

**Univerzita Pardubice**

**Fakulta ekonomicko-správní  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

**Mezinárodní marketingový plán H3 Hambúrgueres Gourmet  
pro Českou republiku**

**Vojtěch Dlouhý**

**Bakalářská práce  
2013**

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Vojtěch Dlouhý**  
Osobní číslo: **E10734**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**  
Název tématu: **Mezinárodní marketingový plán H3 Hambúrgueres Gourmet pro Českou republiku**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**


### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

H3 Hambúrgueres Gourmet je rozvíjející se portugalská společnost, která působí na poli rychlého občerstvení. V současné době se zajímá o expanzi na zahraniční trhy. V mém případě se bakalářská práce zabývá českým trhem, jeho atraktivností pro zahraniční subjekty, příležitostmi a hrozbami. Dále analýzou současného stavu H3, komparací s jinými společnostmi, návrhem řešení a vyhodnocením.


1. Analýza a diagnostika
2. Strategické úvahy
3. Globální strategie
4. Finanční analýza a rozpočet
5. Řízení a kontrola marketingu
6. Shrnutí, závěr a doporučení pro praxi

Rozsah grafických prací: -  
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická  
Seznam odborné literatury:


DIAS, Alvaro Lopes. Princípios de Marketing Internacional: Campeões Portugueses no Estrangeiro. Lisboa: Lidel, 2008. ISBN 972-757-333-9.  
HANZELOVÁ, Alena. Strategický marketing: teorie pro praxi. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.  
KEEGAN, Warren, J., SCHLEGELMILCH, Bodo, B. Global Marketing Management: A European Perspective. New Jersey: Prentice Hall, 2001. 597 s. ISBN 0-13-841826-8.  
KOTLER, Philip. Marketing Management. New Jersey: Prentice Hall, 2003. Eleventh Edition. 665 s. ISBN 0-13-0497150.  
MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2009. 196 s. ISBN 978-80-247-2986-2  
ZAMAZALOVÁ, Marcela a kolektiv. Marketing. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

Vedoucí bakalářské práce:  doc. Ing. Jaroslav Pakosta, CSc.  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 26. listopadu 2012  
Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2013

  
doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
děkanka

L.S.

  
doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 20. března 2013

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající z autorského zákona č. 121/2000 Sb., a to zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 4. 2013

Vojtěch Dlouhý

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Tímto bych rád poděkoval prof. Álvaro Diasovi z Univerzity Autónoma de Lisboa za odbornou pomoc a dále kolegům Danielu Bourdainovi, Andrému Pazovi a Joãou Campilhovi za cenné připomínky a doporučení.

V neposlední řadě bych rád vyjádřil dík společnosti H3 Hambúrgueres Gourmet za možnost spolupráce, ochotu a poskytnuté informace, které mi pomohly při zpracování praktické části bakalářské práce.

## **ANOTACE**

*Tato bakalářská práce byla vytvořena za účelem sestavení mezinárodního marketingového plánu pro rozvíjející se portugalskou společnost H3 Hambúrgueres Gourmet, která se v současné době zajímá o expanzi na nové zahraniční trhy. V teoretické části jsou vysvětleny základní marketingové pojmy a vymezeny prvky marketingového plánu. Praktická část je zaměřena na perspektivnost českého trhu pro zahraniční subjekty. Dále se zabývá analýzou současného stavu H3, komparací s jinými společnostmi, návrhem řešení a vyhodnocením. Na závěr jsou doporučeny způsoby kontroly plnění marketingového plánu.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Marketing, marketingový plán, marketingová strategie, marketingový mix, situační analýza*

## **TITLE**

International Marketing Plan of H3 Hambúrgueres Gourmet for the Czech Republic

## **ANNOTATION**

*This bachelor thesis was made to form an international marketing plan for a developing Portuguese company H3 Hambúrgueres Gourmet which is currently interested in expanding into new foreign markets. In the theoretical part are explained the basic marketing terms and defined elements of the marketing plan. The practical part is focused on prosperity of Czech market for foreign business entities. Furthermore, it deals with the analysis of current situation of H3, comparison with other companies, solution proposal and evaluation. In the end the ways how to control the fulfillment of this marketing plan are recommended.*

## **KEYWORDS**

*Marketing, marketing plan, marketing strategy, marketing mix, situational analysis*

# OBSAH

ÚVOD .....	11
<b>1    MARKETING .....</b>	<b>12</b>
1.1   DEFINICE MARKETINGU .....	12
1.2   MARKETING V SOUČASNOSTI .....	12
<b>2    MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ .....</b>	<b>13</b>
<b>3    MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ.....</b>	<b>14</b>
<b>4    MARKETINGOVÝ PLÁN .....</b>	<b>16</b>
4.1   SOUČASNÁ MARKETINGOVÁ SITUACE .....	17
4.1.1 <i>Marketingový výzkum</i> .....	17
4.1.2 <i>Situační analýza</i> .....	18
4.2   MARKETINGOVÉ CÍLE .....	21
4.3   MARKETINGOVÁ STRATEGIE .....	22
4.3.1 <i>Marketingový mix</i> .....	23
4.3.2 <i>Analýza portfolia</i> .....	23
4.4   AKČNÍ PROGRAMY .....	26
4.5   ROZPOČET.....	26
4.6   MONITOROVÁNÍ A KONTROLA.....	26
<b>5    CHARAKTERISTIKA H3 HAMBÚRGUERES GOURMET.....</b>	<b>27</b>
<b>6    SITUAČNÍ ANALÝZA.....</b>	<b>28</b>
6.1   EXTERNÍ ANALÝZA .....	28
6.1.1 <i>Analýza makroprostředí (PEST analýza)</i> .....	28
6.1.2 <i>Analýza mikroprostředí</i> .....	33
6.1.3 <i>Analýza konkurence</i> .....	35
6.1.4 <i>Analýza dotazníkového šetření</i> .....	38
6.1.5 <i>Externí syntéza</i> .....	40
6.2   INTERNÍ ANALÝZA .....	42
6.2.1 <i>Analýza životní cyklu</i> .....	43
6.2.2 <i>Marketingový mix</i> .....	44

6.2.3	<i>Analyza portfolia</i> .....	51
6.2.4	<i>Interní syntéza</i> .....	53
6.3	SWOT ANALÝZA.....	54
<b>7</b>	<b>GLOBÁLNÍ STRATEGIE</b> .....	<b>56</b>
7.1	POSLÁNÍ, VIZE A HODNOTY .....	56
7.2	CÍLE .....	57
7.3	STRATEGIE.....	59
7.3.1	<i>Vstupní strategie</i> .....	59
7.3.2	<i>Marketingová strategie</i> .....	60
7.4	STP .....	61
7.4.1	<i>Segmentation</i> .....	61
7.4.2	<i>Targeting</i> .....	62
7.4.3	<i>Positioning</i> .....	63
<b>8</b>	<b>ROZPOČET</b> .....	<b>66</b>
<b>9</b>	<b>ŘÍZENÍ A KONTROLA</b> .....	<b>67</b>
	<b>SHRNUTÍ, ZÁVĚR A DOPORUČENÍ</b> .....	<b>69</b>
	<b>POUŽITÁ LITERATURA</b> .....	<b>70</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>73</b>



## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Ansoffova matice .....	22
Tabulka 2: Hlavní zástupci konkurence v České republice .....	36
Tabulka 3: SWOT analýza .....	54
Tabulka 4: Významnost, měřitelnost a provozní vliv zmíněných kritérií.....	62

## SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Proces marketingového řízení .....	13
Obrázek 2: Vzájemné propojení podnikového a marketingového plánování .....	15
Obrázek 3: Porterova analýza pěti konkurenčních sil.....	20
Obrázek 4: BCG matice .....	24
Obrázek 5: GE matice .....	25
Obrázek 6: Životní cyklus výrobku .....	25
Obrázek 7: Graf znázorňující podíl poboček hlavních zástupců konkurence dle lokality .....	37
Obrázek 8: Graf meziročního vývoje tržeb a počtu poboček.....	43
Obrázek 9: Životní cyklus společnosti H3 .....	43
Obrázek 10: Produktová řada H3 .....	45
Obrázek 11: Ukázka kapitoly prodejního manuálu .....	49
Obrázek 12: Podoba školicího systému Digital Training and Resources .....	49
Obrázek 13: Vzhled a design restaurace .....	50
Obrázek 14: BCG matice produktů H3.....	51
Obrázek 15: GE matice produktů H3.....	52
Obrázek 16: Percepční mapa .....	64
Obrázek 17: Opravdové jídlo pro opravdové lidi .....	65
Obrázek 18: Marketingová strategie „z úst do úst“ .....	65

## SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
Sb.	Sbírka zákonů
tis.	tisíc
mil.	milión
mld.	miliarda
tzv.	tak zvaný
tj.	to je
atd.	a tak dále
apod.	a podobně
např.	například
popř.	popřípadě, případně
č.	číslo
QSR	Quick Service Restaurants
HDP	hrubý domácí produkt
DPH	daň z přidané hodnoty
ČNB	Česká národní banka
FO	fyzická osoba
PO	právnícká osoba
DPFO	daň z příjmů fyzických osob
DPPO	daň z příjmů právnických osob
ZP	zdravotní pojištění
SP	sociální pojištění
ES	Evropské společenství
Kč	Koruna česká
%	procento
min.	minuta
m <sup>2</sup>	metr čtvereční
CPT	cost per thousand
CPC	cost per click
ks	kusy

# ÚVOD

Tato bakalářská práce byla vytvořena za účelem sestavení mezinárodního marketingového plánu pro rozvíjející se portugalskou společnost H3 Hambúrgueres Gourmet, se kterou jsem navázal spolupráci během studia na Univerzitě Autónoma de Lisboa v rámci Erasmus Mobility Programme. V současné době by ráda expandovala na nové zahraniční trhy, kde by svým inovativním konceptem a osobním přístupem k zákazníkům konkurovala tradičním řetězcům rychlého občerstvení. V očích evropské veřejnosti by ráda zastupovala a symbolizovala kvalitu a úspěšnost jedné z portugalských společností, respektive Portugalska jako takového, v kontrastu s nedávnými a stále přetrvávajícími problémy způsobenými ekonomickou krizí v Evropě i ve světě.

Důraz je kladen na všechny náležitosti, které by společnost potřebovala vědět v případě zájmu o expanzi na český trh. Mohla by tak použít tento marketingový plán jako prvotní seznámení s potenciálem trhu stravování a pohostinství v České republice, jeho stabilitou, legislativní zátěží, existující konkurencí, preferencemi zákazníků či kapitálovou náročností. Na základě toho by pak mohla zpracovat detailnější plán s reálnými cíli, strategiemi a rozpočtem.

Práce je rozdělena do dvou částí. V teoretické části jsou vysvětleny základní marketingové pojmy a vymezeny prvky marketingového plánu, které jsou následně rozpracovány pro konkrétní vybranou společnost. Praktická část je zaměřena na perspektivnost českého trhu pro zahraniční subjekty. Dále se zabývá analýzou současného stavu H3, komparací s jinými společnostmi, návrhem řešení a vyhodnocením. Na závěr jsou doporučeny způsoby kontroly plnění marketingového plánu.

**Cílem práce je zhodnocení českého trhu stravování a pohostinství, jeho tržního potenciálu, příležitostí a hrozeb plynoucích pro nově přicházející zahraniční řetězce rychlého občerstvení.**

Hypotéza: Česká republika je vhodná pro expanzi portugalského řetězce rychlého občerstvení, otevření první pobočky v Praze a rozšiřování poboček do dalších větších měst v následujících letech.

Hlavními metodami zpracování bakalářské práce jsou odborné konzultace s vedením společnosti H3 Hambúrgueres Gourmet. V případě zjišťování předběžného potenciálu trhu stravování a pohostinství je použit marketingový průzkum – dotazníkové šetření vybraného vzorku respondentů dle demografické struktury ČR.

# 1 MARKETING

## 1.1 Definice marketingu

Podstatu marketingu se snažila vystihnout řada autorů. Vždy záleželo na úhlu pohledu. Americký profesor Philip Kotler přišel s definicí, že: „*marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními.*“ [17, s. 43] Marketing má svůj původ ve skutečnosti, že lidé jsou tvorové mající svá přání a potřeby. Vytváří se určitý stav nepohodlí, který je řešen získáváním výrobků uspokojujících jejich požadavky. Danou potřebu může uspokojovat mnoho výrobků, a proto je výběr ovlivněn faktory hodnoty, ceny a míry uspokojení. Jinak řečeno marketing je o koordinaci aktivit vedoucích k uspokojování potřeb zákazníka na straně jedné a o tvorbu zisku na straně druhé.

Marketing je možné chápat také jako nauku o trhu. Podle American Marketing Association se pod tímto pojmem skrývají aktivity a procesy pro vytváření, poskytování a vyměňování nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a společnosti. [1]

Marketing na strategické úrovni klade důraz na poslání firmy, výběr správných strategií a rozvoj image firmy ve spojení s jejími cíli a úkoly. Výkonný marketing se zabývá podrobnostmi marketingu, jakými jsou průzkum trhu, prodej a reklama. [19]

## 1.2 Marketing v současnosti

Jak se postupně vyvíjí trh a tržní prostředí, dochází ke změnám marketingu. Podniky nabízejí velké množství diferencovaných výstupů. Jsou více či méně závislí na ostatních subjektech, jednájí samostatně, provádějí veškeré aktivity směřující k vylepšování jejich tržní pozice, dosažení zisku a ekonomického růstu. Stejným způsobem by se mělo nahlížet i na marketing. Jednotlivé a zdánlivě rozdílné činnosti tvoří v konečném důsledku celek. [17]

Z historie známe mnoho úspěšných firem, které se nevyznačovaly složitou marketingovou organizací. Na druhé straně známe rovněž řadu těch, které vytvořily rozsáhlé marketingové útvary, a přesto nebyly úspěšné. Příčina je jednoduchá. Marketing není otázkou pouhé organizační struktury. Musí být součástí podnikové kultury a být v souladu s hlavním záměrem a sdílenými hodnotami. Firmy orientující se na zákazníka dosahují mnohem lepších výsledků.

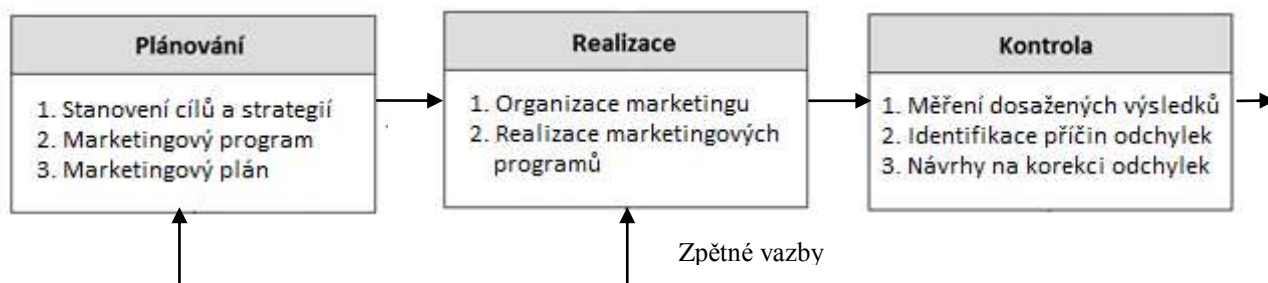
## 2 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ

Marketingové řízení je nedílnou součástí řízení podniku. Všechna klíčová rozhodnutí jsou prováděná vrcholovým managementem v rámci strategického řízení. Na této úrovni se definuje poslání, základní cíle a záměry, kterých chce firma dosáhnout v dlouhodobém časovém horizontu, aby získala určitou konkurenční výhodu. [27]

Podnik by měl rozumět tomu, kdo jsou jeho zákazníci (okruh stávajících zákazníků), kdo mohou být (okruh potencionálních zákazníků), v jaké výši a kde se nacházejí. Je nezbytné specifikovat jejich potřeby a očekávání a jakými cestami je uspokojit. Tato definice je pak určující při výběru tržních příležitostí.

Management střední a nižší úrovně má na starosti rozhodování na pozici taktického a operativního řízení dle závažnosti a platnosti.

Z definovaného poslání podniku a jeho cílů pak vychází proces marketingového řízení, který je zaměřen na získávání cílových trhů. Jde o provádění marketingových činností s ohledem na optimální a efektivní rozmístění disponibilních zdrojů. Tento proces je složen ze třech hlavních fází – plánování, realizace (implementace) a kontroly.



**Obrázek 1:** Proces marketingového řízení

*Zdroj: upraveno podle [27]*

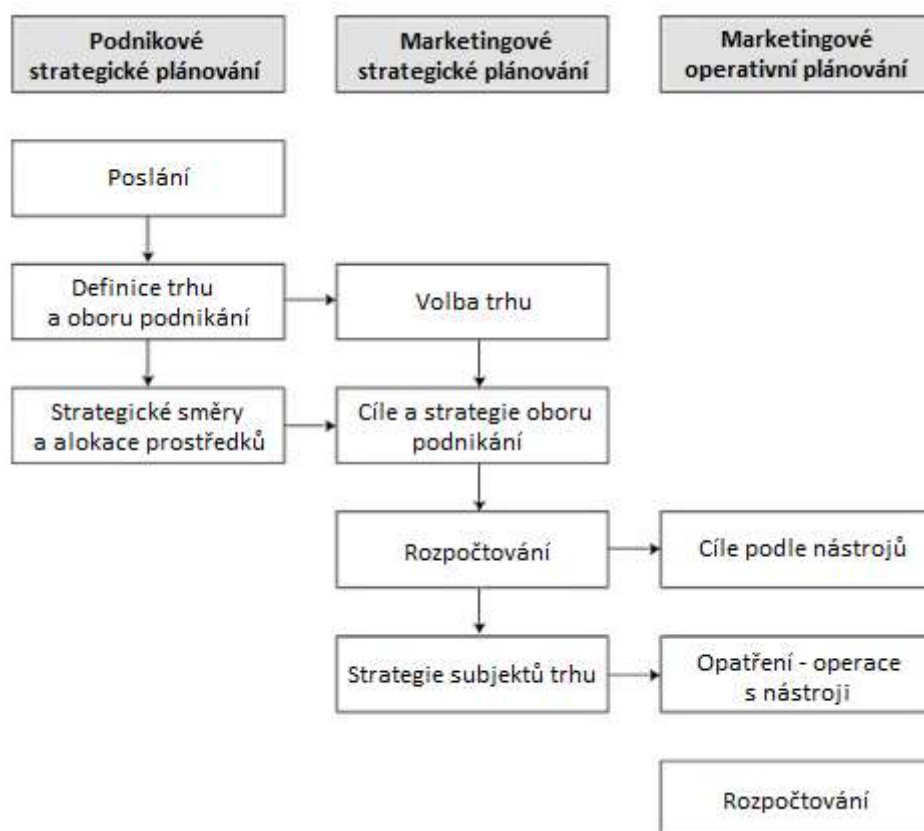
### 3 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ

Zaručeného úspěchu na trhu, atraktivnosti pro zákazníky, získání určité konkurenční výhody oproti ostatním a lepší tržní pozice může podnik dosáhnout prostřednictvím vhodné marketingové koncepce, která je pro daný výrobek a segment trhu nejvýhodnější. K dlouhodobému úspěchu to však nestačí. Je zapotřebí zaujmout předem promyšlený a systematický přístup – marketingové plánování. [31]

Marketingové plánování je počáteční fází marketingového řízení. Ing. Marcela Zamazalová definovala marketingové plánování jako uspořádané, koordinované a racionální prosazování tržních a podnikových úkolů vycházejících z poslání podniku a odvozených od základních podnikových a marketingových cílů. Představuje podstatnou část podnikového plánování. V neustále se měnících tržních podmínkách je nezbytné udržovat soulad mezi cíli a zdroji organizace v souvislosti s tržními příležitostmi.

Podnikové strategické plánování má za cíl vytvářet a přetvářet obchody a výrobky firmy tak, aby jejich kombinace zabezpečovala uspokojivé zisky a růst. Formulováním poslání, cílů a strategií připraví vedení firmy rámec pro plánování jednotlivých obchodních jednotek na své plánovací úrovni. Proces strategického plánování je vzájemně propojen s marketingovým strategickým a operativním (taktickým) plánováním. [17]

Marketingové strategické plánování poskytuje informace o trhu a příležitostech, dále strategická doporučení a výše zdrojů potřebné k dosažení stanovených cílů. Naproti tomu marketingové operativní plánování určuje specifické taktiky zaměřující se zejména na oblast marketingového mixu, tj. produktu, ceny, distribuce a marketingové komunikace.



**Obrázek 2:** Vzájemné propojení podnikového a marketingového plánování

*Zdroj: [31]*

Pro marketingové plánování existují stanovené postupy, které jsou zárukou efektivního plánovacího procesu a vytvoření požadovaného marketingového plánu. Jednotlivé kroky procesu jsou uvedeny v následujících řádcích a později budou detailněji rozebrány.

- a) Situační analýza a prognózování budoucího vývoje
- b) Stanovení marketingových cílů s ohledem na marketingový mix
- c) Vytvoření marketingových strategií v závislosti na segmentech trhu
- d) Realizace marketingových strategií
- e) Monitorování a kontrola marketingových strategií, případně marketingový audit

## 4 MARKETINGOVÝ PLÁN

Výstupem plánovacího procesu je vypracování marketingového plánu, který se soustředí na marketingové aktivity na příslušném trhu. Je stěžejním nástrojem pro řízení a koordinování marketingového úsilí. Vysvětluje jakým způsobem použít marketingové zdroje k dosažení marketingových cílů. Odpovídá nám na otázku, kde si podnik žádá být v určitém časovém okamžiku a jakými cestami se tam dostane. [31]

Marketingový plán je zpravidla rozdělen do několika částí, které se liší tím, kolik podrobností požaduje vrcholový management. Většina z nich obsahuje následující oddíly, které budou postupně analyzovány.

- a) Shrnutí – stručný přehled sloužící k rychlému informování o hlavních cílech a strategiích navrhovaného plánu (v mém případě bude tato část rozpracována v závěru bakalářské práce a doplněna o doporučení pro praxi)
- b) Současná marketingová situace
  - Marketingový výzkum
  - Situační analýza a prognózování
- c) Marketingové cíle
- d) Marketingové strategie
  - Marketingový mix
  - Analýza portfolia
- e) Akční programy
- f) Rozpočet
- g) Monitorování a kontrola
- h) Přílohy (účetní výkazy, tabulky, výsledky marketingového výzkumu aj.)



## 4.1 Současná marketingová situace

Jedná se o prvotní úkol při tvorbě marketingového plánu. Podstatou tohoto kroku je seznámit se s reálnou situací podniku, shromáždit základní údaje o trhu, výrobcích, konkurenci, distribuci, vnitřních a vnějších vlivech prostředí mající přímý dopad na podnik.

### 4.1.1 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum nejlépe analyzuje marketingovou situaci firmy, která tak získá cenné podklady pro tvorbu marketingového plánu. V případě omezených možností se uplatňuje obecnější a rychlejší marketingový průzkum.

Philip Kotler definoval marketingový výzkum jako: „*systematické určování, sběr, analýzu, vyhodnocování informací a závěrů odpovídajících určité marketingové situaci, před kterou společnost stojí.*“ [17, s. 140] V nejširším slova smyslu se jedná o proces nebo soubor činností, které směřují k opatření konkrétních informací o vnějších a vnitřních podmínkách podnikání.

Nejčastěji se výzkum provádí v oblastech určování charakteristik trhů, tržních podílů, konkurenčních výrobků, propagace, marketingových cest v souvislosti s racionalizací metod prodeje, obchodních trendů, popř. v oblasti cen. Získané informace by měli podávat jasný přehled o situaci na trhu, o zákaznících a jejich chování. [27]

Kvantitativní výzkum nám umožňuje zjistit, kolik je na trhu potenciálních zákazníků, jaké jsou jejich potřeby, přání, nákupní způsoby a jak často provádějí svůj nákup. Naproti tomu kvalitativní výzkum je vhodný pro generování kreativních nápadů prostřednictvím hloubkových a skupinových rozhovorů.

## **Metody marketingového výzkumu**

- a) Pozorování – získávání primárních dat sledováním příslušných skupin lidí nebo situací, nedochází k aktivní účasti pozorovaného
- b) Samotný průzkum trhu – zjišťování primárních dat prostřednictvím dotazování
  - Vyčerpávající šetření – celý základní soubor dotazovaných
  - Výběrová šetření – část základního souboru dotazovaných
    - i. Zaměřené výběry (anketa)
    - ii. Pravděpodobnostní výběry (náhodný, oblastní, skupinový výběr)
- c) Experiment – posuzování určitých faktorů na daném segmentu trhu za různých podmínek, většinou při zavádění nových výrobků
  - Laboratorní – v umělém prostředí podle instrukcí
  - Terénní – v přirozených podmínkách

### **4.1.2 Situační analýza**

Pomocí situační analýzy můžeme posoudit výchozí postavení podniku v daném marketingovém prostředí. Popíšeme základní údaje podniku, jeho organizační, obchodní a finanční strukturu. Identifikujeme silné a slabé stránky, příležitosti na trhu a s tím spojená hrozící rizika. Srovnáme podnik s konkurencí. [31]

Zahrnuje rozbor aktuální marketingové situace – analytickou část – a předpovědi do budoucna – prognostickou část. Do analytické části mimo jiné patří analýza faktorů vnitřního a vnějšího prostředí firmy, analýza trhu, konkurence a prodeje. Prognostická část je zaměřena na předpovídání tržního podílu, prodeje a zisku.

## **SWOT analýza**

Tato analýza umožňuje podniku vyhodnotit jeho marketingovou pozici na základě působení vnitřních faktorů, tj. jeho silných a slabých stránek (Strengths, Weaknesses), a vnějších faktorů – příležitostí a hrozeb (Opportunities, Threats). Jednotlivé faktory jsou uspořádané do tzv. SWOT matice. [20]

Poté, co podnik vytvořil SWOT analýzu, může na jejím základě zvolit jednu ze čtyř různých typů strategií:

- a) S – O: využití svých silných stránek a velkých příležitostí,
- b) W – O: prostřednictvím příležitostí se pokusit minimalizovat své slabé stránky,
- c) S – T: za pomoci svých silných stránek eliminovat hrozby,
- d) W – T: snažit se nežádoucí stav vyřešit i za cenu například likvidace části podniku.

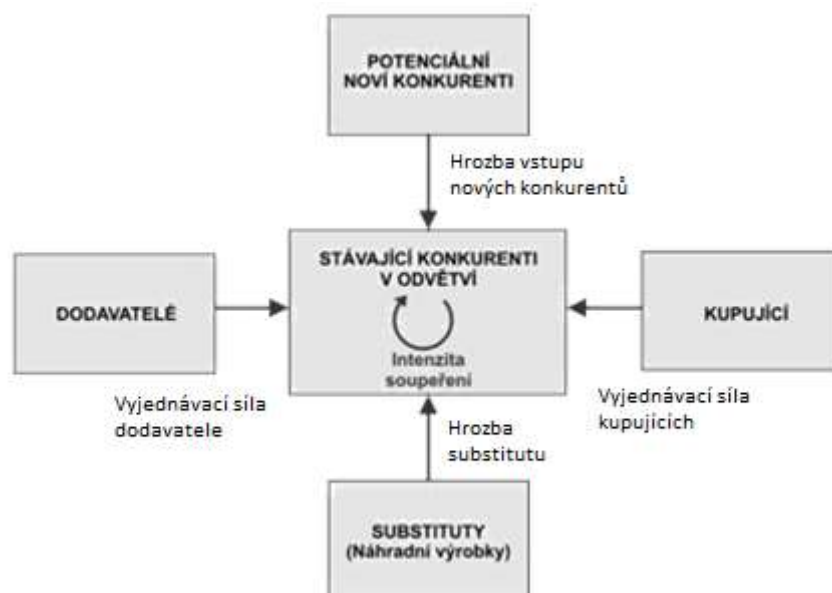
## **PEST analýza**

Analýza okolí, jinak řečená PEST analýza, zahrnuje analýzu politických (politicko-legislativních), ekonomických, sociálních (sociálně-kulturních) a technologických faktorů. Je vhodná k poznání vnějšího okolí firmy, pro identifikaci změn a trendů, které se dějí v externím prostředí, a ke stanovení toho, jak bude firma na tyto vlivy reagovat. Cílem je analyzovat jen ty faktory, které s podnikáním bezprostředně souvisejí. [19]

V případě nutnosti lze použít rozšířenou PESTEL analýzu, která navíc zohledňuje faktory životního prostředí a rozlišuje faktory legislativní od těch politických.

## **Analýza konkurence**

V oblasti identifikace konkurence se používá Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Tyto základní síly ovlivňují dlouhodobou ziskovou přitažlivost trhu nebo tržního segmentu. Konkurence je každým rokem větší, a proto není možné sledovat pouze chování zákazníků a jejich potřeb, ale i nejbližší konkurenty, jejich cíle a strategie, silné a slabé stránky. Na základě identifikace největších konkurentů musí podnik stanovit reálné cíle. [17]



**Obrázek 3:** Porterova analýza pěti konkurenčních sil

*Zdroj: [17]*

### **Analýza zákazníků**

V této analýze se zohledňují potřeby zákazníků v závislosti na výběru segmentu trhu. Podnik by si měl položit pár zásadních otázek typu: Které zákaznické segmenty jsou pro něj nejvýznamnější? Jaký je jejich současný a očekávaný budoucí podíl na tržbách, zisku? Jaká je v jednotlivých segmentech stávající i potenciální konkurence? Jak se od konkurence odlišit?

### **Prognózování**

Prognózu lze definovat jako odhad, predikci budoucího vývoje. V tomto směru je uplatňován způsob myšlení, který umožňuje rozhodnout o budoucnosti s přiměřeným rizikem. Spadají sem prognózy v oblastech tržního podílu, prodeje a předpokládaného zisku.

Většinou se vypracovávají tři typy prognóz, a to prognóza prodeje, prognóza vývoje techniky a technologií a prognóza lidských zdrojů. Často bývají ovlivňovány faktory, na které podnik nemá vliv. Především se jedná o demografické, makroekonomické a politické změny, konkurenční a další trendy.

## 4.2 Marketingové cíle

Definování marketingových cílů je východiskem pro úspěšnou aplikaci marketingu v řízení firem. Měly by být určeny na základě poznání potřeb zákazníků. Při řízení podniku se stanovuje celá řada cílů, které můžeme rozdělit do následujících oblastí: [27]

- a) cíle v postavení podniku na trhu,
- b) cíle v ekonomických výsledcích,
- c) finanční cíle,
- d) sociální cíle ve vztahu k pracovníkům,
- e) cíle v prestiži na trhu.

Vyjádření cílů, kterých chce marketingový plán dosáhnout, musí být naprosto jasné, přesné a konkrétní. Správně formulované cíle pomáhají koordinovaně a racionálně orientovat marketingové úsilí podniku a výkonových pracovníků v daném prostředí. Správně nastavené cíle by měly být SMART: [14]

- a) specifické (Stimulating) – stimulující k dosažení co nejlepších výsledků,
- b) měřitelné (Measurable) – spolehlivě měřitelné,
- c) akceptovatelné (Acceptable) – akceptovatelné pro všechny důležité zájmové skupiny,
- d) reálné (Realistic) – dosažitelné,
- e) termínované (Timed) – určené v čase.

V praxi jsou marketingové cíle v kvantifikované podobě a představují konkrétní číselné údaje, které vyjadřují budoucí výkony. Odpovídají na otázky: Co? Kolik? Pro koho? A kdy?

### 4.3 Marketingová strategie

Marketingová strategie představuje základní směry a postupy, jakými lze dosáhnout vytyčených marketingových cílů v požadovaných časových horizontech. Navazuje na základní politiku a cíle firmy a je výsledkem jak komplexní analýzy okolí, konkurence, zákazníků, tak i vlastních slabých a silných stránek. Určuje, na které trhy a segmenty trhu se má firma zaměřit. Vše je prováděno v souladu se zvoleným marketingovým mixem. [18]

Při výběru strategie musí firma brát ohled na rizika s ní spojená. Užitečným nástrojem, jak se dívat na volbu vhodné strategie, je Ansoffova matice.

**Tabulka 1:** Ansoffova matice

		NÍZKÉ RIZIKO	VYSOKÉ RIZIKO
		Existující produkty	Nové produkty
NÍZKÉ RIZIKO	Existující trh	<b>Tržní penetrace</b> Rozšířit existující trh s existujícími produkty.	<b>Rozvoj produktu</b> Vyvinout nové produkty pro existující trh.
VYSOKÉ RIZIKO	Nový trh	<b>Rozvoj trhu</b> Prodej existujících produktů na novém trhu.	<b>Diverzifikace</b> Vyvinout nebo získat nové produkty k prodeji na novém trhu.

*Zdroj: upraveno podle [29]*

#### Proces marketingové strategie

- Segmentace trhu (Segmentation) – rozčlenění trhu do homogenních skupin lišících se svými potřebami, charakteristikami a nákupním chováním
- Výběr cílových trhů (Targeting) – proces vyhodnocování atraktivity jednotlivých segmentů a volba jednoho nebo více cílových segmentů
- Výběr pozice ve vnímání zákazníků cílového segmentu (Positioning) – vymezuje produkt vůči konkurenci a jeho místo na trhu, je chápán jako nástroj pro získání konkurenční výhody
- Volba marketingových nástrojů k dosažení žádoucího účinku

### **4.3.1 Marketingový mix**

Určujícími nástroji k naplnění zvolené strategie, a tím i marketingových cílů, jsou jednotlivé prvky marketingového mixu. Jde o koordinovaný proces nabídky správného produktu, na správném místě, za správnou cenu a se správnou komunikační – propagační podporou. [18]

Každý marketingový mix je originální. Skládá se ze všech aktivit, které firma vyvíjí, aby vzbudila zájem po výrobku. Základní marketingový mix je rozdělen do čtyř skupin, které známe jako 4P. V oblasti služeb je uplatňován rozšířený marketingový mix 7P nebo 8P.

#### **Prvky marketingového mixu 7P**

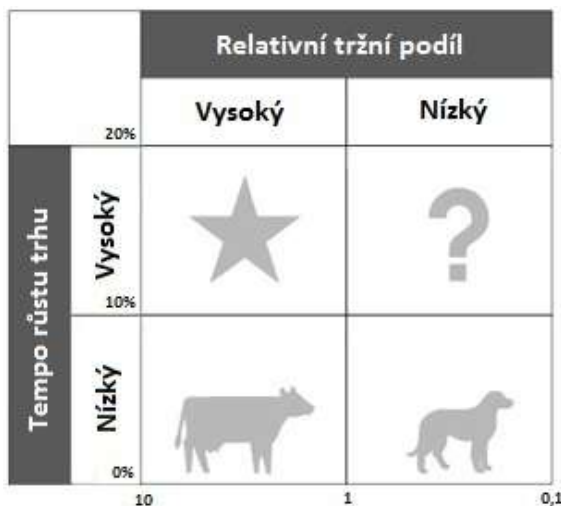
- a) Produkt (Product) – výrobky i návazné služby nabízené zákazníkům na cílovém trhu
- b) Cena (Price) – hodnota výrobků vyjádřená zpravidla v peněžních jednotkách
- c) Distribuce (Place) – aktivity zajišťující pohyb výrobků od podniku k zákazníkům
- d) Komunikace (Promotion) – komunikační politika, podpora prodeje
- e) Lidé (People) – zaměstnanci a jejich výběr, vzdělávání, motivace, chování a přístup k zákazníkům, mezilidské vztahy na pracovišti aj.
- f) Proces (Process) – politika, postupy, mechanizace, prostor pro rozhodování aj.
- g) Fyzická přítomnost (Physical Evidence) – technické zázemí a prostředí

### **4.3.2 Analýza portfolia**

Úkolem této analýzy je posouzení pozice výrobků ve výrobním programu firmy, případně zjištění výkonnosti podnikových jednotek (SBÚ) pro investiční strategie. Dále vypovídá o tom, jak je výrobek atraktivní s ohledem na současnou situaci podniku a zvolené segmenty trhu. Slouží pro budoucí rozhodování o rozdělení marketingových zdrojů a pro volbu příslušné strategie. [4]

## BCG matice

Základem analýzy portfolia je tzv. BCG matice, jinak řečený Growth Share Matrix. Vyvinuta byla americkou společností Boston Consulting Group. Tato matice je dnes často využívána pro klasifikaci výrobního portfolia. Je založena na vzájemném poměru mezi relativním tržním podílem na horizontální ose a tempem růstu na vertikální ose. Matice je tvořena čtyřmi kvadranty – hvězdami, otazníky, dojnými kravami a hladovými psy. Po zařazení výrobků do daných kvadrantů může vedení podniku rozhodovat o strategiích. [30]



Obrázek 4: BCG matice

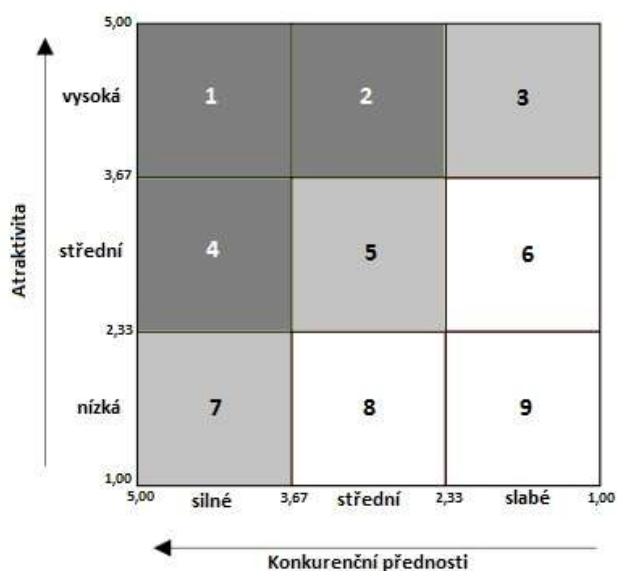
Zdroj: upraveno podle [26]

- Hvězdy: silné produkty do budoucnosti, rychlé tempo růstu a dominantní postavení
- Dojné krávy: zdroj financování aktivit podniku, nepotřebují vysoké investice
- Otazníky: snahou je se uchytit na trhu, nezbytné je rozdělení, tzn. z nadějných udělat dojně krávy a ostatní eliminovat
- Bídni psi: neperspektivní, finančně nároční, cílem je utlumení výroby, stáhnutí z trhu

## GE matice

Tato matice, jinak také GE Multifactor Portfolio Matrix, byla vytvořena americkou poradenskou společností McKinsey & Company. Matice je rozdělena do devíti kvadrantů. Na horizontální ose se sleduje atraktivnost odvětví a na vertikální ose postavení na trhu ve smyslu konkurenčních předností, silných stránek firmy. Na základě této kombinace lze vyvozovat závěry, do jaké míry je vhodné investovat do příslušné podnikové jednotky. [20]





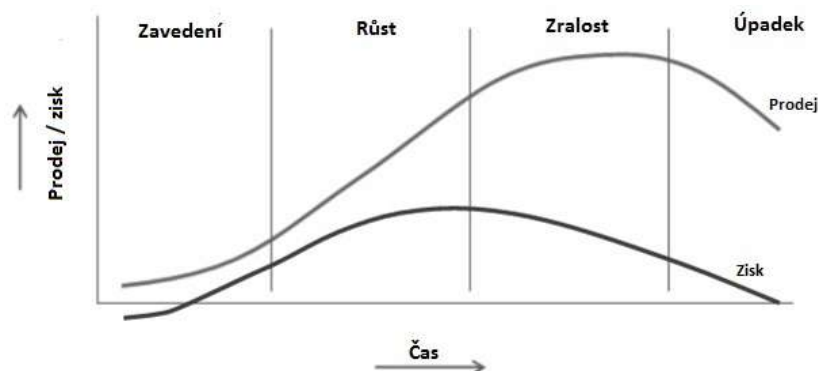
**Obrázek 5:** GE matice

*Zdroj: upraveno podle [20]*

- Pole 1, 2, 4: zóna pro investice, organizace může investovat
- Pole 3, 5, 7: doporučená obezřetnost a spíše mírné investice
- Pole 6, 8, 9: doporučený útlum investic a ukončení činnosti

### Analýza životního cyklu

Cyklus životnosti výrobku je vyjádřením objemu prodeje v závislosti na čase. Jde o dobu, po kterou je výrobek schopen se od jeho zavedení udržet na trhu. Analýza objemu prodeje určitého výrobku a z něj vyplývajících tržeb umožňuje odhadnout pravděpodobný vývoj a napomáhá tak při zpracování strategií podniku a dílčích částí plánů výroby, výrobních programů, odbytu, cenových nástrojů apod. [27]



**Obrázek 6:** Životní cyklus výrobku

*Zdroj: upraveno podle [25]*

## **4.4 Akční programy**

Strategie lze realizovat jen v případě, když se promítnou do akčních plánů. Ty obsahují konkrétní aktivity a úkoly, tedy CO musí být splněno, KDO to udělá, KDY to bude učiněno a KOLIK to bude stát. Vše je v součinnosti s marketingovým mixem, komunikací se zákazníky a s informacemi získanými z analýz. Vytvořené plány jsou dány do větších funkčních celků – akčních programů, které jsou součástí marketingového plánu. [30]

## **4.5 Rozpočet**

Pro sestavení akčního plánu je třeba sestavit rozpočet zisků a ztrát, na jehož základě se dá rozhodnout o tom, zda je realizace plánu smysluplná.

Rozpočet zpravidla obsahuje výkaz zisků a ztrát. Uvádí výši očekávaných tržeb, tj. předpokládaný počet prodaných výrobků nebo poskytnutých služeb, případně výrobních, marketingových či jiných nákladů. Jejich vzájemné porovnání vypovídá o rentabilitě plánu.

## **4.6 Monitorování a kontrola**

Monitorovací a kontrolní systém je nezbytnou a poslední částí marketingového plánu. Jeho úkolem je sledovat průběh naplňování cílů, vyhodnocovat, upozorňovat na případné odchylky od skutečnosti a rozhodovat o opravných akcích, jsou-li nezbytné. Zpětná vazba musí být u všech činností, jinak nemá cenu cokoliv realizovat.

Kontrolní systém má tři složky:

- a) stanovení norem – prodejů, nákladů a časového harmonogramu realizace plánu,
- b) měření výkonů – porovnání skutečného výkonu s normovaným,
- c) navržení opravných opatření odchylek od norem.

Marketingový plán je definován v prostředí, které je neustále v pohybu. Při jeho plnění se může stát, že dojde ke změně ekonomických podmínek, že některé strategie nebudou již efektivní. Proto je nezbytné sledovat celý průběh plánu, flexibilně reagovat v nepředvídaných situacích a v případě potřeby realizovat drobné úpravy, změny a aktualizace.

## 5 CHARAKTERISTIKA H3 HAMBÚRGUERES GOURMET

Společnost H3 Hambúrgueres Gourmet je portugalského původu a působí v oblasti pohostinství a rychlého občerstvení. Byla založena 7. července 2007 třemi přáteli – publicistou Albanem Homem de Mello, právníkem Antóniem Cunha Araújo a realitním agentem Miguelem van Uden – v hlavním městě Lisabonu. [13]

Inovativní myšlenka řetězce gurmánských restaurací H3 se zrodila po úspěchu první kavárny Café Três 3 založené v roce 2004 v centru města. Během let se společnost vypracovala z pouhé jedné kavárny do pozice patřící mezi celostátně největší v oblasti rychlého občerstvení a tzv. take-away<sup>1</sup> stravování.

Zakladatelé dokázali spojit moderní trend konzumace jídla mimo domov s oblíbeností tradičních fast food<sup>2</sup> restaurací. Navíc se zaměřili na zdravější způsob stravování, na lepší chuť a kvalitnější zpracování, proto název Gourmet. S rostoucí mírou obezity nejen v Evropě, ale i ve světě, byl tento krok geniální.

S počátečními investicemi kolem 200 tis. € se řetězec rychle rozšířil do strategicky výhodných lokalit. V současné době provozuje téměř 40 restaurací a za rok 2011 vykázal tržby kolem 24 mil. €, tj. v přepočtu přes 617 mil. Kč.

Hlavním cílem managementu je v příštích letech otevřít další pobočky v Portugalsku a Polsku, kde již koncept H3 nějakou dobu působí. Kromě toho by rádi pronikli do Španělska, Brazílie a na další zahraniční trhy v Evropě.

---

<sup>1</sup> Take-away = jídlo s sebou

<sup>2</sup> Fast food = rychlé občerstvení

## 6 SITUAČNÍ ANALÝZA

### 6.1 Externí analýza

#### 6.1.1 Analýza makroprostředí (PEST analýza)

##### Geografické faktory

- Česká republika je jednou z devíti zemí střední Evropy, která sousedí s Polskem, Německem, Rakouskem a Slovenskem. Tato poloha umožňuje snadný přístup k trhům směrem na západ i východ. Hlavním městem je Praha.
- Podnebí je mírné, kontinentální.

##### Politicko-legislativní faktory

- Odstranění bariér po vstupu do EU dne 1. 5. 2004 – otevření hranic ve smyslu volného pohybu zboží, osob, služeb a kapitálu, užší obchodní a politické spolupráce s dalšími členskými státy, podpory rozvoje, růstu a konkurenceschopnosti. [10]
- Vstup do schengenského prostoru dne 21. 12. 2007 – volný pohyb osob přes hranice.
- Daňová reforma 2013 zapříčinila zvýšení základní sazby DPH na výši 21 % a snížené sazby na 15 % (potravin y vč. nápojů). I když jsou sazby v ČR relativně nízké, postupné zvyšování vede ke zdražování vstupů, které firma nakupuje od svých dodavatelů. Kompenzuje to pak zvyšováním cen u odběratelů.

DPFO činí 15 % ze superhrubé mzdy. DPPO, kterou musí odvádět každý s obratem přesahující 1 000 000 Kč, je na úrovni 19 %. Zaměstnavatel odvádí za své zaměstnance 34 % z jejich hrubých mezd na povinné pojistné, 25 % na SP, 9 % na ZP. Zaměstnanec přispívá celkově 11 %, 6,5 % na SP, 4,5 % na ZP.

Portugalsko má sazby DPH nastavené na úrovni 23 % a 6 %/13 %. Progresivní zdanění příjmů FO (IRS), nejvyšší sazba činí 38 %. Korporátní daň pro PO (IRC) 12,5 % do výše zdanitelného zisku 12 500 €, 25 % do výše zdanitelného zisku 2 mil. € a 27,5 % pro zdanitelný zisk nad 2 mil. €. Zaměstnavatel odvádí 23,75 % na sociální pojištění, zaměstnanec 11 %, celkem tedy 34,75 %. [4]

- Další reformy – penzijní, zdravotní – budou mít za následek postupné snižování disponibilních příjmů a kupní síly obyvatelstva, které povede k nutnosti redukovat jejich osobní náklady. Negativně tak ovlivní stravování v restauracích. Na druhou stranu ne každý bude mít možnost například z časových důvodů jíst doma, proto tito lidé budou nuceni vyhledávat alternativy, u kterých se rychle a dobře najedí a méně peněz utratí.
- Legislativní rámec – Světová banka každoročně sestavuje žebříček „Doing Business“ pro 185 zemí světa, které jsou seřazeny dle náročnosti právního prostředí na podnikání malých a středních podniků. Česká republika na rok 2013 obsadila 65. místo, daleko za našimi sousedy. Portugalsko je na 30. místě. [8] Poměrně složitý právní systém České republiky a s tím spojené regulace jsou pro zahraniční PO spíše nevýhodou.
- Legislativa upravující trh pohostinství – zákony, nařízení, vyhlášky a další regulace ze strany státu týkající se minimální úrovně kvality produktů, dodržování hygienických předpisů na pracovišti, bezpečnost práce apod. [9] [21]
  - Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES)

Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 178/2002, kterým se stanoví obecné zásady a požadavky potravinového práva, bezpečnost potravin

Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 852/2004 o hygieně potravin

Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 853/2004, kterým se stanoví zvláštní hygienická pravidla pro potraviny živočišného původu

Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 882/2004 o kontrolách
  - Vybraná legislativa ČR

Zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích

Zákon č. 146/2002 Sb., o Státní zemědělské a potravinářské inspekci

Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví

Vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby

Vyhláška č. 38/2001 Sb., o hygienických požadavcích na výrobky určené pro styk s potravinami a pokrmy

## Ekonomické faktory

- Výkonnost ekonomiky – meziroční vývoj HDP od roku 2009, kdy byla zaznamenána nejnižší hodnota od roku 1992, a to -4,7 %, rostl o 2,7 % v roce 2010 a o 1,7 % v roce 2011. Tento pozitivní trend byl zapříčiněn zvyšující se poptávkou po produkci. Firmám se zvyšoval objem výroby, tržby a nakonec i zisk oproti počátkům ekonomické krize. Nicméně na rok 2012 predikuje ČNB pokles o -1,0 %, na rok 2013 o -0,3 %. [24]
- Kupní síla peněz – inflace v roce 2008 byla více než 2x vyšší než v předchozím roce a vzrostla na 6,3 %. Růst cen a snižování kupní síly peněz, jak tomu bylo v roce 2008, způsobuje, že se odběratelé snaží nakupovat méně zboží a šetřit. Za cenu, za kterou nakupovali minulý rok, si nyní koupí méně zboží. Vysoká inflace nemá příznivý vliv na podnikání. Firmy, aby dostály svých závazků, když odběratelé neplatí své faktury, jsou nuceny si půjčovat od bank a díky vysoké míře inflace, tím pádem i vysokým úrokovým sazbám, vznikají firmě vyšší nákladové úroky. Růst inflace způsobuje také citelnější růst cen potravin a energií.

Rok 2009 byl rokem velice nízké inflace 1,0 %. Rok 2010 a 2011 byl vyrovnaný, 1,5 % a 1,9 %. V roce 2012 byla zaznamenána vyšší míra inflace 3,3 %. ČNB odhaduje vývoj v roce 2013 na úrovni 1,1 %, v roce 2014 1,6 %. [7]

- Nezaměstnanost trápí většinu zemí světa, v současné době především jižní Evropu, ale ani Česká republika není výjimkou. V roce 2011 a 2012 činila 8,61 %. Od roku 2013 došlo ke změně metodiky výpočtu, která bude udávat hodnoty v průměru o 2 % nižší než metoda předchozí. Důvodem je fakt, že se nezaměstnanost stále více přibližuje kritické hranici 10 %.

Vysoká míra nezaměstnanosti může mít jak pozitivní, tak negativní dopad na danou firmu. Pozitivnost v nezaměstnanosti je spatřována ve větším a lepším výběru nové kvalifikované pracovní síly. Negativnost je způsobena tím, že při růstu nezaměstnanosti lidé méně nakupují, snaží se více šetřit a tím klesají zisky firem.

- Průměrná mzda – medián hrubé měsíční mzdy byl v roce 2012 22 446 Kč (průměrná hrubá mzda 25 101 Kč), v Praze 27 822 Kč (průměrná hrubá mzda 30 496 Kč). V Portugalsku se průměrná mzda pohybuje kolem 1 217 € [11], v přepočtu 31 277 Kč, což je srovnatelné se mzdou v hlavním městě Praze. To nám dává relativní měřítko při tvorbě cen produktů a služeb v ČR.

- Kurz měny – aktuální kurz k 31.12.2012 25,71 Kč/€. Prognóza kurzu na rok 2013 25,3 Kč/€ a 2014 25,0 Kč/€. Výše je důležitá pro realizaci obchodů na zahraničních trzích, v případě H3 pro dodavatele tradičních portugalských surovin. [24]
- Dluhová krize
  - Schodek státního rozpočtu za 2012 -101 mld. Kč, na rok 2013 -100 mld. Kč
  - Veřejný dluh 1 764,8 mld. Kč, vzhledem k HDP 43,7 % [28]
  - Zadluženost domácností k 31.12.2012 1 140 mld. Kč, nesplaceno 58,1 mld. Kč
  - Zadluženost firem k 31.12.2012 962,5 mld. Kč, nesplaceno 78 mld. Kč
- Trh práce – 5 545 000 ekonomicky aktivních obyvatel, 3,1 % pracuje v zemědělství, 38,6 % v průmyslu a 58,3 % ve službách. Automobilový průmysl má největší podíl na trhu, téměř 24 %. ČR je otevřená exportně orientovaná ekonomika úzce provázaná s EU – 78,2 % obrátu zahraničního obchodu. Nejvýznamnějšími obchodními partnery jsou Slovensko (7,1 % obrátu) a Německo (29,5 % obrátu). [6]

#### Sociálně-kulturní faktory

- Počet obyvatel – 10 505 445, atraktivní z hlediska velikosti trhu. Důležitými městy s významnými podíly na celkovém složení obyvatelstva jsou Praha (1 241 664), Brno (378 965), Ostrava (329 961), Plzeň (184 871) a Liberec (140 749). [7]
- Stárnutí populace – zhoršující se tendence jako v ostatních zemích Evropy. Průměrný věk je 44,1 let, naděje na dožití při narození 76,46 let u mužů, 81,66 let u žen, index stáří 110,42<sup>3</sup>, nízká porodnost. Tento demografický trend v dlouhodobém horizontu ohrožuje průběh stravování v rychlých občerstveních, ve kterých je největším potenciálem skupina mladistvých.
- Rychlý způsob života – individuální způsob života se odráží v přístupu k potravinám, omezená doba na stravování především ve velkých městech je jedním z důkazů. Rychlé občerstvení je chápáno jako příležitost pro úsporu času.
- Častá konzumace jídla mimo domov dříve příležitostně, nyní běžnou praxí.

---

<sup>3</sup> Index stáří = počet 65letých a starších na 100 0-14letých obyvatel

- Obecně více lidí se stěhuje za prací do větších měst, a tím tak podporují prodej rychlého občerstvení. Chytrou strategií se dá docílit toho, aby spotřebitelé chodili častěji do fast foodů než do klasických restaurací.
- Špatné stravovací návyky – navzdory velké rozmanitosti potravin v moderní společnosti lidé konzumují nadměrně kalorickou a nutričně nevyváženou stravu, často ve spojení s pracovním stresem a nedostatkem pohybu. Ve skutečnosti velké nadnárodní potravinářské řetězce globálně šíří západní způsob života, prodávají produkty, které zvyšují pravděpodobnost onemocnění cukrovkou a obezitou.
- V kontextu s tím je úzce spojena ekonomická recese, která poškozuje zdraví většiny zákazníků. Krize ve všech odvětvích způsobuje změnu stravovacích návyků. Jednoduše řečeno, lidé dávají přednost levnějším, méně kvalitním potravinám s vysokým obsahem nasycených tuků a cukrů.
- Rostoucí ekologické cítění obyvatelstva a celé společnosti. Podpora bio potravin a propagace zdravějšího způsobu života jako protipól k výše napsanému. Mnohdy určeno z finančních důvodů ekonomicky silnějším sociálním skupinám.

#### Technologické faktory

- Konstantní technologické změny – nově přicházející společnosti, které chtějí být úspěšné, se musí odlišit od ostatních, již existujících. Vyžaduje to intenzivní sledování moderních technologií s cílem zlepšit kvalitu produktů a služeb. V současné době je několik technologií, které jsou využívány v tomto odvětví – vysoce specializované vybavení pro kuchyně, komerční automatizace, mrazicí boxy a další zařízení pro uchování čerstvosti potravin, dále nástroje pro řízení, správu a vedení.



## 6.1.2 Analýza mikroprostředí

### Charakteristika odvětví

H3 Hambúrgueres Gourmet působí v sektoru komerčního stravování, v kategorii rychlého občerstvení QSR (Quick Service Restaurants). Je součástí odvětví HORECA, pod které spadá oblast hoteliérství, restaurací a kaváren. Tento sektor je v současné době jeden z nejrychleji rostoucích v Evropě. Představuje přibližně 8 % z celkového počtu společností v nefinančním sektoru, tj. zhruba 1 750 000 podniků, které z více než 90 % tvoří malé podniky zaměstnávající méně než 10 zaměstnanců. Podílí se 3 % na HDP EU s obratem přesahujícím 400 mld. €. Zaměstnává přes 9,4 mil. lidí, tj. 4,4 % celkové pracovní síly, kde navíc 60 % pracovníků je pod věkem 39 let. Vytváří tak důležitý prostředek pro vstup na trh práce pro mladé uchazeče o zaměstnání. [11]

### Struktura sektoru

Sektor komerčního stravování zahrnuje:

- restaurace s obsluhou (Table Service Restaurants),
- restaurace se samoobsluhou (Self-service Restaurants),
- restaurace rychlého občerstvení (Quick Service Restaurants),
- hotely a další ubytovací zařízení (Hotels & Lodging Establishments),
- rozvoz jídel (Transport Foodservice),
- stánkový prodej, catering (Concession Sites).

### Hlavní prvky charakterizující trh stravování a pohostinství v ČR

- Každým rokem rozšiřující se trh, s růstem dochází k selektivnosti
- Závislost na síle značky a schopnosti se rozvíjet
- Hlavními oblastmi růstu jsou QSR řetězce, které jsou i nadále hnací silou trhu
- Řetězce restaurací mají dominantní postavení v segmentu rychlého občerstvení
- S rostoucí rivalitou konkurence dochází k rozšiřování nabídky produktů

## Fakta a čísla

- V roce 2012 se tržby ve službách meziročně snížily o -0,6 %. Tržby v sekci ubytování, stravování a pohostinství se snížily o -2,2 %. Pokles byl ovlivněn především vývojem ve stravování a pohostinství, kde tržby klesly o -6,2 % oproti roku 2011. Dlouhodobý pokles stravovacích a pohostinských služeb započal v roce 2009 a od té doby s mírnými výkyvy přetrval až dodnes. [7]
- Celkový obrat trhu 5 767 518 tis. Kč v roce 2011, meziroční pokles o -0,06 %, celkově se podílí 0,8 % na obratu služeb.
- Obchodní marže ve výši 226 036 tis. Kč, 3,92 % podíl na celkovém obratu.
- Čistý zisk trhu 346 645 tis. Kč v roce 2011, o 6,72 % více než v roce 2010.
- Podnikatelé ve stravování – 121 672 subjektů k 31. 12. 2012 (108 788 FO, 12 894 PO), o 1,76 % více než v roce 2011, počet hostinských živností kolem 176 000. [2]
- Podíl na zaměstnanosti – 84 703 lidí v k 31. 12. 2011, odpovídá 3 % celkové sektorové zaměstnanosti.
- Franchising nejvíce zastoupen v oblasti rychlého občerstvení, 19 % podíl (32 značek)

## Potenciál růstu

- 2000-2008: pozitivní tempo růstu pro všechny oblasti stravování a pohostinství, řádově meziroční růst 1,1 – 2,4 %. [7]
- 2009-2012: s postupnou změnou spotřebitelského chování se v době ekonomické recese tržby snížily rekordně o -9,3 % (2009), -8,1 % (2010), -6,5 % (2011) a -6,2 % (2012). Nicméně v roce 2010 rychlé občerstvení zaznamenalo pozitivní vývoj, ačkoliv byly stále nestabilní ekonomické podmínky a klesala kupní síla občanů. Velké množství obyvatel se stěhovalo do větších měst za práci, a to podporovalo QSR.
- V současné době jsou vyhlídky na zlepšení spíše pesimistické. Přední potravinové řetězce hledají výnosné lokality a zavádějí nízko-cenové nabídky. Chytrou strategií se dá docílit toho, aby lidé dávali přednost fast foodům před klasickými restauracemi s obsluhou. Jídlo by mělo být rychlé, levné a kvalitní.
- Na druhou stranu podle Prague Daily Monitor řada zahraničních společností považuje český trh za ráj pro řetězce rychlého občerstvení a zvažuje expanzi. Údajně je

mnohem přístupnější než v západoevropských zemích, kde je konkurence daleko silnější. Česká republika je také chápána jako testovací trh a brána do východní Evropy, například na ruský trh, který poskytuje obrovské možnosti. [23]

Odhadem existuje potenciál až pro 50 nových restaurací, zejména ve městech s více než 100 000 obyvateli a podél dopravních tepen. Celkový vývoj do budoucna tak může být lepší, než se nyní zdá.

#### Klíčové faktory tohoto vývoje

- Ekonomická krize
- Snížení kupní síly obyvatelstva
- Změna spotřebitelského chování – úspory v době nejistoty
- Ukončení provozu řady poboček z důvodu nízké ziskovosti
- Rostoucí náklady na potraviny a energie








### **6.1.3 Analýza konkurence**

Největšími hráči s dominantním podílem na trhu jsou jednoznačně McDonald's a KFC. Oba řetězce fungovaly dobře v době ekonomické krize. Úspěch slavily zavedením více levnějších nabídek a menších porcí, aby tak přilákaly zákazníky s omezenějším rozpočtem. K dalším významným zástupcům rychlého občerstvení patří Burger King, Subway, Bageterie Boulevard, Paneria, zástupce české kuchyně BILBO Šmak nebo například specializované prodejny kávy Starbucks, Tchibo a Coffeeshop Company.

Sektor QSR čelí přibývajícím konkurenci potravinových řetězců a dalších specializovaných prodejen. V Česku se brzy otevřou nové pobočky amerického Broaster Chicken, který bude nabízet kuřecí speciality. Důvodem jeho expanze je odhadovaný potenciál až pro 150 nových restaurací ve městech s minimálním počtem obyvatel 50 tisíc a údajně 5x levnější vybudování značky než u konkurentů – cena licence pro ČR činí 1,5 mil. € a náklady na vybudování provozovny se odhadují na 150 tis. €, v přepočtu 3 855 000 Kč. [2]

K novým zájemcům patří také třetí největší americký řetězec s pizzou Papa John's, Great American Cookies, Marble Slab Creamery nabízející zmrzlinu a široký sortiment dezertů, Church's Chicken nebo Dairy Queen prodávající hamburgery, zmrzlinu a sladkosti.

**Tabulka 2:** Hlavní zástupci konkurence v České republice

Hlavní konkurenti	Výskyt	Nabídka produktů	Strategie	Politika marketingového mixu	Konkurenční výhody
<b>McDonald's</b> 	<b>89</b> Praha 36 Brno 7 Ostrava 4 Plzeň 6 Liberec 2	Převážně hamburgery a nyní McCafé	Rychlé občerstvení za nízké ceny, základní sortiment neměnný + neustálé inovace v podobě novinek, maximalizace tržeb a počtu zákazníků	Široký sortiment, nízké ceny, rozšíření restaurací ve správných lokalitách, McDrive, McCafé, take-away	Dominance na trhu, nízká cena, rozšíření, značka, silné povědomí veřejnosti – reklama, věrná klientela
<b>KFC</b> 	<b>62</b> Praha 25 Brno 7 Ostrava 5 Plzeň 4 Liberec 3	Kuřecí produkty	Široký sortiment	Široký sortiment, nízké ceny, rozšíření restaurací ve správných lokalitách, Drive-Thru, take-away	Dominance na trhu, dostupná cena, rozšíření, značka, silné povědomí veřejnosti – reklama, věrná klientela
<b>Burger King</b> 	<b>12</b> Praha 9 Brno 1 Ostrava 1	Převážně whoppery a burgery	Ziskovost	Široký sortiment, nízké ceny, rozšíření restaurací ve správných lokalitách	Známost především v zahraničí
<b>Subway</b> 	<b>11</b> Praha 6 Brno 3 Ostrava 1	Sendviče	Rychlé a výživné občerstvení, čerstvost a kvalita nabízených produktů	Široká škála sendvičů, cateringové služby	Největší řetězec sendvičů na světě
<b>Bageteria Boulevard</b> 	<b>14</b> Praha 11 Ostrava 1 Plzeň 1 Liberec 1	Bagety	Cenově dostupné, zdravé a kvalitní produkty	Široká škála baget	Kvalita
<b>Paneria</b> 	<b>68</b> Praha 25 Brno 4 Ostrava 1 Plzeň 1 Liberec 1	Bagety, sladké pečivo	Cenově dostupné, zdravé a kvalitní produkty	Široká škála baget	Kvalita
<b>BILBO Šmak</b> 	<b>11</b> Praha 4 Brno 1 Plzeň 1 Liberec 2	Pokrmů tradiční české kuchyně	Kvalitní česká kuchyně za nízkou cenu, základní sortiment neměnný + neustálé inovace menu	Široký sortiment, zákazník si volí skladbu jídla přesně podle svého uvážení	Tradiční česká kuchyně, nízká cena

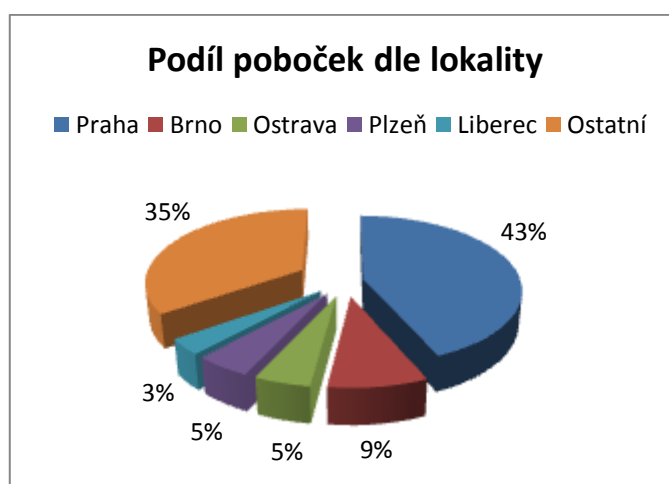
Zdroj: vlastní zpracování

Češi milují fast food. Vyplývá to z každoročního nárůstu tržeb a počtu provozoven jednotlivých značek. McDonald's ČR spol., s.r.o. plánuje otevřít tři až pět nových restaurací ročně, investovat průměrně 300 mil. Kč do modernizace stávajících poboček, nákupu nových technologií a do podpory nových platforem – například sítě kaváren McCafé. Zaměstnává více než 4 000 lidí, meziročně zvýšil tržby o 200 mil. Kč na 3,99 mld. Kč v roce 2011 a počet zákazníků dosáhl zhruba 62 milionů lidí. Tuzemský trh je tak pro něj vedle Polska nejrychleji rostoucí ve střední a východní Evropě.

Polská firma AmRest s.r.o., která získala licence od Yum Brands, provozuje v ČR sítě KFC a Burger King. Tato skupina nedosáhla v loňském roce ani polovinu tržeb, co McDonald's. Podle výroční zprávy 2010 KFC utržilo 1,585 mld. Kč. Zástupce české kuchyně BILBO Šmak si polepšil oproti roku 2010 o 4,4% a utržil 89,475 mil. Kč. [15]

Bez ohledu na silnou přítomnost řetězců uvedených výše, společnost H3 je nepovažuje za přímou konkurenci. Jejich cílem je odlišit se od tradičních fast foodů a dokázat, že jsou jiní. Chtějí proto konkurovat těm, které jsou nastaveny na zdravější přístup a kvalitnější zpracování produktů. V České republice koncept kvalitnějšího a zdravějšího rychlého občerstvení zastávají restaurace zdravého životního stylu Rebio, Mr. CLOU, Freshland, Mangaloo saláty & polévky nebo vegetariánská Ánanda a JAS.

Podle následujícího grafu je patrné, že největší konkurence je v hlavním městě Praze, ve kterém žije největší počet potenciálních zákazníků. H3 Hambúrgueres Gourmet by měla vybudovat svou první pobočku zde a později expandovat do dalších velkých měst jako je Brno, Ostrava, Plzeň nebo Liberec. Nedostatek času na stravování je nejlepší šancí na úspěch.



**Obrázek 7:** Graf znázorňující podíl poboček hlavních zástupců konkurence dle lokality

*Zdroj: vlastní zpracování*

#### 6.1.4 Analýza dotazníkového šetření

V zájmu dokončení externí analýzy, detailnější představy o potenciálu trhu a získání dalších nezbytných informací pro správnou formulaci marketingového mixu byl vytvořen dotazník marketingového průzkumu. Vzorek 166 respondentů byl vybírán na základě zvážení věkového složení obyvatelstva ČR a zaměřen na hlavní cílovou skupinu zákazníků do 54 let.

##### Vyhodnocení dotazníkového šetření

Naprostá většina respondentů uvedla, že má pouze omezené možnosti domácího stravování během pracovního týdne. V řetězcích rychlého občerstvení se stravuje 69 % dotázaných, přičemž 18 % týdně, 40 % měsíčně a 41 % několikrát do roka. Jedná se převážně o obyvatele do 54 let se silnou skupinou od 15 do 24 let. Nejčastěji se stravují v řetězcích během nákupů v nákupních centrech, v poledne, na večer nebo kdykoliv během dne. Průměrná hodnota nákupu se pohybuje v 53 % mezi 51-100 Kč, v 23 % mezi 101-150 Kč a v nejmenší míře nad 200 Kč.

Co se týče oblíbenosti konkrétního řetězce rychlého občerstvení, tak 84 % předvídatelně upřednostňuje McDonald's a 75 % KFC. Dalších 38 % se stravuje v asijských bistrech, 37 % v pizzeriích a 29 % respondentů si oblíbilo kvalitnější a zdravější zařízení typu Bageteria Boulevard a Paneria.

Hlavní pozitivum nákupu jídla ve zmiňovaných řetězcích vidí zákazníci v rychlosti přípravy. Tento důvod uvedlo 92 % dotázaných. V 57 % případů to bývá kvůli chuti a v 39 % kvůli dostupnosti a rozmístění poboček. Naopak největším negativem je v 89 % poskytování převážně nezdravých jídel s vysokým obsahem tuků a solí, ve 48 % vysoká cena v porovnání s velikostí porce a ve 32 % nízká kvalita a čerstvost používaných surovin.

Další otázka směřovala na řetězce nabízející zdravé produkty. Při dotazu, zda respondenti znají fast food s podobným zaměřením, odpovědělo 56 % záporně. V ostatních případech se nejvíce zdravým řetězcem v očích veřejnosti jeví Bageteria Boulevard, Subway a Paneria. Jiné odpovědi byly směřovány do oblasti vegetariánských restaurací a prodejen zdravé výživy, které však s naší problematikou nesouvisejí.

Pro 97 % dotázaných byla společnost H3 Hambúrgueres Gourmet neznámá a ve zbylých 3 % odpovědi kladná pouze z důvodu dovolené nebo pracovní cesty v Portugalsku. Naprosté většině se průměrná cena menu pohybující se v rozmezí od 5,50 do 9 € zdá vysoká. Tento

výsledek se musí brát s rezervou, protože je cena stanovena pro portugalský trh dle běžných cen místní konkurence. Pro český trh bude nezbytná úprava.

Zbylých 31 % všech dotazovaných sdělilo, že se nestravují v řetězcích rychlého občerstvení. Jedná se převážně o zaměstnané lidi od 25 do 54 let a důchodce. Největším důvodem, který je k tomu vede, je poskytování nezdravých jídel, vysoká cena, nízká kvalita nebo fakt, že jim jídla jednoduše nechutnají. 26 % se stravuje v klasických restauracích a 9 % v závodních jídelnách. Největší část – 43 % – dává však přednost domácímu jídlu. Nadějí na úspěch by mohl mít zdravě smýšlející řetězec, protože 71 % respondentů uvedlo, že pokud by existovala zdravá alternativa k rychlému občerstvení, využívali by ji. Ta by se měla zaměřit na prodej cenově dostupných salátů, nabízet více zeleniny, ovoce, žitné a celozrnné pečivo, ryby, sýry, luštěniny aj. Veškeré produkty by měly být z kvalitních a čerstvých surovin v nejlepším případě od regionálních dodavatelů, bez umělých přísad a barviv. Hamburgery grilované nebo dušené, nikoliv smažené na přepáleném tuku s vysokým obsahem nasycených tuků, cukrů a solí. Jídla by měla být lehčí, vysoko-proteinová a nutričně výživná.

#### Vyvozené závěry

- Hlavní cílovou skupinou zákazníků jsou obyvatelé do 54 let
- 98 % respondentů je časově omezeno se stravovat doma během pracovního týdne
- 69 % se stravuje v řetězcích rychlého občerstvení (18 % týdně, 40 % měsíčně, 41 % několikrát ročně), a to převážně v nákupních centrech při nakupování a v době oběda
- Nejvíce oblíbené jsou tradiční fast foody typu McDonald's a KFC
- Největším negativem těchto řetězců je poskytování nezdravých jídel s vysokým obsahem tuků, cukrů a solí, nízká kvalita, nepoměr ceny k velikosti porce
- Nejzdravějším řetězcem v očích veřejnosti je Bageteria Boulevard, Subway a Paneria, které nabízejí bagety a sendviče – velká příležitost pro opravdově a zdravě smýšlející řetězec H3 s bezkonkurenčním portfoliem kvalitních produktů
- 97 % neznalost společnosti H3, vysoko nastavené ceny pro českého zákazníka
- Většinu z doporučení respondentů, kteří nenavštěvují tradiční fast foody, H3 splňuje (kvalitní a čerstvé suroviny od místních dodavatelů, grilované maso na olivovém oleji, nikoliv smažené, široká varieta příloh včetně zeleninových salátů, rýže apod.)

Více viz Příloha D

## 6.1.5 Externí syntéza

### Příležitosti

- Špatné stravovací návyky vlivem globálního šíření západního způsobu života
- Rostoucí počet onemocnění spojených s nevhodným stravováním podporuje rozvoj segmentu zdravé výživy
- Častá konzumace jídla mimo domov
- Stále více lidí se stěhuje za prací do větších měst a podporují tak rychlé občerstvení
- Postupná změna životního stylu – rostoucí ekologické cítění obyvatelstva a celé společnosti, podpora bio potravin a propagace zdravějšího přístupu k životu
- Ekonomická krize – omezenost času na stravování, preference take-away stravování, navíc krize vede spotřebitele k tomu, aby si vybírali zdravější jídla s ohledem na kvalitu a cenu (když už lidé nemají čas například na sport, mohou alespoň zdravě jíst)
- Koncept gurmán H3, který v České republice neexistuje
- Podobnost českého trhu s polským, kde H3 úspěšně působí již řadu let
- Levnější vybudování značky než v západních zemích – nižší cena licencí, náklady na vybudování provozoven apod.
- Velké množství nákupních center a turisticky vyhledávaných lokalit
- Dobrá infrastruktura v celé zemi
- Potenciální zákazníci – 68,5 % populace do 54 let
- Velké franchisingové příležitosti



## Hrozby

- Nevyzpytatelnost sektoru pohostinství a stravování
- Dlouhodobý pokles stravovacích a pohostinských služeb od roku 2009, vyhlídky na zlepšení spíše pesimistické
- Ekonomická krize – přibývající tendence šetřit a stravovat se doma
- Popularita tradičních restaurací rychlého občerstvení se silným jménem, velkým podílem na trhu a loajálními zákazníky
- Jiné stravovací návyky a oblíbené pokrmy než v Portugalsku, které společnost H3 nemůže nabídnout
- Základním produktem je hamburger, který nemůže uspokojit preference každého zákazníka
- Možnost vzniku další přímé konkurence s přívlastkem gurmán
- Poměrně složitý právní systém České republiky a byrokratické zatížení
- Politická opatření státu ovlivňující disponibilní příjmy obyvatelstva a jejich kupní sílu
- Některé legislativní změny v budoucnu mohou vést k destabilizaci podnikatelské sféry

## Kritické faktory úspěchu

- Schopnost inovovat
- Originalita
- Kvalita produktů a služeb
- Vztah se zákazníky
- Koncepce gurmán
- Vytvoření stálé klientely

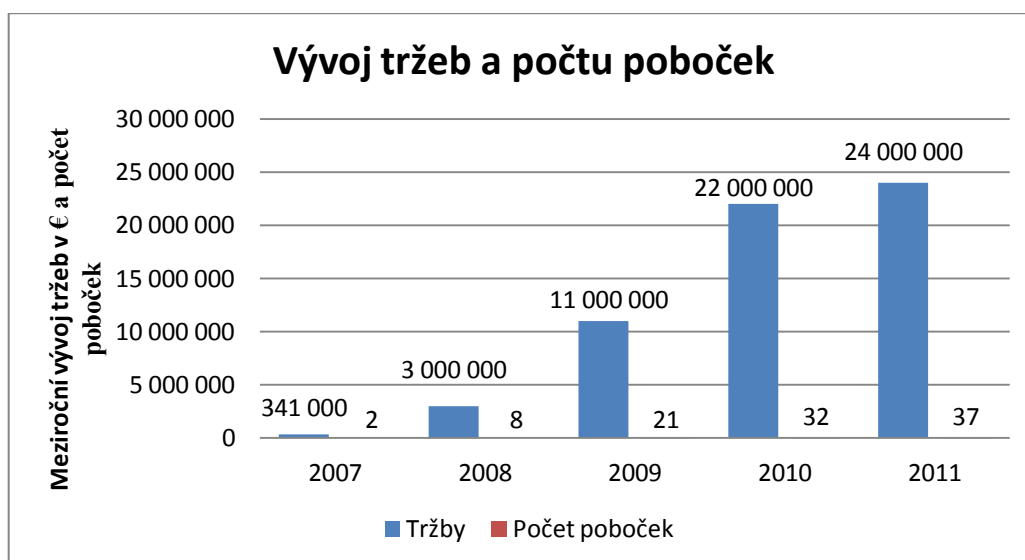
## 6.2 Interní analýza

### Vývoj a expanze společnosti

1. Počáteční fáze – zahájení provozu první kavárny Café Três 3 v roce 2004 a postupný přechod k síti restaurací H3 Hambúrgueres Gourmet od července 2007.
2. Implementační fáze v nákupních a komerčních centrech – realizace inovativního konceptu v obchodních domech, posílení značky, šíření firemních hodnot a vybudování prvotní klientely.
3. Rozšiřující fáze k pobočkám na ulicích (High Street Trading) – podle majitelů je nezbytné rozšířit síť restaurací v co nejkratším čase, aby se zabránilo kopírování jejich myšlenek. Znamená to být neustále v pohybu, proniknout do turisticky vyhledávaných lokalit, vybudovat si pevnou pozici na trhu a stabilizovat klientelu.
4. Fáze internacionalizace – tato politika je součástí globálního záměru proniknout na zahraniční trhy. Realizována byla v roce 2011, kdy H3 otevřela dvě pobočky v Polsku. V nejbližším horizontu plánuje proniknout do Španělska a Brazílie, kde jsou obdobné zákaznické preference a hospodářská soutěž.

### Fakta a čísla

- Šestý rok existence sítě restaurací H3 Hambúrgueres Gourmet
- Raketový růst tržeb od roku 2007
- 37 restaurací za 5 let
- Více než 600 zaměstnanců
- Přes 4,5 mil. prodaných hamburgerů za pouhé 3 roky
- V průměru 9 000 prodaných hamburgerů za den
- Průměrně 4 franchisingové žádosti týdně (dnes jen na Madeiře a severu Portugalska)
- Rekordní prodej 221 jídel za hodinu
- Doba obsluhy průměrně 17,8 sekund na zákazníka
- Vítěz ceny Gallo – nejlepší kulinářský zážitek v kategorii „Food Shopping“



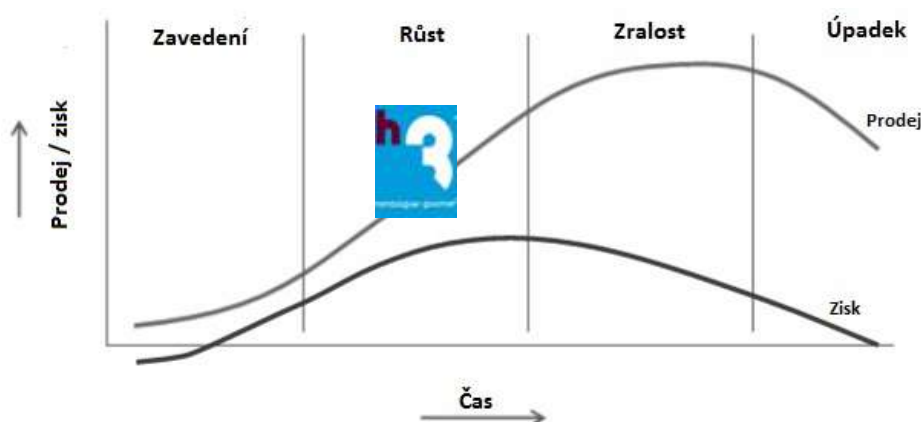
**Obrázek 8:** Graf meziročního vývoje tržeb a počtu poboček

*Zdroj: vlastní zpracování*

## 6.2.1 Analýza životního cyklu

V červenci 2013 H3 Hambúrgueres Gourmet oslaví šestý rok své existence. Jednoznačně je ve fázi růstu, jak tomu napovídá zvyšující se poptávka ze strany trhu doprovázená růstem tržeb, rozšiřováním poboček a expandováním na zahraniční trhy.

V této fázi je velice důležitá komercializace, která má nejsilnější dopad. Vedení H3 našlo způsob, jak si vybrat pozice ve správných lokalitách. Vědí o určitých distribučních kanálech vyhovujících cílům expanze, které se navíc zaměřují na udržování stále stejné kvality, rozvíjení zákaznických služeb jako kritického faktoru úspěchu a na posilování prestiže značky.



**Obrázek 9:** Životní cyklus společnosti H3

*Zdroj: upraveno podle [25]*

## 6.2.2 Marketingový mix

### Produkt

#### Charakteristické vlastnosti

Hlavním charakteristickým a odlišujícím znakem od konkurence je vyšší kvalita produktů a čerstvost jednotlivých ingrediencí, které pocházejí od národních dodavatelů. Z více jak 80 % jsou veškeré suroviny denně dovážené, což zaručuje vysokou míru svěžesti po celý den. Celá nabídka H3 je postavena na hamburgerech tvořených 200g čistého hovězího masa a grilovaných na olivovém oleji a mořské soli. Za přílohu je nejčastěji podávaná skutečná rýže Thai, plátky opečených brambor, domácí chips, speciální chléb Foccacia z čerstvých brambor, případně salát, špenátová zálivka nebo hranolky vařené zdravým způsobem na olivovém oleji, aby bylo zaručeno snížení negativních vlivů smažení na minimum. K pití se servíruje citronová limonáda podle vlastní receptury a domácí ledové čaje. Zákazníci, kteří dávají přednost tradičním nápojům, mohou zakoupit Coca-Colu, Sprite, Fantu, minerální vodu, místní pivo Imperial nebo portugalské víno.

Na těchto základních pilířích, tj. na kvalitě a čerstvosti, jsou založeny všechny produkty H3, které nabízejí řadu výhod. Navíc zákazník je spokojen, že si může vychutnat jednoduché jídlo bez obav o své zdraví, rychle a za konkurenční ceny.

#### Produktová řada

Originalita a inovativní přístup jsou vidět na široké varietě nabízených jídel. H3 menu zahrnuje osm různých receptů zaměřených na rozličné preference zákazníků. [13]

- H3 grelhado – grilované maso, plátek citrónu
- H3 com molho – grilované maso s omáčkou
- H3 champignon – grilované maso s omáčkou z čerstvých hub
- H3 tuga – grilované maso s portugalskou omáčkou, česnekem, bobkovým listem a vejcem (jedním z nejvíce vyhledávaných a oceňovaných pokrmů nabídky H3)
- H3 benedict – grilované maso s čerstvým špenátem, holandskou omáčkou a vejcem
- H3 super bread – grilované maso v chlebu Foccacia, se salátem, rajčaty, cibulí, speciální omáčkou a domácím kečupem (tradiční hamburger v bulce pro mladistvé)

- H3 cheese – grilované maso se sýrem, cibulí, domácím kečupem, majonézou nebo hořčicí podle staré receptury
- H3 french – grilované maso s čerstvou cibulí, játry Foie gras a portským vínem

### Novinky 2012

- H3 mediterrâneo – grilované maso ve středomořském stylu s bylinkami a sýrem
- H3 milano – grilované maso s čerstvým rajčetem a milánskou omáčkou



Obrázek 10: Produktová řada H3

Zdroj: [13]

## Cena

Cena je klíčovou proměnnou pro jakoukoliv společnost, která prodává výrobky nebo poskytuje služby. Lze ji charakterizovat na základě různých faktorů. Důležité je zvolit správnou cenovou politiku s vazbou na konkurenční ceny. Cena bude odlišujícím znakem a charakteristickou vlastností produktů.

### Cenová politika

Zcela určitě bude cena produktů H3 vyšší, ale s tím, že bude odpovídat vyšší kvalitě a jedinečnosti spojení chutí. Cenová politika je postavena na dvou základních rozhodnutích.

- Politika Skimming – spočívá v nastavení relativně vysoké ceny nabízených produktů v porovnání s průměrnými cenami ostatních řetězců rychlého občerstvení. Společnost připouští vyšší cenu, aby byla zaplácena kvalita, která se do přípravy pokrmů vkládá. Nechce být známá svými nízkými cenami, nýbrž vlastnostmi produktů, které nabízí.

Ceny H3 produktů v Portugalsku se pohybují v rozmezí 5,50 – 9,50 €, což představuje zdražení průměrně o 50 % v porovnání s konkurenčními produkty. Cenový rozdíl slouží k odlišení se od registrované konkurence a k posílení povědomí značky gurmán s charakteristickou vyšší přidanou hodnotou. Pro český trh bude však nutná úprava.

- Strategie Non-price Competition – jedná se o strategii, která nezohledňuje konkurenční ceny. Jednoduše řečeno, firma nemá v úmyslu se prosadit a soutěžit se svými konkurenty stejným způsobem, jako ostatní. Je založena na jiných proměnných diferenciaci, a to například na:
  - konceptu gurmánské gastronomické značky,
  - kvalitě a čerstvosti nabízených produktů,
  - přívětivosti a rychlosti služeb apod.

Není pravděpodobné, že tyto faktory diferenciaci se vyskytují u všech řetězců rychlého občerstvení. Společnost si klade za cíl upozornit, a tak přilákat pozornost zákazníků.

## **Distribuce**

Efektivní distribuční proces je nezbytný pro každou společnost k dosažení nastavených cílů s minimálními náklady, a to zejména pokud jde o řetězce rychlého občerstvení. Produkty H3 mají prezentovat nejvyšší možnou kvalitu a čerstvost, kterou by si měly zachovat i během delšího distribučního cyklu.

Produkty budou distribuovány prostřednictvím přímého prodeje. Většina restaurací bude situována v nákupních a komerčních centrech, na frekventovaných ulicích větších měst a v turisticky vyhledávaných lokalitách.

Existuje možnost využití stejných modelů fungujících v sousedním Polsku, kde koncept H3 již nějakou dobu úspěšně působí. Při dovozu klíčových surovin by se využívaly mechanismy například balení ve vakuu, transportování leteckou dopravou a následné přímé dodání do restaurací H3.

Je nezbytné se přizpůsobit novým podmínkám a trendům v České republice. Zvolit takové dodavatelské systémy, které by zaručily neustálý přísun tradičních a strategicky potřebných surovin (hovězí maso, olivový olej, mořská sůl, portské víno apod.). Vytvořit plán, který by eliminoval negativní vliv sezónnosti některých potravin, a který by určil, jaké suroviny se budou dovážet a jaké by se naopak mohly využívat od místních regionálních dodavatelů.

Mimo jiné je H3 součástí distribučního kanálu HORECA, jehož typickým znakem je krátký interval mezi výrobcem, příslušným obchodem a zákazníkem, aby byla zaručena co největší čerstvost surovin (Indirect Short Circuit). Mohl by se proto zavést podobný styl s místními producenty také v České republice, kteří by splňovali malé vzdálenosti od místa podnikání. Praha a další větší města, jako Brno, Ostrava, Plzeň nebo Liberec, by tyto podmínky zaručeně splňovaly, protože jejich dopravní síť je nejlepší z celé země.

## **Komunikace**

H3 je s ohledem na způsob, jakým zachází se zaměstnanci a zákazníky, spíše výjimkou pravidla. Hlavní cíl – kvalita produktů, poskytování příkladných služeb a zajištění loajality zákazníků – se vztahuje i na úroveň komunikační strategie. Sázku na neosobní přístup a využívání prostředků masové komunikace, jako jsou média a billboardy, nepodporuje. Vedení je přesvědčené, že samotné vlastnosti produktů jsou dostatečným nástrojem propagace a velká komercializace by mohla změnit jejich postavení na trhu, kvalitu v očích veřejnosti a hodnoty, které chtějí sdílet.

Úspěšnost odlišné komunikační strategie je jasně prokázána. Dobré výsledky v předchozích letech jsou zřejmé, a to i bez podpory masové propagace a zbytečných výdajů. Hodnota hamburgerů mluví sama za sebe. Značka H3 je tedy osvědčeným důkazem, že firmy nemusejí zastávat stejné způsoby při uvádění nového produktu na trh.

PUSH strategie – podpora prodeje na úkor investic do reklamy – se shoduje s novým způsobem tzv. měkkého prodeje (soft selling). H3 předpokládá, že prodej by měl klást důraz na rozvíjení trvajících vztahů a dosáhnout tak nepřímými prostředky optimalizace výsledků.

## **Lidé**

Tento řetězec je známý tím, že dělá všechno obráceně. Věří, že jejich produkt je natolik dobrý, že není vyžadovaná reklama. Klíčovým prvkem úspěchu jsou ale zaměstnanci.

Řízení lidských zdrojů je v kompetenci vedoucích poboček, kteří nastavují svým zaměstnancům cíle a poskytují jim informace nezbytné pro plnění jejich práce. Jsou odpovědní za výběr takových lidí, kteří se nejvíce hodí do firemní kultury a dál budou šířit dobré jméno a hodnoty společnosti. Jelikož neexistuje žádná reklama, jediná propagační činnost je založena na principu „word-of-mouth“<sup>4</sup>, tj. na komunikaci a skutečném vztahu zaměstnanec se zákazníkem. Finanční prostředky, které by mohly být vynaloženy na reklamu, jsou vyhrazeny na školicí programy zaměstnanců.

## Školení zaměstnanců

Služby jsou stěžejním nástrojem v podpoře podnikání. Dobrý zákaznický servis je klíčem k zaujmutí potenciálního zákazníka, k tomu, aby svoji návštěvu zopakoval, doporučoval ostatním a pomáhal tak s další expanzí H3. Kvalita personálu a poskytovaných služeb má podstatný vliv na zákaznicko myšlení a tvarování.

Investice do vzdělávání je jedním z faktorů, které odlišují tento řetěz od ostatních. Zaměstnanci jsou během své pracovní kariéry zapojeni do řady aktualizovaných školicích a rozvojových programů podle jasných instrukcí, aby se cítili zapojeni. Vše je standardizované a jednotné v podobě prodejních manuálů (tzv. Shop manuals).

---

<sup>4</sup> Word-of-mouth = předávání informací mezi lidmi z „úst do úst“





**Obrázek 11:** Ukázka kapitoly prodejního manuálu

*Zdroj: interní materiály*

Společnost investovala do vytvoření komiksu ilustrujícího zjednodušený proces plnění každodenních úkonů od přípravy jednotlivých jídel, až po příkladnou komunikaci se zákazníkem (viz Příloha B). Nedávno zřídila nový systém školení s názvem Digital Training and Resources. Každá z restaurací bude mít iPad, jehož prostřednictvím mohou zaměstnanci jednoduše zobrazit prodejní manuály v kombinaci s množstvím interaktivních videí.



**Obrázek 12:** Podoba školicího systému Digital Training and Resources

*Zdroj: interní materiály*

Jednou z dalších příležitostí rozvoje zaměstnanců je škola grilování. Cílem je zaručit kvalitu procesu přípravy hovězího masa, naučit kuchaře různé metody grilování, zvýšit jejich prestiž a status opravdových odborníků v oboru a v očích zákazníků.

## Proces

Kromě kvality produktů a jejich přípravy, poskytovaných služeb a personálu jsou významné procesy. Ovlivňují zákazníky, aby se rozhodli pro restaurace H3 na úkor ostatních řetězců rychlého občerstvení. V současné době, kdy lidé mají omezené množství času na stravování, je nutná efektivně nastavená návaznost jednotlivých procesů, aby se jídlo dostalo k zákazníkovi v co možná nejkratším čase bez negativních vlivů na kvalitu.

Prostřednictvím moderních technologií, profesionálních zaměstnanců a optimálně zvolených postupů bylo možné stanovit průměrnou délku 20 sekund na obslužení zákazníka. Prodejní manuály jsou nastaveny tak, aby zajistily příkladné služby a péči pro každý krok procesu. Školicí programy zaručují, aby zaměstnanec byl bez ohledu na jeho sociálně-kulturní kořeny schopen obsluhovat všechny klienty stejným způsobem.

Pozoruhodné je, že celá tato standardizace procesů nezaručuje špatnou kvalitu produktů a osobních služeb, právě naopak. Se všemi zákazníky je zacházeno s největší laskavostí a jakékoliv připomínky jsou náležitě respektovány.

## Fyzická přítomnost

V prostorech restaurací H3 byly používané výhradně intenzivní a teplé barvy (černá, červená, žlutá a oranžová). Nyní vedení přišlo s koncepcí světle modré barvy s úmyslem vizuálního a estetického efektu, který na první pohled přitáhne pozornost a vzbudí zvědavost zákazníků. V kombinaci s dekorací a jednoduchými geometrickými tvary působí prostředí příjemným a odpočinkovým dojmem.

Pracovní prostředí je promyšleně uspořádané. Produkty v regálech jsou strategicky rozmístěné, podle toho, jak chce být společnost prezentována. Čerstvé suroviny jsou umístěné tak, aby byly vidět ze strany zákazníka, symbolizují svěžest a podporují jeho smyslnost „zažít“ H3. Suroviny, jako brambory a rýže, jsou situovány u nerezového nádobí. Vycházející páry při vaření osvětlené pomocí speciálních světel podporují efekt gurmán.



Obrázek 13: Vzhled a design restaurace

*Zdroj: interní materiály*

### 6.2.3 Analýza portfolia

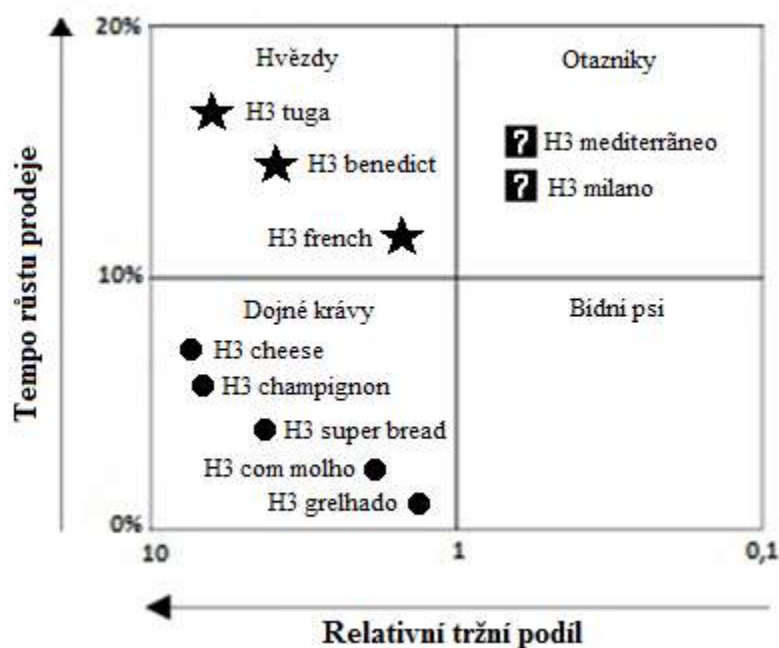
#### BCG matice

V BCG matici je zaznamenán růst prodeje jednotlivých produktů na horizontální ose a tržní podíl na vertikální ose. Je zřejmé, že žádný z produktů H3 nepatří do bídných psů, tj. do oblasti neperspektivní a finančně náročné. Portfolio je optimálně nastavené tak, aby uspokojovalo různé preference a chutě zákazníků.

Do oblasti dojných krav patří nejlevnější produkty H3 grelhado a H3 com molho, H3 super bread zaměřený na mladší generaci zastávající klasický způsob hamburgeru v bulce a stále více oblíbenější H3 cheese a H3 champignon. Tyto produkty se prodávají již od počátku existence společnosti, jejich pozice na trhu je stabilizovaná a růst prodeje spíše stagnuje. Jsou důležitým zdrojem financování aktivit firmy a nevyžadují vysoké výrobní náklady.

Hvězdami mezi produkty jsou H3 tuga, H3 benedict a H3 french. Svou kvalitou patří k absolutní špičce a zákazníci si za ně rádi připlatí.

Novinky 2012 – H3 mediterraneo a H3 milano – se nacházejí prozatím v oblasti otazníků. Tyto produkty je nezbytné sledovat a postupně je rozdělovat, z nadějných udělat dojné krávy a ostatní eliminovat. Prodejní úspěch bude záležet na tom, jak se jejich chuť prosadí u zákazníků.

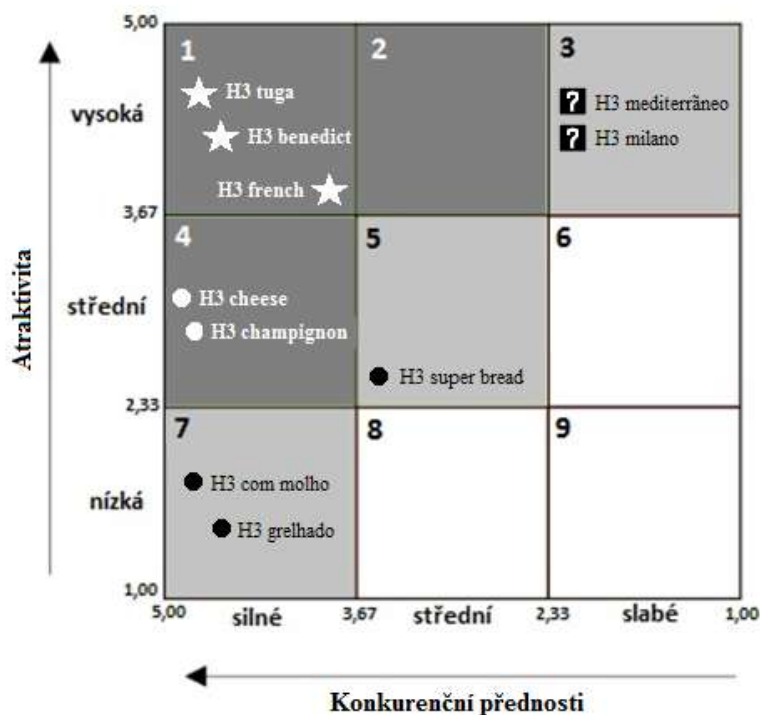


Obrázek 14: BCG matice produktů H3

Zdroj: vlastní zpracování

## GE matice

Tato matice víceméně potvrzuje výsledky zaznamenané v BCG matici. Nejvíce atraktivními jsou zároveň produkty s nejrychlejším tempem prodeje – H3 tuga, H3 benedict a H3 french. Mezi produkty s nízkou atraktivitou, ale silnými konkurenčními přednostmi a postavením na trhu, patří H3 gralhado, H3 com molho a H3 super bread. U novinek bychom měli být obezřetní, sledovat je a porovnávat s ostatními.



Obrázek 15: GE matice produktů H3

Zdroj: vlastní zpracování

## 6.2.4 Interní syntéza

### Silné stránky

- Vyvážené spojení dvou zdánlivě protichůdných konceptů – tradičního rychlého občerstvení a zdravého stravování s přívlastkem gurmán
- Diferenciace oproti klasickému stravování v nákupních a komerčních centrech
- Sofistikovaná verze řetězce nabízející prvotřídní ingredience (hovězí maso, varieta omáček, špenát, játra Foie gras s cibulovým konfitem, sázené vejce nebo portské víno)
- Osobní pozornost a zájem v uspokojování individuálního vkusu každého zákazníka, hovězí hamburgery jsou připravovány ve variantách medium, medium well a well done a podávány se širokou nabídkou příloh
- Kvalita produktu je garantována – hamburgery jsou určeny autorskými právy, vyrobeny výhradně z národního hovězího masa, 100 % čerstvé, ochucené pouze olivovým olejem a mořskou solí
- Používání národních surovin – podpora regionálních dodavatelů potravin
- Varieta menu – 8 základních receptů a 2 novinky 2012 zvoleny tak, aby vyhovovaly různým preferencím a chutím zákazníků
- Dobrý poměr ceny a kvality – pravidlo, že cena menu nepřesáhne 6,95 € (s výjimkou francouzského menu s delikatesou Foie gras za 9,50 €), aby mohla konkurovat úrovni cen většiny řetězců rychlého občerstvení. Ceny pro ČR budou nicméně redukovány.
- Moderní prostory s příjemnou a uvolněnou atmosférou
- Přátelský a vstřícný personál
- Propagace založená na principu „word-of-mouth,“ – skutečný vztah se zákazníkem
- Kapacita pro inovace, dostatečné prostředky pro expanzi na nové zahraniční trhy

## Slabé stránky

- Nová značka na trhu téměř s nulovým povědomím občanů ČR
- Vysoká diferenciacie, která nemůže nahradit tradiční poptávku po rychlém občerstvení a uspokojit tak preference všech zákazníků
- Vyšší průměrná cena
- Navzdory kvalitnímu zpracování mají hovězí hamburgery vyšší kalorické hodnoty než saláty a konkurenční produkty z bílého masa
- Odlišná marketingová strategie založená na doporučení – neviditelnost značky obzvlášť na začátku podnikání
- Politika růstu – velký nárůst počtu poboček v relativně krátkém časovém období může ohrozit kvalitu produktů a poskytovaných služeb
- Zvolení správných dodavatelských systémů pro dovoz tradičních portugalských surovin, problémy se sezónností například zeleniny a ovoce

## **6.3 SWOT analýza**

Shrnutí závěrů z externí a interní syntézy:

**Tabulka 3:** SWOT analýza

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Spojení dvou zdánlivě protichůdných konceptů – tradičního rychlého občerstvení a zdravého stravování s přívlastkem gurmán</li><li>• Diferenciacie oproti klasickému stravování, prvotřídní ingredience, osobní pozornost a uspokojování vkusu každého zákazníka</li><li>• Vysoká kvalita, čerstvost garantována</li><li>• Používání národních surovin a podpora regionálních dodavatelů potravin</li><li>• Varieta menu dle různých preferencí a chutí zákazníků</li><li>• Dobrý poměr mezi cenou a kvalitou</li><li>• Moderní prostory s příjemnou atmosférou</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nová značka na trhu s téměř nulovým povědomím občanů ČR</li><li>• Vysoká diferenciacie, která nemůže nahradit tradiční poptávku po rychlém občerstvení</li><li>• Vyšší průměrná cena</li><li>• Hovězí hamburgery mají vyšší kalorické hodnoty než saláty a produkty z bílého masa</li><li>• Odlišná marketingová strategie založená na doporučení – neviditelnost značky obzvlášť na začátku podnikání</li><li>• Politika růstu – velký nárůst počtu poboček v relativně krátkém časovém období může ohrozit kvalitu produktů a poskytovaných služeb</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Přátelský a vstřícný personál</li> <li>• Propagace založená na principu „word-of-mouth“ – skutečný vztah zaměstnance se zákazníkem</li> <li>• Kapacita pro inovace</li> <li>• Dostatečné prostředky pro expanzi na nové zahraniční trhy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zvolení správných dodavatelských systémů pro dovoz tradičních portugalských surovin</li> <li>• Problémy se sezónností například zeleniny a ovoce</li> </ul>
<p><b>Příležitosti</b></p>	<p><b>Hrozby</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Špatné stravovací návyky vlivem globálního šíření západního způsobu života</li> <li>• Rostoucí počet onemocnění spojených s nevhodným stravováním podporuje rozvoj segmentu zdravé výživy</li> <li>• Častá konzumace jídla mimo domov</li> <li>• Stále více lidí se stěhuje za prací do větších měst a podporují tak prodej rychlého občerstvení</li> <li>• Postupná změna životního stylu – rostoucí ekologické cítění obyvatelstva a společnosti, popularita zdravého přístupu k životu</li> <li>• Ekonomická krize – omezenost času na stravování, preference take-away stravování</li> <li>• Koncept gurmán, který v ČR neexistuje</li> <li>• Podobnost českého trhu s polským, kde H3 úspěšně působí již řadu let</li> <li>• Levnější vybudování značky než v západních zemích – nižší cena licencí, náklady na vybudování provozoven apod.</li> <li>• Velké množství nákupních center a turisticky vyhledávaných lokalit</li> <li>• Dobrá infrastruktura v celé zemi</li> <li>• Potenciální zákazníci – 68,5 % populace do 54 let</li> <li>• Velké franchisingové příležitosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nevyzpytatelnost sektoru pohostinství a stravování</li> <li>• Dlouhodobý pokles stravovacích a pohostinských služeb od roku 2009, vyhlídky na zlepšení spíše pesimistické</li> <li>• Ekonomická krize – přibývající tendence šetřit a stravovat se doma</li> <li>• Popularita tradičních restaurací rychlého občerstvení se silným jménem, velkým podílem na trhu a loajálními zákazníky</li> <li>• Jiné stravovací návyky a oblíbené pokrmy než v Portugalsku, které společnost H3 nemůže nabídnout</li> <li>• Základním produktem je hamburger, který nemůže uspokojit preference každého zákazníka</li> <li>• Možnost vzniku další přímé konkurence s přívlastkem gurmán</li> <li>• Poměrně složitý právní systém České republiky a byrokratické zatížení</li> <li>• Politická opatření státu ovlivňující disponibilní příjmy obyvatelstva a jejich kupní sílu</li> <li>• Některé legislativní změny v budoucnu mohou vést k destabilizaci podnikatelské sféry</li> </ul>

*Zdroj: vlastní zpracování*

## 7 GLOBÁLNÍ STRATEGIE

### 7.1 Poslání, vize a hodnoty

Posláním H3 je nabízet kvalitu, na první pohled viditelnou, v atraktivní a dostupné formě jak běžným, tak i náročnějším zákazníkům.

Na těchto základních pilířích jsou založeny všechny produkty, které nabízejí řadu výhod. Navíc zákazník je spokojen, že si může vychutnat jednoduché jídlo bez obav o své zdraví, rychle a za konkurenční cenu.

Společnost je známá tím, že dělá všechno obráceně, než její konkurence. To je hlavní rys jejího obchodního modelu. Podnikatelská filozofie je postavena na několika konceptech, které nesymbolizují pouze dobře znějící fráze, jak tomu často bývá u jiných společností, ale skutečné činy.

První koncept a klíčový rys společnosti vystihuje termín „new hamburgology“, který byl vymyšlen zakladateli H3 v roce 2007. Identifikuje zodpovědnost značky za nový přístup k hamburgerům, jako protipól k nabídce nízké kvality ostatních řetězců rychlého občerstvení. Znamená to, že hamburgery nemusí být tenké, původně zmražené, bez chuti a mezi dvěma plátky pečiva. Vedení doufá, že tento přístup se stane brzy celosvětovým.

**new hamburgology**

Dalším posláním H3 je transformovat sektor rychlého občerstvení, tj. provést jeho radikální změnu s ohledem na stravovací návyky Evropanů a být tak co nejdál od současné reality. Koncept „not so fast food“ byl vyvinut na počátku 21. století v kontrastu k tradičním metodám rychlého občerstvení. Společným rysem je možnost poskytovat produkty v krátkém čase za přijatelnou cenu. Odlišujícím je fakt, že představuje jídlo vynikající chuti, které je navíc servírováno na talířích namísto plastových táců.

**not so fast food**



Ohled na koncept „real food, real people“ nejlépe odráží ducha H3 a je základem jejich filozofie. Jídlo by mělo být jednoduché a bez utajovaných informací o jeho složení. Opravdové jídlo pro opravdové lidi.

## real food, real people

Další aspekt, který lze považovat za součást obchodního modelu, se týká výběru komunikačního mixu značky. Není potřeba vynakládat vysoké finanční prostředky na masovou marketingovou podporu produktů. Vedení je přesvědčené, že samotné vlastnosti produktů jsou dostatečným nástrojem propagace a velká komercializace by naopak mohla změnit jejich postavení na trhu, kvalitu v očích veřejnosti a hodnoty, které chtějí sdílet. Vše vystihuje motto: „Kdo jí v H3, opakovaně ji doporučuje.“ Kvalita je důvod, který zákazníky nutí k návratu a doporučování ostatním.

Neméně důležitým je opravdový kontakt zaměstnance se zákazníkem. Sázka na kvalitu produktů by byla nedostačující bez perfektního servisu a bezprostředního navázání vztahu s klienty. Z tohoto důvodu jsou prostředky, které by mohly být vynaloženy na reklamu, raději investovány do školicích programů pro zaměstnance

Nakonec nesmí být opomenuta ani snaha propagovat národní potraviny a podporovat regionální dodavatele potravin. Znamená to neustále prezentovat myšlenku, že domácí produkty nemusí být nutně horší než zahraniční, právě naopak.

### 7.2 Cíle

H3 Hambúrgueres Gourmet představuje zdravější a kvalitnější alternativu k podobným, již zavedeným řetězcům rychlého občerstvení. Hlavním jejich cílem je představit zdravé produkty v atraktivní a dostupné formě jak běžným, tak i náročnějším zákazníkům. Dále těm, kteří se o zdravou výživu zajímají už delší dobu, avšak tuto možnost stravování u nás postrádají.

Cíle a strategie musí být postaveny na tom, aby H3 dokázala konkurovat již zavedeným řetězcům s dominantním postavením na trhu a širokou skupinou loajálních zákazníků, tj. především McDonald's a KFC. A zároveň aby poskytovala během ekonomické krize produkty bez negativních vlivů na jejich kvalitu, čerstvost a zdraví zákazníků.

## Krátkodobé cíle (do 3 let)

### První rok

Prvotním cílem podnikání na českém trhu bude otevření a stabilizace první pobočky v Praze a nalezení svých prvních stálých zákazníků. V prvním roce budou nezbytné investice do školicích programů pro zaměstnance, jako je Digital Training and Resources a kurzy grilování. Po půl roce by se měla provést důkladná finanční analýza se zaměřením na cash flow a analýza zájmu zákazníků o produkty H3. Pokud by byly výsledky pro vedení uspokojivé, bylo by vhodné ještě v prvním roce otevřít druhou pobočku v hlavním městě.

Uspokojivými výsledky, kterých chce společnost dosáhnout za první rok podnikání, se rozumí zisk přibližně 2 mil. € čistého a index loajality zákazníků kolem 70 %.

### Druhý a třetí rok

V druhém roce by měla pokračovat fáze rozšiřování – otevírání dalších restaurací na území hlavního města. Po aktivní bilanci, přibližně 2 až 3 poboček v Praze, by měla následovat expanze do větších měst, jako například Brno, Ostrava, Plzeň a Liberec, čímž by se několikanásobně zvýšila konkurenceschopnost a povědomí v očích veřejnosti. Tento cíl je reálný v okruhu tří až pěti let na základě srovnání s úspěšným polským trhem, kde H3 Hamburgueses Gourmet působí od roku 2011.

## Dlouhodobé cíle (3 a více let)

V dlouhodobém horizontu by mělo postupně docházet ke stabilizaci všech již zavedených poboček, k neustálému expandování H3 do dalších měst s cílem vybudovat konkurenceschopný a ziskový řetězec s pevnou pozicí na trhu, loajálními zákazníky a s meziročně růstovým potenciálem. Otevírat 3 až 5 nových restaurací ročně, zejména v nákupních a komerčních centrech, na frekventovaných ulicích a ve významných a turisticky vyhledávaných lokalitách. Dále modernizovat stávající pobočky, aby zůstávaly stále atraktivní pro zákazníky, inovovat své produktové portfolio a hledat nové technologie, které by mohly poskytnout určitou konkurenční výhodu oproti ostatním.

Je nezbytné rozšiřovat síť restaurací v co nejkratším čase, aby se zabránilo kopírování know-how. Znamená to být neustále v pohybu, inovovat a držet tak krok s dominantními řetězci rychlého občerstvení v ČR.

## 7.3 Strategie

### 7.3.1 Vstupní strategie

Strategie jsou důležité pro dosažení cílů. Expandování do zahraničí bude založeno na franchisingové smlouvě, která zaručuje potřebné zázemí od mateřské společnosti.

#### Franchisingový systém

- Snadnější a rychlejší přístup na nový zahraniční trh
- Dostatek finančních prostředků k otevření poboček
- H3 jako mateřská společnost má vždy kontrolu nad podnikem a je výhradním dodavatelem know-how, nicméně franchising umožňuje jiné osobě zodpovídat za provozní a finanční rizika
- Zvýšení kupní síly, vyjednávání s dalšími dodavateli, vytváření konkurenčních výhod
- Vysoká návratnost investic, maximalizace prodeje a snížení nákladů na minimum
- Příliv nových investorů hledající příležitosti, nadějná řešení a jsou ochotni zaplatit za dobrý produkt a služby

#### Interní strategie

- Poskytnutí finančních prostředků, technologického zázemí, znalostí, produktového portfolia a mezinárodních zkušeností mateřskou společností H3
- Zdroje pro zahraniční expanzi budou podloženy nastavenými cíli, analýzou konkurence a v našem případě je možnost srovnání s Polskem

#### Externí strategie

- Dle detailnější analýzy zahraničního obchodu v souvislosti s tržními charakteristikami, jako je konkurence, daně a poplatky pro distribuci potřebných surovin ze zahraničí, výhodné lokality, infrastruktura, zákony a jiné legislativní předpisy a omezení

### Konkurenceschopnost

- Konkurenceschopnost kvalitního a zdravého řetězce rychlého občerstvení s přívlastkem gurmán je vysoká, protože neexistuje společnost s podobným programem v ČR
- Výhodou musí být přijatelná cena, dostupnost poboček a dlouhá otevírací doba
- Nicméně se musí zohlednit poměrně silná konkurence tradičních řetězců rychlého občerstvení a restaurací nabízejících zdravou výživu
  - Výhodou fast foodů jsou nízké ceny, dostupnost poboček, otevírací doba
  - Nevýhodou je nižší kvalita připravovaných pokrmů
  - Nevýhodou restaurací zdravé výživy je menší atraktivnost pro běžné občany

### Lokalizace

- Hlavní město Praha a další větší města v regionech (Brno, Ostrava, Plzeň a Liberec), kde je velký potenciál zákazníků, hustá dopravní síť a dobré spojení na regionální dodavatele surovin
- Nákupní a komerční centra, frekventované ulice, turisticky vyhledávané lokality

### **7.3.2 Marketingová strategie**

V rámci marketingové strategie hodlá společnost zavést určitá opatření:

- omezené investice do reklamy, podpora principu „word-of-mouth“ pro navázání skutečného vztahu mezi zaměstnancem a zákazníkem;
- soustředění se na kvalitu produktů a poskytovaných služeb, aby měl princip „word-of-mouth“ smysl, byl účinný a pozitivní;
- investice do inovací, které zajišťují náskok před konkurencí;
- rozšíření menu o typické pokrmy jednotlivých regionů ČR, aniž by se změnil základní koncept produktů H3;

- schopnost vstoupit na nové distribuční kanály v oblasti take-away stravování a získat tak nové zákazníky, kteří by nemuseli cestovat dlouhé vzdálenosti pro odběr jídla, platit místo vyšší částky pouze symbolickou;
- cenová strategie zaměřená na dobrý poměr mezi cenou a kvalitou;
- dovoz klíčových surovin z Portugalska, aby se udržela nastavená úroveň kvality, a to ostatní nakupovat v ČR.

## 7.4 STP

### 7.4.1 Segmentation

Segmentace trhu ve smyslu rozčlenění trhu do homogenních skupin lišících se svými potřebami, charakteristikami a nákupním chováním. Pro každý segment jsou přijaty různé strategie a opatření. Proces zahrnuje nejen volbu kritérií a metod, ale také studování segmentů definovaných cíli firmy a následné vymezení marketingových politik.

#### Kritéria největšího významu pro H3

- Demograficko-geografické
  1. Věk
  2. Lokalita (geografická poloha)
- Sociálně-ekonomické
  3. Zaměstnání
  4. Sociální třída
  5. Stravovací návyky
- Chování
  6. Životní styl

Kritéria výše popsaná nevykazují stejné vlastnosti a relevantnost. Níže uvedená tabulka se je snaží analyzovat s ohledem na jejich významnost, měřitelnost a provozní vliv. Čím více relevantní, tím lepší hodnocení v oblasti významu.

**Tabulka 4:** Významnost, měřitelnost a provozní vliv zmíněných kritérií

Kritéria	Významnost	Měřitelnost	Provozní vliv
Věk	+/-	+	+
Lokalita	+/-	+	+/-
Zaměstnání	+/-	+	+
Sociální třída	+/-	+/-	-
Stravovací návyky	+	+/-	+/-
Životní styl	+	-	+/-

*Zdroj: vlastní zpracování*

## 7.4.2 Targeting

Jedná se výběr cílových trhů – proces vyhodnocování atraktivity jednotlivých segmentů a volba jednoho nebo více cílových segmentů.

Trh stravování a pohostinství se vyznačuje vysokou různorodostí preferencí v závislosti na věku spotřebitele. Obecně platí, že mladší lidé dávají přednost jídlům, která nemusejí být vždy zdravá. S přibývajícím věkem zdravotní problémy a následky špatných stravovacích návyků je donutí přejít na jiný typ stravování. V případě H3 jsou základní cílovou skupinou lidé v rozmezí od 15 do 54 let, kteří dokážou rozeznat kvalitu gurmánské kuchyně a mají povědomí o vlivu potravy na jejich zdraví a pracovní život. Lidé do 15 let mají sníženou citlivost pro vnímání rozlišujících faktorů od tradičních řetězců rychlého občerstvení a dále lidé nad 55 let jsou méně otevření inovacím a novým trendům.

H3 se zaměřuje na oblasti, ve kterých je stravování v řetězcích rychlého občerstvení běžnou praxí a na denní bázi. Na větší města s dostatečným potenciálem, kde lidé mají omezené časové možnosti na stravování. Navíc na ty z nich, kteří si uvědomují, že pokud nemají dostatek času například na sportování, mohou alespoň zdravě jíst.

Vzhledem k tomu, že průměrná cena produktů je o něco vyšší, lze definovat za cílový segment střední a vyšší střední třídu obyvatel. V případě nižší třídy se předpokládá, že není tendence se stravovat mimo domov, protože to přináší navíc vynaložené finanční prostředky. U vyšší třídy, navzdory gurmánskému přívlastku, se nepředpokládá pravidelné stravování v řetězcích rychlého občerstvení a v nákupních centrech.

V poslední době se vedení snaží o rozšíření původního segmentu, a to především o frekventované ulice a turisticky vyhledávané lokality, kde přece jenom lidé mají více času na stravování, preferují městský život a hledají možnosti příjemného posezení s přáteli. Přináší to s sebou určitou změnu politiky řetězce a rozšiřování produktového portfolia o nabídku různých dezertů, zmrzlin a značkové kávy. Zvedá se komfort restaurací s moderním minimalistickým, geometricky jednoduchým stylem.

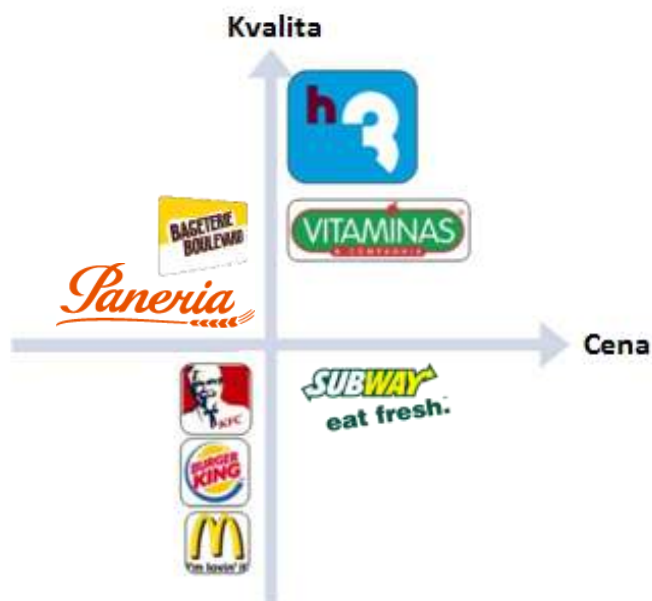
Závěrem řečeno, hlavní cílovou skupinou jsou lidé v rozmezí od 15 do 54 let, kteří navštěvují často nákupní a komerční centra, upřednostňující zdravý životní styl, mající omezené množství času na stravování a patřící do střední až vyšší střední třídy.

### **7.4.3 Positioning**

Výběr pozice ve vnímání zákazníků cílového segmentu a vymezení produktu vůči konkurenci a jeho místa na trhu je chápán jako nástroj pro získání konkurenční výhody.

#### Percepční mapa

Mapa znázorňující způsob, jakým zákazníci posuzují značky v určité produktové kategorii. Ze srovnání hlavních výhod nejcennějších značek řetězců rychlého občerstvení lze vyvodit závěry kvality a ceny, které zákazníci vnímají.

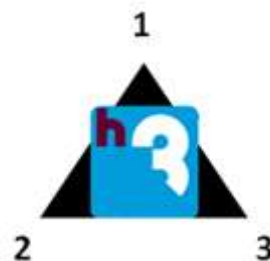


Obrázek 16: Percepční mapa

Zdroj: vlastní zpracování

### Tržní umístění ve zlatém trojúhelníku (Positioning in Golden Triangle)

1. Očekávání zákazníků: při stravování mimo domov, a to zejména v nákupních a komerčních centrech, zákazníci očekávají, že najdou pestrou škálu produktů, požadovanou kvalitu za přijatelnou cenu a v krátkém čase.
2. Umístění konkurence: navzdory chybějící přímé konkurenci (neexistuje žádná jiná značka na trhu, která nabízí produkty s přívlastkem gurmán), budou hlavními konkurenty tradiční řetězce rychlého občerstvení, které působí ve stejné lokalitě s cílem poskytnout zákazníkovi rychlé a levné jídlo, avšak na úkor kvality.
3. Síla značky: nadprůměrná kvalita, inovativní duch a vysoká diferenciaci v kombinaci s rychlostí a vstřícností k návštěvníkům.





## Strategie umístění

Obchodního ducha H3 výstižně odráží motto: „real food, real people“ a je základem podnikatelské filozofie. Opravdové jídlo pro opravdové lidi.

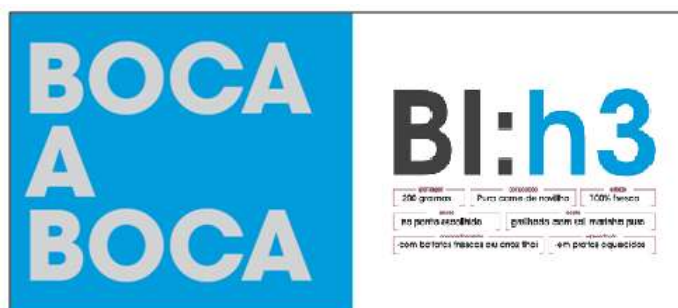


**Obrázek 17:** Opravdové jídlo pro opravdové lidi

*Zdroj: interní materiály*

Společnost není umístěna ani v segmentu nejdražších restaurací, protože by jednoznačně přišla o klientelu, ani v segmentu nejlevnějších řetězců rychlého občerstvení, protože věří, že kvalita jejich produktů je dostatečná, aby znehodnocovala levnější nabídky.

Charakteristickou a strategickou zbraní H3 je jejich marketingová strategie, která odmítá jakoukoliv propagaci, která není předávaná na základě „boca a boca“, tj. z úst do úst. Věří, že každý, kdo kupuje produkty H3, to dělá opakovaně a doporučuje ostatním. Dobrý produkt se prodává sám a nevyžaduje masovou reklamu.



**Obrázek 18:** Marketingová strategie „z úst do úst“

*Zdroj: interní materiály*

## 8 ROZPOČET

### Vybrané počáteční náklady

- Udělení licence: utajený interní údaj
- Vybudování a otevření jedné pobočky: 150 – 200 tis. €

### Vybrané provozní náklady

- Pronájem prostorů v obchodních centrech: 65 – 150 € / m<sup>2</sup> (Praha)
- Export klíčových surovin z Portugalska: utajený interní údaj  
(relativní měřítko viz Příloha E)
- Předpokládaná výše osobních nákladů: utajený interní údaj  
(relativní měřítko viz Příloha G)

H3 je zastáncem odlišného modelu komunikační strategie, tzv. měkkého prodeje. Marketingová podpora je založena na principu „word-of mouth“ a osobním doporučení. Z tohoto důvodu společnost neplánuje vynakládat finance na masovou reklamu, jako jsou média a billboardy. Úspěšnost této strategie je prokázána. Nicméně vedení by mělo zvážit, vlivem téměř nulové znalosti H3 v České republice, nějakou formu propagace především v počátcích podnikání, aby přilákali nové zákazníky a vytvořili si tak prvotní stálou klientelu. Na níže uvedených řádcích jsou uvedeny příklady s průměrným cenovým rozmezím: [31]

- Reklama v televizi: 100 – 200 tis. Kč / min. dle kanálu, času, sledovanosti
- Reklama v rádiu: 150 – 30 tis. Kč / 30 s. dle frekvence a vysílacího času
- Reklama v novinách a časopisech: 1 – 160 tis. Kč
- Reklama na internetu: 20 – 900 Kč / CPT (za tisíc zobrazení), 1 – 3 Kč CPC (za klik)
- Billboardy: 20 – 90 tis. Kč dle imprese
- Reklamní bannery a prezentační systémy: 1 000 – 1500 Kč / m<sup>2</sup> (tištění, lepený)
- Reklamní letáky: 2 500 Kč / 1 000 ks velikost A5, 3 500 Kč / 1 000 ks velikost A4

## 9 ŘÍZENÍ A KONTROLA

Monitorovací a kontrolní systém je nezbytnou součástí marketingového plánu. Řízení marketingu si klade za cíl nalézt strategie pro nepředvídané situace, které mohou kdykoli v podniku nastat. V případě potřeby tak pohotově reagovat na změny, aby se nesnižovala kvalita produktů a služeb, aby společnost neztrácela postavení na trhu. Existují určité klíčové otázky, které je třeba zodpovídat. Jedná se například o míru povědomí o značce, výši prodeje a tržeb, retenční míru, která sleduje množství zákazníků a jejich aktivit bez ohledu na počet provedených transakcí, nebo index loajality zákazníků.

- Povědomí o značce – každá restaurace chce vidět šťastné zákazníky, kteří o ní mluví v pozitivním slova smyslu a doporučují ji ostatním. To je přesně to, co H3 očekává od kvality, kterou implementovala do konceptu svých restaurací, a na čem postavila svoji obchodní filozofii.
- Změna komunikační strategie – hlavním rysem komunikační strategie je absence reklamy, vzhledem k tomu, že dosažené úspěchy byly na základě zkušeností a doporučení zákazníků. Nicméně je vhodné průběžně přehodnocovat tuto strategii, aby byla účinná i u jiných typů zákazníků, kteří často nenavštěvují nákupní a komerční centra nebo se nepohybují na frekventovaných ulicích velkých měst. Na nových zahraničních trzích by měla být zvažována otázka menších reklamních kampaní, aby byla značka viditelnější, a které by přivedly nové zákazníky toužící ochutnat něco nového.
- Snížení cen produktů v době ekonomické krize – v případě, pokud tržby klesnou o více než 25 %, je vhodné zvážit redukcii cen produktů jako vhodný nástroj pro přilákání nových zákazníků a pro schopnost konkurovat jiným řetězcům rychlého občerstvení. Navzdory ceně je nezbytné zachovat hodnoty a poslání H3 a prostřednictvím vyšší kvality zůstat nad existující konkurencí.
- Retenční míra zákazníka – jsou zde některé předpoklady a faktory, které musejí být dopředu analyzovány:
  1. noví zákazníci stojí až 5x více než uspokojení a udržení těch stávajících,
  2. firmy ztrácí v průměru 10 % svých zákazníků každým rokem,
  3. 5 % snížení míry ztrátovosti zákazníků může zvýšit zisky o 25-80 %. [12]

- S ohledem na tyto aspekty je důležité mít vysokou retenční míru. Cílem kontroly by mělo být snižování ztráty klientů přibližně na 3 % a zvyšování počtu nových zákazníků cca o 20 % každým rokem.
- Index loajality zákazníků – je důležité mít loajální zákazníky, kteří jsou vždy spokojeni s kvalitou produktů a služeb a kteří se opakovaně vrací a doporučují značku svým známým. Jak dobrý zaměstnanec, tak i dobrý klient si zaslouží být odměněn. Z tohoto důvodu by se měla vytvořit databáze loajálních zákazníků, které by společnost informovala o novinkách, propagačních a jiných akcích.
- Zákaznická karta a určitý bonusový systém je dobrým způsobem jak přilákat více zákazníků a odměnit jejich věrnost.
- Monitorování kvality produktů a služeb – kvalitou by měla být H3 známá i na novém zahraničním trhu. Je nezbytné školit personál a přijmout denní kontrolu kvality produktů. Pokud stanovená kvalita nebude dodržována, je nutné zvýšit počet tréninkových hodin.
- Průměrný měsíční prodej na zákazníka – společnost plánuje dosáhnout cílů a správné retenční míry a indexu loajality zákazníků, které jsou nastaveny na základě návštěvnosti stálých zákazníků minimálně 4x měsíčně, tj. více či méně 1x týdně.

## SHRNUTÍ, ZÁVĚR A DOPORUČENÍ

V rámci bakalářské práce byl vypracován mezinárodní marketingový plán portugalské společnosti H3 Hambúrgueres Gourmet, která působí v oblasti pohostinství a rychlého občerstvení. Důraz byl kladen na všechny náležitosti, které by tato společnost požadovala v případě expanze na český trh.

Společnost dokázala spojit moderní trend konzumace jídla mimo domov s oblíbeností fast food restaurací. Navíc se zaměřila na zdravější způsob stravování, na lepší chuť a kvalitnější zpracování. S rostoucí mírou obezity a onemocněními způsobenými špatnými stravovacími návyky je tento způsob stále častěji vyhledáván. Restaurace, které zaručí, že lidé i nadále budou konzumovat potraviny, které mají nejraději, za to ale zdravější a kvalitnější s ohledem na jejich zdraví, získají dobré postavení na trhu a stanou se příkladem pro ostatní. Bude to výhodné pro zákazníky, odměnou pro pracovníky a vedení.

Práce byla rozdělena do dvou částí. V teoretické části byly objasněny základní marketingové pojmy a vymezeny prvky marketingového plánu. Praktická část podrobněji zkoumala potenciál České republiky, ve které by H3 mohla představit své kvalitní produkty v atraktivní a dostupné formě jak běžným, tak náročnějším spotřebitelům. Dále se zabývala analýzou současného stavu, komparací s jinými společnostmi, globální strategií a celkovým vyhodnocením na základě silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

Cílem práce bylo zhodnocení českého trhu stravování a pohostinství, jeho tržního potenciálu, příležitostí a hrozeb plynoucích pro nově přicházející zahraniční řetězce rychlého občerstvení. Základní vyslovená hypotéza, že český trh je vhodný pro expanzi portugalského řetězce rychlého občerstvení, otevření první pobočky v Praze a rozšiřování poboček do dalších větších měst v následujících letech, byla naplněna. Osobním stanoviskem je jednoznačné doporučení České republiky jako příhodného trhu pro expanzi H3 Hambúrgueres Gourmet, která by tak navíc mohla být pomyslnou bránou na západní a východní trhy Evropy.

Největší potenciál je ve městech nad 100 tis. obyvatel, v turisticky vyhledávaných lokalitách a podél dopravních tepen, kde je sice největší koncentrace konkurenčních řetězců, ale také největší potenciál zákazníků. I když se ekonomika nachází v recesi, tržby v sektoru komerčního stravování rok od roku klesají, unikátní a jedinečný koncept gurmán má naději na úspěch a zaplnění mezery na trhu. Češi hledají zdravější alternativy k rychlému občerstvení a většinu z jejich požadavků vyplývajících z dotazníkového šetření by H3 splňovalo.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] American Marketing Association [online]. 2013 [cit. 2013-15-03]. Dostupné na:  
<[http://www.marketingpower.com/\\_layouts/Dictionary.aspx](http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx)>
- [2] Asociace hotelů a restaurací České republiky [online]. [cit. 2013-15-03]. Dostupné na:  
<<http://www.ahrcr.cz/>>
- [3] BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. První vydání. Praha: GRADA Publishing, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [4] BusinessInfo [online]. 2013 [cit. 2013-15-03]. Dostupné na:  
<<http://www.businessinfo.cz/>>
- [5] Centrum průmyslového inženýrství [online]. 2013 [cit. 2013-15-03]. Dostupné na:  
<<http://www.centrupi.eu/Default.aspx>>
- [6] CIA The World Factbook [online]. 2013 [cit. 2013-15-03]. Dostupné na:  
<<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/index.html>>
- [7] Český statistický úřad [online]. 2013 [cit. 2013-15-03]. Dostupné na:  
<<http://www.czso.cz/>>
- [8] Doing Business [online]. 2013 [cit. 2013-15-03]. Dostupné na:  
<<http://www.doingbusiness.org/>>
- [9] Eur-Lex [online]. [cit. 2013-15-03]. Dostupné na:  
<<http://eur-lex.europa.eu/en/index.htm>>
- [10] Euroskop [online]. [cit. 2013-15-03]. Dostupné na:  
<<https://www.euroskop.cz/>>
- [11] Eurostat [online]. 2013 [cit. 2013-15-03]. Dostupné na:  
<<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>>
- [12] Gestão de Marketing [online]. [cit. 2013-15-03]. Dostupné na:  
<[http://www.rodolfoarantes.net/gestao\\_cap3.html](http://www.rodolfoarantes.net/gestao_cap3.html)>
- [13] H3 Hambúrgueres Gourmet [online]. [cit. 2013-15-03]. Dostupné na:  
<<http://h3.com/pt.html>>

- [14] HANZELOVÁ, Alena. Strategický marketing: teorie pro praxi. První vydání. Praha: C. H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.
- [15] Justice [online]. [cit. 2013-15-03]. Dostupné na:  
<<http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>>
- [16] KISK [online]. 2013 [cit. 2013-15-03]. Dostupné na:  
<[http://kisk.phil.muni.cz/wiki/SWOT\\_anal%C3%BDza](http://kisk.phil.muni.cz/wiki/SWOT_anal%C3%BDza)>
- [17] KOTLER, Philip. Marketing Management. Praha: Victoria Publishing, Prentice Hall, Inc, 2007. Dvanácté vydání. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [18] KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. Marketing. Praha: GRADA Publishing, 1999. První vydání. 855 s. ISBN 80-7169-542-4.
- [19] MAJARO, Simon. Základy marketingu. Praha: GRADA Publishing, 1996. První vydání. 312 s. ISBN 80-7169-297-2.
- [20] ManagementManie [online]. 2013 [cit. 2013-15-03]. Dostupné na:  
<<https://managementmania.com/cs/mckinsey-matice>>
- [21] Ministerstvo zemědělství [online]. [cit. 2013-15-03]. Dostupné na:  
<<http://eagri.cz/public/web/mze/>>
- [22] OECD [online]. 2013 [cit. 2013-15-03]. Dostupné na:  
<<http://www.oecd.org/>>
- [23] Prague Daily Monitor [online]. [cit. 2013-15-03]. Dostupné na:  
<<http://praguemonitor.com/>>
- [24] Predikce ČNB [online]. 2013 [cit. 2013-15-03]. Dostupné na:  
<[http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/index.html#HDP](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html#HDP)>
- [25] Product Life Cycle [online]. 2013 [cit. 2013-15-03]. Dostupné na:  
<[http://www.mrdashboard.com/Product\\_Life\\_Cycle.html](http://www.mrdashboard.com/Product_Life_Cycle.html)>
- [26] The BCG Growth – Share Matrix [online]. 2013 [cit. 2013-15-03]. Dostupné na:  
<<http://mamikikeyu.wordpress.com/tag/bcg-matrix/>>
- [27] VACULÍK, J. a kol. Základy marketingu. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003. První vydání. 267 s. ISBN 80-7194-583-8.

- [28] Veřejný dluh [online]. 2013 [cit. 2013-15-03]. Dostupné na:  
<<http://www.verejnydluh.cz/>>
- [29] WESTWOOD, John. Jak sestavit marketingový plán. Praha: GRADA Publishing, 2004. Šesté vydání. 120 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [30] ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol. Marketing. Praha: C. H. Beck, 2010. Druhé přepracované a doplněné vydání. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.
- [31] Zpravodaj Mapros Signmaking [online]. 2013 [cit. 2013-15-03]. Dostupné na:  
<<http://www.mapros.cz/index.html>>

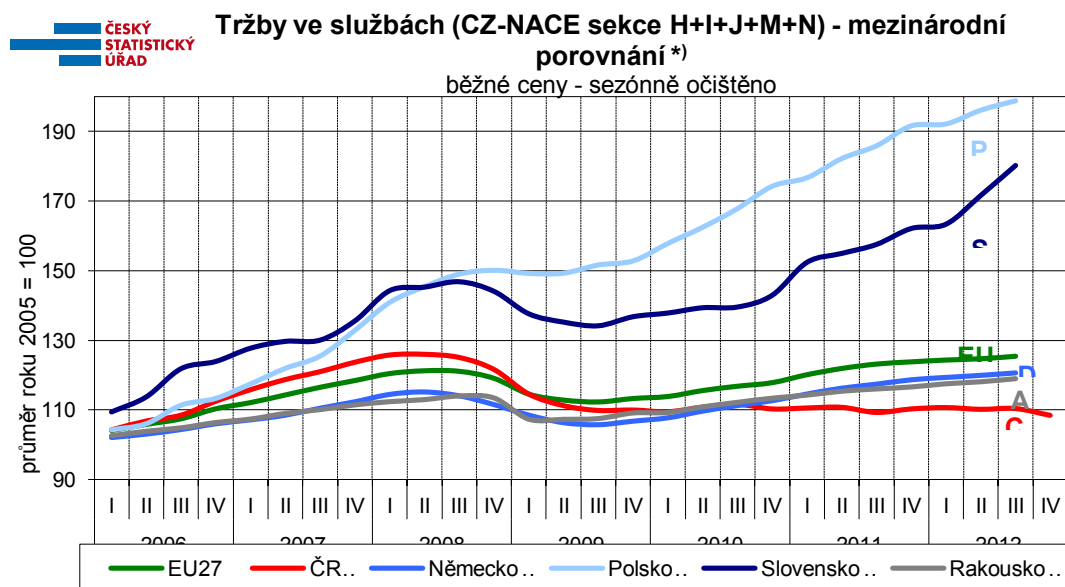


## **SEZNAM PŘÍLOH**

- Příloha A Mezinárodní porovnání tržeb ve službách za rok 2012
- Příloha B Školicí komiks
- Příloha C Vzor dotazníků
- Příloha D Analýza dotazníkového šetření
- Příloha E Prodej produktů do zahraničí a předpokládaný vývoj do roku 2015
- Příloha F Náklady na prodané produkty a předpokládaný vývoj do roku 2015
- Příloha G Osobní náklady a předpokládaný vývoj do roku 2015

# Příloha A

## Mezinárodní porovnání tržeb ve službách za rok 2012



\*) Nezahrnují se CZ-NACE 70.1 (Činnosti vedení podniků), CZ-NACE 72 (Výzkum a vývoj), CZ-NACE 75 (Veterinární činnosti), CZ-NACE 77 (Činnosti v oblasti pronájmu a operativního

Zdroj: [7]

# Příloha B

## Školící komiks

**O GUIÃO QUE SE APRESENTA É O QUE DEVE SER SEGUIDO. SEMPRE.**

**ZONA DE EMPRATAMENTO**

ABORDAR SEMPRE O CLIENTE COM: "BOA TARDE, BOA TARDE OU BOA NOITE".

BOA TARDE

A SENHORA JÁ ESCOLHEU?

DEVEVA PERGUNTAR:

SE SENTIR DÓVIDA POR PARTE DO CLIENTE, DEVEVA FAZER UMA BREVE DESCRIÇÃO DA EMBUTA APTONANDO PARA AS FOTOGRAFIAS DO PAINEL DE PAREDE.

**ZONA DE SERVIÇO**

NO CASO DE O PEDIDO SER...

DEVEVA PERGUNTAR:

VAI QUERER COM MOLHO HOLANDÊS?

**BENEDICT**

**SUPER BREAD**

DEVEVA PERGUNTAR:

QUER MÉDIO OU SEM PASSADO?

VAI QUERER COM BATATAS OU ARROZ THAI?

ARROZ THAI.

DEPOIS DA ESCOLHA DO CLIENTE E SÓ QUANDO O HAMBÚRGUER ESTIVER EMPRATADO, PERGUNTAR O ACOMPANHAMENTO:

VAI QUERER UM EXTRA: SALADA OU ESPARGUADO?

NO CASO DE SALADA, SERVIR O FACIL E PERGUNTAR:

QUER TOMATE E CEBOLA?

E POR FIM...

QUER COM VINAGRETA?

M.M.M... SIM.

QUER COM VINAGRETA NORMAL OU VINAGRETA DE DIJON?

## Příloha C

### Vzor dotazníku

Dobrý den,

jmenuji se Vojtěch Dlouhý a jsem studentem Fakulty ekonomicko-správní na Univerzitě Pardubice. Chtěl bych Vás poprosit o vyplnění následujícího dotazníku, který bude zdrojem informací pro mou bakalářskou práci. Cílem je zjistit detailnější představu o potenciálu trhu stravování a pohostinství se zaměřením na řetězce rychlého občerstvení – fast foody.

K vyplnění dotazníku přistupujte prosím zodpovědně. Údaje uvedené v dotazníku jsou anonymní a budou využity pouze pro potřeby práce. Přeji hezký den.

1. Navštěvujete restaurace rychlého občerstvení – fast foody?

ANO

NE

**Pokud NE, pokračujte otázkou č. 12**

2. Jak často se stravujete v restauracích rychlého občerstvení?

DENNĚ

TÝDNĚ

MĚSÍČNĚ

NĚKOLIKRÁT DO ROKA

3. Kdy nejčastěji, při jakých příležitostech? (alespoň 1 odpověď)

RÁNO – SNÍDANĚ, KÁVA

BĚHEM DNE – SVAČINA

V POLEDNE – OBĚD

NA VEČER – VEČEŘE

KDYKOLIV

BĚHEM NÁKUPŮ V NÁKUPNÍCH CENTRECH

4. Kolik peněz průměrně utratíte za jeden nákup?

0-50 Kč       151-200Kč

51-100 Kč       201 Kč a více

101-150 Kč

5. Jaké restaurace rychlého občerstvení obvykle navštěvujete? (alespoň 1 odpověď)

- MCDONALD'S
- KFC
- BURGER KING
- SUBWAY
- ASIJSKÁ BISTRA
- PIZZERIE (PIZZA DO RUKY)
- PEKÁRNY
- BAGETERIE (PANERIA, BAGETERIA BOULEVARD APOD.)
- ČESKÁ KUCHYNĚ (BILBO ŠMAK)

6. V čem vidíte jejich hlavní pozitiva? (alespoň 1 odpověď)

- CHUŤ
- NÍZKÁ CENA
- RYCHLOST
- KVALITA, ČERSTVOST
- SLUŽBY, SERVIS
- PRESTIŽ ZNAČKY
- ŠIROKÝ SORTIMENT PRODUKTŮ
- PŘÍJEMNÉ PROSTŘEDÍ (ČISTO, WIFI APOD.)
- PŘÍJEMNÁ OBSLUHA
- DOSTUPNOST POBOČEK
- JINÉ – uveďte: \_\_\_\_\_

7. V čem naopak vidíte největší negativa? (alespoň 1 odpověď)

- NEVIDÍM ŽÁDNÁ NEGATIVA
- POSKYTOVÁNÍ PŘEVÁŽNĚ NEZDRAVÝCH JÍDEL
- NÍZKÁ KVALITA
- VYSOKÁ CENA
- NEPŘÍJEMNÉ PROSTŘEDÍ (MNOHO LIDÍ, HLUK APOD.)
- NEPŘÍJEMNÁ OBSLUHA
- JINÉ – uveďte: \_\_\_\_\_

8. Pokud by existovala zdravá alternativa k rychlému občerstvení, využívali byste ji?

ANO

NE

**Pokud ANO, co si pod zdravou alternativou představíte? Co by měla nabízet?**

Uveďte: \_\_\_\_\_

9. Znáte nějakou restauraci rychlého občerstvení nabízející zdravé produkty?

ANO

NE

**Pokud NE, pokračujte otázkou č. 11**

10. Která to je? (alespoň 1 odpověď)

SUBWAY

BAGETERIA BOULEVARD

PANERIA

MR. CLOU

REBIO

JINÉ – uveďte: \_\_\_\_\_

11. Znáte společnost H3 Hambúrgueres Gourmet?

ANO

NE

**Pokud ANO, uveďte odkud:** \_\_\_\_\_

**V každém případě pokračujte otázkou č. 15**

12. Z jakého důvodu je nenavštěvujete?

POSKYTOVÁNÍ NEZDRAVÝCH JÍDEL

JÍDLA MI NECHUTNAJÍ

NÍZKÁ KVALITA JÍDEL

VYSOKÁ CENA

NEPŘÍJEMNÉ PROSTŘEDÍ (MNOHO LIDÍ, HLUK APOD.)

NEPŘÍJEMNÁ OBSLUHA

JINÉ – uveďte: \_\_\_\_\_

13. Jakým stravovacím zařízením tedy dáváte přednost?

RESTAURACE

ZÁVODNÍ JÍDELNY

STRAVUJI SE DOMA

JINÉ – uveďte: \_\_\_\_\_

14. Pokud by existovala zdravá alternativa k rychlému občerstvení, využívali byste ji?

ANO

NE

**Pokud ANO, co si pod zdravou alternativou představíte? Co by měla nabízet?**

Uveďte: \_\_\_\_\_

15. Pohlaví

MUŽ

ŽENA

16. Věk

0-14 let

15-24 let

25-54 let

55-64 let

65 let a více

17. Povolání

STUDENT

ZAMĚSTNANÝ

PODNIKATEL

NEZAMĚSTNANÝ

DŮCHODCE

MATEŘSKÁ DOVOLENÁ

18. Pokud máte jakékoliv připomínky nebo návrhy, zde je prostor pro Váš názor:

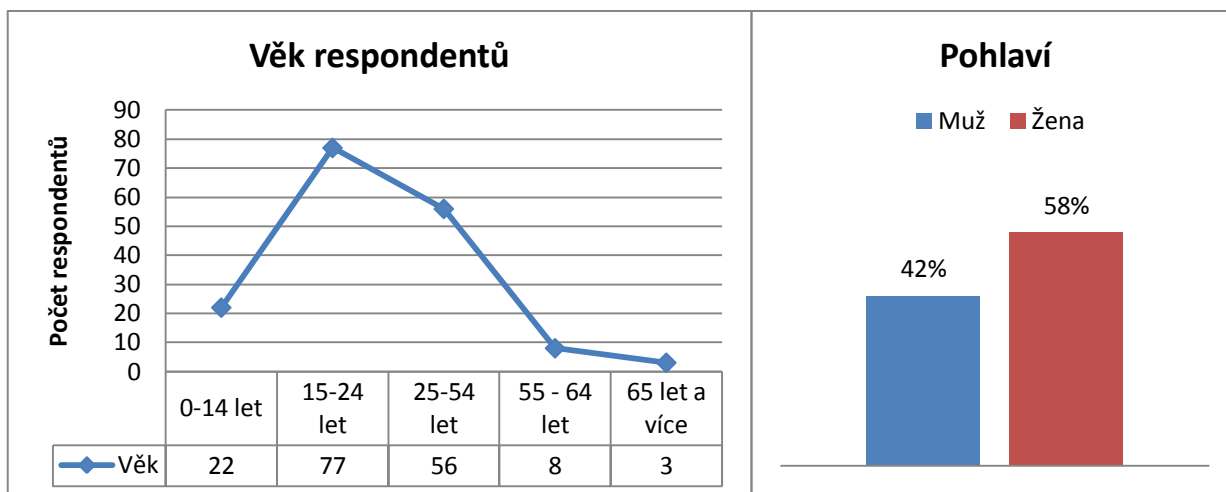
\_\_\_\_\_

Děkuji za Váš čas a přeji hezký den.

*Zdroj: vlastní zpracování*

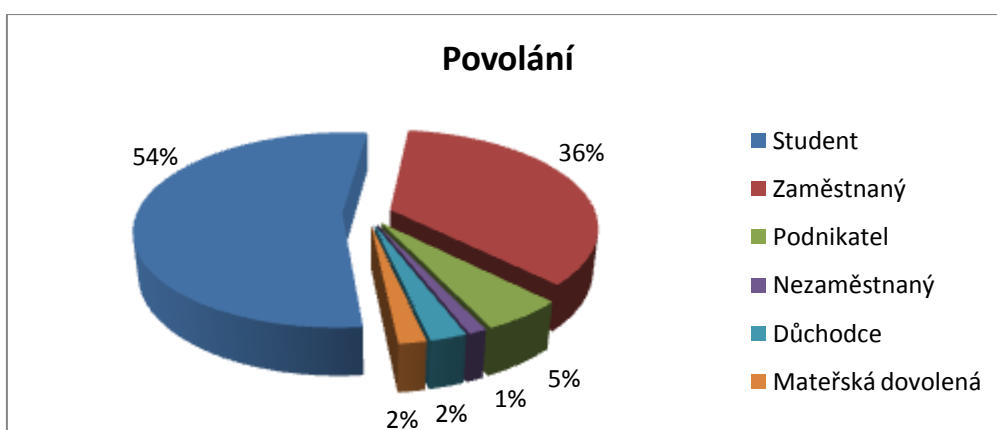
## Příloha D

### 1. Věková struktura a pohlaví vybraného vzorku respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

### 2. Povolání



Zdroj: vlastní zpracování

### 3. Časové možnosti domácího stravování v závislosti na povolání

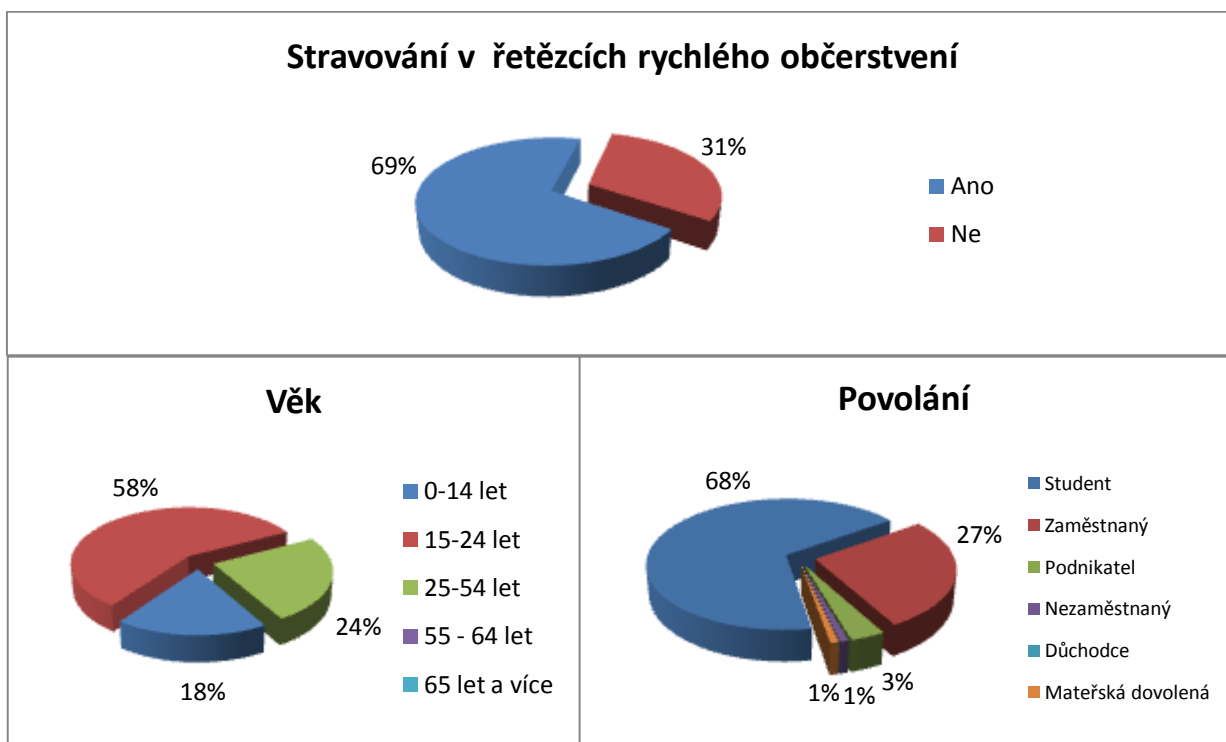


Zdroj: vlastní zpracování



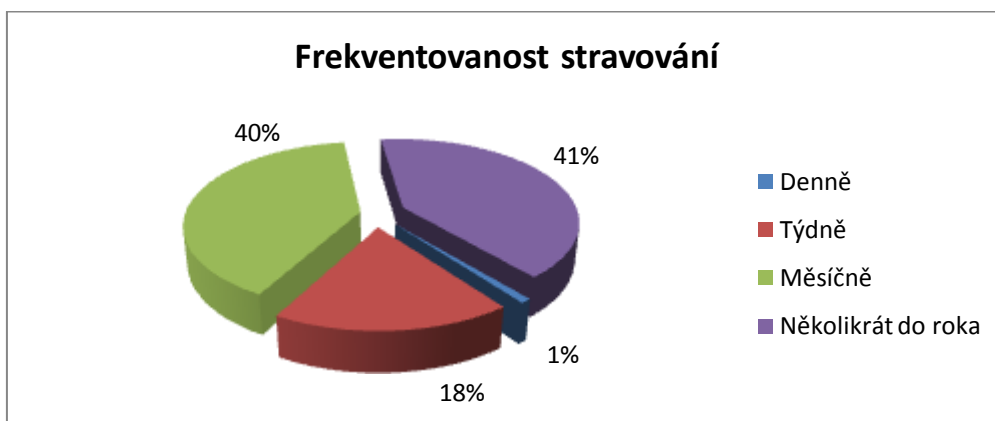
## Respondenti navštěvující řetězce rychlého občerstvení

### 1. Stravování v řetězcích rychlého občerstvení v závislosti na věku a povolání



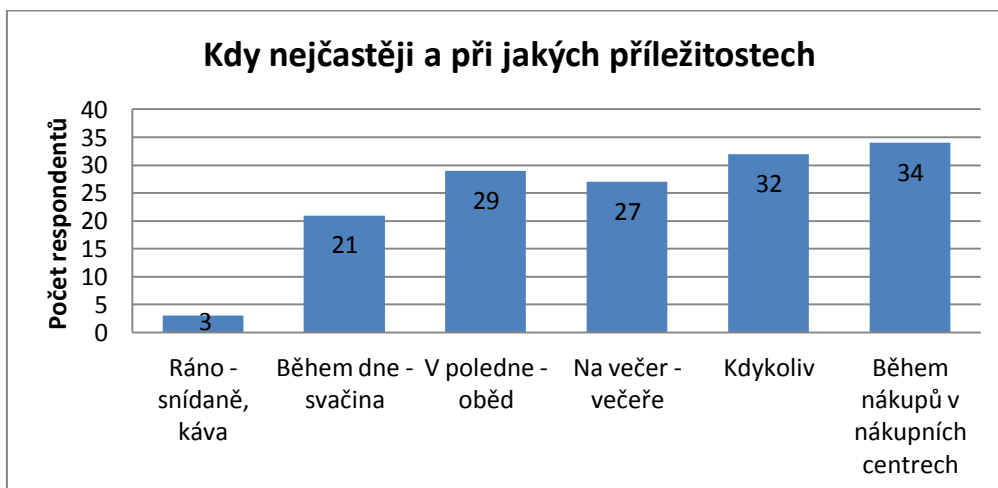
*Zdroj: vlastní zpracování*

### 2. Frekvence stravování v řetězcích rychlého občerstvení



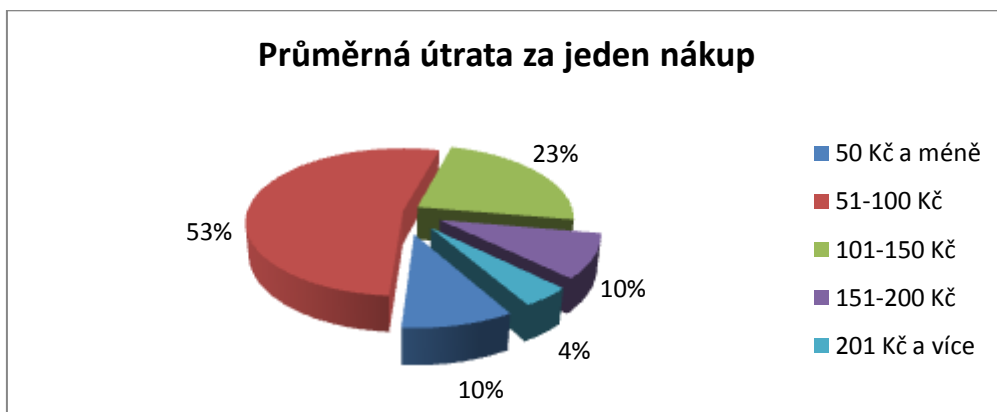
*Zdroj: vlastní zpracování*

### 3. Kdy a při jakých příležitostech respondenti navštěvují řetězce rychlého občerstvení



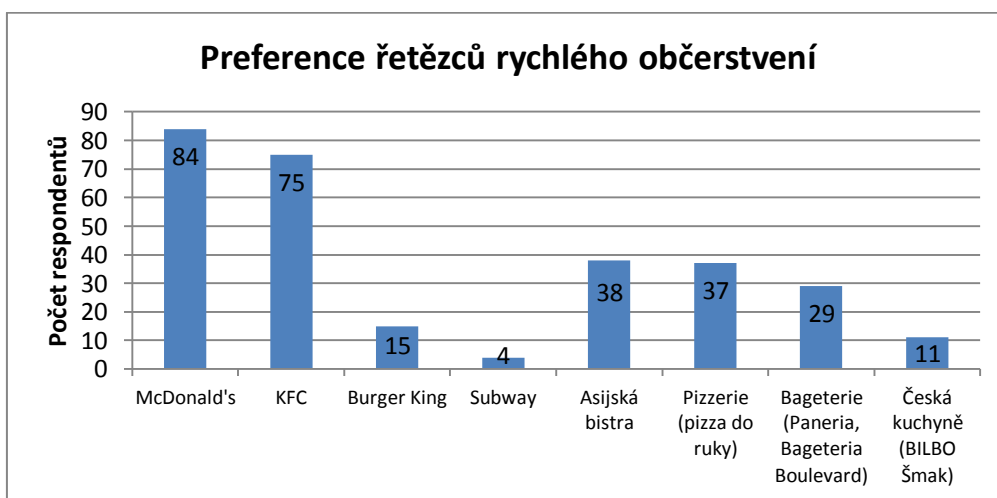
Zdroj: vlastní zpracování

### 4. Průměrná útrata za jeden nákup (ve smyslu jedné návštěvy)



Zdroj: vlastní zpracování

### 5. Preference a oblíbenost řetězců rychlého občerstvení



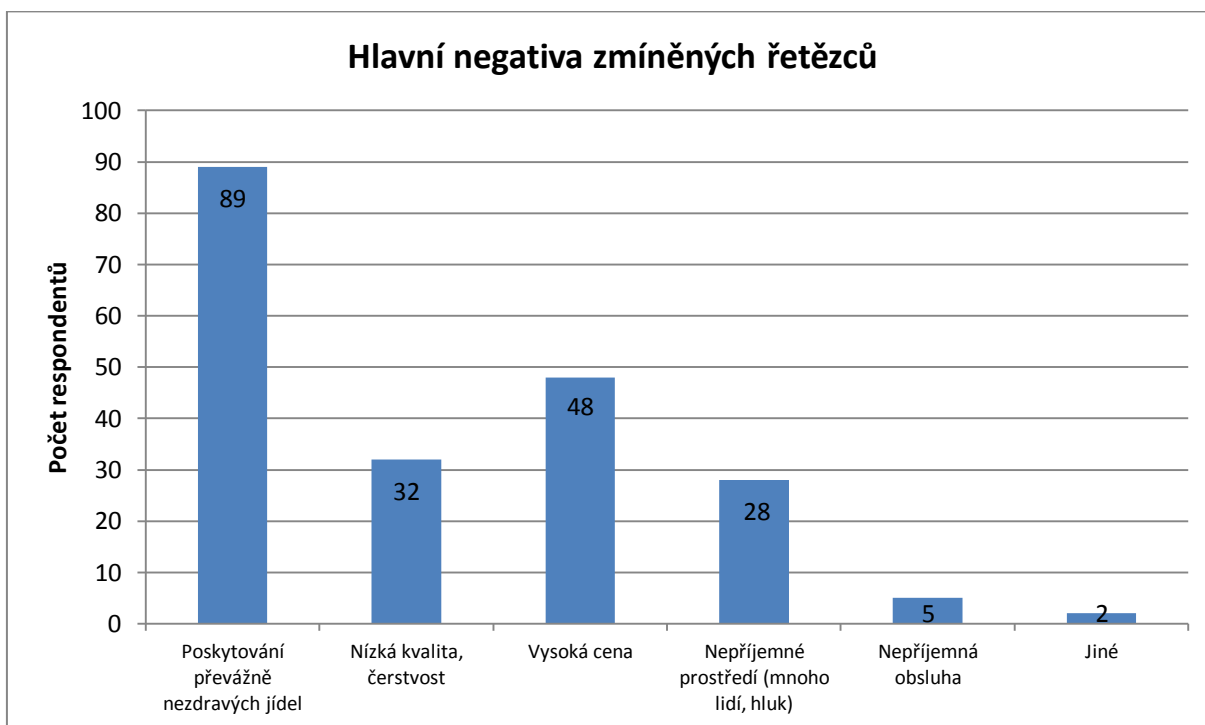
Zdroj: vlastní zpracování

## 6. Hlavní pozitiva zmíněných řetězců rychlého občerstvení



*Zdroj: vlastní zpracování*

## 7. Hlavní negativa zmíněných řetězců rychlého občerstvení



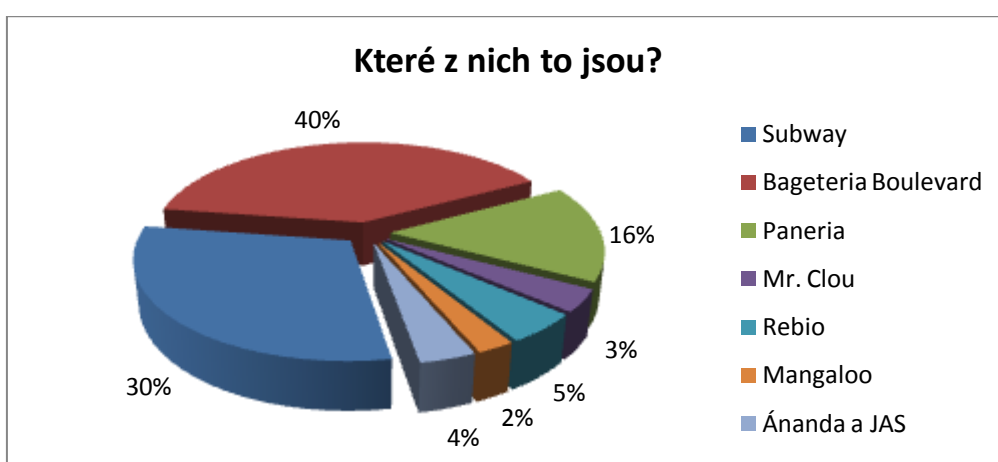
*Zdroj: vlastní zpracování*

## 8. Povědomí o řetězcích, které nabízejí zdravé produkty



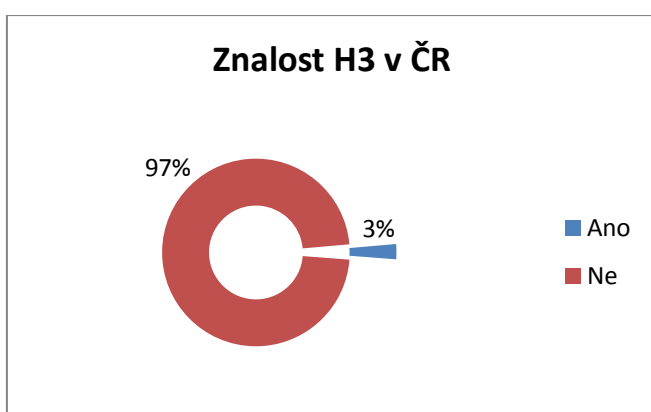
*Zdroj: vlastní zpracování*

## 9. Které z nich to jsou?



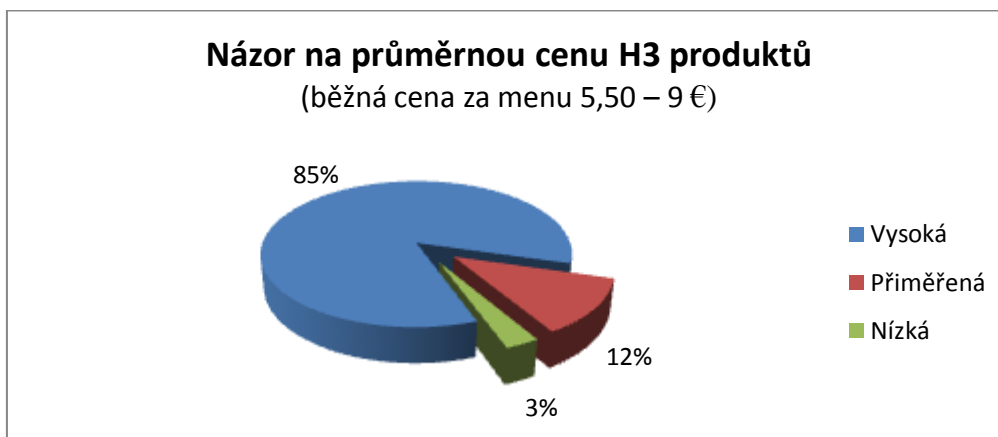
*Zdroj: vlastní zpracování*

## 10. Znalost H3 v ČR



*Zdroj: vlastní zpracování*

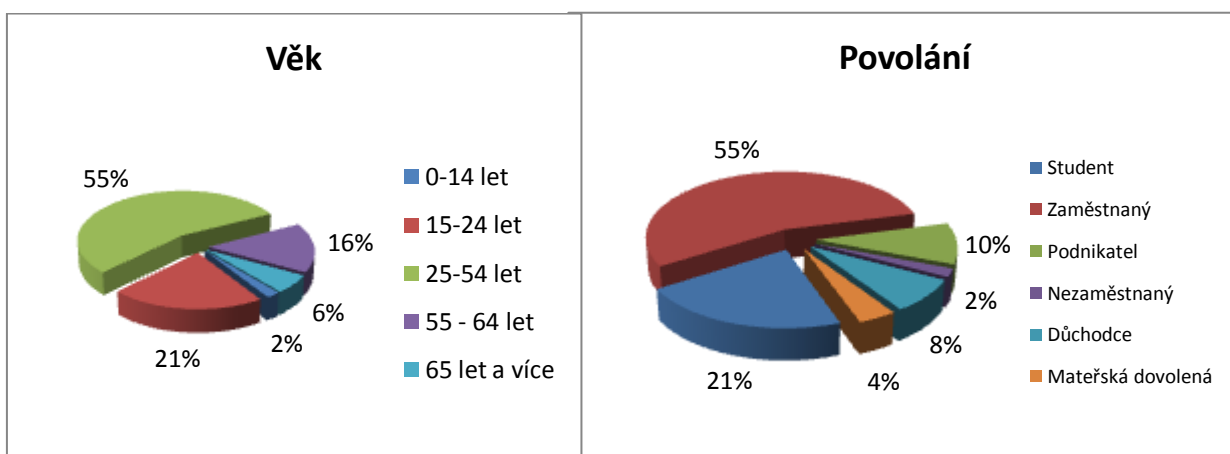
## 11. Názor na průměrnou cenu H3 produktů



Zdroj: vlastní zpracování

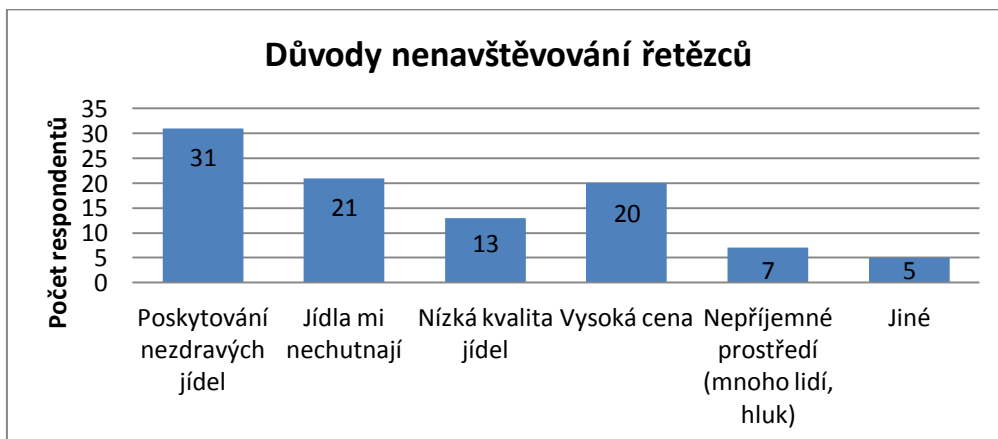
### Respondenti nenavštěvující řetězce rychlého občerstvení

#### 1. Věk a povolání respondentů nenavštěvující řetězce rychlého občerstvení



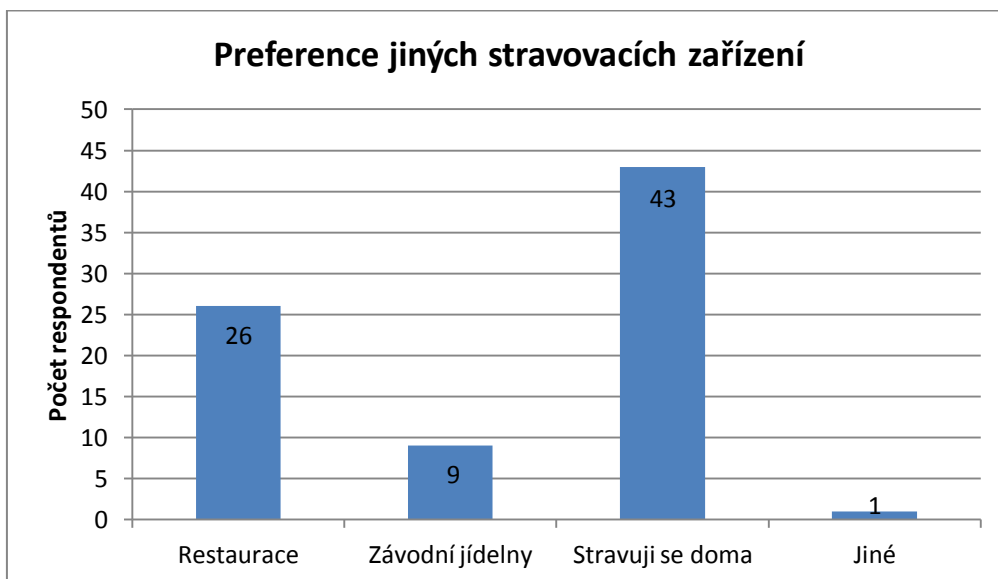
Zdroj: vlastní zpracování

#### 2. Z jakého důvodu respondenti nenavštěvují řetězce rychlého občerstvení?



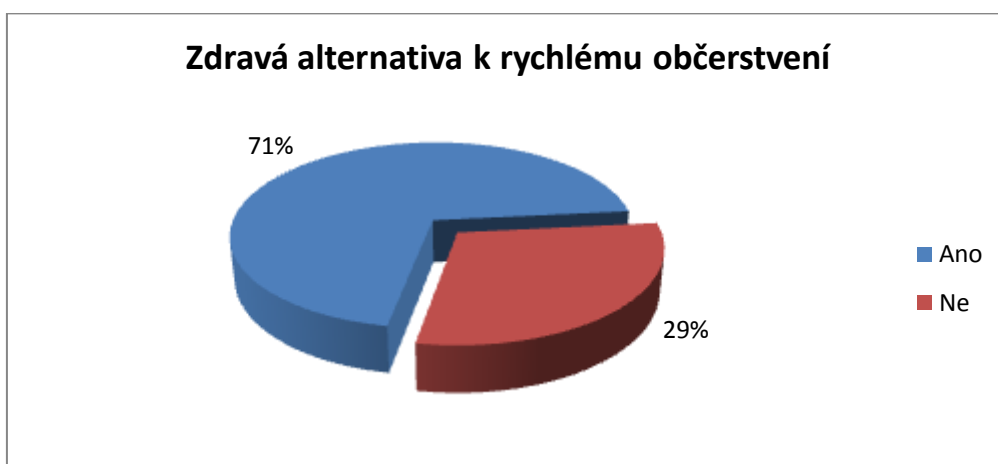
Zdroj: vlastní zpracování

### 3. Jakým stravovacím zařízením dávají přednost?



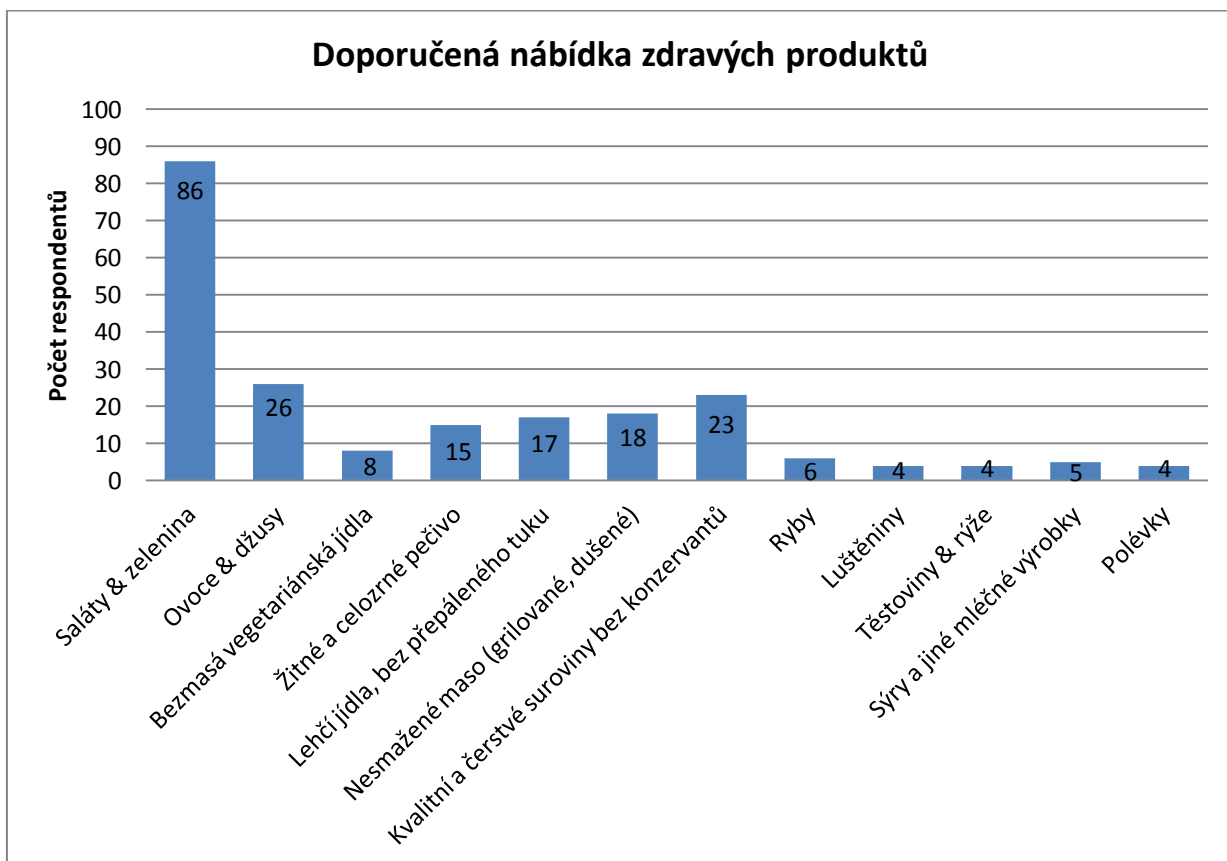
*Zdroj: vlastní zpracování*

### 4. Pokud by existovala zdravá alternativa k rychlému občerstvení, využívali by ji?



*Zdroj: vlastní zpracování*

## 5. Co by měl zdravě smýšlející řetězec nabízet?



Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha E

Prodej produktů do zahraničí a předpokládaný vývoj do roku 2015



Empresa: H3, Lda  
Euros

PRODEJ - EXPORT	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Hamburgery</b>		3 000 000	6 600 000	14 955 600	18 485 122	27 607 529
Množství		500 000	1 000 000	2 200 000	2 640 000	3 828 000
Tempo růstu prodaných kusů		0,00%	100,00%	120,00%	20,00%	45,00%
Jednotková cena		6,00	6,60	6,80	7,00	7,21
<b>Přílohy a ostatní</b>		3 750 000	7 837 500	16 952 513	20 953 305	31 293 762
Množství		1 500 000	2 850 000	5 985 000	7 182 000	10 413 900
Tempo růstu prodaných kusů		0,00%	90,00%	110,00%	20,00%	45,00%
Jednotková cena		2,50	2,75	2,83	2,92	3,00
<b>TOTAL</b>		<b>6 750 000</b>	<b>14 437 500</b>	<b>31 908 113</b>	<b>39 438 427</b>	<b>58 901 291</b>

Zdroj: interní materiály

## Příloha F

Náklady na prodané produkty a předpokládaný vývoj do roku 2015



Empresa: H3, Lda  
Euros

CMVMC	Margem Bruta (Hrubá marže)	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>MERCADO NACIONAL</b>							
(Vnitrostátní trh)							
Produto A *							
Produto B *							
Produto C *							
Produto D *							
<b>MERCADO EXTERNO</b>			1 912 500	4 063 125	8 924 499	11 030 681	16 474 322
(Export)							
Hamburgers	80,00%		600 000	1 320 000	2 991 120	3 697 024	5 521 506
Acompanhamentos (Hamburgery a přílohy)	65,00%		1 312 500	2 743 125	5 933 379	7 333 657	10 952 817
<b>TOTAL CMVMC</b>			<b>1 912 500</b>	<b>4 063 125</b>	<b>8 924 499</b>	<b>11 030 681</b>	<b>16 474 322</b>
<b>IVA (DPH)</b>	23%						
<b>TOTAL CMVMC + IVA</b>			<b>1 912 500</b>	<b>4 063 125</b>	<b>8 924 499</b>	<b>11 030 681</b>	<b>16 474 322</b>

Zdroj: interní materiály



## Příloha G

### Osobní náklady a předpokládaný vývoj do roku 2015



Empresa: H3, Lda

Euros

<u>Pracovní síla</u>	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Administrativa / Management						
Finanční správa	0	1	1	1	1	1
Obchod / Marketing	0	1	1	1	1	1
Výroba / Operace	0	1	1	1	1	1
Manažeři / Administrátoři	0	2	5	8	8	11
Údržba		5	8	10	10	12
Podpora (zajištění)		5	8	10	10	12
Výzkum & Vývoj	5	5	5	5	5	5
Další	0	20	28	46	46	54
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>40</b>	<b>57</b>	<b>82</b>	<b>82</b>	<b>97</b>

<u>Roční základní mzda - zaměstnanci celkem</u>	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Administrativa / Management						
Finanční správa		35 000	35 000	35 000	35 000	35 000
Obchod / Marketing		35 000	35 000	35 000	35 000	35 000
Výroba / Operace		35 000	35 000	35 000	35 000	35 000
Manažeři / Administrátoři		28 000	70 000	112 000	112 000	154 000
Údržba		45 500	72 800	91 000	91 000	109 200
Podpora (zajištění)		35 000	56 000	70 000	70 000	84 000
Výzkum & Vývoj	52 500	52 500	52 500	52 500	52 500	52 500
Další		154 000	215 600	354 200	354 200	415 800
<b>TOTAL</b>	<b>52 500</b>	<b>420 000</b>	<b>571 900</b>	<b>784 700</b>	<b>784 700</b>	<b>920 500</b>

<u>Ostatní náklady</u>		2010	2011	2012	2013	2014	2015
Sociální zabezpečení							
Orgány společnosti	21,25%	0	0	0	0	0	0
Zaměstnanci	23,75%	12 469	99 750	135 826	186 366	186 366	218 619
Pojištění	1%	525	4 200	5 719	7 847	7 847	9 205
Sociální výdaje	130,46	7 175	57 402	81 798	117 675	117 675	139 201
Provize & odměny							
Orgány společnosti							
Zaměstnanci							
Formace							
Další osobní náklady							
<b>Ostatní náklady TOTAL</b>		<b>20 169</b>	<b>161 352</b>	<b>223 344</b>	<b>311 888</b>	<b>311 888</b>	<b>367 025</b>

<b>Osobní náklady TOTAL</b>	<b>72 669</b>	<b>581 352</b>	<b>795 244</b>	<b>1 096 588</b>	<b>1 096 588</b>	<b>1 287 525</b>
-----------------------------	---------------	----------------	----------------	------------------	------------------	------------------

Zdroj: interní materiály