

Projekt strategie rozvoje restaurace pro zdravou výživu

Bc. Filip Bezděk

Diplomová práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Filip BEZDĚK**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt strategie rozvoje restaurace pro zdravou výživu**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární poznatky z oblasti strategického managementu podniku se zaměřením na jeho rozvoj.

II. Praktická část

- Charakterizujte současný stav v restauraci Prašád a proveďte jeho analýzu na potenciální rozvoj.
- Vytvořte projekt rozvojové strategie restaurace Prašád.
- Projekt podrobte nákladové a rizikové analýze.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

- [1] BOWMAN, C. Strategický management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 152 s. ISBN 80-7169-230-1.
[2] DAVID, F. R. Strategic Management: Concepts. 20th edition. New Jersey: Prentice Hall, 2009. 336 s. ISBN 978-0-13-601569-7.
[3] ŘEZNIČKOVÁ, M. Franchising: Podnikání pod cizím jménem. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 205 s. ISBN 80-7179-894-0.
[4] STADLER, S. Strategický management. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2000. 258 s. ISBN 80-210-2304-X.
[5] ZADRAŽILOVÁ, D., KHELEROVÁ, V. Management obchodní firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1994. 304 s. ISBN 80-85623-72-2.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Miloslava Chovancová, CSc.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **29. března 2010**
Termín odevzdání diplomové práce: **3. května 2010**

Ve Zlíně dne 29. března 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹⁾;
- беру на ве́домии, же дипломová/бакала́рская пра́це буде уложена в электронické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²⁾;
- podle § 60³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60³⁾ odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 12. 4. 2010

.....
Bezdě
.....

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

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

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

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

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

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

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

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

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

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

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

ABSTRAKT

Cílem této diplomové práce je analyzovat současnou situaci v restauraci pro zdraví - Prašád s ohledem na její potenciální rozvoj a na základě provedené analýzy vytvořit projekt strategie rozvoje, která by zajistila růst tržního podílu restaurace na českém, popřípadě slovenském trhu prostřednictvím vhodné kooperace. Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části se zaměřuje na oblast managementu malých a začínajících podniků, strategického managementu s ohledem na růst a rozvoj podniku, rozvoj podniku formou franchisingu. Praktická část obsahuje SWOT analýzu restaurace Prašád, individuální hloubkové interview zaměřené na potenciální rozvoj restaurace, analýzu zákazníků, vnitřních procesů a konkurence. Součástí praktické části je také dotazníkové šetření zaměřené na problematiku vegetariánství a zdravého stravování. V závěru analytické části je vypracován projekt strategie rozvoje restaurace pro zdravou výživu, který je podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

Klíčová slova: management v podnikání, strategický management, strategické řízení, koncentrace a kooperace firem, franchising, SWOT analýza

ABSTRACT

The main aim of this Master's thesis is to analyze current situation in restaurant for healthy nutrition – Prašád. This analysis is oriented on potential development of company Prašád. On the basis of implementation analyses is necessary to make project of development strategy which ensure increase of market share of company Prašád on Czech or Slovak market by means of appropriate cooperation. Master's thesis is divided on theoretical and practical part. Theoretical part characterizes management of small-scale and starting enterprises, strategic management focused on increase and development of enterprise, development of enterprise by franchising. Practical part includes SWOT analysis, individual depth interview oriented on potential development of company Prašád, analysis of customers, internal processes and competition. Next part of analysis is a questionnaire investigation conversant vegetarianism and healthy eating. At the close of analysis is elaborated project of development strategy for restaurant Prašád which is submitted temporal, costs and risk analysis.

Keywords: management of business enterprise, strategic management, concentration and cooperation of companies, franchising, SWOT analysis

Rád bych poděkoval všem, kteří se podíleli na vzniku této diplomové práce. Poděkování patří především vedoucí mé diplomové práce doc. Ing. Miloslavě Chovancové, CSc. za její odborné vedení, rady a připomínky, které mi poskytovala při zpracovávání této práce i přes její pracovní a časové vytížení.

Velké poděkování patří také majiteli restaurace Prašád Ing. Michalovi Nahálkovi za jeho ochotu, vstřícnost a informace, které mi během konzultací poskytl a umožnil mi tak zpracovávat diplomovou práci v této firmě.

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

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 MANAGEMENT V PODNIKÁNÍ	13
1.1 TRŽNÍ EKONOMIKA – POTŘEBA NOVÝCH PRINCIPŮ ŘÍZENÍ	13
1.2 MANAGEMENT MALÝCH A ZAČÍNAJÍCÍCH PODNIKŮ	13
1.2.1 Charakteristika malých a středních podniků	14
1.2.2 Vznik malého podniku	14
1.2.3 Konkurenční strategie malého podniku.....	15
1.2.3.1 Strategie ve vznikajícím odvětví.....	15
1.2.3.2 Strategie ve fragmentovaném odvětví.....	16
1.2.3.3 Strategie na trhu v konkurenci s velkými firmami.....	16
1.3 ORGANIZACE V PODNIKU	16
1.3.1 Organizace a velikost firmy	17
1.3.1.1 „Pionýrská fáze života firmy“	17
1.3.1.2 Období specializace	17
2 STRATEGICKÝ MANAGEMENT	19
2.1 POSLÁNÍ PODNIKU	19
2.1.1 Podnikatelské aktivity podniku	19
2.1.2 Podnikové cíle	19
2.1.3 Podniková kultura	19
2.2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ.....	20
2.3 ETAPY STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU.....	20
2.3.1 Formulace strategie	20
2.3.2 Implementace strategie.....	20
2.3.3 Hodnocení strategie.....	21
3 STRATEGIE NA PODNIKOVÉ ÚROVNI	22
3.1 RŮST A ROZVOJ PODNIKU	22
3.2 KONCENTRACE NA JEDNU PODNIKATELSKOU AKTIVITU	22
3.3 VERTIKÁLNÍ INTEGRACE.....	22
3.4 HORIZONTÁLNÍ INTEGRACE	23
3.5 GLOBÁLNÍ EXPANZE	24
3.6 DIVERZIFIKACE.....	24
3.7 FÚZE – ALTERNATIVA INTERNÍHO ROZVOJE PODNIKU	25
3.8 FORMY KONCENTRACE A KOOPERACE TYPICKÉ PRO OBCHODNÍ FIRMY	25
4 FRANCHISING	28

4.1	FORMY A TYPY FRANCHISINGU	29
4.2	FRANCHISINGOVÁ SÍŤ	31
4.3	FRANCHISINGOVÁ SMLOUVA	31
4.4	VÝHODY A NEVÝHODY FRANCHISINGU.....	32
4.4.1	Výhody franchisingu	32
4.4.1.1	Výhody pro franchisora.....	32
4.4.1.2	Výhody pro franchisanta	33
4.4.2	Nevýhody franchisingu	33
4.4.2.1	Nevýhody pro franchisora.....	33
4.4.2.2	Nevýhody pro franchisanta	33
5	SHRNUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ	34
II	PRAKTICKÁ ČÁST	35
6	MATERIÁL A METODIKA	36
7	CHARAKTERISTIKA FIRMY PRAŠÁD	37
7.1	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	37
7.2	PRODUKTY RESTAURACE.....	38
7.3	OSTATNÍ NABÍZENÉ SLUŽBY	38
7.4	STANOVENÍ HYPOTÉZ	39
8	SWOT ANALÝZA RESTAURACE PRAŠÁD.....	40
8.1.1	Analýza vnitřního prostředí.....	40
8.1.2	Analýza vnějšího prostředí.....	42
8.1.3	Vyhodnocení SWOT analýzy restaurace Prašád	43
8.1.3.1	Závěry z matice výkonnosti a důležitosti, příležitostí a hrozeb	45
9	INDIVIDUÁLNÍ HLOUBKOVÉ INTERVIEW	49
9.1.1	Individuální hloubkové interview s majitelem.....	49
9.1.2	Individuální hloubkové interview se zaměstnanci	50
9.1.3	Závěry z individuálních hloubkových interview	50
10	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU RESTAURACE PRAŠÁD.....	53
10.1	ANALÝZA ZÁKAZNÍKŮ	53
10.2	ANALÝZA VNITŘNÍCH PROCESŮ	54
10.3	ANALÝZA KONKURENCE.....	55
10.3.1	Identifikace potenciálních konkurentů ve Zlínském kraji.....	56
10.3.2	Identifikace potenciálních konkurentů v České republice.....	57
10.3.3	Identifikace potenciálních konkurentů na Slovensku.....	58
10.3.4	Analýza oborového okolí - Porterův model pěti konkurenčních sil.....	58
10.3.4.1	Rivalita firem působících na daném trhu	59
10.3.4.2	Hrozba vstupu nových konkurentů	59
10.3.4.3	Hrozba substitutů	59
10.3.4.4	Vyjednávací síla zákazníků.....	60
10.3.4.5	Vyjednávací síla dodavatelů	60
11	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	62

11.1	CÍL DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	62
11.2	PLÁN DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	62
11.3	VYHODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH OTÁZEK DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	63
12	VYHODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH HYPOTÉZ	71
13	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI	72
14	PROJEKT STRATEGIE ROZVOJE RESTAURACE PRO ZDRAVOU VÝŽIVU	73
14.1	CÍLE PROJEKTU	73
14.2	STANOVENÍ CÍLOVÝCH SKUPIN PROJEKTU.....	76
14.3	MODEL STRATEGIE A „AKČNÍ PROGRAMY“ PRO ROZVOJ RESTAURACE PRAŠÁD	77
14.3.1	Akční program 1: „vytvoření franchisingového manuálu“	78
14.3.2	Akční program 2: „příprava franchisingové smlouvy“	80
14.3.3	Akční program 3: „výběr vhodného partnera pro uzavření franchisingové smlouvy“	81
14.3.4	Akční program 4: „podepsání franchisingové smlouvy“	83
14.3.5	Akční program 5: „zahájení prací na budoucí provozovně“	84
14.4	LIDSKÉ ZDROJE PROJEKTU	85
14.5	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	86
14.5.1	Časový harmonogram projektu	86
14.5.2	Metoda CPM	87
14.6	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	92
14.7	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	95
14.7.1	Navrhovaná opatření	96
14.8	PŘÍNOSY PROJEKTU	97
	ZÁVĚR	98
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	99
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	101
	SEZNAM OBRÁZKŮ	102
	SEZNAM TABULEK.....	103
	SEZNAM PŘÍLOH.....	104

ÚVOD

V dnešním konkurenčním prostředí hraje v každé organizaci významnou roli kvalitně zpracovaná strategie, která je jedním ze základních nástrojů strategického řízení a slouží k zajištění úspěšného dlouhodobého rozvoje podniku. Zpracování takové strategie je již dnes ve většině podniků nejen samozřejmostí, ale především obrovskou konkurenční výhodou, která může firmám pomoci dosáhnout rychleji a efektivněji stanovených cílů.

Mnoho lidí se dnes stravuje nezdravě a konzumují potraviny bohaté na tuky a cukry, jedí nepravidelně, stravují se těsně před spaním a stále více využívají ke stravování fastfoody. Pro výběr tématu mé diplomové práce jsem si právě z těchto důvodů vybral firmu, která se zaměřuje přesně na opačnou stránku stravování – vegetariánství a zdravou výživu, jejímž hlavním cílem je nabídnout zákazníkovi kvalitní, chutné a zároveň zdravé jídlo. Dnešním trendem ve společnosti se pomalu stává nákup zdravějších potravin, příprava a konzumace zdravějších pokrmů, které jsou pro lidský organismus lépe stravitelné a přináší mu potřebné živiny. Velmi pozitivní skutečností ale je, že mnoho lidí si dnes začíná uvědomovat, jak je pro člověka stravování důležité a že je významnou součástí zdravého životního stylu.

Cílem této diplomové práce je analyzovat současný stav restaurace Prašád se zaměřením na její potenciální rozvoj a na základě provedených analýz vytvořit projekt, který by zajistil růst tržního podílu firmy na českém, popřípadě slovenském trhu prostřednictvím vhodné kooperační strategie.

Práce je rozdělena na tři části. První část je zaměřena na teoretické poznatky z oblasti managementu malých a začínajících podniků, strategického managementu s ohledem na růst a rozvoj podniku, rozvoj podniku formou franchisingu.

V analytické části je představena firma Prašád, provedena SWOT analýza, individuální hloubkové interview, analýza současného stavu restaurace s ohledem na její potenciální rozvoj. V závěru analytické části je dotazníkové šetření, které je zaměřeno na obecné informace o vegetariánství a jeho výsledky jsou podkladem pro vytvoření projektu.

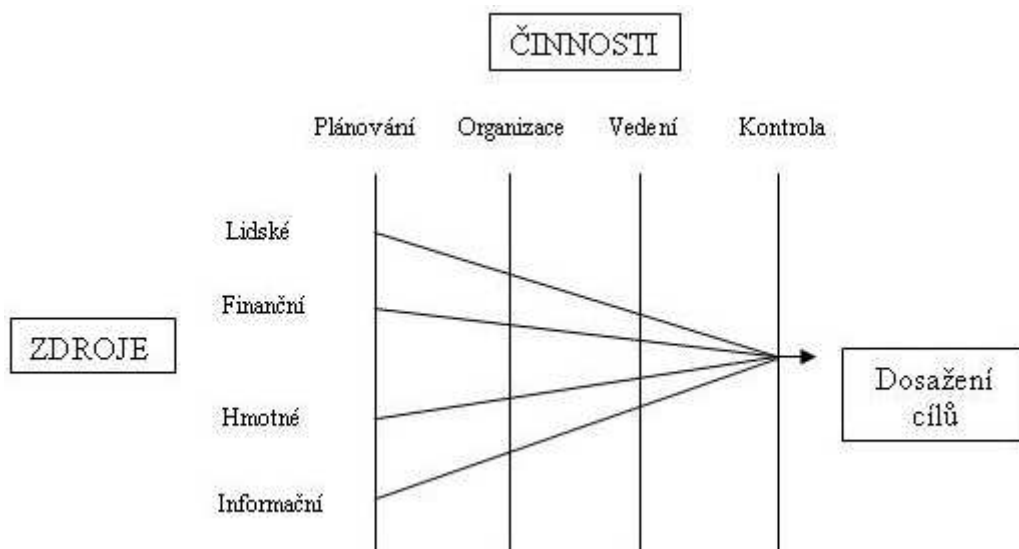
V poslední části diplomové práce je vytvořen projekt strategie rozvoje restaurace pro zdravou výživu, který vychází z provedených analýz. Projekt se skládá z jednotlivých akčních programů, které v konečném důsledku vytvářejí strategii rozvoje restaurace Prašád a je podroben časové, nákladové a rizikové analýze. V časové analýze je využita metoda CPM a časové projektování je řešeno prostřednictvím programu WinQSB.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MANAGEMENT V PODNIKÁNÍ

1.1 Tržní ekonomika – potřeba nových principů řízení

Podnikání není jedinou lidskou činností, kde se uplatňují prvky moderního řízení. Samotnou transformací národní ekonomiky jde v podstatě o zlepšení pozice privatizovaných firem. Naše současné podniky se střetávají v tržním prostředí se silnější konkurencí ve stále globálnějších podmínkách. Podnikatelský úspěch může být dosažen pouze promyšlenou změnou charakteristických prvků samotného podniku a jeho podnikatelského záměru. Veškeré změny by měly mít charakter inovační filosofie. [15]



Obr. 1. Management v podnikání [15]

1.2 Management malých a začínajících podniků

V průběhu devadesátých let se projevila určitá krize v podnikání velkých firem a byl nastartován vznik malých a středních podniků. Jako každá tendence k novému, muselo mít i organizování malých podniků své kladné a záporné stránky. Přednosti malých podniků jsou především jejich vysoká flexibilita, kreativita a schopnost inovace. Za nebezpečí malých podniků je považována skutečnost, že vznikají na základě strategicky nepodložené vize. Majitelé mají většinou svůj způsob řízení a často se stává, že se málo zabývají plánem, rozpočtem, kontrolou, což potom vede k problémům nebo zánikům malých firem či podniků.

1.2.1 Charakteristika malých a středních podniků

Malé a střední podniky spadají do kategorie podniků s nízkým počtem zaměstnanců. Jednotlivé státy a instituce používají pro definici této kategorie různá kritéria. V EU je kategorie mikropodniků, malých a středních podniků složena z podniků, které mají méně než 250 osob a jejich roční obrat nepřesahuje 50 milionů EUR nebo jejichž bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů EUR. Za malé podniky se považují ty, které zaměstnávají méně než 50 osob a jejich roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 milionů EUR. Poslední kategorii tvoří tzv. mikropodniky které mají méně než 10 osob a jejich roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 2 miliony EUR. [13]

Malé a střední podniky se významně podílejí na zaměstnanosti obyvatel, v některých zemích to může dosahovat 40 – 50 % HDP. Jejich inovační a operativní charakter může zajistit dobré finanční výsledky. Mají nízkou režii a ve většině případů lepší schopnost se adaptovat na změny okolí. Nedostatkem v činnostech malých podniků bývá velmi často omezenost zdrojů pro financování projektů, problémy s likviditou a nedostatečné aktivity v oblasti marketingu.

Světová ekonomika se výrazně snaží podporovat vznik malých podniků (legislativou, daněmi, rizikovým kapitálem, poradenstvím, inkubátory apod.), protože v národních ekonomikách přinášejí zejména tyto výhody:

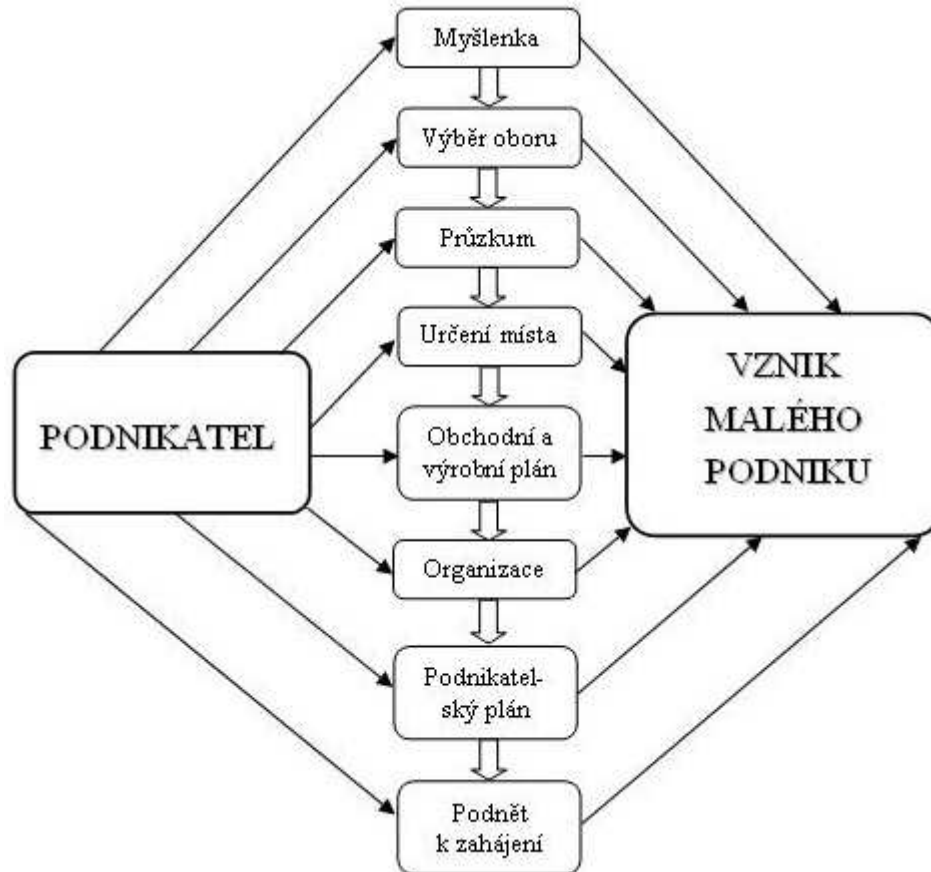
- antimonopolní prvek,
- řešení nezaměstnanosti,
- řešení problémů v regionech,
- řešení problémů týkajících se životního prostředí. [15]

Druhy podniků:

- živnosti (ohlašovací a koncesované),
- obchodní společnosti (veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným a akciová společnost). [7]

1.2.2 Vznik malého podniku

Při zakládání malého podniku se většinou dává přednost klasickému schématu před vizionářským přístupem bez potřebné přípravy. [15]



Obr. 2. Fáze vzniku malého podniku [15]

1.2.3 Konkurenční strategie malého podniku

Každá nově vznikající malá firma či podnik se musí zabývat ve své zpracovávané vizi a připravovaném strategickém plánu otázkami spojenými se situací v různých oborech podnikání a také konkurenčním prostředím. [16]

1.2.3.1 Strategie ve vznikajícím odvětví

V praxi existuje řada rizikových faktorů, jako jsou např. nově navrhovaný produkt s technologickou i odbytovou nejistotou, nevyzkoušené distribuční kanály či zákazníci. Proto se doporučují tyto strategické postupy:

- postupné kroky týkající se přípravy nového výrobku (marketingový výzkum),
- výběr a vyhodnocování síly dodavatelů,
- hodnocení nebezpečí nových nebo potencionálních konkurentů,
- včasné stanovení taktických pohybů, zejména v ceně,

- dlouhodobé vyhodnocování možnosti stabilizace oboru. [7]

1.2.3.2 Strategie ve fragmentovaném odvětví

Fragmentované prostředí se vyznačuje množstvím malých a středních firem v oboru, kde neexistuje velká vedoucí firma s rozhodujícím podílem na trhu. V takovém prostředí se doporučuje následující chování malé firmy, která vstupuje na trh:

- snaha o minimalizaci nákladů spojených s distribucí výrobků,
- snaha o zvýšení užité hodnoty svého výrobku (rozšíření poskytovaných služeb),
- firma by se měla postupně specializovat a vymezit si svůj segment trhu, ve kterém bude působit (výrobek, zákazník, místo),
- snaha dosáhnout cenových výhod u svých produktů,
- použití integračních strategií v oborovém řetězci.

1.2.3.3 Strategie na trhu v konkurenci s velkými firmami

V takových případech je nutné použít strategii výklenku na trhu a využít přitom inovačních strategií. [7]

1.3 Organizace v podniku

Jeden z nejdůležitějších úkolů organizace je zajistit správné fungování firmy. V praxi velmi často platí tvrzení, že podnik je takový, jací lidé v něm pracují. Snahou firem je vybrat a vychovat dobré manažery, kteří se dokáží rozhodnout pro optimální strategii, výrobní program a obchodní politiku, pro nejefektivnější technologii, dokážou aktivizovat výkonné provozní pracovníky atd. Význam organizace tedy spočívá v tom, že dokáže efektivním způsobem spojit úsilí těchto jednotlivců tak, aby mohla být úspěšně realizována firemní strategie.

Výsledkem organizování je synergický efekt. Zorganizovaný celek je schopný dosáhnout vyšších výkonů a spolupracovat mnohem hospodárněji než jednotlivci. Otázkou však zůstává, jak nejlépe spolupracovníky spojit, jak je zorganizovat, aby činnost firmy byla pružná, rychle reagovala na měnící se potřeby a požadavky zákazníků, byla zaměřena na cílovou strategii a zároveň byla jako celek efektivní. V praxi neexistuje jediný nejlepší recept,

který by byl vhodný pro každou firmu, ale musíme vzít v úvahu, v jakých podmínkách bude podnik pracovat a podle toho navrhnout vhodnou organizaci. [16]

1.3.1 Organizace a velikost firmy

Vzájemné souvislosti mezi velikostí firmy a její organizací záleží zejména na fázích vývoje, kterými může podnik procházet.

1.3.1.1 „Pionýrská fáze života firmy“

Na počátku vzniku každé firmy stojí podnikatel, který má určitou svou ideu a dobrý nápad, jež chce realizovat v praxi. Většinou pracuje sám či s několika málo spolupracovníky, a to s maximálním nasazením a elánem. Zajímá se zejména o to nejzákladnější – jde li o obchodní firmu, tak se stará převážně o to, kde nakoupit a kolik je třeba prodat, aby jeho podnik přežil první nejtěžší období. Systém cílů je tedy velmi jednoduchý a kontrola se primárně zaměřuje na výsledky na trhu – tržby.

O organizaci v pravém slova smyslu, se tu ještě zcela nedá hovořit. Podnikatel, který ve většině případů představuje i vlastníka firmy, rozhoduje prakticky o všem sám a sám také řídí veškerý provoz. Takový podnikatel je mimořádně motivován a ochoten věnovat svému podniku vše, aby se jeho původní idea naplnila.

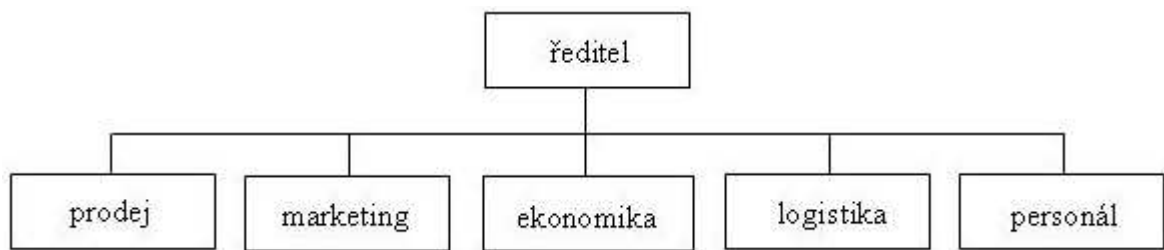
1.3.1.2 Období specializace

V případě, že je podnik úspěšný, nutně se musí začít zvětšovat. Začínají růst jeho výkony (tržby, obrat), zvětšuje se počet provozních jednotek a dříve nebo později nastane okamžik, kdy bude nutné se začít zabývat organizací. Podnikatel již nezvládá sám řízení celého podniku a potřebuje další spolupracovníky. Tito noví spolupracovníci však již nejsou „nadšenici“ jako sám zakladatel firmy. V této situaci začíná mít svůj význam především dělba práce, kompetence, pravomoc, odpovědnost, ale také způsob odměňování a kontrola. [16]

Podnikatel už nesleduje pouze tržby, ale začíná stále významněji uvažovat o působení jednotlivých marketingových nástrojů, kterými by mohl zvýšit prodej. Zajímá se tedy o to, jaké výrobky má nabídnout, jak sestavit sortiment zboží, jaké zvolí ceny, rabaty a slevy, jaké služby poskytne zákazníkům, jaké použije odbytové cesty, jaké budou termíny dodávek a především jakou reklamou zaujme potenciální zákazníky. Všechny tyto otázky směř-

řují k jedinému cíli, a to jak by měl podnikatel vytvořit správný a především efektivní marketingový mix. [8]

Pro řízení podniku se v této fázi vývoje používají roční plány (např. obratu, nákupu, zásob, personální, finanční atd.) a rozpočty, případně několikaleté výhledy. Nejčastější organizační formou, pomocí které podnikatel překoná první krizi své firmy, je funkcionální organizace. [16]



Obr. 3. Funkcionální organizační struktura podniku [16]

V tomto případě je firma rozdělena do jednotlivých úseků podle různých funkčních oblastí, podle odbornosti specialistů. V praxi to bývají nejčastěji:

- manažer pro prodej,
- manažer pro marketing,
- manažer pro ekonomiku,
- manažer pro logistiku,
- manažer pro personalistiku.

Funkcionální uspořádání je v podnicích bezesporu nejpoužívanější organizační formou a největší výhodou je využití dělby práce a specializace pracovníků na určitou odbornou oblast. Využitím této organizační struktury lze dosáhnout podstatného zvýšení produktivity práce. [16]

2 STRATEGICKÝ MANAGEMENT

Každá strategie, pro kterou se podnik rozhodne, by měla vést ke zvýšení jeho výkonnosti. Řídit výkonnost podniku vyžaduje vytvořit takový systém, který umožní výkonnost podniku kvantifikovat. Pro měření výkonnosti se nejčastěji využívají finanční ukazatele, které jsou hlavním nástrojem pro podporu vnitřního řízení podniku a současně umožňují vzájemné srovnání uvnitř podniku i mezi podniky navzájem. [2]

V zásadě lze říci, že podniková strategie musí uspokojit zájmy dvou hlavních skupin, a to vlastníků podniku a jeho zaměstnanců. Vedení podniku by proto mělo odhalit a začlenit do strategických rozhodnutí požadavky obou skupin. [5]

2.1 Poslání podniku

Bývá klíčovým indikátorem, kdy podnik začíná současně posuzovat jak požadavky vlastníků, tak i jeho zaměstnanců. Poslání podniku tedy vymezuje, na co se má podnik soustředit a jakým směrem se ucházet. Všechna strategická rozhodnutí se potom odvíjejí z poslání podniku. Doporučuje se do něj zahrnout tyto 3 komponenty:

2.1.1 Podnikatelské aktivity podniku

Velmi důležité je jasně definovat podnikatelské aktivity daného podniku, které zahrnují zejména odpovědi na otázky: V čem podnikat a kam bude podnik směřovat? Záleží také na tom, zda má podnik jednu či více podnikatelských aktivit.

2.1.2 Podnikové cíle

V zásadě charakterizují to, čeho chce podnik dosáhnout. Musejí být v souladu se stanoveným posláním a jsou pomocníkem při formulaci strategie. Všeobecně ale platí, že všechny cíle by měly nakonec směřovat k jednomu, a to k maximalizaci bohatství vlastníků podniku.

2.1.3 Podniková kultura

Zahrnuje základní míry, hodnoty, aspirace a filozofické priority. Podniková kultura tak ovlivňuje způsob myšlení a chování lidí v podniku a dává tak najevo, jak podnik zamýšlí podnikat a také často odráží uznání sociální odpovědnosti. [1]

V podnicích se na podnikovou kulturu velmi často zapomíná. Výsledkem potom mohou být nedostatečně využití lidské zdroje, neschopnost komunikace zaměstnanců, špatné vztahy s dodavateli, ztráta zákazníků apod. Význam kultury je v podnikové sféře nezastupitelný. Podnik by měl vytvářet silnou, avšak zdravou podnikovou kulturu, která by byla v očích zákazníků výjimečná a těžko napodobitelná konkurencí. [14]

2.2 Strategické řízení

Řízení podnikatelských aktivit, neboli strategické řízení, se uskutečňuje v novém politickém i sociálním prostředí světa:

- Strategické plánování může být činností všech zúčastněných, neboť manažeři i zaměstnanci mají společný cíl – být úspěšní.
- Čím dál více se prohlubuje globalizace podnikání bez hranic státu a společenských zřízení.
- Podnikatelské prostředí má stále přirozenější strukturu, bez dříve pevně rozděleného světa na dva protichůdné politické celky.

Strategický management můžeme poté definovat takto: „Je to umění a věda, jak formulovat, implementovat a hodnotit ve všech funkčních částech podnikatelského subjektu taková rozhodnutí, která zaručí dosáhnout stanovených cílů.“ [15, str. 15]

2.3 Etapy strategického managementu

Rozlišujeme tři základní etapy strategického managementu, a to:

2.3.1 Formulace strategie

Obsahuje zpracování poslání (vize) strategického záměru, určení externích příležitostí a hrozeb, určení interních silných a slabých stránek podniku, stanovení dlouhodobých cílů, zpracování alternativních strategických postupů, pomocí kterých bude dosaženo cílů a také výběr nejefektivnější strategie.

2.3.2 Implementace strategie

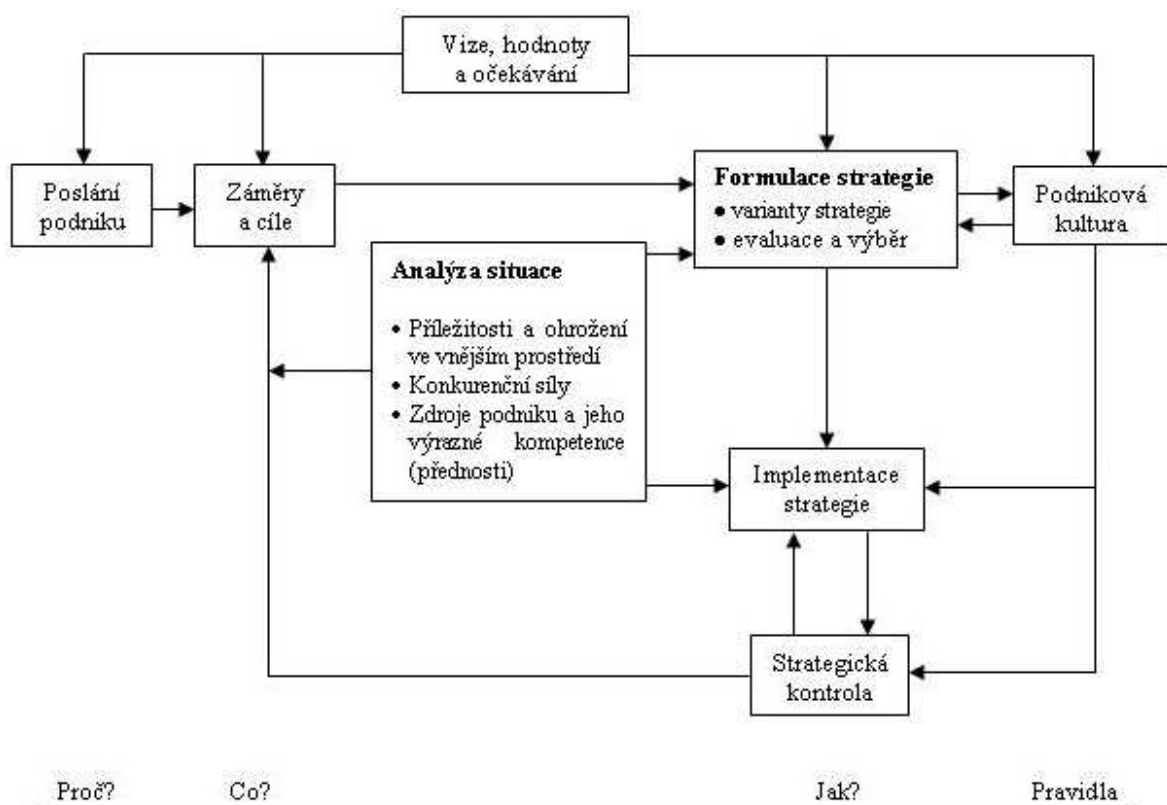
Dokonale implementovaná strategie požaduje stanovit cíle strategického záměru (projektu) pro jednotlivá období, formulovat scénáře, tzn. plány postupu, motivovat zaměstnance,

rozdělit zdroje na části podniku, aby mohly být zajišťovány úkoly scénáře. Předpokládá to práci v příznivé, záměr podporující kultuře podniku a v organizační struktuře sladěné se strategií.

2.3.3 Hodnocení strategie

V moderním pojetí hodnocení strategie předpokládá činnosti v celém průběhu etap strategického řízení. Strategické postupy nemohou být neměnné, protože samotné prostředí strategického záměru se mění. Proto je třeba postupovat v těchto fázích:

1. Sledování externích a interních faktorů, které mohou ovlivnit plánovanou strategii.
2. Vyhodnocování dosahovaných výsledků.
3. Navrhování nutných korekcí v přijatém strategickém postupu. [15]



Obr. 4. Digmantův integrovaný model strategického řízení [17]

3 STRATEGIE NA PODNIKOVÉ ÚROVNI

3.1 Růst a rozvoj podniku

Začínající podnik se zpravidla zaměřuje na jednu podnikatelskou činnost a konkuruje na omezeném domácím trhu. V případě, že podnik chce posílit konkurenční pozici a dosáhnout vyšší tvorby hodnoty, potřebuje k tomu získat vyšší podíl na trhu. To umožní podniku dosáhnout vyšší výnosnosti vložených investic. Získané dodatečné zdroje pak může podnik investovat do svého rozšíření.

Způsobů růstu podniku existuje celá řada. Podnik s jednou podnikatelskou aktivitou může dále rozvíjet a upevňovat tuto aktivitu s využitím vertikální integrace a globální expanze. Pokud je podnik schopný vytvářet nadbytek finančních zdrojů, které nevyužije k podpoře dané podnikatelské aktivity, může diverzifikovat do dalších podnikatelských aktivit. Uvedené formy růstu umožňují podniku růst jak vertikálně, tak i horizontálně. [4]

3.2 Koncentrace na jednu podnikatelskou aktivitu

Koncentrace na jednu podnikatelskou aktivitu umožňuje podniku plně se soustředit na maximální využití všech svých zdrojů k tomu, aby byl na svém trhu konkurenčně úspěšný. Současné zkušenosti ukazují, že mezi hlavní problémy, se kterými se malé a střední podniky potýkají, jsou především stále rostoucí konkurenční tlak a kapitálová slabost (mnohé české podniky ještě nejsou připraveny na nástup globalizace ekonomiky). Pro malé a střední podniky je v současnosti aktuální stát se nebo podobat se větším podnikům, a to prostřednictvím rychlého růstu, kooperací či holdingů.

Přes všechny problémy spojené s rostoucím tlakem světové konkurence jsou i mezi malými a středními podniky ty, které jsou schopny získat jeden trh za druhým. Jejich úspěch spočívá zejména v tom, že mají špičkovou technologii a jsou schopné prodávat v globálním měřítku. [3]

3.3 Vertikální integrace

Vertikální integrace je jednou z forem růstu podniku, jejíž význam spočívá zejména v tom, že umožňuje podniku posílit podnikatelskou aktivitu a vytvářet tak větší hodnotu. Vertikální integrací se tedy rozumí, že podnik si buď vyrábí svoje vstupy (tzv. zpětná integrace

– *backward integration*), nebo disponuje vlastními výstupy (tzv. dopředná integrace - *forward integration*). Jedná se v podstatě o spojování podniků tak, že se sjednocují dodavatelé a odběratelé. Vertikální integrace může být úplná nebo částečná.

Prostřednictvím vertikální integrace podnik zvyšuje tvorbu hodnoty tím, že může:

- snížit výrobní náklady,
- snížit náklady na oběh,
- zlepšit řízení kvality,
- ochránit patentovanou technologii apod.

Vertikální integrace má však i své nevýhody, např.:

- nákladové nevýhody,
- nevýhody v případě, kdy se rychle mění technologie,
- nevýhody související s nejistou poptávkou. [3]

3.4 Horizontální integrace

V případě horizontální integrace se jedná o získávání podílu na řízení firem konkurentů, spojování se s nimi nebo jejich skupování. Tato strategie je vhodná:

- když firma podniká v perspektivním oboru,
- pokud má firma kapitál i lidské zdroje schopné úspěšně řídit rozsáhlejší organizaci,
- jestliže hospodářství státu umožňuje konkurenční výhody,
- jestliže chce firma získat v nějaké oblasti či regionu dominantní postavení.

Můžeme tedy říci, že horizontální integrace je spojování podniků (slučování podniků, fúze, získávání podniků zakoupením většiny jejich akcií) podobného zaměření s cílem získat větší podíl na trhu daného výrobku či služby. Její výhodou je to, že umožňuje zvýšit hospodárnost a zlepšit rozmístění zdrojů i kompetencí, má jasné výstupy z procesu a zvyšuje rychlost realizace procesu. Může také rozšiřovat aktivity, které jsou konkurenční nebo přímo doplňující současné aktivity. [18]

3.5 Globální expanze

Globální expanze zahrnuje stanovení činností a tržních zájmů, které se konají mimo domácí zemi podniku. Tato strategie umožňuje podniku zvyšovat tvorbu hodnoty tak, jak by to nebylo možné, kdyby působil pouze na domácím trhu. Existují různé formy, jak prostřednictvím globální expanze zvýšit tvorbu hodnoty. Lze toho dosáhnout tím, že podnik:

- předá základní dovednosti za hranice domácí země,
- hodnota získaná globální expanzí pokryje náklady na rozvoj nových výrobků,
- využije globální expanzi k dosažení vyšší míry hospodárnosti,
- sestaví řetězec hodnototvorných funkcí podniku tak, aby funkce, které vytvářejí hodnotu, byly umístěny v zemích, kde mohou zajistit maximální zvýšení hodnoty.

Globální expanze předpokládá, že mezi zeměmi neexistují významné rozdíly v chování spotřebitelů a jejich preferencích. Tento předpoklad umožňuje nadnárodním podnikům, aby vyráběly tam, kde je nejpříznivější vztah mezi náklady a potřebnou kvalitou vstupních faktorů, a prodávaly standardizované výrobky na globálním trhu. [3]

3.6 Diverzifikace

V praxi existují 2 typy diverzifikace, a to relativní a absolutní. Relativní diverzifikace je diverzifikací v nové podnikatelské aktivitě, která však zůstává příbuzná se základní podnikatelskou aktivitou. Výroba, marketing, materiálové hospodářství a technologie jsou obvykle společné. Absolutní diverzifikace nachází zcela nové uplatnění v podnikatelské aktivitě, která nemá nic společného se současnou podnikatelskou aktivitou podniku.

Při posuzování výhodnosti diverzifikace je důležité vědět, jakým způsobem podnik vytváří hodnotu, s jakými administrativními náklady, jaké důvody vedou k diverzifikaci a které faktory určují vztah mezi relativní a absolutní diverzifikací.

Většina podniků uvažuje o diverzifikaci v případě, když vytváří přebytek finančních prostředků, tj. finanční zdroje, které nezbytně nepotřebuje pro podporu rozvoje základní podnikatelské aktivity. Pomocí diverzifikace může podnik vytvářet vyšší hodnotu čtyřmi způsoby:

- prostřednictvím vnitropodnikového kapitálového trhu,

- restrukturalizací podnikatelských aktivit,
- využitím dovedností v nových podnikatelských aktivitách,
- využitím zdrojů současných podnikatelských aktivit v nových podnikatelských aktivitách. [1]

3.7 Fúze – alternativa interního rozvoje podniku

Strategické úvahy pro další rozvoj podniku přinášejí v současných dynamických a stále více se globalizujících tržních podmínkách další možnosti rozvoje podniku, kterými jsou buď částečná nebo úplná integrace s jinými podniky – tzv. *fúze*.

Pokud si podniky vybere jako cestu rozvoje interní strategii, tzn. že bude vyrábět výrobky sám, pak jeho výhody spočívají zejména v tom, že může nakoupit nejmodernější technologie, postupně expandovat s novým výrobkem, zachovat stávající zaměstnanost apod. Mezi nevýhody interního rozvoje patří především to, že vlastní vývoj je riskantní, potřebná doba k úspěšnému dokončení vývoje se může prodloužit, podnik ztratí předpokládaný technický náskok, zajištění vlastního technického rozvoje vyžaduje náklady na rekvalifikaci atd.

Jestliže se podnik rozhodne pro nákup výrobku, jeho částí či s ním spojené služby, může využít různých forem integrace – od klasické smluvní kooperace až po vyšší formy zahrnující majetková spojení (společný podnik, franchisa, quazi-fúze nebo fúze). [3]

3.8 Formy koncentrace a kooperace typické pro obchodní firmy

Světový obchod se dnes vyznačuje nejen svou internacionalizací, ale také stále pokračující koncentrací – tzn. smluvním a kapitálovým propojováním výrobců, velkoobchodníků a maloobchodníků. Cíl těchto činností spočívá především v omezení konkurence a usilování o získání výhodnějšího postavení na trhu. Proto v zemích s tržní ekonomikou existuje „kartelový zákon“ a instituce, které se zabývají ochranou hospodářské soutěže. Proces koncentrace má také významné hospodářské příčiny a je zdrojem zvyšování produktivity a zefektivnění fungování obchodních systémů.

Koncentrace může probíhat buď formou smluvních dohod o kooperaci mezi partnery, formou kapitálového propojení firem, popřípadě kombinací obou těchto forem, ale i růstem jedné firmy, která postupně získá významné postavení. [16]

➤ **Dobrovolné řetězce**

Tato forma kooperace představuje spojení velkoobchodníků a maloobchodníků, kteří podnikají obvykle ve stejném sortimentu. Jejich cílem je provádět společně některé podnikatelské činnosti. Dobrovolný řetězec vzniká na smluvním principu, tzn. že jeho členové mohou přirozeně vystoupit.

➤ **Nákupní družstva a nákupní svazy**

Nákupní družstva a nákupní svazy či centrály vznikají z iniciativy maloobchodníků, kteří chtějí výhodněji provádět nákup a tím fakticky vyloučit velkoobchod. Plní obdobnou funkci jako dobrovolné řetězce, protože provádí centrální nákup a skladování, import, zásobování maloobchodních provozních jednotek a další služby. Tuto formu kooperace využívají např. firmy COOP nebo REWE.

➤ **Franchising**

Velmi intenzivní formu kooperace představují franchisové smlouvy. Uzavírají se mezi právně samostatnými subjekty, kde příjemce franchizy (franchisant) získává za přesně vymezených podmínek od poskytovatele franchizy (franchisor) určitá práva (např. možnost používat obchodní značku nebo firemní jméno, možnost vyrábět nebo prodávat určité zboží apod.). Franchisant se zavazuje, že za poskytnutí licence zaplatí franchisorovi jednorázový nebo průběžný poplatek. Franchising je tedy specifickou formou poskytnutí licence nebo know-how. V praxi tento způsob uplatňují např. firmy Coca-Cola nebo BENETTON.

➤ **Smluvní kooperace mezi výrobcí a obchodníky**

Výrobce velmi často nabízí obchodníkovi uzavření smlouvy, která se týká odbytu a jeho výrobků. Takové smlouvy se nejčastěji týkají cenové vázanosti, provádění záručních oprav za pevně stanovené ceny, obchodně politických opatření nebo také prostřednictvím exkluzivity – např. výhradního prodeje. [16]

➤ **Nákupní střediska**

Nákupní střediska představují specifickou formu horizontální kooperace, kdy dochází ke spojení maloobchodních jednotek různých typů, sortimentů a velikosti včetně provozních jednotek poskytujících služby. Mohou být umístěna na okrajích měst, což přináší své výhody při řešení dopravy, parkovišť a umožňuje vytvářet skutečné kolosy, mohou být ale

také součástí městského centra. Nákupní střediska mohou vznikat spontánním seskupením nebo vznikají plánovitě.

➤ **Kapitálové propojení firem**

Koncentrace pomocí kapitálové účasti má několik základních podob. V praxi se může jednat o přímé ovládnání dceřiné společnosti společností mateřskou nebo nepřímé ovládnání díky závislosti další organizace – jde o tzv. koncern s kapitálovým vedením. Často se vyskytuje tzv. holdingová společnost nebo vzájemná účast. [16]

➤ **Joint Ventures**

V tomto případě se jedná o spojení podniku s domácím partnerem (v zahraničí) čímž se vytvoří společný podnik ve formě Joint Ventures. Může přitom jít o spojení s více partnery. Mezi hlavní příčiny jejich zakládání patří možnost rozložení rizika mezi více partnerů, získání důležitých kontaktů, přístup do distribuční sítě domácího partnera, znalost místního prostředí a podmínek. [24]

➤ **Strategické aliance**

O strategickou alianci se jedná tehdy, spojí-li dvě nebo více firem za účelem spolupráce své zdroje do společného fondu. Může vzniknout i nový subjekt, ale není to nezbytné. Často jsou strategické aliance spojeny s akvizicemi celých firem a bývají založeny na transferu technologií, výroby, ale také na přístupu k distribuční síti.

Strategické aliance přinášejí na jedné straně oběma partnerům velké výhody např. úspory nákladů, rychlejší inovační proces, snadnější proniknutí na nové a neznámé trhy. Na druhé straně ale omezují hospodářskou soutěž, přičemž vznikají gigantické podniky. Mnoho firem pak ani nemá jinou možnost než se spojit s potenciálním konkurentem. [16]

4 FRANCHISING

Franchising je systém, který umožňuje podnikům rozšířit své obchodní aktivity, distribuci zboží či služeb a také příležitost pro podnikání pod již známou a zavedenou obchodní značkou. Jedna společnost (franchisor) udělí jiné společnosti (franchisantovi) právo prodávat její výrobky nebo služby v určeném místě nebo území a zároveň užívat její jméno nebo známku. Hlavní podmínkou celé smlouvy je, že franchisant musí zachovávat provozní a marketingové standardy vyvinuté franchisorem, které často představují tzv. podnikatelský formát. Jedná se o poskytnutí práva užívat obchodní známku a znalosti vlastněné konkrétní korporací pro své vlastní podnikání. Můžeme tedy říci, že se jedná o vztah mezi vlastníkem značky a jejím uživatelem. [12]

Tento způsob obchodní činnosti je používán v různých odvětvích průmyslu a obchodu. Franchisingový způsob podnikání dnes používají:

- maloobchodní prodejny,
- čerpací stanice,
- pojišťovny,
- autoškoly,
- poštovní doručovací služby,
- reklamní agentury atd. [6, 10]

Franchising se velmi výrazně prosazuje také v pohostinství, kde jej využívá řada světově známých firem jako např. McDonald's, Kentucky Fried Chicken (KFC), Coca-Cola apod. Mezi známé české značky patří například síť provozoven Dobrá čajovna. Tento systém používají i hotely, motely a všechny typy restaurací. Franchising totiž umožňuje podnikání v daném oboru bez počátečních znalostí, bez dlouhého získávání zkušeností a praxe, snižuje riziko. Dovoluje používat držitelovo jméno, jeho ochranné známky, provozní systém a postupy, chráněné receptury a strategii marketingu. [19]

Získání franchisingové smlouvy představuje faktický vstup do smlouvy o partnerství. Úspěch franchisingové provozní jednotky závisí na zkušenostech a schopnostech obou stran. Franchisor (poskytovatel licence) poskytuje výrobky nebo služby, stanovený podnikatelský formát, výcviky, rady týkající se managementu, užití reklamy, firemní značku a svoji dobrou pověst. Franchisant (uživatel licence) zase přispívá nepřetržitou iniciativou

a znalostí místního trhu, stejně jako investováním svých vlastních peněžních prostředků do franchisy. [10]

4.1 Formy a typy franchisingu

V odborné literatuře rozlišujeme dvě základní formy franchisingu:

➤ **FRANCHISING VÝROBKOVĚ ODBYTOVÝ (PRODUCT DISTRIBUTION FRANCHISING)**

Tato forma franchisingu klade důraz na podstoupení práva k odbytu určitého zboží. Franchisanti souhlasí, že budou prodávat nejnovější produkty pod výrobní značkou dodavatele, nebo pod jeho ochrannou obchodní značkou v rámci omezené distribuční sítě.

➤ **PODNIKATELSKÝ FRANCHISING (BUSINESS FORMAT FRANCHISING)**

Klade důraz na větší propojenost mezi franchisorem a franchisantem. Franchisanti mají zajištěnou pomoc v celém komplexu aktivit spojených s podnikáním, a to před samotným zahájením podnikání, tak i v průběhu podnikatelské činnosti.

Franchising lze třídit podle několika hledisek. Nejznámější je třídění podle předmětu činnosti na:

➤ **VÝROBKOVÝ FRANCHISING**

Výrobní franchising se týká činnosti, jejímž předmětem je výroba určitého produktu podle předem stanoveného výrobního programu. Franchisor poskytuje franchisantovi návod výrobního postupu, případně další potřebnou dokumentaci či pokyny.

➤ **ODBYTOVÝ FRANCHISING**

Odbytový franchising je spojen s distribucí produktů. Při distribuci výrobku směrem od výrobce ke spotřebiteli lze volit různé distribuční kanály např. mezi výrobcem a spotřebitelem je přímé spojení bez použití dalších mezičlánků nebo mezi výrobcem a spotřebitelem vstupují další mezičlánky, jako jsou např. zprostředkovatelé nebo prostředníci (velkoobchodníci a maloobchodníci). [11]

➤ **FRANCHISING SLUŽEB**

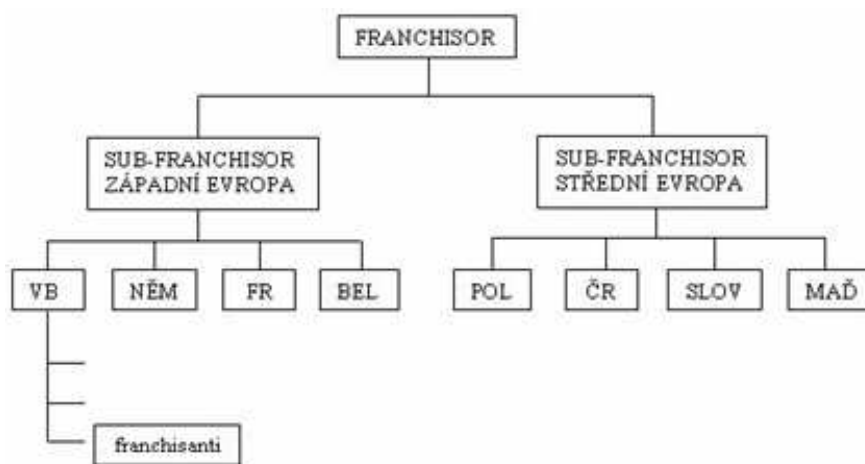
Franchising služeb zahrnuje činnosti, kdy provozovatel služeb poskytuje licence osobám k tomu, aby šířili určité druhy předem dohodnutých služeb pod zavedenou obchodní značkou, nebo také know-how určitému okruhu klientů.

➤ **MINIFRANCHISING**

Minifranchising je používán v případě, kdy je franchisingová licence zaměřena na prodej exkluzivního zboží. Franchisor na základě smlouvy poskytuje výhradní právo prodeje exkluzivního zboží na vymezeném teritoriu, speciální sortiment, vstupní kapitálový vklad, dodržování stanovených cen, ale také exkluzivní prodejní vybavení.

➤ **MASTER FRANCHISING**

Master franchising můžeme přirovnat ke strukturovanému systému, který je tvořen podsystémy a ty lze dále členit. Franchisor poskytuje franchisantovi možnost vytvoření subfranchisingu, čímž se z původního franchisanta stává další, i když poněkud ve svých právech omezený franchisor (sub-franchisor), v přesně určené oblasti. Služby, které poskytuje sub-franchisor, by měly být v zásadě shodné se službami poskytovatele franchisy, což znamená, že by měly obsáhnout celý soubor služeb poskytovatele franchisy. [11]



Obr. 5. Master franchising [6]

➤ **PIGGYBACK FRANCHISING**

Takto označujeme spojení obchodů, které jsou v jednom franchisingovém řetězci a prodávají své výrobky obchodům z druhého franchisingového řetězce.

➤ **BRANCHISING**

Trend převádět existující firemní jednotky na nezávislé franchisanty se nazývá branchising. Pro společnosti je branchising příležitostí pro zvýšení kapitálu a pro zlepšení výkonu svých řetězců tím, že je předají nezávislým podnikatelům, kteří mají zájem na úspěchu. [11]

4.2 Franchisingová síť

Zakladatelem franchisingové sítě je franchisor, který spolu s franchisanty tvoří franchisingovou síť. Jeho snahou je zajistit kontinuitu sítě a její budoucnost. K tomu, aby franchisingová síť získala v očích zákazníka jednotnou identitu a pověst, vytváří franchisor společný firemní štít, společnou image, jednotný interiér a základní zařízení, používá jednotné realizační metody a přistupuje ke koordinaci nabídky produktů.

Franchisingová síť je organizovaná jako systém. V rámci tohoto systému musí každý franchisant respektovat franchisingový vztah, který je smluvně stanoven, dále nezpronevěřit se pověsti franchisingové sítě a tím i ostatních článků franchisingového řetězce a především nezklamat a nezradit důvěru zákazníků.

Franchisingová síť má svůj pevný systém, který se skládá z jednotlivých podsystémů, jež jsou vzájemně propojeny tak, aby došlo k dosažení předem stanoveného cíle. Cíle franchisingové sítě můžeme rozdělit na hlavní a vedlejší. Tyto cíle musí být konkretizovány podle obsahu, rozměru a času. Franchisingová síť má stanoveny cíle ve vztahu k:

- trhu (konkurence, kvalita, orientace na zákazníka),
- podnikání (hospodárnost, jistota, flexibilita),
- pracovníkům (zaměstnanost, odměňování, podnikové klima),
- veřejnosti (posílení důvěry a sympatií). [23]

4.3 Franchisingová smlouva

Vymezení vztahu mezi franchisorem a franchisantem udává franchisingová smlouva. Tato smlouva je platná po vymezenou dobu, která se nejčastěji pohybuje v rozmezí 3 až 20 let a může být prodloužena. V některých oblastech podnikání se uzavírají krátkodobé smlouvy.

Podnět na uzavření franchisingové smlouvy vychází od franchisora. Smlouva má obvykle písemnou formu, protože je z právního hlediska pro firmy výhodnější. Existují ale i firmy, které smlouvu zásadně neuzavírají písemně.

Každá franchisingová smlouva má specifickou formu a je zaměřena na firemní cíle a zvolený způsob podnikání. Obvykle obsahuje popis celé transakce probíhající mezi franchisorem a franchisantem. Smlouva musí být sestavena tak, aby byla v souladu s národními

právními předpisy a společenskými zvyklostmi. Každá franchisingová smlouva musí z právního hlediska správně řešit veškerá majetková práva franchisora, uvádět podrobnosti o provozu a řídicí mechanismy, ale také zajistit franchisantovi zabezpečení podnikání a možnost vytvářet a prodávat aktiva.

Ve franchisingové smlouvě se nejčastěji uvádí charakteristika hospodářské činnosti, určení a popis vlastnických zájmů franchisora, vymezení práv a povinností franchisanta, výhradní zastoupení, používání ochranné známky, stanovení výše poplatků, rozsah poskytovaných služeb, průběžná spolupráce, podmínky ukončení a obnovení smlouvy, prodej podniku, úmrtí franchisanta, arbitráž. [9]

4.4 Výhody a nevýhody franchisingu

Franchising jako forma obchodní spolupráce mezi samostatnými podnikateli představuje pro smluvní strany řadu výhod a nevýhod. Každá strana se snaží minimalizovat nevýhody a maximalizovat výhody. V tomto úsilí by však strany neměly opomíjet jejich společné cíle, mezi které patří zejména:

- výhodnější pozice na trhu,
- nižší náklady,
- reálnější finanční hospodaření,
- promyšlenější organizace řízení. [11]

4.4.1 Výhody franchisingu

Franchising poskytuje výhody dodavatelům, franchisorům, franchisantům i zákazníkům.

4.4.1.1 Výhody pro franchisora

- Vytvoření vlastní struktury široké odbytové sítě a její další zhušťování.
- Rozšíření přímého podílu na trhu.
- Získání příjmů pro vývoj know-how a jednotlivých prvků franchisingu.
- Výhodnější financování, snížení nákladů na otvírání nových podniků.
- Kvalitnější řízení kontrola prodeje výrobků nebo poskytování služeb.

- Jednotná prezentace a propagace navenek, růst značky a posílení image.
- Kvalitnější personální obsazení jednotlivých podniků (jednotek).

4.4.1.2 Výhody pro franchisanta

- Může vlastnit a provozovat podnik s relativně malým počátečním kapitálem.
- Získává marketingovou koncepci, která je předem vyzkoušená a také osvědčená.
- Získává základní podnikatelské zkušenosti a pomoc při řízení.
- Franchisor školí bezplatně i personál a pomáhá při cenové regulaci.
- Jsou mu poskytnuty finanční rady a odborná asistence.
- Získává výhradní práva na prodej v určité geografické oblasti.

4.4.2 Nevýhody franchisingu

Franchisingový systém přináší také své nevýhody. Každý, kdo vstupuje do tohoto systému, musí být připraven přijmout určité kompromisy.

4.4.2.1 Nevýhody pro franchisora

- Vyšší náklady spojené s prováděním kontroly nad dodržováním norem a provozu.
- Franchisant, který nedodržuje požadovaný standard, může ohrozit celý systém.
- Franchisor si může vychovat svého budoucího konkurenta.
- Neustálý „boj“ proti tlakům franchisanta.

4.4.2.2 Nevýhody pro franchisanta

- Omezení nákupu určitého zboží, popřípadě jsou určeni konkrétní dodavatelé.
- Kontrola vlastní činnosti franchisorem a omezená podnikatelská samostatnost.
- Některé poplatky jsou příliš vysoké.
- Pojišťovací smlouvy jsou vyhotovovány podle požadavku franchisora. [6]

5 SHRNU TÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ

V teoretické části mé diplomové práce byly shromážděny teoretické poznatky z oblasti managementu v podnikání, strategického managementu a také strategie na podnikové úrovni organizace. V závěru teoretické části byly věnovány podrobnější informace franchisingu.

V úvodu teoretické části bylo popsáno podnikání v současné tržní ekonomice a jeho prvky v managementu podnikání. Tato část byla dále zaměřena na podnikání malých a začínajících podniků, tzn. charakteristika malých a středních podniků, jejich vznik a konkurenční strategie v začátku podnikání. Důležitou kapitolu tvoří organizace v podniku, která se zabývá organizací podniku jako celku, odpovědností ve firmě a organizační strukturou.

Další kapitola byla věnována strategickému managementu, kde byly nejprve uvedeny obecné informace a následně popsáno strategické řízení a jeho etapy.

Na tuto kapitolu navazovala oblast strategie na podnikové úrovni, kde byly rozebrány nejčastější možnosti dnešního rozvoje a růstu firem na základě kooperací, propojování či odkoupením podniku.

Závěrečná část teoretické části mé diplomové práce byla zaměřena na podrobnější informace týkající se franchisingu, protože se jedná o nejčastější formu kooperace menších firem v dnešní době, kterou je možné využít pro zvýšení konkurenceschopnosti na trhu, jež je dosažena vzájemnou spoluprací podniků v tuzemsku i v zahraničí. Byly zde popsány jednotlivé druhy franchisingu, vysvětleny pojmy franchisingová síť a franchisingová smlouva. V úplném závěru jsou vystiženy výhody a nevýhody franchisingu jak z pohledu franchisora, tak i franchisanta.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 MATERIÁL A METODIKA

Cílem mé diplomové práce je vytvoření projektu strategie rozvoje restaurace pro zdravou výživu. Samotnému projektu předchází analytická část, která se skládá z následujících dílčích částí:

- **Stanovení hypotéz pro restauraci Prašád.**
- **Provedení SWOT analýzy restaurace Prašád.**
- **Provedení kvalitativního výzkumu formou individuálních hloubkových interview.**

Individuální hloubkové interview byla provedena s majitelem restaurace Prašád – panem Ing. Michalem Nahálkou a také se zaměstnanci restaurace. Cílem interview bylo získat informace o současném stavu restaurace, ale také názory a postoje jednotlivých pracovníků na možný rozvoj restaurace.

- **Provedení analýzy současného stavu restaurace s ohledem na potenciální rozvoj.**

Analýza současného stavu restaurace je zaměřena na 3 funkční oblasti, a to na analýzu zákazníků, konkurence a vnitřních procesů.

- **Provedení kvantitativního marketingového výzkumu formou dotazníkového šetření.**

Celkový vzorek respondentů byl 158 lidí, kteří odpovídali na dotazník týkající se všeobecných informací o vegetariánství a zdravé výživě. Část dotazníků byla získána formou osobního dotazování, dále rozesláním dotazníku na e-mailové adresy, ale také umístěním dotazníku na internetových stránkách www.vyplnto.cz.

Dotazník obsahoval 16 otázek, které byly uzavřené. Z celkového počtu otázek bylo 5 otázek identifikačních, zbylé byly zaměřeny na vegetariánství, biopotraviny a zdravou výživu. U každé otázky měli respondenti zvolit pouze 1 možnou odpověď. Jednotlivé otázky byly poté vyhodnoceny procentuálním poměrem a znázorněny vhodným typem grafu.

- **Zpracování projektu strategie rozvoje restaurace pro zdravou výživu.**

Na základě provedených analýz je v projektové části mé diplomové práce vytvořen projekt strategie rozvoje restaurace pro zdravou výživu, který byl podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

7 CHARAKTERISTIKA FIRMY PRAŠÁD

7.1 Představení společnosti

Prašád – restaurace pro zdraví je mladou firmou působící na území Zlína. Byla založena jejím majitelem, Ing. Michalem Nahálkou, na přelomu let 2007/2008 a slavnostní otevření proběhlo 18. 2. 2008. Sídlo restaurace se nachází v centru města ve 23. budově bývalého areálu Svit. Důvodem pro její vznik bylo především to, že na území Zlína a jeho blízkého okolí neexistovala žádná restaurace, která by se takovým způsobem zaměřovala pouze na vegetariánské pokrmy a zdravé stravování. Na trhu bylo tedy objeveno místo (tržní výklenek), které nebylo doposud pokryto a vznikla zde možnost využít bezkonkurenčního prostředí se zajímavým nápadem. Ke vzniku restaurace dopomohla i samotná inspirace a přesvědčení majitele ve vegetariánství.

V dnešní době existuje celá řada protichůdných výživových směrů, proto nebylo jednoduché pro restauraci Prašád vybrat ten, který by splňoval požadavky na dosažení stanovených cílů a zároveň uspokojil většinu zákazníků. Nakonec firma zvolila výživový směr vegetariánství, přesněji lakto-vegetariánství. Pro volbu tohoto typu se rozhodla z důvodů zdravotních, etických a ekologických. [22]

Společnost se tedy specializuje na přípravu vegetariánské stravy, jejímž hlavním cílem je příprava pokrmů a nápojů vynikající chuti s pozitivním vlivem na zdraví ve všech možných aspektech. Restaurace nabízí hotové jídla, čerstvé saláty, domácí moučníky a fair-trade produkty. V samotné restauraci panuje velmi příjemná a pohodová atmosféra, kde si člověk může odpočinout, načerpat novou energii a do jisté míry uvolnit stres. Zdravý životní styl se v dnešní době stává nejen módou, ale také nutností a předpokladem pro spokojený život. Vegetariánská restaurace Prašád se tak svými aktivitami chce do určité míry podílet na tomto celosvětovém trendu zdravé výživy a zároveň přispět k rozvoji a zlepšení stravovacích návyků dnešní doby.

Za provoz restaurace je zodpovědný majitel firmy, který ji také sám řídí. V současné době je v restauraci Prašád zaměstnáno 8 pracovníků a její organizační struktura je velmi jednoduchá. Jedná se o tyto pracovní pozice:

- asistentka majitele (administrativní práce, účetnictví),
- 3 kuchařky,

- pokladní,
- pomocná síla do kuchyně (umývání nádobí apod.)
- uklízečka,
- řidič na rozvoz pokrmů.

7.2 Produkty restaurace

Restaurace Prašád se zaměřuje na přípravu vegetariánských pokrmů, tudíž v jídelníčku zákazníci nenaleznou maso, ryby ani vejčíka. Jídlo je připravováno výhradně z čerstvých surovin v závislosti na ročním období. Základ všech pokrmů tvoří především zelenina, dále pak luštěniny, obiloviny a těstoviny. Při přípravě jídel se firma snaží co nejvíce vyhýbat polotovarům. Výjimku ale tvoří náhražky masa jako jsou např. robi, seitan, tofu či vegetariánské párky. Podle možností restaurace zařazuje do svého jídelníčku i bio potraviny. Každý den se snaží nabídnout některé pokrmy bez mléka a jídla neobsahující lepek. Koření, které restaurace používá, neobsahuje glutamát sodný.

Vedle vlastností surovin jsou stejně tak důležité i postupy, jakými jsou potraviny zpracovávány. Teplá jídla se připravují zejména vařením a dušením v páře, neboť tento postup uchovává v potravinách co nejvíce živin a minerálů. Svou roli hrají i jemné energie, které ovlivňuje atmosféra v kuchyni a vztahy mezi zaměstnanci.

I přes velmi pečlivé plánování a organizování práce podle aktuálních požadavků zákazníků zůstávají restauraci zbytky jídla. Tyto pokrmy se buď vyhazují, nebo jsou příležitostně dávány organizaci Food not bombs, která je rozdává bezdomovcům. [22]

7.3 Ostatní nabízené služby

Firma kromě své hlavní aktivity, kterou je bezesporu příprava vegetariánského menu, nabízí svým zákazníkům i další služby spojené s provozováním restaurace. Pro pohodlí a především pro maximální spokojenost svých zákazníků poskytuje např.:

- rozvoz jídel a cateringové služby,
- koncerty,
- možnost konání soukromých nebo firemních oslav a večírků,

- přednášky na dané téma a projekce,
- rauty apod. [22]

Pro své věrné zákazníky má firma zavedený tzv. bonusový systém, kdy se při každém nákupu načítají věrnostní body, které potom zákazník může využít formou slevy na vybraný pokrm. Pro studenty bylo nedávno zavedeno tzv. studentské menu v době od 13 hodin. Všichni studenti SŠ a VŠ (držitelé ISIC karet a jiných studentských průkazů) si mohou v této době objednat cenově zvýhodněné menu, které spočívá v tom, že si naloží velký talíř jídla dle vlastního výběru a k tomu dostanou ještě zákusek.

Prostory restaurace nabízejí místo až pro 50 hostů, v letních měsících je možné tuto kapacitu ještě rozšířit o 16 míst na zahrádce před restaurací. V prostorách restaurace mají zákazníci možnost bezplatného připojení k bezdrátové síti Wi-Fi. Pro zákazníky jsou neustále v provozu internetové stránky, kde si mohou najít veškeré důležité informace týkající se např. otevírací doby, aktuálního menu, chystaných akcí, novinek, kontaktů atd. Restaurace vychází vstříc i svým postiženým spoluobčanům, pro které je vybudován v zázemí provozny bezbariérový přístup a také sociální zařízení.

7.4 Stanovení hypotéz

V mé diplomové práci bylo stanoveno **5 hypotéz**. Hypotéza č. 1 bude vycházet z analytické části, a to především ze SWOT analýzy, analýzy konkurence, ale také z kvalitativního výzkumu, který bude proveden formou individuálních hloubkových interview s majitelem restaurace a jejími zaměstnanci. Hypotézy č. 2 – 5 budou v souladu s cílem kvantitativního marketingového výzkumu, který se uskuteční formou dotazníkového šetření, jehož výsledky tyto stanovené hypotézy buď potvrdí nebo vyvrátí.

Na základě zjištěných skutečností v analytické části mé diplomové práce bude vytvořen projekt strategie rozvoje restaurace pro zdravou výživu.

Hypotéza č. 1: Restaurace Prašád by měla rozšířit své podnikatelské aktivity.

Hypotéza č. 2: Lidé si často spojují vegetariánství s konzumací biopotravin.

Hypotéza č. 3: Vegetariánství se stává trendem dnešní doby.

Hypotéza č. 4: Lidé se dnes snaží stravovat zdravěji než dříve.

Hypotéza č. 5: Existuje zájem lidí o vegetariánskou restauraci.

8 SWOT ANALÝZA RESTAURACE PRAŠÁD

Tato část diplomové práce se zabývá SWOT analýzou, která spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu firmy (vnitřní prostředí) a současné situace okolí firmy (vnější prostředí). Ve vnitřním prostředí hledá a klasifikuje silné a slabé stránky. Ve vnějším prostředí hledá a klasifikuje příležitosti a hrozby pro firmu. V rámci SWOT analýzy je vhodné nalézt vzájemné působení mezi silnými a slabými stránkami, příležitostmi a hrozbami. Výsledky, které jsou zjištěny SWOT analýzou, mohou být použity pro zdokonalení firemní strategie a rozvoj firmy. [14]

8.1.1 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřním prostředím firmy se rozumí ty oblasti, které je schopna firma sama ovlivnit. Účelem je především vyzdvihnout ty, které mají pro firmu strategický význam. Naopak, tam kde firma najde svá slabá místa, musí zapracovat buď na odstranění takových chyb nebo se je snažit napravit. U vnitřního prostředí firmy se tedy zkoumají silné a slabé stránky. Pro analýzu vnitřního prostředí restaurace Prašád byly zvoleny tyto funkční oblasti, na které byla analýza zaměřena: *marketing a služby, lidské zdroje, finanční zdroje, organizace řízení, výroba a technologie.*

Tab. 1. Marketing a služby

Silné stránky	Slabé stránky
M₁ Umístění restaurace (centrum města)	m₁ Omezená provozní doba restaurace
M₂ Kvalita nabízených produktů	m₂ Úzký sortiment doplňkových výrobků
M₃ Nabídka speciálního vegetariánského menu	m₃ Orientace pouze na vegetariánskou a zdravou výživu
M₄ Široká nabídka služeb	m₄ Nízká propagace firmy
M₅ Orientace na zákazníka a jeho požadavky	m₅ Neznámé jméno firmy na trhu
M₆ Dostupnost prostřednictvím MHD	m₆ Samoobslužná restaurace
M₇ Přehledné internetové stránky	m₇ Parkovací místa u restaurace
M₈ Bezbariérový přístup do restaurace	m₈ Působnost pouze v rámci 1 města

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 2. Lidské zdroje

Silné stránky	Slabé stránky
L ₁ Kvalifikovaný personál	I ₁ Obtížná zastupitelnost funkcí
L ₂ Zkušenosti s přípravou vegetariánských pokrmů	

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 3. Finanční zdroje

Silné stránky	Slabé stránky
F ₁ Jasná cenová politika	f ₁ Špatný přístup k úvěrům (malá firma)
F ₂ Využití programů na podporu podnikání	
F ₃ Dostatečná rezerva vlastního kapitálu	

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4. Organizace a řízení

Silné stránky	Slabé stránky
O ₁ Vlastnická struktura – 1 vlastník (snadnější rozhodovací proces)	o ₁ Chybí osoba provozního v restauraci
O ₂ Okamžitá reakce na poruchy nebo mimořádné události	o ₂ Jednoduchá organizační struktura – pouze 1 vlastník (mohou vznikat chyby v rozhodování)
O ₃ Komunikace mezi zaměstnanci	o ₃ Stabilita procesů
O ₄ Výborné pracovní podmínky	

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 5. Výroba a technologie

Silné stránky	Slabé stránky
V ₁ Know-how (příprava pokrmů podle speciálních receptur)	v ₁ Chybí kvalitní odšťavňovač na zeleninu a ovoce
V ₂ Speciální technologické vybavení kuchyně	
V ₃ Plnění standardů HACCP	

Zdroj: vlastní zpracování

8.1.2 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí představuje síly nebo instituce, které působí na restauraci z vnějšku a samotná firma je může jen těžko ovlivnit. Tyto vlivy mohou potencionálně působit i na výkonnost restaurace. Vnější prostředí firmy zkoumá příležitosti a hrozby. Příležitostmi se rozumí významné vnější situace, které mají nebo mohou mít pozitivní vliv na současný nebo budoucí provoz restaurace. Firmy hodnotí příležitosti podle jejich přitažlivosti a pravděpodobnosti úspěchu. Hrozby naopak představují možné negativní dopady vnějšího prostředí na provoz restaurace. Firmy se zabývají hrozbami z hlediska jejich závažnosti a možností výskytu. [14]

V následujících tabulkách se hodnotí vnější prostředí restaurace Prašád, a to z pohledu *socio-kulturního, ekonomického, mezinárodního, finančního, politicko-právního prostředí, technologického a ekologického*.

Tab. 6. *Socio-kulturní, ekonomické a mezinárodní prostředí*

Příležitosti	Hrozby
S ₁ Rostoucí počet zákazníků	s ₁ Vstup konkurence na trh se zdravou výživou
S ₂ Zvyšující se trend zdravé výživy	s ₂ Lobbing za masové výrobky
S ₃ Expanze na nové trhy	s ₃ Stagnace ekonomického růstu
S ₄ Nízká konkurence na území Zlínského kraje	s ₄ Zhoršení ekonomické situace – ekonomická krize
S ₅ Větší propagace vegetariánství a zdravé výživy	s ₅ Negativní přístup zaměstnanců (prozrazení receptur, rozkrádání zboží)
S ₆ Rostoucí nároky na zdravé a klidné stravování	s ₆ Odchod kvalifikované pracovní síly
S ₇ Vzdělávání a zvyšování profesionality personálu v oblasti vegetariánství	s ₇ Negativní zprávy o vegetariánství šířené v médiích
S ₈ Rekonstrukce a modernizace průmyslového areálu Svit	s ₈ Nezájem zákazníků o tento druh stravování
S ₉ Rostoucí životní úroveň obyvatelstva	

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 7. Finanční prostředí

Příležitosti	Hrozby
F ₁ Čerpání dotací z EU	f ₁ Zdražení surovin pro přípravu pokrmů
F ₂ Snížení DPH	f ₂ Růst ceny pracovní síly
F ₃ Sjednocení sazby DPH	f ₃ Možnost zvyšování daňového zatížení

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 8. Politicko-právní prostředí

Příležitosti	Hrozby
P ₁ Vybudování franchisingového systému	p ₁ Zpřísnění hygienických předpisů v potravinářství
	p ₂ Byrokratické překážky pro rozvoj podnikání

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 9. Technologické a ekologické prostředí

Příležitosti	Hrozby
T ₁ Vývoj nových technologií a zařízení na výrobu zdravé výživy	t ₁ Zvyšování požadavků na ochranu životního prostředí
T ₂ Nové receptury v oblasti vegetariánství	

Zdroj: vlastní zpracování

8.1.3 Vyhodnocení SWOT analýzy restaurace Prašád

V následující kapitole bude provedeno vyhodnocení SWOT analýzy restaurace Prašád. Prostřednictvím matice výkonnosti a důležitosti vyhodnotím silné a slabé stránky, a to podle jejich důležitosti a výkonnosti. Dále, za pomoci matice příležitostí a hrozeb vyhodnotím jednotlivé příležitosti restaurace podle jejich přitažlivosti a pravděpodobnosti vzniku a hrozby podle jejich závažnosti a pravděpodobnosti výskytu.

Matice výkonnosti a důležitosti

Jednotlivé silné a slabé stránky jsou rozděleny do matice výkonnosti a důležitosti. U silných stránek se hodnotí důležitost, a to z pohledu do jaké míry jsou pro restauraci Prašád významné. Pokud je zde důležitost vysoká, firma by se měla snažit tyto silné stránky za

každou cenu udržovat, protože pro její provoz mají významnou roli. Naopak, u silných stránek, které nejsou pro firmu tak důležité, musí vedení restaurace zvážit, zda nejsou na tyto silné stránky vynakládány např. zbytečné výdaje (náklady), které by mohla firma investovat do jiných a pro ni efektivnějších aktivit. U slabých stránek se zaměřujeme i na to, zda jsou pro firmu důležité či nikoliv. Restaurace se musí soustředit především na ty slabé stránky, které jsou pro ni určitým způsobem významné a mohly by se z nich v budoucnu stát silné stránky, které budou mít pozitivní vliv na její fungování. [14]

MATICE		VÝKONNOST	
		Nízká	Vysoká
DŮLEŽITOST	Vysoká	m ₁ , m ₂ , m ₄ , m ₅ , m ₇ , m ₈ , o ₁ , o ₃	M ₁ , M ₂ , M ₃ , M ₄ , M ₅ , M ₇ , L ₁ , F ₁ , F ₃ , O ₂ , O ₃ , O ₄ , V ₁ , V ₂ , V ₃
	Nízká	m ₃ , m ₆ , o ₂ , v ₁	M ₆ , M ₈ , L ₂ , F ₂ , O ₁

Obr. 6. Matice výkonnosti a důležitosti [vlastní zpracování]

Matice příležitostí a hrozeb

Matice příležitostí a hrozeb rozlišuje příležitosti, které jsou pro restauraci Prašád významné a mohou jí přinést zásadní výhody vůči konkurenci. Na druhou stranu má firma možnost posoudit hrozby, které by jí mohly výrazně uškodit a které by měly zásadní vliv na její fungování. Každá příležitost se zaznamenává do matice příležitostí a poté je hodnocena na základě její přitažlivosti a pravděpodobnosti vzniku. Hrozby se zaznamenávají do matice hrozeb a každá hrozba se hodnotí podle její závažnosti a pravděpodobnosti výskytu. [14]

MATICE PŘÍLEŽITOSTÍ		PRAVDĚPODOBNOST VZNIKU	
		Nízká	Vysoká
PŘÍTAŽLIVOST	Vysoká	S ₄ , S ₅ , F ₁ , F ₂ , F ₃	S ₁ , S ₂ , S ₃ , S ₆ , S ₈ , S ₉ , P ₁ , T ₂
	Nízká	S ₇	T ₁

Obr. 7. Matice příležitostí [vlastní zpracování]

MATICE HROZEB		PRAVDĚPODOBNOST VÝSKYTU	
		Nízká	Vysoká
ZÁVAŽNOST	Vysoká	S ₁ , S ₅ , S ₆ , S ₇	S ₃ , S ₄ , S ₈ , f ₃ ,
	Nízká	S ₂ , p ₂ ,	f ₁ , f ₂ , p ₁ , t ₁

Obr. 8. Matice hrozeb [vlastní zpracování]

8.1.3.1 Závěry z matice výkonnosti a důležitosti, příležitostí a hrozeb

Z matice výkonnosti a důležitosti (Obr. 6) je zřejmé, že restaurace Prašád má hodně silných stránek, které jsou pro fungování restaurace velmi důležité a firma by se je měla snažit co nejlépe využívat, ale především si je co nejdéle udržet. Mezi tyto silné stránky v oblasti marketingu a služeb patří zejména umístění restaurace, které je ve 23. budově průmyslového areálu Svit, kde se nachází mnoho malých i velkých firem, spoustu obchodů, prodejen a v současné době také sídlo Zlínského kraje. Místo je snadno dostupné z nedalekého centra a v blízkosti svitovského areálu je umístěna zastávka MHD. Velmi silnou stránkou restaurace je kvalita nabízených produktů. Firma se zaměřuje na zdravou a vegetariánskou výživu, proto i pokrmy musí odpovídat této strategii. Suroviny používané na přípravu pokrmů jsou vždy čerstvé a kvalitní. Významný důraz je kladen především na samotnou přípravu jídel, kdy jsou využívány šetrné metody tak, aby v pokrmech bylo uchováno co nejvíce živin a minerálů. Nabídka speciálního vegetariánského menu je každý den obměňována a zákazníci mají vždy na výběr z různých druhů jídel. Pro restauraci je důležité, aby její zákazníci byli maximálně spokojeni. Z tohoto důvodu je velká pozornost zaměřena právě na přání a požadavky zákazníků. Dále firma nabízí řadu doplňkových služeb, které tvoří silnou stránku a také určitou konkurenční výhodu firmy. Kvalitně zpracované, moderní a především velmi přehledné webové stránky se do jisté míry podílejí na dobré image restaurace Prašád.

Naopak, ve funkční oblasti marketingu a služeb je velmi slabou stránkou restaurace její otevírací doba. V pracovní dny je otevřeno od půl 11 do 16 hodin a v sobotu od půl 12 do 14 hodin. Faktem sice je, že nejdůležitější dobu (přes obědy) má restaurace pokrytou. Pokud se však na tento problém podíváme z jiného úhlu pohledu, tak můžeme konstatovat, že

spousta lidí končící v práci až po 16. hodině nemá možnost restauraci vůbec navštívit. A pokud vezmeme v úvahu ještě víkend, kdy má mnoho lidí volno a čas si zajít na oběd, popřípadě i večeři, tak i v tomto ohledu je otevírací doba nevyhovující. Další problém může nastat, když zákazník přijede do restaurace autem. Před restaurací nejsou v podstatě žádná parkovací místa až na několik, které jsou ale bohužel vymezeny pro okolní firmy a jejich zaměstnance. Tuto situaci se firma snaží z části řešit tím, že zákazníkům, kteří parkují na nedalekém krytém parkovišti Zlínského kraje, nabízí jako kompenzaci 10 Kč formou slevy. Pro zákazníky to ale nemusí být vždy vhodné řešení. Restaurace působí na trhu teprve od února roku 2008, což je zatím velice krátká doba. Z tohoto důvodu můžeme konstatovat, že se jedná o slabou stránku, protože jméno firmy může být pro mnoho zákazníků doposud neznámé. I když se firma snaží své jméno více zviditelnit, její propagace je poměrně nízká.

Pro oblast lidských zdrojů je velmi silnou stránkou restaurace její kvalifikovaný personál. Pro přípravu kvalitních vegetariánských pokrmů je nesmírně důležitá jejich samotná příprava a také zkušenosti kuchařů, kterými firma disponuje. S touto výhodou úzce souvisí oblast výroby a technologie, kde je velmi silnou stránkou kvalitní a speciální technologické vybavení kuchyně, bez kterého by nebylo možné jídlo vhodně připravovat a podávat jej zákazníkům. Jednou z nejsilnějších stránek je know-how restaurace. Veškeré pokrmy jsou totiž připravovány na základě speciálních receptur a postupů, které jsou přísně tajeny a jejich prozrazení by mohlo restauraci poškodit.

Pro finanční oblast se jeví jako silná stránka jasná a předem stanovená cenová politika a také dostatečná rezerva vlastního kapitálu, která by mohla pomoci v případě mimořádných událostí. Je zde také možnost využití programů na podporu podnikání. Jako slabá stránka je zde z pozice malé firmy horší přístup k získání úvěrů.

Co se týká oblasti organizace řízení, tak do jisté míry je velkou výhodou vlastnická struktura firmy, kde vystupuje pouze 1 majitel. Při řízení restaurace nevznikají konflikty a celý rozhodovací proces je tedy snadnější. Problém by mohl nastat v tom, že někdy je zapotřebí více osob pro důležité a dlouhodobé rozhodování, čímž by mohly nastat určité chyby v zásadních rozhodnutích. Jak již bylo zmíněno výše, tak za provoz celé restaurace je zodpovědný majitel, který řídí její veškeré aktivity. Slabší stránkou restaurace je fakt, že zde chybí osoba provozního, která by převzala zodpovědnost za určité činnosti spojené s provozem restaurace místo jejího majitele. V samotné restauraci panuje pohodová atmo-

sféra, je zde klidné, příjemné prostředí a především výborné pracovní podmínky. Mezi zaměstnanci existují přátelské vztahy a perfektní komunikace, která usnadňuje plnit strategii a poslání firmy.

Při pohledu na matici příležitostí a hrozeb na obrázku (Obr. 7) a (Obr. 8) je patrné, že pro restauraci je velká příležitost v celosvětově se zvyšujícím trendu zdravé výživy. Zájem o zdravější stravování stoupá jednak díky osvětě v médiích, ale také díky tomu, že si to lidé mohou vyzkoušet. Trend zdravého stravování umožnila urychlit i životní úroveň obyvatelstva, která v poslední době roste nejen ve světě, ale také v České republice. Lidé jsou příjmově stále bohatší a začínají řešit, že už nechtějí jíst cokoli, ale chtějí si vybírat. Právě rostoucí zájem zákazníků o tento druh stravování je pro restauraci Prašád obrovskou příležitostí. I když firma působí na trhu zatím jen krátkou dobu, stačila si již nalézt dostatečný segment svých zákazníků, který se neustále rozšiřuje. Z tohoto důvodu se pro restauraci jeví jako zajímavá příležitost s vysokou pravděpodobností vzniku expanze na nové trhy, která by zajistila nejen zvýšení tržního podílu, ale i lepší pověst a známější jméno na trhu. Pro restauraci je také příznivé, že ve Zlíně a jeho blízkém okolí nemá přímou konkurenci. I přes velké množství restaurací se firma Prašád jako jediná zaměřuje na velmi úzký tržní segment, který nebyl před jejím vznikem na území Zlínského kraje pokryt. Jedná se o provozování restaurace se zdravou výživou zaměřenou na vegetariánství, která se snaží zákazníkovi nabídnout nejen kvalitně připravené pokrmy, ale také příjemné prostředí s pohodovou atmosférou. Některé restaurace se sice snaží nabídnout i zdravé pokrmy, ale tyto podniky vážně neohrožují restauraci a nejsou jejími přímými konkurenty.

Z oblasti finančního prostředí považují za příležitost, i když s nízkou pravděpodobností vzniku, čerpání dotací z EU, sjednocení či snížení sazby DPH. Problémy, tedy určité hrozby, by mohly pro restauraci představovat např. zdražování surovin pro přípravu pokrmů nebo rostoucí cena pracovní síly. V budoucnu je zde také možnost zvyšování daňového zatížení, které by pro firmu nebylo zcela jistě příjemné.

V oblasti politicko-právní se mi jeví možnost vybudování franchisingového systému jako velká příležitost pro budoucí úspěch a rozvoj restaurace. Firma již získala určité zkušenosti s provozováním restaurace ve velmi specializovaném tržním segmentu a její dosavadní úspěch by mohla tímto způsobem dále rozšířit.

Stále nové technologie přinášejí spoustu možností, které by bylo možné uplatnit především ve výrobě. Vhodnou příležitostí pro restauraci je vývoj nových technologií a zařízení, které by přinesly nové možnosti ve výrobě a přípravě zdravé výživy. V této souvislosti se nabízejí i nové receptury v oblasti vegetariánství a z toho plynoucí lepší nabídka pro zákazníky.

Poměrně závažnou a pravděpodobnou hrozbou může být špatná ekonomická situace v důsledku celosvětové hospodářské krize a s tím související snížení počtu zákazníků, kteří navštěvují restauraci. Pro firmu by to mělo za následek snížení příjmů, popřípadě i zpomalení jejího dosavadního úspěchu.

Za hrozby s nižší pravděpodobností výskytu, které by měly na restauraci Prašád vážnější dopad, je nutné považovat vstup nové konkurence na trh se zdravou výživou a její případný úspěch v tomto segmentu. Podnikatelské aktivity by mohly do jisté míry narušit nepříznivé zprávy o vegetariánství např. v médiích. Určité problémy by mohly nastat také v případě negativního přístupu zaměstnanců ve firmě Prašád, kdyby došlo např. k odchodu kvalifikované pracovní síly, rozkrádání zboží, popřípadě vyzrazení receptur na přípravu vegetariánských pokrmů.

Naopak hrozby s vyšší pravděpodobností výskytu, ale poměrně nízkou závažností pro restauraci se jeví např. zpřísnění hygienickým předpisů v potravinářství nebo zvyšování požadavků na ochranu životního prostředí. Vzhledem k tomu, že firma již dnes dodržuje plnění standardů HACCP (systém kritických bodů), neměly by hrozby v tomto případě představovat pro restauraci výrazné nebezpečí.

9 INDIVIDUÁLNÍ HLOUBKOVÉ INTERVIEW

V mé diplomové práci byl pro sběr primárních informací použit kvalitativní a kvantitativní výzkum. Kvantitativním výzkumem se budu zabývat později, a to v kapitole 11.

Jako vhodná metoda kvalitativního výzkumu bylo zvoleno individuální hloubkové interview, protože bylo nutné zjistit názory a postoje konkrétních osob k dané a předem stanovené problematice. Individuální hloubkové interview bylo uskutečněno s majitelem restaurace Prašád a mezi jednotlivými zaměstnanci restaurace.

Cílem kvalitativního výzkumu bylo získat informace zaměřené na možnost potenciálního rozvoje restaurace Prašád, který by zajistil růst tržního podílu firmy na českém, popřípadě i slovenském trhu. Hloubkové individuální interview bylo uskutečněno ve všech případech formou nestrukturovaného a nestandardizovaného rozhovoru, které umožnilo respondentovi volně hovořit a vyjadřovat své názory a pocity k dané problematice. Hloubkové interview s majitelem restaurace probíhalo přibližně 45 minut, s jednotlivými zaměstnanci 15 – 20 minut. Pokládání otázek při rozhovoru byly jak uzavřeného, tak i otevřeného charakteru a respondent měl uvést nejen odpověď ano či ne, ale také důvod své odpovědi, co si o daném problému myslí, jaký má na danou věc názor a postoj, jestli má nějaké vlastní zkušenosti apod. Jednotlivé otázky byly dopředu připraveny a promyšleny, ale při samotném rozhovoru byly kladeny v náhodném pořadí, respondent neměl možnost vidět otázky předem a nemohl si tedy promyslet odpovědi. Velkou výhodou rozhovoru byla také možnost vidět a slyšet okamžité reakce respondentů.

9.1.1 Individuální hloubkové interview s majitelem

Interview s majitelem restaurace probíhalo v kanceláři firmy prostřednictvím neformálního rozhovoru. V úvodu byly položeny otázky týkající se vzniku restaurace, dále pak obecnější informace o restauraci, současné situaci v restauraci a poté bylo interview směřováno na možnost potenciálního rozvoje restaurace Prašád. V této části rozhovoru bylo důležité zjistit vlastní názory a postoje majitele na otázky týkající se:

- úspěšnosti a popularity restaurace v současnosti,
- rostoucího či klesajícího zájmu zákazníků o restauraci,
- možnosti rozšíření a expanze firmy na jiné trhy,

- pravděpodobnosti úspěchu případné expanze,
- rizika spojené s možnou expanzí na nové trhy,
- informovanosti zaměstnanců o případném rozvoji a rozšíření restaurace,
- konkurence na nových trzích.

Pro další analýzu a především budoucí vytvoření projektu byly tyto otázky stěžejní, ale za důležitou oblast pro případný rozvoj restaurace bylo nutné ještě zjistit vlastní názory a postoje majitele k vegetariánství, biopotravinám a současným trendech v oblasti stravování.

9.1.2 Individuální hloubkové interview se zaměstnanci

Pro sběr primárních informací byl proveden kvalitativní výzkum formou individuálního hloubkového interview také s jednotlivými zaměstnanci restaurace Prašád. Cílem bylo rovněž získat názory a postoje zaměstnanců na konkrétní otázky zaměřené na potenciální rozvoj restaurace. Některé otázky směřující na zaměstnance byly podobné jako při interview s majitelem restaurace panem Nahálkou, jiné byly zaměřeny spíše na postřehy a pocity plynoucí z pracovní náplně každého zaměstnance. Při interview se zaměstnanci jsem tedy zjišťoval, co myslí o:

- úspěšnosti a popularitě restaurace,
- expanzi restaurace na nové trhy,
- úspěšnosti možné expanze restaurace,
- zákaznících restaurace,
- vegetariánství.

Dále mě zajímalo, jestli registrují v poslední době nárůst či pokles zákazníků v restauraci, zda připravují a prodávají větší či menší množství jídel, jaké jsou reakce zákazníků, pracovní prostředí a kolektiv apod.

9.1.3 Závěry z individuálních hloubkových interview

Během rozhovorů bylo zjištěno velké množství velmi důležitých informací jak od majitele restaurace, tak i od jednotlivých zaměstnanců, které povedou k vytvoření projektu na strategii rozvoje vegetariánské restaurace Prašád.

Od majitele firmy bylo zjištěno, že již při otevření restaurace byl zaznamenán velký zájem zákazníků, kteří chtěli nabízené pokrmy vyzkoušet. Sám majitel uvedl, že byl překvapen takovým zájmem lidí o vegetariánské pokrmy, což předčilo i jeho původní očekávání.

Během působení na trhu si restaurace Prašád našla své věrné zákazníky, kteří tvoří základní a důležitou klientelu firmy. I přes ekonomickou krizi, která se začala projevovat v průběhu minulého roku, si restaurace udržela své zákazníky, kterým věnuje maximální pozornost. Podle slov majitele restaurace je Prašád v současné době populární a za jejím úspěchem stojí především neustálý a v poslední době rostoucí zájem ze strany zákazníků o netradiční nabídku jídel, které ve Zlíně a jeho blízkém okolí nemají přímou konkurenci, protože restaurace nabízející podobné menu zde neexistuje.

Firma si tak svým speciálním zaměřením na vegetariánskou a zdravou výživu udržuje určitý podíl na trhu, který by chtěla v budoucnu samozřejmě rozšířit. Majitel restaurace se nebrání rozšíření své restaurace i na jiné trhy, které nemusí být pouze v České republice, ale například i na Slovensku. Dále uvedl, že pro tak specifické zaměření, jako má restaurace Prašád, by bylo nutné přemýšlet především o větších městech podobné Zlínu, popřípadě i větších co se týká počtu obyvatel. V případě expanze restaurace na nové trhy je majitel přesvědčený v budoucí úspěch těchto restaurací, a to zejména z důvodu stále se rozšiřujícího trendu zdravého stravování a kladení větší pozornosti a nároků na zdravější životní styl dnešní populace. Za největší riziko případného neúspěchu rozvoje a rozšíření restaurace považuje konkurenci, proto by bylo nutné výběr vhodného místa důkladně zvážit a nalézt potenciální konkurenty na vybraných trzích.

Majitel restaurace je příznivcem vegetariánství, protože on sám je vegetarián. V tomto ohledu považuje vegetariánství za velkou výhodu nejen pro člověka a jeho zdraví, ale také pro lepší životní prostředí dnešního světa, které se v globálním měřítku týká všech lidí na naší Zemi. Vegetariánskou stravu považuje za zdravější než tu běžnou a také si myslí, že konzumace biopotravin do určité míry souvisí právě s vegetariánstvím. Na druhou stranu ale uvádí, že biopotraviny nemusí vždy a v každém případě znamenat to nejlepší pro zdravou přípravu pokrmů.

Zaměstnanci firmy Prašád považují restauraci v současné době za úspěšnou, a to především na základě reakcí od zákazníků a také jejich známých a přátel. Zákazníci jsou totiž spokojeni zejména s nabízenými pokrmy a možností samoobslužné restaurace, ale také s příjem-

ným prostředím, které v restauraci panuje. Podle zaměstnanců stojí za úspěchem restaurace také její samotné zaměření na vegetariánství a zdravou výživu. Jídlo podávané v restauraci není tak mastné, protože jeho příprava spočívá v používání speciálních technologií a postupů, které zanechávají v potravinách co nejvíce živin a minerálů. Jídlo je tak mnohem zdravější než klasicky připravované pokrmy.

O možnosti expanze restaurace na jiné trhy se pracovníci vyjadřovali spíše kladně, přičemž uváděli, že by se muselo jednat o větší město s větším počtem obyvatel, kde by byla možnost získat dostatečný počet zákazníků. Expanze do menšího města by tedy neměla vůbec význam z důvodu malého počtu zájemců o speciální nabídku pokrmů firmy Prašád. Zaměstnanci se shodli na tom, že pokud by bylo nalezeno vhodné místo pro rozšíření restaurace, tak by její expanze byla zcela jistě úspěšná, protože lidem dnes více záleží na svém zdraví a chtějí se také zdravěji stravovat.

Při interview se zaměstnanci pracujícími v kuchyni bylo potvrzeno, že při přípravě pokrmů zaznamenávají od počátku roku 2010 mírný nárůst porcí oproti konci minulého roku 2009. Také při interview s pracovníkem na pokladně bylo zjištěno, že zaznamenává v poslední době mírný nárůst zákazníků na pokladně a v době obědů se v restauraci tvoří fronta. V této souvislosti tedy můžeme konstatovat, že zájem o restauraci ze strany zákazníků neustále existuje a právě tento zájem je nesmírně důležitý pro případnou expanzi firmy na nové trhy.

Také při interview se zaměstnanci byly zjišťovány jejich postoje a názory na vegetariánství. Zde se jednotliví pracovníci mírně odlišovali a měli rozdílné názory na oblast vegetariánství. Souhrnně musím konstatovat, že na vegetariánství jako takové reagovali zaměstnanci spíše kladně, protože někteří z nich jsou sami vegetariáni. Názory se lišily především na otázku vegetariánství a děti, kde někteří odpovídali, že vegetariánská strava je pro děti vhodná, a to na základě vlastních zkušeností. Ostatní zaměstnanci měli opačný názor a tvrdili, že děti potřebují jíst maso a vegetariánský způsob stravování by jim mohl uškodit. Zaměstnanci se také shodli na tom, že vegetariánství a biopotraviny jsou dva segmenty, které je potřeba odlišovat a v současné době se spíše rozšiřuje trend biopotravin, i když jsou poněkud dražší než běžné potraviny. K pracovnímu kolektivu v restauraci se samotní zaměstnanci vyjádřili velmi pozitivně, což také potvrzují přátelskými vztahy na pracovišti a příjemným pracovním prostředím.

10 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU RESTAURACE PRAŠÁD

Restaurace Prašád se orientuje na vegetariánskou stravu, která zakazuje konzumaci některých živočišných produktů. Jak bylo zmíněno v kapitole 7.1, restaurace Prašád se zaměřuje na lakto-vegetariánství, což znamená, že tito lidé sice nejedí maso, ryby ani vejce, ale jedí mléčné výrobky jako je např. mléko, sýr, máslo nebo jogurt.

Analýza současného stavu v restauraci Prašád je zaměřena na *zákazníky, vnitřní procesy* a *potenciální konkurenty*.

10.1 Analýza zákazníků

Restaurace Prašád věnuje svým zákazníkům maximální pozornost. Jelikož je zaměření restaurace hodně specifické, tržní segment zákazníků je zde velmi úzký a vyhraněný. Firma tedy používá koncentrovaný marketing a snaží se specializovat na jeden či několik málo segmentů pro něž vytváří speciální marketingový mix. Tento specifický segment nejsou pouze vegetariáni, ale také lidé vyznávající zdravější stravování a zdravý životní styl, sportovci, lidé mající zdravotní problémy s konzumací určitých druhů potravin (bezlepková dieta, alergie na mléko apod.), ale mohou to být i zákazníci, kteří rádi experimentují a chtějí vyzkoušet něco nového a netradičního.

Nejvíce návštěvníků má restaurace přes týden v době obědů, a to od 11 do 13 hodin. Ke konci pracovní doby, tzn. od 15 do 16 hodin, bývá v restauraci již malý počet zákazníků. V pracovní dny tvoří převážnou část zákazníků lidé pracující v areálu bývalého Svitlu, kde firma sídlí. Nachází se zde mnoho soukromých malých i větších firem, které zaměstnávají velký počet zaměstnanců. Tito lidé nemají většinou mnoho času na oběd, a tak je pro ně velkou výhodou možnost využít samoobslužnou restauraci, kde si během chvilky sami naberou přesně to, na co mají chuť a hlavně kolik toho jsou schopni zkonsumovat. Během pracovního dne přijde do restaurace přibližně 180 – 200 hostů. Podle postřehů personálu navštěvují restauraci převážně ženy středního a mladšího věku, spíše úřednických profesí, studentky nebo ženy v domácnosti. Mužů podobného věku i profesí v poslední době lehce přibývá. Stálými hosty restaurace jsou pak rodiny s malými dětmi, a to i kvůli nekuřáckému prostředí. Převážná část návštěvníků jsou stálí zákazníci, kteří navštěvují restauraci pravidelně. Malá část zákazníků se obměňuje a podle odhadů do restaurace přichází v průměru 1 – 2 noví zákazníci za den.

Podstatnou část zákazníků představují rovněž maminky s dětmi. V restauraci se nachází dětský koutek, kde se mohou děti zabavit a maminky se tak během této doby v klidu najíst. Zatím menší skupinu zákazníků tvoří studenti. Na konci minulého roku 2009 bylo v restauraci zavedeno tzv. studentské menu. Na základě zjištěných informací navštíví restauraci v pracovní den průměrně 10 studentů, kteří využijí tuto nabídku. Studenti se ale musí prokázat platným studentským průkazem či ISIC kartou. Jelikož restaurace nabízí i rozvoz obědů pro veřejnost i firmy po Zlíně zdarma, určitou část zákazníků tvoří skupina lidí, kteří si nechávají jídlo dovézt domů či do práce. Během pracovního dne si jídlo na rozvoz objednává průměrně 15 zákazníků, což představuje 5 – 10 % tržeb za den.

Pro zjištění spokojenosti zákazníků provedla restaurace v říjnu minulého roku malý průzkum mezi jejími návštěvníky. Reakce zákazníků na restauraci jsou převážně v pozitivním slova smyslu. Lidé jsou spokojeni nejen s kvalitou nabízených pokrmů, ale také s dodatečnými službami, které firma nabízí. Lidem se líbí i prostředí samotné provozovny a atmosféra, která zde panuje. Podle zaměstnanců restaurace neskrývají někteří zákazníci nadšení a jsou také zvědaví, jakým způsobem a z čeho jsou pokrmy připravovány. Připomínky byly pouze na pár drobností a to např., že občas není v restauraci dostatek místa a hosté si nemají kam sednout nebo musí sedět u stolu s cizími lidmi, některým zákazníkům chybí nabídka alkoholických nápojů, čerstvých džusů, jiným např. pokrmy připravené podle zásad redukční diety (bez tuku, málo slané apod.).

10.2 Analýza vnitřních procesů

Restaurace Prašád má své vnitřní procesy velmi podrobně rozpracované v procesní mapě, která je přílohou P II mé diplomové práce. Ve firmě jsou popsány tyto hlavní procesy:

- systémové procesy,
- procesy top managementu,
- procesy měření, analýz a zlepšování,
- procesy managementu zdrojů,
- realizační procesy.

Do systémových procesů firmy patří řízení manuálu systému Prašád, řízení záznamů HACCP a manuál systému Prašád. Tyto procesy jsou nadřazené všem ostatním procesům ve vegetariánské restauraci Prašád.

Procesy top managementu zahrnují podnikatelskou strategii restaurace Prašád, kterou je zvýšit dostupnost nabízených služeb do velkých měst ČR a SR, dále pak plánování systému Prašád a také politika a cíle kvality.

Významné procesy jsou v oblasti měření, analýz a zlepšování, které jsou v restauraci Prašád rozděleny do podskupin, a to na procesy řízení kvality, řízení neshod, reklamace a stížnosti, spokojenost zákazníků, analýza údajů, opatření k nápravě a preventivní opatření, audity kvality a samotné řízení procesů.

Pro provoz restaurace jsou nezbytné také procesy managementu zdrojů, kam firma zařazuje výcvik svých pracovníků, design a zařízení restaurace a výrobní zařízení.

Pro každodenní chod restaurace jsou velmi důležité realizační procesy, které jsou ve firmě rovněž rozděleny do jednotlivých podskupin, a to na procesy marketingu, návrhu a vývoje, obchodní činnosti, hlavní realizační procesy, dále potom realizační proces restaurace, úklid a hygiena a poslední realizačním procesem je údržba restaurace a zařízení.

Na základě všech těchto procesů pracuje celá restaurace Prašád jako jeden ucelený systém. Co každý proces obsahuje a čím se zabývá je přesně popsáno v procesní mapě restaurace Prašád v příloze P II.

10.3 Analýza konkurence

Vegetariánských restaurací nebylo nikdy mnoho. Tato situace se ale začíná v poslední době pomalu, ale jistě měnit. Podle odhadu společnosti Data Servis, která se zabývá gastronomickým trhem, jich může být po celé ČR kolem 400, což je zhruba 1 % z celkového počtu restaurací. Investice do vegetariánské gastronomie se tedy může jevit jako poměrně dobrý podnikatelský záměr, a to díky orientaci dnešní společnosti na zdravý životní styl a také z toho důvodu, že konkurence v oboru není tak silná jako mezi běžnými restaurátory.

Oblíbenost a s tím související prosperita vegetariánských restaurací je mimo jiné způsobena i moderním životním stylem, kterým se lidé snaží udržovat v co nejlepší tělesné i duševní kondici. To znamená nejen sportovat, ale mít i dostatečný přísun zdravé stravy. Další velmi nezanedbatelné plus vegetariánských restaurací je to, že jsou nekuřácké. [20]

10.3.1 Identifikace potenciálních konkurentů ve Zlínském kraji

Na území Zlínského kraje neexistuje samostatná vegetariánská restaurace, která by byla zaměřena pouze na nabídku vegetariánských jídel v takovém rozsahu, jako se na oblast vegetariánství specializuje Prašád – restaurace pro zdraví. Do jisté míry mohou být určitou konkurencí firmy Prašád veškeré restaurace, bufety, pizzerie, rychlé občerstvení či jiné pohostinské zařízení nabízející možnost stravování. Pokud se ale zaměříme pouze na nabídku vegetariánských pokrmů, přímou konkurenci zde nenalezneme.

Informace o konkurenci byly získány jak z primárních zdrojů, tzn. osobním průzkumem restaurací ve Zlíně a jeho blízkém okolí, tak i ze zdrojů sekundárních zejména prostřednictvím časopisů, katalogů firem a internetu. Jako potenciální konkurenti ve Zlínském kraji byli vybráni restaurace HAMI ve Zlíně, dále VEGETARIÁNSKÁ JÍDELNA Lenky Konečné v Holešově a VEGETARIÁNSKÁ JÍDELNA – Pavel Holub v Kroměříži.

Tab. 10. Odhad silných a slabých stránek potenciálních konkurentů ve Zlínském kraji

FIRMA	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<i>HAMI</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ umístění restaurace ✓ pestrý sortiment vegetariánských pokrmů ✓ doplňkové služby ✓ nekuřácká restaurace ✓ otevírací doba ✓ přehledné internetové stránky 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ nerozváží jídla ✓ nemoderní interiér ✓ nabízí i masové jídla ✓ slabá propagace
<i>Lenka Konečná</i> VEGETARIÁNSKÁ JÍDELNA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ rozvoz obědů ✓ snídane ✓ prodejna se zdravou výživou 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ umístění jídelny ✓ nevyhovující internetové stránky ✓ nabízí i masové jídla
<i>Pavel Holub</i> VEGETARIÁNSKÁ JÍDELNA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ umístění jídelny ✓ pouze vegetariánské pokrmy ✓ rozvoz obědů ✓ příjemné prostředí jídelny 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ velmi jednoduché internetové stránky ✓ krátká otevírací doba ✓ součástí je prodejna s běžnými výrobky

Zdroj: [25, 26, 27]

10.3.2 Identifikace potenciálních konkurentů v České republice

V rámci České republiky je odhadováno, že zde existuje přibližně 400 restauračních zařízení, které se orientují na vegetariánství a zdravou výživu. Z tohoto počtu je asi pouhá 1/3 restaurací, které jsou čistě vegetariánské a specializují se jen na přípravu vegetariánských pokrmů. Ostatní stravovací zařízení jsou buď kombinované, tzn. že ve svém jídelníčku nabízejí jak vegetariánská jídla, tak i běžná masová jídla nebo se nejedná vyloženě o restaurační zařízení, ale jsou to např. různé jídelny, bufety, rychlá občerstvení apod.

Pro identifikaci potenciálních konkurentů v České republice byly vybrány 4 nejdůležitější města s ohledem na potenciální rozvoj vegetariánské restaurace Prašád na nové trhy. Jedná se o města: PRAHA, BRNO, OSTRAVA, OLOMOUC.

Tyto města byly vybrány na základě konzultace s majitelem restaurace Prašád, a to především z důvodu vysokého počtu obyvatel, strategické polohy nebo počtu dosavadních vegetariánských restaurací v daném místě.

➤ PRAHA

V hlavním městě České republiky se nachází v současné době přibližně 55 podniků, které se do jisté míry zaměřují na nabídku vegetariánských pokrmů nebo na zdravou výživu. Čistě vegetariánských restaurací je ale podstatně méně a jejich počet je odhadován na 18 restaurací, které se vyloženě specializují pouze na vegetariánskou stravu. Ostatní podniky nejsou typickými vegetariánskými restauracemi, protože nabízejí i jiné pokrmy, než jsou vegetariánské a jedná se např. o kavárny, čajovny, bary, občerstvení, bistra apod.

➤ BRNO

V Brně žije zřejmě nejvíce vegetariánů v České republice. Nasvědčuje tomu alespoň hustota prodejen se zdravou výživou a vegetariánských restaurací. Na počet obyvatel jich zde existuje více než je v Praze. Je to dáno především stoupající životní úrovní, ale také složením obyvatelstva v Brně, protože 1/4 obyvatel ze 400 000 lidí tvoří vysokoškoláci. V Brně je tedy největší hustota vegetariánských restaurací na čtvereční kilometr, je jich tu asi osm nebo devět. Říká se, že jedna vegetariánská restaurace se užíví ve městě nad 100 000 obyvatel, ale nemusí to být vždy pravidlem.

➤ OSTRAVA

Počet vegetariánských restaurací ve 3. největším městě České republiky – Ostravě prozatím není mnoho a právě z tohoto důvodu bylo město Ostrava vybráno jako možný trh pro potenciální rozvoj vegetariánské restaurace Prašád.

➤ OLOMOUC

Na území Olomouce je v současné době velmi málo vegetariánských restaurací nebo podobných podniků zabývajících se přípravou zdravých pokrmů. Existuje zde pouze jedna výhradně vegetariánská restaurace, která funguje na principu samoobslužné jídelny. Ostatní podniky nabízí klasická masová jídla s výběrem několika málo vegetariánských pokrmů nebo se jedná pouze o občerstvení či čajovny.

10.3.3 Identifikace potenciálních konkurentů na Slovensku

Na slovenském trhu je v současné době podstatně méně vegetariánských restaurací v přepočtu na celkový počet obyvatel oproti České republice. Oblast vegetariánské gastroonomie je na Slovensku ještě stále na nižší úrovni a také konkurenční prostředí není tak silné jako v Česku. Tato situace může být způsobena rozdílným počtem vegetariánů jak v České, tak Slovenské republice. Z celkového počtu obyvatel České republiky jsou odhadována přibližně 2 % vegetariánů, přičemž na Slovensku je to pouhé 1 %. Na slovenském trhu existují spíše prodejny se zdravou výživou nebo různé čajovny, mléčné bary apod., ale čistě vegetariánských restaurací zde nalezneme opravdu málo. Slovenský trh se tedy jeví jako velmi příznivý a vhodný pro potenciální rozvoj restaurace Prašád. Pro potenciální rozvoj byly na slovenském trhu vybrány 3 města: BRATISLAVA, KOŠICE, MARTIN.

Důvody pro zvolení těchto měst jsou stejné jako u vybraných měst v České republice. Podrobný seznam a popis všech potenciálních konkurentů na výše uvedených trzích je uveden v příloze P IV.

10.3.4 Analýza oborového okolí - Porterův model pěti konkurenčních sil

Pro analýzu oborového okolí byl zvolen Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí.

10.3.4.1 Rivalita firem působících na daném trhu

Podnikatelů provozujících např. pizzerii, fastfood, kavárnu nebo jiný druh pohostinského zařízení je skutečně přemíra. Spokojeni by s tím mohli být snad jen zákazníci, kteří mohou díky konkurenčnímu boji teoreticky očekávat v každé restauraci skvělé služby. Podnikatelé jsou z takové situace nadšeni už méně, protože jim nikdo nezaručí, že si zákazníci najdou cestu právě do jejich podniku. Proto se řada z nich začala orientovat na „menšinové“ zákazníky, například na *vegetariány*, kteří si zatím z mnoha podniků vybírat nemohou.

Konkurenční prostředí v provozování vegetariánských restaurací je v současné době mírně rozdílné na českém a slovenském trhu. V České republice je vegetariánská gastronomie na lepší kvalitativní i kvantitativní úrovni, protože čistě vegetariánských restaurací je u nás mnohem více než na Slovensku. Tento fakt může být způsoben tím, že trend zdravé výživy a zdravějšího životního stylu k nám přichází od západu a slovenský trh je v této oblasti ještě stále o něco pozadu. Dalším důvodem může být i fakt, že v České republice je přibližně o 1 % více vegetariánů než je na Slovensku. Určitá rivalita mezi firmami v tomto oboru existuje, ale zatím není tak silná, protože daný trh není ještě zcela nasycen.

10.3.4.2 Hrozba vstupu nových konkurentů

Na základě zjištěných informací a provedené analýzy konkurence lze usoudit, že vstup nových konkurentů na trh v daném oboru je vysoce pravděpodobný. Vegetariánských restaurací zatím není mnoho a některé trhy ještě nejsou zcela dobře pokryté. Noví konkurenti, kteří tedy uvažují vstoupit na daný trh, musí pečlivě zvážit a vybrat vhodné místo, protože se všeobecně říká, že pro užití jedné vegetariánské restaurace je zapotřebí město nad 100 000 obyvatel. Bariéry vstupu do daného odvětví nejsou žádným způsobem komplikované, a proto mohou noví konkurenti snadno vstoupit na trh a začít provozovat vegetariánskou restauraci. Pro začínající restaurace jsou ovšem velkou výhodou určité zkušenosti v tomto oboru, ale také vlastní přístup a postoj provozovatele k vegetariánství.

10.3.4.3 Hrozba substitutů

Je zřejmé, že nahradit vegetariánskou restauraci není zcela jednoduché. Restaurace nabízející běžná jídla nemohou být považovány za substitut, protože nenabízejí produkty podobné těm, které vyhledávají vegetariáni či lidé navštěvující vegetariánské restaurace. Za substituty můžeme do určité míry považovat veškeré prodejny specializující se na zdravou výživu

či vegetariánské potraviny. Bioprodejny lze také považovat za substitut, protože biopotraviny mohou do jisté míry s vegetariánskou stravou souviset. Substitutem vegetariánských restaurací mohou být i různá bistra nebo občerstvení s vegetariánskými pokrmy, popřípadě restaurace zahrnující do svého běžného jídelníčku pár vegetariánských pokrmů.

10.3.4.4 Vyjednávací síla zákazníků

Vyjednávací síla zákazníků je v oboru vegetariánské gastronomie poměrně vysoká, protože dnešní zákazník je mnohem citlivější na kvalitu a cenu poskytovaných služeb, než tomu bývalo ještě před pár lety. Je to dáno především změnami, které se odehrávají v podnikatelském prostředí. Jedná se zejména o to, že:

- spotřebitelé mají větší moc než kdykoliv předtím,
- spotřebitelé mají přístup k více informacím než kdykoliv předtím,
- obchodníci nabízejí více služeb a výrobků než kdykoliv předtím.

I když zákazník nemá zatím takový výběr vegetariánský restaurací jako těch běžných, stále platí stejné pravidlo, a to že mnohem jednodušší je udržet si stávajícího zákazníka než získat toho nového.

10.3.4.5 Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů není v tomto oboru obzvláště vysoká, protože na trhu neexistuje pouze 1 dominantní dodavatel, ale těchto dodavatelů surovin pro vegetariánské restaurace je na trhu spousta. V případě nespokojenosti s dodávkami či kvalitou surovin je tedy poměrně jednoduché vyhledat jiného, který zastoupí dodavatele stávajícího. Firma Prašád má v současné době jednoho dodavatele, který zajišťuje dodávky zeleniny a mouky, ale tato situace se může kdykoliv změnit a tento dodavatel může být velmi rychle nahrazen jiným dodavatelem.

Z výše uvedených skutečností byla určena váha pěti faktorů Porterova modelu na strategickou pozici restaurace Prašád:

1. Rivalita firem působících na daném trhu je **nízká**.
2. Hrozba vstupu nových konkurentů je **vysoká**.
3. Hrozba substitutů je **nízká**.

4. Vyjednávací síla zákazníků je **vysoká**.
5. Vyjednávací síla dodavatelů je **nízká**.

Na strategickou pozici firmy Prašád má významný vliv nízká rivalita konkurenčního prostředí v němž se pohybuje společně s vysokou vyjednávací silou zákazníků a hrozbou vstupu nových konkurentů. Menší vliv má na restauraci hrozba substitutů a také vyjednávací síla dodavatelů v daném oboru. Vyjednávací síla zákazníků se opírá především o jejich odbornou informovanost a citlivost na kvalitu a cenu. Do značné míry tomu přispívá i malá nasycenost trhu a zájem ze strany zákazníků.

11 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

V diplomové práci bylo pro sběr primárních informací využito také kvantitativního výzkumu, a to formou dotazníkového šetření. Tato metoda byla zvolena především proto, že získané údaje je možné dobře statisticky zpracovávat a poskytují věrný obraz o postojích respondentů.

11.1 Cíl dotazníkového šetření

Cílem dotazníkového šetření je zjistit všeobecné názory a postoje respondentů na téma vegetariánství a zdravé stravování. V dnešní době se neustále diskutuje o zdravém životním stylu a právě způsob stravování se významně podílí na tom, jak se člověk cítí a vnímá své okolí.

11.2 Plán dotazníkového šetření

➤ Zdroje a typy dat

V rámci dotazníkového šetření byly shromažďovány primární informace přímo od potenciálních respondentů. Prvních 6 otázek dotazníku bylo hodnoceno škálou, zbytek tvořily uzavřené otázky, kde respondenti vybírali vždy pouze 1 odpověď.

Průzkum byl proveden formou dotazníkového šetření (příloha P III) za použití kombinace dvou technik, a to osobním a písemným dotazováním (e-mailů a internet).

➤ Vzorek respondentů

Dotazníkové šetření formou osobního dotazování bylo realizováno v supermarketu Interspar ve Zlíně (31 respondentů) a písemné dotazování proběhlo rozesláním 80 e-mailů známým a kamarádům (zpět se vrátilo 49 vyplněných dotazníků, tzn. návratnost 61 %). Písemné dotazování bylo dále uskutečněno na internetových stránkách www.vyplnto.cz, kde si může kdokoliv vytvořit svůj vlastní dotazník a umístit jej zde na určitou dobu, po kterou je dotazník vyplňován zcela náhodnými návštěvníky (získáno 78 respondentů). Celkový vzorek respondentů byl tedy 158 lidí a jejich výběr byl zcela náhodný.

➤ Rozpočet marketingového výzkumu

Marketingový výzkum nebyl finančně náročný. Jednalo se pouze o vytištění 31 dotazníků a poté rozeslání 80 e-mailů. Na internetových stránkách www.vyplnto.cz je možné mít umístěný dotazník 30 dní zdarma, takže zde nebyly žádné náklady. Celkové náklady na marketingový výzkum pro mou diplomovou práci byly tedy minimální.

➤ Časový průběh dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření probíhalo od 24. 3. – 31. 3. 2010. Před samotným průzkumem v terénu bylo nutné vytvořit vhodný dotazník, který by odpovídal zvolenému cíli marketingového výzkumu. Sestavení a úprava dotazníku do finální podoby trvala 3 dny.

Tab. 11. Časový harmonogram dotazníkového šetření

Forma dotazování	Místo/způsob	Datum	Počet respondentů
Osobní	Interspar Zlín	29. 3. 2010	31
Písemná	e-mail	24. 3. – 31. 3. 2010	49
Písemná	www.vyplnto.cz	24. 3. – 31. 3. 2010	78

Zdroj: vlastní zpracování

11.3 Vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníkového šetření

V této části mé diplomové práce se budu zabývat analýzou jednotlivých otázek, které byly součástí dotazníku.

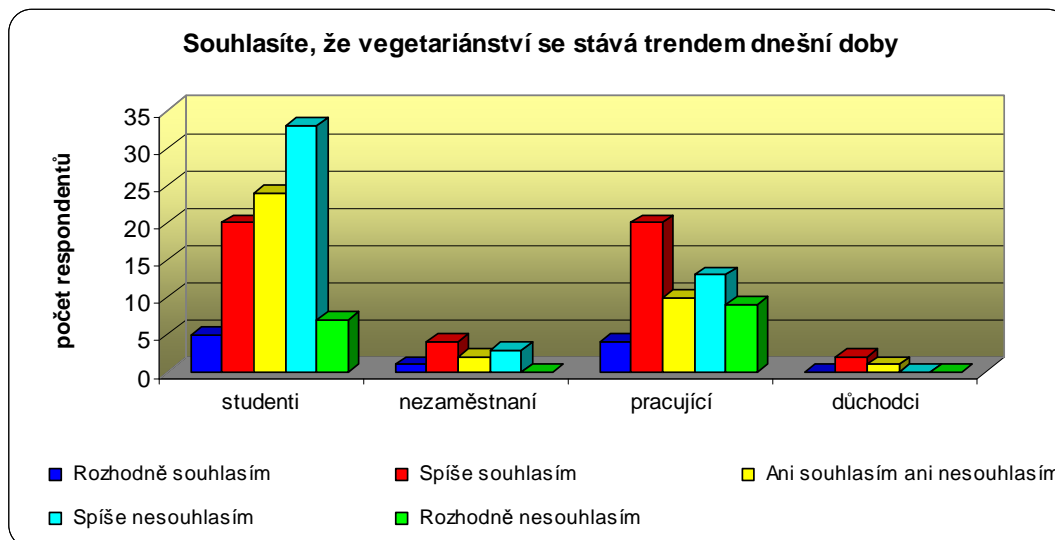
Nejprve bych se zaměřil na vyhodnocení identifikačních otázek, protože je důležité vědět jaký byl celkový vzorek respondentů, zda převažovali ženy či muži, v jakých věkových kategoriích, s jakým vzděláním apod. Celkový počet respondentů dotazníkového šetření tedy byl 158 lidí, z toho 21 % mužů a 79 % žen. Nejvíce respondentů 48 % bylo ve věkové kategorii 25 – 34 let, 41 % ve věku 18 – 24 let, dále 8 % tvořily lidé v rozmezí 35 – 49 let, 2 % lidé ve věku 50 – 65 let a pouze 1 % respondentů bylo ve věku 66 a více let. Co se týče vzdělání lidí, tak nejvíce bylo vysokoškoláků, a to celých 59 %, poté středoškoláků 34 % a nejméně respondentů byli lidé se základním vzděláním 4 % a s výučním listem 3 %. Součástí dotazníku byla také otázka týkající se současného statusu respondenta. Největší zastoupení měli studenti, kteří tvořili 57 %

všech dotazovaných. Dále potom 35 % tvořili pracující lidé, 6 % bylo nezaměstnaných a 2 % tvořili lidé v důchodu. Poslední identifikační otázka byla zaměřena na velikost města či vesnice, kde respondent žije. 27 % respondentů bydlí ve městě či vesnici do 5 000 obyvatel. Následují lidé žijící ve městech s 65 001 – 100 000 obyvateli, a to 26 %, dále 25 % respondentů bydlí ve městě mající 100 001 obyvatel a více, 12 % lidí žije ve městě s počtem obyvatel 5 001 – 20 000 a dále 7 % respondentů ve městě s 20 001 – 45 000 obyvatel a nejméně respondentů bydlí ve městě s 45 001 – 65 000 obyvatel.

Nyní budou rozebrány jednotlivé otázky, které byly zaměřeny na vegetariánství a zdravou výživu. Na otázku, zda lidé souhlasí s tím, že vegetariánství souvisí s konzumací biopotravin byla nejčastější odpověď spíše nesouhlasím a takto odpovídalo 39 % dotazovaných. Dále 24 % respondentů spíše souhlasilo, 20 % rozhodně nesouhlasilo, 15 % lidí ani souhlasilo ani nesouhlasilo a zbylé 2 % s tímto názorem rozhodně souhlasilo.

Jak můžeme vidět na obrázku (Obr. 9), na otázku, zda lidé souhlasí s tím, že vegetariánství se stává trendem dnešní doby, byla ve skupině studentů nejčastější odpověď spíše nesouhlasím (37 %), dále 27 % studentů s tímto názorem ani souhlasí ani nesouhlasí, 22 % spíše souhlasí, 8 % rozhodně nesouhlasí a 6 % studentů rozhodně souhlasí. Co se týká nezaměstnaných, tak 40 % spíše souhlasí, že se vegetariánství stává trendem dnešní doby, 30 % spíše nesouhlasí, 20 % ani souhlasí ani nesouhlasí a 10 % rozhodně souhlasí. Odpověď rozhodně nesouhlasím zde nebyla vůbec zmíněna. 36 % pracujících s tímto názorem spíše souhlasí a naopak 23 % spíše nesouhlasí, dále 18 % ani souhlasí ani nesouhlasí, 16 % rozhodně nesouhlasí a pouze 7 % pracujících s názorem rozhodně souhlasí. Ve skupině důchodů byly zmíněny pouze 2 odpovědi, a to že s názorem spíše souhlasí nebo ani souhlasí ani nesouhlasí. Většina důchodců (67 %) odpověděla, že spíše souhlasí a zbylých 33 % ani souhlasí ani nesouhlasí, že vegetariánství se stává trendem dnešní doby.

Z celkového počtu dotazovaných s tímto názorem spíše nesouhlasí 32 % všech respondentů, 29 % spíše souhlasí, 23 % ani souhlasí ani nesouhlasí, 10 % rozhodně nesouhlasí a zbylých 6 % rozhodně souhlasí.



Obr. 9. Graf – Souhlas respondentů s tím, že se vegetariánství stává trendem dnešní doby [vlastní zpracování]

Další otázka týkající se názoru, že vegetariánská strava je zdravější než běžná strava, byla vyhodnocena statistickou hodnotou *Modus náhodné veličiny* označovanou jako $Mod(X)$ nebo \hat{x} . Modus je hodnota, která se ve statistické souboru vyskytuje nejčastěji (je to hodnota znaku s největší relativní četností) a odpovídá vrcholu histogramu četností. Minimální modus = 1, maximální modus = N. [21]

Jednotlivé odpovědi na danou otázku jsem si označil čísly 1 – 5. Jednička znamená odpověď rozhodně souhlasím, dvojka spíše souhlasím, trojka ani souhlasím ani nesouhlasím, čtverka spíše nesouhlasím a pětka rozhodně nesouhlasím. V této otázce je tedy $\hat{x} = 4$, tzn. že podle analýzy dat byla nejčastější odpověď respondentů na tvrzení, že vegetariánská strava je zdravější než běžná strava „spíše nesouhlasím“. V následující tabulce (Tab. 12) jsou uvedeny absolutní a relativní četnosti k této otázce.

Tab. 12. Absolutní a relativní četnosti

Četnost	Souhlasíte, že vegetariánská strava je zdravější než běžná strava				
	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlasím ani nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
absolutní	11	28	38	45	36
relativní (%)	6,96	17,72	24,05	28,48	22,79

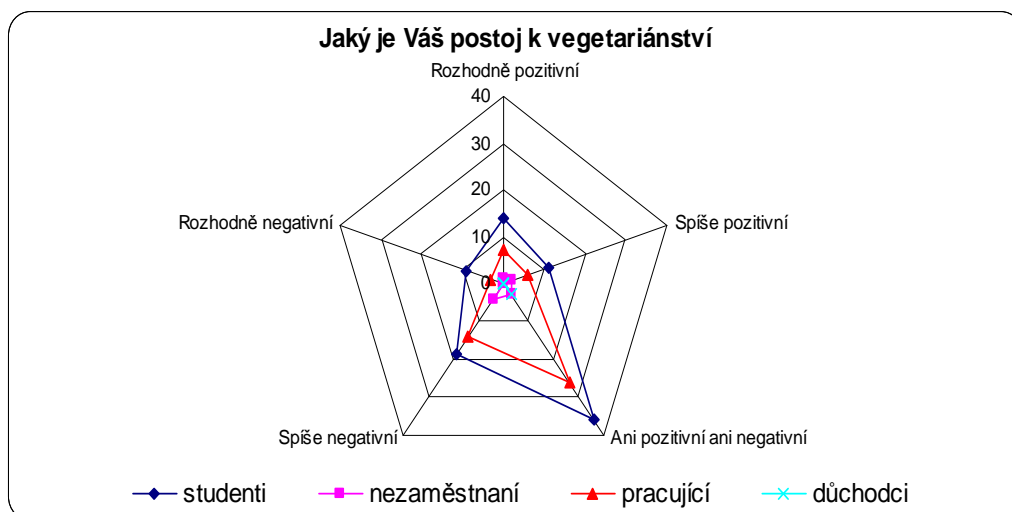
Zdroj: vlastní zpracování

Na tuto otázku z celkového počtu respondentů odpovědělo 28 %, že s názorem spíše nesouhlasí, 24 % ani souhlasí ani nesouhlasí, 23 % rozhodně nesouhlasí, dále 18 % dotazovaných spíše souhlasí, že vegetariánská strava je zdravější než běžná strava a zbylých 7 % s tímto názorem rozhodně souhlasí.

Následující otázka byla zaměřena na tvrzení, že vegetariánská strava je vhodná také pro děti. Výsledky dotazníkového šetření jasně ukazují, že respondenti jsou spíše opačného názoru, protože celých 46 % dotázaných s tímto tvrzením rozhodně nesouhlasí a 34 % spíše nesouhlasí. Dále 8 % lidí odpovědělo, že spíše s tímto názorem souhlasí a po 6-ti % byly odpovědi rozhodně souhlasím a ani souhlasím ani nesouhlasím. Respondenti zde dali nejvíce jasnou odpověď, a to že vegetariánská strava není pro děti vůbec vhodná.

V dotazníku byla dále uvedena otázka, jaký je respondentův postoj k vegetariánství. Na obrázku (Obr. 10) je patrné, že 41 % studentů nemá ani pozitivní ani negativní postoj k vegetariánství, 21 % má spíše negativní postoj, 16 % rozhodně pozitivní a 12 % spíše pozitivní postoj a 10 % studentů má rozhodně negativní postoj k vegetariánství. Ve skupině nezaměstnaných byla nečastější odpověď spíše negativní postoj k vegetariánství, 30 % nemá ani pozitivní ani negativní postoj, 20 % nezaměstnaných má spíše pozitivní a 10 % rozhodně pozitivní postoj k vegetariánství. U pracujících byla nejčastější odpověď trochu jiná, než u nezaměstnaných, protože nejvíce respondentů (46 %) zde uvedlo, že nemá k vegetariánství ani pozitivní ani negativní postoj, dále 25 % pracujících má spíše negativní postoj, 13 % rozhodně pozitivní postoj, 11 % spíše pozitivní postoj a pouze 5 % pracujících má rozhodně negativní postoj k vegetariánství. Ve skupině důchodců odpověděli všichni dotazovaní stejně, a to že nemají k vegetariánství ani pozitivní ani negativní postoj.

Ze všech respondentů tedy odpovědělo nejvíce lidí (43 %), že nemá k vegetariánství ani pozitivní ani negativní postoj, 23 % má spíše negativní postoj, 14 % rozhodně pozitivní postoj, 12 % spíše pozitivní postoj a jen 8 % dotázaných má k vegetariánství rozhodně negativní postoj.



Obr. 10. Graf – Postoj respondentů k vegetariánství [vlastní zpracování]

V tabulce (Tab. 13) jsou uvedeny absolutní a relativní četnosti, kde respondenti uváděli jaký mají postoj k vegetariánství.

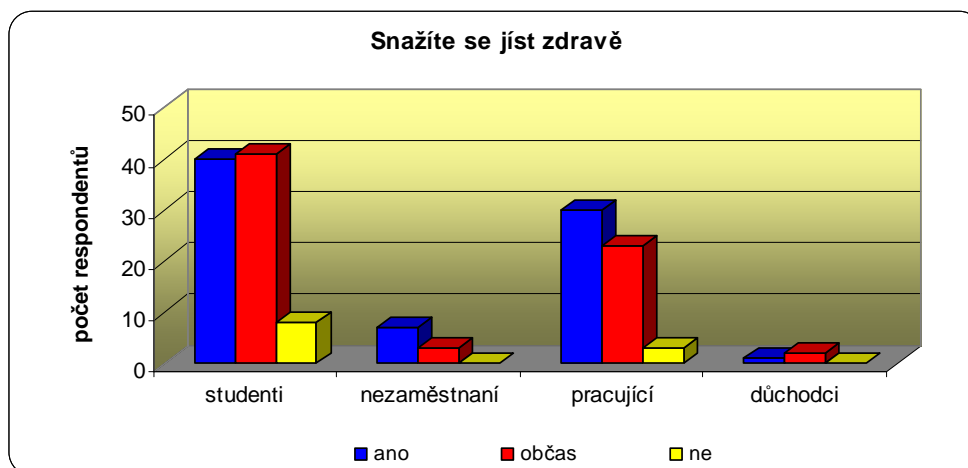
Tab. 13. Absolutní a relativní četnosti

Četnost	Postoj respondentů k vegetariánství				
	Rozhodně pozitivní	Spíše pozitivní	Ani pozitivní ani negativní	Spíše negativní	Rozhodně negativní
absolutní	22	19	68	37	12
relativní (%)	13,92	12,03	43,04	23,42	7,59

Zdroj: vlastní zpracování

U další otázky respondenti odpovídali na otázku, zda se snaží jíst zdravě. Jelikož se v poslední době stále více diskutuje o zdravém životním stylu, který souvisí také se zdravým stravováním, bylo předpokládáno, že respondenti budou spíše odpovídat ano. Na obrázku (Obr. 11) můžeme tedy vidět, že nejčastější odpověď respondentů byla ano nebo občas. Studenti nejčastěji odpovídali, že se snaží jíst zdravě občas (46 %) a téměř stejný počet respondentů (45 %) uvedlo, že jí zdravě. Pouhých 9 % studentů odpovědělo, že se nesnaží jíst zdravě. Ve skupině nezaměstnaných odpovídala většina lidí, že se snaží jíst zdravě, a to celých 70 % a zbylých 30 % uvedlo, že se snaží jíst zdravě, ale pouze občas. Nikdo z nezaměstnaných neodpověděl „ne.“ Více jak polovina (54 %) pracujících respondentů, odpověděla na tuto otázku „ano“, 41 % lidí z této skupiny se snaží jíst zdravě občas a zbylých 5 % se zdravě nesnaží jíst vůbec. Lidé v důchodovém věku volili nejčastěji variantu odpovědi občas (67 %) a zbylých 33 % odpověď ano.

Dotazníkové šetření ukázalo, že z celkového počtu respondentů se snaží 49 % lidí jíst zdravě a 44 % se snaží jíst zdravě občas. Pouze 7 % dotázaných odpovědělo, že jíst zdravě se nesnaží. Zjištěné výsledky tedy dokazují, že lidé se v dnešní době snaží jíst spíše zdravěji.



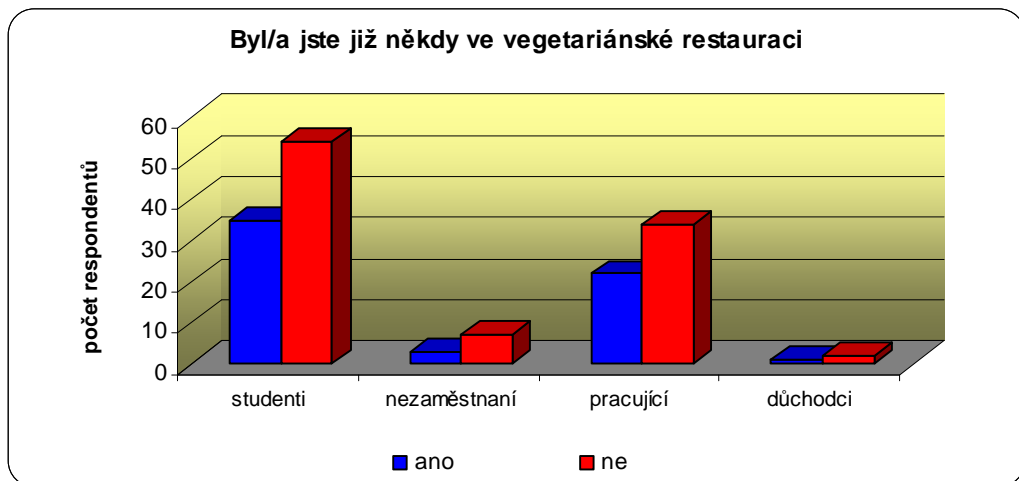
Obr. 11. Graf – Stravovací návyky respondentů [vlastní zpracování]

Další otázka byla zaměřena na to, zda lidé dávají přednost v nakupování biopotravin před běžnými potravinami. I když je všeobecně známo, že biopotraviny jsou stále více dostupnější a přispívají ke zdravému životnímu stylu, protože pocházejí z ekologického zemědělství, jejich cena je zatím mnohonásobně vyšší než cena běžných potravin a lidé je tedy nakupují velmi zřídka. Potvrdily to také výsledky dotazníkového šetření, jelikož celých 44 % respondentů dává přednost běžným potravinám a 51 % uvedlo, že biopotraviny nakupuje, ale pouze občas. Pouze 5 % lidí dává při nákupu přednost biopotravinám před běžnými potravinami.

V dotazníku zazněla také otázka, jestli lidé znají ve svém blízkém okolí člověka, který je vegetarián/vegan. Většina respondentů odpovídala ano a tito lidé tvořili 69 % všech dotázaných. Zbýlých 31 % lidí takového člověka ve svém blízkém okolí nezná a odpovídali ne.

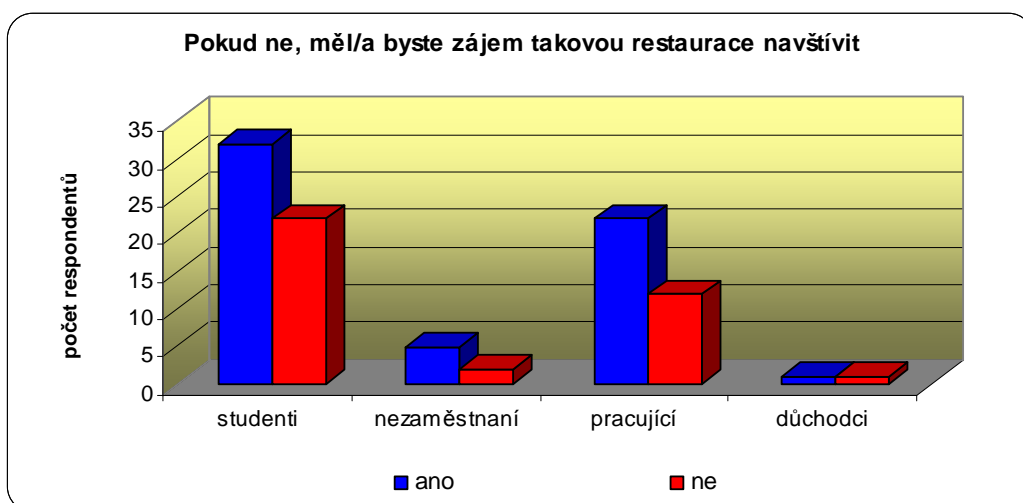
Jako zajímavá otázka, která se ve spojitosti s vegetariánstvím nabízela, byla zda respondent už někdy uvažoval o přechodu na vegetariánskou stravu. Modus náhodné veličiny byl v této otázce $\hat{x} = 2$, protože respondenti měli na výběr pouze 2 možnosti odpovědi, a to jedničku = ano a dvojku = ne. Celkem 77 % lidí odpovědělo, že nad touto skutečností vůbec neuvažovalo a pouze 23 % respondentů se nad touto otázkou již někdy zamyslelo. Více se nad touto otázkou zamýšlejí ženy než muži, protože 91 % mužů odpovědělo, že ještě nikdy neuvažovali o přechodu na vegetariánskou stravu.

Dotazníkovým šetřením se dále zjišťovalo, zda respondent již někdy navštívil vegetariánskou restauraci. Z celkového počtu dotazovaných 39 % respondentů odpovědělo, že v takové restauraci již v minulosti bylo. Zbytek lidí vegetariánskou restauraci zatím nenavštívil. Na obrázku (Obr. 12) jsou zachyceny jednotlivé skupiny respondentů a jejich odpovědi, zda již někdy byli ve vegetariánské restauraci. U všech skupin převažovala odpověď ne.



Obr. 12. Graf – Zkušenost respondentů s vegetariánskou restaurací [vlastní zpracování]

Zajímalo mě tedy, jestli by tito lidé měli zájem vegetariánskou restauraci v budoucnu navštívit. Většina respondentů, kteří ve vegetariánské restauraci doposud nebyli, by měli zájem takovou restauraci v budoucnu navštívit, což je také patrné z obrázku (Obr. 13).



Obr. 13. Graf – Zájem respondentů o vegetariánskou restauraci [vlastní zpracování]

Největší zájem navštívit vegetariánskou restauraci projevilo 71 % nezaměstnaných, naopak 39 % neuvažuje takovou restauraci v budoucnu navštívit. Dále byl velký zájem u pracujících respondentů, protože 65 % z nich by chtělo vegetariánskou restauraci navštívit. Také více jak polovina studentů (59 %) by byla ochotna do takové restaurace zajít na jídlo. Skupina důchodců byla nerozhodná, protože 50 % by vegetariánskou restauraci chtělo navštívit a 50 % zase nemá zájem o tento druh stravování.

12 VYHODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH HYPOTÉZ

Na začátku analytické části mé diplomové práce bylo stanoveno **5 hypotéz**, které budou v této kapitole buď potvrzeny nebo vyvráceny.

- **Hypotéza č. 1:** Restaurace Prašád by měla rozšířit své podnikatelské aktivity.

Tato hypotéza byla *potvrzena*, a to na základě zjištěných skutečností ve SWOT analýze, kde se jeví pro restauraci jako velká příležitost vybudování franchisingového systému a tím pádem i rozšíření podnikatelských aktivit na nové trhy. Také individuální hloubkové rozhovory potvrdily hypotézu č. 1, protože jak majitel restaurace, tak i zaměstnanci mi potvrdili popularitu a zájem o vegetariánskou restauraci. Pan Nahálka také věří v neustále rostoucí trend zdravé výživy a životního stylu, který je pro rozšíření restaurace nezbytný. Významným faktorem pro potvrzení této hypotézy je fakt, že konkurence je v této oblasti gastronomie zatím nízká, tudíž je zde vysoká šance budoucího úspěchu na nových trzích.

- **Hypotéza č. 2:** Lidé si často spojují vegetariánství s konzumací biopotravin.

Hypotéza č. 2 byla dotazníkovým šetřením *vyvrácena*, protože 59 % všech dotázaných respondentů si myslí, že vegetariánství s konzumací biopotravin nesouvisí a jejich vzájemné spojování tedy není vhodné.

- **Hypotéza č. 3:** Vegetariánství se stává trendem dnešní doby.

Hypotéza č. 3 byla výsledky dotazníkového šetření také *vyvrácena*. Lidé si nemyslí, že by se vegetariánství stávalo trendem dnešní doby a s tímto názorem souhlasilo pouze 35 % respondentů. S touto hypotézou úzce souvisela následující hypotéza.

- **Hypotéza č. 4:** Lidé se dnes snaží stravovat zdravěji než dříve.

Tato hypotéza byla dotazníkovým šetřením jednoznačně *potvrzena*, poněvadž 49 % dotázaných odpovědělo, že vždy se snaží jíst zdravě a 44 % občas. Pouze 7 % lidí se nesnaží jíst zdravě vůbec. Trendem dnešní doby není tedy vegetariánství, ale především zdravá výživa a stravovací návyky, které pomáhají k lepšímu životnímu stylu dnešní populace.

- **Hypotéza č. 5:** Existuje zájem lidí o vegetariánskou restauraci.

Poslední hypotéza byla dotazníkem také *potvrzena*, protože 62 % respondentů, kteří doposud ve vegetariánské restauraci nebyli, projeví zájem v budoucnu takovou restauraci navštívit a vyzkoušet tak zcela nové a netradiční pokrmy.

13 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

V analytické části byly zjištěny zásadní skutečnosti, které směřují a napovídají k tomu, že by vegetariánská restaurace Prašád měla rozšířit své podnikatelské aktivity na nové trhy. Vyplývá to především z provedené SWOT analýzy, analýzy současného stavu restaurace pro zdraví a také na základě výsledků kvalitativního a kvantitativního marketingového výzkumu. Firma se orientuje na zcela specifickou oblast gastronomie, kterou je vegetariánství a zdravá výživa. Tento trend zdravého stravování se v současné době neustále rozšiřuje a právě proto se jeví současná situace na trhu jako vhodná příležitost pro rozvoj vegetariánské restaurace Prašád. Důvodem mohou být také již získané zkušenosti v dané gastronomické oblasti a také fakt, že konkurence vegetariánských restaurací není v současné době tak silná, jako je tomu například u běžných restauračních zařízení, kde probíhá tvrdý boj o získání důvěry každého zákazníka. Naopak zákazníci vyhledávající restaurace podobné těm jako je Prašád, není na trhu prozatím mnoho a lidé si tak ještě nemohou vybírat a přecházet z jedné vegetariánské restaurace do druhé.

Z provedených analýz se ukázalo, že restaurace Prašád má velmi silný potenciál a je zde možnost pro okamžitý rozvoj a rozšíření formou expanze na nové české popřípadě i slovenské trhy, kterými by si tak firma zajistila větší podíl a zviditelnění na trhu ale také lepší a kvalitnější image. Jako nejvhodnější příležitost kooperace se jeví vytvoření kvalitního franchisingového systému s dobře propracovaným manuálem a uzavření franchisingové smlouvy s budoucím franchizantem. Forma přímého franchisingu se v daném případě nabízí jako nejlepší volba pro strategii rozvoje restauračního zařízení, protože majitel (budoucí franchizant) musí být vždy v místě provozovny a musí být neustále připraven na dohlížení a kontrolu každodenního provozu restaurace.

14 PROJEKT STRATEGIE ROZVOJE RESTAURACE PRO ZDRAVOU VÝŽIVU

Projektová část mé diplomové práce je zaměřena na konkrétní projekt strategie rozvoje vegetariánské restaurace Prašád. Pro vytvoření projektu se vychází z provedených analýz, kterými byla zejména SWOT analýza, individuální hloubkové interview s majitelem a zaměstnanci restaurace, dále analýza současného stavu restaurace zahrnující analýzu zákazníků, vnitřních procesů a konkurence. Důležité skutečnosti byly zjištěny také dotazníkovým šetřením, které bylo směřováno na oblast vegetariánství a zdravé výživy.

Pro projekt strategie rozvoje restaurace byly stanoveny tyto kroky:

- Stanovení cílů pro projekt strategie rozvoje restaurace pro zdravou výživu.
- Stanovení cílových skupin projektu.
- Model strategie a „akční programy“ pro rozvoj restaurace.
- Stanovení lidských zdrojů pro projekt.
- Provedení časové a nákladové analýzy projektu.
- Provedení rizikové analýzy projektu.

14.1 Cíle projektu

Hlavním cílem projektu je, aby restaurace Prašád rozšířila své dosavadní podnikatelské aktivity vhodnou kooperační strategií a bylo tak dosaženo rozvoje čili expanze firmy na nové trhy (v České popřípadě i Slovenské republice). Samozřejmostí jsou také dílčí cíle, kterých bude touto strategií rozvoje dosaženo:

- zvýšení tržního podílu na trhu,
- posílení pozice na trhu
- zvýšení tržeb,
- zviditelnění restaurace,
- sjednocení a zkvalitnění corporate identity,
- vybudování dobrého jména na trhu vegetariánských restaurací.

1. Zvýšení tržního podílu

Restaurace Prašád v současné chvíli působí pouze ve Zlínském kraji, a to přímo v centru města Zlín. Cílem projektu je tedy vytvořit vhodnou strategii rozvoje, která by firmě umožnila expandovat formou franchisingu i na další potenciální trhy. Jak bylo zjištěno analýzou konkurence, trh s vegetariánskými restauracemi není v dnešní době ještě zcela nasycen, proto je pro firmu Prašád jedním z důležitých cílů zajistit svou expanzí růst tržního podílu. Jako velmi zajímavý trh pro podnikání v daném oboru se nabízí Slovenská republika a v určitých lokalitách je vhodný také český trh. Vzhledem ke specifickému oboru podnikání je nutné, aby byl brán výrazný ohled na velikost města při vyhledávání potenciálního trhu pro vegetariánskou restauraci Prašád, protože se všeobecně doporučuje a říká, že 1 vegetariánská restaurace se uживí ve městě nad 100 000 obyvatel.

2. Posílení pozice na trhu

Při rozšíření podnikatelských aktivit restaurace Prašád je důležitým cílem posílení pozice na trhu. Firma by tak představovala určitou hrozbu pro ostatní provozovatele vegetariánských restaurací a jiných podobných stravovacích zařízení, přičemž její konkurenceschopnost by nejenom vzrostla, ale také se rozšířila na jiné trhy prostřednictvím franchisingového systému. Pro firmu je důležité, aby si takovou pozici vybuodovala především kvalitními, zdravými a chutnými pokrmy. Určitý význam mají v tomto směru také doplňkové služby pro zákazníky, které jsou spojené s restaurací (věrnostní systémy, rozvoz jídel, bezdrátové připojení v restauraci, pořádání různých akcí apod.).

3. Zvýšení tržeb

Vybudováním vhodné strategie a vytvořením franchisingového systému získá restaurace Prašád příjem za poskytnutí franchisingové licence od každého franchizanta ve formě vstupního poplatku za užívání franchizy, značky, firemního know-how apod. (tzv. franchise fee) a v průběhu trvání smlouvy franchizant odvádí franchisorovi další poplatky, které jsou většinou stanoveny určitým procentem z obrátu (tzv. royalty). Firma Prašád by svým rozvojem prostřednictvím franchisingového systému zasáhla větší počet potenciálních zákazníků, čímž dojde také ke zvýšení tržeb. Takto zvýšené tržby budou firmě Prašád pomáhat při budování nových restaurací, protože franchizantovi bude ze začátku pomáhat při úpravách a vybavení provozovny, poskytne školení a trénink v oblasti provozu, managementu a prodejních postupů a také průběžnou podporu v marketingu. Samotná investice do

vybudování franchisingového konceptu a všech kroků rozvojové strategie firmy Prašád bude finančně velmi náročná. Z tohoto důvodu firma bude postupně obsazovat jednotlivé tržní segmenty a zpočátku půjde o získání 1 franchisingového partnera a otevření 1 provozovny.

4. Zviditelnění restaurace

Nejen finanční výsledky rozhodují o prosperitě podniku, ale určitý vliv na úspěch každé firmy má také to, jak je vnímána v očích zákazníků a široké veřejnosti, jak se zapojuje do akcí, které lidé vnímají jako prospěšné. V dnešní době se zákazník více zajímá o firmu, kde chce uskutečnit svůj nákup a hledá o ní dostupné informace. Výzkumy trhu provedené v Evropě dospěly k závěru, že až 70 % spotřebitelů si vybírá zboží či služby podle reputace firmy a 44 % zákazníků je ochotno více zaplatit za výrobek, který je ekologicky šetrný.

Dílním cílem firmy Prašád nejsou tedy pouze výborné finanční výsledky, ale také příležitost dostat se do povědomí více zákazníkům a zviditelnit tak své jméno na trhu.

5. Sjedenocení a zkvalitnění corporate identity

Pro restauraci Prašád je velmi důležitá corporate identity neboli firemní styl, který se ve firmě projevuje především vystupováním firmy ke svému okolí a zákazníkům, v přístupu ke svým zaměstnancům, týmové spolupráci a ve způsobu vedení firmy. Corporate identity má pro firmu Prašád také význam v grafickém designu, kde se uplatňuje zejména pro základní prvky jako je firemní logo, barvy a písmo. Od základních prvků se pak odvíjejí veškeré vizuální materiály jako jsou letáky, prospekty, vizitky, internetové stránky apod. Dílním cílem vytvořené strategie rozvoje restaurace pro zdraví bude sjednotit corporate identity ve všech budoucích restauracích, které budou provozovány formou franchisingu. Jednotlivé prvky firemního stylu budou detailně zpracovány a popsány ve franchisingovém manuálu a jejich následné dodržování bude vyžadováno ve franchisingové smlouvě.

6. Vybudování dobrého jména na trhu vegetariánských restaurací

Dílním cílem restaurace Prašád je vytvoření dobrého jména na trhu vegetariánských restaurací, ale také jeho dlouhodobé udržení. Firma Prašád chce svou dobrou pověstí získat především silnou konkurenční výhodu, udržet si stávající zákazníky a získat nové, motivovat své zaměstnance a podporovat vztahy se správnými institucemi. Dobré jméno na trhu do jisté míry zvyšuje i samotnou hodnotu firmy a výrazně podporuje efektivitu výnosů do ko-

munikace. Je nutné si uvědomit, že dobrou pověst nelze vybudovat ze dne na den, ale pouze systematickou a dlouhodobou komunikací, která vychází ze strategie podniku.

14.2 Stanovení cílových skupin projektu

Projekt strategie rozvoje restaurace pro zdravou výživu má 2 cílové skupiny:

- Hlavní cílová skupina – franchisanti.
- Vedlejší cílová skupina – potenciální zákazníci restaurace.

Hlavní cílovou skupinou projektu jsou *franchisanti*. Provedené analýzy ukázaly, že nejvhodnější strategií pro rozvoj restaurace je kooperace formou franchisingu, protože firma nemá zájem vlastnit více restaurací. Firma je v současné době úspěšná a zákazníci o její služby projevují neustálý zájem, proto můžeme říct, že si na svém pilotním provozu ve Zlíně vyzkoušela a prověřila životaschopnost své koncepce, kterou by nyní chtěla rozšířit dále pomocí franchisingové smlouvy. Strategie rozvoje je tedy založena na vybudování franchisingového systému, jehož součástí je vypracování franchisingové smlouvy a její podepsání vhodným franchisantem. Budoucí franchisanti, kteří dostanou licenci na provozování konceptu restaurace Prašád, představují hlavní cílovou skupinu projektu, jejichž prostřednictvím se firma Prašád dostane ke svým potenciálním zákazníkům nejen ve Zlíně.

Vedlejší cílovou skupinou projektu jsou tedy *potenciální zákazníci* restaurace Prašád, protože firma chce svým rozvojem a expanzí na nové trhy oslovit co nejvíce zákazníků a nabídnout jim tak svou filozofii založenou na šíření zdravého životního stylu ve stravování. Jedná se tedy o následující skupiny potenciálních zákazníků:

- vegetariáni,
- lidé vyznávající zdravější způsob stravování,
- lidé zaměřující se na zdravý životní styl,
- lidé trpící zdravotními problémy spojené s konzumací určitých druhů potravin,
- sportovci profesionálové nebo amatéři,
- zákazníci, kteří rádi experimentují a chtějí vyzkoušet nové a netradiční pokrmy.

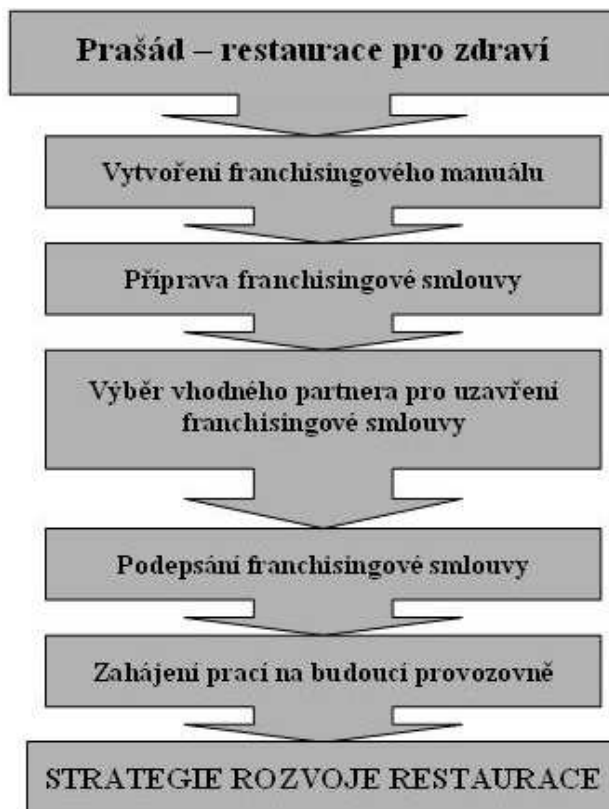
Všeobecně platí, že typickým zákazníkem „zdravých restaurací“ jsou ženy ve věku 30 – 45 let, které o sebe rády pečují, dbají na zdravý životní styl a snaží se o zdravý způsob stravo-

vaní nejen doma, ale také během pracovní doby. Mezi časté návštěvníky vegetariánských restaurací patří i matky s novorozenci či batolaty, které využívají dětských koutků plných hraček. Významnou skupinu tvoří také mladí lidé a studenti. Stále více se o zdravé stravování zajímají i muži ve středním věku. Muži jsou ale mnohem konzervativnější konzumenti než ženy, protože více lpí na tradiční masité kuchyni. Muži kolem 50 let ale stále více začínají bilancovat a přemýšlet, co dál se svým životem udělají, a řada z nich se dá na zdravější styl. Jiní k tomu mohou být donuceni třeba zdravotními problémy.

14.3 Model strategie a „akční programy“ pro rozvoj restaurace Prašád

V současné době je spolupráce firem celosvětově rozšířeným trendem. U velkých společností dochází k fúzím nebo akvizicím, které mají za cíl zvýšit hodnotu výsledného podniku, ale také velkou konkurenční výhodu. U menších podniků či firem jsou možnosti poněkud odlišné a mezi nejpoužívanější formu spolupráce dnes patří franchising. Díky franchisingu se již mnoho firem stalo celosvětově populárními, ale především získaly silné konkurenční postavení a věhlas. Tento způsob podnikání také nabízí franchisorovi (poskytovateli licence), ale i franchizantovi (uživateli licence) určité výhody a nevýhody, které byly již zmíněny v teoretické části mé diplomové práce v kapitole 4.4.1. a 4.4.2.

V projektu jsou stanoveny „akční programy“, které na sebe logicky navazují a v konečném důsledku vytváří model strategie rozvoje, který bude reálný pro rozšíření podnikatelských aktivit vegetariánské restaurace Prašád. Na základě provedených analýz a také zaměření firmy bylo zjištěno, že nejvhodnější formou kooperace pro vegetariánskou restauraci Prašád je vybudování kvalitního **franchisingového systému**. Firma má již určité zkušenosti s provozováním restaurace ve velmi specifickém oboru (vegetariánství a zdravá výživa), přičemž její fungování se v praxi osvědčilo a získala si svou popularitu. Z tohoto důvodu byl zvolen právě franchising, který pomůže firmě v jejím budoucím rozvoji a úspěšném podnikání. Jednalo by se o franchising v oblasti služeb, tzn. provozování restauračního zařízení, a na základě vztahu ke třetím osobám je pro restauraci Prašád nejvhodnější tzv. „jednoduchý franchising“, což znamená, že franchisant má zakázanou jakoukoliv činnost, která by mohla vést k prozrazení důležitých informací a údajů týkajících se franchisingového systému třetím osobám.



Obr. 14. Model strategie rozvoje restaurace
Prašád [vlastní zpracování]

Obsahem projektu je **5 „akčních programů“**, které budou v této kapitole podrobněji rozebrány. Jedná se o tyto „akční programy“:

1. *Vytvoření franchisingového manuálu.*
2. *Příprava franchisingové smlouvy.*
3. *Výběr vhodného partnera pro uzavření franchisingové smlouvy.*
4. *Podepsání franchisingové smlouvy.*
5. *Zahájení prací na budoucí provozovně.*

14.3.1 Akční program 1: „vytvoření franchisingového manuálu“

Jako první krok a zároveň akční program č. 1 pro projekt strategie rozvoje restaurace pro zdravou výživu je vytvoření franchisingového manuálu, protože se jedná o standardní dokument zpracováváný franchisorem pro franchisanta, který je hlavním zdrojem informací. Ve franchisingovém manuálu poskytuje franchisor franchisantovi veškeré potřebné údaje, postupy a instrukce (své know-how) k tomu, aby mohl efektivně podnikat a řídit tak svou

franchisu. Tento manuál musí popisovat všechny procesy, které nastávají při každodenním podnikání spojené s provozem vegetariánské restaurace Prašád. Jelikož firma Prašád má již vypracovaný určitý „manuál“ svých vnitřních procesů, které byly podrobněji popsány v kapitole 10.2, viz. také procesní mapa restaurace Prašád příloha P II mé diplomové práce, bude se při vytváření franchisingového manuálu vycházet zejména z těchto podkladů, které musí být upraveny a doplněny pro účely franchisingového systému.

Franchisingový manuál firmy Prašád bude obsahovat jak veškeré informace a doporučení nutné pro úspěšné podnikání franchisanta, tak i detailní popis vzhledu a vybavení interiéru provozovny, úpravu společenského vystupování či oblečení zaměstnanců. Franchisor (firma Prašád) bude vyžadovat dodržování pravidel stanovených ve franchisingovém manuálu a následně je také kontrolovat. Pro případ porušení takto stanovených pravidel, budou sjednány patřičné sankce ve franchisingové smlouvě. Vytvořený franchisingový manuál restaurace Prašád bude přílohou franchisingové smlouvy. Jelikož manuál bude v podstatě obsahovat návod k úspěšnému podnikání, ale také důvěrné informace, které patří ke know-how firmy Prašád, bude nutné zajistit jeho maximální právní ochranu před zneužitím, a to ve franchisingové smlouvě.

Na tvorbě franchisingového manuálu pro restauraci Prašád se bude podílet její majitel Ing. Michal Nahálka a současně Bc. Filip Bezděk. Grafické úpravy a tisk franchisingového manuálu zajistí zlínská firma DG Studio.

Tab. 14. Akční program 1: „vytvoření franchisingového manuálu“

VYTVOŘENÍ FRANCHISINGOVÉHO MANUÁLU	
Podpůrné činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • tvorba franchisingového manuálu • kontaktování DG Studia • grafická úprava manuálu • tisk manuálu
Odpovědnost	<ul style="list-style-type: none"> • Ing. Michal Nahálka • Bc. Filip Bezděk • DG Studio
Termín zpracování	<ul style="list-style-type: none"> • do 18. 8. 2010
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> • 78 dní
Očekávané náklady	<ul style="list-style-type: none"> • 9 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

14.3.2 Akční program 2: „příprava franchisingové smlouvy“

Franchisingová smlouva bude upravovat vztah mezi poskytovatelem franchisy (firmou Prašád) a jejími příjemci – budoucími franchisanty. Firma Prašád tak předá vhodnému franchisantovi na základě vytvořené franchisingové smlouvy její celkový obchodní koncept podnikání vegetariánské restaurace. Příjemce získá právo provozovat vegetariánskou restauraci pod obchodním jménem Prašád – restaurace pro zdraví, používání ochranných známek a dalšího duševního vlastnictví restaurace Prašád, a to podle pokynů franchisora.

Franchisingová smlouva bude tedy vymezovat vzájemné práva a povinnosti souvisejících s předmětem duševního vlastnictví, zejména podmínky pro udělení licence k ochranným známkám, převod know-how a poskytnutí franchisy. Dále pak bude smlouva obsahovat ustanovení týkající se informačních povinností obou partnerů, kontrolních práv, poplatků a jejich plateb, školení, marketingu, případného předkupního práva franchisora k podniku franchisanta apod. Franchisingová smlouva bude také obsahovat ustanovení, která zajistí, aby měl příjemce franchisy k dispozici během trvání smlouvy všechny potřebné informace jako např. povinnost restaurace Prašád vyškolit budoucího franchisanta a po celou dobu mu poskytovat odpovídající podporu. Pokud dojde k poskytnutí franchisy na slovenský trh, bude ve smlouvě dohodnut právní řád, jímž se bude podnikatelský vztah řídit, ale také příslušnost řádného či rozhodčího soudu.

Ostatní důležité náležitosti a potřebné údaje, které by měla franchisingová smlouva obsahovat, bude konzultovat specializovaná advokátní kancelář přímo s majitelem restaurace Prašád Ing. Michalem Nahálkou.

Vypracování franchisingové smlouvy bude zadáno advokátní kanceláří ENENKL VYROUBAL BRUDNÝ v. o. s., která sídlí v Ostravě. Firma Prašád má s touto firmou dobré zkušenosti a již v minulosti využila jejich služeb, proto byla pro vypracování franchisingové smlouvy vybrána právě tato advokátní kancelář.

Tab. 15. Akční program 2: „příprava franchisingové smlouvy“

PŘÍPRAVA FRANCHISINGOVÉ SMLOUVY	
Podpůrné činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • kontaktování advokátní kanceláře ENENKL VYROUBAL BRUDNÝ v. o. s. • konzultace franchisingové smlouvy s majitelem restaurace Prašád • příprava franchisingové smlouvy • tisk franchisingové smlouvy
Odpovědnost	<ul style="list-style-type: none"> • JUDr. Radek Hudeček • Ing. Michal Nahálka
Termín zpracování	<ul style="list-style-type: none"> • do 15. 9. 2010
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> • 49 dní
Očekávané náklady	<ul style="list-style-type: none"> • 18 500 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

14.3.3 Akční program 3: „výběr vhodného partnera pro uzavření franchisingové smlouvy“

Pro firmu Prašád bude důležité vybrat vhodného partnera, se kterým uzavře franchisingovou smlouvu. Zpočátku se zaměří pouze na výběr 1 franchisingového partnera, protože se bude snažit postupně obsazovat jednotlivé tržní segmenty, jak bylo uvedeno v kapitole 14.1 v dílčím cíli zvýšení tržeb, ale důvodem je také počáteční vysoká investice do vybudování franchisingového systému a provozovny. Budoucí franchisant bude vybírán na základě předem stanovených kritérií, protože jejich případná absence by mohla firmu Prašád velmi poškodit a připravit ji o nemalé finanční prostředky, poškodit dobré jméno a image restaurace nebo odradit případné další potenciální franchisanty. Majitel firmy Prašád se bude při hledání vhodného zájemce zaměřovat především na to, aby měl budoucí franchisant dostatečné finanční prostředky na počáteční vybavení provozovny, ale také na ztráty, které mu vzniknou ještě dříve, než podnikání na základě udělené franchisy začne produkovat zisk.

Důležitým kritériem pro udělení franchisy bude také dostatečná kvalifikace zájemce, schopnosti ve finanční oblasti včetně porozumění finanční dokumentaci, schopnost sestavit obchodní plán a řídit se jím. Dalším předpokladem franchisanta musí být dobré manažerské schopnosti. Pro výběr vhodného franchisanta se budou brát v úvahu i jeho osobní charakte-

ristiky jako je optimismus, víra v úspěch, pracovitost, podnikavost nebo ochota učit se novým věcem. Pro majitele restaurace Prašád bude také rozhodující kritérium pro výběr vhodného partnera jeho pozitivní postoj k vegetariánství nebo zkušenosti s tímto specifickým druhem stravování. Důležitou charakteristikou zájemce o franchisu, budou ještě dosavadní získané zkušenosti v podnikání, přičemž nemusí jít o zkušenosti ze stejného oboru, na který je zaměřena franchisa, ale o obecné zkušenosti s vlastnictvím a řízením podniku.

V neposlední řadě je velmi významným kritériem při výběru vhodného partnera konkrétní město, ve kterém by chtěl budoucí franchisant provozovat vegetariánskou restauraci Prašád na základě udělené franchisy. Jak bylo zjištěno analýzou konkurence, tak trh vegetariánských restaurací není v současné době ještě zcela nasycen. Lepší situace pro provozování vegetariánské restaurace se jeví na slovenském trhu, ale při výběru potenciálního partnera by tato skutečnost nebyla podmínkou pro uzavření franchisingové smlouvy. Proto byla také provedena analýza potenciálních konkurentů jak na českém, tak i na slovenském trhu, která je součástí diplomové práce v příloze P V. Podmínkou pro výběr města je především jeho velikost a počet obyvatel, protože vegetariánská restaurace má velmi specifické zaměření a ne všichni zákazníci mají zájem o tento druh stravování. Podmínkou tedy je, že město, ve kterém by franchisant chtěl provozovat vegetariánskou restauraci Prašád, musí mít nejméně 80 000 obyvatel a budoucí partner musí daný trh velice dobře znát a mít o něm přehled.

Tab. 16. Akční program 3: „výběr vhodného partnera pro uzavření franchisingové smlouvy“

VÝBĚR VHODNÉHO PARTNERA PRO UZAVŘENÍ FRANCHISINGOVÉ SMLOUVY	
Podpůrné činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • kontaktování potenciálních partnerů • osobní schůzky s potenciálními partnery • ověřování informací o vhodných partnerech • výběr vhodného partnera
Odpovědnost	<ul style="list-style-type: none"> • Ing. Michal Nahálka
Termín výběru	<ul style="list-style-type: none"> • do 31. 12. 2010
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> • 120 dní
Očekávané náklady	<ul style="list-style-type: none"> • 13 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

14.3.4 Akční program 4: „podepsání franchisingové smlouvy“

Jakmile bude vybrán budoucí franchisant, může být podepsána franchisingová smlouva. Podepsání franchisingové smlouvy by nemělo být uspěchané, protože jde o klíčové rozhodnutí, které bude mít jak pro franchisora – restauraci Prašád, tak i pro franchisanta dlouhodobý dopad. Firma Prašád předloží zájemci o franchisu písemný návrh franchisingové smlouvy v českém jazyce a důkladně ji s budoucím partnerem projde. Pokud to bude nutné, restaurace Prašád poskytne franchisantovi 10 dní na prostudování a promyšlení navrhované franchisingové smlouvy. V případě zjištěných nesrovnalostí nebo jiných potíží s franchisingovou smlouvou může být tato smlouva ještě upravena tak, aby jejím podpisem byl spokojen jednak majitel restaurace Prašád, ale také budoucí franchisant.

Podpisem franchisingové smlouvy neskončí zájem firmy Prašád o franchisanta, ale naopak začne dlouhodobý partnerský vztah, ve kterém bude nutné splnit všechny plány podnikání na základě franchisingové spolupráce. Po podepsání smlouvy se bude firma Prašád snažit připravit nejen franchisanta, ale i jeho zaměstnance na budoucí podnikání. Bude se jednat především o školení, kde se franchisant dozví všechny detaily organizace systému v již fungující restauraci Prašád ve Zlíně, ale i to, jak bude spolupráce vypadat. Samozřejmostí bude praktický trénink budoucích zaměstnanců franchisanta ve zlínské restauraci Prašád. Firma Prašád bude franchisantovi neustále k dispozici a bude se mu snažit pomáhat zejména v počátcích podnikání. Pokud bude probíhat vše podle stanovených kritérií ve franchisingové smlouvě a spolupráce s franchisantem bude bezproblémová, firma Prašád jej bude v podnikání podporovat po celou dobu trvání franchisingové smlouvy.

Tab. 17. Akční program 4: „podepsání franchisingové smlouvy“

PODEPSÁNÍ FRANCHISINGOVÉ SMLOUVY	
Podpůrné činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • předložení písemného návrhu franchisingové smlouvy vybranému partnerovi • případné prostudování a promyšlení navrhované smlouvy • případné úpravy franchisingové smlouvy • podepsání franchisingové smlouvy
Odpovědnost	<ul style="list-style-type: none"> • Ing. Michal Nahálka • budoucí franchisant
Termín podpisu	<ul style="list-style-type: none"> • do 22. 1. 2011
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> • 22 dní
Očekávané náklady	<ul style="list-style-type: none"> • 0 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

14.3.5 Akční program 5: „zahájení prací na budoucí provozovně“

V poslední fázi projektu strategie rozvoje restaurace pro zdravou výživu je zahájení prací na konkrétní provozovně. Pro výběr místa provozovny bude mít franchisant tzv. „volnou ruku“, ale majitel restaurace Prašád Ing. Michal Nahálka by se chtěl na konkrétní místo budoucí provozovny ještě před jeho konečným výběrem podívat a popřípadě se k němu i vyjádřit. Jakmile bude konkrétní místo budoucí restaurace definitivně vybráno a schváleno, začne se pracovat na rekonstrukci provozovny a jejím vybavení. Cílem je, aby budoucí podoba nově vzniklé restaurace byla ve stejném stylu jako vegetariánská restaurace Prašád ve Zlíně. Majitel restaurace ve Zlíně, Ing. Michal Nahálka, si proto nechá udělat od architekta přesné projekční plány na interiér provozovny. Pro úpravu vnitřního interiéru se najme stavební firma, která tyto prostory podle navržených plánů vybuduje a přizpůsobí požadavkům zadavatele. Pro každou restauraci je velmi důležitá kuchyň. Z tohoto důvodu bude kuchyň navržena architektem a poté vybavena kvalitním zařízením, aby bylo možné dosáhnout stejných podmínek přípravy pokrmů jako v restauraci Prašád ve Zlíně.

Současně s probíhající rekonstrukcí nové vegetariánské restaurace Prašád musí franchisant začít s výběrem zaměstnanců, protože nový personál se musí zúčastnit školení ve zlínské restauraci Prašád. Další povinností franchisanta bude provádění vhodných marketingových

aktivit na daném trhu, které budou informovat o nové vegetariánské restauraci v daném městě a vzbudí tak zájem potenciálních zákazníků na daném území. Firma Prašád se jako franchisor bude chtít podílet na vzniku budoucí restaurace, která bude provozována vhodným franchisantem na základě uzavřené franchisingové smlouvy. Je proto v jejím zájmu poskytnout určitou finanční podporu pro vybudování provozovny.

Tab. 18. Akční program 5: „zahájení prací na budoucí provozovně“

ZAHÁJENÍ PRACÍ NA BUDOUCÍ PROVOZOVNĚ	
Podpůrné činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • kontaktování architekta • vyprojektování plánů provozovny a kuchyně • kontaktování stavební firmy • rekonstrukce prostorů • školení personálu • marketingové aktivity • vybavení interiéru a kuchyně
Odpovědnost	<ul style="list-style-type: none"> • Ing. Michal Nahálka • franchisant • ak.soch. Zdeněk Pokorný • stavební firma
Termín rekonstrukce	<ul style="list-style-type: none"> • do 31. 7. 2011
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> • 212 dní
Očekávané náklady	<ul style="list-style-type: none"> • 900 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

14.4 Lidské zdroje projektu

Na projektu strategie rozvoje restaurace pro zdravou výživu se podílí určitá skupina lidí, která v konečném důsledku vytvoří skutečnou strategii realizovatelnou pro rozšíření podnikatelských aktivit firmy Prašád. Do celkového projektu je z vnitřního prostředí vegetariánské restaurace Prašád ve Zlíně nejvíce zainteresován její majitel Ing. Michal Nahálka, který firmu sám řídí, je zodpovědný za její provoz, ale především má velmi cenné informace a představy o budoucích aktivitách firmy. Důležitou roli v projektu hrají také externí lidské zdroje, které nejsou v přímém kontaktu s restaurací a jejich spolupráce s firmou Prašád vznikne na základě jejich kontaktování. Některé osoby nebo firmy pro restauraci Prašád

průběžně vykonávají určité aktivity nebo se na ně firma již v minulosti obrátila a měla s nimi dobré zkušenosti. Firma Prašád tedy již delší dobu spolupracuje s grafickou firmou DG Studio, která se bude na projektu podílet grafickým zpracováním a tiskem franchisingového manuálu. Majitel restaurace v minulosti také již kontaktoval advokátní kancelář ENENKL VYROUBAL BRUDNÝ v. o. s., se kterou měl velmi dobré zkušenosti, proto by se při zpracování franchisingové smlouvy obrátil právě na tuto firmu. V projektu vystupují ale také externí osoby popřípadě firmy, se kterými ještě firma Prašád zkušenost nemá. Zřejmě nejdůležitější externí lidský zdroj představuje budoucí franchisant, který bude mít zájem o provozování vegetariánské restaurace Prašád na základě poskytnuté licence. Další externí lidské zdroje podílející se na vytvoření projektu jsou architekt Zdeněk Pokorný a stavební firma, která bude provádět rekonstrukci budoucí provozovny. Všechny uvedené osoby nebo firmy jsou do určité míry za projekt zodpovědné a musí tedy:

- respektovat pokyny zadavatele – restaurace Prašád ve Zlíně,
- včasně reagovat na případné problémy a oznámit je majiteli restaurace Prašád,
- dodržovat termíny určené pro splnění dané práce,
- dodržovat stanovené náklady na projekt,
- odvést co nejlepší práci v požadované kvalitě.

14.5 Časová analýza projektu

Tato část mé diplomové práce je zaměřena na časovou analýzu projektu strategie rozvoje restaurace pro zdravou výživu. V časové analýze je nejprve uveden podrobný časový harmonogram jednotlivých akčních programů projektu a následně je časová analýza zpracována v programu WinQSB za použití metody CPM.

14.5.1 Časový harmonogram projektu

Jednotlivé akční programy uvedené v kapitole 14.3 vytváří celkový projekt strategie rozvoje restaurace pro zdravou výživu, kterými firma Prašád rozšíří své podnikatelské aktivity. Časový harmonogram projektu je stanoven na 1 rok a 2 měsíce, tzn. v období od 1. června 2010 do 31. července 2011. Jednotlivé akční programy a jejich termíny realizace jsou uvedeny v následující tabulce (Tab. 19).

Tab. 19. Rozvržení termínů jednotlivých akčních programů projektu

Akční program	Termín realizace
Vytvoření franchisingového manuálu	červen 2010 – srpen 2010
Příprava franchisingové smlouvy	červenec 2010 – září 2010
Výběr vhodného partnera pro uzavření franchisingové smlouvy	září 2010 – prosinec 2010
Podepsání franchisingové smlouvy	leden 2011
Zahájení prací na konkrétní provozovně	únor 2011 – červenec 2011

Zdroj: vlastní zpracování

Časový harmonogram celého projektu je zřejmý v tabulce (Tab. 20). Můžeme zde také vidět v jakém časovém období probíhají jednotlivé akční programy, dále jejich začátky a plánované termíny dokončení. Některé akční programy projektu trvají po určitou dobu současně, jiné mají na sebe logickou návaznost. Více akčních programů může probíhat ve stejnou dobu, protože do projektu jsou zapojeni na sobě nezávislí lidé, kteří mohou vykonávat každý jinou aktivitu.

Tab. 20. Časový harmonogram jednotlivých akčních programů projektu

Měsíc Akční program	6. 2010	7. 2010	8. 2010	9. 2010	10. 2010	11. 2010	12. 2010	1. 2011	2. 2011	3. 2011	4. 2011	5. 2011	6. 2011	7. 2011
1.	■	■	■											
2.		■	■	■										
3.				■	■	■	■							
4.								■						
5.									■	■	■	■	■	■

Zdroj: vlastní zpracování

14.5.2 Metoda CPM

Metoda CPM (Critical Path Method) patří mezi základní deterministické metody síťové analýzy a jejím cílem je určit dobu trvání celého projektu na základě **kritické cesty**. Kritická cesta je nejdelší možná cesta v projektu, která udává nejkratší možnou dobu pro splnění

daného projektu. Každý projekt má minimálně jednu kritickou cestu. Kritická cesta se skládá z jednotlivých činností, jejichž celková časová rezerva je nulová. Zákony kritické cesty:

- Zpoždění úkolu na kritické cestě se promítá do zpoždění projektu jako celku.
- Zrychlení prací na úkolu ležícím na kritické cestě zkracuje dobu trvání projektu.

Celková doba projektu strategie rozvoje restaurace pro zdravou výživu je pevně stanovena na období od 1. června 2010 do 31. 7. 2011, což je 426 dní. Pro výpočet kritické cesty je nutné definovat činnosti potřebných pro realizaci celého projektu, dále stanovit logickou návaznost jednotlivých činností, přesné stanovení termínů zahájení a ukončení každé činnosti a také stanovení celkové doby trvání jednotlivých činností. Na základě potřebných informací, které jsou uvedeny v tabulce (Tab. 21), budou prostřednictvím programu WinQSB určeny kritické činnosti, zjištěny celkové časové rezervy v trvání jednotlivých činností a získány informace o délce trvání celého projektu.

Tab. 21. Popis jednotlivých činností a jejich doba trvání

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání ve dnech	předchozí čin- nost
A	Zahájení projektu	1	-
	VYTVOŘENÍ FRANCHISINGOVÉHO MANUÁLU		
B	Tvorba franchisingového manuálu	68	A
C	Kontaktování DG Studia	1	B
D	Grafická úprava manuálu	7	B,C
E	Tisk manuálu	2	D
	PŘÍPRAVA FRANCHISINGOVÉ SMLOUVY		
F	Kontaktování advokátní kanceláře ENENKL VYROUBAL BRUDNÝ, v. o. s.	1	B
G	Konzultace franchisingové smlouvy s majitelem restaurace Prašád	5	F
H	Příprava franchisingové smlouvy	38	G,F
I	Tisk franchisingové smlouvy	5	H
	VÝBĚR VHODNÉHO PARTNERA PRO UZAVŘENÍ FRANCHISINGOVÉ SMLOUVY		
J	Kontaktování potenciálních partnerů	35	E
K	Osobní schůzky s potenciálními partnery	17	J
L	Ověřování informací o vhodných partnerech	19	K
M	Výběr vhodného partnera	49	K,L,J
	PODEPSÁNÍ FRANCHISINGOVÉ SMLOUVY		
N	Předložení písemného návrhu franchisingové smlouvy vybranému partnerovi	1	M
O	Případné prostudování a promyšlení navrhované smlouvy	10	N
P	Případné úpravy franchisingové smlouvy	10	N
Q	Podepsání franchisingové smlouvy	1	P
	ZAHÁJENÍ PRACÍ NA BUDOUCÍ PROVOZOVNĚ		
R	Kontaktování architekta	1	Q
S	Vyprojektování plánů provozovny a kuchyně	19	R
T	Kontaktování stavební firmy	1	S
U	Rekonstrukce prostorů	118	T
V	Školení personálu	10	U
W	Marketingové aktivity franchisanta	32	U
X	Vybavení interiéru a kuchyně	31	U

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 22. Výsledky řešení časové analýzy v programu WinQSB

04-21-2010 14:22:36	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack [LS-ES]
1	A	Yes	1	0	1	0	1	0
2	B	Yes	68	1	69	1	69	0
3	C	Yes	1	69	70	69	70	0
4	D	Yes	7	70	77	70	77	0
5	E	Yes	2	77	79	77	79	0
6	F	no	1	69	70	333	334	264
7	G	no	5	70	75	334	339	264
8	H	no	38	75	113	339	377	264
9	I	no	5	113	118	377	382	264
10	J	Yes	35	79	114	79	114	0
11	K	Yes	17	114	131	114	131	0
12	L	Yes	19	131	150	131	150	0
13	M	Yes	49	150	199	150	199	0
14	N	Yes	1	199	200	199	200	0
15	O	no	10	200	210	372	382	172
16	P	Yes	10	200	210	200	210	0
17	Q	Yes	1	210	211	210	211	0
18	R	Yes	1	211	212	211	212	0
19	S	Yes	19	212	231	212	231	0
20	T	Yes	1	231	232	231	232	0
21	U	Yes	118	232	350	232	350	0
22	V	no	10	350	360	372	382	22
23	W	Yes	32	350	382	350	382	0
24	X	no	31	350	381	351	382	1
	Project	Completion	Time	=	382	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	6			

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 23. Kritické cesty projektu zjištěné v programu WinQSB

04-21-2010	Critical Path 1	Critical Path 2	Critical Path 3	Critical Path 4	Critical Path 5	Critical Path 6
1	A	A	A	A	A	A
2	B	B	B	B	B	B
3	C	C	C	D	D	D
4	D	D	D	E	E	E
5	E	E	E	J	J	J
6	J	J	J	K	K	M
7	K	K	M	L	M	N
8	L	M	N	M	N	P
9	M	N	P	N	P	Q
10	N	P	Q	P	Q	R
11	P	Q	R	Q	R	S
12	Q	R	S	R	S	T
13	R	S	T	S	T	U
14	S	T	U	T	U	W
15	T	U	W	U	W	
16	U	W		W		
17	W					
Completion Time	382	382	382	382	382	382

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce (Tab. 22) jsou uvedeny výsledky časové analýzy zpracované pomocí programu WinQSB, které ukazují, že celková délka projektu je rozvržena na 382 dní a projekt má 6 kritických cest.

Z tabulky (Tab. 23) jsou patrné činnosti A, B, C, D, E, J, K, L, M, N, P, Q, R, S, T, U, W, které leží na kritické cestě a tyto činnosti nemají žádnou časovou rezervu, tzn. že u těchto činností nemůže dojít ke zpoždění, protože jinak by byla ohrožena realizace projektu v předem stanoveném termínu. Celkový průběh jednotlivých činností projektu a zobrazení kritické cesty je možné vidět v síťovém grafu, který je v příloze P VI mé diplomové práce.

Důležitým krokem časové analýzy je výpočet časových rezerv. Velikost časové rezervy v projektu určuje, o kolik se mohou jednotlivé činnosti zpoždit, aniž by byly ovlivněny jiné úkoly nebo datum dokončení projektu.

Celková časová rezerva označuje množství času, o něž se může činnost zpoždit, aniž by došlo ke zpoždění data ukončení projektu. Celková časová rezerva se vypočítá jako $RC_{ij} = TP_j - t_{ij} - TM_i$.

Volná časová rezerva představuje časový úsek, o který lze zpoždit (prodloužit) činnost, aniž by došlo k narušení nejdříve možného počátku činnosti následující, tedy k jejímu zpoždění a vypočítá se jako $RV_{ij} = TM_j - t_{ij} - TM_i$.

Nezávislá časová rezerva je nejmenší časová rezerva činnosti a představuje časový úsek, o který lze zpoždit počátek činnosti oproti nejpozději možné realizaci výchozího uzlu, aniž by došlo k narušení nejdříve možného počátku činnosti následující, tedy k jejímu zpoždění. Její výpočet je $RN_{ij} = TM_j - t_{ij} - TP_i$.

Výpočet časových rezerv je uveden v následující tabulce (Tab. 24), ze které vyplývá, že činnosti F, G, H, I se mohou zpoždit o 264 dní, aniž by došlo ke zpoždění realizace celého projektu. U těchto činností jsou také zřejmé volné a nezávislé časové rezervy. Dále činnost O může být zpožděna o 172 dní, aniž by došlo k narušení plánovaného data realizace projektu a volná časová rezerva je zde 162 dní, což znamená, že činnost O lze zpoždit o 162 dní, aniž by došlo k narušení nejdříve možného počátku následující činnosti, tzn. činnosti P. Činnost V je možné prodloužit o 22 dní, což vyjadřuje celková časová rezerva, volná časová rezerva je zde 12 dní a nezávislá časová rezerva 2 dny. Činnost X lze zpoždit maximálně o 1 den, aby nedošlo k celkovému narušení délky projektu.

Tab. 24. Výpočet časových rezerv v projektu

Činnost	t_{ij}	Nejdříve možný		Nejpozději přípustný		RC_{ij}	RV_{ij}	RN_{ij}
		začátek TM_i	konec TP_i	začátek TM_j	konec TP_j			
A	1	0	1	0	1	0	0	0
B	68	1	69	1	69	0	0	0
C	1	69	70	69	70	0	0	0
D	7	70	77	70	77	0	0	0
E	2	77	79	77	79	0	0	0
F	1	69	70	333	334	264	263	262
G	5	70	75	334	339	264	259	254
H	38	75	113	339	377	264	226	188
I	5	113	118	377	382	264	259	254
J	35	79	114	79	114	0	0	0
K	17	114	131	114	131	0	0	0
L	19	131	150	131	150	0	0	0
M	49	150	199	150	199	0	0	0
N	1	199	200	199	200	0	0	0
O	10	200	210	372	382	172	162	152
P	10	200	210	200	210	0	0	0
Q	1	210	211	210	211	0	0	0
R	1	211	212	211	212	0	0	0
S	19	212	231	212	231	0	0	0
T	1	231	232	231	232	0	0	0
U	118	232	350	232	350	0	0	0
V	10	350	360	372	382	22	12	2
W	32	350	382	350	382	0	0	0
X	31	350	381	351	382	1	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

14.6 Nákladová analýza projektu

Na realizaci projektu strategie rozvoje restaurace pro zdraví je zapotřebí poměrně vysoká investice, protože se jedná o vytvoření kvalitního franchisingového systému, kde firma Prašád bude jako franchisor vkládat také určitý kapitál do vybudování budoucí provozovny. Převážná investice v budoucí provozovně se bude týkat především na nákup zařízení do kuchyně popřípadě dalšího vybavení (např. samoobslužné výdejní pulty apod.), které by poté firma Prašád pronajímala franchisantovi. Samozřejmostí je také investice ze strany franchisanta, který by musel provést rekonstrukci vnitřních prostor restaurace, vybavit jídelní část restaurace, zahájit marketingové aktivity apod. Veškeré tyto informace ale budou

součástí franchisingové smlouvy, popřípadě bude záležet na domluvě mezi majitelem restaurace Prašád a konkrétním franchisantem.

Maximální částka, kterou by byla firma Prašád ochotna vyčlenit na tento projekt, je ve výši 1 000 000 Kč.

Tab. 25. Očekávané náklady na realizaci jednotlivých akčních programů

Akční program	Očekávané náklady (v Kč)
1. Vytvoření franchisingového manuálu	9 000
- odměna Filipu Bezděkovi	3 000
- odměna DG Studiu	6 000
2. Příprava franchisingové smlouvy	18 900
- konzultace s advokátem	3 900
- vytvoření franchisingové smlouvy	15 000
3. Výběr vhodného partnera pro uzavření franchisingové smlouvy	13 000
- kontaktování potenciálních partnerů	3 000
- náklady spojené na schůzky s partnery	10 000
4. Podepsání franchisingové smlouvy	0
5. Zahájení prací na konkrétní provozovně	900 000
- práce architekta	30 000
- vybavení kuchyně	800 000
- ostatní potřebné zařízení	70 000
Celkem	940 900

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové očekávané náklady na realizaci projektu strategie rozvoje restaurace pro zdraví činí 940 900 Kč. Firma Prašád má tedy ještě rezervu 59 100 Kč a v případě zvýšení nákladů až do této částky je možné projekt realizovat.

V následující tabulce (Tab. 26) jsou celkové náklady na projekt rozčleněny do jednotlivých měsíců podle akčních programů. Jak můžeme z tabulky vidět, tak období od června 2010 do prosince 2010 jsou náklady v jednotlivých měsících poněkud nižší, protože zde bude probíhat tvorba manuálu, příprava franchisingové smlouvy a výběr vhodného partnera pro uzavření franchisingové smlouvy. V lednu 2011 jsou náklady nulové, protože dojde k podepsání franchisingové smlouvy, ale od ledna 2011 do července 2011 jsou náklady již vysoké, protože dojde k zahájení prací na konkrétní provozovně, kde je plánována poměrně vysoká investice.

Tab. 26. Měsíční členění nákladů podle jednotlivých akčních programů v Kč

Měsíc / Akční program	6. 2010	7. 2010	8. 2010	9. 2010	10. 2010	11. 2010	12. 2010	1. 2011	2. 2011	3. 2011	4. 2011	5. 2011	6. 2011	7. 2011
1.	3 000	3 000	3 000											
2.		6 300	6 300	6 300										
3.				3 250	3 250	3 250	3 250							
4.								0						
5.									150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000
Celkem	3 000	9 300	9 300	9 550	3 250	3 250	3 250	0	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000

Zdroj: vlastní zpracování

Vyjádření celkových nákladů na projekt v jednotlivých měsících můžeme vidět v grafu na obrázku (Obr. 15). Nejvyšší náklady na projekt jsou v posledních 6 měsících projektu, kdy dojde k realizaci akčního programu č. 5 - zahájení prací na budoucí provozovně, protože plánovaná investice je zde největší.



Obr. 15. Celkové náklady na projekt v jednotlivých měsících [vlastní zpracování]

14.7 Riziková analýza projektu

Riziková analýza je nezbytnou součástí každého projektu, protože analyzuje nebezpečí, která mohou daný projekt ohrozit. V rizikové analýze se stanovují i možné vlivy na konkrétní projekt a také pravděpodobnost vzniku určitého nebezpečí.

Rizika tedy představují určité pravděpodobnosti nebo možnosti neúspěchu, což by znamenalo jiný výsledek než se původně očekával a nemusí tedy být dosaženo předem stanovených cílů. Proto je nutné rizikům předcházet pravidelnou kontrolou a průběžným vyhodnocáním výsledků realizovaného projektu.

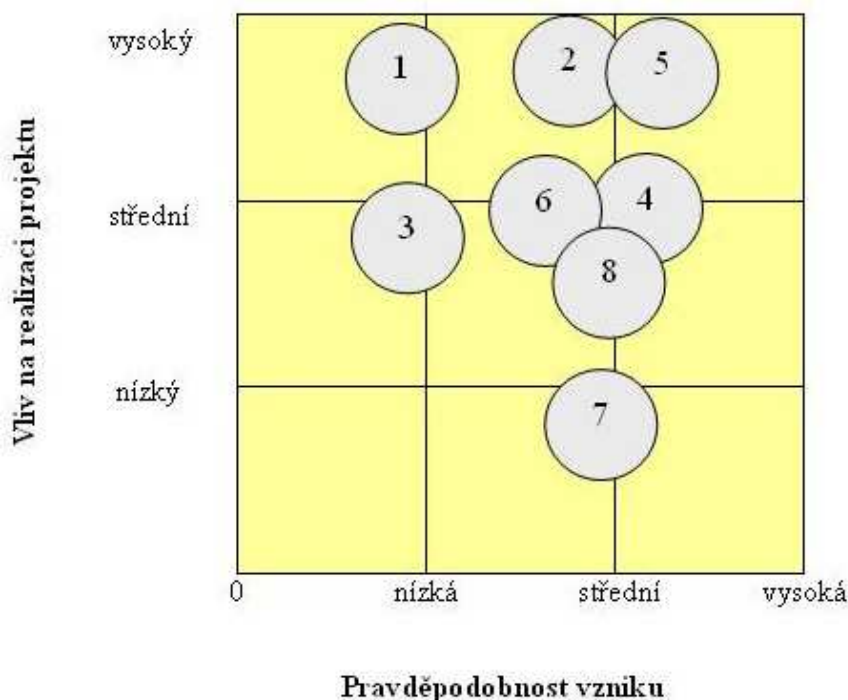
V následující tabulce (Tab. 27) jsou určeny konkrétní rizika, která by mohla projekt strategie rozvoje restaurace pro zdravou výživu ohrozit. U každého rizika je stanovena pravděpodobnost jeho vzniku a vliv daného rizika na realizaci mého projektu.

Tab. 27. Rizika projektu, pravděpodobnost jejich vzniku a vliv na realizaci projektu

Riziko	Pravděpodobnost vzniku			Vliv na realizaci projektu			Výsledek
	nízká	střední	vysoká	nízký	střední	vysoký	
	0,3	0,5	0,7	0,1	0,4	0,7	
1. Vypracování špatného franchisingového manuálu	X					X	0,21
2. Špatně navržená franchisingová smlouva		X				X	0,35
3. Nezájem partnerů o franchisu	X				X		0,12
4. Špatný výběr franchisanta		X			X		0,2
5. Špatný výběr města pro budoucí restauraci		X				X	0,35
6. Nevhodné zvolení konkrétního místa provozovny		X			X		0,2
7. Nedodržení termínů při realizaci projektu		X		X			0,05
8. Nedodržení stanovených nákladů na projekt		X			X		0,2

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek od 0 do 0,1 představuje nízké riziko, výsledek od 0,11 do 0,2 představuje střední riziko a výsledek od 0,21 do 0,49 představuje vysoký stupeň rizika.



Obr. 16. Matice pravděpodobností vzniku rizik a jejich vliv na realizaci projektu [vlastní zpracování]

Z matice pravděpodobností vzniku rizik a jejich vliv na realizaci projektu (Obr. 16) je patrné, že nejvyšší stupeň rizika představuje špatný výběr města pro budoucí restauraci a špatně navržená franchisingová smlouva. Vyšší stupeň rizika představuje také vypracování špatného franchisingového manuálu, ale zde je nízká pravděpodobnost vzniku.

Střední riziko pro projekt představuje nezájem partnerů o franchisu, špatný výběr franchisanta, nevhodné zvolení konkrétního místa provozovny a také nedodržení stanovených nákladů na projekt. Jako nízké riziko se jeví nedodržení termínů při realizaci projektu.

14.7.1 Navrhovaná opatření

Nízké riziko

Nedodržení termínů při realizaci projektu – stanovení odpovědných pracovníků, průběžná kontrola vykonávaných činností, včasné zadávání úkolů.

Střední riziko

Nezájem partnerů o franchisu – vytvoření kvalitní a propracované franchisy, vhodné podmínky spolupráce, výhody pro franchisanty.

Špatný výběr franchisanta – důkladné ověřování informací o budoucím franchisantovi, osobní schůzky a pohovory se zájemci o franchisu, čistý výpis z trestního rejstříku.

Nevhodné zvolení konkrétního místa provozovny – pečlivá prohlídka konkrétního místa budoucí provozovny před jeho schválením, informace o konkrétním místě (k jakým účelům prostory sloužily dříve, jaké firmy či provozovny zde sídlily apod.).

Nedodržení stanovených nákladů na projekt – předběžné kalkulace cen jednotlivých činností, srovnávání cenových nabídek od více dodavatelů, předem stanovené a domluvené ceny.

Vysoké riziko

Špatně navržená franchisingová smlouva – důkladná konzultace franchisingové smlouvy s advokátní kanceláří, předání všech důležitých informací k jejímu vypracování, v případě nejasností okamžitá zpětná vazba mezi advokátní kanceláří a majitelem restaurace Prašád, porada s odborníkem na franchising.

Špatný výběr města pro budoucí restauraci – v daném městě zjistit situaci s vegetariánskými restauracemi, jejich počet a rozmístění ve městě. Provést krátký průzkum trhu v centru města zaměřený na zájem o vegetariánskou restauraci v konkrétním městě.

Vypracování špatného franchisingového manuálu – důkladné a především srozumitelné propracování všech postupů a procesů v restauraci, příložením grafického zpracování procesů formou procesní mapy, pečlivé zaznamenání a zdůraznění kritických postupů.

14.8 Přínosy projektu

Hlavním přínosem projektu strategie rozvoje restaurace pro zdravou výživu bude splnění jeho hlavního cíle, což je vytvoření vhodné strategie, která povede k rozšíření podnikatelských aktivit restaurace Prašád. Touto strategií tedy bude dosaženo rozvoje čili expanze firmy na nové trhy v České popřípadě i Slovenské republice. Další přínosy, kterých by mělo být projektem dosaženo jsou:

- zvýšení tržního podílu a tržeb firmy,
- posílení pozice firmy na trhu a její zviditelnění,
- sjednocení a zkvalitnění corporate identity,
- vybudování dobrého jména na trhu vegetariánských restaurací.

ZÁVĚR

Restaurace Prašád je svou nabídkou vegetariánských a zdravých pokrmů zcela výjimečnou firmou, protože se zaměřuje na velmi specifický způsob stravování. Nejenže nabízí bezmasá jídla připravovaná netradičními způsoby, ale dále zákazníkovi nabízí možnost samovolného výběru pokrmů, což není pro restauraci také zcela běžné. Firma Prašád se tedy snaží vyniknout především jejím specifickým zaměřením a originálním podáním svých produktů a služeb zákazníkovi. V bezprostředním okolí svého místa působení nemá firma přímou konkurenci, která by výrazným způsobem ohrožovala její podnikání, což představuje pro restauraci možnost experimentování a zaujetí zákazníků zajímavými pokrmy.

Cílem mé diplomové práce bylo vytvořit projekt strategie rozvoje restaurace pro zdravou výživu, který by firmě přinesl růst tržního podílu na českém, popřípadě slovenské trhu prostřednictvím vhodné kooperace.

V analytické části diplomové práce byla představena firma Prašád, provedena SWOT analýza, individuální hloubková interview s majitelem restaurace a jejími zaměstnanci, dále pak analýza současného stavu restaurace se zaměřením na její potenciální rozvoj. Bylo zde důležité analyzovat potenciální zákazníky, vnitřní procesy restaurace a také potenciální konkurenty, kteří byli charakterizováni vždy ve vybraných městech. V analýze oborového okolí byl zvolen Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. V závěru analytické části bylo provedeno dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zjistit postoje a názory respondentů na otázky týkající se vegetariánství a zdravé výživy, které poté pomohly při tvorbě projektu.

Na základě všech provedených analýz byl v poslední části diplomové práce vytvořen projekt strategie rozvoje restaurace pro zdravou výživu, kde se jako nejvhodnější možnost ukázala kooperace formou franchisingu. V současné době se na trhu objevuje stále více případů, kdy spolu firmy začínají spolupracovat a svou kooperací dosahují mnohonásobně vyšší konkurenceschopnosti, než kdyby podnikaly samostatně.

V projektu byl vypracován model strategie rozvoje restaurace Prašád, který tvoří jednotlivé akční programy, jejichž prostřednictvím by firma Prašád měla dosáhnout rozšíření svých podnikatelských aktivit na nové trhy.

Věřím, že cíl mé diplomové práce byl splněn a zároveň bude tato diplomová práce přínosem pro vegetariánskou restauraci Prašád ve Zlíně při jejím dalším podnikání.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] BOWMAN, C. *Strategický management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 152 s. ISBN 80-7169-230-1.
- [2] DAVID, F. R. *Strategic Management: Concepts*. 20th edition. New Persey: Prentice Hall, 2009. 336 s. ISBN 978-0-13-601569-7.
- [3] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 272 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [4] GRAY, C. *Růst podniku: průvodce pro malé a střední podnikatele*. 1. vyd. Praha: Readers International, 1993. 163 s. ISBN 80-901454-2-6.
- [5] GRIFFIN, R. W. *Management*. 3rd edition. Boston: Texas A&M University, 1990. 884 s. ISBN 0-395-43333-9.
- [6] JAKUBÍKOVÁ, D. *Franchising*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 1997. 76 s. ISBN 80-7082-339-9.
- [7] KOTLER, P. *Management marketing*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 80-247-1359-4.
- [8] KOZÁK, V. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004. 91 s. ISBN 80-7318-230-0.
- [9] LOEBL, Z., LUKAJOVÁ, D. *Franchising – úspěch bez čekání*. 1. vyd. Praha: Grada, 1994. 88 s. ISBN 80-7169-050-3.
- [10] MENDELSON, M., ACHESON, D. *Franchising – moderní forma prodeje*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. 122 s. ISBN 80-85603-54-3.
- [11] ŘEZNÍČKOVÁ, M. *Franchising: Podnikání pod cizím jménem*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 205 s. ISBN 80-7179-894-0.
- [12] SEID, M., THOMAS, D. *Franchising For Dummies*. 2nd edition. Indianapolis: Wiley Publishing, 2006. 357 s. ISBN 0-470-04581-7.
- [13] SRPOVÁ, J., VEBER, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

- [14] STADLER, S. *Strategický management*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2000. 258 s. ISBN 80-210-2304-X.
- [15] VACÍK, E., ŠULÁK, M. *Strategický management*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2001. 125 s. ISBN 80-7082-728-9.
- [16] ZADRAŽILOVÁ, D., KHELEROVÁ, V. *Management obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1994. 304 s. ISBN 80-85623-72-2.

Elektronické zdroje:

- [17] *Digmanův integrovaný model strategického řízení* [online]. [cit. 2010-02-12]. Dostupný z WWW: <<http://mpechac.webpark.cz/skola/prednas/sem10/strat/vypisky.pdf>>.
- [18] KRČMÁŘ, Jan. *Integrační strategie* [online]. [cit. 2010-02-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.scribd.com/doc/6850635/Prezentace-Integracni-strategie>>.
- [19] *Česká asociace franchisingu. Franchising v ČR* [online]. [cit. 2010-01-29]. Dostupný z WWW: <<http://www.czech-franchise.cz/franchising/franchising-v-cr/>>.
- [20] *Vegetariánství. Vegetariánskému podnikání se daří* [online]. [cit. 2010-03-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.vegklub.cz/?q=comment/reply/132>>.
- [21] *SASD statistická frekvence: Modus* [online]. [cit. 2010-03-20]. Dostupný z WWW: <http://tiscali.cz/mult/mult_center_030703.619326.html>.
- [22] *Vegetariánská restaurace Prašád* [online]. [cit. 2010-04-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.prasad.cz/o-nas>>.
- [23] *Evropský kodex etiky franchisingu* [online]. [cit. 2010-03-22]. Dostupný z WWW: <<http://franchisinginfo.cz/abc-franchisingu/8/evropsky-kodex-etiky-franchisingu/>>.
- [24] *CZECH INVEST. Společné podniky – Joint Ventures* [online]. [cit. 2010-03-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.czechinvest.org/joint-ventures>>.
- [25] *HAMI - tak trochu jiná restaurace* [online]. [cit. 2010-03-18]. Dostupný z WWW: <<http://restauracehami.cz/>>.
- [26] *Zdravá výživa – vegetariánská jídelna* [online]. [cit. 2010-04-01]. Dostupný z WWW: <<http://vegoska.cz/>>.
- [27] *Vegetariánská jídelna – Pavel Holub* [online]. [cit. 2010-03-11]. Dostupný z WWW: <<http://www.vegjid.kvalitne.cz/index2.htm>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CPM	Critical Path Method
ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
HACCP	Hazard Analysis Critical Control Points
HDP	Hrubý domácí produkt
ISIC	International Student Identity Card
MHD	Městská hromadná doprava
SR	Slovenská republika
SŠ	Střední škola
VŠ	Vysoká škola
Wi-Fi	Wireles Fidelity (bezdrátová síť)

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Management v podnikání	13
Obr. 2. Fáze vzniku malého podniku	15
Obr. 3. Funkcionální organizační struktura podniku	18
Obr. 4. Digmantův integrovaný model strategického řízení	21
Obr. 5. Master franchising	30
Obr. 6. Matice výkonnosti a důležitosti	44
Obr. 7. Matice příležitostí	44
Obr. 8. Matice hrozeb	45
Obr. 9. Graf – Souhlas respondentů s tím, že se vegetariánství stává trendem dnešní doby	65
Obr. 10. Graf – Postoj respondentů k vegetariánství	67
Obr. 11. Graf – Stravovací návyky respondentů	68
Obr. 12. Graf – Zkušenost respondentů s vegetariánskou restaurací	69
Obr. 13. Graf – Zájem respondentů o vegetariánskou restauraci	69
Obr. 14. Model strategie rozvoje restaurace Prašád	78
Obr. 15. Celkové náklady na projekt v jednotlivých měsících	94
Obr. 16. Matice pravděpodobností vzniku rizik a jejich vliv na realizaci projektu	96

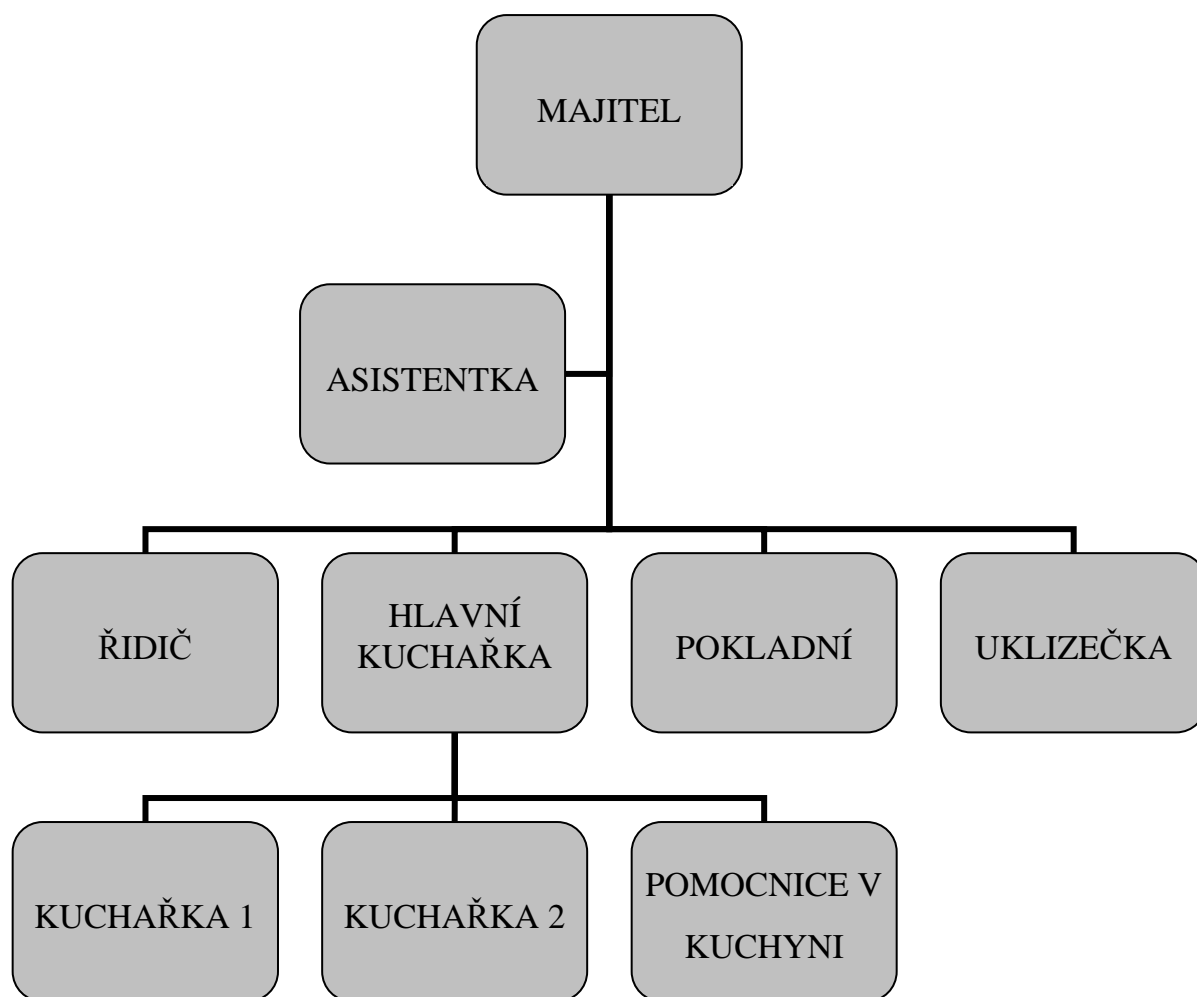
SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Marketing a služby.....	40
Tab. 2. Lidské zdroje	41
Tab. 3. Finanční zdroje	41
Tab. 4. Organizace a řízení	41
Tab. 5. Výroba a technologie	41
Tab. 6. Socio-kulturní, ekonomické a mezinárodní prostředí.....	42
Tab. 7. Finanční prostředí	43
Tab. 8. Politicko-právní prostředí	43
Tab. 9. Technologické a ekologické prostředí	43
Tab. 10. Odhad silných a slabých stránek potenciálních konkurentů ve Zlínském kraji.....	56
Tab. 11. Časový harmonogram dotazníkového šetření.....	63
Tab. 12. Absolutní a relativní četnosti	65
Tab. 13. Absolutní a relativní četnosti	67
Tab. 14. Akční program 1: „vytvoření franchisingového manuálu“.....	79
Tab. 15. Akční program 2: „příprava franchisingové smlouvy“.....	81
Tab. 16. Akční program 3: „výběr vhodného partnera pro uzavření franchisingové smlouvy“.....	82
Tab. 17. Akční program 4: „podepsání franchisingové smlouvy“.....	84
Tab. 18. Akční program 5: „zahájení prací na budoucí provozovně“.....	85
Tab. 19. Rozvržení termínů jednotlivých akčních programů projektu	87
Tab. 20. Časový harmonogram jednotlivých akčních programů projektu.....	87
Tab. 21. Popis jednotlivých činností a jejich doba trvání.....	89
Tab. 22. Výsledky řešení časové analýzy v programu WinQSB	90
Tab. 23. Kritické cesty projektu zjištěné v programu WinQSB	90
Tab. 24. Výpočet časových rezerv v projektu.....	92
Tab. 25. Očekávané náklady na realizaci jednotlivých akčních programů.....	93
Tab. 26. Měsíční členění nákladů podle jednotlivých akčních programů v Kč.....	94
Tab. 27. Rizika projektu, pravděpodobnost jejich vzniku a vliv na realizaci projektu.....	95

SEZNAM PŘÍLOH

P I	Organizační struktura restaurace Prašád
P II	Procesní mapa restaurace Prašád
P III	Dotazník
P IV	Seznam potenciálních konkurentů
P V	Síťový graf v programu WinQSB

**PŘÍLOHA PI: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA RESTAURACE
PRAŠÁD**



PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK

DOTAZNÍK - VEGETARIÁNSTVÍ

Vážení respondenti,

jsem studentem Fakulty managementu a ekonomiky na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně, kde v současné chvíli zpracovávám diplomovou práci, která se týká vegetariánské restaurace Prašád. Touto cestou bych Vás chtěl požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který je zaměřen na problematiku vegetariánství a zdravé výživy. Vaše názory a odpovědi jsou zcela anonymní a poslouží pouze pro účely mé diplomové práce. Dotazník má 16 otázek, u každé prosím vyberte pouze 1 odpověď.

Děkuji Vám za ochotu a spolupráci.

1. Souhlasíte s tím, že vegetariánství souvisí s konzumací biopotravin?

- Rozhodně souhlasím
- Spíše souhlasím
- Ani souhlasím ani nesouhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

2. Souhlasíte, že vegetariánství se stává trendem dnešní doby?

- Rozhodně souhlasím
- Spíše souhlasím
- Ani souhlasím ani nesouhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

3. Souhlasíte s názorem, že vegetariánská strava je zdravější než běžná strava?

- Rozhodně souhlasím
- Spíše souhlasím
- Ani souhlasím ani nesouhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

4. Souhlasíte s tvrzením, že vegetariánská strava je vhodná i pro děti?

- Rozhodně souhlasím
- Spíše souhlasím
- Ani souhlasím ani nesouhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

5. Jaký je Váš postoj k vegetariánství?

- Rozhodně pozitivní
- Spíše pozitivní
- Ani pozitivní ani negativní
- Spíše negativní
- Rozhodně negativní

6. Snažíte se jíst zdravě?

- ano ne občas

7. Dáváte přednost biopotravinám před běžnými potravinami?

- ano ne občas

8. Znáte ve svém blízkém okolí člověka, který je vegetarián/vegan?

- ano ne

9. Byl/a jste již někdy ve vegetariánské restauraci?

- ano ne

Na otázku č. 10 odpovídají pouze respondenti, kteří odpověděli na otázku č. 9 ne

10. Pokud ne, měl/a byste zájem takovou restaurace navštívit?

- ano ne

11. Už jste někdy uvažoval/a o přechodu na vegetariánskou stravu?

- ano ne

12. Jaké je Vaše pohlaví:

- muž žena

13. Kolik je Vám let?

- 18 – 24 35 – 49 66 a více
 25 – 34 50 – 65

14. Jaké je Vaše dosažené vzdělání?

- základní výuční list středoškolské vysokoškolské

15. V současnosti jste:

- student nezaměstnaný/á pracující důchodce









16. Jaký je počet obyvatel města, vesnice či místa, kde nyní žijete?








- do 5 000 obyvatel
 5 001 – 20 000 obyvatel
 20 001 – 45 000 obyvatel
 45 001 – 65 000 obyvatel
 65 001 – 100 000 obyvatel
 100 001 a více obyvatel






Ještě jednou Vám děkuji za ochotu a čas, který jste věnoval/a za vyplnění tohoto dotazníku. Přeji příjemný zbytek dne.






PŘÍLOHA P IV: SEZNAM POTENCIÁLNÍCH KONKURENTŮ


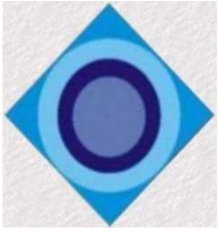



ČESKÁ REPUBLIKA	ZLÍNSKÝ KRAJ
	<p>Restaurace HAMI</p> <p>Zaměřuje se na zdravou, racionální a vyváženou stravu. V této restauraci naleznou zákazníci pestrou nabídku jak vegetariánských pokrmů, tak i pokrmy z ryb a kuřecího masa. Svým zákazníkům nabízí řadu doplňkových služeb jako je např. pořádání různých akcí a večírků, Wi-Fi připojení k internetu zdarma od 15 hodin, cateringové služby, čerstvě lisované šťávy ze sezónního ovoce a zeleniny apod. Součástí restaurace je také prodejna se zdravou výživou. Restaurace Hami se nachází v centru Zlína.</p> <p>www.restauracehami.cz – Zlín, Štefánikova</p>
	<p>Lenka Konečná – VEGETARIÁNSKÁ JÍDELNA</p> <p>Tato vegetariánská samoobslužná jídelna se orientuje na prodej produktů zdravé výživy bezlepkových potravin, salátů a pečiva. Jídelna nabízí denně výběr z pěti vegetariánských hotových jídel a jedno jídlo „masové“. Mimo jiné je možné od 6:30 hodin ráno v jídelně posnídat nebo si zakoupit s sebou čerstvé obložené housky, zdravé zákusky, celozrnné pečivo nebo si vybrat z pestré nabídky salátů. Součástí jídelny je také prodejna se zdravou výživou, která nabízí např. alternativní náhrady masových výrobků pod názvy ROBI, ŠMAKOUN, TOFU, THEMPEH, KLASO anebo SEITAN, dále BIO výrobky, musli, sypané čaje, čerstvé ovocné a zeleninové šťávy, FAIR TRADE výrobky atd. Svým zákazníkům jídelna poskytuje možnost rozvozu jídel po Holešově v době obědů.</p> <p>www.vegoska.cz – Holešov, Masarykova</p>
	<p>Pavel Holub – VEGETARIÁNSKÁ JÍDELNA</p> <p>Jedná se vegetariánskou jídelnu, která je zaměřena na vegetariánskou (bezmasou) stravu s použitím bio surovin a bez použití vajec. Denně jídelna nabízí 2 hotové jídla (kromě soboty a neděle), koláče (domácí, vlastní recepty), saláty (denně čerstvé, ovocné i zeleninové) a pečivo (vlastní výroba). Jídlo není určeno pouze vegetariánům, ale také lidem, kteří musí dodržovat různé diety např. cukrovkáři, lidi s bezlepkovou dietou či alergií. Po Kroměříži je možnost rozvozu obědů zdarma, a to buď do vlastních nosičů při stálých objednávkách nebo do menu boxu (5 Kč). Objednávka pro rozvoz musí být provedena den dopředu telefonicky nebo osobně. Jídelna se nachází v samém centru Kroměříže, jen několik kroků od vchodu do zámku a Podzámecké zahrady.</p> <p>www.vegid.kvalitne.cz – Kroměříž, Velké náměstí</p>
ČESKÁ REPUBLIKA	PRAHA
	<p>Vegetariánská restaurace Maranatha</p> <p>Nekuřácká restaurace orientovaná na kvalitní lakto-/ovo-vegetariánskou a veganskou gastronomii středomošského stylu doplněnou o české speciality v bezmasém provedení. Nabízí teplé i studené pokrmy formou samoobslužného bohatého bufetu.</p> <p>www.restauracemaranatha.cz – Praha 4, Vyskočilova</p>

	<p>LEHKÁ HLAVA Restaurant Boršov</p> <p>Vegetariánská restaurace a čajovna s otevřenou kuchyní a netradičním interiérem. Mezinárodní a etnické recepty, ambientní hudba. V nabídce má čerstvé saláty, čaje a domácí džusy. Nekuřácký prostor.</p> <p>www.lehkahlava.cz – Praha 1, Boršov</p>
	<p>MAITREA vegetariánská restaurace</p> <p>Nová vegetariánská restaurace v centru Prahy, která nabízí originální pokrmy a denní menu. Příjemné prostředí nekuřácké restaurace vzniklo téměř 3letou rekonstrukcí, na které se podílelo mnoho umělců.</p> <p>www.restaurace-maitrea.cz – Praha 1, Týnská ulička</p>
	<p>Balarama</p> <p>Provozování vegetariánské restaurace a občerstvení. Nabídka bezmasé stravy a indické kuchyně, vaření na objednávky i cateringy.</p> <p>www.balarama.cz – Praha 3, Orlická</p>
	<p>Country Life, s.r.o.</p> <p>Provozuje samoobslužnou vegetariánskou restauraci. Jejich pokrmy vaří především z biopotravin.</p> <p>www.countrylife.cz – Praha 1, Melantrichova</p>
	<p>Ganga Restaurant</p> <p>Nabídka jídel, poledních menu a specialit tradiční indické vegetariánské kuchyně.</p> <p>www.indickarestaurace.eu – Praha 5, Pechlátova</p>
	<p>Gopál - Vegetarian restaurant</p> <p>Jedná se o ryze vegetariánskou restauraci, která nabízí vyváženou atmosféru pohody a klidu ke konzumaci pokrmů, které je možno zabalit s sebou. Poskytuje široké spektrum vegetariánské a veganské kuchyně.</p> <p>www.gopal.cz – Praha 1, Nerudova</p>
	<p>Vegetariánská restaurace Góvinda</p> <p>Vegetariánská restaurace inspirovaná védskou kulturou nabízí speciality indické kuchyně a pravidelné přednášky pro veřejnost.</p> <p>www.govinda.cz – Praha 1, Soukenická – Praha 8, Palmovka</p>
	<p>Zelená kuchyně, s.r.o.</p> <p>Provoz vegetariánské restaurace a rozvoz zeleninových jídel a specialit indické a světové kuchyně.</p> <p>www.zelenakuchyne.cz – Praha 3, Milíčova</p>

	<p>Vegetka</p> <p>Nabídka vegetariánských jídel z čerstvých přírodních surovin, bez konzervantů, glutamátů a umělých přísad. Možnost odnést si jídlo s sebou.</p> <p>www.volny.cz/vegetka – Praha 6, Kafkova</p>
	<p>Cafeterapie</p> <p>Kavárna a restaurace s vegetariánskou středomořskou kuchyní, která je celá nekuřácká. Počet míst v restauraci je 35. V létě nabízí předzahrádku u parku.</p> <p>Praha 2, Na hrobcí</p>
	<p>BEAS</p> <p>Beas se zaměřuje na severoindickou kuchyni, kam patří dhál, sabdží, rýže basmati, polévky, čatní, dosa, parantha, thai, čaj a čerstvé ovocné šťávy. Jídlo je cenově velmi dostupné a vynikající, připravované každý den čerstvé a beze stopy vajec, masa nebo ryb. Výzdoba je prostá a světlá. Do samoobslužné restaurace s pohodlnými dřevěnými stoly a židlemi vás uvedou žlutě vymalované stěny ozdobené originály obrazů Miloše Vacíka. V pozadí tiše hraje uklidňující tropická hudba.</p> <p>http://www.beas-dhaba.cz/ – Praha 1, Týnská – Praha 8 Sokolovská – Praha 2 Bělehradská</p>
	<p>Veg Food</p> <p>Nekuřácká vegetariánská restaurace nabízející mezinárodní gastronomickou kuchyni, kde je vše připravováno ze zdraví prospěšných zeleninových produktů, zcela bez živočišných přísad. Nabízí dostupný začátek pro ty, kdo chtějí přejít ke vznešené rostlinné stravě.</p> <p>http://www.vegfood.cz/o-nas/ – Praha 2, Londýnská</p>
	<p>Restaurace Jiná krajina</p> <p>Provoz vegetariánské a rybí restaurace. Menu je připravováno každý den vždy z čerstvých surovin bez použití universálních dochucovacích přísad.</p> <p>www.jinakrajina.cz – Praha 1, Řeznická</p>
	<p>ZEN ZEN</p> <p>Stylová moderní vegetariánská restaurace s obsluhou a čajovna. Příjemné prostředí, relaxační hudba, zdravé a chutné jídlo.</p> <p>Praha 10, Ve smečkách</p>
<p>ČESKÁ REPUBLICA</p>	<p>BRNO</p>
	<p>AVATÁR</p> <p>Provoz vegetariánské restaurace s cukrárnou. Denně nabízí výběr z pěti menu, včetně bezlepkového. Příjemné posezení v intimním a nekuřáckém prostředí, široký výběr vegetariánských pokrmů splňujících zásady zdravé výživy.</p> <p>www.avatar108.com/ – Brno-Staré Brno, Mendlovo náměstí</p>

	<p>VEGALITE</p> <p>Provozování vegetariánské restaurace a baru. Bezmasá kuchyně je zde samozřejmostí, v restauraci se nachází 2 místnosti, z nichž jedna je kuřácká a druhá nekuřácká.</p> <p>www.vegalite.cz – Brno-Zábřovice, Cejl</p>
	<p>Restaurace Zdravý život</p> <p>Provoz makrobiotické a vegetariánské restaurace. Otevírací doba restaurace je: Po – Pá 10.30 - 18.00, So, Ne a svátky je zavřeno.</p> <p>www.zzbrno.cz – Brno-Veveří, Jaselská</p>
	<p>AURA</p> <p>Restaurace s kapacitou 110 míst nabízí vegetariánské speciality, drůbeží a rybí pokrmy, saláty, domácí moučníky a bio nápoje. Možnost pořádání akcí.</p> <p>www.aurabrno.cz – Brno-Ponava, Štefánikova</p>
	<p>Rebio</p> <p>Nabídka vegetariánských jídel a zdravé výživy, která nabízí snídaně, obědy i večeře. Další služby restaurace: dětský koutek, rozvoz obědů, Wi-Fi připojení zdarma, klimatizace, bezbariérový přístup. První samoobslužná vegetariánská restaurace v Brně. Dnes má v Brně 3 pobočky.</p> <p>www.rebio.cz – Brno-město, Mečová – Brno-město, Orlí – Brno-město, Holandská</p>
	<p>HARIBOL</p> <p>Vegetariánská jídelna s nabídkou vegetariánské kuchyně. Otevírací doba je zde každý všední den od 10 – 17 hodin. Nabízí pouze jedno menu - polévka, oběd, nápoj. Dále nabízí zdravé nápoje, mexickou placku atp. Kapacita 40 míst. Jídelna je blízko centra.</p> <p>www.volny.cz/haribol.brno – Brno-Černá Pole, Lužánecká</p>
	<p>Čínská restaurace Mandarín</p> <p>Nabídka specialit čínské kuchyně, vegetariánských jídel a mořských plodů. V létě je k dispozici venkovní zahrádka.</p> <p>Brno-město, Průchodní</p>
	<p>OAZA</p> <p>Jídelna a prodejna zaměřená na zdravou výživu nabízí teplá jídla, polévky, nápoje, celozrnné pečivo, dezerty a potraviny zdravé výživy.</p> <p>Brno-Veveří, Slovákova</p>
	<p>KUDRNA</p> <p>Pravá nefalšovaná KUDRNOVSKÁ vegetariánská jídelna a cestovatelská hospůdka. Otevřeno: Po – Pá 9:00 – 23:00</p> <p>www.kudrna.cz – Brno-město, Bašty</p>

ČESKÁ REPUBLIKA	OSTRAVA
	<p>Restaurace BURFI</p> <p>Čistě vegetariánská, nekuřácká a nealkoholická restaurace, která nabízí obědy v podobě denního menu skládajícího se z polévky, hlavního chodu, salátu, sladkosti, pečiva a nápoje. Restaurace vaří pouze z čerstvých surovin, nepoužívá vejce, cibuli ani česnek a peče si vlastní celozrnný chléb. Každý pracovní den rozváží obědy, a to mezi 11:00 a 13:00 hodinou. Provedení restaurace je v evropském stylu, nabízí 40 míst k sezení a jako doplňující produkty jsou zde čaje, ovocné šťávy, káva nebo voda.</p> <p>www.burfi.net – Ostrava, Vojanova</p>
	<p>Restaurace ARROWS</p> <p>Tato restaurace není čistě vegetariánská, protože kromě vegetariánských jídel nabízí také speciality české kuchyně a točené pivo. Na přání zákazníka je tato restaurace schopna zařídit upečení svatebních koláčků, dortů či cukroví nebo zajistit reprodukovanou popřípadě živou hudbu a také sportovní program. K dispozici má 3 salónky, a to buď pro 10, 20 anebo 60 lidí.</p> <p>www.restaurace.arrows.cz/ – Ostrava-Poruba, Průběžná</p>
	<p>SLUNEČNICE</p> <p>Jídelna se zdravou výživou, v provozu je od pondělí do pátku vždy od 10 – 16 hodin. Specializuje se na stravu pro nemocné lidi, základem je makrobiotika. Podávají se zde obědy ve formě MENU (polévka + jídlo + zelenina), dále sladkosti a moučníky bez cukru, zeleninové, luštěninové a obilné saláty, saláty z Tofu a také nápoje - čaj, žitná káva, zeleninové šťávy apod. Při přípravě pokrmů jídelna nepoužívá mléko, vajíčka, rafinovaný cukr ani bílou mouku. Každý den se podávají tři bezmasá jídla a jedno jídlo s drůbežím nebo rybím masem. V jídelně se zaměřují také na poradenskou službu pro lidi, kteří mají nadváhu a případně potíže se stravováním.</p> <p>Ostrava, Chelčického</p>
ČESKÁ REPUBLIKA	OLOMOUC
	<p>GREEN BAR</p> <p>Vegetariánská jídelna v centru Olomouce nabízí bohatý výběr teplých jídel, salátů, dezertů, teplých a studených nápojů. Každý zákazník si sám volí složení jídla a velikost porce. V jídelně se pro přípravu vegetariánských pokrmů používají pouze čerstvé suroviny a každý návštěvník může nahlédnout také do kuchyně, do které je od pokladny vidět. Děti tu mají na hraní svůj koutek a hračky. Jídelna je nekuřácká.</p> <p>www.greenbar.cz – Olomouc, Ztracená</p>
SLOVENSKÁ REPUBLIKA	BRATISLAVA
	<p>Góvinda</p> <p>Tato čistě vegetariánská restaurace nabízí skutečnou indickou védskou kuchyni. Každý den je připraveno 1 menu, které se skládá z husté polévky, rýže, hlavního zeleninového teplého jídla, salátu, sladké omáčky a chuťovky. V restauraci používají čerstvě dovážené bylinky a koření přímo z Indie. Restaurace je nekuřácká. Otevírací doba ve všední dny je od 11 – 20:30 hodin, v sobotu od 11:30 – 19h. V neděli bývá připraven kulturní program od 14 – 18 hodin.</p> <p>www.govinda.sk – Bratislava, Obchodná</p>

	<p>ELIXIR 14</p> <p>Tato restaurace není čistě vegetariánská, i když nabízí množství vegetariánských i veganských jídel (např. grilovaný špíz z tempehu a zeleninky) , čerstvé ovocné i zeleninové šťávy a salátový bar. Otevírací doba je zde denně od 10 – 22 hodin.</p> <p>www.elixir.sk – Bratislava, Štefánková</p>
	<p>DIVESTA</p> <p>Tato vegetariánská jídelna nabízí 70 míst k sezení, denně je připravena polévka, 6-7 jídel, bylinkové čaje, moučníky, dle sezóny ovocné a zeleninové šťávy. Po předchozí domluvě je zde možnost pořádání různých akcí nebo příprava pohoštění doma apod. Restaurace je v centru města na pěší zóně. Otevírací doba: Po – Pá od 11 – 16 hodin.</p> <p>Bratislava, Laurinská</p>
<p>SLOVENSKÁ REPUBLIKA</p>	<p>KOŠICE</p>
	<p>Góvinda</p> <p>Tato čistě vegetariánská restaurace má svou pobočku také v Košicích. Nabízí skutečnou indickou védskou kuchyni. Každý den je připraveno jiné menu, které se skládá z polévky, rýže, hlavního teplého jídla, salátu a nápoje. Je zde možnost dokoupit smažené a jiné chuťovky. V restauraci používají čerstvě dovážené bylinky a koření přímo z Indie. Restaurace je celá nekuřácká. Otevírací doba ve všední dny je od 11 – 17 hodin., v sobotu a neděli pouze na objednávku.</p> <p>www.govinda.sk – Košice, Puškinova</p>
	<p>AJVEGA</p> <p>První vegetariánská restaurace v Československu založena v r. 1990. Na svém jídelním lístku dnes nabízí 159 vegetariánských a mexických jídel. Je zde výběr z ovocných a zeleninových šťáv podle ročního období. Restaurace nabízí každý den výběr ze 3 obědových menu, předkrm je v ceně menu. Novinkou restaurace je otevření pravé dietní (i s masem) restaurace pod dohledem dietní sestry ve věži restaurace AJVEGA. Ve všední dny je otevírací doba od 8 – 22 hodin, v sobotu a neděli od 11 – 22 hodin.</p> <p>www.ajvega.hostinec.sk/ – Košice, Orlia</p>
<p>SLOVENSKÁ REPUBLIKA</p>	<p>MARTIN</p>
	<p>ČAJOVNIČKA</p> <p>Tato čajovna, jejíž součástí je také menší vegetariánská jídelna, nabízí každý všední den vegetariánské obědy, dále pestrý výběr sypaných čajů, aromatických tyčinek a je zde možnost zapůjčení duchovní literatury. Jedná se tedy o velmi příjemné a relaxační místo v centru města nedaleko Vojanského náměstí. Otevírací doba je v pondělí až pátek od 10:30 – 21:30 hodin, v sobotu od 16 – 21:30 hodin.</p> <p>Martin, Škutétyho</p>

PŘÍLOHA P V: SÍŤOVÝ GRAF V PROGRAMU WINQSB

