

Analýza využití marketingového mixu ve vybraném sociálním podniku

Jesika Hýblová

Bakalářská práce
2016

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jesika Hýblová**
Osobní číslo: **M13061**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza využití marketingového mixu ve vybraném sociálním podniku**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Provedte literární rešerši a zpracujte teoretické poznatky týkající se sociálního podnikání a marketingového mixu.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav využívání marketingového mixu ve vybraném sociálním podniku.
- Na základě výsledků analýz zhodnoťte využívání marketingového mixu a navrhnete možnosti jeho lepšího využívání.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

BEDNÁRIKOVÁ, Daniela a Petra FRANCOVÁ. Studie infrastruktury sociální ekonomiky v ČR: plná verze. Vyd. 1. Praha: Nová ekonomika, 2011, 63 s. ISBN 978-80-260-0934-4.

DOHERTY, Bob. Management for social enterprise. Los Angeles: SAGE, 2009, 246 p. ISBN 1412947499.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: efektivně a moderně. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 232 s. Manažer. Marketing. ISBN 9788024727219.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petra Barešová**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: **15. února 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **16. května 2016**

Ve Zlíně dne 15. února 2016

doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D.

děkan



doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.

ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 12.5.2016

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu marketingového mixu restaurace Nadsklepí. Práce analyzuje využití nástrojů marketingového mixu a předkládá návrhy, které mají zefektivnit jejich využití. Data potřebná pro analýzu byla získaná přímou komunikací s vedením a metodou mystery shopping, která proběhla v dubnu 2016. Tato metoda zahrnuje techniky sběru dat jako pozorování a dotazování. Výsledky metody a závěry analýzy byly použity pro srovnání restaurace s konkurencí a také jako podklad pro zpracování SWOT analýzy. Výsledky analýz tvoří ucelený pohled na marketingový mix restaurace.

Klíčová slova:

marketingový mix, pohostinství, služby, mystery shopping, SWOT analýza, sociální podnik

ABSTRACT

Bachelor thesis is focused on the analysis of the marketing mix in the restaurant Nadsklepí. The thesis analyses the utilisation of the instruments of the marketing mix and submits proposals for more effective utilisation. Information necessary for the analysis were received via direct communication with management and the method of mystery shopping, which took place in April 2016. This methods includes techniques of data collection as observation and questioning. Results of the methods and conclusions of the analysis were used to compare with competitors and were used for SWOT analysis. Results of the analysis provide compact view of the marketing mix of the restaurant.

Keywords:

marketing mix, hospitality, services, mystery shopping, SWOT analysis, social enterprise

Chtěla bych poděkovat své vedoucí práce Ing. Petře Barešové za odborné vedení, vstřícný přístup, připomínky a rady poskytnuté během zpracování bakalářské práce. Poděkování také náleží Mgr. Marii Vinklerové, Dis., která mi poskytla informace o společnosti potřebné pro zpracování práce.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ	12
1.1 SPECIFIKA SOCIÁLNÍHO PODNIKU	12
1.2 ROZVOJ SOCIÁLNÍHO PODNIKÁNÍ.....	14
2 MARKETINGOVÝ MIX	16
2.1 PRODUKT	17
2.1.1 Vlastnosti služeb	17
2.2 CENA.....	18
2.2.1 Metody stanovení ceny	19
2.3 DISTRIBUCE.....	19
2.3.1 Distribuční kanály	20
2.4 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE (PROMOTION).....	21
2.4.1 Reklama.....	22
2.4.2 Podpora prodeje	23
2.4.3 Public relations.....	23
2.4.4 Osobní prodej.....	24
2.4.5 Přímý marketing.....	24
2.4.6 Internetová komunikace	25
2.4.7 Word-of-mouth	26
2.4.8 Virální marketing	26
2.4.9 Guerilla komunikace	26
2.4.10 Event marketing	27
2.5 LIDÉ	27
2.6 PROCESY	28
2.7 MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ	28
3 METODY ANALÝZY	30
3.1 SWOT ANALÝZA	30
3.2 PEST ANALÝZA	31
3.3 MYSTERY SHOPPING.....	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	34
4.1 UPLATNĚNÍ PRINCIPŮ SOCIÁLNÍHO PODNIKÁNÍ VE SPOLEČNOSTI VIDA	34
4.1.1 Výběr cílové skupiny	35
5 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU A KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ POMOCÍ METODY MYSTERY SHOPPINGU	37
5.1 PRODUKT	38
5.1.1 Hodnocení produktu v konkurenčním prostředí pomocí mystery shoppingu	38
5.2 CENA.....	40
5.2.1 Hodnocení ceny v konkurenčním prostředí pomocí mystery shoppingu	40

5.3	DISTRIBUCE.....	41
5.3.1	Hodnocení distribuce v rámci mystery shoppingu.....	42
5.4	MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE.....	43
5.4.1	Hodnocení marketingové komunikace v rámci mystery shoppingu.....	44
5.5	LIDÉ.....	45
5.5.1	Hodnocení prvku prostřednictvím mystery shoppingu.....	46
5.6	MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ.....	47
5.6.1	Hodnocení materiálního prostředí v konkurenčním prostředí.....	47
5.7	CELKOVÉ VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ A MARKETINGOVÉHO MIXU.....	49
6	SWOT ANALÝZA.....	51
6.1	VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ.....	51
6.2	VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ.....	52
7	PEST ANALÝZA.....	53
7.1	POLITICKO-PRÁVNÍ FAKTORY.....	53
7.2	EKONOMICKÉ FAKTORY.....	53
7.3	SOCIÁLNÍ FAKTORY.....	54
7.4	TECHNOLOGICKÉ A TECHNICKÉ FAKTORY.....	54
8	NÁVRHY NA LEPŠÍ VYUŽÍVÁNÍ MARKETINGOVÉHO MIXU.....	55
8.1	FINANČNÍ NÁROČNOST NAVRHOVANÝCH OPATŘENÍ.....	56
	ZÁVĚR.....	58
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	59
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	63
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	64
	SEZNAM TABULEK.....	65
	SEZNAM PŘÍLOH.....	66

ÚVOD

Bakalářská práce se zabývá analýzou marketingového mixu sociálního podniku, který poskytuje stravovací služby. Společné stravování je v posledních letech vyhledávanou službou, která lidem šetří čas a úsilí vynaložené při přípravě pokrmů v domácnostech. Tento trend způsobuje, že se stravovací služby vyznačují vysokou mírou konkurence, což pro podniky znamená zvýšenou potřebu využívání marketingových nástrojů k získání stálých zákazníků, ke zvýšení tržeb a v konečné fázi k udržení životaschopnosti podniku.

Poskytování služeb je specifické kvůli vlastnostem, které mají. Především je služba v daném případě neoddělitelná od místa poskytování, zákazníka a poskytovatele služby. Aby poskytovatel mohl uspět v tak silném konkurenčním prostředí, je nutné, aby sledoval a vnímal požadavky současných i potenciálních zákazníků. Nároky zákazníků se společně s rozmanitostí poskytovatelů zvyšují. Ti očekávají pohodlí, jedinečný zážitek z návštěvy a komplexní nabídku služeb na jednom místě. Danému požadavku se podniky musí podřít a musí zákazníkovi nabídnout určitou přidanou hodnotu.

Teoretická část práce bude zaměřena na definování sociálního podnikání, které doplňuje sociální úlohu státu a může být považováno za řešení nezaměstnanosti znevýhodněných skupin osob. Následně budou zpracovány teoretické poznatky k marketingovému mixu, vlastnostem služeb a použitým metodám využitých pro zpracování analýz. V návaznosti na teoretickou část bude vypracována analýza marketingového mixu restaurace Nadsklepí. Ke zjištění využití marketingového mixu a poskytnutých služeb z pohledu zákazníka bude proveden mystery shopping. Ten bude také sloužit pro analýzu konkurenčního prostředí. Výsledkem by měl být ucelený pohled na využívání marketingového mixu, který bude podkladem pro vypracování opatření podporujících využívání jednotlivých nástrojů.

Výsledky zpracovaných analýz budou společně s navrhovaným řešením předloženy vedení společnosti VIDA – sociální služby s.r.o., které rozhodne o tom, jestli budou poskytnutá řešení implementována do chodu restaurace.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem bakalářské práce je zpracovat teoretické znalosti z oblasti sociálního podnikání a marketingu a na jejich základě zanalyzovat marketingový mix restaurace Nadsklepí. Poté budou identifikovány nedostatky ve využití marketingového mixu a poskytnuty restauraci možnosti na jejich odstranění. Ve výsledku by měla taková opatření posílit konkurenceschopnost společnosti. Dílčím cílem práce je analýza již existujících konkurenčních podniků a následná komparace založená na využívání prvků marketingového mixu i kvalitě poskytovaných služeb z pohledu zákazníka.

Jednotlivé analýzy budou zpracovávány za pomoci sekundárních i primárních dat. Jako hlavní zdroj informací bude využito polostrukturovaného rozhovoru vedeným s ředitelkou společnosti VIDA – sociální služby, s.r.o., která je provozovatelem restaurace. Informace budou průběžně doplňovány pomocí e-mailové komunikace. Další potřebné informace budou získávány pozorováním a dotazováním během celé spolupráce se společností a prostřednictvím kvalitativní metody výzkumu mystery shopping.

Sběr dat pro analýzu konkurenčního prostředí a naplnění dílčího cíle bude proveden s využitím metody mystery shopping, který proběhne ve 3 konkurenčních zařízeních i v restauraci Nadsklepí. Následně bude vypracováno hodnocení podle jednotlivých prvků marketingového mixu.

Výsledky hodnocení a jinak získané informace následně slouží jako podklad pro vypracování SWOT analýzy společnosti, především pro určení slabých a silných stránek. PEST analýza bude sloužit k bližší deskripci vlivů makroprostředí na podnikání.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ

Sociální podnikání je úzce spjato s historickým vývojem jednotlivých zemí, z čehož vyplývá i nejednotnost výkladu daného pojmu. Sociální podnikání je tak v některých případech chápáno jako činnost ziskových i neziskových organizací sledující sociální cíle. Pokud je ale sociální podnikání vyčleněno jako ziskové, je také považováno za řešení problémů s financováním neziskových organizací (Doherty, 2009, str. 2 – 3). Hlavním nositelem je tedy tvorba sociální hodnoty a ekonomického prospěchu, na které se podílí občanská společnost, ve spojení se sociálními inovacemi, které jsou předpokladem pro nový přístup k řešení sociálních problémů (Hulgård, 2010, str. 4 – 5).

Legislativa České republiky sociální podnikání nijak neupravuje, a tak je přebírána definice schválená členskou schůzí TESSEA, která je postavena na prvcích evropských standardů a přizpůsobena podmínkám českého hospodářství. Sociální podnikání je vyjádřeno jako podnikatelská činnost prospívající společnosti a životnímu prostředí. Představuje důležitou roli v místním rozvoji a často vytváří pracovní příležitosti pro osoby znevýhodněné na trhu práce – osoby se zdravotním, sociálním nebo kulturním znevýhodněním. Zvýšení veřejného prospěchu je stejně důležité jako tvorba zisku, který je z velké části využit pro další rozvoj sociálního podniku (Bednáriková, Francová, 2011, str. 14).

Z dané definice vyplývá, že sociální podnikání je založeno na propojení tradičních znaků podnikání, ochrany životního prostředí a tvorby společenské hodnoty. Doplňuje úlohu státu v řešení sociálních problémů na místní, regionální i národní úrovni a podporuje především rozvoj sektoru služeb (Bednáriková, Francová, 2011, str. 14, České sociální podnikání, © 2016b).

1.1 Specifika sociálního podniku

Sociální podnik se vyčleňuje jako subjekt sociálního podnikání. Sociálním podnikem se může stát právnická nebo fyzická osoba, která dodržuje principy sociálního podniku, které jsou uvedeny v tab. 1. Aby byl podnik považován za sociální, musí naplňovat veřejně prospěšný cíl, který formuluje ve svých zakládacích dokumentech. Sociální podnik vzniká na základě tzv. trojího prospěchu, který je vyjádřením pro ekonomický, environmentální a sociální rozvoj (Bednáriková, Francová, 2011, str. 15).

Tab. 1 Principy sociálního podniku schválené výborem TESSEA (České sociální podnikání, © 2016b)

Principy sociálního podniku	
Sociální prospěch	<ul style="list-style-type: none"> - Provozuje aktivity zaměřené na prospěch společnosti nebo znevýhodněné skupiny. - Na směřování podniku se účastní zaměstnanci.
Ekonomický prospěch	<ul style="list-style-type: none"> - Vykonávání soustavné ekonomické činnosti. - Zisk je využíván pro rozvoj podniku nebo k plnění veřejně prospěšného cíle. - Nezávislost v manažerském rozhodování. - Podíl tržeb za vlastní výroby/služby na celkových výnosech. - Schopnost zvládat ekonomická rizika. - Trend směrem k placené práci.
Environmentální (místní) prospěch	<ul style="list-style-type: none"> - Přednostně uspokojuje potřeby místní komunity - Využívá místní zdroje. - Zohledňuje environmentální aspekty výroby a spotřeby. - Spolupracuje s místní komunitou.

Z uvedených principů vyplývá, že sociální podnik se zabývá řešením problémů místní komunity a společnosti. Respektuje tak definice sociálního podnikání. Sociální podnik je založen za účelem dosahování zisku a zároveň naplňování obecně prospěšných cílů. Podílí se na začleňování osob ohrožených společenským vyloučením do pracovního procesu a zapojuje tyto osoby do rozhodování o činnostech podniku (Sociální podnikání info, © 2016).

Činnost sociálních podniků se orientuje na různé oblasti podnikání, především ale na oblast služeb a regionálního rozvoje, to vyplývá z údajů Českého sociálního podnikání. Zvláštní skupinou podniků, které se vyčleňují v rámci sociálního podnikání, jsou integrační sociální podniky označované jako WISE. Jejich veřejně prospěšným cílem je zaměstnávání a sociální začleňování znevýhodněných na trhu práce. Cíl integračních podniků musí být zapsán v zakládacích dokumentech. Integrační sociální podnik navíc klade důraz na rozvoj pracovních dovedností znevýhodněných osob. V České republice se podniky zatím orientují převážně na osoby zdravotně postižené. Děje se tak proto, že dané znevýhodnění je jasně vymezené (Bednáriková, Francová, 2011, str. 16, 18). Dotazníkové šetření

provedené obecně prospěšnou společností P3 – People, Planet, Profit k červenci 2015, kterého se účastnilo 151 podniků z tehdy 213 registrovaných, uvádí, že celých 64 %, tedy 96 podniků, se zaměřuje na zaměstnávání osob zdravotně znevýhodněných. Přitom nejčastějším druhem znevýhodnění je postižení tělesné, celkem 50 % (České sociální podnikání, © 2016a).

1.2 Rozvoj sociálního podnikání

Principy, na kterých je dnes sociální podnikání založeno, se objevují již v Antice. V Římě byly zakládány svépomocné a vzájemné spolky, které jsou postaveny na dobrovolném sdružování občanů, vzájemné pomoci a solidaritě. Další historický rozvoj je spojován s cechy, které sdružovaly především obchodníky a řemeslníky. Na tradice cechů navazovaly podpůrné spolky dělníků, které se staly významnou součástí hospodářství v Evropě (Janák, Ševčíková, 2010, str. 144).

Obecně se ale za základ pro sociální podnikání považuje vznik a rozvoj družstev. Ta se vyvíjela zhruba od poloviny 19. století. Za první družstvo je považováno družstvo založené 28 textilními dělníky v roce 1844 v Anglii, které se stalo modelem pro rozvoj družstevního hnutí. Druhá polovina 19. století představovala šíření spotřebních a výrobních družstev po celé Evropě. Ve vzájemné pomoci byla výrazná především úvěrová družstva, ta se stala pevnou oporou života na venkově (Janák, Ševčíková, 2010, 142 – 143).

V 90. letech 20. století dochází ke zvýšení zájmu o netradiční podnikání a k uplatnění podnikání v otázkách sociálních problémů. Rozvíjí se tak zcela nové pojetí sociálního podnikání, které reaguje na potřeby společnosti a zaplňuje mezery na trhu práce. Postupně také dochází k definování sociálního podnikání a v některých zemích i k ukotvení podmínek do legislativního rámce (Janák, Ševčíková, 2010, str. 146). Především v Evropě navazuje sociální podnikání na družstevní hnutí. V roce 1991 Itálie přijala zákon o sociálních družstvech, která jsou nejčastější formou sociálních podniků v dané zemi a reagují na nedostatečné služby veřejnosti. Daný zákon dělí družstva na dva typy. Typ A produkuje sociální, zdravotní a vzdělávací služby a typ B se zaměřuje na začleňování sociálně a zdravotně vyloučených. V roce 2005 italský parlament přijal zákon č. 118 o sociálním podniku, který umožňuje podnikům nést různé právní formy a stanovuje jim podmínky pro vstup na trh. Za vyspělou zemi v oblasti sociálního podnikání je považována i Velká Británie, která je jednou z nejaktivnějších zemí v podpoře sociálních podniků (Bednáriková, Francová, 2011, str. 21-24). Zákonem je upraveno sociální podnikání např.

i na Slovensku a ve Finsku, kde každý podnik musí být navíc zapsán v registru sociálních podniků vedeným Ministerstvem práce (Beck, 2010, str. 49). Krok kupředu představuje i vznik evropské výzkumné společnosti EMES, která provádí výzkumy sociálního podnikání v Evropě a do určité míry sjednocuje pohled na dané podnikání (České sociální podnikání, 2010).

Počátky sociálního podnikání v České republice jsou také spojeny s družstvy. Družstevní hnutí bylo s nástupem komunismu potlačeno. Po roce 1989 byla družstva obnovena, ale došlo k poklesu jejich důvěryhodnosti. V České republice se sociální podnikání začalo rozvíjet teprve po roce 2000 a v definicích schválených sítí TESSEA se odráží i prvky sociálního podnikání, které fungují ve výše uvedených zemích. Sociální podnikání je dnes založeno na soukromém podnikání a podpořeno především Ministerstvem práce a sociálních věcí a fondy EU. Zvyšuje se i podíl jiných podniků, bank, neziskových organizací a spolků, které mají zájem na podpoře sociálního podnikání (Bednariková, Francová, 2011, str. 9, 10). I v České republice je v zákoně vyčleněno sociální družstvo, a to v zákoně č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích. Z šetření provedeným P3 – People, Planet, Profit vyplývá, že zákon o sociálním podnikání by uvítalo 80 % ze 123 dotazovaných. K předložení zákona mělo dojít v září 2015, termín se ale posunul (České sociální podnikání, © 2016a).

2 MARKETINGOVÝ MIX

Marketingový mix je jedním z nejzásadnějších nástrojů marketingového řízení. Jedná se o soubor jednotlivých marketingových prvků, které se prolínají tak, aby co nejlépe uspokojily potřeby cílového trhu. Sestavení marketingového mixu je zcela v rukách podniku a lze ho tedy průběžně upravovat podle podnikatelských cílů. Je ale nutné respektovat potřeby cílových skupin a jednotlivé vazby mezi prvky marketingového mixu. Optimální sestavení marketingového mixu hraje důležitou roli v každém podniku, a to především proto, že marketingový mix je považován za klíčový nástroj rozhodující o úspěchu na trhu. Představuje nabídku podniku zákazníkům (Jakubíková, 2013, str. 190, 191; Foret, 2010, str. 97).

Tradiční pojetí marketingového mixu je dílem E. Jeroma McCarthyho a obsahuje 4 prvky, které jsou podle počátečních písmen anglických názvů označovány jako „4P“:

- Produkt (product)
- Cena, kontraktační podmínky (price)
- Distribuce, umístění (place)
- Marketingová komunikace (promotion) (Jakubíková, 2013, str. 191).

Základní marketingový mix tvořený 4P může být považován za nedostatečný hlavně v oblasti služeb, které jsou specifické svými vlastnostmi. Proto, aby marketingový mix lépe odrážel specifika podniků poskytujících služby, bylo nutné k základnímu marketingovému mixu přidat další 3P – lidé (people) jako nositelé služby, procesy (processes) a materiální prostředí (physical evidence) jako prvek zhmotňující služby (Vašítková, 2014, str. 21, 22).

Především u podniků poskytujících služby se vyzdvihuje úloha zákazníka a jeho pohled. Zákazník se stává spoluvůrcem služby a do jisté míry rozhoduje o její existenci. Z toho důvodu byl vytvořen i marketingový mix 4C, který odráží marketingový mix z pohledu zákazníka a doplňuje koncepci 4P. Mezi prvky zákaznického marketingového mixu patří:

- Hodnota z hlediska zákazníka (customer value)
- Náklady pro zákazníka (cost to the customer)
- Pohodlí – dostupnost produktu (convenience)
- Komunikace (communication) (Jakubíková, 2012, str. 187).

2.1 Produkt

Produkt je považován za základní stavební kámen marketingového mixu i samotné obchodní činnosti podniku. Podle Jakubíkové (2013, str. 198 – 200) může být na produkt nahlíženo ze dvou úhlů. V prvním případě je produkt chápán jako výsledek výrobního procesu a schopnost využití zdrojů. V případě marketingového pojetí se na něj nahlíží jako na cokoliv, co je nabízeno zákazníkovi k uspokojení jeho potřeb. Nejedná se tedy pouze o fyzické zboží, ale o celý souhrn vlastností. (Jakubíková, 2012, str. 192). Produkt by svými vlastnostmi měl odrážet potřeby, přání, požadavky a očekávání zákazníka. Za produkt je považován hmotný předmět (výrobek) stejně jako nehmotný (služba, myšlenka). V případě marketingového mixu je důležitá užitná hodnota pro zákazníka a vnímání této hodnoty zákazníkem (Jakubíková, 2013, str. 198 – 200).

Služba představuje činnost nebo výhodu, která je nabízena jednou stranou druhé a má nehmotný charakter (Vašítková, 2008, str. 13). V rámci služeb se hovoří o tzv. mixu výrobků/služeb. Produkt u podniků poskytujících služby je často tvořen kombinací hmotného a nehmotného prvku, který vytváří atmosféru místa a ovlivňuje pocity zákazníka (Jakubíková, 2012, str. 192, 205). Součástí produktu se stávají i jeho účastníci – zaměstnanci i zákazníci. Vlastnosti služeb jsou příčinou toho, že produkt v rámci služeb nelze standardizovat a nemůže být poskytnut opakovaně – zážitky z něj mohou být rozdílné (Horner, Swarbrooke, 2003, str. 154).

Praktická část práce se bude zabývat stravovacími službami, které souvisí s výživou člověka a vyznačují se velkou konkurencí. Produkt je závislý na typu stravovacího zařízení a jeho charakter je tvořen těmito prvky: jídlo a jeho prezentace, profesionalita zaměstnanců, atmosféra stravovacího zařízení, umístění provozovny, otevírací doba, nabídka a možnost jejího přizpůsobení, způsoby placení a pověst produktu (Jakubíková, 2012, str. 28 – 30).

2.1.1 Vlastnosti služeb

Služby mají několik specifických vlastností, kterými se odlišují od hmotného produktu a kvůli kterým je jejich produkce obtížnější.

Mezi tyto vlastnosti patří:

1. Nehmotnost – službu nelze před koupí hodnotit žádným smyslem, zákazník ji nemůže vyzkoušet. Úkolem poskytovatele je doložit kvalitu nabízené služby a zhmotnit ji.
2. Neoddělitelnost od osoby poskytovatele – vyplývá z předpokladu, že produkce a spotřeba služby probíhá ve stejném okamžiku (probíhá interakce mezi poskytovatelem a zákazníkem).
3. Heterogenita (proměnlivost) – kvalita služby je závislá na tom, kdy, kde a kým je služba poskytována.
4. Zničitelnost (pomíjivost) – souvisí s nemožností skladování služby. Služba nemůže být nijak nahrazena, pokud není spotřebována v daném okamžiku.
5. Nemožnost vlastnictví (Jakubíková, 2012, str. 72, 73; Vašítková, 2008, str. 20 - 24).

2.2 Cena

Foret (2010, str. 111) definuje cenu jako peněžní částku, kterou podnik požaduje po zákazníkovi a kterou je zákazník ochoten zaplatit za užitnou hodnotu produktu. Cena je vyjádřením směnné hodnoty a je jediným prvkem marketingového mixu učeným k tvorbě zisku. Nastavení optimální ceny je nezbytným krokem marketingového plánu podniku, který do jisté míry určuje výši zisku a udržitelnost produktu na trhu. Dokáže ovlivnit vnímání produktu zákazníkem v negativním i pozitivním smyslu (Marketing mix [2015]; Foret, 2010, str. 111). K přizpůsobování cen dochází během celého životního cyklu produktu a v cenové strategii se využívá stanovení cenové struktury produktu, cenové diferenciaci a různých rabatů, slev a srážek (Jakubíková, 2012, str. 236).

Služby jsou specifické svými vlastnostmi a ty se odráží i do stanovení cen. Cena je v rámci služeb pokládána za základ komunikace se zákazníkem a hodnocení kvality služeb, kterou zákazník hodnotí především ve srovnání s konkurencí (Jakubíková, 2012, str. 230, 239, 240). Při hledání a spotřebě služby vznikají zákazníkovi navíc další náklady, které ovlivňují vnímání ceny. Tyto náklady jsou spojeny především s časem, fyzickým a psychickým úsilím (finanční služby, sociální služby). Zákazník tak hodnotí čistou hodnotu získanou nákupem služby, která vyjadřuje rozdíl mezi získaným užitekem a veškerými vynaloženými náklady (Jakubíková, 2012, str. 240).

2.2.1 Metody stanovení ceny

Stanovení ceny patří ke klíčovým rozhodovacím procesům a je důležité, aby společnost brala v úvahu vlastní náklady spojené s výrobou, distribucí, marketingovou komunikací a dalšími činnostmi podniku a zároveň dokázala odhadnout chování potenciálních zákazníků v budoucnu. Podnik musí být schopen sledovat vlastní náklady a pružně reagovat na změny trhu. Účinnost ceny je potom závislá na způsobu, jakým do ní podnik promítne všechny ovlivňující faktory a jakým způsobem se prolíná s ostatními prvky marketingového mixu (Jakubíková, 2013, str. 270).

Poptávku (vnímání hodnoty zákazníkem), náklady a konkurenci Vysekalová (2006, str. 178) řadí mezi hlavní faktory, které se podílí na stanovení ceny. Poptávka určuje horní hranici ceny a náklady zase spodní hranici. Z těchto faktorů vycházejí i základní a nejpoužívanější metody stanovení cen:

1. Metody orientované na náklady
2. Metody orientované na poptávku
3. Metody orientované na konkurenci (Jakubíková, 2013, str. 279).

Nákladově orientovaná tvorba je jednou z nejrozšířenějších a nejoblíbenějších metod stanovení ceny. Vychází z celkových nákladů na produkt, ke kterým je připočtena zisková přírážka. Její výhodou je rychlé určení ceny a rychlá reakce na změny ceny vstupů. Nákladové oceňování ale nezohledňuje potřeby zákazníka a nebere ohled na konkurenci. Opakem je poptávkově orientovaná tvorba ceny. Zkoumá hodnocení produktu zákazníkem a vychází z toho, jakým způsobem zákazník produkt vnímá. Je založena na nástrojích marketingového výzkumu a cenové elasticitě (Foret, 2010, str. 111; Vysekalová, 2006, str. 178, 179).

Cena stanovená v závislosti na cenách konkurence je využívána, pokud podnik nabízí podobné produkty jako konkurenti. Podniky ji využívají při vstupu na nové trhy a může mít dvě formy. První je orientace na průměrnou cenu konkurentů v daném odvětví a druhou je stanovení ceny podle cenového vůdce. Záleží tedy na postavení podniku a jeho cílech (Foret, 2010, str. 112; Jakubíková, 2013, str. 280, 281).

2.3 Distribuce

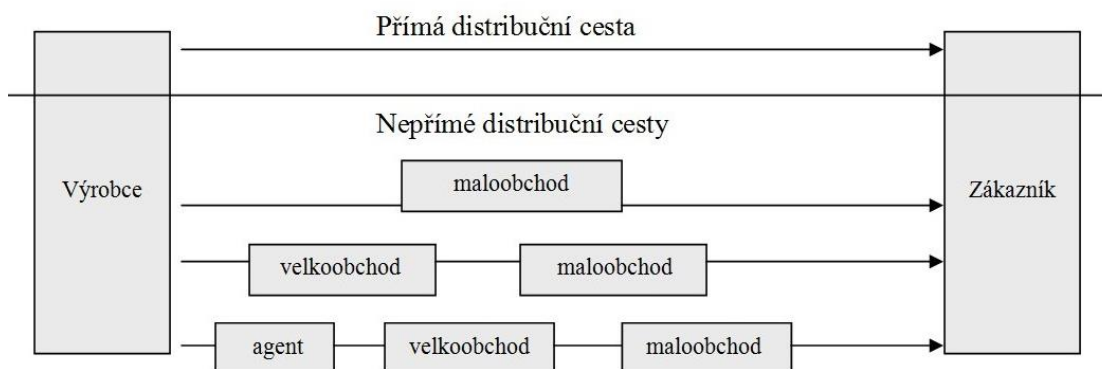
Distribuce nebo také místo vyjadřuje bod, na kterém se setkává nabídka podniku s poptávkou zákazníků, a také strategii vyjadřující způsob dodání produktu k zákazníkovi,

aby mohla být započata směna. Distribuce zajišťuje dostupnost produktu na cílovém trhu tak, aby bylo dosaženo co největšího objemu prodeje. Pro podnik je důležité sledovat náklady s ní spojené, aby produkty mohly být doručeny za přijatelnou cenu. Nároky na komfort zákazníků se zvyšují, a tak se správné umístění produktu a jeho dosažitelnost stává čím dál náročnější disciplínou (Rural marketing, 2010, str. 83; Foret, 2010, str. 119).

Služby se v mnoha případech nedají poslat ani jinak dopravit k zákazníkovi a zákazník se musí dostavit na místo jejich poskytování, které společně s prostředím má vliv na rozhodování zákazníka. Zákazník proto hledá přístup k dané službě ve svém okolí a v určitém pro něj přijatelném čase. Umístění služby je odrazem potřeb podniku a požadavků zákazníků (Jakubíková, 2012, str. 220, 226). Rozhodování o umístění podniku je ovlivněno flexibilitou zákazníků při spotřebě. Ta vyjadřuje ochotu a možnost zákazníka dostavit se na místo, kde je poskytována služba. Flexibilitu spotřeby ovlivňuje věk, zdraví, příjmy, životní styl a další faktory (Vašítková, 2008, str. 126).

2.3.1 Distribuční kanály

Cesta, jakou putuje produkt od výrobce k zákazníkovi, je nazývána distribuční kanál. Vytváří pomyslný most mezi zákazníkem a podnikem, přes který putují v obou směrech informace. Distribuční kanály dělíme do dvou základních skupin na přímé a nepřímé. Obě skupiny vyjadřují vztah mezi výrobcem a zákazníkem (Vysekalová, 2006, str. 140 – 142).



Obr. 1 Varianty distribučních cest (Nagy, 2011, str. 30)

Přímé distribuční kanály nevyužívají žádných mezičlánků a představují bezprostřední kontakt se zákazníkem. Podnik vykonává obchodní, logistickou i doplňkovou funkci. Nese tak veškerá rizika spojená s prodejem. Přímá cesta produktu k zákazníkovi je jednou z nejstarších forem prodeje a její výhodou je hlavně rychlost, přímý kontakt se

zákazníkem, zpětná vazba a poměrně nízké náklady. Je využívána především drobnými řemeslníky a živnostníky. Přímé distribuční kanály jsou v dnešní době podpořeny rozvojem techniky a možností prodeje přes internet (Jakubíková, 2013, str. 249, 252; Vysekalová, 2006, str. 142).

Nepřímá distribuční cesta může být dále dělena podle počtu zprostředkovatelů. Jednoúrovňová distribuční cesta využívá jednoho zprostředkovatele, kterým je většinou maloobchod. Výhodou je její rychlost, a tak se používá převážně u zboží, které podléhá rychlé zkázce nebo jiným způsobem ztrácí svoji hodnotu. Dvouúrovňová distribuční cesta zahrnující velkoobchod a maloobchod je běžně používanou distribuční cestou hlavně u spotřebního zboží. Je vhodné ji využít, pokud jako výrobce neposkytují ucelenou řadu produktů, kterou zákazníci vyžadují. Maloobchod tak snižuje dopad na náklady. Tříúrovňová distribuční cesta se zařazením dvou velkoobchodů je obvyklá u zahraničních obchodů. Obrázek 1 popisuje také tříúrovňovou distribuční cestu s využitím agenta jako prostředníka. Jeho úkolem je najít vhodného dodavatele pro velkoobchod nebo naopak najít vhodného odběratele pro podnik. Pro podniky je typické kombinování těchto kanálů (Vysekalová, 2006, str. 142, 143; Foret, 2010, str. 121, 122).

2.4 Marketingová komunikace (promotion)

Marketingová komunikace zahrnuje veškeré formy informací, které mají za úkol podnítit zákazníkův zájem o produkt a doplnit jeho vnímání o samotném podniku. Musí být v souladu s produktem, ostatními prvky marketingového mixu, marketingovým plánem a cíli podniku (Yadin, 2001, str. 310).

Cíl marketingové komunikace je vyjádřen modelem AIDA – attention, interest, desire, action. Jedná se o postupné působení marketingové komunikace na zákazníka. Model AIDA využívá 4 progresivních kroků v procesu podpory prodeje produktu. Prvním krokem je upoutání pozornosti poskytnutím informací o produktu. Druhý krok má za úkol vzbudit zájem o produkt a přinutit zákazníka k vědomé pozornosti. Třetí krok je fází přesvědčení. Podnik už získal zájem zákazníka a u toho postupně vzniká silná touha po vlastnictví produktu. Ve čtvrtém kroku dochází k naléhání na zákazníka a podněcení ke koupi produktu (Managementmania.com, 2015).

Mezi nástroje marketingové komunikace Vysekalová (2006, str. 191, 192) řadí: reklamu, podporu prodeje, osobní prodej, vztahy s veřejností, přímý marketing, word-through-mouth, sponzorství a další.

2.4.1 Reklama

Vedoucí postavení v marketingové komunikaci má reklama, tu zákazník nejvíce sleduje a vnímá. Reklama je placenou neosobní a jednosměrnou formou sdělování informací s cílem podpořit prodej produktu na cílových trzích. Reklama by měla zejména informovat zákazníka o produktu, připomínat potřebu produktu a v konečné fázi přimět stávajícího i potenciálního zákazníka ke koupi. Dokáže oslovit široké spektrum zákazníků a oslovit velkou část trhu. Její nevýhodou je jednosměrná komunikace a poměrně vysoké náklady (Jakubíková, 2013, str. 308 - 311; Foret, 2010, str. 130). Ve službách se reklama využívá hlavně jako prvek, který zviditelní a zhmotní poskytovaný produkt služeb (Vašítková, 2008, str. 139).

K dosažení cíle využívá komunikačních médií. Komunikační média se dělí na elektronická (vysílací), ke kterým se řadí televize, rozhlas, internet a kino, a klasická (tradiční), do kterých patří noviny, časopisy, venkovní reklama (billboardy, plakáty, reklama na dopravních prostředcích) a indoor reklama (Přikrylová, Jahodová, 2010, str. 71).

Tab. 2 Charakteristika vybraných reklamních nosičů (Jahodová, 2010, str. 72, 73)

Druh média	Výhody	Nevýhody
Televize	<ul style="list-style-type: none"> - masové pokrytí, široký dosah - tvorba image značky, opakovatelnost 	<ul style="list-style-type: none"> - vysoké náklady, krátká životnost, nedůvěryhodnost - limitovaný obsah sdělení
Rozhlas	<ul style="list-style-type: none"> - nízké náklady, členění posluchačů, širší zásahu 	<ul style="list-style-type: none"> - krátká doba působení - pouze zvuk, nízká pozornost
Internet	<ul style="list-style-type: none"> - dosah, nepřetržité působení - rychlost, flexibilita 	<ul style="list-style-type: none"> - nutnost připojení - znalost uživatele
Noviny	<ul style="list-style-type: none"> - důvěryhodnost, flexibilita - intenzivní pokrytí, 	<ul style="list-style-type: none"> - krátká životnost, poměrně vysoké náklady, nepozornost čtenáře
Časopisy	<ul style="list-style-type: none"> - dlouhá životnost, kvalita tisku - důvěryhodnost 	<ul style="list-style-type: none"> - nízká pružnost, vysoké náklady

2.4.2 Podpora prodeje

Podpora prodeje se využívá především ve fázi zavádění nebo úpadku produktu. Jedná se o takové aktivity, které jsou časově ohraničené a pobízí zákazníky ke koupi. Dělají produkt zajímavější. Na zákazníky působí téměř okamžitě a vzhledem k tomu, že se většinou jedná o spojení reklamy a cenového opatření, lze ji využívat jen krátkodobě. Podpora prodeje může být zaměřena na zprostředkovatele obchodu, nebo na konečné zákazníky (Foret, 2010, str. 130, 131).

Prodej je podporován různými slevami, kupóny, vzorky, výstavami, ukázkami služeb, nebo také reklamními a dárkovými předměty, které jsou označovány jako 3D reklama. Dárkové a reklamní předměty bývají opatřeny logem a působí na zákazníka z dlouhodobého hlediska. Měly by odrážet osobnost klienta a plnit tak funkci komunikace (Vašítková, 2014, str. 136, 137).

2.4.3 Public relations

Public relations (PR) nebo také vztahy s veřejností budují pověst podniku a poskytují pozitivní informace o fungování společnosti, které podporují tvorbu kladných vztahů a komunikaci s veřejností i uvnitř podniku. Kladné vnímání podniku veřejností zvyšuje zájem o podnik jako takový a o jeho produkty. Vnitřní komunikace probíhá předně se zaměstnanci a jejím cílem je ztotožnění zaměstnance s podnikovými cíli a získání jeho loajality. Vnější komunikace se zaměřuje na okolí podniku a jejím prostřednictvím buduje svou image a důvěryhodnost (Foret, 2010, str. 131, 132).

Jakubíková (2013, str. 318) public relations shrnuje ve zkratce PENCILS, která vyjadřuje její základní nástroje:

1. **P** – publications – představují komunikaci se zákazníkem, odběrateli, zaměstnanci a dalšími zainteresovanými skupinami prostřednictvím výročních zpráv, podnikových časopisů a různých tiskovin
2. **E** – events – organizování veřejných akcí a účastnění se na nich, jedná se o sponzoring, veletrhy, výstavy, přednášky, dny otevřených dveří...
3. **N** – new – novinky, představují tiskové zprávy a podklady pro tiskové konference, komunikaci s médii v krizových situacích
4. **C** – community involvement activities – angažovanost v místním rozvoji a uspokojování potřeb komunity

5. **I** – identity media – projevy podnikové identity, navštívenky, oblékání
6. **L** – lobbying activity - představuje aktivity, které zastupují podnik při legislativních jednáních
7. **S** – aktivity spojené se sociální odpovědností podniku.

Podnik jednotlivé nástroje využívá v různých kombinacích. Budováním kladných vztahů s veřejností se podnik musí zabývat průběžně a v delším časovém horizontu (Vašítková, 2008, str. 144).

2.4.4 Osobní prodej

Osobní prodej je založený na osobním kontaktu se zákazníkem a využívá přímou komunikaci. Může být také považován za formu distribuce. Vzhledem k osobnímu kontaktu je významným kritériem pro úspěch hlavně osobnost prodejce a jeho schopnosti. Osobní kontakt umožňuje prodejci reagovat na chování zákazníka a tím se zvyšuje šance na uzavření obchodu. Prodejce tvoří odraz společnosti a je tím, jak zákazník vnímá produkt i společnost. Osobní komunikací dochází k vytváření dlouhodobých vztahů. Prodej tohoto druhu je využíván hlavně u specifických druhů produktů, jako je kosmetika, encyklopedie, spotřebiče, pojištění, nebo na mezipodnikových trzích. Ve službách je osobní prodej důležitý kvůli neoddělitelnosti služeb a jeho výhodou je stimulace k nákupu jiných služeb (Foret, 2010, str. 133; Vašítková, 2008, str. 141).

2.4.5 Přímý marketing

Přímý marketing se zaměřuje na budování stálého vztahu se zákazníky a přímou adresnou komunikaci mezi zákazníkem a prodávajícím, kdy prodejce očekává zpětnou vazbu. U přímého marketingu je důraz kladen na přesnou segmentaci trhu a cílené oslovení zákazníků. Reklama je v daném případě uskutečňována prostřednictvím pošty, e-mailu, mobilu, rozhlasu, novin a časopisů. Rozvoj přímého marketingu je podmíněn rozvojem výpočetní a komunikační techniky (Vašítková, 2014, str. 138, 139).

Přímý marketing zvyšuje efektivnost komunikace a umožňuje tak vytvořit osobní vztah se zákazníkem, díky kterému podnik lépe získává informace o jeho potřebách a přáních. Díky takto získaným informacím mohou podniky lépe orientovat svou nabídku produktů a služeb (Jakubíková, 2013, str. 321).

2.4.6 Internetová komunikace

Rozvoj internetové komunikace samozřejmě souvisí s rozvojem a dostupností internetu a informačních technologií. Možnosti internetu ovlivňují všechny nástroje marketingové komunikace. Marketing na internetu tak nabývá na větší síle a je účinnější než klasické formy. Vynález internetu je považován za nejrevolučnější změnu v oblasti komunikace od vynálezu knihtisku. Díky internetu se vyvíjí zcela nový druh komunikace, který umožňuje zapojení každého, kdo má přístup k internetu, a rychlejší sdílení informací mezi všemi zainteresovanými stranami. Komunikace se zákazníkem dnes probíhá mnohem častěji na sociálních platformách a pro podniky je tak podstatné vytvářet pro zákazníky přidanou hodnotu a porozumět jejich chování (Leboff, 2011, str. 20 – 25, 172, 173).

Za hlavní výhodu internetové komunikace se považuje její nepřetržitost, potřebné informace tak může zákazník získat 24 hodin denně 7 dní v týdnu. Internet také umožňuje podniku lépe monitorovat a vyhodnocovat chování zákazníka, využívat jeho sítě a získat snadnější přístup k jeho postojům a potřebám. Podnik díky tomu může lépe nalézt cílové skupiny zákazníků a přistupovat k nim individuálně. Internetová komunikace je také založena na své komplexnosti. Zákazník může být osloven různými způsoby a může si vybrat jen ty informace, které sám chce. Nespornou výhodou jsou i poměrně nízké náklady a snadná práce s informacemi. Ty mohou být kdykoliv doplňovány (Janouch, 2010, str. 17; Blažková, 2005, str. 81).

Internetová komunikace nemá za úkol pouze nabízet a prodávat zboží, bezkonkurenční výhodu mají podniky nabízející služby/výrobky, které jsou v digitalizované podobě přenositelné přes internet. Internet se v ten moment stává i distribučním kanálem (Vašítková, 2008, str. 146).

V internetové komunikaci se využívá řada forem reklamy, které mají podle Vašítkové (2008, str. 147) za cíl oslovit zákazníka, přivést ho na stránky podniku nebo internetový obchod a nejlépe ho přimět k nákupu zboží. Reklama na internetu zaujímá stejné funkce jako reklama klasická a má několik podob. Nejčastěji využívanou jsou reklamní prvky na webu (bannery), placené odkazy, reklama vkládaná do e-mailů a reklama v diskuzních kampaních apod. Základem pro PR jsou vlastní WWW stránky, na které mohou být přidávány tiskové zprávy pro novináře a veškeré informace podporující image podniku (Blažková, 2005, str. 82 – 90).

2.4.7 Word-of-mouth

Word-of-mouth je jedna z forem osobní komunikace, která je založena na spokojenosti zákazníka s kvalitou poskytovaných produktů nebo služeb. Komunikace spočívá ve výměně informací mezi zákazníky a jejich přáteli, sousedy, kolegy apod. Zákazník se tak stává významným reklamním nosičem, který může ovlivnit pohled na produkt i podnik. Word-of-mouth je považován za jeden z nejdůvěryhodnějších zdrojů informací a má vysoký podíl na rozhodování spotřebitele. Z pohledu podniku je ale velice obtížně kontrolovatelná a nese s sebou vyšší riziko zveličení nebo redukování původní informace (Přikrylová, Jahodová, 2010, str. 267, 271).

2.4.8 Virální marketing

Virální marketing vychází z podstaty word-of-mouth, jen je osobní komunikace nahrazena komunikací přes internet, díky kterému je zajištěn široký dosah zprávy a rychlost šíření. Virální marketing je způsob komunikace se zákazníkem založený na neřízeném šíření. Šíření reklamního sdělení je zajištěno samotnými zákazníky, kteří obsah zprávy považují za zajímavý, a proto ho dobrovolně svými prostředky šíří dál. Virální marketing je oblíbený zejména pro svou finanční nenáročnost, rychlost a vysokou pozornost zákazníka, která je odrazem důvěryhodnosti (Přikrylová, Jahodová, 2010, str. 265).

Aby reklamní sdělení bylo úspěšné, musí sledovat určitá hlediska. Sdělení by mělo mít virální náboj, který bude nositelem neotřelé myšlenky. Vašítková (2014, str. 146) označuje další hledisko jako očkování, při kterém se vybírá vhodné umístění reklamy tak, aby mohlo dojít k virálnímu šíření. Posledním hlediskem je vyhodnocení efektivity (Vašítková, 2014, str. 146).

2.4.9 Guerilla komunikace

Guerillová komunikace je založena na netradičním pojetí marketingové kampaně, která má za úkol dosáhnout co možná největšího efektu s nejnižšími možnými náklady. Je využívána především malými a středními podniky. Guerillová komunikace využívá netradičních médií, a to především outdoorových, která jsou schopna efektivně přilákat pozornost a zajistit zájem o produkt a značku. Guerillová komunikace vychází ze tří zásad:

- udeřit na nečekaném místě
- zaměřit se na konkrétní cíle
- okamžitě se stáhnout – jednorázová akce (Vašítková, 2014, str. 145).

2.4.10 Event marketing

Event marketing je postaven na organizaci společenských, kulturních nebo sportovních akcí, které mají za úkol vyvolat v účastnících silné emocionální a psychické podněty podporující produkty i společnost. Často bývá tento druh komunikace zařazen do PR. Event marketing získává výrazné postavení v marketingové komunikaci hlavně díky vyššímu zaměření společnosti na využití volného času, kdy prožívání jednatelce je znásobeno účastí dalších lidí (Vašítková, 2014, str. 143, 144).

Jednotlivé akce se dělí na neziskově orientované, komerčně orientované a charitativní. Neziskově orientované akce jsou založeny na určitém veřejném prospěchu bez vidiny zisku. Komerčně orientované akce jsou takové, které nabízejí zákazníkům atraktivní program, za který je většinou vybíráno vstupné. To má za úkol především pokrýt náklady spojené s organizací. Charitativní akce jsou založeny na své myšlence a svém charitativním účelu (Vašítková, 2014, str. 144).

2.5 Lidé

Lidé tvoří nedílnou součást nabídky služeb a rozšiřují tak klasický marketingový mix o další „P“. Způsob poskytnutí služby nebo produktu představuje mnohdy důležitější faktor než kterýkoliv jiný a potřeba člověka v procesu poskytování služby vyplývá z její vlastnosti. Zákazník se tak stává neoddělitelnou součástí produkce. Lidé se na nabídce služeb podílí ve třech formách, a to jako zaměstnanci, zákazníci, nebo okolí zákazníků, tvořící část referenčního trhu, jehož účastníci vytvářejí image služby i podniku (Janečková, Vašítková, 2001, str. 154).

Nejvýznamnější skupinou jsou zaměstnanci, kteří se stávají součástí produktu nebo služby a je potřeba, aby se ztotožňovali s firemními cíli a byli k práci motivováni. Úspěch podnikání je totiž do jisté míry závislý právě na jejich přístupu a chování k zákazníkům. Účast zaměstnanců může mít přímou nebo nepřímou formu. Zaměstnanci v přímém kontaktu se zákazníkem jsou označováni jako kontaktní personál a mohou přímo ovlivnit vnímání zákazníka a jeho vztah k podniku. Nepřímý podíl na produkci služby má pomocný personál. Jedná se hlavně o pracovníky funkčních útvarů, díky kterým je zajištěn plynulý chod (Vašítková, 2014, str. 153, 156).

2.6 Procesy

Procesy a systémy v podniku jsou prvkem marketingového mixu, který se zaměřuje na poskytnutí služby. Veškeré služby musí být podpořeny jasně definovanými a přesnými procesy tak, aby mohlo dojít k plynulému poskytování služeb (S. Taylor, P. Taylor, Service marketing mix). Procesy v podniku podporují produkci služeb a jsou vymezeny řadou určitých kroků, které jsou projevem vzájemného působení poskytovatele služby a zákazníka. Počet jednotlivých kroků je určující pro složitost procesu a způsoby poskytování služby zase vypovídají o jejich různorodosti. Procesy mohou probíhat v různých formách a to podle toho, jak velká míra kontaktu se vyžaduje od zákazníka. Zákazník se tak může podílet na všech krocích procesu nebo jen na některých jeho částech (Vašítková, 2014, str. 180, 181).

Vašítková (2014, str. 181, 182) procesy rozděluje do tří systémů. Prvním jsou masové služby, pro které je typická vysoká standardizace služeb s nízkým osobním kontaktem. Pracovní síla může být nahrazena mechanizací nebo automatizací. Druhým systémem jsou zakázkové služby. U zakázkových služeb nalezneme poměrně vysokou míru přizpůsobení některých prvků. Poslední skupinou jsou služby profesionální, které se v mnoha případech nedají zopakovat. Klient i prodejce je do procesu plně zapojen a je vyžadována vysoká kvalifikace na poskytovatele služby.

2.7 Materiální prostředí

Materiální prostředí v podniku vynahrazuje hlavně nehmatatelnost služeb, je jejím zhmotněním. Zákazníci se před nákupem spoléhají na hmatatelné a fyzické důkazy, které jim podávají bližší informace o produktu nebo službě. Materiální prostředí představuje první dojmy z celkového prostředí, kde je služba poskytována, a je zaměřeno na oslovení lidských smyslů. První dojem potom vyvolává v zákaznících příznivé nebo nepříznivé očekávání. Prostor může vyvolávat v zákaznících různé pocity, které pak ovlivňují celé jeho chování. Prostor by mělo na zákazníka působit jednotně a mělo by odrážet povahu podniku i služby (Vašítková, 2014, str. 168, 177; Freisner).

Základem pro materiální prostředí jsou prostory, které obklopují zákazníka při spotřebě služby. Pro budování příznivého očekávání zákazníka je potřeba dbát na rozvržení prostorů. To v první řadě musí sledovat bezpečnostní a legislativní požadavky a funkčnost. Základem pro návrh prostoru jsou jeho proporce a symetrie. Druhým výrazným prvkem je

zařízení podniku. Při interiérovém řešení nábytku je potřeba dodržovat technické a technologické uspořádání strojů. Dalšími dotvářející prvky prostředí jsou uniformy, barvy, zvuky, vůně, teplota, osvětlení a značení. Tyto prvky jsou důležité pro konečné dotvoření atmosféry. Působí na naše smysly a podporují prožívání služby. Osvětlení může být využito i pro zvýšení konkurence nebo k odklonu pozornosti zákazníka na určité místo. V marketingu je důležité znát vliv barev na emoce člověka. Teplé barvy společně s nízkým osvětlením mohou v zákaznících vyvolat pocit přátelského prostředí. Studené barvy zase mohou působit lákavě a živě, záleží však na intenzitě světla. Značení v podniku je důležitým prvkem, který usnadňuje orientaci zákazníka v prostoru a komunikaci. Jedná se o grafické zprávy, symboly a značení, které jsou většinou mezinárodně uznávané (Vašítková, 2014. str. 170 – 177; Freisner).

Výše uvedené prvky tvoří základní materiální prostředí, které zákazník nemůže vlastnit. Materiální prostředí zahrnuje ještě prostředí periferní. To představuje součást služby. Jedná se o vstupenky, mapky, informační letáky, účtenku apod. (Vašítková, 2008, str. 170).

3 METODY ANALÝZY

3.1 SWOT analýza

SWOT analýza představuje metodu, která je využívána jako stavební kámen pro stanovení strategie a prosperity podniku. Zaměřuje se na vnitřní a vnější prostředí podniku, tedy na silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky, příležitosti (opportunities) a hrozby (threats). SWOT analýza je poměrně jednoduchým nástrojem, který má za úkol komplexně odrážet fungování a současný stav podniku na trhu. V rámci SWOT analýzy je třeba zaměřit se na 6 hlavních oblastí, a to na produkt, procesy, zákazníky, distribuci, financování a řízení podniku. Dané oblasti totiž představují základ pro úspěšnost podnikání (Střelec, 2012).

Tab. 3 Kvadranty SWOT analýzy (Jakubíková, 2013, str. 129)

Vnitřní prostředí	Silné stránky – S	Slabé stránky – W
	<ul style="list-style-type: none"> - Skutečnosti, které přinášejí výhody zákazníkům a podniku. - Pozitivní a ovlivnitelné skutečnosti. 	<ul style="list-style-type: none"> - Chyby podniku, věci, ve kterých je podnik konkurenčně slabší. - Negativní, ale ovlivnitelné skutečnosti.
Vnější prostředí	Příležitosti – O	Hrozby – T
	<ul style="list-style-type: none"> - Skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku a přinést podniku úspěch. - Pozitivní a neovlivnitelné skutečnosti. 	<ul style="list-style-type: none"> - Skutečnosti vedoucí ke snížení poptávky, nespokojenosti zákazníků, neúspěchu podniku. - Negativní a neovlivnitelné skutečnosti.

Jak ukazuje tabulka 3, vnitřní prostředí představuje silné a slabé stránky, které je možné měnit a ovlivnit. Analýza silných a slabých stránek by měla být vztahována ke konkurenčním podnikům. Slabé stránky podniku obvykle představují výhodu konkurenčních podniků a obráceně, silné stránky přinášejí podniku konkurenční výhody.

Analýza vnitřního prostředí je zaměřena především na zákazníky, dodavatele, konkurenci, personál, výrobní a finanční podmínky (Vašítková, 2014, str. 40, 41).

Analýza vnějšího prostředí stojí mimo kontrolu podniku a představuje působení nekontrolovatelných faktorů a vlivů. Určuje možné příležitosti pro rozvoj podniku a rizika, která by mohla rozvoj podniku ohrozit. Příležitosti a hrozby nemůže podnik zvýšit nebo snížit, může pouze ovlivnit jejich využití a dopad na fungování podniku. Správným využitím příležitostí může podnik upevnit svou pozici na trhu. V rámci analýzy vnějšího prostředí se podnik zaměřuje na nové technologie, demografické vlivy, kulturní faktory, změny v ekonomickém a legislativním prostředí a další (iPodnikatel, 2011; Vašítková, 2014, str. 38).

3.2 PEST analýza

PEST analýza je marketingovým nástrojem využívaným k popisu marketingového makroprostředí a jeho vlivu na činnost podniku. Kdy marketingové makroprostředí Jakubíková (2013, str. 100) chápe jako ty okolnosti, vlivy a situace, které nemohou být ovlivněny činností podniku nebo je podnik může ovlivnit jen obtížně. PEST analýza je souhrnem politicko-právních (P), ekonomických (E), sociálních (S) a technologických (T) faktorů ovlivňujících všechny subjekty na trhu. Analýza zahrnuje jen ty prvky makroprostředí, které bezprostředně ovlivňují činnost podniku a poptávku po jeho produktech. Nutnost analýzy prostředí podniku vychází z neustálé změny trhu (Karlíček, 2013, str. 35).

Politicko-právní faktory uměle ovlivňují poptávku po produktu, vycházejí z legislativy státu a dalších regulačních nástrojů. Do politicko-právního rámce se řadí daňová politika státu, sociální politika, ochrana spotřebitele, ochrana životního prostředí atd. Jedná se o politickou situaci na trhu, na kterém podnik realizuje svou činnost. Politicko-právní faktory vycházejí z politické stability a stability vlády, která je předpokladem pro stabilní legislativní rámec (Karlíček, 2013, str. 59; Jakubíková, 2013, str. 100).

Ekonomické faktory mohou mít vliv na konečnou cenu produktů. Jsou konkrétním vyjádřením daní, úrokových sazeb a cel. Sledují stabilitu měny a jsou ovlivněny řadou ukazatelů, mezi které patří vývoj HDP, inflace a míra nezaměstnanosti. Prostředí podnikům zajišťuje výrobní faktory a kapitál (Jakubíková, 2013, str. 100).

Sociální faktory odrážejí vývoj populace, jejich příjmy, majetek, vzdělání, životní styl, spotřební zvyky a kulturní hodnoty, které ovlivňují nákupní a spotřební chování zákazníků. Především demografické faktory, které jsou jejich součástí, jsou rozhodující pro vytvoření trhů a jejich strukturu. Sociální prostředí podnikům pomáhá určit potřeby a možnosti zákazníků i zaměstnanců (Vašítková, 2008, str. 58, 59; Jakubíková, 2013, str. 100).

Technologické faktory nebo také faktory inovační odrážejí technologické podmínky, které jsou určující pro působení podniku na trhu. Jedná se například o dostupnost internetu a celkový rozvoj informačních a komunikačních technologií. Podle Jakubíkové (2013, str. 101) je technologický pokrok pro podniky důležitý především proto, že jim umožňuje dosahovat lepších hospodářských výsledků a zvyšovat tak konkurenceschopnost.

3.3 Mystery shopping

Mystery shopping je kvalitativní metoda výzkumu, která původně sloužila k odhalování nepoctivých zaměstnanců a měla minimalizovat riziko krádeží ve finančních službách. Dnes je metoda orientovaná na měření kvality poskytovaných služeb, produktů a procesů a je využívána hlavně v oblasti pohostinství a hotelnictví. Mystery shopping zahrnuje několik fází, kdy ústřední postavou je tzv. mystery shopper (tajný host). Tajný host je vyškolenou osobou provádějící celé šetření a po dobu provádění mystery shoppingu se chová podle předem určených pravidel. Předstírá potenciálního zákazníka a dbá všech pokynů tak, aby jeho úloha nebyla odhalena (Vlčková, © 2003 - 2005).

První fází je příprava projektu. Jsou zde stanoveny cíle výzkumu, vymezeny náklady na průběh utajeného nákupu, připraveny podklady pro hodnocení a zároveň je mystery shopper obeznámen se scénářem a svou rolí. Ve druhé fázi probíhá samotný tajný nákup. Nejčastěji se odehrává přímo v místě provozovny. Další možností je kontakt pomocí telefonního hovoru nebo internetu (e-mailu, kontaktního formuláře na webu atd.), objednání produktu/služby. Při návštěvě se uplatňují další techniky sběru dat jako pozorování a dotazování. Následně mystery shopper podrobně vyplní hodnotící formulář. V další fázi dochází k vyhodnocení formuláře a vypracování podrobné zprávy. Ta je doplněna o návrhy na zlepšení. Poslední fáze zahrnuje prezentaci výsledků zadavateli (Vlčková, © 2003 - 2005).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Společnost VIDA – sociální služby s.r.o. byla založena 26. srpna 2014. Sídlo společnosti se nachází v Lipníku nad Bečvou v okrese Přerov, kde také působí. Lipník nad Bečvou je starobylé kovářské město nacházející se v Moravské bráně, která nabízí řadu zajímavých možností pro místní obyvatele i návštěvníky. Město je také jednou ze dvou městských památkových rezervací v Olomouckém kraji (Oficiální stránky města Lipník nad Bečvou, 2014).

Hlavní činností společnosti VIDA – sociální služby s.r.o. je poskytování sociálních služeb seniorům a zdravotně postiženým v Lipenském mikroregionu. Cílovou skupinou jsou tedy senioři nad 60 let a zdravotně postižení, kteří vyžadují částečnou nebo ucelenou péči. V listopadu 2015 společnost VIDA – sociální služby s.r.o. rozšiřuje svoji činnost a zřizuje kuchyňský provoz s restaurací založený na principech sociálního podnikání, což odpovídá programu MAS Moravská brána. Kuchyňský provoz je zaměřen na zdravou kuchyni a přípravu převážně dietních jídel. Nabídka je zaměřena hlavně na bezlepkovou dietu a dietu pro diabetiky. Nabídka lze ale upravit a přizpůsobit potřebám zákazníka. Připravená jídla jsou rozvážena seniorům a zdravotně postiženým přímo do domácnosti nebo je možné využít společného stravování v restauraci Nadsklepí (VIDA, sociální služby, s.r.o., © 2015).

4.1 Uplatnění principů sociálního podnikání ve společnosti VIDA

Společnost VIDA – sociální služby s.r.o. se veřejně hlásí k principům sociálního podnikání, je registrována na webu Českého sociálního podnikání a běžně užívá název VIDA – sociální služby, s.r.o. – Sociální podnik, případně s dodatkem „Zdravá kuchyně“ (VIDA, sociální služby, s.r.o., © 2015).

Ekonomický prospěch společnost naplňuje prostřednictvím provozovaných aktivit, které prospívají znevýhodněným skupinám osob a přispívají k tvorbě zisku, který je minimálně z 51 % investován do dalšího rozvoje společnosti. Na rozdělování zisku se podílí zaměstnanci z cílových skupin. Hospodaření podniku má být vedeno tak, aby bylo dosaženo dlouhodobé stability. Zisk bude v nejbližších letech použit pro rozšíření služeb, které se budou prolínat se sociálními službami a budou zkvalitňovat životy osob využívajících tyto služby (interní zdroj).

Společnost VIDA – sociální služby s.r.o. se zavazuje k zaměstnávání minimálně 60 % osob z cílové skupiny z celkového počtu zaměstnanců. Cílovou skupinou společnosti jsou dlouhodobě nezaměstnaní nad dva roky, zdravotně postižení, mladí lidé, ženy po mateřské dovolené a lidé nad 50 let. Vedení společnosti se ale nebrání ani jiným znevýhodněným skupinám. Společnost v současné době zaměstnává 12 zaměstnanců, 5 z nich vykonává osobní asistenci, zbývajících 7 zaměstnanců obstarává chod restaurace Nadsklepi. Zaměstnanci se podílejí na rozvoji společnosti. Jsou jim pravidelně poskytovány informace o hospodaření, které jsou s nimi konzultovány na poradách. A průběžně se do řízení podniku zapracovávají jejich připomínky k chodu a činnostem společnosti (interní zdroj).

Společnost VIDA – sociální služby s.r.o. se v rámci environmentálního prospěchu zaměřuje na lokální – místní princip. Společnost upřednostňuje místní obchodníky a zemědělce, podporuje rozvoj podnikání v Lipníku nad Bečvou a napomáhá tak k jeho rozvoji stejně jako k rozvoji příměstských částí. Suroviny jako mléko nebo maso jsou výhradně produktem místních zemědělců. Produkce vlastních výrobků je k životnímu prostředí téměř neutrální. Odpad vyprodukovaný při zpracování surovin je tříděn a odvážen Technickými službami města (interní zdroj).

4.1.1 Výběr cílové skupiny

Podíl nezaměstnaných osob nahrazující míru registrované nezaměstnanosti vyjadřuje podíl dosažitelných uchazečů o zaměstnání ve věku od 15 do 64 let. Ukazatel za měsíc březen 2016 v okrese Přerov činí 7,7 %. Město Lipník nad Bečvou tento průměr přesahuje a ukazatel dosahuje 7,9 %. Lidé ucházející se o práci ve věku nad 50 let tvoří nejpočetnější skupinu evidovaných na úřadech práce a v posledních letech se jejich podíl zvyšuje. Okres Přerov eviduje celkem 7021 nezaměstnaných osob. Početnou skupinu tvoří právě osoby ve věkové kategorii 50 let a více. Počet osob v této kategorii představuje zhruba 34 %, celkově tedy 2350 osob. Nejrizikovější skupinou uchazečů se pak stává skupina 55 – 59 let, kterou v okrese Přerov tvoří 1044 osob. Z celkového počtu evidovaných je 2513 uchazečů evidováno déle než 24 měsíců. Ti postupně ztrácí pracovní návyky a jejich začlenění zpátky do pracovního života je obtížnější. Obtížněji se mohou začleňovat i osoby po mateřské nebo rodičovské dovolené a osoby pečující o dítě do 15 let. V okrese Přerov je na úřadě práce registrováno 424 uchazečů po mateřské nebo rodičovské dovolené, z toho 407 žen (Integrovaný portál MPSV, 2016).

Cílové skupiny společnosti VIDA – sociální služby s.r.o. odpovídají podnikatelským potřebám i struktuře uchazečů o zaměstnání evidovaných úřadem práce. Sociální podnik vytváří pracovní příležitosti pro takto znevýhodněné osoby. Osoby nad 50 let mohou být na trhu práce znevýhodněny například kvůli fyzickým limitům spojeným s věkem nebo chybějícím dovednostem. Restaurace Nadsklepí nabízí těmto znevýhodněným osobám zařazení do pracovního života, které jim napomáhá uspokojovat vlastní potřeby. Zařazení do pracovního života osobám přináší stabilizaci i v životě osobním. Kromě pravidelného příjmu jim začlenění pomáhá opět získat pravidelné pracovní návyky, vytvářet nové společenské vztahy a zvyšovat pracovní a osobní sebevědomí. Navíc v rámci sociálního podniku se zaměstnanci spolupodílejí na tvorbě nových hodnot a vlastním rozvoji (interní zdroj).

5 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU A KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ POMOCÍ METODY MYSTERY SHOPPINGU

Analýza pomocí mystery shoppingu byla rozčleněna do 3 kroků. V prvním kroku se vybírala konkurenční zařízení, kritéria pro hodnocení a bylo nastaveno bodové hodnocení. Poté byl proveden tajný nákup ve vybraných restauracích a na základě pozorování a sesbíraných dat bylo provedeno vyhodnocení služeb poskytovaných jednotlivými restauracemi a jejich marketingového mixu.

V Lipníku nad Bečvou je celkem 8 restaurací nebo provozů nabízející stravovací služby. Pro zpracování analýzy byla vybrána tato konkurenční zařízení: restaurace U Zámecké zahrady, Restaurant – Pivovar Lipník a restaurace U Marka. Restaurace se nacházejí v blízkosti restaurace Nadsklepí a jsou díky svému umístění přímými konkurenty restaurace. Tajný nákup byl uskutečněn i v restauraci Nadsklepí.

Hodnotící formulář, který je přílohou P I: Hodnotící formulář, byl rozčleněn do 6 skupin podle prvků marketingového mixu tak, aby komparace restaurací byla co možná nejefektivnější. Procesy během mystery shoppingu nebyly zkoumány, protože jsou většinou běžnému zákazníkovi skryty. Celkově formulář obsahuje 39 otázek. Bodové hodnocení bylo nastaveno na stupnici 1 – 5 bodů, kdy 5 bodů vyjadřuje nejlepší možný výsledek a souhlas s daným tvrzením. V případě, že byla posuzována doba čekání nebo rychlost obsluhy, byly body udělovány následovně:

- 0 – 2 minuty včetně: 5 bodů
- 2 – 4 minuty: 4 body
- 4 – 6 minut: 3 body
- 6 – 8 minut: 2 body
- 8 a více: 1 bod.

Kritérium č. 8 u distribuce „otevírací doba provozovny“ není bodováno a kritéria č. 1, 2, 4 u prvku cena nebyla posuzována podle výše uvedeného, ale byla seřazena od 1 do 4 podle skutečně zjištěných cen, kdy 4 body představují nejlepší výsledek, tedy cenu nejnižší. Stejně tak je hodnoceno kritérium č. 6 „vzdálenost od vlakového nádraží“.

Tajný nákup se uskutečnil ve dvou dnech, kdy pokaždé byly navštíveny dvě restaurace. Restaurace Nadsklepí a restaurace U Zámecké zahrady byly šetření podrobeny 1. dubna 2016, Restaurant – Pivovar Lipník a restaurace U Marka potom 5. dubna 2016.

5.1 Produkt

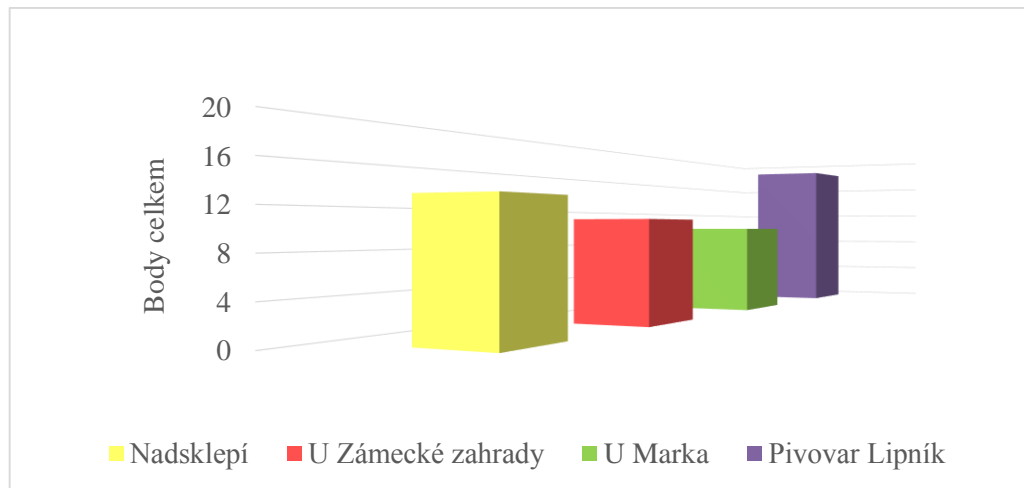
Restaurace Nadsklepí se zaměřuje na přípravu speciální dietní stravy a obědových menu pro diabetiky a osoby dodržující zásady bezlepkové diety. Na přípravu jídel dohlíží nutriční specialista. Jídlo může být upraveno potřebám zákazníka a jeho dietnímu režimu. Prostřednictvím webového formuláře na stránkách www.nadsklepi-lipnik.cz může zákazník vyjádřit svou představu o vlastním obědovém menu. K hlavní nabídce služeb patří rozvoz jídla do domácností, školek nebo jiných zařízení. Služba je poskytována i přímo v restauraci (VIDA, sociální služby, s.r.o., © 2015).

Vedlejší službou je pronájem přilehlého salonku. Ten lze využít pro pořádání svatebních hostin, oslav a školících akcí. Personál restaurace se postará o výzdobu a přípravu sváteční tabule. S ohledem na zákaznické požadavky je restaurace schopna zajistit i další doprovodné služby. V salonku je k dispozici dataprojektor a plátno, v celé restauraci je také zajištěn přístup k internetu (interní zdroj).

Do budoucna plánuje společnost VIDA - sociální služby s.r.o. rozšířit nabídku služeb o vlastní školící akce zaměřené na témata týkající se sociálních služeb. Školící akce budou vedeny ředitelkou společnosti. Na základě výsledků vlastního šetření společnosti bude nabídka dále rozšířena o krabičkovou dietu. Jedná se o vyváženou celodenní stravu potřebnou k redukci váhy. O krabičkovou dietu má podle výsledků šetření zájem 60 % dotazovaných (interní zdroj).

5.1.1 Hodnocení produktu v konkurenčním prostředí pomocí mystery shoppingu

Hodnocení produktu (služby) bylo prováděno podle 4 kritérií uvedených v tabulce 4. Dohromady mohlo zařízení nasbírat 20 bodů, celkově dosažené výsledky jsou uvedeny níže na obrázku 2. Nejlépe se umístila restaurace Restaurant – Pivovar Lipník. Během tajného nákupu se restauraci podařilo získat 18 bodů. Tři kritéria byla restaurací splněna stoprocentně. Druhé místo patří restauraci Nadsklepí se 13 body, kdy ztrácí především na kritériu č. 2. Výsledek restaurace U Zámecké zahrady a restaurace U Marka se liší pouze o 1 bod. U třech kritérií dosahovaly stejného výsledku, rozhodujícím byla nabídka specialit v restauraci U Zámecké zahrady.



Obr. 2 Celkový počet získaných bodů za produkt (vlastní zpracování)

Kritérium č. 1 bylo plně splněno restaurací Nadsklepí a restaurací Restaurant – Pivovar Lipník. Hodnocen byl první dojem z podávaného nápoje (vzhledová stránka) a chuť. Objednaným nápojem bylo latte macchiato. Restaurace U Marka daný nápoj neposkytuje, proto byl nahrazen espressem s mlékem. Samotný nápoj splňoval představy běžného zákazníka, první dojem ale kazil porcelán, ve kterém byl podáván. Hrnek neladil společně s podšálkem, proto bylo bodové hodnocení sníženo. Kritérium č. 2 „dojem z objednaného pokrmu“ bylo posuzováno ze stejných hledisek jako kritérium č. 1. Objednána byla pouze polévka. K maximálnímu výsledku se dopracovala jen restaurace Restaurant – Pivovar Lipník. Nejhuře se umístila restaurace Nadsklepí. Servírování je vnímáno velmi kladně. Česneková chuť polévky je ale příliš výrazná, množství některých surovin polévce škodí. Servírování v restauraci U Marka působí neprofesionálně, chuť je ale vyvážená. V restauraci U Zámecké zahrady je servírování průměrné, stejně tak chuť.

Třetí kritérium bylo dále členěno podle nabízených služeb. Připojení k internetu se nachází ve všech zmiňovaných restauracích a je zabezpečeno heslem mimo připojení v Restaurant – Pivovar Lipník. Dětský koutek nebo dětské hřiště v určité formě nabízí všechny restaurace kromě restaurace U Marka. Ve všech zařízeních chybí možnost hlídání dětí. Každá z restaurací nabízí i další doplňkové služby (pronájem salonku, šatna, úschova). Zajímavou doplňkovou službou restaurace Restaurant – Pivovar Lipník je prohlídka pivovaru, ta je ale možná jen po předchozí domluvě. V Pivovaru Lipník a v restauraci Nadsklepí jsou volně k dispozici noviny a časopisy ke čtení. Speciality restaurace jsou uváděny v jídelním lístku pouze v restauraci U Zámecké zahrady, stejná jídla se ale objevují i v jídelních lístcích zkoumaných subjektů. Za největší specialitu se v Restaurant – Pivovar Lipník považuje lipnické pivo Svatovar.

Tab. 4 Výsledky šetření pro jednotlivá kritéria – produkt (vlastní zpracování)

Kritérium	Nadsklepí	U Zámecké zahrady	U Marka	Pivovar Lipník
	Přidělené body			
1. Dojem z objednaného nápoje	5	3	3	5
2. Dojem z objednaného pokrmu	2	3	3	5
3. Restaurace nabízí další doprovodné služby	5	3	3	5
4. Speciality restaurace	1	2	1	3

5.2 Cena

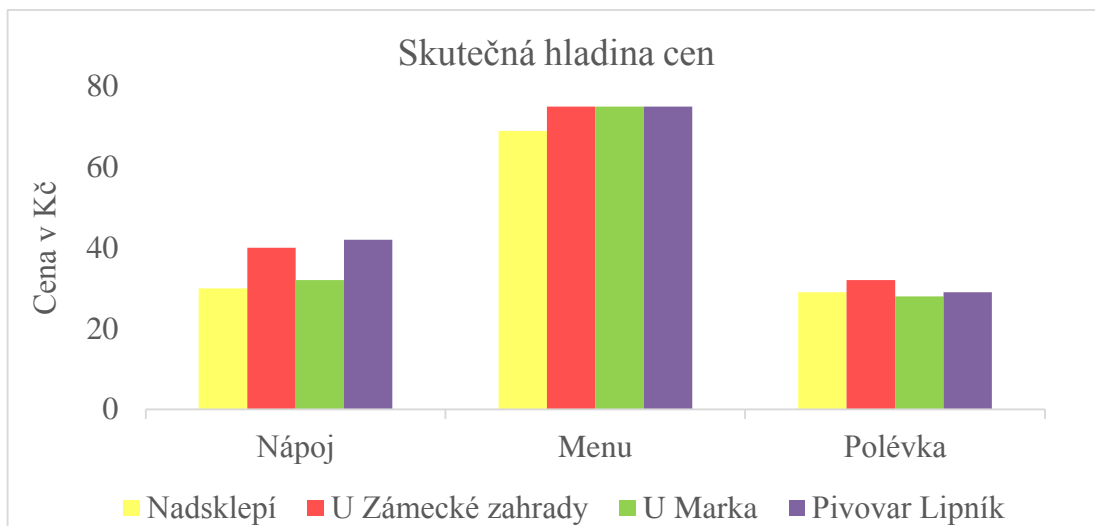
Společnost VIDA – sociální služby s.r.o. vychází při stanovování cen z vlastních potřeb a cílů. Chod společnosti stejně tak restaurace Nadsklepí musí být životaschopný, zajišťovat potřebný zisk a podporovat dlouhodobou stabilitu podniku. Při stanovování cen se využívá nákladově orientovaná metoda. Společnost vychází ze svých nákladů a k těm připočítává přírůstek ve výši 15 % nebo 21 %. Rozvoz jídla není kalkulován zvlášť, tvoří součást služby.

5.2.1 Hodnocení ceny v konkurenčním prostředí pomocí mystery shoppingu

Cena byla posuzována podle skutečného rozpětí cen za objednané položky. V tabulce 5 lze vidět vyhodnocení tajného nákupu a řazení podle výše cen. Graf pod textem (obr. 3) potom ukazuje skutečnou výši cen. Cena denního menu se nacházela v určitém cenovém rozpětí, při hodnocení byla vybrána nejnižší cena, za kterou lze denní menu pořídit. Rozpětí cen je následující:

- restaurace Nadsklepí: 69 Kč nebo 75 Kč podle gramáže masa,
- restaurace U Zámecké zahrady: od 75 Kč do 115 Kč,
- Restaurant – Pivovar Lipník: jednotná cena 75 Kč,
- restaurace U Marka: jednotná cena 75 Kč.

Ceny v restauraci Nadsklepí jsou dvakrát vyhodnoceny jako nejnižší, celkem získává 16 bodů a na celkovém počtu ztrácí pouze 1 bod. V konečném součtu se nejlevněji najíme právě v restauraci Nadsklepí, denní menu a latte macchiato vyjde na 99 Kč, druhé místo za nejnižší ceny zaujímá restaurace U Marka, za stejnou objednávku by zákazník uhradil 107 Kč. Při využití služeb restaurace Nadsklepí může zákazník utratit o 18 Kč méně než při využití služeb Restaurant – Pivovar Lipník.



Obr. 3 Srovnání skutečné hladiny cen v restauracích (vlastní zpracování)

Při porovnání ceny a dosaženého bodového ohodnocení za produkt si nejlépe vede Pivovar Lipník a restaurace Nadsklepí. Cena polévky je v Restaurantu - Pivovaru Lipník sice nepatrně vyšší než cena U Marka, zato ale dosahuje plného počtu bodů v hodnocení za produkt. Plným počtem bodů byl nápoj hodnocený v restauraci Nadsklepí a v Restaurantu - Pivovaru Lipník, dojem z produktu byl na srovnatelné úrovni, cenově ale restaurace Nadsklepí předčila Restaurant – Pivovar Lipník, za stejný nápoj zaplatí zákazník Nadsklepí o 12 Kč méně. Možnost placení kartou nebo stravenkami nabízí všechny subjekty. V restauraci restaurant – Pivovar Lipník nejsou informace o placení kartou a v restauraci U Zámecké zahrady je placení kartou omezeno částkou 200 Kč.

Tab. 5 Výsledky šetření pro jednotlivá kritéria – cena (vlastní zpracování)

Kritérium	Nadsklepí	U Zámecké zahrady	U Marka	Pivovar Lipník
	Přidělené body			
1. Cena objednaného nápoje	4	2	3	1
2. Cena denního menu	4	1	3	3
3. Možnost placení kartou/stravenkami	5	4	5	4
4. Cena objednané polévky	3	1	4	3

5.3 Distribuce

Restaurace Nadsklepí se nachází v centru Lipníka nad Bečvou v ulici Novosady v blízkosti náměstí T. G. Masaryka, městských hradeb, Zámku Lipník nad Bečvou a dalších kulturních památek. Umístění restaurace zajišťuje dostupnost širokému okruhu zákazníků.

Služba je zákazníkům poskytována přímou cestou 7 dní v týdnu. Provoz kuchyně je omezen v pátek, sobotu a neděli, tehdy začíná od 11:00 hodin a končí se zavírací dobou restaurace (tab. 7). Restaurace k rozvozu jídla využívá přímou distribuční cestu. Jídla jsou přepravována vlastním automobilem do domácností klientů v rámci osobní asistence nebo jiným zákazníkům jako samostatná služba (VIDA, sociální služby, s.r.o., © 2015).

5.3.1 Hodnocení distribuce v rámci mystery shoppingu

Hodnotící formulář obsahoval 8 kritérií uvedených v příloze P I: Hodnotící formulář, podle kterých byla distribuce klasifikována. Celkově mohlo zařízení nasbírat 34 bodů. V tabulce 6 je uveden celkový počet bodů, který se restauracím podařilo získat. Nejlépe byla hodnocena restaurace Nadsklepí, za největšího konkurenta v rámci distribuce se může považovat restaurace U Marka. Kritéria zaměřená na rychlost obsluhy splňovala nejlépe. Průměrná rychlost obsluhy je 1 minuta a celkovým čekáním na vyřízení objednávky zákazník strávil 4 minuty z návštěvy trvající 42 minut. Naopak nejdéle se čekalo v restauraci U Zámecké zahrady, tajný nákup probíhal od 12:25 do 13:40, tedy 75 minut, a čekáním se strávilo téměř 35 % času, přestože na daný prostor byl počet personálu dostačující.

Tab. 6 Celkové výsledky šetření – distribuce (vlastní zpracování)

Kategorie	Nadsklepí	U Zámecké zahrady	U Marka	Pivovar Lipník
	Celkové hodnocení			
1. Celkový počet nasbíraných bodů	29	27,5	28	20,5
2. Celková doba strávená čekáním (v min.)	7,5	25,75	4	11
3. Průměrná rychlost obsluhy (v min.)	1,5	5,15	1	2,75

Vlastním parkovištěm disponují pouze restaurace U Zámecké zahrady a Restaurant – Pivovar Lipník. V blízkosti restaurací lze ale zaparkovat bez problému. Dostupnost z hlediska vzdálenosti od vlakového nádraží je srovnatelná. Rozdíl v trvání cesty mezi nejbližší (restaurace U Zámecké zahrady) a nejevzdálenější restaurací (Restaurant – Pivovar Lipník) činí 5 minut. Rozvoz jídla mimo restauraci Nadsklepí nabízí z uvedených pouze restaurace U Zámecké zahrady, vybrat si zákazník může z nabídky minutek a pizzy.

Nebodovaným kritériem tajného nákupu byla otevírací doba podniku. Je odrazem dostupnosti služby zákazníkovi a může ovlivnit návštěvnost daného zařízení. Konkurenční

podniky restaurace Nadsklepí mají prodlouženou pracovní dobu v pátek a sobotu. Restaurace se tak může připravovat o cenné zákazníky i o tržby. Restaurace U Zámecké zahrady je týdně otevřena o 4,5 hodiny déle.

Tab. 7 Otevírací doba zkoumaných restaurací (Menička.cz, © 2016)

Nadsklepí		U Zámecké zahrady	
PO – ČT, NE	10:00 – 22:00 hod.	PO – ČT, NE	10:00 – 22:30 hod.
PÁ + SO	10:00 – 22:00 hod.	PÁ + SO	10:00 – 23:00 hod.
U Marka		Restaurant – Pivovar Lipník	
PO – ČT, NE	10:00 – 22:00 hod.	PO – ČT, NE	10:30 – 22:00 hod.
PÁ + SO	10:00 – 24:00 hod.	PÁ + SO	10:30 – 23:30 hod.

5.4 Marketingová komunikace

Restaurace Nadsklepí k oslovení zákazníků využívá osobní i neosobní formu komunikace. Je důležité, aby společnost byla zákazníky vnímána kladně a aby podporovali cíle podniku. Stěžejním nástrojem k dosažení takového postoje zákazníků je osobní prodej. K osobnímu prodeji služeb dochází přímo v restauraci při poskytování služby. Obsluha restaurace zastává významnou roli v distribuci služby, očekává se tedy, že bude vždy milá, usměvavá a ochotná vyhovět požadavkům zákazníka. Výhodou je, že obsluha může okamžitě reagovat na dotazy a přání zákazníka, a může tak podat zákazníkovi potřebné informace, zvrátit jeho postoj ke společnosti a zvýšit odbyt služeb. Hodnocení obsluhy i služeb může zákazník zanechat v knize stížností a přání umístěné v restauraci.

Významným nástrojem komunikace je organizace různých společenských akcí. Restaurace pořádá mezigenerační setkávání, oslavy různých svátků, promítání sportovních utkání a další. Cílem je zvýšit návštěvnost restaurace a podpořit společenský život znevýhodněných skupin i dětí ve městě. K prezentaci pořádaných akcí využívá reklamu v Lipenských listech a výlep reklamních plakátů na reklamních tabulích ve městě. Zákazníkům jsou reklamní letáčky vhazovány přímo do schránky. Při pořádání společenských akcí dále podporuje odbyt produktu prostřednictvím různých slevových akcí. Dlouhodobě zvyhodňuje odbyt denního menu, k tomu je zdarma podávána káva a nápoj.

Hlavním zdrojem informací jsou webové stránky www.nadsklepi-lipnik.cz, nebo www.vidads.cz. Stránky restaurace poskytují potřebné informace o provozu, poskytovaných službách a pořádaných akcích. Součástí je i aktuální jídelní lístek restaurace a rezervační formulář. Navíc je odběratelem služeb portálu menicka.cz. Dále využívá sociální síť Facebook, která zajišťuje rychlou interakci se zákazníkem. Pomocí profilu může zákazník službu hodnotit a restaurace získává potřebnou zpětnou vazbu.

5.4.1 Hodnocení marketingové komunikace v rámci mystery shoppingu

Hodnocení marketingové komunikace probíhalo ve dvou částech. V první řadě byla vyhodnocena kritéria, která mohla být sledována v době tajného nákupu, jedná se o kritéria 1 – 5. Druhá část je zaměřena na webové stránky restaurací, ty byly zkoumány dodatečně. Maximální počet bodů, který restaurace mohla získat, činil 35 bodů. Takového hodnocení ale nedosáhla žádná z restaurací a v souhrnu je marketingová komunikace jejich nejslabším článkem. Nejlépe byl hodnocen Restaurant – Pivovar Lipník, ten svým výsledkem dosáhl necelých 60 % z celku (20 bodů). Nejvyšší podíl na konečných výsledcích má nepřímá komunikace.

Tab. 8 Výsledky šetření pro jednotlivá kritéria – marketingová komunikace (vlastní zpracování)

Kritérium	Nadsklepi	U Zámecké zahrady	U Marka	Pivovar Lipník
	Přidělené body			
1 Vstup do restaurace je přehledný	3	5	4	5
2 Poutací tabule je čitelná a dobře viditelná	2	5	5	5
3 Jídelní lístek působí přehledně	3	2	3	2
4 V provozovně jsou k dispozici letáky o nadcházejících akcích?	4	1	1	1
5 Personál Vás upozornil na probíhající slevové akce?	1	1	1	1
6 Webové stránky jsou přehledné a poskytují potřebné informace	4	2	1	3
7 Webové stránky jsou atraktivní	2	3	1	3
Body celkem	19	19	16	20

Upozornění na probíhající slevové akce nebo jinak zvýhodněnou nabídku služeb obsluhou nebylo zákazníkovi poskytnuto ani v jedné z restaurací, přestože takové akce v podniku probíhaly. Na probíhající akce upozorňovaly především poutací tabule. Společenské nebo kulturní akce v konkurenčních podnicích v době sbírání dat nebyly naplánovány, letáky upozorňující na takové akce se vyskytovaly jen v restauraci Nadsklepí. Ty byly vylepeny na oknech a rozprostřeny na stolcích v odbytové části restaurace.

Důležitým prostředkem pro komunikaci se zákazníky jsou webové stránky podniku, u těch se hodnocení zaměřovalo na přehlednost, jednoduché ovládání, atraktivitu a zejména na to, jestli zde zákazník nalezne potřebné informace.

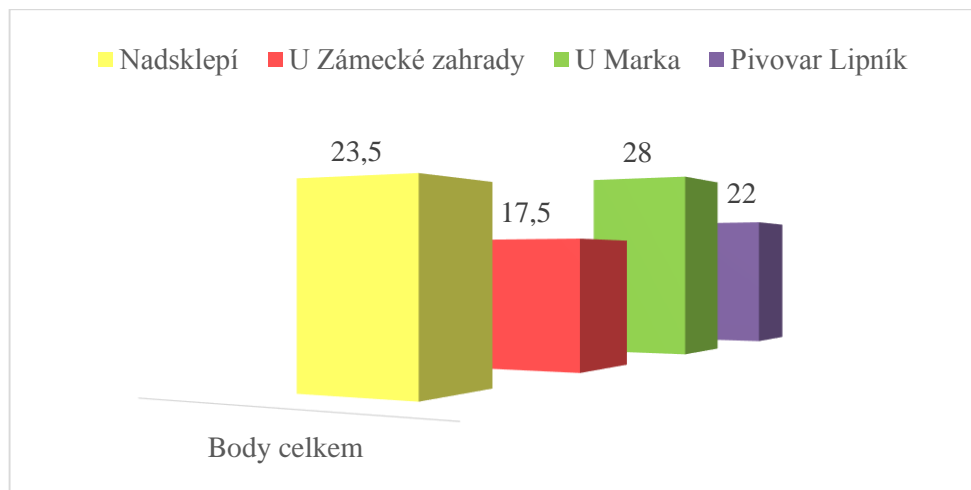
Webové stránky restaurace Nadsklepí jsou přehledné a také jednoduché na ovládání, stránky společnosti VIDA navíc nabízejí zjednodušenou verzi pro seniory. Pro zákazníka je zde připravena většina potřebných informací. Na první pohled ale působí neprofesionálně a nesou řadu nedostatků, celkem jsou hodnoceny 6 body z 10. Stránky restaurace U Zámecké zahrady naopak mají poměrně příjemný jednoduchý vzhled, bohužel zde ale zákazník nenalezne potřebné informace, navíc odkazují na jiné stránky, které potřebné informace dostatečně nedoplňují. Poměrně přehledně a originálně jsou pojaty stránky Pivovaru Lipník. Nejmenší důraz na komunikaci prostřednictvím vlastních stránek klade restaurace U Marka, stránky nejsou dostatečně jako nástroj využívány. Stránky restaurace jsou jednoduché, ale informace o otevírací době, cenách nebo aktuálním menu zde zákazník nenalezne. Všechny restaurace jsou registrovány na portálu menicka.cz, kde jsou kontakty, informace o otevírací době, možnostech placení a další informace vhodně doplněny.

5.5 Lidé

Společnost VIDA – sociální služby s.r.o. zaměstnává celkem 12 osob. Kontaktním pracovníkem a odpovědnou vedoucí je ředitelka společnosti. Chod restaurace obstarává 7 z nich. Z cílových skupin 2 absolventi, 2 ženy po mateřské dovolené a 2 osoby po dosažení věkové hranice 50 let. Na úřadě práce bylo registrováno 5 z nich. V přímém kontaktu se zákazníky je obsluha, kterou tvoří žena po mateřské dovolené v roli servírky a muž po dosažení hranice 50 let v roli vrchního číšníka. V případě potřeby jsou restauraci k dispozici další dvě servírky z cílových skupin vykonávající práci mimo pracovní poměr. Na přípravě jídel se podílí 2 kuchaři, 2 pomocní kuchaři a nutriční specialista.

5.5.1 Hodnocení prvku prostřednictvím mystery shoppingu

Hodnocení 5. prvku marketingového mixu bylo rozděleno do 7 kritérií uvedených v příloze P I. Většina z nich byla zaměřena na ochotu personálu a péči o hosta od uvítání po rozloučení. Maximálně mohla restaurace za tento prvek získat 35 bodů. V případě, kdy byl tajný host obsluhován různými obsluhujícími, byl každý z nich hodnocen individuálně a výsledek byl stanoven průměrem.



Obr. 4 Celkový počet získaných bodů za prvek „lidé“ (vlastní zpracování)

Za nejpřívětivější a nejlépe sehanou obsluhu byla vyhodnocena obsluha v restauraci U Marka, v celkovém hodnocení získala 28 bodů, čímž dosáhla 80 % výsledku. Obsluha U Marka byla jedinou, která své zákazníky přivítala pozdravem již při vstupu do restaurace a poté znovu u stolu. U hostů byla oblíbenost obsluhy viditelná. Ochotná a příjemně naladěná byla obsluha po celou dobu návštěvy.

V restauraci Nadsklepí byly výrazné rozdíly mezi jednotlivými servírkami, i proto je restaurace v celkovém hodnocení až na 2. místě. První z nich působila na začátku návštěvy nepřipraveně a nevěnovala příliš pozornosti dění v restauraci, v případě, kdy byla o něco požádána, působila ochotně a vstřícně. Její nejisté chování se zmírnilo s příchodem druhé servírky. Za 3. kritérium „obsluha byla příjemná a ochotná“ získali průměrem 4 body, za pozdrav 3,5 bodu. Nevyváženě působí chování obsluhy i v restauraci U Zámecké zahrady.

Doporučení jiného produktu obsluhou neproběhlo v žádné z restaurací kromě restaurace U Marka, to ale bylo způsobeno tím, že restaurace neměla daný nápoj v nabídce. Maximálního hodnocení při rozloučení nedosáhla žádná z restaurací, v restauraci U Zámecké zahrady se obsluha se zákazníkem nerozloučila. V žádné z restaurací nebyl zákazník vybídnut k další návštěvě.

5.6 Materiální prostředí

Interiér restaurace je rozdělen na hlavní odbytovou část a salonek. V hlavní odbytové části se nachází 7 stolů a 2 barové stolky, v salonku je stolů 10. Celková kapacita restaurace je 70 míst. Interiér restaurace působí příjemně, kombinuje neutrální barvy, převážně tmavé dřevo a tmavé čalounění židlí se světlými přírodními odstíny stolů a stěn. Stěny hlavní odbytové části jsou navíc doplněny tmavým dřevěným obkladem. Světlé tóny přinášejí pocit prostornosti restaurace. Hnědé odstíny by měly v člověku vyvolávat klid a navozovat intimní atmosféru. Za barem a hlavní odbytovou částí restaurace se nachází kuchyně. Vedle barové části se nachází dveře vedoucí k toaletám a dalšímu únikovému východu restaurace. K restauraci dále náleží sklepní část využívaná jako sklad surovin a zahrádka sloužící hostům k posezení za příznivého počasí.



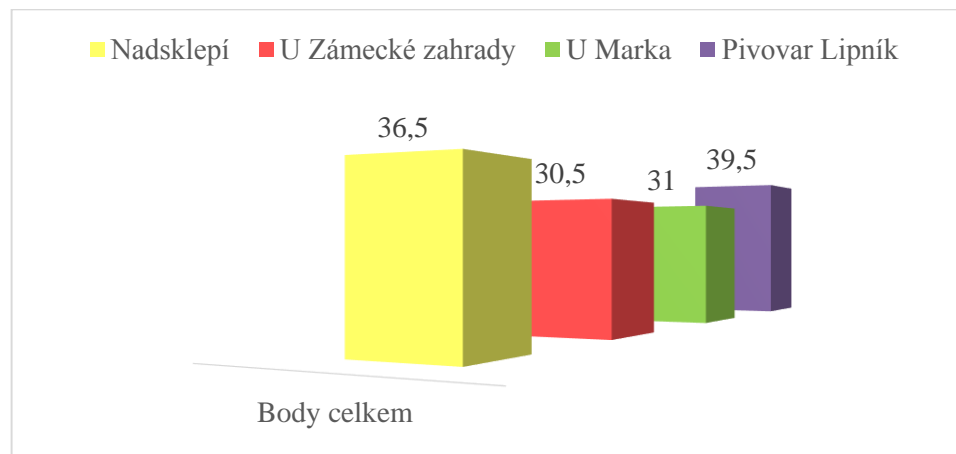
Obr. 5 Interiér restaurace Nadsklepi – odbytová část a salonek (Menička.cz, © 2016; VIDA, sociální služby, s.r.o., © 2015)

5.6.1 Hodnocení materiálního prostředí v konkurenčním prostředí

Při hodnocení materiálního prostředí byly pozorovány 3 větší kategorie, a to čistota místa, vzhled personálu a celková atmosféra místa. Dále byl posuzován vzhled a náležitosti účtenky, oddělení kuřáckého a nekuřáckého prostoru, přehledné značení v restauraci a venkovní posezení restaurace. Prvek materiálního prostředí je nejrozsáhlejší částí hodnotícího formuláře a lze za něj získat až 45 bodů.

Nejlépe podle počtu získaných bodů materiální prostředí dokáže využít restaurace Restaurant – Pivovar Lipník, její interiér je zasazen do období na přelomu 19. a 20. století. V hlavních kategoriích získala nejvyšší počet bodů. Interiér působí čistě a příjemně, o čistotu stolů se průběžně stará obsluhující personál. Interiér je vybaven tmavým

dřevěným nábytkem v kombinaci se světlými tóny růžové a meruňkové barvy. Celkovou atmosféru místa dotváří vhodně zvolená hudba a dostatek denního světla.



Obr. 6 Celkový počet získaných bodů – materiální prostředí (vlastní zpracování)

V kategorii čistota místa zbývající restaurace získaly stejný počet bodů, tedy 8. Bodové hodnocení bylo sníženo především kvůli nedostatečné čistotě stolů. V restauraci Nadsklepí byly stoly umazané již na počátku návštěvy, která začínala s otevírací dobou, i to svědčilo o nepřipravenosti obsluhy. V restauraci U Zámecké zahrady a v restauraci U Marka se jednalo převážně o znečištěné ubrusy. Celková atmosféra místa byla posuzována podle celkové čistoty a uspořádanosti místa, hlučnosti, příjemného osvětlení a příjemné, vhodně zvolené hudby. Nejnižší bodové hodnocení získala restaurace U Marka, interiér restaurace je nejednotný bez zjevného konceptu. Interiér restaurace Nadsklepí je příjemný, prostorný, čistý a dostatečně osvětlený. Bodové hodnocení bylo sníženo kvůli nepříjemnému tichu, které mělo nepříznivý vliv na komfort zákazníka.

V restauracích není prostor rozdělen na nekuřáckou a kuřáckou část, restaurace jsou v tomto ohledu vyhraněné. Pivovar Lipník a restaurace Nadsklepí jsou zcela nekuřáckým prostorem. Restaurace U Marka a restaurace U Zámecké zahrady zase prostorem kuřáckým s omezením během výdeje obědů, tedy od 11:00 do 14:00 hod. Účtenky jako součást periferního prostředí obsahovaly potřebné informace a vzhledově byly hodnoceny na srovnatelné úrovni, tedy 4 body. V restauraci U Marka nebyla účtenka vystavena. Vhodné značení využívá restaurace U Marka a Pivovar Lipník. To je viditelné ihned při vstupu do restaurace. V Pivovaru Lipník jsou ale nálepky označující toalety částečně stržené. U Zámecké zahrady je nutné projít částí restaurace, aby bylo značení viditelné. Restaurace Nadsklepí využívá drobnější nápisy, které musí zákazník vyhledávat, přesto je

označení dostatečné. Venkovní posezení restaurace Nadsklepí a U Zámecké zahrady během mystery shoppingu nebylo možné posoudit kvůli nepříznivému počasí, obě restaurace ale takové posezení nabízejí. Restaurant – Pivovar Lipník nabízí posezení před i za restaurací. Zahrádka ale nebyla obsluhována.

Tab. 9 Získané body podle hlavních kategorií – materiální prostředí (vlastní zpracování)

Hlavní kategorie	Nadsklepí	U Zámecké zahrady	U Marka	Pivovar Lipník
	Bodové hodnocení			
1. Vzhled personálu	8	5	7	8
2. Čistota místa	8	8	8	10
3. Celková atmosféra místa	3,5	3,5	3	4,5

5.7 Celkové vyhodnocení výsledků šetření a marketingového mixu

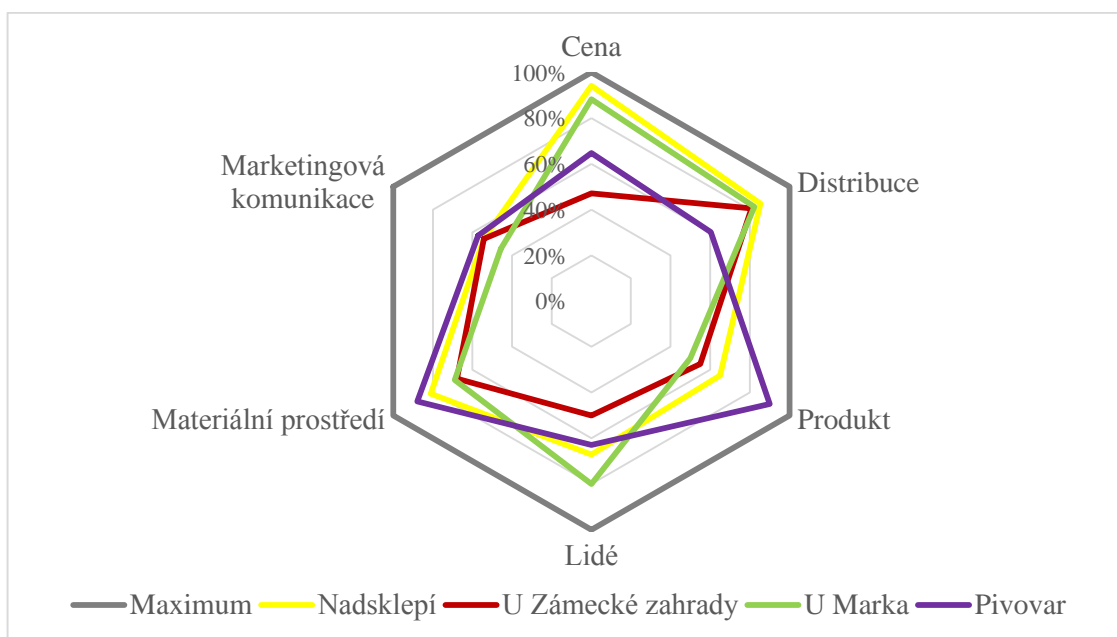
Souhrnné výsledky mystery shoppingu jsou uvedeny v tabulce 10, během tajného nákupu mohlo být restauracím uděleno až 186 bodů. Ani jedna z restaurací plněním nespada pod hranici 60 %. Marketingový mix má podle hodnocených kritérií nejvyváženější a nejlépe zvládnutý restaurace Nadsklepí, během tajného nákupu jí bylo přiděleno celkem 137 bodů, čímž dosáhla 74% výsledku. Podle celkově dosažených bodů je v oblasti stravovacích služeb největším konkurentem restaurace Restaurant – Pivovar Lipník. Na restauraci Nadsklepí ztrácí jen 6 bodů, v dílčích hodnoceních si ale vede úspěšněji. Nejvyššího počtu bodů dosáhla ve 3 kategoriích, zatímco restaurace Nadsklepí jen ve dvou. V kategoriích, ve kterých vedl Restaurant – Pivovar Lipník se restaurace Nadsklepí držela na 2. místě. Nejnižšího výsledku dosáhla restaurace U Zámecké zahrady, její výsledek činil 61 % z maximálního počtu. Restaurace U Zámecké zahrady může být považována za nejmenšího konkurenta, zároveň je od restaurace Nadsklepí nejvzdálenější, a tak může oslovovat jiné skupiny zákazníků. Její výhodou může být propojení stravovacích a ubytovacích služeb.

Tab. 10 Souhrnné výsledky mystery shoppingu (vlastní zpracování)

	Nadsklepí	U Zámecké zahrady	U Marka	Pivovar	Maximum
Bodů celkem	137	113,5	128	131	186
Celkové body v %	74	61	69	70	100

Obrázek 7 zobrazuje maximální hranici a porovnává restaurace ve všech zkoumaných kategoriích. Jak je zmíněno výše, nejlepšího výsledku dosáhla restaurace Nadsklepí. Ve dvou kategoriích, a to distribuce a cena, nabyla nejvyššího bodového ohodnocení. U ceny dosáhla 94% výsledku a u distribuce 82%. Ve zbývajících kategoriích se pokaždé umístila na 2. místě a může se učit od svých konkurentů, kteří se dopracovali k výsledku lepšímu.

Přestože restaurace Nadsklepí v distribuci získala nejvyšší počet bodů, rychlejší obsluhu zákazník nalezne v restauraci U Marka. Výkon obsluhy byl v Nadsklepí nevyvážený a snižoval celkový dojem z návštěvy zařízení. I přes poměrně vysoké hodnocení (67 %) v kategorii „lidé“ byla obsluha během tajného nákupu slabým článkem restaurace. Usměvavá, ochotná a příjemná obsluha by měla naopak posilovat kladný dojem z návštěvy a přispívat ke kladnému vnímání společnosti tak, jak tomu bylo v restauraci U Marka. V kategorii „produkt“ si nejlépe vedl Restaurant – Pivovar Lipník, ten získal 90 % z maximálního počtu bodů. I přes všechny hlavní služby i doplňkové služby, které restaurace Nadsklepí nabízí, dosáhla 65 %. Body ztrácí hlavně na nabídce specialit. Zaměřit by se restaurace měla i na dojem z produktu. V poměru produkt – cena si ale restaurace Nadsklepí vede lépe. Vhodněji Restaurant – Pivovar Lipník využívá i své materiální prostředí. Marketingová komunikace je podle sledovaných kritérií nejslabším článkem všech zkoumaných restauračních zařízení. Zlepšit by se zařízení měla v přímé i nepřímé komunikaci se zákazníkem.



Obr. 7 Výsledné srovnání prvků marketingového mixu (vlastní zpracování)

6 SWOT ANALÝZA

6.1 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí podniku je určováno slabými a silnými stránkami podniku. V tabulce 11 lze vidět silné a slabé stránky zjištěné během spolupráce s restaurací i během provádění mystery shoppingu v konkurenčních podnicích.

Mezi silné stránky restaurace Nadsklepí patří široká nabídka služeb, která u konkurenčních podniků chybí. Nabídka dietních jídel v konkurenčních zařízeních je omezená nebo žádná, navíc je tato výhoda restaurace podporována rozvozem jídel do domácností zákazníků. Konkurovat může restaurace Nadsklepí i cenou, právě tam je cena denního menu nejnižší. Pozitivně je vnímáno i pořádání společenských, vzdělávacích a jiných akcí, díky kterým působí na širokou skupinu zákazníků a zasazuje se tak o zlepšení jejich společenských životů. Přestože si restaurace Nadsklepí v hodnocení prvku „lidé“ nevedla nejlépe, nabízí zákazníkům sehraný kolektiv. Stmelování kolektivu probíhá pomocí zaměstnaneckých porad a večírků uskutečňovaných přímo v prostorách restaurace.

Na první pohled viditelnou nevýhodou restaurace Nadsklepí je její exteriér, vzhled budovy i označení neodpovídá poměrně modernímu pojetí interiéru. Zavádějící může být pro nově přichozí zákazníky i označení VIDA – sociální služby s.r.o. – Sociální podnik – Zdravá kuchyně. To může vyvolávat pocit, že se nejedná o klasické stravovací zařízení (restauraci). Nedostatečná je podle výsledků mystery shoppingu i komunikace se zákazníky. Poskytování dané služby je závislé především na obsluhujícím personálu. Schopnosti obsluhy byly během návštěv nevyvážené, chybělo větší zaujetí o pohodlí zákazníka, poděkování za návštěvu, nabídnutí jiného produktu i vybídnutí k další návštěvě. Poutací tabule s denní nabídkou nebyly dostatečně čitelné a viditelné kvůli svému umístění.

Slabou stránkou restaurace jsou i její webové stránky. Poskytují základní informace o chodu restaurace, nabídce služeb a dalším, jsou přehledné a jednoduché na ovládání, vypadají ale neprofesionálně a nejsou na ně pravidelně poskytovány aktuality o konaných akcích apod. Zatím nejsou restaurací využity ani všechny možnosti nabízené sociální sítí Facebook.

Tab. 11 Analýza vnitřního prostředí restaurace Nadsklepi

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • sehraný kolektiv, zaměstnanecké porady/večírky • nízká cena • pořádání společenských a vzdělávacích akcí • široká nabídka služeb • místní, environmentální princip 	<ul style="list-style-type: none"> • webové stránky, komunikace se zákazníky • nevhodné umístění poutacích tabulí • venkovní posezení s nízkou kapacitou • osobní prodej • exteriér restaurace

6.2 Vnější prostředí

Analýza vnějšího prostředí spočívá v určení příležitostí a hrozeb podniku. Příležitostí pro společnost VIDA - sociální služby s.r.o. je podpora sociálního podnikání MAS Moravská brána. Společnost podpory využívá a s MAS Moravská brána aktivně spolupracuje. V posledních letech byl zaznamenán zvýšený zájem o zdravý životní styl, se kterým je spojena zdravá výživa. Restaurace je více méně jedinou, která se zaměřuje na speciální stravování, a nemusí tak cílit jen na osoby se zdravotním znevýhodněním. Vzhledem k cílovým skupinám zaměstnanců je pro společnost příležitostí i věková struktura uchazečů o zaměstnání. Registrovaných osob na úřadě práce nad 50 let přibývá.

Stravovací služby se vyznačují vysokou mírou konkurence, restaurace Nadsklepi je na trhu poměrně krátce a nemůže spoléhat na stálé zákazníky. Nová konkurence by mohla zapříčinit odliv stávajících i potenciálních zákazníků. Ohrožovat mohou restauraci náročné hygienické předpisy i změna legislativy jako teď zákon o elektronické evidenci tržeb, který pro restauraci představuje finanční zátěž.

Tab. 12 Analýza vnějšího prostředí restaurace Nadsklepi

Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • podpora sociálního podnikání MAS • věková struktura obyvatel • zvýšení zájmu o zdravou výživu 	<ul style="list-style-type: none"> • změna legislativy • silné konkurenční prostředí • náročnost hygienických předpisů • zvýšení ceny vstupů

7 PEST ANALÝZA

7.1 Politicko-právní faktory

Obecně je fungování společnosti VIDA – sociální služby s.r.o. určováno živnostenským zákonem, občanským zákoníkem i zákonem o obchodních korporacích. Restaurace jsou zatíženy řadou zákonů a nařízení. Stěžejní je pro ně dodržování náročných hygienických předpisů, se kterými je spojeno množství úprav prostorů i vybavení mnohdy představující vysoké náklady. Zároveň prostory musí být uzpůsobeny podmínkám stanoveným zákoníkem práce s ohledem na bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců při práci. Dodržován musí být restaurací také zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele. Nově bude restaurace ovlivněna zákonem č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb schváleným 30. března 2016. Pro stravovací a ubytovací služby je elektronická evidence tržeb zavedena v první fázi, tedy od 1. prosince 2016 (Finanční správa, © 2016). Restaurace Nadsklepí se bude muset k danému datu zákonu podřídit, pokladnou restaurace již disponuje, potřebná bude aktualizace pokladního systému.

7.2 Ekonomické faktory

Společně se zákonem o evidenci tržeb je ve Sbírce listin vyhlášen i doprovodný zákon č. 113/2016 Sb., kterým se mění některé zákony. Důležité je pro stravovací služby snížení základní sazby DPH (21 %) na první sníženou sazbu DPH (15 %), výjimku představují alkoholické nápoje (Finanční správa, © 2016). Dalším faktorem ovlivňujícím ekonomické prostředí podniku je postupné snižování míry nezaměstnanosti, ta v dubnu 2016 činila 5,7 % a může pozitivně ovlivnit nákupní chování obyvatel, naopak nízká míra nezaměstnanosti může mít vliv na dostupnost výrobního faktoru (Jáč, 2016). Pozitivně může být také vnímáno zvýšení minimální (9 900 Kč) i průměrné mzdy (28 152 Kč za 4. čtvrtletí 2015), na druhou stranu zvýšení mezd představuje i zvýšení odvodů (ČSÚ, 2016). Mzda (příjem) je důležitým faktorem ovlivňujícím nákupní chování zákazníků, jejich růst pomáhá zvyšovat životní úroveň obyvatel a dochází k uspokojování i jiných potřeb než těch základních.

7.3 Sociální faktory

Pozitivně lze vzhledem k zaměření restaurace vnímat narůstající zájem o zdravý životní styl, se kterým je spojeno zdravé stravování. Se stále rostoucí časovou zátěží a neschopností dostavit se na místo poskytování služby je oblíbenější rozvoz jídel do domácností či kanceláří. V posledních letech se žáci ze základních škol hlásili převážně na gymnázia a odborné školy s vyhlídkou na studium na vysoké škole, dnes tento trend ustupuje a kvůli uplatnění se žáci vrací k učňovským oborům, což restauraci může zajistit dostatek vhodných uchazečů o zaměstnání (kuchaři, číšníci).

7.4 Technologické a technické faktory

Pro restauraci Nadsklepí je stěžejní rozvoj internetu, sociálních sítí, mobilních zařízení a různých aplikací. Kvůli tomu, že se na daná zařízení spoléhá čím dál více zákazníků a že informace vyhledávají převážně za pomoci internetu, musí svou činnost (především komunikaci se zákazníky) uskutečňovat prostřednictvím těchto médií. Zároveň je zajištění přístupu k internetu považováno zákazníky za samozřejmost. Na něj i na nový pokladní systém se bude restaurace spoléhat také při elektronické evidenci tržeb.

Dalším faktorem je pro restauraci moderní vybavení usnadňující práci zaměstnancům a umožňující rychlejší a kvalitnější poskytnutí služby, může se jednat o kávovary, samoobslužné výčepní stoly apod. Současně nové vybavení může restauraci ušetřit náklady spojené s energiemi, případně šetřit životní prostředí.

8 NÁVRHY NA LEPŠÍ VYUŽÍVÁNÍ MARKETINGOVÉHO MIXU

Na základě výsledků analýz poukazujících na nedostatky ve využití marketingového mixu jsou vypracovány návrhy na jejich odstranění, které by měly společnost VIDA – sociální služby s.r.o. co nejméně zatěžovat náklady.

- **Produkt**

Společnost by se v oblasti produktu měla zaměřit hlavně na poskytování stávajících služeb, na vyváženou chuť připravovaných pokrmů a na vnímání služeb z pozice zákazníka, což může naplnit zefektivněním komunikace s nimi. V průběhu mystery shoppingu pokrm obsahoval nadměrné množství surovin, se kterými se pojí zvýšené náklady. Tuto situaci je ale třeba sledovat z dlouhodobějšího hlediska a určit, jestli se nejednalo o ojedinělý případ. Vzhledem k nabídce speciální dietní stravy je společnosti doporučeno zavést označení jednotlivých diet do jídelního lístku.

- **Lidé**

V první řadě by restauraci prospělo zvýšení profesionality obsluhy, která je přímo součástí poskytování služby a může zvýšit odbyt. Chování obsluhy k zákazníkům je nutné sledovat dlouhodobě. Vedení by společně se zaměstnanci mohlo stanovit vnitřní pravidla chování („desatero obsluhujícího personálu“ – pozdrav, poděkování, vybidnutí k další návštěvě) a na jejich základě provádět hodnocení během zaměstnaneckých porad. Zároveň by schůzky mohly sloužit jako prostor pro různé hry, které by podporovaly komunikační dovednosti personálu a schopnost přesvědčování. Případně by pro stejný účel mohly být využity kurzy, ty by ale byly finančně náročnější.

- **Marketingová komunikace**

Komunikace se zákazníky byla během analýz vyhodnocena jako nejslabší, využívané nástroje jsou zvoleny vhodně, ale nejsou využívány v plném rozsahu. Mezi opatření, která společnosti nepřinesou dodatečné náklady, patří lepší využití profilu na sociální síti Facebook. Prostřednictvím této sítě si může společnost opatřit přehled o zájmech a názorech svých zákazníků. Ty může získávat pomocí anket a krátkých dotazníků umístěných právě na sociální síti nebo na stránkách restaurace. Zároveň restaurace neutilizuje funkci „událost“, což může vést k nižšímu dosahu zprávy. Samozřejmostí by pro restauraci měla být reakce na komentáře a hodnocení zanechaných na profilu zákazníky. Reakce je důležitá především u negativních ohlasů.

Nedostatky skrývají i webové stránky restaurace. V první řadě by měly být odstraněny pravopisné chyby a překlepy objevující se na stránkách. Doplněny by měly být údaje v jídelním lístku, v tom úplně chybí nabídka nealkoholických nápojů. Navíc by se informace na stránkách měly pravidelně aktualizovat. Především by měly být včas doplňovány aktuality o pořádaných akcích, ty mohou být silným marketingovým nástrojem. Úpravou by měly stránky projít i z hlediska jejich designu. Využit k tomu restaurace může volně dostupné šablony nebo služeb specializovaných firem. Grafickou úpravou by měly projít i letáčky upozorňující na pořádané akce nebo rozvoz.

Drobným zásahem je i umístění poutací tabule před restaurací, to by mělo být změněno tak, aby byla tabule dobře čitelná a viditelná. Hodnocení služby zákazníkem by mohlo probíhat také přímo v restauraci pomocí dotazníků umístěných na stolcích. Současně by zde hosté mohly zanechat kontakt a informace o událostech by jim mohly být poskytovány přímo.

- **Materiální prostředí**

Materiální prostředí by mělo být doplněno jednotným vzhledem personálu, který by zákazník s ohledem na zařízení interiéru mohl očekávat. Personál v přímém styku se zákazníky by měl nosit předepsaný oděv – kalhoty, košile, vhodná obuv. Interiéru by prospělo užití umělého osvětlení i během dne. Finančně i časově náročnější by mohla být úprava exteriéru, který neodpovídá povaze restaurace. Pro začátek by mohlo být úpravám podrobena označení restaurace, k tomu může být využito 3D fasádní nápis.

8.1 Finanční náročnost navrhovaných opatření

V tabulce 13 lze vidět orientační výši nákladů spojenou se zavedením navrhovaných opatření. Výše nákladů byla odhadem vyčíslena na 18 950 Kč, ta je ale značně pohyblivá a závisí na výběru poskytovatele služeb i na požadavcích společnosti. Započítána nebyla cena energií související s prosvětlením místnosti. Náklady spojené se základní úpravou internetových stránek jsou jednorázové a jsou vyčísleny zhruba na 10 000 Kč. Náklady na fasádní nápis jsou odvozeny od velikosti a množství písmen a také od náročnosti provedení nápisu. Příspěvek na oblékání zaměstnanců může být stanoven v různé výši podle uvážení a možností společnosti a jeho vyplácení by mělo probíhat v pravidelných intervalech. Jinou variantou by mohlo být zakoupení oděvu společností, v takovém případě by se jednalo o vyšší částku vyplacenou jednorázově.

Hodnocení spokojenosti zákazníků by mělo být dlouhodobým zájmem společnosti, proto se náklady spojené s tiskem dotazníků budou v celkových nákladech promítat průběžně. Zpracování ručně vyplněných dotazníků navíc bude časově náročné.

Tab. 13 Orientační výše nákladů (vlastní zpracování)

Opatření	Náklady
Náklady na tisk – jídelní lístky, dotazníky, úprava letáků	450 Kč
Úprava stránek specializovanou firmou	10 000 Kč
Fasádní nápis	2 500 Kč
Příspěvek na oblékání – 4 zaměstnanci	1 500 Kč/os.
Náklady celkem	18 950 Kč

Zbývající navrhovaná opatření nepředstavují pro společnost finanční zatížení a nepojí se s nimi přímé náklady. Komplikovanější bude příprava jednotlivých doporučení a náročnost bude spojená především s časem. Opatření jsou zaměřena hlavně na kvalitu poskytovaných služeb a jejího hodnocení z dlouhodobého hlediska. K takovému hodnocení je navíc zapotřebí aktivní účast zákazníků.

ZÁVĚR

S rostoucí oblíbeností veřejného stravování roste počet zařízení, které tuto službu poskytují. Vysoká konkurence v daném odvětví vyvíjí tlak na poskytovatele služeb, aby obecně využívali marketing k podpoře vlastního podnikání.

Začátek teoretické části byl věnován objasnění pojmů souvisejících se sociálním podnikáním. Byly zde vysvětleny principy, na kterých je sociální podnikání založeno, a krátce nastíněn vývoj. Další část byla zaměřena na deskripci jednotlivých nástrojů marketingového mixu a specifické vlastnosti služeb. Následně byly zpracovány teoretické poznatky k metodám využitých v praktické části.

V praktické části byla představena společnost a způsoby jakými uplatňuje principy sociálního podnikání. Na základě komunikace s vedením společnosti a výsledků mystery shoppingu, který byl využit pro sběr dat, byla zpracována analýza nástrojů marketingového mixu restaurace. Úkolem mystery shoppingu bylo sledovat využívání jednotlivých nástrojů marketingového mixu z pohledu zákazníka. Jeho úskalím byla nemožnost v daném čase pozorovat některá kritéria. Následně byla provedena komparace s konkurenčními podniky. Získané poznatky byly využity pro zpracování SWOT analýzy, která přinesla přehled o interním a externím prostředí restaurace. Nakonec byla restaurace zasazena do makroprostředí pomocí zpracování PEST analýzy.

Analýza marketingového mixu restaurace a následná komparace s konkurencí přinesla ucelený přehled o využití těchto prvků. Výsledky ukazují, že restaurace Nadsklepí pracuje s poměrně dobře zpracovaným a vyváženým marketingovým mixem. Navrhovaná řešení jsou na základě výsledků mystery shoppingu zaměřena hlavně na vnímání služby zákazníkem. Zároveň jsou společnosti poskytnuty tak, aby byla finančně nenáročná a realizovatelná.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BECK, Vojtěch, 2010. *Sociální podnikání v praxi* [online]. Ostrava, 116 s. [cit. 2016-02-9]. Dostupné z: <http://socpo.vsp.cz/vzdelavaci-moduly/socialni-podnikani-v-praxi>

BEDNÁRIKOVÁ, Daniela a Petra FRANCOVÁ, 2011. *Studie infrastruktury sociální ekonomiky v ČR: plná verze*. Vyd. 1. Praha: Nová ekonomika, 63 s. ISBN 978-80-260-0934-4.

BLAŽKOVÁ, Martina, 2005. *Jak využít internet v marketingu: krok za krokem k vyšší konkurenceschopnosti*. 1. vyd. Praha: Grada. 156 s. Manažer. ISBN 8024710951.

České sociální podnikání, ©2016a *České sociální podnikání - Dotazníkové šetření sociálních podniků 2015*. [online]. 30 s. [cit. 2016-02-19]. Dostupné z: <http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/cz/ke-stazeni/pruzkumy-a-setreni/1360-dotaznikove-setreni-socialnich-podniku-2015>

ČESKÉ SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ, ©2016b *Principy a definice sociálního podnikání*. [online]. [cit. 2016-01-26]. Dostupné z: <http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/cz/socialni-podnikani/principy-a-definice>

České sociální podnikání, 2010. *Sociální podniky podle EMES*. [online]. [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: <http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/cz/component/content/article/9-uncategorised/528-socialni-podniky-podle-emes>

Český statistický úřad, 2016. *Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí*. [online]. 2016 [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2015>

DOHERTY, Bob, 2009. *Management for social enterprise*. Los Angeles: SAGE, ix, 246 p. ISBN 1412947499.

FINANČNÍ SPRÁVA, ©2016. *Zákon o evidenci tržeb nabyt platnosti* [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: http://www.e-trzby.cz/cs/novinky_zakon-o-evidenci-trzeb-nabyt-platnost

FORET, Miroslav, 2010. *Marketing pro začátečníky*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, viii, 178 s. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-3234-0.

FREISNER, Tim. *Physical Evidence – Marketing Mix* [online]. [cit. 2016-01-20]. Dostupné z: <http://www.marketingteacher.com/physical-evidence-marketing-mix/>

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

HULGÅRD, Lars, 2010. *Discourses of social entrepreneurship – Variations of the same theme* [pdf]. 21 p. [cit. 2016-01-16]. Dostupné z: <http://emes.net/publications/working-papers/discourses-of-social-entrepreneurship-variations-of-the-same-theme/>

iPodnikatel, 2011. *SWOT analýza odhalí pravdivou tvář vaší firmy a pomůže vám nahlédnout do budoucnosti* [online]. [cit. 2016-01-23]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Marketing/swot-analyza-odhali-pravdivou-tvar-vasi-firmy-a-pomuze-vam-nahlednout-do-budoucnosti/Priklad-SWOT-analyzy-a-jeji-vyuziti.html>

JÁČ, Radomír, 2016. Nezaměstnanost v ČR. *KURZYCZ* [online]. [cit. 2016-05-01]. ISSN 1801-8688. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4209-0.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 362 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

JANÁK, Dušan a Eva ŠEVČÍKOVÁ, 2010. *Historie sociální práce a sociálního podnikání* [pdf]. Ostrava, 286 s. [cit. 2016-02-9]. Dostupné z: <http://socpo.vsp.cz/vzdelavaci-moduly/historie-socialniho-podnikani-a-socialni-prace/>

JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ, 2001. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada, 179 s. Manažer. ISBN 80-7169-995-0.

JANOUC, Viktor, 2010. *Internetový marketing: prosadte se na webu a sociálních sítích* [pdf]. Vyd. 1. Brno: Computer Press, s. 1-20 [cit. 2016-01-19]. ISBN 978-80-251-2795-7. Dostupné z: https://www.ereading.cz/nakladatele/data/ebooks/7960_preview.pdf

KARLÍČEK, Miroslav, 2013. *Základy marketingu* [online]. 1. vyd. Praha: Grada, s. 35, 59-66 [cit. 2016-01-25]. ISBN 978-80-247-4208-3. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=PEZsAwAAQBAJ>

LEBOFF, Grant, 2011. *Sticky marketing: jak zaujmout, získat a udržet si zákazníky*. Vyd. 1. Praha: Management Press. 214 s. ISBN 9788072612352.

MANAGEMENTMANIA.COM, 2015. *AIDA metoda*. [online]. [cit. 2016-01-19]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/aida>

NAGY, J. *Konkurenční strategie firmy* [online]. Brno, 2011 [cit. 2016-01-26]. Dostupné z: <http://docplayer.cz/7509066-Konkurencni-strategie-firmy-corporate-competitive-strategy.html>. Vysoké učení technické v Brně.

Oficiální stránky města Lipník nad Bečvou, 2014. *Základní informace o městě a jeho historii*. [online]. [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: <http://info.mesto-lipnik.cz/cz/infocentrum/uvod>

PŘÍKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 303 s., [16] s. obr. příl. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.

Rural marketing: concepts and practices, 2010 [online]. 7. repr. New Delhi [u.a.]: Tata McGraw Hill, s. 79-84 [cit. 2016-01-18]. ISBN 007066000x. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=HsS3DKe0eBAC&pg=PR1&lpg=PR1&dq=Rural+marketing:+concepts+and+practices&source=bl&ots=BNgqiqg4z0&sig=24oL4FEsd26BOWOV3g5dMJ3f8eI&hl=cs&sa=X#v=onepage&q=Rural%20marketing%3A%20concepts%20and%20practices&f=false>

SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ INFO, ©2016. *Co je sociální podnikání* [online]. [cit. 2016-01-26]. Dostupné z: <http://www.socialnipodnikani.info/co-je-socialni-podnikani/>

Statistiky nezaměstnanosti: Měsíční statistika struktury uchazečů a volných pracovních míst, 2016. *Integrovaný portál MPSV* [online]. [cit. 2016-04-27]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/qrt>

STŘELEČ, Jiří, 2012. *SWOT analýza* [online]. [cit. 2016-01-23]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/swot-analyza/>

TAILOR S. and TAILOR P. *Service marketing mix* [online]. [cit. 2016-01-19]. Dostupné z: <http://www.learnmarketing.net/servicemarketingmix.htm>

The marketing mix [2015]. [online]. [cit. 2016-01-16]. Dostupné z: <http://marketingmix.co.uk/>

VAŠTIKOVÁ, Miroslava, 2008. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada. 232 s. Manažer. Marketing. ISBN 9788024727219.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 268 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

VIDA, SOCIÁLNÍ SLUŽBY, S.R.O, ©2015. *VIDA, sociální služby, s.r.o. - Sociální podnik - Zdravá kuchyně* [online]. [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: <http://www.vidads.cz>

VLČKOVÁ, Marcela, ©2003-2005. *Mystery shopping report: Úvod do mystery shoppingu* [online]. In: . [cit. 2016-04-21]. ISSN 1214-4819. Dostupné z: <http://www.mystery-shopping.cz/>

VYSEKALOVÁ, Jitka, 2006. *Marketing: pro střední školy a vyšší odborné školy*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 247 s. ISBN 80-7168-979-3.

YADIN, Daniel L, 2001. *The international dictionary of marketing: over 2,000 professional terms & techniques*. Milford, CT: Kogan Page, 1 online resource (v, 441 p.). ISBN 9786610435296.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

MAS Místní akční skupina

TESSEA Tematická síť pro sociální ekonomiku

WISE Work integration social enterprise (Integrační sociální podnik)

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Varianty distribučních cest (Nagy, 2011, str. 30)</i>	<i>20</i>
<i>Obr. 2 Celkový počet získaných bodů za produkt (vlastní zpracování)</i>	<i>39</i>
<i>Obr. 3 Srovnání skutečné hladiny cen v restauracích (vlastní zpracování)</i>	<i>41</i>
<i>Obr. 4 Celkový počet získaných bodů za prvek „lidé“ (vlastní zpracování)</i>	<i>46</i>
<i>Obr. 5 Interiér restaurace Nadsklepi – odbytová část a salonek (Menička.cz, © 2016; VIDA, sociální služby, s.r.o., © 2015).....</i>	<i>47</i>
<i>Obr. 6 Celkový počet získaných bodů – materiální prostředí (vlastní zpracování)</i>	<i>48</i>
<i>Obr. 7 Výsledné srovnání prvků marketingového mixu (vlastní zpracování).....</i>	<i>50</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Principy sociálního podniku schválené výborem TESSEA (České sociální podnikání, © 2016b)</i>	13
<i>Tab. 2 Charakteristika vybraných reklamních nosičů (Jahodová, 2010, str. 72, 73)</i>	22
<i>Tab. 3 Kvadranty SWOT analýzy (Jakubíková, 2013, str. 129)</i>	30
<i>Tab. 4 Výsledky šetření pro jednotlivá kritéria – produkt (vlastní zpracování)</i>	40
<i>Tab. 5 Výsledky šetření pro jednotlivá kritéria – cena (vlastní zpracování)</i>	41
<i>Tab. 6 Celkové výsledky šetření – distribuce (vlastní zpracování)</i>	42
<i>Tab. 7 Otevírací doba zkoumaných restaurací (Menička.cz, © 2016)</i>	43
<i>Tab. 8 Výsledky šetření pro jednotlivá kritéria – marketingová komunikace (vlastní zpracování)</i>	44
<i>Tab. 9 Získané body podle hlavních kategorií – materiální prostředí (vlastní zpracování)</i>	49
<i>Tab. 10 Souhrnné výsledky mystery shoppingu (vlastní zpracování)</i>	49
<i>Tab. 11 Analýza vnitřního prostředí restaurace Nadsklepí</i>	52
<i>Tab. 12 Analýza vnějšího prostředí restaurace Nadsklepí</i>	52
<i>Tab. 13 Orientační výše nákladů (vlastní zpracování)</i>	57

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Hodnotící formulář

PŘÍLOHA P I: HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ

HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ		
Název restaurace:		
Datum a čas návštěvy:		
Hodnotící kritérium	Počet bodů	Poznámka
CENA (max. 17 bodů)		
1. Cena objednaného nápoje		
2. Cena denního menu		
3. Možnost placení kartou/stravenkami		
4. Cena objednané polévky		
DISTRIBUCE (max. 34 bodů)		
1. Doba, za kterou přinesla obsluha jídelní/nápojový lístek		
2. Jak dlouho jste čekal, než k Vám přišla obsluha, abyste si mohl objednat?		
3. Jak dlouho trvalo vyřízení Vaší objednávky?		
4. Rychlost vystavení účtu		
5. U restaurace je dostatečný počet parkovacích míst (DOSTUPNOST)		
6. Vzdálenost od vlakového nádraží (DOSTUPNOST)		
7. Restaurace nabízí rozvoz jídla		
8. Otevírací doba provozovny		
PRODUKT (max. 20 bodů)		
1. Dojem z objednaného nápoje (spokojenost s objednávkou)		
2. Dojem z objednaného pokrmu (spokojenost s objednávkou)		
3. Restaurace nabízí další doprovodné služby		
a. Wifi		
b. Dětský koutek		
c. Hry		
d. Jiné		
4. Speciality restaurace		

Hodnotící kritérium	Počet bodů	Poznámka
LIDÉ (max. 35 bodů)		
1. Pozdrav personálu (aktivní, úsměv, oční kontakt)		
2. Obsluhující personál udržoval oční kontakt, mluvil zřetelně?		
3. Obsluha byla příjemná a ochotná		
4. Personál se Vám snažil nabídnout/doporučit i jiný produkt?		
5. Personál se s Vámi rozloučil přívětivým způsobem		
6. Personál Vás vybídl k další návštěvě		
7. V restauraci byl přiměřený počet zaměstnanců		
MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ (max. 45 bodů)		
1. Upravený vzhled personálu		
2. Jednotný vzhled personálu (uniforma, jmenovky)		
3. Personál dbal o čistotu stolu		
4. Účtenka (vzhled, poděkování, informace o obsluze)		
5. Celková atmosféra místa		
a. Nízká hlučnost		
b. Příjemná hudba		
c. Dostatečné/příjemné osvětlení		
d. Čistota/uspořádanost místa		
6. Restaurace má vhodně oddělený kuřácký a nekuřácký prostor		
7. Označení toalet je čitelné a dobře viditelné		
8. Čisté toalety (odpadkový koš, papírové ručníky, dostatek mýdla)		
9. Venkovní posezení		
KOMUNIKACE (max. 35 bodů)		
1. Vstup do restaurace je přehledný (viditelná cedule s názvem podniku)		
2. Poutací tabule je čitelná a dobře viditelná (tabule s nabídkou)		
3. Jídelní/nápojový lístek působí přehledně a zajímavě		
4. V provozovně jsou k dispozici letáky o nadcházejících akcích		
5. Personál Vás upozornil na probíhající slevové akce?		
6. Webové stránky jsou přehledné a poskytují potřebné informace		
7. Webové stránky jsou atraktivní		