven celkem z 22 otázek. Sběr dat netrval dlouho, jelikož všichni zaměstnanci pracují u počítače, tudíž kdo dotazník vyplnit chtěl, vyplnil jej téměř hned po jeho doručení. Konkrétně na dotazník mohl každý odpovídat v průběhu jednoho týdne. Celý dotazník byl vytvořen na survio.com a napsán

v anglickém jazyce. Jelikož firma oplývá multikulturním prostředím, byla nezbytná jazyková modifikace.

5.4.1 Dotazník

Nejprve bylo nutné se zamyslet nad vhodnými otázkami tak, aby byly správně položeny a aby byly účelové. Cílem je poznat aktuální očekávání klienta. Je třeba vědět, které faktory jsou pro něj klíčové, které nejvíce ovlivňují jeho spokojenost a které mají vliv na opětovný návrat do restaurace či na šíření referencí.

Níže prezentovaný dotazníkový výzkum je zaměřen na identifikaci klíčových faktorů kvality z pohledu klienta i managementu. Byl rozdělen do tří oblastí: kvalita služeb, vlastnosti restaurace a vlastnosti personálu, kde byl zkoumán význam rozhodujících faktorů pro zákazníka. Současně byl proveden výzkum se dvěma manažery společnosti Compass Group, s.r.o., a to s manažerem provozu a s oblastním manažerem. Jde tedy o hodnocení z pohledu spotřebitele i poskytovatele služby.

Zaměstnanci měli u každé otázky na výběr ze škály pěti bodů, přičemž hodnota 1 znamená nespokojen a hodnota 5 spokojen.

Tabulka 1 Bodové ohodnocení respondentů (vlastní zpracování)

Odpověď respondentů	Bodové ohodnocení
Nespokojen	1
Spíše nespokojen	2
Neutrální postoj	3
Spíše spokojen	4
Spokojen	5

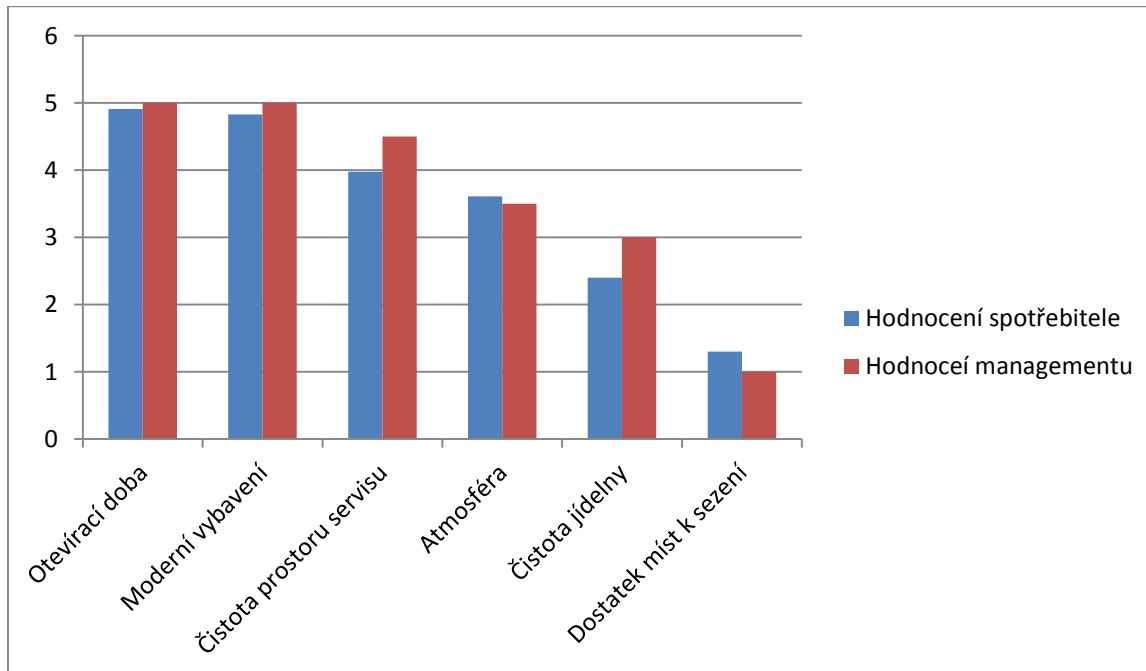
Níže je uvedena celá podoba dotazníku v původním, anglickém jazyce.

Z vyhodnocení survio.com bylo patrné, kolik zákazníků dalo jednotlivým otázkám jaké bodové ohodnocení. Abych vypočítala potřebné hodnocení, u jednotlivých otázek jsem sečetla hlasy bodových ohodnocení a vydělila počtem respondentů, tudíž 452. Níže uvedená tabulka uvádí rozdíl mezi hodnocením významu stejných faktorů spotřebiteli a managementem restaurace.

Tabulka 2 Gap 1 analýza – vlastnosti restaurace

Faktory	Hodnocení spotřebitele	Pořadí	Hodnocení managementu	Pořadí	Rozdíl (gap 1)
Čistota prostoru servisu	3,98	3	4,5	3	0,52
Čistota jídelny	2,4	5	3	5	0,6
Otevírací doba	4,91	1	5	1-2	0,09
Atmosféra	3,61	4	3,5	4	- 0,11
Dostatek míst k sezení	1,3	6	1	6	- 0,3
Moderní vybavení	4,83	2	5	1-2	0,17

Poslední sloupec tabulky (gap 1) obsahuje hodnotu rozdílu (rozpor) mezi hodnocením managementu a spotřebitele. Kladný rozdíl znamená, že všem hodnoceným faktorům ve skupině vlastností restaurace přiřadili manažeři větší důležitost než spotřebitelé. Největší rozdíly v hodnocení nastaly v oblasti čistoty jídelny (0,6), v čistotě v prostoru servisu a v dostatku míst k sezení. Vyšší hodnota záporného rozporu říká, že management nemusí investovat finanční prostředky ke zlepšení faktoru.



Graf 2 Faktory kvality restaurace, hodnocení významu spotřebitele a managementu

Graf znázorňuje pořadí důležitosti jednotlivých faktorů podle hodnocení spotřebitelů. Zákazník i management považují za nejdůležitější faktory otevírací doby a moderní vybavení. Také v ostatních faktorech se management se spotřebitelem shodli, pořadí určili stejné. A ani rozdíl

v bodovém ohodnocení není nijak významně odlišný. Na třetí místo určil spotřebitel i management čistotu prostoru a servisu. Na čtvrtém místě se nachází atmosféra, na pátém čistota jídelny a na posledním dostatek míst k sezení. Z první části dotazníku je patrné, že by se měl management věnovat zejména dostatku míst k sezení, dohlédnout nad čistotou jídelny a zapracovat na atmosféře v restauraci.

U každé otázky je maximum možných získaných bodů 5 při 452 respondentech. Níže uvedená tabulka je procentuálním vyjádření preferencí spotřebitelů a managementu.

Tabulka 3 Hodnocení vlastností restaurace dle spotřebitele a managementu v %

Faktory	Hodnocení spotřebitele v procentech	Hodnocení managementu
Čistota prostoru servisu	79%	90%
Čistota jídelny	48%	60%
Otevírací doba	98%	100%
Atmosféra	72%	70%
Dostatek míst k sezení	26%	20%
Moderní vybavení	96%	100%

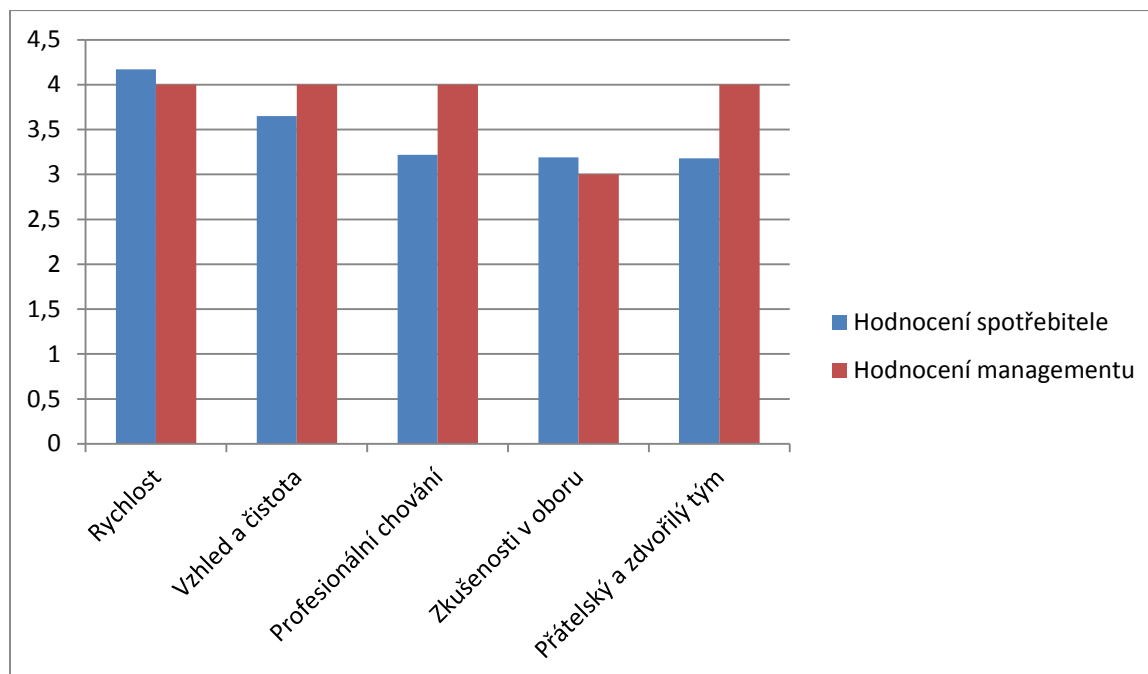
Nejvíce vyhovující je z pohledu spotřebitele i poskytovatele služby otevírací doba s 98% od spotřebitelů a 100% od poskytovatele. Za ní následuje moderní vybavení restaurace a třetí je čistota prostoru jídelny.

Tabulka 4 Gap 1 analýza – vlastnosti personálu

Faktory	Hodnocení spotřebitele	Pořadí	Hodnocení managementu	Pořadí	Rozdíl (gap 1)
Rychlost	4,17	1	4	1-4	- 0,17
Přátelský a zdvořilý tým	3,18	5	4	1-4	0,82
Profesionální chování	3,22	3	4	1-4	0,78
Vzhled a čistota	3,65	2	4	1-4	0,35
Zkušenosti v oboru	3,19	4	3	5	- 0,19

Kladný rozdíl gap 1 opět znamená, že všem hodnoceným faktorům ve skupině vlastnosti personálu přiřadili manažeři větší důležitost než spotřebitelé. Nejlépe dopadla rychlost z obou pohledů, po té vzhled a čistota a profesionální chování. Názory v pořadí se liší ve zkušenos-

tech v oboru a v přátelském a zdvořilém týmu. Management ohodnotil na poslední místo zkušenosti personálu v oboru, kdežto spotřebitel toto místo přiřadil přátelskému a zdvořilému týmu.



Graf 3 Faktory kvality vlastností personálu, hodnocení významu spotřebitele a managementu
Z grafu lze vyčíst důležitosti jednotlivých faktorů seřazených podle volby spotřebitelů. Zákazník i management považují za nejdůležitější rychlost personálu při obsluze zákazníka. Rozdíly jsou výraznější, než v předchozí části dotazníku. Zejména v případě profesionálního chování a v přátelskosti a zdvořilosti týmu se pohledy liší. Poskytovatel služby hodnotil v obou těchto případech lépe než spotřebitel.

Tabulka 5 Hodnocení vlastností personálu dle spotřebitele a managementu v %

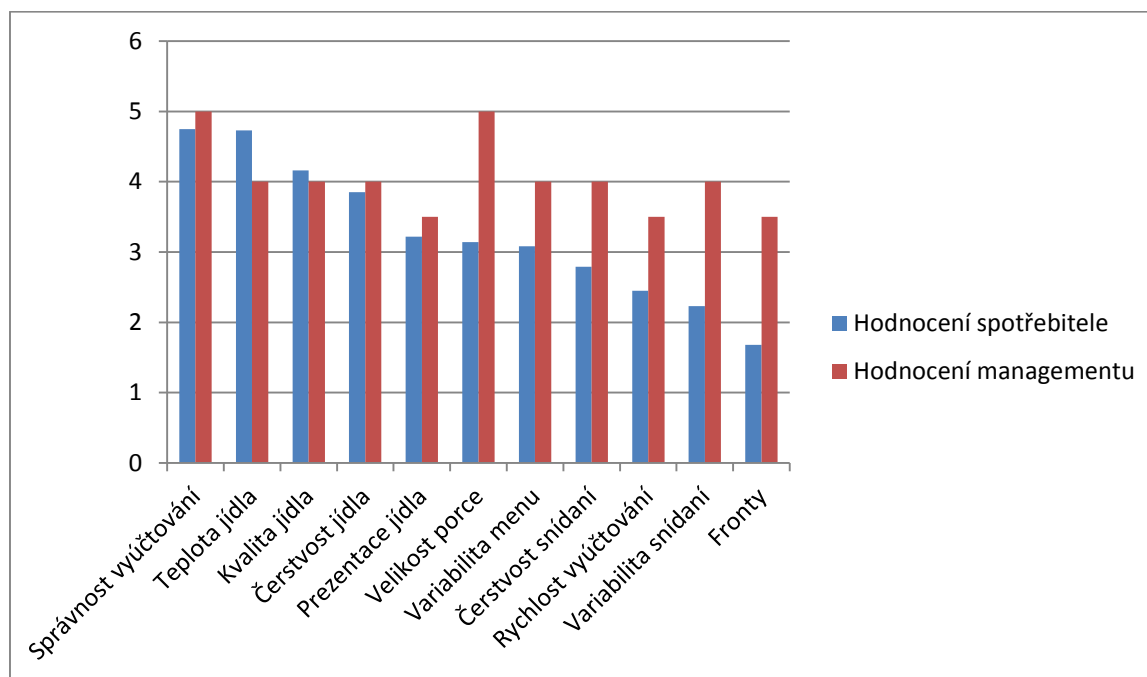
Faktory	Hodnocení spotřebitele v procentech	Hodnocení managementu
Rychlost	83%	80%
Vzhled a čistota	63%	80%
Profesionální chování	64%	80%
Zkušenosti v oboru	73%	80%
Přátelský a zdvořilý tým	63%	60%

Ve všech faktorech kromě rychlosti hodnotil management lépe než spotřebitel. Měl by se zaměřit zejména na přátelskosti a zdvořilosti svého týmu a na vzhledu a čistotě personálu.

Tabulka 6 Gap 1 analýza – kvalita jídla a služeb

Faktory	Hodnocení spotřebitele	Pořadí	Hodnocení managementu	Pořadí	Rozdíl (gap 1)
Kvalita jídla	4,16	3	4	3-8	- 0,16
Čerstvost jídla	3,85	4	4	3-8	0,15
Teplota jídla	4,73	2	4	3-8	- 0,73
Prezentace jídla	3,22	5	3,5	9-11	0,28
Variabilita menu	3,08	7	4	3-8	0,92
Správnost vyúčtování	4,75	1	5	1-2	0,25
Fronty	1,68	11	3,5	9-11	1,82
Rychlost vyúčtování	2,45	9	3,5	9-11	1,05
Velikost porce	3,14	6	5	1-2	1,86
Variabilita snídaní	2,23	10	4	3-8	1,77
Čerstvost snídaní	2,79	8	4	3-8	1,77

Na prvním místě z věcí, které si žádají zlepšení, bodovali spotřebitelé fronty. Aby management dosáhl větší spokojenosti svých zákazníků, měl by se také věnovat zlepšení snídaní a i jejich čerstvost. Pro spotřebitele je to důležité a označili snídaně za nejméně téměř nejméně kvalitní. S rychlostí vyúčtování bohužel mnoho dělat nelze, jelikož většina ze zákazníků platí kartou a celý proces přijetí transakce nejde urychlit. Naopak management zvolil ze nej- slabší místo prezentaci jídla, fronty a rychlost vyúčtování.



Graf 4 Faktory kvality jídla a služeb, hodnocení významu spotřebitele a managementu

Dle výše uvedeného grafu se polovina odpovědí spotřebitele a managementu příliš nelišila, avšak ve druhé polovině vznikly odchylky. Nejvíce se dva pohledy neshodly ve velikosti porce. Ze strany zákazníka je tato odpověď pouze subjektivní, neboť klient a Eurest mají jasně kontraktem domluvené velikosti porcí, tzn. gramáže masa a příloh, salátů, zapečených pokrmů a polévek. Proto management hodnotil zcela odlišně, protože dbá na velikost porcí a dodržuje smluvní podmínky spolupráce. Druhý největší rozdíl nastal při hodnocení ve frontách, dále ve snídaních a v kvalitě jídla.

Tabulka 7 Hodnocení kvality jídla a služeb

Faktory	Hodnocení spotřebitele	Hodnocení managementu
Kvalita jídla	83,2%	80%
Čerstvost jídla	77%	80%
Teplota jídla	94,6%	80%
Prezentace jídla	64,4%	70%
Variabilita menu	61,6%	80%
Správnost vyúčtování	95%	100%
Fronty	33,6%	70%
Rychlost vyúčtování	49%	70%
Velikost porce	62,8%	100%

Variabilita snídaní	44,6%	80% ^c
Čerstvost snídaní	55,8%	80%

Procentuálně nejlépe spotřebitelé hodnotili správnost vyúčtování, teplotu a kvalitu jídla.

5.5 Ekonomická analýza

Ekonomickou analýzu je nezbytné provést, jelikož je třeba mít ekonomickou situaci podniku pod kontrolou. Zároveň je příhodné najít volné zdroje, které mohou být efektivněji využity k poskytování vyšší kvality a úrovně služeb. Tato analytická část je zaměřena na analýzu nákladů za 4 roky existence provozu. Nejprve budou rozebrány náklady celkové, po té budou rozděleny pomocí klasifikační analýzy.

5.5.1 Sledování vývoje nákladů

Nejprve je nutné objasnit politiku fungování společnosti. Celosvětově je firemní stravování zmiňovaného klienta zajišťováno společností Compass Group s.r.o. Vzhledem k výšce obrátu patří k jednomu z nejdůležitějších klientů společnosti. I když v České Republice nemusí být tato restaurace rentabilní, jinde na světě může být až několikanásobně.

Společnost funguje na zcela jiné bázi než jiné restaurace. Dílčí stravovací zařízení společnosti Compass Group s.r.o. se přímo nepodílí na mzdách manažerů na vyšších úrovních ani na mzdách pracovníků centrály (marketing, IT, nákup apod.) Ceny za společnost v zemi vyjednává centrální nákup. Sice se snaží, aby byly co nejnižší při dané výši odběru, ale cena každé suroviny je o 30% vyšší z důvodu odvodu tohoto procentuálního navýšení centrále společnosti, ze kterých se pak hradí zmíněné například personální náklady na manažery.

Tabulka 8 Náklady a obraty (Kč)

Období	2014	2015	2016	2017
Náklady	4 564 110,-	17 984 210,-	18 644 290,-	18 439 580,-
Obrat	4 215 440,-	17 194 200,-	17 213 450,-	16 412 229,-
Ztráta	348 670,-	790 010,-	1 430 840,-	2 027 351,-

I přes respektování těchto skutečností v roce 2016 náklady neúměrně vzrostly kvůli plánované rekonstrukci restaurace. Poměrnou část uhradila společnost Compass Group s.r.o., avšak dru-

hou část klient. Závod Eurest začal tuto část klientovi splácet prostřednictvím měsíčního nájemného nebytových prostor. Tato skutečnost vyvolala značné zvýšení nákladů. V období rekonstrukce, která probíhala dva měsíce, přišel Eurest o příjmy, nicméně měl fixní a neovlivnitelné náklady.

V roce 2017 došlo sice k přijetí nového manažera, který snížil spotřebu surovin měsíčně o 3%, ale zároveň došlo ke koupi dlouhodobého majetku a technologií, čímž narostly odpisy.

Níže je uveden výčet nákladů, jejichž výše je vyčíslitelná a k dispozici:

CELKEM SPOTŘEBA SUROVIN

- Spotřeba surovin
- Režie na dovezená jídla
- Spotřeba surovin vlastní výroba
- Spotřeba surovin vývoz
- Spotřeba surovin vlastní výroba dovoz
- Spotřeba surovin - doplňkový prodej
- Spotřeba suroviny mražená jídla
- Spotřeba surovin - kantýna
- Spotřeba surovin cigarety
- Spotřeba surovin - automaty
- Spotřeba surovin gastronomické akce
- Náklady na prodané zboží
- Přeúčtované náklady - suroviny
- Přeúčtované náklady - režie dovezených jídel

CELKEM PERSONÁLNÍ NÁKLADY

- Hrubé mzdy
- Prémie
- Odměny
- Sociální a zdravotní pojištění
- Sociální náklady
- Pomocné síly
- Přeúčtované personální náklady
- Náhrady

CELKEM PROVOZNÍ NÁKLADY I

- Pomocný materiál
- Energie, média, vodné, stočné
- Čisticí prostředky
- Pracovní oblečení
- Kancelářský materiál
- Opravy a udržování
- Cestovné
- Reklama, reklamní mat., repre, dary
- Telefon, spoje
- Doprava
- Nakupované služby
- Škody, náhrady, pokuty
- Ostatní provozní náklady
- Přeúčtované provozní náklady
- IT aplikace
- IT infrastruktura
- Bankovní poplatky

CELKEM PROVOZNÍ NÁKLADY II

- Odpisy dlouhodobého majetku
- Drobné vybavení do 10tis.Kč
- Nájemné nebytových prostor
- Nájemné movitých věcí
- Leasing
- Daně + Pojistné

OST OSTATNÍ

- Finanční náklady – výnosy
- Licenční náklady
- Tržby Ven. comis Cent
- Dodavatelské provize

- Mimoř. náklady – výnosy
- Opravné položky
- Rezervy, odpisy pohledávek

5.5.2 Zaměstnanci

Neefektivně využití finanční prostředky je možné hledat i v personálních nákladech. Jelikož není společnost Compass Group s.r.o. výrobní, ale je zaměřena na poskytování služeb a není zde pravděpodobnost automatizace a robotizace, lidský faktor zde hraje velmi důležitou roli. Proto mzdy tvoří podstatnou část příjmů tohoto stravovacího zařízení.

Tabulka 9 Počet zaměstnanců a průměrná hrubá měsíční mzda

Období	2014	2015	2016	2017
Zaměstnanci	20	20	18	17
Průměrná hrubá měsíční mzda (Kč)	15 554,-	14 697,-	16 057,-	19 775,-

Z výše uvedené tabulky je patrné, že od roku 2015 má průměrná hrubá měsíční mzda vzestupnou tendenci při snižujícím se počtu zaměstnanců. Tento jev je způsoben nynějším trendem vzrůstajících nástupních mezd a zvyšujícím se nárokům na kvalifikovanost zaměstnanců a to zejména kuchařů. Domnívám se, že je to zapříčiněno momentální velice nízkou úrovní nezaměstnanosti a snahou konkurovat ve mzdách ostatním podnikům s cílem zamezit co nejvíce fluktuaci.

Při chybějícím personálu zaměstnanci pracují více přesčas, tudíž se zvyšují i odměny a osobní ohodnocení, která jsou do hrubé mzdy započítány. Výjimkou ve vzrůstající tendenci je rok 2014, kdy byl komplex otevřen, a hrubou měsíční mzdu navýšily odměny za otevření.

Všichni zaměstnanci jsou nyní zaměstnáni na hlavní pracovní poměr s pevně daným mzdovým výměrem, tudíž jim náleží 20 dní dovolené a možnost být práce neschopný s nárokem na poměrnou část mzdy, dle občanského zákona.

5.5.3 Klasifikační analýza

Klasifikační analýza znamená roztřídění jednotlivých nákladových položek na fixní a variabilní. Je zaměřena na zprůměrovaná data z celého roku 2017.

Tabulka 10 Fixní a variabilní náklady

Fixní náklady	
Celkem provozní náklady I (30%)	400 296,-
Celkem personální náklady (80%)	3 936 440,-
Celkem provozní náklady II	1 794 770,-
Celkem	6 131 506,-
Variabilní náklady	
Celkem spotřeba surovin	10 389 940,-
Celkem personální náklady (20%)	984 110,-
Celkem provozní náklady I (70%)	2 728 794,-
Celkem	13 118 734,-

Provozní náklady I a personální náklady mohou být označeny jako smíšené. Do fixních nákladů jsem zahrnuto 30% provozních nákladů I, neboť všechny dílčí části této skupiny nákladů je třeba uhradit vždy nezávisle na výšce obratu, tedy objemu výkonů (takové náklady můžeme označit za všeobecné). Stejná situace nastává i u 80% z personálních nákladů, které je taktéž třeba uhradit nezávisle na objemu výkonů.

Za variabilní složku personálních nákladů lze považovat odměny, přesčasy a brigádníky. 70% z provozních nákladů I považujeme taktéž za variabilní náklady, neboť je většina dílčích složek závislá na objemu výkonů (takové náklady můžeme označit za speciální).

5.5.4 Ovlivnitelné a neovlivnitelné náklady

V zájmu firmy je samozřejmě náklady řídit. Manažer restaurace musí mít pod kontrolou náklady na spotřebu surovin, u kterých se snaží, aby jejich procento vůči obratu bylo co nejnižší.

Tabulka 11 Spotřeba surovin

Období	2014	2015	2016	2017
Obrat	4 215 440,-	17 194 200,-	17 213 450,-	16 412 229,-
Spotřeba surovin	2 832 040,-	11 276 570,-	11 448 410,-	10 389 940,-
Spotřeba procentuálně	0,67%	0,65%	0,66%	0,63%

Z tabulky je patrné, že znatelná úspora ve spotřebě surovin, a to až o 3%, nastala v roce 2017. Způsobilo to přijetí nového manažera, který se začal věnovat hlavně spotřebě surovin v kuchyni, tudíž spotřebě surovin na vlastní výrobu.

V neposlední řadě se dají ovlivnit i některé z provozních nákladů I, například spotřeba pomocného materiálu, čisticích prostředků, pracovního oblečení a kancelářského materiálu. A to tím, že se zaměstnanci budou chovat úsporně.

Obecně je v gastronomii velice důležité mít pod kontrolou skladové zásoby, sledovat množství objednávaného zboží a kontrolovat data spotřeby.

5.5.5 Plánování nákladů

Manažer restaurace sestavuje vždy ke dvacátému dni v měsíci odhad obrátu a nákladů. Zde se zohledňují dosavadní tržby, a co restauraci ještě čeká do konce měsíce, což by bylo možné označit jako dohadné položky. Je třeba dbát na počet provozních dnů, tedy jestli nejsou státní svátky, na vybírání dovolených a pokud je třeba vynaložit extra náklady například na pořízení vybavení nebo nepravidelných dražších zásob, v odhadu se musí tyto skutečnosti projevit. Plánování na vyšší úrovni nepodléhá manažerovi restaurace, nýbrž oblastnímu manažerovi a regionálnímu řediteli.

5.5.6 Ohraničené náklady

Dílčí restaurace firmy Compass Groups těmito náklady nepracují. Firma je pojištěna centrálně a pojištění např. nemovitých věcí zajišťuje převážně vlastník objektu - klient. Rezervy si dílčí restaurace také nevytvářejí. Pokud je třeba do restaurace pořídit vybavení nad 3.000,- Kč, je nezbytné požádat o schválení oblastního manažera. Ten po té zohlední finanční stav restaurace a frekvenci pořizování nového vybavení. Oblastní manažer tento požadavek buďto schválí nebo zamítne.

5.6 Kalkulace

Co se týče kalkulací pokrmů, každá dílčí restaurace využívá jednotný kalkulační program, který je napojen a pravidelně aktualizován přes interní portál firmy. Na jídla jsou mnohdy stanovené surovinové limity, které je třeba dodržovat. Na prvním obrázku je daná norma z kalkulačního programu. Zde se dá měnit pouze počet porcí a gramáž masa a gramáž celkové porce. Lze změnit i jednotlivou surovinu, ale v takovém případě program hlásí uživateli neschválenou recepturu.

Úprava receptu		Zpět na Lístek	Zpět na zadání	Tisk pro kuchaře	Zpět na Obsah																
Alergeny		KALKULAČNÍ - RECEPTNÍ LIST												Nutriční hodnoty: (na 1.porcí koeficient 1)		Charakteristika jídla					
7	9													Kniha receptur		Italské rizoto v jamí variantě s chřestem, konzistence lehce lepkavá, chuť jemně nakyslá, doplněné sýrem granna padano					
NÁZEV receptu		HMOTNOST JEDNÉ PORCE:		Z TOHO MASA:		EH 1 porce:		Receptura č.		rondon		Celkem porcí - podle koeficientu		19.04.2017							
R-Chřestové rizoto s parmezánem		0.19		0.26		0.30		1234		1727		1974		2468							
		0.44		0.56		0.370		2961		3702											
Druh výdeje		Druh jídla:		SUROVINY		MJ		Cena		Množství i surovin na: stanovený počet porcí		žádané suroviny		Celkem Kč		Skutečně vydané					
		Bezmasé		zaMJ		Sur. na 1. porci s koef. 1				K-0.5		K-0.7		K-0.8		K-1		K-1.2		K-1.5	
Kód	dodav.									0.5		0.7		0.8		1		1.2		1.5	
xxx		voda pitná		l		0.0		0.15								1.5					
40715109	PAAR	olivový olej		l		169,53		0.01								0.1				16,95	
40202371	PAAR	Másto přepeštěné 2,5kg		kg		271,59		0,008								0,08				21,73	
1233001	ldera/BOV	šalotka		kg		87,5		0.015								0,15				13,13	
CEL07A	ldera/BOV	řapíkatý celer		kg		69,5		0,06								0,6				41,70	
46710014	PAAR	ryže kulatozrná		kg		46,39		0,1								1				46,39	
3499	PAAR	víno bílé		l		23,60		0,05								0,5				11,80	
	ldera/BOV	chřest zelený		kg		342,00		0,1								1				342,00	
MAT01	ldera/BOV	bylinky-máta		kg		551,0		0,005								0,05				27,55	
CIT03A	ldera/BOV	citrony		kg		85,00		0,01								0,1				8,50	
40116104	PAAR	sůl		kg		7,1		0,002								0,02				0,14	
42809525	PAAR	pepř mletý		kg		416,35		0,0001								0,001				0,42	
42809019	PAAR	tymián		kg		925,32		0,0005								0,005				4,63	
3384	scom Gast	strouhaných sýrů Gran M		kg		281,66		0,02								0,2				56,33	
Poznámka o zápise				cena za 1. porci:		29,56		41,39		47,30		59,13		70,95		88,69		žádané			
do skladní karty				cena za 10 porcí:		295,63		413,88		473,01		591,26		709,51		886,89		vydané			
Výhotovil		Vydal		Přijal		cena za plán.porcí:												celkem Kč		591,26	

Obrázek 5 Příklad kalkulace z kalkulačního programu

Pokud chce manažer dané restaurace podávat i jiné pokrmy, může si vytvořit vlastní kalkulaci (obrázek č. 2), musí ovšem uvažovat tak, aby surovinové náklady byly reálné, tudíž musí být v konečném důsledku cena pokrmu adekvátní kupní síle klienta a zároveň ziskovosti restaurace.

Kalkulace krémové rizoto						
	TJ	10 porcí	CZK (VAT included)/kg	CZK/10porcí	CZK/1 porce	
cibule	kg	0,15	18,9	2,835	0,2835	
rýže kulatorznná	kg	0,8	57,1	45,68	4,568	
sůl	kg	0,01	8,05	0,0805	0,00805	
máslo	kg	0,25	187,44	46,86	4,686	
parmazán	kg	0,4	276,65	110,66	11,066	
víno bílé	l	0,25	92,14	23,035	2,3035	
smetana 30%	l	1	73,2	73,2	7,32	
Σ celkem					30,23505	
cibuli orestovat do zlatova na másle						
přidáme rýži a orestujeme (opečeme)						
podlejeme vínem a ovaříme						
přilejeme vývar a a podusíme do poloměkka						
do poloměkkého rizota nalejeme smetanu a dovaříme do měkka - rizoto musí být krémové						
při servisu na rizoto servírujeme na kostky opečené kuřecí maso a na hoblinky nastrouhaný parmazán						

Obrázek 6 Příklad kalkulace provedené manažerem

Z kalkulace se manažer hlavně dozví, jednotlivé ceny surovin (většinou jsou pokrmy zkalkulovány na 10 porcí/1porci), výši surovinových nákladů celkem na porci, což je důležité pro dodržení surovinového limitu. Cena jídla a i nejprodávanějších výrobků z doplňkového prodeje je kontraktem s klientem smluvně daná.

Tyto kalkulace se připravují pro vydávaná „meníčková“ jídla. Co se týče teplého baru, zde je stanovena jednotná prodejní cena příloh 180 Kč/kg, kuřecího a vepřového masa 330 Kč/kg a hovězího případně panenky a jiných mas, u kterých je vyšší pořizovací cena 420 Kč/kg. U salátového baru je cena 150 Kč/kg. Zákazník si jídlo z teplého baru nabírá sám. Po té jde k pokladní, která mu za pomoci váhy vyúčtuje cenu jídla. Sám si jídlo na tácu odnese ke stolu nebo do kanceláře.

5.7 Break-Even-point analýza

Tato analýza je sestavena podle příkladu užití B-E analýzy v praxi – restaurace od autorů Křížka a Neufuse. Níže uvedený systém je používán téměř po celém hotelovém světě pro svou srozumitelnou vypovídající schopnost.

Analyzují průměrná data za rok 2017.

Tabulka 12 Výkaz zisku a ztrát 2017

Tržby	V tis. Kč	%
Tržby za suroviny	2 730,83	16,6
Tržby za režie	1 530,08	9,3

Tržby vlastní výroba	2 896,47	17,7
Tržby kantýna	8 867,46	54
Tržby gastronomické akce	387,39	2,4
Tržby celkem	16 412,22	100
Náklady		
Spotřeba surovin	1 847,22	10
Režie na dovezená jídla	263,04	1,4
Spotřeba surovin vlastní výroba	1 966,94	10,7
Spotřeba surovin kantýna	5 992,5	32,5
Spotřeba surovin gastronomické akce	320,24	1,7
Celkem personální náklady	4 920,55	26,7
Celkem provozní náklady	3 129,09	17
Náklady celkem	18 439,58	112
HV před zdaněním	-2 027,36	-12

V tabulce jsou zapsány procentuální účasti jednotlivých položek z tržeb a nákladů. Největší obrát má Eurest z kantýny. Do této skupiny tržeb je zařazen veškerý doplňkový prodej, kam patří nápoje, cukrovinky, dovážené zákusky a hlavně káva. V průměru je za kávu brutto obrát přes 400 000,- Kč. Kantýna by se v řeči BCG matice dala nazvat jako „dojná kráva“. Do vlastní výroby jsou zařazeny bagety a cukrářské výrobky ze studené kuchyně. Tržby za kuchyň se skládají z tržeb za suroviny a za režie, tudíž 25,9% z obrátu. Zde je dle našeho názoru obrovský potenciál. Kdyby se návštěvnost během obědů rovnoměrně rozložila do 4 hodin – po dobu celého výdeje, obrát by se mohl zdvojnásobit. Nedostatečně je využita také návštěvnost snídaní.

Největší podíl na nákladech je 32,5% spotřeba surovin kantýna. Marže na těchto výrobcích je kromě kávy 30-50%, což odpovídá porovnáním nákladů a obrátu za kantýnu. Marže na kávu je v průměru 500%.

5.7.1 Příspěvek na úhradu fixních nákladů

Tímto pojmem rozumíme rozdíl mezi tržbami a variabilními náklady, do slovníku jídelního lístku přeloženo jako rozdíl mezi čistou prodejní cenou a přímými náklady. Hovoříme tedy o tzv. hrubém rozpětí.

$$\text{Faktor příspěvku v \%} = \frac{16412,22 - 13118,734}{16412,22}$$

Faktor příspěvku v % = $0,2007 = 20,07\%$

Tento příspěvek ve výši 20% reprezentuje hodnotu, kterou představuje každý prodej a slouží k pokrytí fixních nákladů a potom přináší zisk.

5.8 Obratový mix

Následující tabulka slouží k ujasnění si skladby tržebních středisek. Bohužel ze skladového programu nedostaneme přesné výsledky za jednotlivé skupiny sortimentu v ročním vyjádření. Musíme tedy výsledky vyjádřit na měsíční úrovni a to v průměrném měsíci jako byl říjen 2017.

Tabulka 13 Obratový mix

Množství	Sortiment	Celkem brutto v Kč	%
1 648	Polévky	26 368	1,6
3 355	Jídla	256 454,27	16
1 286	Saláty	31 077	1,9
7 798	Pečivo	108 641	6,8
8 167	Nápoje	181 917	11,3
16 915	Káva	421 206	26,3
1 441	Cukrovinky	19 075	1,2
2 559	Teplý bar	137 201,54	8,6
1 487	Lahůdky	26 405	1,6
1 001	Snídaně	42 669,6	2,7
935	Zákusky	18 433	1,1
1 182	Mléčné výrobky	20 844	1,3
415	Mražené výrobky	8 991	0,6
317	Ovoce, zelenina	3 521	0,2
823	Vlastní výroba	40 068	2,5
6 061	Bagety	212 972,72	13,3
712	Čaj	14 202	0,9
21	Drogerie	306	0,019
823	Vlastní výroba	40 068	2,5
	Obrat celkem brutto	1 604 496,83	100

I z této tabulky je patrné, že největší podíl na obratu v říjnu 2017 měla káva podílející se 26,3%. Druhým nejdůležitějším sortimentem jsou jídla a třetím bagety. U tohoto sortimentu je třeba neustále srovnávat ceny s konkurencí, hledat způsoby úspory nákladů, tedy hlavně hlídat spotřebu.

5.9 Hraniční tržba

Hraniční tržba, neboli bod zvratu závodu, determinují následovně:

$$\text{Hraniční tržba} = \frac{6131,506}{0,2007} = 30\,548 \text{ tis Kč}$$

Závod nebude v tzv. červených číslech při ročním brutto obratu ve výši 30 548 000,- Kč. Domnívám se, že by mohl být i nižší z důvodu složitého rozpočtu fixních nákladů, tudíž odchylek ve stanovení těchto nákladů.

5.10 Výše tržeb při plánovaném zisku

V případě závodu Eurest případně stačí, když se dostane alespoň na nulu $\rightarrow HV=0$, jelikož se centrále odvádí již zmiňovaných 30% z nákupu surovin.

Za suroviny závod zaplatil v roce 2017 částku 10 389,94 tis. Kč, přičemž 30% z této částky činí 3 116,98 tis. Kč.

Plánovaný zisk bude tedy roční ztráta 2017 ve výši 2 027,36 tis. Kč.

$$\text{Tržba} = \frac{2027,36 + 6131,506}{0,2007} = 40\,652 \text{ tis. Kč (3 387,7 tis. Kč měsíčně)}$$

Výše ročních tržeb závodu při zisku 2 027 360,- Kč by měla být 40 652 000,- Kč, tedy 3 387 700,- Kč měsíčně.

6 ZÁVĚR Z ANALYTICKÉ ČÁSTI

Závěr z analytické části lze sestavit z jednotlivých analýz, které již byly provedeny. Z kapitoly 5.3 SWOT analýza vyplývá, že firma může těžit ze své velikosti a dlouholetosti na trhu. Má vypracované různé normy a standardy, které například malý restauracím a soukromým osobám častokrát chybí. Má na centrále jednotlivá oddělení, která ve svém oboru poskytnou poradenství manažerům jednotlivých restaurací a pravidelně dochází ke školení a zlepšování kuchařů. Slabé stránky vidím v Eurestu jako jednotlivci, například má malé skladovací prostory, limitující kapacitu technologií v kuchyni a na výdeji a nedostatek míst k sezení v jídelně. Velkou mezeru má Eurest ve snídaních, jelikož nabízí nezajímavý a stereotipní sortiment. V neposlední řadě musí stejně jako ostatní společnosti ve stravovacím a ubytovacím sektoru služeb bojovat s fluktuací zaměstnanců, která je spojena s jejich neodborností a špatnou motivací.

Z analytické části 5.4 SERVQUEL vyplývají podobné výsledky. Na základě dotazníku respondenti uvedli, že z vlastností restaurace jsou nejvíce nespokojeni s nedostatkem míst k sezení a s čistotou jídelny. Čistotu jídelny však zajišťuje úklidová služba klienta. Mezi méně ohodnoceným je také atmosféra restaurace. Hodnocení vlastností personálu dopadlo nadprůměrně, nicméně lze zlepšit přátelskost, zdvořilost a profesionalitu týmu. Z analýzy kvality jídla a služeb jsou zákazníci nejméně spokojeni s frontami, které velice často vznikají hlavně v čase obědů. Dále byly nejméně body ohodnoceny snídaně, jejich čerstvost a variabilita.

V kapitole 5.5. Ekonomická analýza byly nejprve analyzovány náklady a obraty restaurace. Dále personální náklady, které jsou téměř třetinou z celkové výše obratu. Dále je uvedena analýza bodu zvratu, přičemž příspěvek na úhradu fixních nákladů činí 20,07%. Důkladná analýza je věnována obratovému mixu, aby byly zjištěny podíly na tvorbě obratu a tudíž, aby bylo jasné, kterému sortimentu je třeba se nejvíce věnovat.

7 PROJEKTOVÁ ČÁST

Projektová část diplomové práce je soustředěna na realizaci opatření, která mají zajistit zvýšení úrovně služeb v restauraci Eurest. Je rozdělena na doporučení vedoucí ke zvýšení kvality služeb v Eurestu a doporučení ekonomická.

7.1 Identifikace projektu

Restaurace Eurest se těší stálé, ale i stále nové klientele díky migraci zaměstnanců klienta internacionálně mezi jeho pobočkami. Díky tomuto jejich světoběžnictví je nutné reagovat na aktuální moderní trendy a snažit se dostat jméno, které má Compass Group v jiných státech.

I přes nedávnou rekonstrukci a zavedení opatření, vedoucích k zákaznickově spokojenosti, existuje mnoho oblastí, které je možné zlepšit a slabé články provozu odstranit. Na základě dotazníku, který spotřebitelé vyplňovali, a na základě názoru managementu jsem identifikovala následující nedostatky:

- Presentace jídla a velikost porcí
- Variabilita menu
- Fronty
- Čerstvost snídaní a jejich variabilita
- Chování zaměstnanců, jejich zkušenosti a upravenost
- Nedostatek míst k sezení
- Čistota restaurace a atmosféra

Na základě identifikovaných nedostatků budou navržena opatření a doporučení, vedoucí k minimalizaci nespokojenosti zákazníka a zlepšení úrovně poskytovaných služeb.

7.2 Cíle projektu

Hlavním cílem projektu je zvýšení úrovně služeb, které je možno docílit dílčími činnostmi. Zvýšení úrovně služeb bude vést ke zvýšení celkové spokojenosti zákazníka.

Za dílčí cíl projektu lze rozhodně považovat udržení stávající návštěvnosti restaurace, nebo dokonce zvýšit návštěvnost, získat stálou klientelu a dostat jméno moderní restaurace držící aktuální trendy. V neposlední řadě je důležitá zpětná vazba, tedy zhodnocení provedených změn pomocí periodického dotazníkového šetření.

7.3 Navrhovaná kvalitativní doporučení

Tato část projektu se zabývá popisem jednotlivých návrhů řešení, reagující na identifikované nedostatky. Je účelové specificky popsat jednotlivé návrhy tak, aby mohly být managementem Eurestu posouzeny. Bude představen jejich přínos a efektivnost.

7.3.1 Mystery shopping

Tato kvalitativní metoda výzkumu je výborným nástrojem pro měření kvality poskytovaných služeb. Zavedením této techniky sběru dat lze zajistit kontrolu kvality služeb i v nepřítomnosti managementu. Vzhledem ke třem střediskům, ze kterých se provoz skládá, je jeho aplikování více než žádoucí. Není v moci manažera být na všech střediscích 12 hod denně. Touto metodou lze zajistit kontrolu správnosti poskytování služeb anonymně, bez toho, aniž by personál věděl, že je kontrolován.

Mystery shopper se při každé své návštěvě zaměří na jiný úsek provozu. Zde je výčet několika možných účelů návštěv, kontrol:

- Počet personálu – v nepřítomnosti manažera je podstatné, aby byl na každém středisku přesný počet pracujícího personálu z důvodu zajištění služby
- Upravenost a chování personálu, jejich zkušenosti v oboru – pro účely profesionálního servisu musí být personál jednotně oblečen. Z hygienického hlediska musí mít ženy svázané vlasy. Personál se musí chovat mile a servilně. Kdykoliv může mystery shopper vyzkoušet odbornost personálu vhodnou otázkou neb dotazem.
- Čistota restaurace a jídelny – kontrola uspořádání stolů a židlí, jejich čistota, vynešené odpadkové koše, čistý prostor na odkládání jídelních táců, dostatek příborů a talířů a mobiliáře celkově
- Dostupnost nabízeného sortimentu – dostatek rozpečených baget, všechny čerstvé suroviny na bagety, káva obou kvalit, dodržování tří denních menu do 13hodin, na střediscích párek v rohlíku do 17hod, více druhů baget i v pozdějších odpoledních hodinách
- Kvalita kávy a šlehaného mléka, latte art

Navrhuji kontrolu kvality touto metodou každý týden jedenkrát na jedné z budov v barové části a jedenkrát za měsíc na výdejní části v restauraci. Konkrétní propočty nákladů popisuje tabulka níže.

Tabulka 14 Náklady mystery shoppingu

Náklad	Částka
Tisk voucher	67,2 Kč
Částka voucher	3 600 Kč
Celkem	3 667,2 Kč

Tisk jednoho papíru, na který je možno vytisknout pět voucherů vychází na 5,6 Kč. Těchto voucherů bude třeba dle navrhovaného rozpisu 60 ročně, což je 12 papírů. Na barovou část jsem kalkulovala voucher v hodnotě 50 Kč, a to čtyřikrát za měsíc a jeden krát měsíčně voucher v hodnotě 100 Kč na výdejní část. Celkem jsou náklady na metodu mystery shopping 3667,2 Kč.

7.3.2 Zaměstnanec měsíce

Každý zaměstnanec potřebuje motivaci, aby pracoval poctivě a byl milý, ochotný a příjemný. Z důvodu kontroly pracovní kázně, vzhledu a čistoty personálu v době nepřítomnosti manažera navrhuji zavést motivační soutěž o zaměstnance měsíce. Zaměstnanec bude jednorázově oceněn částkou ve výši 500 Kč, tedy 6000Kč za rok.

Tabulka 15 Náklady na anketu Zaměstnanec měsíce

Náklad	Částka
Vyfocení zaměstnanců	1 500 Kč
Přidání ankety do softwaru	5 569 Kč
Odměna pro zaměstnance	6 000 Kč
Celkem	13 069 Kč

Zavedení ankety Zaměstnanec měsíce je spojeno s nutností zajistit:

- oslovit stávající firmu, která zajišťuje softwarovou podporu veškerých zařízení, na kterých probíhají jiné ankety spokojenosti. Jelikož nemusí běžet všechny ankety zároveň, není třeba investice do dalšího zařízení, využije se stávající tablet.
- tato firma musí přijít a zaškolit manažera na obsluhu nové ankety. Manažer bude pravděpodobně často měnit fotografie zaměstnanců z důvodu vysoké fluktuace v oboru.

- vyfotit všechny zaměstnance, aby je hodnotící lépe rozeznal. Hlasování podle jména by bylo neúčelové a neefektivní, protože spotřebitel si nepamatuje a ve většině případů nevšímá jmen obsluhujících. Celkem náklady na anketu Zaměstnanec měsíce činí 13 069 Kč.

7.3.3 Nová nabídka snídaní

Z výzkumné metody SERVQUAL je patrné, že nabídka snídaní a jejich čerstvost se umístila na spodních příčkách. Reengineering snídaňového menu je více než nezbytný. Musí se však myslet na to že Eurest nedisponuje snídaňovým kuchařem a není tudíž možné obsloužit zákazníka à la carte a veškeré podávané pokrmy musí být vhodné do režonu. Následující tabulka je návrhem nového snídaňového menu – pokrmů, přičemž je nutno kalkulovat s prodejní cenou snídaní 230 Kč/kg a tedy surovinového limitu 138 Kč/kg.

Tabulka 16 Nová nabídka snídaní

Dny v týdnu	Stálá nabídka	Denní nabídka
Pondělí	Míchaná vejce, debrecínské a kuřecí párky, obložená mísa sýrová, salámová a zeleninová, 3 druhy míchaných salátů, přesnídávková polévka, müsli a jogurt, pečivo	Vajíčkové muffiny se slaninou, ovocný salát, domácí pomazánka
Úterý		Domácí waffle, fazole, slanina
Středa		Domácí sladké kaše, sázená vejce, domácí paštika
Čtvrtek		Domácí francouzské palačinky, vajíčkové muffiny
Pátek		

V restauraci zákazník každý den nalezne v době od 8 do 10 hod výše uvedenou stálou nabídku snídaní. Navrhuji obměnu nabídky snídaní, ve které se nachází moderní, a především domácí a čerstvé pokrmy. Troufám si predikovat zvýšení obratu za snídaně, jelikož atraktivní nabídka s marketingovou podporou do začátku, přiláká nové zákazníky.

Co se týče nákladů na nové snídaně, nejprve je zásadní stanovení prodejních cen, dle kalkulací na jednotlivé nové pokrmy. Poté je třeba novou nabídku zadat do pokladního systému a obeznámit s ní veškerý personál v kuchyni i na pokladně. Náklady na vytvoření, marketing či realizaci jsou jako takové pouze ve výši nových surovin. V průměru je spotřeba surovin na snídaně 50%.

Rozšířením nabídky snídaní a vzhledem k nevyužitým kapacitám výdeje v čase snídaní, předpokládám zvýšení tržeb za snídaně o 20 %. Z tabulky 13 vychází, že v současné době je průměrná tržba za snídaně 42 669,6 Kč za měsíc. Po zavedení výše uvedené nabídky je

možné dosáhnout průměrné tržby 51 203,52 Kč, což je v měsíčním vyjádření vzrůst o 8 533,92 Kč, ročně 102 407,04 Kč. Spotřeba surovin ročně vzroste o 51 203,52 Kč.

7.3.4 Happy hour

Happy hour navrhuji zavést na obědech v době od 13:00 do 14:00, kdy jsou statisticky nejnižší tržby za dobu výdeje. Happy hour bude spočívat ve zvýhodnění ceny denního menu o 5 %.

Nejprve je zapotřebí poptat firemní IT oddělení o přidání slevy do pokladního systému ve výše zmíněném čase. Poté je nutné obeznámit markující personál a proškolit jej jak a kdy slevu používat.

V tabulce je uvede počet jídel za průměrný měsíc, což je 3355 a tomu odpovídají tržby ve výši 256 454,27 Kč brutto. Statisticky je zjištěno z pokladního systému, že v době od 13 do 14 hod přijde 10 % celkových zákazníků, kteří přišli do výdejní části na oběd.

Tabulka 17 Rozdíl v tržbě po zavedení happy hour

Stávající tržba	10 % z tržby	Sleva 5 %	Předpokládané zvýšení tržeb	Rozdíl
256 454,27 Kč	25 645,43 Kč	1 282,27 Kč	264 147,89 Kč	7 693,62 Kč

Lze předpokládat, že 10% celkových zákazníků, kteří se přišli naobědovat, v restauraci utratí 10% tržeb za dobu výdeje obědů. Tato částka činí 26 645,43 Kč. Z této části tržeb firma přijde zavedením slevy o 5%, což je 1 282,27 Kč. Poskytnutí slevy zákazníkovi však vyvolá zvýšení obratu, predikují o 3%. A i toto malé zvýšení způsobí rozdíl v tržbě před a po zavedení slevy ve výši 7 693,62 Kč za měsíc, ročně 92 323,44 Kč. Zvýší se i spotřeba surovin o 3%, což nedokáží vyčíslit zcela přesně. Proto odhaduji 40% ze zvýšení, tedy 36 929,376 Kč.

7.3.5 Hudba v restauraci

Spotřebitel by uvítal zlepšení atmosféry v restauraci. Domnívám se, že by k tomu určitě přispěla hudba. Navrhuji, aby firma Compass Group koupila licenci a mohla tak pouštět reprodukovanou hudbu. Poplatky pro reprodukovanou hudbu ve městě, které má nad 100 000 obyvatel, činí 504,19 Kč za měsíc. Pokud by se rozhodla firma Compass Group zajistit tuto službu pro všechny své restaurace, dostala by slevu 12%. (OSA ©2011, online)

Tabulka 18 Náklady na reprodukovanou hudbu

Náklad	Částka
Reprodukováná hudba	6 050,28 Kč
Sleva 12 %	726, 04 Kč
Celkem	5 324,24 Kč

Celkem by po slevě firma Compass Group zaplatila za reprodukovanou hudbu 5324,24 Kč. Pro účely diplomové práce však budu kalkulovat se situací, kdy si Eurest zaplatí licenci sám za sebe.

7.3.6 Školení kávy

Dle tabulky 13 je káva nejprodávanějším sortimentem v komplexu Eurest. Procentuálně se podílí na obrátu z 26,3 %. Je tedy velmi důležité se kávě věnovat a rozvíjet v personálu vědomosti o ní. Doporučuji tedy zajistit pro manažera a vybraný personál školení kávy, popřípadě baristický kurz. Pro vybraný personál by to byla forma odměny. Zároveň však vzhledem ke fluktuaci zaměstnanců, je na místě zajistit například dodatek k pracovní smlouvě, obsahující informaci, že zaměstnanec absolvující kurz musí o firmy zůstat pracovat po dobu nejméně jednoho roku. Při nedodržení této doby bude poměrnou část kurzu hradit ze svých vlastních financí.

Realizace školení kávy obsahuje:

- Poptat dodavatele kávy, aby kurz zajistil
- Vybrat datum, kdy přijede barista a školení se uskuteční. Musí to být nějaký pátek, protože školení se bude konat na kavárně, kde se nachází nejlepší kávovar a musí být zavřeno. V pátek jsou nejnižší tržby.
- Vybrat zaměstnance, kteří školení absolvují
- Zajistit chod restaurace i přes chybějící zaměstnance, kteří budou přítomni na školení
- Objednat zboží, jehož obvyklý objednávací den je pátek

Tabulka 19 Náklady na zajištění školení kávy

Náklad	Částka
Barista	4 800 Kč

Implicitní náklady	6 000 Kč
Brigádník	824 Kč
Mléko a káva	1 000 Kč
Celkem	12 624 Kč

Barista smluvního dodavatele kávy Piazza d'orro stojí 800 Kč/hod. Dle jeho doporučení je dobré školit personál šest hodin a raději opakovaně. 4 800 Kč je tedy fakturační částka za baristu. Jelikož se školení provádí v kavárně, která však pro tyto účely musí být uzavřena, je třeba kalkulovat také implicitní náklady v podobě ušlého zisku ve výši v průměru 6 000 Kč. Místo personálu, který se školení účastní, se najme brigádník za mzdu 824 Kč. V poslední řadě vzniknou náklady v podobě mléka a kávy, jež bude při praktické části spotřebována.

7.3.7 Czech specials

Společnost Compass Group je jedním ze sponzorů a podporovatelů národního reprezentačního týmu Asociace kuchařů a cukrářů. Aktuální kapitán Jan Horký je dokonce zaměstnancem společnosti. Bylo by tedy snadné zavést na dílčích restauracích projekt Czech special, který zaručuje pro spotřebitele kvalitní služby.

K získání certifikátu je třeba:

1. Vyplnění online žádosti o certifikaci
2. Zaplacení faktury za udělení certifikátu (pro členy Asociace hotelů a restaurací a Asociace kuchařů a cukrářů poplatek činí 1500 Kč)
3. Obstání v degustaci provedené kontrolorem na náklady provozovatele restaurace
4. V případě udělení certifikátu obdržení marketingové podpory

Tabulka 20 Náklady na zajištění certifikace Czech specials

Náklad	Částka
Poplatek za certifikaci	1 500 Kč
Degustace	1 000 Kč
Celkem	2 500 Kč

Certifikace Czech specials přesvědčí strážníky o kvalitě certifikovaného pokrmu a služeb a je její zárukou. A vzhledem k marketingové podpoře se firma dostane svou činností do podvědomí, protože ve svém oboru by byla s tímto certifikátem jediná.

7.3.8 Přidání nových míst k sezení

V jídelně je tristní nedostatek míst k sezení. Zákazníci stojí s tácy a jídlem a čekají, až se uvolní nějaké místo, aby se mohli naobědvat. Častokrát zákazníci odchází i s mobiliářem (tácy, talíře, lžice, vidličky, nože) do kanceláří a Eurestu vznikají náklady v podobě sběru onoho nádobí zpět do restaurace v tom lepším případě. V horším případě se mobiliář nenávratně ztratí.

Přidání míst k sezení:

- Naproti baru je prostor k umístění čtyř barových stolů se třemi židlemi
- V jídelně je prostor na přidání tří stolů a lavic a jednoho stolu se šesti židlemi.

Tabulka 21 Náklady na přidání nových míst k sezení

Náklad	Částka
Barové stoly	13 880 Kč
Barové židle	5 160 Kč
Stoly + lavice	24 747 Kč
Stůl + židle	7 200 Kč
Celkem	50 987 Kč

Celkové náklady na přidání dohromady čtyřiceti dvou míst k sezení. Náklady vychází s cen, které jsou mi dostupné z rekonstrukce, která již proběhla. Není třeba shánět nového dodavatele, stávající vše zajistí a design bude korespondovat s aktuálním. I tak je tento počet míst k sezení nedostačující, ale zákazník by byl rozhodně spokojenější a zamezilo by se ztracení tak velkého množství mobiliáře.

7.3.9 Venkovní zahrádka

Hlavním problémem celé restaurace je opravdu nedostatek místa jak v zázemí personálu, tak v prostorách pro zákazníky. Nicméně klient restauraci Eurest nemůže více prostoru poskytnout. Pro účely udržení zákazníka a zvýšení jeho spokojenosti, by bylo příhodné postavit venkovní zahrádku, která by se případně v zimě dala využívat jako zimní terasa.

Dodavatel, který zajišťoval rekonstrukci restaurace, vyčíslil dle následující tabulky.

Tabulka 22 Náklady na venkovní zahrádku 1

Náklad	Částka
Nosná konstrukce	25 630Kč
Podlaha	17 500Kč
Stoly a židle	54 900 Kč
Zastřešení	31 830 Kč
Osvětlení	6 423Kč
Celkem	136 283 Kč

Celková výše postavení zahrádky je 136 283 Kč. Nicméně není to konečná cena. Zajištění provozu zahrádky je spojeno s dalšími nákupy.

Tabulka 23 Náklady na venkovní zahrádku 2

Náklad	Částka
Stojan na tácy	7 300 Kč
Odpadkové koše	4 000 Kč
Celkem	11 300 Kč

Je třeba také zajistit vstup na venkovní zahrádku. Klient má veškeré východy zajištěny turnikety, které umožní zaměstnanci přístup po přiložení čipové karty. Toto zabezpečení je samo o sobě velice nákladné. Dalším problémem je, že u každého východu, pokud je otevřen, musí být zajištěna přítomnost security, tudíž by dalšími náklady byly mzdové na jednoho hlídače.

Venkovní zahrádka by sice byla opravdu přínosem pro restauraci, troufám si říct, že by zvedla obrát a zajistila dalších nejméně 60 míst. Zvýšila by se kvalita služby pro zákazníka. Ale je opravdu na důkladném zvážení a propočtu posledních zmíněných aspektů a bohužel k takovým informacím přístup nemám, tudíž nedokážu přesně vyčíslit celkovou cenu zahrádky.

7.3.10 Udržovač hranolek

Po rekonstrukci je restaurace vybavena velice moderními technologiemi. Další možností, jak uspokojit zákazníka a podávat mu čerstvé pokrmy je nákup udržovače hranolek a celkově smažených příloh. Zůstaly by křupavé a při tom teplé. Měsíčně se celkově spotřebuje v průměru 100 kg smažených příloh.

Tabulka 24 Náklad na novou technologii udržovače hranolek

Náklad	Částka
Udržovač hranolek	15 380 Kč
Zásuvka	2 320 Kč
Instalace	5 860 Kč
Celkem	23 560 Kč

Udržovač hranolek by se postavil na výdej. Jediným problémem je zásuvka, která v blízkosti není. Tudíž jsem do nákladu byla nucena napočítat i přidání nové zásuvky.

Čistý roční zisk při prodeji 1 200 kg smažené přílohy a prodejní ceně 180 Kč/kg je 108 000 Kč. Náklad na jedno kilo smažené přílohy je 90 Kč.

Návratnost investice = $(108\,000 - 23\,560) / 23\,560 = 358\%$

Výnos této investice by byl 358%. Zvýšila by se spokojenost zákazníka, kvalita poskytovaných služeb a prodej smažených příloh.

7.3.11 Objednávky a platba přes tablet

Z ankety SERQUAL je patrné, že by zákazníci uvítali menší fronty a rychlejší odbavení. Zlepšení této situace by rozhodně pomohla technologie, která by zákazníkovi ukázala denní nabídku, on by si objednal a zrovna i přes mobilní telefon zaplatil. Velkou výhodou by tedy byla úspora času zaměstnance stráveného na pokladně a především uspokojení zákazníkovy potřeby, která by zajistila, že bude se službami restaurace spokojenější.

Činnosti, které je třeba zajistit:

1. Výběr dodavatele tabletu, na němž bude denní nabídka
2. Zadání nového požadavku stávajícímu dodavateli, který nyní zajišťuje softwarovou podporu jiných anket již běžících

3. Výběr vhodného místa pro umístění tabletu a zajištění elektrického připojení k nabíjení
4. Nákup tabletu
5. Zaplacení rozšíření softwarového vybavení
6. Zaškolení manažera, aby byl plně schopen systém obsluhovat, měnit denní nabídku, kontrolovat provedené platby, a jiné
7. Zaškolení ostatního personálu
8. Rozeslání newsletteru, který bude informovat zákazníky o nové možnosti objednávání a placení v restauraci

Následující tabulka je souhrnem nákladů, které jsou spojeny s nákupem tabletu a systému, který slouží k objednávání a platbě. Zamezí tvorbě front, urychlí odbyt zákazníků a zvýší jejich spokojenost při návštěvě restaurace.

Tabulka 25 Náklad na nový objednávkový systém a platbu přes tablet

Náklad	Částka
Tablet	22 890 Kč
Stojan na tablet	2 650 Kč
Software	55 211 Kč
Celkem	80 751 Kč

Celkový náklad na koupi tabletu a nového objednávkového systému, ve kterém by byl zákazník schopen zrovna i zaplatit činí 80 751 Kč.

7.3.12 Rozdělení pokladen

V neposlední řadě navrhuji změnit nevhodné umístění pokladen, které jsou v této chvíli za sebou a neefektivně tak odbavují zákazníky. Kdyby byly umístěny vedle sebe, byl by zajištěn komfortnější přesun zákazníků od výdeje a zároveň by byl tento prostor pokladnami uzavřen a tím chráněn proti jakémukoliv nedovolenému odnášení zboží.

Tabulka 26 Náklad na rozdělení pokladen

Náklad	Částka
Rozvod zásuvek	7 371 Kč
Doplnění podlahy	2 442 Kč

Rozdělení pokladen	69 823 Kč
Výmalba	3 655 Kč
Celkem	83 291 Kč

Není třeba hledat nového dodavatele, který by pokladny rozdělil. Eurest by mohl oslovit toho samého, jako byl vybrán i pro rekonstrukci, protože to byl on, kdo pokladny vyrobil. Celkově jsou náklady na rozdělení pokladen 83 291 Kč.

7.4 Celkové náklady spojené s projektem

V rámci této kapitoly budou určeny celkové náklady na realizaci všech dílčích složek vedoucích ke zlepšení kvality a spokojenosti zákazníka. Všechny náklady jsou kalkulovány v cenách s DPH a nejsou mezi ně započteny náklady na elektrickou energii, protože výše platby za ni není přímo úměrná jejímu odběru. Energie jsou fixně započítány do pronájmu nebytových prostor.

Tabulka 27 Náklady na projekt celkem

Náklad	Částka
Mystery shopping	3 667,2 Kč ročně
Zaměstnanec měsíce	13 069 Kč ročně
Happy hour	15 387,24 Kč ročně
Hudba v restauraci	5 324,24 Kč ročně
Školení káva	12 624 Kč jednorázově
Czech specials	2 500 Kč jednorázově
Přidání nových míst k sezení	50 987 Kč odpisově
Venkovní zahrádka	147 583 Kč odpisově
Udržovač hranolek	23 560 Kč odpisově
Objednávky a platba přes tablet	80 751 Kč odpisově
Rozdělení pokladen	83 291 Kč odpisově
Celkem brutto	438 746,68 Kč

Celkové náklady na všechna navrhovaná opatření dosahují výše 438 746,68 Kč s DPH. Dílčí stanovené náklady vychází z ceníků dodavatelů, které jsem buď poptala, nebo jsem vycházela z projektu již proběhlé rekonstrukce. Ostatní náklady jsem stanovila dle aktuál-

ních cen zboží. Předpokládám však, že by konečná výše nákladů mohla být nižší, neboť by se zakázky zadaly pokud možno jednomu stávajícími dodavateli, který měl na starost i rekonstrukci.

Náklady, u kterých je v tabulce 31 napsáno odpisově, znamenají nákup dlouhodobého majetku, který podléhá odpisům. Firma Compass Grou, s.r.o. tyto náklady uhradí, nicméně dílčí restauraci Eurest se tento nákup dlouhodobého majetku projeví ve výkazu zisku a ztrát ve formě odpisů a to v délce nájmu, který je dán ve smlouvě do konce roku 2019.

7.5 Navrhovaná ekonomická doporučení

Na základě metody SWOT, SERVQUEL a ekonomické analýzy navrhuji několik následujících doporučení tak, aby vedla ke zvýšení kvality a zároveň obratu.

7.5.1 Optimalizace personálních nákladů

Úroveň personálních nákladů bohužel nejde optimalizovat snížením počtu zaměstnanců. Je přesně vypočítán minimální počet zaměstnanců, což je 20, tak aby byl plnohodnotně zajištěn dvousměnný provoz obsluhy za barem a jednosměnný provoz kuchyně a pomocných sil. Optimalizovat personální náklady lze ale například následujícími způsoby:

- Možnost změny hlavního pracovního poměru důchodkyně na dohodu o provedení práce. Sníží se tak náklady na zaměstnance v době jeho pracovní neschopnosti nebo výběru řádné dovolené.
- Další možností je najmutí brigádníků na dohodu o pracovní činnosti přes dobu největšího náporu zákazníků, přes obědy.
- Na hlavní budově je nyní zavedený dvousměnný provoz, přičemž 3 zaměstnanci zastávají ranní směnu (6-14:30hod) a 2 odpolední (10-18:30hod). Lze však sestavit tzv. „mezisměnu“ od 8hod do 16:30hod. Všechny zaměstnanců pracovní úsilí by bylo efektivněji využito a ušetřila by se mzda jednoho, v takovém případě nepotřebného, zaměstnance. Nástupní hrubá mzda je v restauraci nyní 18 000,- Kč, to by tedy znamenalo roční úsporu ve mzdových nákladech 216 000,- Kč.
- Průběh nákladů lze zlepšit snahou o minimalizaci přesčasových hodin a to zejména dvou manažerů.
- Struktura personálních nákladů by se dala změnit také převedením fixních mzdových výměrů na osobní náklady, které by byly závislé na výšce obratu a výsledků

střediska nebo zamezením zvyšování mzdového výměru uzavřením dohody o provedení práce se všemi zaměstnanci, přes které lze vyplácet jednorázové odměny.

7.5.2 Rozvolnění prodejních cen obědů a zdražení cen baget

Vzhledem k výše uvedenému (ohledně snížené spotřeby surovin), nejlepší cestou vedoucí ke zvýšení obratu → snížení procentuální spotřeby surovin → zvýšení tržeb → dosažení zisku místo ztráty je vytvoření dodatku ke stávající smlouvě ohledně fixních cen. Tyto ceny byly stanoveny na počátku spolupráce v roce 2014, kdy náklady na tento provoz rozhodně nedosahovaly výše, jaké dosahují dnes. Změny v cenách surovin vnímá bohužel každý z nás stejně tak jako změny ve výši mezd.

1. Zvýšení prodejních cen v bagetové části restaurace

Denně se v průměru vyrobí (ve všední den) 350-400 ks baget. Navrhují překalkulování jednotlivých přednastavených typů baget a zvýšení jejich prodejních cen o 10%. Za průměrný měsíc by byl tedy obrat za bagety 234 269,9 Kč.

2. Zvýšení prodejních cen každodenního menu

Tabulka 28 Surovinový limit X prodejní cena

	Surovinový limit	Prodejní cena
Denní menu	29 Kč	69 Kč
Bezmasé jídlo	29 Kč	69 Kč
Speciální jídlo	39 Kč	83 Kč

V uvedené tabulce se nachází výčet surovinových limitů na menu a prodejních cen. Surovinové limity jsou nízké stejně tak jako ceny. Průměrná cena denního menu se v Brně pohybuje kolem 100 Kč až 120 Kč. S těmito smluvně danými cenami je opravdu těžké udržet závod rentabilní.

Doporučuji zavést kalkulované ceny obědů:

- a) zvýšit cenu denního menu o 5 Kč. Toto jídlo se bude vždy dovážet z vyvařujícího závodu stejně tak jako dvě polévky denně. Docílí se tak zvýšení obratu v celé oblasti (nejen na jednom závodě) a také zákazníkům zůstane k výběru levná varianta obědu.
- b) u bezmasého jídla navrhuji stanovení cenového rozpětí od 74 Kč do 90 Kč. (průměr 82 Kč)

- c) u speciálního jídla bych nastavila rozpětí od 90 Kč do 120 Kč (průměr 105 Kč)
- d) u polévek rozpětí od 16 Kč do 25 Kč (průměr 20,5 Kč)

Cenovým rozpětím se docílí rozmanitosti v jídlech. Mohou se používat kvalitní suroviny, jako je například losos či vepřová panenka, ze kterých při nynějších cenách vařit zkrátka nelze.

7.5.2.1 Činnosti, které předcházejí zvýšení prodejních cen baget

1. Vypočtení cen pro jednotlivé druhy baget
2. Změna ceníku, který je přístupný zákazníkovi
3. Změna ceny na štítcích, které se při výrobě lepí na hotové bagety
4. Obeznamení personálu s novými cenami

Ceny v pokladním systému není nutné měnit, jelikož je zavedená pouze klapka, do které jednotlivě zaměstnanci markují ceny baget, které si zákazník objedná.

7.5.2.2 Činnosti, které předcházejí rozvolňováním cen

1. Před rozvolněním cen je nezbytné ujasnit si s vyšším managementem výši surovin a výši režii, ze kterých se skládá konečná cena. Běžná marže v restauracích se pohybuje kolem 300%. Vytvoří se přehledná tabulka, které se může manažer provozu držet, při stanovování prodejních cen. V tabulce budou uvedeny cenové hladiny, které manažer zjistí z kalkulací a k těmto hladinám je třeba adekvátně uvést doporučenou výši režii.
2. Manažer se naučí pracovat s cenami ve skladovacím programu HELIOS. Prodejní cena menu bude každý den jiná, tudíž se v tomto programu musí měnit každý den.
3. V neposlední řadě se upozorní na rozvolnění cen personál restaurace Eurest, a budou mu napovězeny argumenty, které může použít při komunikaci se zákazníkem.

V tabulce je uveden obrat denního menu a polévek před a po zvýšení cen. Vychází opět ze statistik prodeje za měsíc říjen a předpokládá stejnou návštěvnost a počty jednotlivého menu a polévek.

Tabulka 29 Obrat menu před a po zvýšení cen

	Průměrný prodej jídel za měsíc	Obrat před zvýšením cen v Kč	Obrat po zvýšení cen v Kč
Denní menu	1 259	121 474,7	127 769,7
Bezmasé jídlo	875	46 860	58 235

Speciální jídlo	1 221	88 119,57	114 981,57
Celkem jídla		256 454,27	300 986,27
Polévky	1 648	26 368	33 784

Měsíčně se obrat po rozvolnění cen zvýšil na bagetách o 10%, na menu v průměru o 17% a na polévkách v průměru o 28%.

7.5.2.3 Obratový mix po změnách

Tabulka zobrazuje obratový mix po zavedených změnách, tedy po rozvolnění cen.

Tabulka 30 Obratový mix po změnách

Množství	Sortiment	Celkem brutto v Kč po změnách	%
1 648	Polévky	33 784	2
3 355	Jídla	300 986,27	17,9
1 286	Saláty	31 077	1,8
7 798	Pečivo	108 641	6,5
8 167	Nápoje	181 917	10,8
16 915	Káva	421 206	25
1 441	Cukrovinky	19 075	1,1
2 559	Teplý bar	137 201,54	8,1
1 487	Lahůdky	26 405	1,6
1 001	Snídaně	42 669,6	2,5
935	Zákusky	18 433	1,1
1 182	Mléčné výrobky	20 844	1,2
415	Mražené výrobky	8 991	0,5
317	Ovoce, zelenina	3 521	0,2
823	Vlastní výroba	40 068	2,4
6 061	Bagety	234 269,9	13,9
712	Čaj	14 202	0,8
21	Drogerie	306	0,0182
823	Vlastní výroba	40 068	2,4
	Obrat celkem brutto	1 683 665,31	100

Obrat by byl v případě stejné návštěvnosti a spotřebě surovin, ale zvýšení cen, vyšší o 79 168,48 Kč. V procentuálním vyjádření je to nárůst v brutto obratu o 4,9%.

Realizace projektu

7.6 Celkové výnosy spojené s projektem

V rámci této kapitoly budou určeny celkové náklady na realizaci všech dílčích složek vedoucích ke zlepšení kvality a spokojenosti zákazníka. Všechny náklady jsou kalkulovány v cenách s DPH. Výnosy tohoto projektu jsou jak vyčíslitelné tak i nevyčíslitelné.

7.6.1 Vyčíslitelné výnosy projektu

Na základě výsledků ankety SERVQUAL navrhuji novou nabídku snídaní s rozšířeným sortimentem. Ve snídaních má Eurest mezery a je tak nevyužitý výdej. I přes to, že tímto návrhem vzroste spotřeba surovin, adekvátně vzrostou i tržby za snídaně, protože lze očekávat nárůst poptávky.

Dále navrhuji v řízení poptávky vzhledem k tvořícím se frontám v čase obědů. Jako nejvhodnější nástroj pro její řízení jsem zvolila zavedení happy hour, v jejímž čase dostane zákazník slevu na oběd. Vzniká tak ztráta ve formě této slevy a zároveň se zvyšují náklady na spotřebu surovin obědů, nicméně lze opět předpokládat zvýšení poptávky v čase zlevněných obědů.

Zavedením mezi směny byla navržena optimalizace personálních nákladů a dosáhla jsem tak jejich snížení o 216 000 Kč.

V neposlední řadě rozhodně navrhuji zavést rozvolnění cen obědů a zvýšení cen baget o 10 %. Kalkulovanými cenami bude dosaženo lepšího rozložení nákladů a režii a zároveň se dosáhne požadovaného zisku a obědy se stanou rentabilními. Stejně tak jako bagety.

Následující tabulka je přehledem výnosů.

Tabulka 31 Výnosy z projektu celkem

Výnos	Částka
Nová nabídka snídaní	102 407,04 Kč
Happy hour	92 323,44 Kč
Nárůst obratu o 4,9 %	804 198,8 Kč
Celkem brutto	998 929,28 Kč

7.6.2 Nevyčíslitelné výnosy projektu

Zásadním a jedinečným výnosem celého projektu je rozhodně zvýšení kvality poskytovaných služeb a tím spokojenosti zákazníků restaurace Eurest. Zvýší se také místa v jídelně, aby měl strážník větší pravděpodobnost, že si k obědu sedne v jídelně nebo na venkovní zahrádce. Zároveň se v restauraci bude cítit lépe, protože v ní bude hrát příjemná hudba a obsluhovat personál, který je snaživý a milý.

7.7 Realizace projektu

V následující kapitole je stručně popsán postup realizace projektu.

7.7.1 Časová analýza

Ke každému bodu je stanoven přesný termín splnění. Důkladný popis všech činností vedoucích k realizaci je však příliš rozsáhlý, proto se zaměřuji pouze na obecné kroky, které se projektu dotýkají.

S realizací projektu navrhuji začít 1. května 2018.

1. Projednání projektu s finančním ředitelem společnosti, stanovení jednotlivých termínů

Nejprve je třeba rozplánovat celkovou realizaci, kdy se která činnost uskuteční.

Termín splnění: 1. květen 2018

2. Stanovení opatření, která jsou pro restauraci nová

Projekt je spojen s mnoha novými opatřeními a požadavky, se kterými se restaurace dosud nesešla. Je třeba si je ujasnit a prodiskutovat je s klientem. Na základě souhlasu klienta a manažerů restaurace, budou vybrána ta opatření, která se v rámci projektu budou realizovat.

Termín splnění: 3. květen 2018

3. Oslovení stávajících dodavatelů

Prvním krokem projektu je oslovení stávajících dodavatelů, protože komunikace s nimi bývá vždy zdlouhavá.

- prodiskutování jejich možných termínů realizace
- kvalita dodávky

- cena dodávky včetně instalace a následné údržby

Termín splnění: 15. květen 2018

4. Sepsání investičních požadavků a případnou žádost o schválení nesmluvního dodavatele

Termín splnění: 15. květen 2018

5. Sepsání žádostí spojených s realizací projektu

Termín splnění: 16. květen 2018

6. Schválení a podpis sjednaných domluv

Termín splnění: 17. květen 2018

7. Příprava prostor restaurace na případné stavební zásahy

Termín splnění: 18. květen 2018

8. Sestavení nových nabídek služeb

Bylo navrženo nové snídaňové menu, které je třeba zpropagovat stejně jako nové ocenění kvality Czech specials.

Termín splnění: 20. květen 2018

9. Oslovení marketingového oddělení na centrále ohledně podpory rozšíření povědomí o zavedených novinkách v restauraci.

Termín splnění: 21. květen 2018

10. Objednání nových surovin

Termín splnění: 21. květen 2018

11. Nastavení nových cen a obeznámení personálu o změnách

Termín splnění: 24. květen 2018

12. Zajištění personálu a brigádníků potřebných v čase školení kávy

Termín splnění: 27. květen 2018

13. Zaškolení personálu na nové technologie

Termín splnění: 29. květen 2018

14. Opětovná analýza spokojenosti zákazníků

Je třeba znovu analyzovat spokojenost zákazníků po realizaci projektu a získat tak zpětnou vazbu o úspěšnosti zavedení opatření vedoucích ke zvýšení kvality poskytovaných služeb.

Termín splnění: 1. duben 2019

7.7.2 Riziková analýza

Realizace projektu s sebou nese rizika, která je dobré identifikovat. V této části práce se tedy budu zabývat určením možných rizik, pravděpodobností jejich výskytu a opatřeními, kterými je možné riziku předejít.

Rizika:

- Neschválení investic

Za hlavní a největší riziko celého projektu považuji schvalovací proces, kterým musí projít každá investice, kterou chce restaurace provést. Vzhledem k nedávné rekonstrukci, by mohl vrcholový management firmy jakékoliv investice zakázat.

- Konec nájemní smlouvy

Dalším rizikem je končící kontrakt v podobě nájemní smlouvy mezi společností Compass Group s.r.o. a klientem, které platnost vyprší na konci roku 2019.

- Nezvýšení poptávky

Po zavedení určitých opatření se zvýší kvalita poskytovaných služeb, ovšem předpokládaný vzestup poptávky je pouze orientační. Nemusí tedy dojít ke zvýšení obrátu.

- Nezískání certifikátu Czech specials

Restauraci navštíví kontrolor, který udělí certifikát při splnění všech požadavků na kvalitu služeb. Je tu možnost, že restaurace neobstojí a certifikát nezíská.

- Spolupráce s dodavateli

Dodavatelé jsou sice ověřeni, nicméně se může stát, že se vyskytnou problémy s objednávkou nebo už realizací projektu.

- Nevhodné rozmístění nových míst k sezení a pokladen

I přes důkladnou rozvahu by mohla nastat situace, že budou mít zákazníci naopak málo místa k pohybu s tácy, na kterých si nesou oběd.

- Nemožnost akceptovat ceny ze strany zákazníka

Vzhledem ke konkurenci v okolí restaurace, zákazník nemusí akceptovat zvýšení cen baget a rozvolnění cen obědů.

Tabulka 32 Zhodnocení rizik projektu

Riziko	Pravděpodobnost výskytu	Míra dopadu	Opatření
Neschválení investic	Vysoká	Vysoká	-Představení managementu výnosy projektu -Představení managementu míru zvýšení kvality
Konec nájemní smlouvy	Střední	Vysoká	-Podpis smlouvy o smlouvě budoucí -Přesvědčení klienta o kvalitě služeb tak, aby neměl potřebu vypisovat konkurz na nového dodavatele stravovacích služeb
Nezvýšení poptávky	Střední	Střední	-Marketingová komunikace se zákazníky -komunikace se zákazníkem při objednávce - dodržování kvality služeb
Nezískání certifikátu	Nízká	Nízká	-dodržení přesných postupů -dodržení kvality služeb
Spolupráce s dodavateli	Nízká	Vysoká	-průběžná komunikace -průběžná kontrola při realizaci
Nevhodné rozmístěním nových míst k sezení a pokladen	Nízká	Vysoká	-Přesné přeměření prostoru -Praktická zkouška pohybu s tácy
Nemožnost akceptovat ceny	Střední	Střední	-Marketingová komunikace se zákazníky - komunikace se zákazníkem při objednávce - dodržování kvality služeb

7.8 Výkaz zisku a ztrát po navrhovaných změnách

Vzhledem ke kapitolám výše uvedeným došlo k následujícím změnám, které vedou ke zvýšení kvality služeb v restauraci Eurest a budou mít vliv na změnu hospodářského výsledku:

1. Zvýšením obrátu snídaní o 102 407,04 Kč se zvýší i spotřeba surovin za snídaně o 51 203,52 Kč a zvýšením obrátu za obědy v důsledku zavedení happy hour o 92 323,44 Kč se zvýší také spotřeba surovin o 36 929,38 Kč
2. Optimalizací personálních nákladů o 216 000 Kč dojde ke snížení personálních nákladů, tedy nákladů celkem
3. Náklady celkem na navrhovaná opatření, která povedou ke zvýšení kvality poskytovaných služeb, činí celkem 438 746,68 Kč
4. Rozvolněním cen obědů a baget se obrat zvýší o 4,9%

Tabulka 33 Přehled nákladů a výnosů

	Náklady	Výnosy
	18 439,58 tis. Kč	16 412,22 tis. Kč
Nová nabídka snídaní	+ 51 203,52 Kč	+ 102 407,04 Kč
Happy hour	+ 36 929,38 Kč	+ 92 323,44 Kč
Optimalizace personálních nákladů	- 216 000 Kč	
Náklady na navrhovaná opatření	+ 438 746,68 Kč	
Nárůst obrátu o 4,9%		+ 804 198,8 Kč
Celkem	18 750,46 tis. Kč	17 411,15 tis Kč

Následující tabulka je vyjádřením celkových změn v hospodářském výsledku.

Tabulka 34 Výkaz zisku a ztrát po změnách v tis. Kč

	Před změnami	Po změnách
Výnosy celkem	16 412,22	17 411,15 Kč
Náklady celkem	18 439,58	18 750,46 Kč
HV před zdaněním	-2 027,36 Kč	- 1 339,31 Kč

Hospodářský výsledek před zdaněním by se tak snížil na 1 339,31 Kč, tudíž by se zlepšil o 688,05 tis Kč. Zároveň by se zlepšila kvalita služeb a spokojenost zákazníka.

ZÁVĚR

V rámci této diplomové práce byla navržena opatření vedoucí ke zvýšení úrovně služeb v restauraci Eurest. Návrhy vychází z provedených analýz a jsou zaměřeny na několik možných způsobů zlepšení spokojenosti zákazníků. Projektová část je věnovaná tako optimalizaci personálních nákladů, rozvolnění cen obědů a zdražení baget, s cílem najít volné finanční prostředky, které by byly použity k zavedení zmiňovaných návrhů.

Na základě SWOT analýzy a SERVQUAL metody byly zjištěny dva pohledy na současně poskytované služby, z pohledu zákazníka a z pohledu manažerů restaurace. Oba tyto pohledy se v mnoha ohledech zcela shodli. Hlavní problémy oba respondenti vidí v nedostatku místa k sezení, v často se tvořících frontách, čerstvosti a variabilitě snídaní, a v profesionalitě personálu a jiné.

Proto byly navrženy následující opatření:

- Mystery shopping – s cílem kontroly kvality a úplnosti poskytovaných služeb, chování a profesionalita personálu v čase nepřítomnosti manažera
- Anketa zaměstnanec měsíce – s cílem motivace zaměstnanců finanční odměnou
- Happy hour – s cílem řízení poptávky, zamezení tvorby front ve špičkách
- Hudba v restauraci – s cílem zlepšení atmosféry v restauraci
- Školení kávy – káva je suverénně nejprodávanějším sortimentem s nejvyšším obrátem a proto je třeba ji věnovat pozornost, naučit personál ji prodávat a zacházet s ní
- Czech specials – zavedení certifikace s cílem zaručení kvality
- Přidání nových míst k sezení – zvýšení spokojenosti zákazníka a zamezení ztrátě mobiliáře
- Venkovní zahrádka – zvýšení počtu míst k sezení vzhledem k omezeným prostorám uvnitř restaurace
- Udržovač hranolek – s cílem zlepšení servírování smažených příloh a údržby čerstvosti tohoto pokrmu
- Objednávky a platba přes tablet – s cílem zamezení tvorby front a urychlení odbavení zákazníka s dodržením kvality služeb
- Rozdělení pokladen – efektivnější umístění pokladen s cílem zmenšení front a urychlení odbavení zákazníka s dodržením kvality služeb

V projektu byly podrobně vysvětleny důvody k zavedení opatření a rozepsány jednotlivé náklady. Celková nákladovost na výše zmíněná opatření je 424 638,71 Kč.

Rozvolněním prodejních cen obědů a polévek, zdražením baget o 10% a optimalizací personálních nákladů, kdy se efektivnějším nastavením směn ušetřila jedna pracovní síla, byly spočítány výnosy a úspory ve výši 998 929,28 Kč. Předpokladem je zvýšení poptávky a tudíž tržeb a obratu.

Po zavedení všech návrhů na zlepšení úrovně služeb a ekonomických opatření bylo dosaženo zvýšení ročního hospodářského výsledku o 688 050 Kč.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BERÁNEK, Jaromír, 2013. *Moderní řízení hotelového provozu*. 5., zcela přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting. ISBN 978-80-86724-45-4.

BJÖRK, Peter a Hannele KAUPPINEN-RÄISÄNEN. Culinary-gastronomic tourism – a search for local food experiences. *Nutrition* [online]. Emerald Group Publishing Limited, 2014, 44(4), 294-309 [cit. 2018-03-18]. DOI: 10.1108/NFS-12-2013-0142. ISSN 00346659

BORKOWSKI, Stanisław a Františka PEŠLOVÁ, 2008. *Quality of materials and services*. Brno: Tribun EU. Knihovnicka.cz. ISBN 9788073994303.

BURIAN Michal, Kateřina RYGLOVÁ a Ida VAJČNEROVÁ, 2011. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4039-3

BUREŠOVÁ, Pavla a Blanka ZIMÁKOVÁ, 2016. *Gastronomické služby - servis*. Vydání třetí. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8. ISBN 9788087411803

COT, 2-2018. ISSN 1212-4281

ČERVOVÁ, Lenka, 2013. *Hodnota zákazníka v podnikatelských subjektech cestovního ruchu*. V Liberci: Technická univerzita. ISBN 978-80-7494-013-2

FÍŠERA, Miroslav, 2016. *Gastronomie: vybrané kapitoly*. Český Těšín: 2 Theta. ISBN 9788086380780.

FORD, Robert C., Michael C. STURMAN a Cherrill P. HEATON. *Managing quality service in hospitality: how organizations achieve excellence in the guest experience*. Clifton Park: Delmar, Cengage Learning, 2012, 516. ISBN 978-1-4390-6032-2

FORET, Miroslav, 2008. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 9788025121832.

GAJDOŠÍK Tomáš, Marian GÚČIK a Zuzana Lencséssová, 2016. *Kvalita a spokojnosť zákazníka v cestovnom ruchu*. Bratislava: Wolters Kluwer. Ekonómia. ISBN 978-80-8168-350-3

GOELDNER, Charles R. a J. R. Brent RITCHIE, 2014. *Cestovní ruch: principy, příklady, trendy*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-251-2595-3

HORNER, Susan a John SWARBROOKE. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. Praha: Grada, 2003, 486 s. Expert. ISBN 80-247-0202-9

ISO [online], [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: <http://www.iso.cz/haccp>

Justice [online], [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=595525&typ=PLATNY&sp=H4sIAAAAAAAAAAAktWYkvMT>

U0JSCwCUiWpRcVKVtHVStmplUpWSpnJ%252BUo6SmWJOaWpQJ6BgZmJkZGh%250D%250AqVJtbC0A3MY9EjYAAAA%253D%250D%250A

KAŠÍK, Josef a Jiří FRANEK, 2015. *Základy podnikové diagnostiky*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava. ISBN 9788024838885.

KLAPALOVÁ, Alena, 2012. *Management kvality a ochrana spotřebitele v cestovním ruchu a hotelnictví*. Brno: Vysoká škola obchodní a hotelová. ISBN 978-80-87300-26-8.

KRULOVÁ, Jitka, 2013. *Cestovní ruch: distanční studijní opora*. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo. ISBN 9788087314326.

KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. *Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů, aktualizované informace o hotelovém provozu a jeho organizaci, optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku, praktické příklady a fotografická příloha. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2014, 224. ISBN 978-80-247-4835-1

LEADLEY, Craig. *Innovation and future trends in food manufacturing and supply chain technologies*. Amsterdam: Elsevier, Woodhead Publishing, 2016, xxv, 282. Woodhead Publishing series in food science, technology and nutrition. ISBN 978-1-78242-447-5

LUKÁŠKOVÁ, Eva a Zdeněk MÁLEK, 2012. *Food and beverage management*. Brno: Vysoká škola obchodní a hotelová. ISBN 9788087300237.

MLEJNKOVÁ, Lena. *Služby společného stravování. 3. aktualiz. vyd.* V Praze: Oeconomica, 2014, 130 s. ISBN 978-80-245-2029-2

ORIEŠKA, Ján. *Služby v cestovním ruchu*. V Praze: Idea servis, 2010, 405 [7] s. ISBN 978-80-85970-68-5

OSA [online], [cit. 2018-04-09]. Dostupné z: <http://www.osa.cz/dolni-menu/pt%C3%A1tse/reprodukov%C3%A1-hudba.aspx>

RAŠOVSKÁ, Ida a Kateřina RYGLOVÁ, 2017. *Management kvality služeb v cestovním ruchu: jak zvýšit kvalitu služeb a spokojenost zákazníků*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5021-7

RYGLOVÁ, Kateřina, 2009. *Cestovní ruch: soubor studijních materiálů*. Vyd. 3., rozš. Ostrava: Key Publishing. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-028-6.

SEIDLOVÁ, Markéta, 2015. *FKSP a závodní stravování s komentářem: podle právního stavu ke dni 1. října 2015*. 2. vydání. Třinec: RESK, spol. s r.o. ISBN 978-80-87675-09-0.

SMETANA, František a Eva KRÁTKÁ, 2009. *Podnikání v hotelnictví a gastronomii: pro střední a vyšší hotelové školy*. Praha: Fortuna. ISBN 9788073730543.

TAHAL, Radek, 2015. *Základní metody sběru primárních dat v marketingovém výzkumu*. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788074005855.

TUČKOVÁ, Zuzana, 2014. *The meaning of tourism and tourism services in the V4 countries*. Žilina: Georg. ISBN 978-80-81540790

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Různé typy stravovacích služeb (Orieška, 2010, s. 140)	18
Obrázek 2 Zásady systému HACCP (Lukášková a Málek, 2012, s. 128)	32
Obrázek 3 Slučka kvality služeb (Gajdošík a Gúčík a Lencséssová, 2016, s. 98)	39
Obrázek 4 Gap model (Service Quality Model), model rozporů v poskytování služeb (Rašovská a Ryglová, 2017, s. 65)	41
Obrázek 5 Příklad kalkulace z kalkulačního programu	65
Obrázek 6 Příklad kalkulace provedené manažerem	66

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Bodové ohodnocení respondentů (vlastní zpracování).....	53
Tabulka 2 Gap 1 analýza – vlastnosti restaurace.....	54
Tabulka 3 Hodnocení vlastností restaurace dle spotřebitele a managementu v %.....	55
Tabulka 4 Gap 1 analýza – vlastnosti personálu.....	55
Tabulka 5 Hodnocení vlastností personálu dle spotřebitele a managementu v %.....	56
Tabulka 6 Gap 1 analýza – kvalita jídla a služeb.....	57
Tabulka 7 Hodnocení kvality jídla a služeb.....	58
Tabulka 8 Náklady a obraty (Kč).....	59
Tabulka 9 Počet zaměstnanců a průměrná hrubá měsíční mzda.....	62
Tabulka 10 Fixní a variabilní náklady.....	63
Tabulka 11 Spotřeba surovin.....	63
Tabulka 12 Výkaz zisku a ztrát 2017.....	66
Tabulka 13 Obratový mix.....	68
Tabulka 14 Náklady mystery shoppingu.....	73
Tabulka 15 Náklady na anketu Zaměstnanec měsíce.....	73
Tabulka 16 Nová nabídka snídaní.....	74
Tabulka 17 Rozdíl v tržbě po zavedení happy hour.....	75
Tabulka 18 Náklady na reprodukovanou hudbu.....	76
Tabulka 19 Náklady na zajištění školení kávy.....	76
Tabulka 20 Náklady na zajištění certifikace Czech specials.....	77
Tabulka 21 Náklady na přidání nových míst k sezení.....	78
Tabulka 22 Náklady na venkovní zahrádku 1.....	79
Tabulka 23 Náklady na venkovní zahrádku 2.....	79
Tabulka 24 Náklad na novou technologii udržovače hranolek.....	80
Tabulka 25 Náklad na nový objednávkový systém a platbu přes tablet.....	81
Tabulka 26 Náklad na rozdělení pokladen.....	81
Tabulka 27 Náklady na projekt celkem.....	82
Tabulka 28 Surovinový limit X prodejní cena.....	84
Tabulka 29 Obrat menu před a po zvýšení cen.....	85
Tabulka 30 Obratový mix po změnách.....	86
Tabulka 31 Výnosy z projektu celkem.....	87
Tabulka 32 Zhodnocení rizik projektu.....	91

Tabulka 33 Přehled nákladů a výnosů	92
Tabulka 34 Výkaz zisku a ztrát po změnách v tis. Kč	92

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Preferované způsoby trávení dovolení mezinárodních turistů (COT,2018).....	20
Graf 2 Faktory kvality restaurace, hodnocení významu spotřebitele a managementu	54
Graf 3 Faktory kvality vlastností personálu, hodnocení významu spotřebitele a managementu.....	56
Graf 4 Faktory kvality jídla a služeb, hodnocení významu spotřebitele a managementu.....	58

PŘÍLOHY

P1: Survey Eurest

Survey Eurest

Hello,

we would like to ask you to fill this survey. Your responses will help us to improve our services, because we appreciate every initiative.

1 = poor

5 = excellent

Thank you.

Team Eurest

1 Thinking about catering facilities, how would you rate the following *

	1	2	3	4	5
Quality of the food?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Freshness of the food?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Temperature of the food?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presentation of the food counters?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Variability of the menu choices?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Correctness of the bill at the cash desk?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Waiting lines?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quickness of the bill?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Size of portion?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Breakfast variability?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Breakfast freshness?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3 Restaurant features *

	1	2	3	4	5
Cleanliness of the service area?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cleanliness of dining area?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Opening and closing times?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atmosphere?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Enough place to sit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Modernity of equipment?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>