

VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ

Studijní obor: Management hotelnictví a cestovního ruchu

Jakub KOZÁREK

STRATEGICKÝ ROZVOJ SÝRÁRNY ROLS

Strategic development of ROLS Cheese

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Bc. Eva Lukášková, Ph.D

Brno 2022

VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ

Katedra gastronomie a hotelnictví

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení studenta: Jakub Kozárek

Osobní číslo: 14633031

Studijní program: Gastronomie, hotelnictví a turismus (B6503)

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

TÉMA PRÁCE: STRATEGICKÝ ROZVOJ SÝRÁRNY ROLS

TÉMA PRÁCE V AJ: STRATEGIC DEVELOPMENT OF ROLS CHEESE

Cíl stanovený pro vypracování BP

1. Teoretická část BP: Vymezte teoreticky problematiku rozvoje firmy v oblasti potravinářství.
2. Praktická část BP:
 - Analytická část: Provedte analýzu možností rozvoje Sýrárny Rols.
 - Návrhová část: Cílem práce je, na základě analýzy, navrhnout strategický plán rozvoje Sýrárny Rols.

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] ŠEFČÍK, Vladimír, Tomáš JEŘÁBEK a kol. *Management služeb hotelnictví a cestovního ruchu – vybrané kapitoly*. Český Těšín: 2THETA, 2017. ISBN 978-80-86380-84-1.

[2] SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 4. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006, 475 s. ISBN 80-7179-892-4.

[3] BLAŽEK, Ladislav. *Management*. 2. rozš. vydání. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.

Další literatura dle doporučení vedoucí bakalářské práce.


Vedoucí bakalářské práce: Ing. Eva Lukášková, Ph.D.
Katedra gastronomie a hotelnictví


Datum zadání bakalářské práce: 17. května 2021


Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2022

V Brně dne: 10. května 2021

L. S.

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


prof. Ing. Květoslava Šustová, Ph.D.
vedoucí katedry


Ing. Zdeněk Málek, Ph.D.
prorektor pro vzdělávací činnost

Jméno a příjmení autora: Jakub Kozárek

Název bakalářské práce: Strategický rozvoj sýrárny ROLS

Název bakalářské práce v AJ: Strategic development of ROLS cheese

Studijní obor: Management hotelnictví a cestovního ruchu

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Bc. Eva Lukášková, Ph.D

Rok obhajoby: 2022

Anotace: Tato bakalářská práce se zabývá problematikou strategického rozvoje Sýrárny ROLS. Jedná se o ekonomický rozbor toho podniku ať už za pomoci ekonomických analýz, tak také marketingovou stránkou. Cílem práce je na základě analýzy navrhnout strategický plán rozvoje Sýrárny ROLS. V teoretické části jsou pak vymezeny pojmy, které souvisí se strategickým podnikáním a rozvojem firmy, ale také pojmy související s výrobou sýrů. V praktické části jsou pak použity analýzy, jako jsou SWOT, Porterova analýza 5 sil, PEST a McKinseyho analýza 7 S, kompletní popis podnikatelského záměru a výrobního procesu včetně produktu, které se zde vyrábějí, ale také vypracovaná marketingové strategie podniku. Na základě výsledků jsou pak vyhodnoceny návrhy budoucího rozvoje Sýrárny ROLS.

Annotation: This bachelor thesis deals with the issue of strategic development of the ROLS Cheese Factory. This is an economic breakthrough of the company, both with the help of economic analyzes and the marketing side. The aim of the work is based on the analysis to design a strategic development plan for the ROLS Cheese Factory. The theoretical part defines the concepts related to strategic business and company development, but also the concepts related to cheese production. The practical part uses analyzes such as SWOT, Porter's analysis of 5 forces, PEST and McKinsey's analysis of 7 S, a complete description of the business plan and production process, including the product that is produced here, but also the company's marketing strategy. Based on the results, proposals for the future development of the ROLS Cheese Factory are then evaluated.

Klíčová slova: Strategický rozvoj, Sýrárna ROLS, výroba sýrů, zemědělství, regionální produkty, SWOT analýza, Porterova analýza 5 sil, PEST analýza, McKinseyho analýza 7 S, Marketingová strategie, návrh nových inovací a změn.

Key words: Strategic development, ROLS cheese factory, cheese production, agriculture, regional products, SWOT analysis, Porter's analysis of 5 forces, PEST analysis, McKinsey's analysis 7 S, Marketing strategy, proposal of new innovations and changes.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci Strategický rozvoj sýrárny ROLS vypracoval samostatně pod vedením Ing. Bc. Evy Lukáškové, Ph.D a uvedl v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s aktuálně platnými právními předpisy a vnitřními předpisy Vysoké školy obchodní a hotelové.

V Brně dne

vlastnoruční podpis autora

Na tomto místě bych rád poděkoval své vedoucí bakalářské práce paní Ing. Bc. Evě Lukáškové, Ph.D za odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování této práce. Také mojí matce paní Ivetě Kozárkové za kompletní informace z celého ekonomického a výrobního úseku Sýrárny ROLS. Dále bych chtěl poděkovat svému otci panu Ing. Jaroslavovi Kozárkovi, který stojí za celým projektem a vznikem sýrárny.

Obsah

| | |
|--|----|
| Úvod | 11 |
| I. Teoretická část..... | 13 |
| 1 Výroba sýrů..... | 14 |
| 1.1 Historie výroby sýrů typu Gouda | 14 |
| 1.2 Výroba sýru v současnosti..... | 14 |
| 1.2.1 Technologie výroby sýrů..... | 15 |
| 1.2.2 Zrání | 16 |
| 1.2.3 Skladování | 17 |
| 1.2.4 Prodej | 17 |
| 1.3 Značky kvality potravin a jejich udělování | 17 |
| 1.3.1 Klasa..... | 18 |
| 1.3.2 Regionální potravina | 19 |
| 1.3.3 Regionální produkt..... | 21 |
| 1.3.4 Česká cechovní norma | 23 |
| 2 Strategické řízení..... | 25 |
| 2.1 Manažerské řízení | 28 |
| 2.1.1 Organizační struktura | 30 |
| 2.1.2 Plánování | 31 |
| 2.1.3 Organizování | 32 |
| 2.1.4 Vedení | 33 |
| 2.1.5 Kontrolování..... | 34 |
| 2.2 Ekonomické analýzy | 35 |
| 2.2.1 SWOT analýza | 36 |

| | | |
|-------|---|----|
| 2.2.2 | PEST analýza | 37 |
| 2.2.3 | Porterova analýza pěti sil | 38 |
| 2.2.4 | McKinseyho model 7S | 38 |
| 2.3 | Propagace a marketing | 40 |
| 2.3.1 | Marketingová strategie | 41 |
| 2.3.2 | Marketingový mix | 42 |
| 2.3.3 | Podpora prodeje | 42 |
| 2.3.4 | Propagace na webových stránkách a sociálních sítí | 43 |
| II. | Praktická část | 44 |
| 3 | Strategický rozvoj Sýrárny ROLS | 45 |
| 3.1 | Vznik projektu Sýrárny ROLS | 45 |
| 3.1.1 | Podnikatelský záměr | 46 |
| 3.1.2 | Vize a cíle do budoucna | 47 |
| 3.2 | Výrobní proces Sýrárny ROLS | 48 |
| 3.2.1 | Produkty Sýrárny ROLS | 51 |
| 3.2.2 | Technologie výroby | 53 |
| 3.2.3 | Zrání | 54 |
| 3.2.4 | Skladování | 54 |
| 3.3 | Aktuální ekonomická situace na trhu výroby sýrů | 54 |
| 3.3.1 | Dopady pandemie COVID-19 | 54 |
| 3.3.2 | Velký rozvoj v regionálních produktech | 55 |
| 3.3.3 | Analýza konkurence na trhu | 55 |
| 3.4 | Ekonomické analýzy | 56 |
| 3.4.1 | SWOT analýza | 56 |

| | | |
|-------|---|----|
| 3.4.2 | PEST analýza | 58 |
| 3.4.3 | Porterova analýza pěti sil | 61 |
| 3.4.4 | McKinseyho analýza | 64 |
| 3.5 | Marketing | 68 |
| 3.5.1 | Marketingová strategie | 68 |
| 3.5.2 | Plány do budoucna | 69 |
| 3.6 | Propagace | 69 |
| 3.6.1 | Propagace na sociálních médiích | 69 |
| 3.6.2 | Propagace na internetových stránkách | 70 |
| 3.6.3 | Podpora prodeje produktů | 70 |
| 3.6.4 | Naši marketingoví partneři | 70 |
| 4 | Vize do budoucnosti | 72 |
| 4.1 | Budoucí růst poptávky po sýrech | 72 |
| 4.2 | Rozšíření výroby na další produkty spojené s mlékem | 72 |
| 4.3 | Ekofarma v areálu sýrárny | 73 |
| 4.4 | Spolupráce se zemědělskými školami | 74 |
| 4.5 | Podpora ze strany Olomouckého kraje | 75 |
| | Závěr | 76 |
| | Použité zdroje | 78 |
| | Seznam obrázků, grafů a tabulek | 80 |
| | Seznam zkratk | 81 |
| | Přílohy | 82 |

ÚVOD

Strategický rozvoj podniku, je velice důležitá ekonomická disciplína, která vyplývá z několika aspektů jako je podniková ekonomie, ekonomické analýzy a ukazatelé, strategické řízení nebo také marketing. Všechna tato témata sestavují ekonomický obraz každého podniku a slouží jako manuál pro každého manažera, který je pověřený řízením podniku. Na základě těchto poznatků pak může bez problémů reagovat na rychle se měnící situace na trhu výrobků a služeb. V tomto případě na trhu výroby sýrů.

V posledních letech zaznamenáváme prudký nárůst na poli regionálních výrobců. Převážně se pak jedná o farmářské produkty, o které začíná být stále větší zájem a zákazníci je začali intenzivně vyhledávat a upřednostňovat na úkor velkých supermarketů. Hovoříme tedy o velké poptávce po produktech. Tato podnikatelská situace byla tedy výhodná i pro vznik projektu Sýrárny ROLS, která se stala malovýrobcem sýrů typu Gouda sídlící v Kostelci na Hané. Je to právě tento podnik, který se stal tématem při zpracování této bakalářské práce.

Tato Bakalářská práce se zabývá problematikou strategického rozvoje firmy Sýrárny ROLS, jakožto nově vzniklé firmy v roce 2021 na poli regionálních výrobců. Práce je rozdělena na dvě hlavní části, a to na teoretickou část, kde budou představeny všechny teoretické poznatky, které zahrnují moderní ekonomické teorie strategického rozvoje podniku. Prvním tématem je světová výroba sýrů a jeho historie. Podpora výroby potravinových výrobců ze strany státu, jako jsou značky kvality. Dále zahrnuje teorie strategického řízení a některé ekonomické analýzy, které se využívají po celém světě. V neposlední řadě teoretické části je věnováno Marketingu a jeho moderního využití jako součást každého podniku.

Druhou, a to zásadnější částí samotné práce je Praktická část, která se věnuje praktickému zaměření ve všech oblastech zmíněných v teoretické části. Tato část je rozdělena tematicky tak, aby byla seřazena podle navazujících témat, kvůli lepší přehlednosti pro každého čtenáře. Zahrnuje zde vypracované ekonomické analýzy jako jsou SWOT analýza, která pomůže identifikovat silné a slabé stránky sýrárny, hrozby a příležitosti, které ovlivňují postavení podniku na trhu. Dalšími jsou pak Porterova analýza 5 sil, PEST Analýza a McKinseyho analýza 7 S. Všechny tyto analýzy budou pak vyhodnoceny v závěru práce.

Posledním tématem je návrhová část, která je pojatá jako Vize do budoucnosti a jsou v ní uvedeny možné scénáře budoucího strategického rozvoje.

Hlavním cílem stanoveným pro vypracování této práce je v Teoretické části vymezit problematiku rozvoje firmy v oblasti potravinářství. Dále v Praktické části, a to v části analytické provést analýzu možností rozvoje Sýrárny ROLS. A v poslední části, a to návrhové na základě analýzy, navrhnout strategický plán Sýrárny ROLS. Menšími dílčími cíli je vypracování marketingové strategie pro budoucí rozvoj strategického podnikání. Představení výroby a produktů, které sýrárna vyrábí a také regionální značky kvality, které ČR uděluje v práci soutěží.

Metodikami zpracování práce jsou ekonomické analýzy, a to SWOT analýza, kde je stanovený systém hodnocení a důležitosti na stupnici od 1 do 5. A to 1 = málo důležitá a 5 = hodně důležitá. Mezi další patří PEST Analýza, Porterova analýza 5 sil, McKinseyho analýza 7 S. Další metodou je marketingový průzkum k vytvoření marketingové strategie pro daný podnik. Na základě vyhodnocení všech analýz a marketingového prostředí jsou sestaveny návrhy budoucích scénářů strategického rozvoje firmy. V teoretické části je použita odborná literatura, která vznikla v rámci studijních opor Vysoké školy obchodní a hotelové v Brně. Dále se opírá o monografii marketingu Philipa Kotlera, který je považován za jednu z nejznámějších autorit v oboru marketingu. Mezi literaturou se nachází i jedna cizojazyčná americká studie o výrobě sýrů. Všechna literatura byla vybrána tak, aby co nejlépe vystihovala danou problematiku, kterou se práce zabývá.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝROBA SÝRŮ

V této kapitole se nachází vše, co souvisí se sýrem Gouda, ať už jde od historie výroby, výrobu v současnosti a také kompletní výrobní proces až po hotový výrobek, který zákazník koupí v obchodě.

1.1 Historie výroby sýrů typu Gouda

První zmínka o sýru Gouda pochází z roku 1184, což z něj činí jeden z nejstarších zaznamenaných sýrů na světě, který se vyrábí dodnes. Výroba sýrů byla v nizozemské kultuře tradičně úkolem žen, přičemž manželky farmářů předávaly své sýrařské dovednosti svým dcerám. V letních měsících se ve městě Gouda v Jižním Holandsku koná jednou týdně sýrový trh v tradičním stylu, především jako turistická atrakce. Většina holandské Goudy se nyní vyrábí průmyslově. Asi 300 nizozemských farmářů však stále vyrábí Boerenkaas („farmářský sýr“), což je chráněná forma Goudy vyráběná tradičním způsobem s použitím nepasterizovaného mléka. [3]

Sýr je pojmenován po městě Gouda, ne proto, že se ve městě nebo v jeho okolí vyráběl, ale proto, že se s ním zde obchodovalo. Ve středověku mohla holandská města získat určitá feudální práva, která jim dávala prvenství nebo úplný monopol na určité zboží. V hrabství Holland získala Gouda tržní práva na sýr, jediné právo mít trh, na kterém mohli zemědělci v hrabství prodávat svůj sýr. Všechny sýry byly odvezeny na tržiště v Goudě k prodeji. Týmy skládající se z cechu nosičů sýrů, identifikovaných podle zřetelných odlišně zbarvených slaměných klobouků, nesly farmářské sýry, které obvykle vážily asi 16 kg (35 lb), v mohylách. Kupující pak ochutnali sýry a vyjednali cenu pomocí rituálního vyjednávacího systému zvaného handjeklap, ve kterém si kupující a prodávající tleskali rukama a vykřikovali ceny. Jakmile byla dohodnuta cena, nosiči odnesli sýr do vážnice a dokončili prodej. [3]

1.2 Výroba sýru v současnosti

Různé zdroje naznačují, že termín Gouda se vztahuje spíše k obecnému stylu výroby sýru než ke specifickému druhu sýru, což poukazuje na jeho chuť, která se mění s věkem. Mladá (a továrně vyráběná) Gouda byla popsána jako chuť, která je „lehce šmrncovní po oříšcích, ale velmi, velmi, velmi jemná“, zatímco stejný zdroj popisuje vyspělejší farmu, kde

je sýr Gouda jako s „krásnou ovocnou příchutí“ se „sladkým závěrem“, který může získat „téměř máslovou příchutí“, pokud zraje přes dva roky. [3]

Po sražení zahuštěného mléka se část syrovátky slijí a přidá se voda. Toto se nazývá „mytí tvarohu“ a vytváří sladší sýr, protože mytí odstraňuje část laktózy, což má za následek snížení produkované kyseliny mléčné. Asi 10 % směsi tvoří tvaroh, který se několik hodin lisuje do kruhových forem. Tyto formy jsou hlavním důvodem jeho tradičního, charakteristického tvaru. Sýr se poté namočí do solného roztoku, který dodá sýru a jeho kůře výraznou chuť. [3]

Sýr se několik dní suší, než se potáhne žlutým plastovým povlakem, aby se zabránilo vysychání, a poté se nechá zrát, přičemž se sýr změní z polotvrdého na tvrdý. Nizozemští výrobci sýrů obecně používají šest stupňů nebo kategorií, aby klasifikovali sýr:

- Mladý sýr (4 týdny),
- Mladý dospělý (8–10 týdnů),
- Zralý (16–18 týdnů),
- Extra vyzrálý (7–9 měsíců),
- Starý sýr (10–12 měsíců),
- Velmi starý sýr (12 měsíců a více).

Stárnutím získává karamelovou sladkost a má mírnou křupavost ze sýrových krystalů, zejména u starších sýrů. V Nizozemsku se kostky Goudy často jedí jako svačina podávaná s holandskou hořčicí. Starší odrůdy se někdy přelévají cukrem nebo jablečným máslem. Kostky staré a velmi staré Goudy se jedí k silnému pivu nebo k portskému vínu. [3]

1.2.1 Technologie výroby sýrů

Sýry jsou mléčné produkty vyráběné z mléka sýřením. Hlavní kroky výroby spočívají v postupném oddělování pevných látek od tekutých. Základní princip výroby sýra je možné vyjádřit rovnicí: mléko + koagulum (syřidlo a / nebo kyselina) → sýr + syrovátka. [16]

Sýry obsahují základní složky sušiny mléka, především kasein a mléčný tuk. Do syrovátky přechází převážná část vody, syrovátkových bílkovin, mléčného cukru a soli. Pro výrobu 1 kg sýra se spotřebuje přibližně 10 litrů mléka. Mléčná bílkovina příznivě ovlivňuje

činnost spojenou s duševní námahou. Konzumace sýrů rovněž přispívá ke správné činnosti střev. Tvorba kyseliny mléčné z laktózy podporuje vylučování žaludečních šťáv. [16]

Sýry se vyrábí koagulací (srážením) upraveného mléka. Následuje míchání a zahřívání sýřeniny, dosoušení syrovátky a lisování vzniklé sýřeniny. Pro vývoj chuti a textury má nezbytnou funkci zrání, které je ovlivněno startovací kulturou, přirozenými MO, koagulačními činidly a metodami solení. [16]

Tyto kroky výroby do značné míry rozhodují o složení sýra a efektivitě výroby. Důležitým cílem je dosažení maximálního výnosu, kontrola složení, a aby proces výroby byl co nejkratší. Hlavní body z hlediska složení, na které je třeba brát ohled jsou: konečný obsah tuku, obsah vody, hodnota pH sýra, množství fosforečnanu vápenatého, který zůstane v sýru a množství syřidla zachovaného v sýřenině. [16]

1.2.2 Zrání

Zrání nastává po vyjmutí sýru ze solného nálevu a jeho doba je odvislá od typu a velikosti sýru. Zrání musí být zahájeno bezprostředně po solení a posledním odkapaní, aby sýr získal svoji výslednou strukturu, chuť a vůni. [16]

Zrání sýru je velice složitý proces, kdy dochází k významným změnám. Výrazně se mění struktura, složení a organoleptické vlastnosti. Během tohoto procesu dochází k pronikání soli do sýru, čím se vytváří kůra. Pro vznik chuti sýru je velice významná přeměna kaseinu působením mléčných kvasinek a bakterií a rovněž přeměny laktózy a tuku. Produkty všech těchto pochodů reagují i navzájem, čímž dochází ke vzniku mnoha nových látek, které ovlivňují výslednou sensorickou jakost. [16]

Tento konzervační proces probíhá obvykle ve zracích sklepech, pokud to není možné, tak ve skladovacích prostorách s důkladnou kontrolou teploty a vlhkosti. Teplota musí být poměrně nízká (8–12 °C), čím se zajistí plynulý pomalý růst MO obsazených v základní kultuře. Rychlý růst by mohl způsobit nedokonalé vyžrání a vznik nežádoucích chemických sloučenin. Relativní vlhkost musí být naopak poměrně vysoká (80 %), aby se zabránilo vysychání sýra. [16]

1.2.3 Skladování

Sýry pohlcují pachy z jiných potravin. Stejně jako většina mléčných výrobků mají i sýry tu vlastnost, že do sebe absorbují pachy jiných pochoutek. Zrající a plísňové sýry zase naopak „pachy“ produkují. I proto je dobré sýry uchovávat správně zabalené. [16]

Nejdéle vydrží sýry ve velkých blocích. Čím větší je povrch sýra, tím větší je pole působnosti pro plísně a bakterie. Sýry v typických sýrových koláčích pokrytých voskem zrají ve speciálních sklepech i několik let. Naopak plátky či kostičky sýra podléhají zkáze velmi rychle. [16]

1.2.4 Prodej

Prodej sýrů, je v současnosti opravdu rozmanitý. Není již pravidlem nákup pouze ve velkých supermarketech, ale v poslední době zde vidíme trend specializovaných prodejen přímo na určitý druh sýru. To také souvisí s velkým rozvojem regionálních výrobců sýrů. Sýry se většinou prodávají ve vakuovaných obalech v různých úpravách. Ať už se jedná o sýr naplátkovaný, v bločcích či celých bochnících.

1.3 Značky kvality potravin a jejich udělování

Kvalita českého potravinářství má bohatou tradici, která byla v posledních letech opomíjena a nahrazována snahou o dosažení co nejnižší ceny mnohdy na úkor kvality produktů. Tento stav je pro naše producenty neudržitelný, neboť dlouhodobě nemohou konkurovat státům s hospodářstvím zaměřeným především na zemědělskou výrobu a hospodařících na nesrovnatelně větších rozlohách zemědělské půdy. Proti masové produkci může Česká republika nabídnout vyšší kvalitu produktů, která může zajistit českému potravinářství a zemědělské prvovýrobě potřebnou konkurenceschopnost. Špičková kvalita a přidaná hodnota jsou tím, co tvoří konkurenční výhodu v rámci evropské produkce potravin. [17]

V oblasti bezpečnosti a kvality potravin je cílem zejména zlepšení celkové úrovně prodávaných potravin a podpora producentů kvalitních místních potravin, včetně zavedených značek kvality. Ministerstvo zemědělství a Státní zemědělský intervenční fond vnímá otázku kvality potravin jako jednu ze svých priorit a prostřednictvím značek kvality Klasa, Regionální potravina, Biolist, Biozebra, Chráněné zeměpisné označení (CHZO), Chráněné

označení původu (CHZP) a Zaručená tradiční specialita (ZTS) seznamuje veřejnost s kvalitní a lokální potravinářskou produkcí. [17]

Hlavní součástí podpory kvalitních potravin ze strany Státního zemědělského intervenčního fondu je edukace spotřebitelů v otázkách kvality potravin, pořádání akcí na podporu prodeje oceněných produktů, včetně propagačních kampaní a spolupráce při prezentaci na domácích a zahraničních výstavách a veletrzích. Projekty na podporu kvalitních potravin a typických regionálních produktů běží v řadě evropských zemí. [17]

1.3.1 Klasa

Značka kvality KLASA je udělována od roku 2003 ministrem zemědělství pouze kvalitním potravinářským a zemědělským výrobkům, které splní přísné kvalitativní (prokázání nadstandardní kvalitativní charakteristiky) a legislativní požadavky. Spravuje ji Odbor administrace podpory kvalitních potravin Státního zemědělského intervenčního fondu (SZIF). Spotřebitelům a odběratelům slouží k lepší orientaci na trhu při identifikaci výjimečně kvalitních produktů v porovnání s běžně dostupnými konkurenčními potravinami. [7]

Nadstandardní kvalitativní charakteristika má zvyšovat přidanou hodnotu výrobku a zaručovat jistou jedinečnost ve vztahu k ostatním produktům dostupným na trhu (např. technologie výroby – ruční zpracování, tradice, moderní postupy výroby; určitý obsah některých ze složek, které obohacují výrobek – vláknina, vitamíny; dále pak nejrůznější ocenění, které daný výrobek získal a další). [7]

Žadatel nalezne postup podání žádosti a veškeré potřebné informace a formuláře na stránkách. Kompletní dokumentaci žadatel předloží SZIF, který zkontroluje věcnou správnost dokumentace. Následně je žádost odeslána na Ministerstvo zemědělství k posouzení Hodnotitelskou komisí, která rozhodne o udělení či neudělení značky kvality KLASA. [7]

Hodnotitelská komise je složena z řad odborníků v oblasti potravinářství (např. zástupce Ministerstva zemědělství, Potravinářské komory, Agrární komory, kontrolních orgánů Státní zemědělské a potravinářské inspekce a Státní veterinární správy, Vysoké školy chemicko-technologické, Výzkumného ústavu potravinářského Praha a dalších). Hodnotitelská komise hodnotí nejen zaslanou dokumentaci, ale také samotný výrobek včetně jeho senzorické stránky, obalu a prokázání nadstandardní kvalitativní charakteristiky. [7]

Značka je propůjčována na tři roky a výrobce si po uplynutí této doby může o značku KLASA opětovně zažádat. [7]

Požadovanou kvalitu a složení výrobků posuzuje a po jejím udělení kontroluje Státní zemědělská a potravinářská inspekce a Státní veterinární správa. Vedle běžných kontrol u výrobců probíhají tedy ještě kontroly zaměřené pouze na výrobky s označením KLASA a protokoly z těchto kontrol zasílají jednotlivé inspektoráty SZIF. První kontrola zaměřená na nově oceněné výrobky probíhá vždy nejpozději do 6 měsíců od udělení této značky výrobku. [7]

V současné době se počet oceněných výrobků značkou KLASA pohybuje okolo 1000 výrobků od cca 220 výrobců. [7]

1.3.2 Regionální potravina

Soutěž o značku „Regionální potravina“ se vyhlašuje v každém ze 13 krajů České republiky. Zemědělský nebo potravinářský výrobek, který je předmětem žádosti o udělení značky „Regionální potravina“, musí být vyroben v příslušném regionu ze surovin z daného regionu, případně je-li to z objektivních důvodů nutné z tuzemských surovin. Hlavním cílem značky Regionální potravina je již pátým rokem součástí informační a komunikační kampaně Ministerstva zemědělství. Jejím hlavním cílem je představit spotřebitelům to nejlepší z potravinářské produkce v jednotlivých krajích České republiky. Projekt vychází vstřícným zájmu veřejnosti o kvalitní potraviny od tradičních regionálních výrobců. [5]

Benefity potravin oceněných značkou Regionální potravina:

1. Výrobky oceněné značkou Regionální potravina jsou kvalitní, chutné, tradiční či speciální potraviny. Oproti masově dováženým levným potravinám z celého světa jsou zárukou kvality a původu z místních zdrojů.

2. Regionální potraviny mají jasný původ. Spotřebitelé tak jednoznačně vědí, kde a od koho si potravinu kupují. Protože svého výrobce znají, mohou vytvářet pomyslný tlak na udržení kvality potravin.

3. Regionální potraviny jsou čerstvější a díky tomu mají lepší chuť a jsou výživově hodnotnější než potraviny dovážené z různých koutů světa. Zde platí jasná rovnice – čím delší trasa dopravy, tím potraviny ztrácí na čerstvosti.

4. Regionální potraviny jsou ekologičtější. Čím blíže jsou potraviny ke spotřebiteli, tím klesá zátěž životního prostředí při jejich dopravě a distribuci.

5. Nákupem regionální potraviny spotřebitel podporuje zaměstnanost a rozvoj v krajích. Prosperující lokální zemědělci, výrobci i prodejci znamenají udržení či růst počtu pracovních míst. [5]

Značka Regionální potravina je určena pro potravinářské nebo zemědělské výrobky od malých a středních potravinářských výrobců (tj. firem s maximálně 250 zaměstnanci). Jejím držitelem se pak ale mohou stát jen ty výrobky, které zvítězí v dané kategorii. Soutěž má celkem 9 kategorií:

1. Masné výrobky tepelně opracované,
2. Masné výrobky trvanlivé, tepelně neopracované, konzervy a polokonzervy,
3. Sýry včetně tvarohu,
4. Mléčné výrobky ostatní,
5. Pekařské výrobky včetně těstovin,
6. Cukrářské výrobky včetně cukrovinek,
7. Alkoholické i nealkoholické nápoje (s výjimkou vína z hroznu révy vinné),
8. Ovoce a zelenina v čerstvé nebo zpracované formě,
9. Ostatní

Vítěz poté získá certifikát a právo užívat značku „Regionální potravina“ daného kraje po dobu 4 let. [5]

Ocenění Regionální potravina uděluje ministr zemědělství na základě výsledků hodnocení odborné poroty v konkrétním kraji, tzv. hodnotitelské komise. Ta posoudí celou žádost i zaslaný vzorek výrobku do soutěže. Hlavní důraz se klade na to, jak se výrobek váže k danému regionu, z jakých je surovin a v čem je jeho kvalita nadstandardní. Hodnotitelská komise má minimálně 5, maximálně 8 členů, které jmenuje Ministerstvo zemědělství. Jejimi členy jsou zástupci Ministerstva zemědělství, Státního zemědělského intervenčního fondu,

Potravinářské komory ČR, Agrární komory ČR, krajského úřadu daného regionu, Státní veterinární správy ČR a Státní zemědělské a potravinářské inspekce. [5]

Pravidla pro udělování značky jsou uvedena v „Metodice pro udělování značky Regionální potravina“ a jsou rozdělena na tři části: obecná, specifická a regionální. Obecná a specifická pravidla jsou stejná pro všechny kraje. Obsahují například požadavek na 70% podíl surovin z daného regionu, případně z objektivních důvodů z tuzemských surovin. Hlavní surovina musí být 100% tuzemského původu. Základním předpokladem je samozřejmě také kvalita. Dalším důležitým kritériem je taková výjimečnost potraviny, která bude zaručovat její jedinečnost ve srovnání s běžnými výrobky dostupnými na trhu. Jedinečnost může zaručovat například pro region typická chuť. Regionální pravidla si může stanovit každý kraj samostatně, přičemž nesmí být v rozporu s obecnými a specifickými pravidly. Tato pravidla lze najít v Metodikách jednotlivých krajů na stránkách www.regionálnipotravina.cz. [5]

Každý výrobek oceněný značkou Regionální potravina má na svém obalu uvedené zelené kruhové logo této značky. Základní varianta loga se skládá z grafické části (symbolicky zobrazené krajiny v kruhu se zeleným zoubkovaným okrajem) a z části textové (na stuze umístěný nápis Regionální potravina). Stylizovaná příroda v logu evokuje svou jednoduchostí čistotu a kvalitu výrobku, která se dostává ke spotřebiteli. Regionální varianta loga je doplněná o název kraje v dolní části loga.

Logo se symbolicky zobrazenou krajinou získalo doposud přes 1000 výrobků. [5]

1.3.3 Regionální produkt

Hlavním cílem regionálního značení je zviditelnit jednotlivé regiony (jak tradiční, známé např. svou zachovalou přírodou, zdravým prostředím, lidovými tradicemi, nebo i "nové" či zapomenuté) a upozornit na zajímavé produkty, které zde vznikají. [4]

Do systému regionálních značek se od roku 2004 zapojilo již 29 regionů, které vyžívají celkem 30 značek – Krkonoše, Šumava, Beskydy, Moravský kras, Orlické hory, Moravské Kravaňsko, Górolsko Swoboda, Vysočina, Polabí a Podkrkonoší, Haná, Českosaské Švýcarsko, Jeseníky, Prácheňsko, Broumovsko, Kraj blanických rytířů, Železné hory, Moravská brána, Zápazí, Znojensko, Toulava, Opavské Slezsko, Krušnohoří, Kraj

Pernštejnů, České středohoří, Poohří, Kutnohorsko a Brněnsko. Na Slovácku jsou značky dvě – jedna vyhrazená tradičním výrobkům a další současným regionálním produktům. [4]

V každém z těchto regionů vznikla regionální značka pro výrobky, která zaručuje vedle jejich kvality a šetrnosti k přírodě, a především jejich původ a vazbu na určité výjimečné území.

V návaznosti na značení výrobků se v některých regionech (Šumava, Jeseníky, Prácheňsko, Kraj blanických rytířů, Moravské Kravařsko, Krušnohoří, Moravský kras, Haná, Opavské Slezsko, Poohří, Beskydy, České středohoří a Kutnohorsko) značení používá i k podpoře vybraných ubytovacích a stravovacích zařízení, v některých regionech (v Jeseníkách, na Šumavě, v Moravském krasu, v Českosaském Švýcarsku, Českém středohoří, Kutnohorsku, Krkonoších a Kraji blanických rytířů) se značí i „zážitky“. [4]

System regionálního značení výrobků a služeb je koordinován na národní úrovni Asociací regionálních značek, z.s. (ARZ), která je sdružením regionů s vlastní značkou. Činnost ARZ je upravena stanovami a vnitřním řádem. Aktuálně je na seznamu členů 30 právnických a 2 fyzické osoby. [4]

V každém regionu působí regionální koordinátor, který zajišťuje správu dané značky, komunikuje s místními výrobci a s ARZ. Značku výrobkům uděluje nezávislá certifikační komise (v každém regionu samostatná) po splnění jednotných pravidel. [4]

Značení je určeno jak návštěvníkům regionů, kterým dovoluje objevovat region a užívat si jeho atmosféru novým netradičním způsobem, tak i místním obyvatelům, kteří mohou nákupem značených výrobků podporovat „své“ místní výrobce. Výrobci a provozovatelé služeb a zážitků získají díky značce různé výhody, zejména jednotnou propagaci své produkce, nové kontakty a možnost nových forem spolupráce. [4]

System regionálních značek je otevřený každému regionu, který má jasně vymezené hranice. Iniciátorem vzniku nové značky musí být nějaká místní organizace či instituce, která se na základě konsensu potenciálních držitelů značky a dalších zapojených subjektů ujme role regionálního koordinátora. [4]

1.3.4 Česká cechovní norma

Česká cechovní norma je norma stanovující kvalitativní parametry dané potraviny. V porovnání s jinými značkami kvalitních potravin jako například Klasa cechovní normy stvrzují, že firma vyrábí dle určeného technologického postupu. Na rozdíl například od značky Klasa, kterou může získat více výrobků jednoho druhu dělaných podle různých receptur, je Cechovní norma napsaná jednoznačně a určuje, co se do daného výrobku má a může použít. [6]

Z normy také vyplývají nadstandardní parametry, kterými se daná potravina liší od jiných srovnatelných potravin uváděných na trh. [6]

Navrhovatelem Českých cechovních norem jsou odborné sekce při Potravinářské komoře České republiky, zájmové profesní svazy nebo sami výrobci (provozovatelé potravinářského podniku).

- Návrhy posuzuje odborná hodnotící komise složená ze zástupců vysokých škol, výzkumného ústavu, státních kontrolních orgánů, Ministerstva zemědělství ČR a Potravinářské komory ČR;
- Hodnotící komise předává stanovisko Výkonné radě PK ČR;
- Výkonná rada PK ČR schválí v případě kladného stanoviska navrženou normu;
- V případě nejasností u návrhu normy je navrhovatel požádán o opravu a/nebo doplnění normy
- V případě negativního rozhodnutí dostane navrhovatel informaci o nepřijetí návrhu normy

V případě negativního stanovisko je navrhovatel požádán o opravu, doplnění normy. [6]

Příklady nadstandardních parametrů

Masné výrobky – vyšší obsah masa, nižší obsah tuku, vyšší obsah čistých svalových bílkovin v porovnání s legislativou; zákaz použití strojně odděleného masa; zákaz použití zvýrazňovačů chuti.

Mléčné výrobky – použití mléka splňujícího přísnější mikrobiologické požadavky, zákaz použití některých přidaných látek.

Pekařské výrobky – použití žitného kvasu, zákaz použití některých přídatných látek.

Lahůdkářské výroby – zákaz použití některých přidaných látek, u výrobků s dobou použitelnosti do 5 dnů včetně dne výroby nesmí být použity kyseliny benzoová, sorbová, ani jejich soli.

Čokolády, čokoládové bonbony – jsou definovány minimální obsah kakaové sušiny, minimální obsah mléčné sušiny, minimální obsah mléčného tuku, zákaz použití barviv a náhradních sladidel (s výjimkou čokolád se sladidly nebo s cukrem a sladidly).

Všechny důležité informace najde zájemce v pravidlech. [6]

2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

Strategické řízení prošlo v průběhu druhé poloviny dvacátého století složitým vývojem. Podle Vebra nejnovější pojetí strategického řízení klade důraz na ty podstatné rysy, které souvisí s definováním strategického prvku v té oblasti, kde dosáhl největšího rozšíření, a to ve vojenství. V této oblasti jsou pojmy *strategie* a *strategický* spojovány s nejvýznamnějšími operacemi, které mají dlouhodobější povahu a jejichž podstatným cílem je vítězství. [1]

Jak uvádí Jirásek, v kořenu slova je výraz *strategem*, něco jako vynalézavý trik, nečekaný zvrat, překvapující rozuzlení, ale také předstírání, klam, svod, léčka, lest, úskok, past. V době, kdy výzbroj vojáků byla přibližně shodná, byly to tyto vlastnosti, které často rozhodly o výsledku střetnutí. Proto je také pochopitelné, že této problematice byla zprvu věnována zvýšená pozornost, především v oblasti vojenství a později i v jiných vědních oborech. [1]

Strategické řízení v moderním slova smyslu je procesem tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají pro daný subjekt rozhodující význam a jejichž cílem je dosažení pro něj výhodného výsledku. Takto pojaté strategické řízení se uskutečňuje prostřednictvím tvorby a realizace strategie, přičemž v rámci tvorby strategie je nutno uplatnit strategické rozhodování a strategické myšlení. [1]

Strategií podnikání firmy se ve skutečnosti rozumí plánovité tvoření a zaměření firmy a procesů, které v ní probíhají, k dosažení cílů vytyčených podnikatelskou vizí. Proto má strategické řízení klíčové postavení v řízení podniku (firmy), neboť zahrnuje nejenom ujasnění výchozí situace, její komplexní vyhodnocení, odhad vlastních možností, ale i formulaci alternativ a zvolení konkrétních cest k realizaci cílů. Správné stanovení strategie má význam pro další existenci podniku. [1]

Každé strategické řešení probíhá v soustavě tří souřadnicových os, kterými jsou čas, prostor a souhrn materiálních i morálních sil. Tyto souřadnice určují okamžitou situaci a k nim přistupuje další komplexní faktor dynamického charakteru – manévr, jímž rozumíme účelný pohyb nebo úkon zajišťující dosažení cíle. Jeho účelem je vytvořit nejvýhodnější soustředění vlastních sil a prostředků a dosáhnout vzhledem ke konkurentovi co nejvýhodnější časové i prostorové situace. [2]

Manévr má mnoho alternativ provedení, které lze rozdělit do dvou základních skupin:

- ofenzivní akce mající charakter vlastní aktivní činnosti,
- defenzivní akce mající pasivní charakter a reagující na aktivity konkurenta. [2]

V ekonomice je strategické řízení chápáno jako proces tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobějšího charakteru s rozhodujícím významem ve vývoji řízeného objektu, jejichž prostřednictvím získává při jejich realizaci řídicí subjekt komparativní efekt, to je srovnatelnou výhodu vůči jiným objektům. Jak zdůrazňuje Veber, podstatným prvkem strategického řízení je právě prvek komparace (srovnání), záměr získat komparativní výhodu. V tomto pojetí strategické řízení v sobě „stavebnicově“ slučuje jak řízení dlouhodobé, tak i koncepční. [2]

Pravé strategické řízení je založeno na antagonistickém vztahu, na dravé konkurenci, na úsilí získat komparativní výhodu na úkor jiného subjektu, který je touto aktivitou likvidován. Jedná se o typický projev strategického řízení v raných fázích vývoje tržních ekonomik, kdy slabší je pohlcován silnějším, což vede k monopolizaci ekonomiky. [2]

Nepravé strategické řízení je projevem kultivované tržní ekonomiky současnosti a jeho podstatou je takové chování ekonomických subjektů, kdy komparativní výhoda je získána díky tomu, že jeden ekonomický subjekt funguje lépe než jiný. Konkurence se postupně proměnila na ekonomickou soutěž, která je řízena určitým řádem, jež zakazuje nekalé soupeření a praktiky monopolní ekonomiky. To však neznamená, že by se v tomto druhu řízení neuplatňoval s určitým omezením vliv vědecko-technického monopolu a monopolu dělby práce, která však nevede k monopolní struktuře. [8]

V rámci strategického řízení musí příslušný vedoucí pracovník využívat plný rozsah a nesmírnou různorodost jevů současného dění, které mu vývoj nabízí. Proto se zde uplatňuje i zvláštní způsob myšlení – strategické myšlení –, mající řadu principů, které se vzájemně doplňují a překrývají. Nelze je proto chápat izolovaně a odděleně, neboť pouze aplikace jako celek přináší očekávaný efekt. [1]

Úlohou strategického plánování jako součásti strategického managementu je napomoci organizaci stanovit a dosáhnout reálných dlouhodobých cílů a získat tak strategickou

konkurenční výhodu v určitém konkrétním časovém období. Strategický management zahrnuje problematiku konkurenceschopnosti jednotlivých organizací. [1]

V konkurenčním prostředí je hlavním bodem definice poslání organizace, smysl její existence a identifikace současné strategické pozice s ohledem na vnější prostředí. Vlastní strategické plánování se zahajuje úvahou o strategických cílech společnosti. Další navazující kroky spočívají ve stanovení způsobu a použití prostředků potřebných k dosažení těchto cílů. Taková rozhodnutí musí být v souladu s firemní politikou ve všech oblastech. Jakmile dochází k implementaci plánu, je nutné monitorovat dosažené výsledky a poskytovat tak zpětnou vazbu všem plánovacím etapám a případně se k nim i vracet. Toto všechno je důležité vykonávat s ohledem na organizační cíle, použité prostředky, interní zdroje a vnější prostředí. [2]

Strategické plánování tak představuje jeden z nejdůležitějších úkolů managementu. Většina manažerů totiž především řeší každodenní provozní problémy, a působí tak spíše na operativní nebo taktické úrovni zavádění strategie než v procesu formulování strategie. V této souvislosti je kladen důraz na strategický management, to znamená na proces stanovení, vyhodnocení a adaptování cílů nebo poslání organizace a zároveň na rozhodnutí, která vedou k dosažení těchto dlouhodobých strategických cílů směřujících k získání nebo udržení konkurenční výhody. Hlavní zodpovědnost za samotný strategický management leží na vrcholovém managementu firmy. Management získal v jeho strategickém rozměru velký význam v důsledku neustále se zvyšující komplexnosti současné společnosti. [8]

Strategické myšlení musí představovat nepřetržitý cyklus. Takový cyklus začíná formulováním poslání společnosti. Následně pokračuje analýzou vnějšího prostředí společnosti, konkurence, vnitřních zdrojů a schopností a současného stavu společnosti. [8]

Výchozí analýza umožňuje vrcholovým manažerům pochopit vnější prostředí – identifikovat nejenom příležitosti pro firmu, ale i jeho hrozby a možnost podívat se komplexně i na svoji vlastní společnost – na její silné a slabé stránky. Následujícím krokem by mělo být stanovení strategické vize a konečných strategických cílů pro společnost, podpořené zamyšlením se nad budoucností a snahou o její předvídání. Jako další fáze výběru strategie nastupuje ve výrazné míře využití některých manažerských technik a generování několika možných alternativních strategií, zahrnujících úsilí vynaložené celou společností k

dosažení strategické vize. Důležitou úlohu představuje vyhodnocení těchto strategií, výběr strategie na základě zvolených kritérií. [8]

Představitelé vrcholového vedení jsou obvykle velmi prakticky založení lidé, kteří s oblibou pracují na konkrétních, ne abstraktních záležitostech. Proto jsou také pro ně předchozí strategické cíle dobrým východiskem. Top management vstupuje obvykle do procesu vytváření nové strategie právě proto, aby přehodnotil minulé strategické cíle a nebo reagoval na nově vzniklou situaci. [10]

Celý proces následně pokračuje stanovením krátkodobých cílů a vývojem odpovídající taktiky, která za pomoci krátkodobých projektů vede k následné implementaci strategického plánu na nejnižší, operační úrovni během každodenního řízení firmy (organizace). Nejenom na závěr tohoto cyklu je nutné celý proces vyhodnotit a porovnat dosažený stav s původně naplánovanými strategickými cíli. Průběžné sledování je nutné provádět soustavně a při zjištění kritických odchylek se vrátit k předcházejícím dílčím krokům a uskutečnit nápravné akce. [2]

2.1 Manažerské řízení

Jedním z přístupů je uchopení managementu prostřednictvím typických činností, které manažer standardně v podniku vykonává. Tyto funkce lze rozdělit postupné a průběžné. Postupné funkce jsou čtyři základní (přičemž v literatuře lze opět najít různé modifikace tohoto členění):

- **Plánování**
- **Organizování**
- **Vedení**
- **Kontrolování**

Tyto role tvoří stavební kameny práce manažera, takže si je blíže nastíníme v dalších podkapitolách a důkladně rozebereme v příslušných kapitolách. [9]

Průběžné manažerské funkce prostupují napříč funkcemi postupnými a lze je rozdělit na:

analyzování, kdy se zjišťuje podstata problému,

rozhodování, kdy na základě analýzy rozhodujeme o vhodné variantě řešení problému, přičemž je vždy lepší vybírat z několika variant (alespoň ze tří),

komunikování, kdy je nutné vybranou variantu představit zaměstnancům podniku (podřízeným) a sdělit jim úkoly, které z realizace varianty vyplývají,

motivování, kterým nadřízení přimějí své podřízené, aby úkoly, které jim byly přiděleny v rámci realizace varianty splnily maximálně efektivně a aby byli s plněním a splněním úkolu spokojeni. [9]

Dalším z konceptů, jak uchopit management, resp. náplň práce manažera, jsou manažerské role. S tímto členěním přišel jako první Henry Mintzberg, který činnost manažerů rozdělil do deseti rolí v rámci tří skupin:

1. Interpersonální role

Představitel, který podnik reprezentuje, tzn. nic neřeší, neplánuje, jen zastupuje podnik, tzn. např. zahajuje provoz nové pobočky, sleduje z V.I.P. lóže hokejový zápas týmu, který podnik sponzoruje apod.

Vůdce, který řídí, motivuje a usměřňuje své podřízené, zadává a hodnotí jejich úkoly apod.

Spojovací článek, kdy tvoří kontakt mezi dalšími manažery na stejné úrovni nebo mimo podnik.

2. Informační role

Příjemce informací, kdy vyhledává informace důležité pro pochopení fungování podniku, přičemž informace získává jak formální, tak neformální cestou a jak zevnitř podniku tak z podnikového okolí.

Šířitel informací, kdy informace získané zvenčí šíří manažer, ať sám jako poradce nebo jako vedoucí, v případě interních informací.

Mluvčí podniku, kdy reprezentuje podnik navenek nebo svůj útvar oproti útvarům ostatním, čímž se podílí na tvorbě image podniku.

3. Rozhodovací role

Podnikatelská, kdy vymýšlí, podněcuje a produkuje změny.

Řešení problémů, kdy reaguje na neočekávané skutečnosti, překonává bariéry, čelí nežádoucím tlakům a kritickým situacím, ať už uvnitř anebo vně podniku.

Alokace zdrojů, kdy hospodaří se zdroji (např. peníze, lidé, čas, majetek), což narůstá na významu zejména v době, kdy se podniku nedaří.

Vyjednavač, kdy se projevuje v různých typech jednání (s kolegy, podřízenými, ale i s institucemi – např. odbory, úřadem práce, jinými podniky apod.).

Výše uvedené role zpravidla neplní manažer odděleně, ale naopak se tyto role vzájemně prolínají, což lze vysledovat také v návaznosti na manažerské funkce. Samozřejmě ale v určitých situacích, zpravidla jedna role převládá. Na druhou stranu některé role úzce souvisí a nelze tak plnit jednu bez druhé (např. alokace zdrojů a vyjednač – těžko může manažer bez možnosti rozhodovat o alokaci zdrojů vyjednávat s odbory o navýšení mezd v rámci kolektivní smlouvy). [9]

2.1.1 Organizační struktura

Pyramidální charakter organizačních struktur se zrodil dlouhým vývojovým procesem. Byl však obsahově vždy ovlivněn konkrétními ekonomickými, technologickými a sociálními stavy okolí. Vývoj se nezastavil ani dnes, i když někdy zaznívají hlasy, že možnosti hierarchických organizačních struktur jsou již vyčerpány. [14]

Klasifikace organizačních struktur není dosud jednotná, přestože existuje celá řada zahraniční literatury, která o nich pojednává. Evolučním vývojem organizací vznikají hierarchické, hybridní organizační struktury, které lze těžko popsat, natož blíže charakterizovat a rozčlenit. [14]

Nejvhodnější je proto zvolit soustavu základních klasifikačních charakteristik odrážejících náplň, vztahy, rozhodovací pravomoc, členitost organizačních prvků v uvažované organizační struktuře. Mezi základní charakteristiky klasifikace organizačních struktur patří:

- Uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami struktury.
- Sdružování činností, které tvoří hlavní obsahovou náplň organizačních jednotek.

Jednotlivé organizační struktury jsou charakteristické doplňkovými charakteristikami, jako například:

- Míra centralizace, respektive decentralizace rozhodovací pravomoci organizačních prvků struktur při jejich umístění ve vertikální hierarchii nadřízenosti či podřízenosti.
- Členitost, respektive počet podřízených organizačních prvků pod vrcholovým managementem (někdy se též označuje jako kritérium rozpětí řízení).
- Počet hierarchií řízení.
- Strmost a plochost organizační struktury.
- Časové trvání, jde v podstatě o to, zda jsou organizační struktury dočasné (například organizační tým, který je určen pouze pro řešení konkrétního úkolu, například zavedení inovovaného výrobku do výroby a na trh), nebo relativně stabilní (dlouhodoběji platné). [14]

Podle charakteristiky uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami struktury rozlišujeme organizační struktury:

- liniové (lineární)
- štábní
- kombinované (například liniově štábní, liniově štábní se ziskovými středisky cílově programové, organizační týmy, maticové, projektové aj.) [14]

2.1.2 Plánování

Plánování je první z manažerských funkcí, která zahrnuje volbu úkolů, určování jejich priorit a sestavení pořadí jejich realizace tak, aby bylo dosaženo podnikových cílů. Koncept plánování je následující:

- **cíle**
- **postupy a zdroje (plán)**
- **úkoly**
- **kontrola** [15]

Při plánování je nejdůležitější si nejprve rozmyslet a stanovit cíl své podnikatelské činnosti, tzn. to, co chci svou činností dokázat. Samozřejmě je nutné, tento cíl stanovit s

ohledem na své možnosti a zdroje (především finanční, materiální, ale i lidské). Ke správnému stanovení cílů lze přitom využít **pravidlo SMART**:

Specific, což znamená, že cíl musí být jasně specifikován, tzn. každý zaměstnanec musí mít jasnou představu, co cíl znamená:

- **Measurable**, což znamená, že cíl musí být měřitelný
- **Aligned**, což znamená, že cíl musí odpovídat potřebám podniku (vlastníka)
- **Realistic**, což znamená, že cíl musí být realistický, tzn. dosažitelný v uvažovaném časovém horizontu
- **Timed**, což znamená, že cíl musí mít časový rámeček, tzn. musíme stanovit termín, ve kterém chceme cíl dosáhnout. [15]

Pokud je cíl stanoven je důležité **navrhnout postup**, kterým se ke zvolenému cíli bude možné dostat. Doporučuje se přitom tento postup zpracovat v několika variantách (např. optimistická, realistická a pesimistická varianta plánu), neboť cest k dosažení cíle může existovat více a je otázka, která z nich bude pro podnik nejvýhodnější (např. s ohledem na zdroje). Díky tomu, že budoucnost je vždy nejistá je také otázka, jestli se vůbec stanovený plán podaří dodržet, resp. zda je splnění plánu vůbec reálné a jaké bude mít případné nedodržení plánu následky (ať už bude plán překročen směrem nahoru nebo dolů). [15]

V případě, že byl zvolen postup (plán) ke splnění cíle, je nutné ho převést na sled úkolů, které budou plnit jednotliví pracovníci podniku v příslušném čase. V tomto ohledu je nutné vzít v potaz zejména dostupný čas a správně odhadnout časovou, personální i materiální náročnost příslušných úkolů. [15]

Pokud máme plán podrobně připraven k realizaci, je nutné ho znovu (několikrát projít) a zkontrolovat, zda v rámci stanovení cílů, postupů a úkolů nebylo něco opomenuto a zda jsou splněny všechny předpoklady pro úspěšnou realizaci plánu. Je zřejmé, že v průběhu realizace bude nutné plán opět kontrolovat a event. přijímat nápravná nebo korektivní opatření k odstranění zjištěných odchylek, nicméně to je již náplní jiné manažerské funkce. [15]

2.1.3 Organizování

Předmětem organizování je zajištění zdrojů a dalších podmínek nutných k realizaci přijatých plánů. Organizování se tedy zabývá přidělováním úkolů členům nebo útvarům

podniku a koordinaci jejich činnosti, přidělováním a distribucí zdrojů, které jsou nezbytné k úspěšnému vykonávání úkolů v rámci těchto přijatých plánů. [15]

Z přijatých plánů a zejména z jednotlivých úkolů, které bude nutné splnit se odvozuje organizační struktura podniku. Organizačních struktur je celá řada a budou důkladně rozebrány ve specializované kapitole, nicméně již teď je vhodné zmínit, že organizační struktura se může měnit právě v závislosti na změnách plánu. S ohledem na pružnost přijatých organizačních úprav je pak možné některé změny provádět lépe než jiné, takže lze z tohoto pohledu sledovat různě (organizačně) pružné podniky. [15]

Pružnost podniku a nutnost přijímat více či méně pružné organizační úpravy souvisí také s předmětem činnosti podniku. Je zřejmé, že podniky, které vyrábí jedinečné (kusové) produkty musí mít strukturu pružnější než podniky, které vyrábí hromadný produkt. Z tohoto pohledu pak patří podniky cestovního ruchu k podnikům pružnějším. [15]

2.1.4 Vedení

Vedení zahrnuje schopnost, dovednost a umění vedoucích pracovníků (manažerů) vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat zejména podřízené pracovníky ke kvalitnímu, aktivnímu a tvůrčímu plnění svěřených pracovních úkolů. Vedení lidí je založeno na tvorbě cílů a získávání pracovníků pro jejich plnění. Zpravidla vychází z interakce, dialogu, delegování pravomocí a odpovědností a koučování. Role manažerů jako vedoucích pracovníků je v této činnosti nezastupitelná. Prioritní postavení v rámci plnění této funkce přitom mají nejnižší manažeři, neboť jsou nejbližší k výkonným pracovníkům a jsou s nimi v každodenním kontaktu. [15]

Pokud chce manažer úspěšně vést lidi, potom musí především:

- Znat jejich potřeby
- Ovlivňovat jejich chování (nenásilně)
- Zdokonalovat výkonnost svých podřízených (kvalitativní i kvantitativní)
- Zajistit osobní spokojenost podřízených včetně seberealizace [15]

Vedení lidí se dá shrnout do následujících principů:

- a) uplatňování vhodného stylu vedení
- b) motivace
- c) vhodné úkolování podřízených
- d) jasná a efektivní komunikace
- e) objektivní kontrola. [15]

V rámci vedení pracovníků lze využít kromě formální organizace (představované např. organizační strukturou a vazbami mezi zaměstnanci z ní vyplývající) také organizaci neformální. Neformální organizace představuje vazby v podniku, které vznikly na základě interpersonálních vztahů (např. tím, že po práci spolu chodí na pivo skupinka zaměstnanců z různých oddělení a úrovní podniku). Použití neformální organizace při vedení lidí pak vypadá tak, že myšlenku, pro kterou chceme získat pracovníky podniku nejprve předneseme vedoucímu neformální skupiny zaměstnanců a pokud se nám ho pro naši myšlenku podaří získat, díky jeho působení bude mnohem snazší získat i ostatní pracovníky (členy příslušné neformální skupiny). [15]

2.1.5 Kontrolování

Při kontrolování jde o sběr, vyhodnocování a srovnávání informací s plánovanými cíli, které umožňuje napravovat chybné či nedostatečné plnění úkolů a určit, v čem lze aktivity členů podniku zlepšit. Cílem kontrolování tak není zjistit, že došlo k odchylce, ale PROČ došlo k odchylce s následným odstraněním této odchylky nebo korekcí plánu. Otázka osobní odpovědnosti za odchylku je tak druhořadá, i když to neznamená, že by neměla být ze zavinění odchylky vyvozována osobní odpovědnost. Při zvažování postihu je přitom nutno vzít do úvahy nejen závažnost způsobené odchylky, ale zejména to, zda tuto odchylku mohl odpovědný zaměstnanec sám ovlivnit (např. je nesmysl trestat zaměstnance, který prodává letenky za nesplnění měsíčního objemu prodeje letenek, když díky erupci sopky v Evropě nelétá 90% leteckých společností – zaměstnanec nejen, že tuto situaci nezpůsobil, ale nemůže ji ani ovlivnit). [13]

Jak už bylo zmíněno výše, má kontrolní činnost čtyři základní funkce:

- dohled, znamená vykonávání kontroly, tzn. že jsou určeny osoby, které mají kontrolovat, čas, a to co mají kontrolovat (že je to osoba, věc nebo služba)
- srovnávání, znamená zjišťování odchylek, tzn. srovnávání reality a plánu s využitím předem stanovených technik a metrik
- náprava odchylky, znamená přijetí nápravného opatření, které povede k odstranění odchylky (v tomto směru je i korekce plánu nápravným opatřením)
- ovlivňování budoucích rozhodnutí, znamená, že kontrola má působit tak, aby nedocházelo k opakování chyb (odchylek), tzn. aby kontrola sloužila také jako zdroj poučení k vylepšování znalostí a dovedností. [13]

Kontrola je nezbytná na všech úrovních řízení, tzn. že kontrola se týká také práce top-managementu. Ta je ale poněkud složitější, protože jestliže manažera první linie kontroluje střední manažer a středního manažera kontroluje top-manažer, tak top-manažera kontroluje v podstatě jen vlastník a v případě, že top-manažer je zároveň vlastníkem, tak takový manažer není přímo kontrolován nikým. Na druhé straně je výsledkem práce top-manažera pozice podniku na trhu, takže nepřímo je každý top-manažer kontrolován svým okolím, tzn. trhem (ještě konkrétněji lze říci zákazníky a konkurencí). [13]

2.2 Ekonomické analýzy

Ekonomická analýza je dozajista cenný nástroj k celkovému hodnocení vybraného podniku. Můžeme najít mnoho přístupů, jak ekonomickou analýzu provádět a je třeba využít právě těch, které nám poskytnou nejrelevantnější informace v souvislosti s charakteristikami zkoumaného podniku. Správně provedená ekonomická analýza může napomoci k správnému rozhodování v různých oblastech a pomáhá odhalit slabé stránky podniku a učinit kroky k jejich nápravě. [2]

Pojem analýza lze označit jako odbornou metodu pro aplikaci vědeckých i nevědeckých postupů, dle kterých může jednotlivec interpretovat data a informace k zajištění věrohodných poznatků a doporučení pro rozhodování. [2]

2.2.1 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z nejužitečnějších a současně nejuniversálnějších analýz pro řízení obcí, měst, krajů a jejich organizací. Jde o to, že před každým rozhodnutím, které starosta (či jiný zastupitel, vedoucí zaměstnanec úřadu, úředník či zaměstnanec příspěvkové organizace) učiní, by měl zvážit všechny možné varianty, aby pokud možno přijal správné (respektive to nejsprávnější, nejlepší) rozhodnutí. SWOT analýza slouží k vymezení:

- silných stránek (Strong point)
- slabých stránek (Weak point,
- příležitostí (Opportunities)
- hrozeb (Threats), hrozby se též označují jako rizika [1]

Jde o analyzování 4 oblastí, respektive ze 4 „úhlů pohledu“.

Tato analýza se používá:

- v rámci strategického řízení (každý dobrý strategický plán obsahuje v rámci analytické části SWOT analýzu),
- při řízení projektů (jak stavebních, tak dotačních či jiných, které obec či kraj realizuje – a to k výběru správné varianty postupu nebo jako podklad pro návrh opatření),
- jako podklad pro rozhodování pro výběr mezi více variantami, například:
 - porovnání možných variant postupu v konkrétní činnosti, aktivitě atd.
 - porovnání výhod a nevýhod variant plánů, postupů, organizačních struktur atd.
 - porovnání variant rozpočtu, variant způsobu financování, nabídek pojištění a dalších činností v oblasti rozpočtování a financování obce či kraje
 - srovnání více variant znění smluvních podmínek, zadávacích podmínek při veřejné zakázce a dalších obdobných otázek
 - variantní řešení investice, komparace variant nákupu vybavení či software a dalších technických otázek
 - varianty podmínek poskytování veřejných služeb ze strany obce

- výběr mezi více uchazeči o práci a podobně
- jako podklad pro návrh opatření podobně kraje, např. analyzujeme daný problém, projekt, téma či činnost, kterou město provádí a na základě SWOT navrhujeme opatření k silným stránkám, zlepšení slabých, využití příležitostí nebo minimalizaci rizik. [1]

Analýza popisuje či hodnotí dané území či jev či projekt v daném okamžiku. Vždy je třeba uvádět, kdy a kým byla analýza zpracována. Tato metodika je součástí „Technik efektivního řízení měst“. Zahrnuje tento text, prezentaci a pro ty, kteří neradi čtou též video návod, jak se naučit analýzu používat. Pokud nepotřebujete úvod k řízení obcí (krajů či jejich organizací), můžete přeskočit kapitolu 2 a rovnou se věnovat kapitole 3, kde je vše důležité pro používání analýzy uvedeno. [1]

2.2.2 PEST analýza

Marketingové makroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami nemůže nebo jen velmi obtížně měře zvládnout. [1]

Analýza prostředí je důležitá pro poznání externího okolí, ve kterém firma působí, dále pro identifikaci změn a trendů, které se dějí v okolí firmy a mohou mít na něj vliv a ke stanovení toho, jak bude firma na vlivy těchto změn a trendů reagovat. [1]

Pro zhodnocení vývoje vnějšího prostředí lze použít PEST analýzu. Tato analýza vychází z prvních písmen jejího názvu a zahrnuje tyto faktory:

- politické (politicko-právní,
- ekonomické
- sociální (sociokulturní)
- technologické

V odborné literatuře je možné se setkat i s rozšířením této analýzy, a to o faktory legislativní a ekologických vlivů (PESTEL). Cílem této analýzy je identifikování jen těch faktorů, které firmu bezprostředně ovlivňují. [1]

2.2.3 Porterova analýza pěti sil

Strategie směřující k dosažení konkurenční výhody byly poprvé představeny Michaelem Porterem, proto se jim také někdy říká Porterovy strategie nebo generické strategie. [1]

Tato analýza není tak detailní jako SWOT analýza, ale podává pravdivý obrázek o možných ohroženích. Porter tvrdí, že firma dříve, než vstoupí na trh, musí analyzovat „pět sil“, které ohrožují vstup. Úkolem managementu je analyzovat tyto síly a navrhnout postup, jak proti těmto silám působit či jak se jim bránit. Tento model patří mezi často používané nástroje analýzy oborového okolí firmy. Model vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy působícím v určitém odvětví je především určována působením pěti základních činitelů. [1]

Porterův model určuje konkurenční tlaky a rivalitu na trhu. Rivalita trhu závisí na působení a interakci základních sil (konkurence, dodavatelé, zákazníci a substituty) a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví. [1]

2.2.4 McKinseyho model 7S

Název byl odvozen od poradenské firmy McKinsey a její strategické analýzy interních faktorů, patří mezi nejužívanější metody strategické analýzy. McKinsey 7S se využívá jako analytická technika pro hodnocení kritických prvků, představujících nutnou podmínku pro úspěch libovolné organizace při realizaci její podnikové strategie. Tento model, který byl poprvé využit v osmdesátých letech minulého století, naznačuje, že na každou společnost je nutné nahlížet jako na množinu sedmi základních faktorů, které se vzájemně ovlivňují. [1]

V principu se dá těchto sedm základních bodů rozdělit do dvou základních skupin. První skupina představuje tzv. „Tvrdé S“, mezi něž lze zařadit strategii společnosti, její strukturu a systémy, které společnost využívá. Případné změny v rámci těchto faktorů jsou snáze proveditelné, jelikož informace potřebné pro jejich vyjádření jsou zpravidla snadno dohledatelné v podnikových dokumentech. Tyto faktory mohou být využívány beze změny napříč mezinárodními trhy, například u firem s pobočkami po celém světě. [1]

Druhou skupinu představují tzv. „Měkké S“, mezi které patří styl společnosti, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty. Na rozdíl od skupiny tvrdých S, jsou podklady

pro sestavení komentářů pro tyto čtyři faktory obtížněji dohledatelné, protože se neobjevují v obchodních dokumentech společnosti. Z tohoto důvodu se také hůře popisují a případné změny společnosti v rámci těchto bodů není příliš snadné realizovat. Všechny kritické faktory úspěchu se navzájem ovlivňují, jinými slovy mezi nimi existuje velmi silná vazba, která znamená, že zaběhnutý systém kterékoliv společnosti je složité měnit. U těchto faktů se musí klást větší důraz na kulturní rozdíly mezi jednotlivými národnostmi v zemích, ve kterých podnik působí. [1]

Model 7S je použitelný pro všechny velikosti podniků a při jakémkoliv typu změny, ať už se jedná o restrukturalizaci podniku, zavedení nových procesů, organizační fúzi nebo změnu vedení. Jednotlivé faktory této analýzy zohledňují následující skutečnosti:

- **Strategie** – mise podniku a způsob, jakým společnost udržuje konkurenční výhodu. Vedení podniku hledá odpovědi na otázky, jakým stylem realizovat podnikové strategie, jak dosáhnout stanovených cílů, jak vést konkurenční boj, či do jaké míry může ovlivnit zvolená strategie rozhodování zákazníka.
- **Struktura** – rozdělení činností podniku a koordinační mechanismy. Tento faktor řeší členění společnosti, hierarchii, koordinaci jednotlivých útvarů společnosti, komunikaci v rámci podniku a zapojení zaměstnanců do činností podniku. Rozdělujeme 5 základních forem organizačních struktur. [1]
 1. **Liniová** – jeden útvar nadřazen ostatním
 2. **Funkcionální** – specializovaní pracovníci pro jednotlivé oblasti činností. Jeden útvar má více nadřazených útvarů.
 3. **Liniově-štábní** – jedná se o kombinaci liniové a funkcionální struktury.
 4. **Divizní** – rozděluje divize dle geografického umístění, typů zákazníků nebo například dle výroby.
 5. **Maticová** – jedná se o kombinaci funkcionální a divizní struktury.
- **Systémy** – formální mechanismy pro měření, odměňování a alokaci zdrojů. V rámci tohoto bodu jsou definovány hlavní systémy řízení společnosti, nástroje pro zpětnou vazbu, aktuálnost a odbornost interních dokumentů podniku aj.

- **Styl** – komunikace a jednání manažerů s podřízenými, zákazníky či spolupracovníky. Řeší efektivnost vedení společnosti, správnost a rychlost rozhodnutí a pracovní prostředí společnosti. Rozdělujeme tři typy stylů.
 1. **Autokratický** – manažer má absolutní kontrolu.
 2. **Demokratický** – zaměstnanci mají možnost se vyjadřovat na podnikovém rozhodování.
 3. **Laissez-faire** – manažer nechává pracovníkům volnost a každý dělá, co umí.
- **Spolupracovníci** – specializace zaměstnanců, řízení lidských zdrojů a jejich motivace. Odpovídá na otázky ohledně kvalifikace a specializace zaměstnanců, způsobu výběru nových pracovníků, možností osobního rozvoje či motivace pracovníků.
- **Schopnosti** – návyky, schopnosti a znalosti zaměstnanců podniku. Určuje nejlepší a nejsilnější vlastnosti podniku, způsoby a cesty jejich potenciálního zlepšení, dostatečnost kvalifikace zaměstnanců a nástroje měření dovedností zaměstnanců.
- **Sdílené hodnoty** – podniková kultura a etiketa společnosti. Definiuje základní hodnoty podniku, úroveň a růst podnikové kultury a povědomí o vizi a misi podniku mezi zaměstnanci. [1]

2.3 Propagace a marketing

Marketing je funkcí podniku, která identifikuje nenaplněné potřeby a požadavky, definuje a měří jejich velikost a určuje, kterým cílovým trhům může organizace nejlépe sloužit, rozhoduje o patřičných výrobcích, službách, programech, které mají sloužit těmto trhům, a vyzývá každého v organizaci k tomu, aby co nejlépe plnil přání zákazníků. Ze společenského hlediska je marketing silou, která využívá průmyslové kapacity společnosti k tomu, aby uspokojovala materiální a duchovní potřeby národa. [9]

Na marketing se nesmí pohlížet úzce jako na úkol nalézání chytřejších způsobů, jak prodávat výrobky firmy. Mnoho lidí si plete marketing s některou z jeho dílčích funkcí, jako je reklama a prodej. Autentický marketing není uměním prodat, co vyrobím, ale poznat, co vyrábět. Je to umění identifikace a pochopení potřeb zákazníka a tvorby řešení, která poskytují zákazníkům spokojenost, výrobcům zisk a akcionářům jisté přínosy. Vedoucí

postavení na trhu se získává vytvářením spokojenosti zákazníka prostřednictvím inovace výrobku, kvality výrobku a služby zákazníkovi. Jestliže tyto věci chybí, nemůže je nahradit žádná reklama, stimulace prodeje ani schopnost prodávat. [9]

2.3.1 Marketingová strategie

Je taktický proces, jehož cílem je efektivní alokace omezených finančních prostředků podniku ke zvýšení prodeje a udržení si konkurenční výhody. Aby mohl být podnik úspěšný na trhu a mít větší tržní podíl, měla by se jeho marketingová strategie soustředit na zákazníka, tj. na uspokojování jeho potřeb, požadavků a očekávání. Marketingová strategie je v podstatě vyjádřením základních záměrů, jež se společnost snaží dosáhnout v dlouhodobém časovém horizontu v marketingové oblasti a to tak, aby na základě marketingových činností naplnila nadřazené obchodní cíle a rovněž dosáhla konkurenční výhody. [11]

Ve svých marketingových cílech uvádí podnik taktické kroky pro vývoj produktu, propagačních aktivit, distribučních kanálů, oceňování, řízení vztahů se zákazníky a jiných faktorů, nejčastěji datovány k nějakému termínu. Prostřednictvím marketingového výzkumu trhu se v marketingové strategii definují cílové segmenty trhu, jejich zacílení skrze marketingový mix (komunikační mix – reklama, public relations, podpora prodeje, osobní prodej, přímý marketing) a alokují se podnikové zdroje. [11]

Marketingová strategie je nezbytnou součástí celopodnikové strategie. Klíčovou roli zde hraje tedy zákazník, který představuje tržby podniku, ale i jeho výdaje. Jedině spokojený, loajální zákazník vytváří dlouhodobě podniku zisk. Jednotlivé strategie podniku včetně marketingové jsou podkladem pro tvorbu marketingového plánu. [11]

Strategické řízení marketingu je pak procesem posloupnosti strategických marketingových aktivit, které jsou realizovány pro marketingovou oblast. Jedná se např. o strategickou marketingovou analýzu, formulaci a implementaci marketingových strategií či kontrolu jejich dosažení. V praxi musí být strategické řízení marketingu nekončícím, stále se opakujícím procesem, přičemž jednotlivé části tohoto procesu se budou s velkou pravděpodobností překrývat. [11]

2.3.2 Marketingový mix

Je soubor taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu. Představuje a konkretizuje všechny kroky, které organizace dělá, aby vzbudila poptávku po produktu (či v případě demarketingu ji snížila). Tyto kroky se rozdělují do čtyř proměnných:

- **Produkt** označuje nejen samotný výrobek nebo službu (tzv. jádro produktu), ale také sortiment, kvalitu, design, obal, image výrobce, značku, záruky, služby a další faktory, které z pohledu spotřebitele rozhodují o tom, jak produkt uspokojí jeho očekávání.
- **Cena** je hodnota vyjádřená v penězích, za kterou se produkt prodává. Zahrnuje i slevy, termíny a podmínky placení, náhrady nebo možnosti úvěru.
- **Distribuce** uvádí, kde a jak se bude produkt prodávat, včetně distribučních cest, dostupnosti distribuční sítě, prodejního sortimentu, zásobování a dopravy.
- **Propagace** říká, jak se spotřebitelé o produktu dozví (od přímého prodeje přes public relations, reklamu a podporu prodeje). [12]

Pojem produkt neoznačuje jenom výrobek, ale může označovat i službu. Navíc zahrnuje i všechny služby dodávané s výrobkem – v případě prodeje počítače jsou to všechny služby od poradenství, jaký počítač koupit, přes sestavení a instalaci, až po pozáruční servis. [12]

2.3.3 Podpora prodeje

Je to soubor různých motivačních nástrojů, převážně krátkodobého charakteru, vytvářených pro stimulování rychlejších nebo větších nákupů určitých výrobků či služeb. Poskytnutí určité výhody spotřebiteli (převážně ekonomického charakteru) spojené s užitím nebo nákupem produktu a poskytuje spotřebiteli přímý podnět ke koupi. [9]

Lze rozlišit typy podpory prodeje podle druhů zákazníků, na které je podpora prodeje zaměřena. Řadí se mezi ně:

1. Podpora prodeje cíleně **zaměřená** směrem **ke zprostředkovatelům**. Může obsahovat například: obchodní cenové a necenové dohody, společnou propagaci a reklamní

činnost, výstavky nabízeného zboží, pracovní porady a schůzky, věcné nebo peněžité odměny a bonusy, společenská setkání, rauty, pohoštění a další.

2. Podpora prodeje, při níž se používají především následující nástroje, **je zaměřená na spotřebitele**: kupony vydávané výrobcem, podmíněné splněním daných podmínek, krátkodobé slevy z cen pro zboží krátkodobé spotřeby, systém rabatů pro zboží dlouhodobé spotřeby, cenové balíčky s dočasně stanovenou nižší cenou, dárky a odměny, soutěže, hry a loterie, vzorky k vyzkoušení zdarma nebo se slevou a další.
3. Podpora prodeje **směřovaná do maloobchodní činnosti** obvykle zahrnuje například: slevy z obvyklých ceníkových cen, které jsou časově omezené, maloobchodní kupony, které po splnění podmínek přinášejí úsporu, výstavky akčního zboží uvnitř obchodů, ukázky nového zboží, ochutnávky výrobků zdarma, předvádění kladných vlastností výrobků a další. [9]

Forem podpory prodeje podle vnímání zákazníků je značné množství. Jde například o „3 za cenu 2“, za nákup vybraného produktu komplementární výrobek navíc (zdarma), „nový za starý“, kupon na další nákup, poskytnutí záruk nad zákonem danou lhůtu, dárky, cenové akce, loterie a spotřebitelské soutěže atd. Některé metody podpory prodeje (např. soutěže) jsou výhodným nástrojem ke sběru osobních dat a budování databází, které s úspěchem využívá jiná nástrojová skupina marketingové komunikace – přímý marketing. [9]

2.3.4 Propagace na webových stránkách a sociálních sítí

Dnes jsou již komunikační sítě neodmyslitelnou součástí marketingové strategie každého podniku. Souvisí to s velkým rozvojem používáním internetu od druhé poloviny 90. let 20. století. Každý podnik se snaží co nejvíce zviditelnit hlavně skrz sociální sítě, kterých je opravdu mnoho. Zdá se, že je to velice účinný nástroj než reklama v televizi a má tak obrovský potenciál.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 STRATEGICKÝ ROZVOJ SÝRÁRNY ROLS

Jedná se o hlavní kapitolu, která se dopodrobna věnuje strategickému rozvoji firmy se všemi ekonomickými aspekty, které jsou v současnosti nejvíce využívány.

3.1 Vznik projektu Sýrárny ROLS

Projekt, jehož tvůrcem je pan Ing. Jaroslav Kozárek vznikl ještě před mnoha lety jako Mléčný ráj Kostelec na Hané. Takto se měl celý nově zrekonstruovaný a upravený areál jmenovat. Projekt zahrnoval vybudování úplně nového moderního kravína s dojírnou a dalších výrobních budov, včetně podnikové prodejny. Původním záměrem, zde bylo vybudovat regionální farmu přístupnou pro širokou veřejnost a školní exkurze pro děti. Mělo se, zde také vyrábět spousty druhů mléčných výrobků ať už se jedná o samotné mléko, jogurty, sýry, a dokonce i zmrzlinu. Projekt byl finančně nedostupný, a i přes velké přesvědčování ze strany mého otce ostatních společníků firmy ROLS Lešany, se tento projekt nepodařilo zrealizovat. Od té doby oběhlo spoustu let, kdy proběhla výstavba moderního kravína s dojírnou. V tomto ohledu se podařilo zrealizovat alespoň malý základ pro budoucí sýrárnu a také modernizovat již zastaralou živočišnou výrobu.

Poté se v roce 2020 objevila nová naděje v podobě hledání nového zisku pro firmu. Novým podnikatelským záměrem se tedy stala myšlenka vyrábět sýry poctivě a tím se tak odklonit od moderního trendu průmyslových velkovýroben, které mnohdy sází na kvantitu, ne na kvalitu. Hlavním nápadem bylo přebudovat již opuštěné dílny na opravu zemědělských strojů na Sýrárnu. Následně byl vypracován projekt s různými variantami. Nakonec se zvolila nejlevnější varianta, kvůli obavám, že se s touto výrobou nepodaří prorazit na trh. S tímto návrhem souhlasili i ostatní společníci, a tak se mohl začít celý projekt realizovat.

Unikátní myšlenou je naprostá nezávislost na logistice mléka přímo do výrobního procesu. Sýrárna je spojená mlékovodem přímo s dojírnou, tím bylo docíleno, že čerstvě nadojené mléko putuje přímo do cisteren v sýrárně. V sýrárně se také nachází teplovod, který je naveden z bioplynové stanice. Byla zde snaha maximálně minimalizovat náklady na výrobu. Přestavba původních dílen byla zahájena v květnu 2020 a byla zkolaudována v únoru 2021. V tu dobu Sýrárna zahájila první zkušební provoz.

Dobry a kvalitni syr nejde delat bez kvalitniho mleka, kvalitni mleko bez cistych, dobre zivenych a osetrovanych krav. Vystavbe syrarny predchazela vystavba moderniho kravina. Svetlo, dostatek mista, cistota, moderni dojirna – to jsou predpoklady pro kvalitni mleko. A pochopitelne kvalitni krmiva vypestovana a ulozena na farme, a to nejenom silaze a senaze, ale i krmne obiloviny. Za vsim jsou lidi. Od pece o pole, pres sklizeň picnin, osetrovatele a chovatele az k personalu v mlekarne. Tedy tym lidi, kteri se natolik znaji, ze jsou, a to vsetne zastupcu poradenskych firem, schopni garantovat kvalitu vyrobků.

3.1.1 Podnikatelský záměr

Každé podnikání má určitou podstatu a hlavní cíl. Ovšem vše závisí na podnikateli, což je osoba, která je zapsaná v obchodním rejstříku, osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění, je též fyzickou osobou, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu. Tato osoba si stanoví cíle podnikání a její podstatu. Podnikání je prostředek uspokojování lidských potřeb například výrobou zboží a služeb, zároveň uspokojení cizích potřeb, přičemž se snažíme dosáhnout zisk a uspokojit i potřeby vlastní, proto každé podnikání je i určitým riskem. Tedy podstatou podnikání je účel podnikání, a to v jaké oblasti chtějí podnikat, jaké jsou potřeby, skupiny zákazníků, zdroje, předpoklady a zkušenosti.

Vynaložené prostředky na podnikání

Jedná se o nízké náklady na výrobu oproti konkurenci. Velkým plusem v syrarne je malý počet nových zaměstnanců, jelikož využívá plného zázemí firmy ROLS Lešany spol. s r. o. Jedná se především o samotnou údržbu a technické zázemí. Jak jsem již zmínil na začátku má vlastní teplo a energii z bioplynové stanice. Dále zde nevznikají náklady na dovoz mléka z farem a s tím plynoucí dohoda na ceny prodeje mléka. Má tedy vlastní mléko, které rovnou zpracuje na výrobu sýrů.

Pro syrarnu byla zakoupena starší technologie výroby, která má ale tu výhodu, že může v případě nevhodného produktu vyrábět jiný druh sýrů. Pro realizaci tohoto snu bylo zapotřebí co nejvíce snížit náklady na revitalizaci původních dílen a výrobní budovu. Velkým dílem přispěla také jejich strategie a výrobní proces, který cílí na minimalizaci výrobních nákladů. Po různých dohodách a ústupcích byl bankou poskytnut výhodný úvěr, s tím, že se celkové náklady pohybují něco málo okolo 40 milionu. Tato velká investice by se měla co

nejdříve vrátit v podobě zisku. Sýrárna se také dělala se záměrem, aby se po případném neúspěchu nedostala celou firmu ROLS do finančních problémů.

Všechny tyto aspekty, které jsou zde uvedeny by měly zaručit dobrou konkurenceschopnost, před konkurenci, která musí řešit ještě spoustu dalších nákladů.

Strategická opatření v souladu s identifikovanými klíčovými faktory podnikatelského prostředí

Vnitřní prostředí firmy zahrnuje působení faktorů ovlivňující činnost manažera (strategický management, střední a operativní management). V souladu s faktory podnikového prostředí podnik ovlivňuje jen omezené okolí, ale vliv okolí na podnik je velký, změny jsou způsobené různými vnějšími faktory. Aby byla firma konkurenceschopná, je potřeba věnovat pozornost vědeckotechnickému rozvoji. Je potřeba stále něco zlepšovat a investovat do výrobků, inovací a služeb.

3.1.2 Vize a cíle do budoucna

Cíl

Sýrárna ROLS nezůstává u jednoho cíle, ale chce je kombinovat. Chce, aby se cíle navzájem doplňovaly, závisely jeden na druhém, tedy splnění jednoho cíle, napomáhá k splnění druhého. Příkladem může být snižování nákladů, což poté může vést k vyššímu zisku. Cílem se rozumí reálná představa toho, kam by se chtěl podnik dostat nebo čeho by chtěl dosáhnout v určitém časovém horizontu. Finální vidinu může představovat jeden konkrétní cíl nebo i jejich kombinace. Cíle se také hodnotí dle různých hledisek.

Cílem projektu Sýrárny ROLS je vybudování malé sýrárny rodinného podniku, výroba vlastních domácích sýrů a ostatních mléčných výrobků, čerstvost a poctivost všech vyrobených mléčných výrobků, stálá klientela, zpracovávání nejen kravského mléka, ale i výroba bezlaktózových výrobků, řízené prohlídky výroby, dodání obložených mís na oslavy, do budoucna malé posezení v sýrárně, popřípadě ochutnávka sýrů s výkladem.

Dosažení cílů

Mít produkty vysoké kvality již plně nestačí, jelikož je v dnešní době vysoká konkurence, je tedy výhodou, když produkt zaujme, přinese nový pohled a potkal se s emocemi zákazníků. Umění vcítit se do druhých, empatie je vyžadována po všech zaměstnancích a více po manažerech. Lidé více přemýšlí nad smyslem života a všeho konání, nad vlastními cíli, odhalení vnitřní motivace. Tedy kreativita, empatie, hravost, přemýšlení o souvislostech, humor, originalita, kombinace zdánlivě odlišného v nové celky, pochopení, upoutat pozornost, tolerance, cit pro kulturu a krásno, takto jsou definována hesla pro úspěch jak v lidském životě, tak v podnikání a kroky k dosažení cílů.

Za prvořadý cíl podniku je uspokojení cílů vlastníka podniku. Pro úspěšné fungování podniku je však třeba sladění cílů vlastníků nebo vlastníka podniku, zaměstnanců i zákazníků.

Mezi základní cíle, které by žádná firma neměla opomenout patří tvorba reálných hodnot s cílem trvale udržitelného rozvoje, sdílení hodnot – společenské, sociální, ekonomické a ekologické, rozvíjení podnikového potenciálu, motivace, uspokojení, výběr správných vůdců do čela podniků.

3.2 Výrobní proces Sýrárny ROLS

Moravský výběrový sýr

Výroba probíhá v pondělí až pátek. Technologie pro výrobu sýru byla získána z bývalé mlékárny v Čechách. Skládá se z tanku na syrové mléko o objemu 12 000l, do kterého se čerpá přes mostní konstrukci vedenou přímo z kravína nadojené mléko. Poté se pasteruje do tanku. Mléko se nijak neodstředuje a zůstává i se smetanou. Z tanku se přečerpává přes ohříváč do výrobniku sýřeniny o objemu 8 000l. Ve výrobniku je k mléku přidána sýrařská kultura. Zde je rozmíchávána harfami, následně je odčerpáno část syrovátky a sýřenina je přepuštěna do předlisovací vany, kde je zrno ručně uhlazeno a stlačeno nerezovými pláty po dobu 35 minut. Z předlisovací vany je sýr krájen pomocí nožů a ručně se dává do forem a následně do lisovacích stolů, kde se lisuje po dobu jedné hodiny. Každý sýr se vytahuje z formy ručně a pokud jsou na sýru nějaké přebytečné výlisky, tak se nožem odkrájí. Okrájené sýry se ukládají na plastové palety a po změření pH se namáčí na 24 hodin do solné lázně. Po uplynutí 24 hodin, jsou sýry z lázně vytaženy a uloženy do odkapny o teplotě 8 °C, kde jsou

do druhého dne. Pak jsou sýry baleny do vakuových, smrštitelných sáčků, dále ještě ponořeny do vodní lázně o teplotě 90 °C a uloženy do zrajících palet. Poté jsou sýry převezeny do zrajícího sklepa, kde zrají po dobu 3–4 týdnů i déle. Čím je zrání delší, tím je sýr lepší a vynikne jeho jedinečná mléčná chuť a vůně. Sýry nejsou ničím dobarvovány a ničím stabilizovány.

Nitě – vyrábí se denně nebo dle potřeb zákazníka cca 100 kg

Odkrojky ze sýru jsou následně po odležení 3–4 dnů roztaveny ve vodní lázni a sítku na těsto, ze které je vytahováno ručně na nitě o tloušťce 5 mm. Nitě jsou přetahovány do studené vodní lázně a následně ponořeny do solné lázně na cca 2 minuty, po dvou minutách jsou vytaženy a nakrájeny na požadovanou hmotnost a velikost smršťovacího sáčku, cca 250 gramů, zavakuovány a uloženy do chladna. Pokud je odkrojků málo, používá se na výrobu sýr ze zrajícího sklepa asi týden odleželý. Ten se pak krájí na malinké kousíčky a postupuje se jako u výroby z odkrojků. Vše je děláno ručně.

Moravský výběrový sýr uzený

Výroba stejná viz Moravský výběrový sýr, akorát asi tři týdny před distribucí se vybaluje z vakua, přebaluje do uzených plátů, vakuuje a nechává se cca 3 týdny zrát, pak se vybalí i z plátu a znovu zavakuuje.

Moravský výběrový sýr ochucený

Výroba stejná viz výše, krájení na kostky a ochucení kořením, zavakuování.

Provozovna výrobní sýrů

Se skládá z těchto místností: na společný vstup navazují samostatné šatny muži a ženy, se sociálním zařízením a navazujícími čistými šatnami, ze kterých je vstup do provozu. Vedle šaten je umístěna denní místnost, do které se vstupuje z provozní místnosti. Vlevo od šaten jsou umístěny samostatné místnosti pro sklad koncentrátů spojené dveřmi s CIP místností. Dalšími samostatnými, ale vzájemně propojenými místnostmi jsou dvě strojovny a rozvodna NN. Vlastní výrobní se skládá ze sýrárny, na ní navazující místnost solovny a dále odkapový sál. Odtud jsou sýry přes spojovací chodbu umístovány do tří samostatných zrajících sklepů.

Z chodby na druhou stranu je umývárna, sklad obalů, chlazený sklad před balením, místnost pro krájení a první balení, další místnost pro druhé balení a samostatná expedice. Z vlastní výroby je také vstup do velína, laboratoře a filtru.

V provozovně pracují ve výrobě max. dvě ženy a tři muži na směnu, v expedici a balení max. dvě ženy a jeden muž na směnu.

Zaměstnanci přijdou do „civilní - špinavé“ šatny, kde si odloží civilní oděv do svojí skříňky. Přejdou přes umývárnu, kde provedou umytí, do „čisté“ šatny a tam se obléknou do čistého pracovního oděvu.

Pracovní oděv se sestává z bílých kalhot, pláště a zástěry. Pracovní obuv (gumáky) si vyzvednou ze sušárny obuvi. Součástí pracovního oblečení všech zaměstnanců ve výrobních prostorách je pokrývka hlavy. Pokrývku musí nosit tak, aby zcela zakryla vlasy.

Z „čisté“ šatny vychází zaměstnanci příslušným prostorem na své pracoviště. Během práce nesmí opustit výrobní budovu. Pro přestávku a konzumaci svačiny je denní místnost, na pracovišti. Nápoje pro pracovníky jsou uloženy v denní místnosti před vstupem do výroby. Základní hygienická pravidla jsou totožná pro všechny zaměstnance.

Každý zaměstnanec má dostatečné množství prádla k pravidelné výměně. Ta je prováděna dle potřeby (min. denně). Použité prádlo je odkládáno do sáčku do skříňky a pracovníci si je perou sami doma. Během pracovní doby se provoz řídí rozpisem práce určeným vedoucím výroby a činnostmi určenými technologickými postupy.

Zaměstnanci externích firem a návštěvy při vstupu do podniku podepíší prohlášení o zdravotním stavu, že se cítí zdrávi a neprodělali v poslední době žádná infekční onemocnění. Při nezbytném vstupu do provozu jsou vybaveni jednorázovými ochrannými prostředky (čepice, plášť, návleky, popř. rukavice).

Údržba

Pokud pracovník údržby / standardně obsluhuje prostory dílny a je dle potřeby kontaktován k provedení údržby na provoze ve výrobě v „čisté zóně“ - odkládá svrchní znečištěný oděv v šatně, kde má samostatnou skříňku a před vstupem do provozu přes špinavou a čistou šatnu si obleče jednorázový bílý oděv včetně pokrývky hlavy a boty určené na provoz s návleky. Náradí – používá z kufru uloženého v kanceláři vedoucího výroby

Pracovníci provádějící opravy a údržbu jsou povinni:

- používat při údržbě strojů a zařízení, které přicházejí do přímého styku s potravinou pouze předepsané prostředky (oleje, mazadla) určené pro potravinářské účely – označení H1 - NSF
- okamžitě odstranit oleje a mazadla ulpěné na plochách, které jsou v přímém styku s potravinou a plochu řádně očistit. Použít sorpční materiál a rohože
- před vstupem na plochu nebo před započítím pracovní činnosti nad plochou, kde se nachází potravinu (líčení ve zracím sklepe), přikrýt tuto plochu polyethylenovou fólií nebo jiným hygienickým obalem
- po ukončení opravy nebo údržby řádně zkontrolovat čistotu zařízení a dopravních cest, odstranit případné nečistoty, zapomenuté nářadí, ostatní cizí předměty a všechny vzniklé odpady a předat pracoviště vedoucímu výroby, případně vedoucímu pracovní čety
- nepoužívat provizorní materiály jako drát, provaz, papír, umělá hmota na trvalé opravy, pokud jsou používány provizorní opravy musí být co nejdříve odstraněny a proveden záznam
- v případě skladování náhradních dílů na paletě používat pokrytí palety ochranou podložkou a náhradní díly zakrýt polyethylenovou fólií nebo jiným hygienickým obalem
- oleje, maziva, čisticí prostředky nesmí být přelévány do obalů, které jsou určeny pro potraviny /např. PET lahve/ ani v nich skladovány

Dojde-li během dne k havárii, musí údržba dodržovat zásady správné hygienické praxe a zabránit křížení cest. Za pohyb údržby na provozu zodpovídá vedoucí údržby, v jeho nepřítomnosti vedoucí výroby.

3.2.1 Produkty Sýrárny ROLS

Hlavním produktem je sýr typu Gouda, který se jmenuje Moravský výběrový sýr. Jedná se o sýr vyrobený za pomoci našeho vysoce kvalitního kravského mléka, které má vysoký obsah selenu a také speciální mléčné kultury, kterou jím dodává známá firma Chr.

Hansen Czech republic, s.r.o. specializující se na mléčné kultury. Jelikož byla zakoupena technologie, která byla adaptovaná pro výrobu na mlékárenských školách v Rakousku, je možné vyrábět i jiné druhy sýrů. Tento sýr je opravdu bezzbytku mléko, o má opravdu výraznou mléčnou vůni a chuť. Sýr je odlišný od tradiční holandské goudy tím, že není dobarvován žádnými karoteny pro výrazně naoranžovělou barvu. Tím se může u většiny lidí na první pohled zdát vzhledově stejný jako klasický sýr Eidam. Chuť je pak také velice rozdílná od klasické goudy. Sýr má také velký obsah tuku jedná se o 50 %. V tom se také trochu liší od klasické goudy.

Dalším produktem, který byl zaveden do výroby jsou sýrové nitě z Moravského výběrového sýru. Tento produkt byl vyráběn ze začátku pouze v malém množství, protože o něj nebyl příliš velký zájem. To je však již minulostí a v posledních týdnech bylo zaznamenáno obrovského nárůstu objednávek. Ohlasy od veřejnosti jsou opravdu velice kladné, a dokonce někteří i tvrdí, že sýrové nitě jsou nejlepší, jaké kdy jedli a přestanou kupovat ty od velkých mlékáren, které se v jejich prospěch spíše soustředí na kvantitu před kvalitou. Nitě jsou vyráběny na rozdíl od všech dalších výrobců přímo z namletého sýru. Tím dostává velice odlišnou chuť od konkurence. Nejsou také tak slané jako u našich sousedů ze Slovenska, kteří vsází na bohatou tradici výroby těchto nití a korbáčků. Proto jsou podle mého názoru tak oblíbené především u dětí, ale také dospělých, kteří se snaží co nejméně solit. Co se týče chuti a vůně je plná mléka.

Posledním produktem je uzžený moravský výběrový sýr. Tento nápad vznikl po dlouhé debatě nad tím, že by se mohly vyrábět i sýry ochucené. Výroba tohoto sýru spočívá v balení do tzv. zauzovacích plátů, které po několika týdnech uležení způsobí, že je sýr jak chuťově i vůní zauzený. Chutná opravdu skvěle a odráží se to i na rostoucí poptávce po něm. Také bylo vyrobeno pár dalších ochucených sýrů, jako jsou česnek s paprikou a pepřový. Ty ale zatím nebyly nezařazeny do běžné výroby a jsou vyráběny pouze v omezeném množství, kvůli vyšším nákladům na jejich výrobu. Možná ale bude ale v budoucnu vyráběn.

3.2.2 Technologie výroby

Příjem mléka

Příjem mléka v množství 11 000 litrů v době od 14 hod. Vychlazené čerstvé kravské mléko se z chladicí nádrže, která je umístěna v mléčnici v blízkosti nového objektu, přečerpá nově namontovaným, nerezovým potrubím do vyrovnávací nádržky pastéru a odtud do pasterační stanice o výkonu 3 000 l mléka /hod,

Pasterační stanice

Pasterace mléka probíhá cca od 14,30 do 18,30 hod. Pro zajištění účinku pasterace je pastér vybaven zpětným ventilem zabraňujícím nedodržení pasterační teploty. (kontrola funkčnosti – každý den – provádí pasterant). Pasterant zapisuje pasterační teploty do pasteračního (výrobního) deníku a automaticky se zaznamenávají do počítače a v kanceláři laboratoře probíhá kontrola monitoringu. Výkon pastéru je 3 000 l /hod. Namátkovou kontrolu pasterační teploty vždy v den pasterace, PC záznam se archivuje v pasteračním programu.

Před jakoukoliv manipulací s poloproductem si pracovníci umyjí ruce mýdlem s desinfekcí a použijí desinfekci na ruce. Při vážení, porcování pracovníci používají jednorázové rukavice. Obalový materiál je uložen v příručním skladu.

Sýrárna

Výroba sýrů probíhá max. v jednom výrobníku v době od pondělí do pátku 5 dní v týdnu.

Při výrobě a sanitaci se pracovníci sýrárny řídí technologickým postupem a sanitačním postupem, který je vyvěšen na pracovišti. Před manipulací se sýry si pracovníci umyjí a desinfikují ruce.

Solné lázně

Sýry se po dolisování vyjmají z tvořitek a vkládají se do solících palet, ve kterých se ponořují do solných lázní, kde se solí 20-24 hodin, za občasného míchání, aby bylo docíleno stejnoměrného prosolení sýrů. Koncentrace solné lázně 18–20 Be, kyselost do 25 SH a teplotě 10–17 °C. Kontrolu solných lázní provádí laboratoř denně.

Balení sýrů

Balení sýrů, vyjmutých ze solících lázní, probíhá v pracovní dny v době od 8-11 hodin. Celé bloky se zvaží a uloží na paletu a do zracího sklepa.

3.2.3 Zrání

Sýry zrají při nízkých teplotách a vysoké relativní vlhkosti. Teplotu je nutné udržovat 10–12 °C a relativní vlhkost 45 % (optimální hodnota) standardně po dobu 4 týdnů. Dle požadavku některých zákazníků může být doba zrání prodloužena. Kontrolu teploty provádí vedoucí výroby min. 1x/denně.

3.2.4 Skladování

V chladírnách jsou teploty udržovány automatickou klimatizací, jsou nastaveny na teplotu v rozmezí 4° – 8°C. Kontrolu teplot provádí vedoucí výroby 1x denně.

Před expedicí se sýry zvaží, opatří etiketou. V současné době jsou sýry prodávány odběratelům pouze v blocích, malá část dle objednávek přes e-shop je nakrájena dle požadavků zákazníků.

3.3 Aktuální ekonomická situace na trhu výroby sýrů

Aktuální tržová situace v Česku není dobrá. Nejvíce je sledován trend výroby na prodeje sýru eidam, které jsou na trhu nejlevnější a nejvíce využívané. Tento sýr se i ve velkém měřítku dováží ze zemí Evropské unie. Proto musí bojovat s cenou u jejich sýru a přesvědčovat společnost o tom, jak je sýr, kvalitní a výjimečný oproti levné a bohužel méně kvalitní konkurenci. U nás každý zákazník ví, že každý jejich sýr má svůj příběh v lidech, kteří jej vyrábí z kvalitního kravského mléka obohaceného o selen, který se dle nezávislé studie umístil na prvním místě mezi sýry s nejvyšším obsahem selenu a také, že jej vyrábějí poctivě a s láskou k přírodě. V sýru opravdu nenajdete nic jiného než mléko a mlékářskou kulturu. Proto si myslím, že sýru by mělo být věnováno více pozornosti. A věřím, že prorazí na trh a najde si své stabilní místo mezi konkurencí.

3.3.1 Dopady pandemie COVID-19

Tímto problémem se trápí celý svět, již od druhé poloviny 2020 a je stále aktuální i k únoru roku 2022. Světové ekonomiky se potýkají s obrovskými problémy. Česká republika

vyšla velice poškozená, zejména kvůli vysoké míře inflace, masivního zdražování energií a plynu, ale také vysokého růstu cen. V zemědělském odvětví se jedná převážně o nízké ceny výkupu vepřového masa, které vede k rušení celých chovů, či redukci stavů. V sýrárenském průmyslu vzrostla cena sýrů, díky tomu, že zde ve velkém měřítku převyšuje poptávka nad nabídkou. Tento trend je v celé Evropské Unii. Proto jsou v neustálém boji na pozici odběratelů, kdy vedou někdy bouřlivé dialogy o výkupní ceně nebo, že se sýr v některém obchodě málo prodává. Tyto problémy se ale snaží řešit vždy co nejrychleji a nejdiplomatičtěji. Nalákat nové zákazníky musí hlavně naše marketingová strategie, která je velice důmyslně vymyšlená a měla by problém vyřešit. Je otázkou času, kdy se zase celý svět bude moci po této hrozivé pandemii nadechnout a dát znovu do pořádku.

3.3.2 Velký rozvoj v regionálních produktech

V posledních letech je zde zaznamenáván obrovský růst regionálních výrobců. Tento trend je velice populární díky státním podporám ze strany ministerstva zemědělství, jak přes evropské dotace, tak hlavně díky státnímu zemědělskému investičnímu fondu, který spravuje udělování značek Regionální potravina, Regionální produkt, Klasa a dalších, které se snaží podporovat místní výrobce ze všech krajů v České republice. Nejvíce se však začíná měnit český trh, a hlavně myšlení všech českých spotřebitelů. Lidé začínají mít zájem o kvalitnější potraviny přímo od místních výrobců na úkor nákupu potravin ve velkých supermarketech, kde je někdy složité dohledat zemi původu. Správnou myšlenkou je, že jsou tyto programy ze strany státu dostatečně podporované a je správné razit cestu Co je české to je dobré. Tato filozofie inspirovala i projekt vzniku sýrárny. Proto je podporován i tento názor při záchraně českého zemědělství.

3.3.3 Analýza konkurence na trhu

Této problematice se podrobně věnuje Porterova analýza. Skutečně v současnosti se objevují různí výrobci sýrů. Avšak většinou se jedná o malé ruční výrobny s malým obratem a výrobu tvarohových sýrů, které nejsou tak nákladné na výrobu. V tomto nemáme v našem regionu opravdu žádnou přímou konkurenci. Je zde sice Sýrárna Taurus v nedalekém Protivanově, ale jejich výroba je v malém měřítku a popravdě jejich sýry najdete málokde. Celá velká novostavba, kterou postavili na výrobu sýrů je víceméně přes evropské dotace a celý areál působí až opuštěně. Je tedy opravdu velkou záhadou, zda jsou výrobky sýrárny tak

úspěšné jako té konkurenční Taurusu. Dalším místním výrobcem na poli sýru je Zemědělské družstvo Senice na Hané, které ale vyrábí pouze tvarohové sýry s různými příchutěmi. Tudíž ho také nelze považovat za konkurenci. Navíc s nimi Sýrárna spolupracuje skrz dodávky do Obchodního domu Senimo v Olomouci, jimž jsou vlastníkem.

3.4 Ekonomické analýzy

V této kapitole se nachází rozbor nejvíce využívaných ekonomických analýz, ke strategickému rozvoji každé firmy. Jako jsou následující.

3.4.1 SWOT analýza

Jedná se o nejpoužívanější ekonomickou analýzu každého podniku. Proto zde byla vybrána, aby zjistila, jak si Sýrárna stojí, co by měla zlepšit, a na co se více zaměřit. Zhodnocení všech 4 faktorů je v následující tabulce. A jejich následné ohodnocení na základě priorit, které jsou nastavené.

Tabulka č. 1 – SWOT analýza Sýrárny ROLS

| SILNÉ STRÁNKY | SLABÉ STRÁNKY | PŘÍLEŽITOSTI | HROZBY |
|---------------------------------------|---|--|--|
| Nízké náklady (5) | Menší výroba oproti velkým mlékárnám (2) | Spolupráce z vícero dodavateli (2) | Pandemie onemocnění COVID-19 (2) |
| Žádná logistika při výrobě (4) | Pomalejší výroba bez automatických strojů (3) | Intenzivnější cílený marketing (3) | Vysoký růst inflace a zvyšování cen (5) |
| Poctivá výroba bez použité chemie (3) | Vyšší cena oproti konkurenci (4) | Promoakce pro širokou veřejnost (5) | Enormní zájem o tzv. levné sýry z dovozu (3) |
| Žádná konkurence v regionu (2) | Výrobce pouze na regionální úrovni (5) | Nabídka různých výhodnější cen a slev zákazníkům (4) | Čím dál více se zvyšující nekonkurenceschopností českého zemědělství (4) |

Tabulka č. 2 – Vyhodnocení slabých stránek Sýrárny ROLS

| Slabá stránka | Hodnocení | Důležitost | Celkem |
|---|------------------|-------------------|---------------|
| Menší výroba oproti velkým mlékárnám | 2 | 4 | 8 |
| Pomalejší výroba bez automatických strojů | 3 | 2 | 6 |
| Vyšší cena oproti konkurenci | 4 | 5 | 20 |
| Výrobce pouze na regionální úrovni | 5 | 1 | 5 |

Tabulka č. 3 – Vyhodnocení příležitostí Sýrárny ROLS

| Příležitosti | Hodnocení | Důležitost | Celkem |
|--|------------------|-------------------|---------------|
| Spolupráce z více dodavateli | 2 | 2 | 4 |
| Intenzivnější cílený marketing | 3 | 3 | 9 |
| Promoakce pro širokou veřejnost | 5 | 5 | 25 |
| Nabídka různých výhodnějších cen a slev zákazníkům | 4 | 4 | 16 |

Je zde opravdu vidět, na co by se měla firma ještě více zaměřit. Dle mého názoru je nejdůležitější zajistit dobrou konkurenční schopnost českého zemědělství, které ovšem nemůže jen tak samotná firma ovlivnit. Nejvíce by zajisté pomohly již zmiňované akce pro veřejnost, kterou by určitě nadchly. Bude také důležité udržet nízké náklady na výrobu, jelikož zde opravdu v současnosti dochází k masivnímu zdražování v celém spektru českého trhu.

Po vyhodnocení všech slabých stránek a příležitostí byla navržena strategie **Min-max strategie**, která minimalizuje slabé stránky a maximalizuje příležitosti. Největší výzvou a strategií, kterou by se měla sýrárna vydat je bezesporu vsadit na maximalizování příležitostí, které by pak mohly úplně eliminovat slabé stránky, které ale pro sýrárnu nejsou tak zásadní, jelikož se zde s nimi počítá už od prvního vzniku celého projektu a jsou tak součástí strategie podniku. Nejvíce zásadní je pro sýrárnu marketing, jak již vyplynulo po vyhodnocení SWOT analýzy. Ten je v současnosti nejzásadnější pro budoucí rozvoj každé podniku. Ziskává také nejvíce nových zákazníků, tím, že se daný podnik zviditelňuje na veřejnosti a společnost ho tak začne v daleko větším měřítku vnímat. Další velkou prioritou je pořádání různých slevových akcí či hledání výhodnějších a atraktivnějších cen, které by mohly opět zabezpečit další přísun nových zákazníků. Tohle jsou hlavní cíle, na které by měla sýrárna vsadit pro její budoucí strategický rozvoj.

3.4.2 PEST analýza

Tedy analýza faktorů politických, ekonomických, sociálních a technologických. Důvod, proč byla tato analýza vybrána je ten, že je jedna z nejpoužívanějších a pro náš podnik dává momentálně největší smysl. Další analýzy jako např. PESTLE analýza nabízí faktor environmentální, nicméně tento faktor pro ně zatím smysl analyzovat nedává.

Politické faktory

Jako první jsou uvedeny politické faktory. Ty si nejčastěji spojují s legislativní úpravou podnikatelských zákonů, občanských zákoníků apod. Z makroekonomického hlediska můžeme říct, že v ČR je tržní ekonomika, závislá na poptávce a nabídce a tím pádem je vstup do podnikatelského světa poměrně jednoduchý. V rámci legislativy existuje podpora volného trhu, zároveň existují určité regulace trhu.

Hlavním subjektem, který ovlivňuje politické dění v zemědělství je bezesporu vláda ČR, konkrétně ministerstvo zemědělství. Toto ministerstvo má v kompetenci celý resort. Může tak činit vládní kroky, jako jsou nové zákony, novely zákonů či vyhlášky. Zemědělská produkce je ale ovšem nejvíce ovlivněna nařízeními a směnicemi z Evropské Unie. Ty nejvíce ovlivňují jak výrobní, tak legislativní složku každého podniku, který vyrábí potraviny. Všechny mlékárny a sýrárny jsou podrobeny dohledu Státního veterinárního ústavu, který zodpovídá, zda jsou dodrženy všechna platná nařízení, ale také i krajské hygienické stanice,

kteřé provádějí pravidelné kontroly každý měsíc, zda jsou dodřžována všechna hygienická opatření uvnitř sýrářny a nedochází k poškozění či závadnosti vyrobených sýřů. V neposlední řadě je české zemědělství závislé na finančních dotacích z EU a některé podniky by bez těchto prostředků nemohly normálně fungovat. Jedná se o Státní zemědělský investiční fond. Tento fond spravuje přímo ministerstvo zemědělství ČR.

Ekonomické faktory

Další část analýzy jsou ekonomické faktory. Mezi hlavní ekonomické faktory patří bezpochyby trendy HDP neboli se zde odráží síla tuzemské ekonomiky. Můžeme zde sledovat velký propad HDP způsobený pandemií nákazy COVID-19. Tento propad započal již v březnu a bohužel se táhne již celý rok 2020 a 2021. K trendům HDP je maximální pomoc ze strany státu za pomoci finančních balíčků. Bohužel dotace jsou velice špatně přerozdělovány a dosáhnout na ně je velice obtížné. Všechny dotační programy má na starost SZIF (Státní zemědělský investiční fond). Dotace jsou udělovány na základě získaných bodů, ty se odvíjí na základě kritérii, která jsou daná.

Dalším hlavním faktorem pro sýrářnu je kupní síla. Ta je naprosto zásadní, jelikož se jedná o kupní sílu obyvatelstva. ČR se stále drží v třicítce v indexu kupní síly ve světě. Což značí, že čeští občané stále bohatnou. Co se týče prodeje mléčných výrobků, tak zde zažíváme velký trend růstu regionálních výrobců a velký hlad po těchto kvalitnějších místních produktech. Lidé si poslední roky začali více uvědomovat, že to, co jedí a pijí se odrazí na jejich zdraví. Roste zde trend zdravých neboli racionálních potravin. Tento trend také napomáhá k růstu HDP a místních regionálních výrobců, což má pro nás velký užitek. Kdyby tento trend nerost, bylo by velice obtížné se s naší sýrářnou prosadit.

Určitě dalším sledovaným faktorem je míra inflace, která je aktuálně pro leden 2022 až 9,9 %, ta se odráží v obchodu nejvíce, jelikož se podle ní musí stanovovat cena našich produktů, aby ve výsledku byla co nejvýhodnější. Tím se pak odvíjí zdražování potravin. Zároveň také vytváří finální cenu produktu. Co se týče výrobních nákladů, tak ty vzrostly především nákupem spotřebního zboží, pro kompletní fungování výroby, jako jsou např. vakuové sáčky nebo hygienické prostředky a mléčné kultury.

Bohužel od počátku 90. let zde dochází k celkovému úbytku zemědělské produkce a s tím spojená špatná konkurenční schopnost na evropském trhu. Míra zaměstnanosti v

zemědělství je velice nízká, a proto je závislá na přísunu pracovníku ze zahraničí. S tím souvisí i výše průměrné mzdy v zemědělské výrobě. Ta je i přes nepřízeň soukromého podnikání v zemědělství dostatečně vysoká a roste spolu s dalšími výrobními odvětvími. Tato zásada je prvořadá i pro pracovní místa v sýrárně a jejich finanční ohodnocení. Úroková míra je v roce 2022 velice špatná. Naštěstí byl bankou poskytnut výhodný úvěr v době, kdy byla úroková sazba velice výhodná a dá se dobře splácet. I přes tyto faktory a nepříznivé situace je zajištěn zisk.

Sociální faktory

Další část PEST analýzy jsou sociální faktory, mezi které patří např. rozdělení příjmů, spotřební zvyky kupujících, demografické faktory, změny životního stylu, vzdělání, chování žen a mužů atd., jsou v dnešní době důležité a firmy se zaměřují na nové společenské trendy, které se snaží využít ke své výhodě. Pro zkoumanou firmu, která se zabývá výrobou mléčných produktů a sýrů to představuje další možnost, jak oslovit a navýšit klientelu a mít pestrou škálu nabízených produktů. Velký zájem o produkty s alternativním složením (Vegan, Bez laktózy) a zdravou stravu i zdravý životní styl nadále roste. Slouží také pro lidi s neschopností strávit mléčné produkty. Intolerancí laktózy trpí 75-80% světové populace. Firmy reagují tím, že poskytnou kurzy, školení a jiné možnosti, jak dosáhnout splnění zájmu o sebezdokonalování.

Technologické faktory

Poslední částí analýzy jsou dnes již běžné technologické faktory. Je potřeba si uvědomit, že v dnešní době je prakticky v každém oboru nutné se zajímat o nové trendy a přizpůsobovat se jim. To lze především říct o technologickém prostředí. Technologie se za celou naši historii vyvíjí poměrně rychlým tempem. Dá se říct, že některé postupy, které byly aktuální před deseti lety, nemusí být aktuální nyní. Firma musí sledovat nové postupy v technologickém prostředí kvůli tomu, jakou rychlostí se vyvíjí. Konkrétně uvést stroje na výrobu. Zde je ale důležité zmínit i určité tradice, které u některých podniků hrají velkou roli ve výrobě. Tyto firmy (např. vinařství) záměrně neměnní svou výrobu, protože ta původní je spojená s tradicí, která dělá produkt tak skvělý a v určitém ohledu si zákazníci daný produkt kupují právě kvůli dodržování tradic. V případě sýrárny se jedná spíše o moderní výrobu sýrů.

Pro podnik to budou v blízké době velmi významné ekonomické faktory a zároveň i technologické.

Klíčové faktory

Jeden z klíčových faktorů je bezpochyby intolerance laktózy. Intolerance laktózy je neschopnost organismu strávit mléčný cukr (laktózu). Jelikož čím dál více lidí trpí touto intolerancí, je potřeba brát ohled i na lidi s tímto drobným deficitem. Tedy v sýrárně si může vybrat každý i ten, který je omezený. Donedávna museli zákazníci chodit pro výrobky bez laktózy do specializovaných prodejen, dnes si mohou ve větším množství vybrat i v sýrárně. Díky produktům bez laktózy bylo získáno i více zákazníků k těm stávajícím.

Ve stravování je totiž aktuální mléčná hysterie jen chytrý marketingový tah, jelikož výrobky vypadají zdravěji, výrobky jsou dražší než produkty s obsahem laktózy.

3.4.3 Porterova analýza pěti sil

Jedná se bezesporu o nejznámější metodu analýzy mikroprostředí. Jedná se o tzv. pět dynamických faktorů neboli sil, které ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice organizací v daném odvětví. Mezi pět sil, dynamických faktorů v Porterově analýze, patří substituty, dodavatelé, odběratelé, nové vstupující firmy a konkurenti v odvětví.

Konkurenti v odvětví

Jako první je uvedena jejich konkurence, tedy firmy, které vyrábějí stejný nebo podobný produkt a mohou jim tak konkurovat. V každém odvětví se nachází jiné uspořádání vztahů mezi konkurenty, významně však ovlivňuje intenzitu konkurence a samozřejmě i strategii každé organizace.

Mlékárna – zemědělské družstvo Senice Na Hané

Nejbližší konkurencí je nedaleká mlékárna zemědělského družstva Senice na Hané. Tato firma má provozovnu přímo na náměstí a recepty z mléčných výrobků přímo na stránkách, které obnovují dle sezónnosti potravin. Dále mají více prodejních míst, e-shop, internetové stránky, mnoho smluvních partnerů, rozvoz do restaurací, školních jídelen, kaváren, nemocnic apod., u jogurtů více příchutí, časté novinky sortimentu, sýry ochucené kořením, certifikát, dovoz do supermarketů.

Každá firma má ale i své mínusy, na které se musíme zaměřit více, abychom mohli být v těchto věcech lepší, či výjimeční. Naší konkurencí je větší firma, tudíž nesálá z obchodu domácí atmosféra, nemá žádné bezlaktózové výrobky pro lidi s intolerancemi, má krátkou otevírací dobu, přes víkend zavřeno a nelze platit kartou. Jejich právní forma je družstvo a firma má 100-199 zaměstnanců a jednalo se o ztrátu cca 5 403 000 Kč.

Taurus sýrárna

Firma byla založena v roce 1993, nabízela různé služby jako například opravy silničních vozidel, zemědělskou výrobu, nájem movitých i nemovitých, zejména půdy, budov, strojů a zařízení, od roku 2012 je zapsaná jako mlékárenská výroba. V roce 2017 měla firma průměrně celkový počet zaměstnanců 44 z toho jsou 6 řídicích členů, kontrolních a správních orgánů. V roce 2018 měla firma už jen 41 zaměstnanců a 6 řídicích členů.

Jejich silné stránky jsou, že zvířata mají dobré životní podmínky a pasou se v oblasti Dražanské vrchoviny. Krmivo je z okolních luk. Navazují na tradici švýcarských a rakouských sýráren. Mléko pak dává sýrům specifickou chuť bylinek rostoucích v oblasti.

K výrobě sýrů používá firma jen to nejmodernější technické vybavení a metody. Vlastní plnotučné mléko získané od vlastních krav se specifickou chutí díky zvláštnímu způsobu krmení a stála kontrolovaná kvalita mléka a zdraví dobytka.

Mateřská firma ROLS Lešany, spol. s r. o. vznikla v roce 1993, i když samostatná výroba sýrů začala později. Slabou stránkou je marketing. Firma by mohla být více aktivní v sociálních médiích, kde je momentálně aktivita minimální. Malá klientela, značka firmy je téměř neznáma, jen lokálně. Nemají své stránky na internetu, pouze Facebook a Instagram, které nejsou přehledné ani aktuální – nedozvíme se ceny ani další informace. Další slabou stránkou jsou přírodní podmínky. Ty jsou nepříznivé pro rostlinnou výrobu, kvůli suchu je méně krmiva pro zvířata z vlastních luk, dlouhodobým problémem bude krmit zvířata na okolních pastvinách a vyrábět krmivo, které je zásadní pro zvláštní, specifickou chuť mléka a později chuť sýrů. Zisk za rok 2018 činil cca 6 112 000 Kč, v porovnání s minulým obdobím se jedná o růst cca 4 380 000 Kč.

Odběratelé

Hlavním odběratelem bude bezesporu Makovec – maso, uzeniny, který má sídlo hned vedle areálu sýrárny a mléčné farmy v Kostelci na Hané. Firmou Makovec a díky jeho prodejnám po celé Moravě bude zajištěn stabilní příjem prodejem našich sýru. Tímto krokem se minimalizují rizika odbytu. Dalším možným odběratelem je pak obchodní síť Globus, se kterým se chystá dohoda o spolupráci. Tohle by mohlo být dalším velkým přínosem oproti konkurenci, která spoléhá především na svoje e-shopy. Tento velký obchodní potenciál by měl zajistit stabilitu našich příjmů a zisk.

Dodavatelé

V tomto ohledu je firma celkem unikátní. Pro výrobu našich sýrů nejsou potřeba žádní dodavatelé vzhledem k tomu, že používáno vlastní domácí mléko, tudíž v tomto ohledu není omezení na dodavatele. Dalo by se říct, že to to je jednou z našich silných stránek. Domácí mléko pokryje objem oné produkce, vzhledem k tomu, že je třeba se odklonit od velkých průmyslových výrobců jako např. Madeta, Král Sýrů apod., kteří na své dodavatele musí spoléhat. Dodavatelé mohou vyžadovat vysoké ceny, které vedou ke snížení zisku v důsledku vysokých vstupních nákladů. Může se jednat o dodavatele surovin, energie, ale např. i kvalifikované práce.

Substituty

Substitut se dá chápat jako jakási náhražka, náhradní produkt – je to něco, co uspokojuje stejné potřeby, jako produkt konkrétní organizace. Jestliže se substitut stane přitažlivější, ať už se jedná o cenu, nebo např. výkon, potom někteří kupující budou v pokušení dát přednost právě tomuto substitutu. Hrozby substitutů se tedy zvyšují spolu s rozdílem cenových úrovní mezi výrobkem či službou a jejím substitutem. Hrozba substitutů je také ovlivněná snadností, s jakou kupující může přejít k substitutu. Pro firmu jsou tyto substituty na trhu neexistující.

Potencionální noví konkurenti

Potencionální konkurenti jsou organizace, které mají předpoklady pro vstup do odvětví, nejčastější jsou to organizace podnikající v příbuzném oboru nebo disponují potřebnými technologiemi a znalostmi. Vstup nových konkurentů do odvětví je hrozbou,

protože z části přináší snížení tržního podílu, větší cenovou konkurenci nebo větší převis nabídky nad poptávkou. Pro firmu momentálně takové subjekty hrozbou nejsou. Byznys jako sýrárna v dnešní době není úplně obor, do kterého by se pouštěla každá firma, už jen z toho důvodu, že zde existují velké společnosti jako Madeta, popř. zahraniční firmy, které distribuují své produkty do našich supermarketů. Lokální sýrárny mají většinou dlouholetou tradici, a pokud nová firma vstoupí na trh, bude mít velmi těžkou roli v přesvědčování stálých zákazníků těchto lokálních sýráren, aby vyzkoušeli i jejich produkt. Tito zákazníci totiž preferují tradiční, lokální a rodinné podniky nad průmyslovými výrobky. Tohle vše znamená velmi obtížný vstup na trh a velmi nepravděpodobný vstup potenciálních nových konkurentů.

3.4.4 McKinseyho analýza

Metoda 7 S vede k tomu, aby bylo zhodnoceno sedm manažerských faktorů, které mohou vést k úspěchu. Cílem je opět nalézt přednosti, případně slabiny organizace v těchto faktorech. Mezi tyto manažerské faktory, které také často bývají označovány jako kritické faktory úspěchu patří strategie (zahrnuta vize, strategické cíle, reakce na změny v okolí), struktura (vymezení odpovědnostních vztahů, nadřízenosti a podřízenosti, spolupráce a kontroly), systémy řízení (formální i neformální procesy prosazování strategie), styl manažerské práce (jakou činností tráví řídicí pracovníci nejvíce času, jakým způsobem přistupují k řešení problémů apod.), spolupracovníci (řídicí i řadoví pracovníci, vzájemné vztahy, funkce, motivace, loajalita), schopnosti (profesionální vědomosti, dovednosti, návyky a postoje, jichž je možné využít ve prospěch organizace), sdílené hodnoty (základní ideje o směřování organizace, principy respektované zaměstnanci i dalšími stakeholders. První tři faktory (strategie, struktura a systémy řízení) jsou označovány jako „tvrdé“. Zpravidla jsou snadněji uchopitelné a explicitně popsané v plánech a strategických dokumentech. Další čtyři faktory (styl manažerské práce, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty) zpravidla nebývají vyjádřeny v psaných dokumentech, jejich utváření je postupné a neustále se proměňující.

Strategie

Mise, vize: výroba sýru holandského typu Gouda, regionální potravina, další expanze zemědělského družstva, podpora soukromého zemědělství, malovýroba (odklon od velkých

průmyslových výrobců např. Madeta), vlastní e-shop, podniková prodejna, zpracování vlastního kravského mléka, počátek výroby od zimy roku 2021, minimalistické náklady, to, co se vyrobí to se taky prodá, distribuce v prodejnách Makovec maso a uzeniny sídlo také v Kostelci na Hané.

Dosavadní strategie a boj s konkurencí: snaha proniknout na trh prostřednictvím výrobu sýru neúspěch dosavadních konkurentů Zemědělské družstvo Senice na Hané (špatná distribuce, málo výrobků, žádný e-shop, špatný marketing). Snaha nabídnout více mléka s přídavkem selenu, skvělé podmínky pro výrobu. Vlastní e-shop, poutavé logo, vlastní webové stránky, spolupráce se vzdělávacími institucemi.

Čeho chce podnik do budoucna zejména dosáhnout: velký ekonomický zisk, snaha zviditelnění ROLS Lešany, modernizace zemědělského družstva, budoucí nástup mladé generace do vedení společnosti, zavádění nových trendů světového zemědělství, mezinárodní spolupráce, budoucí vznik EKO farmy, podle úspěšnosti možné rozšíření výroby na další produkty mlékárenské výroby.

Vliv na rozhodování zákazníka: Tato problematika se opírá o velkou poptávku na poli regionálních potravin a produktů. Naše budoucí zákazníky chceme především nalákat na poctivou výrobu z vlastního mléka na sýr typu Gouda, který není u nás až tak zastoupený a více ho prosadit na našem trhu. Nejvíce je veřejnosti znám eidam, který se také vyrábí nejvíce a na jeho výrobu se zaměřuje většina mlékáren jak velkého průmyslového typu, tak i těch menších. Velkým cílem je vybudovat kvalitní e-shop a tím si vytvořit případnou nezávislost, kdyby v budoucnu náhodou vypadl někdo z odběratelů a tím vznikly velké ztráty. Současná pandemie nákazy Covid-19 spíše ovlivňuje trh pozitivně tím, že spotřebitelé nakupují více než před pandemií z důvodů karantény a delším setrvávání ve svých domovech.

Struktura

Hierarchie podniku je naprosto jednoduchá. Jedná se o liniové vedení celé sýrárny, kdy budou řediteli přímo podřízeni všichni zaměstnanci. Toto řízení je zatím pouze prozatímní, jelikož v budoucnu bude spíše liniově-štábní, kvůli růstu pozic a zaměstnanců. Vše bude záležet na úspěšném podnikání. Snahou je vytvořit skvělý pracovní tým, který bude spolehlivě fungovat v každodenních činnostech. Každý bude mít přidělenou práci. Bude naprosto otevřená novinkám, které by se mohly projevit na našem dalším zisku. Zaměstnanci

budou také pravidelně školeni o nových výrobních procesech a trendech, aby naše sýry měly vždy tu správnou chuť a konzistenci. Vše musí fungovat naprosto přesně, protože by bylo velkým mínusem, kdyby se nějaká výroba sýrů nepovedla. Jak jsem již zmínil na začátku, bude velice důležitý marketing a komunizace s odběrateli, důležitými pro prodej sýrů a dostatečný odbyt. Velkou snahou je to, aby byly webové stránky a e-shop uživatelsky co nejpříznivější a spolehlivé. To vše záleží na schopnostech uplatnění se na trhu a boji s konkurencí.

Systemy

Jedná se o formální mechanismy alokace zdrojů, měření plnění cílů, odměňování pracovníků, zpětná vazba z trhu a hlavní systémy řízení. V podniku v podstatě nemusí probíhat alokace zdrojů natolik, jako zde musí probíhat měření plnění cílů. Každá firma, respektive manažerské oddělení se musí soustředit na plnění cílů, a to jak dlouhodobých nebo krátkodobých. Tohoto měření se dá dosáhnout formou zpětné kontroly, ve které mimo jiné probíhá i samotné měření, jakým způsobem firma naplňuje svoje stanovené cíle. Ve firmě tyto měření budou probíhat mnohem jednodušeji v porovnání s nějakou větší korporátní firmou. Odměňování pracovníků bude naprosto stejné jako ve všech ostatních firmách. Kromě mzdy tak pracovníci budou dostávat různé firemní benefity, jako slevy na produkty apod. Systémem řízení sýrárny je, jak už bylo řečeno, velmi jednoduchý a většina mini podniků ho využívá. Jedná se o liniové vedení, kdy bude ředitel a jemu podřízeni zaměstnanci. Jak už bylo řečeno v budoucnu se tento systém bude měnit.

Styl

Jedná o styl komunikace a jednání manažerů, efektivnost vedení společnosti, správnost a rychlost rozhodnutí a pracovní prostředí. Vzhledem k tomu, že ve firmě je pouze jeden řídicí pracovník (manažer, ředitel), tak zde funguje pouze liniová organizační struktura. Vedení společnosti, správnost a rychlost rozhodnutí se odvíjí především podle počtu manažerských pracovníků a jejich podřízených zaměstnanců.

Spolupracovníci

Nutností je vytvořit skvělý pracovní tým, který bude spolehlivě fungovat v každodenních činnostech. K tomu je potřeba mimo jiné i motivace. Snažit se o nejvyšší

spokojenost svých zaměstnanců a motivovat je ekonomickou jistotou, ke které patří pravidelná mzda a také odměny (bonusy) a poskytnutí čistého pracovního prostředí s nejmodernějším zařízením. Každý rok se uskuteční tzv. Family day, kdy každý zaměstnanec může vzít členy své rodiny na poznání firmy a také zaměstnanců pro lepší teambuilding a styk s vedoucím. Jedná se o jednu z odměn za dobře odvedenou práci a snaze o lepší pracovní prostředí a zlepšení mezilidských vztahů. Každému zaměstnanci bude placeno pět set korun na důchod, aby měl jistou budoucnost i ve věku, kdy nebude schopen, jíž sám pracovat.

Schopnosti

Zaměstnanci projdou školením, kde se naučí (a poté budou kvalifikováni), jakým způsobem se zachází s moderními technologiemi, které se používají při výrobě sýrů. Pokud bude potřeba více zaměstnanců, budou na internetových stránkách jako Jobs.cz vyvěšeny inzeráty. Zaměstnanci jsou proškolení, aby měli znalosti moderní technologie a měli přehled, jak se individuálně stroje ovládají, aby nedošlo k znehodnocení sýrů. Na každém stanovisku se očekávají různé znalosti zaměstnanců podle toho i finanční ohodnocení.

Neustále se zlepšující spoluprací svých zaměstnanců a dosažení lepší komunikace. Požadovat pečlivě odvedenou práci. Každý zaměstnanec má právo na obědovou přestávku, a jsou mu poskytnuty stravenky. Dále automat na horké a studené nápoje.

Firma má certifikovaný sýr z ekologického zemědělství, a proto musí zaměstnanci dodržovat přísná pravidla a postupy při přípravě sýru, tak i chovu dobytka.

Sdílené hodnoty

Firma sází na kvalitu sýrů a výborné životní podmínky pro zvířata. K poctivosti jsou motivováni i zaměstnanci, kteří dávají do sýrů nejen své znalosti a zručnost, ale také své srdce a stále přichází s novými nápady a trendy, jak zviditelnit a mít jedinečné produkty, aby zákazníci byli vždy na 100 % spokojeni a měli jistotu o původu sýru. Také se drží ekologického zemědělství, které je šetrné k životnímu prostředí a značkou firmy. Atmosféra na pracovišti je neformální.

3.5 Marketing

Zde jsou uvedeny všechny sledované aspekty, které souvisí s podnikovým marketingem.

3.5.1 Marketingová strategie

Hlavním krátkodobým cílem, je dosáhnout optimálních odběratelů, tím zajistit stabilní zisk naší firmy a prostředky na splacení úvěru poskytnutého bankou. Mezi další krátkodobé cíle patří: vybudování silné regionální pozice na trhu mléčných výrobků, zviditelnění se na trhu za pomoci cíleného marketingu, snaha nabídnout zajímavou cenu a garantovat prémiovou kvalitu sýrů, vybudovat skvělý pracovní kolektiv.

Mezi dlouhodobé cíle naopak patří: rozšíření výrobků do celého Olomouckého kraje, zřízení podnikových prodejen ve městech jako je Prostějov, Přerov, Olomouc, Lipník nad Bečvou, Hranice, plně funkční vlastní e-shop, na kterém si může zákazník objednat veškeré naše produkty, které jsou zajištěny vlastní dopravou jejich doručení přímo k zákazníkovi, účasti na velkých farmářských trzích či jiných akcí, pořádání vlastních akcí a vzdělávacích programů pro širokou veřejnost přímo v areálu sýrárny, zavedení dalších nových produktů do výroby a tím navýšit nabídku.

Zákazníky jsou opravdu celá veřejnost. A sýrárna se jim snaží nabídnout kvalitnější alternativu. Ideálním zákazníkem je ten, který nakupuje sýry pravidelně a doporučuje sýrárnu svým známým a kamarádům. Nejvíce však ovlivňuje nové potencionální zákazníky cena našich produktů, která je bohužel vyšší než obyčejné sýry, které mohou nakoupit v každém supermarketu. Chce to lidi přesvědčit, že cena není všechno, a naučit je kupovat kvalitní produkty přímo z regionu na úkor dovážených méně kvalitních potravin. Tento trend je bohužel stále dominantní a my stále bojujeme s tímto problémem, který tu je.

Hledat nové zákazníky na základě propagace, která spočívá v doporučování mezi již stálými zákazníky. Také naše plakáty, které je možné najít v každé prodejně, kde se naše sýry prodávají. Dalším velkým poutačem jsou naše stránky na sociálních sítích, kde přidáváme stále nové aktuality a akce. V neposlední řadě jsou to webové stránky, které jsou vzhledově sladěné do našeho loga, aby byly co nejpřehlednější a co nejvíce informovaly všechny, kteří se chtějí dozvědět něco více. V případě nějakých dotazů ze strany zákazníků komunikujeme ihned, jak přes sociální sítě, tak i před e-mail či telefon. Jak je již zmíněno na začátku celým

marketingem se zabývá Jakub Kozárek, a jeho snahou je využít všech dostupných marketingových nástrojů.

Zaměstnancům, kterých je momentálně dostatek je nabízena stabilní práce, která je produktivní a má smysl. Zaměstnanci jsou dobře finančně ohodnoceni za odpovídající práci. Je tu snaha o rodinný přístup a skvělý pracovní kolektiv. A malá firma se pyšní svojí prací a sýry, které vyrábí.

Po kompletním shrnutí všech informací ohledně marketingu, je tato strategie více než dostačující a je i dostatečně silná a má velice pozitivní dopad na nové potenciaální zákazníky. Bohužel v současné době je stále bojováno s cenou produktů a velkými finančními problémy, které trápí všechny. Ať už je to vysoký růst inflace a také stále trvající omezení v rámci pandemie onemocnění Covid-19.

3.5.2 Plány do budoucna

Na základě předchozích ekonomických analýz je nutno se soustředit na svoje zákazníky, tím, že jim nabídneme různé slevy a akce, které by je měli více oslovit. Také více posílit cílený marketing na každého zákazníka. Zlepšit také jednání s našimi partnery, kterých máme spoustu, ale chybí nám průbojný obchodní manažer, který by měl všechno na starosti a hlídal by i prodejny, jestli je dostatečný počet zásob pro zákazníky, nebo je potřeba zvýšit objednávky. Tato pozice čeká na mě po úspěšném dokončení studia na této škole.

3.6 Propagace

Propagace sýrárny je zajištěna všemi marketingovými nástroji, které současná doba nabízí. Ať už se jedná o sociální sítě, webové stránky, propagační plakáty, dokonce i reklamu na rádiu.

3.6.1 Propagace na sociálních médiích

Co se týče propagace na sociálních médiích, tak zde je využíváno všech nástrojů, které jsou v současnosti k dispozici. Nejvíce je využívána sociální síť Facebook, kde jsou pravidelně přidávány přehledy nejnovějších aktualit. V případě dotazů od zákazníků je zde i funkční chat, na kterém pohotově odpovídáme na případné dotazy.

3.6.2 Propagace na internetových stránkách

Formou poutavé, a přitom přehledné internetové stránky, kde zákazník najde opravdu vše, co potřebuje vědět. Odlišením se od ostatních tím, že vlastní logo s pozadím, které je používáno do barevného ladění a tím jsou stránky barevně sladěné. Do budoucna je spuštění i vlastního e-shopu přímo na svých stránkách. Za použití fotografií a všech zásadních informací bude docíleno dokonalého obrazu o tom, že je všechno děláno s poctivostí a láskou.

3.6.3 Podpora prodeje produktů

Na podporu prodeje je vynakládáno veškeré úsilí o větší odbyt sýru v souladu s marketingovou strategií. Jsou sledovány všechny produkty a jejich podíl na tržbách. V současnosti je zaznamenáván velký nárůst ze strany objednávek na sýrové nitě, které mají opravdu dobrou pověst a každý zákazník, který si je zakoupil jen chválí a doporučuje dál. Tento marketingový efekt je nejdůležitější.

Ovšem nejdůležitější roli hraje cena, která je pro některé skupiny obyvatel nepřístupná a raději nakupují levné, ale bohužel nekvalitní potraviny převážně od našich sousedů. Bylo by správné, aby se každý český zákazník přeorientoval na nákup kvalitnějších, a hlavně regionálních potravin. Sice zde zaznamenáváme v posledních letech nárůst kupní síly. Ta ale nestačí pokrýt výrobu. Proto j tu snaha hledat nové cesty k zákazníkům, které by mohli oslovit. Jsou uzavřeny spousty smluv o spolupráci s obchodními partnery na úrovni odběratelů, kterých si nesmírně váží.

3.6.4 Naši marketingoví partneři

Obchodních partnerů je opravdu hodně. Již od začátku, kdy vznikl tento projekt na vybudování sýrárny byla spolupráce s firmou Makovec a. s., která se stala prvním odběratelem, na základě již dlouhodobé spolupráce s živočišnou výrobou ROLS Lešany, kterou má na starosti Ing. Jaroslav Kozárek. Jedná se o firmu specializující se na výrobu uzenin a masných výrobků. Tato spolupráce je pro opravdu výhodou, protože odpadají náklady s logistikou, jelikož tako firma má sídlo hned vedle areálu sýrárny. Firma má také více než 50 prodejen po celé Moravě.

Mezi další partnery patří například obchodní dům Senimo v Olomouci, jehož vlastníkem je Zemědělské družstvo Senice na Hané. Tento obchodní dům se specializuje na prodej

regionálních potravin, převážně pak vlastní produkci ze ZD Senice na Hané, která vyrábí vlastní mléko, tvarohové sýry i jogurty. V tomto obchodě má i svůj vlastní regál, kde zákazník může vidět všechny produkty na jednom místě.

Dalším úspěchem bylo získání Masné výroby Josef Filák, který se specializuje také stejně jako firma Makovec na výrobu uzenin a masných výrobků. Tato firma má spoustu obchodů převážně na Východní Moravě.

Hlavním a velkým úspěchem bylo uzavření spolupráce s obchody Terno. Nejprve ve Zlíně a nyní již také v Olomouci. Jedná se o český obchodní řetězec, jehož vlastníkem je Jednota České Budějovice. Tyto obchody jsou známy svou specializací pouze na regionální výrobky z České republiky. Snaží se také jít s dobou, proto svoje prodejny modernizují a přinášají svým zákazníkům pohodlnější nakupování.

Nesmí se také určitě zapomenout na spolupráci se Zlatou Farmou ve Štětovicích, která je známá díky exkurzím jak pro školy i širokou veřejnost. Tato farma také produkuje svoje výrobky, které si může zákazník rovnou koupit. V jejich podnikové prodejně ale naleznete i jejich sýry. Tato farma má převážně objednávky na letní měsíce, kdy je také nejvyšší návštěvnost. Jedná se o prvního odběratele sýrových nití, které se staly zároveň velice populární.

Sýry se ale začali objevovat i v restauracích jako je například restaurace U Hudečků v Prostějově, kde je možné ochutnat smažený sýr, který je opravdu výborný a neroztéká se jako obyčejný eidam, ze kterého se smažený sýr dělá ve většině restauracích v ČR. Zůstává otázkou, kolik dalších partnerů bude v budoucnu nalezeno. Partneri jsou nesmírně důležitou součástí.

4 VIZE DO BUDOUCNOSTI

Tato kapitola je věnovaná budoucím možným vývojem strategie sýrárny ROLS. Jedná se o přestavení nových návrhů na základě předchozích poznatků, které by se mohly uskutečnit. Proto byla vybrána tato následující témata, která by mohla být v budoucím vývoji nejzásadnější.

4.1 Budoucí růst poptávky po sýrech

V současnosti, jak již bylo zmíněno dochází k velkému nárůstu poptávky po sýrech ze strany spotřebitele. Evropský trh je doslova přehlcený sýry. Jediným sýrem, o který je stále největší zájem je Eidam, který má nízké výrobní náklady, ale také se ve velkém měřítku do ČR dováží od našich sousedů. Od podzimu roku 2021, kdy dochází k růstu cen potravin se situaci stále nedaří uspokojit. Proto musí i sýrárna reagovat na tento špatný ekonomický vývoj tím, že jsou zvýšeny všechny ceny produktů, ale zatím jen o pár procent. Výhledově ale situace nevypadá dobře pro celý rok 2022. Bude platit vysoká míra inflace, která je opravdu rekordní od 90. let. Jakmile začne klesat úroková sazba a míra inflace, bude moci sýrárna zareagovat, tím, že může spustit různé slevové akce s podporou prodeje ze strany cíleného marketingu. Bude potřeba po celý rok zachovat všechny svoje zákazníky a přivádět i nové.

Evropská unie má nerovnoměrné podmínky podpory zemědělství a výroby potravin, to se podepisuje na zhoršující se konkurenceschopnosti ČR na evropském trhu. Proto je nutné vyřešit atraktivní cenu svých výrobků, udržovat si kvalitu a kvalitní přístup ke svým zákazníkům, ale také hledat další možnosti, jak se prosadit.

K 31. prosinci 2021 bylo prodáno více než 47 704 Kg sýrů s tržbami v celkové výši 5 385 342 Kč. Z toho právě nejvíce za prosinec 2021 celkem 10 243 kg za částku 1 220 927 Kč. Do nového roku 2022 se počítá s dalším růstem, jelikož budou navazovány další spolupráce s vícero odběrateli.

4.2 Rozšíření výroby na další produkty spojené s mlékem

Jedním z hlavních diskutovaných témat je bezesporu nové produkty, které by se mohly dále vyrábět a tím oslovit více zákazníků. Jedním z nejvíce prioritních je výroba ochucených nití, např. s bazalkou nebo rozšíření výroby sýrových kostiček, které jsou vyráběny pouze

v omezeném množství, díky pracné výrobě. O tyto produkty začíná být velký zájem a je nutno na ně reagovat.

Tento nápad vzešel z menšího marketingového průzkumu z prodejního okna v areálu sýrárny. Jde zde opravdu vidět obrovský vývoj a kus cesty, který sýrárna urazila od prvovýroby Moravského výběrového sýru, jako jediného produktu. Cesta je velice komplikovaná, protože zde zůstává velký otazník nad výrobou těchto nových produktů, protože se nachází na hranici výrobní kapacity. A jak tento problém řešit bude na vedení.

V budoucnu by se mohla sýrárna dočkat rozšíření výroby, jelikož celá původní hala není zcela využitá a zadní prostory slouží jako sklad. Tyto prostory nejsou stavebně upraveny pro výrobu. Tak zde zůstává otázka nad další investicí, která by mohla pomoc naplnit tuto výrobní strategii.

Aktuálně zde přetrvává trend velké poptávky po sýrových nitích a u většiny odběratelů jsou často nedostatkové zboží, proto zde dochází postupnému navyšování objednávek. Je nutné se tedy zaměřit více na právě ochucené nitě, které by mohly dále navyšovat tržby.

4.3 Ekofarma v areálu sýrárny

V posledních letech zaznamenáváme trend staveb těchto ekofarem na celém území České republiky. Tento trend přišel ze západní Evropy, převážně od našich sousedů Německa a Rakouska. Proto by jistě stálo za návrh ho přinést i do Kostelce na Hané na úrodnou Hanou. Nabízí se zde jak historický, tak kulturní potencionál, díky kterému by mohl mít tento projekt šanci uspět.

Jedná se o nákladnou investici. Součástí samotné ekofarmy, která by byla přístupná široké veřejnosti a napomohla by tak rozvoji cestovního ruchu v mikroregionu Haná, které by nebyla součástí samotná farma, ale také přilehlý penzion vystavěný v rustikálním stylu Hanácké architektury, aby zde byla zachována původní lidová architektura.

Nacházel by se zde také velký sál, který by sloužil pro pořádání různých akcí a přednášek nejen pro širokou veřejnost, ale také pro střední a vysoké zemědělské školy, které by měli zájem se sýrárnou spolupracovat.

Co se týče kuchyně, ta by cílila na lokální kuchyni a speciality připravené pouze s kvalitních surovin od regionálních výrobců či farmářů. Velkou část by mohla pokrýt také místní výrobky jak ze sýrárny, tak mléko.

Penzion by mohl mít přibližně do 10 pokojů, které by byly rovněž zařízený rustikálně do Hanáckého prostředí a byly by odlišně zařízeny podle požadavků zákazníku jako například apartmán pro velké rodiny s dětmi nebo dvoupokojový pokoj pro romantické duše. Možnosti by byla opravdu spousta. Co se týče financování toho projektu, tak se nabízí něco ze vlastních zdrojů a zbytek přes dotace z Evropského strukturálního fondu na rozvoj ČR, tak i pomoc ze strany Olomouckého kraje. Tento projekt má jistě naději na realizaci a bylo by to pro sýrárnu krok správním směrem. Tato investice by přišla podle aktuálních vysokých cenách pro rok 2022 cca 30 milionů Kč.

4.4 Spolupráce se zemědělskými školami

V následujících letech je cílem zaměření se na rozvoj vzdělávání veřejnosti a s tím spojené podpory ministerstva školství mládeže a tělovýchovy ČR. Hlavním návrhem je pak spolupráce se základní školou Jana Železného v Prostějově, kde by docházelo k pravidelným exkurzím převážně tříd z prvního stupně. Pár exkurzí bylo již uskutečněno Ing. Jaroslavem Kozárkem. Ze strany školy byly tyto exkurze opravdu povedené a učitelský sbor, který si je velice chválil. Trvalou spoluprací by ale chtěla stvrdit podpisem smlouvy o vzájemné spolupráci.

Další spolupráce, která by mohla být do budoucna možná je s Mendelovou Univerzitou v Brně, konkrétně zemědělskou fakultou, kde má pan Ing. Jaroslav Kozárek známosti. Bylo by určitě velice prospěšné pro obě strany, kdyby zde byla navázána spolupráce, díky skvělému zázemí, které celý areál sýrárny poskytuje. Hlavně se pak jedná o pořádání odborných exkurzí ze specialisty přímo z výroby nebo pořádání vzdělávacích seminářů či přednášek přímo pro studenty. Také by zde mohli studenti nastoupit odborné praxe, které musí v rámci studia splnit. Po dokončení studia by mohla dokonce sýrárna získat nové kvalifikované specialisty v oboru.

Co se týče financování, tak by se jednalo o vzájemný projekt prospěšný pro oba subjekty zároveň s tím, že by veškeré náklady hradila sýrárna, ať už se jedná o vyplácení odměn pro vysokoškolské praktikanty, tak například i menší rauty nabízené v době přestávky

v pořádaných seminářích. Co se týče základních a středních škol, tak by zde každý účastník exkurze zaplatil menší vstupné, které by bylo spíše jen dobrovolné a pro podporu sýrárny.

4.5 Podpora ze strany Olomouckého kraje

Jelikož jsme součástí Olomouckého kraje, tak se jedná o zásadního partnera, co se týče finanční podpory budoucího rozvoje. Jedná se o hledání finančních prostředků pomocí dotací na realizaci již zmiňované eko farmy s penzionem, která by mohla být zásadním příspěvkem pro rozvoj cestovního ruchu a obnovy venkova v Olomouckém kraji. Po dokončení a úspěšného otevření by se mohla spolupráce s krajem prohloubit do té míry, že by kraj v propagaci za pomoci reklam mohl přitahovat návštěvníky nejen z České republiky. Tím by se dosáhla optimální marketingová strategie, kterou chce podnik v následujících letech dosáhnout.

Dotáční tituly se stále mění stejně jako strategie, kterou se bude Olomoucký kraj ubírat v závislosti na výsledcích voleb a obsazené pozici konkrétního hejtmána. Proto musí sýrárna tyto měnící se podmínky stále sledovat.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo vymezit teoreticky problematiku rozvoje firmy v oblasti potravinářství, provést analýzu možnosti rozvoje Sýrárny ROLS a na základě analýzy navrhnout strategický plán rozvoje Sýrárny ROLS.

Přínosem práce v teoretické části je vymezení pojmů spojené se strategickým rozvojem podniku a s tím spojené ekonomické disciplíny, jako jsou strategické plánování a ekonomické analýzy v neposlední řadě také Marketing a marketingová strategie.

Přínosem v této části práce bylo vymezení všech pojmů spojené se strategickým rozvojem v podnikání, představení značek kvality regionálních potravin a pravidel pro jejich udělování. Vymezení pojmů v této části bylo důležité pro vypracování praktické části práce.

V praktické části byli použity všechny informace týkající se průběhu výroby a popis jejich produktů, které jsou zde vyráběny, aby zde byl vytvořen úplný přehled chování uvnitř podniku. Poté následovala nejprve SWOT analýza, která je v současnosti ta nejvíce využívaná, po ní následovali PEST analýza, Porterova analýza 5 sil, a nakonec i McKinseyho analýza 7 S. Z těch to analýz bylo zřejmé na co se má podnik zaměřit při budoucím strategickém rozvoji. Ze SWOT analýzy byly zjištěny silné a slabé stránky, ale také příležitosti a hrozby, jež byla po vyhodnocení vybrána strategie, která měla eliminovat slabé stránky a maximalizovat příležitosti, které jsou pro firmu nejdůležitější. V ostatních byly pak odhaleny klíčové faktory jak vnitřní, tak vnější, které podnik ovlivňují, ale i analýza konkurence ze které vzešlo, že ji sýrárna má prakticky nebo a má i otevřenou cestu na trh. Také zde bylo ve výsledku zjevné, jaké postavení má podnik na poli trhu se sýry.

Dalším tématem byla marketingová část podniku, kde byla analyzovaná dosavadní podniková marketingová strategie. Po vyhodnocení byla navržena budoucí strategie, kterou by se měl podnik vydat a použita do návrhové části práce, která je vizí do budoucnosti a představuje konkrétní návrhy, jakou strategickou cestou by se měl podnik vydat. Mezi ně patří budoucí růst poptávky po sýrech, kde je popsána aktuální situace na evropském trhu se sýry. Rozšíření na další produkty spojené s mlékem, kde jsou uvedeny nové budoucí produkty, kterými by se chtěla sýrárna vydat. Spolupráce se zemědělskými školami, která navrhuje, jaké možnosti se v této sféře nabízejí a jako by bylo možné zrealizovat. Hlavním návrhem je pak výstavba Ekofarmy, která by byla jistě velkým přínosem na rozvoj cestovního ruchu v regionu

Olomouckého kraje. A v neposlední řadě pak spolupráce s Olomouckým krajem, jako možným investorem pro budoucí plány sýrárny.

Cíl práce byl splněn a pro Sýrárnu ROLS byly navrženy realizovatelné návrhy, které by mohly přinést vyšší příliv nových zákazníků a také další zisky.

POUŽITÉ ZDROJE

- [1] HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.
- [2] ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4008-9.
- [3] “Making Cheese.” *Scientific American*, vol. 10, no. 8, *Scientific American*, a division of Nature America, Inc., 1854, pp. 62–62 [online]. [cit. 1.11.2021]. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/26139335>.
- [4] Asociace regionálních značek [online]. [cit. 1.11.2021]. Dostupné z: <https://www.regionalni-znacky.cz/arz/cs/o-nas/>
- [5] Regionální potravina [online]. [cit. 1.11.2021]. Dostupné z: <https://www.regionalnipotravina.cz/o-projektu/>
- [6] České cechovní normy [online]. [cit. 1.11.2021]. Dostupné z: <https://www.cehovninormy.cz/index.php/co-jsou-cehovni-normy>
- [7] Značka KLASA [online]. [cit. 1.11.2021]. Dostupné z: <https://www.eklasa.cz/co-je-klasa>
- [8] MYŠKOVÁ, Renáta. *Strategický management*. Vydání druhé. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2020. ISBN 978-80-7560-287-9.
- [9] KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha: Management Press, 2003. Knihovna světového managementu. ISBN 80-7261-082-1.
- [10] ŠEFČÍK, Vladimír. *Krizový management v hotelnictví a cestovním ruchu*. Brno: Vysoká škola obchodní a hotelová, 2015. ISBN 978-80-87300-74-9.
- [11] JESENSKÝ, Daniel. *Marketingová komunikace v místě prodeje: POP, POS, in-store, shopper marketing*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0252-5.

- [12] STOLIČNÝ, Peter. *Marketingová komunikace v hotelnictví a cestovním ruchu*. Brno: Vysoká škola obchodní a hotelová v Brně, 2012. ISBN 978-80-87300-28-2.
- [13] ŠEFČÍK, Vladimír a Tomáš JERÁBEK. *Management služeb hotelnictví a cestovního ruchu - vybrané kapitoly*. Český Těšín: 2 Theta, 2017. ISBN 978-80-86380-84-1.
- [14] SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 4., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-892-4.
- [15] BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
- [16] CALLEC, Christian. *Encyklopedie sýrů*. Přeložil Petra MARTÍNKOVÁ. Čestlice: Rebo Productions, 2002. ISBN 80-7234-225-8.
- [17] Státní zemědělský investiční fond – podpora kvality potravin [online]. [cit. 12.11.2021]. Dostupné z: <https://www.szif.cz/cs/kvalitni-potraviny>

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Tabulka č. 1 – SWOT Analýza Sýrárny ROLS

Tabulka č. 2 – Vyhodnocení slabých stránek Sýrárny ROLS

Tabulka č. 3 – Vyhodnocení silných stránek Sýrárny ROLS

SEZNAM ZKRATEK

EU – Evropská Unie

SZIF – Státní zemědělský investiční fond

PŘÍLOHY

Příloha č. I – Odborná nezávislá studia na obsah selenu v sýrech

Příloha č. II – Propagační plakát Sýrárny ROLS

Příloha č. I – Odborná nezávislá studie na obsah selenu v sýrech

Hodnocení koncentrace Selenu v sýrech, VETUNI, 202

Doc. MVDr. Josef Illek, DrSc., Dipl. ECBHM

| Koncentrace selenu v sýrech v ug / kg | 7.5.2021 | 26.8.2021 |
|--|-----------------|------------------|
| 1. Moravský výběrový sýr-Sýrárna ROLS | 158,1 | 174,8 |
| 2. Gouda-zlatý sýr 48= sušiny | 133,3 | 130,2 |
| 3. Gouda-Mlékovita Polsko 45% sušiny | 126,8 | 120,3 |
| 4. Gouda globus Praha 48% sušiny | 135,0 | 140,1 |
| 5. Gouda Madeta Č.B. | 126,0 | 118,6 |
| 6. Leerdammer orig 57% suš. | 156,3 | 152,3 |
| 7. Krolewski syr 45% | n/s | 124,3 |
| 8. EDAM Tesco 30% | n/s | 128,1 |

Doc. MVDr. Josef Illek, DrSc.,Dipl. ECBHM

Koncentrace selenu v sýrech byla stanovena metodou AAS (atomové absorpční spektrofotometrie)

na přístroji Solar v Klinické laboratoři pro velká zvířata FVL VETUNI

n/s = nebyla stanovena

ug/kg = mikrogramů v kilogramu sýra.

Zdroj Selenu: dojnícím byl v minerálním doplňku dodán spolu s vitamíny organicky vázaný selen Selplex (Alltech Inc.) v koncentraci 0,2 ppm.



POCTIVÁ VÝROBA V SRDCI HANÉ

**JSME NOVĚ VZNIKLÁ SÝRÁRNA, SOUČÁST SKUPINY ROLS
A SNAŽÍME SE O POCTIVOU VÝROBU SÝRŮ
Z VLASTNÍHO MLÉKA.**

**NÁŠ PRODUKT SE JMENUJE MORAVSKÝ VÝBĚROVÝ SÝR.
NENÍ SÝR JAKO SÝR, TEN NÁŠ JE VÝBORNÝ NA SMAŽENÍ
A STUDENOU KUCHYNI, KDO NEZKUSIL NEUVĚŘÍ.**

**OBSAHUJE VÍCE JAK 50% TUKU A NAVÍC I
VELICE PROSPĚŠNÝ SELEN, KTERÝ JE VÝBORNÝM
ANTIOXIDANTEM A POSILUJE IMUNITNÍ SYSTÉM.
PŘESVĚDČTE SE SAMI. VÍCE INFORMACÍ V ODKAZU.**

WWW.SYRARNA-ROLS.WEBNODE.CZ

734 705 555



HANÁ REGIONÁLNÍ PRODUKT

