



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU

Analýza konkurence hotelové restaurace  
Competitive Analysis of Hotel's Restaurant

Student:

Patrik Gloger

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Martina Hoďáková

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra marketingu a obchodu

## Zadání bakalářské práce

Student: **Patrik Gloger**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R062 Marketing a obchod  
Téma: **Analýza konkurence hotelové restaurace**  
**Competitive Analysis of Hotel's Restaurant**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Charakteristika prostředí hotelové restaurace Janak restaurant & bar
3. Teoretická východiska analýzy konkurence
4. Metodika výzkumu
5. Analýza konkurence hotelové restaurace
6. Návrhy a doporučení
7. Závěr

Seznam použité literatury  
Seznam použitých zkratek  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti I*. 1. vyd. Praha: Radix, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7.  
KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Přel. Š. Černá. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.  
KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

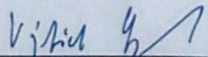
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

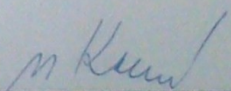
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Martina Hoďáková**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 10.05.2013

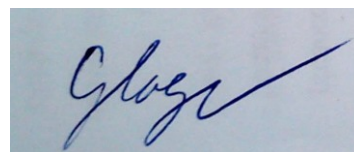


  
doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.“

V Ostravě dne 10. května 2013

A rectangular box containing a handwritten signature in blue ink. The signature is cursive and appears to read 'Gloger'.

.....  
Patrik Gloger

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucí mé bakalářské práce Ing. Martině Hoďákové, za ochotu, vstřícnost, připomínky a následné cenné rady při zpracování mé bakalářské práce.

## Obsah

1	Úvod.....	7
2	Charakteristika prostředí hotelové restaurace Janak restaurant & bar .....	8
2.1	Charakteristika makroprostředí.....	8
2.1.1	Demografické prostředí.....	8
2.1.2	Ekonomické prostředí .....	10
2.1.3	Sociální a kulturní vlivy .....	11
2.1.4	Přírodní prostředí .....	11
2.1.5	Technologické prostředí.....	12
2.1.6	Politické a legislativní prostředí.....	13
2.2	Charakteristika mikroprostředí .....	13
2.2.1	Charakteristika zákazníků .....	13
2.2.2	Charakteristika konkurence.....	14
2.3	Charakteristika Janak restaurant & bar .....	19
2.3.1	Hotel Mercure .....	19
2.3.2	JANAK restaurant & bar.....	19
3	Teoretická východiska analýzy konkurence .....	20
3.1.1	Služby.....	20
3.1.2	Charakteristické vlastnosti služeb.....	21
3.1.3	Marketingový mix.....	21
3.2	Konkurence .....	25
3.2.1	Pojetí konkurence.....	25
3.2.2	Analýza hlavních konkurentů .....	26
3.2.3	Metody využívané pro analýzu konkurence .....	27
3.3	Mystery Shopping.....	29
3.3.1	Využití mystery shopping .....	29
3.3.2	Kvalitativní standard – SIMAR .....	30
3.3.3	Techniky používané v Mystery shoppingu .....	30
3.3.4	Fáze Mystery shoppingu .....	31
3.3.5	Základní zásady výzkumu.....	31

3.3.6	Hodnocení mystery shoppingu.....	31
3.3.7	Chyby při provádění MS.....	32
4	Metodika výzkumu.....	33
4.1	Výzkum.....	33
4.2	Zdroje dat.....	34
4.3	Obsah výzkumu .....	34
4.3.1	Doprava.....	34
4.3.2	Exteriér.....	34
4.3.3	Interiér.....	34
4.3.4	Stůl.....	34
4.3.5	Personál.....	35
4.3.6	Objednávka .....	35
4.3.7	Jídlo.....	35
4.3.8	Platba.....	35
4.3.9	Sociální zařízení.....	36
4.3.10	Dodatečné služby .....	36
4.4	Pilotáž .....	36
4.5	Časový harmonogram .....	37
4.6	Rozpočet výzkumu.....	37
5	Analýza konkurence hotelové restaurace.....	38
5.1	Analýza kritéria doprava.....	38
5.2	Analýza kritéria exteriér .....	40
5.3	Analýza kritéria interiér .....	41
5.4	Analýza kritéria stůl.....	42
5.5	Analýza kritéria personál .....	43
5.6	Analýza kritéria objednávka .....	45
5.7	Analýza kritéria jídlo .....	46
5.8	Analýza kritéria platba.....	47
5.9	Analýza kritéria sociální zařízení.....	48
5.10	Analýza kritéria dodatečné služby .....	49
5.11	Celkové hodnocení hotelových restaurací .....	50
5.12	Analýza výsledků pro restauraci JANAK restaurant & bar.....	51

6	Návrhy a doporučení .....	52
6.1	Návrhy a doporučení – DOPRAVA .....	52
6.2	Návrhy a doporučení – EXTERIÉR .....	53
6.3	Návrhy a doporučení – INTERIÉR.....	53
6.4	Návrhy a doporučení – STŮL.....	54
6.5	Návrhy a doporučení – PERSONÁL .....	54
6.6	Návrhy a doporučení – OBJEDNÁVKA .....	55
6.7	Návrhy a doporučení – JÍDLO.....	55
6.8	Návrhy a doporučení – PLATBA .....	56
6.9	Návrhy a doporučení – SOCIÁLNÍ ZAŘÍZENÍ.....	56
6.10	Návrhy a doporučení -DODATEČNÉ SLUŽBY .....	56
6.11	Celkové doporučení .....	57
7	Závěr.....	57
8	Seznam literatury.....	59
9	Seznam zkratk .....	62

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy



# 1 Úvod

V České republice tvoří služby víc než polovinu HDP, což z nich činí nejsilnější odvětví v ekonomice. Proto je dobré se na služby pozorně zaměřit, jelikož rozvoj této oblasti je nezastavitelný a má největší perspektivu ze všech odvětví. Součástí služeb je samozřejmě pohostinství a služby v cestovním ruchu. Stravování a pohostinství je službou, která bude vždy uspokojovat nejen základní, ale také vyšší lidské potřeby. Z tohoto důvodu se provoz restaurací, nebo jiných pohostinských zařízení, jeví, jako jedna z perspektivních činností budoucnosti.

V dnešní době postupně nahrazuje kvalita kvantitu, a proto se otevírá velký prostor pro kvalitní restaurace, které budou hostům nabízet chutné pokrmy připravované z čerstvých surovin. Já osobně jsem vystudoval střední hotelovou školu, kde jsem se učil, že pohostinství nejde dělat napůl a že je třeba přikládat velkou váhu i těm nejmenším detailům. Bohužel v rámci své osobní praxe jsem prošel několika restauracemi, kde jsem zjistil, že provozovatelům restaurací záleží více na penězích, než na kvalitě poskytovaných služeb. Z tohoto důvodu jsem se rozhodl pro analýzu konkurence na trhu čtyřhvězdičkových hotelových restaurací. Tento segment jsem vybral záměrně, jelikož čtyřhvězdičkové hotelové restaurace by měly zaručovat kvalitní servis a také přípravu jídla z čerstvých surovin. Říká se, že hotel je tak úspěšný, jak je kvalitní jeho restaurace. Proto mě zajímalo, jaké služby poskytují ostravské hotelové restaurace.

Cílem této bakalářské práce bude analyzovat konkurenční postavení hotelové restaurace JANAK restaurant & bar, která je součástí čtyřhvězdičkového hotelu Mercure. Hotelová restaurace bude porovnávána s restauracemi stejné kategorie z důvodu stejné úrovně poskytovaných služeb. V Ostravě se nachází celkem sedm čtyřhvězdičkových hotelů.

Bakalářská práce bude rozdělena do dvou větších částí. První část bude věnována teoretické přípravě analýzy konkurence a druhá bude zaměřená na samotný výzkum. Jelikož jsem pracoval v restauracích, tak vím, na co konkrétně se zaměřit, a proto bude výzkum probíhat za použití metody fiktivního nákupu, neboli mystery shopping. Tato metoda bude podrobně popsána v teoretické části a následně aplikována v samotném výzkumu. Závěrem bakalářské práce budou návrhy a doporučení, které budou vycházet ze zjištěných skutečností. Jednotlivé doporučení budou navrženy tak, aby zvýšili konkurenceschopnost hotelové restaurace JANAK restaurant & bar na trhu hotelových restaurací. Tato část bude určena především pro provozovatele restaurace JANAK restaurant & bar a management hotelu Mercure.

## **2 Charakteristika prostředí hotelové restaurace Janak restaurant & bar**

Tato kapitola je rozdělena do tří oddílů. Prvním oddílem je analýza makroprostředí, kde jsou definovány základní ekonomické vlivy. Druhá část je zaměřena na charakteristiku Janak restaurant & bar a třetí část pak na charakteristiku jeho nejbližších konkurentů.

### **2.1 Charakteristika makroprostředí**

Následující část analyzuje makroprostředí. Každá firma v jakémkoliv oboru musí počítat s okolními vlivy, které bezprostředně ovlivňují předmět a rozsah jejich podnikatelské činnosti. Tyto faktory je třeba zvážit a respektovat nejen v počátcích podnikatelské činnosti, ale i v jejím průběhu. Makroprostředí ovlivňuje podnik ve vztahu k jeho okolí, a proto by se měl každý podnik snažit o co největší využití těchto podmínek, které jsou shodné i pro konkurenční subjekty v daném oboru. Kapitola je rozdělena podle vlivů tak, jak je definoval pan Kotler.<sup>1</sup>

#### **2.1.1 Demografické prostředí**

Česká republika měla k 31.12 2011, podle údajů českého statistického úřadu, 10 505 445 obyvatel. V Moravskoslezském kraji ke stejnému datu žije 1 230 613 obyvatel, z čehož v samotné Ostravě bydlí 329 961 obyvatel. V tržní ekonomice to znamená, že v okolí je dostatečný počet potenciálních zákazníků. Je třeba si uvědomit, že hotelová restaurace není určena všem věkovým kategoriím. [21]

Následující tabulka (tab. 2.1) udává strukturu obyvatel v České republice, Moravskoslezském kraji a Ostravě. Je důležité vědět, že cílová skupina (25-60 let) spadá, podle údajů Českého statistického úřadu, do kategorie 15-64 let. V restauracích obecně platí, že děti ve věku 0-15 navštěvují stravovací zařízení v doprovodu rodičů. Hotelová restaurace by měla být flexibilní a nabídnout každé věkové skupině to nejlepší. [21]

---

<sup>1</sup> KOTLER, Philip. Marketing. Praha: Grada, c2004, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2. Str. 151 až 160.

Tab. 2.1. Přehled obyvatel

	Počet obyvatel k 31.12.2011	v tom podle pohlaví		v tom ve věku		
		muži	ženy	0 až 14 let	15 až 64 let	65 a více let
Česká republika	10 505 445	5 158 210	5 347 235	1 541 241	7 262 768	1 701 436
Moravskoslezský kraj	1 230 613	602 108	628 505	178 888	857 430	194 295
Ostrava	329 961	159 947	170 014	47 003	228 459	54 499

[21, upraveno autorem]

Tyto statistiky jsou pro hotelovou restauraci nedostačujícím ukazatelem, jelikož mezi hlavní využití hotelové restaurace patří poskytování pohostinských služeb především návštěvníkům města Ostravy a všem turistům, kteří se rozhodnou trávit zde čas. Proto je vhodné se zaměřit na návštěvnost ubytovacích zařízení Moravskoslezského kraje turisty. Při sestavování informací o návštěvnosti je nutné vzít v potaz, že v Ostravě se nachází sedm čtyř hvězdičkových hotelů a hotel Mercure se svou restaurací Janak patří mezi ně.

Podle údajů ČSÚ v Moravskoslezském kraji pomalu roste počet návštěvníků. Při srovnání prvního čtvrtletí roku 2011 s totožným obdobím v roce 2012 vzrostl počet hostů o 15,2 %. Tento rostoucí trend návštěvnosti je výrazně spojen s Turistickou oblastí Ostravsko a samozřejmě s pořádáním různých druhů akcí, které se v Moravskoslezském kraji konají. Dalším nezanedbatelným aspektem je rozvoj podnikatelské činnosti v MS kraji. Nachází se zde mnoho nadnárodních společností a také samotné Vítkovice a.s. patří svou velikostí k největším podnikům v ČR. Z tohoto důvodu je Ostrava hojně navštěvována z hlediska obchodních cest a také specialistů z cizích zemí. [19]

Níže uvedená tabulka (tab. 2.2) udává přesné počty návštěvníků MS kraje za rok 2012 ke dni 31.12.2012. Z tabulky můžeme vyčíst údaje o rezidentech, což jsou návštěvníci s trvalým pobytem na území ČR, a také nerezidentech. Ne-rezidenti jsou lidé, kteří nemají trvalý pobyt na daném území. Vzhledem k charakteru ubytovacího zařízení je zde uvedeno i využití hotelů stejné kategorie. Pro hotelovou restauraci jsou důležité údaje o počtu přenocování. Z celkového počtu 1 808 634 přenocování připadá na čtyř hvězdičkové hotely pouze 197 017. [19]

Tab. 2.2. Přehled ubytovaných

Ubytovací zařízení v MS kraji	Hosté			Přenocování		
	Celkem	v tom		celkem	v tom	
		rezidenti	Ne-rezidenti		rezidenti	Ne-rezidenti
Hromadná ubytovací zařízení celkem	572 306	461 043	111 263	1 808 634	1 530 637	277 997
Hotel, motel botel ****	109 138	60 220	48 918	197 017	92 231	104 786

[19, upraveno autorem]

Při analýze potenciálních zákazníků je nutné zvážit údaje o návštěvách Moravskoslezského kraje, jelikož hotel jako takový jim může poskytnout ubytování, čímž dojde i k využití hotelové restaurace. [19]

### 2.1.2 Ekonomické prostředí

Podle údajů Českého statistického úřadu byla v roce 2012 průměrná meziroční míra inflace 3,3 %, což je o 1,4 procentních bodů více než v roce 2011. Tento nárůst je nejvyšší za poslední čtyři roky a jeho hlavním faktorem je zvyšování cen energií (4,2%), ale převážně vodného, jehož cena se zvedla o 12,0 % oproti roku 2011. Největší pokles cen byl zaznamenán v prodeji mobilních telefonů, kde se ceny snížily o 10,4 %, a také ceny spotřebičů pro domácnost klesly o 4,8 %. [18]

Oproti roku 2011 vzrostly tržby ve službách po očištění o vliv pracovních dní o 0,6 %. Pokud se ale zaměříme na sektor ubytování, stravování a pohostinství, tak podle údajů z ČSÚ se v tomto oboru tržby snížily celkem o 3,0 %. Ovšem samostatné pohostinství a stravování zaznamenalo propad o 7,5 %, což je z části ovlivněno zákazem prodeje alkoholických nápojů s obsahem etanolu nad 20 % v září roku 2012. V samotném ubytování byl pak zaznamenán nárůst o 4,2 % oproti roku 2011. Zjištěné údaje jsou nezanedbatelné, jelikož hotelová restaurace je přímo spojena s ubytovacím zařízením a je zde velký předpoklad, že na rozdíl od všeobecně klesající tendence tržeb v pohostinství by zde mohl být nepatrný nárůst.[22]

Dalším faktorem, který silně ovlivňuje ceny ve službách je daň z přidané hodnoty. Současné zvýšení ze 14 % na 15 % u snížené sazby DPH, která platí převážně na potraviny a základní výrobky, a základní sazby, která se zvedla z 20 % na 21 %, by mohla znamenat všeobecný nárůst cen pro rok 2013. [25]

Míra nezaměstnanosti v MS kraji ve třetím čtvrtletí byla 9,4 %, oproti druhému čtvrtletí, kde byla míra nezaměstnanosti 8,9%, je zde nárůst o 0,5 %. Nárůst je převážně dán

faktem, že mnoho studentů ukončilo vzdělání a zatím jsou stále bez práce a dalším faktorem může být sezonnost prací. Zjištěné ekonomické údaje jsou pro jakoukoliv restauraci velmi důležitým ukazatelem, jelikož lidé bez práce nemají finanční prostředky na návštěvy restauračních zařízení. [20]

Důležitým faktorem pro návštěvu restaurací je hrubá měsíční mzda obyvatelstva. Ta v roce 2012 dosáhla v průměru 24 407,- Kč na přepočtené počty zaměstnanců. Průměrná měsíční mzda je srovnatelná s rokem 2011, kdy činila 24 432,- Kč. Musíme mít na paměti, že tento údaj je platný pro celou Českou republiku, nikoli pouze pro MS kraj. Dlouhodobě také platí, že platy v Praze jsou diametrálně odlišné od platů v Ostravě. [17]

### **2.1.3 Sociální a kulturní vlivy**

Vliv sociálního postavení jedince ve společnosti je nedílnou součástí jeho rozhodovacího procesu. Pokud bychom analyzovali sociální rozložení obyvatel, pak by cílovou skupinou pro restauraci „JANAK restaurant & Bar“ byli lidé s vyšší životní úrovní, jelikož restaurace se nachází v hotelovém komplexu a ceny tak odpovídají kvalitě jak surovin, tak obsluhy.

Dalším podnětem pro návštěvu restaurace může být polední menu, které využívají lidé pracující v blízkém okolí hotelu. Jeho základem by mělo být rychlé obslužení zákazníků a zároveň dodržování kvality. Výhodou hotelových restaurací je fakt, že jsou schopné vytvořit téměř cokoliv podle přání zákazníka. Hotely a jejich restaurace disponují velkým množstvím salónek a inventářů, díky kterému jsou schopny reagovat na potřeby klientů. Častokrát se tak hotelové restaurace mohou stát místem různých kulturních akcí, od plesů až po konference a různá vědecká sympozia. Manažeři restaurace by měli mít vždy na paměti, že nejúčinnějším nástrojem ovlivňování potenciálních zákazníků jsou reference jejich blízkého okolí. Proto by se měli ke všem klientům chovat s respektem a úctou, aby se o nich zmiňovali vždy v dobrém slova smyslu.

### **2.1.4 Přírodní prostředí**

Přírodní prostředí vytváří základnu pro rozvoj jakékoliv podnikatelské aktivity. Na základě polohy a přírodních vlivů by se měl každý podnik rozhodnout pro co nejlepší využití daných podmínek.

Česká republika je vnitrozemský stát v mírném pásu, který leží v samém středu Evropy. Moravskoslezský region se nachází v severovýchodní části České republiky. Samotná Ostrava pak leží ve středu tohoto regionu na soutoku řek Ostravice a Odry. Hotel

Mercure se nachází na velmi frekventované ulici Českobratrská, v centru Ostravy a poblíž Stodolní ulice.

Velkým problémem pro celý Moravskoslezský region je nečistota ovzduší. Restaurace by se měla zaměřit na co nejšetrnější provoz s využitím nejmodernější technologie, a to jak ve vytápění, tak v chodu kuchyně.

Vzhledem k tomu, že se restaurace JANAK specializuje na českou kuchyni, je schopna poskytovat veškeré suroviny v dobré kvalitě a hlavně čerstvé. Další výhodou je její časté obměňování menu podle aktuální dostupnosti sezónních surovin. Tento fakt zaručuje vysokou efektivnost spotřebovávání surovin místní produkce a tím šetření nákladů na dovoz surovin.

### **2.1.5 Technologické prostředí**

V současné době, která je založena na komunikaci přes internet a využívání nejmodernějších technologií, mají šanci uspět jen ty podniky, které se dokážou rychle přizpůsobit současným trendům. Tyto trendy se netýkají jen komunikace, ale také technických pomůcek v pracovním procesu. Komunikace v hotelu je díky propojenosti hotelové restaurace s celým hotelovým komplexem na velmi dobré úrovni. Hotel má obrovskou výhodu v tom, že hosté mohou zavolat ať už přímo do restaurace nebo na hotelovou recepci a jejich vzkaz se pomocí interního komunikačního systému dočká okamžité odezvy. Verbální komunikační kanály jsou pro potenciální zákazníky na vysoké úrovni, jelikož obsluhující personál hovoří plynule anglicky, popřípadě dalšími cizími jazyky. Zapojením internetové komunikace prostřednictvím sociálních sítí a systému on-line rezervací se zvyšuje i neverbální kontakt se zákazníkem.

Co se týče technologického prostředí v pracovním procesu, je nezbytné, aby ve všech oblastech poskytovaných služeb bylo využito dostupného a moderního vybavení. Stroje mnohdy nahradí hodiny práce navíc. Dobře vybavená kuchyň je schopna rychleji a efektivněji uspokojit požadavky zákazníků v daném čase, a tím dosahovat většího zisku. Mezi moderní technologické vybavení kuchyně patří konvektomat, šokový mrazák, dále pak klasické vybavení jako digestoře, chladicí boxy atd.

Pro hotel je také nezbytně nutné dodržovat veškeré hygienické nařízení a vše udržovat v čistotě. K tomu je dobré využívat kvalitní čisticí prostředky, které jsou šetrné k materiálům a v současné době respektují i trend minimální zátěže pro životní prostředí.

### **2.1.6 Politické a legislativní prostředí**

Jakákoliv podnikatelská činnost v České Republice musí dodržovat zákony, vyhlášky, nařízení a předpisy platné pro danou formu a obor podnikatelské činnosti. Obecně se každý podnik musí řídit Ústavou České republiky včetně Listiny základních práv a svobod, která je součástí ústavy. Dále je to Zákoník práce (zákon č. 262/2006 Sb.), Živnostenský zákon (zákon č. 455/1991 Sb.), Obchodní zákoník (zákon č. 513/1991 Sb.), Zákon o dani z příjmu (zákon č. 586/1992 Sb.), Zákon o sociálním zabezpečení (zákon č. 100/1988 Sb.) a Zákon o mzdě (zákon č. 1/1992 Sb.). Z charakteru podnikatelské činnosti restaurace vyplývají další normy, které je nutné dodržovat. Především se jedná o hygienické předpisy ošetřené Zákonem o odpadech (zákon č. 185/2001 Sb.) a Zákonem o ochraně spotřebitele (zákon č. 634/1992 Sb.). Jelikož Česká republika je od 1. května 2004 členem Evropské unie, musí dbát i na právní předpisy Evropské unie. Jedná se jak o vyhlášky v oblasti stravování, tak i požadavky a normy na kvalitu potravin. [26]

## **2.2 Charakteristika mikroprostředí**

### **2.2.1 Charakteristika zákazníků**

Každý provozovatel pohostinských služeb si musí uvědomit, kdo je jeho zákazník a kdo by se mohl stát jeho zákazníkem. Proto je dobré vhodně definovat cílovou skupinu poskytovaných služeb. Takzvaná segmentace představuje členění zákazníků do menších, homogenních skupin. Homogenní skupiny mají stejné cíle a potřeby, ale existují mezi nimi také určité rozdíly. [5]

Pohostinství samotné je poskytování služeb konkrétním a konečným zákazníkům. Proto tento druh služeb řadíme do spotřebitelského trhu. Tento trh je tvořen širokou základnou potenciálních zákazníků, které můžeme rozdělit podle věku, pohlaví, nebo podle geografických kritérií. Vzhledem k tomu, že restaurace se nachází ve čtyřhvězdičkovém hotelu, je vhodné jeho zákazníky rozdělit na ty, kdo jsou ubytovaní v hotelu, a hosty kteří přijdou zvenčí. [5]

Residenti jsou lidé s regionální příslušností v daném kraji. Jsou to obyvatelé MS kraje a města Ostravy. Tito lidé využívají hotelovou restauraci převážně k polednímu menu, pracovním obědům, ale také při zvláštních příležitostech – slavnostní večeře, promoce rodinné obědy, oslavy narozenin a podobně. Co se týče této skupiny, je potřeba se zaměřit na věk těchto hostů. Jak už bylo uvedeno v části demografické prostředí, tak cílovou skupinou jsou lidé ve věku 25 až 60 let. Tato cílová skupina je z ekonomického hlediska nejvíce

produktivní, z tohoto důvodu se předpokládá, že budou nejčastěji využívat služeb hotelové restaurace.

Další skupinu návštěvníků pak tvoří ne-residenti, což jsou lidé, kteří nemají trvalý pobyt na daném území, a jedná se tak o hosty ubytované v hotelu a využívající restauraci jako možnost stravování. Tito hosté navštěvují restauraci v ranních hodinách, v době kdy se zde podávají snídaně pro hotelové hosty, dále pak po celý zbytek dne, jelikož hotelová restaurace je nejdostupnějším místem, kde se mohou najíst. Pro tyto hosty slouží také „room service“, což je služba zajišťující donášku objednaného jídla na pokoj.

## **2.2.2 Charakteristika konkurence**

### **Mamaison Business & Conference Hotel Imperial Ostrava**

Mamaison Business & Conference Hotel Imperial je jedním z nejstarších hotelů v celé Ostravě jeho historie se začala psát před více než sto lety a v současné době patří k jednomu ze čtyř velkých ostravských hotelů.

Tento hotel může zákazníkům nabídnout dvě zcela odlišné Restaurace. První z nich slouží k běžnému chodu hotelu a nese název La Brasserie. Druhou restaurací je velice luxusní Restaurace Legend, která patří k tomu nejlepšímu, co může Ostrava nabídnout v oblasti gastronomie. [32]

#### ***Legend***

Restaurace Legend si zakládá na více než stoleté historii hotelu Imperial. Tato restaurace nabízí jak regionální kuchyni, tak světové speciality. Jejich špičkové pokrmy jsou připravovány z těch nejkvalitnějších surovin. Restaurace Legend disponuje širokou nabídkou kvalitních vín, které ještě více umocní Váš gastronomický zážitek.

Prostor restaurace je laděn do secesního stylu a celkový dojem umocňuje živá hra na piáno. V této restauraci se cítíte jako na zámku, všude kolem Vás obklopuje luxus, který je doprovázen romantickou atmosférou. Restaurace se dá považovat za nejreprezentativnější část hotelu.

Personál v restauraci, je velice vzdělaný v oblasti pohostinství. O podávání vín a jejich doporučení k pokrmům se stará vyškolený somelier. Výjimkou zde není ani ukázka složité obsluhy - překládání ze stříbrných podnosů, flambování a podobně.

Restaurace nabízí pořádání oslav, svatební hostiny, nebo firemní večírky. Vzhledem k charakteru je vyhledávána pro velmi výjimečně okamžiky.

Restaurace Legend je otevřena denně od 18.00 do 24.00. [32]



### ***Café La Brasserie***

Tato druhá hotelová restaurace splňuje účel klasické hotelové restaurace a zároveň slouží jako lobby bar.

V restauraci se podávají snídaně, které jsou servírovány formou bufetu a také obědové menu a večeře. Nachází se v dolní části hotelu hned vedle recepce. Restaurace La Brasserie klade důraz na příjemnou atmosféru, a díky své perfektní lokalizaci přímo v centru Ostravy se často stává ideálním místem pro pracovní schůzky. V letních měsících disponuje krytou zahrádkou, která je kolemjdoucím přístupná přímo z ulice.

Restaurace Café La Brasserie nabízí jednodušší formu stravování než luxusní Legend. V její nabídce se nachází klasické pokrmy mezinárodní kuchyně, saláty, grilovaná masa, ale zároveň tradiční české pokrmy. Restaurace samozřejmě nabízí i polední menu, která jsou hojně využívány díky své kvalitě a dobré lokalizaci restaurace.

Personál v této restauraci je stejně kvalitní jako v Legendu, bohužel vzhledem k charakteru samotné restaurace se obsluha nedostane ke složitějším úkonům, ale i tak neztrácí nic ze své profesionálnosti. V této restauraci se poskytuje prostor i učňům, kteří zde vykonávají školní praxi.

Café La Brasserie pořádá také nedělní brunch, což je spojení snídaně a oběda, které si postupem času oblíbilo mnoho hostů, a pro restauraci se pomalu stává tradicí.

Restaurace je otevřena od pondělí do pátku v době od 6.00 do 18.00 a v sobotu a neděli od 7.00 do 16.00. [32]

### **Park Inn Ostrava**

Hotel Park Inn je největším hotelem v Ostravě, a spadá do hotelového komplexu Radisson. Nachází se v prostorách Business parku v Ostravě hned vedle nově vystavěné dálnice. Díky odzvučení celého hotelu ji téměř nevnímáte. Hotel disponuje jednou restaurací Bamboo, která plně slouží jako hotelová restaurace. [31]

### ***Bamboo Restaurant***

Restaurace Bamboo nabízí širokou škálu pokrmů. Jak již napovídá sám název restaurace, tak v nabídce se nachází pokrmy z asijské kuchyně, ale nechybí ani česká klasika. Příprava pokrmů je vystavena vysokým standardům a k přípravě jsou používány nejkvalitnější suroviny. V restauraci je hostům podávána snídaně formou bufetu, který obsahuje jak studenou, tak teplou část. Samozřejmostí je podávání obědového menu, které je díky blízkosti business parku velmi využíváno.

Bamboo restaurace je přímo spojena s loby barem a recepcí. Nachází se v přízemí hotelu a má i vlastní vchod. Restaurace disponuje 110 místy k sezení a v letních měsících je

rozšířena o dalších 40 míst na terase. Nevýhodou je, že se hotel nachází v blízkosti dálničního přivaděče, což může působit jako rušivý element poklidného sezení na terase.

Personál restaurace je velmi profesionální a prošel interním školením „yes, I can“ které je nezbytné pro všechny hotely spadající do hotelového řetězce Radisson. K nápomoci hostům při výběru vín je přítomen vyškolený somelier, který dokáže ke každému pokrmu vybrat to pravé víno.

Restaurace rovněž pořádá tematicky zaměřené nedělní brunche. Restaurace je velmi prostorná, proto má dobré využití pro velké společenské události, které se zde nezdávka konají. Hotel disponuje i rozsáhlými konferenčními prostory, jež jsou k dispozici pro různá školení, konference a v plesové sezoně i k pořádání plesů. Těmto službám odpovídá i rozsáhlá nabídka pokrmů a zboží. Hotel sám poskytuje i cateringové služby, což znamená, že poskytuje pohostinské služby mimo hotel v soukromých prostorech zákazníka.

Restaurace je otevřena každý den od 6.30 do 22.00. [23]

### **Hotel Jan Maria**

Hotel Jan Maria se rovněž řadí ke čtyřhvězdičkovým hotelům v Ostravě. Na rozdíl od svých konkurentů je mnohem menší, což se ale nijak neprojevuje v poskytovaných službách, které svým rozsahem odpovídají konkurenci. Nachází se v prostředí Slezské Ostravy, nedaleko centra města. [30]

### ***Restaurace Jan Maria Ostrava***

Tato hotelová restaurace nabízí velmi moderní gastronomii. Host si může vybrat mnoho specialit jak z tradiční moravské a české kuchyně, tak i z mezinárodní gastronomie. V nabídce se vyjímá výběr steaků z libovolného druhu masa s přílohou dle vlastního výběru. Samozřejmostí v nabídce jsou snídaně a obědová menu.

Restaurace se nachází v dolní části hotelu a je v plánu její rekonstrukce. V letních měsících je součástí restaurace venkovní zahrádka s kapacitou padesáti osob a s ní je spojeno i letní grilování. Pro milovníky vína je tato restaurace oblíbená, jelikož má k dispozici širokou nabídku vína z vlastního vinného sklípku.

Restaurace nabízí řízenou degustaci vína, která je velmi žádaná a díky prostředí ve vinném sklípku s cimbálovou muzikou, také velmi oblíbená. Restaurace disponuje salonkem, který je možno pronajmout pro soukromé účely. Jeho kapacita je kolem sedmdesáti míst. Součástí hotelu je i více účelové hřiště, které mohou využívat hosté. Hotel disponuje také čtyřmi bowlingovými dráhami, které jsou propojeny s kuchyní.

Restaurace slouží v době od 6.30 do 10.00 převážně hostům hotelu, podává se zde snídaně. Restaurace je zcela nekuřácká.

Pro veřejnost je restaurace otevřena každý den od 10.00 do 23.00. [30]

### **Brioni Boutique Hotel**

Brioni Boutique hotel je čtyřhvězdičkový hotel v centru Ostravy poblíž proslulé Stodolní ulici. Tento hotel je zařízen v retro stylu s odkazem na více než stoletou tradici. Může nabídnout 50 pokojů odpovídajícím standardům kvalitního čtyřhvězdičkového hotelu. Součástí hotelu je restaurace Nová Ostrava. Další částí hotelu je pak Military bar, který svou velmi netradiční atmosférou poskytuje prostor pro pracovní schůzky či posezení u kávy. [27]

### ***Nová Ostrava***

Restaurace se zaměřuje na klasické mezinárodní, ale také české pokrmy připravované z kvalitních surovin. Jelikož je restaurace umístěna na stodolní ulici, tak se v její nabídce nachází široká škála alkoholických nápojů včetně světově známých koktejlů. Samozřejmostí je podávání snídaní a obědových menu, které neslouží pouze pro hotelové hosty.

Tato restaurace byla zřízena v prvorepublikovém stylu přesně podle dochovaných fotografií. Návštěva této restaurace Vás tak zavede zpět do 20. let minulého století. Restaurace má k dispozici 60 míst a v letních měsících i příjemnou zahrádku, kde se za příznivého počasí připravují speciality na grilu. Restaurace je přímo propojena s Military barem, který slouží jako hotelový bar a večer je díky svému umístění hojně využíván i návštěvníky Stodolní ulice. Restaurace nabízí možnost pronájmu svých prostor pro firemní akce a společenské události.

Personál v restauraci je velmi profesionální a flexibilní, jelikož je schopen vycházet jak s hotelovými hosty, tak s návštěvníky ve večerních hodinách. Provozní doba restaurace je od pondělí do pátku v době od 7.00 do 22.00 a v sobotu, neděli a o svátcích v době od 8.00 do 22.00. [27]

### **RUBY BLUE**

Hotel Ruby Blue velmi designový hotel v centru Ostravy se nachází přímo na ulici Stodolní, která je známá po celé republice. Tento fakt se stává velkou výhodou oproti konkurenci, jelikož potenciální hosté procházejí přímo kolem něj. Součástí hotelu je restaurace a také FaceBar který sám o sobě tvoří součást Stodolní ulice i v nočních hodinách. [37]

### ***Restaurace RUBY BLUE***

Restaurace nabízí širokou škálu pokrmů, která je tvořena především různými masy v podobě steaku. V nabídce naleznete nejen hovězí steaky ale i kuřecí, vepřové a v neposlední řadě i rybí. Součástí menu jsou i saláty a těstovinové pokrmy. Snídaně jsou v hotelu podávány dvojitým způsobem: jedna je určena přímo hostům hotelu a jedná se o klasickou snídani formou bufetu a druhý způsob by se dal označit za snídaňové menu, které je lákadlem k ranním pracovním schůzkám. Restaurace také nabízí polední menu, ke kterému podává nápoj zdarma a je tvořeno denní nabídkou pokrmů, ale i výběrem z celotýdenní nabídky jídel. Jelikož se hotel nachází na Stodolní ulici, tak součástí restaurace je FaceBar kde, stejně jako v celé restauraci, je široká nabídka alkoholických nápojů, míchaných koktejlů a nejrůznějších druhů vín.

Restaurace RUBY BLUE je velmi atypická svým vzhledem. Je rozdělena do třech podlaží s kapacitou až 120 míst k sezení. Restaurace je také rozdělena na kuřáckou a nekuřáckou část, takže si své místo najdou jak kuřáci, tak nekuřáci a nebudou nijak omezováni. Restaurace je designově velmi pohledná. Čelní stěna celé restaurace je prosklená ve všech patrech, a proto poskytuje návštěvníkům výhled na Stodolní ulici z jakékoliv pozice. V letních měsících disponuje RUBY BLUE venkovním posezením přímo před restaurací na Stodolní ulici. Restaurace má samostatný vchod a je oddělena od hotelového vchodu s recepcí.

Hotel rovněž disponuje konferenčními prostory. Jedná se o VIP salonek, a také konferenční místnost. Taktéž je možné zamluvit si celou restauraci pro pořádání firemních večírků, svateb a rautů. Již tradiční záležitostí pro RUBY BLUE je pořádání vernisáží, či koncertů, jelikož restaurace disponuje zvukovou aparaturou.

Otevírací doba restaurace RUBY BLUE je velmi variabilní v pondělí, úterý a čtvrtek je otevřeno vždy od 7.30 do 22.00. Ve středu pak od 7.30 do 24.00, v pátek od 7.30 do 1.00. V sobotu od 15.00 do 24.00 a v neděli od 8.00 do 10.00 (pouze snídaně). [37]

### **Hotel Clarion Congress Hotel Ostrava**

Clarion Congress Hotel Ostrava je bývalý hotel Atom, který byl přidán do mezinárodní hotelové skupiny Choice Hotels International. Hotel se nachází v těsné blízkosti atletického stadiónu ve Vítkovicích. Hotel je známý tím, že je domovským hotelem pro většinu sportovců, kteří se účastní Zlaté tretry, popřípadě v době konání Davis cupu v roce 2004. [28]

### ***Hotelová restaurace***

Bohužel v době provádění výzkumu jsou restaurace Benada i Veduta uzavřeny z důvodu rozsáhlé rekonstrukce. Tato rekonstrukce byla zahájena 6. prosince 2012 a netýká se pouze restaurace, ale většiny pokojů a hotelového vybavení, včetně wellness a fitness.

TATO RESTAURACE NENÍ SOUČÁSTÍ VÝZKUMU. [28]

## **2.3 Charakteristika Janak restaurant & bar**

### **2.3.1 Hotel Mercure**

Hotel Mercure je nejmladším čtyřhvězdičkovým hotelem v Ostravě a spadá pod celosvětově známou skupinu Accor. Byl otevřen v březnu roku 2011 v budově bývalého domu odborových služeb, která byla v roce 2008 prohlášena za národní kulturní památku. Tato kubistická budova se nachází přímo v centru Ostravy v blízkosti Husova sadu a je velmi dobře dostupná jak z Hlavního nádraží, tak z nedalekého letiště Leoše Janáčka. V hotelu je zachován jeho historický původ, podlaha ve vstupní hale je tvořena původní mozaikou, v restauraci se pak nachází i originální trezor, který slouží jako vitrína velmi luxusních druhů alkoholických nápojů. [33]

### **2.3.2 JANAK restaurant & bar**

Restaurace se vyznačuje nejen českou a mezinárodní kuchyní, ale díky hotelovému původu, který je francouzský, má ve svém jídelníčku mnohé francouzské speciality. Další odkaz na francouzský původ hotelu lze najít i v nápojovém lístku, kde je vedle předních českých vín samostatná sekce vybraných francouzských vín, které zdobí každou restauraci hotelu Mercure na světě. Pro hotelové hosty se v restauraci připravují snídaně, jež se zde podávají formou bufetu. Bufet obsahuje kromě teplé a studené nabídky i přípravu vafelí či palačinek na přání hosta. Samotné pokrmy jsou pak připravovány z kvalitních a čerstvých surovin. Výjimkou není ani sezonní jídelníček, který se obměňuje v závislosti na aktuálních surovinách a ročním období. Samozřejmostí je pak podávání poledního menu, jehož součástí je polévka, nebo salát, který si hosté mohou sami připravit z nabídkového pultu s nepřeborným množstvím zeleniny a různých pochutin. Nedílnou součástí nabídky restaurace je velký výběr světoznámých míchaných nápojů a celá škála nealkoholických a alkoholických nápojů včetně nejkvalitnějších francouzských koňaků.

Restaurace JANAK se nachází ve spodní části hotelu Mercure a vstup do ní je přímo přes recepci hotelu. Restaurace je velmi stylová a zahalena do bordó barvy, což v kombinaci s dřevěnými stoly působí velmi elegantně a útulně. Kapacita samotné restaurace je 50 míst,

s loby barem až 100 míst. Restaurace slouží hotelovým hostům, ale i široké veřejnosti. V létě pak je součástí restaurace terasa, která je uzavřena v hotelovém areálu a stává se tak klidným místem v centru Ostravy.

Personál restaurace se skládá z obsluhujícího personálu, což jsou číšníci a barmani, a personálu v kuchyni, který je zodpovědný za přípravu pokrmů. Obvykle se v restauraci nachází dva číšníci a jeden barman, kteří jsou hostům nápomocni v jakékoliv situaci. V kuchyni se standardně nachází 3 kuchaři. Pokud je hotel vytíženější nebo má na starosti nějakou větší akci, navyšuje se personál tak, aby byl zajištěn bezproblémový chod hotelu.

V nabídce restaurace nechybí ani nedělní brunche, které se pořádají u různých příležitostí. Dále jsou v nabídce tematické večery – páteční drink pro ženy zdarma, ochutnávka francouzských vín apod.

Restaurace disponuje širokým využitím a díky svému propojení s loby barem je zde možnost uspořádat firemní večírky, módní přehlídky a různá vystoupení. Využití je opravdu široké a neomezuje se pouze na poskytování pohostinských služeb.

Restaurace je otevřena od pondělí do čtvrtku v době od 6.30 do 1.00 a od pátku do neděle vždy od 6.30 do 24.00. [33]

### **3 Teoretická východiska analýzy konkurence**

Tato kapitola je velmi důležitá pro pochopení samotného výzkumu a jeho provádění. Obsahuje informace o službách, kam spadá i pohostinství. V rámci služeb je rozvedeno klasické „4P“ na „8P“ a vše je podrobně vysvětleno. V neposlední řadě podává informace o konkurenci na teoretické úrovni. Zabývá se typologií konkurence a metodami používanými při analýze konkurenčního prostředí.

Kapitola věnovaná teoretickým východiskům je rozdělena do tří částí. Nejprve se věnuje službám, poté přechází na samotnou konkurenci a v poslední části se zabývá způsobem výzkumu – metodou mystery shopping.

#### **3.1.1 Služby**

Pan Kotler definuje služby následovně: *„Služba je jakákoliv činnost nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nevytváří žádné nabyté vlastnictví. Její realizace může, ale nemusí být spojena s fyzickým produktem.“*<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> KOTLER, Philip. Marketing. Praha: Grada, c2004, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2. Str. 1049

Oproti tomu pan Payne ve své publikaci uvádí že: „*Produkt, respektive služba, představuje soustavu hodnot uspokojujících potřeby zákazníků*“<sup>3</sup>.

Pan Kotler definuje služby více jako obchodní vztah, kdy jedna strana může pomoci s uspokojením určitých potřeb, které má strana druhá. Naproti tomu pan Payne pojímá služby jako hodnoty, jež jsou vytvářeny v důsledku potřeb zákazníků. Obě teorie jsou si velmi blízké, jelikož ač každý autor definuje služby jinak, v zásadě na ně nahlíží stejně. Vždy se jedná o hodnotu, která je poskytována zákazníkovi ze strany provozovatele služeb. Z těchto informací vyplývá, že služba je brána jako dvoustranný vztah.

Služby se dělí na veřejné, které se poskytují v rámci veřejného zájmu a jedná se především o zdravotnictví, justici, armádu, policii atd. Druhou část služeb můžeme brát jako komerční. Jedná se především o služby, které jsou určeny pro koncového uživatele. [4]

### 3.1.2 Charakteristické vlastnosti služeb

Mezi základní charakteristické rysy služeb z marketingového hlediska patří:

**Nehmotná povaha** – služby není možné před nákupem prohlédnout, vyzkoušet či jakkoliv otestovat. Zákazníci chtějí nejistotu plynoucí z nehmotné povahy služby omezit, a tak velmi pečlivě vybírají poskytovatele služeb.

**Neoddělitelnost** – služby nelze oddělit od jejich poskytovatele, jsou vázány k určitému místu a poskytovateli. Zákazník je často přítomen vlastnímu poskytování služby, a proto je komunikace mezi poskytovatelem a zákazníkem velice vhodným nástrojem pro dobré uspokojení zákaznickových potřeb.

**Pomíjivost** – služby jsou neskladovatelné, nelze je následně prodat či opakovaně užít. Pokud je poptávka po službách konstantní, pak je lehce zvládnutelná. Pokud se v čase mění trendy a požadavky zákazníků, je nutné, aby se měnila i kvalita a druh poskytovaných služeb.

**Rozmanitost kvality** – kvalita služeb závisí na poskytovateli a jeho schopnostech. Obecně záleží na tom, kdo, kde kdy a jakým způsobem službu poskytuje. Špičkové hotely mohou být vyhlášeny svou kvalitou, ale i zde se může objevit někdo z personálu, kdo dokáže tyto služby svým chováním degradovat. [3]

### 3.1.3 Marketingový mix

Marketingový mix je obecně charakterizován, jako soubor nástrojů, prostřednictvím kterých může marketing ovlivňovat tržby. Tradiční výrobkový marketingový mix je

---

<sup>3</sup> PAYNE, Adrian. Marketing služeb. Přel. V. Dobešová. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 247 s. ISBN 80-7169-276-X. Str. 131.

označován jako 4P: výrobek (*product*), cena (*price*), místo (*place*) a propagace (*promotion*). Takto složený marketingový mix se od počátku setkával s řadou výhrad především v oblasti služeb. [5]

Vzhledem k rostoucímu významu služeb, navrhovali manažeři rozšíření původního marketingového mixu o další tři „P“, konkrétně personál (*people*), postupy (*procedures*) a fyzikální prostředí (*physical evidence*). [8]

### **Marketingový mix v pohostinství a cestovním ruchu**

Pro každé odvětví jsou specifické určité nástroje marketingového mixu. Kromě obvyklého mixu „4P“ se v pohostinství přidávají lidé (*people*), sestavování balíčků (*packaging*), programování (*programming*) a kooperace (*partnership*). Na tyto dodatečné „P“ je v pohostinství a cestovním ruchu kladen velký důraz, aby měl zákazník z poskytované služby co nejlepší dojem. [6]

#### **Výrobek (Product)**

Pod pojmem produkt nebo výrobek rozumíme vše, co tvoří nabídku na trhu. Jedná se jak o hmotné, tak o nehmotné statky, které jsou nabízeny na trhu a následně nakupovány a spotřebovávány. Produkty uspokojují potřeby a přání zákazníků. Součástí produktu mohou být služby, nebo hotové výrobky či jejich kombinace. [3]

Ve skutečnosti zákazníci nekupují výrobek, ani službu, ale kupují užitek a nabízenou hodnotu. Tato nabídka a hodnota pak představuje službu, která zákazníkům plyne z jejího nákupu. [8]

Marketing pohostinství má ovšem svá specifika, jelikož samotný produkt je kombinací mnoha faktorů a výsledkem perfektní koordinace uvnitř výrobního procesu. Každá organizace v tomto oboru má svůj vlastní specifický výrobek/službu, sortiment a výrobky, které jsou nabízeny zákazníkům v různých formách. Tento mix je tvořen vybavením budovy, chováním zaměstnanců, nábytkem, inventářem a hlavně samotným kontaktem zaměstnanců se zákazníkem. Nesmíme ale zapomenout i na ostatní pracovníky a vybavení, které není vidět. Výrobek/služba pak v pohostinství zahrnuje veškeré faktory, které jsou součástí složitého procesu a spolupráce. [6]



### ***Cena (Price)***

Pan Kotler cenu definuje takto: „*Cena je částka, za kterou jsou výrobek nebo služba nabízeny na trhu, je vyjádřením hodnoty pro spotřebitele, tj. sumy, kterou spotřebitel vynakládá, výměnou za užitek, který získá díky zakoupenému výrobku či službě.*“<sup>4</sup>

Cena hraje ve službách rozhodující faktor pro mnoho zákazníků. Pokud roste konkurence, dostává se cena pod velký tlak, jelikož je to nejlépeji upravitelný marketingový nástroj. Nesmíme zapomínat, že cena by vždy měla odpovídat kvalitě, proto je důležité si udržet kvalitu poskytovaných služeb na vyšší úrovni, než snižovat cenu pod úroveň konkurence a kvality poskytovaných služeb.[1]

### ***Základní cíle cenové tvorby:***

*Cíle orientované na zisk* - Ceny jsou stanoveny tak, aby bylo dosaženo určitého zisku. Z tohoto pohledu se jedná o maximalizaci zisku a současně musí cena odpovídat požadavkům spotřebitelů a úrovni nákladů.

*Cíle orientované na prodej* – Tento přístup cenové tvorby se orientuje na zvýšení objemu tržeb a zároveň se snaží o co největší zisk podílu na trhu. Cíl této cenové tvorby může být jak dlouhodobý, tak krátkodobý s ohledem na sezónnost či okamžitou podporu prodeje.

*Status-quo orientace* – Cenová tvorba status-quo se dá také označit, jako strategie následování vůdce. Společnost se snaží vyhybat výkyvům v poptávce po službách a pozorně sleduje konkurenci, aby jejich ceny byly na stejné úrovni. Mnohdy může být tato tvorba ceny pro malé podniky likvidující, jelikož nedosahují potřebného objemu prodeje služeb. [6]

### ***Místo (Place)***

Jedná se o prostor, kde je služba distribuována. Jedná se tedy o distribuční cesty, které pan Kotler definuje takto: „*Distribuční cesta je množina nezávislých organizací, které se podílejí na procesu zajištění dostupnosti výrobku nebo služby pro zákazníka (konečného spotřebitele nebo zákazníka na průmyslovém trhu).*“<sup>5</sup>

V marketingu pohostinství a cestovního ruchu je distribuce velmi rozsáhlý pojem, protože mnohdy služba není poskytována na jedné úrovni, ale je kombinací více služeb. Nejdůležitějším místem je ovšem prostor kde zákazník přichází do kontaktu s poskytovatelem služeb.

---

<sup>4</sup> KOTLER, Philip. Marketing. Praha: Grada, c2004, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2. Str. 483.

<sup>5</sup> KOTLER, Philip. Marketing. Praha: Grada, c2004, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2. Str. 536.

### **Reklama (Promotion)**

„Reklama je jakákoliv neosobní placené prezentace a podpory prodeje výrobků, služeb či myšlenek určitého subjektu“<sup>6</sup>

Nedílnou součástí reklamy je marketingový komunikační mix, který je označován jako propagační mix a obsahuje všechny komunikační prostředky, které jsou v marketingu k dispozici. Pan Smith je ve své knize definuje následovně: „*prodej, reklamu, podporu prodeje, přímý marketing, public relation (PR), sponzorství, výstavy, obal či balení, místo prodeje, internet, ústní sdělení a identita společnosti.*“<sup>7</sup>

Marketingový komunikační mix by se měl snažit o zapojení zákazníků, jelikož v poslední době roste váha osobního doporučení a sdělení. Je dobré si také uvědomit, že marketingový komunikační mix by se neměl zaměřovat pouze na zákazníky, ale na všechny účastníky obchodu - dodavatele, akcionáře a zaměstnance. [10]

### **Lidé (People)**

Podnikatelé v oboru pohostinství musí být velice důrazní na výběr lidí, které zaměstnávají, jelikož pracovníci v pohostinství a cestovním ruchu jsou mnohdy důležitější než samotná služba, proto si zaslouží stejnou pozornost jako výrobek/služba. Většina služeb v pohostinství a cestovním ruchu zahrnuje především fyzické vybavení a zařízení, ale většina odborníků tvrdí, že jsou to právě lidé, kteří tvoří neoddelitelnou část výrobku/služby. Vynikající jídlo, dostatečně vybavené pokoje s příjemným prostředím nemohou vynahradit nepříjemné a neprofesionální chování z řad zaměstnanců, které tak dokáže zkažit celkový dojem z poskytované služby.[6]

Pan Payne rozděluje zákazníky do následujících čtyř skupin:“

*Kontaktní pracovníci* - pracovníci, kteří se dostávají do občasného kontaktu se zákazníkem a zároveň se podílejí na činnostech marketingového mixu.

*Obsluhující pracovníci* – tito pracovníci se nepodílejí na tvorbě marketingového mixu, ale jsou v častém kontaktu se zákazníkem.

*Koncepční pracovníci* – tito pracovníci se významně podílejí na tvorbě marketingového mixu, ale do kontaktu se zákazníkem se dostávají velmi sporadicky.

*Podpůrní pracovníci* – tito pracovníci se nedostávají do častého kontaktu se zákazníkem a ani se nepodílejí na tvorbě marketingového mixu. [8]

<sup>6</sup> KOTLER, Philip. Marketing. Praha: Grada, c2004, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2. Str. 630.

<sup>7</sup> SMITH, Paul. Moderní marketing. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, 518 s. ISBN 80-722-6252-1. Str. 6-8.

### ***Balíčky a programování (Packaging and programming)***

Tvorba balíčků a programování představují dvě vzájemně propojené techniky, které jsou významné z mnoha důvodů. Za prvé představují výraznou orientaci na zákazníka a slouží jako uspokojování rozdílných potřeb zákazníka, včetně každodenních potřeb v rámci všezahrnujících balíčků služeb. Za druhé pomáhají firmám zvládnout problém vyrovnanosti nabídky a poptávky a v neposlední řadě pomáhají omezit neprodejnost zásob. Tyto dva faktory ovlivňují poptávku po službách a zároveň firmám ulehčují plánování. Jedná se o spojení a využití různého množství služeb, které by jinak mohly zůstat nevyužity. [6]

### ***Spolupráce (Partnership)***

Spolupráce v oblasti cestovního ruchu a pohostinství představuje nejdůležitější složku marketingového mixu. V důsledku závislosti různých částí organizace je komunikace a spolupráce mezi nimi velmi důležitá. Pokud by jednotlivé úrovně v organizaci nebyly schopné koordinovat svou práci, tak by se výsledná služba nemusela realizovat. Pro společnosti, které poskytují pohostinské služby, je velmi důležité udržovat dobré vztahy s dodavatelem surovin, ale i s ostatními účastníky cestovního ruchu. Pokud cestovní kancelář doporučí hotel, mohou být služby poskytovány mnohem efektivněji, než pokud by spolu nespolupracovali. [6]

## **3.2 Konkurence**

Za konkurenci můžeme považovat každou firmu, společnost, která se snaží uspokojit stejné potřeby zákazníků na stejném trhu. Pro každou firmu je nezbytně nutné, aby kromě svých zákazníků, znala dokonale svou konkurenci. [3]

### **3.2.1 Pojetí konkurence**

Pojem konkurence vyjadřuje soupeření, soutěžení nebo hospodářskou soutěž. Konkurence má význam jak ekonomický, tak také sociální, kulturní, etický, politický atd. Je nutné si uvědomit, že konkurence je vztah dvou a více subjektů. [7]

Pro každou firmu je velmi důležité sledovat konkurenci, aby byla schopna reagovat na tržní změny, které konkurence vyvolává. V konkurenčním prostředí neexistuje univerzální marketingová strategie, která by firmám umožňovala jednoduchý návod jak se od konkurence odlišit a být úspěšná. Firma se na trhu nachází v rámci určitého odvětví v konkurenčním prostředí. Konkurenty nejsou jen firmy produkující stejné zboží či služby. Podle nahraditelnosti produktu rozlišujeme úrovně konkurence v rámci:

**Značky:** více variant daného produktu nabízených stejnou formou.

**Formy:** jedná se především o různé firmy, které poskytují stejný produkt.

**Třídy:** jedná se převážně o substituty

**Odvětví:** alternativy, které uspokojují totožné potřeby

**Uspokojování potřeb:** služby, uspokojující odlišné potřeby [5]

V rámci každého odvětví je třeba rozlišovat faktory, které ovlivňují situaci uvnitř odvětví. Tuto situaci sleduje Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Tento model definuje faktory ovlivňující konkurenční prostředí. Jedná se o:

*Hrozba intenzivní odvětvové konkurence:* Pokud je v odvětví příliš mnoho konkurence a bariéry výstupu z odvětví jsou vysoké, může to vést například k cenovým válkám.

*Hrozba nově vstupujících firem:* Nízké bariéry vstupu do odvětví vedou k zvyšování konkurence a znamenají nízkou rentabilitu.

*Hrozba substitučních (nahraditelných) produktů:* Výrobky jsou nahrazovány jiným alternativním druhem zboží a tím klesá zisk firem v odvětví.

*Hrozba rostoucího vlivu dodavatelů:* Pokud je v odvětví málo dodavatelských subjektů a neexistují substituty, roste vliv dodavatelů na ceny vstupů.

*Hrozba rostoucího vlivu odběratelů (zákazníků):* Pokud existuje dostatek substitutů a ceny výrobků jsou vysoké, pak roste vliv odběratelů na výrobce, aby došlo ke snížení cen a tím pádem i snížení zisku. [1]

### **3.2.2 Analýza hlavních konkurentů**

Konkurence jako celek je hodnocena v rámci analýzy prostředí. Proto je důležité se detailně zabývat hlavními konkurenty v odvětví. Představují je obvykle podnikatelské subjekty v lokálním prostředí s velkým podílem na trhu tak, jak je odhalila analýza tržního potenciálu. Používáme výrazu „obvykle“, protože existují některé organizace pohostinství a cestovního ruchu, které si vzájemně konkurují na mnohem širším geografickém poli. Do této kategorie patří především aerolinky, prodejci zájezdů a velkoobchodníci s cestovním ruchem. Musíme si proto uvědomit širší spojitosti mezi ubytováním, pohostinstvím a dopravou.

Hlavní konkurenty je třeba podrobně analyzovat, aby bylo možné zjistit jejich silné a slabé stránky. Tyto informace jsou důležité pro určení konkurenční výhody, ale také pro nalezení nezaplňeného místa na trhu. [6]

### **Typologie konkurentů podle rozsahu působnosti**

Podle rozsahu působnosti konkurence je možné rozdělit konkurenci na:

*Globální konkurenci* – konkurence, která svým rozsahem působí na celém světě, a zatahuje do všech tržních ekonomik

*Alianční konkurenci* – její působnost se omezuje na určité nadnárodní uskupení a prostory a vzniká v důsledku tržní integrace.

*Národní konkurenci* – konkurence působící na území jednotlivého státu

*Meziodvětvovou konkurenci* – konkurence, která přesahuje oblast jednoho odvětví. Často se jedná o substituty, které přesahují rámec jednoho využití.

*Odvětvovou konkurenci* – jedná se o veškerou konkurenci uvnitř odvětví, která podléhá stejným vlivům platným pro celé odvětví.

*Komoditní konkurenci* – jedná se o výrobce, kteří distribuují nebo vyrábí produkty se stejným nebo podobným využitím. [2]

### **3.2.3 Metody využívané pro analýzu konkurence**

V marketingovém výzkumu existuje mnoho metod jak analyzovat nejen konkurenci, ale také pozici firmy v konkurenčním prostředí. Úkolem těchto výzkumů je nalezení výhody, která by se mohla stát cestou k úspěchu v daném odvětví.

#### ***PEST analýza***

Tato analýza je někdy nazývána analýza vlivů. Je to z toho důvodu, že zkoumá okolní vlivy na makroekonomické prostředí. Slovo PEST je složeno z počátečních písmen anglických slov Political, Economic, Social a Technological. V české verzi se pak jedná o vlivy politické, ekonomické a sociální situace a technologického rozvoje. [5]

Politicko-právní faktory vyplývají z politické situace v zemi. Stabilita vlády a její rozhodování ovlivňuje celý ekonomický svět.

Ekonomické faktory jsou důsledkem rozsáhle hospodářské politiky státu. Kromě státu a jeho rozhodnutí se na nich podílí i světová ekonomika. Velký vliv na ekonomickou situaci mají makroekonomické ukazatele jako HDP, nebo míra inflace.

Sociální faktory zkoumají vliv dvou skupin faktorů. Jedná se o demografické faktory, jako jsou míra populace, věk, dosažené vzdělání apod. Druhá skupina jsou kulturní faktory. Každá země má své tradice a kulturní historii, která ovlivňuje mentalitu lidí dané země.

Technologické faktory považujeme za jedny z nejrychleji se rozvíjejících složek. Jsou ovlivňovány pokrokem v technologiích, komunikaci a informatice. [12]

## ***Benchmarking***

Benchmarking patří mezi nejčastěji zpracovávané marketingové analýzy, v rámci kterých se využívají sekundární zdroje dat. Tato metoda slouží k porovnávání firmy s nejúspěšnějším konkurentem na trhu a může se orientovat na různé části v rámci podnikání – technologie, organizační struktura, marketing. Účelem této analýzy je zjistit, v čem je konkurence lepší. Základem benchmarkingu je učení se od nejlepších, v podstatě se jedná o kopírování nejlepších metod v daném oboru. [9].

Jako každý výzkum i benchmarking má určité kroky, které je nutné dodržovat, aby bylo dosaženo žádoucího výsledku. Za prvé by se měl sestavit výzkumný tým, která bude samotný benchmarking provádět. Dalším krokem je nalezení největšího konkurenta v dané oblasti. Poté následuje stanovení rozdílů mezi konkurenčním a zkoumaným podnikem. Jedná se především o měření výstupů a výkonnosti. Finální krok je sestavení plánu, kterým se vyřeší současné rozdíly a konkurenční výhody na trhu.[11]

## ***SWOT analýza***

SWOT analýza je jednou z nejčastěji používaných a také nejjednodušších analýz vedoucích k porovnání konkurenceschopnosti. Slovo SWOT je složeno z počátečních písmen čtyř anglických slov – Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). [5]

### **Silné a slabé stránky (SW)**

Silné a slabé stránky vychází z vnitřní situace firmy. Zhodnocuje se využívání zdrojů, dostupnost informací, plnění cílů apod. Silné stránky podniku jsou výhodou v rámci postavení firmy v odvětví, naopak slabé stránky jsou nedostatky, na které by bylo vhodné se zaměřit při zvyšování konkurenceschopnosti.

### **Příležitosti a hrozby (OT)**

Tyto dva faktory vyplývají z vnějšího prostředí. Propojení firmy s vnějším prostředím je zásadní při tvorbě marketingového plánu. Příležitosti jsou situace, kdy má podnik možnost využít určité slabiny nebo nedostatku na trhu ve svůj prospěch. Příležitosti jsou mnohdy klíčem k získání konkurenční výhody na trhu. Naproti tomu hrozby mohou vážně ohrozit existenci podniku. Může se jednat jak o zásahy vycházející z politické sféry, tak i o zásahy z tržního prostředí. Pokud je hrozeb na daném trhu mnoho, měl by se podnik snažit o snižování rizika, například diferencí svého portfolia. [5]

### ***Focus grup (Skupinový rozhovor)***

Focus grup, neboli skupinový rozhovor, je nejčastěji využívanou metodou při kvalitativním výzkumu. Principem této metody je sdružování lidí na jednom místě za účelem výzkumu. Podstatou je zkoumání reakce lidí na dotazy moderátora, který celý skupinový rozhovor vede. Zkoumá se interakce daného problému nejen ve vztahu k moderátorovi, ale i mezi účastníky samotnými. [5]

Základní úlohu v celém výzkumu hraje **moderátor**. Moderátor má možnost ovlivňovat účastníky výzkumu, podporovat rozvoj nových nápadů a myšlenek. Současně zajišťuje plynulost rozhovoru a snaží se ho někam směřovat. Skupinový rozhovor musí vést zkušený moderátor se znalostmi z psychologie, sociologie a hlavně vzdělaný v probírané tématice. Moderátor také musí zajistit zábavnost, dynamiku a spád celého rozhovoru. Skupinový rozhovor se nejčastěji využívá pro zjištění cílových skupin, a v marketingu také při zjišťování pozice značky a testování reklamních log. Taktéž je možné jej využít při testování kupních a spotřebitelských názorů. [5]

### ***Mystery Shopping***

MS je další z mnoha metod v marketingovém výzkumu, která slouží k analýze vlastní společnosti. Jelikož je mystery shopping využít v této bakalářské práci jako hlavní výzkumná metoda, tak je mu věnována celá následující podkapitola.

## **3.3 Mystery Shopping**

Mystery shopping (MS) je metoda, testování konkurence, ale i vlastních zaměstnanců. Spočívá v pověření imaginárního „zákazníka“, který je vyslán, aby sledoval nereseriozní aktivity zaměstnanců. Tato metoda neslouží pouze jako sledování konkurence a vlastních zaměstnanců, slouží také k lepšímu přístupu k zákazníkům, jelikož budování dobrého jména a služeb je základem každého jejich poskytovatele. [13]

### **3.3.1 Využití mystery shopping**

Metoda MS je velmi užitečný druh výzkumu v oblastech, kde je zpětná vazba od zákazníků nedostačující nebo příliš obecná. Metoda se také používá pro kontrolu komunikace mezi zákazníkem a hostem, aby bylo zjištěno, co vše se dá pomocí tréninku zlepšit. Dalším důležitým charakteristickým znakem MS je zjištění skutečností a aktivit, které se dějí, nebo nedějí při komunikaci s obsluhou, a které pak tvoří výsledný zážitek z poskytnuté služby. [14]

V České republice se MS musí řídit kvalitativním standardem společnosti SIMAR, což je sdružení agentur pro výzkum seskupující právnické a fyzické osoby, které se zabývají

výzkumem trhu a veřejného mínění. Jejich výsledky jsou pak k dispozici členům podnikajícím na území České republiky. Společnost SIMAR dále dohlíží na dodržování všech norem a zásad stanovených ESOMARem- celosvětové profesní sdružení agentur pro výzkum trhu. [38]

### **3.3.2 Kvalitativní standard – SIMAR**

Pro vrcholný management společnosti je provedení MS důležité v oblasti zkvalitnění poskytovaných služeb zákazníkům, a to na základě informací a nedostatků, které zjistí MS.

Tato studie může probíhat jako skryté pozorování na místě prodeje, případně poskytování služeb. Další možností je, že se mystery shopper představuje jako potenciální zákazník, který jedná na základě předem daného scénáře a tak kontroluje kvalitu jednotlivých pracovníků a služeb.

Nedílnou součástí MS je následné hodnocení zjištěných informací. [38]

### **3.3.3 Techniky používané v Mystery shoppingu**

*Mystery pozorování* slouží k pozorování služeb na místě, nebo v prodejně, kde se poskytují. Tato oblast se zaměřuje na přesnost personálu, čistotu a stav uživatelského vybavení. [29]

*Mystery návštěva* je nejvyužívanější formou MS. Tajný nákupce (mystery shopper) navštíví prodejnu za účelem využití jejich služeb. Při této formě zkoumá profesionálnost a přístup personálu, jasnost podávaných informací a kvalitu poskytovaných služeb. Tato metoda v sobě zahrnuje i mystery pozorování. [29]

*Mystery calling* se využívá především pro testování call center. Základem této metody je provedení výzkumného telefonátu, s jasně daným testovacím scénářem. Telefonista zkoumá reakce telefonních operátorů, jejich pohotovost a schopnost řešit zadaný problém. [29]

*Mystery mailly či faxy* jsou metodou, při které je zaslán předem připravený e-mail, nebo dopis, který řeší nějaký problém a posuzuje se odpověď zkoumaného subjektu. Zde se řeší jakým způsobem a v jakém čase byl mail nebo fax vyřešen a s jakým výsledkem. [29]

*Mystery návštěvy webových stránek.* Tato metoda se využívá především při zkoumání e-shopů, nebo rezervačních systémů. Samozřejmě je použitelná i pro testování obsahu a přehlednosti webových stránek. [29]

*Mystery delivery* kontroluje doručení objednané zásilky. Je možné tento proces zkoumat už od zadání objednávky, například přes e-shop, až po doručení. Zkoumá se především komunikace zákaznického servisu a rychlost doručení. [29]



Mezi další metody využívané v MS patří *mystery flying*, což je testování poskytování dopravních služeb, *mystery audit* a také *B2B myster*. [29]

### 3.3.4 Fáze Mystery shoppingu

První fází u MS je *přípravná fáze*. Jedná se o nejdůležitější část, která probíhá ve spolupráci se zadavatelem a agenturou. Dochází k výběru výzkumné agentury a následného sestavení cíle, scénáře a vymezení nákladových položek. Tato část by měla být důkladně připravena, aby celkový výzkum proběhl úspěšně.

Druhou fází je *vlastní tajný výzkum*, kdy tajní zákazníci navštíví provozovnu, a podle předem sjednaného scénáře uskuteční nákup. Ihned po dokončení tajného nákupu vyplní připravený dotazník. Dotazník je následně předán výzkumné agentuře.

*Vyhodnocení tajného nákupu* je třetí fází výzkumu. Agentura po obdržení dotazníku, vyhodnotí zjištěná fakta. Popíše silné a slabé stránky a následně doporučí testované společnosti kroky k odstranění zjištěných nedostatků a doporučení na zlepšení.

Poslední fází je *prezentace výsledků*, v níž agentura prezentuje zjištěná fakta zadavateli. Zjištěné skutečnosti, které jsou prezentovány, musí být v souladu s etickým kodexem SIMARu. Nejčastější forma prezentace je v listinné podobě a osobní prezentaci. [35]

### 3.3.5 Základní zásady výzkumu

Primární zásadou výzkumu MS je, že subjekt, který je zkoumán, není v době šetření obeznámen s probíhající kontrolou. Kdyby věděl, že je kontrolován, jeho chování by bylo do jisté míry zaujaté a celý výzkum by tak byl znehodnocen.

Mystery shopper, který provádí výzkum, se musí chovat profesionálně a musí dodržovat práva zkoumaného subjektu. Nesmí překročit pole působnosti výzkumu, aby byl výsledek legitimní a platný ve sjednaném rozsahu. V neposlední řadě musí výzkum probíhat v souladu se zákonem o ochraně osobních údajů a musí zajistit, aby výsledky nepoškozovaly zkoumaný subjekt v jeho práci.

Metoda MS nesmí být použita jako podpora prodeje nebo distribuce, popřípadě jako reklama. Nesmí vyvolávat poptávku po určitém druhu zboží ve vlastním zájmu. Výsledky z MS nesmí sloužit jako jediný důvod k propuštění nebo postihu zaměstnance. [38]

### 3.3.6 Hodnocení mystery shoppingu

Za základní měřítko hodnocení úspěšnosti podniku nebo poskytovaných služeb můžeme považovat dosažený zisk, jenž je základem pro dosahování rentability. Dostatečný

přísun zisku zaručuje spokojený zákazník. Proto by měl výzkum pomocí mystery shoppingu dopomoci společnosti ke zlepšení poskytovaných služeb, jejího zákaznického servisu a vstřícného přístupu k zákazníkovi se všemi jeho požadavky a očekáváními. Z tohoto pohledu můžeme uvést důvody, pro které je přínosné pečovat o spokojenost zákazníků. Spokojený zákazník nakupuje více služeb a zboží, je věrný, kupuje doplňkové zboží a služby, vytváří dobré jméno organizace a nepodléhá tlaku konkurence.

Skutečný přínos však spočívá v odstranění nedostatků v pracovním chování. Výsledky nejsou obvykle využívány k postihu jednotlivých pracovníků, ale mnohdy udávají zaměstnavateli podněty k opatrnosti ve vztahu k zaměstnancům. Důležitá je zpětná vazba směrem k zaměstnancům. Je třeba zaměstnance seznámit s výsledkem pracovního výkonu a rozpracovat plány rozvoje nejen pro konkrétního zaměstnance, ale i pro celé pracovní týmy, které byly součástí MS. [15]

### **3.3.7 Chyby při provádění MS**

Mystery shopping je výzkumnou metodou, která nenahrazuje dotazování, nebo pozorování. Jedná se o mladou formu výzkumu, která odpovídá jen na určité výzkumné otázky. MS by měl být prováděn vždy podle stejného schématu. Pokud provádíme testování určité služby, měla by být podobného charakteru a výzkum by měl zkoumat předem stanovené faktory u všech objektů výzkumu. Situace, při níž dochází k fiktivnímu nákupu, by měla být standardní nákupní situací, neměli bychom mít odlišné a nadstandardní požadavky. MS nezkoumá pouze komunikaci mezi zákazníkem a personálem. Vyškolený mystery shopper se zaměřuje i na profesní a odbornou způsobilost personálu. Proto musí být osoba, která fiktivní nákup provádí, vyškolená v dané problematice. Mystery shopper by měl být seznámen se správným postupem, aby byl schopen posoudit kompetentnost personálu. Proto je vždy dobré, aby MS prováděla proškolená osoba, která je schopna rozpoznat mnohem více chyb v průběhu jedné návštěvy, než velkým počtem náhodných mystery shopperů. V tomto je velký rozdíl mezi dotazováním a MS. Dotázaní zákazníci si mnohdy nevšimnou potřebných detailů, jakých si všimne profesionální mystery shopper. Poslední chybou při provádění MS je myšlenka, že MS neomezují žádná pravidla. V současné době je nutné dodržovat legislativní předpisy, aby nedocházelo ke zneužívání osobních údajů, stejně jako u dotazování. Dále je nezbytné, aby byl dodržován etický kodex SIMARu, což je výzkumné sdružení, které se věnuje problematice nejen marketingových ale i obecně prováděných výzkumů. [15]

## 4 Metodika výzkumu

Tato kapitola je zaměřena na metodiku sběru dat nezbytných pro vypracování analýzy konkurence hotelové restaurace. Dále je zde stanoven cíl výzkumu a metoda sběru dat. Jako metoda sběru informací byla použita výzkumná metoda mystery shopping za použití hodnotících kritérií.

Výzkum je prováděn za účelem zjištění konkurenceschopnosti hotelové restaurace Janak restaurant & bar. Cílem je porovnání úrovně poskytovaných služeb restaurace s nejbližšími konkurenty v daném prostředí hotelové restaurace. Vybraná konkurence se nachází v městě Ostrava a jedná se o restaurace čtyřhvězdičkových hotelů.

### 4.1 Výzkum

Jako výzkumná metoda byla zvolena metoda mystery shopping, která je podrobně popsána v předcházející kapitole. V rámci této výzkumné metody byl vytvořen scénář, který podrobně popisuje kritéria, jež budou v rámci výzkumu hodnocena. Celkem se hodnotí 44 kritérií rozdělených do deseti větších celků.

Hodnocení jednotlivých kritérií probíhalo způsobem ANO a NE. Pokud restaurace splňovala dané kritérium, byla ohodnocena dvěma body. Tento stav je nezbytný pro kvalitní poskytování služeb. Pokud restaurace dané kritérium nespĺňovala, jedná se o nedostatek, který snižuje úroveň pohostinských služeb, a proto je restaurace ohodnocena nula body.

Hotelové restaurace byly navštěvovány v době poledního menu, kdy vzhledem k umístění všech hotelů, by měla být restaurace nejvytíženější a v důsledku toho by se měl projevit každý nedostatek poskytovaných služeb.

Celkem bylo v Ostravě nalezeno sedm čtyřhvězdičkových hotelů. Bohužel v době provádění výzkumu procházel hotel Clarion Ostrava, známý také jako hotel Atom, rozsáhlou rekonstrukcí, včetně rekonstrukce obou svých hotelových restaurací. V důsledku toho nebylo možné jej zhodnotit.

Další restaurací, která nebyla hodnocena, je restaurace hotelu Imperiál Legend. Tato restaurace slouží pouze k servírování večeří a je otevřena jen v době od 18:00 do 24:00. Tato restaurace tedy nespĺňuje požadavky klasické hotelové restaurace, která je určena k přípravě snídaní hotelovým hostům, podávání poledního menu apod.

Výzkum tedy probíhal v šesti hotelových restauracích s cílem porovnání konkurence s hotelovou restaurací JANAK restaurant & bar. Charakteristika jednotlivých konkurentů je uvedena v kapitole „*Charakteristika makroprostředí*“.

## **4.2 Zdroje dat**

Výzkum byl realizován pomocí primárních a sekundárních informací. Sekundární informace byly získány především z internetových stránek vybraných restaurací, popřípadě letáčků, které byli k dispozici přímo v restauraci. Dalším zdrojem sekundárních informací byli zaměstnanci restaurací, kteří odpovídali na případné dotazy. Sběr primárních dat probíhal prostřednictvím MS v rámci osobní návštěvy každé z restaurací a jejich následným zápisem do hodnotícího listu.

## **4.3 Obsah výzkumu**

Jednotlivá výzkumná kritéria jsou rozdělena do 10 skupin a byla volena tak, aby zhodnotila nejen poskytované služby, ale i prostředí a dostupnost jednotlivých restaurací.

### **4.3.1 Doprava**

V rámci této skupiny je hodnocena dostupnost prostřednictvím MHD a automobilu, možnost parkování ať už na soukromém či veřejném parkovišti, a v neposlední řadě také ukazatele a poutače. Tato skupina kritérií byla zvolena s ohledem na snadné vyhledání a navštívení jednotlivých restaurací. Lokalizace restaurace je velmi důležitá pro potenciálního zákazníka, pokud nebude restaurace jednoduše dostupná, host si může najít jinou alternativu.

### **4.3.2 Exteriér**

Prostředí okolo podniku podává nezaměnitelný první dojem, proto by měla každá restaurace dbát na čistotu a vzhled budovy. Součástí této kategorie je hodnocení vstupu do restaurace, který by měl být bezbariérový, aby se zpřístupnil všem lidem. Nedílnou součástí exteriéru by mělo v letních měsících být i venkovní posezení, které by lákalo návštěvníky k příjemnému posezení na čerstvém vzduchu.

### **4.3.3 Interiér**

Interiér restaurace je velmi důležitý pro pohodlí hostů. Interiér by měl být sladěn do jednotného stylu, každá věc by měla mít své opodstatnění. Pokud není v restauraci čerstvý vzduch, případně je prostředí cítit kouřem, host se nemusí vždy cítit pohodlně. Jelikož se v restauraci servírují pokrmy, měla by být dodržována hygienická pravidla a host by v žádném případě neměl odhalit žádné nedostatky.

### **4.3.4 Stůl**

Prostředí, které je primárně určeno pro hosta, by mělo být rovněž čisté a také by se host neměl cítit stísněně. V restauraci by měl být předem založený inventář, jelikož se jedná o

kvalitní restaurace. Na stole by dále neměla chybět základní dochucovadla jako sůl a pepř. Hodnotící kritéria: čistota stolu, čistota židlí, dekorace, založení inventáře, čistota inventáře, založení dochucovadel a prostor pro hosta.

#### **4.3.5 Personál**

Obsluhující personál je stěžejním faktorem každé služby. Služby mohou být sebevíce kvalitní, ale pokud je personál nepříjemný, neupravený, je velká pravděpodobnost, že celkový dojem bude negativní. Proto je třeba na obsluhu klást vysoké nároky. Personál musí hosta pozdravit jak při příchodu, tak při odchodu. Obsluha by měla být jednotně upravena a v dostatečném počtu, aby měli hosté po celou dobu návštěvy pocit, že jsou vítáni. V rámci skupiny těchto kritérií se hodnotí dostatek personálu, uniformy, upravenost personálu, přivítání a rozloučení.

#### **4.3.6 Objednávka**

Tato skupina kritérií hodnotí průběh objednávky. Host by již při příchodu měl vědět, že je vítán a obsluhující personál by se mu měl věnovat. Při vlastní objednávce by měl být personál hostu nápomocen při výběru, popřípadě doporučit nějakou specialitu. V restauracích neexistuje nic horšího než číšník, který nezná menu a musí se jít někoho zeptat. V této skupině se hodnotí doba čekání na obsluhu, nabídnutí nápoje, znalost pokrmů a výměna standardní přílohy.

#### **4.3.7 Jídlo**

Jelikož hosté přicházejí do restaurace hlavně kvůli jídlu je nesmírně důležité, aby cena odpovídala kvalitě a úrovni restauračního zařízení. Pokud je cena pokrmů v čtyřhvězdičkové hotelové restauraci příliš nízká, může u zákazníka vyvolat podezření, že kvalita servírovaného pokrmu nebude dost dobrá. Při rozhodování o opětovném navštívení restaurace je kvalita jídla mnohdy rozhodujícím faktorem. U skupiny kritérií, které hodnotí jídlo, byla stanovena tato kritéria: čekání na první chod, teplota pokrmů, vzhled jídla, čistota talíře a chuť jídla.

#### **4.3.8 Platba**

Hladký průběh platby zaručuje, že nedojde k nedorozumění mezi zákazníkem a obsluhou. Host by měl vždy přesně vědět kolik a za co zaplatí. Z tohoto důvodu je žádoucí, aby host při platbě obdržel účtenku se všemi položkami, které bude platit. Způsob platby by měl být v restauracích rozšířen, kromě placení v hotovosti, také o možnost platby stravenkami

a platební kartou. Skupina kritérií pro platbu zahrnuje platbu kartou, platbu stravenkami a tištěnou účtenku.

#### **4.3.9 Sociální zařízení**

Sociální zařízení je část restaurace, která je využívána stejně často jako restaurace sama. Sociálnímu zařízení by měla být věnována velká pozornost po celou dobu směny. Udržování toalet v naprosté čistotě je velmi důležité pro komfortní pocit hosta. Toaleta by měla být umístěna tak, aby se nestala terčem pozornosti všech hostů a přitom by měla být viditelně označena. U toalet se hodnotí jejich čistota a ukazatelé.

#### **4.3.10 Dodatečné služby**

Základní službou v restauraci, kterou zákazník bezesporu očekává, je stravování. Ovšem rozsah doprovodných služeb mnohdy usnadňuje samotný výběr restaurace. Pokud restaurace disponuje dětským koutkem, je velmi pravděpodobné, že bude preferována zákazníky, kteří mají malé děti. V dnešní době, která je časově velmi vytížená, je vhodné nabízet balení pokrmů s sebou. Množství doprovodných služeb zvyšuje jméno a pověst každé restaurace. V rámci této skupiny byla stanovena následující kritéria: amouse bouche, balení pokrmů, dětské stoličky, dětský koutek, vlastní webové stránky a přítomnost menu na serveru Lunch time.

### **4.4 Pilotáž**

Dříve než byl výzkum zahájen, proběhla pilotáž v restauraci Stela Marina v Ostravě. Tato restaurace není hotelová, ale zakládá si na kvalitním jídle připravovaném z čerstvých surovin, a proto byla vybrána jako pilotážní restaurace. V důsledku pilotáže došlo k následujícím změnám u hodnocených kritérií.

Do skupiny kritérií *Platba* bylo přidáno hodnotící kritérium – tištěná účtenka. Toto dodatečné kritérium bylo přidáno z důvodu informovanosti zákazníka o celkové ceně a jednotlivých položkách.

Dalším změnou bylo přidání kritéria do skupiny *Dodatečné služby* a jedná se o kritérium – Zveřejnění poledního menu na serveru Lunch Time. Tento server je velmi oblíbený, jelikož usnadňuje výběr restaurace podle její nabídky.

Po provedení pilotáže byl sestaven hodnotící list se všemi stanovenými kritérii. Pro vytvoření hodnotícího listu byl použit program Microsoft Excel. Návštěva restaurací probíhala vždy v době poledního menu ve všední dny kromě pátku, jelikož pátek jako

poslední pracovní den je mnohdy slabší, co se týče návštěvy restaurací. Výzkum samotný pak probíhal přesně v návaznosti na hodnotící kritéria.

#### 4.5 Časový harmonogram

Časový harmonogram byl v důsledku délky trvání školního roku stanoven tak, aby byl celý výzkum realizovatelný v době od listopadu 2012 do dubna 2013. Celý výzkum byl rozdělen na činnosti, které na sebe chronologicky navazovaly. Níže uvedená tabulka (tab. 4.1), udává časové rozvržení jednotlivých částí výzkumu.

Tab. 4.1. Časový harmonogram

Činnost	Časové období					
	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben
Definice výzkumu	X					
Plán výzkumu		X				
Teoretická příprava		X	X			
Pilotáž			X			
Sběr dat				X		
Zpracování dat				X	X	
Analýza dat				X	X	
Návrhy a doporučení						X

[Vlastní zpracování]

#### 4.6 Rozpočet výzkumu

V rámci výzkumu vznikly následující výdaje. Největší položkou byly návštěvy jednotlivých hotelových restaurací. Jelikož jsou všechny hodnocené hotelové restaurace na území města Ostravy a jeho částí, tak náklady na dopravu byly z důvodu vlastnictví dlouhodobě předplacené jízdenky minimální. Posledním výdajem, který byl s realizovaným výzkumem spojený, byly náklady na tisk hodnotících listů. Výdaje spojené s návštěvami jednotlivých restaurací jsou zobrazeny v níže uvedené tabulce (tab. 4.2.).

Tab. 4.2. Výdaje v restauracích

Hotel	Mercure	Park Inn	Imperial	Ruby Blue	Brioni	Jan Maria	Celkem
Cena	159,00 Kč	175,00 Kč	190,00 Kč	99,00 Kč	70,00 Kč	145,00 Kč	938,00 Kč

[Vlastní zpracování]

## **5 Analýza konkurence hotelové restaurace**

Následující kapitola je věnována nejdůležitější části práce a to analýze zjištěných skutečností. Kapitola je rozdělena do 3 částí. První část se zaměřuje na rozbor jednotlivých skupin kritérií vždy s grafem a popisem zjištěných nedostatků. Druhá se pak soustředí na celkové hodnocení všech hotelových restaurací. Poslední část této kapitoly je věnována hodnocení hotelové restaurace JANAK bar & restaurant a jejím nedostatkům.

Výsledky jsou zobrazeny v grafech pro jednotlivé oddíly hodnotících kritérií. V každém grafu je přehledně zobrazeno, kolik která restaurace v dané skupině získala bodů a také je zaznamenán celkový průměr, aby bylo jasné, která restaurace je nadprůměrná nebo podprůměrná v daném kritériu. Celkem je hodnoceno čtyřicet pět kritérií, rozdělených do deseti skupin.

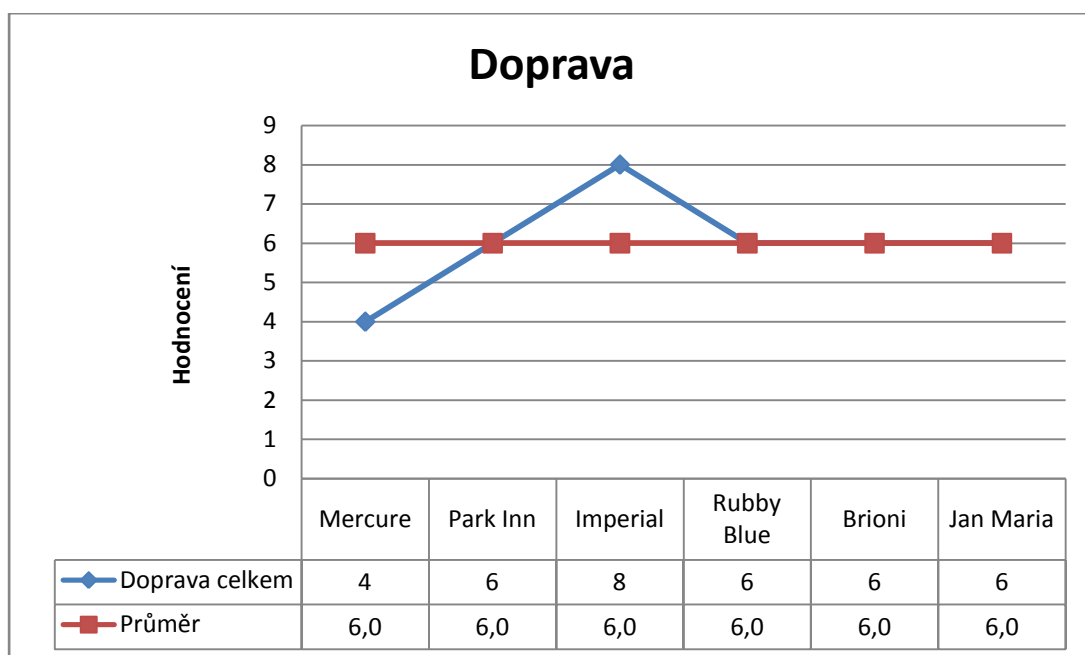
### **5.1 Analýza kritéria doprava**

Tato skupina obsahovala celkem čtyři kritéria, a tak bylo možné získat maximálně osm bodů. Pokud bylo kritérium splněno, restaurace získala dva body, pokud nebylo splněno, restaurace byla ohodnocena nula body.

Hodnotící kritéria:

- dostupnost MHD do tří minut chůze,
- soukromé parkoviště,
- veřejné parkoviště do tří minut chůze,
- ukazatele a poutače v okolí hotelu.





Obr. 5.1. Doprava

[Vlastní zpracování]

Maximální počet dosažených bodů v této kategorii je osm. Této hodnoty dosáhl pouze hotel Imperiál se svou restaurací La Brasserie. Hotel Imperiál se nachází přímo v centru Ostravy, takže jeho dostupnost je snadná. Zbytek hotelových restaurací dopadl průměrně až na hotel Mercure.

Hotel Park Inn neobdržel body pouze za chybějící veřejné parkoviště. Tento hotel se nachází v business parku vedle dálničního přivaděče a v důsledku toho se zde nachází pouze soukromé parkoviště pro tento areál.

Stejný nedostatek, chybějící poutače a ukazatele v okolí, postihl hotely Brioni a Ruby Blue. Tyto hotely se nacházejí na Stodolní ulici a v důsledku toho jsou snadno dostupné. Bohužel z tohoto důvodu mají poutač pouze na Stodolní ulici nikoli v jejím okolí.

Hotel Jan Maria se svou restaurací ztratil body za nedostupnost MHD. Zastávka v blízkosti hotelu sice je, ale její dostupnost zabere více jak tři minuty chůze a frekvence spojů na dané zastávce je také velmi špatná.

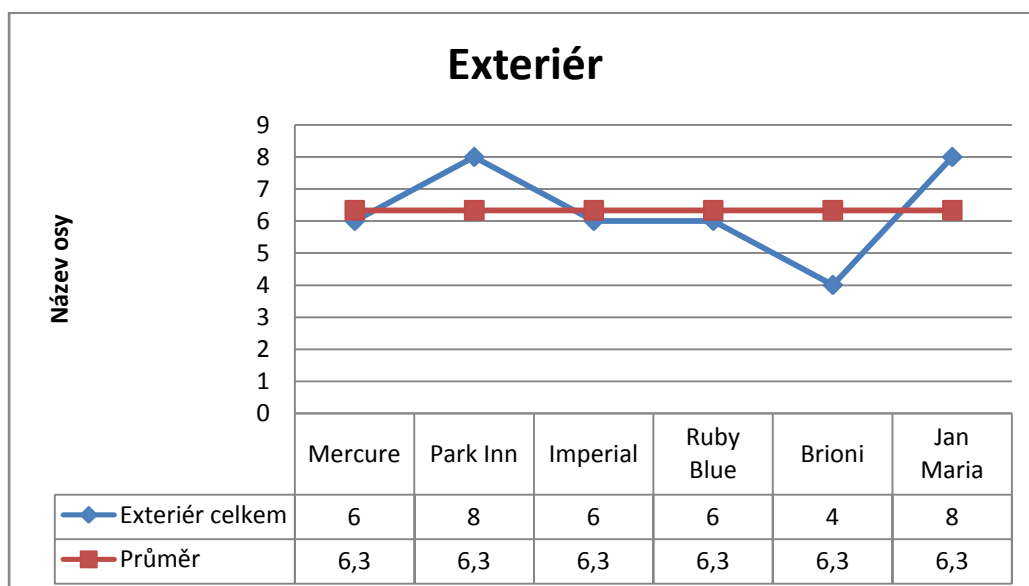
Nejhůře dopadla restaurace JANAK hotelu Mercure. Body ztratil hned u dvou kategorií u veřejného parkoviště a u ukazatelů v okolí. Celý tento hotel vznikl ve staré budově bývalého domu odborářů, která byla památkáři vyhlášena jako chráněná, proto na této budově nemůžou být pověšeny žádné reklamní poutače, které by upoutaly pozornost kolemjdoucích. Bohužel lokalita hotelu je mírně z centra města a v okolí se nenachází žádné veřejné parkoviště.

## 5.2 Analýza kritéria exteriér

Skupina kritérií spadajících do exteriéru hodnotila přístupnost a vzhled budovy. Celkem skupina obsahovala čtyři kritéria, takže maximální počet získaných bodů bylo osm. Stejně jako u předchozí skupiny platí, že pokud bylo kritérium splněno, restaurace získala dva body, pokud nebylo splněno, restaurace byla ohodnocena nula body.

Hodnotící kritéria:

- čistota budovy,
- samostatný vstup bez nutnosti projití hotelovou recepcí,
- bezbariérový přístup,
- venkovní posezení.



Obr. 5.2. Exteriér

[Vlastní zpracování]

Maxima v této skupině dosáhly dva hotely, jedná se o hotel Park Inn a hotel Jan Maria. Oba tyto hotely splnily všechna kritéria a v tomto ohledu jim není co vytknout.

Hotel Imperiál a hotel Mercure pak nemají samostatný vstup do hotelové restaurace, je nutné projít recepcí hotelu a až poté se dostat do restaurace. Tento nedostatek není až tak velký, ale při pořádání větší akce v restauraci existuje šance, že se hosté budou shromažďovat v hotelové recepci a mohou se stát překážkou pro pracovníky hotelu.

Hotel Rubby Blue pak nedostal body za čistotu před budovou, jelikož v místě jeho lokace se nachází velké množství barů a jejich návštěvníci často znečišťují okolí hotelu.

Stejnému problému, jako u hotelu Ruby Blue, čelil hotel Brioni, který se rovněž nachází na Stodolní ulici a je obklopen velkým množstvím barů a restaurací. Bohužel toto

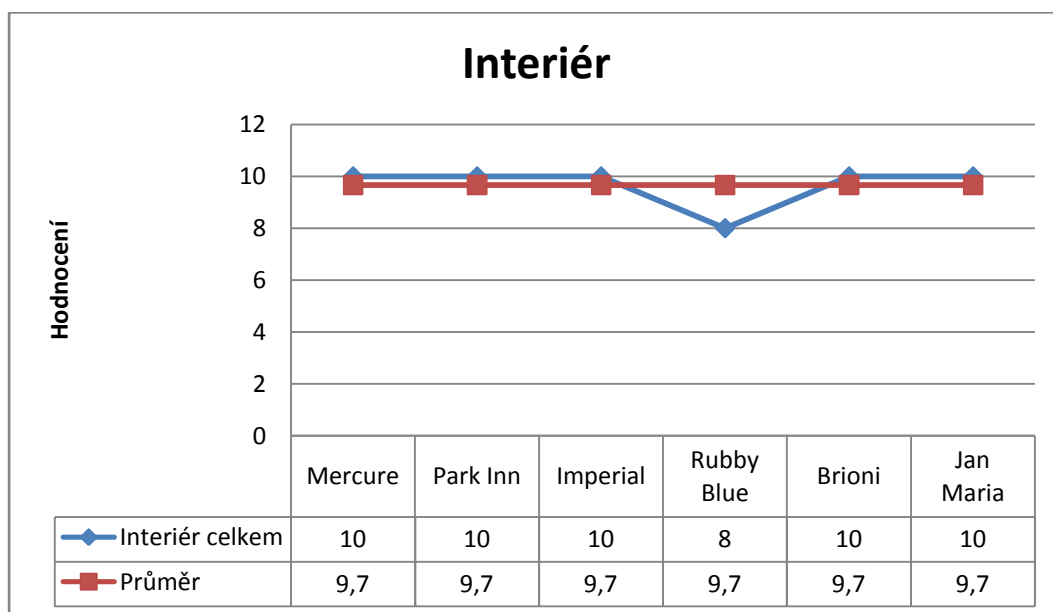
není jediný nedostatek hotelu Brioni. Vstup do hotelové restaurace je sice bezbariérový, ale je nutno projít i hotelovou recepcí a co víc, jelikož se v hotelu nachází také Military bar, je nutné projít i tímto barem. Toto považuji za velký nedostatek, jelikož bar je součástí Stodolní ulice a proto jeho vzhled a čistota nekoresponduje s úrovní čtyřhvězdičkového hotelu. Samozřejmě je bar plně kuřácký, a je velice nepříjemné přicházet do restaurace ze zakouřeného prostředí a při odchodu jím projít ještě jednou.

### 5.3 Analýza kritéria interiér

Skupina kritérií spadajících do této kategorie se zaměřuje na hodnocení interiéru. Interiér restaurace dodává charakter celé restauraci, proto je velmi důležité, aby byl příjemný a host se zde cítil pohodlně. Celkem se v této skupině hodnotí pět kritérií a stejně jako u předchozích skupin je za splnění kritérium dva body a za nesplnění nula bodů. Celkem mohou restaurace dosáhnout deseti bodů.

Hodnotící kritéria:

- nekuřácká restaurace,
- vzduch v restauraci,
- čistota uvnitř restaurace,
- věšák na kabáty,
- sladěnost interiéru.



Obr. 5.3. Interiér

[Vlastní zpracování]

Interiér je vždy v rukou samotné restaurace, z tohoto důvodu je tato skupina kritérií přímo ovlivněna rozhodnutím majitele.

Tato skupina kritérií dopadla velmi dobře pro všechny hotelové restaurace, jelikož všechny dosáhly maximálního počtu bodů, pouze restaurace hotelu Ruby Blue nedostala bod za kritérium *Vzduch v restauraci*. Tento nedostatek restaurace vznikl z důvodu, že restaurace je sice nekuřácká, ale bohužel stavebně není oddělena od části kuřácké. Z tohoto důvodu nebyl vzduch v restauraci úplně příjemný a byl zde cítit zápach kouře.

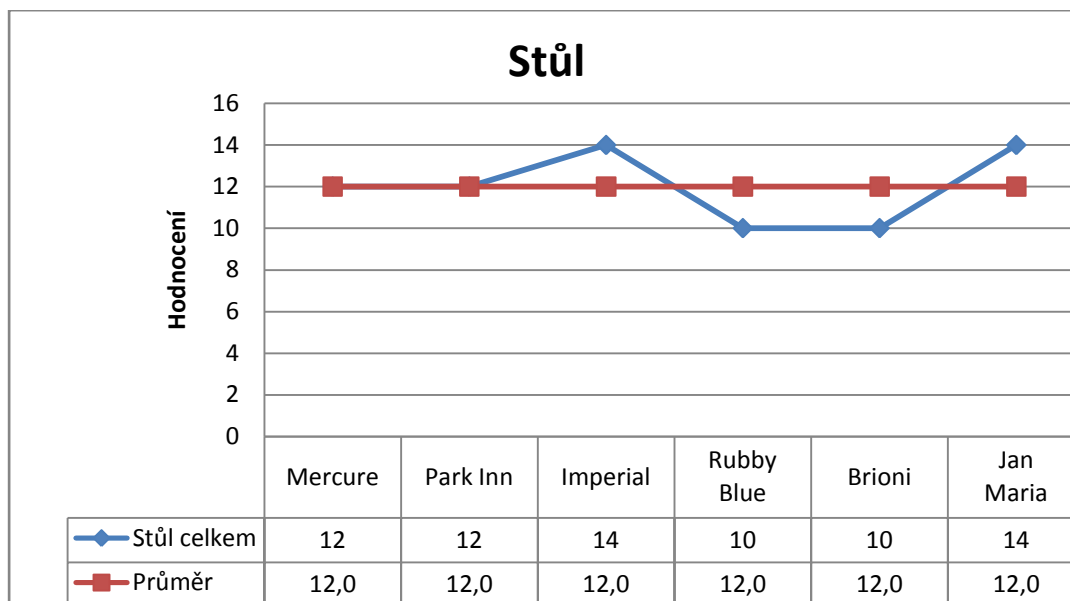
Ostatní hotelové restaurace jsou nekuřácké a jsou vybaveny klimatizací, která zajišťuje ornamentní přísun čerstvého vzduchu. Jak už bylo zmíněno v charakteristice konkurentů, každá restaurace má svůj vlastní osobitý styl a každá část interiéru přesně zapadá do daného stylu.

#### **5.4 Analýza kritéria stůl**

Tato skupina kritérií je věnována stolu a jeho úpravě. Hodnocené restaurace se nachází ve čtyřhvězdičkových hotelech, takže nároky na úpravu stolu jsou vysoké. Celkem je hodnoceno sedm kritérií a stejně jako u všech kritérií získává restaurace za jejich splnění dva body, za nesplnění nula bodů. Celkem je tedy možné obdržet čtrnáct bodů.

Hodnotící kritéria:

- čistota stolů,
- čistota židlí,
- dekorace,
- založení inventáře,
- založení dochucovadel,
- čistota inventáře,
- prostor pro hosta.



Obr. 5.4. Stůl

[Vlastní zpracování]

V tomto hodnocení nejlépe obstály restaurace hotelů Imperiál a Jan Maria. Tyto restaurace dosáhly plného počtu v hodnocení, splnily veškerá kritéria a v tomto ohledu mezi svými konkurenty nemají konkurenci. Jejich založení stolu bylo pečlivé, vše bylo čisté a vyleštěné.

Restaurace hotelu Park Inn a Mercure byly shodně ohodnoceny dvanácti body. Tyto restaurace měly jeden stejný nedostatek a to špinavé židle. Obě restaurace mají židle z bílé kůže a bohužel se jednoduše zašpiní a zůstávají na nich černé skvrny. Kromě tohoto nedostatku splnily obě restaurace všechna zadaná kritéria a i v době poledního menu, kdy se střídá mnoho zákazníků, zajistily perfektní čistotu.

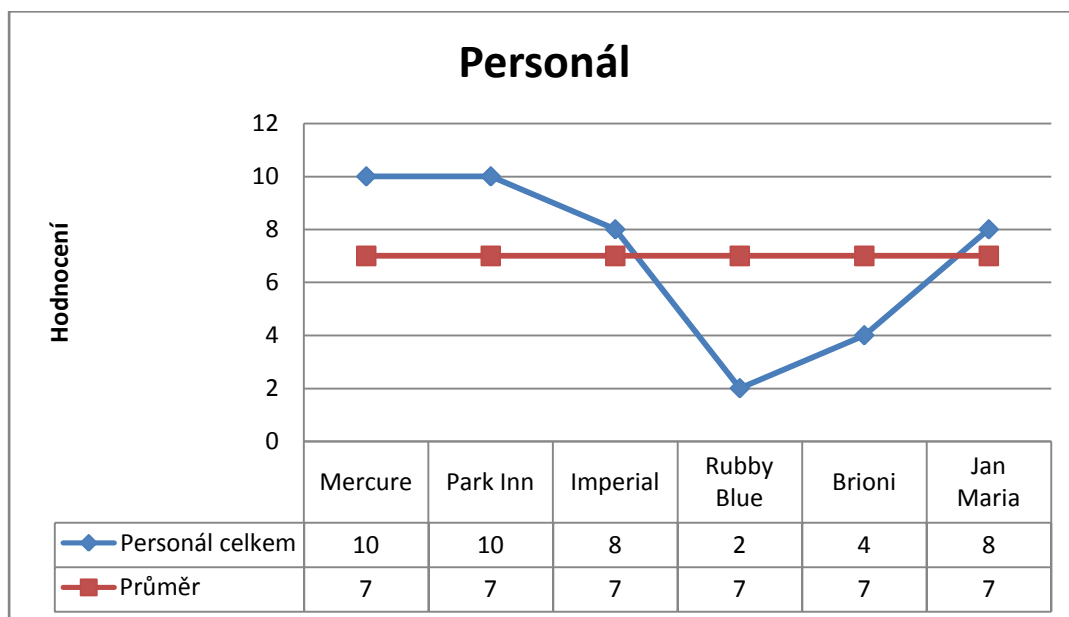
V této skupině hodnocení zůstaly restaurace hotelu Brioni a Ruby Blue podprůměrné. Hotel Brioni obdržel deset bodů a ztratil body za čistotu stolů a čistotu židlí. Bohužel při provádění MS bylo na ubruse několik skvrn a taktéž na židli. V hotelu Rubby Blue byl taktéž špinavý stůl, přestože byl prostřen speciálně pro polední menu, tak nebyl utřený po předchozích hostech. Dále ztratil body za chybějící dekoraci na stole, která byla ve všech ostatních hotelech přítomna.

## 5.5 Analýza kritéria personál

Já osobně personál považuji za jeden z nejdůležitějších faktorů hodnocení restaurací. V hotelové restauraci by měl být personál na špičkové úrovni, jelikož denně přichází do styku s mnoha různými hosty a měl by se vždy snažit splnit jejich požadavky. V této skupině se hodnotí pět kritérií, takže maximum získaných bodů je deset.

Hodnotící kritéria:

- dostatek personálu – minimálně dva,
- uniformy,
- upravenost personálu,
- přivítání,
- rozloučení.



Obr. 5.5. Personál

[Vlastní zpracování]

Nejlépe v této skupině kritérií obstály hotely Mercure a Park Inn, jejichž personál byl velice profesionální a všímavý. Vstup do restaurace je v obou hotelech proveden tak, že host musí projít kolem pultu s kasou a tím pádem už při vstupu přijde do kontaktu s obsluhou.

Na druhém místě se umístily hotely Imperiál a Jan Maria. Zatímco v hotelu Imperiál jsem při provádění MS nebyl při příchodu pozdraven, tak v hotelu Jan Maria jsem nebyl pozdraven při odchodu.

Hotel Brioni obdržel při hodnocení čtyři body z celkového počtu deseti. Body ztratil za nedostatek personálu, jelikož kritérium bylo minimálně dva členové obslužného personálu a v restauraci byl při poledním menu pouze jeden. Dalším problémem, který vycházel z nedostatku personálu, bylo nepozdravení při příchodu. Obsluha také neměla pracovní uniformu. Přitom je důležité, aby byla obsluha na první pohled rozeznatelná.

Poslední v této kategorii byl hotel Ruby Blue. Při provádění MS byl v restauraci přítomen jeden člen obslužného personálu, což vedlo k nepozdravení při příchodu a odchodu.

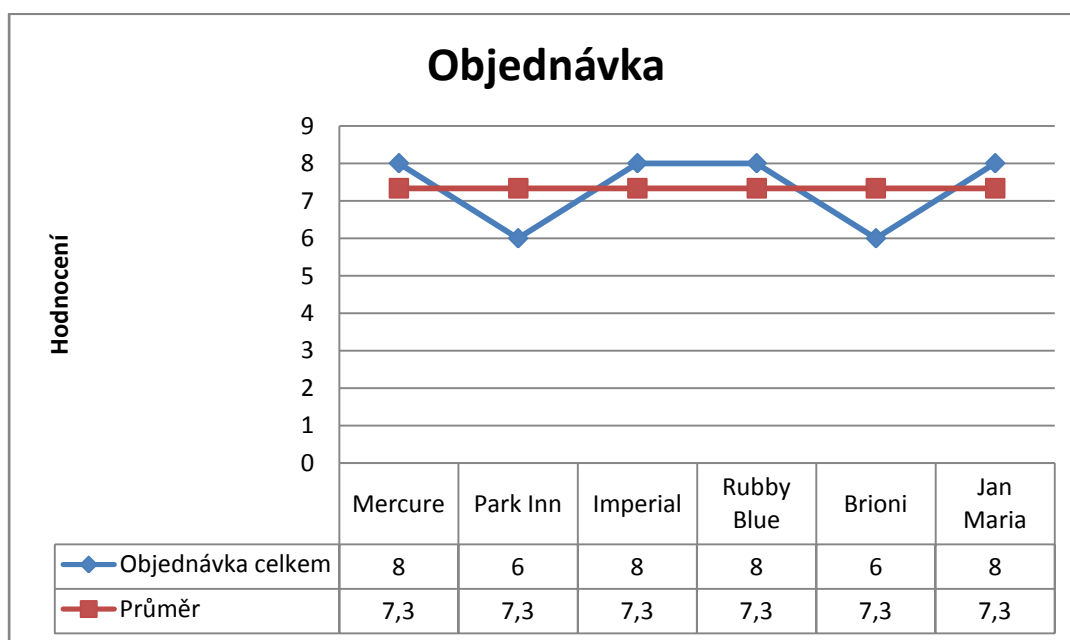
Obsluha bohužel také nebyla oblečena v pracovní uniformě a celkově byla oproti ostatním velkým zklamáním.

## 5.6 Analýza kritéria objednávka

Tato skupina kritérií hodnotí průběh objednávky a komunikaci s obsluhou. Celkově bylo hodnocení zaměřeno na čtyři kritéria, a tak bylo možné získat maximálně osm bodů. Stejně jako u předchozích skupin kritérií byly za splněné kritérium uděleny dva body a za nesplnění nula bodu.

Hodnotící kritéria:

- čekání na obsluhu (do tří minut od příchodu),
- nabídnutí nápoje při prvním kontaktu,
- znalost pokrmů (obsluha znala připravované pokrmy),
- výměna standardní přílohy v ceně.



Obr. 5.6. Objednávka

[Vlastní zpracování]

Chování obsluhy při objednávce bylo ve všech hotelech na velmi vysoké úrovni, z tohoto důvodu hotely Mercure, Imperial, Rubby Blue a Jan Maria dosáhly maximálního počtu z osmi možných bodů. Obsluha byla při objednávce nápomocná, znala jednotlivé pokrmy a standardní přílohu vyměnila bez problémů.

Lehce podprůměrné pak byly hotely Park Inn a Brioni. V hotelu Park Inn obsluha nenabídla nápoj při prvním kontaktu se zákazníkem. Ten musel být nakonec objednan

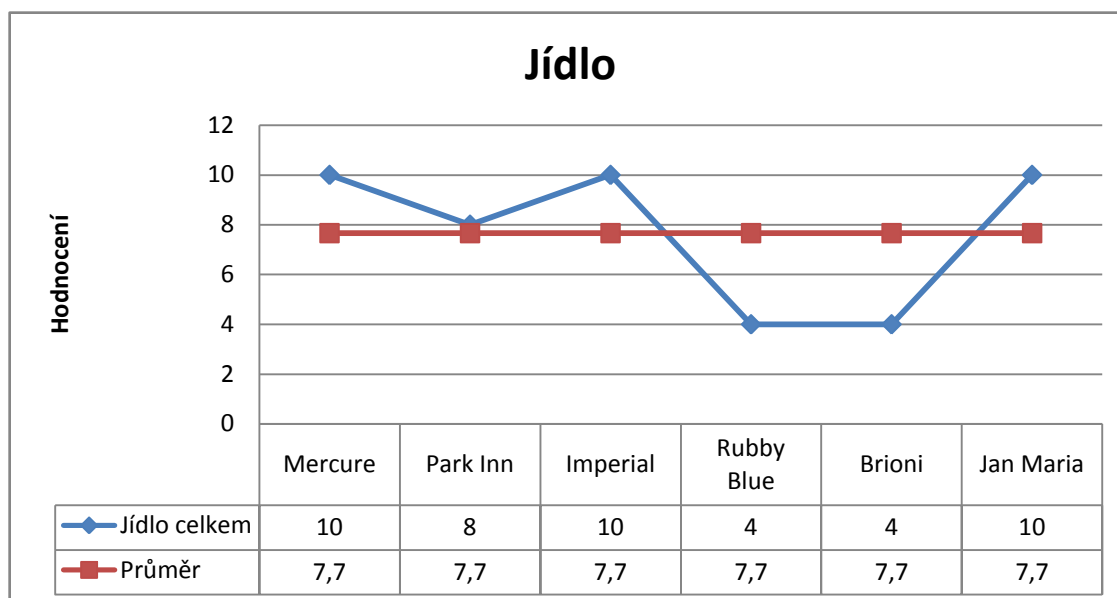
samostatně. Obsluha v hotelu Brioni neznala vybraný pokrm a popis pokrmu se s finálním jídlem moc neshodoval.

## 5.7 Analýza kritéria jídlo

Jídlo je spolu s personálem hlavní devizou každé restaurace. V této skupině kritérií se hodnotí celkem pět položek, které se zaměřují nejen na chuť ale také na vzhled a čistotu talíře. MS probíhal vždy v době poledního menu, takže jídlo se skládalo z polévky a hlavního chodu. Jako u každé skupiny se za splněné kritérium přičítají dva body a za nesplněné pak nula.

Hodnotící kritéria:

- čekání na první chod,
- teplota pokrmů,
- vzhled jídla,
- čistota talíře,
- chuť jídla.



Obr. 5.7. Jídlo

[Vlastní zpracování]

Maximum bylo deset bodů, čehož dosáhly tři hotelové restaurace. Jednalo se o hotely Mercure, Imperial a hotel Jan Maria. Tyto hotely dbají na kvalitu připravovaných pokrmů, což je velmi důležité pro poskytování prvotřídních služeb.



Hotel Park Inn se udržel na průměru, protože ztratil dva body pouze za teplotu pokrmů. Polévka byla při servírování velmi horká, ale o hlavním jídle se to už říct nedá. Jednalo se o těstoviny, které byly lehce chladné.

Hotel Rubby Blue obdržel pouze čtyři body, jelikož teplota hlavního jídla nebyla ideální a bohužel chuť a vzhled nebyla také silnou stránkou tohoto pokrmu. Jednalo se o kuřecí prso v medové, chilli omáčce. Místo kuřecího prsa jsem dostal kuřecí kousíčky a chuť byla velmi mdlá. Celý pokrm navíc plaval ve velkém množství omáčky.

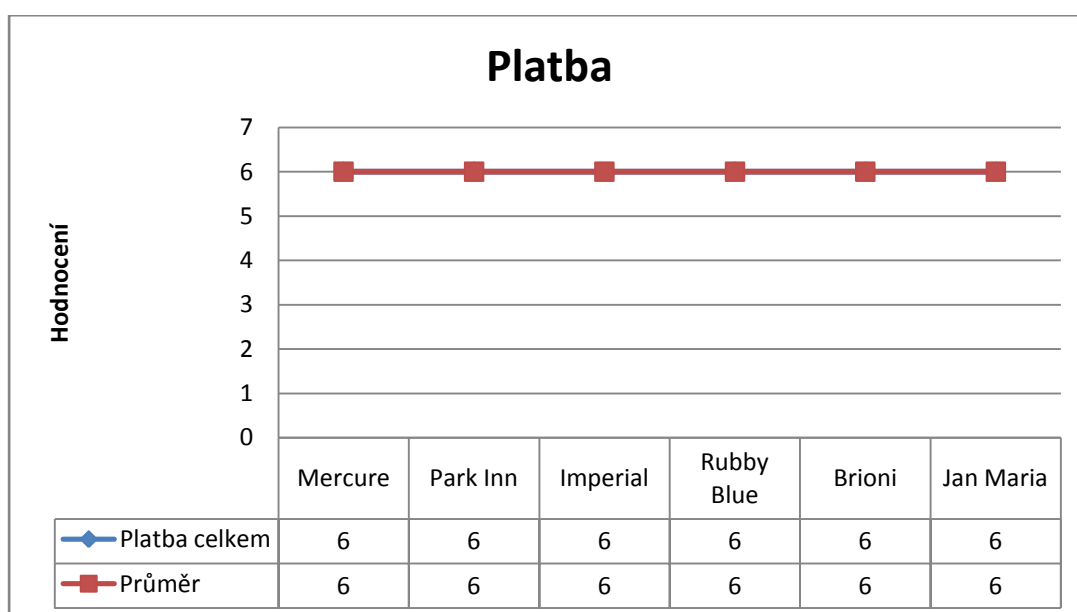
Hotel Brioni obdržel stejně jako hotel Rubby Blue čtyři body. Body ztratil za vzhled jídla a chuť. Objednaným pokrmem byl jehněčí guláš, bohužel se guláši příliš nepodobal. Dalším kritériem, za které ztratil hotel Brioni body, byla čistota talíře. Na talíři byly mastné stopy od personálu, a ze spodu byl také špinavý. Celkový dojem z tohoto pokrmu byl špatný.

## 5.8 Analýza kritéria platba

Skupina kritérií, která se týká platby, zahrnovala celkem tři složky. Maximum dosažených bodů bylo šest a stejně jako u předchozích skupin kritérií byly za splnění dva body a za nesplnění nula bodů.

Hodnotící kritéria:

- tištěná účtenka,
- platba kartou,
- platba stravenkami.



Obr. 5.8. Platba

[Vlastní zpracování]

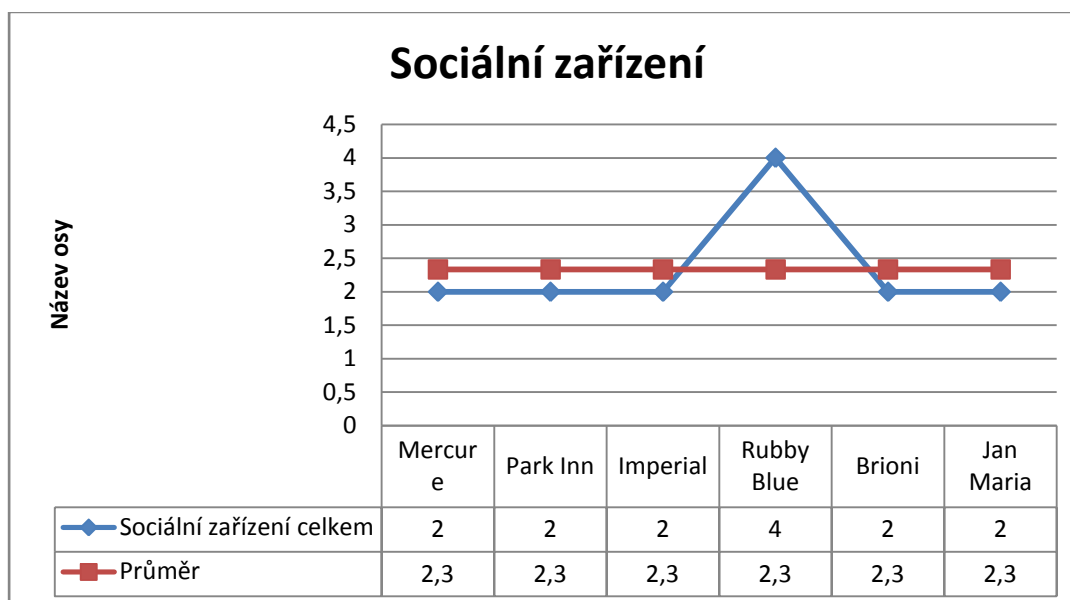
Tato zvolená kritéria splnily všechny hotelové restaurace. Bylo by překvapující, kdyby tomu tak nebylo, jelikož v dnešní době by měla být tištěná účtenka a platba kartou či stravenkou běžnou praxí.

## 5.9 Analýza kritéria sociální zařízení

Skupina kritérií *Sociální zařízení* analyzuje kvalitu toalet. Celkem jsou hodnoceny dvě položky. Stejně jako u všech kritérií za splněné kritérium restaurace získává dva body, za nesplnění nula bodů.

Hodnotící kritéria:

- ukazatelé toalet,
- čistota toalet.



Obr. 5.9. Sociální zařízení

[Vlastní zpracování]

Nejlépe v této skupině dopadla hotelová restaurace Ruby Blue. Ukazatelé byly jasně viditelné a čistota záchodů byla také dobrá. Je to jediná restaurace, která dosáhla maxima.

Ve všech ostatních hotelech, kromě hotelu Brioni, chyběli ukazatelé toalet a při neznalosti prostředí hotelové restaurace je nutné se zeptat obsluhujícího personál, kde se toalety nacházejí.

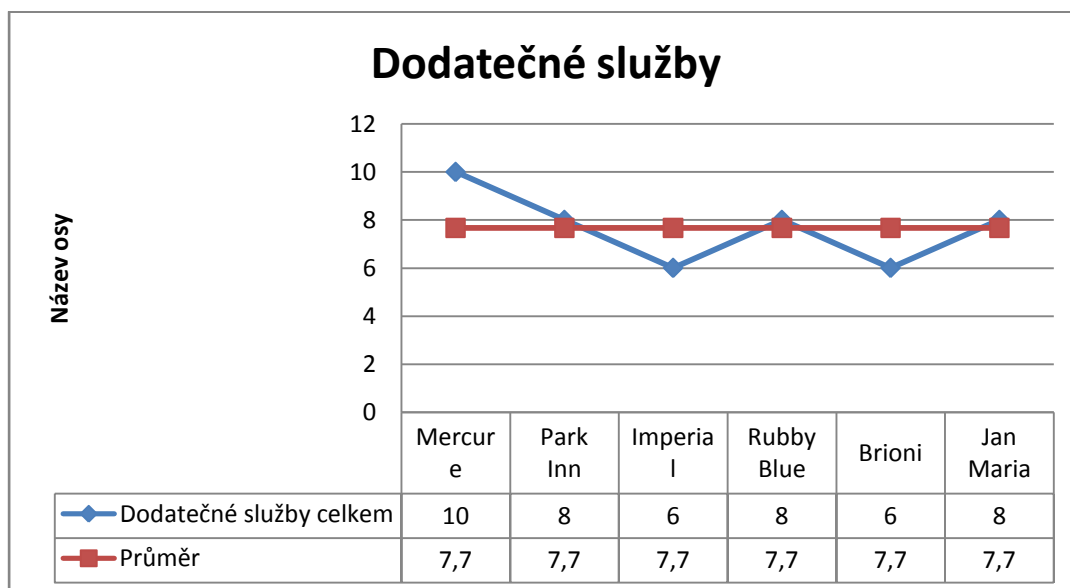
V hotelu Brioni sice byly ukazatelé toalet, ale toalety byly společné s Military barem, a bylo nutné jím projít na toalety. Problém nastal u čistoty toalet. Oproti ostatním navštíveným hotelům byly zanedbané, což může být důsledkem spojení toalet s barem.

## 5.10 Analýza kritéria dodatečné služby

Konkurence v oblasti hotelových restaurací je velmi tvrdá, proto by mělo být snahou každé restaurace přidat zákazníkovi něco navíc. Skupina kritérií *Dodatečné služby* hodnotí celkem šest samostatných kritérií. Maximum je proto dvanáct bodů a stejně jako u všech předchozích skupin jsou za splnění kritéria dva body a za nesplnění nula bodů.

Hodnotící kritéria:

- amouse bouche (pečivo, máslo před hlavním chodem),
- balení pokrmů sebou,
- dětské stoličky,
- dětský koutek,
- vlastní webové stránky,
- Lunch time – zobrazení poledního menu na serveru lunchtime.cz.



Obr. 5.10. Dodatečné služby

[Vlastní zpracování]

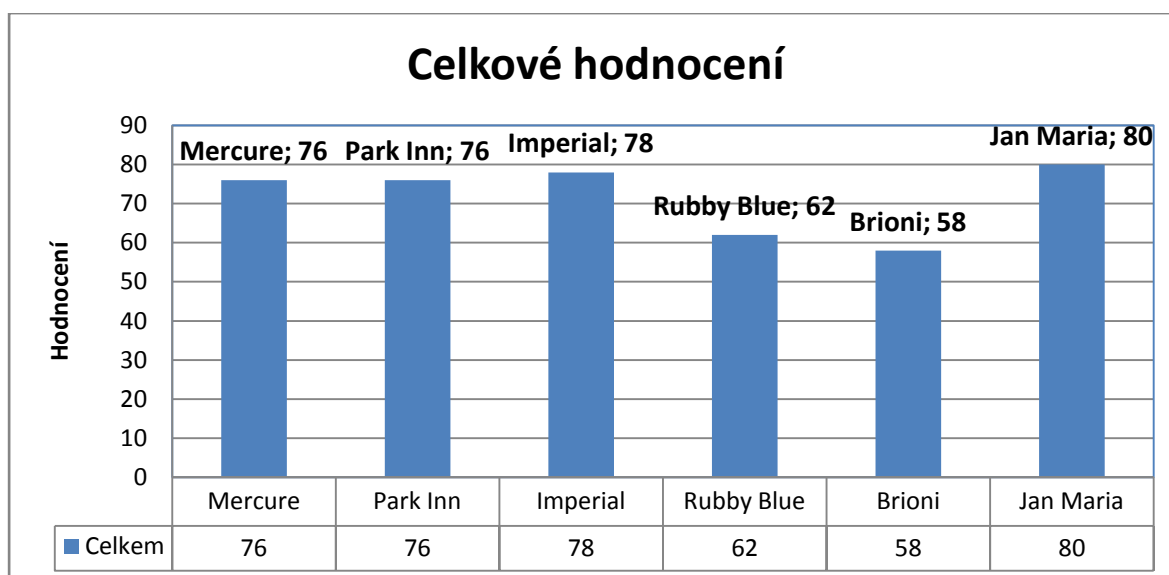
Maxima v této skupině nedosáhla žádná restaurace, pouze hotel Mercure se svou restaurací JANAK dosáhli deseti z celkového počtu dvanácti bodů. Jediné kritérium, které restaurace nesplnila, je kritérium *Vlastní webové stránky*. Toto kritérium je bohužel v dnešní době velkým nedostatkem a s rostoucí konkurencí by se brzy mohlo stát velkým problémem. Restaurace hotelů Park Inn, Ruby Blue a Jan Maria obdržely shodně osm bodů a to dokonce za stejné nedostatky, takže je lze v tomto ohledu považovat za průměrné. Všechny tyto restaurace nedisponují v běžném provozu dětským koutkem. Hotely většinou mají dětský koutek pouze při speciálních událostech, jako je nedělní brunch. Dalším nesplněným

kritériem pro všechny restaurace, kromě restaurace JANAK, je nepodávání *Amouse Bouche*, spolu s poledním menu. Amouse bouche se podává pouze při objednávkách typu *Ala Carte*. Bohužel v tomto ohledu propadl i hotel Imperiál se svou restaurací La Brasserie. Z celkového počtu dvanácti bodů dosáhl pouze na polovinu. Stejně jako u předchozích hotelů v době poledního menu nepodává restaurace La Brasserie amouse bouche. Dále restauraci chybí dětský koutek a hlavně vlastní webové stránky.

Hotel Brioni, který je v této skupině podprůměrný. Tento hotel obdržel pouze šest body, takže nesplnil hned tři kritéria. První dvě kritéria byla stejná jako u předchozích hotelů a to nepřítomný dětský koutek, a také nepodávání amouse bouche u poledního menu. Tím posledním nedostatkem je nezveřejnění svého poledního menu na serveru Lunchtime.cz. Tato webová stránka je lidmi velmi oblíbená při výběru poledního menu, a pokud se restaurace na tomto webu neprezentuje, nemůže jednoduše oslovit potenciální zákazníky.

### 5.11 Celkové hodnocení hotelových restaurací

Celkové hodnocení není rozděleno do jednotlivých skupin, ale zaměřuje se na všechna kritéria, která byla hodnocena. Celkem bylo hodnoceno 45 kritérií a dosažitelné maximum tak činilo 90 bodů.



Tab. 5.11. Celkové hodnocení

[Vlastní zpracování]

Na grafu můžeme vidět, že hotel Jan Maria má nejlepší restauraci v kategorii čtyřhvězdičkových hotelů v Ostravě. Hotel Jan Maria ztratil pouze 10 deset bodů, takže nesplnil pouze pět z celkového počtu 45 stanovených kritérií.

Na druhé pozici se umístil hotel Imperiál se svou restaurací La Brasserie. Z maximálního počtu devadesáti získal sedmdesát osm bodů a o dva body tak zaostává za hotelem Jan Maria.

Další v pořadí se umístily hotely Park Inn a hotel Mercure. Oba dva dosáhly sedmdesáti šesti bodů. To znamená, že se jim nepodařilo splnit dvě kritéria oproti hotelu Jan Maria.

U posledních dvou hotelů v pořadí, Ruby Blue s šedesáti dvěma body a Brioni s padesáti osmi body, se projevila jejich lokalizace na Stodolní ulici a spojení restaurace s barem, který slouží ve večerních hodinách široké veřejnosti. U hotelu Brioni je pak také znát, že je to nejmladší čtyřhvězdičkový hotel v Ostravě.

## 5.12 Analýza výsledků pro restauraci JANAK restaurant & bar

Při pohledu na níže uvedenou tabulku je jasné, že hotel při hodnocení nedopadl špatně. Ve všech zadaných skupinách kritérií dosáhla restaurace nad 50 % bodů a hotel dokonce ve více než polovině kritérií uspěl 100%, což je pro něj výborná vizitka.

Tab. 5.1. Hodnocení JANAK restaurace

Parametr	JANAK počet bodů	Maximum	Úspěšnost
Doprava celkem	4	8	50%
Exteriér celkem	6	8	75%
Interiér celkem	10	10	100%
Stůl celkem	12	14	86%
Personál celkem	8	8	100%
Objednávka celkem	8	8	100%
Jídlo celkem	10	10	100%
Platba celkem	6	6	100%
Sociální zařízení celkem	2	4	50%
Dodatečné služby celkem	10	12	83%

[Vlastní zpracování]

Parametr doprava měl bohužel pouze 50% úspěšnost při hodnocení. Tento výsledek ovlivnilo chybějící veřejné parkoviště v okolí, což je problém toho, že hotel vznikl v již zastavěné oblasti v centru Ostravy a poblíž není žádné veřejné parkoviště. V okolí se nacházejí pouze parkovací místa pro držitele parkovacích karet. Dalším nedostatkem jsou chybějící poutače a ukazatele. V celkovém hodnocení jednotlivých skupin kritérií je tato skupina jediná, kde se hotel Mercure umístil na posledním místě, takže se dá považovat za jeho nejslabší místo.

V hodnocení exteriéru hotel nesplnil pouze jedno kritérium ze čtyř, takže úspěšnost je v tomto ohledu 75%. Kritérium, které nebylo splněno, je *Samostatný vchod*. Jak již bylo zmíněno, hotel se nachází ve staré budově a v důsledku toho nebylo možné zřídit samostatný vchod pro restauraci JANAK. V součtu všech hotelů je v kritériu exteriér hodnocen průměrně.

Interiér restaurace splnil veškeré požadavky, stejně jako většina ostatních hotelů. Zde je vidět, že hotely se na interiér zaměřují velmi pečlivě.

Založení stolu a prostor pro hosta v restauraci JANAK dosáhl dvanácti bodů z celkového množství čtrnácti bodů. Hotelová restaurace nesplnila pouze kritérium čistoty židlí. Bohužel tento výsledek pramení z toho, že židle jsou krémové barvy a v kožené úpravě. Tento materiál v tomto odstínu je velmi háklivý na jakékoliv znečištění.

Následující čtyři kritéria *Personál, Objednávka, Jídlo a Platba* hotelová restaurace JANAK splnila na 100%, v tomto směru tedy restauraci nelze nic vytknout.

Skupina *Sociální zařízení* je pro hotel další slabší položkou, jelikož její úspěšnost v tomto ohledu je pouze 50%. Tento fakt je ovlivněn tím, že v této skupině byla hodnocena pouze dvě kritéria a restaurace z nich splnila jen jedno. V restauraci totiž chybí ukazatelé toalet, které se bohužel nacházejí v restauraci za rohem. Proto je mnohdy nutné ptát se obsluhujícího personálu na cestu.

Poslední hodnocenou skupinou kritérií jsou *Dodatečné služby*. V této oblasti sice sám hotel dosáhl na 83% úspěšnost, ale v celkovém hodnocení všech hotelů je v této oblasti nejlepší. Jediné kritérium, které nebylo splněno, je neexistence *Vlastních webových stránek*. Bohužel, v dnešní době je tento zdánlivě malý nedostatek velkou hrozbou, jelikož svět internetu nabízí neomezené reklamní možnosti.

## **6 Návrhy a doporučení**

Tato kapitola se zaměřuje na zjištěné nedostatky a jejich využití pro zvýšení konkurenceschopnosti. Návrhy a doporučení jsou určeny pouze pro restauraci JANAK bar & restaurant hotelu Mercure. Jednotlivé návrhy jsou rozděleny podle hodnotících skupin definovaných v předchozí kapitole.

### **6.1 Návrhy a doporučení – DOPRAVA**

Restaurace JANAK v tomto kritériu ztratila čtyři z osmi možných bodů a to činí tuhle skupinu jednou ze dvou nejslabších stránek hotelové restaurace. Bohužel dva body ztratila za chybějící veřejné parkoviště a s tímto faktorem může sama restaurace těžko něco

udělat. Zřízení veřejného parkoviště je záležitost města, nebo nějakého soukromníka, který by vlastnil část pozemků v okolí.

Ovšem druhé nesplněné kritérium jsou chybějící ukazatelé a poutače v okolí. V tomto směru bych doporučil celému hotelu, aby se zaměřil na outdoorovou propagaci prostřednictvím reklamních poutačů, bannerů a ukazatelů, které budou směřovat potenciální zákazníky k návštěvě nejen samotné restaurace, ale celého hotelového komplexu. Reklamních ploch je v centru Ostravy mnoho. Poutače se dají pořídit v různých velikostech a cenových kategoriích.

Například společnost Narwal, která se specializuje na outdoorovou reklamu především pro MS kraj, nabízí reklamní poutače v různých velikostech a cenách od 5000,- Kč za rok. Tato cena je za malý „lamposter“, který se dá umístit na kterýkoliv sloup, nebo lampu. Samozřejmě výše ceny se odvíjí od atraktivnosti reklamní plochy a také velikosti reklamního poutače. [36]

Konkurence je v tomto směru mnohem dál, jelikož hotely Park Inn a Imperial mají v okolí mnohem více reklamy než hotel Mercure, a z tohoto důvodu jsou pro návštěvníka snadněji dostupné než.

## **6.2 Návrhy a doporučení – EXTERIÉR**

V tomto oddíle restaurace JANAK ztratila body, protože nemá samostatný vchod do restaurace. Restaurace tak nemůže lákat návštěvníky přímo z ulice, ale hosté musí procházet recepcí hotelu. Z tohoto důvodu je těžké upoutat pozornost kolemjdoucích, kteří nemusí vědět, že se v hotelu nachází klasická restaurace s kvalitní nabídkou. Dále tento fakt může být problémem, pokud bude restaurace pořádat velkou akci, na které bude přítomen velký počet hostů, protože přicházející hosté se mohou shromažďovat v hotelové recepci a mohli by se tak stát překážkou pro pracující personál.

Bohužel hotel vznikl ve staré budově, která je chráněna památkovým ústavem a tak je vybudování samostatného vchodu, či jiné úpravy nerealizovatelné. V tomto směru je vhodné, umístit na vstupní hotelové dveře informační ceduli, která by mohla oslovit kolemjdoucí.

## **6.3 Návrhy a doporučení – INTERIÉR**

Co se týče interiéru, tak hotel splnil veškerá stanovená kritéria. Interiér je laděn do tmavé bordó barvy s fialovými doplňky, což vytváří velmi příjemnou atmosféru. Restaurace má dřevěnou podlahu, takže je velmi lehce udržovatelná, a proto bych doporučil minimálně

dvakrát denně podlahu v restauraci zamést, popřípadě vytřít, aby byla čistá po celou dobu jejího otevření.

V době provádění návštěvy MS bylo v restauraci obsazeno šest stolů a lidé si odkládali bundy na věšáky. V tomto případě byl počet věšáků dostatečný, pokud by ale restaurace pořádala větší akci, nebo čelila většímu počtu hostů, bylo by vhodné rozšířit počet prostor pro odložení kabátů a bund. Variantou pro větší akce je zřízení šatny v salóнку hned vedle recepce, nebo přidání pojízdného věšáku přímo do restaurace.

#### **6.4 Návrhy a doporučení – STŮL**

Založení stolu v restauraci odpovídá úrovni čtyřhvězdičkového hotelu. Na stole byl založený příbor, pečivový talířek, sklenice a plátěný ubrousek. Z tohoto pohledu restauraci není co vytknout, jelikož uspořádání stolů a židlí bylo v dostatečné vzdálenosti. Bohužel jedinou nevýhodou, a také nesplněným kritériem, byla čistota židlí.

Židle mají tvar křesílek, jsou velmi pohodlné a z koženého, nebo koženkového materiálu, bohužel jejich barva je krémová a ta se lehce zanáší. Proto bych doporučil pravidelné čištění speciálními přípravky na tento povrch, aby byly židle na pohled čisté a pěkné. Dále bych doporučil důkladné čištění židlí v místě, kde končí opěradlo a začíná sedací plocha, protože v tomto místě je spára, ve které se drží drobky a různé nečistoty.

#### **6.5 Návrhy a doporučení – PERSONÁL**

Personál je v hotelu na velmi dobré úrovni. Při dotazu na složení pokrmu odpověděl hned, bez dlouhého přemýšlení a přesně. V tomto směru bych restauraci doporučil, aby nasazenou laťku udržovala i nadále. Další doporučení by se týkalo případného dalšího vzdělání zaměstnanců. Vzhledem k množství vína, kterým hotel disponuje, bych navrhol someliérské kurzy, nebo kurzy barmanské.

Základní barmanský kurz stojí 3500,- Kč a více, v závislosti na školící agentuře. V tomto směru je na velmi dobré úrovni Ostravská agentura Cocktail & Bar service. Tato agentura se zabývá širokou škálou služeb v oblasti barmanství. Pořádá nejen základní barmanské kurzy, ale také kurzy pro pokročilé barmany.[24]

Co se týče someliérství, tak zde se nabízí jako nejlepší varianta Vinařský institut, který pořádá školení a kurzy v oblasti vína. Základní someliérský kurz prováděný Vinařským institutem stojí necelé 3000,- Kč. Dále jsou v jeho nabídce různé tematické školení se zaměřením na určitý druh vín. Jelikož se jedná o luxusní čtyřhvězdičkový hotel se širokou



nabídkou nejen českých, ale také francouzských vín, je velmi vhodné, aby obsluhující personál uměl s takto kvalitními produkty pracovat. [39]

Kromě kurzů na rozvoj pracovních schopností, navrhuji zaměření na jazykovou výuku personálu. Vzhledem k faktu, že klientela hotelové restaurace bývá velice často ze zahraničí, tak je žádoucí, aby obsluhující personál ovládal plynule minimálně jeden cizí jazyk. Z tohoto pohledu se jeví nejjednodušší variantou soukromý lektor cizího jazyka v prostorách hotelu. Jazykové kurzy pro firmy se dají zajistit od 300,- Kč za jednu lekci, ovšem v tomto směru vše závisí na intenzitě a úrovni kurzu. Zaměstnanci by se tak mohli vzdělávat přímo v prostorách hotelu a hotel by ušetřil za kurzy pro jednotlivé zaměstnance. [16]

## **6.6 Návrhy a doporučení – OBJEDNÁVKA**

Stejně jako u předchozí skupiny kritérií, tak i zde získala restaurace JANAK maximální počet bodů. Komunikace personálu s hostem byla při samotné objednávce na velmi dobré úrovni. Bylo vidět, že jim jde především o hosta a jeho spokojenost. Výměna standardní přílohy také proběhla bez problému. Přesto bych hotelu doporučil, aby při větší obsazenosti restaurace disponoval větším počtem personálu. Bylo by vhodné, kdyby se stejné péče dostalo každému hostu a host tak odcházel spokojený. Další doporučení by bylo zkvalitnění pracovních zkušeností personálu, avšak tyto jednotlivé návrhy jsou rozepsány v doporučeních pro personál.

## **6.7 Návrhy a doporučení – JÍDLLO**

Tato kategorie je další, ve které restaurace obdržela maximální počet z deseti možných bodů. Jídlo bylo velmi chutné a pěkně naservírované. Je vidět že se jedná o dobrou a kvalitní restauraci. Navrhoval bych tedy pouze častější obměnu jídelníčku, aby využíval sezonní suroviny a nabízel pravidelným návštěvníkům příjemnou změnu. V tomto ohledu by si měla restaurace držet vysokou laťku a v lepším případě se ještě zdokonalovat. Pokud by se chtěla restaurace zlepšovat, tak navrhuji kurzy a workshopy pro kuchaře.

Kurzy se mohou zaměřovat na studenou kuchyni, přípravu dezertů, práci s rybami, kurzy grilování atd. Rozsáhlou nabídku kurzů má ve svém portfoliu Moravský kulinářský institut. Ceny jednotlivých kurzů se pohybují v rozmezí 1000-3000,- Kč, v závislosti na surovinách, se kterými se pracuje. Kurzy jsou vždy jednodenní, a proto by školení mohlo probíhat tak, aby nenarušilo plynulý chod restaurace. [34]

## **6.8 Návrhy a doporučení – PLATBA**

Tato skupina kritérií je poslední, ve které hotel získal maximální počet bodů. V restauraci se dá platit všemi druhy karet i stravenek a účtenky jsou vždy v tištěné podobě. Pro zákazníka je to výhodou, jelikož nemusí přemýšlet, zda má u sebe hotovost na zaplacení. Další výhodou je, že při placení vidí vše jasně vytištěné a nedochází tak ke sporům s obsluhujícím personálem ohledně konzumace. V tomto směru není restauraci co vytknout, ani doporučit.

## **6.9 Návrhy a doporučení – SOCIÁLNÍ ZAŘÍZENÍ**

Tato oblast kritérií se zaměřila na sociální zařízení a jejich ukazatele. Čistota sociálních zařízení v restauraci byla velmi dobrá, nikde nebyly známky nečistot, takže samotné toalety působí reprezentativně. Problém ovšem nastal s jejich nalezením. Toalety se nachází v restauraci schované za rohem, takže hosté, kteří sedí v restauraci a neví, kde jsou, nemají šanci si jich samostatně všimnout, aniž by se museli zeptat obsluhujícího personálu. Tento fakt je velmi nepříjemný, jelikož dochází k malému zdržení obou stran. Proto navrhuji umístit do restaurace diskrétní ceduli, která by odkazovala na umístění toalet.

## **6.10 Návrhy a doporučení -DODATEČNÉ SLUŽBY**

V dodatečných službách si restaurace JANAK vedla velmi dobře a v této kategorii skončila před ostatními konkurenty, ale bohužel nedosáhla na plný počet bodů. Jediné kritérium, které nebylo splněno, je chybějící webová stránka. Bohužel toto je v dnešní době dosti závažný nedostatek, protože většina lidí hledá dobré restaurace prostřednictvím internetu. Na internetu se také zvyšuje možnost restaurace propagovat speciální nabídky, například nedělní brunch nebo speciálně zaměřené akce. Proto bych doporučoval zřízení webových stránek, na nichž by mohla restaurace informovat širokou veřejnost o probíhajících a plánovaných nabídkách a tak přilákat více potenciálních hostů. Tvorbou webových stránek se v dnešní době zabývá mnoho firem.

Po krátkém průzkumu jsem našel společnost Xline Technology, která nabízí služby v oblasti webové tvorby. V její nabídce jsou různé balíčky podle náročnosti webových stránek. Ceny startují na cca 10000,- Kč, ale cena se vždy odvíjí od kvality, designu a obsahu, takže výsledná cena může být mnohem vyšší. Proto je dobré si definovat obsah webových stránek předem a mít jasnou představu o tom, co by měly obsahovat.[40]

V případě, že se hotel a hotelová restaurace rozhodnou zřídit vlastní webové stránky, doporučuji oslovit více společností, a porovnat jejich nabízené služby a ceny, protože konkurence je v tomto odvětví velká.

### **6.11 Celkové doporučení**

Hotel Mercure a jeho restaurace JANAK byly otevřeny před třemi lety a bohužel nemají tak bohatou historii jako ostatní hotely. Proto je velmi důležité zapracovat na propagaci nejen restaurace, ale celého hotelu. Navrhuji důkladně se zamyslet nad marketingem a reklamou restaurace. Neexistující webové stránky a chybějící poutače v okolí nejsou dobrou cestou, jak přilákat zákazníky. Bylo by proto vhodné sestavit jasný marketingový plán, ve kterém si restaurace stanoví za cíl zvýšení popularity u veřejnosti. Restaurace funguje na sociální síti Facebook, ale navrhuji propagovat tuto informaci při návštěvě hostů v samotné restauraci, aby se její stránka stala oblíbenější. Novým doporučením v této oblasti je zřízení účtu na Twitteru, který se stává poslední dobou velmi populárním. Restaurace by tak mohla informovat hosty rychle a bez obav, že bude hosty obtěžovat, jak tomu mnohdy bývá u zasílání noviněk prostřednictvím e-mailu. Dalším způsobem, jak přilákat hosty je roznos a distribuce letáčků přímo na ulici v okolí hotelu. Tímto způsobem můžeme informovat veřejnost, která nefunguje na sociálních sítích o plánovaných akcích v hotelu a v neposlední řadě zvýšit samotné povědomí o hotelu. Distribuce letáků není ani moc nákladnou formou propagace, protože hotel disponuje kvalitní tiskárnou a je tak ve schopnostech hotelu reklamní letáky připravit.

V celkovém hodnocení se hotel umístil na třetím až čtvrtém místě spolu s hotelem Park Inn. Oproti hotelu Jan Maria, který získal nejvíce bodů, získala restaurace JANAK o čtyři body méně. Tento rozdíl není nijak zásadní, a proto bych doporučil pečlivé sledování konkurence, především pak hotelů Jan Maria, Imperial a Park Inn. Tyto hotely a jejich restaurace, jsou pro hotel Mercure největší hrozbou.

## **7 Závěr**

Konkurenční prostředí v moravskoslezské metropoli Ostrava je obrovské, jelikož podle údajů ČSÚ v celé Ostravě žilo k 31.12.2011 přes 329 961 obyvatel [21] a počet čtyřhvězdičkových hotelů je celkem sedm. V takto silném konkurenčním prostředí můžou prosperovat jen ty hotelové restaurace, které mají určitou konkurenční výhodu v poskytování svých služeb. Tato výhoda nemusí spočívat pouze v přípravě lepších a chutnějších pokrmů. Pohostinství jako službu je nutno brát jako celek, který je složen z mnoha částí. Obslužný

personál, prostředí nebo doprovodné služby, to vše se může v konkurenčním boji projevit jako výhoda.

Obsahem této bakalářské práce bylo analyzovat konkurenci hotelové restaurace JANAK restaurant & bar, která je součástí hotelu Mercure. Výzkum byl proveden pomocí metody Mystery Shoppingu. Celá tato práce je rozdělena do sedmi kapitol. První kapitola popisuje zvolené téma a uvádí čtenáře do dané problematiky. Druhá kapitola se týká charakteristiky konkurenčního prostředí a také výběru konkurentů pro samotný výzkum. Třetí kapitola – Teoretická východiska analýzy konkurence – je velmi důležitá pro teoretické pochopení celého výzkumu. Další kapitola - Metodika výzkumu – slouží pro pochopení průběhu samotného výzkumu a problémů, které vznikly před samotným provedením MS. Následuje samotná Analýza konkurence hotelové restaurace. V této kapitole se provádí hodnocení zjištěných skutečností nejen pro hotelovou restauraci JANAK, ale pro všechny čtyřhvězdičkové, hotelové restaurace v Ostravě. Tato kapitola je nejdůležitější částí celé bakalářské práce, protože zjišťuje konkurenční výhody a nevýhody restaurace JANAK. Na analýzu konkurence pak navazuje další kapitola – Návrhy a doporučení. Tato předposlední kapitola je určena provozovatelům restaurace JANAK, protože pomocí zjištěných údajů v předchozí kapitole navrhuje zlepšení samotné restaurace, aby v oblastech, kde nemá konkurenční výhodu, byla na stejné, popřípadě lepší úrovni než je konkurence. Poslední kapitola shrnuje celou bakalářskou práci a popisuje dojmy z provedeného výzkumu.

Výzkum byl prováděn v období, kdy hotel Clarion Ostrava procházel rozsáhlou rekonstrukcí, takže jej nebylo možné zahrnout do analýzy konkurence. Do budoucna je ovšem nutné s ním počítat. Také bylo zjištěno, že hotel Imperial provozuje dvě restaurace, ale do výzkumu spadala pouze denní restaurace La Brasserie, která podává snídaně, obědy a funguje až do večerních hodin. Celkově se dá říct, že hotely které spadají do velkých světových korporací – Park Inn, Imperial, Mercure mají vyšší standard a poskytují kvalitnější služby, než je tomu u menších hotelů jako Brioni, nebo Ruby Blue. Obrovským překvapením při provádění výzkumu byl hotel Jan Maria. Tento hotel se nachází nedaleko centra Ostravy a nespadá pod žádnou světově známou společnost. Nabízí rozsáhlé doprovodné služby nejen pro hotelové hosty, ale i širokou veřejnost. Gastronomie tohoto hotelu je na velmi vysoké úrovni a je srovnatelná se svými konkurenty jako Park Inn, Imperial a Mercure.

Výzkum ukázal, že hotelová restaurace JANAK restaurant & bar má velkou šanci být úspěšná v konkurenčním prostředí. V celkovém hodnocení se umístila na třetí až čtvrté pozici spolu s hotelem Park Inn a jeho restaurací Bamboo. Pokud zapracuje na zjištěných nedostatcích, nemusí mít obavy, že by ji konkurence převálcovala.

## 8 Seznam literatury

### Knižní zdroje

- [1] BERÁNEK, Jaromír; KOTEK, Pavel. *Řízení hotelového provozu*. 4. přepracované vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-86724-30-0.
- [2] ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. 1.vyd. Praha: Radix, 2002. 272 s. ISBN 80-86031-35-7.
- [3] KOTLER, Philip. *Marketing*. Praha: Grada, c2004, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.
- [4] KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 203 s. ISBN 80-726-1082-1.
- [5] KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.
- [6] MORRISON, Alastair M. *Marketing pohostinství a cestovního ruchu*. 1.vyd. Praha: Victoria publishing, 1995, 523 s. ISBN 80-856-0590-2.
- [7] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku – konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.
- [8] PAYNE, Adrian. *Marketing služeb*. Přel. V. Dobešová. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 247 s. ISBN 80-7169-276-X.
- [9] PŘIBOVÁ, M., 1998. *Analýza konkurence a trhu*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-536-X
- [10] SMITH, Paul. *Moderní marketing*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, 518 s. ISBN 80-722-6252-1.
- [11] STEPHENHURST, T., 2009. *The Benchmarking Book*. Oxford: University Press. ISBN 978-0-7506-8905-2.
- [12] ZAMAZALOVÁ, M., 2009. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2049-4.

### Periodika

- [13] DRAHOVSKÝ, Lubomír. *Mystery shopping – cesta k sebareflexii obchodu*. *Moderní obchod*. 2008, č. 11, s. 21. ISSN 1210-4094.
- [14] JOURNAL OF CUSTOMER BEHAVIOUR, 2011, Vol. 10, No. 1, pp. 7-34  
ISSN1475-3928 print /ISSN1477-6421 online © Westburn Publishers Ltd.

- [15] WAGNEROVÁ, Irena - BAAROVÁ, Eva. *Hodnocení pracovního výkonu - využití metody Mystery shopping*. Praha: Fakulta sociálních věd UK, 2008. 28 s. Pražské sociálně vědní studie. Psychologická řada, PSY-020. ISSN 1801-5999.

### Internetové zdroje

- [16] AJ BABYLON – KURZY [online] 2013 [cit. 2013-04-15].  
Dostupné z: <http://www.kurzy-anglictiny.biz/>
- [17] ČSÚ HRUBÁ MĚSÍČNÍ MZDA [online]. 2013 [cit. 2013-02-09]. Dostupné z: [http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=PRA1100CU&vo=tabulka&kapitola\\_id=15](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=PRA1100CU&vo=tabulka&kapitola_id=15)
- [18] ČSÚ INFLACE [online]. 2013 [cit. 2013-02-09]. Dostupné z: [http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=CEN1112CU&&kapitola\\_id=30](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=CEN1112CU&&kapitola_id=30)
- [19] ČSÚ NÁVŠTĚVNOST MS KRAJ [online]. 2013 [cit. 2013-02-09]. Dostupné z: [http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabdetail.jsp?kapitola\\_id=654&potvrdr=Zobrazit+tabulku&pro\\_3\\_25=CZ080&go\\_zobraz=1&cas\\_2\\_24=2011&cislotab=CRU0020UU\\_KR&vo=tabulka&voa=tabulka&str=tabdetail.jsp](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabdetail.jsp?kapitola_id=654&potvrdr=Zobrazit+tabulku&pro_3_25=CZ080&go_zobraz=1&cas_2_24=2011&cislotab=CRU0020UU_KR&vo=tabulka&voa=tabulka&str=tabdetail.jsp)
- [20] ČSÚ NEZAMĚSTNANOST [online]. 2013 [cit. 2013-02-09]. Dostupné z: [http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=VSPS+507\\_1&vo=tabulka&kapitola\\_id=15](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=VSPS+507_1&vo=tabulka&kapitola_id=15)
- [21] ČSÚ POČET OBYVATEL [online]. 2013 [cit. 2013-02-09]. Dostupné z: [http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=DEM9010PU\\_OR&vo=tabulka&kapitola\\_id=368](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=DEM9010PU_OR&vo=tabulka&kapitola_id=368)
- [22] ČSÚ TRŽBY VE SLUŽBÁCH [online]. 2013 [cit. 2013-02-09]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/kalendar/2012-slu>
- [23] BAMBOO RESTAURANT [online] 2013 [cit. 2013-02-13]. Dostupné z: <http://www.bamboorestaurant.cz/>
- [24] BARMANSKÁ AGENTURA – Kurzy [online] 2013 [cit. 2013-04-12].  
Dostupné z: <http://www.barman-ostrava.cz/?p=kurzy>
- [25] BUSINESS CENTER - DPH [online]. 2013 [cit. 2013-02-09]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dph/cast1h2d7.aspx>
- [26] BUSINESS CENTER – ZÁKONY A PRÁVNÍ NORMY [online]. 2013 [cit. 2013-02-09]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/>

- [27] BRIONI BOUTIQUE HOTEL [online] 2013 [cit. 2013-02-12]. Dostupné z: <http://brioni.cz/vice>
- [28] CLARION CONGRESS HOTEL OSTRAVA [online] 2013 [cit. 2013-02-13]. Dostupné z: <http://www.clarioncongresshotelostrava.com/cs/>
- [29] FORMY MS [online] 2013 [cit. 2013-02-12]. Dostupné z: <http://www.nms-sk.sk/metody/mystery-shopping/formy-vyskumu/>
- [30] HOTEL JAN MARIA OSTRAVA [online] 2013 [cit. 2013-02-12]. Dostupné z: <http://www.jan-maria.cz/>
- [31] HOTEL PARK INN BY RADISSON OSTRAVA [online] 2013 [cit. 2013-02-13]. Dostupné z: <http://www.parkinn.cz/hotel-ostrava>
- [32] MAMAISON BUSINESS & CONFERENCE HOTEL IMPERIAL OSTRAVA [online] 2013 [cit. 2013-02-12]. Dostupné z: <http://www.mamaison.com/cz/ostrava-hotel-imperial.html>
- [33] MERCURE OSTRAVA CENTER HOTEL [online] 2013 [cit. 2013-02-12]. Dostupné z: <http://www.mercure.com/gb/hotel-7051-mercure-ostrava-center-hotel/index.shtml>
- [34] MORAVSKÝ KULINÁŘSKÝ INSTITUT – KURZY [online] 2013 [cit. 2013-04-12]. Dostupné z: <http://www.mokul.cz/kurzy-vareni.html>
- [35] MYSTERY SHOPPING. Fáze Mystery shopping. [mysteryshopping.cz](http://mysteryshopping.cz) [online]. 20013 [cit. 2012-02-12]. Dostupné z: <http://www.mysteryshopping.cz/>
- [36] NARWALL – Ceník reklam [online] 2013 [cit. 2013-04-12]. Dostupné z: <http://www.narwall.cz/cenik/>
- [37] RUBY BLUE HOTEL [online] 2013 [cit. 2013-02-12]. Dostupné z: <http://www.rubyblue.cz/>
- [38] SIMAR KVALITATIVNÍ STANDARDY- Sdružení agentur pro výzkum trhu a veřejného mínění. Mystery shopping. [online]. 2013 [cit. 2012-02-10]. Dostupné z: <http://simar.cz/standardy/kvalitativni-standardy/mystery-shopping.html>
- [39] VINAŘSKÝ INSTITUT – Kurzy [online] 2013 [cit. 2013-04-16]. Dostupné z: <http://www.vinarskyinstitut.cz/nabidka-kurzu/zaklady-sommelierstvi.html>
- [40] XLINE TECHNOLOGY – Ceník [online] 2013 [cit. 2013-04-13]. Dostupné z: <http://xlinepublisher.cz/cenik#CMS>

## **9 Seznam zkratek**

atd. – a tak dále

B2B – business to business

ČSÚ – Český statistický úřad

ČR – Česká Republika

DPH – Daň z přidané hodnoty

ESOMAR – Evropské sdružení pro marketingový výzkum

HDP – Hrubý domácí produkt

MHD – Městská hromadná doprava

MS kraj – Moravsko-slezský kraj

MS – Mystery Shopping

PEST – Politické, ekonomické, sociální a technické faktory – Výzkumná metoda

Sb. – Sběrka zákonů

SIMAR – Sdružení agentur pro výzkum veřejného mínění

SWOT – výzkumná metoda

VIP – velmi důležitá osoba

WWW – Word Wide Web

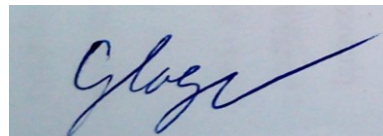


## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 10. 5. 2013



.....  
Patrik Gloger

## **Seznam příloh**

- Příloha 1. Mystery shopping – hodnotící prvky
- Příloha 2. Hodnotící list

## **Přílohy**

### **Příloha 1 – Mystery-shopping hodnotící prvky**

Metoda Mystery shoppingu je rozložena na deseti hlavních kritérií, z nichž každá je rozdělena na další hodnotící položky. Celkově je hodnoceno 45 faktorů, které ovlivňují kvalitu poskytovaných služeb. Restaurace budou navštěvovány v době poledního menu, kdy by měla být návštěvnost nejvyšší, a tím pádem by personál měl být nejvytíženější.

#### **Doprava:**

- Dostupnost MHD? Pokud je restaurace ve vzdálenosti do 3 minut chůze od zastávky – 2 body. Pokud je vzdálenost delší od MHD 0 bodů.
- Soukromé parkoviště? Ano- 2 body, Ne – 0 bodů.
- Veřejné parkoviště? Vzdálenost 100-200 metrů Ano- 2 body, Ne – 0 bodů.
- Ukazatele a poutače v blízkém okolí restaurace. Ano- 2 body, Ne – 0 bodů

#### **Exteriér:**

- Čistota budovy a vchodu do restaurace. Pokud je vchod do restaurace zanedbaný, nebo špinavý, popřípadě jsou před vchodem odpadky a nedopalky cigaret nedostává restaurace v hodnocení bod. Pokud je před restaurací čisto 2 body.
- Samostatný vstup do restaurace, bez nutnosti projití hotelovou recepcí. Ano- 2 body, Ne – 0 bodů
- Bezbariérový přístup. Ano- 2 body, Ne – 0 bodů
- Venkovní terasa. Ano- 2 body, Ne – 0 bodů

#### **Interiér:**

- Je restaurace nekuřácká? Ano- 2 body, Ne – 0 bodů
- Je v restauraci čerstvý vzduch? Ano 2 body, pokud je v restauraci cítit cigaretový zápach, nebo jiný druh zápachu - Ne a 0 bodů.
- Je prostor restaurace a podlaha čistá? Na podlaze by se neměly povalovat odpadky, kousky jídla – 2 body. Pokud je podlaha v restauraci špinavá 0 bodů.
- Věšáky na kabáty. Ano- 2 body, Ne – 0 bodů
- Interiér by měl být sladěný do jednoho druhu, barvy. V restauraci by se neměli objevovat předměty, které do prostředí nezapadají. Ano- 2 body, Ne – 0 bodů

### **Stůl:**

- Je stůl čistý? Na stole by neměly být jakékoliv stopy po předchozím hostovi. Ano- 2 body, Ne – 0 bodů
- Čistota židlí? Židle by měla být čistá, bez fleků a cizích vlasů. Ano- 2 body, Ne – 0 bodů
- Dekorace? Stůl by měl být ozdoben květinou. Ano- 2 body, Ne – 0 bodů
- Založení inventáře? Pokud je stůl bez založené sklenice a příboru – 0bodů. Za založený příbor a za sklenici 2 body.
- Čistota založeného inventáře? Založený inventář by neměl být mastný, nebo špinavý. Pokud je čistý – Ano 2 body, Ne – 0 bodů.
- Založení dochucovadel? – sůl a pepř Ano- 2 body, Ne – 0 bodů
- Dostatečný prostor pro hosta? Host by se neměl mačkat, měl by se cítit komfortně a pohodlně. Neměl by být obtěžován vedlejším hostem při odchodu. Ano- 2 body, Ne – 0 bodů

### **Personál:**

- Dostatek personálu? V restauraci by se nemělo nacházet méně než dva členové obsluhujícího personálu. Ano- 2 body, Ne – 0 bodů
- Uniformy? Personál by měl být odlišen od hostů. Měl by mít jednotný oděv, aby byl lehce poznatelný. Ano- 2 body, Ne – 0 bodů
- Byla obsluha upravená? Obsluha by měla být upravená, číšník oholený a v čistém oblečení. Ano- 2 body, Ne – 0 bodů
- Přivítání? Při příchodu by měl být host přivítán a neměl by zůstat bez povšimnutí obsluhy. Ano- 2 body, Ne – 0 bodů
- Rozloučení při odchodu? Obsluha by se měla s hostem při odchodu z restaurace rozloučit. Ano- 2 body, Ne – 0 bodů

### **Objednávka:**

- Čekání na obsluhu? Host by neměl na obsluhu čekat déle než 3 minuty od příchodu. Ano- 2 body, Ne – 0 bodů
- Nabídnutí nápoje při prvním kontaktu hosta s obsluhou po zasednutí. Ano- 2 body, Ne – 0 bodů

- Znalost pokrmů? Personál by měl vysvětlit přípravu a suroviny pokrmů, na požádání hostem. Ano- 2 body, Ne – 0 bodů
- Výměna standardní přílohy? Je možné vyměnit přílohu za jinou v rámci ceny? Ano- 2 body, Ne – 0 bodů

#### **Jídlo:**

- Čekání po objednávkce na první chod (polévka) do 10 minut. Ano- 2 body, Ne – 0 bodů
- Teplota? Jídlo by mělo být teplé nikoliv studené nebo chladné. Ano- 2 body, Ne – 0 bodů
- Vzhled jídla? Jídlo by mělo být naservírováno tak, aby bylo chutné napohled. Ano- 2 body, Ne – 0 bodů
- Čistota talíře? Talíř by neměl být špinavý, popřípadě rozbitý. Ano- 2 body, Ne – 0 bodů
- Bylo jídlo chutné? Ano- 2 body, Ne – 0 bodů

#### **Platba:**

- Vytisknutý účet z tiskárny se všema položkami Ano- 2 body, Ne – 0 bodů
- Platební karta Ano- 2 body, Ne – 0 bodů
- Stravenky Ano- 2 body, Ne – 0 bodů

#### **Sociální zařízení:**

- Ukazatelé? Nachází se v restauraci směrová cedulka? Ano- 2 body, Ne – 0 bodů
- Čistota? Ano- 2 body, Ne – 0 bodů

#### **Dodatečné služby:**

- Amuse bouche a pečivo Ano- 2 body, Ne – 0 bodů
- Balení pokrmů s sebou Ano- 2 body, Ne – 0 bodů
- Dětské stoličky Ano- 2 body, Ne – 0 bodů
- Dětský koutek Ano- 2 body, Ne – 0 bodů
- Lunch Time Pokud restaurace zveřejňuje své polední menu na serveru LunchTime.cz, získává 2 body, pokud ne tak 0.
- Vlastní webové stránky Ano- 2 body, Ne – 0 bodů

## Příloha 2 – Hotnotící list

Parametr/hotel	Mercure	Park Inn	Imperial	Rubby Blue	Brioni	Jan Maria
Dostupnost MHD	2	2	2	2	2	0
Soukromé parkoviště	2	2	2	2	2	2
Veřejné parkoviště	0	0	2	2	2	2
Ukazatelé v okolí	0	2	2	0	0	2
<b>Doprava celkem</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
Čistota budovy	2	2	2	0	0	2
Samostatný vstup	0	2	0	2	0	2
Bezbariérový přístup	2	2	2	2	2	2
Venkovní posezení	2	2	2	2	2	2
<b>Exteriér celkem</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>8</b>
Nekuřácká restaurace	2	2	2	2	2	2
Vzduch v restauraci	2	2	2	0	2	2
Čistota uvnitř restaurace	2	2	2	2	2	2
Věšák na kabáty	2	2	2	2	2	2
Sladěnost interiéru	2	2	2	2	2	2
<b>Interiér celkem</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
Čistota stolu	2	2	2	0	0	2
Čistota židlí	0	0	2	2	0	2
Dekorace	2	2	2	0	2	2
Založení inventáře	2	2	2	2	2	2
Založení dochucovadel	2	2	2	2	2	2
Čistota inventáře	2	2	2	2	2	2
Prostor pro hosta	2	2	2	2	2	2
<b>Stůl celkem</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>14</b>
Dostatek personálu	2	2	2	0	0	2
Uniformy	2	2	2	0	0	2
Upravenost personálu	2	2	2	2	2	2
Přivítání	2	2	0	0	0	2
Rozloučení	0	2	2	0	2	0
<b>Personál celkem</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>8</b>
Čekání na obsluhu	2	2	2	2	2	2
Nabídnutí nápoje	2	0	2	2	2	2
Znalost pokrmů	2	2	2	2	0	2
Výměna přílohy	2	2	2	2	2	2
<b>Objednávka celkem</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>8</b>
Čekání na první chod	2	2	2	2	2	2
Teplota pokrmů	2	0	2	0	2	2
Vzhled jídla	2	2	2	0	0	2
Čistota talíře	2	2	2	2	0	2
Chuť jídla	2	2	2	0	0	2
<b>Jídlo celkem</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>10</b>

Tištěná účtenka	2	2	2	2	2	2
Platba kartou	2	2	2	2	2	2
Platba stravenkami	2	2	2	2	2	2
<b>Platba celkem</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
Ukazatelé toalet	0	0	0	2	2	0
Čistota toalet	2	2	2	2	0	2
<b>Sociální zařízení celkem</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
Amuse bouche	2	0	0	0	0	0
Balení pokrmů	2	2	2	2	2	2
Dětské stoličky	2	2	2	2	2	2
Dětský koutek	2	0	0	0	0	0
Vlastní webové stránky	0	2	0	2	2	2
Lunch time	2	2	2	2	0	2
<b>Dodatečné služby celkem</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>8</b>
<b>Celkem</b>	<b>76</b>	<b>76</b>	<b>78</b>	<b>62</b>	<b>58</b>	<b>80</b>

