

VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ

Management hotelnictví a cestovního ruchu

Rastislav Píš

STRATEGICKÁ ANALÝZA REŠTAURÁCIE MILÁ DEVA
V NITRE

Strategic Analysis of the MILÁ DEVA Restaurant in Nitra

BAKALÁRSKA PRÁCA

Vedúci bakalárskej práce: Mgr. Tomáš Jeřábek, Ph.D., MBA

Brno, 2022

VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ

Katedra ekonomie, ekonomiky a managementu

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení studenta: Rastislav Píš

Osobní číslo: 14632993

Studijní program: Gastronomie, hotelnictví a turismus (B6503)

Studijní obor: Management hotelnictví a cestovního ruchu (6501R027)

TÉMA PRÁCE: Strategická analýza restaurace MILÁ DEVA v Nitře

TÉMA PRÁCE V AJ: Strategic Analysis of the MILÁ DEVA Restaurant in Nitra

Cíl stanovený pro vypracování BP

1. Teoretická část BP:

- Definujte základní teoretická východiska práce, základní pojmy a modely využitelné v rámci zvoleného tématu.

2. Praktická část BP:

- Analytická část:
 - Představte analyzovaný podnik. Analyzujte vnější a vnitřní prostředí podniku.
- Návrhová část:
 - na základě výsledků analýzy navrhněte zlepšení stávajícího stavu.

Při zpracování BP vycházejte z pomůcky vydané VŠOH Brno.

Rozsah bakalářské práce bez příloh: 2 AA

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná i elektronická

Seznam doporučené literatury:

[1] Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., Hájek, S. Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe. Praha: Grada Publishing a.s., 2020.

ISBN: 978-80-271-2499-2

[2] ZUZÁK, R. Strategické řízení podniku. Praha: Grada Publishing a.s., 2011.

ISBN 978-8024740089

[3] JAKUBÍKOVÁ D. Strategický marketing: Strategie a trendy. Grada Publishing a.s., 2016. ISBN: 978-8024787060

Další literatura dle doporučení vedoucí/ho bakalářské práce.



Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Tomáš Jeřábek, Ph.D., MBA

Katedra ekonomie, ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 17. května 2021

Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2022

V Brně dne: 10.5.2021

L. S.

VYSOKÁ ŠKOLA
OBCHODNÍ A HOTELOVÁ s.r.o.
Bosonožská 9, 625 00 Brno



Mgr. Tomáš Jeřábek, Ph.D., MBA

vedoucí katedry



Ing. Zdeněk Málek, Ph.D.

prorektor pro vzdělávací činnost

Meno a priezvisko autora: Rastislav Píš

Názov bakalárskej práce: Strategická analýza reštaurácie MILÁ DEVA v Nitre

Názov bakalárskej práce v AJ: Strategic Analysis of the MILÁ DEVA Restaurant in Nitra

Študijný odbor: Management hotelníctví a cestovního ruchu

Vedúci bakalárskej práce: Mgr. Tomáš Jeřábek, Ph.D., MBA

Rok obhajoby: 2022

Anotácia:

Táto bakalárska práca sa zaoberá strategickou analýzou reštaurácie MILÁ DEVA. Teoretická časť definuje teoretické východiská, základné pojmy a modely, potrebné pre vykonanie analýzy vnútorného a vonkajšieho prostredia podniku. V praktickej časti je najprv analyzované makroprostredie podniku pomocou PEST analýzy a mikroprostredie prostredníctvom Porterovho modelu piatich konkurenčných síl. Syntéza výsledkov z predošlých analýz je uskutočnená pomocou SWOT analýzy. Návrhová časť je venovaná formulácii strategických návrhov pre zlepšenie súčasného stavu reštaurácie.

Annotation:

This bachelor's thesis deals with a strategic analysis of the MILÁ DEVA restaurant. Theoretical part defines theoretical bases, basic concepts and models necessary for analysis realization of internal and external environment of a company. In the practical part is at first analysed macroenvironment of the company by PEST analysis and microenvironment by Porter's Model of Five Competitive Forces. Synthesis of results from the previous analyses is realized by SWOT analysis. Design part is dedicated to formulation of strategic proposals for improvement of the restaurant's current situation.

Klíčové slová:

Stratégia, strategická analýza, strategický manažment, PEST analýza, Porterov model piatich konkurenčných síl, McKinsey 7S, SWOT analýza

Key words:

Strategy, strategic analysis, strategic management, PEST analysis, Porter's Model of Five Competitive Forces, McKinsey 7S, SWOT analysis

Prehlásenie

Prehlasujem, že som bakalársku prácu *Strategická analýza reštaurácie MILÁ DEVA v Nitre* vypracoval samostatne pod vedením *Mgr. Tomáša Jeřábka, Ph.D., MBA* a uviedol som v nej všetky použité literárne a iné odborné zdroje v súlade s platnými právnymi predpismi a vnútornými predpismi Vysoké školy obchodní a hotelové.

V Brne dňa 15.04.2022

vlastnoručný podpis autora

Pod'akovanie

Na tomto mieste by som rád pod'akoval pánovi Mgr. Tomášovi Jeřábkovi, Ph.D., MBA za cenné informácie, ktoré mi dopomohli k vzniku bakalárskej práce. Ďalej by som chcel pod'akovať majiteľkám reštaurácie MILÁ DEVA za poskytnuté informácie potrebné k vypracovaniu bakalárskej práce. V neposlednej rade chcem pod'akovať rodine za podporu.

OBSAH

ÚVOD.....	9
I. TEORETICKÁ ČASŤ.....	11
1 VYTÝČENIE POJMOV STRATÉGIA A STRATEGICKÝ MANAŽMENT	12
1.1 Stratégia.....	12
1.2 Strategický manažment a jeho proces	12
2 CIEĽOVÁ ORIENTÁCIA PODNIKU	15
2.1 Vízia podniku	15
2.2 Poslanie podniku	16
2.3 Strategické ciele podniku	16
3 STRATEGICKÁ ANALÝZA PROSTREDIA PODNIKU	17
3.1 Analýza makroprostredia podniku	17
3.1.1 PEST analýza.....	18
3.2 Analýza mikroprostredia podniku.....	19
3.2.1 Porterov model piatich konkurenčných síl	19
3.3 Analýza vnútorného prostredia podniku	21
3.3.1 McKinsey model 7S.....	21
4 STRATEGICKÁ SYNTÉZA POMOCOOU SWOT ANALÝZY	23
4.1 Zostavenie stratégie na základe tabuľky SWOT	24
II. PRAKTICKÁ ČASŤ.....	25
5 PREDSTAVENIE PODNIKU	26
5.1 Základné informácie.....	26
5.2 Vízia, poslanie a ciele	28
5.3 Organizačná štruktúra	28
6 ANALÝZA EXTERNÉHO PROSTREDIA	30
6.1 PEST analýza	30
6.1.1 Politicko-legislatívne faktory.....	30
6.1.2 Ekonomické faktory.....	32
6.1.3 Sociálne faktory	36
6.1.4 Technologické faktory	38
6.2 Porterov model piatich konkurenčných síl.....	38
6.2.1 Súperenie medzi existujúcimi konkurentmi	38
6.2.2 Hrozba vstupu nových konkurentov	41
6.2.3 Hrozba substitútov	41

6.2.4	Vyjednávací vplyv odberateľov	42
6.2.5	Vyjednávací vplyv dodávateľov	43
7	INTERNÁ ANALÝZA	45
7.1	McKinsey model 7S	45
7.1.1	Stratégia	45
7.1.2	Štruktúra.....	45
7.1.3	Systemy.....	46
7.1.4	Štýl riadenia	47
7.1.5	Spolupracovníci	47
7.1.6	Schopnosti.....	48
7.1.7	Zdieľané hodnoty	48
8	SWOT ANALÝZA	49
8.1	Identifikácia príležitostí a hrozieb.....	49
8.2	Identifikácia silných a slabých stránok	50
8.3	Vyhodnotenie SWOT analýzy	50
9	NÁVRHY STRATEGICKÝCH ZLEPŠENÍ	53
9.1	Odmeňovací systém zamestnancov.....	53
9.2	Rozšírenie vegánskej ponuky.....	55
9.3	Vernostný program pre zákazníkov	58
	ZÁVER	59
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	61
	ZOZNAM OBRÁZKOV, GRAFOV A TABULIEK.....	66

ÚVOD

Každý podnik sa nachádza v určitom prostredí, ktoré priamo či nepriamo ovplyvňuje jeho činnosť a výsledky. Momentálne sa prostredie mení rýchlo a je len ťažko predvídateľné. Podniky, ktoré včas nezareagujú na zmeny v okolí, sa dostávajú do nevýhodnej pozície na rozdiel od tých, ktoré tieto zmeny včas identifikujú a zvolia si správnu reakciu. Strategická analýza je prostriedok, ktorý umožňuje včasnú identifikáciu týchto zmien a zároveň slúži ako podklad pre voľbu správnej reakcie.

Motiváciou k tvorbe tejto bakalárskej práce je záujem autora na zlepšení strategického riadenia a celkovej situácie v reštaurácii MILÁ DEVA, v ktorej aj sám pracoval počas druhej vlny pandémie ochorenia COVID-19.

Hlavným cieľom bakalárskej práce je analyzovať prostredie, v ktorom sa podnik nachádza a na základe zistených výsledkov navrhnúť možné zlepšenia súčasného stavu. Návrhy môžu poslúžiť majiteľkám podniku k zefektívneniu činnosti reštaurácie.

Cieľom teoretickej časti je vytýčiť základné pojmy a modely potrebné k následnému vypracovaniu praktickej časti. V prvej kapitole budú vytýčené pojmy stratégie a strategický manažment. Obsahom druhej kapitoly sú prvky cieľovej orientácie podniku – vízia, poslanie a strategické ciele. Nasledujúca kapitola sa zaoberá strategickou analýzou. Predstavené budú konkrétne nástroje pre analýzu vonkajšieho prostredia (PEST analýza a Porterov model piatich konkurenčných síl) a vnútorného prostredia podniku (McKinsey model 7S). Posledná kapitola teoretickej časti sa venuje potrebe vyvodenia analytických záverov pomocou nástroja pre strategickú syntézu – SWOT analýzy.

Praktická časť má za cieľ predstaviť reštauráciu MILÁ DEVA a analyzovať jej vonkajšie a vnútorné prostredie. V piatej kapitole práce je stručne predstavená spoločnosť MILÁ DEVA s. r. o., ktorá prevádzkuje analyzovanú reštauráciu. V rámci šiestej kapitoly sú v podkapitole 6.1 skúmané faktory externého prostredia vplyvajúce na podnik pomocou PEST analýzy. Cieľom analýzy je identifikovať možné hrozby a príležitosti plynúce z externého prostredia, ktoré sú pre podnik relevantné. V podkapitole 6.2 je analyzované mikroprostredie podniku prostredníctvom Porterovho modelu piatich konkurenčných síl, ktorý určuje intenzitu pôsobenia jednotlivých síl. Siedma kapitola analyzuje vnútorné prostredie podniku pomocou modelu 7S. Cieľom tejto kapitoly je zistiť, aké sú súčasné silné a slabé stránky podniku.

V nasledujúcej kapitole sú výsledky z predošlých analýz zhrnuté a vyhodnotené prostredníctvom SWOT analýzy. Praktická časť je zakončená návrhovou časťou pozostávajúcou z troch strategických návrhov, ktoré sú zhotovené na základe výsledkov z predošlých analýz a strategickej syntézy.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 VYTÝČENIE POJMOV STRATÉGIA A STRATEGICKÝ MANAŽMENT

Strategický manažment tvorí podstatnú časť riadenia väčšieho podniku. Dnes je však bežné, že sa stáva súčasťou každého podniku bez ohľadu na jeho veľkosť, zameranie či odvetvie, v ktorom pôsobí. (Savov a Lančarič, 2017, s. 7) Uplatňovaním strategického riadenia nie je zaručené jednoznačné víťazstvo nad konkurenciou. (Savov a Lančarič, 2017, s. 8)

Pojem „strategický manažment“ sa často zamieňa s pojmom „stratégia“, to je však chyba. (Thompson, nedatované)

1.1 Stratégia

Slovo stratégia je odvodené od gréckeho slova „strategos“ (generál). V minulosti sa ním označovalo umenie viesť vojenské operácie a veliť armádam. Je možné poukázať na podstatnú analógiu v tom, že úspech podniku sa takisto nadobúda skrz početné boje, ktoré sú vedené v konkurenčnom prostredí. (Savov a Lančarič, 2017, s. 8)

Dobre uvážená stratégia je jedna z mnohých záruk možného úspechu podniku na trhu. Často je však dostatočný jediný chybný manéver, založený na zle uvážených očakávaniach, ktorý vedie k neúspechu v boji s konkurenciou. (Papula a Papulová, 2012, s. 89)

Stratégiu je možné definovať rôzne. Tradičný pohľad sa pozerá na stratégiu ako na dokument, ktorý popisuje dlhodobé ciele podniku, spôsoby ich dosiahnutia a alokáciu zdrojov nevyhnutných na ich naplnenie (statická, nemenná stratégia). Novodobejšia definícia sa na ňu díva ako na pripravenosť podniku na budúcnosť (stratégia reagujúca na zmeny). (Dedouchová, 2001, s. 1)

Dnes je pre stratégiu charakteristické, že kladie dôraz na dôležitosť jednotlivých rozhodnutí skôr ako na ich dlhodobý charakter. (Savov a Lančarič, 2017, s. 8)

1.2 Strategický manažment a jeho proces

Strategický manažment je možno chápať ako neustály proces, v ktorom sú top manažmentom určované podnikové ciele, na základe ktorých je formulovaná a následne implementovaná vybraná stratégia. Popri tom sú plne využívané podnikové zdroje a maximálne

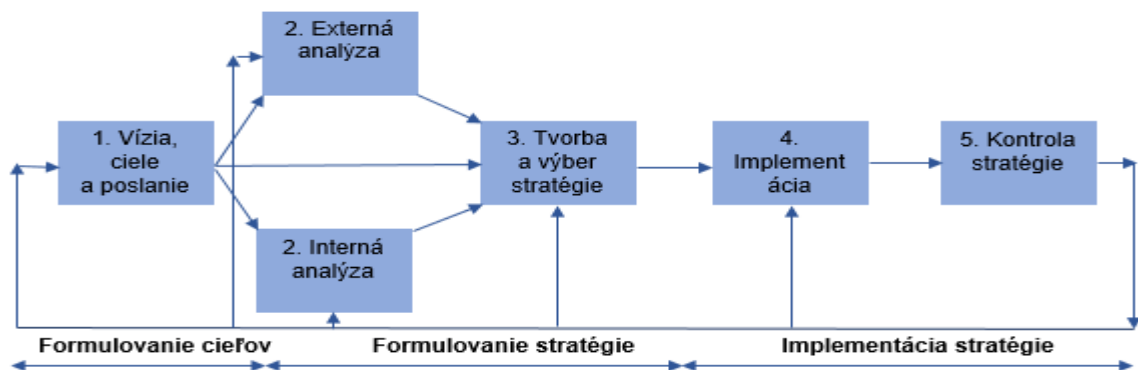
sa ťaží z príležitostí, ktoré trh ponúka. Úlohou strategického manažmentu je odstraňovať riziká, ktoré môžu znamenať hrozbu pre podnik a taktiež predvídať zmeny a využívať ich vo svoj prospech. (Navrátilová, 2021, s. 109)

Proces strategického manažmentu sa skladá z:

- Formulácia vízie, poslania a cieľov.
- Analýza vonkajšieho a vnútorného prostredia podniku.
- Stanovenie vhodnej stratégie.
- Implementácia stratégie.
- Monitorovanie a kontrola.

Je možné aby činnosti v rámci procesu strategického manažmentu prebiehali súčasne. Proces samotný je považovaný za významnejší ako stratégie, ktoré sú tvorené. (Hanzelková et al., 2017, s. 6-7)

Na obrázku č. 1 je znázornená dôležitá myšlienka – permanentnosť procesu strategického manažmentu. Ak je v poslednom kroku spozorované, že stratégia nevedie k dosiahnutiu stanoveného cieľa, je vykonaná revízia analýz, prípadne aj poslania a vízie podniku. (Zuzák, 2012, s. 27)



Obr. č. 1: Proces strategického manažmentu

Zdroj: vlastné spracovanie autora podľa (Slávik, 2013, s. 22)

Úspech v podnikaní je vo veľkej miere ovplyvnený rozhodnutiami uskutočnenými v strategickom riadení. V tabuľke č. 1 sú však znázornené aj argumenty, ktoré svedčia o opaku predošlého tvrdenia. Aj napriek negatívnym názorom na uplatňovanie strategického riadenia sa

odborníci zhodujú v tom, že na úspech či neúspech v podnikaní pôsobí primárne kvalita rozhodovania strategického charakteru. (Hanzelková et al., 2017, s. 1-2)

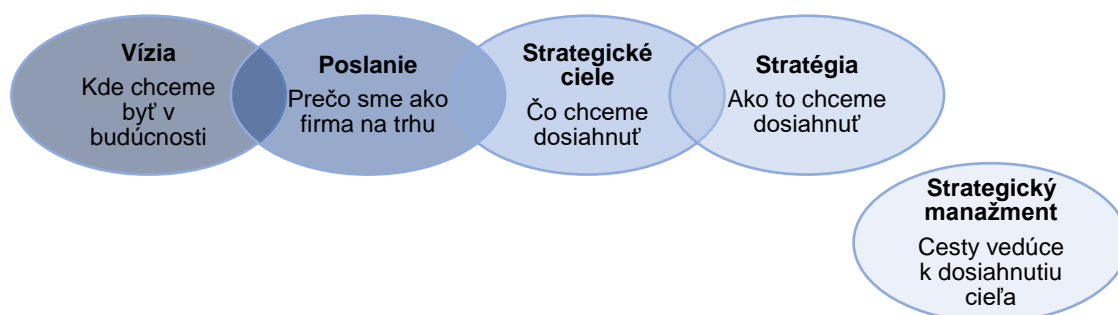
Tab. č. 1: Výhody a nevýhody strategického riadenia

Výhody	Nevýhody
Vďaka strategickému riadeniu môžeme predvídať a pripraviť sa na meniace sa podmienky v prostredí.	Manažéri nedokážu dlhodobo plánovať, kvôli rýchlo meniacim sa podmienkam.
Strategické riadenie udáva jasné ciele a smer budúcej činnosti pre zamestnanca.	Strategické ciele sú často formulované príliš obecné.
Riešenie strategických problémov zdokonaľuje manažérov.	Existuje mnoho iných dôvodov efektívnosti podniku ako strategické riadenie (napr. šťastie, náhoda).
Podniky uplatňujúce strategické riadenie sú viac efektívne	

Zdroj: vlastné spracovanie autora podľa (Hanzelková et al., 2017, s. 2)

2 CIEĽOVÁ ORIENTÁCIA PODNIKU

Každý podnik existuje preto, aby bol úspešným v dosahovaní svojich zámerov. O fungovaní podniku majú svoju vlastnú predstavu vlastníci, manažéri aj zamestnanci. Do podnikového prostredia prichádzajú s určitými cieľmi, ktoré chcú v budúcnosti dosiahnuť. Súladom týchto zámerov je určená cieľová orientácia podniku. Medzi prvky orientácie podniku sa zaraďujú pojmy vízia, poslanie a strategický cieľ. (Savov a Lančarič, 2017, s. 22)



Obr. č. 2: Cieľová orientácia podniku

Zdroj: vlastné spracovanie autora podľa (Charvát, 2006, s. 34)

2.1 Vízia podniku

Vo vízii je načrtnutý budúci obraz podniku. Odzrkadľuje sa v nej súlad medzi súčasným a budúcim stavom spoločnosti. Nie sú to však len nedosiahnuteľné sny a fantázie, ale realistický obraz, ktorý určuje ako dosiahnuť vytúžený budúci stav. Vízia by mala byť realistická, presvedčivá a pre zamestnancov dostatočne motivujúca. (Altiok, 2011, s. 62)

Konkrétna formulácia vízie je závislá na samotnom podniku a na odvetví, v ktorom sa podnik pohybuje. Formulácia vízie je však tou ľahšou časťou. Presadiť ju je ťažšie. (Jakubíková, 2013, s. 19)

Kvalitne spracovaná vízia predstavuje dôležitú súčasť rozvoja malých aj veľkých podnikov, ktoré sú odhodlané uspieť v silne konkurenčnom prostredí. (Kassay, 2013, s. 30)

2.2 Poslanie podniku

Vízia a poslanie patria k sebe. Poslanie sa na rozdiel od vízie orientuje na súčasnosť. (Slávik, 2013, s. 40) Je v ňom odzrkadlený unikátny dôvod existencie podniku. Poslanie pomáha podniku vo vyhľadávaní a využívaní zdrojov potrebných pre dosiahnutie stanovených cieľov. Obsah poslania musí byť v súlade s víziou a stratégiou podniku. (Altiok, 2011, s. 63)

2.3 Strategické ciele podniku

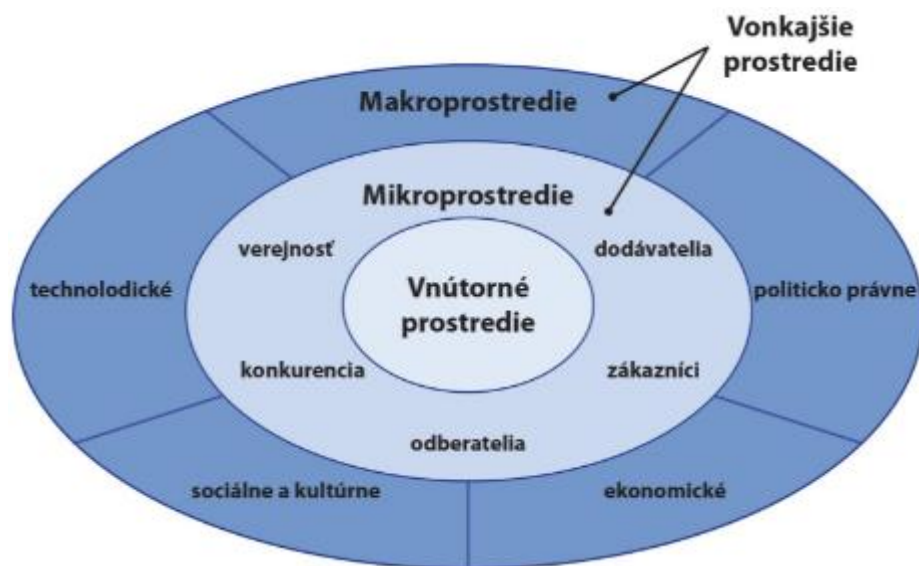
Strategické ciele sú konečným, žiadúcim stavom, ktorý chce podnik v budúcnosti dosiahnuť, a ktorý je merateľný kvantitatívnymi alebo kvalitatívnymi ukazovateľmi. (Jakubíková, 2013, s. 25)

Ciele sú formulované na základe výsledkov strategických analýz a sú dosahované pomocou stratégie. (Kassay, 2013, s. 37)

3 STRATEGICKÁ ANALÝZA PROSTREDIA PODNIKU

Východiskom pre tvorbu stratégie je analýza prostredia, v ktorom sa podnik nachádza. Analýze je potrebné podrobiť obe vrstvy vonkajšieho prostredia podniku – makroprostredie a mikroprostredie.

Preskúmaním vonkajšieho prostredia sú odhaľované možné príležitosti a hrozby pre podnik. Následne sú pomocou analýzy vnútorného prostredia identifikované jeho silné a slabé stránky. (Papula et al., 2019, s. 174) Skoré identifikovanie týchto faktorov pomôže podniku efektívnejšie využívať zdroje a byť lepšie pripravený než konkurencia. (Savov a Lančarič, 2017, s. 32)



Obr. č. 3: Vonkajšie a vnútorné prostredie podniku

Zdroj: Jakubíková, 2013, s. 98

3.1 Analýza makroprostredia podniku

Makroprostredie je tvorené faktormi, ktoré pôsobia na všetky podniky rovnako bez ohľadu na odvetvie, v ktorom pôsobia. Podniky však reagujú na tieto vplyvy rôzne, a tým sa menia ich dôsledky. (Kubík a Kopfová, 2012, s. 35)

3.1.1 PEST analýza

80. roky priniesli prístup k analýze makroprostredia s názvom PEST analýza. Jej cieľom je zodpovedať 3 otázky:

- Ktoré z vonkajších faktorov ovplyvnia podnik ?
- Aké sú možné účinky faktorov na podnik ?
- Ktoré z faktorov budú pre podnik v blízkej dobe najpodstatnejšie ?

(Grasseová et al., 2012, s. 178)

Skratkou PEST sú označované kľúčové faktory makroprostredia. Ich dôležitosť sa môže pre jednotlivé odvetvia či podniky líšiť. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 16)

1. Politicko-legislatívne faktory

Vplyvy týchto faktorov sa vo všeobecnosti odzrkadľujú v zákonoch, ktoré podnikom nariaďujú či zakazujú určité činnosti. Prejavujú sa taktiež v nariadeniach a vyhláškach, ktorými sú interpretované a konkretizované zákony. (Slávik, 2013, s. 60)

2. Ekonomické faktory

Predvídať zmeny ekonomických faktorov je náročné. Je dôležité pozorovať vývoj ekonomiky prostredníctvom základných makroekonomických ukazovateľov, akými je napríklad hrubý domáci produkt. Odporúča sa tiež sledovať miera inflácie, úroveň úrokových mier, miera nezamestnanosti či rast priemernej mzdy.

Podniky, ktoré sa snažia v ekonomickom prostredí zorientovať, sú vo výhode oproti tým, ktorí sa ním nezaoberajú, nakoľko zmeny v tejto oblasti ich môžu významne ovplyvniť. (Papula et al., 2019, s. 180)

3. Sociálne faktory

Medzi sociálne faktory sa zaraďujú spôsoby, modely a vzory správania jednotlivcov či skupín. Ich správanie je motivované vyznávanými hodnotami, potrebami a záujmami. Je potrebné sledovať zmeny v potrebách, vkuse, chuti a preferencii spotrebiteľov, pretože môžu byť zdrojom príležitostí a hrozieb. (Slávik, 2013, s. 58)

4. Technologické faktory

Zaraďujú sa medzi najdynamickejšie sa vyvíjajúce faktory. Patria sem nové materiály, komponenty, súčasti a technológie, vďaka ktorým podnik môže zdokonaľovať svoje produkty a zefektívňovať výrobné postupy. (Papula et al., 2019, s. 179)

Podnik sa usiluje o zisk konkurenčnej výhody včasnou reakciou na nové trendy, plynúce z technologického prostredia. (Savov a Lančarič, 2017, s. 33-34)

3.2 Analýza mikroprostredia podniku

Mikroprostredie sa často označuje aj ako odvetvové či podnikateľské prostredie. Podnik tu vystupuje aktívnejšie než v makroprostredí – príležitosti nie len využíva, ale ich aj tvorí. Cieľom analýzy je identifikácia príležitostí a hrozieb, ktoré sa priamo týkajú podniku. (Kubík a Kopfová, 2012, s. 43)

3.2.1 Porterov model piatich konkurenčných síl

Najčastejšie používaný nástroj analýzy mikroprostredia podniku je Porterov model piatich konkurenčných síl. Je zameraný na analýzu mikroprostredia podniku, ktoré je podľa Portera tvorené piatimi hlavnými silami:

1. Súperenie medzi existujúcimi konkurentmi

Najsilnejšia spomedzi piatich konkurenčných síl je boj medzi navzájom si konkurujúcimi podnikmi. Boj môže mať rôznu formu a intenzitu. Motiváciou je zisk konkurenčnej výhody alebo ubránenie si svojej pozície. Konkurenčnými zbraňami sú cena, kvalita, služby, reklama, inovácia a pod. (Slávik, 2013, s. 64)

2. Hrozba vstupu nových konkurentov

Potencionálni konkurenti sú podniky, ktoré splňajú podmienky vstupu do odvetvia. Sú schopné konkurovať etablovaným podnikom, nakoľko podnikajú v príbuznom odvetví alebo majú prístup k potrebným technológiám a znalostiam. Hrozba plynúca zo vstupu potencionálnych konkurentov spočíva v možnom znížení trhového podielu, väčšej cenovej konkurencii alebo vo väčšom previse ponuky nad dopytom. (Kubík a Kopfová, 2012, s. 45)

Hrozba vstupu nových konkurentov závisí od existencie bariér vstupu do odvetvia. Možnými prekážkami pre vstup do odvetvia sú:

- Vernosť zákazníkov už etablovaným podnikom.
- Kapitálová náročnosť.
- Náklady, ktoré musí zákazník obetovať, ak chce zmeniť dodávateľa.
- Možné nákladové zvýhodnenie etablovaných podnikov. (Kassay, 2013, s. 94)

3. Vyjednávacie vplyv odberateľov

Ak je vyjednávacia sila na strane odberateľov, môžu byť podniky tlačené k tomu, aby znižovali ceny a zvyšovali kvalitu výrobkov a služieb. Odberatelia sú silní ak:

- Je málo zákazníkov a nakupujú vo veľkom rozsahu.
- Tvoria vysoké percento z celkového odbytu predávajúceho.
- Je príliš mnoho malých predajcov.
- Zákazníci môžu nájsť nového dodávateľa za nízke náklady na prestup. (Kubík a Kopfová, 2012, s. 46)

4. Vyjednávacie vplyv dodávateľov

Dodávatelia môžu svoju silu využiť tak, že zvýšia cenu alebo znížia kvalitu svojich produktov. Ak je dodávateľ silný, môže si tiež prispôbiť dodacie podmienky vo svoj prospech.

Vyjednávacie vplyv dodávateľov je veľký ak:

- Je nízky počet dodávateľov konkrétneho produktu.
- Produkty dodávateľov sú ťažko nahraditeľné.
- Podniky v odvetví sú závislé od dominantného dodávateľa. (Papula et al., 2019, s. 161-162)

5. Hrozba substitútov

Substitút, teda výrobok alebo služba, ktorá dokáže nahradiť originálny výrobok alebo službu, nakoľko uspokojuje podobné potreby. Hrozba narastá priamoúmerne s klesajúcou cenou a rastúcou kvalitou substitútu. (Savov a Lančarič, 2017, s. 39)

3.3 Analýza vnútorného prostredia podniku

Z vnútorného prostredia podniku plynú jeho silné a slabé stránky, ktoré majú špecifický dopad na riadenie podniku. Internou analýzou sú skúmané a hodnotené schopnosti, možnosti a potenciál podniku. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 4)

Analýzu vnútorného prostredia sa odporúča vykonávať nezávisle od analýzy vonkajšieho prostredia – aby sa neprispôbovala. (Savov a Lančarič, 2017, s. 45)

3.3.1 McKinsey model 7S

Autorom modelu 7S je spoločnosť McKinsey & Company. V modeli 7S je pomocou siedmych kľúčových faktorov skúmaný súčasný stav podniku. Aby bolo zaistené efektívne riadenie podniku, musí byť všetkých sedem faktorov vo vzájomnej harmónii. (Píchová, 2016, s. 133)

1. Stratégia

Zoskupenie činností zameraných na získanie udržateľnej konkurenčnej výhody.

2. Štruktúra

Určenie zodpovednosti a rozdelenie úloh v rámci organizačnej štruktúry.

3. Systémy

Informačné systémy, systémy kontroly kvality, systémy merania pracovného výkonu.

4. Štýl riadenia

Prístup manažmentu k riadeniu podniku.

5. Schopnosti

Zručnosti, ktorými disponuje podnik ako celok.

6. Spolupracovníci

Riadenie ľudských zdrojov, motivácia zamestnancov, nábor nových pracovníkov.

7. Zdieľané hodnoty

Hodnoty, ktoré sú vyznávané v rámci celého podniku. (Savov a Lančarič, 2017, s. 129)



Obr. č. 4: Model 7S

Zdroj: vlastné spracovanie autora podľa (Pichová, 2016, s. 134)

Vzájomná previazanosť kľúčových faktorov je znázornená na obrázku č. 4. Zdieľané hodnoty sa nachádzajú v strede, pretože sú dôležité pre rozvoj ostatných faktorov. Ak v niektorom z faktorov nastane zmena, ovplyvní to všetky ostatné faktory. (Kocaoğlu a Demir, 2019, s. 115)

4 STRATEGICKÁ SYNTÉZA POMOCOU SWOT ANALÝZY

Po analýze externého a interného prostredia podniku je nutné vyvodit' konkrétne analytické závery. K tomu sa často využíva SWOT analýza, ktorá výsledky z analýz usporiada a prepojí. (Dedouchová, 2001, s. 50)

SWOT analýza, je účinný nástroj, ktorý pomôže určiť stratégiu, pre ktorej realizáciu bude mať podnik dostatočné množstvo zdrojov a schopností a zároveň bude v súlade s externým prostredím podniku.

Výhodou SWOT analýzy je jej prehľadnosť a komplexnosť usporiadania výsledkov z predošlých analýz na jednom mieste. Jej slabinou je naopak jej možná subjektivnosť.

SWOT analýza nemá jednotný formát. Používa sa zvyčajne jej maticový formát alebo tabuľkový formát. (Savov a Lančarič, 2017, s. 58-60)

Tab. č. 2: SWOT analýza – tabuľkový formát

Silné stránky	Váha	Hodnota	Vážená hodnota
S 1	0,50	3	1,50
S 2	0,10	2	0,20
S n	0,40	4	1,60
Spolu	1	9	3,30
Slabé stránky	Váha	Hodnota	Vážená hodnota
W 1	0,30	1	0,30
W 2	0,20	2	0,40
W n	0,50	3	1,50
Spolu	1	5	2,20
Príležitosti	Váha	Hodnota	Vážená hodnota
O 1	0,10	4	0,40
O 2	0,30	1	0,30
O n	0,60	3	1,80
Spolu	1	8	2,50
Hrozby	Váha	Hodnota	Vážená hodnota
T 1	0,20	3	0,60
T 2	0,40	5	2,00
T n	0,40	3	1,20
Spolu	1	11	3,80

Zdroj: vlastné spracovanie autora podľa (Savov a Lančarič, 2017, s. 60)

V tabuľke č. 2 je znázornené vyhodnotenie z hľadiska dôležitosti (váha) a intenzity pôsobenia (hodnota) každého faktora.

4.1 Zostavenie stratégie na základe tabuľky SWOT

Syntézou výsledkov analýz vonkajšieho a vnútorného prostredia je umožnené porovnať hrozby a príležitosti so silnými a slabými stránkami podniku. Ich vhodnou kombináciou vzniká stratégia, ktorá vedie podnik k súladu s jeho okolím. Podnik sa potom dokáže sústrediť na príležitosti, ktoré dokáže využiť a zároveň sa vyhne hrozbám, voči ktorým sa neubráni. (Slávik, 2013, s. 149)

Na základe výsledkov strategickej syntézy sa podniku ponúkajú štyri typy stratégií:

1. Stratégia SO

Silné stránky prevažujú nad slabými a príležitosti nad hrozbami – vďaka sile podniku je možné využiť všetky príležitosti.

2. Stratégia ST

Silné stránky preyšujú slabé stránky, ale hrozby sú silnejšie ako príležitosti – využitím silných stránok je možné blokovať nebezpečenstvo.

3. Stratégia WO

Slabé stránky prevažujú nad silnými, avšak príležitosti preyšujú hrozby – elimináciou slabých stránok sa podnik snaží zosilniť, aby bol schopný využiť ponúkané príležitosti.

4. Stratégia WT

Slabé stránky prevažujú nad silnými a zároveň sú hrozby silnejšie ako príležitosti – podnik by sa mal pokúsiť prejsť do iného odvetvia s priaznivejším prostredím. (Savov a Lančarič, 2017, s. 61-62)

Neodporúča sa obmedziť formuláciu stratégie len na základe výsledkov strategickej syntézy, nakoľko v strategickej syntéze dochádza k nutnému zjednodušovaniu. Preto je potrebné ponechať priestor aj pre ďalšie tvorivé myslenie. (Slávik, 2013, s. 151)

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

5 PREDSTAVENIE PODNIKU

Rodinná reštaurácia MILÁ DEVA sa nachádza v centre mesta Nitra. Bola založená 04.08.2020 ako druhá prevádzka pod spoločnosťou MILÁ DEVA s. r. o. Reštaurácia sídli v prenajatých priestoroch bývalej reštaurácie Unicafe. Kapacita reštaurácie je 100 miest (70 interiér a 30 exteriér). V podniku je zamestnaných 7 pracovníkov na trvalý pracovný pomer, ktorí sú doplnení 14 brigádnikmi pracujúcimi na dohodu o pracovnej činnosti.

Ponuka stravovacích služieb sa skladá z:

- Raňajkového menu.
- Obedového menu.
- Á la carte menu.
- Cateringových služieb.

Prevádzka bola zo začiatku otvorená len počas pracovného týždňa. Víkendy boli vyhradené pre organizovanie slávnostných akcií. Hromadné podujatia však boli protipandemickými opatreniami obmedzené. Vedenie sa tak rozhodlo otvoriť pre verejnosť aj počas víkendov.

Otváracie hodiny:

Pondelok: 7:30-20:00

Utorok: 7:30-20:00

Streda 7:30-21:00

Štvrtok: 7:30-21:00

Piatok: 7:30-21:00

Sobota: 9:00-21:00

Nedeľa: 9:00-20:00

5.1 Základné informácie

Informácie v tejto podkapitole boli získané z obchodného registra SR.

Obchodné meno: MILÁ DEVA s. r. o.

Sídlo: Piaristická 2

Nitra 949 01

Deň zápisu do OR: 04.08.2020

Právna forma: Spoločnosť s ručením obmedzeným

Základné imanie: 5 000 €

Predmet činnosti: pohostinská činnosť
výroba pekárenských a cukrárenských výrobkov
výroba potravinárskych výrobkov
výroba nápojov
poskytovanie obslužných služieb pri kultúrnych a iných spoločenských podujatiach
organizovanie športových, kultúrnych a iných spoločenských podujatí

Spoločníci: Mgr. Monika Tonhauserová
Murániho 30/15
Nitra 949 11

Štatutárny orgán: Konateľ
Mgr. Monika Tonhauserová
Murániho 30/15
Nitra 949 11
Vznik funkcie: 04.08.2020



Obr. č. 5: Logo reštaurácie

Zdroj: MILÁ DEVA s. r. o., nedatované

5.2 Vízia, poslanie a ciele

Spoločnosti chýba jasne stanovená vízia a poslanie. Pre potreby tejto práce boli odvodené z rozhovoru s vedením podniku. Víziou spoločnosti je stať sa vyhľadávaným miestom pre konanie spoločenských akcií a sviadieb v Nitrianskom kraji. Poslaním je byť konzistentný v kvalite ponúkaných služieb a tým sa dostať sa do povedomia širšieho spektra potencionálnych zákazníkov.

Hlavným cieľom podniku bolo mať víkendy vyhradené pre konanie spoločenských akcií. Vedenie sa muselo od tohto cieľa dočasne odkloniť, príčinou pandemickej situácie.

Ostatné ciele podniku:

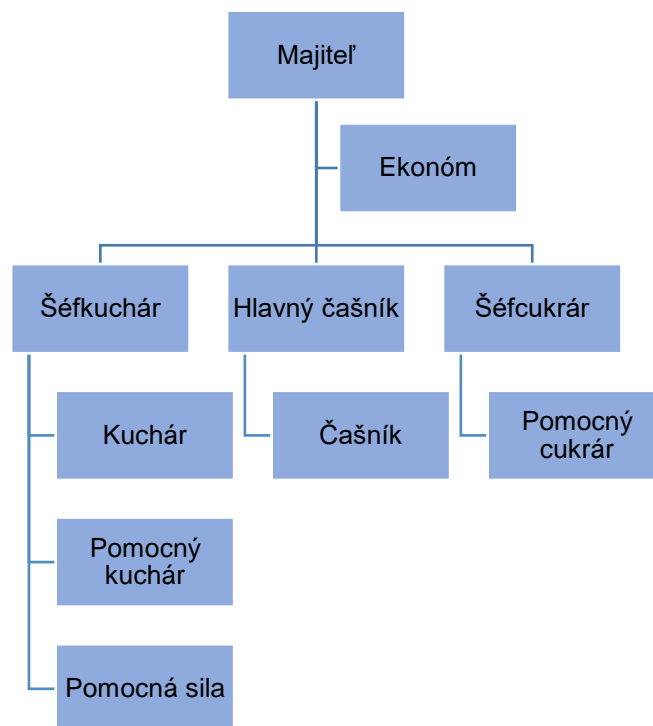
1. Pokoriť hranicu 300 obedov denne do konca roka 2022.
2. Prilákať mladšieho zákazníka – organizovať vedomostné kvízy každú stredu.
3. Počas víkendov a sviatkov organizovať celodenný brunch.

5.3 Organizačná štruktúra

Vnútna organizácia podniku sa riadi líniovo-štabnou organizačnou štruktúrou. Vzhľadom k veľkosti spoločnosti je táto OŠ dostačujúca. Vzťahy nadriadenosti a podriadenosti sú jasne vymedzené. Reštaurácia je riadená tromi majiteľkami, ktoré sú navzájom príbuzné. Ich riadiace právomoci sú rozdelené rovnako.

Funkcia poradenského orgánu je zastávaná externým ekonómom. K jeho pracovnej náplni sa vzťahujú účtovné práce, daňové poradenstvo, mzdová a administratívna agenda.

Línioví vedúci sú podriadení priamo majiteľom podniku. Sú zodpovední za bezchybný chod svojich stredísk – šéfkuchár za výrobné a hlavný čašník za odbytové stredisko. Šéfkuchár vedie pracovníkov kuchyne a organizuje ich prácu. Aktívne sa tiež zapája do výrobného procesu. Je zodpovedný za tvorbu a kalkulácie jedálneho lístka a obedového menu. Medzi jeho administratívne povinnosti sa zaraďuje objednávanie tovaru, kontrola skladových zásob, vypracovávanie HACCP dokumentácie, komunikácia s dodávateľmi a tvorba týždenného pracovného rozvrhu pre pracovníkov kuchyne. Odbytové stredisko je vedené hlavným čašníkom, ktorý má na zodpovednosť jeho operatívne riadenie. Stará sa tiež o školenie nových čašníkov, obsluhu hostí a riešenie ich sťažností. Pravidelná mesačná inventúra je vykonávaná hlavným čašníkom spolu s majiteľkou podniku. Pozícia šéfcukrára je obsadená jednou z majiteliek reštaurácie, ktorá sa venuje príprave múčnikov a dezertov.



Obr. č. 6: Organizačná štruktúra

Zdroj: vlastné spracovanie autora

6 ANALÝZA EXTERNÉHO PROSTREDIA

Externou analýzou je skúmané okolie podniku, z ktorého môže plynúť viacero skutočností. Tieto skutočnosti môžu byť pre podnik zdrojom príležitostí alebo hrozieb.

6.1 PEST analýza

V rámci PEST analýzy budú skúmané fakty, zmeny a prognózy možného vývoja externého prostredia. Ich identifikácia môže pomôcť k efektívnejšiemu rozdeleniu podnikových zdrojov.

6.1.1 Politicko-legislatívne faktory

Terajšia vláda Slovenskej republiky bola zvolená 29.02.2020. Štvorkoalícia bola zostavená víťaznou stranou OĽANO, spolu so stranami Sme rodina, SAS a Za ľudí. Premiérom sa stal predseda strany OĽANO Igor Matovič, ktorý bol v pozícii vymenený Eduardom Hegerom (OĽANO) na jar v roku 2021. Druhá najvyššia ústavná funkcia, predseda NR SR, je zastávaná predsedom strany Sme rodina Borisom Kollárom. (Eurydice, 2021)

Parlamentné voľby a celosvetová pandémia ochorenia COVID-19 sa stali v roku 2020 hlavnými objektami záujmu na Slovensku. Podnikateľské prostredie bolo ovplyvnené najmä prijatými opatreniami pre zabránenie šírenia koronavírusu. Medzi najviac postihnuté odvetvia sa zaradil aj cestovný ruch. Dotknuté podnikateľské subjekty by bez štátnej pomoci neprežili, preto boli vládou SR prichystané mnohé schémy pomoci. (Ministerstvo hospodárstva SR, 2021) Spoločnosť MILÁ DEVA s. r. o. využila tri schémy štátnej pomoci.

Tab. č. 3: Poskytnuté štátne dotácie spoločnosti MILÁ DEVA s. r. o.

Poskytovateľ	Výška poskytnutej pomoci	Dátum poskytnutia pomoci
Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR	3 406,14 €	28.01.2022
Ministerstvo hospodárstva SR	4 800,00 €	22.01.2022
Ministerstvo hospodárstva SR	14 396,05 €	14.07.2021

Zdroj: vlastné spracovanie autora podľa (Protimonopolný úrad SR, 2022)

Časté legislatívne zmeny v sektore malých a stredných podnikov sú pre Slovensko charakteristické. Podnikateľmi sú tieto zmeny vnímané zväčša negatívne.

Hlavné zákony ovplyvňujúce podnikanie MSP:

- Obchodný zákonník.
- Zákon o obchodnom registri.
- Zákon o dani z pridanej hodnoty.
- Zákon o správe daní.
- Zákon o účtovníctve.
- Zákoník práce.
- Zákon o dani z príjmov.
- Zákon o používaní elektronickej registračnej pokladnice.
- Zákon o zdravotnom poistení.
- Zákon o sociálnom poistení.

V roku 2019 boli tieto zákony upravené celkovo 34-krát. Pre zmiernenie negatívnych dopadov pandémie ochorenia COVID-19 boli potrebné mnohé novelizácie týchto zákonov. V roku 2020 boli pozmenené 44-krát. Počet úprav sa tak medziročne zvýšil o 23,5 %

Vláda SR sa vo svojom programovom vyhlásení pre roky 2020-2024 zaviazala, že bude pracovať na zlepšení podnikateľského prostredia v zmysle nekomplikovaných zákonov s nízkym administratívnym, finančným a regulačným zaťažením pre všetkých podnikateľov. V roku 2020 boli prijaté právne predpisy, ktorými bola riešená mimoriadna situácia v súvislosti s vypuknutím pandémie. Účinnosť nadobudol zákon č. 198/2020 Z. z. (tzv. Lex Korona), v ktorom je obsiahnutých 115 opatrení zlepšujúcich podnikateľské prostredie a znižujúcich byrokráciu. Väčšina z nich bola ukotvená aj v znení konkrétnych zákonov. (Slovak Business Agency, 2021)

Dňa 14.3.2022 bola zrušená Vyhláška Úradu verejného zdravotníctva SR č.25/2022 V. v. SR. Všetky reštaurácie tak môžu byť otvorené pre všetkých zákazníkov bez ohľadu na očkovanie. Vyhláškou sa rušia tiež kapacitné obmedzenia a otváracie hodiny. V ten istý deň bola zrušená aj Vyhláška Úradu verejného zdravotníctva SR č. 24/2022 V. v. SR – hromadné podujatia sa tak môžu konať v režime základ a bez kapacitných či iných organizačných obmedzení. (Korona.gov, 2022)

S otvorením reštaurácie je spojených množstvo zákonných povinností. Prevádzkovanie reštaurácie je podmienené ziskom remeselnej živnosti. Podnikateľ teda musí byť odborne spôsobilý – vyučený v odbore. Spoločnosť s ručením obmedzeným musí mať určeného zodpovedného zástupcu. Povinnosti súvisiace s prevádzkovaním reštaurácie sú upravované napr. v týchto zákonných predpisoch:

Zákon č. 355/2007 Z. z. o ochrane, podpore a rozvoji verejného zdravia

Reštaurácia je týmto zákonom definovaná ako zariadenie spoločného stravovania, ktoré je povinné vypracovať prevádzkový poriadok. Jeho súčasťou je aj sanitačný program a dokumentácia HACCP.

Vyhláška MZ SR č. 533/2007 Z. z. o podrobnostiach o požiadavkách na zariadenia spoločného stravovania

Touto vyhláškou sú upravované najmä:

- Hygienické požiadavky na prevádzku reštaurácie, stavebno-technické riešenie, vybavenie a pod.
 - Požiadavky na správnu výrobu, prípravu a podávanie pokrmov.
 - Požiadavky na osobnú hygienu zamestnancov a dodržiavanie hygienických noriem.
 - Požiadavky na výživovú hodnotu pokrmov.
 - Požiadavky na odber, uchovávanie a dokumentáciu vzoriek hotových pokrmov.
- (Taldová, 2020)

Zákon č. 152/1995 Z. z. o potravinách

Týmto zákonom je spolu s Potravinovým kódexom SR upravený celosvetovo akceptovaný systém HACCP. Jeho cieľom je predchádzať rizikám, ktorými by mohla byť ohrozená zdravotná neškodnosť potravín. (Jarossová, 2020, s. 59-60)

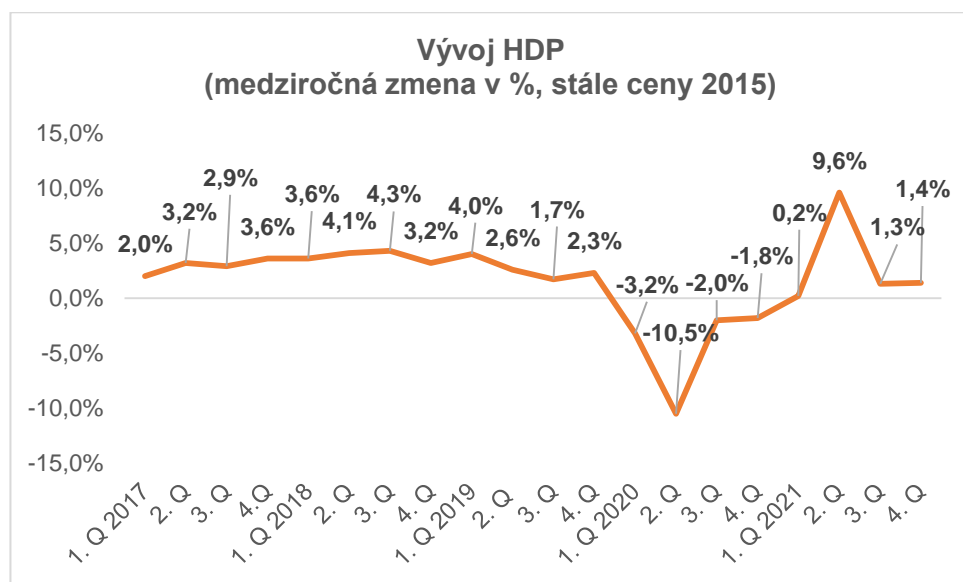
6.1.2 Ekonomické faktory

Výkonnosť ekonomiky Slovenska, hlavne v sektore služieb, je ovplyvnená nízkou zaočkovanosťou obyvateľstva a nedodržiavaním nariadení zamedzujúcich šíreniu ochorenia

COVID-19. (Forbes, 2021) Prognóza vývoja ekonomiky na rok 2022 sa aj napriek tomu javí pozitívne. Počíta sa tiež so zlepšením ekonomiky o 3,5 %. Ráta sa tiež so stagnáciou v začiatku roka, spôsobenú vysokým počtom práceneschopných a rastom inflácie. Ekonomický rast bude podporený aj čerpaním prostriedkov z Plánu obnovy EÚ. (Ministerstvo financií SR, 2022)

Hrubý domáci produkt

V grafe č. 1 je zobrazený štvrťročný vývoj HDP Slovenskej republiky od roku 2017, až po tretí štvrťrok 2021. Reálny HDP sa v 3. štvrťroku 2021 zvýšil oproti roku 2020 o 1,3 %. Pandémiou bola najvýraznejšie ovplyvnená výška reálneho HDP v 3. štvrťroku 2020, kedy bola dosiahnutá hodnota -2 %. Vďaka vyššej spotrebe domácností sa rast HDP nezastavil. V 3. štvrťroku 2021 sa výška HDP v stálych cenách dostala na 23,08 mld. €, čo je približne o 170 mil. € menej ako v 3. štvrťroku 2019. Výkon ekonomiky Slovenska sa pomaly blíži k úrovni pred pandémiou. Očakáva sa, že v roku 2022 vzrastie HDP o 3,5 % a v roku 2023 bude dosiahnutý zdanlivý vrchol 5,3 %. Tento rast bude ovplyvnený najmä investíciami v rámci Plánu obnovy EÚ. (Ministerstvo financií SR, 2021)

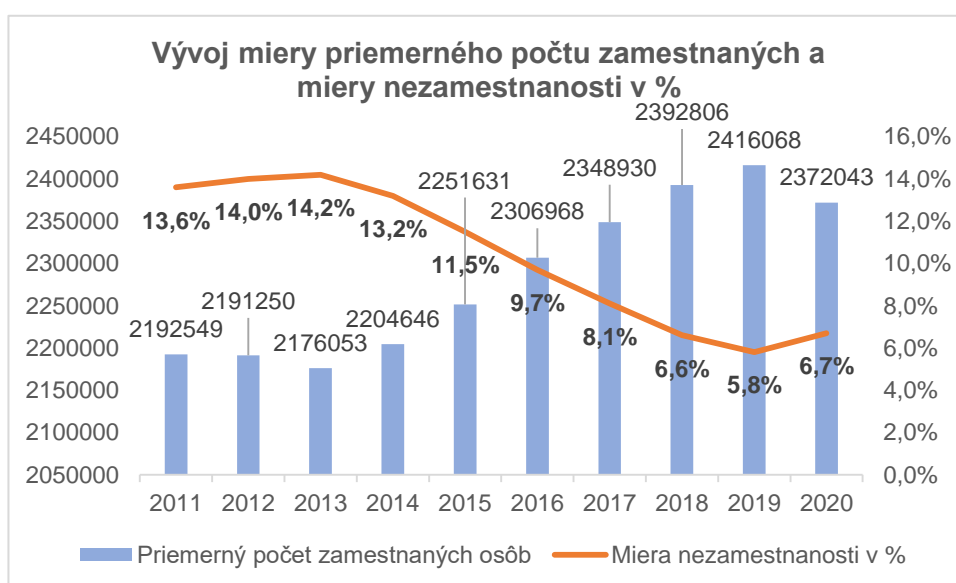


Graf č. 1: Vývoj HDP v rokoch 2019-2021

Zdroj: vlastné spracovanie autora podľa (Štatistický úrad SR, 2021)

Nezamestnanosť

Aj trh práce bol negatívne ovplyvnený pandémiou. Zamestnávateľia boli nútení prepúšťať svojich zamestnancov, nakoľko ich podnikateľská činnosť bola značne obmedzená a znížil sa aj dopyt zo strany zákazníkov. V grafe č. 2 je znázornené, ako klesala nezamestnanosť na Slovensku od roku 2014 až do roku 2020. V roku 2020 sa nezamestnanosť zvýšila o 1,8 % oproti roku 2019. Pokles zamestnanosti je viditeľný v takmer všetkých sektoroch hospodárstva. Najväčší pokles zamestnanosti bol zaznamenaný v oblasti ubytovacích (14,2 %) a reštauračných služieb (8,2 %).



Graf č. 2: Vývoj počtu zamestnaných osôb a miery nezamestnanosti v SR

Zdroj: vlastné spracovanie autora podľa (Slovak Business Academy, 2021)

Výbor pre makroekonomické prognózy očakáva, že po skončení pandémie sa zvýši dopyt po službách. Tento vzrast dopytu sa odzrkadlí aj na vzniku nových pracovných miest v tomto sektore, ako je zobrazené aj v tabuľke č. 4.

Tab. č. 4: Prognóza tempa rastu zamestnanosti vo vybraných odvetviach

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Verejná správa	0,8 %	0,0 %	1,4 %	-1,3 %	-1,5 %	-1,3 %
Služby	-2,0 %	-0,4 %	0,7 %	2,5 %	0,5 %	0,3 %
Priemysel	-4,0 %	-1,6 %	0,1 %	1,9 %	2,2 %	1,0 %
Stavebníctvo	-0,7 %	0,8 %	1,3 %	1,4 %	0,6 %	0,1 %

Zdroj: vlastné spracovanie autora podľa (Ministerstvo financií SR, 2022)

Poklesom zamestnanosti bola ovplyvnená aj priemerná mzda. Vo všeobecnosti platí, že pred krízou priemerná mzda rastie vďaka vysokému dopytu po kvalifikovaných zamestnancoch. V tabuľke č. 5, sa je znázornený rast priemernej mzdy až do posledného štvrťroku 2019. Vplyvom protipandemických opatrení a následným poklesom zamestnanosti sa znížila aj priemerná mzda. Jej rast bol zaznamenaný až v treťom štvrťroku 2020.

Tab. č. 5: Vývoj priemernej mzdy v SR

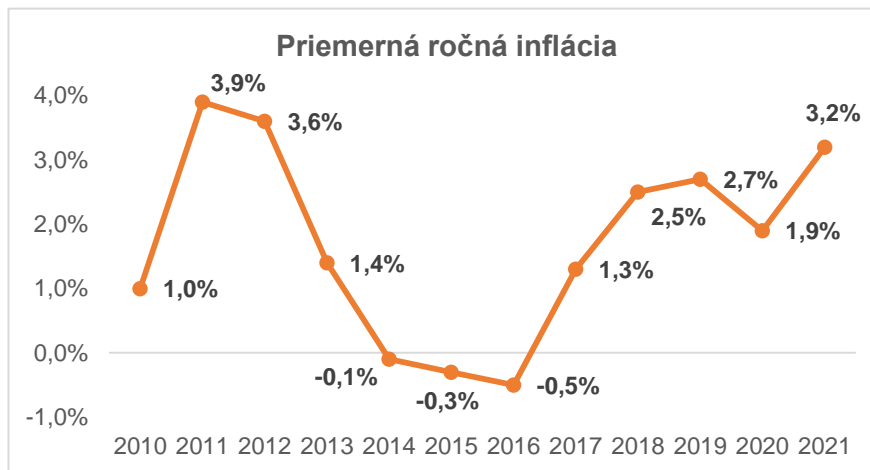
Obdobie	Priemerná mzda (v EUR)
1. štvrťrok 2019	1023
2. štvrťrok 2019	1101
3. štvrťrok 2019	1068
4. štvrťrok 2019	1177
1. štvrťrok 2020	1086
2. štvrťrok 2020	1088
3. štvrťrok 2020	1113
4. štvrťrok 2020	1245

Zdroj: vlastné spracovanie autora podľa (Slovak Business Academy, 2021)

Inflácia

Miera inflácie je značne ovplyvnená vývojom ekonomiky. V decembri 2021 sa dostala na hodnotu 5,8 %, čo predstavuje najvyššiu hodnotu za posledných 17 rokov. Najväčší nárast cien oproti decembru 2020 bol pozorovaný v reštauráciách a hoteloch (+13,2 %), v doprave (+13 %) a pri alkohole a tabakových výrobkoch (+7,8 %). Vzrast cien je viditeľný aj pri potravinách.

Konkrétne pri cenách olejov a tukov (+18,5 %), chleba a pečiva (+8,3 %), mlieka a syrov (+6,5 %) a mäsa (+3,3 %).



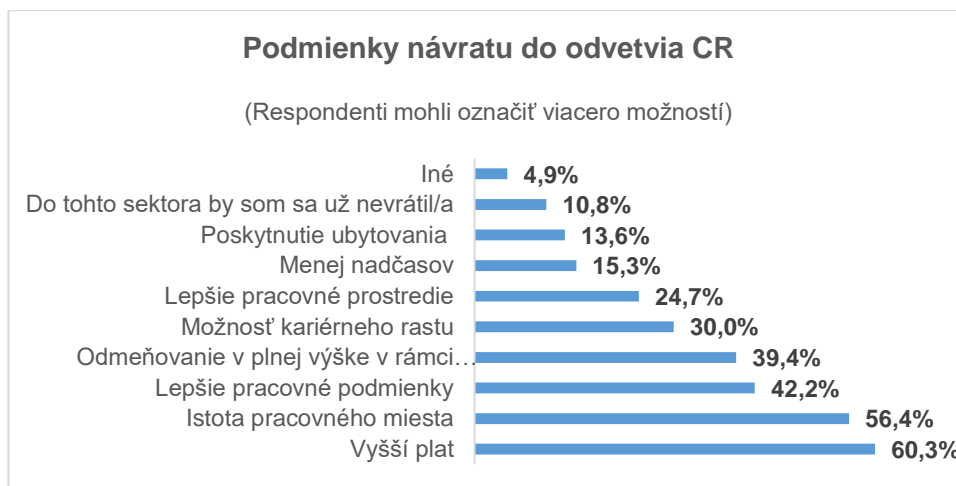
Graf č. 3: Vývoj priemernej ročnej inflácie v SR

Zdroj: vlastné spracovanie autora podľa (FinReport.sk, 2022)

Priemerná ročná inflácia sa dostala v roku 2021 na úroveň 3,2 %, čo predstavuje nárast o 1,3 % oproti minulému roku. Je očakávaný ďalší rast inflácie. Analytička spoločnosti Wood & Company Eva Sadovská sa vyjadrila: „Očakávame, že v prvom štvrtroku 2022 bude ešte vyššia a bude atakovať 7 %.“ (FinReport.sk, 2022)

6.1.3 Sociálne faktory

Sektor cestovného ruchu a gastronómie je dlhodobo zasiahnutý nedostatkom kvalifikovanej pracovnej sily. Pandémiou ochorenia COVID-19 sa táto situácia na trhu práce ešte zhoršila. U bývalých pracovníkov sa vytratila dôvera v opätovný návrat do odvetvia. Z prieskumu pracovného portálu Profesia.sk vyšlo najavo, že až 63 % zo 492 bývalých pracovníkov sektoru cestovného ruchu prišlo o prácu následkom pandémie. Nedôvera zamestnancov je naďalej prehľbovaná uplatňovaním nekalých praktík niektorých podnikateľov v CR. Zamestnancom sa oficiálne priznáva len časť mzdy a zvyšok je vyplácaný – „na ruku“. (Murajdová, 2021)

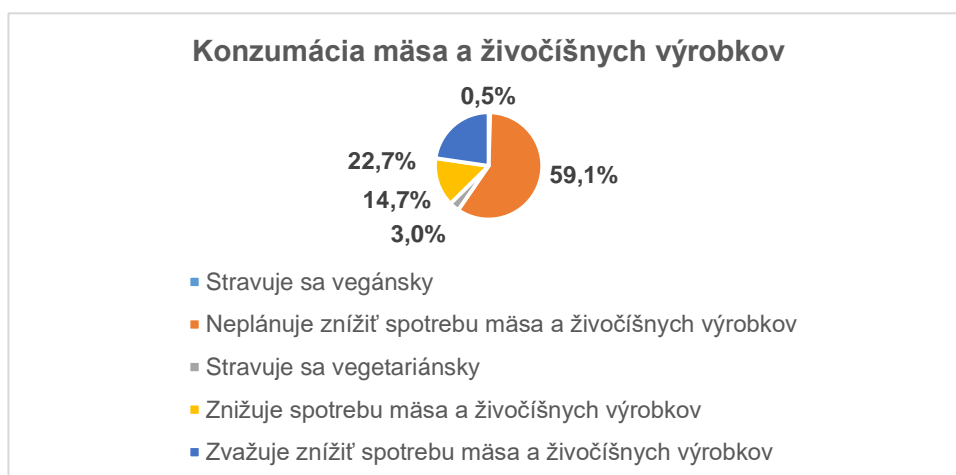


Graf č. 4: Okolnosti návratu do odvetvia CR

Zdroj: vlastné spracovanie autora podľa (Profesia.sk, 2021)

V grafe č. 4 je znázornená možná budúca motivácia pre návrat bývalých zamestnancov do odvetvia. Pre 60 % je to zvýšenie platu, 56 % respondentov by sa vrátilo, ak by mali zaistené pracovné miesto a 42 % by bolo motivovaných lepšími podmienkami na pracovisku.

Dopad stravovania na životné prostredie si začína uvedomovať čoraz viac obyvateľov Slovenska. Popularita rastlinného a udržateľného stravovania sa zvyšuje. Dokazuje to prieskum agentúry Focus z konca roku 2019, ktorý bol vykonaný na vzorke 1008 respondentov. Z tohto prieskumu vyplýva, že spotrebu mäsa a živočíšnych výrobkov znižujú alebo plánujú znížiť až štyria z desiatich Slovákov a Sloveniek.



Graf č. 5: Konzumácia mäsa a živočíšnych výrobkov

Zdroj: vlastné spracovanie autora podľa (Jem pre Zem, 2020)

V grafe č. 5 je vidieť, že takmer 15 % opýtaných spotrebu mäsa a živočíšnych výrobkov už znížilo a skoro 23 % ju plánuje obmedziť. Tento trend bol najviac badateľný u mladých ľudí vo veku 18-24 rokov, z ktorých sa takmer 10 % stravuje vegetariánsky. Očakáva sa, že záujem zákazníkov o rastlinné stravovanie bude na Slovensku v ďalších rokoch rýchlo rásť. (Jem pre Zem, 2020)

6.1.4 Technologické faktory

Po vypuknutí pandémie ochorenia COVID-19 bol zaznamenaný nárast dopytu po donáške jedla. Zároveň vzrástol aj trend online donášok prostredníctvom mobilných aplikácií. Svedčí o tom fakt, že počas obdobia pandémie stúpol počet reštaurácií, ktoré začali využívať služby portálu Bistro.sk na takmer 2000. (Bakoš, 2021)

Ďalší trend v oblasti technológii predstavuje online marketingová komunikácia. Podnik pre tieto účely využíva služby externého copywritera, ktorý spravuje ich sociálne siete. Samozrejmosťou je vlastná web stránka.

Od 1.7.2019 sú reštaurácie povinné evidovať tržby pomocou elektronickej registračnej pokladne. MILÁ DEVA využíva pokladničný systém Papaya, ktorý funguje ako eKasa. Zároveň ponúka funkciu mobilného čašníka, ktorá zefektívňuje prácu obsluhy, ktorá môže cez tablet zadávať objednávku priamo od stola zákazníka. Ďalej tiež slúži ako nástroj pre vedenie skladového hospodárstva.

6.2 Porterov model piatich konkurenčných síl

Možnosti efektívneho pôsobenia podniku v odvetví sú určené intenzitou pôsobenia piatich konkurenčných síl a ich vzájomnou prepojenosťou. Ak podnik tieto sily dobre pozná, dokáže ich pôsobenie zmeniť vo svoj úžitok. (Kassay, 2013, s. 93)

6.2.1 Súperenie medzi existujúcimi konkurentmi

V centre Nitry sa nachádza cca 40 reštaurácií. Reštaurácia Fabrika 67 a bistro LOVE FOOD sú najväčšími konkurentmi reštaurácie MILÁ DEVA.

V tabuľke č. 6 je znázornené bodové hodnotenie rôznych faktorov, ktoré sa môžu stať výhodou oproti konkurencii. Faktory boli hodnotené na stupnici 1-4, kde 1 znamená najhoršie hodnotenie a 4 najlepšie.

Tab. č. 6: Hodnotenie konkurenčných faktorov

	MILÁ DEVA	Fabrika 67	LOVE FOOD
Spokojnosť zákazníkov	4	4	4
Marketingová komunikácia	4	2	3
Donášková služba	4	2	3
Otváracie hodiny	4	2	3
Parkovanie	3	3	2
Stravovacie služby	4	2	2
Cena stravovacích služieb	3	4	2
Spoločenské akcie	3	4	1
Spolu	29	23	20

Zdroj: vlastné spracovanie autora

Spokojnosť zákazníkov bola porovnávaná na základe online recenzií na Google Maps. Fabrika 67 dosiahla hodnotenie 4,7/5 na základe 88 recenzií. Hodnotenie 4,9/5 získalo LOVE FOOD na základe 35 recenzií. 49 recenzií s hodnotením 4,9/5 získala MILÁ DEVA. Fabrika 67 bola hodnotená najhoršie, avšak s najvyšším počtom recenzií. Fabrika 67 pôsobí na trhu najdlhšie spomedzi analyzovaných reštaurácií. Bodové hodnotenie získali všetky reštaurácie vysoké, so zanedbateľným rozdielom.

Ako druhá bola hodnotená marketingová komunikácia podnikov. MILÁ DEVA získala najvyššie hodnotenie. Jej sociálne siete Instagram a Facebook, ako aj webová stránka sú spravované externým copywriterom. Reštaurácia je prezentovaná aj cez multimedialnú reklamu v regionálnej televízii TV Nitrička a ich logo je zobrazené na mantineloch hokejového klubu HK Nitra. LOVE FOOD sa pútavo prezentuje na sociálnych sieťach a ich webovej stránke. Fabrika 67 sa nachádza na sociálnych sieťach a taktiež majú zriadenú webovú stránku. Sú však využívané len na zverejňovanie dennej ponuky. Fabrika 67 sa umiestnila na poslednom mieste.

Vlastná donášková služba je k dispozícii vo všetkých troch reštauráciách. Objednať si cez online donáškovú službu je možné v MILEJ DEVE a v LOVE FOOD. MILÁ DEVA sa nachádza na všetkých online donáškových službách v Nitre (Bistro.sk, Wolt, Bolt Food, Foodpanda). Z LOVE FOOD si je možné objednať cez Bistro.sk a Wolt. Vo Fabrike 67 nie je možné využiť žiadnu online donáškovú službu.

Otváracie hodiny Fabriky 67 sú najkratšie. Reštaurácia je otvorená cez týždeň od 7:30 do 15:30. LOVE FOOD je otvorené v pondelok až sobotu od 9:30 do 20:00. Otváracie hodiny MILEJ DEVEY boli spomenuté v kapitole 5. Jej otváracie hodiny sú spomedzi hodnotených podnikov najdlhšie a ako jediná prevádzka je otvorená celotýždenne.

LOVE FOOD sa nachádza v centre mesta Nitra na Mostnej ulici. V okolí bistra sa nedá parkovať bezplatne. V centre mesta sa nachádza aj MILÁ DEVA. Zaparkovať je možné v tesnej blízkosti reštaurácie na stráženom, platenom parkovisku. Parkovanie pre zákazníkov reštaurácie je zdarma. Fabrika 67 sa nachádza päť minút cesty autom od centra mesta. Pred reštauráciou sú vyhradené parkovacie miesta pre zákazníkov.

Ďalším hodnoteným faktorom sú stravovacie služby. Vegetariánske aj mäsité jedlá sú v ponuke každej prevádzky. Vegánske pokrmy sú dostupné v MILEJ DEVE a v LOVE FOOD. Obedové menu prevádzok MILÁ DEVA a Fabrika 67 sa mení každý deň. Menu v LOVE FOOD sa neobmieňa na pravidelnej báze. Raňajky sú v ponuke všetkých troch podnikov. Raňajková ponuka v MILEJ DEVE je najväčšia. Vybrať sa dá zo 17 jedál. Vo Fabrike 67 je výber možný z 9 jedál. LOVE FOOD má raňajkovú ponuku najmenšiu – 8 jedál. Klasická ponuka jedál á la carte je dostupná len v MILEJ DEVE.

Porovnanie cien obedového a raňajkového menu bolo uskutočnené na základe priemerných cien v prevádzkach. Raňajky v MILEJ DEVE stoja priemerne 5,25 € a obed 6,49 € vrátane polievky. Priemerná cena raňajok vo Fabrike 67 je najnižšia – 3,55 €. Priemerná cena obeda je 6,5 € vrátane polievky. Priemerná cena raňajok v LOVE FOOD je 5,23 €. Obed je tu najdrahší – 8,99 € bez polievky.

Na organizáciu spoločenských akcií sa zameriavajú prevádzky MILÁ DEVA a Fabrika 67. V bistro LOVE FOOD sa spoločenské akcie nekonajú. Fabrika 67 je vyhľadávanou prevádzkou pre spoločenské akcie. Kapacita priestorov je 80 osôb. V interiéri reštaurácie MILÁ DEVA je možné usadiť až 100 ľudí. S organizáciou väčších spoločenských akcií podnik zatiaľ nemá skúsenosť.

Na základe výsledkov vyššie uskutočnenej analýzy bola vyjednávací sila konkurencie vyhodnotená ako **stredne vysoká**.

6.2.2 Hrozba vstupu nových konkurentov

Prekážky vstupu do odvetvia bránia trh pred novými možnými konkurentmi. Prvá sa objavuje už na začiatku podnikania. Pre otvorenie reštaurácie je potrebný zisk živnostenského oprávnenia. Podmienkou pre jeho nadobudnutie je vyučenie sa v odbore alebo preukázanie sa desaťročnou praxou v odbore.

Otvorenie reštaurácie je sprevádzané vysokými vstupnými investíciami. Je potrebné zariadiť výrobnú aj odbytovú časť reštaurácie potrebnou technikou, inventárom a nábytkom. Výška prvotnej investície závisí od viacerých faktorov. Pohybovať sa môže od desiatok po stovky tisíc eur. Na začiatku podnikania je ťažké financovať tieto vstupné investície z vlastných úspor. Množstvo podnikateľov sa tak zadlží už na začiatku podnikania, pretože ich financujú pomocou cudzích zdrojov.

Pre úspech podniku na trhu sú kľúčoví kvalifikovaní, spoľahliví a zodpovední zamestnanci. S ich nedostatkom sa už dlhšie trápi odvetvie gastronómie. Vplyvom pandémie ochorenia COVID-19 sa odvetvie navyše stalo rizikovým. Vytráca sa tiež záujem mladých ľudí o prácu v gastronómii.

Na základe vyššie spomenutých prekážok vstupu do odvetvia je možné pokladať hrozbu vstupu nových konkurentov do odvetvia za **nízku**.

6.2.3 Hrozba substitútov

Zákazník má niekoľko možností, ako nahradiť stravovanie sa v reštaurácii. Jedlo si môže kúpiť vo fast-food prevádzkach, ktorých je v Nitre niekoľko. Výhodou týchto prevádzok je kratší čas, za ktorý sa jedlo dostane k zákazníkovi. Produkty týchto prevádzok sú často lacnejšou alternatívou, nie však zdravšou.

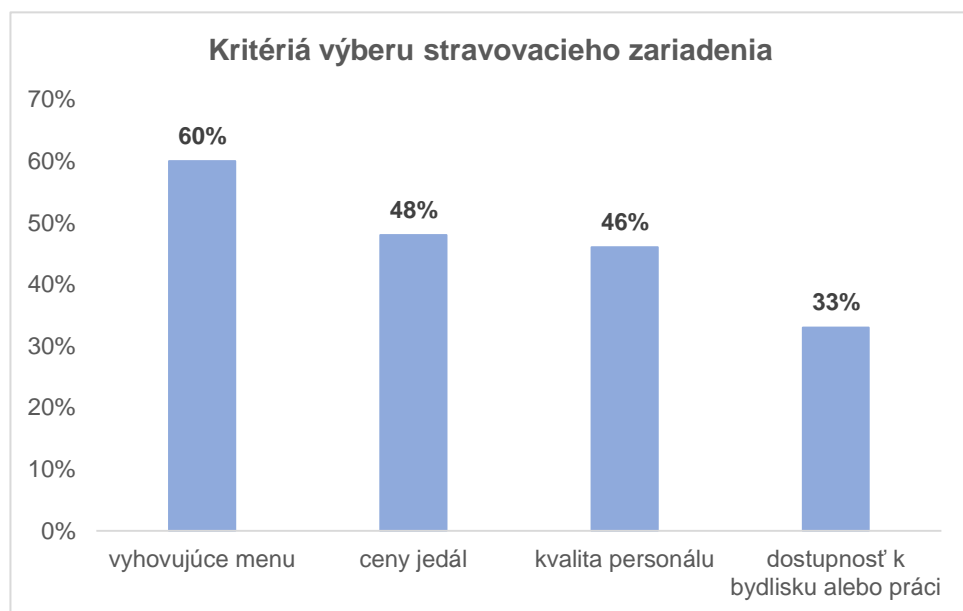
Ďalšou možnosťou je nechať si jedlo priniesť donáškovou službou. Táto alternatíva je dostupná aj v reštaurácii MILÁ DEVA, či už formou vlastnej donáškovej služby alebo skrz online donáškové služby. Podniky ponúkajúce donáškovú službu preto nie sú veľkou hrozbou.

Ďalším substitútom reštauračného stravovania je domáce varenie. Táto alternatíva je šetrnejšia k peniazom, no je náročnejšia na čas. V prieskume spoločnosti Mattoni 1873 a. s., uviedlo 68 % opýtaných Slovákov, že počas pandémie ochorenia COVID-19 im chýbala možnosť stravovať sa v reštauráciách. (Webnoviny.sk, 2021) Návštevou reštaurácie sa neplní len výživová, ale tiež spoločensko-zábavná funkcia. (Lukášková, Málek, 2012, s. 28) Preto je nepravdepodobné, že by sa ľudia prestali stravovať v reštauráciách.

Stravovanie v reštaurácii sa dá nahradiť viacerými alternatívami. Ani jedna z možností však nedokáže plne zastúpiť funkciu, ktorú plní reštaurácia. Preto bola hrozba zo strany substitútov vyhodnotená ako **stredne vysoká**.

6.2.4 Vyjednávací vplyv odberateľov

Agentúrou MNForce bol vykonaný prieskum na vzorke 1 000 respondentov, ktorým bolo zistené podľa akých kritérií si Slováci vyberajú reštauráciu. (McDonald's, 2020) V grafe č. 6 je zobrazené, že až 60 % opýtaných si vyberá stravovacie zariadenie na základe ponuky. Cena jedál je dôležitý faktor pre 48 % respondentov. Podobné percento opýtaných – 46 % si vyberá reštauráciu podľa kvality personálu. Pre 33 % respondentov je dôležité, aby sa stravovacie zariadenie nachádzalo nablízku ich domovu alebo práci.



Graf č. 6: Kritériá výberu stravovacieho zariadenia

Zdroj: vlastné spracovanie autora podľa (McDonald's, 2020)

Vyjednávací sila zákazníka bola vyhodnotená ako **vyšoká**, kvôli viacerým faktorom. V Nitre má zákazník možnosť vybrať si z cca 20 reštaurácií, ktoré sú ponukou jedál podobné reštaurácii MILÁ DEVA. Ponuka v MILEJ DEVE je zostavená tak, aby si vedel vybrať každý. V ponuke sa nachádzajú aj bezlepkové, vegetariánske či vegánske jedlá. Množstvo zákazníkov je ovplyvnených výškou ceny. Zákazník si v centre mesta môže vybrať z množstva lacnejších alternatív. Zákazníci sú v dnešnej dobe veľmi dobre informovaní o ponuke, kvalite služieb a cenách reštaurácií vďaka internetu.

6.2.5 Vyjednávací vplyv dodávateľov

V reštaurácii MILÁ DEVA je kladený veľký dôraz na výber dodávateľov potravinárskeho tovaru. Podnik spolupracuje s veľkými aj malými lokálnymi dodávateľmi, ktorí sú pre podnik kľúčoví.

Špecifický produkt, ktorý je ponúkaný lokálnymi dodávateľmi, zvyšuje ich vyjednávaciu silu. Podniku by sa tento špecifický produkt ťažko substituoval, nakoľko koncept reštaurácie je založený práve na lokálnych surovinách. Ich vyjednávací sila však nie je natoľko silná, aby si dodávatelia mohli dovoliť znížiť kvalitu ponúkaných výrobkov alebo nastaviť ich cenu príliš vysoko. Trend využívania lokálnych surovín v gastronómii sa zvyšuje. Prirodzene sa tak zväčší aj počet podnikov ponúkajúcich lokálne produkty. Vzťahy s malými dodávateľmi sú v MILEJ DEVE dlhodobé na dobrej úrovni. Je možné tvrdiť, že vyjednávací sila malých dodávateľov je **stredne vyšoká**.

Veľkí dodávatelia, akými sú METRO Cash & Carry SR s. r. o. a Bidfood Slovakia s. r. o. si vzájomne konkurujú. Vedenie MILEJ DEVEY spolupracuje s obchodnými zástupcami oboch spoločností, ktorí sú ochotní cenovo sa prispôbiť konkurenčnej ponuke. Na trhu pôsobí mnoho ďalších distribútorov potravín, ktorí môžu predstavovať konkurenciu vyššie spomenutým spoločnostiam. Vyjednávací sila veľkých dodávateľov bola vyhodnotená ako **nízka**.

V tabuľke č. 7 je zobrazené, že najväčšia vzdialenosť od dodávateľa k reštaurácii nedosahuje ani 50 km. Viac ako polovica dodávateľov sa nachádza vo vzdialenosti do 20 km od reštaurácie. Na výbere lokálnych dodávateľov si dáva podnik záležať.

Tab. č. 7: Zoznam lokálnych dodávateľov

Dodávateľ	Dodávaný produkt	Vzdialenosť od dodávateľa k reštaurácii
LYRA GROUP s. r. o.	čokoláda	10,0 km
ESPRESSOSERVIS s. r. o.	zrnková káva	11,8 km
HSH, s. r. o.	hydina a hydinové výrobky	13,2 km
FINE DESTILLERY SLOVAKIA s. r. o.	destiláty	13,5 km
Bylinky z Beladíc s. r. o.	bylinky a zelenina	19,4 km
Mäsovýroba PATA s. r. o.	bravčové a hovädzie mäso	22,4 km
Wilfred s. r. o.	sypané čaje	24,9 km
Cheesio s. r. o.	remeselné syry z kravského a ovčieho mlieka	49,8 km

Zdroj: vlastné spracovanie autora

7 INTERNÁ ANALÝZA

Pomocou analýzy vnútorného prostredia bude zhodnotený súčasný stav podniku. Výstupom analýzy sú silné a slabé stránky podniku, ktoré budú rozhodujúce pri stanovení budúceho smerovania podniku.

7.1 McKinsey model 7S

Analýzou 7S bude preskúmané vnútorné prostredie podniku. Tento analytický nástroj sa používa pri identifikácii tzv. siedmych kľúčových faktorov úspechu. Všetky faktory by sa mali nachádzať vo vzájomnom súlade.

7.1.1 Stratégia

Reštaurácia MILÁ DEVA bola otvorená so zámerom priniesť do Nitry poctivé jedlo počas celého dňa. Druhým zámerom otvorenia reštaurácie bolo vytvoriť v centre mesta moderný priestor pre spoločenské akcie. Raňajky, obedy a večere sú pripravované z kvalitných, lokálnych surovín v príjemnom prostredí. Práve lokálne suroviny sú to, čím sa reštaurácia odlišuje od konkurencie. Tieto zámery však nie sú nijak formálne zakotvené v podobe stratégie. Otvoreniu reštaurácie predchádzala neistota v podobe obáv z druhej vlny pandémie ochorenia COVID-19. Krátko po otvorení sa na základe vládnych nariadení museli uzatvoriť interiéry reštaurácií a onedlho bolo možné podávať jedlo len tzv. cez okienko. Podnik sa nariadeniam prispôbil a tým sa odklonil od svojich pôvodných cieľov. Vedenie si momentálne stanovuje krátkodobejšie ciele. Podnik sa tak udržiava viac flexibilný.

7.1.2 Štruktúra

Schéma organizačnej štruktúry bola naznačená v podkapitole 5.3 na obrázku č. 6. Hierarchia v rámci podniku je usporiadaná do líniovo-štábovej OŠ. Vzhľadom na veľkosť podniku je táto schéma vyhovujúca. Na poradenskej činnosti v rámci ekonomicko-administratívnych záležitostí sa podieľa štábný orgán. Nezúčastňuje sa na riadení podniku a nenesie teda žiadnu zodpovednosť za jeho výsledky. Pracovníci stredného manažmentu sú priamo podriadení majiteľom spoločnosti a sú plne zodpovední za podriadených v rámci svojich úsekov. Vedenie

podniku je informované o všetkých aktivitách podriadených pracovníkov. Výhodou zavedenej OŠ je, že zamestnanci sú si vedomí svojich zodpovedností a právomocí v rámci ich postavenia v hierarchii. Komunikácia je medzi nadriadenými a podriadenými pracovníkmi, ako aj medzi výrobným a odbytovým strediskom plynulá. Línioví vedúci sú dostatočne kvalifikovaní a skúsení. Často sa však stáva, že vedenie rozhoduje aj v rámci ich právomocí o bežných, operatívnych úlohách. Zodpovednosť vedúcich zamestnancov sa tak môže znižovať spoločne s ich vlastnou iniciatívou. Takéto situácie môžu viesť k vzniku duplicitných rozhodnutí. Určitou mierou decentralizácie riadenia by sa vedeniu naskytla možnosť venovať sa viac strategickému manažmentu.

7.1.3 Systémy

Spoločnosťou sú využívané viaceré systémy, ktoré pomáhajú s riadením procesov vo vnútri podniku. V rámci pokladničného systému Papaya, sú využívané viaceré funkcie. Funkcia mobilného čašníka je dostupná na troch tabletoch. Využívaním tejto funkcie sa zvyšuje efektivita čašníkov a teda aj celková produkcia podniku. Pomocou systému Papaya je v podniku vedené skladové hospodárstvo. Systém je tiež nápomocný pri pravidelných inventúrach zásob. Užitočné je tiež vytvorenie receptúr jedálneho a nápojového lístka v systéme. Skladové množstvá zásob sú automaticky odpísané pri každom zaznamenanom predaji jedla či nápoja. Prostredníctvom systému Papaya je možné kontrolovať štatistiky o tržbách, predaných produktoch, či výkonnosti jednotlivých čašníkov.

V rámci bezpečnostného systému je v reštaurácii nainštalovaný kamerový systém, alarm, snímače pohybu a tiež kódovanie prevádzky. Dochádzka zamestnancov je efektívne spravovaná dochádzkovým systémom System-IS AMS.

Zamestnanci nie sú formálne hodnotení. V podniku nie je zavedený odmeňovací, či motivačný systém. Absenciou týchto systémov môžu byť obmedzované interné procesy podniku. Na jednej strane vedenie nemá jasný prehľad o výkonnosti zamestnancov. Na strane druhej zamestnanci nie sú dostatočne motivovaní svoju výkonnosť zvyšovať.

V rámci rozvrhnutia práce zamestnancov je v podniku využívaný systém „krátky-dlhý týždeň“. V praxi to znamená, že zamestnanec pracuje cez krátky týždeň v stredu a štvrtok a cez ostatné dni má voľno. Počas dlhého týždňa je to naopak. Tento systém je v službách dlhodobo

zaužívaný. V MILEJ DEVE sa tento systém zaviedol po úprave otváracích hodín, kedy sa reštaurácia otvorila aj cez víkendy.

7.1.4 Štýl riadenia

Majiteľkami je presadzovaný demokratický štýl riadenia. Dve zo spolumajiteľiek sú bez odborného vzdelania a skúseností s prácou v gastronómii. Pri riešení odborných problémov si nechávajú poradiť od vedúcich pracovníkov. Takto sa vedúci pracovníci môžu zapojiť do riadenia spoločnosti. Rozhodujúce slovo je však na vedení podniku. Všetky tri majiteľky sa aktívne zúčastňujú na bežnom chode prevádzky. Vedenie tiež vyplňa zatiaľ neobsadené miesto prevádzkara. Prítomnosťou majiteľiek na pracovisku môže byť zabránené prípadným konfliktom medzi zamestnancami.

Každý deň sa pred začiatkom obedňajšieho servisu koná rýchla schôdza. Zúčastnia sa jej všetci prítomní zamestnanci a brigádnici. Je vedená diskusia o novinkách, zmenách, problémoch a predajoch z predošlého dňa. Pracovníci sa tu môžu vyjadriť k riešeným problémom. Rozoberá sa tiež priebeh nasledujúceho pracovného dňa. Všetci si spolu prejdú ponuku obedového menu, tak aby sa zaistil plynulý chod počas obedov, ktoré bývajú plne vyťažené. Na menej pravidelnej báze sa konajú porady vedenia s vedúcimi úsekov. Tie sa realizujú v prípade riešenia komplexnejšieho problému, alebo pri nastavovaní nových cieľov.

7.1.5 Spolupracovníci

Vzťahy medzi zamestnancami sú na dobrej, až rodinnej úrovni. Navzájom sú si nápomocní dokonca aj medzi strediskami. V podniku sú zamestnaní najmä vyučení a skúsení pracovníci. Nábor nových zamestnancov je uskutočňovaný na základe osobného pohovoru s uchádzačom. Na pohovore sú prítomné majiteľky, spolu s vedúcimi stredísk. Na uchádzača sú kladené odborné, ako aj osobnostné predpoklady. Pohovor sa teda skladá z rozhovoru a krátkej praktickej skúšky na danej pracovnej pozícii.

Motivovaní zamestnanci sú kreatívnejší, spokojnejší a efektívnejší. Zamestnanci sú motivovaní hlavne tak, že sú podporovaní vo vlastnej iniciatíve a kreativite. Nie sú však poskytované žiadne finančné, či nefinančné benefity, ktoré by stimulovali motiváciu pracovníkov.

V podniku pretrváva problém s chýbajúcimi kuchármi. Tým je vystavená ohrozeniu nie len kvalita služieb, ale aj morálka zamestnancov. Nedostatok zamestnancov sa vedenie snaží kompenzovať brigádnikmi, čo však nie je z dlhodobého hľadiska vhodné.

7.1.6 Schopnosti

V podniku sú zamestnaní predovšetkým mladí ľudia od 21-35 rokov, väčšina z nich je aj vyučená v obore. Pozícia šéfkuchára a hlavného čašníka je obsadená najskúsenejšími spomedzi zamestnancov. Zamestnancom nie sú poskytnuté odborné školenia a tréningy, ktorými by bola zvyšovaná ich kvalifikácia.

Jedným z dlhodobých cieľov podniku je pravidelné organizovanie spoločenských akcií. Podniku sa doteraz nenaskytlo dostatok možností verejnosti ukázať, že sú schopní organizovať aj slávnostnejšie spoločenské akcie, akými je napr. svadba, či ples. Verejnosti sa snažia priblížiť organizovaním pravidelných vedomostných kvízov a menších koncertov.

7.1.7 Zdieľané hodnoty

V rámci podniku prevažuje príjemná, až rodinná atmosféra. Základná hodnota, ktorá je viditeľná naprieč pracoviskami reštaurácie je starostlivosť o zákazníka. Táto hodnota je pre podnik najdôležitejšia, nakoľko sa od nej odráža smerovanie podniku. Zákazník je pre podnik na prvom mieste. Preto sa snažia počúvať ich spätnú väzbu, či už osobne alebo cez sociálne siete. Podnik si vybudoval základňu spokojných zákazníkov aj vo vegánskej komunite, či u ľudí s rôznymi intoleranciami – bol to prirodzený vývoj, ktorému sa vedenie nebránilo. Hodnoty podniku sú predávané na zamestnancov ústnou formou. Zamestnanci sa s hodnotami podniku stotožňujú.

8 SWOT ANALÝZA

V tejto kapitole bude spracovaná strategická syntéza výsledkov z predošlých vykonaných analýz pomocou SWOT analýzy. Súhrnné výsledky poskytnú prehľad o skutočnej situácii, v ktorej sa reštaurácia nachádza a taktiež sa zníži riziko vynechania niektorého podstatného faktora.

8.1 Identifikácia príležitostí a hrozieb

Tab. č. 8: Príležitosti a hrozby pre podnik

Príležitosti (O)	Prečo ?
O1: Zvýšený dopyt po reštauračných službách	Viac potencionálnych zákazníkov.
O2: Rast popularity rastlinného stravovania	Rozšírením ponuky vegánskych jedál môže reštaurácia zvýšiť svoje tržby, nakoľko sa stanú prístupnejším pre rastlinne stravujúcich sa zákazníkov.
O3: Online donáškové služby	Využívanie online donáškových služieb je čoraz viac populárne. Podnik by mohol ušetriť časť nákladov na prevádzkovanie vlastnej donáškovej služby.
O4: Zrušené obmedzenia pre hromadné podujatia	Možnosť organizovania sviadieb a spoločenských akcií.
O5: Zrušené obmedzenia pre neočkovaných zákazníkov	Podnik môže v interiéri obslúžiť každého bez ohľadu na to, či je očkovaný.
Hrozby (T)	Prečo ?
T1: Zvýšená nezamestnanosť v gastronómii	Nedostatok kvalifikovaných pracovníkov.
T2: Rastúca inflácia	Rast cien tovarov a služieb môže spôsobiť neochotu ľudí stravovať sa v reštauráciách.
T3: Neistý vývoj pandémie ochorenia COVID-19	Zhoršená pandemická situácia by mohla značne obmedziť aktivity reštaurácie.
T4: Závislosť na lokálnych dodávateľoch	Je ťažké nahradiť dodávateľa, ktorý ponúka špecifický produkt.
T5: Vysoká konkurencia	Zvýšený konkurenčný boj môže podniku zvýšiť náklady na udržanie zákazníka.

Zdroj: vlastné spracovanie autora

8.2 Identifikácia silných a slabých stránok

Tab. č. 9: Silné a slabé stránky podniku

Silné stránky (S)	Prečo ?
S1: Marketingová komunikácia	Efektívny nástroj komunikácie so stálymi ako aj s potencionálnymi zákazníkmi.
S2: Ponuka raňajok	Najširšia ponuka raňajok v Nitre. Cez víkendy sú raňajky v ponuke počas celého dňa.
S3: Bezplatné parkovanie	Možnosť bezplatne parkovať je medzi reštauráciami v centre mesta vzácna. Reštaurácia sa tak stáva dostupnejšou pre zákazníkov.
S4: Poloha reštaurácie	V bezprostrednom okolí reštaurácie sa nachádza množstvo firiem, ktorých zamestnanci sa počas obedov často stravujú v MILEJ DEVE.
S5: Lokálne suroviny	Kvalitný produkt je dosahovaný používaním čerstvých a lokálnych surovínach.
Slabé stránky (W)	Prečo ?
W1: Nezadefinovaná vízia a poslanie	Môže stať, že sa reštaurácia uberie neželaným smerom.
W2: Chýbajúci prevádzkar	Prevádzkar by prebral zodpovednosť za koordináciu práce medzi strediskami a vedenie by tak bolo odbremenené od operatívneho riadenia prevádzky.
W3: Nedostatok zamestnancov (kuchárov)	V konečnom dôsledku to môže znamenať zníženie kvality služieb.
W4: Zamestnanecké benefity	Finančnými či nefinančnými benefitmi je podporená motivácia a lojalita zamestnancov – V MILEJ DEVE nie sú zamestnancom poskytnuté žiadne benefity.
W5: Odborný rast zamestnancov	Podnik neposkytuje školenia zamestnancom, ktorými by sa zvyšovala ich kvalifikáciu a tým aj kvalita poskytovaných služieb.

Zdroj: vlastné spracovanie autora

8.3 Vyhodnotenie SWOT analýzy

V tejto kapitole budú objektívne posúdené vybrané faktory externého a interného prostredia. Faktory sú číselne ohodnotené na základe ich dôležitosti – váha (0,0 – bezvýznamný, 1,0 – najdôležitejší) a intenzity ich vplyvu – hodnota (1 – minimálna intenzita, 5 – maximálna intenzita). Súčet váh v jednotlivých kvadrantoch sa rovná 1. Vynásobením váhy a hodnoty bude nadobudnutá vážená hodnota – význam faktora. Výsledná hodnota jednotlivých faktorov bude získaná sčítaním vážených hodnôt.

Tab. č. 10: Tabuľkový formát SWOT analýzy

Silné stránky (S)	Váha	Hodnota	Vážená hodnota
S1: Marketingová komunikácia	0,15	3	0,45
S2: Veľká ponuka raňajok	0,20	3	0,60
S3: Bezplatné parkovanie	0,10	4	0,40
S4: Poloha reštaurácie	0,20	3	0,60
S5: Lokálne suroviny	0,35	4	1,40
Spolu			3,45
Slabé stránky (W)	Váha	Hodnota	Vážená hodnota
W1: Nezadefinovaná vízia a poslanie	0,20	2	0,40
W2: Chýbajúci prevádzkar	0,25	2	0,50
W3: Nedostatok zamestnancov (kuchárov)	0,40	4	1,60
W4: Zamestnanecké benefity	0,10	3	0,30
W5: Odborný rast zamestnancov	0,05	3	0,15
Spolu			2,95
Príležitosti (O)	Váha	Hodnota	Vážená hodnota
O1: Zvýšený dopyt po reštauračných službách	0,10	3	0,30
O2: Rast popularity rastlinného stravovania	0,20	3	0,60
O3: Online donáškové služby	0,15	3	0,45
O4: Zrušené obmedzenia pre hromadné podujatia	0,40	3	1,20
O5: Zrušené obmedzenia pre neočkovaných zákazníkov	0,15	1	0,15
Spolu			2,70
Hrozby (T)	Váha	Hodnota	Vážená hodnota
T1: Zvýšená nezamestnanosť v gastronómii	0,15	4	0,60
T2: Rastúca inflácia	0,20	4	0,80
T3: Neistý vývoj pandémie ochorenia COVID-19	0,30	3	0,90
T4: Závislosť na lokálnych dodávateľoch	0,25	3	0,75
T5: Vysoká konkurencia	0,10	3	0,30
Spolu			3,35

Zdroj: vlastné spracovanie autora

Na základe bodového vyhodnotenia SWOT analýzy bolo zistené, že reštaurácia MILÁ DEVA je silným podnikom, ktorý sa však nachádza v nepriaznivom prostredí. Je vhodné využiť stratégiu ST a zmenšiť tak nebezpečenstvo plynúce z hrozieb.

Hrozby prevyšujú nad príležitosťami o 0,65 bodov, pričom reštaurácia je najviac ohrozená neistým vývojom pandémie ochorenia COVID-19. Naopak najväčšou príležitosťou, ktorá sa podniku naskytuje, sú zrušené obmedzenia pre hromadné podujatia. Práve toto obmedzenie malo za následok odklonenie sa od hlavného cieľa, ktorý mali majitelia pri otvorení reštaurácie. Využitie tejto príležitosti sa momentálne javí ako rizikové. Ak by sa pandemická situácia na Slovensku zlepšila a predovšetkým ustálila, podnik by mal využiť práve túto príležitosť. Do tej

doby by sa vedenie mohlo zamerať na zužitkovanie príležitosti rastu popularity rastlinného stravovania. Druhou najväčšou hrozbou pre podnik je rast inflácie, ktorý spôsobí rast nákladov a v konečnom dôsledku rast cien v reštauráciách. To môže mať za následok pokles zákazníkov. MILÁ DEVA by preto mala motivovať svojich zákazníkov opätovnej návšteve aj po zdražení.

Silné stránky sú hodnotené vyššie o 0,50 bodov ako slabé stránky. Suverénne najslabšou stránkou podniku je nedostatok zamestnancov na pozícii kuchár. Odstránením tohto nedostatku sa podnik stane ešte silnejším a zároveň bude oslabená hrozba plynúca zo zvýšenej nezamestnanosti v gastronómii.

9 NÁVRHY STRATEGICKÝCH ZLEPŠENÍ

V tejto časti práce budú predstavené tri možné strategické návrhy. Navrhnuté stratégie by podniku mohli pomôcť brániť sa pred možnými hrozbami tým, že sa spoločnosť zameria na rozvíjanie svojich predností. Strategické návrhy budú spracované na základe výsledkov z predošlých analýz a strategickej syntézy.

9.1 Odmeňovací systém zamestnancov

Pred tým ako sa podnik pustí do realizácie akejkoľvek stratégie, musí byť odstránená jeho najväčšia slabosť – nedostatok zamestnancov. Ten spôsobuje, že zamestnanci vykonávajú naraz niekoľko funkcií, čo môže viesť k ich nespokojnosti. Z dlhodobého hľadiska tak môže utrpieť kvalita produktu. Nájsť kvalitného zamestnanca je však momentálne náročné, nakoľko sektor cestovného ruchu dlhodobo bojuje s ich nedostatkom. Podnik sa preto musí stať atraktívnejším zamestnávateľom, tým že uchádzačovi o prácu ponúkne viac ako len dobré finančné ohodnotenie.

Spoločnosť MILÁ DEVA s. r. o. v súčasnej dobe neposkytuje svojim zamestnancom žiadne finančné či nefinančné benefity. Prvým návrhom pre zlepšenie súčasného stavu podniku je preto zavedenie odmeňovacieho systému. Cieľom zavedenia systému odmeňovania je pomôcť v snahe nájsť nových pracovníkov, ale taktiež pomôcť udržať si súčasných zamestnancov.

Odmeňovací systém bude pozostávať z dvoch benefitov:

1. Štvrťročná dochádzková odmena

Zisk tohto finančného benefitu je podmienený pravidelnou dochádzkou zamestnanca na pracovisko. Kontrola bude vykonávaná pomocou dochádzkového systému System-IS AMS, ktorý je v podniku nainštalovaný. Navrhovaná výška bonusu je 120 €. Podmienkou pre získanie tejto odmeny je nemať žiadnu absenciu počas troch mesiacov (návšteva lekára, PN, OČR, sprievod člena rodiny k lekárovi). Druhou podmienkou je včasná dochádzka na pracovisko s toleranciou dvadsať minút za štvrťrok. Tento benefit nebude uvádzaný v pracovnej zmluve z dôvodu zachovania flexibility.

Spoločnosť zamestnáva sedem zamestnancov na trvalý pracovný pomer. Náklady spojené s vyplácaním dochádzkového bonusu sú zobrazené v tabuľke č. 11.

Tab. č. 11: Náklady na vyplácanie odmeny za dochádzku

	Štvrťročné N	Ročné N
Náklady na jedného zamestnanca	120 €	480 €
Náklady na všetkých zamestnancov	840 €	3 360 €

Zdroj: vlastné spracovanie autora

2. Karta MultiSport

Ďalším nástrojom dlhodobej motivácie zamestnancov je poskytnutie voľnočasového benefitu v podobe karty MultiSport. Služba MultiSport je poskytovaná spoločnosťou Benefit Systems Slovakia s. r. o. Spolupráca sa uzatvára písomnou zmluvou na dobu neurčitú s mesačnou výpovednou lehotou.

Využívaním karty zamestnanec získa voľný prístup do rôznych pohybových a relaxačných zariadení na Slovensku aj v Česku. Zamestnanci tak môžu využívaním služieb v partnerských prevádzkach kompenzovať ich pracovné vyťaženie. V Nitre sa nachádza pätnásť prevádzok ponúkajúcich fitness a wellness služby, v ktorých je možné uplatniť si vstup na základe preukázania sa kartou MultiSport. (multi-sport.sk, nedatované)

Tento benefit bude financovaný kombinovane zo sociálneho fondu zamestnávateľa a z vlastných prostriedkov zamestnanca (zrážkou zo mzdy). Vstup do programu MultiSport nie je spoplatnený administratívnym či manipulačným poplatkom. Využívanie tohto benefitu je pre zamestnancov dobrovoľné. Predpokladané náklady spojené s využívaním tohto benefitu sú znázornené v tabuľke č. 12.

Tab. č. 12: Predpokladané kombinované náklady za službu MultiSport

	Mesačné N	Ročné N
Zamestnávateľ (náklady na jedného zamestnanca)	20 €	240 €
Zamestnávateľ (náklady na všetkých zamestnancov)	140 €	2 880 €
Zamestnanec	15 €	180 €

Zdroj: vlastné spracovanie autora

9.2 Rozšírenie vegánskej ponuky

Trend rastlinného stravovania je na vzostupe. Počas svojho krátkého pôsobenia na trhu si reštaurácia vybuodovala zákaznícku základňu aj medzi vegánsky sa stravujúcimi ľuďmi. Denné menu reštaurácie sa skladá zo štyroch hlavných jedál, z ktorých jedno je označované ako „fit menu“ a mení sa raz týždenne. Toto jedlo je často pripravované ako vegánske, nie je to však pravidlo. V ponuke á la carte sa okrem polievky nenachádza ani jedno vegánske jedlo.

Druhým návrhom je preto rozšírenie vegánskej ponuky. V rámci denného menu by reštaurácia mala pozmeniť koncept „fit menu“ na „vegánske menu“. Tým sa denné menu stane prístupné aj rastlinne sa stravujúcim zákazníkom. Rozšírená bude taktiež ponuka á la carte a to pridaním dvoch nasledovných vegánskych jedál:

1. Grilovaný tempeh, zelená špargľa, hrášok, zemiaky (V1)

Tab. č. 13: Cenová kalkulácia jedla V1

Druh potravín	Hrubá hmotnosť v g na 10 porcií	Odpad v g	Čistá hmotnosť v g na 10 porcií	Cena za jednotku	Cena za 10 porcií		
tempeh	1000	0	1000	16,06	16,06		
šalotka	250	50	200	2,76	0,69		
stonkový zeler	300	50	250	2,18	0,65		
olivový olej	100	0	100	0,69	0,07		
špargľa zelená	500	100	400	10,00	5,00		
zemiaky	1200	200	1000	0,60	0,72		
srdiečka šalátové	300	50	250	2,78	0,83		
hrášok mrazený	500	0	500	1,98	0,99		
citrón	100	80	20	2,39	0,24		
chilli paprička	10	2	8	13,90	0,14		
mäta čerstvá	5	0	5	49,50	0,25		
voda	0	0	0	0,00	0,00		
hráškové výhonky	10	0	10	27,50	0,28		
Hmotnosť potravín	4275	532	3743	Cena za 10 porcií	25,91		
Straty spolu tepelnou úpravou			1343	Cena za 1 porciu	2,59		
Hmotnosť hotového výrobku			2400				
Hmotnosť 1 porcie			240				
Cena za 10 porcií	Cena 1 porcie	Prirážka v %	Prirážka v €	Cena + prírážka	DPH v %	DPH v €	Predajná cena
25,91	2,59	310	8,03	10,62	20	2,12	12,75 €

Zdroj: vlastné spracovanie autora

Na základe cenovej kalkulácie v tabuľke č. 13 sa jedlo V1 stane štvrtým najdrahším hlavným jedlom v súčasnej ponuke á la carte.

2. Pečený baklažán v ajvare, zeleninová natural ryža, granátové jablko, lieskové orechy (V2)

Tab. č. 14: Cenová kalkulácia jedla V2

Druh potravín	Hrubá hmotnosť v g na 10 porcií	Odpad v g	Čistá hmotnosť v g na 10 porcií	Cena za jednotku	Cena za 10 porcií		
šalotka	250	50	200	0,69	0,17		
cesnak	50	10	40	4,84	0,24		
olivový olej	100	0	100	5,98	0,60		
rímsky kmín mletý	5	0	5	34,00	0,17		
ryža natural	1000	-1000	2000	4,60	4,60		
baklažán	1500	500	1000	2,49	3,74		
ajvar	300	0	300	6,54	1,96		
olivy čierne	200	0	200	2,90	0,58		
cherry rajčiny	200	0	200	5,16	1,03		
balzamikový ocot	50	0	50	6,76	0,34		
rastlinný jogurt	250	0	250	4,24	1,06		
lieskové orechy	100	10	90	9,98	1,00		
granátové jablko	200	100	100	5,73	1,15		
bazalka čerstvá	10	0	10	49,50	0,50		
voda	1000	0	1000	0,00	0,00		
Hmotnosť potravín	5215	-330	5545	Cena za 10 porcií	17,13		
Straty spolu tepelnou úpravou			2045	Cena za 1 porciu	1,71		
Hmotnosť hotového výrobku			3500				
Hmotnosť 1 porcie			350				
Cena za 10 porcií	Cena 1 porcie	Prirážka v %	Prirážka v €	Cena + prírážka	DPH v %	DPH v €	Predajná cena
17,13	1,71	350,00	5,99	7,71	20	1,54	9,25 €

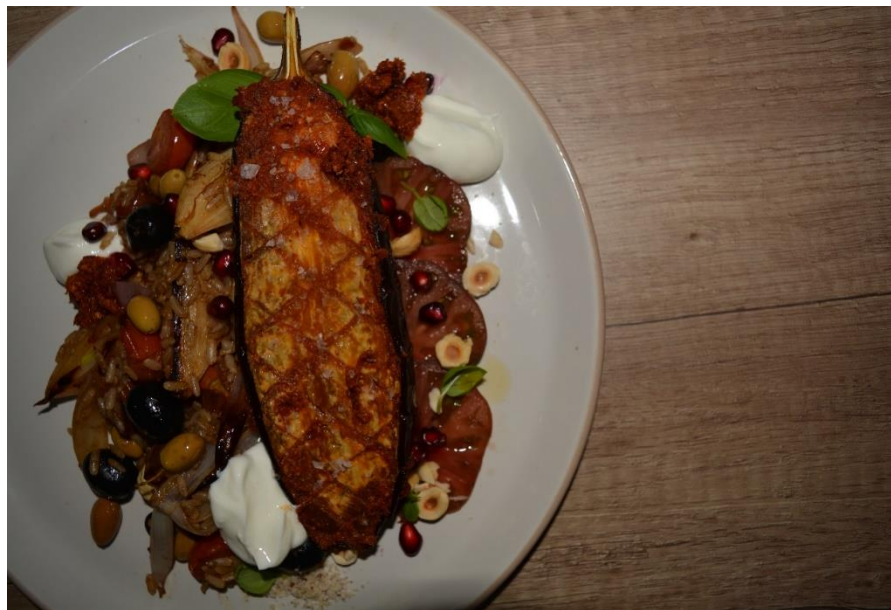
Zdroj: vlastné spracovanie autora

Vzhľadom na výslednú cenu z tabuľky č. 14, sa jedlo V2 stane druhým najlacnejším hlavným jedlom z aktuálnej ponuky á la carte.

Cenová kalkulácia jedál V1 a V2 bola vypracovaná na základe maloobchodných cien v reťazci Tesco. (Itesco.sk, nedatované)



Obr. č. 7: Návrh servírovania jedla V1
Zdroj: vlastné spracovanie autora



Obr. č. 8: Návrh servírovania jedla V2
Zdroj: vlastné spracovanie autora

9.3 Vernostný program pre zákazníkov

Posledným návrhom je zavedenie vernostného programu. Účelom zavedenia tohto marketingového nástroja je motivovať zákazníkov k opätovnej návšteve reštaurácie, čím sa zvýšia jej tržby.

Tento návrh bude realizovaný pomocou aplikácie PayoWallet, ktorá je prevádzkovaná spoločnosťou Payowallet s. r. o. Aplikácia je vhodná pre malé a stredné podniky, ktoré sa snažia motivovať zákazníkov k častejšiemu nákupu. Zmluva so spoločnosťou Payowallet s. r. o. sa uzatvára na dobu neurčitú s mesačnou výpovednou lehotou.

Pre potreby reštaurácie bude dostatočný typ balíka služieb „Basic“, ktorý za 39 € bez DPH/mesačne ponúka základnú službu digitálneho vernostného programu. Ročne tak reštaurácia zaplatí za tieto služby 468 € bez DPH. Podniku bude poskytnutá len aplikácia na čítanie QR kódov – aplikácia Partner. Spoločnosť neposkytuje hardverové zariadenie pre čítanie QR kódov, čo však nie je problém, nakoľko reštaurácia má k dispozícii vlastné tablety.

Aby zákazník mohol využívať vernostný program, musí mať stiahnutú mobilnú aplikáciu PayoWallet, v ktorej bude zbierať body za nákup v reštaurácii (1 € = 1 bod).

Tab. č. 15: Vernostný program

Počet nazbieraných bodov	Odmena
25 bodov	Káva zdarma
50 bodov	Dezert / kváskový chlieb zdarma
100 bodov	Obedové menu zdarma
150 bodov	Jedlo z raňajkovej ponuky zdarma
300 bodov	Jedlo z ponuky á la carte zdarma

Zdroj: vlastné spracovanie autora

ZÁVER

Hlavným cieľom bakalárskej práce bolo analyzovať prostredie, v ktorom sa reštaurácia MILÁ DEVA nachádza a na základe zistených výsledkov navrhnúť možné zlepšenia súčasného stavu podniku.

V teoretickej časti boli pomocou literárnej rešerše vymedzené základné pojmy a modely, ktoré sa stali podkladom pre vypracovanie praktickej časti.

Na začiatku praktickej časti bola charakterizovaná spoločnosť MILÁ DEVA s. r. o., jej činnosť, organizačná štruktúra a tiež jej ciele. Bolo zistené, že spoločnosť nemá jasne definovanú víziu ani poslanie.

Následne bolo analyzované vonkajšie makroprostredie reštaurácie prostredníctvom PEST analýzy. Ukázalo sa, že pandémia ochorenia COVID-19 negatívne zasiahla najmä odvetvie cestovného ruchu. Mnohé podniky, reštauráciu MILÁ DEVA nevynímajúc, boli odkázané na štátnu pomoc. Spoločnosť MILÁ DEVA s. r. o. využila tri schémy štátnej pomoci v celkovej výške 22 602,19 €. Bola zrušená vyhláška, ktorá obmedzovala konanie hromadných podujatí. Reštaurácii sa tak otvorila príležitosť, vrátiť sa ku pôvodnému cieľu, ktorý zahŕňal organizáciu spoločenských podujatí. Vplyvom pandémie klesla zamestnanosť v oblasti reštauračných služieb o 8,2 % a bývalí zamestnanci nie sú motivovaní vrátiť sa späť. Ďalším negatívnym dôsledkom pandémie je vysoká miera inflácie, ktorá má za následok aj zdražovanie v reštauráciách. Nakoľko boli reštaurácie zatvorené, vzrástol dopyt po donáške jedla prostredníctvom mobilných aplikácií.

Pomocou Porterovho modelu piatich konkurenčných síl bolo analyzované mikroprostredie reštaurácie. Bola vyhodnotená intenzita vplyvu jednotlivých síl na podnik, a to nasledovne:

1. Vyjednávacia sila konkurencie – stredne vysoká
2. Hrozba vstupu nových konkurentov – nízka
3. Hrozba zo strany substitútov – stredne vysoká
4. Vyjednávacia sila zákazníka – vysoká
5. Vyjednávacia sila malých dodávateľov – stredne vysoká / veľkých dodávateľov – nízka

Analýzou vnútorného prostredia modelom 7S boli zistené silné a slabé stránky podniku v rámci siedmych kľúčových faktorov úspechu.

Po vykonaní analýz vonkajšieho a vnútorného prostredia bola spracovaná strategická syntéza pomocou SWOT analýzy. Boli identifikované najpodstatnejšie príležitosti a hrozby a taktiež silné a slabé stránky podniku. Tie boli následne usporiadané do tabuľkového formátu SWOT analýzy a vyhodnotené. Výsledkom SWOT analýzy bolo zistenie, že reštaurácia MILÁ DEVA je silný podnik, ktorý sa však momentálne nachádza v nepriaznivom prostredí.

V poslednej kapitole praktickej časti boli navrhnuté tri strategické návrhy:

1. Zavedenie odmeňovacieho systému pre zákazníkov, pomocou ktorého sa reštaurácia pokúsi eliminovať ich najväčšiu slabosť – nedostatok zamestnancov na pozícii kuchár. V rámci odmeňovacieho systému bude spoločnosť MILÁ DEVA s. r. o. poskytovať dva benefity (jeden peňažný a jeden voľnočasový).
2. Rozšírenie vegánskej ponuky, vďaka čomu bude využitá príležitosť nárastu popularity rastlinného stravovania. Návrh bude obsahovať zmenu denného menu a tiež rozšírenie ponuky á la carte o dve vegánske jedlá, pre ktoré bude vypracovaná ich cenová kalkulácia.
3. Zavedenie vernostného programu, vďaka čomu budú zmiernené dôsledky plynúce z hrozby rastu inflácie. Reštaurácia bude motivovať zákazníkov k opätovnému nákupu pomocou zbierania bodov v mobilnej aplikácii.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

Bibliografické

- DEDOUCHOVÁ, Marcela. 2001. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 256 s. ISBN 80-7179-603-4
- DVOŘÁČEK, Jiří, SLUNČÍK, Peter. 2012. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí ?* 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 192 s. ISBN 978-80-7400-224-3
- FOTR, Jiří, VACÍK, Emil, SOUČEK, Ivan, ŠPAČEK, Miroslav, HÁJEK, Stanislav. 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 416 s. ISBN 978-80-271-2499-2
- GRASSEOVÁ, Monika, ŘEHÁK, David, DUBEC, Radek. 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 328 s. ISBN 978-80-265-0032-2
- HANZELKOVÁ, Alena, KERŤKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich. 2017. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 256 s. ISBN 978-80-7400-637-1
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2013. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8
- CHARVÁT, Jaroslav. 2006. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 204 s. ISBN 80-247-1389-6
- KASSAY, Štefan. 2013. *Riadenie podniková stratégia*. 1. vyd. Bratislava: Veda, vydavateľstvo SAV, 287 s. ISBN 978-80-224-1322-0
- KUBÍK, Josef, KOPFOVÁ, Alena. 2012. *Strategický management v hotelnictví a cestovním ruchu*. 1. vyd. Brno: Vysoká škola obchodní a hotelová, 127 s. ISBN 978-80-87300-36-7
- LUKÁŠKOVÁ, Eva, MÁLEK, Zdeněk. 2012. *FOOD AND BEVERAGE MANAGEMENT*. 1. vyd. Brno: Vysoká škola obchodní a hotelová, 141 s. ISBN 978-80-87300-23-7
- PAPULA, Jozef, PAPULOVÁ, Zuzana. 2012. *Stratégia a strategický manažment: Ako nástroje, ktoré umožňujú súperenie i spolužitie Dávida s Goliášom*. 1. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, 276 s. ISBN 978-80-8078-533-8

PAPULA, Jozef, PAPULOVÁ, Zuzana, PAPULA, Ján. 2019. *Strategický manažment: Aktuálny koncept pre rýchlo sa približujúcu budúcnosť*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 320 s. ISBN 978-80-7598-535-4

SAVOV, Radovan, LANČARIČ, Drahošlav. 2017. *Strategický manažment*. 3. vyd. Nitra: Vydavateľstvo SPU, 142 s. ISBN 978-80-552-1714-7

SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA, Karel. 2006. *Strategická analýza. 2. prepracované a rozšírené vydání*. Praha: C.H. Beck, 121 s. ISBN 80-7179-367-1

SLÁVIK, Štefan. 2013. *Strategický manažment*. 1. vyd. Bratislava: Sprint 2 s. r. o., 384 s. ISBN 978-80-89393-96-1

ZUZÁK, Roman. 2012. *Strategický management*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 195 s. ISBN 978-80-86730-82-0

Internetové

ALTIOK, Pinar. 2011. Applicable vision, mission and the effects of strategic management on crisis resolve. In: 7th International Strategic Management Conference 2011. 30.06. – 02.07. [online]. Paris: Procedia Social and Behavioral Sciences Volume 24, [cit. 2021-26-09]. s. 61-71. ISBN 978-1-62749-947-8. Dostupné z: [Applicable vision, mission and the effects of strategic management on crisis resolve - ScienceDirect](#)

BAKOŠ, Tomáš. Bolt, Wolt a Bistro počas pandémie raketovo rástli. Akú berú províziu a čo si ľudia najviac objednávajú: *Ekonomika. Pravda* [online]. ©2022, 22.08.21 [cit. 2022-14-02]. Dostupné z: [Bolt, Wolt a Bistro počas pandémie raketovo rástli. Akú berú províziu a čo si ľudia najviac objednávajú? - Firmy a trhy - Ekonomika - Pravda](#)

Denník E. Celková nezamestnanosť klesla podľa štatistík ústredia práce: *Ekonomika, Slovensko. Denník N* [online]. ©, 20.12.22 [cit. 2022-12-02]. Dostupné z: [Celková nezamestnanosť klesla podľa štatistík \(dennikn.sk\)](#)

Eurydice. 2021. Politická a ekonomická situácia: Slovensko. Bratislava. *Eurydice* [online]. 01.12.21 [cit. 2022-12-02]. Dostupné z: [Politická a ekonomická situácia | Eurydice \(europa.eu\)](#)

FinReport.sk. Inflácia sa blíži k 6 percentám, je to najviac za posledných 17 rokov: *Ekonomika. Redakcia FinReport*. [online]. ©, 14.01.22. [cit. 2022-21-02]. Dostupné z: [Inflácia na Slovensku sa blíži k 6 percentám, je to najviac za posledných 17 rokov - FinReport.sk](#)

Forbes. NBS: Ekonomika by mala v roku 2022 rásť o 5,8 %, inflácia ešte nedosiahla vrchol: Ekonomika. *Forbes* [online]. ©, 21.12.21. [cit. 2022-21-02]. Dostupné z: [NBS: Ekonomika by mala v roku 2022 rásť o 5,8 %, inflácia ešte nedosiahla vrchol - Forbes](#)

Itesco.sk. Groceries. *Tesco Stores SR, a.s.* [online]. ©2022, [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: [Tesco Groceries - Online food shopping - Grocery delivery - Tesco Potraviny \(itesco.sk\)](#)

JAROSSOVÁ, Malgorzata A. 2014. Kvalita a bezpečnosť potravín. In: Vzdelaný spotrebiteľ a spotrebiteľská politika SR. [online]. Bratislava: EKONÓM, [cit. 2022-05-03]. s. 51-65. ISBN 978-80-225-3964-7. Dostupné z: [dzurova-a-kol-2014-vzdelany-spotrebitel-a-spotrebitelaska-politika-zbornik-prispevkov.pdf \(euba.sk\)](#)

Jem pre Zem. Štyria z desiatich ľudí na Slovensku zvažujú jesť menej mäsa: Tlačové správy. *Jem pre Zem* [online]. ©2022, 17.09.20 [cit. 2022-15-02]. Dostupné z: [Štyria z desiatich ľudí na Slovensku zvažujú jesť menej mäsa - Jem pre Zem](#)

KOČAOĞLU, Batuhan, DEMIR, Ezgi. 2019. The use of McKinsey s 7S framework as a strategic planning and economic assestment tool in the process of digital transformation. In: PressAcademia Procedia. [online]. V.9, [cit. 2022-20-04]. s. 114-119. ISBN 978-605-82617-5-4. Dostupné z: [\(PDF\) The use of McKinsey s 7S framework as a strategic planning and economic assestment tool in the process of digital transformation \(researchgate.net\)](#)

Korona.gov.sk. Obmedzenia pre hromadné podujatia: Koronavírus a Slovensko. *Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie SR*. [online]. 14.03.22. [cit. 2022-20-03]. Dostupné z: [Obmedzenia pre hromadné podujatia - Koronavírus a Slovensko \(gov.sk\)](#)

McDonald's SK. Prieskum, ako Slováci vnímajú hygienické opatrenia, odhalil prvenstvo McDonald's: Tlačové správy. *McDonald's SK*. [online]. ©2022, 10.12.20. [cit. 2022-06-03]. Dostupné z: [Prieskum, ako Slováci vnímajú hygienické opatrenia, odhalil prvenstvo McDonald's | McDonald's SK \(mcdonalds.sk\)](#)

MILÁ DEVA s. r. o. Nedatované. Webstránka. [online]. ©, [cit. 2022-03-04]. Dostupné z: <https://www.miladeva.sk/>

Ministerstvo financií SR. 58. zasadnutie výboru pre makroekonomické prognózy (február 2022): Makroekonomické prognózy. *Ministerstvo financií SR*. [online]. ©2022, [cit. 2022-05-03]. Dostupné z: [58. zasadnutie výboru pre makroekonomické prognózy \(február 2022\) | Ministerstvo financií Slovenskej republiky \(mfsr.sk\)](#)

Ministerstvo financií SR. Aktuálna makroprognóza vývoja ekonomiky: Tlačové správy. *Ministerstvo financií SR*. [online]. ©2022, 10.02.22. [cit. 2022-21-02]. Dostupné z: [Aktuálna makroprognóza vývoja ekonomiky | Ministerstvo financií Slovenskej republiky \(mfsr.sk\)](#)

Multi-sport.sk. Nedatované. FAQ. *Benefit Systems Slovakia s.r.o.* [online]. ©2022, [cit. 2022-04-04]. Dostupné z: [Zistite si všetko, čo vás o MultiSporte zaujíma! \(multi-sport.sk\)](#)

MURAJDOVÁ, Alexandra. 2021. Mzda načierno je v gastronómii obrovský problém. Tretina prepustených z gastronómie si dodnes nenašla novú prácu a nechcú sa ani vrátiť. *Startitup.sk* [online]. ©2022, 27.05.21. [cit. 2022-15-02]. Dostupné z: [Mzda načierno je v gastronómii obrovský problém. Tretina prepustených z gastronómie si dodnes nenašla novú prácu a nechcú sa ani vrátiť \(startitup.sk\)](#)

NAVRÁTILOVÁ, Daniela. 2021. PROCESS OF STRATEGIC MANAGEMENT AS A TOOL OF MANAGEMENT IN TURBULENCE TIME. In: *International Days of Science 2021 – Economics, Management, Innovation*, 22 – 23 Apríl 2021, [online]. Olomouc: Moravian Business College Olomouc, [cit. 2021-26-09]. s. 109-116. ISBN 978-80-7455-097-3. Dostupné z: [International-Days-of-Science-2021-proceedings.pdf \(idsconference.cz\)](#)

Obchodný register na internete. *Ministerstvo spravodlivosti SR*. [online]. ©2022, [cit. 2022-10-02]. Dostupné z: [Výpis z obchodného registra SR \(orsr.sk\)](#)

PÍCHOVÁ, Romana. 2016. Možnosť využitia modelu 7S pri spracovaní manažerského auditu. *Medzinárodný vedecký časopis Mladá veda / Young Science*. [online]. roč. 4, č. 2 [cit. 2022-12-04]. ISSN 1339-3189. Dostupné z: http://www.mladaveda.sk/casopisy/09/09_2016_11.pdf

Profesia.sk. Päťina ľudí, ktorá si našla prácu inde, sa už do cestovného ruchu nevráti. Iní pripúšťajú návrat po zvýšení platu či zaručení istoty miesta: Tlačové správy. *Profesia, spol. s.r.o.* [online]. ©1997-2022, 26.05.21 [cit. 2022-15-02]. Dostupné z: [Päťina ľudí, ktorá si našla prácu inde, sa už do cestovného ruchu nevráti. Iní pripúšťajú návrat po zvýšení platu či zaručení istoty miesta | Profesia, spol. s r.o.](#)

Protimonopolný úrad SR. Evidencia a monitorovanie pomoci: Portál na evidenciu a monitorovanie pomoci [online]. ©2022, [cit. 2022-19-02]. Dostupné z: [Vyhľadávanie \(kti2dc.sk\)](#)

Slovak Business Agency. 2021. Správa o stave malého a stredného podnikania v SR. Bratislava. *Slovak Business Agency* [online]. ©, [cit. 2022-12-02]. 145 s. Dostupné z: [sprava_o_stave_msp_2020_final.pdf \(sbagency.sk\)](#)

Štatistický úrad SR. Hrubý domáci produkt v 3. štvrtroku 2021: Makroekonomické štatistiky. *Ústredie ŠÚ SR*. [online]. ©, 03.12.21. [cit. 2022-21-02]. Dostupné z: [Hrubý domáci produkt v 3. štvrtroku 2021 \(statistics.sk\)](#)

Štatistický úrad SR. Tržby za vlastné výkony a tovar vo vnútornom obchode v decembri 2021: Odvetvové štatistiky. *Ústredie ŠÚ SR* [online]. ©, 04.02.22 [cit. 2022-12-02]. Dostupné z: [Tržby za vlastné výkony a tovar vo vnútornom obchode v decembri 2021 \(statistics.sk\)](#)

TALDOVÁ, Simona. 2020. Otvorenie reštaurácie (gastronomickej prevádzky) v roku 2019 a 2020: Registračné povinnosti. *Podnikajte.sk* [online]. ©2005-2022, 13.02.20. [cit. 2022-21-02]. ISSN 1338-2187. Dostupné z: [Otvorenie reštaurácie \(gastronomickej prevádzky\) v roku 2019 a 2020 | Podnikajte.sk](#)

THOMPSON, Scott. Nedatované. Strategic Management Vs. Strategy: Small Business. [online]. ©2022, [cit. 2021-28-09]. Dostupné z: [Strategic Management Vs. Strategy \(chron.com\)](#)

Webnoviny.sk. Slovákom chýbajú otvorené reštaurácie, doma neradi varia a nemôžu sa stretávať s blízkymi: Ekonomika. *SITA Slovenská tlačová agentúra* [online]. ©, 07.03.21 [cit. 2022-12-02]. Dostupné z: [Slovákom chýbajú otvorené reštaurácie, doma neradi varia a nemôžu sa stretávať s blízkymi - Webnoviny.sk](#)

Ministerstvo hospodárstva SR. 2021. Správa o stave podnikateľského prostredia v Slovenskej republike: Podnikateľské prostredie. Bratislava. *Ministerstvo hospodárstva SR* [online]. © 2009-2016, [cit. 2022-12-02]. 24 s. Dostupné z: [Správy o stave podnikateľského prostredia v SR | Zlepšovanie podnikateľského prostredia | Lepšia regulácia | Podnikateľské prostredie | MHSR](#)

ZOZNAM OBRÁZKOV, GRAFOV A TABULIEK

Zoznam obrázkov:

Obr. č. 1: Proces strategického manažmentu	13
Obr. č. 2: Cieľová orientácia podniku	15
Obr. č. 3: Vonkajšie a vnútorné prostredie podniku	17
Obr. č. 4: Model 7S.....	22
Obr. č. 5: Logo reštaurácie.....	28
Obr. č. 6: Organizačná štruktúra	29
Obr. č. 7: Návrh servírovania jedla V1	57
Obr. č. 8: Návrh servírovania jedla V2	57

Zoznam grafov:

Graf č. 1: Vývoj HDP v rokoch 2019-2021	33
Graf č. 2: Vývoj počtu zamestnaných osôb a miery nezamestnanosti v SR.....	34
Graf č. 3: Vývoj priemernej ročnej inflácie v SR	36
Graf č. 4: Okolnosti návratu do odvetvia CR	37
Graf č. 5: Konzumácia mäsa a živočíšnych výrobkov.....	37
Graf č. 6: Kritériá výberu stravovacieho zariadenia	42

Zoznam tabuliek:

Tab. č. 1: Výhody a nevýhody strategického riadenia.....	14
Tab. č. 2: SWOT analýza – tabuľkový formát.....	23
Tab. č. 3: Poskytnuté štátne dotácie spoločnosti MILÁ DEVA s. r. o.	30
Tab. č. 4: Prognóza tempa rastu zamestnanosti vo vybraných odvetviach.....	35
Tab. č. 5: Vývoj priemernej mzdy v SR	35
Tab. č. 6: Hodnotenie konkurenčných faktorov	39
Tab. č. 7: Zoznam lokálnych dodávateľov	44
Tab. č. 8: Príležitosti a hrozby pre podnik	49
Tab. č. 9: Silné a slabé stránky podniku	50
Tab. č. 10: Tabuľkový formát SWOT analýzy	51
Tab. č. 11: Náklady na vyplácanie odmeny za dochádzku	54
Tab. č. 12: Predpokladané kombinované náklady za službu MultiSport.....	54

Tab. č. 13: Cenová kalkulácia jedla V1	55
Tab. č. 14: Cenová kalkulácia jedla V2	56
Tab. č. 15: Vernostný program	58