

Projekt využití benchmarkingu v oblasti marketingu a lidských zdrojů restaurace Pod Kaštany

Bc. Iveta Hrazdilová

Diplomová práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Iveta HRAZDILOVÁ**
Osobní číslo: **M080404**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Téma práce: **Projekt využití benchmarkingu v oblasti marketingu a lidských zdrojů restaurace Pod Kaštany**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Na základě dostupné literatury zpracujte teoretický podklad pro benchmarking a oblasti marketingu a lidských zdrojů.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav v oblasti marketingu a lidských zdrojů v restauraci Pod Kaštany.
- Vytvořte benchmarkingový projekt pro oblast marketingu a lidských zdrojů.
- Proveďte benchmarkingové srovnání v oblasti marketingu a lidských zdrojů.
- Zhodnoťte přínosy a rizika projektu a zpracujte závěrečná doporučení pro restauraci.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

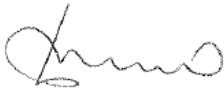
- [1] CAMP, R. C. Benchmarking : the search for industry best practices that lead to superior performance. New York: ASQC Quality Press, 1995. 299 s. ISBN 0-87389-058-2.
- [2] JIRÁSEK, J. A. Benchmarking a konkurenční zpravodajství : Souměření a soupeření. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2007. 120 s. ISBN 978-80-7259-051-3.
- [3] KARLÖF, B., ÖSTBLOM, S. Benchmarking : Jak napodobit úspěšné. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 136 s. ISBN 80-85865-23-8.
- [4] NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 310 s. ISBN 80-7261-054-6.
- [5] ŘEZANKOVÁ, H. Analýza dat z dotazníkových šetření. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-86946-49-8.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucie Sára Závodná**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: **29. března 2010**
Termín odevzdání diplomové práce: **3. května 2010**

Ve Zlíně dne 29. března 2010


doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




prof. Ing. Jiří Polách, CSc.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 1. 7. 2010

.....
.....

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě

pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) 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, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) 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, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jmenému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k vyšší výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Obsahem diplomové práce je proces zdokonalování vlastních výkonů, přičemž hlavním cílem je navrhnout a realizovat projekt benchmarkingu v oblasti marketingu a lidských zdrojů restaurace Pod Kaštany. Teoretická část je zaměřena na základní pojmy a postupy při uplatnění metody benchmarkingu a dvou oblastí marketingu služeb. Praktickou část tvoří analýza současné situace, která je východiskem pro návrh a realizaci projektu benchmarkingu.

Klíčová slova: benchmarking, restaurace, služby, výkonnost

ABSTRACT

The topic of the diploma thesis is an improvement of company's own performance. The aim of the thesis is to offer a proposal for the benchmarking project in the marketing and human resources field in "Pod Kaštany" restaurant; and to carry out this project. The theoretical part of the thesis focuses on the basic concepts and processes used in the implementation of benchmarking and two other concepts from the services marketing field. An analysis of the current situation is the core of the practical part of the thesis. The analysis is at the same time used as a basis for the proposal and realisation of the benchmarking project.

Keywords: benchmarking, restaurants, services, productivity

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí mé diplomové práce Ing. Lucii Sáře Závodné za její pomoc, rady a odborné vedení při psaní této práce.

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

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 VYMEZENÍ POJMU BENCHMARKING	12
1.1 HISTORIE BENCHMARKINGU	13
1.2 BENCHMARKING A JEHO ČLENĚNÍ.....	13
1.2.1 Přístupy k benchmarkingu.....	13
1.2.2 Typy benchmarkingu	14
1.3 VÝZNAM BENCHMARKINGU PRO PODNIKÁNÍ	16
1.4 METODIKA BENCHMARKINGOVÉHO PROJEKTU	17
1.4.1 Plánování.....	17
1.4.2 Analýza	18
1.4.3 Integrace	19
1.4.4 Realizace	19
1.5 BENCHMARKING V ČESKÉ REPUBLICE.....	19
2 CHARAKTERISTIKA MARKETINGU SLUŽEB	20
2.1 MARKETING SLUŽEB	20
2.1.1 Vlastnosti služeb	20
2.2 PROMOTION – REKLAMA, MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE	21
2.2.1 Propagační mix.....	22
2.2.2 Marketingová, propagační strategie	24
2.3 PEOPLE (HUMAN RESOURCES) - LIDSKÉ ZDROJE, ZAMĚSTNANCI	25
2.3.1 Proces řízení lidských zdrojů	25
2.3.2 Komunikace a motivace	27
3 TVORBA DOTAZNÍKŮ	29
3.1 FORMULACE DOTAZŮ	29
3.2 STRUKTURA DOTAZNÍKŮ	30
3.3 DÉLKA VYPLŇOVÁNÍ	31
3.4 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ	31
4 TVORBA MĚŘÍTEK	33
4.1 TYPY MĚŘÍTEK	34
4.2 SHRnutí TEORETICKÉ ČÁSTI	35
II PRAKTICKÁ ČÁST	36
5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU RESTAURACE POD KAŠTANY	37
5.1 HISTORIE RESTAURACE	37
5.2 POPIS RESTAURACE	37
5.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	38
5.4 ZÁKAZNÍCI	39
5.5 ANALÝZA OBOROVÉHO OKOLÍ.....	40
5.6 SWOT ANALÝZA	42
5.7 ZHODNOCENÍ ANALÝZ.....	43
6 PROJEKT VYUŽITÍ BENCHMARKINGU V OBLASTI MARKETINGU	

	A LIDSKÝCH ZDROJŮ RESTAURACE POD KAŠTANY	45
6.1	CÍL PROJEKTU.....	45
6.2	POSTUP BENCHMARKINGU V OBLASTI MARKETINGU A LIDSKÝCH ZDROJŮ	45
6.2.1	Přípravná fáze.....	45
6.2.2	Plánování.....	46
6.2.3	Analýza	54
6.2.4	Integrace	66
7	NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ VÝKONNOSTI RESTAURACE POD KAŠTANY	67
7.1	NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO OBLAST MARKETING.....	67
7.1.1	Zvýšit využití venkovní reklamy	67
7.1.2	Corporate Design	67
7.1.3	Zvýšit využití nástroj podpory prodeje	68
7.2	NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO OBLAST LIDSKÉ ZDROJE.....	69
7.2.1	Vzdělávací kurz, školení – řízení lidských zdrojů	69
7.2.2	Počet zaměstnanců	70
7.2.3	Požadavky na pracovní místo.....	70
7.2.4	Motivace a ohodnocení zaměstnanců.....	71
7.2.5	Realizace	73
7.3	CELKOVÉ ZHODNOCENÍ PROJEKTU	73
	ZÁVĚR	74
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	75
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	77
	SEZNAM OBRÁZKŮ	78
	SEZNAM TABULEK.....	79
	SEZNAM GRAFŮ	80
	SEZNAM PŘÍLOH.....	81

ÚVOD

Vývoj pohostinství v České republice je v současné době ovlivněn celosvětově nepříznivou ekonomickou situací, která způsobuje pokles návštěvnosti a tedy i tržeb v tomto odvětví. Na základě tohoto trendu dochází nejen k propouštění zaměstnanců, ale často také k zániku podniků poskytujících stravovací služby. Pokud tedy podnikatelé chtějí udržet své restaurace na trhu, musí získávat nové informace, znalosti, postupy a vytvořit takovou nabídku služeb, která bude odlišná od konkurence a zajistí jedinečnost podniku. Kvalita služeb je předpokladem úspěchu v tomto odvětví.

Výše popsaná situace negativně ovlivňuje i restauraci Pod Kaštany, jejíž management se navíc potýká s nedostatečnou znalostí oboru pohostinství. Protože se jedná o provozovnu, která má potenciál pro rozvoj vybrala jsem si tuto restauraci pro svou diplomovou práci, jejímž cílem je vytvořit a provést projekt benchmarkingu v oblasti marketingu a lidských zdrojů. Specifické zaměření pouze na dvě oblasti zájmu je výsledkem dohody s managementem restaurace, které je považuje za kritické.

Hlavním cílem projektu tedy bude poskytnout restauraci Pod Kaštany podklady k získání nejlepších postupů v oblasti marketingu a lidských zdrojů v oblasti pohostinství, které by měly pomoci k zvýšení kvality služeb a konkurenceschopnosti. Dílčím cílem bude zpracování návrhů a doporučení, které může restaurace pro danou situaci uplatnit.

Diplomová práce bude zpracovaná do dvou částí, přičemž první bude zaměřená na získání teoretických podkladů z oblasti benchmarkingu a marketingu služeb se zaměřením na reklamu a lidské zdroje. Druhá, stěžejní část této práce, bude obsahovat analýzu současného stavu, hlavně prostřednictvím SWOT a Porterovi analýzy, přičemž provedené analýzy by měly potvrdit nedostatky ve zvolených oblastech a dále podrobný popis všech kroků provedeného benchmarkingu restaurací včetně vytvoření vlastních návrhů a doporučení pro restauraci Pod Kaštany.

Věřím, že provedení projektu poskytne restauraci Pod Kaštany dostatek informací pro provedení kroků a opatření ke zlepšení výkonnosti a zároveň bude přínosem pro rozvoj mých praktických znalostí oboru.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ POJMU BENCHMARKING

Benchmarking je v současné době jednou z často používaných metod v oblasti měření výkonnosti konkurence, kterou lze uplatnit ve všech odvětvích podnikání (hospodářství). Aplikace této metody přináší podnikům možnost zkvalitnit své procesy a zvýšit pozici na konkurenčním trhu, který se stále rozrůstá. Benchmarking je celosvětově uznávanou metodou řízení společností, zejména vrcholového, a také jeden z základních typů měření v systému managementu jakosti.

V literatuře lze najít velké množství definic benchmarkingu. Mezi základní můžeme zařadit tyto:

„Robert C. Camp definuje benchmarking jako hledání nejlepších postupů v podnikání vedoucí k vynikajícím výsledkům.“ [20, 25 s.]

„Benchmarking lze také chápat jako nepřetržitý a systematický proces srovnávání a měření produktů, procesů a metod vlastní organizace s těmi, kdo byli uznáni jako vhodní pro toto měření za účelem definovat cíle zlepšování vlastních aktivit.“ [13, 120 s.]

„Benchmarking je také akce, která odhaluje specifické praktiky a procesy, jež vedou k vysoké výkonnosti a k pochopení toho, jak tyto praktiky a procesy fungují, a k následné aplikaci a adaptaci těchto praktik a procesů v organizaci.“ [21, glosář]

Jednoduše řečeno benchmarking je metoda učení se od druhých, přičemž nejde o pouhé kopírování zjištěných postupů, ale o pochopení jejich fungování, probíhajících vztahů mezi nimi a následné inovace pro vlastní řízení podniku. Benchmarking přitom nelze chápat jako špionáž či vyzvědačství ani jako jednorázový a rychlý úkol. Naopak jde o časově, kvalitativně, znalostně a na nejvyšší úrovni i finančně náročný projekt, který však přináší důležité informace k udržení kontaktu s konkurencí.“ Benchmarking patří tam, kde se rozhoduje o konkurenci, o počínání na trhu, o ustanovení konkurenčních výhod, anebo o politice vůči konkurentům, o dalším podnikovém vývoji.“ [7, 15 s.]

Benchmarking není současná módní záležitost, je využíván již řadu let a stal se součástí strategického řízení podniku. Jeho aplikace se navíc začíná stále více objevovat i v nevýrobní sféře tedy ve službách např. ve veřejné správě, dopravě, nemocnicích, školách a také v restauračních a ubytovacích zařízeních.

1.1 Historie benchmarkingu

Vznik benchmarkingu se přikládá Asii a první zmínky jsou, podle jedné z mnoha teorií, známé již 2500 let. Ve světě však došlo k jeho rozvoji až kolem roku 1979, kdy jej jako první využila firma Xerox Corporation pro snížení výrobních nákladů. Pozitivní vliv na pronikání benchmarkingu zejména v USA měl i vznik Malcolm Baldrige National Quality Award v roce 1988. V Evropě došlo k rozvoji v 90. letech 20. století díky European Foundation for Quality Management (EFQM), která zajišťuje The European Quality Award (benchmarking je součástí hodnocení firem dle EFQM modelu).[18]

1.2 Benchmarking a jeho členění

Dělení benchmarkingu vychází z předmětu zkoumání, kterým může být služba, výrobek, metoda, určitá činnost, pracovník (kvalifikace), procesy, postupy, ale i podnikání organizace či firma jako celek. Kategorizace této metody není zcela jednoznačná a v literatuře nalezneme mnoho přístupů, typů dělení a druhů benchmarkingu.

1.2.1 Přístupy k benchmarkingu

K základním a v praxi nejvíce používaným přístupům patří tyto dva:

- výkonový,
- procesní.

Protože se jedná o dva zcela rozdílné přístupy, je nutné zaměřit se na jejich podrobnější charakteristiku.

Výkonový benchmarking

„Výkonový benchmarking je benchmarkingem založeným na datech. Srovnává relativní výkonnost oproti určitému počtu či souboru (odsouhlasených) měřítek výkonnosti, často mezi konkurenty.“[19, 3 s.]

Odpovídá na otázku jak je na tom s výkonností organizace, tedy jaká je výše výkonnosti apod. Obvykle je prováděn třetí stranou např. benchmarkingovým centrem a účastní se ho více organizací zároveň tzv. konsorciální benchmarking.

Procesní benchmarking

„Procesní benchmarking lze považovat za „pravý“ přístup k benchmarkingu. Měří individuální výkonnost procesu a jeho funkčnost. Měření/srovnání probíhá vesměs oproti organizacím, které jsou v provádění konkrétních srovnávaných procesů vůdčími (nejlepšími).

Procesní benchmarking hledá ony výše zmíněné „nejlepší praktiky“ v provádění jednotlivých procesů.“[19, 4 s.]

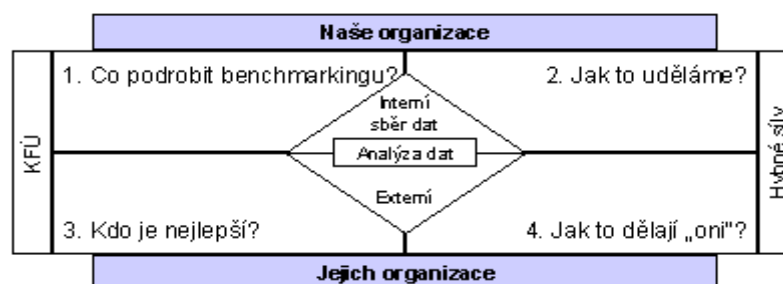
Nutné je, aby byl prováděn s tou opravdu nejlepší, špičkovou organizací. Hledá odpověď na otázku, jak daná společnost dosahuje výborné výkonnosti.

Tab. č. 1 Výhody a nevýhody přístupů k benchmarkingu

	Výhody	Nevýhody
Výkonový	znázornění rozdílu ve výkonnosti	nedává návrh jak se zlepšit; obtížná interpretace výsledků.
Procesní	znázornění rozdílu a podání návrhu jak se zlepšit; snadná interpretace výsledků	výběr nevhodného partnera pro srovnání

[vlastní zpracování]

V současné době se více využívá procesního přístupu k benchmarkingu, který lépe odpovídá požadavků dnešního konkurenčního trhu a procesnímu přístupu k řízení podniku. Pro znázornění byl vytvořen model se čtyřmi kvadranty, který zobrazuje obecné souvislosti a základní otázky benchmarkingu.



Obr. č. 1 Model se čtyřmi kvadranty[20]

1.2.2 Typy benchmarkingu

V případě typů benchmarkingu se literatura rozchází nejvíce. Obecně však můžeme říct, že k nejčastěji uváděným typům patří tyto níže popsané.

Interní benchmarking

Interní neboli vnitřní benchmarking je prováděn v rámci jedné organizace, kde porovnává podobné postupy, činnosti či přístupy (např. k plánování odbytu či výroby). Výhodu tohoto

typu je přesnost srovnání, nízká časová a finanční náročnost a nalezení možností k dalšímu zlepšování, které obvykle vede k zásadnímu zlepšení výsledků. Nejčastěji se uplatňuje ve velkých a obvykle nadnárodních společnostech, u kterých je početný výskyt stejných či podobných činností. Není tedy vhodný pro malé a střední podniky.

Externí benchmarking

Externí neboli vnější benchmarking znamená porovnání společnosti s nějakou jinou podobnou nebo lépe stejnou organizací (partnerem). Výhodou je vysoký stupeň srovnatelnosti, vytvoření partnerství na trhu a najít nové prostředky pro zlepšování se. Největším rizikem je volba nevhodného partnera a nesprávné pochopení „partnerství“. Externí benchmarking lze uplatnit jak ve velkých společnostech tak u malých a středních podniků, pro které je tento typ asi jediný možný.

Konkurenční benchmarking

Konkurenční benchmarking se specializuje na zvláštní produkty, služby, procesy a metodami, které používají přímí konkurenti na trhu (tedy nejlepší organizace). Tento typ se tedy realizuje u výrobců, kteří produkují stejné výrobky nebo poskytují stejné služby. Výsledkem je nejčastěji srovnání klíčových ukazatelů výkonnosti a zjištění jejich současné úrovně. Obvykle je realizován třetí stranou, tak aby nedošlo k zneužívání konkurenčních dat. Vzhledem k důležitosti získání důvěry všech zapojených organizací se také jedná o jeden z nejnáročnějších typů benchmarkingu.

Funkcionální benchmarking

Funkční nebo odvětvový benchmarking srovnává jednu nebo více funkcí určitých organizací v rámci stejného odvětví. Popřípadě porovnává organizační výkonnost s výkonností vůdčí firmy v odvětví. Tento typ benchmarkingu pomáhá k zlepšování výkonnosti a jeho realizací lze dosáhnout výrazně lepších výsledků.

Generický benchmarking

Generický nebo procesní benchmarking měří a porovnává určité postupy a procesy organizace. Partnerem pro srovnání může být jakákoliv organizace, která stejné procesy provádí a to zcela nezávisle na odvětví, ve kterém podniká. Tento typ benchmarkingu nejvíce přispívá k tvorbě inovací činností v podniku. Jak již bylo zmíněno procesní přístup, je dnes v praxi nejpoužívanějším druhem.[8, 13, 19]

Tab. č. 2 Výhody a nevýhody typů benchmarkingu

	Výhody	Nevýhody
Interní	Snadný přístup k informacím; snadnější koordinace srovnávání	Význam pouze u velkých organizací
Externí	Aplikovatelný u všech typů organizací;	Nesnadný nebo také nevhodný výběr partnera;
Konkurenční	Rozšíření vztahů s konkurencí	Nejnáročnější typ; nesnadný a také nevhodný výběr partnera;
Funkcionální	Proinovační; vysoká úspěšnost výsledků	Obtížná srovnatelnost předmětu benchmarkingu; časová náročný
Generický	Proinovační; vhodný pro většinu organizací; zaměřen na konkrétní proces	

[vlastní zpracování]

1.3 Význam benchmarkingu pro podnikání

Vzhledem k současné ekonomické situaci, kdy na trhu „přežívají“ společnosti se stabilní výkonností je význam benchmarkingu pro podniky stále silnější. Výkonnost je dnes v popředí zájmu a pro její měření nestačí pouze klasické účetní ukazatele a metody měření, ale je třeba k ní přistupovat komplexněji, tedy zahrnout i tržní ukazatele. A právě toto umožňuje použití benchmarkingu.

Benchmarking by měl:

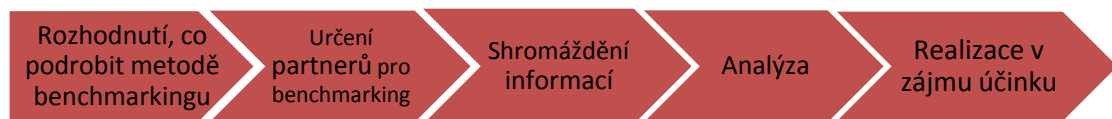
- poskytnout měřítka, která srovnají výkonnost vybraného procesu, postupu apod. (s vybraným partnerem, organizací);
- reálně a nezkresleně popsat mezeru organizace ve výkonnosti;
- nalézt nejlepší postupy a hybné síly, které umožní dosáhnout lepších nebo alespoň stejných výsledků jaké byly zjištěny při srovnávání;
- stanovit cíle pro výkonnost a identifikovat oblasti, v nichž je nutné provést opatření ke zlepšení.[19]

Pouze ty organizace, které sledují svoji výkonnost a investují do zlepšování, se mohou vyvíjet a uspět v současných tržních podmínkách.

1.4 Metodika benchmarkingového projektu

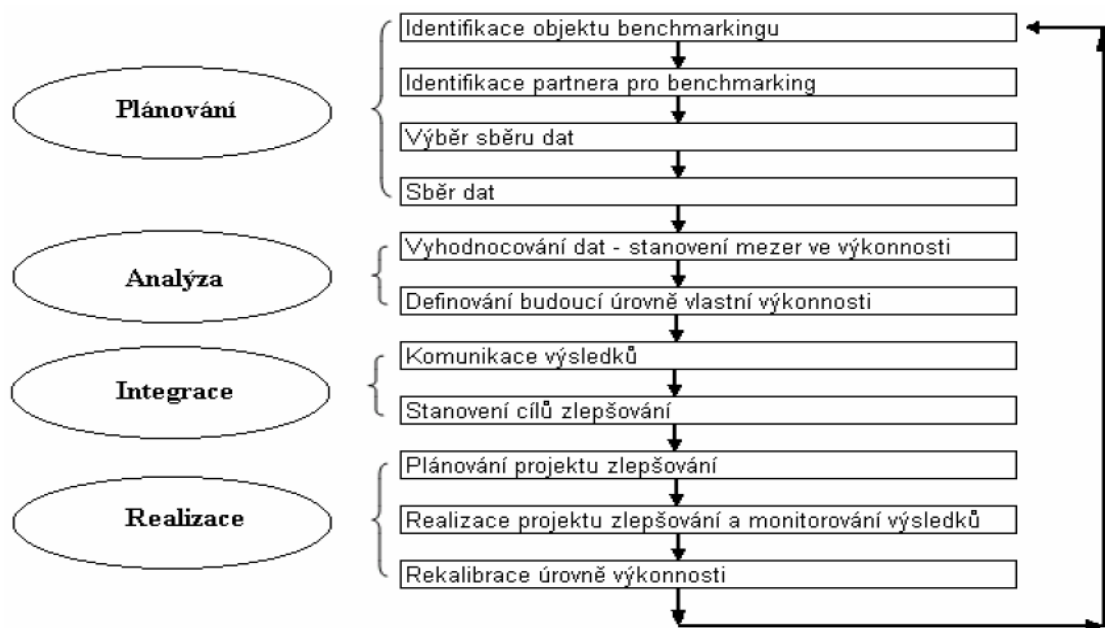
Benchmarking nemá přesně stanovený postup resp. metodiku. Počet kroků či etap je specifický a je důležité, aby byl určen, potřebami podniku. Metodiky uváděné v literatuře by měly být brány pouze jako vodítko.

Nejčastěji je definováno čtyři až pět etap, které se dále člení na jednotlivé, podrobnější kroky.



Obr. č. 2 Pět etap benchmarkingu[8, 56 s.]

V současnosti je však častěji používán čtyřetapový model, který je lépe a podrobněji charakterizován a díky tomu je pro organizace přístupnější. Z tohoto důvodu budu dále charakterizovat právě tento model.



Obr. č. 3 Čtyřetapový model benchmarkingu[13, 124 s.]

1.4.1 Plánování

Plánování je prvním a také nejdůležitějším krokem srovnávání. Jeho cílem je zjistit předmět benchmarkingu tedy co mu má být podrobena, zda proces, postup nebo produkt.

Pro správnou volbu je podstatné začít u vlastní organizace. Za vhodnou metodu odhalení svých nedostatků, silných a slabých stránek se považuje sebehodnocení (provedení interních analýz). Předmětem by měla být odhalená slabá stránka společnosti. Následuje identifikace partnera pro srovnávání, což je zásadní krok při plánování. Partnerem by měla být špičková organizace, která na trhu dosahuje těch nejlepších výsledků. Nenadál[2004] uvádí, že na volbě partnera závisí objektivita a kvalita získaných informací. Kvalitní informace a informační zdroje jsou však také nutné pro samotnou identifikaci společníka. Příkladem zdrojů mohou být diskuze se stakeholdery, zaměstnanci ale také katalogy výrobků, spotřebitelské testy, časopisy apod. Po stanovení partnera je nutné navázat kontakt a objasnit „druhé straně“ veškeré náležitosti projektu resp. partnerství. V rámci dohody by měla být stanovena také metoda a doba sběru dat. Samozřejmostí při shromažďování dat by mělo být zachování a použití morálních, etických zásad a metod. Zde je nutné zmínit, že benchmarking podléhá světově uznávanému Kodexu vedení benchmarkingu (The Code of Conduct), který zpracovalo Americké středisko pro jakost a produktivitu, a který uznává i Česká společnost pro jakost, viz příloha č. 1. K nejčastěji využívaným metodám sběru dat patří:

- dotazníky (charakteristika tvorby dotazníků viz kapitola 3),
- interview se zástupci partnera,
- pozorování přímo na místě,
- analýza záznamů.

Doporučený postup sběru dat spočívá v použití kombinace všech výše uvedených metod.

Důkladná příprava a kvalitní plánování je předpokladem pro úspěšné provedení benchmarkingu.[6, 8, 13]

1.4.2 Analýza

Po shromáždění údajů je nutné, aby byly tyto informace systematicky roztríděny, zpracovány a analyzovány. Pro vyjádření výsledků je možné použít tabulkové či grafické znázornění. Následným porovnáním našich a získaných dat, pak společnost lehce odhalí mezery vlastní výkonnosti. Tím však tento krok nekončí. Jeho úkolem je také odhalit a podrobně popsat proč tyto mezery vznikají, jaké jsou příčiny jejich vzniku. Jedině tak může společnost pochopit své chyby. Na základě uvědomění si vlastních nedostatků se následně identifikuje nová úroveň výkonnosti, které lze v budoucnu dosáhnout nebo lépe přeskočit ji.

1.4.3 Integrace

Veškeré informace by měly být obsaženy v závěrečné hodnotící zprávě, která slouží jako podklad pro konečná rozhodnutí managementu společnosti. Po prostudování zprávy by měly být stanoveny nové cíle zlepšování společnosti a kroky vedoucí k naplnění těchto cílů. Vedení organizace by nemělo zapomenout na reálnost provedení opatření pro zlepšení.[6, 8, 13]

1.4.4 Realizace

Poslední fáze celého procesu je zaměřena na implementaci konkrétních opatření pro zlepšení a monitorování výsledků a splnění stanovených cílů. Rozsah a průběh tohoto kroku je individuální a liší se projekt od projektu podle toho co je předmětem srovnávání, jaké jsou nové cíle podniku apod.

Benchmarking je kontinuální proces, který by měl být neustále opakován a přehodnocován.[6, 8, 13]

1.5 Benchmarking v České republice

Přestože je benchmarking znám již řadu let, česká praxe zůstává, oproti zahraničí, v jeho využití pozadu. Je to dáno hlavně neznalostí a malou informovaností českých manažerů a také všeobecnou nedůvěrou našeho podnikatelského prostředí k této metodě. I přes toto konstatování existují v České republice benchmarkingové projekty, do kterých je možné se zapojit. Zatímco dříve byly tyto projekty připravovány hlavně pro průmyslově zaměřené podniky, dnes dochází v rozvoji benchmarkingu i mimo průmyslovou sféru např. ve zdravotnictví, školství, veřejné správě nebo cestovním ruchu.

Hlavní organizací pro benchmarking v ČR je Česká společnost pro jakost, která je od roku 2002 členem Global Benchmarking Network, mezinárodní sítě národních benchmarkingových organizací. V ČR pak i za podpory ČSJ vznikly různé projekty např:

- „Cena a výkon“(2000 - 2002),
- Benchmarking v oblasti rozšířené působnosti obcí III. typu (2003 - dosud),
- Benchmarking knihoven (2008 – dosud),
- Travel - Leisure - Tourism Benchmark databáze (KPMG Česká republika 2008 - dosud).[20]

2 CHARAKTERISTIKA MARKETINGU SLUŽEB

Vzhledem ke specifickému zaměření tématu této diplomové práce na oblast marketingu resp. reklamy a lidských zdrojů v pohostinství je nezbytné tyto dva prvky „8P“ (product, place, promotion, price, people, partnership, package, programming) dále charakterizovat, protože mají svá specifika, která vyplývají z podstaty služeb.

2.1 Marketing služeb

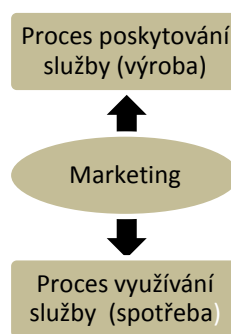
Hlavním specifikem marketingu služeb je samozřejmě předmět, kterým jak již jsem zmínila v začátku, je služba a nikoliv výrobek. Služba jako taková se dá charakterizovat jako aktivita určená k prodeji, která je nehmotného charakteru a nelze k ní převádět vlastnické právo. Tato definice však plně neodpovídá službám poskytovaným v restauracích, pro které je výstižnější označení „služba zákazníkům“, kde služba, přesto že je nezbytnou součástí, dotváří a podporuje prodej nabídky, kterou v pohostinství tvoří pokrmy a nápoje.[10]

2.1.1 Vlastnosti služeb

K základním vlastnostem služeb patří:

- nehmotnost, kdy služby si před koupí nelze prohlédnout, vyzkoušet nebo ochutnat. Přesto málokterá služba je jen nehmotná. Proto, se úroveň hmatatelnosti v nabídce služeb odvozuje od tří základních zdrojů.
- od výrobků, které jsou součástí nabídky služby a které zákazník spotřebovává (např. jídlo v restauraci).
- od fyzického prostředí, ve kterém je služba poskytována (interiér a oblečení zaměstnanců restaurace).
- od hmatatelných důkazů poskytnutí služby, které často můžeme vidět před rozhodnutím o koupi služby (výsledek služby, poskytnuté někomu jinému). Díky nehmotnosti se zákazník rozhoduje za velké nejistoty, proto je důležitá kvalita služeb, která pro management představuje nástroj pro její snížení.
- neoddělitelnost, která se projevuje současnou přítomností zákazníka i poskytovatele služeb, který se v případě restaurace stává nepostradatelnou součástí služby. Pro neoddělitelnost je podstatné uplatnit kvalitní systém poskytování služeb.

- proměnlivost závisí na tom kdy, kde a kdo službu poskytuje. Službu nelze provést úplně stejně pokaždé. Proměnlivost tedy klade vysoké požadavky na pružnost služby i reakce zaměstnanců, tak aby vše bylo možno přizpůsobit zákazníkům.
- pomíjivost vyplývá z nemožnosti služby skladovat nebo je vracet. Pomíjivost není nebezpečná v případě stálé poptávky, ale v období kdy dochází ke kolísání poptávky (v případě restaurací např. v době vánočních svátků, letní sezóně nebo při významných sportovních událostech apod.) je nutné tuto vlastnost vnímat a poptávku pomocí změny nabídky, propagace nebo cen (nástrojů marketingového mixu) řídit.
- nemožnost vlastnit službu, kdy zákazník získá pouze dočasný přístup k „produktu“. Zákazník platí za přístup i využití služby (v restauraci platí zákazník jak za konzumaci pokrmů, tak za jejich výrobu a servis). Spotřeba i „výroba“ služby probíhá zároveň, což ilustruje i následující obrázek.[5, 10]



Obr. č. 4 Spotřeba služeb [vlastní zpracování dle 10, 118 s.]

Z výše uvedených charakteristik vyplývá, že u marketingu služeb zákazníkovi nezajímá jen výstup, ale také vlastní proces poskytování služby a jeho kvalita. „Základem pro úspěch je tedy nalezení způsobu, jak přizpůsobit proces poskytování a využívání služby tak, aby zákazníci a uživatelé vnímali kvalitu a hodnotu služby a aby měli zájem na udržení dlouhodobého vztahu s poskytovatelem služby.“[10, 119 s.]

2.2 Promotion – reklama, marketingová komunikace

Propagace nebo také marketingová komunikace je nezbytnou součástí poskytování služeb. Přibližuje službu zákazníkovi a snižuje tak nejistotu v jeho rozhodování o koupi. Ve službách se dá hovořit o třech stupních, na kterých by marketingová komunikace měla probíhat:

- vedení společnosti – zákazník (externí marketing),
- zaměstnanec – zákazník (interaktivní marketing),

- vedení společnosti – zaměstnanec (interní marketing).[10]

Externí marketing

Externí marketing směřuje k zákazníkům a jeho sdělení je nositelem informací o poskytované službě, tedy toho co mohou zákazníci od služby očekávat. Je tedy jakýmsi závazkem společnosti. K aplikaci těchto informací se využívají klasické marketingové aktivity jako je reklama, podpora prodeje, osobní prodej nebo public relations (propagační mix). Charakteristice propagačního mixu resp. reklamy, která je jednou ze zvolených oblastí pro aplikaci benchmarkingu v této diplomové práci, se dále věnuji v 2.2.1.

Interaktivní marketing

Interaktivní marketing je rozhodující pro vnímání hodnoty služby. Dochází k němu při vzájemné interakci zákazník – poskytovatel služby (zaměstnanec).

Interní marketing

Dotváří celý proces komunikace. Pro kvalitní poskytování služeb jsou vždy důležití zaměstnanci, což pro restaurace platí dvojnásob, viz. kapitola 2.3. Proto je nezbytné mít vhodný systém komunikace i uvnitř podniku, tak aby bylo zajištěno odpovídající poskytnutí služby.[10]

2.2.1 Propagační mix

Úlohou propagace je přesvědčit stávající zákazníky a oslovit potenciální zákazníky o koupi či využití služby. V rámci propagační strategie je podstatné zvolit kombinaci komunikačních metod, která odpovídá danému oboru. Pro restaurace je obvyklé využívání těchto metod:

- reklama (ústní, v tisku, brožury),
- osobní prodej,
- podpora prodeje,
- reklama v místě prodeje (merchandising).[5]

Reklama

Pro reklamu obecně platí, že se jedná o neosobní, placenou formu komunikace se zákazníky a to prostřednictvím televize, rádia, novin, katalogů apod. Restaurace (vyjma špičkových stravovacích zařízení v centrech turistického ruchu jako je např. Praha) však většinou na velkou propagační kampaň nemají finanční prostředky, proto volí formu tištěné reklamy

v místním tisku, která má za cíl oslovit největší část hostů restaurace. Dále se také snaží o zařazení do různých katalogů či informačních brožur, které jsou zaměřeny buď čistě gastronomicky (seznam stravovacích zařízení v daném městě) nebo jsou kombinací gastronomie a cestovního ruchu (brožury propagující určitý kraj apod.) A zcela nezbytnou je pak ústní reklama, která má ve stravování zásadní význam, přestože se nejedná o reklamu „v přesném slova smyslu“. Ústní reklamou se rozumí informace o zkušenostech s konzumovanými službami v minulosti, které získávají potenciální zákazníci od jiných lidí.[12, 49 s.]

Význam této formy plyne z nemožnosti si službu před koupí vyzkoušet a tedy z nutnosti zákazníků rozhodnout se o koupi na základě doporučení od někoho jiného. Pozitivní ústní reklama je důležitá pro úspěch podniku a lze ji vytvořit poskytováním komplexně kvalitních služeb.

V neposlední řadě nelze opomenout reklamu prostřednictvím internetu, jehož význam je v současnosti v rámci cestovního ruchu a stravování nenahraditelný. Vlastní webové stránky a prezentace na internetu obecně, jsou nezbytnou součástí provozování a fungování restaurace.

Osobní prodej

Osobní prodej lze považovat za klíčovou marketingovou komunikaci restauračních provozů. Každý zaměstnanec je prodávající a je proto důležité, aby personál zvolil vhodný přístup, protože zákazník ho vnímá komplexně a to jak dokáže naplnit jeho očekávání je rozhodující pro celkový dojem z návštěvy restaurace. V následující tabulce je uveden přehled základních charakteristik, kterých si host při osobním prodeji v restauraci všímá.

Tab. č. 3 Číšník jako prodávající

Zda oblečení číšníka/servírky odpovídá představám hosta.
Verbální a neverbální vyjadřování číšníka.
Způsob prezentace jídelního lístku a případná doporučení některých jídel.
Způsob, kterým číšník dokáže vyvažovat nevšimavost vůči zákazníkovi s jeho viditelným obletováním.
Způsob jakým číšník jedná s dětmi jako zákazníky.

[Vlastní zpracování dle 5, 210 s.]

Horner (2003) uvádí, že restaurace často zkouší zvýšit tržby tak, že požádají personál, aby se snažil prodávat „navíc“, to znamená, aby přiměl zákazníky objednat si více, než původně zamýšleli. Osobní prodej je náročnou záležitostí zvláště z hlediska požadavků na prodávající osobu, která musí zapůsobit, ale zároveň by se neměla vnucovat.

Podpora prodeje

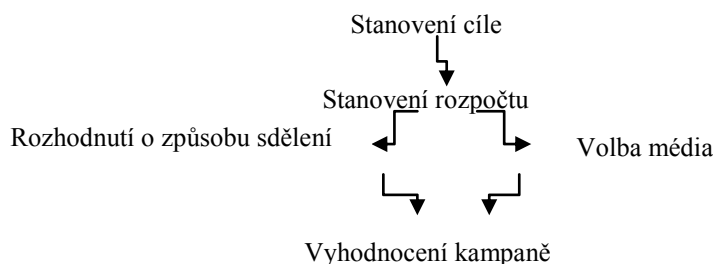
Podpora prodeje má za cíl povzbudit, podněcovat, motivovat zákazníka k okamžitému nákupu. Jedná se o krátkodobou metodu, která se uplatňuje nepravidelně. Pro restaurace je podpora prodeje důležitá, protože zvyšuje atraktivitu zařízení. K hlavním formám, které jsou využívány lze zařadit tzv. happy hours, slevové kupony, zvláštní nabídky např. pro rodinné oslavy a v poslední době je zaznamenán také velký rozmach nabídky tematických menu např. zvěřinové hody, slavnosti vín apod.

Reklama v místě prodeje

Jedna z forem podpory prodeje, kterou restaurace rády využívají. Jedná se o reklamní materiály jako plakáty, vývěsní tabule, venkovní nabídkové cedule, ale také klasické materiály, bez kterých se restaurace neobejde, jako jsou nápojové a jídelní lístky případně speciální nabídkové lístky. Interní reklama jak se také tato metoda nazývá, podporuje vizuální vnímavost zákazníků a často je prostředkem, který vede ke zvýšení tržeb. Vzhledem k citlivosti vnímání zákazníků, by měly propagační materiály vybrány a zpracovány velmi pečlivě.

2.2.2 Marketingová, propagační strategie

Komunikace se zákazníky je složitá záležitost, a pokud podnik nemá dost zkušeností, nemusí se podařit zákazníky přilákat. Pro zefektivnění je možné využít služeb reklamní agentury, které poskytují komplexní služby a poradenství v této oblasti. V každém případě by každá organizace, ať už kampaň připravuje sama nebo využívá agenturu, měla mít jasně stanovený cíl a rozpočet reklamy. Ostatní fáze propagační kampaně:



Obr. č. 5 Fáze propagační kampaně [5, 215 s.]

Propagační strategie by vždy měla odpovídat charakteru podniku, být založena na pravdivých informacích a nepřekračovat pro ni vymezený právní rámec. Organizace by také neměla zapomínat vyhodnocovat účinnost reklamy průběžně, tak aby mohla případně potřeby provést změny.[5, 12]

2.3 People (human resources) - lidské zdroje, zaměstnanci

Řízení lidských zdrojů a personalistika jsou ve službách naprosto nepostradatelnou součástí podnikové strategie. A zvláště v restauračním provozu, který pracuje přímo s lidmi, jsou zaměstnanci základním kamenem úspěchu (jsou součástí produktu), kterým je spokojený host. Spokojený host nejen, že za službu zaplatí, ale také je obvykle ochoten se vrátit. Více než v jakémkoliv jiném odvětví platí: spokojený host – spokojený majitel – spokojený zaměstnanec. Pokud zaměstnanec během poskytování služby zaváhá, zvolí špatný či nepříjemný přístup ohrožuje vnímání služby zákazníkem a tedy i celý podnik. A to je jeden z hlavních důvodů strategického významu lidských zdrojů ve službách resp. v pohostinství.

[12]

2.3.1 Proces řízení lidských zdrojů

Vzhledem k výše popsanému je podstatné při sestavování pracovního týmu nezanedbat žádnou ze součástí procesu řízení lidských zdrojů. Tento proces se skládá z těchto částí:

- nábor a výběr zaměstnanců (recruitment),
- přijetí zaměstnance a průběžná péče o něj,
- trénink, školení zaměstnanců,
- odchod zaměstnanců.[4]

Nábor a výběr zaměstnanců

Nábor a výběr zaměstnanců je část náročná na kvalitní přípravu a plánování. Pro správný výběr je třeba mít dostatek času a ujasnit si požadavky na hledaného pracovníka. Rozsah požadovaných schopností a dovedností vždy závisí na správné charakteristice pracovního místa. U zaměstnanců restaurace jsou důležité hlavně tyto odbornost, komunikativnost, jazyková vybavenost a psychická odolnost.

Mezi základní způsoby oslovení nových zaměstnanců můžeme zařadit spolupráci s Úřadem práce, personální agenturou, pracovní agenturou nebo prostřednictvím inzerát v tisku, internet, doporučení od kolegů, známých apod. Velmi vhodným způsobem je i obsazení

volné pozice některým ze stávajících pracovníků, tato forma je výhodná jak z finančního tak odborného (zaměstnanec již podnik zná) hlediska. Následný výběr zaměstnanců se provádí na základě pohovoru nebo výběrového řízení.[1,4]

Přijetí zaměstnance a průběžná péče o něj

Nejen výběr, ale také následné přijetí a udržení si zaměstnance je složité a pracné. U restaurací je větší fluktuace pracovníků častým jevem. Při přijetí je nutné zaměstnance seznámit nejen s bezpečnostními a požárními předpisy, ale i s informacemi o společnosti (historie, vývoj, kultura, pravidla a systém). Následná péče pak spočívá v systematickém pracovním seznámením se zaměstnancem, v motivování, v umožnění kariérního růstu, zvýšení vzdělání a zkušeností. Platí tzv. pravidlo komunikace – trénink - motivace. Nezbytnost komunikace a motivace je dále charakterizována v kapitole 2.3.2.[1,4]

Trénink a školení zaměstnanců

Profesní rozvoj zaměstnanců je nezbytný pro správné fungování podniku. Pro management restaurace by mělo být samozřejmostí sledování možností školení a tréninků nejen jich samotných, ale také zaměstnanců v kuchyni a v tzv. „první linii“ tedy číšníků/servírek, na kterých jak již bylo zmíněno, závisí úspěšnost restaurace.

Cílem tréninků je tedy zvyšovat profesionalitu zaměstnanců. Trénink by neměl být nudný, zdouhavý naopak by měl být aktuální „akční“ a působit na zaměstnance pozitivně. Školení stejně jako trénink by se mělo konat v pravidelných intervalech dle předem stanoveného školícího (tréninkového) plánu. Náplní tréninků by měly být modelové situace z provozu restaurace, které si zaměstnanci prakticky vyzkouší, školení je pak zaměřeno spíše na teoretické poznatky z různých oblastí.

Příklady tréninků:

- cross trénink, každý zaměstnanec by si měl projít všechna oddělení restaurace a částečně se s nimi seznámit,
- denní trénink, krátkodobý trénink, který zaměstnancům poskytuje informace pro pracovní den,
- specifický, zaměřený na konkrétní problematiku např. chování personálu k hostovi,
- návštěva jiné restaurace, rozvoj profesního pohledu apod.

Problematika školení a tréninků je velmi rozsáhlá. V každém případě závisí, jak na vedení podniku tak, na zaměstnancích, aby si uvědomili jak je profesionalita a celoživotní vzdělávání v oboru důležité. Důkazem potřeby vzdělávání v gastronomii a cestovním ruchu je i

současný velký rozmach vzdělávacích programů vznikajících s využitím fondů Evropské unie, které pomáhají zvýšit úroveň kvality poskytovaných služeb.[4, 16]

Odchod zaměstnanců

Při odchodu zaměstnanců na vlastní žádost nevhodné využít tento moment pro získání zpětné vazby. Rozhovorem můžeme zjistit, co se zaměstnanci nelíbilo a odhalit tak případné chyby v řízení zaměstnanců.[4]

2.3.2 Komunikace a motivace

Komunikace prochází celou restaurací a k často opomíjeným oblastem patří komunikace mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Komunikace napomáhá v budování pracovních vztahů, k získávání informací o provozu a také je zpětnou vazbou, která napomáhá k zlepšování kvality poskytovaných služeb. Komunikace se zaměstnanci může probíhat na základě osobního rozhovoru, diskuzí nad zaměstnanci vyplněnými dotazníky apod. Komunikace by měla být přínosná pro obě strany. Proto je vhodné, aby byla vedena v přátelském duchu a nebyla jen jednostranná (ať už z pohledu zaměstnavatele nebo zaměstnance). Efektivní komunikace je taková, která splní cíl, pro který byla zahájena.[2,4]

Dalším nezbytným nástrojem řízení lidských zdrojů je motivace. Motivace je hnacím prvkem, který by manažeři měli umět efektivně použít. Motivování zaměstnanců by nemělo být rutinní záležitostí. Je nutné znát potřeby personálu a motivační program jím přizpůsobit, tak aby byl naplněn cíl motivace. Cílem je obvykle přesvědčit zaměstnance, že „on sám chce“. Motivační program je vhodné vypracovat pro každý úsek restaurace zvlášť.

Důležitým nástrojem motivace je samotná mzdová politika. Ta by měla být nastavena tak, aby byl průhledná, měla jasně nastavená pravidla a daný systém odměňování (řádné, mimořádné odměny). V každém případě by vždy měl být zaměstnanec seznámen s tím, proč dostal danou odměnu.[2]

K dalším motivačním nástrojům můžeme řadit tyto:

- naturální odměny,
- zaměstnanecké ceny za služby,
- možnost pořádání rodinných oslav v prostorách restaurace za zvýhodněných podmínek,
- permanentky na kulturní či sportovní události, případně vstupy na sportoviště,
- vyslání na stáž nebo kurzy,

- pochvala před celým týmem, která je účinným a nenákladným nástrojem,
- speciální bonusy při splnění daného cíle, které by měly být vypláceny co nejdříve po splnění, aby splnili účel motivace,
- příspěvky na jazykové kurzy,
- příspěvky na relaxační služby apod.[2,4]

Manažeři podniku by také neměli zapomínat na maličkosti, které jsou však také motivačním prvkem. Jedná se např. o přání k narozeninám, k narození potomka, rozloučení s odcházejícím zaměstnancem nebo pořádání například vánočních večírků, které jsou vyjádřením poděkování zaměstnancům za celoroční práci. Tyto drobnosti dotváří u zaměstnanců pocit jistoty, uznání, smysluplnosti práce a týmového „hráče“, tedy splnění základních lidských potřeb.

Motivace a komunikace jsou hnacím motorem pro každou organizaci stejně jako motivovaní a spokojení zaměstnanci, kteří se do práce rádi vrací, a není pro ně jen nutností. Zvýšená motivace zaměstnanců také pozitivně ovlivní fluktuaci v rámci restaurací.[4]

3 TVORBA DOTAZNÍKŮ

Dotazník patří k základní metodě sběru informací. Na kvalitě dotazníků často závisí úspěch celého projektu, a proto se jeho sestavení doporučuje věnovat dostatek času. Rozsah dotazníků je závislý na množství a složitosti informací, které je třeba pro daný projekt získat. „Při tvorbě dotazníků je vhodné dodržovat následující zásady:

- srozumitelnost,
- přehlednost a snadnou orientaci,
- jednoduchost vyplňování,
- jazykovou korektnost,
- typografickou úpravu,
- grafickou úpravu.“[21]

3.1 Formulace dotazů

„Každému šetření musí předcházet formulace jeho cílů.“[15, 11 s.] Pomocí stanovených cílů si lze lépe uvědomit, které informace jsou důležité a jak by měly být otázky formulovány. Srozumitelnost, stručnost a jednoznačnost jsou nezbytnými zásadami, které je nutné při stanovování otázek dodržet. „Otázky v dotazníku dělíme na tři základní typy:

- otevřené - umožňují volnou tvorbu odpovědi,
- uzavřené - výběr z několika variant odpovědi,
- polouzavřené (nebo také polootevřené) - jedná se o kombinace obou předchozích typů.“[21]

Pro každou otázku by také mělo být možné definovat konkrétní měřítko a to buď kvantifikované (číselné) nebo popisné viz. kapitola 4.

Otevřené otázky

Otevřené otázky jsou obecné a nenabízí žádný výběr odpovědí. Pro respondenta představují možnost vyjádřit odpověď vlastními slovy. Jejich výhodou je získání takových odpovědí, které nás nemusí napadnout. Nevýhodou je pak obtížnější zpracování a interpretace.

Uzavřené otázky

Umožňují výběr z připravených odpovědí a jejich výhodou i nevýhodou je jednoduchost vyplnění, která však svádí k náhodnému vyplnění. Uzavřené otázky se mohou vyskytovat v těchto podobách:

- dichotomické (ano/ne) nebo trichotomické (ano/ne/nevím),
- výběrové – výběr z variant např. Jaké jsou Vaše požadavky na vzdělání?
 - základní,
 - vyučení,
 - střední s maturitou,
- výčtové – lze vybrat několik nabízených variant,
- škálové – kdy se hodnotí na základě bodovací (1 nespokojen, 2 nevím, 3 spokojen) nebo známkovací škály (1 – 5 jako ve škole), popřípadě je možné využít slovní či grafické vyjádření.

Polouzavřené otázky

Nabízejí možnost volit připravenou variantu odpovědi nebo vyjádřit vlastní odpověď. Polouzavřené otázky vznikají přidáním alternativy „jiné“.[8, 15, 21]

Tyto tři základní typy otázek doplňují tzv. otázky speciální, mezi které řadíme:

- baterie otázek – seskupení otázek do jednoho bloku, tabulky doplněné o hodnotící škálu,
- filtrační otázka – rozděluje respondenty na podskupiny. Např. Byl jste v minulosti v naší restauraci?
 - Ano (budou následovat otázky na spokojenost v minulosti)
 - Ne (budou následovat otázky, jak se respondent o restauraci dozvěděl),
- projektivní – zastírá pravý důvod proč je otázka položena,
- otázka na lži – faktor – ověřuje pravdivost odpovědí, např. položením podobné otázky v různých částech dotazníku.[15, 21]

3.2 Struktura dotazníků

Struktura dotazníků je obvykle daná třemi stupni a to úvodem, samotnými otázkami a závěrem. V úvodu je vhodné:

- „slušně oslovit a požádat o vyplnění dotazníku,

- představit náplň dotazníku,
- naznačit význam odpovědí a smysl celého dotazníku (lidé neradi dělají věci, u kterých nevidí žádný smysl), a pokud možno zdůraznit přínos správného vyplnění pro samotného respondenta (více v části motivace),
- sdělit stručné pokyny k vyplňování, je-li to nutné - obsáhlé pokyny mohou dotazovanou osobu odradit již na začátku,
- zmínit přibližnou délku vyplňování dotazníku,
- poděkovat za čas, který bude vyplňování věnovat.“[21]

Samotné otázky by měly být řazeny tak, aby na začátku byly otázky zajímavé, stěžejní a na konci obecné, méně závažné. Na závěr dotazníku je vhodné opět poděkovat popřípadě uvést jakým způsobem je možné dotazník odevzdat.

3.3 Délka vyplňování

Doporučená délka dotazníku je mezi 40 – 50 otázkami, s 20 minutovou dobou pro vyplnění. Takový dotazník však není jednoduché vyplnit, proto je vhodnější tvořit dotazníky kratší s dobou pro vyplnění kolem 10 minut.[21]

3.4 Vyhodnocení dotazníků

Vyhodnocení dotazníků se provádí převedením získaných informací do elektronické podoby, často do formy tabulky. Následně může dojít ke grafickému vyjádření vyplněných tabulek. Zaznamenání odpovědí se liší dle typu otázky. Odpovědi na uzavřené otázky mají přiřazený slovní nebo číselný znak. Otevřené odpovědi se zaznamenávají v původní podobě. U polozavřených otázek se vyjadřuje jedna otázka, která má však dvě možnosti znázornění. Při volbě alternativy „jiné“ se zaznamená odpověď v původní podobě, při výběru z nabídky se jedná o uzavřenou odpověď. „Každá odpověď respondenta musí být zaznamenána do samostatné proměnné.“[15, 20 s.]

Proměnné rozlišujeme:

- nominální (v literatuře uváděny také jako kvalitativní) – můžeme u nich určit, že jsou různé a nemůžeme určit pořadí např. druh služby, typ vysoké školy,
- ordinální – můžeme určit pořadí, nevíme však, o kolik se hodnoty liší např. dosažený stupeň vzdělání, stupeň důležitosti určitého znaku,

- kvantitativní – které se dále dělí na intervalové, u kterých můžeme určit, o kolik se hodnoty liší např. počet dětí v rodině a dále poměrové, u kterých lze vyjádřit o kolik i kolikrát je jedna hodnota větší než druhá např. počet členů v domácnosti.

[15]

4 TVORBA MĚŘÍTEK

Měřítko pro hodnocení výkonnosti podniku jsou nezbytnou součástí každého šetření. Jejich typ vychází se zaměřením projektu a oblastí, které je nutné zkoumat. V současné době se opouští od klasických účetních ukazatelů a dochází k tvorbě finančních a nefinančních měřítek, která jsou specifikována pro každou organizaci tzv. na míru. Pro správnou vypočítací schopnost je nezbytné, aby metriky byly v souladu s cíli podniku.

„Několik obecných definic metrik:

- metrika je konkrétně definovaná metoda měření a definovaný rozsah měření;
- metrika je měřitelný ukazatel použitý pro stanovení kvality, kvantity a finanční kategorie (např. náklad, průběžná doba, úroveň zásob);
- metrika je ukazatel výkonnosti z hlediska stanovených cílů.“[17, 21 s.]

Při tvorbě metrik nesmíme zapomenout, že pro každé měřítko by měly být definovány následující znaky:

- název a identifikace,
- vzorec nebo definice,
- měrná jednotka příp. časové období,
- počáteční a konečné hodnoty,
- zdroj dat,
- měření a ověřování.[17]

Z časového hlediska pak můžeme stanovit měřítko zaměřená jak na minulost, tak na současnost a budoucnost.[14]

Tab. č. 4 Příklady měřítek

Minulá měřítko	Současná měřítko	Budoucí měřítko
Počet zrušených rezervací – za minulý, poslední týden/měsíc	Počet příchozích rezervací – denně/průběžně aktualizováno	Počet opatření, které je třeba zahájit příští měsíc týkajících se zvýšení počtu rezervací – příští týden/měsíc

[vlastní zpracování]

Při stanovování a aplikaci ukazatelů není vhodné postupovat mechanickým způsobem, protože tento postup, i v případě moderních metod, se projevuje jako neúčinný. Naopak je nutné využít tvůrčích, odborných a rozumových schopností každého, kdo se na definici metrik podílí.[17]

4.1 Typy měřítek

Literatura uvádí velké množství druhů měřítek, které je možné specifikovat pro každý obor podnikání. K základním patří rozdělení na tvrdé a měkké metriky, interní a externí metriky případně metriky odpovídající strategické, taktické a operativní úrovni. Souhrn metrik stanovených pro konkrétní projekt se nazývá portfolio metrik.

Interní a externí metriky – interní jsou definované pouze podnikem, externí jsou definované podnikem a konkrétním dodavatelem.

Tvrdé metriky – objektivně měřitelné ukazatele, které sledují vývoj podnikových cílů, procesů, klíčových aktivit a dále jsou také zaměřeny na zákazníka. Dělí se na výsledkové (zaměřeny na cíl) a výkonové (zaměřeny na výkon).

Měkké metriky – měří a hodnotí úroveň výkonnosti procesů a to externím způsobem. Hodnotí výkonnost strojů, zdrojů i lidí.

Při definování měřítek se doporučuje mít vyvážený počet tvrdých a měkkých metrik přičemž u tvrdých metrik by měl být poměr výsledkových a výkonových ukazatelů 20/80. Pro další popis jsem vzhledem k zaměření této práce na služby vybrala měřítko, která se ve službách a při metodě benchmarkingu dají uplatnit.[14, 17]

Měřítka výkonů – vytvořena pro porovnávání služeb organizací a musí vypovídat o činnosti organizace.

Měřítka účinnosti – vyjadřují vztah mezi službou a zdroji nutnými k jejich vytvoření.

Měřítka efektivnosti – znázorňují kvalitu a rozsah výkonu např. míra uspokojení hosta restaurace.

Měřítka produktivity – znázorňují účinnost a efektivnost jedním ukazatelem např. počet správně vyřízených objednávek hostů restaurace.

„Mezi základní kritéria pro správný výběr měřítek patří:

- jednoduché zabezpečení sběru dat a jejich správnosti,
- spolehlivost,
- srozumitelnost,
- dostupnost a s ní spojená včasnost,
- vyloučení duplicity.

4.2 Shrnutí teoretické části

V teoretické části jsem zmapovala základní poznatky z oblasti benchmarkingu a také jsem charakterizovala marketing služeb a jeho specifika oproti marketingu výrobků. Nutností bylo uvedení dvou závěrečných kapitol týkajících se dotazníků a měřítek, protože se jednalo o poznatky, z nichž jsem vycházela při tvorbě stěžejních materiálů (tvorba dotazníků a měřítek) pro následující projekt benchmarkingu.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU RESTAURACE POD KAŠTANY

Restaurace Pod Kaštany se nachází v okrajové (západní) části Prostějova, mimo hlavní městské centrum. Jedná se o nově zrekonstruovanou provozovnu, která byla otevřena v říjnu 2009.

5.1 Historie restaurace

Restaurace Pod Kaštany původně sloužila jako zájezdní hostinec. Následně byla v roce 1934 jedním z prvních majitelů přebudována na restauraci včetně zahradní části a plnila funkci jednoho z nejnavštěvovanějších míst v okolí Prostějova. Od znárodnění v padesátých letech minulého století docházelo k postupnému úpadku místa a z restaurace se stála spíše hospoda než podnik na úrovni, přesto zůstala v povědomí návštěvníků. V roce 2009 se majitelem stal pan Radek Kocourek, který restauraci včetně letní zahrady kompletně zrekonstruoval a snaží se navázat na úspěšnou dobu tohoto místa.

5.2 Popis restaurace

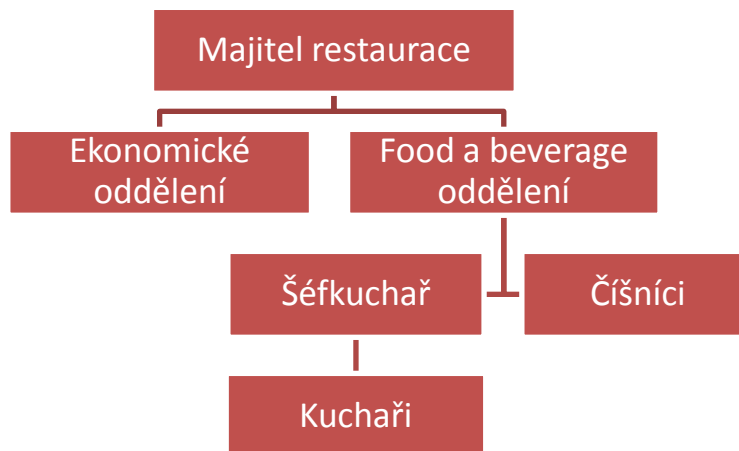
Restaurace disponuje kapacitou 66 míst. Interiér restaurace je moderně zařízen a působí příjemným dojmem. Vzhledem ke kapacitě je restaurace vhodným místem pro pořádání rodinných oslav i pracovních setkání. Nabídka pokrmů je zaměřena na typicky českou a moravskou kuchyni s důrazem na kvalitu použitých surovin.

Zahradní restaurace (provoz od dubna do září) disponuje kapacitou až 100 míst. Součástí tzv. zahrádky je i taneční parket a zděná udírna s roštěm což zvyšuje atraktivitu restaurace a umožňuje pořádat různé společenské akce např. taneční večery s živou hudbou. Zároveň je možné nabídku pokrmů rozšířit o v současné době oblíbené pokrmy z udírny a roštu.

Hlavní podnikatelská činnost

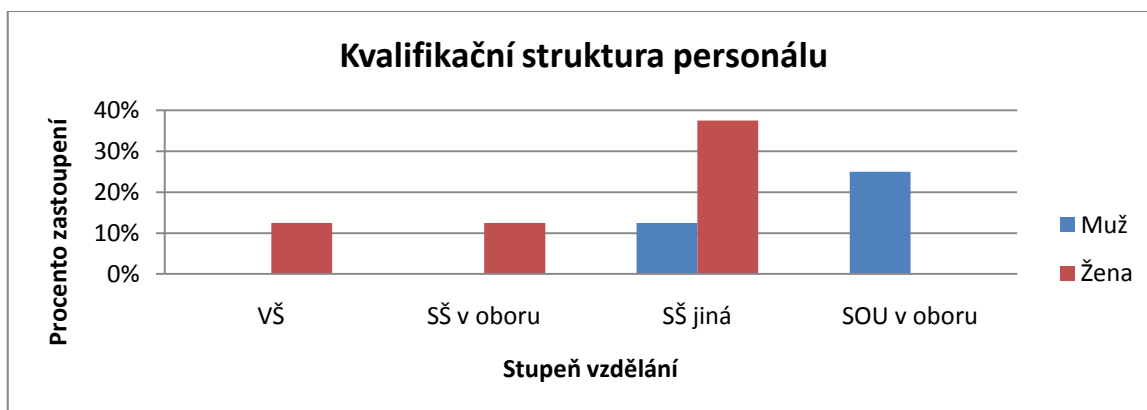
K hlavní podnikatelské činnosti patří cukrářská výroba, hostinská činnost a pořádání kulturních programů.

5.3 Organizační struktura



Obr. č. 6 Organizační struktura restaurace Pod Kaštany [vlastní zpracování]

Majitelem restaurace je pan Radek Kocourek. V restauraci je zaměstnáno 8 stálých zaměstnanců. V restauraci převládá spíše personál mladší a střední věkové kategorie, který celkově činí 72,5 %. Jedná se o vedení restaurace a pracovníky provozu. Zaměstnanci kuchyně tvoří 37,5% personálu viz. příloha č. 3. Zajímavá je také kvalifikační struktura personálu.



Graf č. 1 Kvalifikační struktura personálu [vlastní zpracování]

Z grafu vyplývá, že v zaměstnanecké struktuře převládají ti se středoškolským vzděláním mimo obor pohostinství, kteří tvoří 50% z celkového počtu zaměstnanců. Pouze 37,5 % zaměstnanců má vzdělání v oblasti gastronomie. Toto rozložení není optimální, ale vzhledem k tomu, že v oboru jsou vyučeni provozní restaurace a šéfkuchař (jedni z nejdůležitějších zaměstnanců) lze tuto strukturu přijmout. Vysokoškolské vzdělání má pouze zaměstnanec managementu. V rámci zkvalitnění služeb by bylo vhodné promyslet možnost školení zaměřených na gastronomii a pohostinství.

Popis náplně práce jednotlivých zaměstnanců restaurace

Management

Majitel – zastupuje restauraci při jednání s úřady, partnery apod. Je zodpovědný za řízení podniku, tak aby vše bylo v souladu s právním řádem ČR. Je přítomen při tvorbě jídelních a nabídkových lístků. Schvaluje veškeré materiály týkající se propagace restaurace.

Ekonomka – odpovídá za mzdovou politiku, za řádné vedení účetnictví a za finanční kázeň. Podílí se také na stanovení cen resp. cenové politice restaurace. Je přítomna i při tvorbě jídelních, nabídkových lístků a zajišťuje podklady pro propagaci. V rámci rozdělených kompetencí je také zodpovědná za jednání a uzavření smluv s partnery zajišťující občasně kulturní programy (např. živá hudba).

Provozní restaurace – je zodpovědný za denní chod restaurace, za stav zásob a jejich doplnění dle požadavků šéfkuchaře nebo číšníků. Dohlíží na práci kuchařů a číšníků/servírek. Spolu se šéfkuchařem tvoří jak denní nabídku, tak nabídku stálých jídelních lístků. Managementu restaurace předkládá návrhy na pořádání gastronomických a kulturních akcí.

Food and Beverage oddělení

Šéfkuchař – je zodpovědný za chod kuchyně, rozděluje a dohlíží na práci kuchařů. Vytváří denní nabídku pokrmů a stálou nabídku. Sleduje trendy v gastronomii a předkládá návrhy na zlepšení v gastronomii. Zodpovídá za čerstvost surovin a sám se podílí na přípravě pokrmů.

Kuchaři – podílí se na přípravě pokrmů a jejich expedici.

Pomocná síla v kuchyni – podílí se na přípravě surovin, udržuje čistotu na pracovišti.

Číšníci/servírky – vykonávají servis pokrmů a nápojů, dbají na řádný stav prostor restaurace. Jsou zodpovědné za čistotu a prostředí stolů a sledování stavu zásob v baru.

5.4 Zákazníci

Vzhledem k poměrně krátké době provozu restaurace zatím své stálé zákazníky hledá. Mezi návštěvníky jsou zastoupeny všechny věkové kategorie. V době obědů jsou dle slov provozního více zastoupeni muži středního věku. Nejsilnějšími dny, z hlediska návštěvnosti jsou čtvrtek, pátek a sobota.

5.5 Analýza oborového okolí

Oborové okolí je ovlivňováno celou řadou činitelů, kdy k základním patří konkurence, zákazníci a dodavatelé. Pro analýzu oborového okolí jsem tedy zvolila Porterův model pěti sil, který všechny tyto faktory zahrnuje.

Porterův model pěti sil se skládá z:

- konkurenti v odvětví,
- zákazníci (odběratelé),
- dodavatelé,
- hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví,
- substituty.

Konkurenti v odvětví

Při hodnocení konkurence je vhodné se zaměřit na podniky v blízkém okolí a zhodnotit zda jsou schopny snižovat ceny, jaké používají metody konkurenčního boje, jaké služby nabízejí apod.

V těsné blízkosti restaurace Pod Kaštany se nachází další tři provozovny, které lze považovat za konkurenty. Tyto podniky jsou velmi rozdílné v nabídce služeb a pokrmů, proto je pravděpodobné, že rivalita mezi těmito podniky je poměrně velká, protože každý podnik se snaží zaujmout a získat co největší množství zákazníků. Každá provozovna používá jiné metody pro konkurenční boj, objevuje se jak cenová konkurence v podobě cenově výhodných menu, tak necenová ve formě lepšího, kvalitnějšího servisu, nabídky kulturních programů, reklamy apod. Pro fungování restaurace Pod Kaštany je nezbytné zapojit se do konkurenčního boje a nezůstat pasivní. Je nutné uplatnit všechny dostupné prostředky, které mohou být účinné v konkurenčním boji. Výsledky konkurenčního snažení totiž značně ovlivňují ziskovost a tedy i existenci podniku.

Zákazníci

Zákazníci dávají přednost cenově výhodnějším nabídkám, jsou citliví na cenové změny a je pro ně jednoduché přejít ke konkurenci. Obecně tedy můžeme říci, že vyjednávací síla zákazníků je poměrně vysoká.

Dodavatelé

Dodavatelé pro restaurace se liší dle velikosti a zaměření konkrétní restaurace. Dodavatelů surovin pro restaurace je velké množství a v případě nespokojenosti je možná poměrně rychlá náhrada. Vyjednávací síla je na straně soukromých dodavatelů i velkododavatelů. Soukromé, specificky orientované dodavatele (např. chovatel bio dobytka) lze označit za silné dodavatele, protože nabízí velmi kvalitní suroviny, které není při ztrátě vazby s dodavatelem jednoduché nahradit. Stejně tak lze za silné označit i velkododavatele, které je sice možné rychle nahradit, ale podnik u nich má již vyjednané slevy, o které by přišel a jinde možná nedostal.

Portfolio dodavatelů restaurace Pod Kaštany je velmi široké a zahrnuje jak velkoobchody, tak soukromé dodavatele. Výběr dodavatelů probíhal velmi pečlivě, se zaměřením na kvalitu surovin a cenovou nabídku. Restaurace má již zaběhlé vazby mezi dodavateli a nelze předpokládat nějaké výrazné změny dodavatelů. Ke změně by mohlo dojít v případě, kdy by restaurace přetvořila nabídku a zaměřila se např. na výrobu pokrmů pouze z biopotravin. Vyjednávací sílu lze označit za silnou.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Současná situace v odvětví restaurací není příliš příznivá. Restaurace se potýkají se snížením návštěvnosti tedy i tržeb a to hlavně z důvodu probíhající ekonomické recese a poklesu kupní síly obyvatelstva (lidé šetří). Dle AHR ČR bude tento trend pokračovat i v roce 2010 a to v celé České republice. Tento vývoj je patrný i v Prostějově, kde se několik restaurací potýká s finančními problémy a nové podniky nevznikají téměř vůbec. Jedinou výjimku tvoří nově budovaná restaurace v blízkosti restaurace Pod Kaštany, která však byla zahájena již před dvěma lety, ale stále není dokončena a její otevření se plánuje nejdříve v roce 2011.

Současnou situaci lze tedy brát jako hlavní bariéru vstupu do odvětví a můžeme usoudit, že nelze očekávat masový vstup konkurence do odvětví.

Substituty

Opět je nutné brát v potaz současnou situaci. Lidé začali šetřit a návštěvu restaurace raději vynechávají nebo volí pro zvláštní příležitosti. Za substitut služeb, které poskytuje restaurace lze tedy považovat přípravu jídel doma. Substituční náhrada služeb je tedy pro restauraci Pod Kaštany velmi reálná.

5.6 Swot analýza

Analýzu silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek, příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats) jsem vypracovala na základě těchto podkladů:

- analýza oborového prostředí,
- názory managementu a zaměstnanců restaurace,
- vlastní pozorování.

Názory managementu a zaměstnanců restaurace

Z rozhovorů, které jsem měla možnost se zaměstnanci vést, vyplynulo, že personál kladně hodnotí nabídku a kvalitu pokrmů, příznivé ceny, pořádání hudebních produkcí a moderní interiér restaurace. Spíše záporně většinou posuzovali umístění restaurace a také by uvítali větší možnosti pro vzdělávání případně školení.

Management restaurace kladně hodnotí zaměření na ryze českou kuchyni, nekuřácké prostředí, design www stránek, ale je si také vědom nedostatečné propagace a nedostatku počtu parkovacích míst. Za největší hrozbu, která však v konečném důsledku nemusí být tak závažná a může pomoci (v případě, že bude konkurenční restaurace obsazena, je možné, že zákazníci navštíví jiný podnik v blízkém okolí), považují otevření nové restaurace v těsné blízkosti.

Vlastní pozorování

Z osobních návštěv restaurace a tedy i z pozice zákazníka jsem kladně ohodnotila kvalitu pokrmů, příjemnou a rychlou obsluhu a také možnost wifi připojení. Dále také hudební produkci, která vytváří příjemnou atmosféru a nekuřácké prostředí. Slabou stránkou je z mého pohledu propagace, kdy jsem nezaznamenala žádné propagační materiály ať už v tisku nebo na informačních cedulích v rámci města Prostějova. Příležitostí by dle mého názoru mohlo být rozšíření nabídky o speciální nabídky pro slavnostní příležitosti, jako jsou svatby, rodinné oslavy apod., protože kapacitně je tato restaurace ideálním místem pro pořádání těchto akcí.

Tab. č. 5 SWOT analýza restaurace Pod Kaštany

Silné stránky	Slabé stránky
Restaurace obecně: tradice místa Prostředí (interiér) restaurace: nekuřácké wifi připojení Kapacita restaurace: 66 míst + letní zahrádka Nabídka: široká nabídka českých pokrmů kvalita pokrmů Ceny: polední menu za příznivé ceny Propagace: aktuální www stránky Personál: příjemný personál	Restaurace obecně: umístění daleko od centra města Prostějov nedostatek míst k parkování Propagace: nedostatečný důraz na propagaci Personál: pasivní postoj ke vzdělávání pracovníků
Hrozby	Příležitosti
Rozšíření konkurence – otevření nově vznikající restaurace v blízkosti Další zvýšení sazeb DPH (nákup 10% - prodej 20%) Úbytek zákazníků vlivem ekonomické krize – lidé šetří	EU Fondy – vzdělávací programy Posílení propagace Rozšíření nabídky o cateringové služby Převedení stravovacích služeb do snížené 10 % sazby DPH

[vlastní zpracování]

5.7 Zhodnocení analýz

Z provedených analýz vyplývá, že restaurace Pod Kaštany otevřela, pro tento obor, v nepříznivé době. Nestabilní podnikatelské prostředí (ekonomické, sociální) nutí podnik se neustále vyvíjet a přizpůsobovat měnícím se tržním podmínkám, není čas na zaběhnutí. Je nutné být konkurenceschopný a zaujmout zákazníky na trhu.

Analýza oborového prostředí jen potvrzuje probíhající konkurenční boj a možnou náhradu služeb. I z tohoto důvodu je nutné poznat a naučit se efektivně komunikovat se zákazníky a nabídnout kvalitní a originální služby. Dostatek zákazníků přináší restauraci zisk, který je nutný k zajištění chodu podniku.

Z toho vyplývá, že k tomuto by společnost měla využít silných stránek (menu za příznivé ceny, kvalita pokrmů, nekuřácké prostředí) a příležitostí (důraznější propagaci, rozšíření o cateringové služby). A naopak eliminovat slabé stránky, tím že bude zvyšována kvalifikace a vzdělání pracovníků, zkvalitní a zintenzivní se propagace.

Vzhledem k tomu, že restaurace Pod Kaštany je nově otevřená a management nemá velkou zkušenost s řízením takového typu podniku, se jako nejvhodnější jeví použití metody benchmarkingu zaměřenou na kritické oblasti. Benchmarking je metoda určená k učení a poznání možných postupů uplatnitelných pro řízení podniku a umožňuje jeho další rozvoj.

6 PROJEKT VYUŽITÍ BENCHMARKINGU V OBLASTI MARKETINGU A LIDSKÝCH ZDROJŮ RESTAURACE POD KAŠTANY

Projektová část si za úkol klade navrhnout projekt na základě provedených analýz. Ze SWOT a Porterovi analýzy jsme zjistili, že ke kritickým oblastem patří marketing a lidské zdroje, jejichž zefektivnění je předpokladem pro zvýšení kvality služeb a také ziskovosti podniku.

6.1 Cíl projektu

Cílem projektu je poskytnout restauraci Pod Kaštany podklady k získání nejlepších postupů v oblasti marketingu a lidských zdrojů v oblasti pohostinství, které by měly restauraci Pod Kaštany pomoci k zvýšení kvality služeb a konkurenceschopnosti.

6.2 Postup benchmarkingu v oblasti marketingu a lidských zdrojů

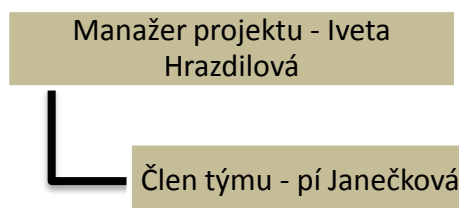
Jak již bylo zmíněno v kap. 1. 4. doporučený postup benchmarkingu má 4 základní etapy, kterými jsou plánování, analýza, integrace, realizace. Tento postup lze rozšířit o přípravnou fázi. Není třeba se striktně držet tohoto schématu, ale je vhodné brát ho jako určitý návod, aby následná realizace proběhla bez problémů.

6.2.1 Přípravná fáze

Přípravná fáze zahrnuje velmi důležité kroky. Prvním z nich je stanovení projektového týmu a druhým předběžná příprava harmonogramu celého projektu.

Projektový tým

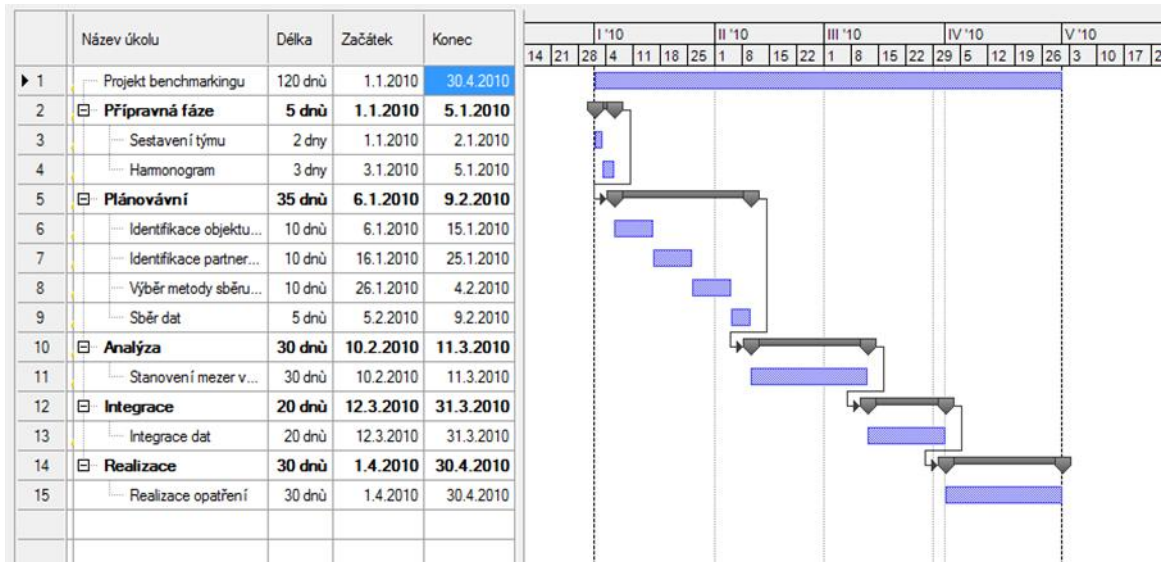
Tento projekt nebyl svou velikostí tak rozsáhlý, proto byl tým tvořen pouze dvěma členy a to tzv. manažerem projektu a členem týmu. Přičemž já jako manažer projektu jsem byla zodpovědnou osobou za všechny fáze projektu včetně vyhodnocení informací a návrhů na změny. A členem týmu byla ekonomka restaurace Pod Kaštany pí Janečková.



Obr. č. 7 Struktura pro tento projekt[vlastní zpracování]

Harmonogram projektu

Harmonogram byl sestaven tak, aby na sebe jednotlivé činnosti navazovaly a nedocházelo k časovým posunům resp. skluzům. Celková doba projektu byla stanovena na 4 měsíce. Přičemž za pracovní den je považována sobota i neděle.



Obr. č. 8 Harmonogram projektu [vlastní zpracování]

6.2.2 Plánování

Počáteční fáze projektu byla velmi náročná, protože zde došlo k hlavním rozhodnutím o předmětu a partnera pro benchmarking, na kterých záležel úspěch celého projektu.

Identifikace objektu benchmarkingu

Identifikace objektu benchmarkingu byla výchozím krokem. Hlavní náplní bylo provedení sebehodnocení prostřednictvím SWOT a Porterovi analýzy, jejich provedení a závěry byly popsány v kap. 5.5, 5.6. Na základě výsledků těchto analýz bylo ve spolupráci s vedením podniku rozhodnuto, že objektem benchmarkingu by měly být dvě oblasti a to marketing se zvláštním důrazem na reklamu a oblast lidských zdrojů v celé své šíři. Jedná se o slabé stránky restaurace. A i dle slov managementu restaurace se zatím nepodařilo najít optimální formu reklamy a oblasti personálu nevěnovali téměř žádnou pozornost (kromě běžných provozních záležitostí). Následným krokem byl výběr nejlepšího partnera pro srovnání.

Identifikace partnera pro srovnávání

Pro uskutečnění projektu bylo nutné nalézt alespoň jednoho vhodného partnera. Vzhledem k mým znalostem z oboru gastronomie a konkurenčního prostředí restaurací v Prostějově

jsem provozovně Pod Kaštany doporučila zaměřit se na pět nejznámějších a dle návštěvnosti i nejoblíbenějších podniků, které se na trhu drží již několik let. Jejich stručný popis je uveden dále. Pro zachování anonymity jsem názvy těchto restaurací nahradila písmeny A, B, C, D, E.

Restaurace A – je umístěna v centru města Prostějova. Jedná se o originální restauraci, která si vaří vlastní pivo a zaměřuje se na českou kuchyni. Disponuje kapacitou 150 míst. Její interiér je stylově zařízen s důrazem na pivní tematiku. Jedná se o restauraci, která je nejznámější a také nejnavštěvovanější, což lze soudit i z faktu, že je na základě rezervací od hostů obsazena na rok dopředu. Tato restaurace je v provozu již několik let. Restaurace využívá tzv. Corporate identity neboli jednotný firemní styl, který se objevuje na všech propagačních materiálech včetně vývěsných cedulí a nabídkových lístků. Vzhledem k výše popsanému se domnívám, že by byla vhodným partnerem pro srovnání.

Restaurace B – umístěna v centru města. Je specificky zaměřena na mexickou kuchyni, ale v době obědů podává i české menu. Disponuje kapacitou 100 míst. Její interiér odpovídá zaměření na mexickou kulturu. Jedná se o oblíbenou restauraci, která se však v současné době potýká s úbytkem zákazníků během pracovních dnů. Opět se jedná o provozovnu, která má již vybudovanou tradici. Restaurace by díky svému zaměření nemusela při aplikaci benchmarkingu přinést adekvátní výsledky.

Restaurace C – je umístěna v blízkosti centra města. Je zaměřena na českou a mezinárodní kuchyni. Disponuje kapacitou 66 míst. Interiér restaurace je zařízen ve venkovském stylu. Jde o známou a oblíbenou restauraci, která je vyhlášená i díky pravým moravským koláčům, které nabízí vždy jednou měsíčně v denním menu. Restaurace má také vlastní firemní styl, který uplatňuje na veškerých materiálech v restauraci a při propagaci. Vzhledem k tomu, že restaurace je zaměřena na českou kuchyni a její kapacita je stejná jako u restaurace Pod Kaštany mohla by být vhodným benchmarkem.

Restaurace D – je umístěna v blízkosti centra města. Není výhradně stylově zaměřena, nabízí českou i mezinárodní kuchyni. Disponuje kapacitou 70 míst. Interiér restaurace je moderní. Jde o restauraci, která je oblíbená a často navštěvovaná. Stejně jako předchozí podniky má vlastní styl propagačních materiálů. Je potenciálním partnerem pro srovnání.

Restaurace E – je umístěna v centru města. Jde o velkou provozovnu, která nabízí velký rozsah jídel české i mezinárodní kuchyně. Její interiér je laděn do italského stylu v dolním patře a v moderním provedení je celé horní patro. Její kapacita je více než 150 míst. Re-

staurace je oblíbeným místem zákazníků všech věkových kategorií. Restaurace pravděpodobně nebude vhodným partnerem zvláště kvůli své multifunkčnosti.

Pro hodnocení je možné využít celou řadu metod jako např. analýzu konkurence, subjektivní hodnocení nebo hodnocení dle matice, která obsahuje soubor kritérií, která jsou přizpůsobena danému projektu. Matice pro výběr partnera je jednoduchou a spolehlivou metodou, která není náročná na čas, ale přitom poskytuje kvalitní výsledky na základě, kterých lze provést výběr partnera pro srovnání. Proto jsem v této fázi projektu využila právě tuto metodu. Portfolio kritérií by mělo obsahovat alespoň 4 ukazatele, kterým je nutné přiřadit číselné váhy pro posouzení vhodnosti partnera. Kritéria by měla odpovídat charakteristickým znakům porovnávané restaurace. To jak by matice pro výběr partnera mohla vypadat, znázorňuje následující tabulka.

Tab. č. 6 Matice pro výběr partnera

Kritérium	Hodnocení nadprůměrné do 1	Hodnocení průměrné do 0,5	Hodnocení podprůměrné pod 0,5
Postavení na trhu Váha 0,5	podniká více než 5 let	podniká více než 1 rok	podniká méně než 1 rok
Počet zaměstnanců Váha 0,2	20 a více	10 až 20	méně než 10
Zaměření na českou kuchyni Váha 0,2	výhradní	částečné	žádné
Rozsah nabídky pokrmů Váha 0,1	do 50 pokrmů	do 100 pokrmů	nad 100 pokrmů

[vlastní zpracování]

Postavení na trhu – je známkou stabilního podniku, který je zaběhlý a má tradici.

Počet zaměstnanců – pro zjištění velikosti personálu a posouzení chodu restaurace.

Zaměření na českou kuchyni – typický znak restaurace Pod Kaštany, proto je nutné, aby benchmark měl co nejvíce stejnou nabídku, protože pak lze předpokládat i podobné procesy a postupy.

Rozsah nabídky pokrmů – stejné jako u zaměření se na českou kuchyni, benchmark by měl svou charakteristikou odpovídat restauraci Pod Kaštany.

Matice pro zvolené restaurace vypadá následovně.

Tab. č. 7 Matice pro výběr partnera

Kritérium	Restaurace A	Restaurace B	Restaurace C	Restaurace D	Restaurace E
Postavení na trhu Váha 0,5	0,5	0,5	0,5	0,25	0,5
Počet zaměstnanců Váha 0,2	0,2	0,15	0,15	0,15	0,2
Zaměření na českou kuchyni Váha 0,2	0,2	0	0,15	0,15	0
Rozsah nabídky pokrmů Váha 0,1	0,1	0,05	0,1	0,1	0
Skóre	1	0,7	0,9	0,65	0,7

[Vlastní zpracování]

Z provedeného srovnání vyplynulo, že pro benchmarking by byly vhodné všechny restaurace, protože žádná z nich nebyla hodnocena podprůměrně. Z tohoto důvodu došlo k přehodnocení původního plánu, kdy jako benchmark měly být vybrány restaurace s průměrným a nadprůměrným hodnocením a výběr byl zúžen pouze na dvě nejlépe hodnocené restaurace tedy restauraci A, C.

Bezprostředně po rozhodnutí o výběru partnera, jsem zvolené benchmarkry oslovila a osobně projednala ochotu a zájem zapojit se do tohoto projektu. Obě restaurace se na základě poskytnutých informací o podstatě projektu vyjádřily kladně a přislíbily spolupráci. Vzhledem k rozsahu tohoto projektu nebylo nutné připravit písemné smlouvy a benchmarking byl proveden na základě ústní dohody mezi zúčastněnými stranami. V rámci ústní dohody byly předběžně dohodnuty tyto náležitosti:

- způsob sběru dat (dotazník, pohovor),
- termín sběru dat a odevzdání,
- zachování anonymity,
- dodržení etických zásad.

Výběr metody sběru dat

K zajištění objektivních informací bylo nutné provést i rozhodnutí o volbě metody sběru dat. K tomu účelu jsem se rozhodla využít kombinaci dotazníkového šetření a rozhovorů se zástupci partnerů pro srovnání. Pro dotazníkové šetření bylo nutné nadefinovat otázky a sestavit dotazník pro každou oblast zvlášť. Dotazníky jsou uvedeny v příloze č. 2. Výběr ukazatelů pro porovnávání vycházel z charakteristik zvolených oblastí a také z požadavků zadavatelů projektu managementu restaurace Pod Kaštany. Většina „dat“ je odvoditelná z běžného provozu a z interních záznamů restaurace, pro zařazené restaurace tedy účast v tomto projektu neznamena zvýšení administrativy. Pro přehlednost jsem spolu s dotazníkem připravila i souhrnnou tabulku, která obsahuje:

- otázku v plném znění,
- cíl otázky,
- oblast,
- měřítko příp. popis best practice.

Celkem jsem sledovala 29 indikátorů ze dvou oblastí a pro každou otázku bylo zvoleno měřítko nebo popis best practice, případně kombinace obou možností. Při využití obou možností tedy měřítka i popisu best practice je vhodné tabulku dle těchto znaků rozdělit.

Tab. č. 8 Charakteristika dotazníku pro oblast marketing

Otázka číslo:	Cílem otázky je zjistit:	Oblast:	Měřítko:
1. Jakou formu marketingu (reklamy) využíváte?	všechny možnosti propagace	kanály marketingu	% využití použitých kanálů při propagaci
2. Kam reklamu a propagační materiály umísťujete?	všechny možnosti umístění reklamy		% zastoupení využívaných umístění reklamy
6. Ohodnoťte důležitost zastoupení uvedených znaků v reklamě?	charakteristiku reklamy	obsah reklamy	známka pro znaky v reklamě
7. Jaké nástroje využíváte pro podporu prodeje?	uplatnění podpory prodeje	podpora prodeje	% ohodnocení použitých nástrojů podpory prodeje
8. Jaký objem finančních prostředků ročně investujete do reklamy?	financování reklamy	financování	výše investice do reklamy v Kč
9. Jaká je návratnost investice do reklamy?	návratnost investice do reklamy		změna počtu zákazníků v %

Otázka číslo:	Cílem otázky je zjistit:	Oblast:	Popis best practice:
3. Kdo pro vás reklamu navrhuje?	proces návrhu reklamy	tvorba reklamy	volba výrobce
4. Popište, jak probíhá proces tvorby reklamy?	proces tvorby reklamy		tvorba reklamy
5. Kdo pro vás reklamu zpracovává?	proces zpracování reklamy		volba výrobce
10. Která z vámi používaných forem reklamy je neúčinnější a proč si myslíte, že tomu tak je?	nejúčinnější formu reklamy pro restaurace	typy reklamy	volba typu reklamy

[vlastní zpracování]

Postup pro získání měřítek – oblast marketing

% využití použitých kanálů při propagaci – přidělení % hodnocení použitých kanálů, prostřednictvím kvalifikovaného odhadu vedoucích pracovníků benchmarků, přičemž všechny kanály tvoří 100% (při interview)

% zastoupení využívaných umístění reklamy – přidělení % hodnocení použitých umístění, prostřednictvím kvalifikovaného odhadu vedoucích pracovníků benchmarků, přičemž všechny umístění tvoří 100% (při interview)

známka pro důležitost požadavků – přidělení známky (stupnice jako ve škole 1 – nejvíce důležité, 5 – nejméně důležité) jednotlivým znakům, které jsou zastoupeny v reklamě (dotazník)

% ohodnocení použitých nástrojů podpory prodeje – přidělení % hodnocení použitých nástrojů, prostřednictvím kvalifikovaného odhadu vedoucích pracovníků benchmarků, přičemž všechny nástroje tvoří 100% (při interview)

výše investice do reklamy v Kč – vyhledání v účetních záznamech restaurace (dotazník)

změna počtu zákazníků v % - kvalifikovaný odhad vedoucího pracovníka (dotazník)

volba výrobce, volba typu reklamy – výběr z nabídky odpovědí (dotazník)

tvorba reklamy – přesný popis procesu tvorby reklamy vedoucím pracovníkem (dotazník)

Tab. č. 9 Charakteristika dotazníku pro oblast lidské zdroje

Otázka číslo:	Cílem otázky je zjistit:	Oblast:	Měřítko:
1. Uveďte počet zaměstnanců na pozici číšník/servírka.	velikost personálu	zaměstnanecká struktura podniku	přepočtený stav zaměstnanců
2. Uveďte počet zaměstnanců na pozici kuchař.	velikost personálu	zaměstnanecká struktura podniku	počet zaměstnanců
3. Uveďte počet zaměstnanců ve vedení podniku (včetně majitele).	velikost personálu	zaměstnanecká struktura podniku	počet zaměstnanců
9. Jaká je nemocnost vašich zaměstnanců?	nemocnost personálu		Ø počet dnů za rok
10. Jak dlouho je u Vás zaměstnanec průměrně zaměstnán?	fluktuaci personálu		Ø počet dnů resp. roků
11. Kolik máte zaměstnanců, kteří jsou u Vás déle než 1 rok?	stálost personálu		počet zaměstnanců
14. Jaká je výše čisté hodinové mzdy na pozici číšník/servírka?	mzdové podmínky zaměstnanců	platové podmínky	výše čisté mzdy/hod v Kč
Otázka číslo:	Cílem otázky je zjistit:	Oblast:	Popis best practice:
4. Jakou formou vyhledáváte nové pracovníky?	proces vyhledávání nového personálu	výběr nových pracovníků	popis vyhledávání nabídky volných pracovníků
5. Jakým způsobem přijímáte nové pracovníky?	proces získávání nového personálu		forma způsobu přijetí
6. Popište vámi vybraný způsob přijímání.	proces získávání nového personálu		popis
7, 8 Definiujte požadavky na pracovní místo číšník/servírka a provozní restaurace.	charakteristiku zaměstnance	pracovní místo	určení požadavků na pracovníka
12. Jaký systém obsluhy používáte?	systém obsluhy	servis	typ systému servisu
13. Jaký systém pracovní doby používáte?	volbu pracovní doby	pracovní doba	typ pracovní doby
15. Necháváte číšníkům spropitné, které dostanou od hostů?	mzdové podmínky zaměstnanců	platové podmínky	popis benefitů
16,17 Používáte nějaký motivační program?; Popište tento program.	možnosti motivace pracovníků	motivace pracovníků	praktický popis
18. Jakým způsobem odměňujete pracovníky?	možnosti odměn pracovníků		popis odměn
19. Jaké benefity nabízíte svým zaměstnancům?	zaměstnanecké výhody		popis benefitů

[vlastní zpracování]

Postup pro získání měřítek – oblast lidské zdroje

přepočtený stav zaměstnanců – vztažený ke kapacitě restaurace, celková kapacita/celkový počet zaměstnanců na jedné směně (analýza dat), přičemž za adekvátní se považuje cca 20 - 25 hostů /1 číšník/servírka

počet zaměstnanců – personální evidence restaurace (dotazník)

∅ počet dnů za rok – celkový počet dní čerpané nemocenské/celkový počet zaměstnanců, personální evidence restaurace (dotazník)

∅ počet dnů resp. roků – odhad na základě nejčastější doby trvání pracovního poměru, personální evidence restaurace (dotazník)

počet zaměstnanců – personální evidence restaurace (dotazník)

výše čisté mzdy/hod v Kč – mzdová evidence restaurace pro pozici číšník/servírka (dotazník)

popis vyhledávání nabídky volných pracovníků – přesný popis postupu vedoucím pracovníkem (dotazník)

forma způsobu přijetí - výběr z nabídky odpovědí (dotazník)

určení požadavků na pracovníka – dle dokumentu popis pracovního místa, kolonka požadavky na pozici (dotazník)

typ systému servisu – popis systému dle gastronomické terminologie (dotazník, interview)

typ pracovní doby – určení využívané pracovní doby, personální evidence restaurace (dotazník)

popis odměn, benefity – přesný popis využívaných forem benefitů a odměn vedoucím pracovníkem (dotazník)

popis – přesný popis motivačního programu vedoucím pracovníkem (dotazník, interview)

Sběr dat

Sběr dat zahrnoval celkem tři fáze přípravnou, samotný sběr dat a ukončení. Přípravná fáze byla zaměřena na přesné stanovení začátku sběru a doby na vyplnění dotazníků a tedy i termín pro rozhovor. Tyto termíny pak byly projednány i s partnery pro srovnání a zároveň byly upřesněny i poslední podmínky projektu. Následně proběhla příprava materiálů.

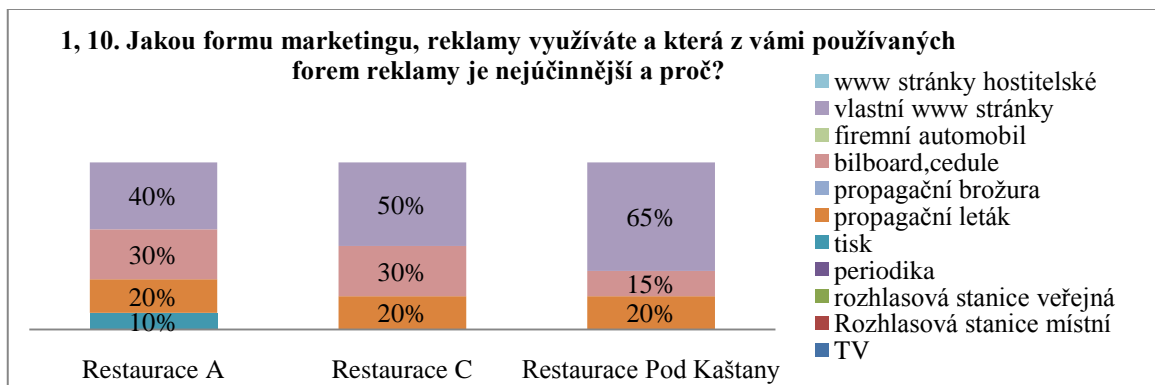
Samotný sběr dat pak se uskutečnil bez problémů, partnerské organizace dodržely termíny. Při odevzdání vyplněných dotazníků jsem provedla doplňující rozhovory s vedoucími pracovníky partnerských restaurací. Tyto rozhovory poskytly řadu doplňujících informací.

6.2.3 Analýza

Po sesbírání všech dat následovala neméně důležitá část, kdy bylo zapotřebí získaná data roztřídit a zpracovat do přehledných tabulek a grafů. Tak aby výsledky byly zřetelné a mohly být stanoveny mezery v řízení a výkonnosti restaurace.

Vyhodnocení dat a stanovení mezer výkonnosti – oblast marketing

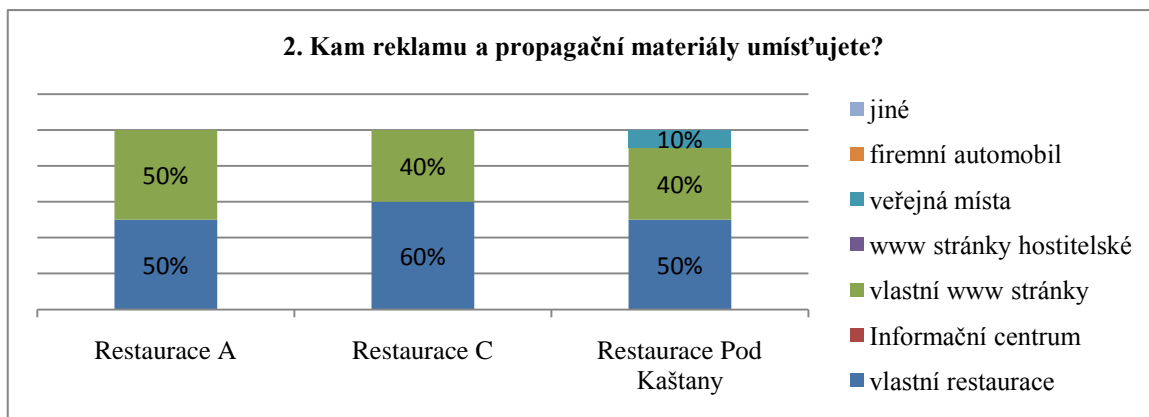
V první otázce mě zajímalo jakou formu marketingu, respektive reklamy restaurace používají a která z uvedených reklam je pro něj neúčinnější a proč.



Graf č. 2 Používané formy reklamy [vlastní zpracování]

Z porovnání vyplynulo, že restaurace využívají hlavně 3 formy reklamy a to vlastní www stránky, cedule a propagační letáky. Přitom se všechny shodly na tom, že neúčinnější formou propagace jsou webové stránky. Hlavním důvodem je dostupnost internetu širokému spektru zákazníků, flexibilita a snadná úprava stránek a také množství informací, které lze na stránky umístit. Velký význam také kladou na umístění cedulí (s názvem a umístěním, nabídku jídel apod.) před a v okolí restaurace. Jak je patrné tyto formy reklamy používá i restaurace Pod Kaštany, která však přikládá propagaci ve formě cedulí jen 15% což je o polovinu méně než u benchmarků, kteří tuto formu pokládají za nezbytnou pro upoutání pozornosti.

Další otázka byla zaměřena na umístění propagačních materiálů.



Graf č. 3 Umístění propagačních materiálů [vlastní zpracování]

Nejčastěji uplatňovaným místem pro propagační materiály je vlastní restaurace a webové stránky. Hlavním důvodem je finanční nenáročnost a flexibilita. Vzhledem k tomu, že restaurace Pod Kaštany využívá kromě výše uvedených i jiné formy jako např. pronájem ploch na veřejném osvětlení není nezbytné v této oblasti provádět změny.

Tab. č. 10 Otázky 3, 5. Kdo pro vás reklamu navrhuje? Kdo pro vás reklamu zpracovává?

Restaurace	návrh reklamy	zpracování reklamy
Restaurace A	management	vlastní
Restaurace C	reklamní agentura	reklamní agentura
Restaurace Pod Kaštany	reklamní agentura, management	reklamní agentura, vlastní

[vlastní zpracování]

Restaurace Pod Kaštany využívá při návrhu a zpracování reklamy kombinaci RA a vlastních nápadů což se dle odpovědí benchmarků jeví jako nejvhodnější metoda pro získání kvalitních a účinných propagačních materiálů.

Tab. č. 11 Proces tvorby reklamy

Restaurace	Popis best practice
Restaurace A	Návrh reklamy pro restauraci je plně v kompetenci managementu restaurace. Při tvorbě nové reklamy dochází k pravidelným schůzkám vedení, na kterých je postupně vytvářen ucelený návrh a grafické ztvárnění reklamy. Vzhledem k tomu, že restaurace využívá Corporate Design resp. Identity a grafické vyjádření je tedy vždy ve stejném stylu, jde při návrhu reklamy hlavně o vymyšlení reklamního sdělení. Návrh je pak zpracován na PC a v případě menších propagačních materiálů vytištěn na vlastní tiskárně. V případě větších materiálů je tisk zadán specializované agentuře. Následuje umístění materiálů na předem stanovená místa.
Restaurace C	Restaurace využívá pro návrh reklamy služeb reklamní agentury. RA dostane zadání od managementu restaurace. RA vytvoří několik návrhů, které si management restaurace prohlédne a vybere ten nejlepší. Následuje zpracování, předání a umístění na konkrétní místo. Restaurace uplatňuje Corporate Design resp. Identity.
Restaurace Pod Kaštany	Restaurace při tvorbě reklamy postupuje buď sama, nebo při tvorbě větší kampaně spolupracuje s RA, kdy dochází ke společné konzultaci nápadů. Následně buď sám management (v případě jednoduchých letáků) nebo RA tyto materiály vytvoří a dojde k umístění, které je specifikované na samotném začátku návrhu. Restaurace nevyužívá Corporate Design.

[vlastní zpracování]

V rámci propagační kampaně se jako nejlepší praktika projevuje vytvoření a uplatňování corporate design res. identity, která zajišťuje odlišení od konkurence a také má velký vliv na vnímání podniku veřejností tedy hostů restaurace.

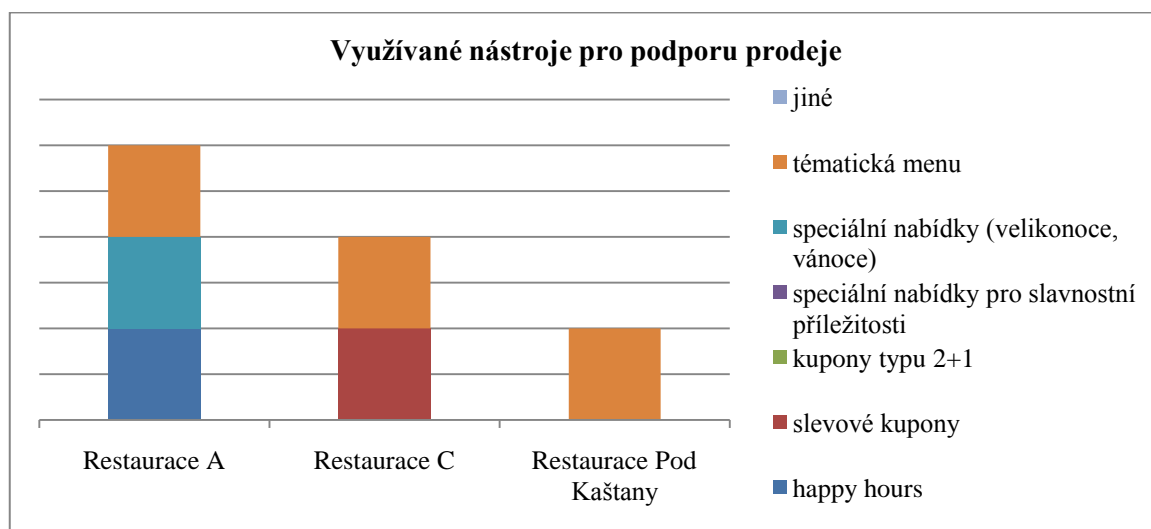
Tab. č. 12 Otázka 6. Ohodnoťte důležitost zastoupených znaků v reklamě? Stupnice jako ve škole 1 – nejvíce důležité, 5 – nejméně důležité.

Znaky	Restaurace A	Restaurace C	Restaurace Pod Kaštany
název restaurace	1	1	1
logo restaurace	1	1	1
barvy restaurace	3	2	2
fotografie interiéru	3	2	2
fotografie exteriéru	5	5	2
nabídka pokrmů	1	1	1
nabídka speciálních akcí	1	1	3

[vlastní zpracování]

Z tabulky je patrný jeden hlavní rozdíl mezi restaurací Pod Kaštany a benchmarkry a to vnímání důležitosti zastoupení nabídky speciálních akcí v reklamě, přitom právě tyto akce se pořádají pro zvýšení návštěvnosti a měly by být v reklamě zdůrazněny.

Následující otázka byla zaměřena na využití nástrojů podpory prodeje.



Graf č. 4 Využívané nástroje pro podporu prodeje [vlastní zpracování]

Graf jasně ukazuje, že benchmark využívá větší portfolio nástrojů podpory prodeje, které příznivě ovlivňuje návštěvnost restaurace. Zároveň se potvrzuje výsledek předchozí tabulky. Restaurace Pod Kaštany nevěnuje dostatečnou pozornost oblasti, která je nedílnou součástí provozu restaurace a která podporuje návštěvnost a tedy i ziskovost provozovny. V rámci opatření bude nutné provést změny a nalézt nejlepší možnosti podpory prodeje.

Tab. č. 13 Investice do reklamy

Restaurace	Investice do reklamy v tis. Kč
Restaurace A	5 - 10
Restaurace C	5 – 10
Restaurace Pod Kaštany	10 - 20

[vlastní zpracování]

Vynaložení větších finančních prostředků do reklamy u restaurace Pod Kaštany lze v současné době přičítat marketingu souvisejícím s uvedením restaurace na trh. Pro příští období lze předpokládat snížení nákladů. Vzhledem k výsledkům srovnání můžeme konstatovat, že restaurace v této oblasti nevynakládá nepřiměřené finanční prostředky.

9. Jaká je návratnost investice do reklamy?

Všechny restaurace ohodnotili návratnost investice jako - vysokou s odhadem, že došlo k nárůstu zákazníků do 5%.

Vyhodnocení dat – oblast personál

Tab. č. 14 Otázka 1. Počet zaměstnanců na pozici číšník/servírka

Restaurace	číšníků/servírek	přepočtený stav
Restaurace A	9 + 1 brigádník (směna 5 pracovníků)	$150/5 = 30$ hostů/ číšník/servírka
Restaurace C	7 + 3 učni (směna 4 pracovníci)	$66/4 = 16,5$ hostů/ číšník/servírka
Restaurace Pod Kaštany	2 (směna 1 pracovník)	$66/1 = 66$ hostů/číšník/servírka

[vlastní zpracování]

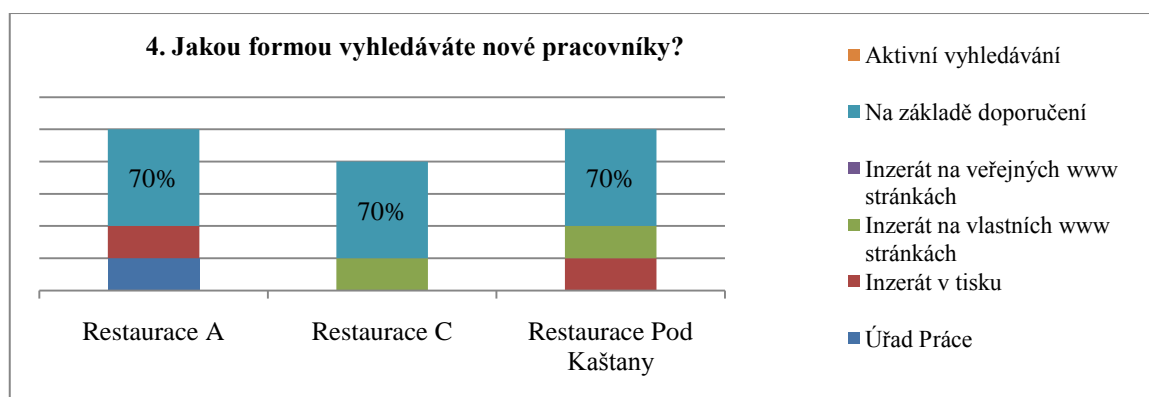
Z porovnání je patrné, že restaurace Pod Kaštany má naprosto nedostatečný počet zaměstnanců, který vychází z prozatím malé návštěvnosti restaurace. Vzhledem k opatřením, které by měly zvýšit návštěvnost restaurace, je nutné toto přehodnotit a zajistit kvalifikovaný personál, který zajistí chod restaurace.

Tab. č. 15 Otázka 2, 3. Počet zaměstnanců na pozici kuchař a ve vedení podniku

Restaurace	kuchařů	brigádníků - kuchyň	učňů - kuchyň	vedení podniku
Restaurace A	9	3	0	2
Restaurace C	7	0	1	3
Restaurace Pod Kaštany	2	1	0	3

[vlastní zpracování]

V rámci porovnání počtu kuchařů je výsledek stejný jako u předchozí tabulky. Benchmark, který nemá problém z návštěvností, zaměstnává adekvátní počet zaměstnanců. Restaurace Pod Kaštany prozatím udržuje minimální počet zaměstnanců. Opět je nutné počítat se zvýšením návštěvnosti a mít připravený plán pro okamžité přijetí pracovníků. Počet pracovníků ve vedení je u restaurací téměř totožný a dostatečný pro zajištění chodu restaurace.



Graf č. 5 Forma vyhledávání nových pracovníků [vlastní zpracování]

V rámci best practice pro vyhledávání nových pracovníků se nejvíce osvědčilo doporučení od kolegů, kterému restaurace přikládají stejnou váhu. Použití tří forem vyhledávání je tedy u restaurace Pod Kaštany dostatečné a není tedy nutné provádět změny. Vzhledem k současné situaci na trhu práce, kdy je vysoká nezaměstnanost, bych doporučila zařadit i nabídky z Úřadu Práce.

Tab. č. 16 Otázka 5, 6. Způsob přijetí pracovníků

Restaurace	Způsob	Popis best practice
Restaurace A	pohovor	Po vybrání jsou adepti pozváni na pohovor, který je zaměřen (kromě základních údajů) na získání informací o předchozích zkušenostech v oboru, důvodech práce v restauraci, schopnosti se přizpůsobit, flexibilitě apod. Pokud je uchazeč vybrán následuje týdenní zkušební doba, která je nezbytná pro zjištění praktických dovedností a chování uchazeče v plném provozu a tedy ve stresovém prostředí. Na základě předvedené práce a chování je v případě přijetí s uchazečem podepsaná písemná pracovní smlouva a to na dobu určitou (1 rok).
Restaurace C	pohovor	Po vybrání jsou uchazeči pozváni na pohovor, který je zaměřen (kromě základních údajů) na získání informací o předchozích zkušenostech v oboru, důvodech práce v restauraci apod. Bezprostředně po pohovoru následuje praktická zkouška, která spočívá v obslužení několika hostů v restauraci, tak aby uchazeči mohli prokázat zkušenosti a dovednosti v oboru. Na základě pohovoru a předvedené práce je vybrán nejlepší uchazeč, následně je podepsaná písemná smlouva na dobu určitou (1 rok), která zahrnuje tříměsíční zkušební dobu.
Restaurace Pod Kaštany	pohovor	Uchazeči jsou pozváni na pohovor cca. 15 minut o zaměstnání. V několika dalších dnech jsou vhodní uchazeči vybráni a vyzkoušeni na provozovnách. Po zhodnocení předvedené práce je vybrán nejlepší uchazeč. Následuje podpis pracovní smlouvy.

[vlastní zpracování]

V této oblasti není nutné provádět výrazná opatření, přijetí probíhá podobně u všech restaurací. Důležitá praktická zkouška potenciálního zaměstnance není opomenuta.

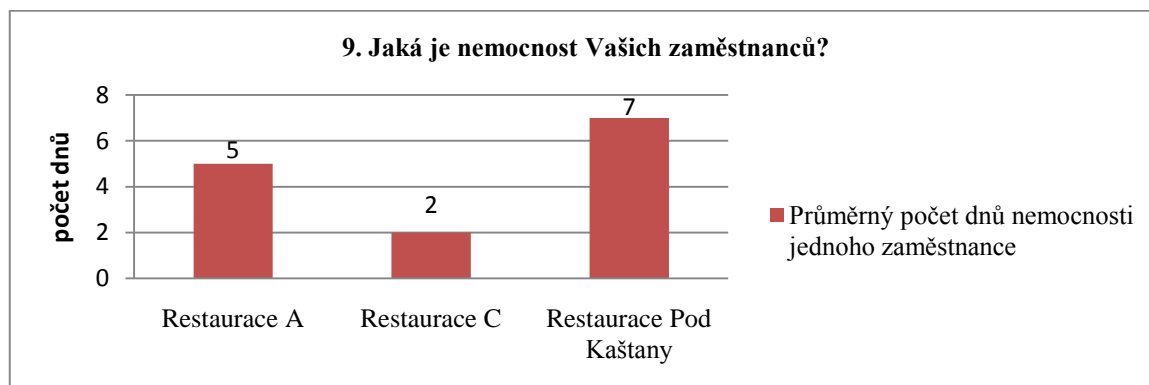
Z následující tabulky je zcela patrné jak malý důraz na vzdělání a praktické dovednosti v oboru klade vedení restaurace Pod Kaštany na své zaměstnance. Tomuto odpovídá i dosavadní kvalifikační struktura viz. Graf č. 1. Změna v této oblasti je skutečně nutná a management by si měl uvědomit, jak důležitá je pro služby kvalita personálu a podle toho i změnit požadavky na pracovní místo.

Tab. č. 17 Otázka 7, 8. Definice požadavků na pracovní místo číšník/servírka a provozní restaurace

Restaurace	Popis best practice	Popis best practice
Restaurace A	<ul style="list-style-type: none"> - vyučení nebo SŠ – jakákoliv - praxe v oboru nutná - znalost pokladního systému - AJ výhodou 	<ul style="list-style-type: none"> - SŠ – jakákoliv - praxe v oboru nutná - znalost pokladního systému - AJ výhodou - všestrannost - flexibilita
Restaurace C	<ul style="list-style-type: none"> - SŠ – jakákoliv - praxe v oboru nutná - znalost AJ nebo NJ 	<ul style="list-style-type: none"> - SŠ – jakákoliv - praxe v oboru nutná - znalost pokladního systému - znalost AJ nebo NJ
Restaurace Pod Kaštany	<ul style="list-style-type: none"> - vyučení – jakékoliv - praxe v oboru není podmínkou 	<ul style="list-style-type: none"> - SŠ – jakékoliv - praxe v oboru nutná

[vlastní zpracování]

Další otázky byly zaměřeny dobu trvání pracovního poměru a čerpání nemocenské persónám.



Graf č. 6 Průměrný počet dnů nemocenské na jednoho pracovníka [vlastní zpracování]

Poměrně vysoká nezaměstnanost v restauraci Pod Kaštany je daná tím, že číslo se vztahuje pouze k poměrné části roku. Lze proto předpokládat, že po provedení srovnání za celé období tedy 1 rok, bude nemocnost menší a tedy v rámci výsledků konkurence.

Tab. č. 18 Otázka 10, 11. Průměrná délka trvání pracovního poměru a počet pracovníků zaměstnaných déle než 1 rok

Restaurace	Ø délka trvání pracovního poměru	počet pracovníků zaměstnaných déle než 1 rok
Restaurace A	3 – 5 let	15
Restaurace C	5 a více let	15
Restaurace Pod Kaštany	1 rok – dle zkušeností z jiné provozovny	0 – restaurace ještě není rok otevřena

[vlastní zpracování]

Zatímco benchmark nemá problémy s udržením zaměstnanců a délka trvání pracovního poměru se pohybuje kolem 5 let, restaurace Pod Kaštany, je na tom zcela jinak. Dle zkušeností z jiné provozovny dochází k časté fluktuaci zaměstnanců, která může mít celou řadu příčin. Proto je nutné tuto oblast lépe prozkoumat a vyvodit nápravná opatření.

Tab. č. 19 Otázka 12. Systém obsluhy

Restaurace	Popis best practice
Restaurace A	používá rajonový systém obsluhy – restaurace je rozčleněna do určitých úseků (rajonů), o každý úsek se stará určený číšník/číšníci, který zastává všechny funkce (servis pokrmů i nápojů)
Restaurace C	nepoužívá žádný systém obsluhy, všichni se starají o všechno
Restaurace Pod Kaštany	vzhledem k tomu, že na směně je jen jedna pracovnice nelze hovořit o systému obsluhy

[vlastní zpracování]

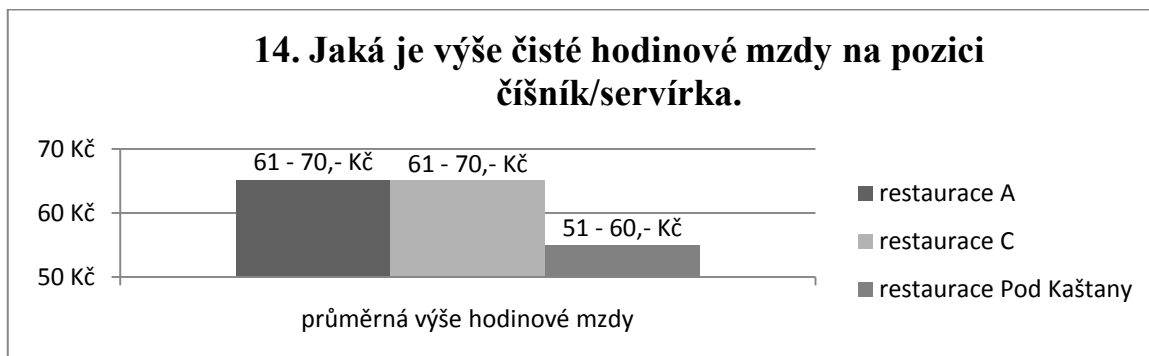
V případě rozšíření počtu zaměstnanců lze v tomto případě doporučit používání rajonového způsobu obsluhy, který je v rámci takto fungující restaurace, která používá jednoduchou formu obsluhy (vše na jednom talíři) best practice.

Tab. č. 20 Otázka 13. Systém pracovní doby

Restaurace	Popis best practice
Restaurace A, C, Pod Kaštany	krátký – dlouhý týden krátký týden – pracovní dny středa, čtvrtek dlouhý týden – pracovní dny pondělí, úterý, pátek, sobota, neděle

[vlastní zpracování]

Tabulka ukazuje, že všechny restaurace využívají stejný typ pracovní doby, tedy střídání krátkého a dlouhého týdne. Přesto že jde o systém, který nelze z odborného hlediska doporučit, pokud vyhovuje všem zaměstnancům lze ho využívat i dále.



Graf č. 7 Výše čisté hodinové mzdy číšníka/servírky [vlastní zpracování]

Oproti benchmarkům mají zaměstnanci restaurace Pod Kaštany mzdu v průměru o deset korun na hodinu nižší než je běžné. Proto by i v této oblasti mělo dojít ke zvážení všech důvodů nižší mzdy, zda jsou pouze ekonomické nebo zaměstnavatel není spokojen s odvedenou prací zaměstnanců.

Otázka 15. Necháváte číšníky spropitné, které dostanou od hostů?

Vedení všech restaurací nechává zaměstnancům spropitné, které dostanou od hostů. Zároveň ho, ale považují za druh odměny (viz otázka 18).

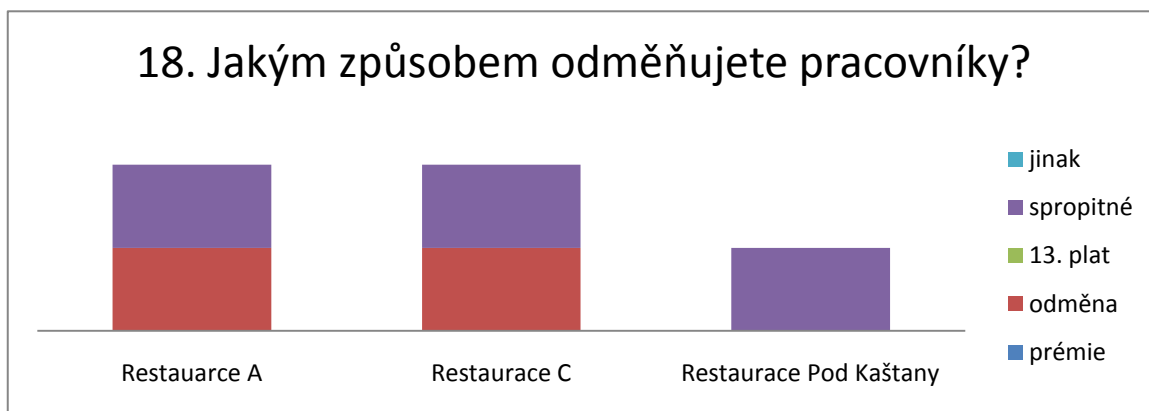
Tab. č. 21 Otázka 16, 17 Motivační program

Restaurace	Motivační program	Popis best practice
Restaurace A	ano	má motivační program založen na procentech z tržby, pro určité období je stanovena celková výše tržeb. Pokud je tato suma splněna, jsou zaměstnanci odměněni určitým procentem z této částky. Výše tržeb i procent se mění dle sezóny a vývojem situace na trhu pohostinství.
Restaurace C, Pod Kaštany	ne	

[vlastní zpracování]

Pouze jedna ze srovnávaných restaurací má zavedený alespoň nějaký motivační program. I vzhledem k výše popsaným výsledkům je zcela nutné provést změnu a vytvořit motivační program, který by měl zajistit větší spokojenost personálu v zaměstnání, což by pro restau-

raci Pod Kaštany v konečném důsledku mohlo znamenat i snížení problémů s fluktuací zaměstnanců.



Graf č. 8 Typ odměn [vlastní zpracování]

K nejběžnějším odměnám patří mimořádná finanční odměna a také spropitné. Restaurace Pod Kaštany používá pouze spropitné, které však nemusí působit tak motivačně, protože je vyjádřením spokojenosti hostů a nikoliv zaměstnavatele s prací personálu.

Tab. č. 22 Otázka 19. Benefity pro zaměstnance

Restaurace	Popis best practice
Restaurace A	Zaměstnanci: – stravenky Vedení, šéfkuchař: – stravenky, – telefon.
Restaurace C	Zaměstnanci: – pití za poloviční ceny, – jídlo v hodnotě 30,-Kč na den (nejedná se o stravenky)
Restaurace Pod Kaštany	žádné

[vlastní zpracování]

Jak znázorňují poslední dvě tabulky v oblasti benefitů je restaurace Pod Kaštany oproti konkurenci velmi pozadu. Svým zaměstnancům nenabízí žádné benefity a je zcela nezbytné rozšířit znalosti v této oblasti a provést změny.

Stanovení mezer výkonnosti

Na základě výsledků provedeného benchmarkingového srovnání byly definovány kritické oblasti, které lze považovat za mezery ve výkonnosti restaurace Pod Kaštany. Pro tyto oblasti jsou dále vypracovaná doporučení pro zlepšení, viz. kap. 7.

Tab. č. 23 Mezery ve výkonnosti restaurace Pod Kaštany – oblast marketing

Porovnávaná oblast	Restaurace Pod Kaštany	Restaurace A	Restaurace C
účinnost reklamy - cedule	15%	30%	30%
Corporate design	ne	ano	ano
zastoupení nabídky speciálních akcí v reklamě (stupnice jako ve škole 1 – nejvíce důležité, 5 – nejméně důležité)	3	1	1
využívané nástroje podpory prodeje	tematická menu	tematická menu speciální nabídky Happy hours	tematická menu slevové kupony

[vlastní zpracování]

Tab. č. 24 Mezery ve výkonnosti restaurace Pod Kaštany – oblast lidské zdroje

Porovnávaná oblast	Restaurace Pod Kaštany	Restaurace A	Restaurace C
přepočtený stav zaměstnanců	66 hostů/číšník/servírka	30 hostů/číšník/servírka	16, 5 hostů/číšník/servírka
požadavky na pracovní místo - praxe	praxe v oboru není podmínkou	praxe v oboru nutná	praxe v oboru nutná
délka trvání pracovního poměru	1 rok	3 – 5 let	5 a více let
výše čisté hodinové mzdy	51 – 61,-Kč	61 – 70,-Kč	61 – 70,-Kč
motivační program	ne	ano	ne
benefity	žádné	stravenky	jídlo za 30,-Kč/den

[vlastní zpracování]

6.2.4 Integrace

V rámci tohoto kroku byly výsledky benchmarkingu v oblasti marketingu a lidských zdrojů předány managementu restaurace. Po prostudování proběhla schůzka, kde byly stanoveny základní cíle pro zlepšování v kritických oblastech a nastíněny možné kroky pro zlepšení.

Pro realizaci opatření byly zvoleny tyto hlavní cíle:

- zvýšit tržby alespoň o 10%,
- zvýšit účinnost používaných forem reklamy,
- sjednotit vystupování restaurace,
- zajistit kvalifikovaný personál,
- snížit fluktuaci pracovníků.

7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ VÝKONNOSTI RESTAURACE POD KAŠTANY

Návrhy a doporučení by měly vést k odstranění rozdílů zjištěných benchmarkingem. Při vytváření vlastních návrhů jsem se proto držela stanovených mezer ve výkonnosti a pro každou z nich jsem nastínila kroky, které je možné podniknout pro jejich zlepšení.

7.1 Návrhy a doporučení pro oblast marketing

Pro oblast marketingu byla navržena tato opatření, která by měla vést ke splnění stanovených cílů.

7.1.1 Zvýšit využití venkovní reklamy

Restaurace přesto, že je umístěna mimo centrum města a hlavní cesty velice málo využívá tzv. venkovní reklamy (propagační cedule, plakáty apod.), která je používána jednak pro zviditelnění podnik, ale také pro snadnou orientaci zákazníků.

Z tohoto důvodu doporučuji vytvořit informačně - navigační cedule, které by měly obsahovat minimálně název, logo a vyznačení polohy restaurace. A tyto cedule pak umístit nejlépe k příjezdovým komunikacím k restauraci.

Přínosy a rizika

K hlavním přínosům patří:

- nepřetržité působení na zákazníka → předpokládá zvýšení počtu hostů,
- posílení image restaurace,
- příznivá cena.

Rizika tohoto opatření spočívají zvláště ve špatné volbě pro umístění a velikost cedulí.

7.1.2 Corporate Design

Vzhledem k výsledkům benchmarkingu a faktu, že propagace restaurace je nestejnorodá a nemá jasnou koncepci, navrhuji postupovat stejně jako benchmark a vytvořit si vlastní Corporate Design. Corporate Design je vytvoření jednotného stylu, který odpovídá charakteru podniku a je základem pro efektivnější komunikaci se zákazníky.

V rámci formulace jednotného firemního stylu je nutné zvolit následující prvky název podniku (restaurace Pod Kaštany), logo (obrázek kaštanu), barvy (hnědá, zelená) a styl písma.

Tyto prvky by se pak měly ve stejné podobě objevovat:

- na veškerých propagačních materiálech restaurace (plakáty, cedule, letáky),
- na firemních tiskopisech (nabídkové lístky, hlavičkový papír, obálky, vizitky),
- na webových stránkách restaurace,
- oblečení zaměstnanců apod., rozsah použití není limitován.

Při vytváření firemního stylu je vhodné spolupracovat s odborníky tedy reklamní agenturou nebo grafickým studiem.

Přínosy a rizika

Mezi hlavní přínosy mimo jiné patří:

- odlišení od konkurence,
- z dlouhodobějšího pohledu snížení nákladů na propagaci,
- zvýšení efektivity propagace v návaznosti na zvýšení počtu zákazníků a tedy i tržeb.

K rizikům resp. k nedostatkům lze zařadit:

- vyšší počáteční investici,
- delší čas na realizaci.

7.1.3 Zvýšit využití nástroj podpory prodeje

Pro restauraci je důležité, aby vedení podniku změnilo pohled na nástroje podpory prodeje a začalo je vnímat jako podstatnou součást podnikání. V tomto případě jde především o nástroje typu speciální nabídky v rámci celorepublikových svátků, ale také pro příležitosti jako jsou svatby, oslavy apod. Vzhledem k tomu, že restaurace disponuje vhodnou kapacitou pro pořádání společenských oslav, doporučila bych zaměřit se právě na tuto oblast. Pro zvýšení tržeb a zároveň i z hlediska současné ekonomické situace obyvatelstva by mělo být zavedení zvýhodněných balíčků pro slavnostní příležitosti účinným opatřením.

Příklad základního balíčku:

- pronájem restaurace zdarma,
- 3 – chodové menu,
- zajištění menu card, jmenovek, zasedacího plánu a květinové výzdoby,
- zajištění zvukové aparatury (mikrofon apod.).

Přínosy a rizika

Výhody plynoucí z tvorby package:

- zvýšení atraktivity pro hosty,
- zaujetí nových cílových trhů,
- zvýšení tržeb,
- zvýšení poptávky a to i mimo sezonu,
- posílení firemní image.

K rizikům lze zařadit strnulost nabídky a také nevhodnou formu propagace, která by pak měla vliv na efektivitu této nabídky.

7.2 Návrhy a doporučení pro oblast lidské zdroje

V rámci lidských zdrojů byla stanovena následující opatření.

7.2.1 Vzdělávací kurz, školení – řízení lidských zdrojů

Vzhledem k výsledkům benchmarkingu je nezbytné, aby management restaurace, změnil celkový přístup k personální politice. Proto by před aplikací jakýchkoliv opatření bylo vhodné, aby vedení podniku zvážilo možnost proškolení, účasti na vzdělávacím kurzu případně využití služeb personální poradní agentury, pro získání informací a podkladů k řízení lidských zdrojů. Nabídka personálních kurzů, školení případně poradenství je velmi široká a dostupná v každém regionu. Při výběru je vhodné zaměřit se na:

- odbornost instituce, která nabízí tyto produkty,
- obsah kurzu (poradenství),
- délku trvání,
- a také cenu.

Tento krok je dle mého názoru dobrým odrazovým můstkem pro vytvoření nového personálního konceptu.

Přínosy a rizika

Přínosy tohoto kroku jsou zřejmé tedy zvýšení efektivity při řízení personálu. K rizikům lze zařadit špatný výběr instituce a typ kurzu.

7.2.2 Počet zaměstnanců

Restaurace v současné době, vzhledem k nízké návštěvnosti, zaměstnává pouze dvě servírky, které se střídají na směnách. To je však dostačující pouze v této situaci. Pokud by však došlo k většímu příchodu hostů, není v silách jednoho zaměstnance obsloužit v adekvátním čase všechny zákazníky, což by mělo negativní vliv na spokojenost hostů. Restaurace není na tuto situaci připravena. V rámci opatření pro odstranění tohoto nedostatku je možné vytvořit několik scénářů postupu v návaznosti na počet hostů v restauraci:

- při prvotním zvýšení počtu zákazníků →příchod druhé servírky,
- při zvýšení počtu hostů v době obědů nebo večeří →sjednání brigádnice na zkrácený úvazek cca 4 hodiny,
- při zvýšení počtu hostů po celou pracovní dobu→příjem nového zaměstnance,
- při zvýšení počtu hostů po celou pracovní dobu→příjem studentů střední školy nebo učiliště na praxi (spolupráce se školami v okrese Prostějov).

Vedení restaurace by mělo zvážit všechny varianty a to i z finančního hlediska a vybrat takovou, která bude pro provoz restaurace nejvhodnější.

Přínosy a rizika

Hlavním přínosem je připravenost restaurace na více hostů a tedy zajištění spokojenosti zákazníků se službami. Nevýhodou je zavedení dočasného systému fungování směn, kdy je třeba počkat, zda dojde ke zvýšení a ustálení poptávky na vyšším bodě a teprve pak podniknout řádná opatření.

7.2.3 Požadavky na pracovní místo

Současná situace na trhu práce, kdy nezaměstnanost dosahuje celorepublikově téměř 10% (příčemž toto číslo odpovídá i okresu Prostějov) je dobou kdy si zaměstnavatel může vybírat své zaměstnance. Bez práce jsou nyní i kvalifikovaní pracovníci. Vedení restaurace tedy nemá, snad kromě finanční stránky věci, důvod klást nízké požadavky na nové pracovníky. Vzhledem k tomu, že číšník/servírka je nezbytnou součástí služeb, které restaurace poskytuje, je nutné přijímat kvalifikované pracovníky, kteří jsou předpokladem pro kvalitní poskytnutí služeb.

Mezi základní požadavky na pracovní místo na pozici číšník/servírka by měly patřit:

- praxe v oboru podmínkou,

- vyučení v oboru podmínkou,
- znalost cizího jazyka výhodou.

Přínosy a rizika

Přínosy při přijetí kvalifikovaných pracovníků:

- snížení času na zapracování,
- často větší kreativita při práci,
- zvýšení spokojenosti hostů,
- snížení fluktuace zaměstnanců.

Rizika tohoto postupu:

- pravděpodobně zvýšení nákladů na ohodnocení pracovníků (mzdy, odměny apod.).

7.2.4 Motivace a ohodnocení zaměstnanců

Poslední tři mezery výkonnosti lze zařadit do souhrnu opatření, které by na sebe měly navazovat. Motivace je prostředek pro zvýšení efektivnosti práce a lépe a kvalitněji odvedená práce je důvodem pro zvýšení ohodnocení finančního i prostřednictvím benefitů. Klíčovým opatřením tedy je sestavení vhodného motivačního programu, který bude mít pozitivní vliv na zaměstnance a tedy i provoz restaurace.

Motivační program restaurace Pod Kaštany by měl obsahovat prvky, kterými dojde k odstranění zjištěných nedostatků. V případě restaurace by tedy tento program měl zahrnovat následující:

- konkurenčně srovnatelné mzdy,
- program odměn,
- benefitový program,
- vzdělávací program.

Konkurenčně srovnatelné mzdy

V rámci opatření by bylo vhodné ihned navýšit čistou hodinovou mzdu o 10,- Kč, tak aby zaměstnanci neodcházeli ke konkurenci hlavně z finančních důvodů. Pokud toto opatření není možné, dalším řešením je možnost, kdy by měsíční mzda obsahovala základní a motivační složku. Přičemž v rámci motivační složky by mohlo jít o bonus na základě finanč-

ních výsledků podniku nebo pracovního hodnocení, které by vedení provádělo na základě vypracovaného systému.

Program odměn

Program odměn by měl být orientován na konkrétní událost, tak aby zaměstnanec věděl, za co odměnu získal. V restauraci je možné toto aplikovat na pořádané společenské akce (oslavy, svatby apod.), kdy je zaměstnanec odměněn např. při vyjádření spokojenosti klientů. Případně lze vytvořit tzv. věrnostní program, kdy zaměstnanci mohou dostat věcné či peněžní odměny za 1, 3, 5 a 10 let u podniku.

Benefitový program

V případě restaurace se jako vhodný benefit jeví stravenky případně příspěvek na jídlo v zaměstnání. V tomto případě bych doporučila uplatnit stejný postup jako benchmark a poskytnout finanční příspěvek na jídlo a dále nabídnout možnost koupě nápojů za polovinu prodejní ceny.

Vzdělávací program

Vzhledem k tomu, že restaurace zaměstnává více než polovinu zaměstnanců bez vzdělání v oboru, je vhodné do motivačního programu zařadit i vzdělávací program zaměřený na rozšíření znalostí a dovedností v pohostinství. Tyto programy lze tvořit na základě nabídky vzdělávacích fondů nebo prostřednictvím komerční nabídky vzdělávacích institutů.

Motivační program lze v jeho další části rozšířit o další položku např. zábava, relaxace apod.

Přínosy a rizika

Přínosy:

- zvýšení spokojenosti zaměstnanců → kvalitněji odvedená práce,
- snížení fluktuace pracovníků,
- zvýšení kvalifikace zaměstnanců → kvalitněji odvedená práce.

Rizika:

- neadekvátně zvolený program, bez provedení šetření mezi zaměstnanci,
- zvýšení finančních nákladů.

7.2.5 Realizace

V rámci posledního kroku benchmarkingu byly tyto návrhy předloženy a prezentovány managementu restaurace Pod Kaštany. Realizace jakýchkoliv opatření je plně v kompetenci restaurace. Vedení prozatím rozhodlo, o realizaci méně nákladných opatření jako je zvýšení nabídky nástrojů podpory prodeje jako jsou package pro slavnostní příležitosti, happy hours apod. a větší uplatnění informačních cedulí. V oblasti lidských zdrojů, která je závažnějšího charakteru, dochází prozatím k podrobnému hodnocení stávající situace a přípravě k nutným změnám.

7.3 Celkové zhodnocení projektu

Projekt benchmarkingového srovnání restaurací byl příležitostí pro získání cenných informací, které restaurace může využít pro zdokonalení vlastních postupů. Projekt s sebou nesl řadu rizik, jako např:

- nevhodně zvolené benchmarkry,
- nevhodně zvolené oblasti pro srovnání,
- odstoupení benchmarkrů od projektu,
- chybná interpretace a pochopení výsledků,
- nerealizovatelnost opatření apod.

V průběhu projektu se však tato rizika neprojevila a projekt byl dokončen v řádném termínu.

Největším přínosem bylo zjištění a odhalení nedostatků v řízení restaurace. Přínosy opatření bude možné zjistit nejdříve několik měsíců po realizaci a to provedením opětovného benchmarkingu nebo alespoň srovnáním ekonomických a personálních záznamů v období před a po uplatnění opatření.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo poskytnout dostatek informací a podkladů restauraci Pod Kaštany, proto aby mohla provést kroky ke zlepšení výchozí situace. Pro získání přesných informací bylo nejdříve nutné zanalyzovat současný stav restaurace a teprve poté sestavit projekt benchmarkingu, tak aby přinesl žádoucí informace a odpovídal velikosti a struktuře podniku.

Provedené analýzy (SWOT a Porterův model) zcela jasně potvrdily, že zvolené oblasti, tedy marketing a lidské zdroje, jsou skutečně kritickými okruhy při provozu restaurace. V projektové části jsem proto podle výsledků sestavila dotazníky, pro každou oblast zvlášť, a na jejich základě jsem provedla benchmarkingové srovnání u zvolených restaurací. Restaurace byly vybrány na podle závěrů z matice pro výběr benchmarkingového partnera.

Po zpracování informací a vyhodnocení výsledků benchmarkingu jsem stanovila mezery ve výkonnosti restaurace Pod Kaštany a označila příčiny vzniku těchto mezer. V oblasti marketingu je hlavním problémem nedostatečný důraz na vytváření balíčků pro společenské události a chybějící jednotný styl restaurace. V rámci lidských zdrojů je problémem přístup managementu restaurace k personální politice a neexistence motivačního programu resp. jakéhokoliv programu pro hodnocení zaměstnanců.

Pro dokončení celého projektu jsem v závěru práce navrhla, jak by mohly vypadat nové cíle podniku a také možné kroky a opatření, které by měly pomoci těmto cílům dosáhnout a odstranit tak zjištěné mezery ve výkonnosti.

Hlavní cíl projektu tedy poskytnutí podkladů a informací o nedostacích byl dle mého názoru splněn. Restaurace Pod Kaštany dostala kompletní závěrečnou zprávu a po zhodnocení výsledků se rozhodla uskutečnit i některé z navrhovaných kroků (např. připravují již zmiňované speciální balíčky pro slavnostní příležitosti).

Na závěr bych chtěla zdůraznit, že jsem velmi ráda, že tato práce našla uplatnění v praxi a stala se podkladem i inspirací pro management a pro provedení změn v restauraci Pod Kaštany.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BLÁHA, Jiří; MATEICIUC, Aleš; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední podniky*. 1. vyd. Brno: CP Books a. s., 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [3] CAMP, Robert C. *Benchmarking : the search for industry best practices that lead to superior performance*. New York: ASQC Quality Press, 1995. 299 s. ISBN 0-87389-058-2.
- [4] HLINSKÝ, Zdeněk; PEŠEK, Petr; POLÁČKOVÁ, Lenka; VACULKA, Jaroslav. *Řízení lidských zdrojů pro cestovní ruch*. 1. vyd. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky, 2008. 103 s.
- [5] HORNER, Susan; SWARBROOKE, John. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času-Aplikovaný marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 488 s. ISBN 80-247-0202-9.
- [6] JEŽEK, Jiří. *Benchmarking v regionálním rozvoji: Příklady úspěšných komunálních a regionálních projektů*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2006. 28 s. ISBN 80-7043-519-4.
- [7] JIRÁSEK, Jaroslav A. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství: Souměření a soupeření*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2007. 120 s. ISBN 978-80-7259-051-3.
- [8] KARLÖF, Bengt; ÖSTBLÖM, Svante. *Benchmarking : Jak napodobit úspěšné*. 1. vyd. Praha: Victoria publishing, 1995. 136 s. ISBN 80-85865-23-8.
- [9] KEŘKOVSKÝ, Miloslav; VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení*. 3. vyd. Brno: Vysoké učení technické, 2000. 157 s. ISBN 80-214-1538-X.
- [10] KINCL, Jan. *Marketing podle trhů*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-86851-02-8.
- [21] KOLEKTIV AUTORŮ. *Benchmarking ve veřejné správě*. 1. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2004. 82 s. ISBN 80-239-3933-5.

- [12] MORRISON, Alastair. *Marketing pohostinství a cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 523 s. ISBN 80-85605-90-2.
- [33] NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 310 s. ISBN 80-7261-054-6.
- [14] PARMENTER, David. *Klíčové ukazatele výkonnosti: Rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI)*. 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2008. 242 s. ISBN 978-80-02-02083-7.
- [15] ŘEZANKOVÁ, Hana. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-86946-49-8.
- [46] SAKSLOVÁ, Věra; ŠIMKOVÁ, Eva. *Základy řízení lidských zdrojů: Systematický přehled základní personální problematiky*. 2. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006. 154 s. ISBN 80-7041-212-7.
- [57] UČEŇ, Pavel. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. 192 s. ISBN 978-80-247-2472-0.

Internetové zdroje:

- [18] FRIEDEL, Libor. *Jak jsme na tom v Benchmarkingu?* [online]. 2007 [cit. 2010-01-29]. Dostupný z WWW: http://www.benchmarking.cz/jak_jsme_na_tom.asp.
- [19] FRIEDEL, Libor. *Význam benchmarkingu v malé a střední firmě* [online]. 2003 [cit. 2010-02-01]. Dostupný z WWW: http://www.bestpractices.cz/praktiky/benchmarking/benchmarking_teorie.doc.
- [20] *Glosář pojmů* [cit. 2010-02-02]. Dostupný z WWW: <http://www.benchmarking.cz/glosar.asp>
- [21] *Benchmarking* [cit. 2010-01-20]. Dostupný z WWW: <http://www.csq.cz/cs/benchmarking-efqm.html>
- [22] <http://www.dotaznik-online.cz/> [cit. 2010-02-17].
- [23] <http://www.podkastanypv.cz/> [cit. 2010-02-17].

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

EFQM European Foundation for Quality Management.

ČSJ Česká společnost pro jakost.

AHR ČR Asociace hotelů a restaurací České republiky.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. č. 1 Model se čtyřmi kvadranty</i>	<i>14</i>
<i>Obr. č. 2 Pět etap benchmarkingu</i>	<i>17</i>
<i>Obr. č. 3 Čtyřetapový model benchmarkingu</i>	<i>17</i>
<i>Obr. č. 4 Spotřeba služeb</i>	<i>21</i>
<i>Obr. č. 5 Fáze propagační kampaně.....</i>	<i>24</i>
<i>Obr. č. 6 Organizační struktura restaurace Pod Kaštany.....</i>	<i>38</i>
<i>Obr. č. 7 Struktura pro tento projekt</i>	<i>45</i>
<i>Obr. č. 8 Harmonogram projektu</i>	<i>46</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. č. 1 Výhody a nevýhody přístupů k benchmarkingu</i>	14
<i>Tab. č. 2 Výhody a nevýhody typů benchmarkingu</i>	16
<i>Tab. č. 3 Číšník jako prodávající</i>	23
<i>Tab. č. 4 Příklady měřítek</i>	33
<i>Tab. č. 5 SWOT analýza restaurace Pod Kaštany</i>	43
<i>Tab. č. 6 Matice pro výběr partnera</i>	48
<i>Tab. č. 7 Matice pro výběr partnera</i>	49
<i>Tab. č. 8 Charakteristika dotazníku pro oblast marketing</i>	50
<i>Tab. č. 9 Charakteristika dotazníku pro oblast lidské zdroje</i>	52
<i>Tab. č. 10 Otázky 3, 5. Kdo pro vás reklamu navrhuje? Kdo pro vás reklamu zpracovává?</i>	55
<i>Tab. č. 11 Proces tvorby reklamy</i>	56
<i>Tab. č. 12 Otázka 6. Ohodnoťte důležitost zastoupených znaků v reklamě? Stupnice jako ve škole 1 – nejvíce důležité, 5 – nejméně důležité.</i>	57
<i>Tab. č. 13 Investice do reklamy</i>	58
<i>Tab. č. 14 Otázka 1. Počet zaměstnanců na pozici číšník/servírka</i>	58
<i>Tab. č. 15 Otázka 2, 3. Počet zaměstnanců na pozici kuchař a ve vedení podniku</i>	59
<i>Tab. č. 16 Otázka 5, 6. Způsob přijetí pracovníků</i>	60
<i>Tab. č. 17 Otázka 7, 8. Definice požadavků na pracovní místo číšník/servírka a provozní restaurace</i>	61
<i>Tab. č. 18 Otázka 10, 11. Průměrná délka trvání pracovního poměru a počet pracovníků zaměstnaných déle než 1 rok</i>	62
<i>Tab. č. 19 Otázka 12. Systém obsluhy</i>	62
<i>Tab. č. 20 Otázka 13. Systém pracovní doby</i>	62
<i>Tab. č. 21 Otázka 16, 17 Motivační program</i>	63
<i>Tab. č. 22 Otázka 19. Benefity pro zaměstnance</i>	64
<i>Tab. č. 23 Mezery ve výkonnosti restaurace Pod Kaštany – oblast marketing</i>	65
<i>Tab. č. 24 Mezery ve výkonnosti restaurace Pod Kaštany – oblast lidské zdroje</i>	65

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf č. 1 Kvalifikační struktura personálu</i>	38
<i>Graf č. 2 Používané formy reklamy</i>	54
<i>Graf č. 3 Umístění propagačních materiálů</i>	55
<i>Graf č. 4 Využívané nástroje pro podporu prodeje</i>	57
<i>Graf č. 5 Forma vyhledávání nových pracovníků</i>	59
<i>Graf č. 6 Průměrný počet dnů nemocenské na jednoho pracovníka</i>	61
<i>Graf č. 7 Výše čisté hodinové mzdy číšníka/servírky</i>	63
<i>Graf č. 8 Typ odměn</i>	64

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA I: Kodex vedení benchmarkingu.....	82
PŘÍLOHA II: Dotazníky pro benchmarking.....	85
PŘÍLOHA III: Tabulka pro kvalifikační strukturu	91

PŘÍLOHA I: Kodex vedení benchmarkingu

Tento dokument České společnosti pro jakost, občanského sdružení, se sídlem v Praze (dále jen ČSJ) navazuje na Kodex benchmarkingu EFQM a APQC. Kodex vedení benchmarkingu ČSJ má otevřené vlastnictví a může být volně vydáván a distribuován, aby se podporovaly záležitosti dobrého postupu benchmarkingu.

Tento Kodex není právně závazným dokumentem. Ačkoliv byl zpracován s náležitou pečlivostí, nenesou autoři a sponzoři odpovědnost za jakékoliv soudní nebo jiné řízení vyplývající přímo nebo nepřímo z dodržování tohoto Kodexu. Je to jenom návod a neznamená právní ochranu nebo imunitu.

Preambule

Benchmarking - proces identifikace nejlepších postupů a učení se z nich v jiných organizacích - je účinným nástrojem ve vyhledávání neustálého zlepšování a výrazně lepších výsledků. Autoři a sponzoři vytvořili Evropský kodex jednání (z něhož vychází tento kodex) s cílem usměrňovat úsilí o benchmarking a prosazovat profesionalitu a efektivnost benchmarkingu v Evropě. Znění bylo upraveno, aby přihlédlo k předpisům soutěžního práva Evropské unie. Návrh a prezentace byly modifikovány, aby poskytly více pozitivní chronologický přístup. Dodržování tohoto Kodexu přispěje k efektivnímu, účinnému a etickému benchmarkingu.

1. Zásady přípravy

- Prokazujte angažovanost v efektivnosti a účinnosti benchmarkingu tím, že budete připraveni před tím, než uskutečníte první benchmarkingový kontakt.
- Využijte co nejvíce čas strávený s benchmarkingovým partnerem tím, že se plně připravíte na každou výměnu.
- Pomozte vašim partnerům benchmarkingu v přípravě tím, že jim poskytnete dotazník a program jednání před návštěvou v rámci benchmarkingu.
- Před jakýmkoli kontaktem v rámci benchmarkingu, zejména před zasláním dotazníku, se poraďte (s právníkem) ohledně legálnosti.

2. Zásady kontaktu

- Respektujte podnikovou kulturu partnerské organizace a pracujte v rámci vzájemně dohodnutých postupů.
- Využívejte kontaktních osob pro benchmarking určených partnerskou organizací, pokud je to postup, který preferuje.
- Dohodněte se s určenou kontaktní osobou pro benchmarking, jak se bude delegována komunikace nebo odpovědnost v průběhu uskutečňování benchmarkingu. Prověřte vzájemné pochopení.
- Získejte svolení jednotlivce, než poskytnete jeho/její jméno v odpovědi na žádost o kontaktní osobu
- Vyhněte se sdělení jména kontaktní osoby na otevřeném fóru bez předchozího svolení této kontaktní osoby

3. Zásady výměny

- Buďte ochotni poskytovat stejný druh a úroveň informací, které požadujete od partnera benchmarkingu za předpokladu, že je dodržena zásada zákonnosti.
- Komunikujte ve vzájemném vztahu v plném rozsahu a včas, s cílem objasnit očekávání, vyvarovat se nedorozumění a vzbudit vzájemný zájem na výměně v rámci benchmarkingu.
- Buďte čestní a plňte sliby.

4. Zásady důvěrnosti

- Udržujte zjištění z benchmarkingu pro zapojené jednotlivce a organizace jako důvěrné. Tyto informace nesmí být sděleny třetím stranám bez předchozího souhlasu partnera benchmarkingu, který sdílí informace. Když požadujete předchozí souhlas, ujistěte se, jaké informace se mají sdílet a s kým.
- Účast organizace na studii je důvěrná a neměla by být sdělována navenek bez jejího předchozího svolení.

5. Zásady používání

- Používejte informace získané pomocí benchmarkingu jen za účelem, který byl sdělen partnerovi benchmarkingu, a který s ním byl dohodnut.
- Používání nebo sdělování jména partnera benchmarkingu se získanými daty nebo zaznamenanými postupy si vyžaduje předchozí svolení tohoto partnera.
- Seznamy kontaktních osob nebo jiných informací o kontaktních osobách poskytnutých v sítích benchmarkingu v jakékoliv formě se nesmí používat za jiným účelem než za účelem benchmarkingu.

6. Zásady zákonnosti

- Vyskytne-li se jakákoliv případná otázka týkající se zákonnosti nějaké činnosti, je třeba se poradit s právníkem.
- Vyvarujte se diskusí nebo činů, které by mohly vést nebo by mohly vyvolat zájem překážet obchodu, programům dotací trhu a/nebo zákazníkům, fixování cen, k manipulování s nabídkami, úplatkářství nebo jakýmkoliv jiným konkurenčním praktikám. Nediskutujte o své cenové politice s konkurenty.
- Vyhněte se získávání informací jakýmkoliv prostředky, které by se daly vysvětlovat jako nevhodné včetně porušení závazku nebo ovlivňování povinnosti zachovávat důvěrnost.
- Nezveřejňujte nebo nevyužívejte žádné důvěrné informace, které mohly být získány nevhodnými prostředky nebo které zveřejnil někdo jiný, jako porušení povinnosti zachovávat důvěrnost.
- Nepředávejte jako konzultant, klient nebo jinak výsledky benchmarkingu jiné organizaci, aniž byste předem dostali svolení partnera benchmarkingu a aniž byste se nejdříve přesvědčili, že data jsou náležitě "utajena" a anonymní tak, aby byla chráněna identita účastníků.

7. Zásady dokončení

- Dodržujte včas každý závazek, který jste dali benchmarkingovému partnerovi.

- Usilujte o to dokončit každou benchmarkingovou studii ke spokojenosti všech partnerů benchmarkingu tak, jak to bylo vzájemně dohodnuto.

8. Zásady porozumění a dohody

- Snažte se pochopit, jak si partner benchmarkingu přeje, aby se s ním zacházelo a takto s ním zacházejte.
- Dohodněte se, co Váš partner očekává v tom, jak budete využívat poskytnuté informace a nepoužívejte je žádným způsobem, který by tuto dohodu narušil.

9. Benchmarking s konkurenty

Následující pokyny uplatňujte jak vůči partnerům v souboji benchmarkingu s konkurenty, tak i vůči potencionálním konkurentům:

- V benchmarkingu s konkurenty zajistěte shodu s pravidly volné soutěže.
- Před benchmarkingem s konkurenty se vždy poradte s právníkem. (Poznámka: jsou-li náklady úzce spojeny s cenou, může se sdílení údajů o nákladech považovat za stejné jako sdílení ceny).
- Nevyžadujte od konkurentů citlivé údaje, ani nezavdejte důvod, aby měl partner benchmarkingu pocit, že tato data musí poskytnout, aby udržel proces v chodu.
- Nevyžadujte od konkurentů data mimo dohodnutého rozsahu studie.
- Zvažte využití zkušené a uznávané třetí strany za účelem sběru a "utajení" konkurenčních dat.
- S jakýmikoliv informacemi získanými od partnera benchmarkingu by se mělo zacházet tak, jak byste zacházeli s každým vnitřním důvěrným sdělením. Má-li se vyměnit "důvěrný" materiál nebo "vlastnický" materiál, měla by se vyhotovit zvláštní dohoda, aby se stanovil obsah materiálu, který musí být chráněn, dobu trvání ochrany, podmínky povolení přístupu k materiálu a specifické požadavky nutné pro zacházení s materiálem.

PŘÍLOHA II: Dotazníky pro benchmarking

Dotazník pro benchmarking restaurací v Prostějově – Marketing

Vážená paní/pane,

jmenuji se Iveta Hrazdilová a jsem studentkou Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku týkajícího se marketingu restaurací. Cílem tohoto dotazníku je zjistit současnou situaci a potenciál v této oblasti.

Výsledky budou sloužit pro zpracování diplomové práce a také pro porovnání Vaší restaurace s ostatními. Dotazník je anonymní a výsledky nebudou nikde zveřejněny se jménem konkrétní restaurace.

Děkuji za Vaše odpovědi, za trpělivost a čas, který tomuto dotazníku věnujete, a za Váš zájem o rozvoj gastronomie v Prostějově.

1. Jakou formu marketingu (reklamy) využíváte?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> TV | <input type="checkbox"/> Propagační brožura |
| <input type="checkbox"/> Rozhlasové stanice místní | <input type="checkbox"/> Billboard, umístění..... |
| <input type="checkbox"/> Rozhlasové stanice veřejné | <input type="checkbox"/> Firemní automobil |
| <input type="checkbox"/> Periodika, která..... | <input type="checkbox"/> Vlastní webové stránky |
| <input type="checkbox"/> Tisk, který..... | <input type="checkbox"/> Webové stránky- hostitelské (např. www.restaurace.cz), které..... |
| <input type="checkbox"/> Propagační leták | |

2. Kam reklamu a propagační materiály umísťujete?

- Vlastní restaurace
- Informační centrum
- Vlastní webové stránky
- Webové stránky hostitelské
- Veřejná místa (např. nádraží, supermarket apod.),
- Firemní automobil
- Jiné,.....

3. Kdo pro vás reklamu navrhuje?

- Reklamní agentura
- Grafické studio
- Management restaurace
- Zaměstnanci
- Externí specialista
- Jiné,.....

4. Popište jak probíhá proces tvorby reklamy?

-
-
-
-

5. Kdo pro vás reklamu zpracovává?

- Vlastní zpracování
- Reklamní agentura
- Grafické studio
- Komerční tiskárna
- Jiné,

6. Ohodnoťte důležitost zastoupení uvedených znaků v reklamě? Stupnice jako ve škole
1 – nejvíce důležité, 5 – nejméně důležité.

	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Název restaurace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Logo restaurace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Barvy restaurace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Fotografie interiéru	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Fotografie exteriéru	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Nabídka pokrmů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Nabídka speciálních akcí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Jiné,.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Jaké nástroje využíváte pro podporu prodeje?

- Happy hours, od.....do.....hod.
- slevové kupony
- kupony (typu 2+1 zdarma)
- Speciální nabídky pro slavnostní příležitosti (oslavy, svatby apod.)
- Speciální nabídky (velikonoce, vánoce apod.)
- Tematická menu (Martinská husa, Svatomartinská vína, zvěřinové hody apod.)
- Jiné, jaké.....

8. Jaký objem finančních prostředků ročně investujete do reklamy? Pokud nevíte přesně, alespoň odhadněte?

- 0 – 5 tis. Kč
- 5 – 10 tis. Kč
- 10 – 20 tis. Kč
- 20 – 30 tis. Kč
- Více

9. Jaký objem finančních prostředků ročně investujete do reklamy? Pokud nevíte přesně, alespoň odhadněte?

- 0 – 5 tis. Kč
- 5 – 10 tis. Kč
- 10 – 20 tis. Kč
- 20 – 30 tis. Kč
- Více

10. Jaká je návratnost investice do reklamy? Pokud nesledujete, alespoň odhadněte.

- Velmi vysoká (zvýšení počtu zákazníků o více než 5%)
- Vysoká (zvýšení počtu zákazníků do 5%)
- Nulová (počet zákazníků je stejný)
- Záporná – žádná (počet zákazníků poklesl)

11. Která z vámi používaných forem reklamy je neúčinnější a proč si myslíte, že tomu tak je?

- TV.....
- Rozhlasové stanice místní.....
- Rozhlasové stanice veřejné.....
- Periodika, která.....
- Tisk, který.....
- Propagační leták.....
- Propagační brožura.....
- Billboard, umístění.....
- Firemní automobil.....
- Vlastní webové stránky.....
- Webové stránky- hostitelské (např. www.restaurace.cz), které.....

Dotazník pro benchmarking restaurací v Prostějově – Lidské zdroje

Vážená paní/pane,

jmenuji se Iveta Hrazdilová a jsem studentkou Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku týkajícího se lidských zdrojů/personálu restaurací. Cílem tohoto dotazníku je zjistit současnou situaci a potenciál v této oblasti.

Výsledky budou sloužit pro zpracování diplomové práce a také pro porovnání Vaší restaurace s ostatními. Dotazník je anonymní a výsledky nebudou nikde zveřejněny se jménem konkrétní restaurace.

Děkuji za Vaše odpovědi, za trpělivost a čas, který tomuto dotazníku věnujete, a za Váš zájem o rozvoj gastronomie v Prostějově.

1. Uveďte počet zaměstnanců na pozici číšník/servírka.

.....

2. Uveďte počet zaměstnanců v kuchyni.

.....

3. Uveďte počet zaměstnanců ve vedení podniku (včetně majitele).

.....

4. Jakou formou vyhledáváte nové pracovníky?

Úřad Práce

Inzerát v tisku

Inzerát na vlastních webových stránkách

Inzerát na veřejných webových stránkách

Na základě doporučení (od kolegů, známých apod.)

Aktivní vyhledávání – vlastní průzkum

Personální agentura

Pracovní agentura

jiný způsob, jaký

5. Jakým způsobem přijímáte nové pracovníky?

- Pohovor
- Výběrové řízení
- Jinak, jak

6. Popište vámi vybraný způsob přijímání pracovníků.

-
-
-
-
-
-

7. Definiujte požadavky na pracovní místo číšník/servírka?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> SŠ v oboru | <input type="checkbox"/> Jazyk AJ |
| <input type="checkbox"/> Vyučení v oboru | <input type="checkbox"/> Jazyk NJ |
| <input type="checkbox"/> SŠ - jakákoliv | <input type="checkbox"/> Znalost pokladního systému |
| <input type="checkbox"/> VYUČENÍ - jakékoliv | <input type="checkbox"/> Jiné, jaké |
| <input type="checkbox"/> Praxe v oboru nutná | |
| <input type="checkbox"/> Praxe v oboru není podmínkou | |

8. Definiujte požadavky na pracovní pozici provozní restaurace?

- VŠ v oboru
- SŠ v oboru
- Vyučení v oboru
- VŠ - jakákoliv
- SŠ - jakákoliv
- VYUČENÍ - jakékoliv
- Praxe v oboru nutná
- Praxe v oboru není podmínkou
- Jazyk AJ
- Jazyk NJ
- Znalost pokladního systému
- Jiné, jaké

.....

.....

9. Jaká je nemocnost vašich zaměstnanců, kolik dnů v roce je průměrně jeden zaměstnanec nemocný?

.....

10. Jak dlouho je u Vás zaměstnanec průměrně zaměstnán?

.....

11. Kolik máte zaměstnanců, kteří jsou u Vás déle než 1 rok?

.....

12. Jaký systém obsluhy používáte?

.....

13. Jaký systém pracovní doby používáte?

Turnusové služby

Krátký – dlouhý týden

Denně

Jinak, jak

14. Jaká je výše čisté hodinové mzdy na pozici číšník/servírka?

do 50,- Kč

51 – 60,- Kč

61 – 70,- Kč

71 – 80,- Kč

81 – 90,- Kč

91 a více

15. Necháváte číšníkům spropitné, které dostanou od hostů?

Ano

Ne

16. Používáte nějaký motivační program?

Ano

Ne, přejděte na otázku č. 18

17. Pokud ano popište tento program.

.....

.....

.....

.....

18. Jakým způsobem odměňujete pracovníky?

- Prémie
 - Odměna
 - 13. plat
 - Podíl na tržbě – spropitné
 - Jinak, jak
-

19. Jaké benefity nabízíte svým zaměstnancům?

- Telefon
 - Stravenky
 - Poukázky
 - Jiné, jaké
-

PŘÍLOHA III: Tabulka pro kvalifikační strukturu

pozice	věk	pohlaví	vzdělání
majitel	33	M	SŠ zemědělská
ekonomka	30	Ž	VŠE Praha
provozní	30	M	vyučen v oboru
šéfkuchař	56	M	vyučen v oboru
kuchař	55	Ž	SŠ není v oboru
pomocná síla v kuchyni	46	Ž	SŠ není v oboru
Číšník/servírka	24	Ž	SŠ v oboru
Číšník/servírka	25	Ž	SŠ v oboru