

# Rizika zavedení nového produktu do nabídky

Bc. Jarmila Machová

---

Diplomová práce  
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav krizového řízení

Akademický rok: 2020/2021

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Jarmila Machová**  
Osobní číslo: **L19609**  
Studijní program: **N1032A020002 Bezpečnost společnosti**  
Studijní obor: **Rizikové inženýrství**  
Forma studia: **Kombinovaná**  
Téma práce: **Rizika zavedení nového produktu do nabídky**

### Zásady pro vypracování

1. Na základě studia domácí i zahraniční odborné literatury zpracujte teoretická východiska práce využitelná v praktické části.
2. Identifikujte a vyhodnoťte rizika zavedení nového produktu do nabídky.
3. Na základě provedené analýzy zpracujte projekt zavedení nového produktu do nabídky.
4. Vyhodnoťte hlavní přínosy navrženého řešení.

Forma zpracování diplomové práce: **Tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

1. FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Vyd. 2. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5104-7.
  2. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Vyd. 4. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.
  3. NORTON, Michael I., Derek D. RUCKER a Cait LAMBERTON. *The Cambridge Handbook of Consumer Psychology*. Cambridge: Cambridge University Press, 2015. ISBN 978-1-107-06920-6.
- Další odborná literatura dle doporučení vedoucího diplomové práce.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.**  
Ústav krizového řízení

Datum zadání diplomové práce: **1. prosince 2020**

Termín odevzdání diplomové práce: **14. května 2021**

L.S.

---

**doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.**  
děkanka

---

**Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.**  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou 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;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užit své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji 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,

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

V Uherském Hradišti, dne: *29.07.2021*

Jméno a příjmení studenta: Bc. Jarmila Machová

.....  
podpis studenta

## **ABSTRAKT**

Tato diplomová práce se zabývá riziky, která mohou vzniknout nebo provázet zavedení nového produktu do stálé nabídky. Cílem bylo definovat všechna případná rizika, která by mohla ohrozit konkrétní projekt, vyhodnotit je a navrhnout opatření. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je představena společnost, které se projekt týká, jsou shrnuty potřeby trhu a chování zákazníků. V neposlední řadě jsou definovány metody analýzy rizik. V části praktické je vybrán vhodný produkt a provedena kompletní analýza rizik. Následně je zhotoven projekt samotného zavedení do stálé nabídky a vyhodnocení jeho rizik. Závěrem je kritické zhodnocení projektu a návrh zlepšení.

Klíčová slova: rizika, analýza rizik, projekt, McDonald's

## **ABSTRACT**

This thesis is concerned with the risks that may arise or accompany implementing a new product into a stable product offer. The thesis aims to define all possible risks that might endanger the specific product, evaluate those risks and suggest suitable precautions. The text is divided into a theoretical and a practical part. The theoretical part introduces the company chosen for the project, summarizes the needs of the market and the customers' behaviour. Last, but not least, the risk analysis methods are defined. In the practical part, the suitable product is chosen and a complete risk analysis is provided. A subsequent project of product implementation into a stable offer follows, as well as risk evaluation. The thesis is concluded with a critical assessment of the project a suggestions for its improvement.

Keywords: risks, risks analysis, project, McDonald's

*„Mysli na malé věci a zůstaneš malý. Kde není riziko, tam není hrdost na to, co děláš. Nemůže v tom tedy být ani žádné štěstí.“*

*Ray Kroc*

Děkuji vedoucímu mé diplomové práce, panu Ing. et Ing. Jiřímu Konečnému, Ph.D. za velmi vstřícný přístup, cenné rady a motivaci ve dnech, kdy se vše zdálo být díky Covid-19 marné. Děkuji své skvělé rodině, především mému partnerovi, že za mě převzal rodičovské povinnosti ve dnech, kdy jsem řešila jen a jen školu. Také děkuji svým milovaným dcerám, a doufám, že pro ně budu vzorem.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

## OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>CÍL PRÁCE A POUŽITÉ METODY.....</b>	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>12</b>
<b>1 SPOLEČNOST MCDONALD'S.....</b>	<b>13</b>
1.1 HISTORIE .....	13
1.2 MCDONALD'S ČR.....	14
<b>2 SEGMENTACE TRHU A JEHO SPECIFIKACE.....</b>	<b>16</b>
2.2 SEGMENTACE TRHU.....	16
2.3 TARGETING .....	18
2.4 POSITIONING .....	20
2.5 MARKETINGOVÝ MIX .....	21
<b>3 ZÁKAZNICKÉ CHOVÁNÍ .....</b>	<b>23</b>
3.1 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ NÁKUPNÍ CHOVÁNÍ .....	24
3.2 KUPNÍ ROZHODOVACÍ PROCES.....	24
3.3 TYPY NÁKUPNÍHO CHOVÁNÍ .....	25
<b>4 METODOLOGIE ANALÝZ ZABÝVAJÍCÍCH SE TÉMATIKOU.....</b>	<b>26</b>
4.1 IDENTIFIKACE RIZIK .....	27
4.1.1 Metody identifikace rizik .....	28
4.1.2 Metody analýzy rizik.....	30
4.2 RIZIKO A HOSPODÁŘSKÉ VÝSLEDKY .....	34
4.3 CÍL MANAGEMENTU RIZIK PROJEKTŮ .....	34
<b>5 ZÁVĚREČNÁ KAPITOLA TEORETICKÉ ČÁSTI .....</b>	<b>36</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>37</b>
<b>6 VÝBĚR VHODNÉHO PRODUKTU .....</b>	<b>38</b>
6.1 VYBRANÁ PROVOZOVNA .....	38
6.2 VÝBĚR PRODUKTU.....	39
6.2.1 Dotazník .....	39
6.2.2 Grafické znázornění odpovědí zákazníků .....	40
<b>7 ANALÝZA RIZIK SPOJENÁ S IMPLEMENTACÍ.....</b>	<b>42</b>
7.1 PROCES ZAVEDENÍ NOVÉHO PRODUKTU DO STÁLÉ NABÍDKY .....	42
7.2 IDENTIFIKACE RIZIK .....	42
7.2.1 Identifikace rizik výběru produktu.....	43
7.2.2 Identifikace rizik provozní přípravy.....	43
7.2.3 Identifikace rizik marketingové podpory .....	44
7.2.4 Identifikace rizik zavedení na trh .....	44

7.3	ANALÝZA RIZIK A JEJICH KATEGORIZACE .....	45
7.4	OPATŘENÍ KE SNÍŽENÍ RIZIK .....	46
7.4.1	Opatření rizik výběru produktů .....	47
7.4.2	Opatření rizik provozní přípravy .....	47
7.4.3	Opatření rizika marketingové podpory .....	49
7.4.4	Opatření rizik zavedení na trh .....	50
<b>8</b>	<b>PROJEKT ZAVEDENÍ NOVÉHO PRODUKTU DO NABÍDKY .....</b>	<b>51</b>
8.1	CÍL PROJEKTU .....	51
8.2	ÚČASTNÍCI PROJEKTU .....	53
8.3	FINANČNÍ ZDROJE .....	53
8.4	HARMONOGRAM REALIZACE PROJEKTU .....	53
8.4.1	Síťová analýza projektu .....	53
8.4.2	Síťový graf .....	54
8.4.3	Ganttův diagram .....	55
8.4.4	Cenová kalkulace Veggie burgeru .....	55
8.5	RIZIKA PROJEKTU – METODA RIPRAN .....	56
<b>9</b>	<b>KRITICKÉ ZHODNOCENÍ ÚSPĚCHU PROJEKTU .....</b>	<b>61</b>
9.1	VYHODNOCENÍ ÚSPĚCHU VEGGIE BURGERU PO PRVNÍM TÝDNU PRODEJE .....	61
9.2	VYHODNOCENÍ ÚSPĚCHU PRODEJNOSTI PŘED ZAVEDENÍM DO STÁLÉ NABÍDKY .....	64
9.3	NÁVRHY ZLEPŠENÍ .....	65
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>69</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>70</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>73</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>74</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>75</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>76</b>



## ÚVOD

V současné moderní době je čím dál tím těžší najít na trhu něco nového, výjimečného a neotřelého. Mnoho společností a podniků řeší stále dokola jednu a tu samou otázku: Je náš produkt správný? Bude úspěšný? Jistě, vždy tomu předchází dlouhá cesta výběru, vyhodnocování a sledování, nicméně risk je to vždy.

Nejinak tomu je i v této diplomové práci. Z mé pozice vedoucí jedné z poboček McDonald's mohu z vlastní praxe konstatovat, že každý nový produkt zavedený do nabídky, je sázka do loterie.

Za pomoci průzkumu trhu – dotazníkovým šetřením, jsem však takovou díru na trhu objevila. V době, kdy mnoho občanů má různá stravovací omezení, ať už z vlastní vůle nebo kvůli zdravotním obtížím, nenabízela společnost McDonald's žádný pokrm vhodný pro vegetariány. V různých úpravách šlo za bezmasý pokrm podat téměř vše, ale čistě vegetariánský nebyl žádný.

V teoretické části této diplomové práce představím společnost, která je pro mou diplomovou práci stěžejní. Následně se blíže zabývám právě výběrem vhodného produktu, segmentací trhu a správného umístění produktu na trh. Neméně důležité je také nákupní chování zákazníků, jaké potřeby je vedou ke koupi právě onoho daného produktu. A protože se tato diplomová práce zabývá riziky, jsou zde popsány metody analýzy rizik, které jsou využity v části praktické.

Hned úvodem praktické části bude blíže představena pobočka, na které je produkt zaváděn. Detailně rozeberu dotazníkové šetření a jak jsem dospěla právě k výběru vegetariánského burgeru. Výsledky budou přehledně znázorněny pomocí koláčových grafů. Další částí je proces zavedení produktu do stálé nabídky. Zde jsou pro tuto práci stěžejní identifikovaná rizika, jejich analýza a kategorizace a v neposlední řadě návrhy opatření na jejich snížení.

Třetí pilíř této diplomové práce je pak samotný projekt zavedení produktu do stálé nabídky. Je stanoven cíl projektu, jeho logický rámec, finanční rámec a harmonogram projektu. Jenomže i projekt jako takový nese určitá rizika, která jsou řešena pomocí metody RipRan.

V závěru práce kriticky zhodnotím úspěšnost produktu. Detailně se zaměřím na prodej vegetariánského – veggie – burgeru, který jsme zavedli do nabídky. Toto zhodnocení bude vyjádřeno pomocí grafů. Závěrem budou uvedeny návrhy na zlepšení.

Data jsem čerpala z odborné literatury jak v knižní, tak i v elektronické podobě. Také jsem čerpala ze své praxe v daném oboru, ze své pracovní pozice, znalostí a zkušeností a z interních dat společnosti McDonald's. V neposlední řadě také vycházím z informací od vzorku zákazníků, který je pro tuto práci stěžejní. Data od nich získaná jsou základním kamenem této práce.

## CÍL PRÁCE A POUŽITÉ METODY

Cílem této diplomové práce je v její první části zpracovat domácí i zahraniční odbornou literaturu, která bude reflektovat rozebíranou problematiku, a zároveň bude využitelná při zpracování praktické části.

Ke splnění tohoto cíle jsem prozkoumala domácí i zahraniční literaturu, články a rešerše na webových stránkách a zpracovala je. V první kapitole je takto představena společnost McDonald's, která je pro tuto diplomovou práci stěžejní. Dále je přiblížena problematika umístění na trhu a správné volby vhodného produktu k zavedení do nabídky, a v neposlední řadě také nákupní chování zákazníků.

Dalším z cílů diplomové práce je vyhodnotit a analyzovat rizika zavedení nového produktu do nabídky. Abych zadaný cíl práce splnila, zpracovala jsem ve čtvrté kapitole teoretické části metodologii analýz zabývajících se danou problematikou. Některé z těchto analýz budou následně využity v části praktické.

Dalším cílem, který bude naplněn, je na základě provedených analýz zpracování projektu zavedení nového produktu do nabídky. Projekt zavedení do nabídky je řešen v praktické části.

Poslední částí této práce bude závěrečné shrnutí, vyhodnocení úspěšnosti zavedení nového produktu do nabídky a návrh zlepšení.

### **Použité metody:**

- Dotazníkové šetření
- Brainstorming
- Ishikawa diagram
- Matice rizik
- Ganttův diagram
- Síťová analýza
- RIPRAN

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 SPOLEČNOST McDONALD'S

McDonald's. Představovat tuto společnost je téměř zbytečné, každý člověk o ní alespoň jedenkrát v životě slyšel. Slyšel a udělal si svůj názor na ni, a to mnohdy i bez podložených faktů a osobních zkušeností. V následující kapitole vám společnost, která je pro tuto diplomovou práci zásadní, představím.

## 1.1 Historie

Podle článku publikovaného na oficiálních stránkách McDonald's se lze dočíst, jak to se založením bylo.

V roce 1953 si bratři Maurice a Richard McDonalddovi objednali od Raye Kroce několik mixérů do své restaurace v San Bernardinu v Kalifornii. Raye Kroce to natolik zaujalo, že se do dané restaurace jel podívat. Překvapilo ho, že restaurace využívala Fordův „systém pásové výroby“ a zrychlila tak přípravu pokrmů na půl minuty. Kroc přišel s nabídkou, že vstoupí do podniku s McDonalddovými, a dodá jim obchodní model, který měl již dávno promyšlený: on bude jezdit po Spojených státech a nebude zakládat pobočky, jako to dělají jiné firmy a restaurační řetězce, ale bude nabízet místním drobným podnikavcům tzv. franšizu. V roce 1961 pak Ray Kroc – potomek českých emigrantů, koupil od bratrů McDonaldů firmu celou, za částku 2,7 milionu dolarů. (McDonald's, 2017-2020)

V roce 1962 je v USA již přes 500 plně funkčních restaurací s miliardou prodaných burgerů. V 60. a 70. letech expanduje korporát McDonald's do Kanady, Japonska, Austrálie, Německa a Velké Británie. V 90. letech pak expanduje také do střední a východní Evropy, nejnavštěvovanější je pobočka na Puškinově náměstí v Moskvě. (McDonald's, 2020)

Počet zemí, v nichž si lidé mohou v polední pauze či po práci zajít na něco k snědku, se loni ustálil na 119. Více než 40 % všech provozoven se nicméně nachází na území Spojených států amerických. S necelými 28 % poboček následuje na druhém místě oblast Asie, Pacifiku, Středního východu a Afriky a na třetí příčce je se zhruba 21,5 % provozoven Evropa. Hodnota značky McDonald's činí v současné době 85, miliardy dolarů. (Investiční web, 2014)

Podle Minaříkové – Krupkové (2017) bylo v roce 2017 celosvětově více než 37 tisíc restaurací, s obratem 25 milionů dolarů.

## 1.2 McDonald's ČR

Podnik označený typickými žlutými oblouky písmene M, který je dosud k nalezení ve Vodičkově ulici, poprvé nabídl Čechům ve světě osvědčené produkty: hamburgery, cheeseburgery, tradiční dvoupatrový Big Mac, zlatavé hranolky nebo mléčné koktejly. S přihlédnutím k tehdejšímu platům i obecným cenám v restauracích nebylo jídlo u McDonald's na počátku právě laciné (v roce 1993 stál Big Mac 50 korun, průměrný plat byl necelých 6 tisíc korun), přesto už první den přišlo na 11.000 zákazníků. (Holeček, 2012)

V současné době provozuje společnost McDonald's 105 restaurací v České republice. Nové restaurace jsou v tzv. EOTF provedení, což znamená experience of the future. Jsou zaměřeny na kvalitu služeb, a především využívání moderních technologií. Oboustranné samoobslužné kiosky, objednávky přes Delivery, Wolt a Dáme jídlo, lokátory k table servisu atp. (Ourlounge, 2020)

McDonald's v České republice zaměstnává více než 5 tisíc zaměstnanců. Z toho 90 % tvoří lidé pracující na DPP nebo DPČ. Velký podíl představují brigádníci pracující při střední a vysoké škole, maminky na mateřské dovolené a také důchodci, kteří chtějí být produktivní a součástí mladého kolektivu. (McDonald's, 2020)

### Franchising

Mendelsohn (2004) uvádí, že popularita termínu franchisingu narůstala společně s rozvojem tzv. franchisingu podnikatelské koncepce, která znamená udělení licence jednou osobou (franchisorem) druhé osobě (franchisantovi). Tato licence opravňuje franchisanta k provozování podniku pod značkou/logem franchisora a k používání celé licence, která zahrnuje všechny elementy nezbytné pro založení firmy novou osobou a k podnikání při trvalé pomoci franchisora, kterou poskytuje podle dříve stanovených zásad.

Podle Štanglové (2006) se o začátku franchisingu v Česku dá hovořit od roku 1991, kdy se objevily první franchisové systémy. Mezi nejstarší franchisové sítě působící na našem území patří McDonald's, YVES ROCHER či OBI. Přestože na český trh záhy po politických změnách vstoupily první franchisové řetězce, podmínky pro jejich rozvoj nebyly dlouho příliš příznivé.

Pokorská (2002) pak uvádí, že nejvíce známé definice se nacházejí ve dvou typech regulací: v etických kodexech sdružení (svazů) franchisingu a antimonopolních zákonech. Evropský

etický kodex franchisingu definuje franchising jako systém marketingu produktů, služeb a technologií, spočívající v těsné a stálé spolupráci mezi právně a finančně odlišnými podniky – franchisorem a franchisantem – v rámci které franchisor poskytuje svým franchisantům určitý nárok, ale rovněž je zavazuje k povinnosti provozovat činnost v souladu s koncepcí franchisingu. Tento nárok opravňuje každého franchisanta, výměnou za bezprostřední, anebo zprostředkované finanční služby, k využívání obchodního názvu, ochranné značky zboží nebo značky služby, know-how, obchodních a technických metod, systémů procedurálních a jiných vlastnických průmyslových nebo intelektuálních práv, při zajištění stálé obchodní a technické pomoci, v rámci a na období trvání písemné franchisové smlouvy uzavřené za tímto účelem mezi oběma stranami.

**Franchising McDonald's ČR a SR** – „V současné době, jsou všechny restaurace v ČR ve formě franšíz. Značka je „pronajímána“ licenčním partnerům – franšízantům. Těch je v současné chvíli 20. Restaurace na Slovensku jsou naopak stále ještě ve většině případů pod vlastnictvím McCop, co. Tedy přímo vlastnictvím McDonald's a teprve pomalu přechází do rukou licenčním partnerům.“ říká Radim Foltýn, franšizingový konzultant McDonald's ČR v rozhovoru na platformě Ourlounge, 2020.

Fakta o franšízách podle McDonald's ČR:

- Franšízant musí mít vlastní likvidní majetek min. ve výši 12 milionů Kč.
- Franšízová smlouva trvá min. 20 let. McDonald's lze považovat za family business, tedy franšízu lze převést do vlastnictví nástupce, dědice.
- Franšízant nevlastní budovu, ve které se jeho franšíza nachází. Tu vlastní společnost McDonald's a franšízantovi ji pronajímá. McDonald's je tedy jednou z nejlepších realitních kanceláří na světě.
- Průměrná restaurace stojí cca 25 milionů Kč.
- Měsíční poplatky za franšízu jsou 10 až 18 % z celkových tržeb restaurace podle atraktivity lokality a tržního potenciálu restaurace, 5 % servisní poplatek za užívání značky a 5–6 % z tržeb za marketingové služby.
- Průměrný cash flow franšízové restaurace se pohybuje okolo 4,3 milionu korun českých. Návratnost počáteční investice je více než 15 %. (McDonald's, 2020)

## 2 SEGMENTACE TRHU A JEHO SPECIFIKACE

Pro zvolení správného produktu, který společnost chce zavést do stálé nabídky, je jedním z nejzásadnějších momentů přípravy právě segmentace trhu. To, že společnost působí na poli stravovacích zařízení, je již jasné, ale je třeba správně koncipovat kritéria této části trhu, aby byl produkt úspěšný. V této kapitole popíšu, co to segmentace trhu je, a jak může danému cíli dopomoci.

### 2.1 Marketing

Kotler s Amrstrongem (2004) uvádí, že marketing je uspokojení potřeb zákazníka na straně jedné a tvorba zisku na straně druhé. Cílem marketingu je vyhledávat nové zákazníky příslibem získání výjimečné hodnoty a udržet si stávající zákazníky uspokojením jejich potřeb, a současně vytvářet zisk.

Důležitou podmínkou pro úspěch firmy na současných světových trzích, je orientace na zákazníky. Přesvědčit je, že jsou lepší než konkurenční společnosti, musí se snažit si je udržet, a to tak, že jim poskytnou větší hodnotu. Hlavním úkolem před tím, než firmy mohou své zákazníky uspokojit, je důležitost poznání jejich potřeb a přání. Z toho plyne potřeba provádět pečlivou analýzu spotřebitelů a jejich chování. Společnosti si uvědomují, že nemohou na daném trhu prodávat své produkty se ziskem všem konzumentům stejným způsobem. Na trzích existuje mnoho zákazníků s odlišnými potřebami. Určité firmy mají lepší potenciál k tomu, aby uspokojily jen některé skupiny zákazníků. Firma musí tedy rozčlenit trh do homogenních skupin (segmentů), které jsou si navzájem odlišné, a připravit strategii, jak se ziskem prodávat své produkty vybraným skupinám lepším způsobem než konkurence existující na trhu. Tento proces je složen ze tří fází: segmentace trhu, targeting a positioning.

### 2.2 Segmentace trhu

Kotler a Keller (2013) uvádí, že první fází v rámci klasifikace cílových skupin uživatelů je metoda členění trhu na drobnější segmenty. Jejím účelem je poskytnout organizaci celkovou podobu trhu a segmentovat jej na dosažitelné celky, na které by měla nabízené služby nebo produkty cílit. Tržní segment je tvořen skupinou uživatelů nebo zákazníků sdílejících podobné potřeby a přání. V této fázi procesu se velikost a specifika segmentů formují na základě sledování co nejrozsáhlejšího množství kategorií. Pro segmentaci trhu se využívají



behaviorální a deskriptivní (geografické, demografické, psychografické) charakteristiky jejích zástupců.

Všechny z popsaných typů segmentací se běžně při klasifikaci cílových skupin kombinují.

Podle Klimkové (2015) je segmentace trhu, neboli dělení trhu, (Market Segmentation) metodou marketingového řízení, jehož hlavní náplní je analýza trhu. V rámci této analýzy trhu, jejímž cílem je rozdělení trhu do různých skupin stejnorodých zákazníků, se firma pokouší poznat a analyzovat strukturu konkrétního trhu, na kterém chce nabízet svoje výrobky nebo služby.

Dále je dle Klimkové (2015) celkový trh v rámci segmentace trhu rozdělen podle určitých kritérií na jednotlivé segmenty. Jde konkrétně o homogenní celky, které často označujeme jako cílové skupiny. Podle jakých kritérií tedy trh nejčastěji dělíme?

- **Geografická kritéria** – Světová oblast, stát, region, kraj, okres, obec, typ osídlení, podnebí nebo typ krajiny atd.
- **Demografická kritéria** – Věk, pohlaví, svobodný, ženatý, rozvedený, student, pracující, důchodce, počet dětí atd.

Kotler a Keller (2013) toto kritérium dále rozvádí. V této úrovni segmentace se sledují kategorie jako věk, pohlaví, příjmy, povolání, vzdělání, náboženství, příslušnost k etniku nebo početnost rodiny a její životní cyklus. V závislosti na nabídce služeb se mohou vybrané kategorie projevit jako přínosné z hlediska formulování specifík uživatelského chování nebo rozhodování ke koupi. Zástupci různých příjmových skupin, etnika, náboženství, pohlaví nebo generací mohou mít jiné potřeby a zdaleka ne všechny skupiny mohou být pro danou organizaci atraktivní. Z důvodu přímé znalosti cílové skupiny může demografická segmentace současně pomoci produktivitě a výkonnosti marketérů.

- **Socioekonomická kritéria** – Příjem rodiny, povolání, vzdělání atd.
- **Etnografická kritéria** – Náboženství, rasa, národnost atd.
- **Fyziografická kritéria** – Výška, váha, zdravotní stav, typ pleti, tvar obličeje, svaly atd.
- **Behaviorální kritéria** – Postoje k výrobku, stupeň věrnosti značce, míra užívání, frekvence nákupu atd.

Kamarulzaman a Abu (2013) uvádí, že jsou prvním typem segmentace trhu právě behaviorální kritéria na nabízené služby nebo produkty. Jejím specifíkem je

orientace výzkumných metod na danou službu nebo produkt. Mezi sledované faktory v rámci tohoto typu segmentace patří obeznámenost se značkou, ohlasy uživatelů na příležitosti, potřeby a očekávané přínosy spojené se službami a produkty, úroveň jejich znalostí nebo reagování na užívání služeb. V rámci tohoto typu se používá dělení na dílčí sledované uživatelské aspekty podle:

- **Rozhodovacích rolí** – podle potřeb a očekávaných přínosů od užívání služby nebo koupi produktu na: iniciátora, ovlivňovatele, rozhodovatele, kupujícího/objednávajícího a koncového uživatele služby nebo produktu.
- **Uživatelských vzorců** na: příležitosti užívání služby nebo produktu, uživatelský status, frekvenci používání, stadia připravenosti kupujícího/objednávajícího, statut věrnosti a postoje uživatelů (nadšený, pozitivní, indiferentní, negativní, nepřátelský).

Tabulka 1 Přehled segmentačních kritérií  
[Zdroj: J. Boučková a kol, 2003, str. 124]

Kritéria tržních projevů (vymezuující proměnné)		Kritéria popisná, založená na charakteristikách (vysvětlující proměnné)	
Příčinná	Kritéria užití	Tradiční	Psychografická
očekávaná hodnota	uživatelský status	demografická	sociální třída
vnímaná hodnota	míra užití	etnografická	životní styl
příležitosti	věrnost	fyzilogická	osobnost
postoje, preferance	difúzní proces	geografická	
	způsob užití		

### 2.3 Targeting

Kotler a Keller (2013) uvádí, že součástí druhé fáze klasifikace cílových skupin uživatelů je rozhodovací proces, v jehož rámci se poměřuje celková atraktivita vybraných tržních segmentů s cíli organizace a jejími zdroji, kterými disponuje k jejich oslovení. Cílem targetingu je vybrat co nejdetailnější a současně jednoduše definovatelné cílové skupiny. Ve

fázi targetingu se také rozhoduje, zda nabízené služby a produkty poskytovat flexibilně se stejnými podmínkami pro všechny cílové skupiny nebo jejich rozsah škálovat pro vybrané skupiny odlišně.

Čevelová (2020) definuje targeting jako proces vyhodnocování atraktivity jednotlivých segmentů a výběr jednoho či více cílových segmentů. V případě masového, nediferencovaného marketingu (též jednotná segmentační strategie) firma nebere v úvahu odlišnosti mezi jednotlivými segmenty, a přichází na trh s jednotnou nabídkou. Vyšší stupeň představuje diferencovaný marketing, kde se firma zaměřuje na více cílových segmentů a nabídku přizpůsobuje individuálně každému z nich. Konečně koncentrovaný marketing je strategií koncentrace na vybraný segment či dokonce mikrosegment trhu.

Podle Petrtyla (2017) je targeting proces, během kterého dochází k výběru tržních segmentů. Tyto segmenty se pak organizace snaží oslovit pomocí různých komunikačních kanálů, včetně reklamy. Pro odlišení se od konkurence je zapotřebí správně provést i tzv. positioning, tj. vymezení konkurenční pozice.

Dle Eckhardtové (2014) je cílem targetingu vybrat takové segmenty trhu, které jsou pro vaše podnikání nejatraktivnější a na které zaměříte své snažení. Vhodné je se zaměřit max. na 3–4 segmenty trhu. Větší počet by rozměnil naše snažení a nevěnovali bychom se pořádně ani jednomu z nich.

#### **Příklad postupu tržního zacílení:**

- Každému segmentu přiřadte hodnotu v rozpětí 1–5 (1 – nejlepší možná varianta, 5 nejhorší možná varianta) v následujících oblastech:
  - Zkušenosti s danou cílovou skupinou zákazníků
  - Konkurence
  - Priorita
  - Zdroje potřebné na obsluhu segmentu (know how, lidé, finance)
  - Soulad s firemními cíli
  - Náklady na marketingovou komunikaci/obchod
  - Doplňte hlediska, která jsou důležitá

- Proveďte celkové hodnocení
- Sečtěte všechny hodnoty u každého ze segmentů a s přihlédnutím k údajům ze segmentace (počet zákazníků, tržby, zisk...), vytvořte pořadí daných segmentů.
- Nyní vyberte maximálně 3–4 segmenty, na které soustředíte veškerou svoji aktivitu. (Eckhardtová, 2014)

#### Proces pojmenování výsledných cílových skupin:



Obrázek 1 Proces pojmenování cílových skupin  
[Zdroj: USNIZA KAMARULZAMAN, 2013, str. 89 ]

## 2.4 Positioning

Kotler a Keller (2013) uvádějí, že **positioning** (zaměření) trhu je součástí procesu klasifikace cílových skupin uživatelů nebo zákazníků, který označuje umístění nabízených služeb a produktů v myslích uživatelů.

Dle Kamarulzamana a Abu (2013) se jedná o strategický marketingový nástroj, jehož účelem je za použití modelu marketingového mixu nastavit nabídku každé z vybraných cílových skupin individuálně podle jejich potřeb a formulovaných odlišností. Součástí této fáze je specifikování přínosů nabízených služeb nebo produktů pro každou z cílových skupin a příprava odlišujících komunikačních strategií.

## 2.5 Marketingový mix

Kotler a Armstrong (2003) o marketingovém mixu říkají, že je to soubor taktických nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.

Podle Čevelové (2020) marketingový mix zahrnuje všechny aktivity, které firma vyvíjí, aby vzbudila poptávku po svých výrobcích a službách. Aby zákazník nakupoval, je potřeba mu nabídnout správný **produkt** za správnou **cenu** dostupným **způsobem**. A ještě ho **informovat** o tom, že produkt existuje.

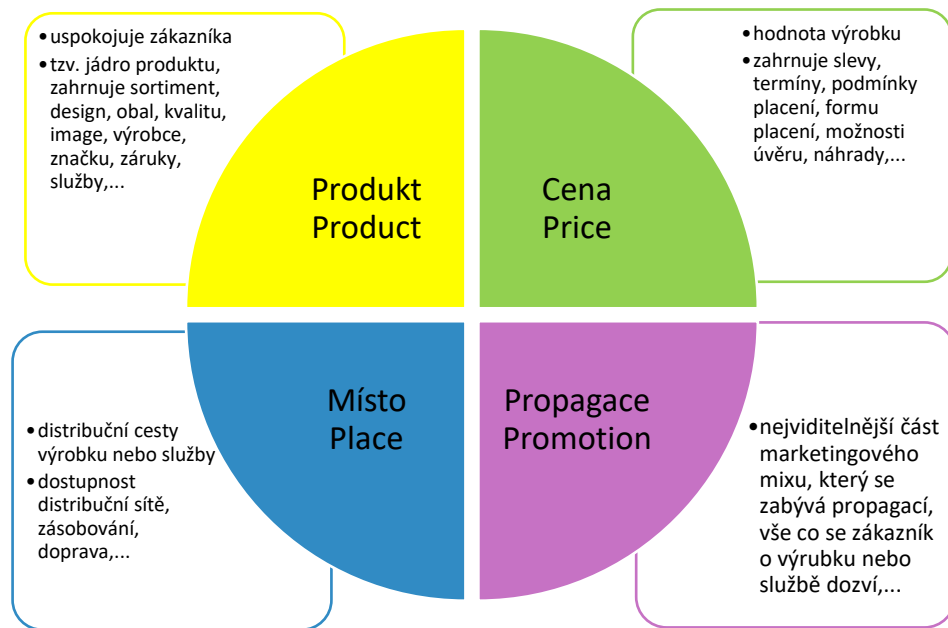
### Marketingový mix 4P

- **Product - produkt, výrobek (služba)**, který uspokojuje zákazníka. Zahrnuje sortiment, kvalitu, design, obal, image výrobce, značku, záruky, služby a další faktory.
- **Price - cena** - hodnota výrobku (služby) pro zákazníka vyjádřena v penězích, za kterou se výrobek nebo služba prodává, zahrnuje i slevy, termíny, podmínky placení, formu placení – možnosti úvěru, náhrady.
- **Promotion - propagace** – asi nejviditelnější část marketingového mixu, která se zabývá propagací výrobku (služby), vše, co se o produktu zákazník dozví.
- **Place – umístění** – místo, distribuční cesty výrobku (služby), kde bude produkt prodáván, dostupnost, distribuční síť, zásobování, doprava.

### Marketingový mix 8P

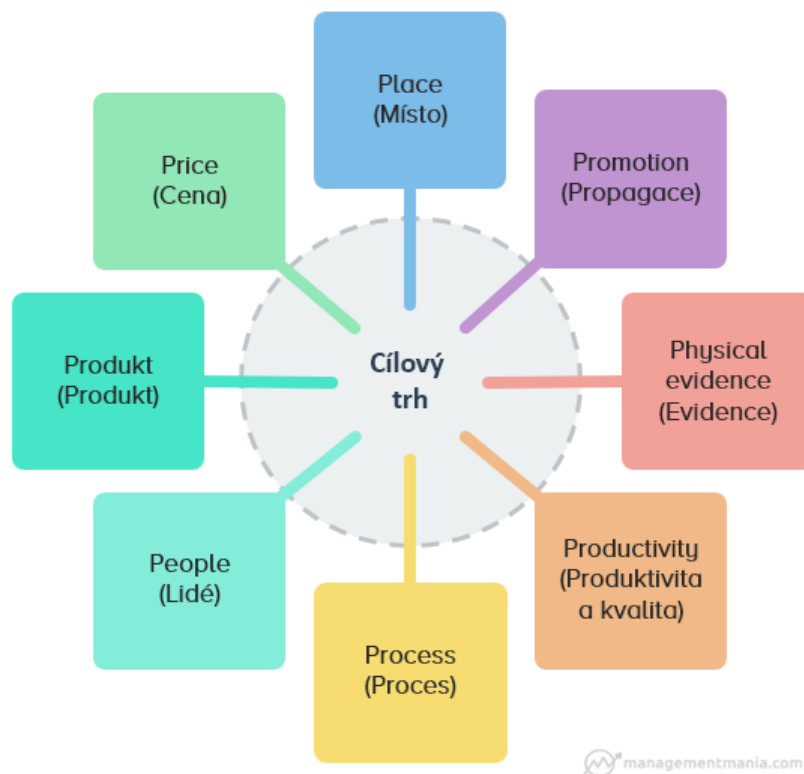
Vychází z původního marketingového mixu 4P a je rozšířen o následující faktory:

- **People – lidé**
- **Physical evidence – evidence**
- **Productivity - produktivita**
- **Process – proces** (Filák 2018)



Obrázek 2 Marketingový mix 4P [Zdroj: Filák, P., 2018. online].

### Marketingový mix 8P

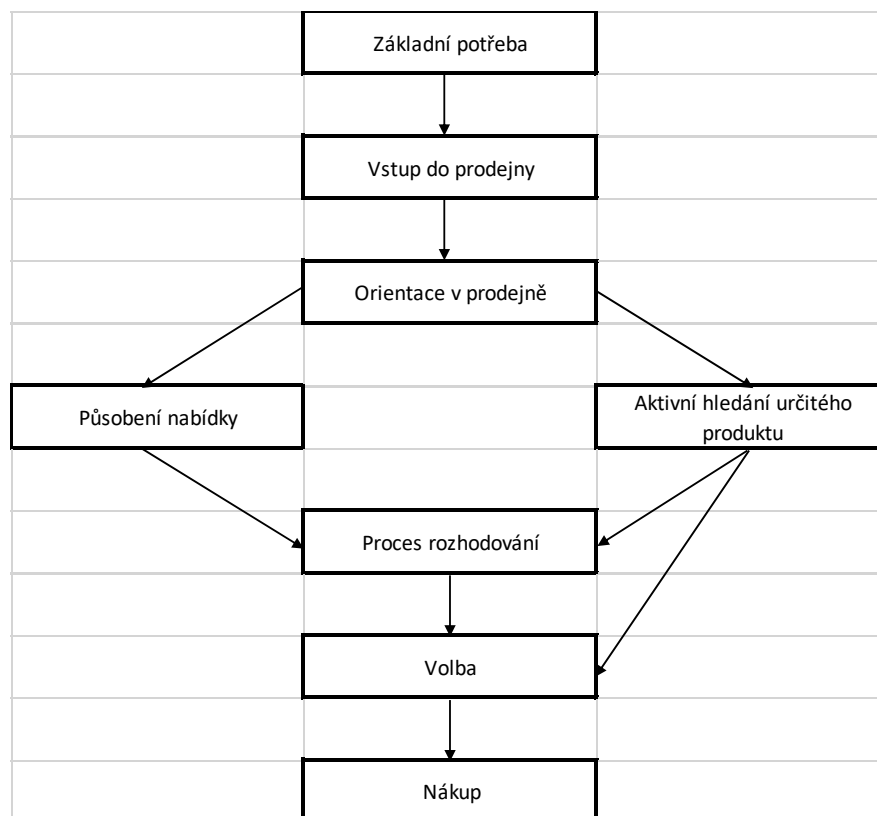


Obrázek 3 Marketingový mix 8P [Zdroj: Filák, P., 2018. online].

### 3 ZÁKAZNICKÉ CHOVÁNÍ

Podle Schiffmana a Kanuka (2004) je pojem nákupní chování definován jako chování, kterým se spotřebitelé projevují při hledání, nakupování, užívání, hodnocení a nakládání s výrobky a službami, od nichž očekávají uspokojení svých potřeb. Souvisí tedy s rozhodováním jednotlivce při vynakládání vlastních zdrojů na svou spotřebu. Vlastními zdroji myslíme čas, peníze a úsilí. V celém procesu nákupního chování je zahrnuto, co se nakupuje, proč, kdy, kde a jak často. Dále také jak často se nakupované položky používají, jak je hodnotí po nákupu a jaký dopad má toto hodnocení na budoucí nákupy.

Dle Boučkové (2003) rozumíme nákupním chováním zákazníků takové chování jedinců nebo institucí, které se zavazuje k získávání, užívání a odkládání produktů. Jedná se o širší oblast než jen o vlastní nákupní rozhodování v konkrétní tržní situaci. Zahrnuje i vlastní kontext, ve kterém rozhodování probíhá, predispozice zákazníků k určitému tržnímu jednání.



Obrázek 4 Model nákupního chování

[Zdroj: Komárková R., Rymeš M., Vysekalová, J., 1998, str. 53]

### 3.1 Faktory ovlivňující nákupní chování

Podle Kotlera a Armstronga (2004) je rozhodování spotřebitele závislé na mnoha okolnostech a jimi jsou sociální, kulturní, osobní a psychologické faktory. Většina z nich je nekontrolovatelná, což znamená, že obchodník je nemůže ovlivnit, ale musí je brát v úvahu.

- **Kulturní faktory** – zvyky, symboly, rituály, mýty, představy, náboženství, neverbální komunikace, jazyk a hodnoty. (Koudelka, 1997)
- **Sociální faktory**
  - Primární skupina – lidé s častým osobním kontaktem (rodina, přátelé).
  - Sekundární skupina – velké skupiny s malou frekvencí přímých osobních kontaktů. Např. sociální třída. (Koudelka, 1997)
- **Osobní faktory** – osobnost.
- **Psychologické faktory** – spotřebitel vnímá určitý stimul svými smysly, podle svých možností si jej vykládá. Může dojít k příznivému či nepříznivému hodnocení. (Koudelka, 1997)

Podle Nortona, Ruckera a Lambertona (2015) zahrnují psychologické faktory i paměť a emoce. Podle těchto autorů je také známo, že pocity mění i způsob, jakým lidé zpracovávají informace. Signalizací ohrožujícího prostředí, mají negativní pocity tendenci vyvolávat opatrnější přístup. Naopak v bezpečnější situaci vedou pozitivní pocity k méně opatrnému přístupu. Dále podle autorů Nortona, Ruckera a Lambertona emoce ovlivňují to, na co spotřebitelé zaměřují svou pozornost, a pamatují si, jak spotřebitelé zpracovávají informace a jak předjímají pocity po rozhodnutí. Proto systematický vliv na preference spotřebitelů není překvapující.

### 3.2 Kupní rozhodovací proces

Shiffman a Kanuk (2004) rozdělují model rozhodování spotřebitele na tři hlavní složky:

- **Vstup** – hlavním vstupním faktorem jsou zde aktivity z marketingového mixu u organizací a nemarketingové sociokulturní vlivy, jež při internalizaci ovlivňují spotřebitelovo nákupní chování.
- **Proces** – ukazuje, jak se spotřebitel rozhoduje. V této části se akt rozhodování skládá ze tří etap: uvědomění si potřeby, před-nákupní hledání a vyhodnocení alternativ.



- **Výstup** – tato část se zabývá dvěma souvisejícími druhy po-nákupních aktivit: nákupní chování a po-nákupní chování.

### 3.3 Typy nákupního chování

Koudelka (1997) uvádí, že chování kupujících se při konkrétních nákupech od sebe odlišuje. Rozhodnutí může být rutinní, komplikované a obtížné. Dělí je do tří základních modelů:

- **Automatické chování** – nastává povětšinou tehdy, když si kupující pravidelně kupuje nějaké zboží za nízkou cenu.
- **Řešení omezeného problému** – k němu dochází tehdy, když je zákazník docela dobře seznámen se sortimentem výrobků. Nezná ale každou značku nebo podmínky nákupu. K uskutečnění svého rozhodnutí tak potřebuje nové informace.
- **Řešení extenzivního problému** – situace nákupu zboží, kdy zákazník kupuje neznámý druh výrobku. Neví, jak je používat. Jedná se o výrobek drahý. Zákazník tak potřebuje čas na podrobné hledání informací, nalezení alternativ a rozhodnutí o nákupu.

## 4 METODOLOGIE ANALÝZ ZABÝVAJÍCÍCH SE TÉMATIKOU

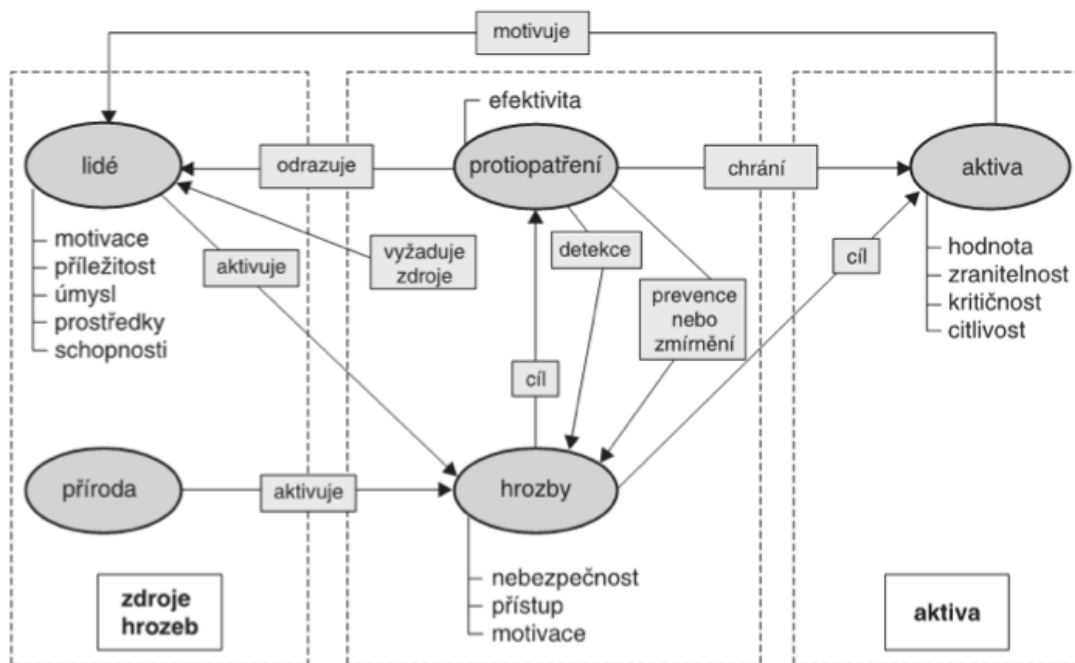
Dle pánů Smejkal a Rais (2013) je riziko historický výraz, pocházející údajně ze 17. století, kdy se objevil v souvislosti s lodní plavbou. Výraz *risico* pochází z italštiny a označoval úskalí, kterému se museli plavci vyhnout. Následně se tím vyjadřovalo *vyhnout se nepříznivým oblastem*. V současnosti se rizikem obecně rozumí nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty či zničení, případně nezdaru v podnikání.

Neexistuje jedna obecně uznávaná definice, pojem riziko je definován různě:

- Pravděpodobnost, či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru.
- Variabilita možných výsledků nebo nejistota jejich dosažení.
- Odchýlení skutečných a očekávaných výsledků.
- Pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku, odlišeného od výsledku očekávaného.
- Situace, kdy kvantitativní rozsah určitého jevu podléhá jistému rozdělení pravděpodobnosti.
- Nebezpečí negativní odchylky od cíle (tzv. čisté riziko).
- Nebezpečí chybného rozhodnutí.
- Možnost vzniku ztráty nebo zisku (tzv. spekulativní riziko).
- Nebezpečí chybného rozhodnutí.
- Neurčitost spojená s vývojem hodnoty aktiva (tzv. investiční riziko).
- Střední hodnota ztrátové funkce.
- Možnost, že specifická hrozba využije specifickou zranitelnost systému.

Smejkal, Rais (2013)

**Katalog rizik** – strukturovaný přehled rizik kategorizovaný zvoleným způsobem, používaný jako základ pro řízení rizik. Každé riziko se kvantifikuje z hlediska dopadu a pravděpodobnosti výskytu. Struktura katalogu rizik může obsahovat: kódové označení, kategorie/podkategorie, název rizika, popis rizika, oblast výskytu rizika, vlastníka rizika, kvantifikaci rizika před ošetřením, způsob ošetření rizika, kvantifikace po ošetření, termín revize. (Facility, 2020)



Obrázek 5 Vztahy v analýze rizik [Zdroj: FOTR, Jiří a Jiří HNILICA., 2014, str. 17 ]

#### 4.1 Identifikace rizik

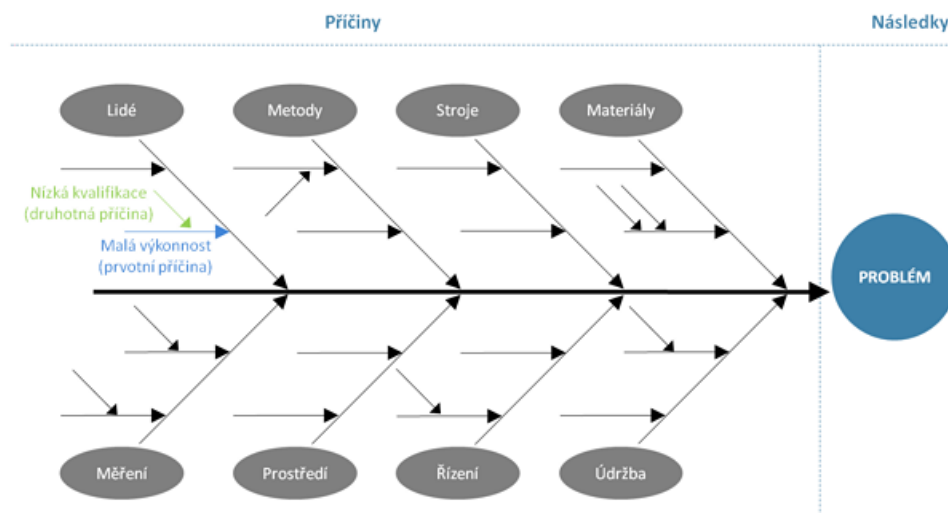
Fotr a Hnilica (2014) definují identifikaci rizik jakožto jevy, události, faktory a jiné, které by mohly mít buď negativní nebo pozitivní dopady na výsledky aktivit firmy, jejich projektů aj. Jako součást identifikace rizik budeme chápat i stanovení jejich důležitosti (z hlediska pravděpodobnosti výskytu a velikosti dopadu), umožňující diferencovat pozornost věnovanou jednotlivým skupinám rizik v souladu s jejich významem.

Naopak pánové Smejkal a Rais (2013) hovoří o identifikaci rizik následovně:

V etapě identifikace rizik se identifikují hrozby, které připadají pro analýzu v úvahu. Identifikace hrozeb vychází ze seznamu hrozeb sestavených dle literatury, vlastních zkušeností, průzkumu dříve provedených analýz. Hrozby se mohou odvozovat také od subjektu, jeho statusu (podnikatelský subjekt, orgán státu, nezisková organizace atd.), postavení na trhu, hospodářských výsledků, záměrů podnikatele. Pro získání vlastního seznamu hrozeb subjektu je vhodné použít některou z následujících metod, jako je brainstorming, kontrolní seznam, metoda Delphi atd.

#### 4.1.1 Metody identifikace rizik

- **Kontrolní seznam – Check list** – Analýza pomocí kontrolního seznamu je velmi jednoduchá technika využívající seznam položek, kroků či úkolů, podle kterých se ověřuje správnost či úplnost postupu. Analýza pomocí kontrolního seznamu je často základem různých sofistikovaných metod v oblasti kvality, bezpečnosti či rizik.
- **Brainstorming** – je skupinová kreativní technika. Cílem je generování co nejvíce nápadů na dané téma. Poprvé s touto myšlenkou přišel v roce 1939 reklamní pracovník Alex Faickney Osborn, jako specifickou metodu ji pak rozpracoval v knize Applied Imagination (1953).
- **Whai-if** – Jedná se o systematickou, ale ne přísně strukturovanou analytickou techniku, která pomocí týmu expertů (zkušených lidí) generuje a hledá potenciální problémy, rizika a opatření k jejich nápravě. Její využití je zcela univerzální a jejím výstupem je popis potenciálních problémů či rizik včetně doporučení, jak jim předcházet (prevence).
- **Ishikawa diagram** – nazývaný též diagram příčin a následků, diagram rybí kosti, nebo Ishikawa je jednoduchá analytická technika pro zobrazení a následnou analýzu příčin a následků, jejímž duchovním otcem je Kaoru Ishikawa. Princip diagramu Ishikawa vychází z jednoduché kauzality - každý následek (problém) má svou příčinu nebo kombinaci příčin. Jeho cílem je tedy analýza a určení nejpravděpodobnější příčiny řešeného problému. Příčiny se většinou hledají v základních dimenzích – následující seznam uvádí 8 typických dimenzí používaných ve výrobě (8M). (ManagementMania, 2020)

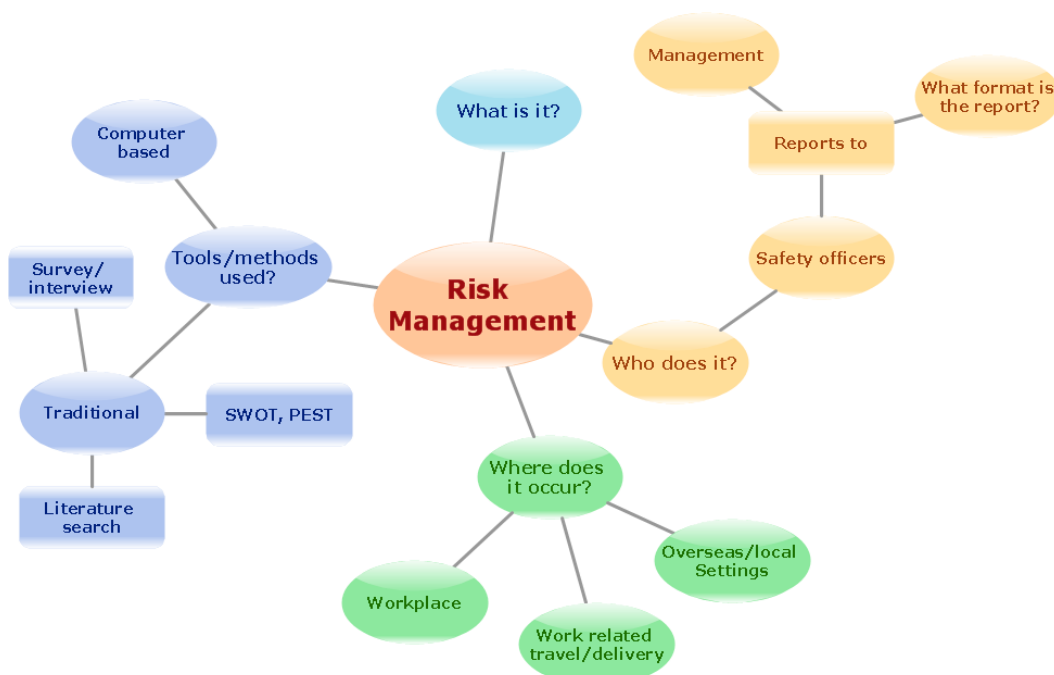


Obrázek 6 Ishikawa diagram [Zdroj: ManagementMania, 2020]

- Man power – People (Lidé) - příčiny způsobené lidmi.
- Methods (Metody) - příčiny způsobené pravidly, směrnicemi, pravidly, legislativou či normami.
- Machines (Stroje) – příčiny způsobené zařízením, jako jsou stroje, počítače, nářadí, nástroje.
- Materials (Materiál) - příčiny způsobené vadou nebo vlastností materiálů.
- Measurements (Měření) - příčiny způsobené nevhodným nebo špatně zvoleným měřením.
- Mother nature – Environment (Prostředí) - příčiny způsobené vlivem prostředí – teplotou, vlhkostí, nebo také kulturou.
- Management – příčiny způsobené nesprávným řízením.
- Maintenance – příčiny způsobené nesprávnou údržbou.

Velkou výhodou Ishikawova diagramu je, že je možné použít jej jak zpětně pro nalezení příčiny problému, tak i dopředně při návrhu výroby pro preventivní určení a eliminaci potenciálních příčin problému. (ManagementMania, 2020)

- **Kognitivní (myšlenkové) mapy** – je to praktický grafický nástroj zobrazující jednotlivé faktory rizika a jejich vzájemné vazby. (Fotr a Hnilica, 2014)



Obrázek 7 Myšlenková mapa rizik [Zdroj: Conceptdraw, 2020]

#### 4.1.2 Metody analýzy rizik

Podle Smejkal a Raise, a Fotr s Hnilicou (2013, 2014) se s nimi shodují, lze obecně metody analýzy rizik rozdělit na dvě základní skupiny:

- **Kvalitativní metody**
- **Kvantitativní metody**

##### **Kvalitativní metody**

Kvalitativní metody jsou postaveny na základě popisu závažnosti případného dopadu a na pravděpodobnosti, že daná událost vznikne.

Jsou specifická tím, že rizika jsou vyjádřena v určitém rozsahu. Mohou být například ohodnocena v intervalu 1-10, nebo mohou být vyjádřena slovně (malý, střední, velký), nebo například pravděpodobností (0,1). Daná úroveň je obvykle určována kvalifikovaným odhadem. Tyto metody jsou rychlejší, jednodušší, ale i více subjektivní. Tím, že chybí jednoznačné finanční vyjádření, se kontrola efektivnosti nákladů znesnadňuje.

- **PEST metoda** – je analytická technika, jež slouží ke strategické analýze okolního prostředí organizace. Pest je akronymem počátečních písmen různých typů vnějších faktorů: Politické, Ekonomické, Sociální, Technologické. Někdy se uvádí ještě další dva faktory, a to: Legislativní a Ekologické.
  - Politické – existence a potencionální vliv působení politických vlivů.
  - Ekonomické – působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky.
  - Sociální – průmět sociálních změn dovnitř organizace, součástí jsou i kulturní vlivy (lokální, regionální, světové).
  - Technologické – dopady stávajících, nových a vyspělých technologií.
  - Legislativní – vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy.
  - Ekologické – místní, národní a světová problematika životního prostředí, a otázky jejího řešení.

Podstatou této analýzy je identifikovat pro každou skupinu faktorů ty nejvýznamnější jevy, události, rizika a vlivy, které mohou ovlivňovat organizaci. PEST patří do metod používaných v oblasti analýz dopadů. (ManagementMania, 2020)

- **Metoda Delphi** – využívá se pro předvídaní budoucího vývoje nebo stavu, založeném na konsensu mezi experty. Patří tedy do expertního odhadování. Je

používána jak při analýze rizik, tak i při řízení projektů, kde je třeba skupinou odborníků odhadnout budoucí vývoj. Obdobně jako při brainstormingu se využívá pro generování nových, neotřelých myšlenek. V průběhu diskuse vyjadřující experti své názory jednotlivě a anonymně, přičemž mají přístup k názorům ostatních odborníků. Ti mohou své rozdílné názory konfrontovat, a též je měnit.

Postup a hlavní znaky metody Delphi:

- Účastní se skupina nezávislých expertů (8-12).
- Je zachována anonymita expertů (odstraňuje to psychologickou bariéru ovlivňování se).
- Otázky by měly být formulovány tak, aby bylo možno odpovídat kvalitativně.
- Experti mohou své odpovědi v jednotlivých kolech měnit.
- Experti by měli své odpovědi zdůvodnit.
- Odborný odhad se zpřesňuje ve více kolech dotazování, vždy s feedbackem na předchozí kolo.
- Výsledky jsou zpracovány statisticky. (ManagementMania, 2020)

Existuje ještě mnoho dalších kvalitativních metod, pro příklad uvedu SWOT, HAZOP.

### Semikvantitativní metody

- **Matice rizik** – Matice rizik (nazývaná též jako rizikový diagram) vizualizuje rizika. V diagramu jsou rizika rozdělena v závislosti na jejich pravděpodobnosti a jejich účincích nebo rozsahu poškození, aby bylo možné na první pohled určit nejhorší scénář. Matice rizik by měla být chápána jako výsledek analýzy rizik a vyhodnocení rizik, a proto je důležitou součástí projektů a řízení rizik. (Microtool, 2020)

Matice slouží jako:

- Nástroj ke stanovení priorit rizik.
- Vymezení závažných a neakceptovatelných rizik.
- Zefektivnění následujících fází managementu rizik.
- Definování rizikové pozice systému.
- Zefektivnění managementu firmy.

- **Mapa rizik** – mapou rizik se rozumí dvourozměrné grafické zobrazení relativního postavení a významnosti rizik. Díky grafickému zobrazení získáváme informace o rizicích, kterým je potřeba se primárně věnovat. Poloha rizik je zaznamenávána pomocí souřadnic, a to „pravděpodobnost“ a „dopad rizika“. V mapě jsou pomocí čar odděleny jednotlivé oblasti. Oblasti jsou rozděleny na: oblast kritických rizik, oblast závažných rizik, oblast běžných (provozních) rizik. Zobrazení rizik v daných oblastech je používáno pro rozhodování o tom, která budou řešena okamžitě či která snesou odklad. Mapu rizik lze vypracovat na základě katalogu rizik. (Smejkal a Rais, 2013)
- **PNH metoda** – Koudelka a Vrána (2006) říkají, že je to jednoduchá bodová metoda. Díky ní se vyhodnocuje příslušné riziko ve třech složkách s ohledem na:
  - **Pravděpodobnost vzniku** (P),
  - **Pravděpodobnost následků** (N),
  - **Názor hodnotitelů** (H).

**P – Pravděpodobnost vzniku** – odhad pravděpodobnosti, se kterou může potenciaální riziko nastat. Je stanoven díky stupnici vzestupně **1–5**. V ní je jednoduše zahrnuta míra, úroveň a kritéria jednotlivých nebezpečí a ohrožení.

**N – Pravděpodobnost následků** – stanoví se závažnost nebezpečí, opět na stupnici **1-5**.

**H – Názor hodnotitelů** – zohlední se míra závažnosti ohrožení, počet ohrožených osob, čas působení ohrožení, technický stav technologického zařízení atp. Úroveň údržby, vliv pracovního prostředí a podmínek, psychosociální rizikové faktory...

**P – pravděpodobnost vzniku a existence nebezpečí**

Nahodilá	1
Neppravděpodobná	2
Pravděpodobná	3
Velmi pravděpodobná	4
Trvalá	5



**N – možné následky ohrožení**

Poškození zdraví bez pracovní neschopnosti	1
Absenční úraz (s pracovní neschopností)	2
Vážnější úraz vyžadující hospitalizaci	3
Těžký úraz a úraz s trvalými následky	4
Smrtelný úraz	5

**H – názor hodnotitelů**

Zanedbatelný vliv	1
Malý vliv	2
Větší, zanedbatelný vliv	3
Velký, významný vliv	4
Více významných a nepříznivých vlivů	5

Pro posouzení a vyhodnocení zdrojů rizik je použito následující specifikace, která se zaznamenává do sloupců „P“, „N“, „H“ v tabulce.

**Celkové hodnocení rizika** lze následovně po stanovení jednotlivých činitelů získat součinem, jehož výsledek je pak ukazatel míry rizika – **R**. (2006)

$$R = P \times N \times H$$

Rizikový stupeň	R	Míra rizika
I.	> 100	Nepřijatelné riziko
II.	51–100	Nežádoucí riziko
III.	11–50	Mírné riziko
IV.	3–11	Akceptovatelné riziko
V.	<3	Bezvýznamné riziko

### **Kvantitativní metody**

Jsou založeny na matematickém výpočtu rizika z frekvence výskytu hrozby a jejího dopadu. Tyto metody využívají číselné ohodnocení jak v případě pravděpodobnosti vzniku události, tak i při dopadu dané události. Povětšinou vyjadřují dopad vyjádření v peněžních částkách. Kvantitativní metody jsou více exaktní nežli kvalitativní. Jejich provedení je náročné na čas a úsilí, nicméně poskytují finanční vyjádření rizik, které je pro jejich zvládnutí výhodnější. Kvalita výsledků kvantitativních metod úzce souvisí s relevantností získaných důkazů. (Smejkal a Rais, 2013)

- Vícekriteriální rozhodování
- Fullerův trojúhelník
- Sattyho metoda
- Atd.

### **4.2 Riziko a hospodářské výsledky**

Dle Fotra a Hnilici (2014) jsou riziko a nejistota významným atributem lidských aktivit, a to zejména aktivit podnikatelských. Výsledky těchto aktivit závisí na tom, jak kvalitní byla jejich příprava, respektive projektů, a jak kvalitně probíhala jejich realizace. Je zřejmé, že kvalita přípravy ovlivňuje úspěšnost, či neúspěšnost projektů zásadním způsobem, neboť nedostatky v přípravě vedoucí k volbě nevhodné varianty nelze obvykle odstranit. Lze je pouze zmírnit v průběhu jejich realizace. Současně ovšem nízká kvalita realizace může výrazně ohrozit úspěšnost projektu a jeho budoucí výsledky.

Avšak, dle autorů, ani velice kvalitní příprava a realizace projektů však vzhledem k existenci rizika a nejistoty, které jsou z větší části neovlivnitelné, nezaručují dosažení nejlepších či očekávaných výsledků. Riziko a nejistota proto představují třetí klíčový faktor ovlivňující budoucí výsledky projektu.

### **4.3 Cíl managementu rizik projektů**

Podle Fotra a Součka je jednoznačným základním cílem managementu rizika projektů zvýšení pravděpodobnosti jejich úspěšnosti a zároveň také minimalizace nebezpečí takového neúspěchu, který by mohl ohrozit finanční stabilitu firmy, či vést k jejímu úpadku.

Ukazuje se, že kvalitní management rizika představuje nejvýznamnější faktor úspěšnosti projektu. Kvalitní proces managementu rizika lze dělit následovně:

- Iniciační fáze.
- Identifikace rizik (rizikových faktorů) projektu.
- Stanovení významnosti těchto rizik.
- Stanovení velikosti rizika projektu.
- Hodnocení rizika projektu a rozhodování o riziku.
- Plánování proti-rizikových opatření a následná jejich realizace.
- Post implementační analýzy projektu.



Obrázek 8 Faktory ovlivňující výsledky projektu [Zdroj: Smejkal, Rais, 2020, str. 35]

## 5 ZÁVĚREČNÁ KAPITOLA TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretickou část diplomové práce jsem rozdělila na čtyři jednotlivé kapitoly:

- Společnost McDonald's.
- Segmentace trhu a jeho specifikace.
- Zákaznické chování.
- Metodologie analýz zabývajících se tematikou.

První kapitola práce nám představuje společnost McDonald's od jejího vzniku, přes umístění na českém a slovenském trhu až po současnost, kdy většina poboček je ve vlastnictví franšizantů. Systém franchisingu je zde také vysvětlen.

V kapitole druhé je řešena segmentace trhu a jeho specifikace. Jsou zde přiblíženy pojmy jako je marketing, specifikace trhu a zákaznická kritéria. V neposlední řadě také tržní zacílení – targeting, a umístění na trhu – positioning. Shrnut je zde marketingový mix 4P a 8P.

Předposlední kapitola teoretické části je postavena na zákaznickém chování. Jsou zde představeny faktory, které ovlivňují rozhodování zákazníků při nakupování, popsán rozhodovací proces a typy nákupního chování.

V závěrečné kapitole teoretické části jsou vybrány některé z metod identifikace a analýzy rizik. Metodami identifikace rizik, jež jsou představeny, jsou tyto: **Check list, Brainstorming, What-if, Ishikawa diagram, Myšlenkové mapy**. Metody analýzy rizik, jež jsou popsány, jsou tyto: **PEST analýza, metoda Delphi, PNH, Matice rizik, Mapa rizik**. V této kapitole je také zmíněno riziko hospodářských výsledků a cíle managementu rizik.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 VÝBĚR VHODNÉHO PRODUKTU

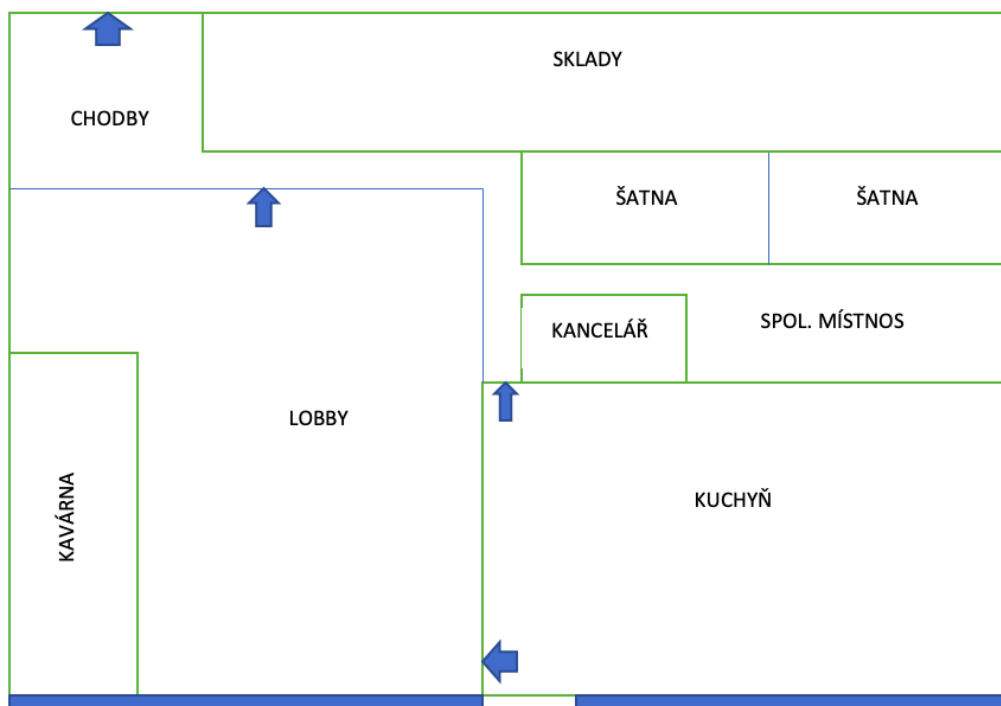
Výběr správného produktu je stěžejní pro celý úspěch projektu zavedení do stálé nabídky. Zvolený produkt musí být schopen uspokojit veškeré potřeby zákazníků, a musí být snadno připravitelný v daných podmínkách provozu. Ve franšízách McDonald's je to jednodušší, protože všechny restaurace mají veskrze stejný prototyp provozoven.

### 6.1 Vybraná provozovna

Každá pobočka má omezenou pracovní kapacitu. Ať už ze strany surovin, či ze strany strojů. Pro lepší přehled a představu, budeme brát v potaz mnou vedenou provozovnu. Na této provozovně pak také budeme produkt implikovat do stálé nabídky.

Restaurace se nachází na strategicky velmi dobrém místě. Jde o tzv. in-store restauraci, v obchodním centru Centro Zlín Malenovice. Nachází se v blízkosti sjezdu z dálnice, u hlavního tahu do města Zlín. Díky umístění v hlavní pasáži obchodního centra, má denně zajištěný vysoký přísun zákazníků. Pomineme-li současný pandemický stav způsobený onemocněním Covid-19, je denní průměrná návštěvnost pobočky cca 750 zákazníků v běžné dny a 1100 zákazníků o víkendu.

Provozovna má nejen kuchyni a výdejovou zónu, ale navíc má i svou vlastní kavárnu a lobby.



Obrázek 9 Vybraná provozovna [Zdroj: vlastní]

Je důležité, aby vybraný produkt šel připravovat jak v malých provozovnách, tak i v těch větších. Moje pobočka se řadí do těch menších. Má pouze dvě linie pro přípravu pokrmů. Kuchyň je pomocí garnýrovacího stolu rozdělena na dvě části - na levou a pravou stranu. Z pohledu od výdejového pultu na pravé straně – první linii, se nachází velká fritéza s osmi fritovacími vanami a dva grily na přípravu hovězího masa. Na levé straně – druhé linii, je umístěna fritéza na hranolky, salátový pult a lednice. Velká fritéza a grily mají omezenou kapacitu, takže výběr vhodného produktu je stěžejní.

## 6.2 Výběr produktu

V období od září do prosince roku 2020 jsem dělala průzkum mezi našimi zákazníky. Dotazníkové šetření bylo sestaveno z uzavřených otázek s nabídkou odpovědí, a také z otázek otevřených, kde se zákazníci mohli volně vyjádřit. Dotazník byl sestaven tak, aby zákazníci byli schopni na něj odpovědět v mezidobí, kdy čekají na vydání své objednávky, tedy aby jim zabralo vyplnění maximálně minutu, minutu a půl jejich času.

### 6.2.1 Dotazník

#### 1. *Jak často se stravujete v McDonald's?*

- *Velmi často.*
- *Často.*
- *Občas.*
- *Málokdy.*

#### 2. *Ochutnáváte nové produkty z nabídky McDonald's?*

- *Velmi často.*
- *Často.*
- *Občas.*
- *Málokdy.*

#### 3. *Objednáváte si produkt obsahující maso?*

- *Ano.*
- *Ne.*
- *Pokud ne, prosím zdůvodněte.....*

#### 4. *Jaký produkt byste v nabídce uvítali?.....*

### 6.2.2 Grafické znázornění odpovědí zákazníků

Celkově na otázky odpovědělo více než tři sta zákazníků, a jejich odpovědi jsou znázorněny v následujících grafech:

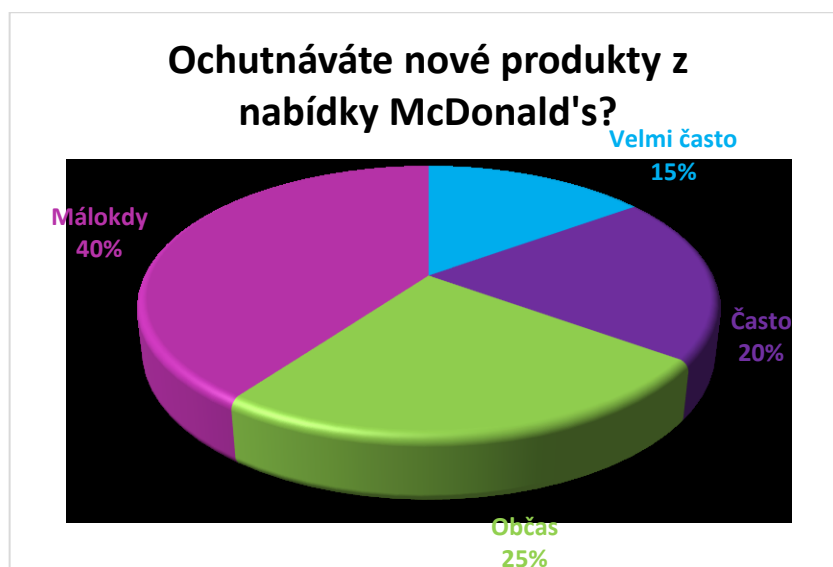
#### Otázka č. 1 – Jak často se stravujete v McDonald's?



Obrázek 10 Graf č. 1 [Zdroj: Vlastní]

Z odpovědí zákazníků vyplývá, že nadpoloviční většina navštěvuje restauraci McDonald's pravidelně.

#### Otázka č. 2 – Ochutnáváte nové produkty z nabídky McDonald's?



Obrázek 11 Graf č. 2 [Zdroj: Vlastní]

Jak je vidět v grafu, tak nový produkt si často nebo občas dá 60 % zákazníků.



**Otázka č. 3 – Objednáváte si produkt obsahující maso?**

Obrázek 12 Graf č. 3 [Zdroj: Vlastní]

Z grafu jasně vyplývá, že 20 % zákazníků si dává bezmasý produkt. V doplňující odpovědi se nejčastěji objevuje vysvětlení, že nejí maso – tedy jsou vegetariáni.

**Otázka č. 4 – Jaký produkt byste v nabídce uvítali?**

Odpovědi na tuto otázku byly opravdu různé. Uvedu ty nejzajímavější z nich:

*Banánový shake, více možností naked burgerů (naked = bez housky), hranolky na více způsobů (chipsy, mřížky, spirálky, americké brambory, širší nabídka salátů, více wrapů. Co se ale v odpovědích objevovalo nejvíce, byla nabídka více bezmasých pokrmů, aby restauraci mohli častěji navštěvovat vegetariáni, viz odpověď na otázku č. 3.*

Pravdou je, že v současné době není v nabídce zařazen žádný vegetariánský burger. V období zimní sýrové sezóny je v nabídce burger se smaženým sýrem a po něm je opravdu velká poptávka. Caesar salát který je v nabídce ve dvou obměnách, a to s grilovaným nebo smaženým kuřecím masem, sice jde připravit i bez masa, ale ten nesplňuje požadavky na burger.

Na základě dotazníkového šetření a výstupům z něj jsem se rozhodla, že produktem zaváděným do stálé nabídky bude **vegetariánský burger – Veggie**. Tímto rozhodnutím by mělo dojít k uspokojení potřeb téměř 20 % zákazníků, kteří v současné době restauraci raději nenavštíví, nebo navštíví konkurenci.

## 7 ANALÝZA RIZIK SPOJENÁ S IMPLEMENTACÍ

Aby bylo zavedení nového produktu, který jsem zvolila v minulé kapitole, úspěšné, je potřeba nalézt veškerá rizika, která by mohla ohrozit jeho zavedení do nabídky na celém procesu implementace. Výsledným výstupem jsou identifikovaná, analyzovaná a vyhodnocená rizika.

### 7.1 Proces zavedení nového produktu do stálé nabídky

Abychom správně provedli celou analýzu rizik, rozfázujeme si proces zavedení nového produktu do stálé nabídky do jednotlivých kroků. Bude pro nás jednodušší a přehlednější se správně zorientovat v daných rizicích, která se k těmto krokům vztahují. Proces je složen ze čtyř stěžejních částí, které samozřejmě obsahují mnoho subprocesů, které je též ovlivňují.



Obrázek 13 Proces zavedení nového produktu do stálé nabídky [Zdroj: Vlastní]

### 7.2 Identifikace rizik

V průběhu identifikace rizik jednotlivých kroků budou použity metody identifikací rizik popsaných v kapitole 4.1.1. **metody identifikace rizik**. Využity budou metody brainstormingu, a to na krok 1, 3 a 4. Na krok číslo 2 – Provozní příprava bude využita metoda Ishikawa diagramu. Členy brainstormingového teamu jsou restaurant manager, operation consultant a franchisant. Tato metoda byla zvolena jako nejvhodnější z hlediska znalosti detailního provozu všemi účastníky, mnohaletými zkušenostmi v oblasti práce na trhu s občerstvením a v neposlední řadě schopností kritického myšlení zúčastněných osob.

Tabulka 2 Identifikace hodnotícího teamu [Zdroj: Vlastní]

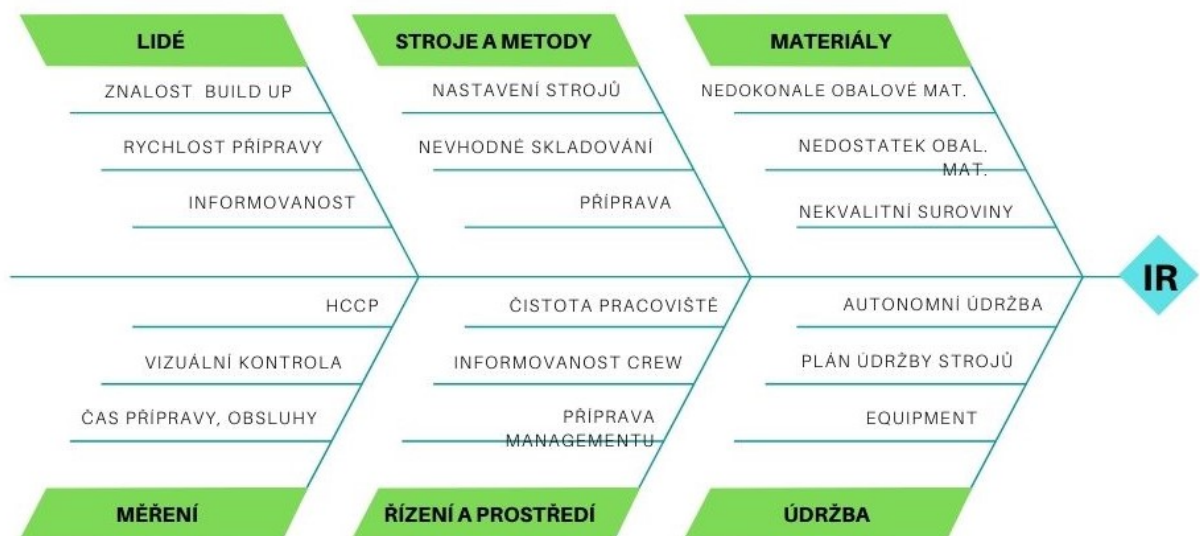
Identifikace hodnotícího teamu	
1.	Franchisant
2.	Operation consultant
3.	Restaurant manager

**7.2.1 Identifikace rizik výběru produktu**

Hodnotící team ve fázi výběru produktu identifikoval následující rizika a stanovil příčiny jejich vzniku.

- **Dotazník a jeho skladba** – Dotazník není správně sestaven, otázky jsou zavádějící, manipulativní, nevhodné využití otevřených, uzavřených otázek, dotazník je příliš dlouhý a jeho vyplnění zabere velmi mnoho času, což může být obtěžující, jednotlivé otázky na sebe nenavazují, nebo nedávají smysl či jsou zcela mimo oblast bádání.
- **Vyhodnocení dotazníku** – Výstupy z dotazníku neodpovídají tomu, jak byly interpretovány dále, celkově špatné vyhodnocení – opomenutí důležitých dat.
- **Výběr produktu** – na základě výše uvedených informací byl nevhodně zvolen produkt k zavedení do stálé nabídky.

**7.2.2 Identifikace rizik provozní přípravy**



**Identifikace rizik provozní přípravy**

Obrázek 14 Ishikawa diagram [Zdroj: Vlastní]

### 7.2.3 Identifikace rizik marketingové podpory

V případě zavádění nového produktu do stálé nabídky, je marketingová podpora jedním z nejtěžejnějších kroků, jak dosáhnout úspěchu. V případě, že bude zvolen špatný, případně žádný způsob podpory produktu, citelně se to odrazí na jeho prodeji.

- **Reklama na sociálních sítích** – nevhodný způsob prezentace nového produktu, nevhodně zvolená strategie zamíření na cílovou skupinu sledujících, žádná podpora influencerů, nevhodná recenze.
- **Reklama v masmédiích** – reklama v nevhodný čas, nevhodně zvolená prezentace produktu, příliš krátká/dlouhá reklama, rádio – špatný výběr interpreta.
- **Menuboardy** – Vzhled menuboardů není lákavý, výsledný produkt neodpovídá vyobrazenému produktu, nevhodné umístění menuboardů proti ostatním.

### 7.2.4 Identifikace rizik zavedení na trh

- **Výběr časového období** – Zavádění nového produktu v době uzavření restauračních zařízení, zákaz vycházení, produkt/roční období.
- **Ekonomická situace** – ekonomický úpadek obyvatelstva v důsledku ekonomické krize, ekonomická krize v důsledku pandemie, nastavena příliš vysoká cena odrazující zákazníky, cena neodpovídá kvalitě prodáváného produktu.
- **Ztráta** – nenaplnění prodejních cílů – prodělečnost produktu.

### 7.3 Analýza rizik a jejich kategorizace

Pro zanalyzování jednotlivých druhů rizik využijeme matici rizik, blíže popsanou v kapitole 4.1.2. metody analýzy rizik. Budeme pracovat s riziky, která jsme si v předchozí kapitole identifikovali na všech jednotlivých fázích procesu zavedení do nabídky, následně vyhodnotíme pomocí kritérií **pravděpodobnost vzniku události** a **míra dopadu**. Za pomocí matice následně vyhodnotíme, do jaké kategorie riziko spadá. Následná opatření se budou týkat rizik vyhodnocených jako **nežádoucí** a **nepřístupné**. Hodnotící team zůstává stejný jako při fázi identifikace rizik.

Tabulka 3 Hodnotící stupně rizika [Zdroj: Vlastní]

Hodnotící stupeň	Pravděpodobnost vzniku	Míra dopadu
1	Nepřavděpodobný	Zanedbatelný
2	Méně pravděpodobný	Malý
3	Pravděpodobný	Střední
4	Velmi Pravděpodobný	Velký
5	Jistý	–

Tabulka 4 Matice rizik [Zdroj: Vlastní]

Pravděpodobnost vzniku	Míra rizika			
	I. - Zanedbatelné	II. - Malé	III. - Střední	IV. - Velké
<b>Nepřavděpodobné</b>	Zanedbatelné	Zanedbatelné	Přípustné	Přípustné
<b>Méně pravděpodobné</b>	Zanedbatelné	Přípustné	Nežádoucí	Nežádoucí
<b>Pravděpodobné</b>	Přípustné	Nežádoucí	Nežádoucí	Nepřípustné
<b>Velmi pravděpodobné</b>	Přípustné	Nežádoucí	Nepřípustné	Nepřípustné
<b>Jisté</b>	Nežádoucí	Nepřípustné	Nepřípustné	Nepřípustné

Tabulka 5 Vyhodnocení rizik [Zdroj: Vlastní]

Riziko	Pravděpodobnost vzniku	Míra dopadu	Kategorie rizika	
<b>Rizika výběru produktu</b>				
Dotazník a jeho skladba	1	III.	Přípustné	
Vyhodnocení dotazníku	2	IV.	Nežádoucí	
Výběr produktu	2	IV.	Nežádoucí	
<b>Rizika provozní přípravy</b>				
Znalost build-up produktu	3	II.	Nežádoucí	
Rychlost přípravy produktu	4	II.	Nežádoucí	
Informovanost zaměstnanců	3	I.	Přípustné	
Nastavení strojů	1	IV.	Přípustné	
Nevhodné skladování	2	IV.	Nežádoucí	
Příprava strojů	2	III.	Nežádoucí	
Nedokonalé obalové materiály	3	II.	Nežádoucí	
Nedostatek obalových materiálů	4	I.	Přípustné	
Nekvalitní suroviny	2	IV.	Nežádoucí	
Kontrola HCCP	2	IV.	Nežádoucí	
Vizuální kontrola produktu	2	II.	Přípustné	
Čas přípravy a obsluhy	4	II.	Nežádoucí	
Čistota pracoviště	3	I.	Přípustné	
Informovanost crew	3	I.	Přípustné	
Příprava managementu	1	II.	Zanedbatelné	
Autonomní údržba	1	II.	Zanedbatelné	
Plán údržby strojů	3	I.	Přípustné	
Equipment	1	I.	Přípustné	
<b>Rizika marketingové podpory</b>				
Reklama na sociálních sítích	3	IV.	Nepřípustné	
Reklama v masmédiích	3	IV.	Nepřípustné	
Menuboardy	3	III.	Nežádoucí	
<b>Rizika zavedení na trh</b>				
Výběr časového období	3	III.	Nežádoucí	
Ekonomická situace	3	IV.	Nepřípustné	
Ztráta	3	IV.	Nepřípustné	

## 7.4 Opatření ke snížení rizik

Z tabulky vyhodnocení rizik vyplývá, že je potřeba ošetřit velkou většinu rizik. Ke každému riziku bude navrženo opatření k jeho odstranění. Opatření budou opět navrhovat hodnotitelský team stanovený v kapitole 6.2.

#### 7.4.1 Opatření rizik výběru produktů

V sekci rizika výběru produktů byla jako neakceptovatelná definována následující rizika:

##### 7.4.1.1 *Vyhodnocení dotazníku – nežádoucí*

**Opatření:** Vyhodnocení dotazníku celým hodnotitelským teamem nezávisle na sobě a následně porovnání výsledků, diskuse a konečné definování výsledků dotazníku.

**Zodpovídá:** Hodnotitelský team.

##### 7.4.1.2 *Výběr produktu – nežádoucí*

**Opatření:** Vyplyvá z předchozího kroku. Konečné definování výsledků dotazníku jasně ukáže, jaký finální produkt je nejvhodnější pro zařazení do stálé nabídky.

**Zodpovídá:** Hodnotitelský team.

#### 7.4.2 Opatření rizik provozní přípravy

V sekci rizika výběru produktů byla jako neakceptovatelná definována následující rizika:

##### 7.4.2.1 *Znalost build-up produktu – nežádoucí*

**Opatření:** Vedoucí restaurace zodpovídá za včasné a přesné informování všech zainteresovaných zaměstnanců formou informačního workshopu. Zajistí vizuální předlohu, která se umístí nad obkládací stůl jako podpůrná pomůcka. Vedoucí restaurace pověří manažera odpovědného za trénink, aby formou testu prozkoušel přípravu crew trenérů na trénink obkládání nového burgeru. Tato opatření budou provedena nejpozději jeden týden před zavedením produktu do stálé nabídky.

**Zodpovídá:** Vedoucí restaurace, tréninkový manažer.

##### 7.4.2.2 *Rychlost přípravy produktu – nežádoucí*

**Opatření:** Souvisí s předchozím bodem. Čas celkové přípravy nesmí přesáhnout délku 90 sekund od objednání zákazníkem tak, aby byly dodrženy standardy společnosti. Za dobu přípravy produktu zodpovídá vedoucí kuchyně, případně shift manažer. Kontrola ve formě namátkové kontroly restaurant manažerem, případně operations consultantem.

**Zodpovídá:** Shift manažer, vedoucí úseku kuchyně.

#### *7.4.2.3 Nevhodné skladování – nežádoucí*

**Opatření:** Pravidelná kontrola skladovacích zařízení – mrazicí sklad a příruční mrazicí boxy. Sledování alarmů teploty na daných zařízeních. Kontrola pracovníka dodavatelské firmy, jakým způsobem je dodávka složena a zda jsou dodržena veškerá pravidla a nařízení související se skladováním polotovaru. Nežádoucí odchylky jsou okamžitě odstraněny, napraveny a evidovány. Kontrola skladovacích zařízení je v kompetenci managementu, který byl řádně proškolen v dané oblasti.

**Zodpovídá:** Manažerský team.

#### *7.4.2.4 Příprava strojů a zařízení – nežádoucí*

**Opatření:** Úzce souvisí s nastavením strojů. Každé technické zařízení, používané při přípravě produktu je řádně nastaveno, zkalibrováno a zaměstnanci jsou seznámeni s jeho obsluhou. Zařízení jako grill, fritéza a UHC jsou každý den po skončení provozu v rámci autonomní údržby uváděny do takového stavu, aby byla dodržena veškerá přísná hygienická nařízení, nastavené standardy a předcházelo se vzniku poruchy daných zařízení. Pravidelně jsou prováděny kalibrace daných strojů (min. 1x týdně) a výsledky jsou zaznamenávány formou e-hccp.

**Zodpovídá:** Vedoucí restaurace, 1. asistent vedoucí restaurace.

#### *7.4.2.5 Nedokonalé obalové materiály – nežádoucí*

**Opatření:** Produkt je zabalen do nepotřísněného, nemastného, neponičeného obalu, všichni zaměstnanci jsou informováni o požadovaných standardech. Za vzhled finálního produktu zodpovídá vedoucí kuchyně, případně shift manažer. Produkt, který je následně vydán zákazníkovi, musí ve všech aspektech – včetně zabalení splnit nastavené standardy společnosti.

**Zodpovídá:** Shift manažer, vedoucí úseku kuchyně.

#### *7.4.2.6 Nekvalitní suroviny – nežádoucí*

**Opatření:** Jakákoliv sebemenší odchylka od požadovaného stavu je okamžitě interpretována vedoucí restaurace a následně bezodkladně řešena v rámci reklamace s dodavatelskou společností. U dodávaných surovin jsou sledovány následující ukazatele: nepoškozený obal, dodržení teplotního limitu, doba spotřeby suroviny, dodávané množství.

**Zodpovídá:** Shift manažer, vedoucí restaurace.



#### 7.4.2.7 *Kontrola HCCP – nežádoucí*

**Opatření:** Každodenně je kontrolována kvalita a bezpečnost připravované suroviny, a to měřením ukazatelů, jako jsou teplota v jádru připravené suroviny po tepelné úpravě, a po 3 minutách v UHC. S kontrolou HCCP souvisí bod 6.4.2.4. – příprava strojů. V kompetenci vedoucí restaurace je správa revizního portálu testo saveris, kde jsou uchovávána data přenesená z e-hccp. Zde vyhodnocuje, zda vše v dané dny bylo v pořádku změřeno, zda nejsou alarmy z měřících zařízení. Svým podpisem stvrzuje správnost všech údajů.

**Zodpovídá:** Shift manažer, vedoucí restaurace.

#### 7.4.2.8 *Čas přípravy a obsluhy – nežádoucí*

**Opatření:** Zahrnuje bod č. 6.4.2.2. a zároveň obsahuje celkovou dobu obsluhy zákazníka, od jeho přivítání a přijetí objednávky, až po vydání objednávky a rozloučení se. Celkový čas je stanoven na 170 sekund. Všichni zaměstnanci jsou v rámci svých směn trénováni na dané pozice tak, aby byly vždy v maximální míře dosahovány nastavené výsledky. K tomu také slouží jednoduché pravidlo „esa na svých místech.“ Za rychlost zodpovídá každý shift manažer a vedoucí úseků. Rychlost obsluhy je namátkově kontrolována operations consultantem, případně business consultantem.

**Zodpovídá:** Shift manažer, vedoucí úseku kuchyně, vedoucí úseku servisu.

### 7.4.3 **Opatření rizika marketingové podpory**

V sekci rizika výběru produktů byla jako neakceptovatelná definována následující rizika:

#### 7.4.3.1 *Reklama na sociálních sítích – nepřipustné*

**Opatření:** Průzkum sociálních sítí a zaměření se na správnou skupinu potencionálních zákazníků, výběr nejvhodnější formy propagace nového produktu, oslovení známého influencera/youtubera. (Např. dřívější spolupráce s Jirkou Králem.) Zajištění podpory na sociálních sítích je plně v kompetenci franšizanta.

**Zodpovídá:** Franšizant.

#### 7.4.3.2 *Reklama v masmédiích – nepřipustné*

**Opatření:** Úzce souvisí s předchozím bodem. Při zajištění reklamy v masmédiích je nutností zvolit nejvhodnější čas na reklamu, četnost jejího opakování a její formu. Zajištění podpory v masmédiích je opět plně v kompetenci franšizanta.

**Zodpovídá:** Franšizant.

#### **7.4.3.3 Menuboardy – nežádoucí**

**Opatření:** V dostatečném časovém předstihu jsou na restauraci dodány menuboardy podporující prodej produktu. Pokud tomu tak není, je vedoucí restaurace povinen zajistit jejich doručení, případně náhradu. Menuboardy jsou správně označeny cenovkami, které souhlasí s částkou na pokladně. Menuboardy jsou neponičeny a jsou umístěny na nejvhodnějším možném místě tak, aby byly z pohledu zákazníka tím prvním, co uvidí a případně si zajistily jeho pozornost.

**Zodpovídá:** Vedoucí restaurace.

#### **7.4.4 Opatření rizik zavedení na trh**

V sekci rizika výběru produktů byla jako neakceptovatelná definována následující rizika:

##### **7.4.4.1 Výběr časového období – nežádoucí**

**Opatření:** Restaurace má připravený roční plán nových kampaní a nových produktů a řídí se nastavenými termíny. Zároveň ale pravidelně a průběžně vyhodnocuje současnou situaci na trhu, a je schopna se přizpůsobit. Veškeré případné změny jsou okamžitě komunikovány v kruhu hodnotitelského teamu.

**Zodpovídá:** Hodnotitelský team.

##### **7.4.4.2 Ekonomická situace – nepřijatelné**

**Opatření:** Cena nově nastaveného produktu je uzpůsobena tak, aby pokryla všechny vstupy, které jsou potřebné při jeho přípravě a zároveň generovala zisk. Zároveň ale není cena přemrštěná a odrazující, je navrženo několik variant prodeje produktu (samostatně, malé menu, velké menu). Nabídka případně obsahuje něco navíc (omáčka v ceně).

**Zodpovídá:** Franšizant.

##### **7.4.4.3 Ztráta – nepřijatelné**

**Opatření:** Restaurace dělá vše pro to, aby byl daný produkt prodejně úspěšný. Má zajištěnou marketingovou podporu. V rámci restaurace je prováděna ochutnávka produktu pro nové zákazníky, je prováděn nabídkový prodej zaměstnancem pokladny a pomocí lídra péče o hosty je předáváno dostatečné množství informací o aktuální novince zákazníkům v lobby.

**Zodpovídá:** Manažerský team, vedoucí restaurace.

## 8 PROJEKT ZAVEDENÍ NOVÉHO PRODUKTU DO NABÍDKY

Cílem projektové části této diplomové práce je připravit návrh projektu, který vybrané společnosti umožní úspěšně umístit nový produkt do své stálé nabídky. Projekt plynule navazuje na praktickou část práce a provedené analýzy slouží jako podklad pro návrh projektu.

### 8.1 Cíl projektu

Projekt je navržen pro společnost McDonald's, která pomocí tohoto projektu uskuteční zavedení nového výrobku – Veggie burgeru – do své stálé nabídky.

Cíl projektu je rozdělen na hlavní cíl a vedlejší cíl.

**Hlavní cíl** – úspěšné umístění produktu do stálé nabídky. Produkt bude mezi nejprodávanějšími produkty společnosti, a zaplní tak prázdné místo v nabídce společnosti.

#### Vedlejší cíle

- Využití tohoto projektu k budoucímu dalšímu zavádění nových výrobků do nabídky, ať už stálé, či sezónní.

### Logický rámec projektu

Tabulka 6 Logický rámec projektu [Zdroj: Vlastní]

Projekt zavedení produktu do stálé nabídky	Společnost McDonald's	Náklady: 150 000 Kč	Délka projektu: 184 dní 27/11/20 – 31/5/21
Strom cílů	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Přednosti/rizika
<b>Záměr:</b> Zaplnění prázdného místa na trhu	<b>Způsoby měření:</b> Zvýšení denní návštěvnosti	McDonald's	X
<b>Cíl:</b> Úspěšné umístění nového produktu do stálé nabídky	<b>Způsoby měření:</b> Denní produkt mix prodejnost	Vybraná provozovna	<b>Předpoklady:</b> Perfektně připravená restaurace. Kvalitní marketingová podpora.

<p><b>Výstupy:</b> 1. Kompletní cenová kalkulace 2. Manuál provozní přípravy 3. Zavedení do nabídky</p>	<p><b>Způsoby měření:</b> Zkouška objednávky na pokladně, SOK. Měření rychlosti přípravy a obsluhy. Nákup zákazníky.</p>	<p>Cena na menuboardech, pokladní systém. Znalost zaměstnanců pracovních postupů. Denní product mix reporty.</p>	<p><b>Předpoklady:</b> Crew meeting před startem prodeje. Včasná dodávka surovin. Správné nastavení strojů. Pravidelná kontrola příprav restaurant managerem.</p>
<p><b>Klíčové činnosti:</b> 1a Výběr vhodného produktu 1b Sestavení build up 1c Tvorba cenové kalkulace 1d Schválení cen kalkulace 1e Výběr data startu kampaně 2a Výroba menuboardů 2b Technologický postup přípravy jednotlivých komponent burgeru 2c Nastavení jednotlivých strojů v provozu 2d Seznámení crew s výše uvedeným 3a Umístění menuboardů 3b Nahrání cen do POS a SOK 3c Start prodeje 4a Vyhodnocení úspěchu po prvním týdnu prodejnosti 4b Vyhodnocení před zavedení do SN</p>	<p><b>Zdroje:</b> Financováno franšizantem. Lidskými zdroji jsou zaměstnanci společnosti McDonald's.</p>	<p><b>Časový rámec:</b> 27.11.20 – 28.1.21 29.1.21 – 11.2.21 12.2.21 15.2.21 – 18.2.21 29.1.21 – 3.2.21 12.2.21 – 11.3.21 12.2.21 – 11.3.21 12.3.21 – 16.3.21 17.3.21 – 25.3.21 26.3.21 26.3.21 29.3.21 30.3.21 – 7.4.21 8.4.21 – 31.5.21</p>	<p><b>Předpoklady:</b> Správná funkce a bezvadnost technických zařízení. Dostatek zaměstnanců. Včasná dodávka surovin a obalů. Plynulý průběh všech klíčových činností v rámci časového harmonogramu.</p>
			<p><b>Předběžné podmínky:</b> Potřeba zákazníků uspokojit své vnitřní potřeby právě tímto produktem.</p>

## 8.2 Účastníci projektu

Účastníky projektu jsou všichni zaměstnanci pobočky. Franšizant se supervizorem a restaurant managerem jsou tvůrci myšlenky, a na základě toho tvoří projekt. Manažeři jsou odpovědní za plánovaný provoz a přípravu na něj, jsou informačními studny pro řadové crew, kteří se na ně s jakýmkoliv dotazem obrací. Manažeři a crew jsou sprostředkovateli prodeje výsledku projektu – veggie burgeru zákazníkům. Zákazníci dle vlastního uvážení po koupi burgeru mohou poskytnout feedback manažerům, kteří jej interpretují výše postaveným nadřízeným.

## 8.3 Finanční zdroje

Společnost McDonald's má vyhrazeny volné finanční prostředky na tento projekt ve výši 150 000 Kč. Jde o finanční zdroje přímo vyhrazené pro tento projekt, a představují limit pro jeho realizaci. Práce je vypracována s ohledem na toto omezení. Společnost má v plánu financovat projekt z vlastních zdrojů – z osobního vkladu franšizanta.

## 8.4 Harmonogram realizace projektu

Časový harmonogram vychází ze síťové analýzy a plánu projektu. Začátek projektu je stanoven na **29. 3. 2021**, ukončení projektu pak na **31. 5. 2021**, kdy bude Veggie burger umístěn v nabídce zákazníkům. Celková délka projektu je tedy **64 kalendářních dní**. Místo konání projektu je ve vybrané provozovně v obchodním centru Centro Zlín Malenovice.

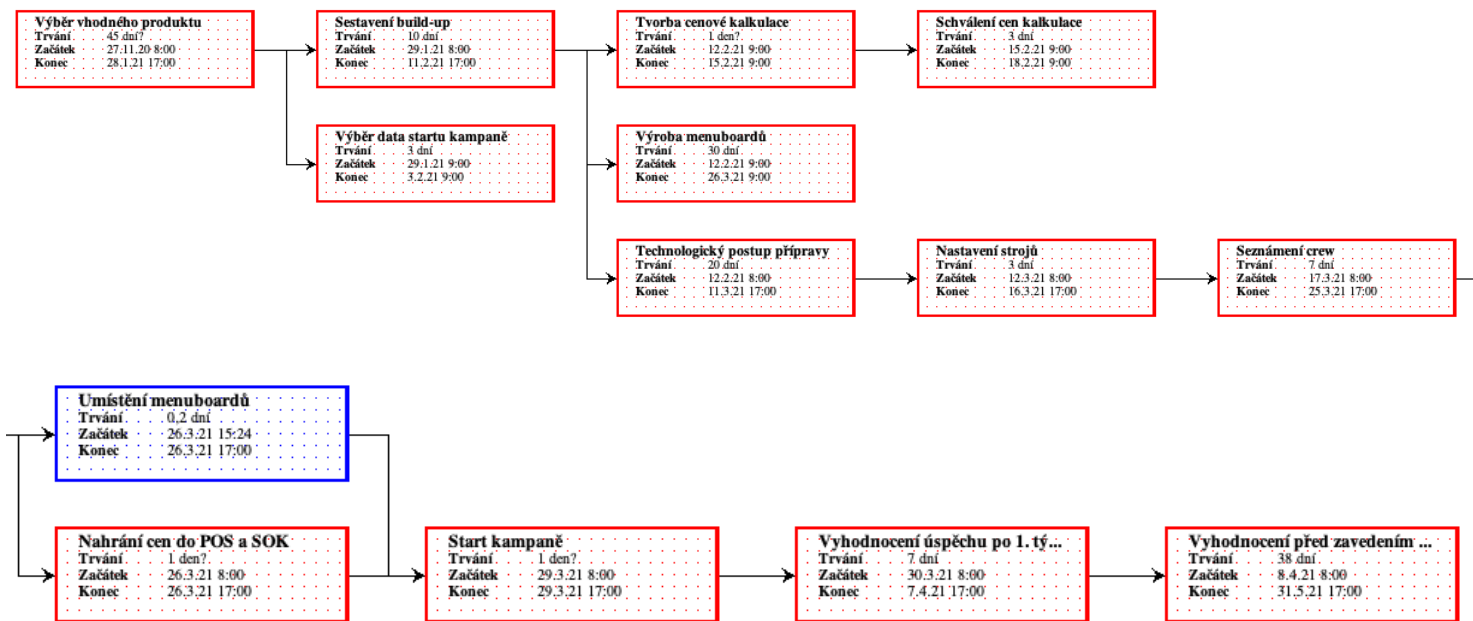
### 8.4.1 Síťová analýza projektu

Tabulka 7 Síťová analýza projektu [Zdroj: Vlastní]

Poř. číslo	Název aktivity	Doba trvání (dny)	Předchůdce
Start			
1a	Výběr vhodného produktu	45 dní	Start
1b	Sestavení build-up burgeru	10 dní	1a
1c	Tvorba cenové kalkulace	1 den	1b
1d	Schválení cen kalkulace	3 dny	1c
1e	Výběr data startu kampaně	3 dny	1a

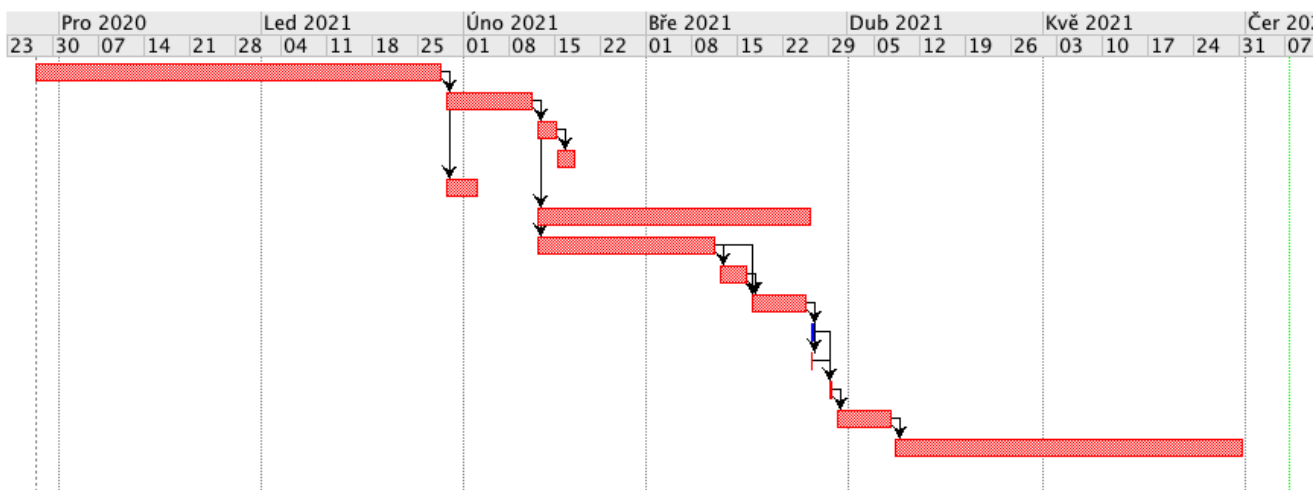
2a	Výroba menuboardů	30 dní	1b
2b	Technologický postup přípravy jednotlivých částí burgeru (návod)	20 dní	1b
2c	Nastavení jednotlivých strojů provozu	3 dny	2b
2d	Seznámení crew s výše uvedenými	7 dní	2b, 2c
3a	Umístění menuboardů	0,2 dne	2d
3b	Nahrání cen do SOK a POS	1 den	2d
3c	Start kampaně	1 den	3a, 3b
4a	Vyhodnocení úspěchu po prvním týdnu prodeje	7 dní	3c
4b	Vyhodnocení úspěchu před zavedením do stálé nabídky	38 dní	4a
			Finish

8.4.2 Síťový graf



Obrázek 15 Síťový graf projektu [Zdroj: Vlastní]

### 8.4.3 Ganttův diagram



Obrázek 16 Ganttův diagram projektu [Zdroj: Vlastní]

### 8.4.4 Cenová kalkulace Veggie burgeru

Cenová kalkulace jednoho Veggie burgeru, který zavádíme do stálé nabídky musí zahrnovat náklady na samotnou přípravu burgeru, fixní náklady na provoz restaurace, náklady na zaměstnance, DPH a musí být sestavena tak, aby generovala zisk. Originál cenové kalkulace společnosti McDonald's, ze kterého vycházíme je k nalezení v příloze P1.

Tabulka 8 Cenová kalkulace Veggie Burger [Zdroj: Vlastní]

<b>Cenová kalkulace 1 ks Veggie Burger</b>		
<b>POTRAVINY</b>	<b>MNOŽSTVÍ</b>	<b>CENA/KS</b>
Žemle sezam/mák	1 ks	5,550 Kč
Veggie Patty	1 ks	19,810 Kč
Cheddar Slice	1 ks	1,400 Kč
Rajčata krájená	2 ks	2,460 Kč
Ice-Berg Lettuce	20 g	1,340 Kč
Ranch sauce	2x10 ml	1,250 Kč
<b>Food cost cena</b>		<b>31,810 Kč</b>

PAPER	MNOŽSTVÍ	CENA/KS
Generic Box	1 ks	1,0760 Kč
Papír vnitřní hnědý	1 ks	0,1910 Kč
<b>Paper cost cena</b>		1,2670 Kč
<b>FOOD AND PAPER CELKEM</b>		<b>33,077 Kč</b>
BRUTTO PRODEJNÍ CENA V CZK		109,00 Kč
NETTO PRODEJNÍ CENA PŘI DPH 15%		94,780 Kč
<b>FIXNÍ NÁKLADY + MZDY / 1 KS BURGERU</b>		<b>33,950 Kč</b>
<b>NÁKLADY CELKEM</b>		<b>67,027 Kč</b>
<b>ZISK Z 1 KS BURGERU</b>		<b>27,75 Kč</b>

## 8.5 Rizika projektu – Metoda RIPRAN

V prvním kroku si vytvoříme seznam identifikovaných rizik v projektu.

Tabulka 9 IR projektu [Zdroj: Vlastní]

Pořadové číslo rizika	Hrozba	Scénář	Poznámka
1.	Nevčasné dodání menuboardů	Společnost zajišťující tisk a dodávku menuboardů je nebude schopna doručit včas (menuboardy nejsou k dispozici)	-
2.	Chyba v technologickém postupu přípravy burgeru	Špatně zvolen čas smažení (veggie patty není správně dosmažena)	-
3.	Nesprávné nastavení fritézy	Špatně nastavena teplota fritovací vany (veggie patty není správně ufrítována)	-
4.	Nenahrání cen do POS a SOK	Nenahrána aktualizace systému a cen (nelze prodávat nový burger)	-

Dále postupujeme k ohodnocení rizika.



Tabulka 10 Hodnocení hodnot pravděpodobnosti [Zdroj: Vlastní]

<b>VP</b> – Vysoká pravděpodobnost	Nad 66 %
<b>SP</b> – Střední pravděpodobnost	33 – 66 %
<b>NP</b> – Nízká pravděpodobnost	Pod 33 %

Tabulka 11 Hodnocení dopadů na projekt [Zdroj: Vlastní]

<b>VD</b> – Velký nepříznivý dopad na projekt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ohrožení cíle projektu</li> <li>- Ohrožení koncového termínu projektu</li> <li>- Možnost překročení celkového rozpočtu projektu</li> </ul>
<b>SD</b> – Střední nepříznivý dopad na projekt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Škoda 0,51 % - 20 % hodnoty projektu</li> <li>- Ohrožení nákladů, termínů / zdrojů dílčích činností</li> <li>- Mimořádné změny v plánu projektu</li> </ul>
<b>MD</b> – Malý nepříznivý dopad na projekt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Škoda do 0,5 % z hodnoty projektu</li> <li>- Dopady, které vyžadují menší úpravy v plánu projektu</li> </ul>

Tabulka 12 Hodnoty rizika [Zdroj: Vlastní]

Vysoká hodnota rizika – VHR
Střední hodnota rizika – SHR
Nízká hodnota rizika – NHR

Tabulka 13 Matice pro přiřazení hodnoty rizika [Zdroj: Vlastní]

	VD	SD	MD
VP	VHR	VHR	SHR
SP	VHR	SHR	NHR
NP	SHR	NHR	NHR

Tabulka 14 Ohodnocení rizika [Zdroj: Vlastní]

Poř. číslo rizika	Hrozba	Scénář	P	Dopad na projekt	Hodnota rizika
1.	Nevčasné dodání menuboardů	Společnost zajišťující tisk a dodávku menuboardů je nebude schopna doručit včas (menuboardy nejsou k dispozici)	SP	MD	NHR
2.	Chyba v technologickém postupu přípravy burgeru	Špatně zvolen čas smažení (veggie patty není správně dosmažena)	NP	VD	NHR
3.	Nesprávné nastavení fritézy	Špatně nastavena teplota fritovací vany (veggie patty není správně ufritována)	VP	VD	VHR
4.	Nenahrání cen do POS a SOK	Nenahrána aktualizace systému a cen (nelze prodávat nový burger)	SP	VD	VHR

V následující tabulce máme návrh opatření, která nám identifikovaná rizika sníží. Díky těmto opatřením dostaneme všechna naše rizika na nízkou hodnotu rizika.

Tabulka 15 Návrh opatření pro snížení rizika [Zdroj: Vlastní]

Pořadové číslo rizika	Návrh opatření	Předpokládané náklady	Termín realizace	Zodpovědní osoba	Nová hodnota sníženého rizika
1.	Dostatečná časová rezerva při objednávce a dodání menuboardů	-	Měsíc před samotnou realizací	Franšizant	NHR
2.	Double-check připravených materiálů	-	8 týdnů před plánovanou realizací	Supervizor, RM	NHR
3.	Proškolení zaměstnance odpovědného za nastavení strojů, kontrola	-	2 týdny před plánovanou realizací	RM, shift manager	NHR

4.	Aktualizovaný systém, dostatečná časová rezerva	-	1 týden před plánovanou realizací	RM	NHR
----	---	---	-----------------------------------	----	-----

- **1. riziko**

- Hrozba: Nevčasné dodání menuboardů.
- Scénář: Společnost zajišťující tisk a dodávku menuboardů je nebude schopna doručit včas (menuboardy nejsou k dispozici).
- Pravděpodobnost: Střední pravděpodobnost.
- Dopad: Malý nepříznivý dopad na projekt.
- Návrhy na opatření: Dostatečná časová rezerva při objednávce a dodání menuboardů.
- Termín a náklady: Měsíc před plánovanou realizací, náklady 0.
- Zodpovědná osoba: Franšizant.
- Výsledné snížené riziko: Nízká hodnota rizika.

- **2. riziko**

- Hrozba: Chyba v technologickém postupu přípravy burgeru.
- Scénář: Špatně zvolen čas smažení (veggie patty není správně dosmažena).
- Pravděpodobnost: Nízká pravděpodobnost.
- Dopad: Velký nepříznivý dopad na projekt.
- Návrhy na opatření: Double-check připravených materiálů.
- Termín a náklady: 8 týdnů před plánovaným termínem realizace.
- Zodpovědná osoba: Supervizor, RM.
- Výsledné snížené riziko: Nízká hodnota rizika.

- **3. riziko**

- Hrozba: Nesprávné nastavení fritézy.
- Scénář: Špatně nastavena teplota fritovací vany (Veggie patty není správně ufritována).
- Pravděpodobnost: Vysoká pravděpodobnost.
- Dopad: Velký nepříznivý dopad na projekt.
- Návrhy na opatření: Proškolení zaměstnance odpovědného za nastavení strojů, kontrola.
- Termín a náklady: 2 týdny před plánovanou realizací.
- Zodpovědná osoba: RM, Shift manager.
- Výsledné snížené riziko: Nízká hodnota rizika.

- **4. riziko**

- Hrozba: Nenahrání cen do POS a SOK.
- Scénář: Nenahrána aktualizace systému a cen (nelze prodávat nový burger).
- Pravděpodobnost: Střední pravděpodobnost.
- Dopad: Vysoký nepříznivý dopad na projekt.
- Návrhy na opatření: Aktualizovaný systém, dostatečná časová rezerva.
- Termín, náklady: 1 týden před plánovanou realizací.
- Zodpovědná osoba: RM.
- Výsledné snížené riziko: Nízká hodnota rizika.

## 9 KRITICKÉ ZHODNOCENÍ ÚSPĚCHU PROJEKTU

V této kapitole zhodnotím, jak úspěšné, či neúspěšné bylo zavedení nového produktu, Veggie Burgeru, na trh a následně do stálé nabídky.

V předchozí kapitole jsme v logickém rámci definovali vyhodnocení po prvním týdnu prodeje a následné vyhodnocení prodeje před zavedením do stálé nabídky jako dvě z posledních činností samotného projektu.

Prodej námi zvoleného produktu začal v pondělí 29.3.2021. Všechny předchozí kroky definované v logickém rámci byly splněny včas, nevznikly žádné z potencionálních hrozeb, které jsme odhalili díky metodě RipRan, a tedy startu prodeje nic nezabránilo.

### 9.1 Vyhodnocení úspěchu Veggie burgeru po prvním týdnu prodeje

Pro přesné výsledky jsou využity interní data denní spotřeby Veggie patty placky.

Tyto údaje jsou naprosto přesné. Každý sendvič, wrap atp., který se na pokladně narazí, je složen z několika surovin (build-up). Tyto recepty jsou zanesené v interním POS systému, kde každá jedna surovina má svou vlastní kartu. Z té můžeme vyčíst několik údajů – počáteční počet kusů na skladě, počet dodaných, či transferovaných kusů, teoretickou spotřebu suroviny – z přenosu z pokladen, počet kusů teoreticky skladem a počet kusů spočítaných v inventuře.

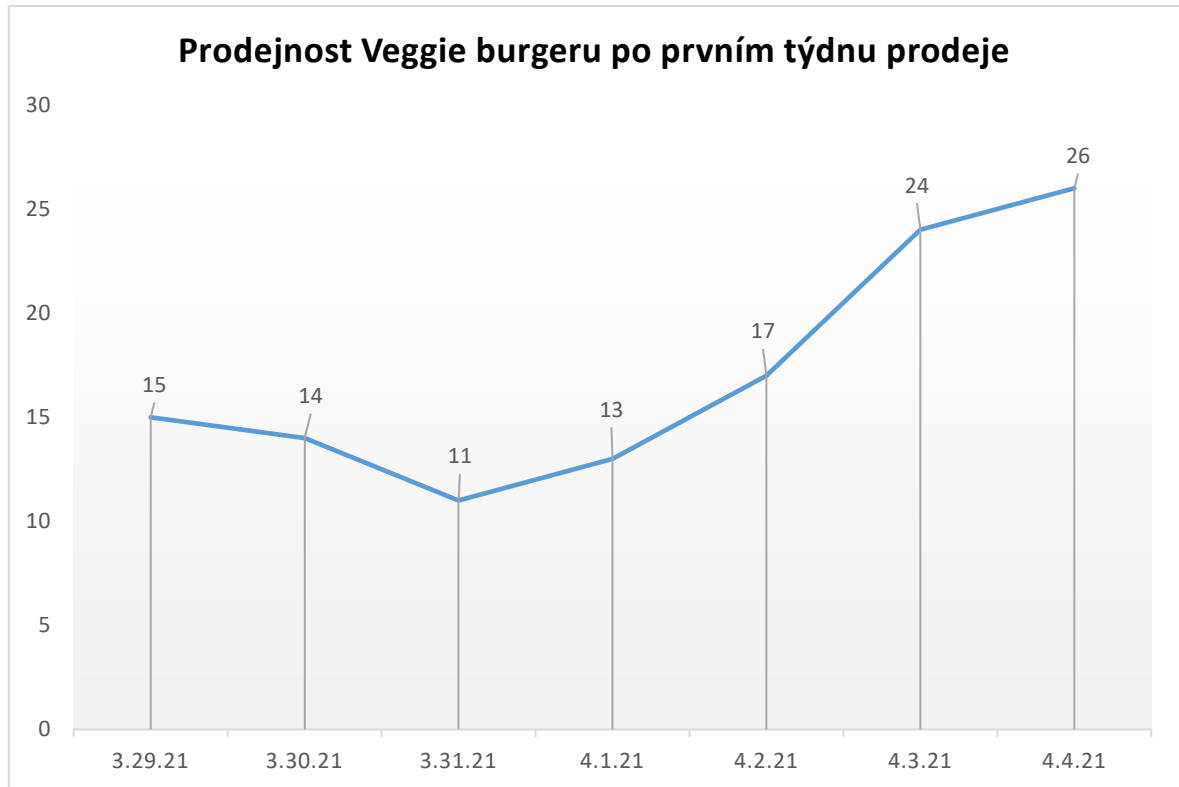
Pro naše účely je zásadní sloupeček teoretická spotřeba.

Denní karta suroviny								
Rest...: 62		Denní karta suroviny						
DSPMKTO [3.70]		4833/104 VEGGIE PATTY (KUS)						
Den	Počát. Stav	Dodáv. +/-	Transf +/-	Odpad Promo	Teor. spot.	Teor. sklad	Inv.	S
2021								
01.05	224			1	18	205	198	
02.05	198			1	21	176	186	
03.05	186			2	7	177	174	
04.05	174			1	14	159	160	
05.05	160			2	14	144	144	
06.05	144			1	10	133	132	
07.05	132	112		1	10	233	236	
08.05	236					236	No	
09.05	236				16	220	220	
10.05	220				19	200	200	
11.05	200	112	-16	1	22	272	273	
12.05	273			2	18	255	255	
13.05	255			1	19	235	237	
14.05	237				26	211	216	
15.05	216				29	187	192	
16.05	192				24	168	154	0

Obrázek 17 Denní karta suroviny Veggie patty – květen 2021 [Zdroj: Vlastní]

Ke zpracování úspěchu prodeje po prvním týdnu po začátku prodeje mám k dispozici denní kartu z měsíce března a dubna.

Pro přehlednější zobrazení jsem daná data zavedla do následujícího grafu:

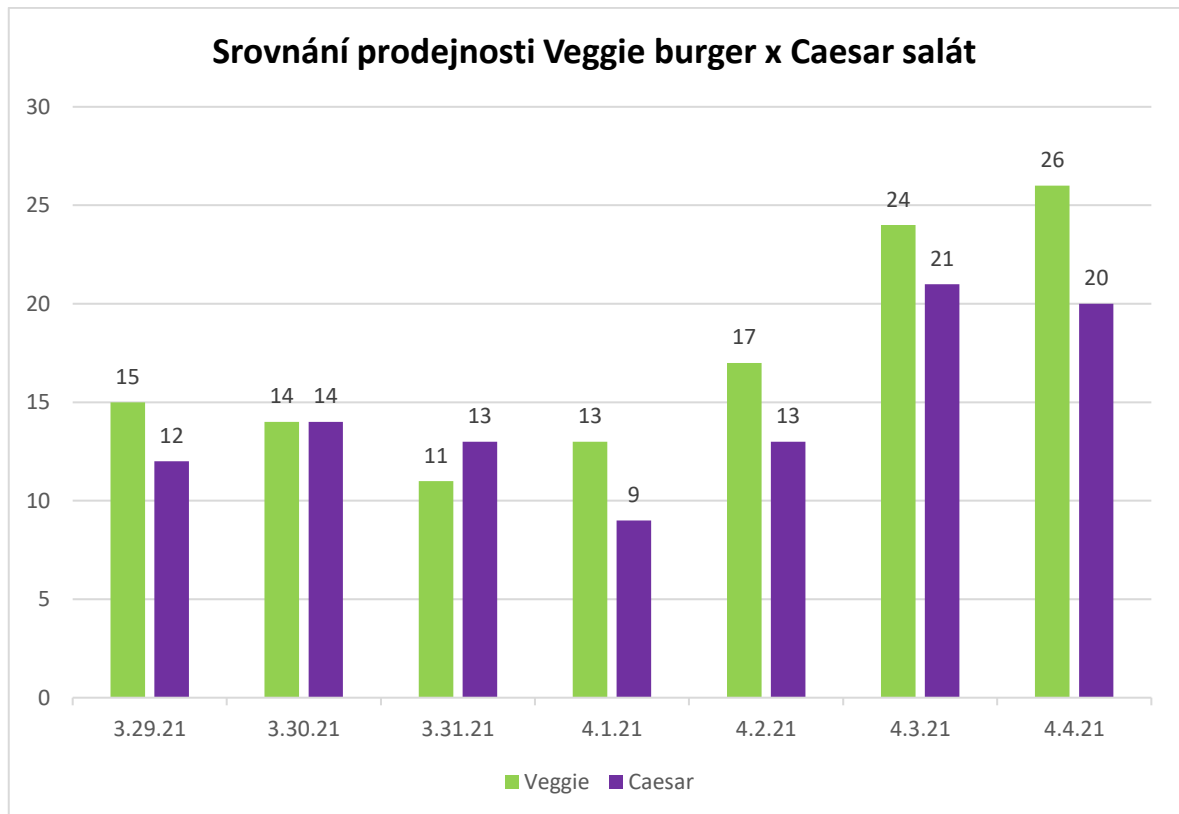


Obrázek 18 Graf č. 4 [Zdroj: Vlastní]

Z grafu lze vyčíst, že v pracovních dnech prvního týdne po zavedení do nabídky byl prodej víceméně vyrovnaný. Skokově pak narostl o víkendu.

Z interního systému POS mám také k dispozici informace o prodejnosti všech produktů za jednotlivé dny, tzv. Product-mix. Je potřeba se rozhodnout, s jakými produkty ze stálé nabídky budu prodejnost srovnávat. Osobně jsem se rozhodla nový Veggie burger porovnat s Caesar salátem, který lidé do této chvíle volili jako náhražku vegetariánské formy.

Výsledky jsou viditelné v následujícím grafu.



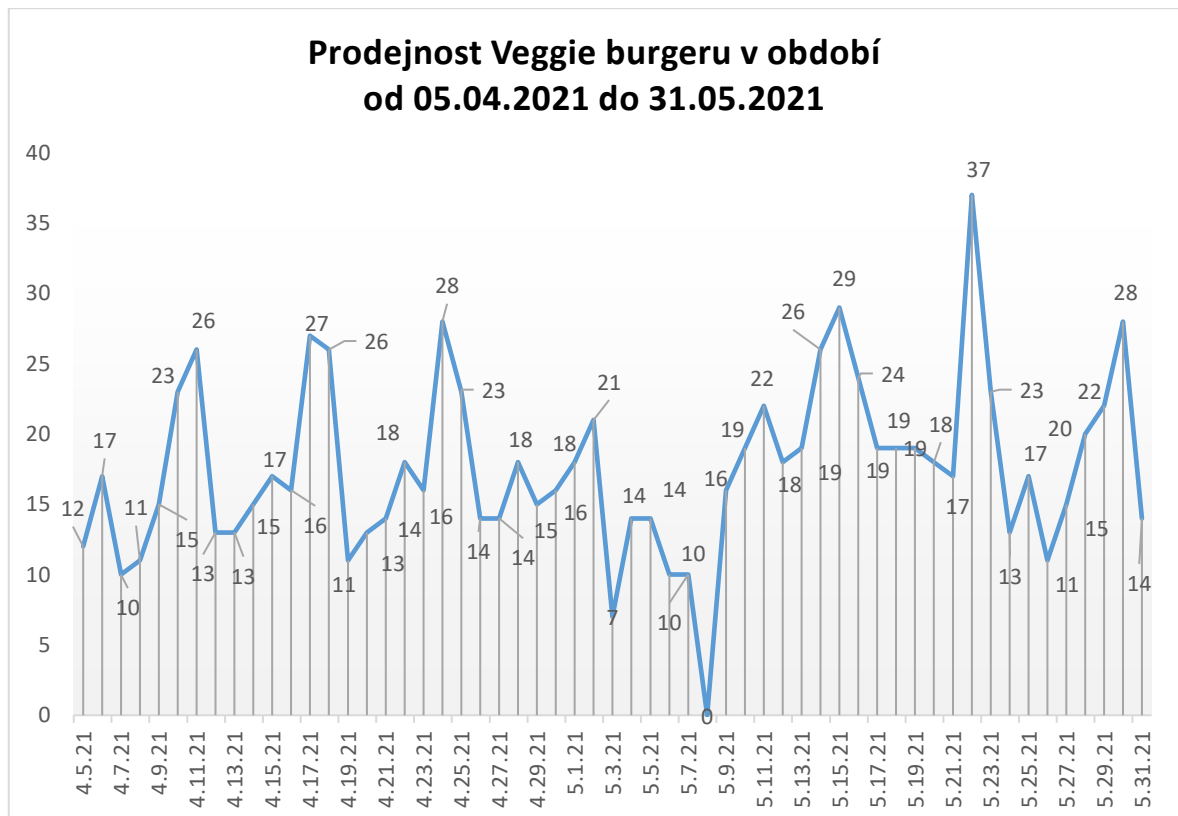
Obrázek 19 Graf č. 5 [Zdroj: Vlastní]

Je třeba také zmínit, že první týden není zcela relevantním ukazatelem celkové úspěšnosti burgeru. V prvním týdnu zákazníci teprve objeví novinku v nabídce, a dá se předpokládat, že poptávka, pokud bude burger zákazníkům chutnat, bude stoupat. Zákazníci jsou totiž jedním z informačních kanálů dalších potencionálních zákazníků. Pokud jim Veggie burger bude chutnat, rádi se o tuto informaci podělí např. s přáteli, rodinou či kolegy v práci (potencionálními novými zákazníky). Stejně tak tomu bude v případě, že burger chutnat nebude. Tady bude křivka prodejnosti mít klesající tendenci. Jak se bude dařit našemu zvolenému produktu, se dozvíme v následující kapitole, kde budeme hodnotit úspěšnost prodejnosti před zavedením do stálé nabídky. Existuje i pravděpodobnost, že pokud se Veggie burger neuchytí a jeho prodejnost bude malá, franšizant rozhodne o jeho stažení z prodeje a do stálé nabídky se nedostane.

Celkové vyhodnocení prvního týdne prodeje je uspokojující, ze statistiky prodeje za jednotlivé dny vyplývá, že se v průměru prodá 1,67 Veggie burgeru za hodinu v pracovní dny, a 2,78 Veggie burgeru o víkendu. Tyto výsledky jsou pro první týden uspokojivé.

## 9.2 Vyhodnocení úspěchu prodejnosti před zavedením do stálé nabídky

Jak si Veggie burger vedl v prvním týdnu svého prodeje již víme, díky předchozí kapitole. Nyní ale stojíme před otázkou, zda si zaslouží své místo ve stálé nabídce společnosti McDonald's, či nikoliv. Na toto nám může odpovědět následující graf, v němž jsou zanesena jednotlivá data prodeje od 05.04.2021 do 31.5.2021, kdy náš projekt prakticky končí.



Obrázek 20 Graf č. 6 [Zdroj: Vlastní]<sup>1</sup>

Součtem teoretických spotřeb za období 05.04.2021 – 31.05.2021 zjistíme, že v tomto období se prodalo přesně 1000 ks Veggie burgerů. V průměru lze určit že denní prodej dosáhl hranice 17,9 Veggie burgeru/den.

Franšizant si stanovil hranici úspěšnosti prodeje, a to 15 Veggie burgerů/den. Pokud by prodejnost byla nižší než tento stanovený limit, Veggie burger by nebyl zařazen do stálé nabídky, a byl by stažen z prodeje, jakožto sezónní nabídka. Tato situace však nenastala.

Veggie burger si našel své konzumenty a tím si zajistil své místo na trhu. Tím, že prodej byly nad stanovenou hranicí, se od 01.06.2021 dostane do stálé nabídky společnosti

<sup>1</sup> 08.05.2021 byla prodejna uzavřena z důvodu státního svátku, v tento den je tedy prodej s hodnotou 0.



McDonald's, a zákazníci, kteří do této chvíle vyhledávali vegetariánskou nabídku u konkurence, si budou moci vychutnat bezmasý pokrm i ve všech pobočkách McDonald's.

Pro zvýšení prodejnosti, a tedy úspěchu Veggie burgeru jako takového, lze udělat několik málo kroků navíc.

### 9.3 Návrhy zlepšení

V této poslední kapitole představím návrhy zlepšení z mého pohledu. Jakožto autorka, jež tuto diplomovou práci stvořila, mám hned několik nápadů.

- **PRŮZKUM TRHU V ŠIRŠÍM MĚŘÍTKU** – Společnost McDonald's, která hraje v diplomové práci klíčovou roli, je nadnárodní korporátní společnost, a jako taková má obrovské možnosti a nástroje, co se možného průzkumu trhu týče. K vlastní škodě je však plně nevyužívá. Například, zcela jednoduše by se dalo do aplikace McDonald's, kterou lze stáhnout a používat bezplatně na jakémkoliv smartphone vložit anketu. V té by se lidé mohli svobodně vyjádřit k tomu, co by v nabídce uvítali, co jim tam chybí.



Obrázek 21 Náhled na uvítací obrazovku aplikace McDonald's [Zdroj: McDonald's]

- **EDUKACE ZAMĚSTNANCŮ POMOCÍ WEBU** – V první kapitole této práce se zmiňuji o webových stránkách ourlounge.cz, které slouží výhradně pro zaměstnance McDonald's. Bohužel z praxe vím, že na tyto stránky naši zaměstnanci moc často nechodí. A to hned z několika důvodů. Stránky nejsou dostatečně uživatelsky propracované, na první dojem je člověk zahlcen spoustou článků, velmi špatně se tam dohledávají konkrétní informace a hlavně, a to je nejdůležitější, neprobíhá pravidelný update stránek. Přitom tyto stránky by mohly být jednoznačně klíčové, při přípravě zaměstnanců – crew, na novou kampaň, či představení přípravy a informací o novém produktu. Na stránkách se v sekci *Návody a postupy* nový produkt nachází, a je tu v obrazové formě ukázaná jeho příprava a informace k ní. Jenomže jak je všeobecně známo, mladí dospívající lidé, pokud nemusí, nečtou. Pro ně, jakožto pro cílovou skupinu, by bylo mnohem přijatelnější, pokud by v této sekci bylo krátké video, zaměřené čistě na samotnou přípravu burgeru. Je prokázáno, že pokud něco vidíme, lépe si to zapamatujeme.

Stejně tak by bylo pro zaměstnance na kase jednodušší, kdyby měli edukativní video týkající se nabídkového a doplňkového prodeje novinky. Jaké informace zákazníkům sdělit, jak ho přilákat, jak provést ochutnávku apod.



Obrázek 22 Webové stránky Ourlounge.cz - úvodní strana [Zdroj: Ourlounge.cz]

- **OSLOVENÍ INFLUENCERŮ** – V kapitole 6.4.3.1. navrhuji opatření ke snížení rizik v oblasti marketingu. Návrh opatření je také jedním z návrhů zlepšení. Oslovením influencerů, či youtuberů by mohla společnost McDonald's získat i zákazníky, kteří se o tuto společnost nijak blíže nezajímají. Síla sociálních sítí je v současné době enormní. Pakliže chce společnost zůstat v popředí a v povědomí, bude muset dříve, či později s tímto řešením přijít. A není nic jednoduššího, než interpretace a vyjádření názoru k danému produktu někým, koho mladí lidé obdivují, či ho sledují z jakéhokoliv jiného důvodu. V našem případě se soustředím na vegetariánský burger, tudíž bych se osobně zaměřila na známého vegetariána, požádala ho o ochutnávku a následně kritické zhodnocení.
- **ZAHRNUTÍ VYBRANÉHO PRODUKTU DO VĚTŠÍHO ROZHRAŇÍ** – V době, kdy celý svět řeší udržitelný rozvoj a smýšlí více ekologicky, je společnost McDonald's na velmi dobré cestě jít příkladem. Společnost si uvědomuje, že ročně vyprodukuje enormní množství odpadů. Proto se také mezi prvními připojila a zavázala k tomu, že do roku 2022 sníží plastový odpad na minimum. Mezi prvními velkými společnostmi přešla ke zrušení plastových brček. Následovalo zrušení plastových příborů a všechny poplastované kelímky se mění na variantu, která je přívětivější pro životní prostředí. Všechny tašky, sáčky a obalový materiál na potraviny jsou z papíru.

Na každé restauraci se nachází separační místnost, kde crew třídí odpad. V této chvíli také McDonald's prezentuje na sociálních sítích reklamu na podporu právě třídění odpadu a na akci „Mekáč uklízí“, v níž zaměstnanci vyráží do blízkého okolí restaurace a uklízí jej.

Věřím, že zahrnout vegetariánský burger do tohoto projektu by bylo velmi dobrým krokem k jeho propagaci. V hlavě se mi samy tvoří slogany typu: „Jedeš s námi na zelenou? Veggie je tu právě pro tebe!“ Nebo „Zelenější planeta díky Meku, papírová brčka, třídíme, jezdíme na elektriku a teď máme i veggie produkty.“

- **PODPORA PRODEJE V PRVNÍCH DNECH** – Pod tímto si každý představí něco jiného. Někoho může napadnout venku chodící člověk, převlečený za burger a rozdávající letáčky se směřovkou v ruce, někoho blikající neonový nápis „Veggie burger“. Já jsem neměla na mysli ani jedno z toho. Pro mě osobně by bylo mnohem lákavější, kdyby mi dal někdo ochutnat.

Nastíním modelovou situaci. Já, jakožto zákazník, stojím ve frontě a chci si objednat k jídlu. To, co si objednávám vždy. Nejsem typ, který by experimentoval, a tak si prostě dám něco, co už mám vyzkoušené a chutná mi to. Vidím přicházet slečnu v bílé košili (říká se jí lídr péče o hosty) a na tácu nese malé porce něčeho k jídlu. Zastaví se u mě a osloví mě. Vysvětlí mi, že by mi ráda představila novinku, kterou mají v nabídce. Sdělí mi, z čeho je veggie burger složený, že mohu mít i variantu wrapu nebo salátu a pak mi nabídne ochutnávku vegetariánské placky. Následně se se mnou rozloučí a já, než se dostanu ke své objednávce, mám najednou možnost ochutnat něco, co bych si sama neobjednala, protože nerada experimentuji. Slečna mi v danou chvíli dala naprosto novou možnost a už je jen na mě, zda ji využiji, či zůstanu u své klasiky.

## ZÁVĚR

Nacházím se ve finální části diplomové práce, a nyní mohu sama sobě odpovědět na konstatování z úvodu – že každý nový produkt zavedený do nabídky, je sázka do loterie.

V první části této práce byla představena společnost, kterou víceméně každý zná, ale vlastně nezná. Odhalila jsem některá její tajemství, ať už se týkají vnitřního uspořádání jednotlivých poboček, organizační struktury společnosti jako takové, či některých jejích záměrů do budoucna. Potvrdilo se zde také, že nákupní chování zákazníků je ovlivněno velkým množstvím faktorů, ať už ze sociálního a kulturního hlediska, nebo díky práci masmédií. Nicméně v okamžiku nákupu vždy záleží jen a jen na preferencích zákazníka. My ho můžeme jen popostrčit, či navnadit, aby si daný produkt koupil.

V následující části jsem detailně rozpracovala dotazníkové šetření. Tento průzkum probíhal v prostorách restaurace McDonald's, jež je pod mým vedením. Za pomoci koláčových grafů jsem názorně předvedla jeho výsledky.

Bylo představeno několikero typů metod identifikace a analýzy rizik. Tyto metody byly blíže popsány a víceméně se následně objevily v části praktické, kde byly použity v reálné analýze rizik zavádění nového produktu do stálé nabídky. Analýza rizik byla provedena kompletně. Identifikace rizik byla udělána pomocí metod brainstormingu a Ishikawa diagramu, následovala samotná analýza rizik díky matici rizik, a jako poslední krok této části byla opatření ke snížení rizik.

V části třetí jsem se dostala k samotnému projektu zavedení produktu do stálé nabídky. Stanovila jsem si cíl projektu, jež se nijak neliší od cíle diplomové práce. Následně jsem stanovila logický rámec projektu, a za pomoci programu ProjectLibre zpracovala harmonogram projektu. Na základě časového harmonogramu jsem vytvořila Ganttův diagram a síťový graf.

Závěrem jsem přišla s návrhy zlepšení, které jsou navrženy z mého osobního pohledu, a které jsou také ovlivněny mou praxí v této společnosti.

Odpověď na výše zmiňovanou otázku, zda zavedení nového produktu Veggie burgeru do stálé nabídky společnosti McDonald's byla sázka do loterie, je jasná. Ovšemže to byla sázka do loterie. Ale tato sázka do loterie se vyplatila. Veggie burger byl úspěšně zaveden do nabídky, a jeho prodeje potvrzují, že to byl krok správným směrem.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

BOUČKOVÁ, Jana, 2003. *Marketing*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9577-1.

Conceptdraw, 2020. [online]. [cit. 2021-01-09] *Mindmap of risks*. Dostupné z: <https://www.conceptdraw.com/How-To-Guide/the-best-flowchart-software-available>

ČEVELOVÁ, Magdalena 2020. [online]. [cit. 2021-01-04] *Segmentace trhu, targeting, positioning*. Dostupné z: <https://www.cevelova.cz/segmentace-trhu-targeting-positioning/>

ECKHARDTOVÁ, Jana, 2014. [online]. [cit. 2021-01-04] *Segmentace trhu, targeting, positioning*. Dostupné z: <https://www.malamarketingova.cz/segmentacetrhu-targeting-positioning/>

Facility, 2020. [online]. [cit. 2021-01-09] *Katalog rizik*. Dostupné z: [www.facility.com](http://www.facility.com)

FILÁK, P., 2018. [online]. [cit. 2021-01-04] *Marketingový mix*. Dostupné z: <http://www.krizovy-manager.cz/2018/06/10/marketingovy-mix/>

FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Vyd. 2. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5104-7.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2011. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.

HOLEČEK, Petr. 2012. [online]. [cit. 2021-01-03]. *Deník metro*. Dostupné z: [https://www.metro.cz/pred-20-lety-se-v-praze-otevrel-prvni-mekac-mrknete-na-dobove-video-a-fotky-14x-/praha.aspx?c=A120320\\_140614\\_co-se-deje\\_jbs](https://www.metro.cz/pred-20-lety-se-v-praze-otevrel-prvni-mekac-mrknete-na-dobove-video-a-fotky-14x-/praha.aspx?c=A120320_140614_co-se-deje_jbs)

Investiční web, 2014. *35 fascinujících faktů o McDonald's*. [online]. [cit. 2021-01-03]. Dostupné z: <https://www.investicniweb.cz/ekonomika-politika/35-fascinujicich-faktu-o-mcdonalds>

KAMARULZAMAN Yusniza, Nor Khalidah ABU. *Principles of marketing*. 2nd ed. Shah Alam, Malaysia: Oxford Fajar, 2013. ISBN 978-96-765-9051-0.

KLIMKOVÁ, Alena, 2015. [online]. [cit. 2021-01-03]. *Segmentace trhu*. Dostupné z: <http://www.marke.cz/segmentace-trhu/>

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2004. *Marketing*. 6. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0513-2.

- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Překlad Tomáš Juppa, Martin Machek. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOUDELKA, Jan, 1997. *Spotřební chování a marketing*. Praha: Grada. ISBN 80-716-9372-3.
- KOUDELKA, Ctirad a Václav VRÁNA, 2006. *Rizika a jejich analýza*. Vyd. VŠB-TU Ostrava: Fakulta elektrotechniky a informatiky.
- Lidovky, 2017. *25 let McDonald's v česku*. [online]. [cit. 2021-01-03]. Dostupné z: [https://www.lidovky.cz/nazory/mcdonald-769-s-slavi-25-let-v-cesku-slavny-big-mac-stal-padesat-korun.A170316\\_143713\\_firmy-trhy\\_kkr](https://www.lidovky.cz/nazory/mcdonald-769-s-slavi-25-let-v-cesku-slavny-big-mac-stal-padesat-korun.A170316_143713_firmy-trhy_kkr)
- ManagementMania, 2020. [online]. [cit. 2021-01-08] *Metody identifikace rizik*. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs>
- McDonald's, 2017-2020. *Our History*. [online]. [cit. 2020-12-21]. Dostupné z: <https://www.mcdonalds.com/us/en-us/about-us/our-history.html>
- McDonald's, 2020. *O McDonald's*. [online]. [cit. 2020-12-21]. Dostupné z: <https://www.mcdonalds.cz/o-nas/historie-hodnoty-a-lide/>
- MENDELSON, Martin, 2004. *The Guide to Franchising*. Cengage Learning Publisher, 2004. ISBN: 1844801624
- Microtool, 2020. [online]. [cit. 2021-01-08] *Risk Matrix*. Dostupné z: <https://www.microtool.de/en/knowledge-base/what-is-a-risk-matrix/>
- NORTON, Michael I., Derek D. RUCKER a Cait LAMBERTON, 2015. *The Cambridge Handbook of Consumer Psychology*. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN 978-1-107-06920-6.
- Ourlounge, 2020. *Seznamte se, EOTF*. [online]. [cit. 2021-01-03]. Dostupné z: <https://www.ourlounge.cz/group/ourlounge-cz/seznamte-se-spa>
- PERTRYL, Jan, 2017. [online]. [cit. 2021-01-04] *Targeting, zacilení v marketingu* Dostupné z: <https://www.marketingmind.cz/targeting/>
- POKORSKA, Barbara. *Lexikon franšizingu*. Waršava: Difing, 2002. ISBN 83-7251-238-8
- SCHIFFMAN, Leon G., 2004. *Nákupní chování*. Brno: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0094-4.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Vyd. 4. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4644-9.

ŠTANGLOVÁ, Barbora, 2016. *Rozvoj franchizingu v Česku*. [online]. [cit. 2021-01-03].

Dostupné z: <https://franchising.cz/abc-franchisingu/3/rozvoj-franchisingu-cesku/>



**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

atd.	A tak dále
atp.	A tak podobně
č.	číslo
ČR	Česká republika
DPČ	Dohoda o provedení pracovní činnosti
DPH	Daň z přidané hodnoty
DPP	Dohoda o provedení práce
e-HCCP	elektronická forma deníku – Hazard Critical Control Point
EOTF	experience of the future
HAZOP	metoda analýzy rizik – Hazard and Operability Study
IR	Identifikace rizik
max.	maximum, maximálně
McCOP, co.	McDonald's Corporation, company
Např.	například
PEST	metoda identifikace rizik – politické, ekonomické, sociální, technologické
POS	pokladní systém
PNH	metoda analýzy rizik – pravděpodobnost vzniku, následků, názor hodnotitelů
RM	restaurant manager
SOK	samoobslužný kiosek
SN	stálá nabídka
SR	Slovenská republika
SWOT	metoda analýzy rizik – strengths, weaknesses, opportunities, threats
tj.	to je
tzv.	tak zvané
UHC	Universal Heath Cabinet – univerzální nahřívací skříň

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Proces pojmenování cílových skupin [Zdroj: USNIZA KAMARULZAMAN, 2013, str. 89 ] .....	20
Obrázek 2 Marketingový mix 4P [Zdroj: Filák, P., 2018. online].....	22
Obrázek 3 Marketingový mix 8P [Zdroj: Filák, P., 2018. online].....	22
Obrázek 4 Model nákupního chování [Zdroj: Komárková R., Rymeš M., Vysekalová, J., 1998, str. 53] .....	23
Obrázek 5 Vztahy v analýze rizik [Zdroj: FOTR, Jiří a Jiří HNILICA., 2014, str. 17 ] .....	27
Obrázek 6 Ishikawa diagram [Zdroj: ManagementMania, 2020].....	28
Obrázek 7 Myšlenková mapa rizik [Zdroj: Conceptdraw, 2020] .....	29
Obrázek 8 Faktory ovlivňující výsledky projektu [Zdroj: Smejkal, Rais, 2020, str. 35] .....	35
Obrázek 9 Vybraná provozovna [Zdroj: vlastní] .....	38
Obrázek 10 Graf č. 1 [Zdroj: Vlastní].....	40
Obrázek 11 Graf č. 2 [Zdroj: Vlastní].....	40
Obrázek 12 Graf č. 3 [Zdroj: Vlastní].....	41
Obrázek 13 Proces zavedení nového produktu do stálé nabídky [Zdroj: Vlastní] .....	42
Obrázek 14 Ishikawa diagram [Zdroj: Vlastní] .....	43
Obrázek 15 Síťový graf projektu [Zdroj: Vlastní] .....	54
Obrázek 16 Ganttův diagram projektu [Zdroj: Vlastní] .....	55
Obrázek 17 Denní karta suroviny Veggie patty – květen 2021 [Zdroj: Vlastní].....	61
Obrázek 18 Graf č. 4 [Zdroj: Vlastní].....	62
Obrázek 19 Graf č. 5 [Zdroj: Vlastní].....	63
Obrázek 20 Graf č. 6 [Zdroj: Vlastní].....	64
Obrázek 21 Náhled na uvítací obrazovku aplikace McDonald's [Zdroj: McDonald's] .....	65
Obrázek 22 Webové stránky Ourlounge.cz - úvodní strana [Zdroj: Ourlounge.cz].....	66

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Přehled segmentačních kritérií [Zdroj: J. Boučková a kol, 2003, str. 124] .....	18
Tabulka 2 Identifikace hodnotícího teamu [Zdroj: Vlastní] .....	43
Tabulka 3 Hodnotící stupně rizika [Zdroj: Vlastní].....	45
Tabulka 4 Matice rizik [Zdroj: Vlastní].....	45
Tabulka 5 Vyhodnocení rizik [Zdroj: Vlastní] .....	46
Tabulka 6 Logický rámec projektu [Zdroj: Vlastní].....	51
Tabulka 7 Síťová analýza projektu [Zdroj: Vlastní].....	53
Tabulka 8 Cenová kalkulace Veggie Burger [Zdroj: Vlastní] .....	55
Tabulka 9 IR projektu [Zdroj: Vlastní] .....	56
Tabulka 10 Hodnocení hodnot pravděpodobnosti [Zdroj: Vlastní] .....	57
Tabulka 11 Hodnocení dopadů na projekt [Zdroj: Vlastní].....	57
Tabulka 12 Hodnoty rizika [Zdroj: Vlastní] .....	57
Tabulka 13 Matice pro přiřazení hodnoty rizika [Zdroj: Vlastní] .....	57
Tabulka 14 Ohodnocení rizika [Zdroj: Vlastní] .....	58
Tabulka 15 Návrh opatření pro snížení rizika [Zdroj: Vlastní] .....	58

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Originál cenová kalkulace společnosti McDonald's

# PŘÍLOHA P I: ORIGINAL CENOVÁ KALKULACE

Teoretická kalkulace						
Veggie Burger						
ČESKÁ REPUBLIKA						
POTRAVINY	WRIN	VELIKOST PORCE	ZPŮSOB BALENÍ POLOŽKY	CENA ZA BALENÍ V CZK	VÝTĚŽNOST PORCÍ Z BALENÍ	CENA ZA PORCI V CZK
Zemle Sezam/Mak 1x24ks	21039-9-0	1ks	24 ks / karton	133,26	24	5,553
Veggie Patty	4833-104	1ks	112ks / karton	2 218,72	112	19,810
Cheese sliced - 15 kg (cheddar)	13-73-0	1ks	15kg / 1056 slices	1 476,42	1 056	1,398
Rajčata krajena 1x1kg	9518-100-0	2ks	1kg = 86 slices	105,85	43	2,462
Shredded Lettuce 6mm	18-357-0	20 g	1 kg	67,19	50	1,344
ranch sauce	05297-090	2x10ml	6x750ml / karton	46,80	38	1,248
Foodcost - hotový výrobek v CZK						31,814 CZK
Foodcost - hotový výrobek v %				Při ceně (CZK):	109	33,565 %
* nákupní ceny 02/2021						
Stránka 1						Stránka 2
PAPÍR	WRIN	VELIKOST	ZPŮSOB BALENÍ POLOŽKY	CENA ZA BALENÍ V CZK	VÝTĚŽNOST	CENA ZA PORCI V CZK
s generic Big Tasty clam	01205-303	1 ks	480pcs/case	1 076,40	1 000	1,076
SEBOU Papir vnitřní hnědý 1000ks	12322-000	1ks	1000ks / karton	195,22	1 000	0,191
Papercost - hotový výrobek v CZK						out 1,076 CZK
Papercost - hotový výrobek v %				Při ceně (CZK):	109	out 1,136 %
CELKEM FOOD & PAPER COST v CZK						out 32,891 CZK
BRUTTO PRODEJNÍ CENA V CZK		109,00				
NETTO PRODEJNÍ CENA V CZK		94,78		VAT 15% (vážené DPH)		
CELKEM F&P COST v %		out	33,57 %			