

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**Návrh rozvoje podniku zřízením nové organizační
jednotky podniku**

Alena JANOVÁ

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Alena Janová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Návrh rozvoje podniku zřízením nové organizační jednotky podniku

Název anglicky

Proposal for the Development of a New Company Branch

Cíle práce

Hlavním cílem práce je vytvoření návrhu výběru vhodné formy a lokality pro zřízení nové organizační jednotky.

Metodika

Práce i metodika jsou rozděleny do dvou částí. První část práce představuje výchozí teoretický základ získaný formou rešerše dané problematiky.

V praktické části jsou použity rozhodovací metody, které určí statut organizační jednotky (pobočka, franšiza).

Rozhodnutí o výběru vhodné lokality je provedeno na základě rozhodovacího procesu a vhodnou metodou je vybrána nejpříznivější varianta umístění organizační jednotky. Kromě rozhodovacích metod je použita metoda logické analýzy a syntézy.

Doporučený rozsah práce

70 – 80

Klíčová slova

Analýza a syntéza, rozhodovací proces, rozhodovací metody, franšíza, pobočka, podnik, lokalizace.

Doporučené zdroje informací

CTIBOR, Jiří a Iva HORÁČKOVÁ. Franchising. Praha: Wolters Kluwer, 2017. Právo prakticky. ISBN 978-80-7552-661-8.

DOSTÁL, Petr, Karel RAIS a Zdeněk SOJKA. Pokročilé metody manažerského rozhodování: konkrétní příklady využití metod v praxi. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1338-1.

HUĽO, Peter. Hotelový a gastronomický manažment. Slovenské pedagogické nakladateľstvo. Slovensko, 2014. ISBN 978-80-10-02607-4.

KÍNL, Karel, Jan JEŽEK a Denisa DVOŘÁKOVÁ. Velká kniha pro podnikání pro fyzické i právnické osoby aneb vše co potřebujete znát během podnikání. Olomouc: Rubico, 1998. Knížka pro každého (Rubico). ISBN 80-85839-21-0.

SMETANA, František, Eva KRÁTKÁ. Podnikání v hotelnictví a gastronomii. Fortuna, 2010. ISBN: 978-80-7373-054-3.

STÝBLO, Zbyšek a Zdeněk LIPŠ. Prostory pro gastronomii. V Praze: České vysoké učení technické, 2021. ISBN 978-80-01-06719-2.

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Arnošt Traxler, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 12. 6. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 14. 3. 2023

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 28. 03. 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Návrh rozvoje podniku zřízením nové organizační jednotky podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30. března 2023

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Arnoštovi Traxlerovi, CSc. za podporu a cenné rady při zpracování diplomové práce.

Návrh rozvoje podniku zřízením nové organizační jednotky podniku

Abstrakt

V první části práce je zpracována rešerše, kde jsou popsány definice podniku, analýza externího prostředí jako prvky PESTLE analýzy a analýzy konkurence. Dalším zmíněným pojmem je rozhodování, rozhodovací proces a strategické metody, které mají vliv na rozvoj podniku, popsány jsou i pobočka a franšíza a terminologie s nimi spojené.

Poznatky shromážděné z první části práce jsou aplikovány v praktické části. V ní je analyzováno vnější prostředí podniku pomocí prvků PESTLE analýzy, pro posouzení parametrů vnitřního prostředí je využita SWOT analýza. Záměrem podniku je růst prostřednictvím zřízení nové organizační jednotky v nové lokalitě. Součástí tohoto procesu je i volba vhodné strategie rozvoje, zda je výhodnější zřídit franšízu nebo pobočku. Nalezení nejlepší varianty je dosaženo pomocí rozhodovací metody bodovací.

Na závěr je pro úplnost posouzení všech aspektů rozvoje podniku aplikována Bostonská matice a následné doporučení na úpravy portfolia nabízených produktů.

Klíčová slova: Analýza a syntéza, rozhodovací proces, rozhodovací metody, franšíza, pobočka, podnik, lokalizace

Proposal for the Development of a New Company Branch

Abstract

The first portion of the thesis includes preparation of the relevant research, definition of the company, analysis of the external environment as elements of PESTLE analysis, and description of the comparative analysis. Other concepts described in the first section are decision making, decision making process, and strategic methods affecting the development of the enterprise, branch, and franchise, as well as associated terminology.

The knowledge gathered from the first portion of the thesis is applied in the practical portion which follows. In the practical portion, the external environment of the company is analysed using elements of PESTLE analysis, and SWOT analysis is employed to assess the parameters of the internal environment. The intention of the company is to grow through the establishment of a new organizational unit in a new location. Included in this process is the choice of an appropriate growth strategy, which considers whether it is more profitable for the company to establish a franchise or a branch. Selecting the best option is achieved by using the decision scoring method.

Finally, the Boston matrix is applied to complete the assessment of all aspects of business development and subsequent recommendations for adjustments to the portfolio of products offered.

Keywords: Analysis and synthesis, decision-making process, decision-making methods, franchise, branch, enterprise, localization

Obsah

Úvod	11
1 Cíl práce	13
2 Vymezení základních pojmů	14
2.1 Podnik	14
2.1.1 Faktory ovlivňující vývoj podniku	14
2.1.1.1 PESTLE	14
2.1.1.2 Konkurence	15
2.1.1.3 Analýza konkurence	16
2.2 Rozhodování	16
2.3 Rozhodovací proces	18
2.3.1 Prvky rozhodovacího procesu	20
2.4 Strategické metody	22
2.4.1 Strategické plánování	22
2.4.2 SWOT analýza	23
2.4.3 Bostonská matice	24
2.5 Franšíza	27
2.5.1 Franšízor	27
2.5.2 Franšízant	27
2.5.3 Výhody a nevýhody franšízingu	28
2.5.4 Výhody pro franšízora	28
2.5.5 Výhody pro franšízanta	29
2.5.6 Nevýhody pro franšízora	29
2.5.7 Nevýhody pro franšízanta	30
2.5.8 Franšízová smlouva z hlediska českého a evropského práva	31
2.5.9 Franšízingu v České republice	31
2.5.10 Omezení franšízingu	32
2.5.11 Délka trvání smluvního vztahu a zákaz konkurence	34
2.5.12 Proces uzavření franšízové smlouvy	35
2.5.13 Možnosti financování franšízingu	36
2.6 Pobočka	37
2.7 Rozdíl mezi pobočkou a franšízou	38
3 Metodika	39
4 Charakteristika podniku	40
4.1 Vznik a historie	40
4.2 Popis produktů a služeb	41

4.2.1	Produkty.....	41
4.2.1.1	Poké.....	41
4.2.1.2	Další pokrmy a nápoje z celoroční nabídky	42
4.2.1.3	Sezónní nabídka.....	43
4.2.2	Služby	43
4.2.2.1	Služby na místě.....	43
4.2.2.2	Rozvoz a vyzvednutí	44
4.2.2.3	Catering	44
4.3	Zajištění provozu restaurace	44
4.3.1	Personál.....	44
4.3.2	Dodavatelé	46
4.3.3	Zásoby.....	47
4.4	Marketingový plán	47
4.5	Obchodní cíl.....	49
4.6	Finanční plán.....	49
4.6.1	Cenová strategie.....	51
4.7	Aktuální pozice	52
4.8	Aktuální lokalita.....	52
4.9	SWOT analýza podniku PokeHaus s.r.o.	52
5	Analýza trhu	54
5.1	Analýza konkurence.....	54
5.1.1	Konkurenční subjekty	54
5.1.2	Rozmístění konkurence v Praze.....	54
5.1.3	Sortiment a cenová hladina.....	55
5.1.4	Otevírací doba.....	56
6	Výběr parametrů nové organizační jednotky	57
6.1	Kritéria výběru vhodných lokalit	57
6.2	Ohodnocení kritérií	59
6.3	Volba vhodných variant	59
6.3.1	Analýza– potenciál jednotlivých míst - PESTLE.....	62
6.4	Vhodná lokalita	66
6.5	Forma podnikání - pobočka / franšíza.....	66
6.5.1	Nastavení vztahů mezi franšízorem a franšízantem	69
7	Doporučení pro rozvoj podniku při založení nové organizační jednotky.....	71
7.1	Bostonská matice portfolia podniku.....	71
7.2	Průzkum	73
	Závěr	74

Seznam použitých zdrojů	76
Seznam obrázků	78
Seznam tabulek	78
Přílohy.....	79

Úvod

Aby byl podnik úspěšný, potřebuje nejen dobře fungující personál a kvalitní produkty, ale především vhodnou strategii, která je klíčová pro rozhodování, růst a expanzi podniku. Rozhodování je dlouhodobě významným prvkem řízení podniku a od jeho kvality se odvíjí úspěšnost jeho fungování. V souvislosti se zakládáním nových organizačních jednotek musí majitel provádět hodně změn, s nimiž je spojeno i riziko možného neúspěchu. Proto je důležité své kroky dobře promyslet a naplánovat, aby se předešlo chybným rozhodnutím s negativním dopadem do ekonomiky podniku. Na podnik působí také vnější vlivy, které mohou mít na jeho podnikání značný vliv a zároveň ne vždy je možné jim předcházet. Proto je nutné chod podniku pravidelně analyzovat a provádět změny a inovace jako reakci na aktuální situaci.

Jako příklad rychle se měnících podmínek nám může posloužit nedávná minulost a pandemie onemocnění COVID – 19. Tato nečekaná celosvětová situace dopadla i do ekonomiky České republiky a přinesla podmínky, které si do té doby nikdo neuměl ani představit. Podniky byly nuceny reagovat na tuto nečekanou situaci rychle a neměly možnost opřít svoje rozhodování o předchozí obdobné situace, protože za dobu svého fungování nic takového neřešily. Spousta menších podniků tak byla v důsledku této situace nucena udělat drastické změny jako propouštění zaměstnanců nebo i úplné ukončení provozu.

Část podniků, které byly nuceny svůj provoz uzavřít byla z odvětví nejvíce postižených nemožností prodávat své výrobky kvůli lockdownu. U části podniků se ale jednalo i o důsledky chybných a riskantních rozhodnutí v minulosti, protože s omezením příjmů a bezpečnou rezervou ve svých plánech vůbec nepočítaly či jejich plány byly nadměru optimistické. Druhou skupinou byli podnikatelé, kteří upravili velmi rychle své chování a pustili se do změn a inovací. V důsledku nově nastalé situace se přeorientovali na jiný sortiment, jinou odbytovou cestu či prodej na internetu, který nebyl nijak omezen nebo jinou cílovou skupinu.

Druhým náročným obdobím, které nám může posloužit za příklad, se ukázal být rok 2022, kdy nejen v důsledku probíhajícího válečného konfliktu na Ukrajině došlo k takové míře inflace, kterou ČR zaznamenala naposledy přibližně před 30 lety¹. Růst cen vstupů, a to jak na straně surovin, tak zejména energií se dostal až ke 20 % inflaci. Taková situace vyžaduje u podnikatele rychlou reakci a hledání ekonomicky únosného modelu podnikání, i za cenu dočasného omezení své marže.

Taková situace pro mnoho podniků může být dlouhodobě neúnosná a rozhodnou se podnikání ukončit, firmy s dlouhodobě zdravým a obezřetným modelem podnikání však mohou v této situaci i získat a obsadit místo na trhu, které uvolnili krachující konkurenti a v takovém případě lze uvažovat i o rozšíření podniku založením nové organizační jednotky.

Hlavním cílem této práce je prověření proveditelnosti zřízení nové organizační jednotky vybraného podniku v této ekonomicky náročné době, v konkrétní lokalitě a zvolení vhodné strategie rozvoje. Nezbytným výchozím předpokladem je zmapování aktuálního vnitřního i vnějšího prostředí podniku, včetně popisu teoretického zázemí používaných strategických a rozhodovacích metod. Součástí práce je i seznámení s fungováním franšizingu.

¹ https://www.czso.cz/csu/stoletistatistiky/oblasti-statistiky/cenova-statistika/?fbclid=IwAR3PvwftorHFM0dkA4zjtj_SIDvoPUxb7HUEUh7MuIc__iIwceTLudu8tg5E

1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je vytvoření návrhu výběru vhodné formy a lokality pro zřízení nové organizační jednotky gastronomického podniku.

Dílčím cílem je pak výběr vhodné rozhodovací metody, pomocí které bude určen statut organizační jednotky (pobočka, franšíza). Významnou součástí rozhodovacího procesu je i nalezení nejpříznivější varianty umístění nové restaurace. Informace získané jako podklady pro rozhodování lze zároveň využít i pro analýzu portfolia prodávaných produktů a jako součást návrhu rozvoje podniku pak navrhnout i případné úpravy v nabízeném menu nebo službách. V rozhodování nelze opomenout aktuální ekonomickou situaci a její dopady na podnik.

2 Vymezení základních pojmů

V první kapitole jsou přiblíženy pojmy jako je podnik, jeho externí prostředí, zahrnující konkurenci a PESTLE analýzu, rozhodování, rozhodovací proces, jeho strukturu a prvky. Dále je definováno strategické plánování, SWOT analýza, a Bostonská matice. V neposlední řadě jsou objasněny parametry franšízy a pobočky a terminologie s tím spojená.

2.1 Podnik

Definice podniku je uvedena v obchodním zákoníku 513/1991 Sb., § 5 ve znění:

(1) „Podnikem se pro účely tohoto zákona rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.

(2) Podnik je věc hromadná. Na jeho právní poměry se používají ustanovení o věcech v právním smyslu. Tím není dotčena působnost zvláštních právních předpisů vztahujících se k nemovitým věcem, předmětům průmyslového a jiného duševního vlastnictví, motorovým vozidlům apod., pokud jsou součástí podniku².“

2.1.1 Faktory ovlivňující vývoj podniku

Každý podnik je obklopen vnějším prostředím. To je souborem významných faktorů, které musí brát podnik zohlednit při svém rozhodování. Důvodem je nízká míra možnosti podniku ovlivnit vnější prostředí, zatímco vnější prostředí podniku ovlivňuje jeho fungování do značné míry.

2.1.1.1 PESTLE

PESTLE analýza je jednou z nejpoužívanějších a nejrozsáhlejších analýz vnějšího prostředí. Pomáhá identifikovat změny, které mohou mít zásadní dopad na podnik. Jedná se o komplexní analýzu obecného externího prostředí podniku, která se dělí do několika oblastí.

² <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-513?text=%C2%A7%205>

V globálním měřítku se jedná o:

- **P:** Politicko-správní faktory určuje politika země, stabilita vlády, regulace zahraničního obchodu a daňová politika.
- **E:** Ekonomické faktory mají na podnik velký vliv, ukazují vývoj HDP, stav místní, národní a světové ekonomiky, inflaci, úrokovou sazbu či nezaměstnanost. Z ekonomického okolí získává podnik kapitál a výrobní faktory. Podnik ovlivňuje celková hospodářská situace země a její dynamika.
- **S:** Sociálně kulturní faktory vypovídají o životní úrovni, vzdělanosti a demografickém vývoji.
- **T:** Mezi technologické faktory se řadí trendy ve výzkumu a vývoji, rychlost technologických změn a jejich dopady do stávajících procesů.
- **L:** Legislativní faktory zahrnují veškeré státní a v případě České republiky i evropské zákonodárství. Ve větším měřítku i mezinárodní vlivy legislativy.
- **E:** Enviromentální faktory řeší problematiku životního prostředí a dopad na daný podnik. Rostoucí míra znečištění životního prostředí vede vlády a nadnárodní organizace k zavádění nových omezení a standardů, které musí činnost podniků splňovat. Přizpůsobení těmto standardům může pro podnik znamenat velkou ekonomickou zátěž, které se nelze vyhnout.

Pro účely této práce se zaměřím na aplikaci těchto principů v mikro prostředí, vybrány a analyzovány jsou pouze faktory intenzivně ovlivňující rozvoj podniku v daném městě.

2.1.1.2 Konkurence

Konkurence je velmi důležitým faktorem, ovlivňujícím marketingové možnosti podniku. Konkurenci lze chápat jako firmy, které nabízejí totožný nebo srovnatelný produkt stejné cílové skupině zákazníků za srovnatelnou cenu³.

Podnik obvykle subjektivně vnímá konkurenci jako hrozbu. V určitém ohledu tomu tak skutečně je, zároveň si konkurenti mohou být navzájem prospěšní a pomáhat tak celému

³ PORTER, M. E. *Konkurenční strategie. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 1994. 403 s. ISBN. 80-85605-11-2.*

odvětví. Konkurenční podniky se ve snaze být lepší než konkurent vzájemně nutí inovovat produkty i používané technologie, což vede k rozvoji samotných podniků i odvětví a zákazník dostává to nejlepší. Dle Portera může existence konkurence zvýšit konkurenční výhodu podniku, zlepšit strukturu odvětví, pomoci rozvoji trhu a zamezit vstupu do odvětví⁴.

Zmapování konkurence sestává z více částí, kdy se pro analýzu konkurence zjišťují konkurenční subjekty, jejich cíle a pozice na trhu. Konkurenci se dále věnuji v praktické části v kapitole 5.1. Vzhledem k tomu, že na trhu působí velké množství konkurentů, bylo by časově i finančně náročné je všechny prozkoumat detailně. Z tohoto důvodu je vhodné se zaměřit pouze na hlavní z nich, kteří hrají na daném trhu významnou roli. Hlavní konkurenty můžeme vyhodnotit na základě obratu, tempa růstu, jejich podílu na trhu i skladby portfolia nabízených produktů. Je vhodné rovněž zjistit, jak si stojí konkurenční subjekty dle subjektivního hodnocení zákazníků.

2.1.1.3 Analýza konkurence

Analýza konkurence se zabývá sběrem aktuálních, pravdivých informací, které slouží pro provedení analýzy konkurenčních podniků. Týká se zejména zmapování skladby a ceny jednotlivých jídel, služeb a doplňkových služeb, umístění restaurací a jejich marketingové podpory. Vhodný je také průzkum zákaznické spokojenosti ve srovnání s jinými konkurenčními podniky.

2.2 Rozhodování

Rozhodování je obecně vnímáno jako proces volby, který vede k výběru mezi více než jednou variantou chování, které jsou k dispozici v souladu s určitými kritérii⁵. Jedná se o komplexní proces, který zahrnuje sběr informací, jejich porovnání a vyhodnocení různých variant, výběr té nejvhodnější a na závěr provedení rozhodnutí. To může být založeno na různých faktorech, včetně emocí, zkušeností a morálních a etických zásad jednotlivce či skupiny. Rozhodování je ovlivněno také vnějšími faktory, jako jsou nedostatek informací, nejistota a riziko. Proces rozhodování lze najít v mnoha oblastech lidského konání. Od

⁴ PORTER, M. E. *Konkurenční strategie. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 1994. 403 s. ISBN. 80-85605-11-2.*

⁵ FOTR, J., DĚDINA, J., HRŮZOVÁ, H. *Manažerské rozhodování. 2.vyd. Praha: Ekopress, 2000. 231 s. ISBN 80-86119-20-3.*

drobných každodenních rozhodnutí, jako je výběr barvy oděvu, který si daný člověk obleče, až po rozhodnutí, která mají vliv na celé organizace nebo celou společnost, jako například výběr strategie podniku nebo postup vlád zemí v případě globální krize.

Rozhodování lze posuzovat z dvojího pohledu. Prvním je pohled na člověka jako jedince, který by se měl rozhodovat racionálně. Základním předpokladem pro takového jedince jsou jeho hodnoty, preference a cíle pro maximalizaci užitku z vybraných možností řešení. V mnoha případech se rozhodování jedince omezuje na rozhodování o něm samém, kdy se nemusí ohlížet na ostatní. Ve společnosti je ale nutné, aby jedinec při svém rozhodování přihlížel k názoru dalších zainteresovaných a snažil se o nalezení kompromisní varianty. Kromě rozhodování z pohledu jedince existuje rozhodování za skupinu, kterou spojuje společný prvek. Do této skupiny patří manažerské rozhodování, které je klíčové pro dosažení stanovených cílů a úspěšného řízení organizace⁶. Zahrnuje mnoho různých technik, jako například brainstorming, kritické myšlení, SWOT analýzu, PEST analýzu, rozhodovací matice nebo plánování.

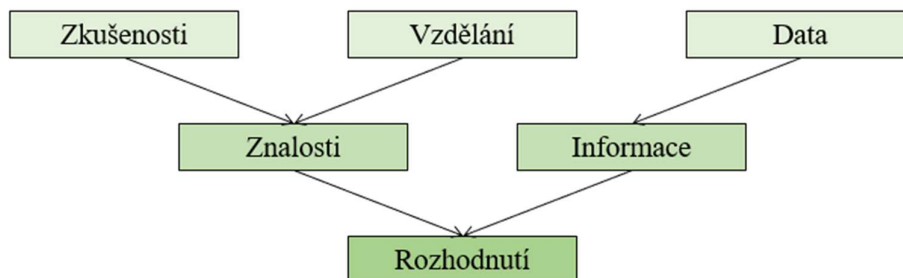
Manažerské plánování zajišťuje efektivní využití zdrojů⁷. Proces plánování začíná identifikací cílů, které musí být měřitelné, specifické, dosažitelné a časově ohraničené. Hovoříme zde jak o dlouhodobých, tak krátkodobých cílech. Výsledkem je plán na předem stanovené období, během jehož realizace je důležitý monitoring procesu a provádění úprav, pokud se sledované hodnoty od plánu odchyľují nebo lze predikovat, že se odchyľí v budoucnu. Tvorba plánu vyžaduje zpravidla velký počet rozhodnutí.

Výsledkem procesu rozhodování je rozhodnutí, které by mělo být učiněno na základě objektivních informací. Je to stěžejní jednání na cestě k požadovanému cíli. Rozhodování představuje dynamický proces a jeho důsledky se mohou projevit okamžitě nebo v budoucnu. Proces rozhodování je ovlivněn mnoha externími i interními faktory jako jsou například manažerské dovednosti rozhodujícího se jedince, jeho motivace, zájmy a cíle, prostředí podniku, čas atd.

⁶ FOTR, J., DĚDINA, J., HRŮZOVÁ, H. *Manažerské rozhodování*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2000. 231 s. ISBN 80-86119-20-3.

⁷ DOSTÁL, Petr, Karel RAIS a Zdeněk SOJKA. *Pokročilé metody manažerského rozhodování: konkrétní příklady využití metod v praxi*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1338-1

Rozhodovací proces prováděný jedincem se neobejde bez patřičných informací, dat a znalostí. Znalosti získáváme prostřednictvím vzdělání a dále je rozvíjíme. Vazby mezi vzděláním, zkušenostmi, daty a rozhodováním znázorňuje obrázek 1.



Obrázek 1 Data a znalosti v procesu rozhodování, zdroj: vlastní úprava dle⁸

Informace jsou důležitým předpokladem pro tvorbu správných a efektivních rozhodnutí. Představují cokoli nehmotného, co je pro člověka smysluplné a prospěšné⁹.

Data jsou vyjádření skutečnosti formálním způsobem tak, aby je bylo možno přenášet, uchovávat, interpretovat či zpracovávat¹⁰.

Znalosti jsou výsledkem učení, poznávání a zkušeností a jsou předpokladem uvědomělé činnosti. Umožňují porozumět skutečnosti¹¹.

2.3 Rozhodovací proces

Struktura rozhodovacího procesu se skládá ze vzájemně závislých a návazných činností, které tvoří náplň rozhodovacích procesů. Rozhodovací proces lze rozdělit do etap, které na sebe musí navazovat, vzájemně se prolínat a v neposlední řadě musí být realizovány a poté řádně ukončeny¹². Identifikace představuje první etapu rozhodovacího procesu, neboť

⁸ KOMÁRKOVÁ, J. KOPÁČKOVÁ, H., ŠIMONOVÁ, S. *Informační systémy a informační sítě*. Pardubice: Univerzita Pardubice. 2004. 92 s ISBN 80- 7194-698-2

⁹ KOMÁRKOVÁ, J. KOPÁČKOVÁ, H., ŠIMONOVÁ, S. *Informační systémy a informační sítě*. Pardubice: Univerzita Pardubice. 2004. 92 s ISBN 80- 7194-698-2

¹⁰ KOMÁRKOVÁ, J. KOPÁČKOVÁ, H., ŠIMONOVÁ, S. *Informační systémy a informační sítě*. Pardubice: Univerzita Pardubice. 2004. 92 s ISBN 80- 7194-698-2

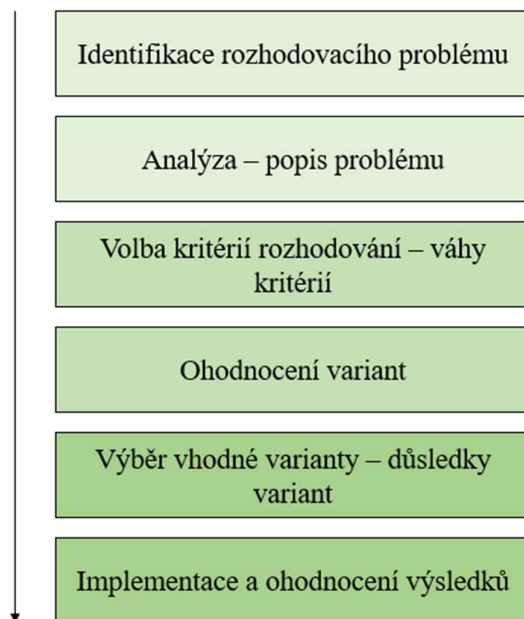
¹¹ KOMÁRKOVÁ, J. KOPÁČKOVÁ, H., ŠIMONOVÁ, S. *Informační systémy a informační sítě*. Pardubice: Univerzita Pardubice. 2004. 92 s ISBN 80- 7194-698-2

¹² FOTR, J., DĚDINA, J., HRŮZOVÁ, H. *Manažerské rozhodování*. 2.vyd. Praha: Ekopress, 2000. 231 s. ISBN 80-86119-20-3. (s. 26-27)

k řešení problému nelze přistoupit dříve, než je problém identifikován. Druhým krokem je shromáždění informací o možnostech, které jsou k dispozici, a o tom, jak by naše rozhodování mohlo celou situaci ovlivnit. Dále přichází na řadu samotná analýza problému, kde je důležité posoudit, zda známe příčinu daného problému a pokud ne, zda je znalost této příčiny pro řešení problému podstatná. Následuje tvorba variant řešení, kde se klade důraz na tvůrčí schopnosti řešitelů a využití zkušeností z minulých situací obdobného charakteru. Snahou by proto mělo být zpracování co nejširšího souboru koncepčně odlišných variant. Optimální variantu lze totiž vybrat pouze ze souboru variant. Smyslem páté etapy je výběr takové varianty řešení, která nejlépe splňuje cíle řešení. K tomu je potřeba stanovit váhy kritérií, vyjadřující odlišnou relativní důležitost jednotlivých kritérií a dále dílčí ohodnocení variant vzhledem k jednotlivým kritériím. Stanovení celkově nejvýhodnější varianty může být buď výsledkem expertního posuzování předností a nedostatků jednotlivých variant a jejich vzájemného srovnávání nebo výsledkem uplatnění metod vícekritériálního hodnocení¹³.

Po vybrání té nejlepší varianty přichází na řadu její samotná realizace. Po implementaci je důležité zhodnotit výsledky, zda jsme dosáhli požadovaných výsledků a zda by se dalo postupovat lépe. Nekvalitní realizace může zcela znehodnotit přínosy zvolené varianty, avšak sebelepší realizace nemůže odstranit chyby předchozí etapy, které vedly k volbě špatně zpracované varianty. Vhodná návaznost jednotlivých kroků rozhodovacího procesu je zobrazena na obrázku 2.

¹³ BROŽOVÁ, H., M. HOUŠKA a T. ŠUBRT. *Modely pro vícekritériální rozhodování*. Praha: ČZU, 2014. ISBN 978-80-213-1019-3.



Obrázek 2 Fáze rozhodovacího procesu, zdroj: vlastní úprava dle¹⁴

2.3.1 Prvky rozhodovacího procesu

Prvky rozhodovacího procesu jsou cíl, kritéria rozhodování, zásady rozhodování, subjekt a objekt rozhodování, varianty rozhodování, jejich důsledky a rizika. Podrobněji je popisuje Fotr ve své publikaci¹⁵.

Vícekritériální rozhodování je založeno na volbě nejvhodnější varianty ze dvou nebo více zaměnitelných variant při použití dvou nebo více hodnotících kritérií. Cílem je udělat rozhodnutí, která z variant je dle daných kritérií ohodnocena nejlépe a je tzv. optimální varianta¹⁶.

¹⁴ BROŽOVÁ, H., M. HOUŠKA a T. ŠUBRT. *Modely pro vícekritériální rozhodování*. Praha: ČZU, 2014. ISBN 978-80-213-1019-3.

¹⁵ FOTR, J., DĚDINA, J., HRŮZOVÁ, H. *Manažerské rozhodování*. 2.vyd. Praha: Ekopress, 2000. 231 s. ISBN 80-86119-20-3. (s. 26-27)

¹⁶ BROŽOVÁ, H., M. HOUŠKA a T. ŠUBRT. *Modely pro vícekritériální rozhodování*. Praha: ČZU, 2014. ISBN 978-80-213-1019-3.

Varianty (alternativy) – jsou zaměnitelná řešení záměru, mají stejný účel splnění zadaného cíle. Varianty rozhodování jsou různé prvky, které má smysl vzájemně porovnávat¹⁷.

Optimální varianta je hypotetická či reálná varianta, která dosahuje ve všech kritériích nejlepších možných hodnot¹⁸.

Bazální varianta je hypotetická či reálná varianta, která má nejhorší ohodnocení podle všech kritérií¹⁹.

Kritéria jsou hlediska, na základě kterých jsou varianty posuzovány. Každý aspekt by měl vstupovat do hodnocení pouze jednou. Soubor kritérií by měl umožnit zhodnotit a posoudit všechny pozitivní a negativní, přímé i nepřímé důsledky variant. Rozlišujeme kritéria kvantitativní a kvalitativní. U kvantitativních kritérií jsou jejich hodnoty vyjádřeny číselně (jako je např. zisk), kvalitativní kritéria nelze vyjádřit číselně, pouze slovně²⁰.

Pro stanovení vah kritérií se rozlišují tyto základní metody:

- metoda pořadí
- alokační metoda
- bodovací metoda
- metoda párového srovnání
- Saatyho metoda
- metoda rozkladu vah

Pro stanovení vah kritérií byla v této práci přednostně vybrána přímá metoda – bodovací, která je použita jak u výběru vhodné lokality, tak u volby formy franšízy nebo pobočky.

¹⁷ BROŽOVÁ, H., M. HOUŠKA a T. ŠUBRT. *Modely pro vícekritériální rozhodování*. Praha: ČZU, 2014. ISBN 978-80-213-1019-3.

¹⁸ BROŽOVÁ, H., M. HOUŠKA a T. ŠUBRT. *Modely pro vícekritériální rozhodování*. Praha: ČZU, 2014. ISBN 978-80-213-1019-3.

¹⁹ BROŽOVÁ, H., M. HOUŠKA a T. ŠUBRT. *Modely pro vícekritériální rozhodování*. Praha: ČZU, 2014. ISBN 978-80-213-1019-3.

²⁰ BROŽOVÁ, H., M. HOUŠKA a T. ŠUBRT. *Modely pro vícekritériální rozhodování*. Praha: ČZU, 2014. ISBN 978-80-213-1019-3.

Bodovací metoda předpokládá u jejího uživatele schopnost ohodnotit důležitost kritérií kvantitativně²¹. Hodnotitel tak přiřadí každému kritériu určitý počet bodů z jím zvolené stupnice. Pokud by byla použita stupnice v rozmezí 1 - 5, pak hodnota 1 vyjadřuje nejméně důležité kritérium a hodnota 5 kritérium nejdůležitější. Čím je rozhodovací kritérium významnější, tím dostane vyšší ohodnocení. Normované váhy pak získáme dle vztahu:

$$v_i = \frac{f_i}{\sum_{i=1}^n f_i}$$

kde v_i ... normovaná váha
 n ... počet kritérií
 f_i ... počet bodů i-tého kritéria.

Váhy vždy volíme tak, aby součet vah všech kritérií byl roven číslu 1. Čím důležitější je kritérium, tím větší váhu je třeba přidělit.

$$\sum_{i=1}^k v_i = 1, v_i \geq 0,$$

kde v_i ... váha pro i-té kritérium, pro $i = 1, \dots, k$
 k ... počet kritérií

2.4 Strategické metody

2.4.1 Strategické plánování

Strategické plánování je proces sloužící k určování dlouhodobých cílů, sestavení plánů pro jednotlivé funkční oblasti podniku a jeho strategie²². Tento proces obvykle zahrnuje posouzení současné situace podniku, včetně sestavení SWOT analýzy, která

²¹ BROŽOVÁ, H., M. HOUŠKA a T. ŠUBRT. *Modely pro vícekritériální rozhodování*. Praha: ČZU, 2014. ISBN 978-80-213-1019-3.

²² FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

obsahuje silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby, dále identifikaci oblastí stěžejních pro budoucí růst a úspěch. Úspěšné strategické plánování vyžaduje řádnou komunikaci a účast všech zainteresovaných stran. Klíčovým výstupem strategického plánování je strategický plán, který obsahuje jasně definované cíle podniku, potřebné kroky a zdroje k dosažení stanovených cílů.

2.4.2 SWOT analýza

SWOT analýza je metodou analýzy současného stavu organizace²³. Analyzuje silné (S) a slabé (W) stránky, které vyjadřují buď příznivý či nepříznivý stav vnitřního prostředí organizace. Příležitosti (O) a hrozby (T) jsou naopak stavem vnějších podmínek organizace. Účelem SWOT je identifikace silných/slabých stránek a nalezení příležitostí/hrozeb. Porovnáním lze posoudit stav vnitřního nebo vnějšího prostředí podniku a na základě toho stanovit strategii, která bude mít za účel maximalizaci pozitivních stránek a příležitostí a minimalizaci negativních stránek a hrozeb. Složky SWOT analýzy jsou zobrazeny v tabulce 1.

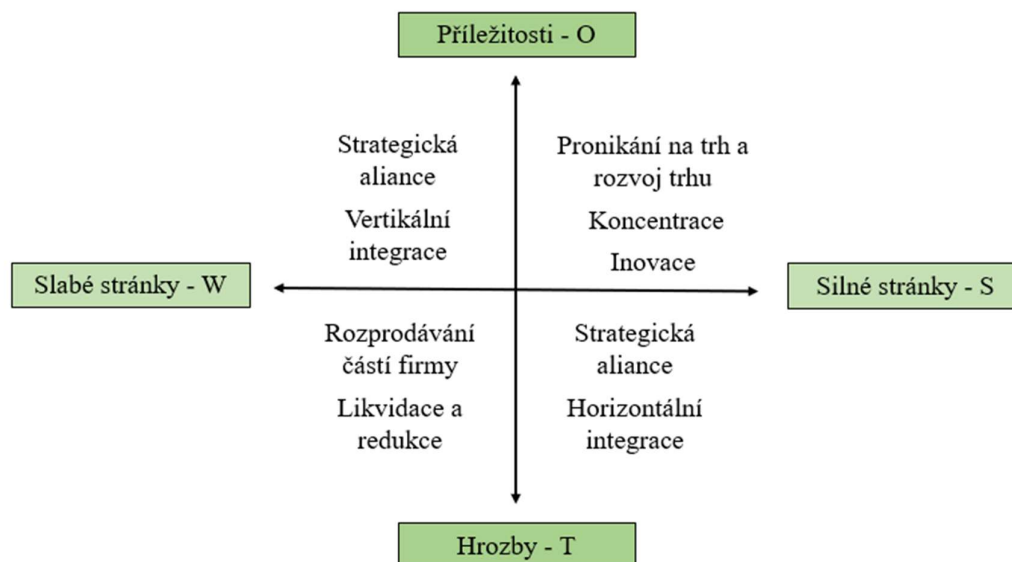
	Pozitivní vlivy	Negativní vlivy
Vnitřní vlivy	Strengths Silné stránky	Weaknesses Slabé stránky
Vnější vlivy	Opportunities Příležitosti	Threats Hrozby

Tabulka 1 SWOT analýza, zdroj: vlastní úprava dle²⁴

Podle situace na trhu a kombinace silných a slabých stránek s příležitostmi a hrozbami si podnik volí vhodnou strategii. Čtyři základní jsou popsány na obrázku 3.

²³ FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

²⁴ FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.



Obrázek 3 Základní strategie SWOT analýzy, zdroj: vlastní úprava dle²⁵

V případě kombinace S-O podnik proniká na trh plný příležitostmi pomocí využívání svých silných stránek. U kombinace W-O by měl podnik pomocí příležitostí ve svém okolí a kladného vlivu externího prostředí nastartovat obrat ve vnitřním prostředí. U přístupu S-T je vhodné využít silných stránek podniku pro eliminaci hrozeb ve vnějším prostředí a jejich přeměnu na příležitosti. A poslední strategií je kombinace W-T, která představuje nejhorší možnou situaci, podnik se má snažit o obrannou strategii a pravděpodobně bude nucen opustit některé ze svých pozic případně ukončit podnikání.

2.4.3 Bostonská matice

Bostonská matice, známá také jako BCG matice, je nástrojem používaným k hodnocení portfolia společnosti a rozhodování o investicích do jednotlivých produktů²⁶. Název této strategie byl převzat po jménu americké společnosti Boston Consulting Group. Matice znázorňuje spojitosti mezi konkurenční pozicí společnosti a tempem růstu obchodů²⁷. Používají ji především manažeři společností jako pomoc při řízení a rozhodování

²⁵ FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

²⁶ FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

²⁷ FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

se o zdrojích společnosti. Matice však vychází z omezeného počtu faktorů a nezohledňuje některé z dalších důležitých aspektů, jako je technologický vývoj, konkurence či změny v chování zákazníků. Skládá se ze dvou os, z nichž jedna popisuje podíl na trhu a druhá růst trhu. Bostonská matice rozděluje všechny produkty společnosti do čtyř kvadrantů podle toho, jaký podíl na trhu jednotlivé produkty mají a také podle rozvoje konkurenčního prostředí.

Produkty s názvem *hvězdy*, se nacházejí v prvním kvadrantu a jsou to produkty, které mají vysoký podíl na trhu i vysoký růst trhu, tedy i nejlepší obchodní výsledky²⁸. Těmto produktům je třeba věnovat největší pozornost, aby si svou pozici udržely, generují nadstandardní zisky, ale zároveň vyžadují vysoké investice do výzkumu a vývoje.

Ve druhém kvadrantu jsou tzv. *otazníky*, jedná se o výrobky, které jsou teprve ve stádiu zavádění na trh, u nichž není jistota, jestli se uchytí. Na trhu mají nízký podíl, ale růst trhu je vysoký²⁹. Tyto výrobky mají tedy potenciál rychlého růstu, jsou tedy šancí do budoucna, ale vyžadují značné investice do vývoje výrobků a reklamy. Díky průzkumu trhu se dá pozorovat a následně rozhodnout, zda má do výrobků cenu i nadále investovat nebo je lepší výrobky zcela stáhnout z trhu.

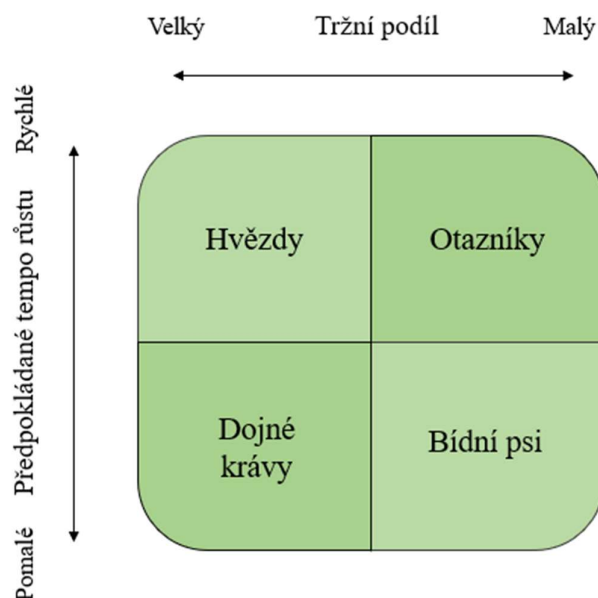
Produkty spadající do třetího kvadrantu nazýváme *dojné krávy* a tyto tvoří hlavní finanční oporu podniku. Jsou specifické svým vysokým podílem na trhu a nízkým růstem trhu. Tyto produkty přinášejí stabilní příjmy, aniž by vyžadovaly vysoké investice pro další růst a umožňují krytí ztrát nebo podporu rozvoje nových aktivit³⁰.

Produkty, které končí svou komerční dráhu spadají do posledního, čtvrtého kvadrantu. Jejich název je *bídní psi*. Mají nízký podíl na trhu i nízký růst trhu. Podnik by měl zjistit, zda je v oblasti těchto produktů stále ziskový a zvážit, jak dlouho se vyplatí daný produkt na trhu udržovat s ohledem na financování marketingu. Matice a její kvadranty jsou vyobrazeny na obrázku 4.

²⁸ FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

²⁹ FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

³⁰ FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.



Obrázek 4 Matice BCG, zdroj: vlastní úprava dle³¹

Je zřejmé, že jednotlivé produkty postupem času mění svou pozici v portfoliu. Produkt běžně začíná v kvadrantu otazníků a pokud je úspěšný tak se přesouvá do kvadrantu hvězd, kde podnik rozhodne, jak s produktem naloží. Dokud je financován ze strany podniku, zůstává v kvadrantu hvězd a až s odlivem finančních prostředků do výzkumu se přemísťuje do kvadrantu dojných krav. Bez potřebných inovací pak produkt putuje do kvadrantu bídnych psů, kde je následně většinou vyřazen z výroby a stažen z trhu. Analýza pravděpodobnosti budoucího vývoje s ohledem na dosavadní vývoj je velmi dobrým základem pro stanovení marketingových cílů. Použití matice probíhá ve třech krocích, které můžeme vidět na obrázku 5.



Obrázek 5 Kroky použití matice BCG, zdroj: vlastní úprava dle³²

³¹ FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

³² FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

2.5 Franšíza

Franšíza je obchodní model, při kterém poskytovatel franšízy tzv. franšízor, poskytuje právo používat svou značku, služby, výrobky a duševní vlastnictví jinému subjektu, výměnou za poplatek nebo procento z jeho příjmů³³. Subjekt, kterému bylo uděleno právo používat franšízu je obvykle nezávislým vlastníkem podniku a nazývá se franšízant. V rámci franšízového systému je franšízantovi poskytována ze strany franšízora podpora ve formě školení v různých oblastech podnikání, jako je například marketing, řízení a provoz, může mu být zajištěn přístup ke zdrojům a nástrojům, jako jsou marketingové materiály, vlastní produkty i softwarové systémy. Franšízant je smluvně vázán k dodržování zavedených metod a postupů franšízora. Franšíza je oblíbeným obchodním modelem v mnoha odvětvích a může být pro podnik dobrým způsobem, jak rychle expandovat, zvýšit povědomí o značce nebo oslovit širší trh. Pro franšízanta pak nabízí příležitost začít vlastní podnikání s podporou většího podniku a jeho know-how. Aby však franšíza byla úspěšná, vyžaduje proces jejího založení pečlivé plánování i realizaci, a to jak na straně franšízora, tak především samotného franšízanta.

2.5.1 Franšízor

Franšízorem je zpravidla společnost, která je vlastníkem podniku³⁴. Má jednotný koncept prodeje výrobků, poskytování služeb a technologií a může jej poskytnout k užívání prostřednictvím franšízové smlouvy. Franšízor je odpovědný za vývoj a chod franšízy a samozřejmě musí mít oprávnění poskytovat práva k nehmotným statkům, které vlastní a při své činnosti využívá. Úspěch franšízora závisí na úspěchu jeho franšízantů, proto je v jeho nejlepším zájmu poskytnout podporu a nutné školení, aby zajistil co nejlepší start pro jejich podnikání.

2.5.2 Franšízant

Franšízantem je samostatný podnikatel, vystupující pod vlastním jménem, který uzavřel smlouvu s franšízorem a podřídil se pravidlům franšízy³⁵. Využívá know-how

³³ CTIBOR, Jiří a Iva HORÁČKOVÁ. *Franchising. Praha: Wolters Kluwer, 2017. Právo prakticky. ISBN 978-80-7552-661-8.*

³⁴ CTIBOR, Jiří a Iva HORÁČKOVÁ. *Franchising. Praha: Wolters Kluwer, 2017. Právo prakticky. ISBN 978-80-7552-661-8.*

³⁵ CTIBOR, Jiří a Iva HORÁČKOVÁ. *Franchising. Praha: Wolters Kluwer, 2017. Právo prakticky. ISBN 978-80-7552-661-8.*

franšízora, jeho zkušenosti a postupy. Výměnou za právo používat obchodní model a značku je franšízant povinen dodržovat dané metody a postupy, platit licenční poplatky a plnit další smluvní povinnosti.

2.5.3 Výhody a nevýhody franšízingu

Výhody a nevýhody franšízingu lze měřit dvojitým způsobem, a to obecně nebo subjektivně. Franšízingu je forma obchodní spolupráce mezi samostatnými podnikateli, kde se každá strana snaží o maximalizaci zisku/výhod a minimalizaci ztrát/nevýhod. V tomto úsilí by však strany neměly opomíjet jejich společné cíle, kam patří nižší náklady, výhodnější pozice na trhu a dobře promyšlené finanční hospodaření.

2.5.4 Výhody pro franšízora

Prostřednictvím franšízové sítě získává franšízor širší distribuční možnosti a zajišťuje větší obraty prodeje svých produktů a zároveň je schopen rychlejší expanze, protože náklady na založení a provoz franšíz nesou franšízanti. Otevírání nových podniků formou franšízy je tedy pro franšízora výhodnější, protože nenese náklady na financování takového způsobu rozvoje podniku. Pomocí sítě nezávislých franšízových jednotek může franšízor rychle rozšířit svou značku na nové trhy. Za poskytnutí franšízingu je franšízant povinen platit poplatky, stanovené zpravidla jako pravidelné procento z jeho obratu, a často i reklamní poplatek, což je ziskem a výhodou pro franšízora³⁶. Franšízor využívá regionální zkušenosti franšízanta a získává tak atraktivní umístění podniků. Další výhodou je zajištění trhu pro odbyt výrobků či služeb, kdy trh může rovnoměrně pokrýt a rozdělit na dílčí oblasti tak, aby nedocházelo ke konkurenci mezi jednotlivými franšízanty. Odbytová jistota je pro franšízora klíčovou výhodou, jelikož franšízanti jsou na základě franšízové smlouvy povinni odebírat produkty výhradně od franšízora nebo jím jmenovaných dodavatelů. Velkou výhodou je i jednotná prezentace a propagace navenek, neboť franšízor a jeho franšízanti vystupují na veřejnosti pod stejným jménem a spolupracují na jednotné reklamě.

³⁶ ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. Praha: C.H. Beck, 1999. *Právo a hospodářství* (C.H. Beck). ISBN 80-7179-257-8.

2.5.5 Výhody pro franšizanta

Mezi výhody, které přináší franšizing franšizantovi patří rychlý přístup na trh, větší jistota v podnikání a získání know-how, které je mu poskytnuto franšizorem prostřednictvím školení. Dále se franšizantovi dostává ze strany franšizora nepřetržitá podpora. Uzavřením franšizové smlouvy se franšizant stává součástí franšizového systému, což u zákazníků vytváří dojem, že se jedná o další provozovnu již zavedeného podniku franšizora, která má dobrou image a zákaznickou důvěru³⁷. Vytvořený a již vyzkoušený sortiment franšizantovi usnadňuje start podnikání a nemusí tak sám vymýšlet a sestavovat skladbu produktů ve svém podniku. Franšizant má předem doporučené ceny všech produktů, konkrétní ceny si však stanovuje sám. Zásobování franšizové sítě je zpravidla také zajištěno a prováděno jednotným zásobovacím systémem od určených dodavatelů, což souvisí s možností nakupování za výhodnější ceny. Dalším pozitivem tohoto systému podnikání je jednoznačně ulehčení v oblasti vedení podniku díky účetní a daňové pomoci od franšizora, který s ověřeným podnikatelským plánem a úspěšně fungujícím podnikem ručí za franšizanta a zvyšuje mu kreditní schopnost při schvalování úvěrů bankou. Subjekt fungující jako franšizant je z pohledu finančních institucí schopen rychleji splácet své závazky než samostatný podnik obdobné velikosti.

Vedle uvedených výhod přináší franšizový systém i nevýhody. Proto je důležité před zahájením spolupráce si uvědomit tyto aspekty a být připraven ke kompromisům. Za nevýhody franšizingu je obecně považována velká transparentnost, kdy franšizor zná všechna důležitá data svých partnerů. Další negativum spatřuji v tom, že je třeba brát zřetel i na zájmy jiných členů franšizového systému a jeho změny je možné provést pouze zřídka, obchodní koncept je fixní. Při nefunkční spolupráci se objevují sklony k byrokracii a vztah nadřízenosti a podřízenosti. Uvedené nevýhody pociťuje jak franšizor, tak franšizant. Existují také nevýhody, které franšizing přináší oběma stranám odděleně.

2.5.6 Nevýhody pro franšizora

Největší nevýhodou franšizového systému je pro franšizora nutnost kontroly dodržování požadovaného standardu kvality produktů u jednotlivých franšizantů.

³⁷ ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. Praha: C.H. Beck, 1999. *Právo a hospodářství* (C.H. Beck). ISBN 80-7179-257-8.

Franšízant, který nedodrží požadovaný standard, může ohrozit fungování a pověst celé franšízové sítě. Provádění kontroly franšízantů stojí franšízora značné úsilí a náklady. Franšízor má sice výhradní právo kontrolovat činnost svého franšízanta, tato kontrola je však omezena skutečností, že franšízant je samostatný podnikající subjekt. Určitým rizikem v takovém systému podnikání je také možnost, že se původní franšízant po čase osamostatní a franšízor si tak vlastně vyškolí budoucího konkurenta. Tuto situaci ošetřuje franšízová smlouva, která zpravidla obsahuje ujednání, jimiž je franšízant po určitou dobu po ukončení smlouvy zavázán zdržet se jakéhokoli konkurenčního jednání vůči franšízorovi³⁸. Porušení tohoto ujednání se řeší smluvní pokutou.

2.5.7 Nevýhody pro franšízanta

Jak již bylo zmíněno franšízant se musí podřídit kontrole franšízorem, což omezuje jeho podnikatelskou samostatnost a musí dodržovat všechna pravidla podnikání stanovená franšízovou smlouvou jako je dodržení jednotného vzhledu podniku nebo povinnost odebírat produkty, které jsou stanoveny ve franšízové smlouvě³⁹. Franšízant je dokonce povinen odebírat a prodávat i takové produkty, u kterých může být odbyt problematický. Tato kontrola přispívá k udržení kvality produktů a úrovně nabízených služeb. Franšízant nemá možnost provozovat svoje vlastní podnikání a zpravidla nemůže získat větší podíl na trhu, než jaký mu byl vymezen franšízovou smlouvou. Výhoda nižšího rizika podnikání v rámci franšízového systému s sebou přináší i nemožnost dosáhnout lepšího úspěchu na trhu. Franšízant je povinen za poskytnuté služby platit franšízové poplatky, díky kterým nelze počítat s bleskovou návratností kapitálu. Franšízová smlouva by měla být koncipována tak, aby franšízant po dobu její účinnosti alespoň amortizoval svoje počáteční investice. Další nepříjemností pro franšízanta může být i předkupní právo franšízora na provozovnu zařazenou do franšízové sítě. Ve smlouvě si totiž franšízor mnohdy vyhrazuje právo koupit organizační jednotku zpět.

³⁸ CTIBOR, Jiří a Iva HORÁČKOVÁ. *Franchising. Praha: Wolters Kluwer, 2017. Právo prakticky. ISBN 978-80-7552-661-8.*

³⁹ ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: podnikání pod cizím jménem. Praha: C.H. Beck, 1999. Právo a hospodářství (C.H. Beck). ISBN 80-7179-257-8.*

2.5.8 Franšízová smlouva z hlediska českého a evropského práva

Franšízová smlouva se v České republice řídí zákonem o obchodních korporacích⁴⁰, občanským zákoníkem⁴¹ a dalšími předpisy. V oblasti evropského práva je pro franšízing a obdobné obchodní modely relevantní směrnice EU (směrnice 2006/114/ES)⁴². Evropská směrnice stanovuje zásady, které musí být ve franšízové smlouvě dodrženy, například podmínky poskytování podpory pro franšízanta, podmínky poskytování licencí na duševní vlastnictví, informace o správě značky, předpoklad nákladů a ziskovosti podniku. Důležité také je, aby smlouva neobsahovala žádné podmínky, které jsou v rozporu se zákonem. V případech vzniklých sporů týkajících se franšízové smlouvy se lze obrátit na soud. V rámci Evropské unie existuje také evropská judikatura o franšízových smlouvách.

Podle českého práva musí být franšízová smlouva uzavřena písemně a musí obsahovat základní náležitosti, jako je název, sídlo smluvních stran, předmět smlouvy, vymezení práv a povinností smluvních stran, výše a způsob placení poplatků, doba trvání smlouvy atd⁴³. Základem dlouhodobé spolupráce mezi franšízorem a franšízantem je franšízová smlouva, ve které by měly být detailně popsána všechna pravidla a podmínky spolupráce mezi franšízorem a franšízantem. Základem je svobodný projev vůle učiněný oběma stranami.

2.5.9 Franšízing v České republice

Česká republika má příznivé hospodářské a politické podmínky, které lákají zahraniční franšízové systémy vstoupit na český trh, a tím se zvyšuje motivace pro místní podnikatele k dalšímu rozvoji⁴⁴. Nabídka franšízových systémů přichází hlavně ze zemí Evropské Unie, protože místní podnikatelé většinou nemají dostatečný kapitál. V ČR bylo k roku 2022 přibližně 800 tisíc ekonomicky aktivních malých a středních podniků⁴⁵. V současné době působí na českém trhu asi 90 franšízových systémů nebo systémů, které

⁴⁰ https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90?fbclid=IwAR2NjJ_9TBT0kay61_uENP0QIo7vMQHIKpalYzgO9hlqKUckOUTc9xTQ7c0

⁴¹ <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89?fbclid=IwAR1tKREzcDi3e-19dCICTWhs9ZprlRQmYztcgLRqL5CCB6v1Iu430najsBE>

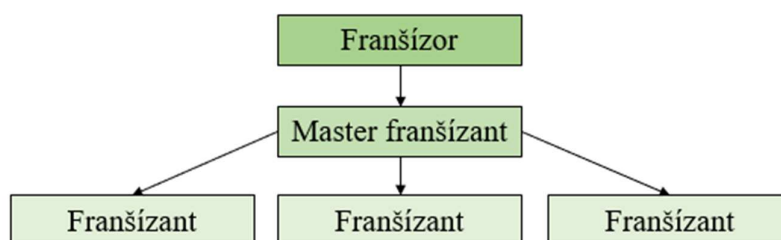
⁴² CTIBOR, Jiří a Iva HORÁČKOVÁ. *Franchising*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. *Právo prakticky*. ISBN 978-80-7552-661-8.

⁴³ CTIBOR, Jiří a Iva HORÁČKOVÁ. *Franchising*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. *Právo prakticky*. ISBN 978-80-7552-661-8.

⁴⁴ *Franchising v České republice*. Praha: Česká asociace franchisingu, c2015. ISBN 978-80-260-6814-3

⁴⁵ <http://www.socr.cz>

vykazují alespoň nějaké znaky franšizingu. Nejvíce jich nalezneme v obchodu, službách a gastronomii. Vzhledem k rostoucí konkurenci na trhu se franšizové řetězce v České republice svým zákazníkům snaží přinášet nové trendy, oblasti stravování je to například balení biopotravin. V posledních letech se rozvíjí i master franšizing, který spočívá v prodeji práv k franšizové smlouvě franšizora pro celý region či větší oblast. Tento oblastní/regionální franšizant se pak nazývá master franšizantem a stará se o celou svěřenou oblast a její rozvoj⁴⁶. Hierarchie master franšizy je znázorněna na obrázku 6.



Obrázek 6 Master franšizing, zdroj: vlastní úprava dle⁴⁷

Pro zajištění ochrany a zlepšení podmínek franšizového podnikání vznikla v roce 2019 Asociace franšizových sítí v ČR (AFČR), jejímž cílem je zlepšit povědomí o franšizovém podnikání a propagovat jeho pozitivita⁴⁸.

2.5.10 Omezení franšizingu

K vybudování kvalitní a fungující franšizové sítě je zapotřebí velké časové i finanční investice. Proto s ohledem na počáteční rizika a nejistotu životaschopnosti projektu je dobré si koncept nejprve vyzkoušet alespoň na jednom projektu a teprve pak expandovat ve větší míře. I když je franšizant z hlediska práva samostatným podnikatelem, musí se podřizovat pokynům a kontrole franšizora⁴⁹. Ta je v porovnání s možností kontroly vlastní pobočky omezena, celá spolupráce je proto založena mimo jiné i na vzájemné důvěře.

⁴⁶ ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. Praha: C.H. Beck, 1999. *Právo a hospodářství* (C.H. Beck). ISBN 80-7179-257-8.

⁴⁷ ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. Praha: C.H. Beck, 1999. *Právo a hospodářství* (C.H. Beck). ISBN 80-7179-257-8.

⁴⁸ *Franchising v České republice*. Praha: Česká asociace franchisingu, c2015. ISBN 978-80-260-6814-3

⁴⁹ CTIBOR, Jiří a Iva HORÁČKOVÁ. *Franchising*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. *Právo prakticky*. ISBN 978-80-7552-661-8.

Ve většině případů je franšizant povinen prodávat pouze produkty od určených dodavatelů a musí omezit jinou podnikatelskou činnost. Jako problematické se taktéž jeví situace, kdy franšizant porušuje smluvně ujednané podmínky a chtěl by se v rozporu se smlouvou osamostatnit či zhodnotí výši poplatků odváděných franšizorovi jako nepřiměřenou.

Samotný proces získání franšízy je mnohdy zdlouhavý. Mnoho úspěšných franšizových projektů pochází ze zahraničí, kde se hojně využívá forma master-franšizingu⁵⁰, který dokáže růst franšizové sítě značně zkrátit. Podmínkou udělení franšízy je zpravidla předchozí praxe v některém z franšizových podniků, může být přihlíženo i k počtu a významnosti pracovních pozic, ze kterých má uchazeč o samostatnou franšízu zkušenosti, což je požadavek pochopitelný, pro uchazeče o případnou spolupráci však omezující. Obecně platí, že čím více zkušeností z různých pracovních pozic v daném typu podnikání uchazeč má, tím má větší šanci na úspěšné řízení vlastního podniku.

Velkým problémem mnoha začínajících podnikatelů, včetně uchazečů o přidělení franšízy, jsou omezené finanční prostředky. Budoucí franšizant musí zaplatit vstupní poplatek, který je předem stanoven a pokud uchazeč nedisponuje dostatečně velkou částkou vlastních prostředků, může požádat o schválení úvěru od banky. Banky jsou však s ohledem na vysoké riziko půjčky u začínajícího podniku velmi opatrné a mnoho začínajících podnikatelů tak s žádostí neuspěje. Pochopitelně je jiný pohled na potenciálního franšizanta velkých sítí jako je například společnost KFC, kde se předpokládá větší úspěšnost a jiný na franšizanta, který se chce zapojit do menšího, ne tak známého řetězce.

Překážky jsou mnohdy kladeny také ze strany legislativy. V současné době stále není franšizing upraven samostatnou právní normou a jako značná komplikace se jeví i nutnost posouzení každé významné smlouvy Úřadem pro hospodářskou soutěž. Ten zkoumá zda (ne)byla narušena rovnováha soutěže na trhu. Inspiraci pro možné řešení bychom mohli čerpat z právní úpravy Evropské unie, kde byla těmto smlouvám udělena bloková výjimka, jež proces rozšiřování modelu franšizingu urychluje.

⁵⁰ ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. Praha: C.H. Beck, 1999. *Právo a hospodářství* (C.H. Beck). ISBN 80-7179-257-8.

Mnoho lidí láká na samotném podnikání jistý způsob volnosti a možnosti vlastní volby, jakým směrem se jejich činnost bude ubírat nebo kdy bude končit. U franšizingu je ale svoboda rozhodování omezena pevně danými pravidly a je na svobodné vůli každého podnikatele, zda se po důkladném zvážení stane součástí takto fungujícího modelu. Pro mnoho lidí je právě toto smluvně zakotvené omezení vlastního rozhodování důvodem franšizing odmítnout. Omezení se mohou vztahovat na vzhled restaurace, pracovní oděv personálu, způsob servírování, vzhled jídelních lístků i obalů pro rozvoz, četnost kontrol chodu franšizy, povinnost školení zaměstnanců, povinnost odebírat i výrobky méně atraktivní pro koncové zákazníky či nemožnost volby dodavatelů surovin dle vlastního uvážení apod.

V praxi je potřeba počítat s určitými lokálními odlišnostmi a přizpůsobit tomu i jednotlivé franšizy. Když podnikatel uvažuje o vstupu do franšizové sítě u konkrétního podniku, je již dopředu zřejmé, že se jedná o předem prověřený a úspěšný projekt, takže je i v jeho zájmu dodržovat tyto zásady, aby byl úspěšný i jeho podnik. Franšizor však takovou záruku nemá, a proto po franšizantovi, pro omezení rizika neúspěchu franšizy často požaduje podnikatelskou minulost. Je také vhodné, aby měl franšizant předchozí zkušenosti s fungováním franšizového modelu, což pak snižuje riziko, že by franšizant svým nevědomým chováním poškodil celý franšizový koncept.

2.5.11 Délka trvání smluvního vztahu a zákaz konkurence

Franšizový vztah je založen na dlouhodobé spolupráci a udržitelnosti. Smlouvy se nejčastěji uzavírají písemně, na dobu určitou, na období 5 let, ale objevují se i takové, které jsou sjednané na kratší dobu nebo naopak v řádu desetiletí⁵¹. Při takto dlouhém smluvním vztahu je nezbytné předcházet nespokojenosti stran a mimo možnosti ukončení platnosti smlouvy je třeba obsáhnout další ošetřující prostředky. Těmi mohou být možnost řádného ukončení smlouvy před uplynutím sjednané doby, což nabízí například dohoda o možnosti odstoupení od smlouvy pro franšizora. Mezi hlavní důvody odstoupení patří dlouhodobá platební neschopnost franšizanta, porušování pokynů franšizora franšizantem či poškozování jeho pověsti. Po ukončení platnosti smlouvy nemá již franšizant oprávnění

⁵¹ ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. Praha: C.H. Beck, 1999. *Právo a hospodářství* (C.H. Beck). ISBN 80-7179-257-8.

produkty prodávat ani nadále poskytovat stejné služby. Rovněž nesmí používat jména či označení zboží. Při ukončení smlouvy musí také dojít k vzájemnému vyrovnání stran.

Důležitou součástí franšízové smlouvy je zákaz konkurence. Obvykle stanoví, že franšizant není oprávněn po dobu platnosti franšízové smlouvy a po určitou dobu po jejím ukončení provozovat na daném území podobný podnik. Zákaz konkurence je upraven individuálně podle daného podniku, mnohdy se vztahuje až na 10 let po ukončení spolupráce⁵². Tento zákaz je důležitý pro ochranu obchodních zájmů franšízora a zajišťuje jeho konkurenceschopnost.

2.5.12 Proces uzavření franšízové smlouvy

Uzavření franšízové smlouvy je nutným bodem na cestě k fungujícímu franšízovému podnikání. Celý proces uzavření franšízové smlouvy se skládá z několika fází. Celý proces začíná zpravidla výběrem vhodného kandidáta na pozici franšízora, což zahrnuje posouzení finanční stability, služeb a zhodnocení smluvních podmínek a investic. V druhé fázi proběhne kontakt franšízora s potenciálním franšizantem, který obdrží všechny důležité informace o franšízovém systému, včetně finančních, smluvních a provozních podmínek. Franšizant podává žádost o poskytnutí licence, kam uvede své osobní údaje, dosažené vzdělání nebo i finanční zázemí. Dále jsou potřebné údaje o předchozích pracovních zkušenostech či podnikatelské minulosti. Ve třetí fázi se hodnotí informace získané od franšizanta a pokud se odpovědi shodují s představou franšízora o vhodném uchazeči, nastává fáze čtvrtá. Franšizant je pozván na pohovor, kde se prodiskutují potřebné náležitosti a vyjednájí případné změny. Trvá-li i nadále oboustranný zájem o spolupráci, nastává pátá fáze, kdy dojde k uzavření smlouvy o budoucí franšízové smlouvě. Ta upravuje vzájemné vztahy do doby, než budou splněny podmínky pro uzavření řádné franšízové smlouvy a franšizant se tak oficiálně stane partnerem franšízora. Forma smlouvy o budoucí franšízové smlouvě není stanovena, doporučuje se však písemná podoba.

Splnění všech podmínek pro uzavření řádné franšízové smlouvy může být časově velmi náročné. Lhůta uzavření řádné smlouvy a délka školení se u každého franšízora liší. Obvykle se doporučuje uzavřít řádnou smlouvu do 1 roku ode dne uzavření smlouvy

⁵² ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. Praha: C.H. Beck, 1999. *Právo a hospodářství* (C.H. Beck). ISBN 80-7179-257-8.

o budoucí franšizové smlouvě, s možností prodloužení, jako nástroje využitelného pro případ, kdy by podmínky pro uzavření řádné smlouvy nebyly ve stanovené lhůtě splněny. Smlouva o budoucí franšizové smlouvě by měla obsahovat i předběžnou nájemní či podnájemní smlouvu na užívání prostor, ve kterých bude franšizant podnikat. V rámci smlouvy o budoucí franšizové smlouvě dochází již k poskytnutí důležitých informací a know-how, jejichž zneužití by mohlo způsobit některé ze smluvních stran škodu, přičemž by následně nemuselo dojít k uzavření samotné franšizové smlouvy. Smluvní vztah založený smlouvou o budoucí franšizové smlouvě tak nedovoluje druhé smluvní straně s takto získanými informacemi volně nakládat, zpravidla jsou označeny jako důvěrné. To znamená, že se na tyto informace vztahuje právní ochrana dle § 271 Obchodního zákoníku a ten, kdo vyzradí tyto informace bude povinen nahradit škodu způsobenou tím druhé straně⁵³.

2.5.13 Možnosti financování franšizingu

Při výběru možností financování franšizy je důležité mít představu o možných rizicích a pečlivě zvážit náklady a podmínky jednotlivých možností, které je doporučeno probrat s finančními odborníky, aby se zvolila právě ta nejlepší varianta. Potenciální franšizant musí nejprve zaplatit vstupní poplatek, což je sama o sobě velká investice, a také si musí zajistit financování pro zahájení provozu franšizové jednotky. Existuje hned několik možností, jak financovat franšizový podnik. Jednou z možností je použít vlastní úspory k financování franšizy, což umožní větší kontrolu nad svým podnikáním a franšizant se tak vyhne placení úroků z půjček. Dalším zdrojem financování může být bankovní úvěr. Banky obvykle poskytují úvěry na založení nového podniku, ale je třeba předložit podnikatelský plán a dokázat dlouhodobou schopnost řádného splácení. Lze požádat o tradiční podnikatelský úvěr nebo o specializovaný franšizový úvěr. Úvěr lze získat i od mikro finanční instituce, které poskytují úvěry pro malé podniky a start-upy, včetně franšizových podniků. Franšizant může také oslovit investory, kteří by pomohli zafinancovat jeho franšizový podnik výměnou za podíl na zisku. I některé franšizové společnosti mohou nabídnout financování svým franšizantům. Takový způsob podpory franšizantů může zahrnovat nízké úrokové sazby nebo splátkový kalendář přizpůsobený specifickým potřebám franšizy. Dokonce i některé vládní agentury a neziskové organizace nabízejí dotace pro podporu malých podniků, kam franšizing spadá. Jako další z forem financování,

⁵³ Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

kteřou může franšizant taktéž využít, je leasing, který spočívá v přenechání věcí k užívání za úplatu, je ošetřen smlouvou a může být využít jak u movitých, tak nemovitých věcí.

První banka, která v České republice vstoupila na trh se zajímavým programem určeným pro financování podnikatelských potřeb v rámci franšizingu byla Komerční banka. Program je založen na dlouhodobé spolupráci mezi franšizorem, bankou a jednotlivými franšizanty franšizové sítě a umožňuje přístup k prostředkům nezbytným pro financování jejich podnikatelské činnosti. V rámci tohoto programu je nabízeno krátkodobé, střednědobé i dlouhodobé financování investic v podobě hmotného i nehmotného majetku, včetně financování pořízení franšizy. Každé financování cizími prostředky však vyžaduje zajištění ze strany financovaného podnikatele, větší částky je možné zajistit ručením nebo zástavním právem k nemovitostem. Nastavení podmínek pro financování je určeno na základě doložených informací, které umožní vyhodnotit finanční situaci a podnikatelský záměr franšizanta.

2.6 Pobočka

Definice pobočky je obsažena v § 503 NOZ a zní takto: „Pobočka je taková část závodu, která vykazuje hospodářskou a funkční samostatnost a o které podnikatel rozhodl, že bude pobočkou⁵⁴.“ Pobočku může založit podle §420 NOZ pouze podnikatel, i akciová společnost⁵⁵. Zákon přesně nestanoví, jaké parametry musí pobočka splňovat nebo jaká osoba má stát v jejím čele, stejně tak nespecifikuje, kdy ji podnik může založit nebo jakou má mít organizační strukturu. Jedinou podmínkou je hospodářská a funkční samostatnost. Pobočka je vlastněna a provozována samotnou společností, je ale fyzicky oddělená od jejího hlavního sídla. Každá pobočka musí být zapsaná v obchodním rejstříku a má přidělenou zodpovědnou osobu, oprávněnou zastupovat podnikatele ve všech záležitostech týkajících se této pobočky. Pobočka poskytuje stejné produkty a služby jako podnik, jehož je součástí. Hlavním účelem pobočky je rozšíření regionální působnosti dané společnosti a poskytování služeb zákazníkům v různých lokalitách. Pobočka podniku může jako jasně specifikovaná

⁵⁴ *Zákony.centrum.cz [online]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/obcansky-zakonik-novy/cast-1-hlava-4-dil-2-paragraf-503>*

⁵⁵ *Zákony.centrum.cz [online]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/obcansky-zakonik-novy/cast-1-hlava-2-dil-5-paragraf-420>*

organizační jednotka sloužit i k ověření prodejnosti nově zaváděných produktů a služeb před jejich zavedením v celofiremním měřítku.

2.7 Rozdíl mezi pobočkou a franšízou

Pobočka a franšíza jsou dvě různé formy organizační jednotky podniku. Pobočka je vlastněna a provozována samotnou společností, vystupuje pod stejným názvem a dodržuje i stejný vzhled. Pobočky jsou obvykle umístěny v různých lokalitách a nabízejí totožné produkty a služby. Pobočka obvykle nemá vlastní právní subjektivitu a zodpovídá se mateřské společnosti.

Na druhé straně je franšízový model, při kterém franšízor prodává právo používat svou značku, zkušenosti a postupy a poskytuje všechny své dokumenty franšízantovi. Ten je však nezávislým podnikatelem provozujícím vlastní podnik, díky čemuž má větší svobodu podnikání. Výměnou za právo používat obchodní model a značku musí franšízant platit poplatky franšízorovi. Franšízant má vlastní právní subjektivitu a nese větší zodpovědnost za svůj podnik.

Hlavní rozdíl mezi franšízou a pobočkou tedy spočívá v tom, že u franšízy je franšízant nezávislým podnikatelem a zároveň majitelem franšízy, který jen využívá know-how a značku podniku, zatímco pobočka je součástí samotné společnosti, podle které se zcela řídí její provoz.

3 Metodika

Práce i metodika jsou rozděleny do dvou částí. První část práce představuje výchozí teoretický základ získaný formou rešerše dané problematiky.

V praktické části jsou použity rozhodovací metody, pomocí kterých určím vhodnou strategii rozvoje podniku. Jako první je použita SWOT analýza pro definování silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, které ovlivňují chod stávajícího podniku. Pro výběr vhodné lokality budoucí organizační jednotky jsou využity prvky PESTLE analýzy, které aplikovány v mikro prostředí popisují externí prostředí možných variant umístění nové organizační jednotky podniku.

Bodovací metoda je využita na rozhodnutí o vhodné lokalitě nové organizační jednotky a jejím konkrétním umístění. Stejnou metodou je vybrán statut organizační jednotky (pobočka, franšíza). Aby bylo rozhodování o rozvoji podniku komplexní, v závěru práce je ještě zhodnoceno stávající portfolio nabízených produktů formou Bostonské matice. Kromě rozhodovacích metod je použita i metoda logické analýzy a syntézy.

4 Charakteristika podniku

V této kapitole se již budu věnovat konkrétní společnosti, kterou je PokeHaus s.r.o.⁵⁶ Představím vznik společnosti, její historii, produkty služby a organizační strukturu. V neposlední řadě se zaměřím na marketingový plán, obchodní cíl, finanční potenciál a postavení na domácím trhu.

4.1 Vznik a historie

Zakladatelem restaurace „PokeHaus“ je obchodní společnost PokeHaus s.r.o., která získala oprávnění k provozování hostinské činnosti v roce 2018. PokeHaus s.r.o. má dva zakládající společníky, oba jsou zároveň i jednatelem. Každý z nich může zastupovat společnost samostatně. Základní údaje společnosti jsou uvedeny v tabulce 2.

Obchodní název	PokeHaus s.r.o.
Právní norma	Společnost s ručením omezeným
Sídlo firmy	Milady Horákové 386/63, Praha 170 00
Datum založení	12.4. 2018 zápis do obchodního rejstříku
Předmět podnikání	Hostinská činnost, prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin

Tabulka 2 Základní údaje společnosti, zdroj: vlastní

Podnik PokeHaus byl první restaurací v České republice, která přinesla na český trh jídlo zvané *poké*. Jedná se o tradiční pokrm pocházející z Havajských ostrovů. *Poké* znamená havajsky „nakrájet“ nebo „nakrájet příčně na kousky“. Jedná se o směs čerstvých ryb, zeleniny, salátu či rýže a různých omáček a posypů, které se smíchají dohromady a servírují se jako hlavní jídlo. Nápad začít nabízet tento exotický pokrm ve

⁵⁶ Všechny informace o PokeHaus byly získány z interních dokumentů poskytnutých k náhledu jedním z majitelů podniku, stejně jako další informace o chodu podniku, které z materiálů nebyly zřejmé a získány byly jako odpovědi na mé otázky. Z tohoto důvodu nejsou v praktické části této práce uvedeny citace s odkazem na ověřený zdroj.

střední Evropě dostala sestra jednoho ze zakladatelů, jehož rodinné kořeny vedou do Mexika, kde tento hawajský pokrm již dávno zdomácněl.

Společnost Pokehaus s.r.o. byla založena v roce 2018 v Praze a první restaurace byla otevřena v ulici Myslíkova téhož roku. V roce 2020 se majitelé s ohledem na diverzifikaci rizika rozhodli nezakládat pobočku této společnosti, ale formou další společnosti s ručením omezeným otevřeli druhou restauraci v ulici Milady Horákové, tu provozuje PokeHaus Letná s.r.o. Zavedený obchodní model byl sezónně rozšířen o pronájem stánků v atraktivních lokalitách po Praze. Například Manifesto market na Andělu či na Florenci. Poké se stalo populárním natolik, že v roce 2022 došlo k otevření třetí restaurace, nacházející se přímo v obchodním centru Quadrio. Tuto restauraci provozuje PokeHaus Quadrio s.r.o. opět jako samostatnou společnost. Všechny tři restaurace mají sídlo na adrese Milady Horákové 386/63, Praha 170 00. Přestože se jedná o tři spřízněné společnosti, pro účely této práce se zaměřuji primárně na PokeHaus. s.r.o., jako držitele know-how.

4.2 Popis produktů a služeb

4.2.1 Produkty

Celoroční produktové portfolio restaurace tvoří osm variant poké misek, dvě sushi burrita, ochucovací omáčky a posypky. Kromě ní jsou během roku nabízeny další sezónní pokrmy. V zimě například teplá polévka ramen a v létě osvěžující limonády. Jídelní lístek doplňují sladké speciality jako jsou japonské zmrzliny mochi. Nápojový lístek nabízí širokou škálu studených nealkoholických nápojů, lze zakoupit i alkoholické.

4.2.1.1 Poké

Základem poké v restauraci PokeHaus jsou syrové ryby jako tuňák a losos, dále tepelně upravené krevety, chobotnice, kuře, vepřové maso, kachna a vegetariány oblíbený tempeh. Jako přílohu lze vybrat bílou a tmavou rýži nebo mix salátů. Z ovoce a zeleniny jsou na výběr mango a ananas, ředkvičky, mrkev, okurka, sójové boby zvané edamame, kukuřice, avokádo, jarní cibulka a červená cibule nebo zelí, nakládané chilli papričky a zázvor. Z dalších ingrediencí je možné přidat kuličky masago (druh kaviáru), řasa wakame a surimi pasta. Poté se přidávají různé druhy omáček, jako je sójová omáčka, teriyaki, wasabi, pálivá majonéza, sezamová, arašídová a česneková omáčka. Poké je obvykle podáváno v miskách

a může být servírováno s různými posypy jako jsou křupavá smažená cibulka, sezamová semínka, wasabi oříšky, nakrájená mořská řasa nori nebo chilli lupínky. Skládání jednotlivých vrstev ingrediencí má svá pravidla, zjednodušený popis pro zákazníka, který si vybírá je v příloze 1.

Zákazník si může z těchto surovin poskládat vlastní poké misku, která stojí 320 Kč nebo si může vybrat již z předpřipravených variant nabízených v menu restaurace pod názvy:

- SALMON L JACKSON – 289 Kč
- TUNA TURNER – 299 Kč
- BART SHRIMPSON – 275 Kč
- PULPO FICTION – 290 Kč
- AL PACHICKEN – 229 Kč
- JURASSIC PORK – 275 Kč
- SHIRLEY TEMPEH – 284 Kč
- DUCK NORRIS – 284 Kč

K těmto variantám lze za příplatek na přání klienta přidat ještě další suroviny: avokádo, kimči, vejce nebo papričky jalapeño.

4.2.1.2 Další pokrmy a nápoje z celoroční nabídky

Restaurace nabízí i variaci sushi burrito single / double řasa 189 Kč / 225 Kč. Do nori řasy se zabalí rýže, vybrané maso, zelenina a omáčka.

Mochi zmrzlina pochází z Japonska, jedná se o zmrzlinu obalenou v měkkém rýžovém těstíčku. Na výběr má zákazník z více příchutí jako například pistácie, matcha, mango, sezam, kokos a mandle, čokoláda a višně. Každá porce je zabalená v samostatném sáčku a stojí 50 Kč.

Nabídka nápojů zahrnuje alkoholické i nealkoholické nápoje. Nealkoholické nápoje sestávají z průmyslově vyráběných jako je balená voda, džusy, balené limonády či kokosová voda. K dispozici jsou ale i populární domácí limonády vyráběné personálem na místě v restauraci, které obsahují kousky ovoce. Vybrat si zákazník může z příchutí mango, malina, yuzu (druh citrusu), rebarbora a kokos.

Z nabídky alkoholických nápojů může zákazník vybírat od různých druhů piv přes vína až po prosecco.

4.2.1.3 Sezónní nabídka

V zimní sezóně je standardní menu obohaceno o zákazníky oblíbený ramen, který je obdobou českého vývaru s nudlemi. K dostání je ve třech variantách a sestává ze silného vývaru, nudlí, vajec, masa, hub a zeleniny. Na přání lze dochutit česnekovým nebo chilli olejem.

- TONKOTSU RAMEN – vepřové / kuřecí - 285 Kč
- TAN-TAN RAMEN – zeleninový/ kuřecí - 285 Kč
- MISO TEMPEH RAMEN – zeleninový - 270 Kč

Další zimní specialitou je churros, pochoutka ze smaženého těsta obalená v cukru se skořicí a namáčená do čokolády.

Jednorázově se na jídelníčku objevily pokrmy jako Tuna tower (ingredience seskládané tak, aby držely tvar válce), Poké dog (varianta hotdogu – místo housky smažená rýže plněná masem a zeleninou) a Portobello poké (hlavní ingrediencí například místo masa byl tepelně upravený žampion) a z nápojů pak dýňová limonáda. Tyto pokrmy nebyly ekonomicky přínosné, a proto se z akčních pokrmů nedostaly do celoroční nabídky.

4.2.2 Služby

4.2.2.1 Služby na místě

PokeHaus je samoobslužná restaurace, kde si zákazníci objednají u pultu se surovinami a rovnou zaplatí u pokladny, následně se usadí a obsluha jim přinese připravený pokrm ke stolu. Zákazníci si tak mohou vychutnat své jídlo na místě, k dispozici je wifi, klasické příbory (standartně je pokrm servírován s hůlkami) a toaleta. Atmosféru dokresluje příjemná hudba v restauraci z vlastního playlistu na Spotify.

4.2.2.2 Rozvoz a vyzvednutí

Pokud nemají zákazníci na posezení čas nebo nechtějí jídlo konzumovat v restauraci, mohou si pro zvolený pokrm jen přijít a odnést s sebou například do kanceláře. S předstihem si pokrm objednají přes mobilní aplikace Wolt, Uber Eats a Dáme jídlo, aby se vyhnuli čekání ve frontě a zvolí vyzvednutí osobně. Aplikace jim průběžně ukazuje dobu, za jakou bude jídlo k vyzvednutí. Zpravidla to bývá do 5-10 minut podle množství objednávek a zákazníků na místě. Samozřejmě si zákazník může jídlo objednat přímo na místě a rovnou odnést i bez využití aplikace.

Třetí možností, jak si vychutnat poké je objednání dovozu až domů a využití již zmiňovaných aplikací. V nich si zákazník během pár kroků objedná jídlo z pohodlí domova. Vybere si z nabídky restaurace a zvolí si všechny produkty a možnosti, které se k nim vztahují, například omáčky nebo ingredience navíc. Po vybrání se přesouvá na krok rekapitulace objednávky, kde vidí všechny položky, které si objedná a může přidat poznámku pro restauraci jako například alergie nebo změny, které si přeje v daném jídle udělat. V dalším kroku zadá adresu a vybere čas doručení, který jde naplánovat i na později, zvolí způsob platby a ukáže se mu konečná cena i s poplatky za dopravu. Následně jen zaplatí a vyčká na doručení.

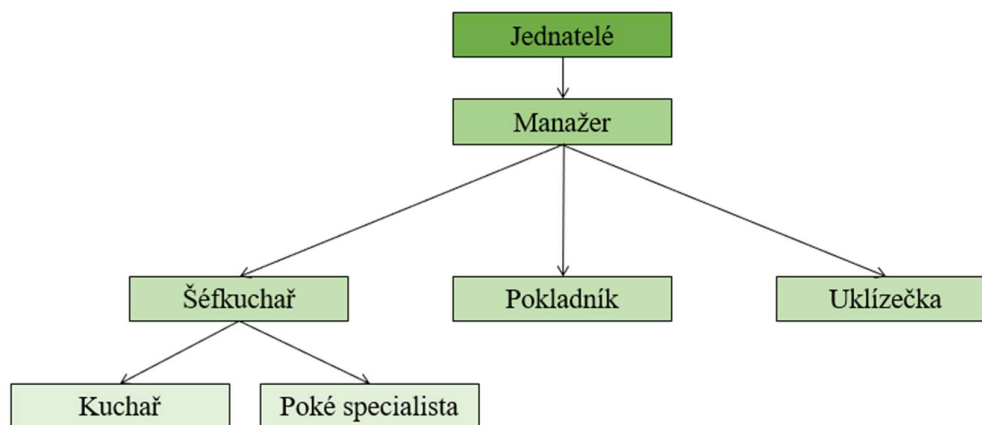
4.2.2.3 Catering

Další doplňkovou službou je možnost zajištění cateringu a doprovodného servisu při pořádání osobních i firemních akcí.

4.3 Zajištění provozu restaurace

4.3.1 Personál

Pro zajištění chodu restaurace je potřeba kvalitní a spolehlivý personál a jasné určení rolí a pravomocí. Organizační struktura restaurace je zobrazena na obrázku 7, vyčteme z něj nejen jaké pracovní pozice jsou obsazeny, ale také jejich vzájemné vztahy a subordinaci.



Obrázek 7 Schéma řídicí struktury, zdroj: vlastní

PokeHaus aktuálně zaměstnává (k datu 1. 12. 2022) 8 pracovníků. Odpovědnosti a pravomoci zaměstnanců jsou ustanoveny v pracovních smlouvách a organizačním schématu. Pracovní místa jsou obsazena na pozicích manažer, šéfkuchař, kuchař, pokladník, poké specialista a uklízečka.

Manažer nese celkovou odpovědnost za chod restaurace. Mezi jeho hlavní povinnosti patří zajistit každodenní chod provozu, udržovat stanovenou úroveň skladových zásob, dodržovat hygienické standardy a řešit případné problémy zaměstnanci či s klienty. O chodu provozu restaurace pravidelně informuje majitele.

Pokladník musí mít kompletní znalost nabízeného sortimentu, nese odpovědnost za správně inkasované tržby a zpracovává jejich denní výkaz po ukončení pracovní doby pro manažera.

Šéfkuchař a kuchař musí znát a dodržovat postupy při manipulaci se surovinami, jejich skladování a zpracování. Zajišťují přípravu základních složek, omáček, posypů a dalších ingrediencí pro tvorbu poké misek či chystají pokrmy dle aktuální nabídky restaurace. Šéfkuchař navíc navrhuje nové pokrmy, o které se po schválení majiteli obohatí jídelní lístek.

Poké specialista z kuchaři připravených surovin skládá poké misky na přání zákazníků, je zodpovědný za dodržení gramáže a skladby dle jednotlivých receptur, které

musí znát zpaměti, musí efektivně využívat čas při zpracování objednávek, aby zákazníci dlouho nečekali.

Uklízečka zajišťuje čištění a sanitaci celého provozu, do jejích povinností patří i praní a žehlení uniforem personálu, odstraňování a likvidace odpadků.

Všichni pracovníci jsou povinni dodržovat hygienické standardy na pracovišti a nosit předepsané uniformy.

Otevírací doba restaurace PokeHaus začíná v 11:00 a končí ve 22:00 hodin každý den včetně víkendů a některých svátků. Každé ráno kuchaři začínají hodinu před otevřením s přípravou omáček, krájením zeleniny a masa, aby bylo vše čerstvé a připravené na otevírací dobu. Poké specialista na pracoviště přichází těsně před zahájením otevírací doby, po uzavření restaurace uklízí nádoby a zbylé suroviny.

4.3.2 Dodavatelé

Hlavní prioritou podniku je nabídka produktů z kvalitních surovin, a proto se klade zvýšený důraz na výběr spolehlivých, profesionálních a cenově dostupných dodavatelů. Při jejich výběru hrají klíčovou roli kvalita služeb a podpora, zdali je nový dodavatel schopen zaručit stejnou nebo vyšší úroveň služeb než stávající dodavatel. Dalším parametrem výběru je i skutečnost, zda zabezpečí dodávky po celý rok a za jaké ceny, obzvláště u sezónních surovin. Výkyvy v jejich cenách mohou nepříznivě ovlivnit náklady na udržení nabídky na jídelním lístku. Dalším kritériem je schopnost dodavatele nahradit zboží, které je krátkodobě nedostupné a také podmínky takové náhrady. Před uzavřením smlouvy o dodávkách si majitelé restaurace zjišťují reference na dodavatele u jeho zákazníků. V neposlední řadě přihlíží majitelé i k lokaci dodavatele, u surovin, kde je to možné, jsou preferovány místní společnosti. Podle těchto kritérií podnik vybírá spolehlivé dodavatele masa, ryb, zeleniny, ovoce, alkoholických i nealkoholických nápojů a dalších potravin a zároveň podporuje lokální dodavatele.

Mezi hlavní dodavatele patří:

- Tako foods – asijské speciality
- SCM – ryby
- Abasto – zelenina a ovoce
- Makro – dochucovadla a ingredience na omáčky a posypy
- Promaster – plastové obaly a krabice na balení pro rozvoz jídel

4.3.3 Zásoby

Restaurace udržuje zásoby surovin na 2-3 dny dopředu v hodnotě přibližně 30 000 Kč. Na základě informací z oboru a s ohledem na skladbu jídelního lístku toto množství zajišťuje dostatečnou rezervu pro uspokojení poptávky zákazníků.

4.4 Marketingový plán

Restaurace se snaží prorazit v konkurenčním prostředí zejména kvalitou, pestrostí a množstvím poskytovaných služeb. Pro zvýšení atraktivity nabízí sezónní novinky, které se díky oblíbenosti ze strany zákazníků mohou stát trvalou položkou na jídelním lístku. Přitažlivost restaurace podporují také akce a zvýhodněné balíčky, které jsou nabízeny především prostřednictvím sociálních sítí, letáček a webu restaurace.

Akce mohou mít podobu například:

- Akce 2 +1 poké zdarma – při zakoupení dvou misek poké dostanete třetí zdarma
- Soutěž na sociálních sítích o poukaz v hodnotě 1 000 Kč – například k Valentýnu nebo Vánocům (podmínky: sleduj profil PokeHaus, dej like na fotku a označ 2 kamarády – výherce je pak vylosován)
- 50 % sleva v restauraci v den narozenin hosta

Cílová skupina, na kterou se zaměřuje management restaurace jsou zákazníci ve věku 20-30 let, kteří se zajímají o zdravý životní styl a jsou aktivní na sociálních sítích. Propagace na sociálních sítích zahrnuje i spolupráci s influencery v oblasti gastronomie a fitness.

Cílem marketingových aktivit restaurace je přilákat co nejvíce zákazníků organizováním zajímavých akcí a nabízením různých slev. Tímto neustálým upoutáváním pozornosti se restaurace udržuje povědomí zákazníků a tím může lépe identifikovat nové příležitosti a zákaznické potřeby. Současně s maximální péčí o zákazníky je nutné stále

sledovat konkurenční podniky a jejich aktivity a zohlednit je v plánování vlastních akcí. Součástí promyšleného marketingu je i snadno zapamatovatelné logo restaurace na obrázku 8.



Obrázek 8 Logo společnosti, zdroj: vlastní

Spolu s otevřením restaurace byly podniknuty níže uvedené marketingové aktivity. Rozpočet na ně činil 100 000 Kč.

- Sledování typů zákazníků (studenti, kancelářští pracovníci, klienti využívající rozvoz)
- Rozvíjení vztahů s okolními institucemi jako jsou banky, úřady a univerzity
- Zavedení věrnostního programu
- Speciální nabídky pro studenty
- Spolupráce s místní celebritou, která se zúčastnila slavnostního otevření
- Dárkové poukazy prvním 100 návštěvníkům v den otevření
- Týdenní a měsíční kampaně
- Během prvního týdne provozu bylo veškeré vyrobené jídlo rozdáváno zdarma místním podnikům v okolí, aby si uvědomily přítomnost nové restaurace

V současné době je značka PokeHaus v Praze velmi známá, proto není třeba věnovat se její propagaci ve stejné míře a struktuře aktivit jako tomu bylo u začínajícího podniku. Při zřízení nové organizační jednotky je pak vhodné spustit kampaň propagující novou restauraci a její lokalitu, která dosud nebyla ve vztahu k PokeHaus zmiňována.

4.5 Obchodní cíl

Klíčem k úspěšnému vedení restaurace jsou dobře nastavený obchodní model, vynikající ingredience, rychlost služeb a sezónní menu nabídka specialit.

Společnost PokeHaus byla založena s vizí vytvoření mezinárodní franšizy, proto je cílem prosperovat na českém trhu a v budoucnu expandovat do zahraničí. Cílem je nabízet pokrmy nejvyšší kvality, poskytovat služby zákazníkům rychle a efektivně, udržovat přísnou kontrolu nákladů a provozu využíváním týdenních přehledů. Dále udržovat konkurenceschopnou nabídku rychlého občerstvení ve střední cenové hladině a využívat marketingové strategie k rychlému zvyšování objemu tržeb. Cíle jsou zobrazeny v tabulce 3.

Krátkodobé cíle (do 1 roka)	Dlouhodobé cíle (nad 5 let)
Získat zákazníky	Udržet si zákazníky
Navrácení prvotní investice	Zvýšit obrát restaurace o 30 %
Vytrénovat klíčové zaměstnance, tak aby se majitelé nebyli zapojeni do každodenního provozu restaurace	Rozšíření restaurace do dalších měst v ČR
Rozšířit nabídku sortimentu formou dvou sezónních akcí	Expandovat na zahraniční trh
Navázání spolupráce se společnostmi, které provozují rozvážku jídel	Zvyšovat kvalifikovanost personálu
Získat dodavatele s nižšími cenami dodávaných surovin	Budovat dobrou pověst podniku

Tabulka 3 Obchodní cíle, zdroj: vlastní

4.6 Finanční plán

Finanční plán představuje číselné vyjádření dosavadních částí podnikatelského plánu. Měl by prokázat, že podnikatelský plán PokeHaus s.r.o. je reálný, jak z hlediska manažerského, tak z hlediska finančního. Při tvorbě finančního plánu musí být dodržovány určené cíle růstu zisku a tržního podílu. Finanční plán je hlavním dokumentem, ke kterému se následně vztahuje porovnávání reálně dosažených výsledků během provozování podniku ve sledovaném období. V případě zjištění odchylky od plánovaných hodnot je třeba

neprodleně reagovat formou nápravných opatření. Při tvorbě finančního plánu je dobré stanovit tolerance, při kterých není splnění cílů ještě ohroženo. V případě, že začínající podnikatelé nemají dostatek vlastních prostředků a uvažují o externím zdroji financování, musí počítat s tím, že finanční instituce bude finanční plán požadovat jako jeden z prvních podkladů. U společnosti PokeHaus s.r.o. tato varianta financování nebyla využita.

PokeHaus vlastní 2 společníci, každý 50 % podniku. Jeden přišel s obchodním plánem a druhý jej zainvestoval. Počáteční investice do restaurace PokeHaus měla hodnotu 1 500 000 Kč a navrátila se do jednoho roku od zahájení provozu. Tyto prostředky pokryly náklady spojené s výběrem místa a úpravou prostor k podnikání včetně návrhu kuchyně a architektonických plánů, náklady na pořízení provozního vybavení a provozní kapitál na pokrytí výdajů v prvním roce podnikání.

Historie ročních obrátů společnosti PokeHaus s.r.o.

2018 - 25 000 000 Kč
2019 - 17 000 000 Kč
2020 - 15 673 036 Kč
2021 - 14 432 804 Kč
2022 - 11 229 983 Kč

Výše uvedené obraty vykazují stálý pokles oproti počátečnímu roku provozu. Tento vývoj je způsoben tím, že v počátcích provozu restaurace PokeHaus neexistovala v Praze prakticky žádná konkurenční restaurace podávající poke. PokeHaus byl dokonce i první restaurací v České republice nabízející tento druh pokrmu. V pozici monopolu byl schopen obsáhnout více než dvojnásobek obratu roku 2022, což ale nelze považovat za standardní tržní prostředí. Aktuálně je průměrný obrat společnosti 700 000 – 1 000 000 Kč měsíčně.

V případě plánování do budoucna v dlouhodobě stabilní situaci by dávalo smysl vycházet z přibližně tříletého období předchozího fungování, v rámci současné recese a inflace na úrovni 15 – 20 % je však třeba uplatnit v rozhodování a plánování velkou míru obezřetnosti. Proto pracuji pouze s daty z roku 2022, která jsou nejvíce relevantní pro odhad nejbližší budoucnosti. V případě pokračování současné ekonomické situace na ni bude podnik připraven, v případě jejího zlepšení bude hospodařit s rezervou.

4.6.1 Cenová strategie

Při stanovování cen jednotlivých produktů je třeba kromě zohlednění nákladů mít na paměti i cenovou strategii konkurence. Poptávka v Praze reaguje na ceny velmi citlivě. Znamená to tedy pečlivě hlídat náklady na výrobu pokrmů a hledat alternativní cesty k zachování jejich současné výše, například pokud dodavatel zvýší ceny, najít jiného. Pokud není jiné cesty, pak se zdražení prodáváných pokrmů snažit pro koncového klienta rozložit do několika fází, aby to zákazníka neodradilo a sledovat obdobné úpravy cen u konkurence.

Strategie restaurace se zaměřuje na kvalitní jídlo za rozumnou cenu, proto místo klasické restaurační obsluhy preferuje samoobslužný provoz a distribuci pokrmů k zákazníkům formou rozvozu tzn. náklady na personál jsou minimalizovány na nezbytně nutné role, což se promítá do ceny nabízených pokrmů (jsou nižší než restaurace s klasickou obsluhou). Součástí cenové strategie je i umístění restaurace na frekventovaná místa s velkým počtem pěších a v blízkosti MHD dopravy. Zhruba 60 % obrátu tvoří objednávky na rozvoz.

Součástí cenové strategie mohou být také různé přístupy k úpravě ceny již zavedených pokrmů. U pokrmu s významným podílem na tržbách podniku je třeba zvážit, zda zdražení zároveň významně neovlivní i objem prodeje a případně pokrm zdražit jen částečně (třeba i dočasně). Jinou cenovou strategií při zdražování může být úprava objemu/gramáže nabízeného pokrmu se zachováním stejné ceny. PokeHaus využívá obě tyto strategie.

Příklad úpravy ceny prodáváného pokrmu

Nejvíce žádaná a prodávaná miska PokeHaus je SALMON L JACKSON

- V roce 2018 byla cena 199 Kč
- V roce 2021 byla cena upravena na 229 Kč
- Od roku 2022 je cena 289 Kč. Důvodem poslední cenové úpravy byla inflace 15 %, v oblasti energií dokonce 500 %, došlo ke zvýšení nájmu prostor i nákladů na suroviny. S ohledem na zachování rozumné ceny pro zákazníka došlo zároveň ke snížení marže.

4.7 Aktuální pozice

Zájem o zdravý životní styl a lepší životosprávu v posledních letech velmi vzrostl, lidé se snaží zlepšovat své stravovací návyky, a proto je tento typ zdravého fast foodu velmi oblíbený. V současné době PokeHaus funguje jako úspěšná síť restaurací na bázi franšizingu a je konkurencí pro subjekty nabízející obdobný typ stravování. Společnost úspěšně funguje již pátým rokem. S ohledem na plánované zvětšení objemu tržeb zvažuje založení pobočky nebo zřízení nové franšizy v lokalitě, která není tímto typem jídla obsazená.

4.8 Aktuální lokalita

Restaurace se nachází na adrese Odborů 263/2, Nové město. Původně se jednalo o pilotní projekt, který měl ověřit, zda o tento typ stravování bude v Praze zájem.

Pilotní projekt spočívá v testování nového konceptu nebo nápadu v malém měřítku před jeho budoucí realizací ve větším měřítku. Může se jednat o dočasné otevření provozu za účelem zjištění zájmu a získání zpětné vazby od zákazníků, pilotně lze ověřit i nové položky menu nebo služby. Cílem pilotního provozu je ověřit proveditelnost a životaschopnost konceptu, identifikovat případné problémy nebo výzvy a provést nezbytné úpravy před zavedením ve větším měřítku nebo naopak potvrdit, že zavedení ve větším měřítku není žádoucí. Tento přístup může pomoci zmírnit rizika a zvýšit pravděpodobnost úspěchu tím, že restauraci umožní shromáždit údaje a zpětnou vazbu v kontrolovaném prostředí.

Protože se pilotní provoz této restaurace osvědčil, tak je provozována do dnešní doby. Zaujímá prostor o rozloze 60 m² pronajatý od jiné společnosti. Restaurace má maximálně 6 míst k sezení, vyhrazena je pro nekuřáky. Před restaurací je vybudována malá venkovní terasa pro 16 lidí, která je v provozu v letní sezóně. Otevírací doba je od 11:00 do 22:00.

4.9 SWOT analýza podniku PokeHaus s.r.o.

Jak již bylo uvedeno, základním krokem k dosažení cíle této práce je provedení několika analýz, které pomohou k výběru vhodného typu a lokality nové organizační jednotky. První analýzou, která je v práci provedena je SWOT analýza. Účelem této analýzy

je zaměřit se na silné a slabé stránky restaurace PokeHaus a zhodnotit příležitosti a ohrožení, které mají pro podnik strategický význam.

Silné stránky: v porovnání s konkurencí delší historie, tedy více zkušeností s provozováním tohoto typu restauračního zařízení, dobrá pověst u zákazníků, přijatelné ceny, vysoká úroveň služeb, bezproblémová komunikace v malém kolektivu, jednoduchá organizační struktura – větší pružnost v řízení – krátké informační toky, majitel je účasten a podílí se na chodu firmy.

Slabé stránky: pouze 3 lokality – hledání potenciálních míst pro novou organizační jednotku, velké počáteční investice, omezený dosah pro cílení jen na zdravý sortiment.

Příležitosti: přibývá více zákazníků zaměřujících se na zdravý životní styl, zatím nenasyčený trh poké v Praze

Ohrožení: přibývající konkurence, stoupající ceny vstupů v kombinaci s nemožností adekvátně navýšit cenu pro koncového zákazníka a z toho vyplývající pokles marže, zhoršení kvality dodavatele.

Strengths (silné stránky)	Weaknesses (slabé stránky)
<ul style="list-style-type: none"> • Dlouhá historie = zkušenosti • Dobrá pověst u zákazníka – silná značka • Přijatelné ceny • Kvalita surovin • Vysoká úroveň služeb • Jednoduchá organizační struktura 	<ul style="list-style-type: none"> • Malé obsazení trhu • Omezený dosah – zdravý sortiment
Opportunities (příležitosti)	Threats (hrozby)
<ul style="list-style-type: none"> • Přibývající zákazníci zaměřující se na zdravý životní styl • Lokální hromadné akce dle kalendáře 	<ul style="list-style-type: none"> • Vstup konkurenta na trh s nižšími cenami a vyšší kvalitou surovin

Tabulka 4 SWOT analýza, zdroj: vlastní

5 Analýza trhu

5.1 Analýza konkurence

V této kapitole se zaměřím na zmapování konkurenčního prostředí v Praze v oblasti poké misek a restaurací s obdobnou nabídkou. Hodnocené parametry jsou lokalita, velikost podniku, sortiment, cenová úroveň a otevírací doba.

5.1.1 Konkurenční subjekty

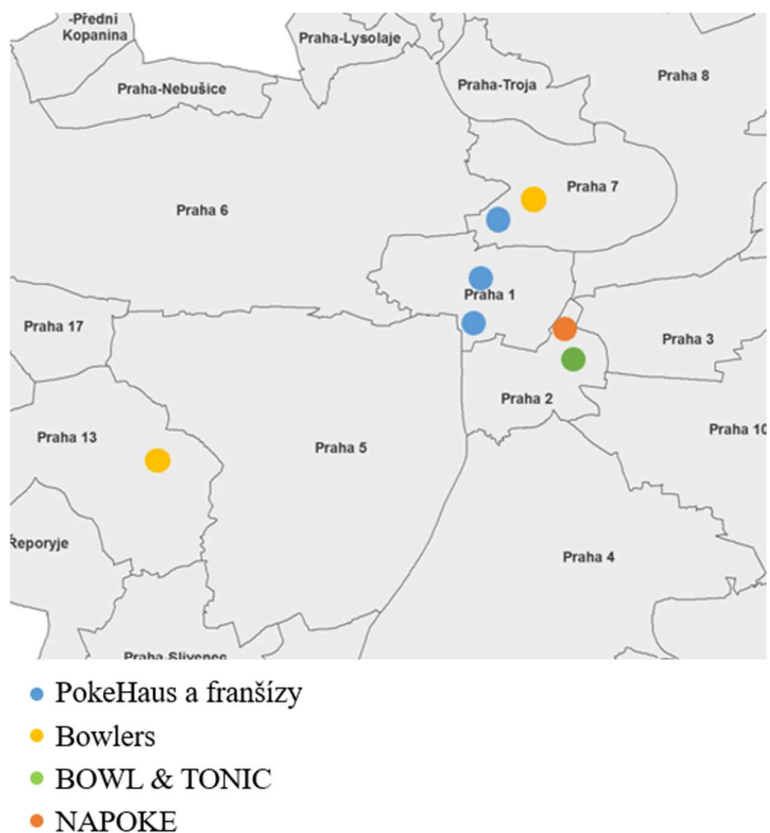
Restaurací nabízejících obdobný druh pokrmů jako PokeHaus je v Praze mnoho, s ohledem na velikost podniku se jako nejvýznamnější konkurenti jeví Bowlers, BOWL & TONIC a NAPOKE. Ostatní poskytovatelé jsou spíše menší bistra a pro účely této práce jim nebude věnována pozornost.

Základní charakteristika konkurenčních podniků:

1. **Bowlers** jsou v provozu od roku 2020, aktuálně mají dvě restaurace (Nové Butovice, OC stromovka) a v přípravě je otevření třetí v Karlíně. Koncept je obdobný jako u PokeHaus, Využívají také rozvoz jídla pomocí aplikací Wolt a Dáme jídlo.
2. **BOWL & TONIC** zahájili provoz v roce 2019, mají pouze jednu restauraci a široký sortiment. Rozvoz realizují pomocí aplikace Wolt.
3. **NAPOKE** otevřeli v roce 2018, mají jednu restauraci. Rozvoz realizují také pomocí aplikace Wolt.

5.1.2 Rozmístění konkurence v Praze

Po specifikaci hlavních podniků konkurence je vhodné zmapovat a posoudit jejich rozmístění v částech Prahy. Rozmístění konkurence jsem zpracovala na obrázku 9.



Obrázek 9 Mapa sledované konkurence, zdroj: vlastní úprava dle⁵⁷

5.1.3 Sortiment a cenová hladina

Bowlers mají obdobný sortiment jako PokeHaus, navíc nabízí miso polévky. Jejich menu však obsahuje velké množství různých druhů misek, ve srovnání s PokeHaus téměř dvojnásobek. Je však otázka, zda běžný zákazník tuto vysokou variabilitu ocení nebo je pro něj spíše matoucí.

BOWL & TONIC nabízí misky poké, oproti PokeHaus v nich ale nabízejí méně surovin. Na rozdíl od ostatních sledovaných podniků neumožňují zákazníkovi seskládat si vlastní jedinečnou kombinaci. Na druhou stranu však poké misky jsou jen jednou z několika částí rozsáhlé nabídky na rozdíl od PokeHaus, kde se jedná o páteřní produkt. Určité specifikum nabídky tvoří nápoje, kde je hlavní specialitou tonic a nápoje z něj vytvořené.

⁵⁷ https://www.czso.cz/csu/xa/mesta_a_obce

NAPOKE menu je tvořeno pouze poké miskami a několika druhy dezertů.

Pro srovnání cenové hladiny jsem se zaměřila jen na poké misky s obdobnou skladbou surovin. Restaurace mají odlišné názvy pokrmů, proto jsem pro lepší přehlednost uvedla vždy hlavní surovinu. Všechny restaurace se drží srovnatelné gramáže. Konkurenční ceny misek jsou zobrazeny v tabulce 5. Nejlevnější cena v každé kategorii je vyznačena tučným písmem.

Restaurace	Poké misky - cena v Kč za misku						Vlastní miska	Průměrná cena misky
	Salmon	Tuna	Shrimp	Chicken	Pulpo	Vegetarian		
Pokehaus	289	299	275	229	290	284	320	284
Bowlers	329	339	329	279	-	279	329	314
NAPOKE	309	279	289	269	-	259	329	289
BOWL & TONIC	295	345	295	-	335	325	-	319

Tabulka 5 Srovnání cenové úrovně sledovaných podniků, zdroj: vlastní

Ceny PokeHaus jsou v porovnání s konkurencí nižší, druhé nejnižší ceny má restaurace NAPOKE. Oproti zbylým konkurentům jsou ceny PokeHaus výrazně nižší, lze proto uvažovat o mírném navýšení cen do budoucna.

5.1.4 Otevírací doba

Otevírací doba je srovnatelná u všech sledovaných podniků, přehled je uveden v tabulce 6. S ohledem na konkurenci by ji nebylo nutné u organizační jednotky měnit.

Restaurace	PokeHaus	Bowlers	BOWL & TONIC	NAPOKE
Otevírací doba	11:00 – 22:00	10:00 – 20:00	11:00 – 23:00	11:00 – 21:45

Tabulka 6 Otevírací doba restaurací, zdroj: vlastní

6 Výběr parametrů nové organizační jednotky

Při uvažování o expanzi podniku je důležitým aspektem, aby byl podnik v dobré finanční pozici. To znamená mít dostatek finančních prostředků na počáteční investici a následný provoz podniku po dobu alespoň šesti měsíců, než se nová organizační jednotka zavede. Po posouzení svých finančních prostředků musí podnik určit rozpočet, který je schopný a ochotný vynaložit na založení nové organizační jednotky. Restaurace PokeHaus s.r.o. si aktuálně pronajímá prostory o rozloze 60 m² za 50 000 Kč měsíčně, což se při porovnání nákladů na chod restaurace a výnosů z prodeje jeví jako ideální varianta. Proto při hledání nových prostor je dobré vycházet z této zkušenosti a hledat prostory podobných parametrů. Jelikož rozvoz tvoří 60 % tržeb, je důležité vzít v potaz i vzdálenost od centra města, aby za dopravu klient neplatil vysokou částku. (v porovnání s dopravou z jiného konkurenčního podniku). Zároveň není nutné dávat velkou pozornost prostorům pro stolování. Požadované parametry jsou zobrazeny v tabulce 7.

Požadované parametry na nové prostory	
Vzdálenost od centra	do 15 km
Velikost	60 - 80 m ²
Celková výše měsíčního nájmu	do 70 000 Kč

Tabulka 7 Parametry výběru nových prostor, zdroj: vlastní

6.1 Kritéria výběru vhodných lokalit

V návaznosti na zmapování aktuální konkurence v kapitole 5.1.2 je zřejmé, kde je trh obsazen, a proto je vhodné se zaměřit na jiné, dosud neobsazené lokality. Obsazení konkurencí je však jen jedním z hledisek, další parametry, které je nutné zvážit jsou:

1. **Poloha ve vztahu k dopravním uzlům a významným turistickým objektům** – cestující a turisté mohou být potenciální zákazníci.
2. **Vzdálenost maximálně 15 km od centra** – vzhledem k tomu, aby byl rozvoz efektivní, je důležité brát v potaz faktor času a nákladů za dopravu. Je vhodné, aby restaurace byla umístěna do přijatelné vzdálenosti od objedávajícího klienta.

3. **Velké instituce v okolí (univerzity, kancelářské budovy, továrny)**
4. **Počet obyvatel dané městské části** - potencionální zákazníci, proto je vhodné, aby v dané lokalitě byla hustota osídlení co nejvyšší, popřípadě zohlednění kapacity ubytovacích zařízení (apartmány, hostely apod.)
5. **Dostatečně velký prostor vyhovující provozu restaurace** - velikost a úroveň prostoru by měla odpovídat účelům, ke kterým bude používán. V ideálním případě by měl již mít dvě oddělené části – restauraci a sklad. Celková podlahová plocha 60 – 80 m². V případě, že by se takto situované prostory nenašly, bylo by nutné uvažovat o dalších nákladech na stavební úpravy.
6. **Výše nájmu** - vzhledem k tomu, že si v současné době nemůže podnik dovolit koupit vlastní prostory, je třeba, aby nájem byl co nejmenší, přinejmenším po dobu zavádění nové organizační jednotky.
7. **Dobře viditelné místo** - je vhodné jako reklama a slouží ke zviditelnění, zároveň přiláká více zákazníků.
8. **Parkoviště** - zlepší komfort zákazníků a dostupnost pro rozvážkové služby.

Na základě porovnání těchto kritérií můžeme vytvořit pořadí vhodnosti jednotlivých variant. Posuzovaná kritéria jsou uvedena v tabulce 8.

Kritérium		Typ	
		dle povahy	dle kvantifikace
K1	Poloha ve vztahu k dopravním uzlům a významným turistickým objektům	minimalizační	kvantitativní
K2	Vzdálenost maximálně 15 km od centra	minimalizační	kvantitativní
K3	Velké instituce v okolí (univerzity, kancelářské budovy, továrny)	maximalizační	kvantitativní
K4	Počet obyvatel dané městské části	maximalizační	kvantitativní
K5	Dostatečně velký prostor vyhovující provozu restaurace	maximalizační	kvalitativní
K6	Výše nájmu	minimalizační	kvantitativní
K7	Dobře viditelné místo	maximalizační	kvalitativní
K8	Parkoviště	maximalizační	kvalitativní
K9	Konkurence	minimalizační	kvantitativní

Tabulka 8 Kritéria rozhodování, zdroj: vlastní úprava dle⁵⁸

⁵⁸ BROŽOVÁ, H., M. HOUŠKA a T. ŠUBRT. *Modely pro vícekritériální rozhodování*. Praha: ČZU, 2014. ISBN 978-80-213-1019-3.

6.2 Ohodnocení kritérií

Pro výběr vhodné varianty je vhodné kritéria ohodnotit. Kritéria jsou převážně kvantitativního typu, jsou hodnocena slovně, proto užití k slovnímu ohodnocení bodovací stupnici. Na číselné ohodnocení kritérií byla zvolena 5 – ti bodová stupnice, která je zobrazena v tabulce 9.

Číselná ohodnocení	Verbální ohodnocení
1	Nepodstatné
2	Méně důležité
3	Průměrné
4	Důležité
5	Velmi důležité

Tabulka 9 Ohodnocení důležitosti kritérií, zdroj: vlastní úprava dle⁵⁹

6.3 Volba vhodných variant

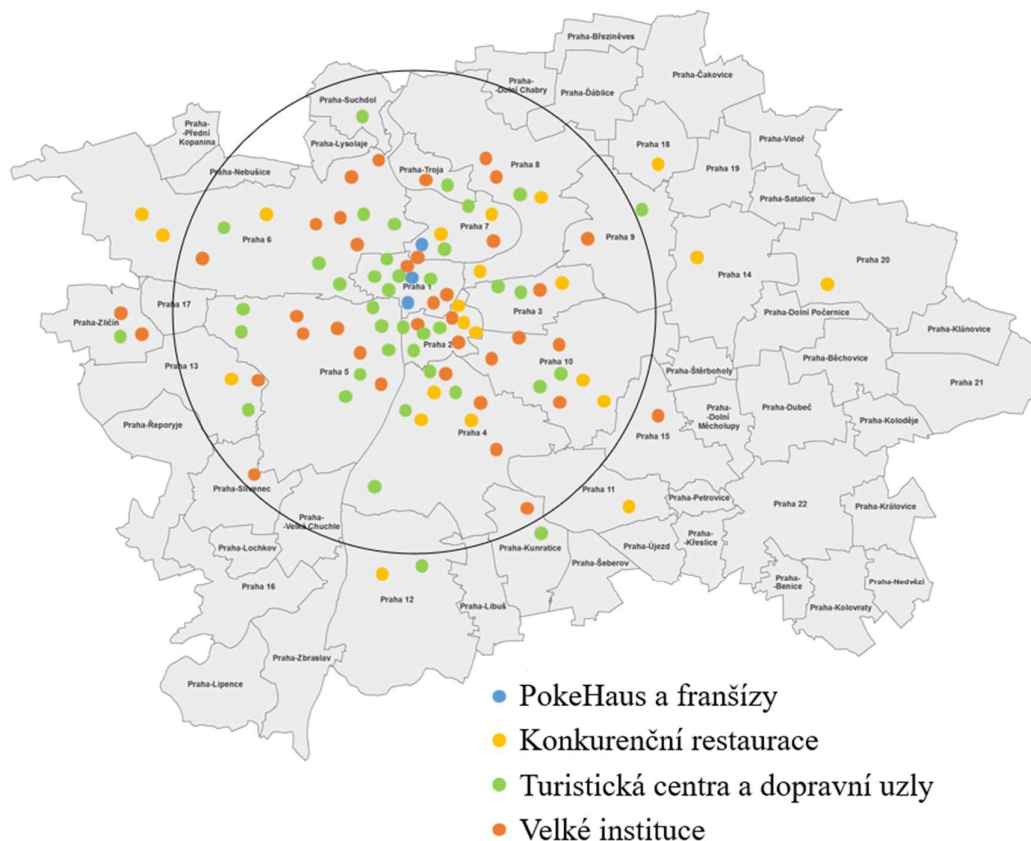
V této fázi procesu rozhodování dochází ke sběru dat a následné analýze, která slouží k vytvoření možných variant pro vznik nové organizační jednotky.

Prvním krokem je průzkum trhu. Kritérií, která ovlivňují výběr finální varianty je mnoho a zjišťovat detailně všechna by bylo velmi náročné, jako efektivní postup se tedy jeví skupiny kritérií zkoumat v určité posloupnosti, která tuto pracnost omezí. První skupinou kritérií jsou ta, která vymezují oblasti, ve kterých by bylo vhodné založit novou organizační jednotku podniku s ohledem na výskyt konkurence⁶⁰, vzdálenost od centra města, dopravní uzly, turistická centra a velké instituce. Posouzením této části parametrů lze stanovit vhodnou lokalitu, ve které se pak zaměřit na zbylá kritéria. Výše popsané parametry jsou vyznačeny do mapy na obrázku 10. S ohledem na vzdálenost od centra pro rozvoz se zaměřím a posoudím pouze lokality do vzdálenosti 15 km, tento okruh znázorňuje černá

⁵⁹ BROŽOVÁ, H., M. HOUŠKA a T. ŠUBRT. *Modely pro vícekritériální rozhodování*. Praha: ČZU, 2014. ISBN 978-80-213-1019-3.

⁶⁰ Pro účely zkoumání v této kapitole hodnotím konkurenci celkovou, nejen 3 hlavní konkurenty.

kružnice. Dále jsou pro lepší rozhodování přidány počty obyvatel jednotlivých městských částí. Lokality, kde již restaurace sídlí, nezahrnují do posuzování pro vhodnou variantu.



Obrázek 10 Sledovaná kritéria do 15 km od centra, zdroj: vlastní úprava dle⁶¹

Dále je nutné před stanovením vah jednotlivých kritérií určit pořadí významnosti první skupiny zkoumaných kritérií mezi sebou. Pořadí kritérií je stanoveno na základě subjektivního předpokladu pro zřízení nové organizační jednotky podniku, které je vidět v tabulce 10.

K číselnému vyjádření slovního ohodnocení příslušného kritéria využijí již zmíněnou 5stupňovou bodovací stupnici, uvedenou v tabulce 9. Kde 5 je číselné vyjádření nejvyšší důležitosti, 1 naopak nejnižší.

⁶¹ https://www.czso.cz/csu/xa/mesta_a_obce

Kritérium	Verbální ohodnocení
K3, K4	Méně důležité
K1	Průměrné
K2	Důležité
K9	Velmi důležité

Tabulka 10 Pořadí významnosti jednotlivých kritérií, zdroj: vlastní

Dle subjektivního ohodnocení jednotlivých kritérií v rámci každé lokality je vytvořena kritériální matice, kde sloupce matice odpovídají jednotlivým variantám a řádky odpovídají jednotlivým kritériím, viz tabulka 11.

Kritérium	Váha	Část Prahy								
		2	3	4	5	6	8	9	10	
K1 Poloha ve vztahu k dopravním uzlům a významným turistickým objektům	3	Výborná	Dobrá	Výborná	Výborná	Výborná	Výborná	Špatná	Špatná	Dobrá
K2 Vzdálenost od centra (maximálně 15 km)	4	2 km	3 km	5 km	6 km	10 km	13 km	14 km	13 km	
K3 Velké instituce v okolí (univerzity, kancelářské budovy, továrny)	2	Hodně	Málo	Hodně	Hodně	Hodně	Středně	Málo	Středně	
K9 Konkurence	5	Velká	Malá	Velká	Malá	Malá	Střední	Malá	Střední	
K4 Počet obyvatel	2	50 782	78 575	142 872	89 007	104 356	104 921	55 602	113 395	

Tabulka 11 Důležitost ohodnocení kritérií v rámci jednotlivých lokalit, zdroj: vlastní

V následující tabulce 12 je proveden výpočet všech kritérií k jednotlivým lokalitám pomocí bodovací metody, kterou vysvětlím níže.

U slovně hodnocených kritérií se určí nejlepší varianta v řádku, které se přiřadí mnou určená váha kritéria. Jelikož se rozhoduje ze 3 variant (výborná, dobrá, špatná nebo hodně, středně, málo) má nejlepší varianta 3/3 hodnoty, následně je horší varianta vypočítána jako 2/3 nejlepší varianty v řádku a u nejhorší 1/3 její hodnoty.

U číselně vyjádřených kritérií se znovu té nejlepší variantě v řádku přiřadí předem určená váha kritéria a následně se hodnota vypočítá jako kritérium x hodnota v jednotlivých polích / hodnota nejlepší varianty, například u počtu obyvatel:

- jako nejlepší varianta zde vyšla Praha 4 a byla jí určena hodnota kritéria 2. Pro výpočet hodnoty například Prahy 3 (sloupec druhý) je výpočet proveden takto: $2 \times 78\,575 / 142\,872 = 1,09$. A takto lze pokračovat u všech variant. Nakonec se všechny body po sloupcích sečtou a nejvýše bodově ohodnocená varianta je ta nejlepší.

	Kritérium	Část Prahy								Povaha
		2	3	4	5	6	8	9	10	
K1	Poloha ve vztahu k dopravním uzlům a významným turistickým objektům	3	2	3	3	3	1	1	2	MAX
K2	Vzdálenost od centra (maximálně 15 km)	4	2,66	1,6	1,33	0,8	0,615	0,57	0,615	MIN
K3	Velké instituce v okolí (univerzity, kancelářské budovy, továrny)	2	0,66	2	2	2	1,3	0,66	1,3	MAX
K9	Konkurence	1,66	5	1,66	5	5	3,33	5	3,33	MIN
K4	Počet obyvatel	0,71	1,09	2	1,245	1,46	1,468	0,778	1,587	MAX
	Celkem	11,37	11,41	10,26	12,57	12,25	7,71	8	8,83	-

Tabulka 12 Výběr nejlepší lokality, zdroj: vlastní

Jako nejvhodnější lokalita pro další zkoumání se jeví Praha 5, nicméně výsledky lokality Prahy 6 jsou velmi podobné. V případě, že by se nepodařilo najít vhodné prostory na Praze 5, přicházelo by v úvahu jako alternativní řešení následně prozkoumat i Prahu 6. Spoustu informací lze vyhledat na internetu, proto prvotní sběr dat může probíhat z pohodlí domova. V případě zvolené lokality je dobré ji navštívit osobně.

6.3.1 Analýza– potenciál jednotlivých míst - PESTLE

Průzkum ve vybrané lokalitě byl zaměřen na velikosti prostor, výše nájmu, výskyt parkoviště v okolí a dobrou viditelnost místa. Jako podklady slouží informace od realitní makléřky, spolupracující s restaurací PokeHaus, a informace sesbírané osobní návštěvou míst zvolených variant.

Varianty:

1. Plzeňská 254/191 - Praha 5

Prostory jsou po rekonstrukci a je zde možnost odkoupení vybavení původního provozu. Měsíční nájem, je zde poměrně vysoký, činí 66 300 Kč. Prostory jsou velké 130 m², což je příliš vzhledem ke spotřebě energií a energetické třídě G (mimořádně nevhodná) i v porovnání s potřebnou velikostí prostor. Nachází se přímo u tramvajové zastávky u hlavní silnice, což představuje dobře viditelné místo, není zde však parkování.

2. Preslova 1286/13 - Praha 5

Měsíční nájem za prostory je 40 000 Kč, tedy značně méně než ve variantě 1. Prostory jsou navíc i zařízené do podobného stylu, jako je styl restaurace PokeHaus, takže by se snížily počáteční náklady na rekonstrukci či uzpůsobení pro provoz. Velikost prostor je 90 m², což se jeví opět jako zbytečně velký prostor s ohledem na potřebné využití, nicméně přívětivá energetická třída C by zajistila nižší náročnost provozu na energii. Výrazným minusovým faktorem je, že se tyto prostory nachází přímo naproti zaběhlé konkurenci. Na druhou stranu by zde restaurace měla i vlastní parkoviště. Prostor se nachází v blízkosti parku a má vchod z ulice.

3. Lidická 276/36 - Praha 5

Měsíční nájem za prostory je 55 000 Kč. Velikost prostor je 60 m², což je dostačující s ohledem na aktuální poměr odběru jídel z PokeHaus, který je tvořen přibližně ze 60 % rozvozem pomocí rozvážkových služeb. Místo se nachází nedaleko dopravního uzlu Anděl. Vchod do restaurace je přímo z ulice. Nedisponuje parkovištěm, což je mínus pro restauraci v centru, každopádně je v dobré pěší vzdálenosti a parkovat se dá přímo v OC Smíchov.

4. Voskovcova 1075/43 - Praha 5

Měsíční nájem za prostory je 45 000 Kč. Velikost prostor je 160 m². S ohledem na velikost prostoru je nájem nízký, na druhou stranu se ale prostor nachází až na okraji Prahy 5. V blízkém okolí se je bytová zástavba, ale i množství kancelářských prostor, což by mohlo představovat nové potenciální zákazníky. Prostory se nacházejí v přízemí a velké výlohy a prosklené výklenky dotváří atraktivitu těchto prostor. Výhodou je zde zadní vchod, kudy je možné prostory zásobovat. Má venkovní zahrádku i parkoviště.

Jak je vidět z vybraných variant, ani jedna varianta nedominuje nad druhou. Každá má své kladné, ale i záporné stránky.

K číselnému vyjádření slovního ohodnocení příslušného kritéria využijí již zmíněnou 5stupňovou bodovací stupnici, uvedenou v tabulce 9. Kde 5 je číselné vyjádření nejvyšší důležitosti, 1 naopak nejnižší.

Pořadí druhé zkoumané skupiny kritérií je stanoveno na základě subjektivního předpokladu pro zřízení nové organizační jednotky podniku, které je vidět v tabulce 13.

Kritérium	Verbální ohodnocení
K8	Méně důležité
K7	Průměrné
K5	Důležité
K6	Velmi důležité

Tabulka 13 Pořadí významnosti jednotlivých kritérií, zdroj: vlastní

Jednotlivé varianty a jejich vhodná kritéria jsou znázorněna do přehledné tabulky 14. Dle této tabulky je vidět, že u varianty 2 – Preslova je nejsilnější stránkou kritérium nájem a parkoviště, naopak nejslabším kritériem je dobře viditelné místo. Takto lze pokračovat v hodnocení dále i u jiných variant.

Kritérium		Váhy	Ulice			
			Plzeňská	Preslova	Lidická	Voskocova
K5	Dostatečně velký prostor vyhovující provozu restaurace	4	130 m ²	90 m ²	60 m ²	160 m ²
K6	Výše nájmu	5	66 300 Kč	40 000 Kč	55 000 Kč	45 000 Kč
K7	Dobře viditelné místo	3	ano	ne	ano	ano
K8	Parkoviště	2	ne	ano	ne	ano

Tabulka 14 Přehled jednotlivých variant dle kritérií, zdroj: vlastní

V tabulce 15 jsou stejným způsobem, jako u výpočtu tabulky 14, vypočítány hodnoty bodovací metodou. U slovních hodnocení (ano, ne) je však vybíráno pouze ze dvou variant, kdy lepší má plnou hodnotu 2/2 a horší 1/2.

Kritérium		Ulice				Povaha
		V1	V2	V3	V4	
K5	Dostatečně velký prostor vyhovující provozu restaurace	1,84	2,66	4	1,5	MAX
K6	Výše nájmu	3,01	5	3,63	4,44	MIN
K7	Dobře viditelné místo	3	1,5	3	3	MAX
K8	Parkoviště	1	2	1	2	MAX
-	Celkem	8,85	11,16	11,63	10,94	-

Tabulka 15 Výpočet ohodnocení variant, zdroj: vlastní

6.4 Vhodná lokalita

Jako nejvhodnější lokalita pro zřízení nové organizační jednotky podniku vyšla varianta 3 – Lidická 276/36. Velmi blízko v pořadí za vítěznou variantou je i varianta 2 – Preslova.

Vhodná varianta splňuje většinu zadaných požadavků podniku, nájem i velikost prostor (nejdůležitější ohodnocení kritérií) je dost podobný stávajícímu PokeHaus, což se na základě dosavadní zkušenosti jeví jako dostačující. Zvolená lokalita je na dobrém místě a doprava a poplatky spojené s rozvozem, které bude muset zákazník uhradit nebudou nijak vysoké.

6.5 Forma podnikání - pobočka / franšiza

K číselnému vyjádření slovního ohodnocení příslušného kritéria využijí již zmíněnou 5stupňovou bodovací stupnici, uvedenou v tabulce 9. Kde 5 je číselné vyjádření nejvyšší důležitosti, 1 naopak nejnižší.

Kritérium	Verbální ohodnocení
K3	Méně důležité
K1	Průměrné
K2, K4	Důležité

Tabulka 16 Pořadí významnosti jednotlivých kritérií, zdroj: vlastní

V následující tabulce 17 jsou uvedeny posuzované aspekty. Na základě jejich ohodnocení lze v tabulce 18 rozhodnout o vhodné formě nové organizační jednotky pomocí bodovací metody.

Kritérium		Váhy	Pobočka	Franšíza
K1	Riziko podnikání	4	Majitel podniku nese riziko (ANO)	Franšizor nese omezené riziko (NE)
K2	Zisk	5	Větší	Menší
K3	Sféra vlivu	3	Větší	Menší
K4	Situace trhu	5	Současná nepříznivá situace trhu - nezakládat (NE)	Současná nepříznivá situace trhu - zakládat (ANO)

Tabulka 17 Porovnání aspektů franšízy a pobočky, zdroj: vlastní

Pořadí zkoumané skupiny kritérií je stanoveno na základě subjektivního předpokladu pro vybrání formy podnikání nové organizační jednotky podniku, které je vidět v tabulce 18.

Kritérium	Pobočka	Franšíza	Váha
K1	2	4	MIN
K2	5	2,5	MAX
K3	3	1,5	MAX
K4	2,5	5	MAX
Celkem	12,5	13	-

Tabulka 18 Rozhodnutí o formě podnikání, zdroj: vlastní

Podle výsledků tabulky 18 vychází franšíza jako vhodnější forma nové organizační jednotky. Za stabilní ekonomické situace by se zřízení vlastní pobočky jevílo jako nejvíce příznivá možnost. Ale s ohledem na současný vývoj a vysoké tempo růstu cen vstupů je velmi rizikové pouštět se do zakládání nového podniku. Podpurným argumentem pro volbu franšízy je i postoj k riziku majitelů současného podniku, který je opatrnostní.

Současné restaurace PokeHaus podnikají jako samostatné subjekty. Jedním z důvodů je i snížení rizika, že při neúspěchu jedné z případných poboček, by byly ekonomicky ovlivněny i zbylé pobočky. Chod jednotlivých restaurací je však nákladnou záležitostí a s ohledem na již zmíněnou nepříznivou ekonomickou situaci v České republice by se jako jedna z možných variant budoucího vývoje mohla jevit i varianta nabídnutí některé z restaurací zainteresovaným franšizantům k odkoupení.

Pokud se podnik rozhodne pro růst formou franšízy, je možné model nastavený s jedním franšizantem opakovat s dalšími spolupracujícími subjekty již s výrazně nižšími náklady a úsilím franšizora. Po otevření franšízy na Praze 5 bych doporučila směřovat další aktivity pro hledání vhodných prostor a franšizantů na Prahu 6, která se dle tabulky 12 jako druhá nejlepší varianta.

Na první pohled by se mohlo zdát, že značka PokeHaus není příliš atraktivní pro případné franšizanty s ohledem na stále klesající roční obraty. Při bližším pohledu však toto tvrzení vyvracejí následující faktory. Prvním z nich je vysoké povědomí o značce PokeHaus v Praze. Druhým z nich je zaměření na provoz minimalistické provozovny s velkým podílem odbytu formou rozvozu. Pro tento model podnikání je i aktuální výše obrátů PokeHaus zisková.

Nabízí se i otázka, když je již zvolena lokalita i konkrétní umístění franšízy, kdy je vhodný okamžik pro volbu konkrétního franšizanta. PokeHaus dlouhodobě sestavuje seznam potenciálních franšizantů, kteří projevíli o tento typ spolupráce zájem. Spolu s procesem výběru umístění franšízy obvykle paralelně probíhá i výběr budoucího franšizanta a jednání o podmínkách vzájemné spolupráce.

6.5.1 Nastavení vztahů mezi franšízorem a franšízantem

Rozhodnutí o rozšíření podniku formou franšízy s sebou přináší potřebu nastavení jasně formulovaných pravidel mezi oběma stranami, které budou smluvně zakotveny. Je třeba ale vyvážit atraktivitu značky pro zájemce o franšízu s pravidly a dozorem nad chodem franšízy. Při příliš těsném dozoru klesá atraktivita pro zájemce o franšízu. Na druhou stranu se franšízor musí rozhodnout, jak velkou volnost franšízantovi umožní, aby měl stále spolupráci pod kontrolou a nesprávným chováním franšízy nedošlo k poškození původní značky. Podoba parametrů franšízového vztahu může vypadat jako příklad v tabulce 19.

Parametry a jejich možná podoba	
Trvání franšízové spolupráce	<ul style="list-style-type: none"> • 5 let s možností automatické prolongace v případě, že ani jedna ze stran nevypoví spolupráci ve lhůtě 6 měsíců před koncem domluveného období
Definice	<ul style="list-style-type: none"> • Území Praha 5 • Bez vědomí franšízora není povoleno zřizovat nové organizační jednotky, vlastníkem značky je PokeHaus s.r.o. a jméno může být použito pouze po předchozím schválení pro konkrétní účely písemným formou ze strany franšízora • Datum zahájení franšízové spolupráce od 1.9. 2023
Struktura poplatků	<ul style="list-style-type: none"> • Jednorázový poplatek 3 000 000 Kč • Další poplatky ve výši 5 % ze zisku - hrazeno ročně
Marketing a reklama	<ul style="list-style-type: none"> • Zajistí PokeHaus, franšízant není oprávněn dělat vlastní promo kampaně
Provozní požadavky podniku	<ul style="list-style-type: none"> • Provozní postupy budou předány formou provozní příručky • Školení zaměstnanců – jednorázové při zahájení provozu franšízy • Udržovací školení 1x za půl roku, franšízant je povinen zajistit, aby se každý zaměstnanec zúčastnil školení alespoň 1x ročně • Dodávky surovin budou zajištěny stejným dodavatelem jako pro PokeHaus s.r.o.
Právo franšízanta na prodej franšízy	<ul style="list-style-type: none"> • PokeHaus s.r.o. má předkupní právo v případě odchodu franšízanta
Smlouva bude dále obsahovat postupy, pravidla a sankce pro případ porušení smlouvy, dále budou ošetřeny postupy v případě, že dojde k neočekávaným událostem (například úmrtí, přerušení provozu apod.), dohodu o zákazu konkurence po ukončení spolupráce.	

Tabulka 19 Parametry franšízového vztahu, zdroj: vlastní

PokeHaus novému franšízantovi poskytne všechny důležité podklady pro zahájení činnosti, své know-how i podporu se školením pracovníků. V rámci služeb, které jsou franšízantovi poskytovány franšízorem je zahrnuto i zajištění marketingové podpory od PokeHaus. Personální obsazení franšízy i vybavení prostor si však franšízant zajistí sám a na své náklady. Nájemní smlouvu na vybrané prostory uzavírá s jejich majitelem také

franšízant, PokeHaus jen vybere a doporučí vhodné prostory, aby byla zajištěna jejich odpovídající úroveň.

U větších podniků fungujících ve franšízovém modelu je zásobování a logistika obvykle řešena centralizovaně přes franšízora či master franšízanta. U menších podniků jako je PokeHaus využívá franšízant stejné podmínky od dodavatelů, nicméně smlouvy s nimi uzavírá napřímo svým jménem.

7 Doporučení pro rozvoj podniku při založení nové organizační jednotky

V souvislosti se založením nové organizační jednotky je zmapována konkurence a takto získané informace je vhodné využít zároveň i pro ověření aktuálnosti nabídky ve vztahu ke skladbě klientů a provést případné úpravy v nabídce.

7.1 Bostonská matice portfolia podniku

Pro efektivní fungování podniku je vhodné porovnávat nabízené produkty ve vztahu ke konkurenci a jejich výnosu a na základě tohoto hodnocení případně některé položky z menu odstranit (pokud se jejich nabídka ukazuje jako ekonomicky nevýhodná). Pro takové rozhodnutí je vhodnou metodou analýzy tzv. Bostonská matice. Pro její vytvoření bylo potřeba zjistit počet prodaných kusů jednotlivých misek a jejich cen a meziroční růst obrátu firmy jako porovnávací základny. Tabulka 20 ukazuje sledovaná data za jednotlivé druhy misek za rok 2022, v porovnání s rokem 2021.

Pro porovnání v rámci Bostonské matice je zvolen v tabulce 20 konkurent Bowlers s ohledem na fakt, že se jedná o největšího konkurenta i s ohledem na umístění jejich restaurací, a to jak v lokalitě současné restaurace, tak poblíž lokality nové franšizy. Jak již bylo zmíněno, restaurace mají odlišné názvy misek, proto je pro větší přehlednost uvedena pouze hlavní surovina.

Druh poké misky	Prodané ks PokeHaus 2021	Tržby PokeHaus 2021 (Kč)	Prodané ks PokeHaus 2022	Tržby PokeHaus 2022 (Kč)	Meziroční změna – podíl růstu tržeb PokeHaus (%)	Tržby Bowlers 2022 (Kč)	Poměr tržeb PokeHaus vs Bowlers 2022
Salmon	22737	5 206 773	13 094	4 036 463	-22,48	3 290 000	1,227
Tuna	5579	1 333 381	2 888	805 805	-39,57	717 000	1,124
Shrimp	4386	942 990	2 412	725 175	-23,10	756 700	0,958
Chicken	3571	603 499	2 729	624 941	3,55	532 300	1,174
Vegetarian	2356	527 744	1 763	527 388	-0,07	446 400	1,181
Vlastní miska	11071	2 878 460	6 151	2 020 800	-29,80	2 204 300	0,917
Celkem	-	11 492 847	-	8 740 572	-	-	-

Tabulka 20 Obraty za jednotlivé druhy poké misek, zdroj: vlastní

Poké misky Jurassic Pork a Duck Noriss v portfoliu konkurence nejsou zahrnuty. S porovnáním růstu trhu a těchto misek je ze strany klientů vidět zájem a na této odlišnosti by se dala stavět marketingová propagace. Miska Jurassic Pork neměla v roce 2022 takové tržby jako za rok 2021 a obrat prodeje se snížil více než polovinu. Z čehož lze vyvodit závěr, že se tato miska řadí do kvadrantu bídných psů, kde je vhodné posoudit smysluplnost produkce takové misky, popř. produkt přímo vyřadit z prodeje. Narozdíl od misky Duck Noriss, u které tržby vzrostly více než 4násobně a řadí se do kvadrantu hvězd.

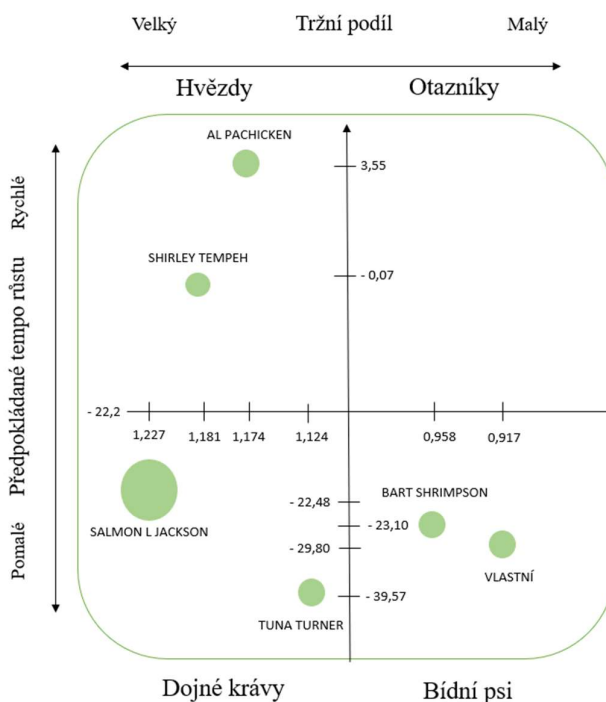
Duck Noriss
2021 – 222 Kč, HVĚZDY
2022 – 947 Kč

Jurassic Pork
2021 – 3695 Kč, BÍDNÍ PSI
2022 – 2374 Kč

Roční obrat
2021 - 14 432 804 Kč,
2022 - 11 229 983 Kč

Meziroční změna je pokles o 22,2 % z roku 2021 na 2022.

Vyznačeny jsou již přesné názvy misek restaurace PokeHaus. Na obrázku 11 je posuzována ziskovost a efektivnost jednotlivých poké misek.



Obrázek 11 Bostonská matice portfolia PokeHaus, zdroj: vlastní

Poké misky s nejlepšími obchodními výsledky a s největším potenciálem do budoucna jsou bezpochyby AL PACHICKEN a vegetariánská varianta SHIRLEY TEMPEH. Těmto produktům bych doporučila věnovat největší pozornost, aby si svou pozici udržely a nadále generovaly nadstandardní zisky. Poke SALMON L JACKSON a TUNA TURNER jsou v kvadrantu dojných krav a tvoří hlavní finanční oporu podniku. Jsou důležitou součástí portfolia restaurace a přinášejí stabilní příjmy, aniž by vyžadovaly vysoké investice pro další růst a umožňují krytí ztrát nebo podporu rozvoje nových aktivit podniku. Jako nejméně výdělečné se v kvadrantu bídných psů jeví miska BART SHRIMPSON a vlastní miska, u kterých bych doporučila zvážit jejich existenci v menu restaurace.

7.2 Průzkum

Pro zmapování skladby klientů a jejich preferencí bylo využito dotazníkové šetření, ve stávající restauraci PokeHaus a zároveň na jejím instagramu. Cílem šetření je zmapovat poměr odběratelů z jednotlivých skupin: pracující a studující v okolí, žijící v okolí a turisté. Z výsledků je patrné, že nejvíce restauraci navštěvují studenti a pracující z kanceláří v okolí (46,7 % respondentů). Pro 49,5 % respondentů je cena nízká, což naznačuje prostor pro menší navýšení cen. Pro čtenější návštěvnost by pomohla podle průzkumu věrnostní akce například věrnostní karta (41,8 % respondentů).

Z výsledků průzkumu (podrobně viz příloha 2) lze odvodit i doporučení pro úpravu nabízeného portfolia pokrmů, kterou je možné zavést spolu s otevřením franšízy. Miska SALMON L JACKSON se i podle subjektivního hodnocení dotazovaných respondentů ukázala jako nejvíce preferovaná. Z uvažovaných inovací respondenti jednoznačně vybrali jako atraktivní HOT CHILLI misku. Před dlouhodobým uvedením na jídelní lístek PokeHaus by bylo vhodné atraktivitu misky ověřit v praxi, například sezónní akcí.

Dále lze odvodit i možný směr promoakcí po otevření franšízy. S ohledem na to, že respondenti považují ceny poké misek v původní restauraci za nízké nebo přijatelné (94,3 %), pak ekonomicky není smysluplné cenu při zavedení ještě snižovat. Naopak se jako vhodné jeví zavedení věrnostní akce/karty. Po měsíci provozu bude proveden průzkum na získání obdobných dat již ve vztahu k novému prostoru.

Závěr

Cílem této práce bylo vytvoření návrhu výběru vhodné formy a lokality pro zřízení nové organizační jednotky gastronomického podniku.

Před samotným zpracováním tématu jsem shromáždila dostupné informace, tvořící nyní teoretickou část práce. Následovalo rozhodnutí o praktickém postupu při hledání vhodného umístění budoucí organizační jednotky. Posuzování všech kritérií v jednom kroku se jevilo jako velmi pracné a zároveň neefektivní, proto jsem kritéria rozdělila do dvou skupin a výběr vhodné lokality provedla jen s jejich první skupinou. Až následně jsem uplatnila kritéria ze druhé skupiny, a to jen na předchozím výběrem zvolenou lokalitu. V obou fázích byla použita pro hodnocení variant Bodovací metoda. Pro využití v praxi se mi jeví jako jednoduchá a srozumitelná, zároveň však dostačující pro porovnání více možných variant.

Nejvhodnější prostory vzhledem k posuzovaným kritériím byly nalezeny na adrese Lidická 276/36. K nim bylo třeba dále rozhodnout, zda se bude jednat o pobočku nebo franšizu. Posouzení hodnocených kritérií Bodovací metodou tentokrát nepřineslo jednoznačné výsledky, a proto jsem finální rozhodnutí opřela o dodatečné aspekty subjektivního posouzení jednoho z vlastníků podniku. Po zohlednění současné ekonomické situace v České republice a opatrnostního postoje obou majitelů jsem rozhodla pro franšizu. Nejednoznačnost závěru hodnocení pomocí stanovených kritérií vyplývala jak ze skutečnosti, že bylo uvažováno o zřízení pouze jedné organizační jednotky a také, jak se ukázalo, z malého počtu stanovených kritérií. Na základě této zkušenosti bych doporučila hodnocení provádět na vyšším počtu kritérií a zároveň při úvaze o rozšíření podniku formou franšizy rovnou prověřit i variantu růstu pomocí několika organizačních jednotek najednou.

S rozvojem podniku je vhodné se zaměřit i na změny v jeho chodu s cílem dosahování lepších výsledků. Jednou z možných oblastí, kterou by měl podnik sledovat a pravidelně vyhodnocovat, je portfolio nabízených produktů a služeb. Součástí práce proto je i část věnující se posouzení portfolia podniku ve vztahu ke konkurenci. Jako vhodný nástroj byla zvolena Bostonská matice, ze které vyplynulo doporučení pro úpravu portfolia konkrétními kroky, jež je vhodné v následujícím období zrealizovat. Byly vytipovány poké

misky, na které by se měl podnik zaměřit pro dlouhodobé generování nadstandardních zisků, kterými jsou AL PACHICKEN a SHIRLEY TEMPEH. Naopak misky BART SHRIMPSON a vlastní miska, jsou výrobky vhodné k posouzení jejich setrvání na menu podniku, s doporučením je vyřadit. Druhou formou získání informací bylo dotazníkové šetření u zákazníků. Z něj vyplývá, že další vhodnou variantou rozvoje je zavedení věrnostní akce/karty a doplnění menu o novou HOT CHILLI misku.

V rámci této práce jsem prošla procesem, kterým by reálně prošel majitel malého podniku při zakládání nové organizační jednotky. Práce a výsledky z ní vyplývající byly předloženy PokeHaus jako doporučení pro další rozvoj podniku. Postup je platný pro menší podniky, uvažující o založení jedné či několika málo organizačních jednotek. U velkých franšizových řetězců jsou postupy rozšiřování nastaveny dlouhodobou praxí, formalizovány a aktualizují se s ohledem na čas a region, ve kterém mají být uplatněny.

Z uvedeného vyplývá, že cíl práce byl splněn.

Seznam použitých zdrojů

Knižní zdroje:

PORTER, M. E. Konkurenční strategie. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 1994. 403 s. ISBN. 80-85605-11-2.

FOTR, J., DĚDINA, J., HRŮZOVÁ, H. Manažerské rozhodování. 2.vyd. Praha: Ekopress, 2000. 231 s. ISBN 80-86119-20-3.

DOSTÁL, Petr, Karel RAIS a Zdeněk SOJKA. Pokročilé metody manažerského rozhodování: konkrétní příklady využití metod v praxi. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1338-1

KOMÁRKOVÁ, J. KOPÁČKOVÁ, H., ŠIMONOVÁ, S. Informační systémy a informační sítě. Pardubice: Univerzita Pardubice. 2004. 92 s ISBN 80-7194-698-2

BROŽOVÁ, H., M. HOUŠKA a T. ŠUBRT. Modely pro vícekritériální rozhodování. Praha: ČZU, 2014. ISBN 978-80-213-1019-3.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2012. Tvorba strategie a strategické plánování. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

CTIBOR, Jiří a Iva HORÁČKOVÁ. Franchising. Praha: Wolters Kluwer, 2017. Právo prakticky. ISBN 978-80-7552-661-8.

ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. Franchising: podnikání pod cizím jménem. Praha: C.H. Beck, 1999. Právo a hospodářství (C.H. Beck). ISBN 80-7179-257-8.

Franchising v České republice. Praha: Česká asociace franchisingu, c2015. ISBN 978-80-260-6814-3

Elektronické zdroje:

Hospodářská komora České republiky, Informační brožura o franchisingu,[online],[cit. 3.1.2023], dostupné z: <http://www.socr.cz>

513/1991 Sb. Obchodní zákoník. Zákony pro lidi: Sběrka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. [cit. 12.03.2023]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-513#f1388976>

Zákony.centrum.cz [online]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/obcansky-zakonik-novy/cast-1-hlava-4-dil-2-paragraf-503>

Zákony.centrum.cz [online]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/obcansky-zakonik-novy/cast-1-hlava-2-dil-5-paragraf-420>

Městské části hlavního města Prahy [online]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xa/mesta_a_obce

Český statistický úřad. Cenová statistika. [online]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/stoletistatistiky/oblasti-statistiky/cenova-statistika/?fbclid=IwAR3PvwftorHFM0dkA4ztj_S1DvoPUxb7HUEUh7MuIc_iIwceTLud_u8tg5E

Český statistický úřad. Pohyb obyvatel v městských částech Prahy. [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xa/pohyb-obyvatelstva-v-mestskych-castech-prahy-20112020>

Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) [online]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90?fbclid=IwAR2NjJ_9TBT0kay6l_uENP0QIo7vMQHIKpalYzgO9hlqKUckOUTc9xTQ7c0

Zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník. [online]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89?fbclid=IwAR1tKREzcDi3e-19dClCTWhs9ZprlRQmYztcgLRqL5CCB6v1Iu430najtBE>

Zdroje PokeHaus:

Všechny informace o PokeHaus byly získány z interních dokumentů poskytnutých k náhledu jedním z majitelů podniku, stejně jako další informace o chodu podniku, které z materiálů nebyly zřejmé a získány byly jako odpovědi na mé otázky. Z tohoto důvodu nejsou v praktické části této práce uvedeny citace s odkazem na ověřený zdroj.

Seznam obrázků, tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1 Data a znalosti v procesu rozhodování, zdroj: vlastní úprava dle	18
Obrázek 2 Fáze rozhodovacího procesu, zdroj: vlastní úprava dle	20
Obrázek 3 Základní strategie SWOT analýzy, zdroj: vlastní úprava dle.....	24
Obrázek 4 Matice BCG, zdroj: vlastní úprava dle.....	26
Obrázek 5 Kroky použití matice BCG, zdroj: vlastní úprava dle.....	26
Obrázek 6 Master franšizing, zdroj: vlastní úprava dle	32
Obrázek 7 Schéma řídicí struktury, zdroj: vlastní	45
Obrázek 8 Logo společnosti, zdroj: vlastní	48
Obrázek 9 Mapa sledované konkurence, zdroj: vlastní úprava dle	55
Obrázek 10 Sledovaná kritéria do 15 km od centra, zdroj: vlastní úprava dle	60
Obrázek 11 Bostonská matice portfolia PokeHaus, zdroj: vlastní.....	72

Seznam tabulek

Tabulka 1 SWOT analýza, zdroj: vlastní úprava dle	23
Tabulka 2 Základní údaje společnosti, zdroj: vlastní	40
Tabulka 3 Obchodní cíle, zdroj: vlastní.....	49
Tabulka 4 SWOT analýza, zdroj: vlastní.....	53
Tabulka 5 Srovnání cenové úrovně sledovaných podniků, zdroj: vlastní	56
Tabulka 6 Otevírací doba restaurací, zdroj: vlastní	56
Tabulka 7 Parametry výběru nových prostor, zdroj: vlastní.....	57
Tabulka 8 Kritéria rozhodování, zdroj: vlastní úprava dle	58
Tabulka 9 Ohodnocení důležitosti kritérií, zdroj: vlastní úprava dle	59
Tabulka 10 Pořadí významnosti jednotlivých kritérií, zdroj: vlastní.....	61
Tabulka 11 Důležitost ohodnocení kritérií v rámci jednotlivých lokalit, zdroj: vlastní	61
Tabulka 12 Výběr nejlepší lokality, zdroj: vlastní.....	62
Tabulka 13 Pořadí významnosti jednotlivých kritérií, zdroj: vlastní.....	64
Tabulka 14 Přehled jednotlivých variant dle kritérií, zdroj: vlastní	65
Tabulka 15 Výpočet ohodnocení variant, zdroj: vlastní	65
Tabulka 16 Pořadí významnosti jednotlivých kritérií, zdroj: vlastní.....	66
Tabulka 17 Porovnání aspektů franšizy a pobočky, zdroj: vlastní	67
Tabulka 18 Rozhodnutí o formě podnikání, zdroj: vlastní	67
Tabulka 19 Parametry franšizového vztahu, zdroj: vlastní.....	69
Tabulka 20 Obraty za jednotlivé druhy poké misek, zdroj: vlastní	71

Přílohy

Příloha 1 Poke miska - skládání surovin.....	80
Příloha 2 Dotazníkové šetření.....	81

Příloha 1 Poke miska - skládání surovin

Aloha!

Build your own Poke! **Poskládej si své Poke!**

Poke Haus

Step 5 Choose your **Toppings** add the last touch

Step 5 Vyber si **Polevu** přidej poslední dotek

Step 4 Choose your **Sauce** sweet, spicy, savory your choice

Step 4 Vyber si **Omáčku** sladkou, pikantní, slanou, je to tvoje volba

Step 3 Choose your **Mix** Carrot, Wakame, Surimi salad, Radfish, Cucumber spirals, Jalapeños, Pickled ginger, Masago, Avocado (+ 20 Kč)

Step 3 Vyber si **Mix** Mrkev, Rasa Wakame, Surimi salát, Redkvíčky, Okurkové spirály, Jalapeños, Nakládaný zázvor, Masago kaviár, Avokádo (+ 20 Kč)

Step 2 Choose your **Protein** salmon, tuna, tofu, today's special

Step 2 Přidej si **Proteiny** Ahi tuňák, Norský losos, Tofu

Step 1 Choose your **Base** sushi rice, brown rice, salad mix + more

Step 1 Vyber si **Základ** Sushi rýže, hnědá rýže, Jarní mix + more

Poke: Hawaiian word for „to cut“ or „to slice“

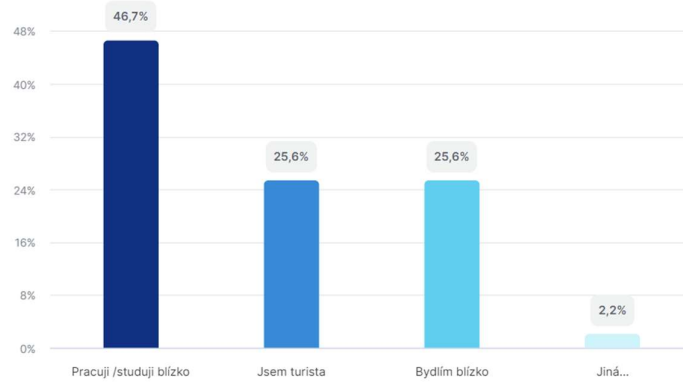
Poke: Havajský výraz pro „krájet“ či „sekat“

@pokehauscz

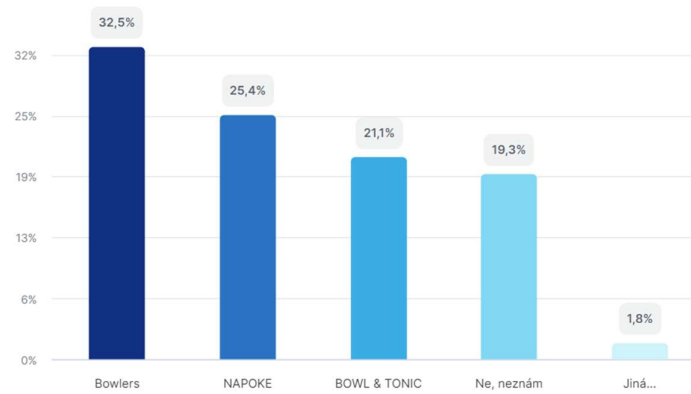
Příloha 2 Dotazníkové šetření

V rámci dotazníkového šetření odpovídalo 167 respondentů.

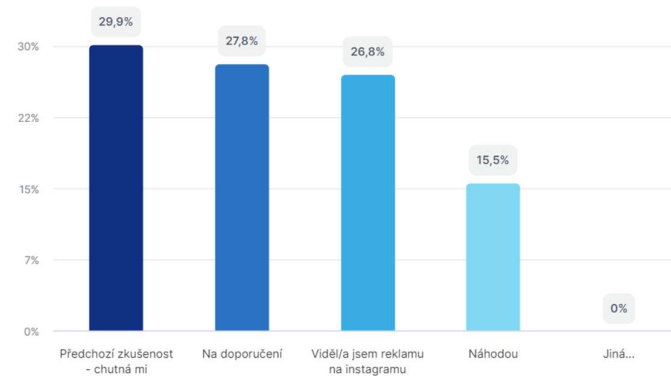
1. Co vás do této lokality přivádí?



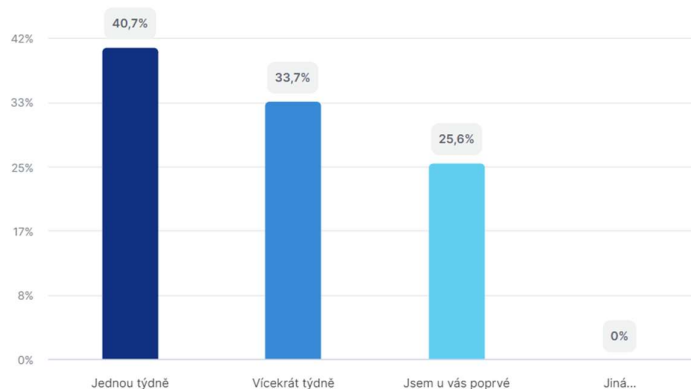
2. Znáte i jiné restaurace prodávající pokrm poké?



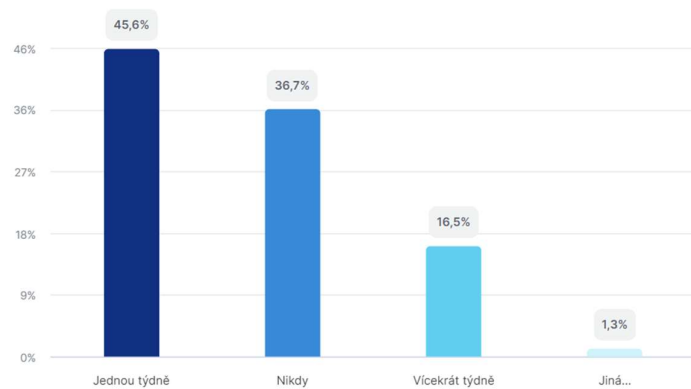
3. Jak jste se o nás dozvěděl/a?



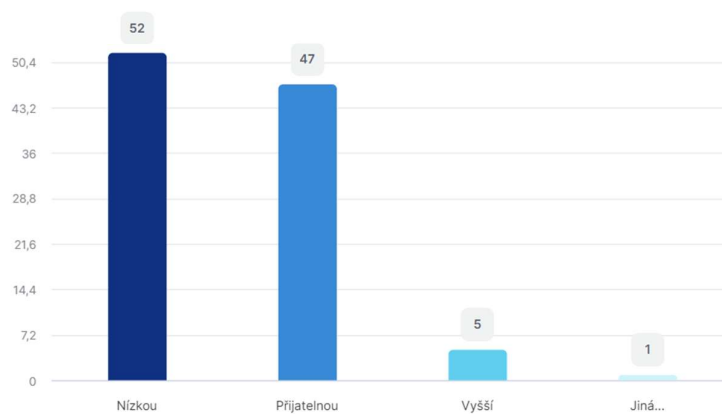
4. Jak často k nám chodíte na poké?



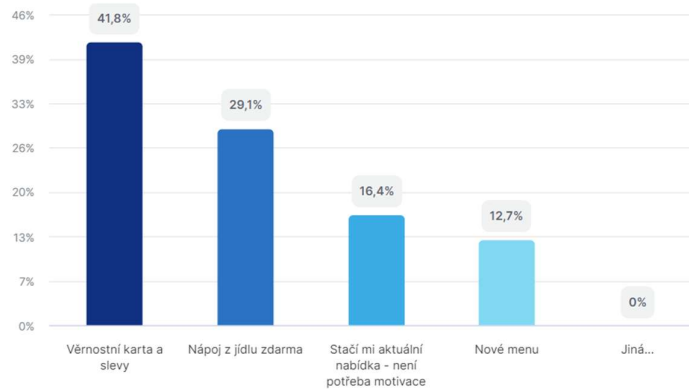
5. Jak často jíte poké jinde?



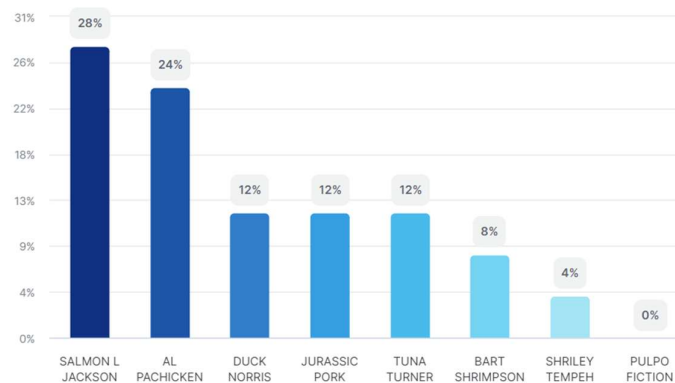
6. Cenu našeho poké považujete za?



7. Co by vás motivovalo u nás jíst poké častěji?



8. Jaká poké miska se vám chutná/líbí nejvíce?



9. O jakou příchuť poké misky byste menu obohatili?

