

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH  
BUDĚJOVICÍCH

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA OBCHODU, CESTOVNÍHO RUCHU  
A JAZYKŮ

Diplomová práce

MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ LEVANDULOVÉ  
FARMY

Vypracovala: Bc. Jana Rumlerová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Kamila Hrabáková

České Budějovice 2022

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. V platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce a to – v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

.....

Bc. Jana Rumlerová

V Českých Budějovicích dne 14. 4. 2022

## **PODĚKOVÁNÍ**

Ráda bych poděkovala vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Kamile Hrabákové za ochotu a cenné poznatky, které byly přínosné pro zpracování této práce. Dále bych chtěla poděkovat své rodině a přátelům za podporu při studiu, a poděkování patří i managementu společnosti Lavandia za vstřícnou spolupráci a poskytnutí potřebných informací.

## **ANOTACE**

Tématem diplomové práce je charakteristika marketingového prostředí Levandulové farmy z jižní Moravy. I přestože tento typ podnikání zatím není v České republice moc rozšířen, je třeba sledovat vlivy působící na danou podnikatelskou činnost s cílem poskytování kvalitních produktů a zvyšování konkurenceschopnosti. Za tímto účelem byly zpracovány analýzy týkající se vnitřního a vnějšího prostředí, díky kterým byly odhaleny možné příležitosti pro rozvoj farmy.

Podstatnou součástí práce je popis vybraných zahraničních levandulových farem, a to se záměrem nalezení zdroje inspirace a podnětů pro nové služby a produkty společnosti Lavandia.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Levandulová farma, hodnocení výkonnosti podniku, GE matice, PESTLE, Porterův model pěti konkurenčních sil, SWOT, zahraničí farmy

## **TITLE**

Marketing environment of Lavender farm.

## **ANNOTATION**

Thema of this diploma thesis is characteristics of marketing environment of Lavender farm from south Moravia. Even though this type of a business is not very known in the Czech Republic, the influences on the concrete business activity must be monitored to provide good products and to increase a competitiveness. For this purpose, the analysis of inner and outer environment was processed, due to which possible opportunities for company development were found.

The important part of the thesis is the description of selected foreign lavender farms, whose goal was to find a source of inspiration and initiatives for a new services and products for Lavandia company.

## **KEYWORDS**

Lavender farm, business performance evaluation, GE matrix, PESTLE, Porter 's model of five forces, SWOT, foreign farms

# OBSAH

<b>1</b>	<b>Úvod .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Literární rešerše.....</b>	<b>4</b>
2.1	Prostředí managementu.....	4
2.1.1	Vnitřní prostředí.....	4
2.1.2	Vnější prostředí.....	6
2.2	Analýzy vnitřního prostředí .....	9
2.2.1	Hodnocení výkonnosti podniku.....	9
2.2.2	Analýza produktového portfolia organizace.....	14
2.3	Analýzy vnějšího prostředí .....	19
2.3.1	Analýza okolního prostředí organizace (PESTE analýza).....	19
2.3.2	Porterův model 5 konkurenčních sil .....	20
2.4	SWOT analýza.....	25
2.4.1	Matice hodnocení faktorů vnitřního a vnějšího prostředí .....	27
2.4.2	Matice TOWS .....	28
<b>3</b>	<b>Cíle a metodika.....</b>	<b>29</b>
3.1	Dílčí analýzy .....	29
3.1.1	Porterův model pěti sil .....	29
3.1.2	PESTE analýza .....	29
3.1.3	Hodnocení výkonnosti podniku.....	30
3.1.4	Analýza portfolia .....	30
<b>4</b>	<b>Analýza a syntéza poznatků z vlastního zkoumání.....</b>	<b>31</b>
4.1	Představení Levandulové farmy .....	31
4.2	Analýzy patřící do vnitřního prostředí.....	33
4.2.1	Hodnocení výkonnosti podniku.....	33
4.2.2	Analýza produktového portfolia organizace.....	46
4.3	Analýzy patřící do vnějšího prostředí .....	53
4.3.1	Analýza okolního prostředí organizace (PESTE analýza).....	53
4.3.2	Porterův model 5 konkurenčních sil .....	68
4.4	SWOT analýza.....	76
4.4.1	Matice hodnocení faktorů vnějšího a vnitřního prostředí.....	77
4.4.2	Matice TOWS .....	80
4.4.3	Návrhy a opatření vycházející ze SWOT analýzy .....	81
<b>5</b>	<b>Zhodnocení zahraničních levandulových farem .....</b>	<b>83</b>
5.1	Představení vybraných zahraničních levandulových farem.....	83
5.2	Srovnání Lavandie se zahraničními levandulovými farmami .....	87

<b>6 Závěr .....</b>	<b>89</b>
<b>Summary.....</b>	<b>91</b>
<b>Citovaná literatura a internetové zdroje .....</b>	<b>93</b>
<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>100</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>100</b>
<b>Seznam grafů.....</b>	<b>101</b>
<b>Přílohy.....</b>	<b>101</b>

# 1 ÚVOD

Na prosperitu podniku a jeho udržení se na trhu má vliv celá řada faktorů, které by neměly být opomíjeny. I když je v aktuální době podnik úspěšný a daří se mu, může se stát, že se za pár let bude rozhodovat o tom, zda má smysl na trhu dále zůstat. Je tomu například proto, že na daném trhu existuje konkurence, se kterou podnik soupeří o stejné zákazníky. Obecně lze faktory, působící na podnik, rozdělit na vnitřní a vnější. Pro správné zhodnocení situace podniku na trhu by se každá společnost měla zabývat oběma skupinami faktorů.

Cílem práce je charakteristika marketingového prostředí vybrané společnosti, tj. Levandulové farmy z jižní Moravy, a jeho analytické zpracování. Za tímto účelem jsou pro komplexní posouzení zvoleny analýzy zaměřující se jak na vnější, tj. Porterův model pěti sil a PESTE analýza, tak i analýzy týkající se vnitřního prostředí, tj. finanční analýza a analýza portfolia. Zatímco teoretická část práce se zabývá obecným popisem zvolených analýz, v praktické části jsou tyto analýzy detailněji aplikovány na Levandulovou farmu z jižní Moravy. Zpracování jednotlivých dílčích částí následně umožní zhotovit SWOT analýzu jakožto komplexní analýzu mapující situaci vně i uvnitř podniku.

Dále se práce zaměřuje na charakteristiku a stručný popis vybraných zahraničních levandulových farem, a to za účelem lepšího pochopení zkoumané problematiky. Před několika lety bylo podnikání specializované na levanduli a výrobky z ní jedinečné, avšak dnes tomu tak není. Z toho důvodu je nutné neustále přemýšlet, čím se lze od konkurence odlišit, neboli jaký nový produkt by společnost mohla zákazníkům nabídnout, aby byla více konkurenceschopná. A právě zahraniční levandulové farmy, které na trhu fungují mnohem déle než ty české, mohou přinášet inspiraci pro další rozvoj charakterizované společnosti.

## 2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

### 2.1 Prostředí managementu

Prostředí managementu neboli podnikatelské prostředí lze charakterizovat jako prostor, v němž manažeři uskutečňují své manažerské role a funkce. Prostředí se neustále mění, ovlivňuje práci manažerů v podniku a je nezbytné na dané změny reagovat a přizpůsobit se jim. Management obecně lze definovat jako proces systematického provádění manažerských funkcí, které vedou k efektivnímu využívání zdrojů při současném stanovení a dosažení podnikových cílů. Podnikatelské prostředí je úzce propojený systém, kterého jsou manažeři i organizace jak součástí, tak i jeho spoluvůrci. Jinými slovy, manažeři jsou prostředím velmi silně ovlivňováni, ale sami mají snahu ho do určité míry ovlivnit. Do prostředí managementu zahrnujeme faktory, které mají na existenci podniku a jeho rozvoj spontánní vliv. Tyto faktory se nachází jak uvnitř podniku, tak v jeho okolí, tzn. tento prostor se dále člení na vnitřní a vnější prostředí. Charakteristickým znakem současného prostředí managementu je proměnlivost, která vyvolává neustálé změny.

Podnikatelské prostředí lze členit z pohledu:

- Statického – rozhodující okolí podniku dělí na jednotlivé segmenty, tj. prostředí ekonomické, sociální, politické
- Dynamického – hodnotí prostředí z hlediska průběhu času (Burešová, 2015; “Prostředí v managementu”)

#### 2.1.1 Vnitřní prostředí

Vnitřním prostředím firmy se rozumí zdroje firmy a způsobilost dané zdroje využít. Zahrnují se sem faktory, které mohou být manažery řízeny a ovlivňovány. Analýza vnitřního prostředí spěje k určení zdrojů a schopností podniku neboli ke strategické způsobilosti, kterou podnik musí mít, neboť jinak nebude schopen dostatečně reagovat na neustále se měnící situaci v jeho okolí. Pro ohodnocení vnitřního neboli interního prostředí podniku lze využít VRIO analýzu, která se zaměřuje na zdroje firmy, které dále dělí na fyzické (technologické vybavení), lidské (sociální klima ve firmě, počet pracovníků), finanční (disponibilní kapitál, likvidita), a nehmotné (licence, patenty, technologie). Zda a jak moc jsou tyto faktory účinné, se hodnotí dle kritérií:

- Hodnotnost (value)
- Vzácnost (rareness)



- Napodobitelnost (imitability)
- Schopnost organizační struktury firmy využít tyto zdroje (organization)

Pro vnitřní prostředí jsou velmi důležité klíčové kompetence neboli klíčové faktory úspěchu, znázorňující shrnutí schopností a technologií, které definují způsobilost podniku přežít a dále se rozvíjet. K jejich využití je ale nutné poznat a akceptovat zákazníka. Mezi firmou a zákazníkem je oboustranný vztah vytvořený na základě poznání kompetencí zákazníka.

Mezi klíčové faktory úspěchu patří:

- Lidské zdroje
- Výzkum a vývoj
- Finanční situace, úroveň účetnictví a plánování
- Marketing
- Organizační úroveň a image organizace

Jako další přístup, klasifikující základní faktory vnitřního prostředí organizace, lze uvést tzv. princip faktorů (potenciálů) úspěchu. Základem tohoto principu je názor, že každá organizace je charakteristická jedinečným vnitřním prostředím a disponuje osobitými schopnostmi úspěchu. Do faktorů, respektive potenciálů, úspěchu lze zařadit:

- Kvalitu výrobků a služeb, prodej a marketing
- Uspokojování potřeb zaměstnanců – úspěch firmy se odvíjí od spokojenosti zaměstnanců
- Neznámá rizika a nebezpečí
- Nahromaděné neřešené problémy – problém, kterým se organizace nezabývá, je její slabou stránkou
- Finanční situaci (Jakubíková, 2013; “Prostředí v managementu”)

Ve vnitřním prostředí podniku je možné definovat silné a slabé stránky, které identifikují faktory, jež mohou ovlivnit úspěchy či prohry podniku. Snahou managementu je silné stránky co nejvíce využít, zatímco slabé stránky se management pokouší eliminovat. Jedná se tedy o nestranné posouzení vlastních schopností a dovedností, zdrojových možností a úrovně managementu. (Rumlerová, 2020)

## 2.1.2 Vnější prostředí

Vnější prostředí se dále dle toho, v jaké míře firma může vlivy a situace ovlivnit, dělí na makro a mikroprostředí.

Dle Jakubíkové (2013, str. 99) marketingové makroprostředí zahrnuje: „*okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami nemůže nebo jen velmi obtížně může ovlivnit.*“

Do makroprostředí se zahrnují vlivy demografické, přírodní, politické, legislativní, ekonomické, sociokulturní, geografické, technologické, inovační a ekologické. Pro ohodnocení vývoje vnějšího prostředí je využívána PEST analýza, která se zabývá politicko-právními, ekonomickými, socio-kulturními a technologickými faktory. Lze také analýzu rozšířit do podoby PESTEL analýzy, která zahrnuje i ekologické a legislativní vlivy. (Jakubíková, 2013)

Demografické prostředí je představováno lidmi, neboť oni vytvářejí trhy, které již jsou či se mohou stát trhy, na které se budeme snažit zacílit. Pomocí základních demografických kategorií lze poté populaci rozdělit na jednotlivé segmenty a lépe tak zaměřit nabídku firmy cílovým zákazníkům. Do tohoto prostředí se také zahrnuje populační vývoj ve světě, který má růstový trend, či stárnutí populace, neboť během posledních let dochází k poklesu porodnosti. Mezi další kategorie, udávající hodnoty o přeměně velikosti populace na daném území, patří hustota a migrace obyvatel. Poslední zmiňovaná kategorie nabývá zrychlujícího trendu, který je zapříčiněn faktem, že ubývá lidí, kteří jsou zaměstnání po celý život u jedné firmy a stěhují se tak během života za prací. Velký vliv na tvorbu segmentů má také charakter rodin. Avšak dochází k přeměně tradičního modelu, protože roste počet bezdětných rodin, přibývá zaměstnaných matek a těmto změnám je třeba při tvorbě segmentů věnovat pozornost, přizpůsobovat se jim. Nezbytné je také věnovat pozornost životní úrovni obyvatel, kterou lze hodnotit na základě příjmů obyvatel, které stanovují velikost poptávky.

Ekonomické prostředí znázorňuje soubor trendů představujících podnikatelské možnosti. Řadíme sem také vlivy, které ovlivňují kupní sílu a výdaje obyvatel. Jinak řečeno, ekonomické prostředí usměrňuje kupní a spotřební chování spotřebitelů a vymezuje využívání zdrojů. Významným ukazatelem tohoto prostředí je nezaměstnanost. Pokud má indikátor rostoucí trend, tak klesá koupěschopná poptávka, neboť přibývá lidí, kteří nemají dostatek peněz k nakupování. Výši disponibilního důchodu obyvatelstva ovlivňuje mnoho faktorů, mezi které patří výše minimální mzdy, navyšování životního minima či

růst dávek státní sociální podpory. V případě, že firma působí na mezinárodním trhu, musí sledovat změny v měnovém kurzu, které mezinárodní obchod velmi ovlivňují.

Legislativní prostředí dle Kozla (2006, str. 20) definovat jako: „*soustavu zákonů, vyhlášek a předpisů, které zahrnují vliv vládních a politických orgánů, odborových organizací. Jsou v nich definovány určité hospodářské, ekologické, bezpečnostní, jakostní a zdravotní požadavky. Stát těmito pravidly chrání celospolečenské zájmy, spotřebitele i výrobce.*“

Jsou však i oblasti, kde se nejedná o zásah státu do podnikání. Existují různá zájmová sdružení a svazy, které jsou nositeli základních požadavků společnosti. V případě nedodržení legislativy může být firma potrestána peněžní pokutou. Mnohem horší je ale trest v podobě negativního ovlivnění pověsti firmy a poklesu důvěryhodnosti. Do popředí se dnes dostávají ekologické normy, které jsou čím dál více zpřísněvané. Při vstupu ČR do EU prošly normy České republiky úpravou tak, aby byly přizpůsobeny evropskému zákonodárství. Jako základní oblasti, kterých se daná úprava týkala, lze jmenovat: právo obchodních společností, hospodářská soutěž, ochrana spotřebitele, veřejné zakázky, bezpečnost práce a ochrana zdraví pracovníků, hospodářská a měnová unie.

Do přírodního prostředí lze v první řadě zařadit přírodní zdroje, jež jsou nutné pro výrobu či jinou aktivitu firmy. V současné době se klade velký důraz na nedostatek zdrojů a jejich obnovitelnost. Mezi omezené obnovitelné zdroje lze zařadit potraviny, lesy. K omezeným neobnovitelným zdrojům se řadí například ropa, uhlí nebo drahé kovy. Kvalita životního prostředí je snižována díky rozvoji průmyslu a rostoucí industrializaci. Z toho důvodu je ekologie stále častějším tématem diskuse jak veřejnosti, tak jednotlivých vlád, a firmy tento faktor musí čím dál více respektovat. Chovat se ekologicky znamená pro firmu na jedné straně jistou ekonomickou zátěž, na druhé straně jí ekologické chování přináší dobrou pověst. Přírodní prostředí je také činitelem vymezujícím podnikatelský prostor. Pro některá odvětví podnikání jsou zásadním faktorem klimatické podmínky. Mezi tyto odvětví se řadí např. zemědělství.

Inovační prostředí, tj. oblast inovací v rámci nových technologií, je charakteristické změnami, které probíhají stále v rychlejším tempu. Jako příklad lze uvést nový trend v této oblasti, a to zkracování cyklu životnosti výrobku na trhu. Tím se myslí doba výrobku na trhu od jeho uvedení po ukončení jeho prodeje, jinak řečeno stažení výrobku z prodeje. Vývoj nových technologií má vliv na způsob přeměny zdrojů na produkty firmy, což může vést k novým příležitostem, jak uspokojit doteď neznámé potřeby. Nové technolo-

gie mohou také vést ke zvýšení produktivity práce, úspoře nákladů a zvýšení konkurenceschopnosti. Chce-li firma na trhu uspět, měla by mít znalosti týkající se jak technologických změn v rámci odvětví, v němž podniká, ale i z oborů, které na první pohled nesusouvisejí s její činností.

Kozel (2006, str. 24) uvádí, že: „*vlivy sociálně kulturního prostředí výrazně ovlivňují celkový charakter spotřebního a nákupního chování. Především se jedná o podobu poptávky, postoj k výrobkům, k reklamě, firmě nebo třeba motivaci ke spotřebě*“. Během posledních let se do popředí dostal význam vzdělání, neboť roste vzdělanost populace, což vede ke zvýšení příjmu a tím pádem také k rostoucí investiční schopnosti. U obyvatel, kteří mají zájem se dále vzdělávat, je možné spatřit rostoucí poptávku po literatuře, umění, cestování či kvalitních výrobcích. Mezi další faktory, které je třeba brát v potaz, se řadí náboženství, význam rodiny, národní tradice. Vliv těchto faktorů je v každé zemi světa odlišný. Dochází také ke změnám v oblasti základních společenských hodnot. V dnešní době se více lidí zajímá například o zdravý životní styl, což vede ke vzniku nových segmentů zákazníků, jako např. muži navštěvující posilovny a ženy vyhledávající pilates, jógu, nebo lidé, jejichž strava je charakterizována specifickou dietou ze zdravotního hlediska. Do sociálně-kulturního prostředí se zahrnují také v rámci formulace poptávky očekávání zákazníků, které se odvíjí od takzvaných lepších zítřků či krizové situace. (Kozel, 2006)

„*Cílem analýzy makroprostředí je vybrat ze všech faktorů pouze ty, které jsou pro konkrétní podnik důležité. Při analýze faktorů makroprostředí je nezbytné, aby ti, kdo analýzu provádějí, věnovali maximální úsilí identifikaci budoucího vývoje a jeho možného dopadu na podnik, organizaci, místo.*“ (Jakubíková, 2013, str. 101)

Jakubíková (2013, str. 102) definuje marketingové mikroprostředí jako: „*odvětví, ve kterém firma podniká, nebo také mikrookolí, které zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami může významně ovlivnit.*“

V první řadě je důležité analyzovat samotné odvětví, tj. velikost a růst trhu, fáze životního cyklu, vstupní a výstupní bariéry. Do mikroprostředí se zahrnují: partneři, tj. například dodavatelé, odběratelé, finanční instituce, dále zákazníci, konkurence a veřejnost. Účelem analýzy mikroprostředí je charakterizovat hybné síly, které působí v odvětví a mají vliv na činnost podniku.

Vnější prostředí charakterizují příležitosti a ohrožení, které jsou závislé na faktorech odvětví, do kterého podnik spadá. Primárním problémem při identifikaci těchto proměnných je fakt, že jen ve výjimečných případech je může podnik svou činností ovlivnit. Avšak je zde možnost zhodnocení, odvrácení, zeslabení anebo zmírnění dopadů těchto faktorů, které závisí na intenzitě konkurence v odvětví, složitosti či jednoduchosti vstupu na trhy či na existenci substitutů. (Rumlerová, 2020)

## 2.2 Analýzy vnitřního prostředí

### 2.2.1 Hodnocení výkonnosti podniku

*„Pro úspěšné řízení podniku je nezbytný rozbor ekonomických jevů a procesů v podniku – rozbor výkonnosti neboli hodnocení výkonnosti podniku“.* (Krutina, 2012, str. 118)

Předmětem analýzy může být celý podnik anebo jen některé z jeho činností. Subjekty, které se o hodnocení podniku zajímají: management podniku, zaměstnanci a odbory, finanční úřady, banky, věřitelé atd.

Jako zdroje informací slouží především finanční výkazy, kam patří účetní závěrka, tj. rozvaha, výkaz zisků a ztrát, a dále také doplňující informace získané z podniku či kapitálového trhu.

- Rozvaha poskytuje údaje o stavu majetku a zdrojů k jeho krytí v peněžním vyjádření k danému časovému okamžiku. Jedná se vlastně o statistické ukazatele okamžikové, které se většinou uvádějí ve formě prostého aritmetického průměru, neboť průměr lépe vystihuje skutečný stav, jež během období kolísá.
- Výkaz zisků a ztrát udává informace o výsledku hospodaření podniku, o nákladech a výnosech za určité období. Údaje v tomto výkazu jsou statistickými ukazateli intervalovými, tj. tokovými. Ve finanční analýze se lze setkat s různými úrovněmi zisku:
  - EAT – zisk po zdanění, čistý zisk neboli výsledek hospodaření za účetní období (+/-)
  - EBT – zisk před zdaněním, zisk čili výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)
  - EBIT – zisk před úroky a zdaněním
  - EBITDA – zisk před úroky, odpisy a zdaněním

Hodnocení efektivnosti podniku se provádí pomocí poměrových ukazatelů, které jsou slučovány do skupin dle oblasti podnikového hospodaření, kterou pokrývají. Poměrové ukazatele umožňují srovnání v čase, porovnání s podobnými podniky, tj. srovnání v prostoru, a dále také srovnání s tzv. standardními hodnotami neboli porovnání s žádoucím ideálem, standardem. Dle jednotlivých oblastí finanční analýzy se poměrové ukazatele dělí do 5 skupin:

### 1) Ukazatelé rentability

Poměřují výsledný účinek získaný podnikatelskou činností ke konkrétnímu vstupu (aktivům, kapitálu, tržbám). Rentabilita, tzn. výnosnost kapitálu, je kritériem způsobilosti podniku vytvářet nové zdroje, nabývat zisku pomocí investovaného kapitálu.

- Rentabilita aktiv patří mezi základní ukazatele rentability. Poměřuje efekt, který přináší majetek lépe řečeno kapitál do činnosti podniku. Do čitatele tohoto ukazatele lze dosadit jak čistý zisk, tj. zisk po zdanění a úroky, anebo zisk před zdaněním a úroky. V případě zisku před zdaněním a úroky posuzujeme celková aktiva i s efekty pocházející z cizího kapitálu. Aktiva podniku by měla vydělat čistý zisk pro podnikatele, dále daně, které se odvádějí státu, a v případě cizího kapitálu i úroky pro banku, tj. pro věřitele.

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{aktiva}} \quad (1)$$

- Rentabilita vlastního kapitálu – tento ukazatel je vhodný pro vlastníky podniku, neboť pomocí něj zjišťují, zda jim kapitál, který do podniku investovali, přináší adekvátní výnos.

$$ROE = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2)$$

### 2) Ukazatele aktivity

Měří celkovou rychlost obrátu aktiv či jednotlivých složek aktiv a posuzují vázanost kapitálu v konkrétních formách aktiv. Vyjadřují počet obrátek anebo dobu, po kterou je majetek v dané formě vázán. Výsledná hodnota ukazatelů aktivity je uváděna v časových jednotkách.

- Doba obratu zásob znázorňuje dobu, která uběhne mezi nákupem zásob a konečným prodejem výrobků. Výsledná hodnota by měla být co nejnižší. Maximální přijatelná hodnota je 48 dní.

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{průměrná\ zásoba}{tržby/360} \quad (3)$$

- Doba obratu pohledávek ukazuje, kolik dní uplyne od prodeje výrobků na tzv. obchodní úvěr, tj. ode dne vystavení faktury, do jeho úhrady. Cílem účetní jednotky je, aby tato doba byla co nejkratší.

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{pohledávky}{tržby/360} \quad (4)$$

- Doba obratu závazků jinak řečeno doba odkladu plateb je opačným ukazatelem k době obratu pohledávek, neboť udává dobu, po kterou je daný podnik dlužníkem neboli počet dní, který uplyne od nákupu zásob do jejich úhrady. Za ideální lze označit stav, kdy jsou dva jmenované ukazatele v rovnováze.

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{závazky}{tržby/360} \quad (5)$$

### 3) Ukazatele zadluženosti

Znázorňují souvislost mezi cizími a vlastními zdroji. Čím vyšší je zadluženost firmy, tím vyšší je finanční páka podniku. Zvýšení finančního rizika, tj. nadměru velká finanční páka, může pro podnik značit situaci nemožnost splácení dluhu a úroku. Je-li zadlužení organizace velké, je více pravděpodobné, že se organizace dostane do špatné finanční situace z důvodu velkého zatížení se splácením úvěrů a úroků. Cizí kapitál by organizace měla využít jen pokud výnos z něho plynoucí a také i výnosnost kapitálu jako celku bude převyšovat náklady, které se pojí s jeho užitím, tj. úrok z cizího kapitálu.

- Zadluženost je ukazatel, který definuje, z kolika % podnik používá cizí zdroje

$$Zadluženost = \frac{celkové\ dluhy}{aktiva} \quad (6)$$

- Ukazatel úrokového krytí značí schopnost firmy splácet úvěry neboli kolikrát zisk převyšuje placené úroky. Dosahuje-li ukazatel hodnoty 1, znamená to, že na zaplacení úroků je potřeba celého zisku. Hodnota 1 je nazývána prahovou hodnotou.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}} \quad (7)$$

#### 4) Ukazatele likvidity

Podávají informaci o schopnosti podniku dostát svým závazkům. Porovnávají to, čím je možné platit (v čitateli zlomku) s tím, co se má zaplatit (ve jmenovateli zlomku).

- Hodnota likvidity 3. stupně, jinak řečeno běžné likvidity, by se měla pohybovat v rozmezí 2–2,5. Pro podnik je z hlediska platební schopnosti přívětivější, čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele. Mezi nevýhody běžné likvidity patří, že nepřihlíží ke struktuře oběžného majetku.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (8)$$

- Likvidita 2. stupně, čili pohotová likvidita, slouží jako rychlý test, neboť jsou z oběžných aktiv vyloučeny zásoby. Někteří autoři ještě od oběžných aktiv a zásob odečítají nedobytné pohledávky, tj. pohledávky, které nebudou proplaceny z důvodu platební neschopnosti dlužníka nebo bezvýsledného vymáhání u soudu<sup>1</sup>. Jako vyhovující je považována hodnota okolo 1.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (9)$$

- Ukazatel likvidity 1. stupně neboli okamžitá likvidity je užíván jen pro potřeby vnitropodnikové analýzy. Je tomu z důvodu, že externím uživatelům účetnictví nejsou dostupná přesná data. Za minimální doporučenou hodnotu se pokládá 0,2.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (10)$$

---

<sup>1</sup> (Kadeřábková, 2021)



## 5) Ukazatele kapitálového trhu

Posuzují podnik z hlediska současných a budoucích akcionářů – tyto ukazatele se počítají pouze u akciové společnosti. Mezi tyto ukazatele patří například dividendový výnos z akcie či čistý zisk na akcii.

K uvedeným 5 skupinám ukazatelů se v dnešní době přidávají také ukazatele posuzující efektivnost výrobních faktorů (produktivitu). Zvyšování produktivity je jedním ze základních činitelů růstu konkurenceschopnosti podniků všech typů. Její vysoká hodnota znamená růst zisku ze všech výrobků, neboť snižuje náklady a tím umožňuje snížení ceny výrobků. V běžné praxi je většinou hodnocena jen produktivita práce, přičemž snahou podniku je tuto produktivitu zvyšovat. K ukazatelům tohoto typu produktivity patří například:

$$\text{Výnosy na pracovníka} = \frac{\text{výnosy}}{\text{počet pracovníků}} \quad (11)$$

$$\text{Průměrné mzdy} = \frac{\text{osobní náklady}}{\text{počet pracovníků}} \quad (12)$$

$$\text{Mzdová produktivita} = \frac{\text{tržby}}{\text{osobní náklady}} \quad (13)$$

Je žádoucí, aby produktivita práce, charakterizovaná výnosy na pracovníka, rostla rychleji než průměrné mzdy. Pokud by tomu bylo opačně, došlo by k růstu mzdové nákladovosti a tím pádem i k poklesu rentability podniku. (Krutina & Novotná, 2014; Veber, 2009)

Hodnocení výkonnosti podniku zaujímá důležitou roli i v případě zpracovávání podnikatelského plánu, který se zpravidla sestavuje na začátku podnikání, ale společnosti ho mohou vypracovat i pokud uvádí na trh nový výrobek či vstupují na nový trh. Obecně lze podnikatelský plán definovat jako dokument, obsahující cíle podniku neboli kam podnik směřuje, čeho by chtěl na trhu dosáhnout. Součástí podnikatelského plánu je i finanční plán, který znázorňuje zdroje financování podnikatelské činnosti. Společnosti by měly dbát na to, aby podnikatelský plán během doby fungování na trhu upravovaly. Je tomu z důvodu, že se od začátku podnikání mohly změnit vnější podmínky na trhu a toto hledisko je nutné zapracovat do definovaného dokumentu, který by měl co nejvíce vystihovat skutečný stav podniku. (*Podnikatelský záměr + VZOR | ZOZO.cz*, 2021)

## 2.2.2 Analýza produktového portfolia organizace

Analýza portfolia umožňuje zhodnotit a charakterizovat atraktivitu jednotlivých produktů pro stanovený trh. Jmenovaná analýza je obdobou finanční analýzy neboli analýzy finančního portfolia, využívající se k posouzení rizik při investování či finanční situace podniku. (Foret et al., 2003)

Bostonský model produktové analýzy společnosti Boston Consulting Group patří mezi nejvyžívanější nástroje analýzy portfolia, i přestože se zabývá jen posouzením tempa růstu trhu a relativního tržního podílu. Lze tedy konstatovat, že se jedná o zjednodušený pohled, neboť existují i jiné prvky, které mají vliv na úspěšnost podniku na trhu. Zaměření se pouze na dva faktory lze označit jako jeden z nedostatků matice BCG. Jako další je možno uvést podstatnou náročnost na získání potřebných informací pro konstruování výsledné matice. Zejména za účelem eliminace nedostatků jmenované matice a také pro komplexnější hodnocení byla společností General Electric vyvinuta matice atraktivity trhu, zkráceně matice GE. Uvedená matice posuzuje tržní atraktivitu a konkurenční přednost neboli konkurenční postavení. Tyto faktory však nejsou, jako v případě charakterizovaných faktorů v matici BCG, chápány jako jednorozměrné dimenze, avšak jsou souhrnem několika prvků. Díky principu vícefaktorové portfolio matice dochází ke komplexnějšímu zhodnocení než v případě matice BCG. Je tomu i z důvodu rozšíření výsledné matice ze čtyř polí na devět. (Horáková, 2003; Jakubíková, 2013)

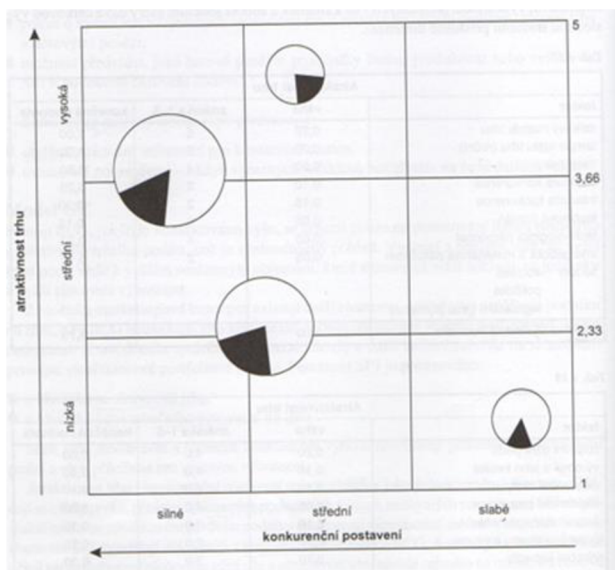
Dle Tiché a Hrona (2002, str. 110) se základní faktory skládají například z těchto dílčích faktorů:

- Atraktivita trhu (oboru neboli odvětví):
  - o Velikost trhu a míra růstu, síla konkurence, sezónnost, potřeba technologií a kapitálu, vlivy vnějšího prostředí (společenské, ekologické, právní)
- Konkurenční přednost či postavení:
  - o Relativní podíl na trhu, zisková marže ve srovnání s konkurenty, schopnost konkurovat v ceně a kvalitě, znalost trhu a zákazníka, technologické možnosti, kvalita managementu

Jednotlivé faktory by měly co nejvíce odpovídat charakteru produktů daného podniku a také tržním podmínkám. Jejich počet lze měnit, tj. počet hodnocených faktorů se může zvýšit i snížit. Před konstruováním matice je nutné vymezit váhu každého faktoru, která

reprezentuje jeho důležitost pro podnik. Souhrn vah za hodnocené faktory se rovná jedné. Kromě váhy je potřebné jednotlivé faktory ohodnotit známkou, jež znázorňuje stupeň závislosti dimenze na daném faktoru. K hodnocení faktorů jsou užívány známky z rozmezí 1 až 5, kde jednička značí velmi slabý stupeň závislosti, zatímco pětka silný stupeň závislosti. Celkové hodnocení charakterizovaných faktorů je poté zjištěno vynásobením váhy a známky pro příslušný faktor. Získané hodnoty za atraktivitu trhu a konkurenční postavení tvoří základ pro konstruování matice o devíti polích. Rozměr hodnocených dimenzí se pohybuje od 1 do 5, přičemž jednička charakterizuje nízkou atraktivitu trhu a slabou konkurenční pozici. Horizontální osa znázorňuje konkurenční postavení neboli postavení podniku na trhu, které lze dále rozlišit na silné, střední a slabé. Atraktivitu trhu, zobrazenou na vertikální ose, je možné členit na vysokou, střední a nízkou. Pomocí vícefaktorového hodnocení jsou zjištěny hodnoty, které jsou následně využity pro zobrazení bodu, vyjadřujícího skutečné umístění konkrétního produktu podniku. Okolo každého z nich se následně opiše kružnice, jejíž plocha znázorňuje velikost daného trhu. Dále jsou v jednotlivých kruzích zobrazeny výseče reprezentující podíly na trhu.

Obrázek 1: Matice GE

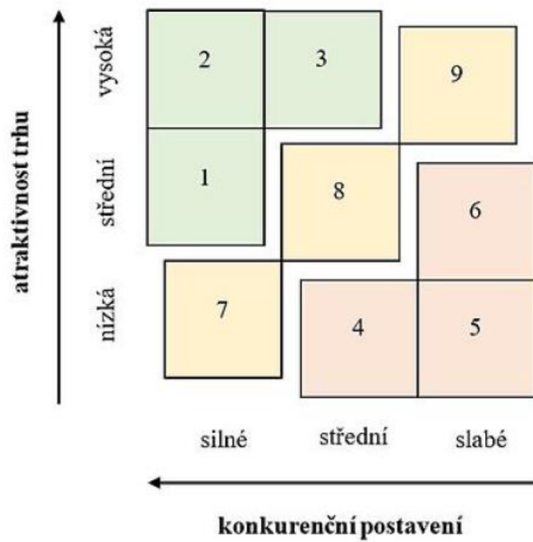


Zdroj: Horáková, 2003, str. 128

Pro účely strategického hodnocení lze v matici GE rozlišit tři pásma, které se každé skládá ze třech polí.

- Levý horní roh, pole s čísly 1, 2 a 4, odborníky někdy označován jako zelená zóna, představuje značné příležitosti, které by podnik mohl využít. Nachází-li se produkt podniku v tomto pásmu, podnik investuje do jeho rozvoje s cílem udržení či zlepšení jeho pozice na trhu.
- Oranžová, v některé literatuře též žlutá zóna, se nachází na diagonále matice a skrývá pod sebou pole s čísly 3, 5 a 7. Postavení produktů v těchto polích lze charakterizovat jako průměrně výhodné. Jinými slovy, společnost by měla posuzovat rizika spojená s investováním. V této zóně jsou většinou preferovány krátkodobější investice.
- Pole s označením 6, 8, 9, se nalézají v pravém dolním rohu neboli v červené zóně. Vyskytuje-li se produkt v této oblasti, měl by se podnik rozhodnout, zda je výhodnější daný produkt zachovat na trhu či ukončit jeho výrobu. (Horáková, 2003; Jakubíková, 2013)

Obrázek 2: Rozdělení polí matice GE do zón



Zdroj: Rolínek, 2020, slide č. 35

## Hodnocení jednotlivých polí

Zakreslení či zařazení produktů podniku do jednotlivých polí matice má pro management tu výhodu, že z ní lze vyčíst budoucí směřování produktu neboli jak by mělo být s produktem dále nakládáno. Je však důležité si uvědomit, že výsledná matice nedá managementu podniku konkrétní odpovědi týkající se následného zacházení s produkty, nýbrž mu spíše poskytne náměty či impulsy pro možnou změnu dosavadní podnikové strategie vztahující se k produktům.

Pole č. 1, které je charakteristické jak silnou konkurenční pozicí, tak i vysokou atraktivitou odvětví, nese označení „chránit svoji pozici“. I přestože zde má podnik výraznou konkurenční sílu, bude nutné přijímat značné množství opatření, a to proto, že konkurenční podniky budou vyvíjet snahu potlačit vysokou konkurenční sílu hodnoceného podniku. Uvedené pole značí výhodnou pozici, avšak je také příznačné intenzivním tlakem působícím na inovace či marketingové výdaje.

„Snažte se více“ je pojmenování pro pole číslo 2. Atraktivita odvětví je v tomto případě vysoká, avšak konkurenční pozice se nachází na střední úrovni. Znamená to tedy možnost vstupu nových firem na trh, které by svou tržní pozici posilovaly na úkor charakterizovaného podniku. Cílem v tomto případě je dostat se z pole číslo 2 do pole číslo 1. K tomu bude zapotřebí zvýšit míru inovací, zvýšit výrobní kapacity, investovat do marketingu a v neposlední řadě také vyvíjet tlak na snížení nákladů.

Jako průměrnou pozici lze označit pole č. 3, které nese název „buďte vybíraví“. A to proto, že je zde nutné nejen pečlivě sledovat každou příležitost, ale i ji umět správně zhodnotit. Pro uvedené pole je sice typická vysoká atraktivita trhu, ale také slabá konkurenční síla. Z důvodu vysoké atraktivity odvětví je daný trh velmi zajímavý pro nové konkurenční podniky, které svou činností mají podstatný vliv na ceny.

Odvětví neláká příliš mnoho nových firem, je-li jeho atraktivita na střední úrovni. Stávající podniky však z trhu neodcházejí, neboť v poli č. 4, tzv. „sklizejte“, disponují vysokou konkurenční pozicí, tj. jsou dominantní na trhu. Snahou těchto podniků je minimalizace a udržení jak nákladů, tak i vlastní pozice.

Za absolutně nejasnou pozici z hlediska dalšího postupu lze označit pole č. 5, známé jako „postupujte opatrně“. Není z ní totiž patrné, zda odvětví bude růst a má-li tak podnik pokračovat ve své činnosti, anebo jestli by nebylo lepší z trhu vystoupit. Z atraktivity odvětví a konkurenčního postavení, které se shodně nachází na střední úrovni, lze odvodit,

že podnik generuje značné tržby a může se opřít o stabilní zákaznickou základnu. Zároveň je ale podstatné poznamenat, že pro udržení tržeb musí podnik vynaložit velké úsilí. Toto pole někteří autoři označují i jako „připravte se na všechno“, neboť podnik by měl být schopen bez velkých průtahů rozeznat problém či novou příležitost. Od managementu podniku se očekává, že bude mít dostatek odvahy daný produkt stáhnout z trhu, propadneme-li se na pole č. 6 či v horším případě na pole č. 9.

Pole číslo 6, „zvětšujte se rozumně“, lze označit jako varování, že některé firmy i s malou konkurenční silou ve středně atraktivním odvětví mohou zvýšit svou konkurenční sílu či podíl na trhu. To je možné zejména tehdy, nacházely-li se dříve na lepších pozicích.

„Restrukturalizujte se“ je název pro pole č. 7. Nízká atraktivita trhu je náznakem odchodu firem z odvětví. Na druhou stranu je pro dané pole příznačná vysoká konkurenční pozice, která dává podniku šanci k přežití na trhu. Za této situace je nezbytné pečlivě sledovat cashflow a počty zákazníků. V neposlední řadě je důležité chránit svou pozici, a to zejména z důvodu možného vstupu nových konkurentů do odvětví v případě, vzroste-li jeho atraktivita.

V málo atraktivním odvětví se střední konkurenční silou, které reprezentuje pole č. 8, se doporučuje minimalizovat investice. Ostatně z této rady vychází i název pole. Je však vhodné podotknout, že pokud firma nebude investovat, tak ani neporoste. Existuje i pravidlo, označované jako růstové, které je založeno na tvrzení, že by firma měla investovat ve stejném tempu, v jakém roste.

Za nejhorší pozici lze označit pole nacházející se v pravém dolním rohu, tj. pole s číslem 9, které nese vystihující název „vypadněte“. Málo atraktivní trh a malá konkurenční výhoda znamená, že by se podnik měl zamyslet nad otázkou likvidace produktu neboli jeho stažení z trhu. (*Ing. Tomáš Hajiček, MSc. - Marketing – General Electric/McKinsey matice, 2013; INTERPRETACE SHROMÁŽDĚNÝCH DAT PRO POTŘEBY PLÁNOVÁNÍ; Rolínek, 2020*)

Matice GE poskytuje oproti matici BCG mnohem realističtější hodnocení, umožňuje širší posouzení a nabízí náměty pro následné směřování podnikové strategie. Určitou nevýhodou může být skutečnost, že výběr kritérií i stanovení vah hodnocených faktorů je do jisté míry subjektivní. Avšak v subjektivitě lze vidět výhodu v tom směru, že management podniku může vybrat pro hodnocení takové faktory, které jsou pro daný podnik nejvhodnější a nejdůležitější. (Horáková, 2003; Jakubíková, 2013)

## 2.3 Analýzy vnějšího prostředí

### 2.3.1 Analýza okolního prostředí organizace (PESTE analýza)

PEST neboli STEP jsou názvy pro analýzu zabývající se ohodnocením makroprostředí firmy. Název je odvozen od počátečních písmen zkoumaných prostředí.

P = politické a právní prostředí se skládá z faktorů, které udávají směry rozvoje společnosti a tvoří právní a politický rámec jejího vývoje. Toto prostředí je vytvářeno zejména vládou, která definuje pravidla trhu, mezi které patří pravidla hospodářské soutěže, mezinárodního obchodu, ochrana spotřebitelů. Dále do působnosti vlády spadá navrhování zákonů, které také ovlivňují činnost firmy. Manažeři firmy by měli mít vědomosti týkající se vyhlášek, směrnic a zákonů, dotýkající se jejich oblasti podnikání, neboť za nedodržení předpisů bývají pokutováni jak manažeři, tak organizace.

- Zahrnuje se sem: politická a vládní stabilita, vliv politických stran, fiskální, sociální, vizevská politika, zákon o ochraně životního prostředí, zákon o ochraně spotřebitele, činnost zájmových sdružení a svazů atd.

E = ekonomické prostředí obsahuje faktory, které navzájem propojují makroekonomické odvětví s mikroekonomickým a působí dále na nákupní zvyky spotřebitelů. Dané prostředí má vliv na strukturu národního hospodářství a ovlivňuje rozhodování manažerů skrze monetární a fiskální politiku.

- Mezi faktory patřící do ekonomického prostředí řadíme například: vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu, úrokové sazby, měnové kurzy, míra nezaměstnanosti a inflace, kupní síla a koupěschopnost spotřebitelů.

S = sociokulturní prostředí představuje faktory, které hrají významnou roli při rozhodování, co a pro koho vyrábět. Lze je rozdělit do dvou skupin, a to:

- Kulturní, kam například patří spotřební zvyky, kulturní hodnoty, řeč těla, jazyk
- Sociální zahrnující sociálně-ekonomické zázemí spotřebitelů, příjmy, majetek, životní styl, úroveň vzdělání obyvatel a jejich mobilitu atd.

T = technické a technologické prostředí tvoří faktory transformující život lidí a organizací. Technologie a jejich vývoj a rozvoj jde neustále dopředu. Podniky proto mnoho peněz investují do vědy a výzkumu, čím si zajišťují konkurenceschopnost. Je nezbytné, aby manažeři společně s vlastníky podniku nepřetržitě sledovali tento rozvoj, neboť jediné tak mají šanci na dlouhodobou tržní existenci. Technologický rozvoj má mnoho pozitiv,

tj. zkrácení času potřebného pro výrobu produktů, snazší vyřízení objednávky. Je však ale nutné investovat nemalé finanční prostředky do výzkumu a vývoje, či zlepšovat využití schopností, dovedností a znalostní pracovníků firmy.

- Jak již bylo zmíněno, do tohoto prostředí se řadí technologické změny, výrobní, dopravní, skladovací, komunikační nebo informační technologie.

Základní analýza makroprostředí opomíjí demografické a přírodní faktory. První zmíněné faktory využívají manažeři k segmentaci trhu a následnému přesnějšímu zacílení na spotřebitele. Přírodní faktory neboli zdroje znamenají pro podnik vstupy a jsou jimi přírodní zdroje, počasí nebo klimatické podmínky. (Jakubíková, 2013; Omar, 2015; “Prostředí v managementu“)

Analýzu je možné rozšířit o variantu PESTE, v jiném pořadí složek STEPE či PESTEL. V tom případě je k základnímu modelu analýzy makroprostředí přidáno ještě ekologické, eventuálně legislativní prostředí.

- Ekologické prostředí úzce souvisí s ochranou životního prostředí jako celku, což lze rozložit do dílčích částí, tj. ochrany vody, ovzduší, půdy. Avšak náklady na zachování jejich kvality neustále rostou. Z toho důvodu existují státní instituce, vykonávající dohled nad dodržováním zákonů vedoucí k ochraně životního prostředí. (“Prostředí v managementu“)

### **2.3.2 Porterův model 5 konkurenčních sil**

Chování podniku není ovlivňováno pouze konkurencí, ale také počínáním odběratelů, dodavatelů, potenciální novou konkurencí a substitučními výrobky. Všechny tyto zmíněné faktory jsou zaznamenány v Porterově modelu 5 sil. Základní analýza bývá někdy rozšířena o šestou sílu zvanou komplementáři, definující odvětví, jež jsou vzájemně provázané. (Jakubíková, 2013)

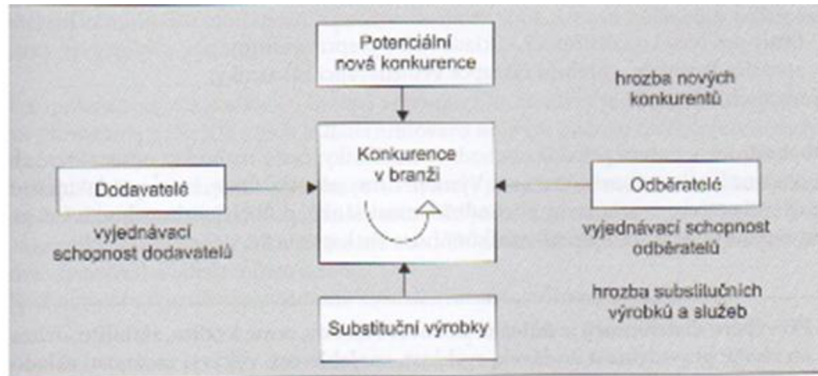
*„Aby se podnik s vlivem konkurenčních sil vyrovnal, měl by si na trhu vyhledat takovou pozici a zvolit takový přístup ke konkurenci, který by:*

- *Izoloval podnik co nejvíce od působení konkurenčních sil,*
- *Umožnil využít konkurenční síly v daném odvětví ve svůj prospěch*
- *Umožnil podniku usadit se v pevné pozici, ze které může „rozehrát hru“ hned, jak se v odvětví konkurence objeví.*



*Tento proces vyžaduje úsudek založený na analýze, která určí, jaké jsou konkurenční tlaky, odkud pocházejí a jak se lze proti nim bránit nebo jak se na ně adaptovat.“ (Tichá & Hron, 2002, str. 80)*

Obrázek 3: Porterův model 5 konkurenčních sil



Zdroj: Jakubíková, 2013, str. 103

### ***Potenciální nová konkurence***

Závažnost ohrožení ze strany nových podniků, vstupující do odvětví, záleží na bariérách vstupu do odvětví a reakci etablovaných podniků na vstup nového konkurenta.

Tichá, Hron (2002, str. 81) uvádí, že bariéry vstupu do odvětví jsou většinou spojeny s působením faktorů:

- Úspory z rozsahu, kterých lze dosáhnout rozsáhlou výrobou, marketingem a dalšími činnostmi vztahujícími se k výrobě. Neschopnost firmy dosáhnout úspor z rozsahu znamená také překážku související s přístupem k distribučním kanálům či se získáním dodatečných peněžních zdrojů.
- Kapitálová náročnost může být faktorem, který odradí potenciální firmu od vstupu do odvětví. V některých případech jsou kapitálové zdroje potřebné kromě k zabezpečení úhrady fixních nákladů, také k hrazení zásob, pohledávek či počátečních ztrát.
- Diferenciace výrobků spojená s intenzivním vlivem značky na poptávku a věrností zákazníků je charakteristická pro odvětví, které je nadměrně chráněno před vstupem nových konkurentů. Již působící firmy v odvětví mnohdy posilují vliv své značky tvorbou výhradních distribučních kanálů.
- Nákladové znevýhodnění nesouvisející s velikostí – stávající podniky vykonávající v odvětví svou činnost, jsou oproti nově přichozím podnikům znevýhodněny.

Mezi tyto výhody se řadí přístup k surovinovým zdrojům, vládním dotacím, či disponování vlastnickými právy k výrobním postupům.

- Přístup k distribučním kanálům – úspěch nové firmy v odvětví tkví v zajištění distribuce produkováných výrobků nebo služeb. Pokud jsou v daném odvětví distribuční kanály úzce spojené s podniky doposud působící v odvětví, je možné, že bude vstup do daného odvětví podmíněn vytvořením nového distribučního kanálu.
- Vládní politika – opatření a zásahy vlády týkající se například ochrany životního prostředí, bezpečnosti práce. Již zmíněné bariéry se těmito opatřeními mohou stát ještě komplikovanějšími.

Negativní reakce etablovaných podniků na vstup nového konkurenta může nabývat zejména těchto podob:

- Podniky v odvětví sníží po jimi stanovené období ceny svých produktů za účelem zachování svého tržního podílu.
- Stávající podniky využijí svých nadbytečných zdrojů, tj. hotovosti, cizích finančních zdrojů, výrobní kapacity, aby pomocí nich zabránily vstupu nových firem do odvětví (Tichá & Hron, 2002).

### ***Dodavatelé a jejich vyjednávací schopnost***

Do kategorie dodavatelů jsou zahrnovány firmy, organizace či jednotlivci, kteří firmě zabezpečují dodání zdrojů potřebných pro výrobu. Firmy mají obvykle více dodavatelů, které lze dle Jakubíkové (2013, str. 104) členit dle různých hledisek:

- Dodavatelé zajišťující vstupy výrobního procesu – tj. materiál, suroviny, technologie, pracovní sílu.
- Dodavatelé, jejichž náplní práce je poskytování služeb – tj. finanční instituce, pojišťovny, právní kanceláře.
- Dodavatelé dalších zdrojů, kam patří například nábytkářské firmy za účelem vybavení kanceláře.

*„Firmy obvykle při analýze dodavatelů zajímá jejich postavení na trhu, úroveň kvality, komplexnost, certifikace, včasnost a spolehlivost dodávek, zkušenosti, finanční zajištění, ceny a kontrakční podmínky, inovační potenciál, technologická pružnost“.* (Jakubíková, 2013, str. 104)

Vyjednávací síla dodavatelů se může projevit ve zvýšení cen dodávaných produktů či ve snížení jejich kvality. Porter (1994, str. 28) uvádí, že skupina dodavatelů má převahu při platnosti těchto podmínek:

- Nabídka je ovládaná několika málo společnostmi a je koncentrovanější než odvětví, jemuž dodává.
- Nemusí čelit jiným substitučním produktům při dodávkách danému odvětví.
- Odvětví není důležitým zákazníkem dodavatelské skupiny.
- Dodavatelův produkt je důležitým vstupem pro odběratelovo podnikání.
- Skupina dodavatelů má diferencovanou produkci.

### ***Vyjednávací vliv odběratelů***

Odběratelé mají podobnou vyjednávací sílu jako dodavatelé, kterou uplatňují tlakem na pokles ceny nebo snahou dosáhnout vyšší kvality výrobků či lepších služeb. Odběratelé jsou souhrnným názvem pro subjekty, mající zájem o produkty společnosti a zahrnují:

- Spotřebitele, kteří nakupují produkty pro vlastní spotřebu. Je u nich patrná značná citlivost na cenu.
- Výrobce neboli firmy. Nakupují výrobky za účelem jejich dalšího zpracování ve své vlastní výrobě.
- Obchodníci, jinak také prostředníci či zprostředkovatelé. Zboží firem nakupují za účelem jeho dalšího prodeje.
- Stát, kam patří státní instituce či neziskové organizace. Produkty firem potřebuje pro realizaci veřejných služeb.
- Zahraniční zákazníci, kam spadají jak spotřebitelé, výrobci, obchodníci i stát, avšak s místem bydliště či sídlem podnikání v jiném státě než v České republice. (Kozel, 2006)

Odběratelé disponují dle Portera (1994, str. 25) vyjednávací silou při platnosti například takovýchto okolností:

- Produkty, které odběratel nakupuje v daném odvětví, tvoří značnou část nákladů či nákupu odběratele.
- Produkty v uvažovaném odvětví jsou nediferencované, tj. odběratel má možnost najít si jiného dodavatele, u kterého uskuteční nákup.
- Produkt odvětví není důležitý z hlediska kvality produkce odběratele či jeho služeb. V opačném případě, jako je tomu například u zařízení na těžbu ropy, není pro odběratele charakteristická vysoká citlivost na cenu, neboť špatná kvalita již zmíněného produktu může přivodit vysoké ztráty.
- Odběratel je plně informován o poptávce a tržních cenách.

### ***Nahraditelnost výrobků***

*„Všechny firmy v odvětví soutěží v širším smyslu s odvětvími, která vyrábějí substituty, limitující potenciální výnosy v odvětví určením cenového stropu, jež si mohou firmy v odvětví se ziskem účtovat. Čím atraktivnější je cenová alternativa nabídnutá substituty, tím pevnější je strop nad ziskovostí odvětví“.* (Porter, 1994, str. 23)

Definování substitutů znamená nalezení produktů, které mohou nahradit produkty daného odvětví, přičemž splní stejnou funkci.

### ***Stávající konkurence v odvětví***

Konkurence v odvětví a její intenzita závisí na mnoha faktorech. Mezi ty rozhodující patří dle Vebra (2009, str. 515) počet konkurujících si subjektů a jejich strategické záměry, charakter konkurence, míra růstu odvětví, existence globálních trhů, možnosti diferenciací, rozmanitost zákazníků, možnost kapitálových akvizic či fúzí, technické možnosti zvyšování přírůstků výrobní kapacity. Obecně lze říct, že konkurentem je každý, s kým soupeříme o stejné zákazníky. K metodám, které se používají pro získání lepšího tržního postavení mezi konkurujícími si firmami, patří zejména cenová konkurence, reklamní kampaně či vylepšení dodatečných služeb pro zákazníky, tj. servis, prodloužení záruky.

Tichá, Hron (2003, str. 82 a 83) uvádí, že soupeření mezi podniky v odvětví je intenzivnější v případě, že:

- Konkuruující si podniky jsou početné, přibližně stejně velké a silné.
- Míra růstu odvětví je nízká a zvýšení tržního podílu je možné jen na úkor konkurenta.
- Poskytované výrobky nebo služby nejsou diferencované.
- Fixní nebo skladovací náklady jsou vysoké.

## 2.4 SWOT analýza

SWOT analýza patří mezi nejpoužívanější analýzy týkající se prostředí firmy. Lze říct, že je vlastně souborem dvou analýz, tj. SW zaměřující se na vnitřní prostředí a OT, zkoumající vnější prostředí firmy. Název je odvozen z počátečních písmen jednotlivých složek výsledné analýzy vycházejících z anglického označení. Konkrétně se skládá z identifikace:

- Silných stránek firmy (strengths)
- Slabých stránek firmy (weaknesses)
- Příležitostí v okolí firmy (opportunities)
- Hrozeb okolí (threats)

SWOT analýza je ve své podstatě souhrnným výstupem předešlých provedených analýz. Je doporučováno nejprve začít s identifikací příležitostí a hrozeb neboli analýzou vnějšího okolí firmy, kam patří jak makroprostředí, tak i mikroprostředí firmy. Pro charakterizování makroprostředí firmy je hodně využívána analýza PEST, někdy také PESTLE, jejíž počáteční písmena označují zkoumané faktory vnějšího okolí firmy, tj. politicko-právní, ekonomické, socio-kulturní, technologické a eventuálně legislativní, ekologické. Analýzou používající se pro popis mikroprostředí je Porterův model pěti sil. Jmenovaná analýza zkoumá stávající i potenciální konkurenci, vyjednávací sílu dodavatelů i odběratelů, substituční výrobky. Po uskutečnění OT analýzy je provedena SW analýza, jež je zaměřena na vnitřní prostředí firmy zahrnující oblast týkající se například mezilidských vztahů, organizační struktury, cílů firmy.

Faktory, které jsou využívány pro sestavení analýzy, se budou lišit v závislosti na tom, do kterého odvětví daná firma patří. Definování možných hrozeb okolí vychází jak

z makro, tak i mikrookolí firmy. Příležitosti značí možnosti růstu či rozvoje firmy na trhu, plynoucí z vývoje okolí. Silné stránky charakterizují skutečnosti, přinášející podniku konkurenční výhodu. Slabé stránky naopak mohou značit věci, ve kterých si konkurence vede lépe než daná firma. (Jakubíková, 2003; Veber, 2009)

Rolínek (2003, str. 37 a 38) uvádí základní příklady zkoumaných oblastí:

### ***Silné stránky***

- Odpovídající finanční zdroje
- Dobrá pověst u odběratelů
- Úspory z rozsahu
- Kvalifikovaní pracovníci na řídicích pozicích

### ***Slabé stránky:***

- Nepřesný či neúplný podnikatelský plán
- Nevyužité kapacity
- Chybějící manažerské dovednosti a schopnosti
- Nedokonalá distribuční síť

### ***Příležitosti***

- Možnost vstoupit na nové trhy
- Zacílení na nový segment zákazníků pomocí rozšíření portfolia výrobků
- Rychlejší růst trhu

### ***Ohrožení***

- Změna preferencí zákazníků
- Klesající tržní podíl z důvodu růstu prodeje substitučních výrobků
- Zvyšující se vyjednávací síla odběratelů či dodavatelů
- Konkurence ze strany firem s velkokapacitní výrobou a s nižšími náklady

## 2.4.1 Matice hodnocení faktorů vnitřního a vnějšího prostředí

„*Matice EFE je maticí hodnotící faktory externí analýzy. Jejím smyslem je vybrat z poznatých příležitostí a hrozeb takové faktory externího prostředí, které mají zásadní vliv na strategický záměr firmy a jejich působení je shodné s časovým horizontem strategického plánu.*“ (Jakubíková, 2013, str. 131)

Postup tvorby matice se skládá z následujících kroků.

1. Sestrojení tabulky obsahující příležitosti a hrozby mající vliv na strategický záměr podniku. Doporučuje se volit stejný počet příležitostí jako hrozeb, tj. matice by měla být symetrická
2. Přiřazení váhy každému zvolenému faktoru, tzn. jak příležitostem, tak hrozbám, podle jejich důležitosti pro prosperitu v oboru. Součet vah za obě hodnocené oblasti musí být roven 1.
3. Následně jsou jednotlivé faktory hodnoceny pomocí stupnice 1 až 4, kdy 1 značí nízký stupeň vlivu na strategická východiska
4. Vynásobením jednotlivých vah a stupňů vlivu vyjde vážené ohodnocení daného faktoru. Pro získání celkového váženého hodnocení, které znázorňuje citlivost strategického plánu podniku na externí prostředí, je nutné sečíst dílčí vážené hodnoty zkoumaných faktorů.

Vysoká citlivost, která je definována číslem 4, naznačuje, že by se firma měla více věnovat tvorbě scénářů neboli plánů. Naopak při nízké citlivosti je možné spoléhat se na trendy, které se vyskytovaly v minulém období. (Fotr, 2012)

*Matice IFE hodnotí faktory interní analýzy, která je prováděna ve vztahu k danému strategickému záměru. Vypracovává se v oblasti marketingu a také v dalších funkčních oblastech firmy.*“ (Jakubíková, 2013, str. 132)

Ke zkonstruování matice IFE je nutné zhotovit tabulky skládající se z interních faktorů neboli ze silných a slabých stránek. Stejně jako tomu bylo v případě příležitostí a hrozeb, i zde se doporučuje volit stejný počet faktorů týkajících se jednotlivých hodnocených oblastí. V dalším kroku se každému faktoru přiřadí váha podle důležitosti pro konkurenceschopnost firmy v oboru, přičemž jejich součet za příležitosti a hrozby dává 1. Následně jsou jednotlivé faktory ohodnoceny body v rozmezí 1 až 4. Na rozdíl od matice EFE, kdy jak příležitostem, tak hrozbám mohlo být uděleno kterékoliv číslo z uvedeného rozsahu,

se v matici IFE hodnota 4 a 3 používá pro ohodnocení silných stránek, zatímco 2 a 1 pro slabé stránky. Čísla 4 a 1 představují významnou silnou či slabou stránku, 3 a 2 méně důležitou silnou nebo slabou stránku. Sečtením dílčích vážených hodnot, které jsou výsledkem vynásobení příslušné váhy a bodového ohodnocení, je možné získat celkové vážené ohodnocení posuzující interní pozici podniku vůči strategickému záměru. Silná interní pozice, která značí velkou pravděpodobnost naplnění strategického záměru, je definována hodnotou 4. Opakem je slabá interní pozice, vyjádřená ohodnocením 1. V tomto případě by se podnik měl nejdříve zaměřit na posílení interního prostředí a až poté realizovat zamýšlený strategický záměr. Pro pozici vyznačující se průměrnou interní silou odpovídá ohodnocení 2,5. (Fotr, 2012; Kavková, 2016; Safarova, 2019)

### **2.4.2 Matice TOWS**

Matice TOWS představuje rozbor strategické situace podniku neboli o souhrnné znázornění celkových vážených hodnot matic EFE a IFE. Pro výsledné hodnocení je tedy nutné vzít v úvahu vzájemný vliv externích a interních faktorů. Konkrétně je matice TOWS charakterizována 4 strategiemi:

1. Strategie Maxi – Maxi (SO) představuje ideální pozici, kdy se firma pomocí silných stránek snaží využít příležitosti objevující se v jejím vnějším okolí. Při tomto postupu by však měl být brán v úvahu nejen možný vliv slabých stránek, ale i případných hrozeb, které by měly být ošetřeny.
2. Strategie Mini – Maxi (WO) je strategií zaměřenou na rozvoj, přičemž firma by měla pracovat na odstranění svých slabých stránkách prostřednictvím příležitostí z externího prostředí.
3. Strategie Maxi – Mini (ST) využívá silných stránek k omezení hrozeb. Je-li firma připravená na působení hrozeb, lze touto strategií dosáhnout posílení konkurenční pozice firmy.
4. Strategie Mini – Mini (WT) je tzv. defenzivní strategií, která se orientuje na odstranění slabých stránek a zároveň vyvarování se ohrožení z vnějšího prostředí. V mnohé většině případů podnik, pro který jsou charakteristické strategie patřící do této skupiny, bojuje o přežití. Z toho důvodu se k těmto strategiím řadí například omezení výdajů, vyhlášení bankrotu či likvidace. (Fotr, 2012; Rolínek, 2003; Tichá & Hron, 2002)



## **3 CÍLE A METODIKA**

Cílem práce je charakteristika marketingového prostředí a jeho analytické zpracování pro Levandulovou farmu. Pro tuto charakteristiku a analytiku byly zhotoveny dílčí analýzy za účelem provedení komplexního vyhodnocení pomocí SWOT analýzy. Sekundárním cílem pro podrobnější pochopení zkoumané problematiky v širším územním rozsahu bylo charakterizování a stručný popis zahraničních levandulových farem za účelem získání zdroje inspirace pro návrhy ke změně na Levandulové farmě z jižní Moravy.

Teoretická část práce je zaměřena na popis obecné náplně dílčích analýz, které jsou následně v praktické části aplikovány na vybranou společnost. Na základě zpracovaných analýz týkající se vnitřního a vnějšího prostředí byla zhotovena SWOT matice, zobrazující silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení Levandulové farmy. K vyhodnocení SWOT analýzy byly zvoleny matice EFE a IFE, zabývající se hodnocením vnitřních a vnějších faktorů vycházejících z dílčích analýz. Následně byly s ohledem na faktory uvedené ve SWOT matici Levandulové farmě doporučeny návrhy a opatření, které by bylo vhodné realizovat za účelem rozvoje společnosti a pro zvýšení konkurenční schopnosti podniku. Poslední část práce, která se věnuje zahraničním levandulovým farmám, zahrnuje doporučení týkající se rozšíření produktového portfolia charakterizované společnosti.

### **3.1 Dílčí analýzy**

#### **3.1.1 Porterův model pěti sil**

Jmenovaná analýza patří mezi nejvyužívanější analýzy zabývající se vnějším prostředím firmy. Jejím základem je zhodnocení stávající a potenciální konkurence, vyjednávací síly odběratelů a dodavatelů, a v neposlední řadě také charakteristika výrobků, kterými lze nahradit produkci dané analyzované společnosti. Cílem analýzy je detailnější zmapování stávající i eventuální konkurence a možných substitutů, za účelem odhalení mezer firmy a nalezení zdroje inspirace pro zvýšení konkurenční schopnosti.

#### **3.1.2 PESTE analýza**

Činnost každého podniku je ovlivňována vnějšími faktory, kterým se organizace musí přizpůsobit. Jednotliví činitelé vnějšího prostředí, mající vliv na činnost organizace, jsou rozčleněni do oblastí, které svými počátečními písmeny udávají název analýzy. Cílem PESTE analýzy je nalezení skutečností, které ovlivňují chod farmy.

### **3.1.3 Hodnocení výkonnosti podniku**

Hodnocení výkonnosti podniku neboli finanční analýza patří do analýz, zabývající se vnitřním prostředím posuzované společnosti. Finanční analýzu lze definovat jako soubor činností, jejichž hlavním cílem je stanovit a posoudit finanční situaci podniku. Cílem jmenované analýzy je tedy poznat finanční zdraví podniku, identifikovat jak jeho slabé stránky, které by mohly vést k problémům, tak také silné stránky, o něž by podnik mohl v budoucnu opírat svou činnost. Finanční zdraví podniku, které obecně vyjadřuje odolnost podniku vůči interním a externím rizikům, závisí na výkonnosti daného podniku. Pro zpracování finanční analýzy společnosti Lavandia budou využity účetní výkazy, konkrétněji rozvaha a výkaz zisků a ztrát, souhrnně označovány jako účetní závěrka.

### **3.1.4 Analýza portfolia**

GE matice neboli matice atraktivity oboru zabývající se charakteristikou produktů společnosti a jejich následnou klasifikací do tří zón, respektive devíti polí, patří mezi analýzy týkající se vnitřního prostředí. Pomocí jmenované matice, která umožňuje detailněji určit pozici produktu podniku z hlediska jeho konkurenční síly a atraktivity oboru, je společnost schopna určit:

- Produkty, do kterých má smysl dále investovat neboli rozvíjet je, zejména za účelem udržení či zlepšení jejich pozice na trhu.
- U kterých produktů je třeba investiční možnosti zvažovat s ohledem na rizika s tím spojená.
- Definovat produkty, u nichž by se měl management podniku rozhodnout, zda je pro podnik prospěšnější dané produkty zachovat na trhu či ukončit jejich výrobu.

## 4 ANALÝZA A SYNTÉZA POZNATKŮ Z VLASTNÍHO ZKOUMÁNÍ

### 4.1 Představení Levandulové farmy

Vznik levandulové farmy na jižní Moravě v obci Starovičky byl čistě náhodný. Původně totiž rodina Bízova provozovala servis nákladních automobilů. Bohužel se panu Stanislavovi, dnešnímu spolumajiteli farmy, stal úraz, který ho upoutal na invalidní vozík. Během jeho pobytu v rehabilitačním ústavu se rodiče rozhodli servis prodat a v životě zvolnit. Pan Stanislav po návratu z léčebného pobytu viděl, jak je pro zdravotně indisponovaného člověka těžké najít zaměstnání a z toho důvodu založil v roce 2013 chráněnou dílnu, která se zabývala kompletačními pracemi pro různá odvětví. Zcela náhodně se v téže roce dostal pan Stanislav do kontaktu s levandulí, o které se během následujících měsíců dozvěděl, že podnebí jižní Moravy je pro tuto bylinu více než ideální. V roce 2014 bylo vysazeno prvních 40 keříků levandule lékařské. O rok později začala rodina Bízova vyrábět první výrobky, ovšem tehdy ještě zatím z nakoupené levandule, jejíž květ byl opatřen ve společnosti Sonnentor Čejkovice, čímž také započala jejich vzájemná spolupráce. K prvotním šicím výrobkům po první větší sklizni v roce 2016 přibyly další, jako např. levandulový sirup a levandulová káva.

Společnost Lavandia s. r. o. vznikla v roce 2017 z důvodu rostoucího zájmu o levandulové produkty, který byl způsoben zejména díky navazování partnerství o dodávání produktů společnosti do prodejen zdravé výživy. První větší letní sezónu z pohledu návštěvnosti zaznamenala společnost následující rok. V tuto dobu získala Lavandia certifikaci BIO a do jejího portfolia tak přibyly produkty s tímto označením. Možností, jak využít levanduli je nepřeberné množství.

Koncept rodinné firmy potvrzuje skutečnost, že ve firmě působí celá blízká rodina Bízova. Stanislav Bíza ml.: jednatel, Tereza: jednatelka, která má na starosti účetnictví a vše s tím spojené, Lucie: spravuje sociální sítě a velkoobchod, rodiče Dana a Stanislav, kteří se podílí na výrobě a starají se o pole. Zajištění dostupnosti materiálu pro výrobu je pracovní náplní Kateřiny Pleskačové. Celkově se na chodu farmy podílí jak stálý zaměstnanci, tak brigádníci, zejména co se hlavní sezóny týče.

I přesto, že by se mohlo zdát, že je tato činnost sezónním zaměstnáním, tak opak je pravdou. Během hlavní sezóny – červen až srpen, jezdí na farmu nejvíce lidí, a to z důvodu květenství levandule. Po sklizni se bylina suší, mlátí, odprašuje a po celý rok je využívána

na šicí a potravinové produkty. Dalším náročným obdobím jsou vánoční svátky, kdy chodí spoustu objednávek pocházejících z e-shopu. Díky tomu, že má Lavandia navázané velkoobchodní spolupráce, je zmíněná činnost jejich celoroční náplní práce. Stejně je tomu i s potravinovými produkty.

Během posledních dvou let se na levandulové farmě odehrálo mnoho změn. Ještě před propuknutím epidemie COVID-19 se vedení společnosti Lavandia zaměřilo na webové stránky. Do firmy nastoupila nová pracovnice zabývající se marketingem, která měla za úkol poupravit jak strukturu webových stránek, tak se zaměřit na e-shop, aby byl více přehledný.

Protiepidemická opatření snažící se zabránit rozšiřování výše jmenovaného onemocnění zasáhla podnikatele napříč všemi odvětvími. Levandulové farmě však COVID tak trochu pomohl. Při první vlně onemocnění COVID nastal velký boom šití roušek. Ani Lavandia nezůstala pozadu a ke každé objednávce byly přibalovány ušité roušky zdarma. I díky tomu měla společnost hodně objednávek a nedošlo k zastavení výroby, jako tomu bylo v jiných odvětvích.

Hlavní sezóna byla také z důvodu probíhajících opatření jak v roce 2020, tak i v roce 2021, více než úspěšná. Sice se při vstupu do obchůdku musely dodržovat platná nařízení ministerstva zdravotnictví, ale díky omezenému cestování do zahraničí byla návštěvnost farmy opravdu vysoká.

Od začátku fungování levandulové farmy se společnost potýká s nezájmem místních obyvatel, kterým vadí stále zvyšující se množství návštěvníků farmy. Obec Starovičky není nikterak velká, žije zde méně než 1 000 obyvatel, a tudíž se zde nenachází ani dostatečně velké parkoviště a návštěvníci farmy tak parkují, kde se dá. Před třemi lety zpátky zamítlo zastupitelstvo obce návrh vedení společnosti o přesunutí farmy na jiný pozemek v obci, byť tento pozemek je ve vlastnictví farmy. I zde se během roku 2021 podařilo nalézt úspěšné řešení, neboť se společnost svého snu, vybudování unikátního místa pro odpočinek, nevzdala. Náhradní pozemek, kde by za pár let mohlo stát nové zázemí levandulové farmy, se nachází kousek od levandulového pole, avšak stále v obci Starovičky. Zkraje léta roku 2021 byl zastupitelstvu obce předán nový záměr realizace farmy, který byl na konci téhož roku zastupiteli obce schválen, tj. bylo úspěšně rozhodnuto o změně územního plánu. Společnost Lavandia je tak o krok blíže novým prostorům. Avšak jak poznamenali sami majitelé farmy, bude to ještě běh na dlouhou trať.

## 4.2 Analýzy patřící do vnitřního prostředí

### 4.2.1 Hodnocení výkonnosti podniku

#### 1) Ukazatelé rentability

Tabulka 1: Rentabilita aktiv

RENTABILITA AKTIV	2017	2018	2019	2020
EBIT (v tis. Kč)	14,00	805,00	916,00	3 427,00
AKTIVA (v tis. Kč)	1 078,00	4 519,00	5 421,00	11 619,00
ROA (%)	1,30	17,81	20,26	29,49

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro výpočet rentability aktiv neboli rentability celkového kapitálu byl využit výsledek hospodaření před zdaněním a úroky a celková aktiva analyzované společnosti. K výsledku hospodaření před zdaněním, tj. k EBT, který je uváděn ve výkazu zisků a ztrát, je nutné připočíst nákladové úroky, které lze zjednodušeně definovat jako odměnu za poskytnutí úvěru. Do nákladových úroků se zahrnují úroky z klasických bankovních úvěrů, kontokorentních či nebankovních úvěrů či půjček. Součtem výsledku hospodaření před zdaněním a nákladových úroků získáme EBIT, jinak řečeno výsledek hospodaření z běžné činnosti. Jeho vydělením celkovými aktivy, tj. dlouhodobým i oběžným majetkem společnosti, dostaneme rentabilitu celkového kapitálu<sup>2</sup>.

Z tabulky č. 1 je patrné, že od založení společnosti Lavandia má tento ukazatel rostoucí trend. Ukazatel ROA udává, kolik korun zisku vynesla každá koruna investovaného kapitálu, bez ohledu na to, zda jsou aktiva financována z vlastních nebo cizích zdrojů. Jinými slovy, rentabilita aktiv znázorňuje, jak efektivně je ve firmě vytvářen zisk, bez ohledu na použité zdroje k tvorbě tohoto zisku. Je patrné, že společnosti Lavandia se od roku 2017, kdy byla založena, zatím stále daří dosahovat čím dál většího zisku. Lze tedy konstatovat, že čím vyšších hodnot nabývá hodnota ukazatele rentability aktiv, tím je to pro firmu příznivější. A to z důvodu, že z majetku vloženého do podnikání získává čím dál více a tím tedy roste i výkonnost celého majetku v podniku.

---

<sup>2</sup> (Blahová, 2014); (Čekalová, 2007); (Inekon Systems, 2012)

Tabulka 2: Rentabilita vlastního kapitálu

RENTABILITA VLASTNÍHO KAPITÁLU	2017	2018	2019	2020
EAT (v tis. Kč)	13,00	683,00	910,00	2 981,00
VLASTNÍ KAPITÁL (v tis. Kč)	43,00	726,00	1 637,00	4 618,00
ROE (%)	30,23	94,08	55,59	64,55

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel rentability vlastního kapitálu lze získat poměrem čistého zisku, tj. zisku po zdanění, a vlastního kapitálu. Jmenovaným ukazatelem lze zjistit efektivnost vlastního kapitálu neboli kapitálu, který do podniku vložili jeho vlastníci. Rentabilita vlastního kapitálu tedy vyjadřuje, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu. Uvádí se, že hodnota ukazatele ROE by měla být vyšší, než kolik činí úroková míra bezrizikových cenných papírů, tj. například cenných papírů garantovaných státem.<sup>3</sup>

V druhém roce fungování Levandulové farmy činila hodnota ukazatele ROE 94,08 %. Lze tedy konstatovat, že v tomto roce vykazoval vlastní kapitál největší výnosnost. Ovšem i v následujících letech fungování společnosti dosahuje ukazatel ROE poměrně vysokých hodnot. Pro vlastníky společnosti výsledné hodnoty značí, že kapitál investovaný do podniku se zhodnocuje mnohem lépe, než kdyby byl investován jinem.

Zejména z rostoucích hodnot čistého zisku si lze všimnout, že společnost velmi dobře prosperuje a má již své zákazníky na českém trhu. Pro vedení společnosti může být rostoucí zisk ukazatelem, že svou činnost dělá dobře a má tedy být na co hrdá. Je však důležité podotknout, že zejména rok 2020 byl ovlivněn pandemií onemocnění COVID-19. Levandulová farma patří do menší skupiny podniků, kterým pandemie pomohla, neboť v roce 2020 bylo omezené cestování do zahraničí a u obyvatel České republiky při vybírání dovolené hrála značnou roli opatrnost. Z těchto důvodů zvolilo mnoho lidí pro svou dovolenou území naší republiky, tj. lze říct, že rostl domácí cestovní ruch. Vzhledem k tomu, že i rok 2021 byl ve znamení opatření proti šíření jmenovaného onemocnění, lze předpokládat, že by i návštěvnost farmy, a tedy i ziskovost, mohla mít rostoucí trend.

---

<sup>3</sup> (*FinAnalysis: Poměrové ukazatele pro analýzu výkazů vaší firmy, 2000-2021*); (Lukášová, 2009)

## 2) Ukazatele aktivity

Tabulka 3: Doba obratu zásob

DOBA OBRATU ZÁSOb	2017	2018	2019	2020
ZÁSObY (v tis. Kč)	7,00	590,00	998,00	1 664,00
TRŽBY (v tis. Kč)	237,00	4 430,00	7 763,00	14 429,00
DOBA OBRATU ZÁSOb (dny)	10,63	47,95	46,28	41,52

Zdroj: Vlastní zpracování

Doba obratu zásob je ukazatel, který udává počet dní, který zásoby stráví v podniku, než jsou prodány či spotřebovány<sup>4</sup>. Obecné pravidlo doby obratu zásob praví, že za maximálně přijatelnou hodnotu lze považovat 48 dní, tzn. čím menší je počet dní, po které zásoby leží na skladě, než se prodají, tím lépe.

U Levandulové farmy se doba obratu zásob během posledních dvou let snižuje. První rok fungování nemá smysl hodnotit, neboť je více než jasné, že každá společnost v prvním roce podnikání nebude disponovat zásobami, jako např. po třech letech fungování na trhu. V druhém roce dosáhla hodnota ukazatele téměř obecně stanovené maximální přijatelné hodnoty. Lze to přičítat tomu, že společnost po prvním roce podnikání obrátila tzv. z nuly na sto. Podpora pro tento argument je patrná i v tržbách, kdy došlo k jejich zvýšení o 4 193 tisíc Kč. Jako možné důvody rychle rostoucího zájmu z řad zákazníků o levandulové výrobky lze uvést, že tento typ podnikání není v České republice moc známý.

Ve třetím a čtvrtém roce fungování Levandulové farmy je viditelný pokles hodnot uvedeného ukazatele neboli ve třetím roce dosahovala doba obratu zásob 46,28 dne oproti 47,95 dnům ve druhém roce. Ve čtvrtém roce činnosti společnosti Lavandia to bylo dokonce jen 41,52 dne. Pokles hodnot ukazatele doby obratu zásob byl způsoben nadproporcionálním růstem tržeb v poměru k růstu zásob, tj. tržby rostly rychleji než objem zásob. Z dat v tabulce č. 3, konkrétně od roku 2018 až do roku 2020 vyplývá, že se společnosti Lavandia díky rostoucímu zájmu o její výrobky daří zkracovat dobu, po kterou leží zásoby, tj. od materiálu po finální výrobek, na skladě. Za poklesem ukazatele doby obratu zásob lze také vidět i lepší plánování managementu co se materiálů potřebných k výrobě levandulových výrobků týče. Avšak je nutné si uvědomit, že podstatná část dodavatelů společnosti jsou zahraniční dodavatelé, u kterých jsou jednotlivé dodávky zpravidla domlouvány dopředu a bere se zde i ohled na objednávané množství z důvodu

---

<sup>4</sup> (Doba obratu zásob | Febmat, 2016)

množstevní slevy apod. Pokud je tedy dodávka určitého materiálu domluvena v intervalu 2x ročně, vychází management společnosti při objednávce další dodávky materiálu z poptávky po jejich výrobcích z právě uplynulé sezóny + z vývoje poptávky během doby podnikání. Jaká však bude konkrétní poptávka po levandulových výrobcích následující rok, není možné zcela přesně určit, neboť může být nižší, i vyšší než letos. Z uvedeného plyne, že zpřesňování, zkvalitňování předpovídání poptávky po výrobcích společnosti má oproti růstu tržeb, tj. růstu zájmu o levandulové výrobky, menší vliv na snižování ukazatele doby obratu.

Tabulka 4: Doba obratu pohledávek

DOBA OBRATU POHLEDÁVEK	2017	2018	2019	2020
POHLEDÁVKY (v tis. Kč)	268,00	606,00	607,00	895,00
TRŽBY (v tis. Kč)	237,00	4 430,00	7 763,00	14 429,00
DOBA OBRATU POHLEDÁVEK (dny)	407,09	49,25	28,15	22,33

Zdroj: Vlastní zpracování

Doba obratu pohledávek vyjadřuje dobu, která uplyne ode dne vystavení faktury až po příjem peněžních prostředků. Jinými slovy, za jak dlouhé období jsou pohledávky v průměru spláceny. Účetní jednotka by se měla snažit o co nejkratší dobu a to proto, že v pohledávkách jsou vázány finance společnosti. Jak ukazatelé doby obratu zásob a doby obratu pohledávek, tak i dále zmíněný ukazatel mohou být počítány vícero způsoby. V některých vzorcích se lze setkat s klasickým počtem dní v roce, tj. v čitateli zlomku jsou pohledávky a ve jmenovateli jsou tržby vyděleny číslem 365. Mezinárodně užívanější je typ vzorce, kde je počet dní v roce fixován na 360, tj. Evropská neboli Německá metoda konvence počítání dní. Konvence počítání dní mají význam zejména pro účastníky kapitálových trhů, kde zajišťují například, že si emitent bude počítat úroky stejně jako věřitel. Dále se konvence počtu dní využívá pro výpočet ceny dluhopisů<sup>5</sup>.

Nejvyšších hodnot dosahovala doba obratu pohledávek v prvním roce. Jak již bylo řečeno, první rok, kdy jakákoliv společnost funguje na trhu, nelze objektivně hodnotit, a to zejména proto, že obecně společnosti při vstupu na trh neví, co očekávat. V druhém roce je již hodnota hodnoceného ukazatele příznivější, a to téměř 50 dní, tj. v průměru činila

---

<sup>5</sup> (Zedníček, 2019)



splatnost pohledávek 50 dní. Velmi výrazného snížení oproti druhému roku dosáhl ukazatel doby obratu pohledávek ve třetím, a i čtvrtém roce. Lze tedy konstatovat, že dobu splatnosti pohledávek se společností daří snižovat.

Tabulka 5: Doba obratu závazků

DOBA OBRATU ZÁVAZKŮ	2017	2018	2019	2020
ZÁVAZKY (v tis. Kč)	1 035,00	3 727,00	2 884,00	7 001,00
TRŽBY (v tis. Kč)	237,00	4 430,00	7 763,00	14 429,00
DOBA OBRATU ZÁVAZKŮ (dny)	1 572,15	302,87	133,74	174,67

Zdroj: Vlastní zpracování

Dobu obratu závazků lze také nazvat dobou odkladu plateb neboli ukazatel značí období, které uplyne mezi nákupem zásob a platbou za ně. Snahou účetní jednotky by mělo být, aby tato doba byla co nejdelší<sup>6</sup>. Obecné pravidlo pro zajištění solventnosti podniku říká, že doba obratu pohledávek by měla být menší než doba obratu závazků. Solventnost neboli platební schopnost je schopnost fyzické nebo právnické osoby dostát svým závazkům, tj. schopnost splácet v dohodnutých termínech své závazky<sup>7</sup>. Na dobu obratu závazků se lze také podívat tak, že daný ukazatel vyjadřuje počet dní, po které společnost čerpá dodavatelský úvěr od svých dodavatelů a zaměstnanců.

V případě Levandulové farmy je uvedené obecné pravidlo pro zajištění solventnosti podniku aplikováno, neboť doba obratu závazků byla v prvním roce 3x větší než doba obratu pohledávek, ve druhém roce fungování Levandulové farmy 6x větší, ve třetím roce 4x a ve čtvrtém roce 7x větší. Doba obratu závazků je vlastně ukazatel, znázorňující počet dní, po které nebyly závazky uhrazeny. I když by doba obratu závazků měla být větší než doba obratu pohledávek, hodně vysoký ukazatel také není v pořádku, neboť dlouhá doba obratu závazků z obchodního styku může signalizovat problémy v likviditě. Uvedený ukazatel se řadí mezi nejvýznamnější ukazatele pro věřitele. Je totiž možné, že pokud si dodavatel seřadí své odběratele dle charakterizovaného ukazatele, seřazením pravděpodobně vyjádří i likvidní situaci daných odběratelů. Z toho důvodu je přivětivé, že se hodnoty doby obratu zásob podařilo velmi podstatně snížit z hodnoty, která byla po prvním roce fungování společnosti. Velmi příznivé je, že ve třetím i ve čtvrtém roce provozu Levandulové farmy došlo k snížení hodnot tohoto ukazatele pod 200 dní. Poněkud vyšší hodnoty mohou mít vysvětlení u zahraničních dodavatelů, a to zejména proto, že dodávky

<sup>6</sup> (Finanční analýza firmy: Doba obratu (splatnosti) závazků)

<sup>7</sup> (Jůzlová, 2014); (Pavlosková, 2009)

materiálu ze zahraničí nejsou dodány ze dne na den, tj. doba jejich dodání je obecně delší než v případě dodávání materiálu z České republiky. Je možné říct, že po čtyřech letech existence na trhu si společnost Lavandia již vytvořila portfolio dodavatelů, uskutečnila s nimi již několik obchodů a pokud i nadále bude dbát na včasné splacení faktur, tj. závazků, bude dodavateli považována jako spolehlivý odběratel, který umí dostát svým závazkům.

Co se ukazatelů aktivity týká, lze konstatovat, že společnost Lavandia si v nich stojí velmi dobře. Daří se jí snižovat dobu obratu zásob i pohledávek a doba obratu závazků je vyšší než doba, za kterou jsou v průměru splaceny pohledávky. Bylo by vhodné, kdyby se nadále, alespoň po malých krůčcích snižovaly hodnoty doby obratu zásob, a to zejména z důvodu, že v zásobách jsou vázány finanční prostředky firmy. Pro Levandulovou farmu to tak znamená zejména zpětné sledování vývoje poptávky po produktech společnosti a následné předpovídání poptávky budoucí a to proto, že velká část dodavatelů společnosti má své sídlo v zahraničí a dodávky materiálů jsou jednak domlouvány dopředu, a dále jsou uskutečňovány v malé frekvenci. V případě ukazatele doby obratu závazků je sice žádoucí, aby jeho hodnoty byly vyšší než doba obratu pohledávek, ale zcela vysoké hodnoty také nejsou ideální. Společnost Lavandia by tento ukazatel měla sledovat zejména z důvodu, kdyby chtěla žádat o úvěr, neboť doba obratu závazků je jedním z ukazatelů, které finanční instituce sledují.

### 3) Ukazatele zadluženosti

Tabulka 6: Celková zadluženost

CELKOVÁ ZADLUŽENOST	2017	2018	2019	2020
CIZÍ ZDROJE (v tis. Kč)	1 035,00	3 727,00	2 884,00	7 001,00
CELKOVÁ AKTIVA (v tis. Kč)	1 078,00	4 519,00	4 521,00	11 619,00
CELKOVÁ ZADLUŽENOST (v %)	96,01	82,47	63,79	60,25

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatele zadluženosti by měla sledovat každá společnost, a to proto, že poskytují informace o jejím úvěrovém zatížení. Celková zadluženost je ukazatelem, který se zabývá finanční úrovní firmy. Znázorňuje úroveň, kterou je majetek společnosti kryt cizími zdroji. Vyšší hodnoty charakterizovaného ukazatele indikují riziko pro věřitele, zejména pro banky<sup>8</sup>. Rostoucí hodnoty zadluženosti jsou pro společnosti také signálem, že se mohou

<sup>8</sup> (Jadviščák, 2011)

dostat do problémů, co se splácení úroků týče. Zadluženost ovlivňuje jak pohled věřitelů na společnost, tak také výnosnost podniku jako takovou, neboť užití cizích zdrojů přináší podniku další náklady.

Celková zadluženost společnosti Lavandia byla nejhorší v prvním roce existence na trhu. Hodnota ukazatele dosáhla bezmála 100 %, což vzhledem k velmi krátké době na trhu nelze objektivně hodnotit. Během následujících třech let fungování společnosti docházelo ke snižování hodnot celkové zadluženosti, což je velmi pozitivní. Sice i v roce 2020 nabyt ukazatel hodnoty 60,25 %, ale vždy je důležité posuzovat jednotlivé ukazatele v čase, tj. sledovat jejich vývoj a porovnávat současný stav se stavem minulým. U Levandulové farmy je, jak již bylo řečeno, znatelný pokles charakterizovaného ukazatele. Lze konstatovat, že věřitelé mohou společnost Lavandia považovat za bonitní, tj. důvěryhodný ekonomický subjekt, který je schopný dostát včas svým závazkům.

Tabulka 7: Úrokové krytí

ÚROKOVÉ KRYTÍ	2017	2018	2019	2020
EBIT (v tis. Kč)	14,00	805,00	916,00	3 427,00
NÁKLADOVÉ ÚROKY (v tis. Kč)	1,00	6,00	6,00	11,00
ÚROKOVÉ KRYTÍ	14,00	134,17	152,67	311,55

Zdroj: Vlastní zpracování

Poměrový ukazatel úrokové krytí poskytuje informaci, kolikrát převyšuje zisk placené úroky neboli kolikrát se může snížit zisk, než se podnik stane neschopným platit náklady na cizí kapitál<sup>9</sup>. Jinými slovy, kolikrát jsou úroky z poskytnutých úvěrů kryty výsledkem hospodaření firmy za sledované účetní období. Je-li ukazatel roven 1, znamená to, že celého zisku by bylo zapotřebí na zaplacení úroků. Všeobecně se uvádí, že by hodnota úrokového krytí měla být vyšší než 3. Hodnota charakterizovaného ukazatele může být za jedno účetní období záporná, avšak z dlouhodobého hlediska by hodnoty popisovaného ukazatele měly být kladné.

Na základě definice úrokového krytí a výsledných hodnot lze říct, že zisk Levandulové farmy mnohonásobně převyšuje placené úroky. Je tomu zejména z důvodu velmi nízkých nákladových úroků. Popisovaný ukazatel nabývá u společnosti Lavandia vysokých hodnot. Je tedy možné předpokládat, že v případě, že by si společnost vzala úvěr, bude značně schopná ho splácet.

<sup>9</sup> (Úrokové krytí | Febmat, 2016)

Ukazatele zadluženosti lze obecně charakterizovat jako ukazatele, které znázorňují schopnost či eventuální neschopnost konkrétního podniku splácet náklady na cizí kapitál. Pokud by Levandulová farma chtěla požádat u banky o úvěr, je více než pravděpodobné, že si ji daná banka prověří zejména z pohledu těchto ukazatelů. Společnost Lavandia ale, co se ukazatelů zadluženosti týče, může být v klidu. Neznamena to ovšem, že by je měla přestat sledovat. Hodnoty ukazatele celkové zadluženosti mají klesající trend, což je pozitivní. V případě ukazatele úrokového krytí jsou výsledné hodnoty mnohonásobně vyšší, než kolik činí doporučená hodnota, což lze zejména přičíst tomu, že aktuálně společnost nemá žádné závazky směrem k finančním institucím. Pokud by se tuto skutečnost Levandulová farma rozhodla změnit z důvodu větší potřeby finančních prostředků na svou podnikatelskou činnost, lze předpokládat, že ji finanční instituce, tj. banky, v její žádosti vyhoví.

#### 4) Ukazatele likvidity

Tabulka 8: Běžná likvidita

BĚŽNÁ LIKVIDITA	2017	2018	2019	2020
OBĚŽNÁ AKTIVA (v tis. Kč)	433,00	3 069,00	3 133,00	8 063,00
KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY (v tis. Kč)	1 035,00	3 727,00	2 884,00	7 001,00
BĚŽNÁ LIKVIDITA	0,42	0,82	1,09	1,15

Zdroj: Vlastní zpracování

Obecně lze ukazatele likvidity charakterizovat jako ukazatele vyjadřující solventnost podniku. Likvidita je pojem značící schopnost přeměny aktiv na peněžní prostředky, které jsou následně použity k úhradě závazků podniku<sup>10</sup>. Z hlediska likvidity se majetek společnosti obecně rozděluje do defacto 4 skupin, ze kterých jsou následně odvozeny ukazatele likvidity. Běžně se však rozlišují a počítají pouze tři stupně likvidity, a to z důvodu, že dlouhodobý majetek je považován za nelikvidní majetek neboli majetek, jehož doba likvidity je delší než jeden rok. Lze se tedy setkat s tím, že je dlouhodobý majetek zařazován do čtvrtého stupně likvidity.

Běžná likvidita vyjadřuje, kolikrát jsou krátkodobé závazky kryty oběžnými aktivy. Optimálně by se hodnoty měly pohybovat v rozmezí 1,8 až 2,5. Lze říct, že čím vyšší je hodnota daného ukazatele, tím menší je riziko platební neschopnosti společnosti. Hodnoty ukazatele běžné likvidity neboli likvidity třetího stupně nedosahují u společnosti

<sup>10</sup> (Hanák, 2015)

Lavandia optimálních hodnot, což není pozitivní, neboť značí sníženou schopnost podniku dostát svým závazkům. Z časového vývoje charakterizovaného ukazatele si však lze všimnout, že jeho hodnoty, i když za rok 2020 velmi pomalu, stoupají. Existuje tak pravděpodobnost, že během následujících let bude ukazatel nabývat stále příznivějších hodnot.

Tabulka 9: Pohotová likvidita

POHOTOVÁ LIKVIDITA	2017	2018	2019	2020
OBĚŽNÁ AKTIVA (v tis. Kč)	433,00	3 069,00	3 133,00	8 063,00
ZÁSoby (v tis. Kč)	7,00	590,00	998,00	1 664,00
KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY (v tis. Kč)	1 035,00	3 727,00	2 884,00	7 001,00
POHOTOVÁ LIKVIDITA	0,41	0,67	0,74	0,91

Zdroj: Vlastní zpracování

Pohotovou likviditu neboli likviditu druhého stupně lze charakterizovat jako okamžitou schopnost podniku uhradit své krátkodobé závazky. Výsledek definovaného ukazatele by měl vyjít 1, za přijatelnou je považována hodnota do 1,5, neboť zde záleží na době splatnosti pohledávek a závazků. V případě, že by ukazatel pohotovosti dosahoval vyšších než doporučených hodnot, může to znázorňovat situaci, že jsou v podniku zadržovány nadbytečné zásoby, tj. zásoby, které snižují zisk společnosti, neboť na sebe vážou prostředky podniku. Hodnoty likvidity druhého stupně je účelné porovnat s hodnotami likvidity třetího stupně. Uvádí se, že vykazuje-li ukazatel běžné likvidity výrazně nižší hodnotu, značí to nadměrné množství zásob v aktivech účetní jednotky.

Definovaný ukazatel nabyl v případě Levandulové farmy téměř optimální hodnoty ve čtvrtém roce její existence na trhu. Velmi pozitivně lze hodnotit i nárůst tohoto ukazatele v druhém roce. Nižších hodnot pohotovosti, které jsou spojené s malou schopností úhrady krátkodobých závazků, bylo u společnosti Lavandia dosaženo pouze v prvním roce. Na základě získaných výsledků lze tedy říct, že charakterizovaná společnost je solventní neboli schopná okamžitě uhradit své závazky. Jelikož výsledné hodnoty ukazatele běžné likvidity převyšují hodnoty pohotovosti, je možné učinit závěr, že v aktivech Levandulové farmy se nenachází nadbytečné množství zásob.

Tabulka 10: Okamžitá likvidita

OKAMŽITÁ LIKVIDITA	2017	2018	2019	2020
POHOTOVÉ PENĚŽNÍ PROSTŘEDKY (v tis. Kč)	158,00	1 873,00	1 528,00	5 504,00
KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY (v tis. Kč)	1 035,00	3 727,00	2 884,00	7 001,00
OKAMŽITÁ LIKVIDITA	0,15	0,50	0,53	0,79

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel likvidity prvního stupně, tj. okamžité likvidity, poměřuje dostupné peněžní prostředky podniku se závazky, které je nutné v nejbližší době zaplatit. Do pohotových peněžních prostředků se zahrnuje hotovost v pokladně, peníze na bankovním účtu a eventuálně i krátkodobý finanční majetek, tj. krátkodobé cenné papíry. Likvidita prvního stupně je obecně považována za nejpřísnější z likvidních ukazatelů, a to z toho důvodu, že vyjadřuje schopnost podniku zaplatit krátkodobé závazky pouze pomocí hotovosti či peněz na účtu, tj. udává aktuální neboli okamžitou schopnost podniku hradit závazky. Doporučené rozmezí, ve kterém by se hodnoty definovaného ukazatele měly pohybovat, je 0,2 až 0,5. V případě, že by hodnoty okamžité likvidity dosahovaly vysokých hodnot, značilo by to neefektivní využití finančních prostředků.

V případě Levandulové farmy si lze všimnout, že se v uvedeném rozmezí hodnoty ukazatele likvidity prvního stupně pohybovaly v roce 2018 a defacto i v roce 2019. Lze tedy říct, že společnost Lavandia má dostatek finančních prostředků k úhradám svým závazků. Za uspokojivou lze považovat i hodnotu z roku 2020, a to zejména z důvodu, že je z hlediska schopnosti úhrady závazků lepší být lehce nad doporučeným rozmezím, než kdyby se ukazatel pohyboval u spodní hranice. V případě, že by společnost byla povinna uhradit větší částku, je tak možné předpokládat, že s tím nebude mít problém.

Skupinu ukazatelů likvidity lze bezesporu zařadit mezi nejdůležitější ukazatele, které by jakákoliv společnost měla sledovat. Z pohledu společnosti Lavandia lze za velmi pozitivní označit hodnoty týkající se okamžité likvidity, které byly od roku 2018 dá se říct ideální. Výsledky vztahující se k likviditě druhého stupně sice ještě zatím nedosáhly optimálních neboli doporučených hodnot, avšak z časové řady si lze všimnout, že hodnoty tohoto ukazatele mají rostoucí trend. Je tedy pravděpodobné, že tomu tak bude i nadále a v roce 2021 se hodnota pohotové likvidity ještě více přiblíží optimální hodnotě či ji třeba i dosáhne. Z výsledků likvidity prvního a druhého stupně je tedy možné učinit závěr, že charakterizovaná společnost je schopná dostát včas svým závazkům. Co se týče likvidity třetího stupně, zde zatím jsou výsledné hodnoty velmi vzdálené od optimálních

hodnot. Lze si však všimnout, že hodnoty běžné likvidity mají rostoucí trend. Jelikož se jedná o likviditu třetího stupně, je možné říct, že na charakterizování společnosti z hlediska solventnosti nemá tento ukazatel tak velký vliv oproti předchozím dvěma ukazatelům. Je to zejména proto, že tento ukazatel poměřuje kompletní oběžná aktiva ke krátkodobým závazkům. Do oběžných aktiv patří mimo jiné zásoby, materiál, výrobky a zboží, ale i také pohledávky či peněžní prostředky. Schopnost přeměnit se na peněžní prostředky za účelem úhrady závazků společnosti je obecně u celé skupiny oběžných aktiv delší, než když jsou za tímto účelem přeměněny jen zásoby, jako tomu je v případě ukazatele likvidity druhého stupně.

## 5) Ukazatele produktivity

Tabulka 11: Výnosy na pracovníka

VÝNOSY NA PRACOVNÍKA	2017	2018	2019	2020
VÝNOSY (v tis. Kč)	570,00	5 470,00	8 899,00	16 574,00
POČET PRACOVNÍKŮ <sup>11</sup>	3	4	9	9
VÝNOSY NA PRACOVNÍKA (v tis. Kč)	190,00	1367,50	988,78	1841,56

Zdroj: Vlastní zpracování

Výnosy na pracovníka lze charakterizovat jako ukazatel, který vyjadřuje, kolik výnosů připadá na jednoho pracovníka. Do čitatele zlomku jsou dosazovány celkové výnosy podniku, tj. celkový výstup podniku, zatímco ve jmenovateli se uvádí celkový počet zaměstnanců charakterizovaného podniku<sup>12</sup>. V případě společnosti Lavandia se čítec zlomku skládá ze součtu provozních výnosů neboli tržeb z prodeje výrobků a služeb, ostatních provozních výnosů a ostatních finančních výnosů. Z tabulky č. 11 je patrné, že podnikatelský záměr se Levandulové farmě vydařil, neboť výnosy na jednoho zaměstnance mají rostoucí trend, pomineme-li pokles hodnoty tohoto ukazatele v roce 2019, který byl způsoben navýšením počtu zaměstnanců na více než dvojnásobek. Dále je možné říct, že se zájem o levandulové produkty zvyšuje, což je zjevné z rostoucích tržeb z prodeje výrobků a služeb. V případě detailnějšího průzkumu týkajícího se levandulových farem v ČR lze zjistit, že se zvyšuje zájem o tento typ podnikání. Není však na škodu zmínit, že i když Levandulová farma z jižní Moravy vstoupila na trh relativně nedávno, tak si již stihla na

<sup>11</sup> Počty pracovníků na hlavní pracovní poměr dle údajů Levandulové farmy

<sup>12</sup> (Hejtmánková, 2014)

trhu vybudovat dobré jméno a lze tedy předpokládat, že zájem o její produkty bude nadále přetrvávat.

Tabulka 12: Průměrné mzdy

PRŮMĚRNÉ MZDY	2017	2018	2019	2020
OSOBNÍ NÁKLADY (v tis. Kč)	217,00	741,00	2 037,00	2 581,00
POČET PRACOVNÍKŮ	3	4	9	9
PRŮMĚRNÉ MZDY (v tis. Kč)	72,33	185,25	226,33	286,78

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel průměrných mezd podniku je doplňkovým ukazatelem k produktivitě práce, a to zejména s ohledem na to, že se každý podnik zaměřuje na růst své výkonnosti. Hodnoty ukazatele výnosy na pracovníka by měly oproti průměrným mzdám růst rychleji, neboť v opačném případě rostou podniku mzdové náklady a v návaznosti na to klesá rentabilita podniku. V případě společnosti Lavandia je toto pravidlo dodrženo.

Tabulka 13: Mzdová produktivita

MZDOVÁ PRODUKTIVITA	2017	2018	2019	2020
TRŽBY (v tis. Kč)	237,00	4 430,00	7 763,00	14 429,00
OSOBNÍ NÁKLADY (v tis. Kč)	217,00	741,00	2 037,00	2 581,00
MZDOVÁ PRODUKTIVITA	1,09	5,98	3,81	5,59

Zdroj: Vlastní zpracování

Mzdová produktivita vyjadřuje částku tržeb, která připadá na 1 Kč osobních nákladů, vyjadřující souhrnný název pro mzdové náklady a náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady<sup>13</sup>. Nejvyšší hodnoty dosáhl ukazatel v roce 2018, a to 5,98. Pokles definovaného ukazatele v roce 2019 byl způsoben větším růstem osobních nákladů než tržeb, a to z důvodu, že se zvýšil počet zaměstnanců farmy. Obecně je žádoucí, aby daný ukazatel měl rostoucí trend, neboť ukazatel mzdové produktivity lze interpretovat i tak, že udává, jakou část tržeb vyprodukuje jedna koruna investovaná do lidského kapitálu<sup>14</sup>. I přestože počet zaměstnanců zůstal v roce 2020 stejný, jako v roce 2019, došlo k navýšení osobních nákladů. Vzhledem k velmi výraznému růstu tržeb lze však říct, že růst osobních nákladů neměl významný vliv na charakterizovaný ukazatel, neboť jeho hodnota v roce 2020 vzrostla, a to, jak již bylo řečeno, podílem zřetelného růstu tržeb.

<sup>13</sup> (Čecháčková, 2008) ;(Šteinhauser, 2014)

<sup>14</sup> (Bartoňová, 2019); (Šulcová, 2013)



## *Užití finanční analýzy*

Finanční analýzu provádí podniky v první řadě za účelem posouzení svého finančního zdraví. Mezi výhody finanční analýzy lze uvést zejména jednoduché a snadné zpracování. Pomocí hodnocení výkonnosti podniku lze odhalit jeho slabá místa, na které je třeba se zaměřit. Výsledky z finanční analýzy slouží v první řadě vedení společnosti, neboť znázorňují minulý a současný stav hospodaření společnosti. Zjištěné údaje poskytují cenné informace pro finanční plánování neboli mají vliv na finanční rozhodování. Jinými slovy, i když se ve finanční analýze pracuje s minulými daty, výsledné hodnoty jsou podkladem pro budoucí směřování firmy, tj. poskytují důležité informace pro činnost společnosti v následujícím období. Mezi další uživatele finanční analýzy lze zařadit finanční úřady, banky či věřitele. V případě, že by Levandulová farma žádala banku o úvěr či by žádala o dotaci, je velmi pravděpodobné, že si dané příslušné instituce ověří finanční zdraví společnosti Lavandia pomocí ukazatelů patřících do hodnocení výkonnosti podniku.

Pro zajištění vypovídajících výsledků jednotlivých ukazatelů finanční analýzy je nutné, aby byly porovnávány v časové řadě, tj. porovnání výsledku aktuálního roku s výsledkem dosaženým před rokem, dvěma lety. Jedině tak lze zjistit, zda se podnik v daném ukazateli zlepšuje neboli že je na tom oproti minulému roku lépe anebo je tomu naopak. Pro podniky, kterých se v daném oboru činnosti vyskytuje jen pár, což je případ i Levandulové farmy, lze časovou řadu označit za dostatečně vypovídající ukazatel hodnocení výkonnosti podniku. V odvětvích, kde je četnost firem podnikajících ve stejném oboru činnosti mnohem větší, je lepší porovnat výsledky konkrétní společnosti s průměrem v odvětví. Díky tomu lze potom výslednou hodnotu charakterizovaného podniku lépe interpretovat. Ve srovnání zjištěných hodnot charakterizovaného podniku s odvětvím lze spatřit další možné užití finanční analýzy, a to benchmarking. Jednoduše řečeno je to pojem, který označuje srovnání se s konkurencí, tj. jak si daný podnik stojí na trhu oproti konkurenci. Dále je díky benchmarkingu možné nalézt mezery charakterizovaného podniku oproti podniku konkurenčnímu. V případě Levandulové farmy by to znamenalo, že si například porovná ukazatele rentability s jinou levandulovou farmou působící v České republice. Jako příklad lze uvést Jizerskou Levanduli neboli Levandulovnu, která jako společnost s ručením omezeným, tj. právnická osoba, má povinnost zveřejňovat svou účetní závěrku. Lze tedy data, potřebná pro výpočet ukazatelů, nalézt na internetu, konkrétně na webových stránkách justice.cz. Je tedy patrné, že ve veřejně dostupných účetních výkazech

může společnost zjistit mnoho zajímavých a cenných informací týkající se konkurence, které ji mohou pomoci v jejím dalším rozvoji.

#### 4.2.2 Analýza produktového portfolia organizace

Pro zhotovení matice multifaktorové analýzy je nutné navrhnout a sestrojít tabulky, zaměřující se na atraktivitu trhu a konkurenční postavení. Každá z nich přitom obsahuje faktory týkající se dané dimenze<sup>15</sup>. Definovaným faktorům je dále přiřazena váha, která vyjadřuje jejich významnost pro podnik, konkrétně pro hodnocený produkt. Podstatnou součástí obou tabulek tvoří vybrané produkty Levandulové farmy, kterým byla následně přiřazena známka z rozmezí 1 až 5. To, zda daný produkt obdržel jedničku či trojku záleželo na tom, jak moc je závislý na určeném faktoru. Z důvodu lepší přehlednosti zmíněných tabulek byly zvolené produkty nahrazeny velkými písmeny od počátku abecedy. Konkrétně se matice GE zabývá:

- Levandulovým sirupem A
- Levandulovým vínem B
- Levandulovým medem C
- Levandulovou čokoládou D
- Levandulovou kávou E
- Levandulovým olejem (kosmetický výrobek) F
- Levandulovou květinovou vodou (kosmetický výrobek) G
- Levandulovými vonnými polštáři a pytlíčky H

Výše uvedené, a následně hodnocené produkty reprezentují jak výrobky, které k jmenované bylině sedí, tak i ty netypické, někdy i možná kuriózní. Společnost Lavandia za dobu své existence totiž dokázala zakomponovat bylinu do takových produktů, přesněji potravin, kde by ji málokdo očekával. Řeč je zejména o levandulovém vínu či levandulové kávě. Obecně potraviny s levandulí mají specifickou chuť, která ne každému může sednout. I přesto zmíněné výrobky s obsahem levandule tvoří nedílnou součást produktového portfolia charakterizované společnosti.

---

<sup>15</sup> (Černý, 2011; Melicharová, 2015; Svoboda, 2019)

Nevýhodou matice atraktivity trhu je otázka subjektivity, a to jak v případě výběru kritérií, udělování známek či určení vah hodnocených faktorů. Co se týče definování kritérií, zde je jakási subjektivita na místě. Je tomu z důvodu, že konkrétní faktory by měly co nejvíce odpovídat charakteru produktů stanovaného podniku a také tržním podmínkám. Právě proto bylo vyvinuto úsilí pro definování takových faktorů, které jsou pro vyjádření atraktivity produktů společnosti a jejich konkurenčního postavení více než ideální. Pro eliminování subjektivního pohledu týkajícího se přidělování známek jednotlivým produktům, byli o hodnocení požádáni také tři stálí zaměstnanci společnosti Lavandia. Tento krok byl učiněn zejména proto, že názor jedné osoby nelze považovat za vypovídající a pro znázornění matice GE dostačující. Podobný postup byl aplikován také v případě stanovení důležitosti daných faktorů. Zde ale došlo po zkompletování dílčích výsledků ke konzultaci úvahy týkající se významnosti daného faktoru s managementem společnosti. Jednotlivé tabulky, které byly základem pro získání souhrnných tabulek potřebných pro další část analýzy, jsou součástí příloh této práce.

Tabulka 14: Atraktivita trhu

Faktor	Váha	A	B	C	D	E	F	G	H
Velikost trhu	0,15	2,75	4,00	2,25	3,50	3,00	4,00	3,75	3,00
Působnost konkurence	0,15	3,00	1,75	1,75	2,25	2,50	3,75	3,50	3,50
Potřeba technického vybavení	0,25	4,00	3,00	2,25	2,00	2,50	4,00	3,75	3,00
Vlivy vnějšího prostředí	0,25	3,00	3,00	3,50	2,50	2,25	3,25	3,00	2,00
Budoucí vývoj odvětví	0,20	2,25	2,50	2,25	2,75	3,00	2,25	2,25	2,75

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky je patrné, že jak dílčí hodnoty týkající se atraktivity trhu, tak následně konkurenčního postavení, jsou vyjadřovány s přesností na dvě desetinná místa. K tomuto kroku bylo přistoupeno zejména z důvodu autentičtějšího vyjádření pozice jednotlivých výrobků v matici. Pokud by získané pomocné hodnoty nebyly vyjádřeny v desetinném tvaru, tzn., jednotlivé hodnoty by podléhaly zaokrouhlení dle pravidel matematiky, lze s velkou pravděpodobností u výsledných hodnot očekávat setření rozdílů mezi jednotlivými produkty.

Tabulka 15: Konkurenční postavení

Faktor	Váha	A	B	C	D	E	F	G	H
Kvalita produktu	0,35	5,00	4,25	4,75	4,75	5,00	5,00	4,75	4,50
Odbornost pracovníků	0,15	3,50	3,25	3,00	4,00	4,25	4,50	4,50	4,00
Rozsah distribučních kanálů	0,15	2,50	2,50	2,50	3,00	2,25	2,75	2,75	2,25
Míra propagace	0,20	3,00	3,25	2,00	2,75	2,50	2,75	2,50	2,25
Věrnost zákazníků	0,15	3,75	3,25	3,25	3,50	3,50	3,75	3,75	3,25

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro zjištění údajů nezbytných ke grafickému znázornění zvolených produktů do matice bylo nutné postupně vynásobit váhu daného faktoru se známkou každého výrobku. Sečtením hodnot za všechny faktory patřící k jednomu hodnocenému produktu se získá hodnota značící jeho atraktivitu či tržní postavení (viz tabulka č. 18). Po vynesení výsledných hodnot do soustavy souřadnic je možné vidět, kde se daný produkt z hlediska charakterizovaných základních faktorů nachází. Z polohy výrobků v matici GE lze vyčíst možné náměty týkající se jejich budoucího směřování.

Tabulka 16: Součty hodnot atraktivity trhu

Faktor	Váha	A	B	C	D	E	F	G	H
Velikost trhu	0,15	0,41	0,60	0,34	0,53	0,45	0,60	0,56	0,45
Působnost konkurence	0,15	0,45	0,26	0,26	0,34	0,38	0,56	0,53	0,53
Potřeba technického vybavení	0,25	1,00	0,75	0,56	0,50	0,63	1,00	0,94	0,75
Vlivy vnějšího prostředí	0,25	0,75	0,75	0,88	0,63	0,56	0,81	0,75	0,50
Budoucí vývoj odvětví	0,20	0,45	0,50	0,45	0,55	0,60	0,45	0,45	0,55
Výsledná hodnota	1,00	3,06	2,86	2,49	2,54	2,61	3,43	3,23	2,78

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 17: Součty hodnot konkurenčního postavení

Faktor	Váha	A	B	C	D	E	F	G	H
Kvalita produktu	0,35	1,75	1,49	1,66	1,66	1,75	1,75	1,66	1,58
Odbornost pracovníků	0,15	0,53	0,49	0,45	0,60	0,64	0,68	0,68	0,60
Rozsah distribučních kanálů	0,15	0,38	0,38	0,38	0,45	0,34	0,41	0,41	0,34
Míra propagace	0,20	0,60	0,65	0,40	0,55	0,50	0,55	0,50	0,45
Věrnost zákazníků	0,15	0,56	0,49	0,49	0,53	0,53	0,56	0,56	0,49
Výsledná hodnota	1,00	3,81	3,49	3,38	3,79	3,75	3,95	3,81	3,45

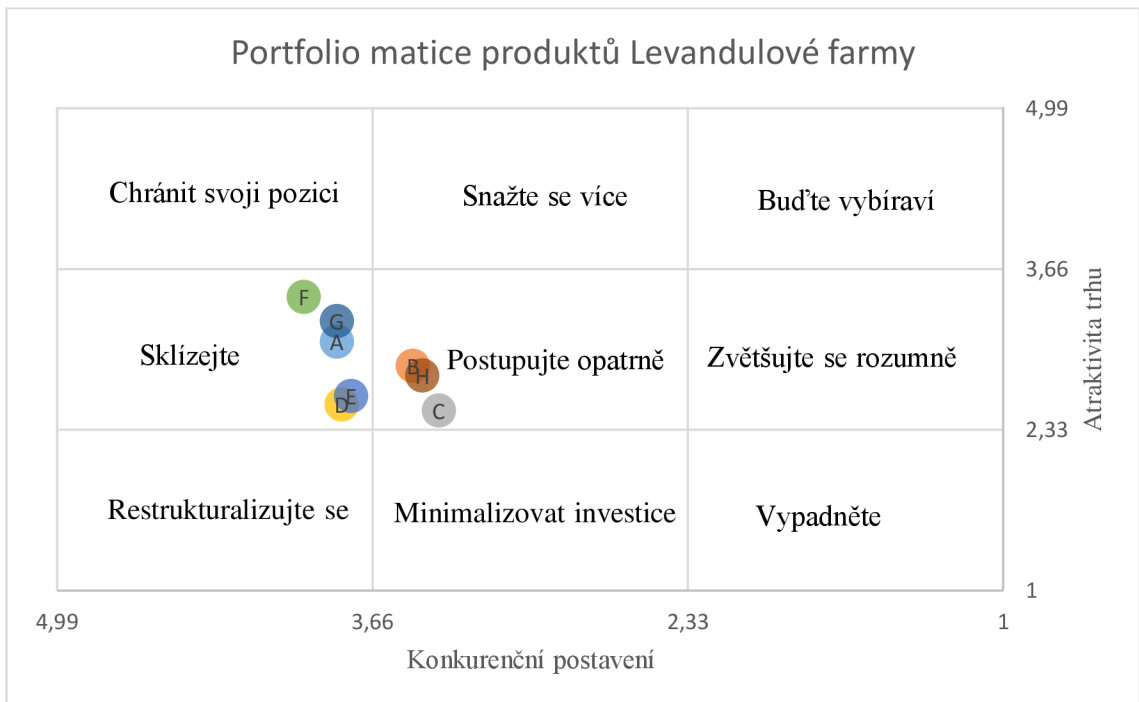
Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 18: Výsledné hodnoty pro sestrojení matice GE

	A	B	C	D	E	F	G	H
Atraktivita trhu	3,06	2,86	2,49	2,54	2,61	3,43	2,23	2,78
Konkurenční postavení	3,81	3,49	3,38	3,79	3,75	3,95	3,81	3,45

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 1: Portfolio matice produktů Levandulové farmy



Zdroj: Vlastní zpracování

Po vynesení finálních hodnot do grafického vyjádření matice portfolia lze souhrnně konstatovat, že se v produktovém portfoliu společnosti nachází jak výrobky, které se jistě vyplatí dále rozvíjet a investovat do nich, ale také tzv. doplňkové produkty, u nichž by bylo vhodné sledovat jejich vývoj z hlediska atraktivity trhu a konkurenčního postavení podrobněji.

V poli, které je charakteristické silným konkurenčním postavením a střední atraktivitou trhu, lze spatřit pět produktů společnosti Lavandia. Uvedené pole patří do zelené zóny, která v sobě zahrnuje příležitosti, které by podnik mohl využít. Do produktů nalézajících se v této oblasti by podnik měl investovat za účelem udržení či zlepšení jejich tržní pozice. Avšak i v tomto poli lze nalézt odlišnosti, zejména co se atraktivity trhu týče.

Levandulový sirup (A) společně s levandulovou kosmetikou, tj. levandulovým olejem a levandulovou květinovou vodou (F, G) představují nejvýznamnější produkty portfolia společnosti. Uvedené pole sice obecně doporučuje minimalizovat náklady, avšak tato poučka by byla vhodná spíše pro Levandulovou čokoládu (D) a levandulovou kávu (E). Je tomu z důvodu, že první tři uvedené produkty mají potenciál svého růstu, zejména co se aktuálních trendů týká. Přírodní kosmetika zažívá v posledních letech nebývalý vzestup. S ohledem na uvedené skutečnosti je na místě investovat do těchto produktů více, než do produktů pod označením D a E.

Levandulovou čokoládu a levandulovou kávu lze sice také spatřit v poli číslo 4, avšak defacto na jeho chvostu, nedaleko od pole č. 5 a č. 7, které již spadají do méně výhodné žluté zóny. Zmíněné produkty lze jednoduše charakterizovat jako ty produkty, u kterých je možné velmi výrazně zaznamenat specifickou chuť či vůni levandule. Dá se tedy konstatovat, že mají v sobě atraktivitu jako takovou, tj. dokážou zaujmout, avšak je otázka, zda natolik, aby si je návštěvník koupil opakovaně. Je možné, že této skutečnosti si již všiml i management Levandulové farmy, neboť při uplynulém svátku zamilovaných byla při nákupu na e-shopu společnosti přibalována k objednávkám jahodová levandulová čokoláda. V tomto kroku lze spatřit snahu o rozšíření povědomí o jmenovaném produktu. Podobný krok by nebylo na škodu učinit i u levandulové kávy, jejíž propagace je nejvýraznější během letní sezóny, tj. ve chvíli, kdy návštěvníci osobně navštíví obchůdek a pole farmy. Je tomu zejména z důvodu, že v tuto chvíli stává před prodejnou společnosti Coffee Truck a vůně čerstvé kávy se line po nejbližším okolí. Levandulová káva zdarma by návštěvníkům mohla být poskytnuta například za nákup v levandulovém obchůdku nad určenou hodnotu. Identický krok, jako tomu bylo v případě levandulové čokolády,

tj. zvýšení povědomí o levandulové kávě za pomoci e-shopu, by také byl možný, jen s malým rozdílem. Pro tuto formu podpory prodeje by bylo vhodnější zajistit menší balení kávy, tzv. vzorky, které by poté byly zdarma přibalovány k objednávkám.

Tři hodnocené produkty lze nalézt v poli č. 5, které nese název „Postupujte opatrně“. Obecně lze říct, že toho pole je pro budoucí predikci vývoje produktů to nejhorší. Neříká nám nic o možném vývoji odvětví, tj. podnik by měl být připraven jak na jeho růst, tak pokles. Konkrétně jsou to výrobky pod označením B, C a H, tj. levandulové víno, levandulový med a levandulové vonné polštáře a pytlíčky.

Levandulové víno se v nabídce společnosti objevilo nedávno a lze tak předpokládat, že za pomoci marketingové komunikace, vedoucí ke zvýšení povědomí o uvedeném produktu, může získat své místo na trhu. Levandulový med je možné označit jako přidanou hodnotu celého podnikání společnosti. Díky ekologickému způsobu pěstování jmenovaná bylina poskytuje včelám potravu bez chemických látek. Chování vlastního včelstva je i s ohledem na možnost rozšíření nabídky produktů více než ideální.

Levandulové vonné polštáře a pytlíčky jsou kapitolou samo o sobě. Je tomu i z důvodu, že obecně vonná bytová dekorace se na trhu vyskytuje již pěknou řádku let. Levandule je bylina, která má mnohé zdravotní účinky, zejména napomáhá kvalitnímu spánku, a proto výroba jmenovaných produktů k Levandulové farmě patří. Je však nutné zmínit, že konkurenčních výrobků je v tomto směru mnoho, tj. levanduli lze nahradit jinou bylinou mající podobné účinky. S ohledem na dlouhodobou tradici této bytové dekorace je pravděpodobné, že o daný typ produktů bude zájem i v následujících letech. Avšak i přesto by nebylo na škodu zapřemýšlet o rozšíření distribučních cest neboli zvýšení povědomí o těchto produktech. Jednou z výhod šicích produktů Levandulové farmy je pestrost a barevnost látek, ze kterých jsou výsledné polštáře a pytlíčky ušity. Nicméně je nutné podotknout, že bez toho, aby produkty šly blíže k zákazníkům, tuto přednost nelze využít.

## **Shrnutí analýzy portfolia**

Společnost Lavandia začala na trhu fungovat relativně nedávno a dá se tedy předpokládat, že mnoho produktů je v tzv. rané fázi, kdy si cestu k zákazníkům a jejich oblibu teprve hledají. Je však dobré zmínit, že uplynulé dva roky společnosti velmi nahrály, zejména co se zvýšení povědomí o farmě samotné týče. Avšak z hlediska produktů je nedostačující, aby byly prodávány jen formou tzv. přímého prodeje, tj. pomocí obchůdku a e-shopu společnosti. U těch, jako je levandulový sirup či kosmetika, které lze označit za nejvýznamnější výrobky, by to třeba i do budoucna vystačilo, ale u ostatních produktů tomu rozhodně tak není. Je to proto, že levandulový sirup či levandulová kosmetika podléhají aktuálním trendům typu zdravého životního stylu a přírodní kosmetiky. Co se však dalších produktů, zejména levandulových potravin týká, tak zde může být pro zákazníky překážkou výrazná vůně a následně chuť charakterizované byliny. Čím větší rozsah distribučních kanálů neboli maloobchodní či velkoobchodní spolupráce společnost naváže, tím více budou její produkty blíže k zákazníkům a tím spíše se dostanou do jejich povědomí. Na škodu by tak jistě nebylo přemýšlet o osobní účasti na farmářských trzích, které jsou ideální pro prezentaci produktů a jsou spojovány i s jejich ochutnávkou. V následujících letech bych společnosti dále doporučila zaměřit se také nejen na udržování obchodní spolupráce s podniky v nejbližším okolí, ale i na rozšíření této spolupráce do větších měst, tj. konkrétně například do měst Zlín, Znojmo či Jihlava, které jsou od farmy vzdálené přibližně hodinu cesty autem.



## 4.3 Analýzy patřící do vnějšího prostředí

### 4.3.1 Analýza okolního prostředí organizace (PESTE analýza)

#### Politicko-právní prostředí

Levandulová farma, která byla založena roku 2017, je společností s ručením omezeným a již zvolená právní forma podnikání s sebou nese určitá specifika. Prvního ledna roku 2014 vstoupil v platnost zákon o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb.<sup>16</sup>, který změnil výši minimálního základního kapitálu. Původní výše základního kapitálu dle obchodního zákoníku (č. 513/1991 Sb.), jež byl zrušen, činila pro společnost s ručením omezeným 200 tisíc korun. Nově je jeho výše minimálně 1 Kč. Z tohoto pohledu bylo tedy založení společnosti Lavandia jednodušší. Základní kapitál společnosti, která má jediného společníka, a to paní Terezu Michnovou (Bízovou), dosahoval výše 20 000 Kč. Na základě notářského zápisu, dokládajícího založení společnosti, byla Lavandia s.r.o. zapsána do obchodního rejstříku. Se zápisem v obchodním rejstříku náleží povinnost zveřejňovat účetní závěrku dle zákona č. 563/1991 Sb. o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů<sup>17</sup>.

Česká republika je členem Evropské unie a z toho důvodu dopadají nařízení Evropského parlamentu a Rady EU i na české podnikatele. Společnosti Lavandia se konkrétně týká Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 1169/2011 ze dne 25. října 2011 o poskytování informací o potravinách spotřebitelům v platném znění, a to z důvodu produkce potravin. Uvedené nařízení zejména definuje údaje, které musí být na obalu uvedeny, a stanovuje velikost písma daných informací<sup>18</sup>.

Během uplynulých dvou let se do popředí dostal prodej pomocí e-shopů a je pravděpodobné, že tento trend bude pokračovat. I prodej na internetu má ale svá pravidla a je nutné na ně myslet. Zejména mimosezónní prodej levandulové farmy probíhá pomocí e-shopu společnosti, v jehož záhlaví najde zákazník povinné součásti internetového obchodování, a to reklamační řád, obchodní podmínky a informace týkající se ochrany osobních údajů. Reklamační řád je definován ustanovením zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku<sup>19</sup> a zákona č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele ve znění pozdějších předpisů, a vztahuje se na spotřební zboží, u kterého lze v záruční době uplatňovat práva kupujícího z odpovědnosti za vady. Obchodní podmínky vymezují tzv. uživatelský účet neboli registraci

---

<sup>16</sup> (Zákony pro lidi: 90/2012 Sb. Zákon o obchodních korporacích, 2021)

<sup>17</sup> (Zveřejňování účetních závěrek obchodních společností | GT News, 2011)

<sup>18</sup> (Označování potravin (Potraviny, eAGRI), 2021)

<sup>19</sup> (Zákony pro lidi: 89/2012 Sb. Občanský zákoník (nový), 2021)

a přihlášení kupujícího, popis uzavření kupní smlouvy, cenu zboží a platební podmínky, odstoupení od smlouvy, přepravu a dodání zboží, odpovědnost za vady a záruku a další práva a povinnosti smluvních stran, jejíž součástí jsou informace o nakládání s osobními údaji<sup>20</sup>. Ochranou osobních údajů, se kterou souvisí zařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů, se zabývá samostatná listina na stránkách e-shopu. Daný dokument se věnuje zdrojům a kategoriím zpracování osobních údajů, zákonným důvodům a účelům zpracování těchto citlivých údajů, dobou uchování, příjemci a podmínkami zabezpečení osobních údajů.

Levandulová farma z jižní Moravy se od ostatních levandulových farem odlišuje v tom, že je tzv. chráněnou dílnou. Chráněné pracovní místo je dle zákona č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti definováno jako pracovní místo, které zaměstnavatel na základě písemné dohody s úřadem práce vytvořil pro osobu se zdravotním postižením. Chráněnou dílnu lze vymežit jako pracoviště zaměstnavatele, určené na základě dohody s úřadem práce a přizpůsobené pro výkon pracovní činnosti osob zdravotně postižených. Zákon o zaměstnanosti dále stanovuje, že v chráněné dílně musí být zaměstnáno v ročním přepočteném počtu minimálně 60 % zaměstnanců se zdravotním postižením. Ve výše uvedeném zákoně je také definována chráněná práce, tj. pracovní činnost, která je vykonávána většinou zaměstnancem s těžším zdravotním postižením za mimořádných pracovních podmínek, jež jsou uzpůsobené dle jeho schopností. O zřízení výše definované dílny se vydává statut chráněné dílny, ve kterém je uvedeno jméno zřizovatele dílny, za jakým účelem byla zřízena a pro jaký okruh zaměstnanců. Zákon o zaměstnanosti stanovuje povinnost provozovat chráněné pracovní místo minimálně po dobu dvou let ode dne uvedeného v dohodě. Na úřadu práce lze žádat o příspěvek na vytvoření chráněného pracovního místa. Tento příspěvek lze poskytnout i osobě se zdravotním postižením, která se rozhodla vykonávat samostatně výdělečnou činnost a tím tak napomoci k svému uplatnění na trhu práce<sup>21</sup>. V této větě je právě vystižena myšlenka chráněné dílny Levandulové farmy z jižní Moravy. Pan Stanislav Bíza začal pěstovat levanduli až poté, co byl z důvodu úrazu upoután na invalidní vozík a sám se přesvědčil, že sehnat práci jako zdravotně indisponovaný není snadné. Lavandia s.r.o. je sice z titulu zřízení chráněné dílny oprávněna čerpat dotace v rámci chráněného trhu práce, avšak s tím souvisí určité požadavky, jako je například

---

<sup>20</sup> (Dostupný advokát: *Jak správně právně založit e-shop?*, 2021)

<sup>21</sup> (Burianová et al., 2021)

povinnost zaměstnání určitého počtu osob se zdravotním postižením, dodržení bezdlužnosti skrze vyplácení dotace apod.

Do politicko-právního prostředí lze zařadit také dotace, sloužící například k rozvoji podnikání. Levandulová farma v počátcích svého fungování na trhu žádala o dotaci v rámci rozvoje venkova pro mladé zemědělce, konkrétně o podporu na zahájení podnikatelské činnosti pro mladé zemědělce. Celkový objem finančních prostředků určených pro Program rozvoje venkova v období 2014-2020 činil 1 350 milionů Kč. Dotace pro jeden podnikatelský subjekt dosahovala výše 45 tisíc euro a byla poskytována ve třech splátkách, z čehož první splátka činila 50 % dotace, druhá 45 % a třetí zbývajících 5 %. Vyplácení jednotlivých splátek se odvíjelo od splnění požadovaných kritérií, tj. schválení podnikatelského plánu, podepsání Dohody o poskytnutí dotace atd. Samotná podpora byla zacílena na realizaci podnikatelského plánu, vedoucího k povzbuzení aktivního podnikání mladých zemědělců v zemědělských podnicích. Konkrétně se tomuto dotačnímu titulu věnovalo opatření číslo 6: Rozvoj zemědělských podniků a podnikatelské činnosti, kde bylo dále uvedeno, kdo může být příjemcem této dotace, jaké jsou podmínky způsobilosti, tj. například na jaké podniky je podpora omezena, a co může být obsahem podnikatelského plánu<sup>22</sup>.

Z výše uvedeného plyne, že rozhodne-li se někdo pro podnikání, měl by se seznámit s právními normami, které souvisejí s jeho podnikatelským záměrem. Může se jednat o skutečnosti vztahující se k vybrané právní formě podnikání či o nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) a to z důvodu, že Česká republika je členem Evropské Unie, a tudíž podnikatelské subjekty jsou povinny sledovat nařízení související s jejím podnikáním. I při založení a provozování e-shopu se musí mít podnikatelé na pozoru, a to zejména co se zveřejnění a obsahu obchodních podmínek, reklamačního řádu a ochrany osobních údajů týče. Samostatným okruhem tohoto prostředí jsou dotace, eventuálně chráněné pracovní místo.

Politicko-právní prostředí lze v případě detailnější analýzy vnějšího prostředí dále rozdělit a vymezit tak samostatně politické a legislativní prostředí, tj. vznikla by PESTLE analýza. Tento detailnější rozbor by byl vhodný zejména za situace, kdy by daná firma obchodovala na zahraničním trhu, a to z důvodu, že by již bylo více než vhodné zabývat se také politickou stabilitou zahraniční země, možnou jazykovou bariérou, nutností adaptace

---

<sup>22</sup> (Státní zemědělský intervenční fond: ZAHÁJENÍ ČINNOSTI MLADÝCH ZEMĚDĚLCŮ, 2013)

marketingového mixu apod. Jelikož ale Levandulová farma z jižní Moravy na zahraničním trhu aktuálně nepůsobí a ani zatím nemá v plánu na zahraničním trhu působit, lze sloučit legislativu a právní prostředí do tzv. politicko-právního prostředí.

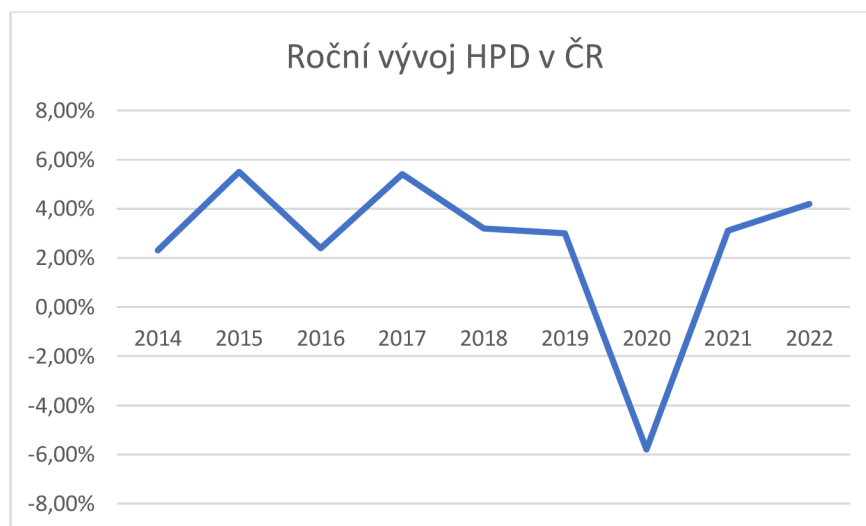
### **Ekonomické prostředí**

Ekonomika všech států světa je za poslední dva roky ovlivněna a utlumena pandemií onemocnění Covid-19. Následný vzrůst ekonomiky je velmi pozvolný, a to jak z důvodu přetrvávající nejistoty podnikatelů, tak opatrnosti obyvatel. Tato skutečnost má na analyzovanou společnost velmi významný vliv. Mezi další ekonomické faktory, které ovlivňují činnost společnosti, patří vývoj inflace a daňové sazby.

### ***Hrubý domácí produkt***

Přijatá opatření k zamezení šíření onemocnění Covid-19 způsobila hluboký propad ekonomiky, který za rok 2020 činil 5,8 %. Utlumeny nebyly pouze veřejné výdaje. Postupné zlepšování epidemické situace, a to zejména díky očkování obyvatel, má za následek oživení jak české, tak i zahraniční ekonomiky. V roce 2021 se očekává nárůst HDP o 3,2 %, a to zejména díky investicím a spotřebou domácností. Hospodářský růst České republiky v roce 2022 je odhadován ve výši 4,2 %, neboť se předpokládá, že bude pokračovat oživení soukromé spotřeby<sup>23</sup>.

Graf 2: Roční vývoj HDP v ČR



Zdroj: *Zpracováno dle Makroekonomické predikce ČR ministerstva financí*

<sup>23</sup> (Žurovec, 2017)

Ukazatel HDP je dle definice českého statistického úřadu vyjádřením celkové hodnoty statků a služeb, vytvořených v daném období na určitém území. Z tohoto popisu lze usoudit, že daný ukazatel nemá na činnost společnosti Lavandia významný vliv, neboť hodnotí vývoj ekonomiky celého státu. I přesto by ale měla společnost daný ukazatel sledovat, neboť z vývoje tuzemské ekonomiky, zejména tedy z predikce jejího vývoje, lze odhadovat, jaká bude spotřebitelská poptávka po výrobcích a službách.

### ***Inflace***

Obecně lze inflaci chápat jako opakovaný růst cen v ekonomice neboli jev zvaný inflace nám, dá se říct, vyjadřuje, co si za stejný obnos peněz koupíme dnes a co například za 5 let<sup>24</sup>. Ceny jednotlivých druhů produktů se v průběhu času mohou zvyšovat či snižovat. V České republice se výpočtem inflace zabývá Český statistický úřad.

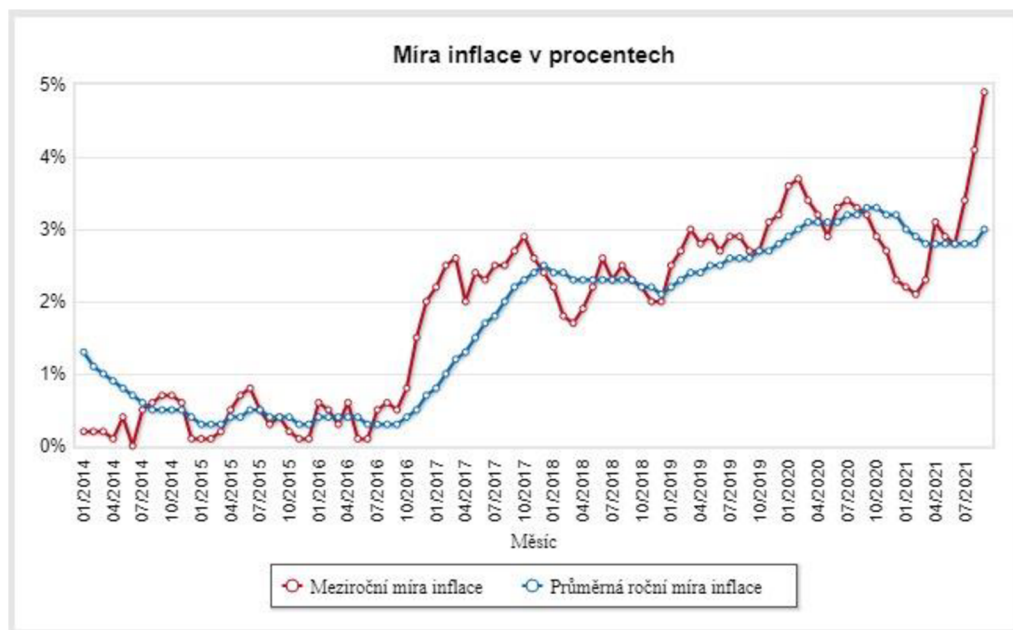
Meziroční míra inflace porovnává ceny tohoto období oproti stejnému období předchozího roku. Jinými slovy, meziroční míra inflace vyjadřuje změnu cenové hladiny daného měsíce v aktuálním roce oproti stejnému měsíci v minulém roce. Z grafu č. 2 je patrné, že meziročně vzrostly nejvíce spotřebitelské ceny v červenci roku 2021. Tento růst byl zapříčiněn zejména zdražením pohonných hmot. Takto vyjádřená inflace má však jisté nevýhody, a to, že porovnává pouze vybraný měsíc během dvou let a nezabývá se vývojem cen v průběhu roku. Právě proto je dále počítán ukazatel tzv. průměrné roční míry inflace<sup>25</sup>, jež bere v potaz vývoj cen během celého roku, přesněji vývoj cen během 12 měsíců posledního roku ve srovnání s cenami 12 měsíců předchozího roku. Takto vypočtená míra inflace je méně náchylná k neočekávaným změnám a je tak v čase stabilnější než meziroční míra inflace.

---

<sup>24</sup> (Co to je inflace? - Finance.cz, 2017); (Míra inflace v ČR v červenci 2021 - Průměrná roční míra inflace v České republice v roce 2020 byla 3,2 % | Kurzy.cz, 2021)

<sup>25</sup> (Košťáková, 2021)

Graf 3: Míra inflace v procentech



Zdroj: *czso.cz*

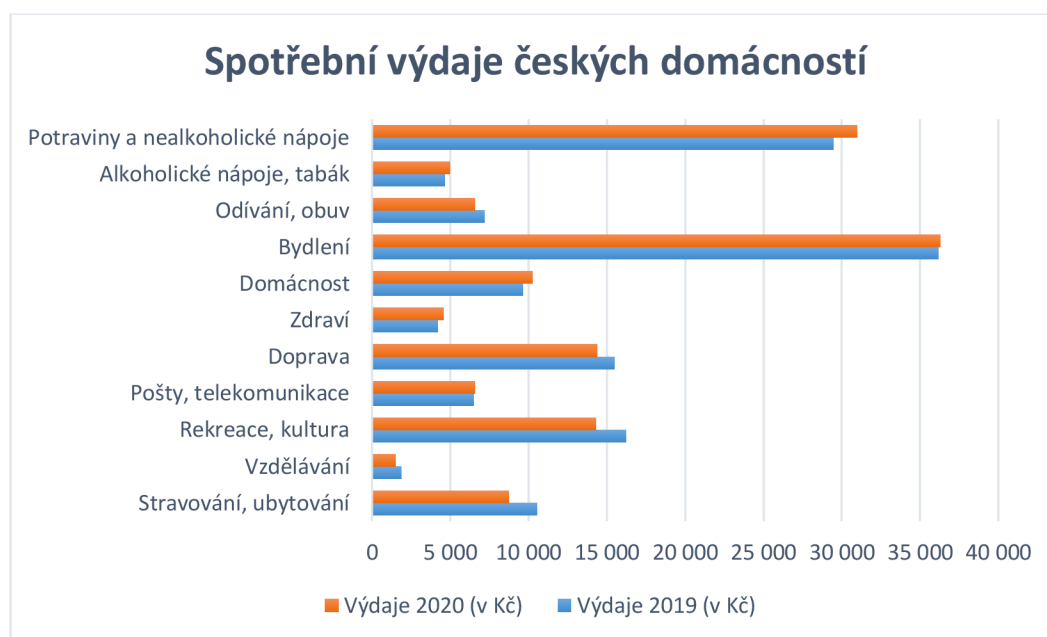
Pro společnost Lavandia je inflace tím nejdůležitějším makroekonomickým ukazatelem a je nutné ho pečlivě sledovat. Zvýší-li dodavatelé ceny, odrazí se to ve vyšších nákladech Levandulové farmy a ve výsledku i ve vyšších konečných cenách pro spotřebitele, tj. zákazníky. Není to ale jen o zvýšení cen u dodavatelů společnosti. Rostou-li obecně domácnostem náklady, tj. například za elektřinu, nákup potravin, budou nutnost zajištění základních životních potřeb kompenzovat omezením nákupu tzv. příležitostných výrobků a služeb. Pod pojmem příležitostné výrobky a služby se ukrývají také výrobky Levandulové farmy, neboli jsou to takové výrobky, které si většina spotřebitelů nekupuje každý den, ale jen čas od času. Produkty společnosti Lavandia sice přinášejí zákazníkovi přidanou hodnotu v podobě bio levandule a ruční výroby osob se zdravotním postižením, ale tyto výrobky lze charakterizovat jako výrobky, bez kterých se člověk obejde, které ke svému životu nepotřebuje. Porostou-li domácnostem náklady na zajištění základních životních potřeb, může dojít k tomu, že omezí výlety, dovolené. Levandulová farma tak v případě rostoucí míry inflace může eventuálně přijít o potenciální návštěvníky farmy.

### ***Spotřební výdaje českých domácností***

Spotřební výdaje v roce 2020 byly v porovnání s rokem 2019 nižší, a to konkrétně o 2,2 %. Toto snížení bylo způsobeno pandemií onemocnění Covid-19. Poklesly sice spotřební výdaje jako takové, avšak zejména u trvanlivých potravin, hygienického a drogistického zboží, byl v roce 2020 zaznamenán zvýšený zájem o tyto výrobky v porovnání

s rokem 2019. Z dat českého statistického úřadu lze vyčíst, že například u mouky a luštěnin byl nárůst prodeje vyjádřeného v kilogramech více než 60 %, u rýže 80 %<sup>26</sup>. V průměru za rok 2020 utratil každý občan České republiky 149 810 Kč. V roce 2019 to přitom bylo 153 000 Kč<sup>27</sup>. Z důvodu již zmíněné pandemie došlo také k přeskupení výdajů, neboť nebylo možné vydávat peníze na kulturu, rekreaci apod. Naopak výdaje týkající se zdraví vzrostly téměř o 400 Kč na člověka za rok. Do těchto výdajů lze zařadit léčiva a zdravotnické prostředky, tj. I roušky a další ochranné prostředky.

Graf 4: Spotřební výdaje českých domácností



Zdroj: idnes.cz

Z rozložení výdajů domácností do jednotlivých kategorií spotřeby lze velmi zhruba odvodit potenciální návštěvnost Levandulové farmy. Pro okres Břeclav, ve kterém se Levandulová farma nachází, je charakteristický Lednicko-Valtický areál, jež je na seznamu světového kulturního dědictví UNESCO. Dále mezi typické znaky této oblasti patří pěstování vinné révy a cykloturistika. S ohledem na kategorie spotřeby je tedy možné uvést, že návštěvníci okresu Břeclav pravděpodobně vynakládají výdaje na ubytování a stravování, kulturu, eventuálně dopravu. V roce 2020 sice došlo k poklesu výdajů v těchto třech kategoriích, avšak z důvodu opatrnosti českých občanů a nejistoty zahraniční situace související s onemocněním Covid-19 lze předpokládat, že v roce 2021 dojde v uvedených oblastech spotřebních výdajů k jejich navýšení.

<sup>26</sup> (Maloobchod - únor 2020 | ČSÚ: Tiskové sdělení: Tržby v maloobchodě v únoru meziročně rostly, 2020)

<sup>27</sup> (Češi díky pandemii ušetřili. Za potraviny, alkohol a zdraví ale utratili víc - iDNES.cz, 2021)

## *Daně*

Zdaňovacím obdobím pro plátce DPH je myšlena doba, konkrétně kalendářní měsíc či čtvrtletí, za kterou se pravidelně finančnímu úřadu odevzdává daňové přiznání k DPH, kontrolní hlášení, eventuálně i souhrnné hlášení a odvádí se daň z přidané hodnoty<sup>28</sup>. Tyto dokumenty je nutné finančnímu úřadu odevzdat do 25. dne po uplynutí zdaňovacího období. Rozdíl mezi měsíčním a čtvrtletním plátcem DPH je ve velikosti ročního obrátu. Registruje-li se podnikatel nově k platbě DPH, je automaticky měsíčním plátcem. Po tříletém období lze zažádat o čtvrtletní platby DPH v případě, že kalendářní obrat daného podniku je menší než 10 milionů korun a jedná-li se o spolehlivého plátce. Daň z přidané hodnoty, zkráceně DPH, má svůj vlastní zákon a to zákon č. 235/2004 Sb., ve kterém podnikatelé najdou veškeré informace vztahující se k této dani<sup>29</sup>. Levandulová farma z jižní Moravy se řadí k měsíčním plátcům DPH.

Silniční daň se řadí mezi daně přímé, tj. daně, jejímž plátcem je konkrétní osoba<sup>30</sup>, a je upravena zákonem o silniční dani č. 16/1993 Sb. Jmenovaná daň se vztahuje na všechna motorová vozidla, která jsou užívána k podnikatelské činnosti. Po zaregistrování se k platbě silniční daně je nutné podávat přiznání k této dani. Daňovým poplatníkem, tj. osobou, jejíž příjmy či majetek podléhají dani, je většinou ta osoba, která je zapsána v technickém průkazu vozidla. Sazby silniční daně se u osobních automobilů odvíjí od objemu motoru, u nákladních automobilů se výpočet odvíjí od počtu náprav a součtu nejvyšších povolených hmotností nápravy. V zákoně o silniční dani je dále definováno, jaká vozidla jsou od jmenované daně osvobozená<sup>31</sup>. Lavandia s.r.o. využívá ke svému podnikání osobní automobil, a to zejména za účelem závozu výrobků společnosti do partnerských obchodů, a z toho důvodu je tak plátcem této daně.

Společnost Lavandia je společností s ručením omezeným a na základě této právní formy se na ní vztahuje daň z příjmů právnických osob, která činí 19 %. Daní z příjmů se zabývá zákon č. 586/1992 Sb.<sup>32</sup>. Daň z příjmů tvoří společně s DPH a daní silniční příjmy státního rozpočtu. Za své zaměstnance odvádí společnost Lavandia 9 % na zdravotní pojištění a 24,8 % na sociální pojištění<sup>33</sup>. Jelikož je Levandulová farma tzv. chráněnou dílnou

---

<sup>28</sup> (Jak často přiznání k DPH - jakpodnikat.cz, 2021)

<sup>29</sup> (Zákony pro lidi: 235/2004 Sb. Zákon o dani z přidané hodnoty, 2021)

<sup>30</sup> (Přímé daně | MONETA Money Bank, 2021)

<sup>31</sup> (Kalkulačka silniční daň 2021 | MONETA Money Bank, 2021); (Poplatník (daňový) | AZ data, 2015); (Zákony pro lidi: 16/1993 Sb. Zákon o dani silniční, 2020)

<sup>32</sup> (Zákony pro lidi: 586/1992 Sb. Zákon o daních z příjmů, 2021)

<sup>33</sup> (Mzdová kalkulačka 2021: Online výpočet čisté mzdy | E15.cz, 2021)



a chce-li pobírat příspěvky od úřadu práce na zaměstnávání zdravotně postižených osob, je nutné, aby veškeré daňové povinnosti měla vždy řádně v termínu uhrazeny.

Do ekonomického prostředí ještě bezesporu patří nezaměstnanost. Tento ukazatel ale v kontextu Levandulové farmy nemá podstatnou vypovídací schopnost, a to z důvodu, že charakterizovaná společnost je tzv. chráněnou dílnou. V případě, že se ve společnosti objeví volná pracovní pozice, jsou upřednostňovány osoby se zdravotním postižením. Tyto osoby jsou většinou spíše evidovány na úřadu práce, se kterým Levandulová farma intenzivně spolupracuje.

### **Sociokulturní prostředí**

Jednotlivé části PESTE analýzy pocházejí z vnějšího prostředí a společnost je tedy musí akceptovat, nemůže je ovlivnit. Jeden z faktorů v sociálně kulturním prostředí však firmy obecně mohou alespoň lehce změnit, a to vztah veřejnosti ke společnosti. Lidé, kteří žijí v bezprostřední blízkosti firmy, mají na její podnikatelskou činnost bezesporu významný vliv a Levandulová farma je toho ukázkovým příkladem. Obchůdek společnosti Lavandia sídlí v prostorách bývalé opravny automobilů, kterou dříve rodina Bízových vlastnila. Tyto prostory jsou velmi malé a pro rozrůstající se a čím dál vyhledávanější farmu nevyhovující. Těžkým oříškem je ale však spíše skutečnost, že se obchůdek nachází téměř uprostřed obce. Problémy s místními obyvateli se začaly kupit zejména od druhého roku fungování Levandulové farmy. Zvětšující se počet návštěvníků farmy začal místním obyvatelům vadit, neboť již neměli, zejména přes letní měsíce, svůj klid, na který byli zvyklí. Olej do ohně přidala i skutečnost, že návštěvníci farmy parkovali své automobily takřka, kde se dalo. Najednou se po obci trousily davy lidí, jejichž počet rok od roku rostl.

Společnost Lavandia se v roce 2019 snažila tuto situaci vyřešit a podala na obecní úřad záměr o výstavbu nových prostor na kraji obce. Avšak nechut' obyvatel k této podnikatelské činnosti byla již tak velká, že sepsali petici a zastupitelstvo obce záměr o výstavu nových prostor Levandulové farmy zamítlo. Společnost Lavandia se však vzdát nechtěla. V podnikání se jí čím dál více dařilo, návštěvnost rostla a pěstování levandule či její následné zpracování všechny zaměstnance bavilo. Rok 2020 byl z velké části poznamenán infekčním onemocněním Covid-19. Návštěvnost farmy však pandemie spíše posílila, a to hlavně z důvodu omezeného cestování do zahraničí. Alespoň menším kompromisem pro obě strany a pro urovnání, uklidnění vztahů vzniklo v roce 2021 záchytné parkoviště pro

návštěvníky farmy, kde zaměstnanci obce vybírají přes letní sezónu parkovné. Levandulová farma na svých webových stránkách své potenciální návštěvníky o této skutečnosti informuje a upozorňuje, že parkování jinde než na vyhrazeném parkovišti, může skončit pokutou od vedení obce. Návštěvníkům farmy kompenzuje společnost zaplacení parkovného 1 vstupenkou na pole, kterou mají zdarma. Zřízením odstavného parkoviště se alespoň trochu srovnaly vztahy mezi obcí a Levandulovou farmou.

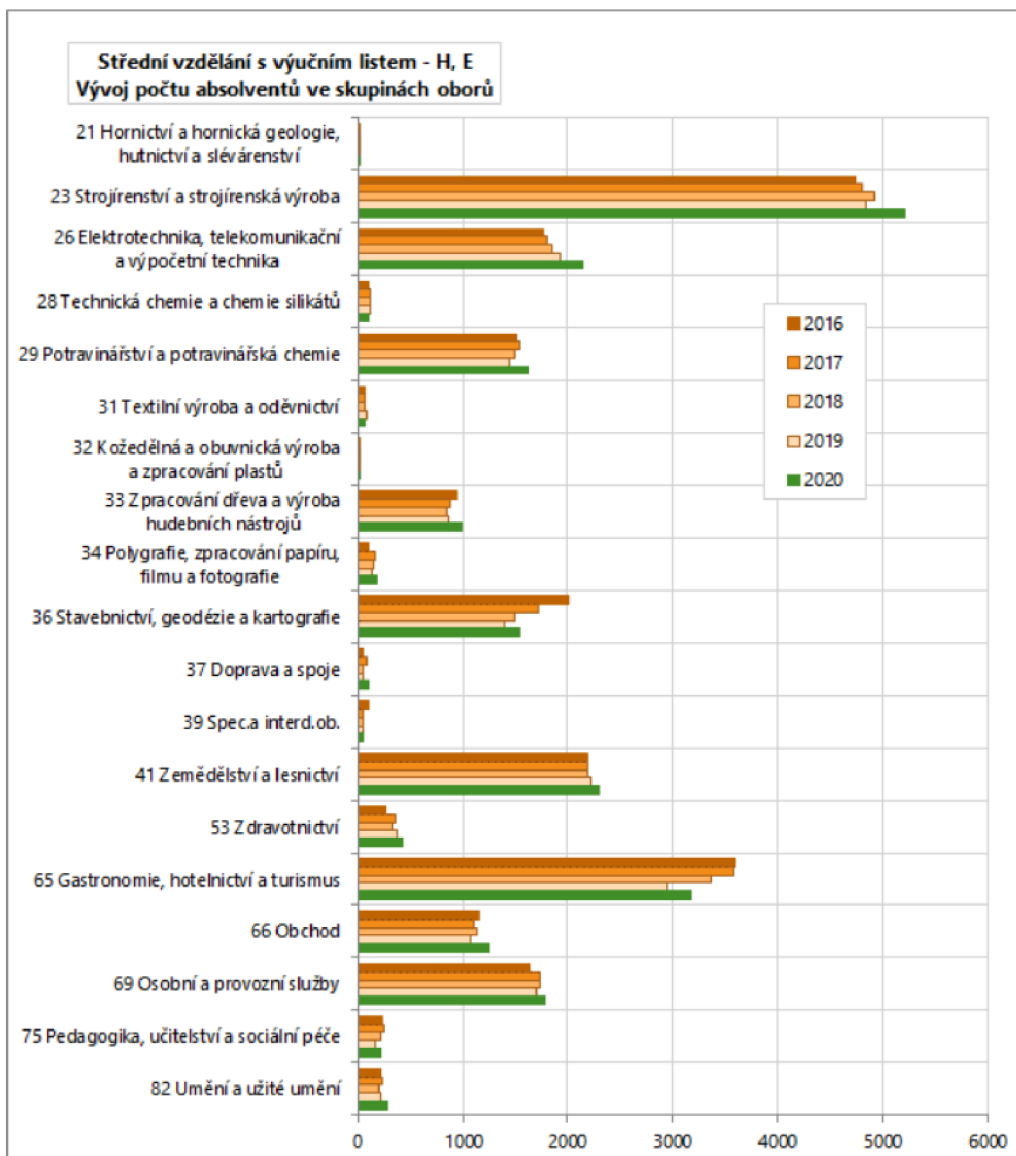
Společnost se i přes první nevydařený pokus týkající se výstavby nových prostor rozhodla svůj záměr zopakovat. Tentokrát již však místní obyvatelé nejsou proti, neboť vědí, že přestěhováním společnosti, tj. i jejího obchůdku blíže k levandulovému poli, se zmenší počet lidí, kteří budou zejména přes letní sezónu proudit okolo jejich obydlí. Tím se jim alespoň trochu navrátí klid, na který byli zvyklí. Popularita Levandulové farmy je na vzestupu, v roce 2021 ji navštívilo během letní sezóny přes 28 tisíc návštěvníků. Místní obyvatelé se tak s touto podnikatelskou činností ve své obci pomalu smiřují. Možná že právě rostoucí obliba farmy je zřejmě přiměla k tomu podpořit záměr společnosti o výstavbu nových prostor.

Levandulová farma se potýká s nedostatkem švadlen vyučených v oboru. Dříve vyučovaný obor Švadlena již nenabízí žádná střední škola. Aktuálně mohou budoucí švadleny studovat na středních školách obory Šití oděvů či Krejčí. Oba tyto obory trvají 3 roky a po jejich absolvování dostanou studenti výuční list. Avšak každý z těchto oborů je v celé České republice nabízen pouze na 11 středních školách. Dle databáze volných pracovních míst, evidovaných úřadem práce, je po švadlenách, šičkách, vyšíváčích a pracovnících v příbuzných oborech velká poptávka. V současné době je v těchto profesích volných 1 900 pracovních míst<sup>34</sup>. Z následujícího obrázku č. 1 je patrné, že nedostatek pracovníků vykonávající tyto profese je již delší dobu a do budoucna bude přetrvávat. Nejjednodušším řešením se jeví rekvalifikace lidí, zejména těch, kteří jsou v evidenci úřadu práce.

---

<sup>34</sup> (Úřad práce ČR: Volná místa v ČR); (Vyhledávání Šití oděvů v oborech – Stredniskoly.cz, 2021); (Vývoj počtu absolventů SŠ a VOŠ | Infoabsolvent.cz, 2020)

Graf 5: Střední vzdělání s výučním listem



Zdroj: infoabsolvent.cz

### Technicko-technologické prostředí

Technický vývoj jde neustále dopředu, a to zejména proto, že nové a modernější stroje přinášejí úsporu času a zefektivnění vykonávané činnosti. Během existence společnosti Lavandia vzrostlo množství vysazených levandulových sazenic natolik, že ruční práce byla vesměs nahrazena stroji, které byly pořízeny z dotace pro mladé zemědělce. Konkrétně byl zakoupen traktor (za 300 tisíc korun), pluh (22 tisíc korun), kultivátor (15 tisíc korun), rotační brány (17 tisíc korun), mulčovač (20 tisíc korun), meziřádková plečka (130 tisíc korun). Téměř všechny práce odehrávající se na levandulovém poli jsou tedy již prováděny za pomoci zmíněných strojů. Netýká se to však svazku čerstvé levandule, který je během léta prodáván v obchůdku společnosti, neboť se stříhá ručně. Vzhledem

ke krátkému působení Levandulové farmy na trhu zatím není možné určit, za jak dlouhou dobu bude nutné zakoupení nových strojů. Záleží to totiž zejména na faktoru péče o dané stroje neboli jak kvalitně je prováděna jejich údržba. Je však nutné podotknout, že technická výbava společnosti závisí také na potřebě farmy. Jinými slovy, činnost, která je momentálně prováděna ručně, může být za rok uskutečňována za pomoci stroje.

Období posledních dvou let velmi zahýbalo zmíněným prostředím. Do popředí proniklo elektronické obchodování a začali ho využívat i lidé, kterým před třemi lety nic neříkalo. Totéž lze říct o společnostech, které ještě nedávno převážně sázely na osobní kontakt se svými zákazníky. Avšak možná právě díky e-shopům některé podniky pandemii onemocnění Covid-19, a s ním spojené omezení maloobchodního prodeje, přežily. Během tohoto období prošel e-shop společnosti Lavandia obměnou, zejména co se přehlednosti a vizuální stránky týká. Pro maximální využití potenciálu e-shopu je však podstatné navázat obchodní spolupráci s přepravními společnostmi. Zákazník Levandulové farmy může využít hned několika možností způsobu dopravy, a to Zásilkovnu, DPD a Českou poštu, u které lze dále volit buď balík do ruky či na poštu anebo doručení do Balíkovny. Na webových stránkách společnosti naleznou zákazníci v sekci doprava a platba informace týkající se jak cen dopravy po České republice, ale také cenu dopravy pro Slovenskou republiku či upozornění, týkající se vyloučení určitých produktů z dopravy některou z přepravních společností.

Do zmíněného prostředí jistě bezesporu patří také možnosti zvýšení povědomí o činnosti daného podniku. Jedná se především o rozvoj internetu a s tím spojené webové stránky jakožto prezentace společnosti. S vzestupem internetového prostředí se čím dál více do popředí dostávají sociální sítě a mnozí podnikatelé si svou činnost bez nich nedokážou představit. Sociální sítě se staly významným nástrojem komunikace mezi podnikatelem a zákazníky. Společnost Lavandia kromě webových stránek využívá v rámci své podnikatelské činnosti také sociální síť Facebook, kde ve svých příspěvcích informuje zákazníky o aktuálním dění na farmě.

### **Ekologické prostředí**

Současná doba není charakteristická jen vývojem a nástupem moderních zařízení, nýbrž i společenským uvědoměním. Lidé se například čím dál více začínají zajímat o to, co jedí neboli sledují složení daných potravin. Firmy se snaží, aby svou podnikatelskou činnost vykonávaly v šetrnosti s přírodou. Jednou z možných záruk přirozeného původu složek

daného výrobku, tj. bez chemických látek, je certifikace Bio. Společnost Lavandia se rozhodla pro pěstování levandule bez chemických postřiků z velmi prostého důvodu, a to, že je to přirozené. Levandule je totiž bylina, která ke svému štěstí potřebuje přirozenou vláhu a sluneční svit. Jinými slovy, levandule je charakteristická tím, že si během roku žije svým nenáročným životem. Díky absenci chemických látek představuje jmenovaná bylina ideální potravu pro včely. Rozhodnutí se pro přirozený způsob pěstování levandule tak přineslo společnosti Lavandia příjemný bonus v podobě produkce Levandulového medu.

S rostoucím ohledem na okolní prostředí se společnosti čím dál více zaobírají obalovými materiály a jejich dopadem na životní prostředí. Tohoto aktuálního trendu si všimla i společnost Lavandia a snaží se na něj postupně reagovat. Objedná-li si zákazník výrobky Levandulové farmy, budou mu doručeny v papírové krabici. Stejně tak i pro výplňové materiály je využíván papír, který lze recyklovat. Totéž lze říct o skleněných lahvích, ve kterých lze zakoupit Levandulový sirup či limonádu. Prohřeškem mezi obalovými materiály zatím zůstávají plastové sáčky, do kterých jsou baleny šicí výrobky, tj. například vonné pytlíčky, polštáře apod. Cílem společnosti během následujících let je odstranit tuto ekologickou nedokonalost a nahradit plastové sáčky za sáčky kompostovatelné neboli recyklovatelné.

### **Shrnutí PESTE analýzy**

PESTE analýza poskytuje Levandulové společnosti důležitý souhrn faktorů, které se vyskytují v externím prostředí a mají vliv na její podnikatelskou činnost. Politicko-právní faktory jsou sice dány zákony a vyhláškami, avšak společnost musí kromě nich sledovat aktuální politické dění a být v obraze o tom, co se na politické scéně v České republice odehrává. Zejména je nutné tomuto prostředí věnovat velkou pozornost v případě, že se změny týkající se jak politického, tak ekonomického prostředí, dají víceméně očekávat, tj. například v případě voleb do poslanecké sněmovny atd. I když Levandulová farma nepůsobí přímo na zahraničním trhu, tak její činnost je závislá na zahraničních dodavatelích, z čehož vyplývá, že by měla sledovat ekonomický vývoj jak u nás, tak v zahraničí. Ukázkovým příkladem je pandemie onemocnění Covid-19, která zasáhla ekonomiku všech států světa. Rozsah rozšíření daného onemocnění poznamenal ekonomiku České republiky jako takovou, ale měl významný vliv i na obyvatele, co se spotřebních výdajů týče. Zásadní dopad měla uplynulá, nepříliš pozitivní, doba na samotné podnikatelské subjekty,

kteří svou obchodní činnost musely směřovat zejména na e-shopy. S rostoucím internetovým obchodováním se však i Levandulová farma musela zaměřit na recyklovatelnost obalových materiálů a lze tak říct, že onemocnění Covid-19 způsobilo změny napříč vnějším prostředím.

### **Účinky faktorů vnějšího prostředí**

Všechny uvedené faktory patřící do vnějšího prostředí mohou mít podstatný vliv na fungování Levandulové farmy. Dodržování zákonů, vyhlášek a specifik, které jsou spojené se zvolenou právní formou podnikání a podnikatelskou činností jako takovou, by mělo patřit mezi základní činnosti každého podnikatele. Tyto skutečnosti jsou bezesporu jednoznačně dané a jejich nedodržování může vést ke konci daného podniku. Zřetelněji jsou však pro Levandulovou farmu patrnější účinky ekonomických faktorů, jako je zejména vývoj inflace. Rostoucí hodnoty tohoto ukazatele mohou být pro Lavandii indikátorem možného poklesu počtu zákazníků, a to proto, že klesá kupní síla české koruny. Zjednodušeně lze výrobky Levandulové farmy označit jako ty, bez kterých je možné se v životě obejít. Je pravděpodobné, že spotřebitelé tak v případě rostoucí inflace omezí nákup tzv. příležitostných výrobků za účelem zabezpečení základních životních potřeb.

O účinnosti veřejnosti na podnikatelskou činnost firem, nacházejících se v okolí, není pochyb. Vztah veřejnosti ke společnosti je jeden z faktorů vnějšího prostředí, který může společnost změnit. Sama Levandulová farma se v prvních letech své činnosti nesetkala s přízní místních obyvatel a vynaložila od svého začátku nemalé úsilí k nápravě tohoto vztahu. Velkou roli na prosperitu společnosti má jak kvalifikovaná pracovní síla, tak stále se rozrůstající technologický pokrok. Zatímco v případě odborně vzdělaných lidí se společnost Lavandia potýká s nedostatkem švadlen vyučených v oboru, tak pokud jde o jednotlivé stroje, které využívá ke své činnosti, tak zde je progres velmi znatelný. Během fungování společnosti došlo k rozšíření technického vybavení zejména z důvodu zvýšení efektivity práce a úspory času.

Podstatnou úlohu v dnešním světě má i ekologie a to, jak se k ní jednotlivé firmy staví. Některé ekologické aspekty jsou dány vyšší mocí, jako například zákaz prodeje jednorázových plastových příborů, talířů atd., pramenící jak z evropské, tak i české legislativy. Avšak i firmě samotné by ekologické nahlížení na svět nemělo být cizí. Šetrnost s přírodou může společnost vyjádřit jak v případě internetového obchodování, tzn. recyklova-

telné obalové materiály, tak i při podnikatelské činnosti jako takové, tj. nepoužívání chemických látek a jiné. Soužití s přírodou v rámci vykonávání výtěžné činnosti přinese podniku dvojitý účinek. Za prvé lze jmenovat dobrý pocit samotné společnosti. Druhým účinkem je přidaná hodnota pro zákazníka. Spotřebitelé se čím dál více zaobírají složením potravin a ohleduplností k přírodě. Lze tak říct, že bude-li společnost v symbióze s přírodou, stoupne u zákazníka v ceně.

### **Nejdůležitější faktory PESTE analýzy s ohledem na budoucí činnosti organizace**

Mezi nejdůležitější faktory vnějšího prostředí bezesporu patří inflace, spotřební výdaje českých domácností, vztahy s veřejností, politicko-právní prostředí jako takové a již výše uvedené ekologické uvědomění, které by mělo být zakomponováno do podnikatelské činnosti. Budoucí vývoj podniků je sám o sobě velmi nejistý, a to zejména z důvodu onemocnění Covid-19. Před vypuknutím pandemie se dalo předpovídat, jak se asi spotřebitelé budou na trhu chovat. V aktuální situaci je to však téměř nemožné, neboť spotřebitelé jsou z důvodu nejistoty zítřejších dnů velmi opatrní. Jak již bylo uvedeno, inflace má nyní rostoucí trend, což může značit omezení spotřebních výdajů českých domácností, přinejmenším jejich přeskupení v rámci jednotlivých kategorií.

Důležité je také v souvislosti s budoucí činností společnosti Lavandia zmínit veřejnost, tj. zejména obyvatele obce Starovičky. Nynější situace neboli vztah společnosti s veřejností je sice lepší, než tomu bylo na začátku fungování Levandulové farmy, avšak jak se říká, ještě není vyhráno. Společnost Lavandia by se tak dále měla zaměřovat na zlepšování vztahu s veřejností, anebo přinejmenším na jeho udržení na stávající úrovni. Obchůdek Levandulové farmy se nachází téměř ve středu obce a než se postaví nové prostory na kraji obce, nějakou chvíli to ještě potrvá. Je lepší s místními obyvateli vycházet, neboť soulad či případný nesoulad vztahů ovlivňuje i podnikatelskou činnost jako takovou. Každému se lépe pracuje, když ví, že je jeho daná pracovní činnost blízkým místním okolím akceptována.

Politicko-právní prostředí je samo o sobě specifické tím, že je nutné sledovat změny zákonů a vyhlášek, týkající se konkrétní podnikatelské činnosti. Je zřejmé, že i toto prostředí a faktory s ním související mají významný vliv na budoucí činnost Levandulové farmy. Všechny zákony, vyhlášky či předpisy, které se dotýkají chodu společnosti Lavandia musí majitelé řádně sledovat a reagovat na ně. Konkrétně jako jeden z podstatných faktorů lze uvést zákon týkající se chráněného pracovního místa neboli zaměstnávání

osob se zdravotním postižením. Zaměstnávání jmenovaných osob s sebou sice přináší mnoho právních úskalí a povinností, které je nutné dodržovat, avšak na druhé straně je všechna ta námaha s tím spojená vykoupena dobrým pocitem jak zaměstnavatele, tak daných pracovníků, kteří jsou za zapojení do společenského procesu vděční.

### **4.3.2 Porterův model 5 konkurenčních sil**

#### *Stávající konkurence v odvětví*

##### Levandulová farma Strání – Levandule z Bílých Karpat<sup>35</sup>

Rodinná farma, jež začala s pěstováním levandule v roce 2008, se nachází v jihovýchodní části Moravy v srdci pohoří Bílé Karpaty. Během následujících let opravili chatu, jež zakoupili společně s pozemkem, a díky nádherné vůli levandule se z ní stala Chalupa Levandule. Aktuálně je tato chalupa využívána za účelem ubytování hostů levandulové farmy. Zde pěstovanou bylinu v Bio kvalitě používají jako komponent do mnoha produktů, mezi které patří svíčky, polštářky, vonné pytlíčky a olej. Samozřejmostí je prodej čerstvé levandule.

##### Levandulový statek Bezděkov<sup>36</sup>

První stavby, které si návštěvníci malé obce Bezděkov všimnou, je fialový dům, který majitelé firmy v roce 2017 zrekonstruovali. Z nevyužívaného obecního úřadu a hasičské zbrojnice vznikla v horním patře levandulová galerie, ve které se návštěvníci dozvědí informace o začátcích farmy. V dolní části se nachází obchůdek, kde si lze zakoupit levandulové výrobky. Levandulová pole jsou návštěvníkům přístupná celoročně, avšak zatímco hlavní sezóna trvá od května do srpna, levandulová sezóna je o mnoho kratší, a to přibližně od konce června do poloviny července, v závislosti na počasí. Na tzv. Levandulové stezce, tj. stezce mezi dvěma levandulovými poli, jsou návštěvníkům k dispozici dřevěné altánky s posezením a během hlavní sezóny i občerstvení. Kromě levandulového statku Bezděkov provozují majitelé také Levandulové bistro ve městech Úsov a Olomouc a levandulovou kavárnu v Zábřehu.

---

<sup>35</sup> (Levandulová farma Strání, sazenice, čerstvá a sušená BIO levandule, sirup, 2019)

<sup>36</sup> (Levandulová kavárna - Levandulový statek Bezděkov)



### Jizerská Levandulovna<sup>37</sup>

Smyslem existence Levandulovny je ekologické pěstování květin, mezi které patří zejména levandule, a to i díky nenáročným podmínkám na pěstování. Jmenovaná bylina je charakteristická svou vůní a léčivými účinky, a proto ji dále v Levandulovně zpracovávají do různých produktů, jako jsou například čaje, vonné pytlíčky, sirup a jiné. Některé z výrobků, konkrétně šité produkty, vonné kapky do prádla, levandulová květová voda, esenciální levandulový olej a sůl z mrtvého moře s levandulí se již druhým rokem pyšní označením Regionální produkt z Jizerských hor. Odlišnost Levandulovny spočívá v tom, že jako farma zastává aspekty cirkulární ekonomiky, tzn. využití vyprodukovaného odpadu jako zdroje. Vypěstovaná levandule se po destilaci usuší, slisuje do biomasy a v zimních měsících je využívána pro vytápění skleníků.

Jako další existující konkurenci lze uvést Levandulovou farmu pod Řípem, jež se orientuje zejména na prodej čerstvě řezané levandule. Výrobky z této byliny mají doplňkový charakter nabídky farmy<sup>38</sup>. Nelze zapomenout na Levandulové údolí, nacházející se nedaleko Berouna. Tento areál lze navštívit po celý rok. Kromě typicky levandulových produktů, mezi které patří čaje, sušenky, olej, lze zde také zakoupit třtinový cukr a hrubozrnnou sůl s levandulí či směs koření skládající se z mateřídoušky, citronové trávy a levandule chodouňské.<sup>39</sup>

Z prozkoumání stávající konkurence je zřejmé, že mezi největší konkurenty Levandulové farmy Starovičky se řadí Levandulová farma Strání. Na první pohled se zdá, že cílí na odlišný segment turistů než Lavandia, jejíž okolí je protkané cyklostezkami. Avšak mezi výhody Levandulové farmy Strání patří poskytnutí ubytování v prostorách farmy, a tudíž se zde její návštěvníci mohou zdržet delší dobu. Odlišnost levandulového statku Bezděkov tkví v přiblížení své aktivity většímu počtu lidí díky provozování levandulových bister a kavárny ve větších městech nacházející se v okolí farmy. Tímto způsobem se zvyšuje povědomí nejen o samotné existenci farmy, ale i o vyráběných produktech, které lze ve zmíněných podnicích zakoupit. O některých produktech Jizerské Levandulovny se zákazníci dozvědí zejména díky označení Regionální produkt z Jizerských hor. Díky tomuto označení mohla farma využít projekt od Libereckého kraje, týkající se podpory regionál-

---

<sup>37</sup> (Jizerská Levandule: Česká levandule z Jizerských hor)

<sup>38</sup> (O nás - Levandulová farma pod Řípem)

<sup>39</sup> (Imunita z čisté přírody - levandulové BIO produkty | Levanduloveudoli.cz, 2021)

ních značek. Sice majitele příprava produktů na certifikaci stála mnoho sil, neboť například bylo potřeba vyladit recept na levandulový sirup, ale díky odhodlání majitelů lze konstatovat, že získané označení usnadnilo propagaci produktů Levandulovny a dále umožnilo využití finanční podpory od Libereckého kraje.

### **Potenciální konkurence**

#### *Dvůr Ratibořice<sup>40</sup>*

Historie Dvora Ratibořice sahá k začátkům 19. století. Od této doby hospodařil na Dvoře rod Löwensteinů z Lesenic, avšak po druhé světové válce byl veškerý majetek tehdejšími režimem znárodněn a v rámci tzv. kolektivního zemědělství připadl majetek zemědělskému družstvu. Dědici původních majitelů byl viditelně poškozený statek navrácen roku 1992 a od tohoto roku se na statku začaly chovat kozy, z jejichž mléka zde vyrábí sýry a jogurty. Postupem času přibyl i chov ovcí. Novinkou posledních let farmy Ratibořice je pěstování levandule lékařské, kterou využívají pro výrobu levandulového oleje.

#### *Bylinná farma Orlik<sup>41</sup>*

Příběh jmenované bylinné farmy se začal psát začátkem roku 2017, kdy se Kubešovi rozhodli odstěhovat z Českých Budějovic. Jejich kroky směřovaly do vesnice Voltýřov, nedaleko Orlické přehrady, kde se chtěli zaměřit na pěstování rostlin na sazenice. Z původního plánu však sešlo díky nachlazení pana Kubeše. Jelikož ještě bydleli ve městě a neměli vypěstované vlastní bylinky, byli odkázáni na bylinný čaj z obchodu. Složení daného sypaného bylinného čaje změnilo rozhodnutí rodiny Kubešových a následně v blízkosti Orlické přehrady začali pěstovat bylinky na čaj a koření. Volba padla na suchomilné bylinky, jako například tymián, oregano, šalvěj, levanduli, estragon, měsíček, mátu, meduňku.

#### *Kotvičnicková farma<sup>42</sup>*

Farma zabývající se pěstováním kotvičnicku a léčivých bylin funguje v srdci přírodního parku Horní Berounka od roku 2005. Úplně první bylinou, která zde na této farmě byla vypěstována, byl právě kotvičnick zemní. Cílem neboli smyslem farmy je, aby z nakoupených semínek léčivých bylin vznikla sazenice, kterou si budou moci zákazníci zakoupit a zasadit na své zahrádce. Kromě sazenic bylin se na farmě zabývají také jejich sušením,

---

<sup>40</sup> (Rostlinná výroba a služby - farma Dvůr Ratibořice)

<sup>41</sup> (O nás - Bylinná farma Orlik)

<sup>42</sup> (Kotvičnicková farma: Kotvičnick, léčivé byliny)

což je forma vhodná pro ty zákazníky, kteří mají rádi bylinné čaje. Součástí farmy je také levandulové pole.

Farma Ratibořice je v první řadě kozí farmou, a tak její portfolio produktů tvoří v dnešní době výrobky z kozího mléka. Do budoucna však nelze vyloučit, že již na farmě pěstovanou levanduli zakomponují do mléčných výrobků. Bylinná farma Orlík se aktuálně zaměřuje na pěstování bylinek a jejich prodej. Z produktů lze jmenovat bylinné čaje, koření a pomalu se v sortimentu farmy objevuje kosmetika. Právě z důvodu výroby bylinné kosmetiky lze považovat bylinnou farmu Orlík za možnou potenciální konkurenci Lavandia, neboť existuje možnost, že se v průběhu následujících let v portfoliu farmy Orlík objeví levandulová kosmetika. Kotvičnicková farma se momentálně zabývá pěstováním bylin na sazenice anebo na jejich sušenou podobu. Je jen otázkou času, kdy se portfolio produktů této farmy rozroste o bylinné čaje, tzn. už namíchané časové směsi. Nelze také vyloučit možnost spolupráce s výrobcí přírodní kosmetiky o zakomponování bylinek do jimi vyráběných produktů.

Je však důležité zdůraznit, že potenciální konkurencí se nelze zabírat jen z pohledu produktů, do kterých by šla zakomponovat levandule. Neméněcenným faktorem jsou také vstupní bariéry neboli vstup na trh. Pěstovat levanduli může dnes téměř každý, což značí téměř žádné bariéry pro vstup do odvětví s levandulovými produkty, neboť jak je z uvedeného textu patrné, levanduli lze pěstovat jak v nížinách, což je případ Levandulové farmy z obce Starovičky, tak i v horách, tj. Jizerská Levandulovna či Levandule z bílých Karpat. Zádrhel může nastat v případě bio certifikace levandule, která je charakteristická přírodními postupy při pěstování dané byliny, což značí žádné chemické postřiky. Pěstování BIO levandule je u farem či podniků zabývajících se touto činností velmi oblíbené, dá se říct, od zákazníků v dnešní době téměř žádané. Dá se tak předpokládat, že levandulové výrobky, které se nebudou moci na svém obalu pyšnit značkou Bio, zaručující čistě přírodní původ levandule a dalších surovin, ze kterých se produkt skládá, nebudou zákazníky příliš vyhledávané.

## Nahraditelnost výrobků

Produktové portfolio společnosti Lavandia tvoří jednak potraviny s levandulí, mezi které lze zařadit sirup, kávu, víno, čokoládu, med, marmeládu a pečený čaj. Dále se společnost zaměřuje na kosmetické výrobky obsahující levanduli, bytový textil, tj. polštáře s levandulovou náplní, a svíčky.

Z výčtu produktů je patrné, že nejnárodněji lze substituovat polštáře plněné levandulovým květem, a to z důvodu, že podobný účel jako levandule, tj. zklidnění organismu, splní i bylinky mateřídouška a meduňka. Více se však setkáme s kombinacemi zmíněných bylin neboli jinými slovy náplň polštáře se častěji skládá ze směsi levandule, meduňky a mateřídoušky. Tuto alternativu mohou volit lidé, kteří mají levanduli rádi, avšak její typicky silná vůně jim během delší doby není příjemná. Kromě uvedených bylin lze však jako náplň bylinkového polštáře využít i jiné byliny, jako například anýz, kozlík, chmel, heřmáněk, mátu, šalvěj a tymián. Záleží tedy na preferenci každého zákazníka, která z bylin je mu svou vůní bližší<sup>43</sup>.

Mezi snadno nahraditelné výrobky lze zařadit i kosmetiku z levandule. Obecně lze tuto skupinu nazvat jako přírodní bylinnou kosmetiku. V této kategorii lze nalézt celé spektrum produktů, které jsou šetrnější pro lidské tělo a z toho důvodu je využívají lidé, jejichž pokožka je citlivá, respektive alergická na určité kosmetické výrobky. Tato alergie se projevuje zarudnutím kůže, nepříjemným svěděním<sup>44</sup>. V přírodních kosmetických výrobcích se neobjevují syntetické, konzervační a barvicí látky, ani geneticky modifikované suroviny. Pro ujištění, že daná kosmetika neobsahuje výše uvedené látky, lze hledat na výrobcích označení CPK či CPK bio. Certifikovaná přírodní kosmetika, pod zkratkou CPK, jasně vymezuje suroviny, které lze, případně nelze využít k výrobě. Jinými slovy, tyto suroviny mohou být pouze přírodního charakteru. CPK bio je tzv. nadstavbou k CPK. Nejenže je zde povinnost, aby byly splněny podmínky pro výrobu kosmetiky, které určuje certifikát pro přírodní kosmetiku, ale daný výrobek musí obsahovat i určené množství surovin, pocházejících z ekologického zemědělství, tj. bio surovin<sup>45</sup>.

Nalezení možných substitutů u potravin s levandulí je mnohem obtížnější, neboť u těchto produktů mnohem více vyniká specifická vůně jmenované byliny. Levandulové potraviny

---

<sup>43</sup> (Bylinkové polštářky - Original Eshop - originální dárky a suvenýry z Krkonoš, 2007 - 2021); (Bylinkové, bylinné polštářky - vhodné byliny, bylinky, postup, návod výroby - Bylinky pro všechny, 2010 - 2021)

<sup>44</sup> (Alergie na kosmetiku: co nás nejčastěji trápí? – NIVEA, 2021)

<sup>45</sup> (Certifikovaná kosmetika: záruka kvality a přírodního původu - Nobilis Tilia, 2003 - 2021)

lze zařadit mezi netypické potraviny, které si stálého zákazníka hledají velmi obtížně. Je tomu z důvodu, že mnoho lidí danou potravinu vyzkouší zejména proto, že je to něco nového, co ještě neviděli a chtějí to zkusit, jsou zvědaví na to, jak to chutná. Avšak je otázka, kolika lidem daná potravina s levandulí zachutná natolik, že si ji koupí či objednájí přes e-shop znovu. Ve velmi omezené míře lze na trhu kávy spatřit bylinkovou kávu. Tzv. Bylinkávu skládající se z honduraské BIO kávy a kombinace máty, citronové trávy a meduňky, nabízí farma Květomluva z Vlachovic<sup>46</sup>. I zde je ovšem těžké určit, do jaké míry může daný produkt nahradit levandulovou kávu, neboť každá bylina je typická svou jedinečnou vůní a každému člověku chutná něco jiného.

### **Dodavatelé**

Společnost Lavandia si vlastními silami zajišťuje hlavní surovinu pro své produkty, a to levanduli. Vše ostatní, tj. látky pro textilní produkty, nitě, obalové materiály, etikety a další materiál potřebný pro výrobu odebírá od různých, převážně zahraničních dodavatelů. Cena za dodávku se odvíjí od odebraného množství. Platí tedy, že čím více materiálu společnost Lavandia odebere, tím nižší je jeho cena.

Jak již bylo zmíněno, většinu materiálu odebírá levandulová farma od dodavatelů ze zahraničí. U sklenic na limonádu a sirup lze říct, že tyto dodávky jsou domluveny na rok dopředu s přibližným datem vyzvednutí. Zpravidla se jedná o dvě dodávky během jednoho roku. Největší množství limonády se prodá přes letní sezónu, kdy návštěvníci mohou navštívit levandulové pole, a právě před začátkem letní sezóny odebírá Lavandia první a také největší dodávku těchto sklenic. Další dodávka je většinou v druhé půlce roku po prázdninách.

Jiné pravidlo dodávek platí pro látky, ze kterých se šijí polštáře či například vonné pytlíčky. Zde musí vedoucí výroby průběžně sledovat jejich stav na skladě. Dodávka látek trvá klidně i měsíc, a to z důvodu, že ne vždy jsou na látkách natištěny všechny vzory. Pravidlo průběžného sledování stavu materiálu platí i u nití, ale jejich dodací lhůta je kratší, obvykle dorazí do pár dnů. Stejně tak je nutné sledovat obalové materiály. Je však nezbytné podotknout, že ne vždy se stav materiálu pečlivě sleduje a vznikají tak výpadky, které se řeší narázově. V první řadě jsou s mimořádnou objednávkou osloveni pravidelní dodavatelé, avšak pokud nejsou schopni daný materiál dodat hned, oslovuje společnost

---

<sup>46</sup> (*O nás - KVĚTOMLUVA*)

Lavandia ohledně náhlé potřeby materiálu jiné dodavatele. Charakteristickým znakem těchto nárazových dodávek je zpravidla jejich vyšší cena.

Tabulka 19: Hlavní dodavatelé společnosti Lavandia

Odebíraný materiál	Dodavatel + země původu
Látky	Canetesa – Španělsko
	Hispanotex – Španělsko
Sklenice limonáda + sirup	Bruni glass – Německo
Sklenice květinová voda + levandulový olej	Miron glass – Nizozemsko
Galanterie	Stoklasa – Česká republika
Obalové materiály	Paketo – Česká republika

Zdroj: Vlastní zpracování

Z charakteristiky dodavatelů Levandulové farmy z obce Starovičky je zřejmé, že společnost Lavandia si během svého působení na trhu dojednala s dodavateli jasná pravidla spolupráce. Není žádným překvapením, že všichni dodavatelé uplatňují ve svých dodávkách materiálů velmi používanou metodu, tj. cena materiálu odvíjející se od odebraného množství, kdy dodavatelé poskytují na více objemné objednávky množstevní slevy. Samotné cenové rozlišení závisící na odebraném množství je v případě, kdy náklady na dopravu zůstávají konstantní, nejvíce patrné u zahraničních dodávek. Je to kvůli tomu, že cenu dodávky tvoří jak cena materiálu násobená jeho množstvím, tak náklady na dopravu. Čím je objednávka větší, tím je jednotková cena materiálu nižší, neboť na každou jednotku materiálu případnou nižší náklady na dopravu. Z výše uvedeného vyplývá také opodstatnění, proč jsou náhlé, nepravidelné dodávky zpravidla charakteristické vyšší cenou. Je tomu z důvodu, že jednak chybí množstevní slevy a dále také dopravní náklady se rozprostírají do menšího počtu jednotek dodávaného materiálu.

### Odběratelé

Převážnou většinu ze skupiny odběratelů představují koncoví zákazníci neboli spotřebitelé, kteří nakupují produkty společnosti Lavandia jak v obchůdku v obci Starovičky, tak přes e-shop. Největší odbyt výrobků je přirozeně během letní sezóny. Velkoobchodní spolupráce tvoří okolo 20 % celkového odbytu. V začátcích fungování levandulové farmy vyvíjela společnost Lavandia značnou iniciativu a oslovovala možné odběratele za účelem navázání velkoobchodní spolupráce. Aktuálně je však situace opačná, první krok přichází ze strany velkoobchodních odběratelů. Jednotlivé velkoobchodní spolupráce jsou navázány na e-shop levandulové farmy. Než dojde ke schválení spolupráce, prověřuje si

společnost Lavandia potenciálního odběratele, zda opravdu vlastní obchůdek, ve kterém by prodával produkty levandulové farmy.

Mezi hlavní velkoobchodní odběratele lze zařadit Sonnentor, v jehož prodejnách lze zakoupit levandulovou kávu, limonádu, sirup a čaj. Dále společnost Lavandia dodává své výrobky zejména během letní sezóny do bylinkové akademie zámku Valtice, obchůdku se zdravou výživou Zdraví s chutí v Brně, kavárny Sousedí Pavlov, kterou lze nalézt společně s vinařstvím Topolanský, kam levandulová farma dodává levandulové víno, ve městě Pavlov.

Jak bylo výše uvedeno, stěžejními odběrateli charakterizované farmy jsou zákazníci, kteří farmu a obchůdek společnosti, nacházející se v obci Starovičky, navštíví osobně, nebo si výrobky objednájí přes e-shop společnosti. Osobní návštěvy farmy však byly z důvodu pandemie onemocnění Covid-19 v uplynulých dvou letech velmi omezené, po větší část roku de facto nemožné. Společnost Lavandia však na v ten moment probíhající situaci pohotově zareagovala. Během první vlny onemocnění začaly švadleny šít roušky, které byly následně zdarma přibalovány ke každé objednávce. Za účelem udržení zákazníků a zachování tak chodu farmy se společnost rozhodla pro zrušení dopravních nákladů, neboli převzala je na sebe po dobu, kdy zákazníci nemohli osobně přijet na farmu a navštívit obchůdek společnosti.

Zákazníky levandulové farmy lze charakterizovat jako ty zákazníky, pro které cena výrobku nehraje velkou roli. Je tomu z důvodu, že výrobky levandulové farmy jsou ručně dělané, což můžeme označit za přidanou hodnotu výrobku. Dále nelze opomenout, že společnost Lavandia poskytuje pracovní příležitosti lidem se zdravotním postižením. Zmíněné skutečnosti dodávají produktům levandulové farmy své kouzlo a jedinečnost, a proto jsou zákazníci farmy ochotni dané výrobky zakoupit i za vyšší cenu.

Specifický obchodní vztah, kdy nelze jednoznačně určit, zda se jedná o dodavatele či odběratele, lze spatřit například u levandulových dezertů či čokolád. Společnost Lavandia dodává čokoládovně Herúfek z Čejče vypěstovanou levanduli, kterou v čokoládovně zakomponují jak do cheesecaků či jiných dortíků, tak do čokolády. Následně oni, jako čokoládovna dodají dané výrobky společnosti Lavandia. Tento nejednoznačně identifikovatelný obchodní vztah lze zpozorovat zejména u potravin, jelikož prostory společnosti Lavandia jsou pro výrobu dalších levandulových produktů nedostačující.

Dalším důvodem pro vyhledávání zejména místních výrobců pro výrobu produktů společnosti Lavandia je skutečnost, že daní výrobci jsou na konkrétní činnost specializovaní, a tudíž jen defacto zakomponují levanduli do jimi již vyráběných produktů. Vyrábět všechny produkty vlastními silami se společnosti Lavandia nevyplatí zejména z ekonomických důvodů.

#### 4.4 SWOT analýza

SWOT analýza je souhrnným výstupem předchozích, tzv. dílčích analýz. Díky nim lze identifikovat jak silné a slabé stránky vycházející z interního prostředí podniku, tak příležitosti a ohrožení, související s vnějším prostředím. Jednotlivé faktory jsou následně vyhodnoceny pomocí matic EFE a IFE, jejichž podrobný postup sestavení je popsán v teoretické části práce.

Tabulka 20: SWOT matice Levandulové farmy

Silné stránky	Slabé stránky
Rostoucí zájem o levandulové produkty	Velký podíl zásob v majetku
Pestré a rozšiřující se produktové portfolio	Značná vázanost finančních prostředků ve směru k zahraničním dodavatelům
Výborná rentabilita podniku	Malé rozpětí distribučních kanálů
Důvěryhodný podnikatelský subjekt pro bankovní sektor	Slabá podpora prodeje
Silná firemní kultura	Nesoustředění se na věrné zákazníky
Důraz na produkci kvalitních výrobků	Redukce nabídky služeb (fotografování v levandulovém poli)
Investice do elektronického obchodování	Nedostatečná odbornost u některých technologických procesů
Příležitosti	Ohrožení
Územní rozvojový potenciál	Nestabilní ekonomická situace
Začlenění lidí s handicapem do společnosti	Navyšující se počet konkurenčních subjektů
Rozšíření obchodní spolupráce	Velká závislost na zahraničních dodavatelích
Zlepšení vztahů s blízkou veřejností	Kurzové riziko
Zájem o přírodní produkty	Měnící se klimatické podmínky
Aktuálnost trendu zdravého životního stylu a domácího cestovního ruchu	Absence kvalifikovaných pracovníků
Existence zahraničních farem jako zdroje získání inspirace pro rozvoj vlastní farmy	Návrat do normálního fungování společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování



#### 4.4.1 Matice hodnocení faktorů vnějšího a vnitřního prostředí

Matice EFE se sestává z faktorů, které se nacházejí ve vnějším prostředí charakterizovaného podniku. Lze tedy říct, že v uvedené matici se vyskytují ty příležitosti, při jejichž využití pravděpodobně vzroste konkurenceschopnost firmy. Avšak EFE matice zahrnuje i takové faktory, které mohou tržní pozici podniku negativně ovlivnit.

Tabulka 21: Matice EFE Levandulové farmy

	Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Součin
<b>Příležitosti</b>				
1	Územní rozvojový plán	0,10	4	0,40
2	Začlenění lidí s handicapem do společnosti	0,07	3	0,21
3	Rozšíření obchodní spolupráce	0,09	4	0,36
4	Zlepšení vztahů s blízkou veřejností	0,08	3	0,24
5	Zájem o přírodní produkty	0,08	3	0,24
6	Aktuálnost trendu zdravého životního stylu	0,06	2	0,12
7	Existence zahraničních farem jako zdroje získání zkušeností	0,03	1	0,03
<b>Vážený průměr příležitostí</b>		<b>0,51</b>	<b>20</b>	<b>1,60</b>
<b>Ohrožení</b>				
1	Nestabilní ekonomická situace	0,09	4	0,36
2	Navyšující se počet konkurenčních subjektů	0,04	2	0,08
3	Velká závislost na zahraničních dodavatelích	0,08	3	0,24
4	Kurzové riziko	0,07	3	0,21
5	Mění se klimatické podmínky	0,05	2	0,10
6	Absence kvalifikovaných pracovníků	0,06	2	0,12
7	Návrat do normálního fungování společnosti (ve smyslu obyvatel ČR)	0,10	4	0,40
<b>Vážený průměr ohrožení</b>		<b>0,49</b>	<b>20</b>	<b>1,51</b>
$\Sigma$				<b>3,11</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkový vážený průměr 3,11 znázorněný maticí EFE, ukazuje na velkou citlivost strategického záměru Levandulové farmy na externí prostředí. Lze tedy zkonstatovat, že by společnost Lavandia neměla opomíjet vliv vnějšího prostředí na její podnikatelskou činnost.

Z matice EFE je možné vyčíst, že největší vliv z příležitostí na strategická rozhodnutí společnosti Lavandia má územní rozvojový plán obce Starovičky, přesněji schválení územního záměru Levandulové farmy. Daný dokument pojednává o výstavbě nových

prostor jmenovaného podniku za účelem zkvalitnění poskytovaných služeb a jejich případného rozšíření. Rozvoji společnosti by značně pomohlo navázání většího počtu obchodních spoluprací zaměřených na prodej levandulových produktů.

Výše uvedená tabulka znázorňuje také ohrožení, mající vliv na podnikatelskou činnost společnosti. Nejvíce na Levandulovou farmu dopadá nestabilní ekonomická situace, a to zejména z důvodu růstu inflace způsobené růstem celkové hladiny cen. Aktuálně si lze všimnout růstu cen energií, které mají za následek růst cen mnoha produktů a služeb. S ohledem na skutečnost, že produkty společnosti Lavandia lze označit za zbytné, tj. takové, které lidé nepotřebují k životu, je možné, že za účelem zachování základních životních potřeb poklesne poptávka po levandulových výrobcích.

V souvislosti s vnějším prostředím a jeho vývojem během posledních dvou let je podstatné zmínit nebezpečí typu „návrat do normálního fungování společnosti“. Uplynulá doba se nesla ve znamení různých opatření, majících za účel snížit přenos onemocnění COVID-19. Omezení týkající se komplikovanějšího cestování do zahraničí mělo na podnikatelskou činnost Levandulové farmy pozitivní vliv, neboť v návaznosti na to vzrostla poptávka po domácím cestovním ruchu. Aktuálně tak vyvstává otázka, zda lidé budou i v případě uvolňování opatření trávit dovolenou v České republice, anebo jsou již plní očekávání cest do zahraničí. Druhý uvedený případ by pro Lavandii s velkou pravděpodobností znamenal pokles návštěvníků a tedy i snížení poptávky po levandulových produktech.

Matice IFE zahrnuje faktory týkající se vnitřního prostředí Levandulové farmy. Zahrnuje tedy silné a slabé stránky. Jinými slovy obsahuje matice jak ty přednosti společnosti, díky kterým získává konkurenční výhodu na trhu, tak ale také slabiny, které jí v jejím rozvoji brání.

Tabulka 22: Matice IFE Levandulové farmy

	<b>Faktor</b>	<b>Váha</b>	<b>Stupeň vlivu</b>	<b>Součin</b>
<b>Silné stránky</b>				
1	Rostoucí zájem o levandulové produkty	0,10	4	0,40
2	Pestré a rozšiřující se produktové portfolio	0,08	3	0,24
3	Výborná rentabilita podniku	0,06	3	0,18
4	Důvěryhodný podnikatelský subjekt pro bankovní sektor	0,06	4	0,24
5	Silná firemní kultura	0,07	3	0,21
6	Důraz na produkci kvalitních výrobků	0,08	4	0,32
7	Investice do elektronického obchodování	0,06	3	0,18
<b>Vážený průměr silných stránek</b>		0,51	24	<b>1,77</b>
<b>Slabé stránky</b>				
1	Velký podíl zásob v majetku	0,05	1	0,05
2	Značná vázanost finančních prostředků ve směru k zahraničním dodavatelům	0,07	2	0,14
3	Malé rozpětí distribučních kanálů	0,09	1	0,09
4	Slabá podpora prodeje	0,09	1	0,09
5	Nesoustředění se na věrné zákazníky	0,07	2	0,14
6	Redukce nabídky služeb (fotografování v levandulovém poli)	0,07	2	0,14
7	Nedostatečná odbornost u některých technologických procesů	0,05	2	0,10
<b>Vážený průměr slabých stránek</b>		0,49	10	<b>0,75</b>
Σ				<b>2,52</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkové vážené hodnocení vyjádřené maticí IFE nabývá hodnoty 2,52, což signalizuje průměrnou interní sílu podniku vůči strategickému záměru. Je tedy možné říct, že strategický záměr společnosti Lavandia, který se opírá o středně silnou interní pozici, může být úspěšně naplněn, pakliže nebudou podceněna identifikovaná rizika.

Levandulová farma z jižní Moravy může svou podnikatelskou činnost opřít zejména o rostoucí zájem o levandulové produkty, který je rok od roku větší. Za významnou silnou

stránku charakterizované společnosti je dále možné považovat důvěryhodnost podnikatelského subjektu co se splácení svých závazků a likvidity podniku týče. Nelze také opomenout zaměření na kvalitu produkovaných výrobků.

Z pohledu slabých stránek lze za ty zásadní, které mohou limitovat rozvoj společnosti, lze za prvé považovat velký podíl zásob v majetku podniku, Je tomu z toho důvodu, že zásoby v tomto případě v sobě vážou značné množství finančních prostředků. Levandulovou farmu brzdí v jejím tržním růstu také malé rozpětí distribučních kanálů neboli malý počet možností, kde je možné zakoupit levandulové produkty. Souvisí s tím i další významná slabá stránka, a to malá podpora prodeje.

#### 4.4.2 Matice TOWS

	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
	1,77	0,75
Příležitosti (O)	Strategie (SO) Maxi-Maxi	Strategie (WO) Mini-Maxi
Ohrožení (T)	Strategie (ST) Maxi-Mini	Strategie (WT) Mini-Mini
	1,60	1,51

Zdroj: Vlastní zpracování

Po zanesení dílčích vážených hodnot do matice TOWS je možné určit strategii, která se jeví pro charakterizovanou společnost jako nejvíce vhodná. Z pohledu Levandulové farmy je to strategie Maxi-Maxi, která je charakteristická využitím příležitostí z vnějšího prostředí za pomoci silných stránek firmy. Společnost by však i vzhledem k vysokému váženému hodnocení ohrožení neměla zapomínat na vliv hrozeb, které její rozvoj mohou zpomalit.

Konkrétně uvedená strategie může pro Levandulovou farmu znamenat rozšíření obchodní spolupráce díky rostoucímu zájmu o levandulové produkty. Stejně tak jako vybudování nových prostor za účelem zkvalitnění produkovaných výrobků a poskytovaných služeb bude snadnější v případě využití cizích finančních zdrojů. Jejich získání je však podmíněno ukazateli, značící finanční zdraví podniku, které je v případě Levandulové farmy

velmi dobré. Aktuální trend zdravého životního stylu či zvýšení zájem o přírodní produkty je pro management společnosti velkým motivem pro rozšiřování produktového portfolia.

#### **4.4.3 Návrhy a opatření vycházející ze SWOT analýzy**

Pro hladký chod výroby levandulových produktů je podstatné mít na skladě určitou výši zásob potřebného materiálu. Není však příznivé, tvoří-li zásoby velký podíl v majetku podniku, a to z toho důvodu, že v sobě vážou finanční prostředky, které nepřinášejí žádný výnos. Jinými slovy, ty finanční prostředky, které má Levandulová farma v zásobách, se jí nikterak dále nezhodnocují. Management společnosti Lavandia by se tak měl více zaměřit na plánování objednávek materiálu a ty peněžní prostředky, které v danou chvíli nepotřebuje ke své podnikatelské činnosti, vložit přinejmenším na spořicí účet u některé z bankovních společností. Výsledkem tohoto kroku bude výnos v podobě úroku za uložené peněžní prostředky.

Co se týká míst, kde je možné zakoupit levandulové produkty, tak lze jmenovat e-shop společnosti, kamenný obchůdek a prodejnu zdravé výživy v Brně. Z uvedeného výčtu je patrné, že pro podnik, který má potenciál růstu, je to žalostně málo. Opodstatnění nutnosti navýšení obchodní spolupráce s prodejny zdravé výživy i v jiných městech, dokládá aktuální vývoj vnějšího prostředí. Během uplynulých dvou let bylo možné zaznamenat zvýšenou poptávku po domácím cestovním ruchu, což společnosti přineslo velmi vysokou návštěvnost. Nyní se však v rámci možností navrací život lidí do „normálu“ a existuje tak nezanedbatelná pravděpodobnost opadnutí zájmu o poznávání krás České republiky. Vedení Levandulové farmy by si mělo uvědomit, že pokud „nepůjde produkt blíže k zákazníkům“, může se z jejich povědomí vytratit. Jinými slovy, v minulých dvou letech si návštěvníci sami našli farmu. V současné době je však na čase, aby si produkt našel zákazník.

Velmi podobné je to, co se aktivity managementu společnosti týká, i v případě podpory prodeje. O existenci Levandulové farmy se lidé prakticky nedozví. Výjimkou je situace, kdy mají již naplánovanou cestu na jižní Moravu a hledají, kam by se mohli podívat. Zatím však management společnosti nenavázal spolupráci jak s turistickými centry měst Mikulov či Valtice, tak se ani neúčastní farmářských trhů, kde by mohly být levandulové produkty propagovány. Uvedené dvě skutečnosti by rozhodně bylo vhodné změnit. Ja-

koukoliv marketingovou aktivitu, tedy kromě zdokonalování webových stránek, společnost odmítá kvůli aktuálně nevyhovujícím obchodním prostorám a plánuje s nimi začít až ve chvíli, kdy bude vybudované nové zázemí pro návštěvníky. Vedení farmy by však mělo zvážit, zda v tu dobu již nebude pozdě. Nyní je o její produkty zájem, teď má možnost se rozvíjet, v současné době je trend týkající se přírodních produktů. Bude tomu tak i za pár let, až se nové zázemí podniku dostaví? Na tuto otázku by si management Levandulové farmy měl odpovědět.

E-shop společnosti, respektive webové stránky obecně, prošly v poslední době velmi razantní proměnou. Je zde na první pohled vidět, že jejich vizualizaci dala farma do rukou zkušeného odborníka. Webové stránky jsou přehledné, jasné, čehož by mohla společnost využít. Při nákupu přes e-shop se může, ale i nemusí, zákazník na webových stránkách „přihlásit“. Tím defacto spadá do systému, který eviduje jak jeho nákupy, tak i emailovou adresu atd. Taková to evidence zákazníků, přesněji záznamy o nejvíce objednávaných produktech, je pro statistiku produktů tou nejjednodušší věcí. Informacích získaných tímto způsobem by se však dalo využít i ve smyslu „věrnostního odměňování zákazníků“. V praxi by mohlo jít o dárek k nákupu či o slevu na objednávku k narozeninám (při registraci může zákazník zadat datum svého narození).

Na prvním místě je pro vedení Levandulové farmy kvalita nabízených produktů, a kvůli tomu odebírá převážnou většinu materiálů potřebných pro výrobu svých výrobků, od zahraničních dodavatelů. Avšak velká závislost na zahraničních dodavatelích může být v budoucnu pro Levandulovou farmu na škodu. Ekonomická situace je obecně velmi nestálá a co se týká jednotlivých podnikatelských subjektů, tak tam to platí dvojnásob. Může se stát, že zahraniční dodavatel zkrachuje, změní se podmínky na jeho domácím trhu či jiné okolnosti ho donutí ukončit svou činnost. Většinou uvedené situace nastávají tzv. ze dne na den a odběratelé se na ně nemohou dopředu připravit. Stane-li se uvedené, představovalo by to pro Levandulovou farmu obrovský problém. Z toho důvodu by bylo vhodné, aby společnost nebyla tak závislá na zahraničních dodavatelích, tj. je příhodné mít spíše lokální dodavatele či alespoň aby se nacházeli relativně nedaleko od Levandulové farmy.

## 5 ZHODNOCENÍ ZAHRANIČNÍCH LEVANDULOVÝCH FAREM

### 5.1 Představení vybraných zahraničních levandulových farem

#### *NORFOLK LAVENDER*<sup>47</sup>

Levandulová farma, která se nachází v Anglii, se rozprostírá na západním pobřeží Norfolk. Historie farmy sahá až do roku 1932 a rostliny levandule, kterých je zde více než 100 různých druhů, jsou vysazeny na téměř 100 akrech<sup>48</sup>, což je přibližně 404,685 hektarů. Levandulová farma je otevřena po celý rok od 10 hodin dopoledne do 4 hodin odpoledne, přičemž turisty je nejvíce navštěvovaná během letních měsíců, neboť právě tyto měsíce jsou obdobím, kdy levandule kvete. Návštěvníci mohou zavítat také do palírn, kde jim průvodce, který je na farmě k dispozici během letních měsíců, předvede destilaci květů levandule. Získaný olej se využívá pro výrobu parfémů a toaletních potřeb Norfolk Lavender. Turisté se mohou občerstvit jak v čajovně, tak v restauraci, kde mohou ochutnat mimo jiné levandulový koláč či dort. Mezi nejznámější produkty farmy patří levandulový olej, jenž je proslulý tím, že zmírňuje únavu a deprese. Dále je využíván při kožních problémech, bodnutí a popáleninách. Jako další výrobky Norfolk Lavender lze uvést svíčky, mýdla, balzámy na rty, drobné domácí potřeby s obrázkem farmy či motivy levandule (prkénko, prostírání, utěrka, podnos atd.), levandulovou marmeládu, hořčici s levandulí, levandulový čaj a jiné produkty určené k jídlu či pití.

#### *SOMERSET LAVENDER*<sup>49</sup>

V jihozápadní části Velké Británie lze navštívit farmu, která čítá levandulové pole, levandulovou, léčivou, květinovou a zeleninovou zahradu, farmářský obchod a kavárnu. Levandulové pole jsou celkem 2 a obě mají rozlohu 5 akrů. Na prvním z nich je vysazen anglický druh levandule *Angustifolia* a kvete během června a července. Druhé pole je osazeno jak anglickou levandulí, tak intermediální levandulí, která kvete později, tj. během července a srpna. Levandulová zahrada zahrnuje více jak 20 různých odrůd levandule. V léčivé zahradě naleznou návštěvníci kromě bylin, které běžně znají, také méně

---

<sup>47</sup> (*Norfolk Lavender - gardens, plants and products from our world famous gardens, 2020*)

<sup>48</sup> Akr se řadí mezi jednotky anglosaského původu a jednotky plošného obsahu. Jeden akr značí plochu o velikosti 0,404685 hektaru.

<sup>49</sup> (*Home | Somerset Lavender*)

tradiční druhy těchto rostlin, jako například tymián, medovku či echinaceu. Sklizeň levandule trvá až 6 týdnů, a to z důvodu, že se sklízí jedna či dvě řady levandule denně za účelem uchování jemného éterického oleje. Po odřezání jsou květy dané byliny odvezeny do takzvané destilační stodoly k destilaci, která se zde provádí pomocí páry. Levandule patří mezi univerzální byliny, neboť se velmi snadno pěstuje a je mrazuvzdorná. Mimo jiné je známá svými léčivými vlastnostmi. Farma je pro návštěvníky otevřena od zahájení léta (v roce 2021 od 1. května) od středy do neděle od 10:00 do 17:00. Přes zimní období je otevřen farmářský obchod. Z produktů farmy lze jmenovat éterické oleje, svíčky, sušené levandulové výrobky (polštáře plněné květy levandule, vonné pytlíčky plněné sušenými květy levandule, trs sušené levandule (1 trs = cca 70 stonků)), přírodní tělové produkty (tělové mléko, krém na ruce, levandulové mýdlo, levandulový masážní olej), čaj s levandulí, kuchařka a dárkové krabičky.

#### *WEXFORD LAVENDER FARM<sup>50</sup>*

Irská farma s původem chovu dobytka se zaměřila na pěstování levandule v roce 2013, kdy byly dokončeny práce na přestavbě stájí. V květnu téhož roku zasadili majitelé na dvě akrové pole holandský typ levandule „Grosso“ a anglický typ levandule „Munstead“, celkem okolo 6,5 tisíce rostlinek. Druh „Grosso“ je odrůda zvaná hybrid neboli kříženec pravé levandule a Lavandinu, jenž je charakteristický silnou vůní a značnou produkcí oleje. O pět let později došlo k vysazení dalších více než 7 000 rostlin levandule na 3 nových akrových polích. Po předchozí rezervaci mohou návštěvníci zavítat do lihovaru, kde jim pracovníci ukáží destilaci levandule, ke které dochází pomocí páry. Prohlídky obvykle probíhají během letních měsíců, tj. července a srpna, neboť v tuto dobu je levandule v největším květu. Avšak z důvodu trvající pandemie onemocnění Covid-19 nebyly v roce 2021 prohlídky lihovaru možné. Plně pozastavená z důvodu hygienických omezení byla také v roce 2020 a částečně i během letní sezóny následujícího roku možnost nastříhat si vlastní kytici čerstvé levandule. Zákazníci si mohli svazek této byliny zakoupit v obchodě farmy. Semináře neboli levandulové workshopy určené pro dospělé probíhají i vzhledem k určitým restrikcím, avšak jsou kapacitně omezené. Na semináři si účastník mimo jiné vytvoří svůj květinový věnec ze sušené levandule. Wexford Lavender Farm nabízí ručně vyráběné produkty, mezi které patří například dárkové sady, levandulový masážní olej, levandulový krém, ručně vyráběné svíčky s vůní levandule.

---

<sup>50</sup> (Wexford Lavender Farm - Share our Passion for Purple, 2020)



### *TERREBLEU LAVENDER FARM<sup>51</sup>*

Příběh Terre Bleu Lavender Farm se začal psát během dovolené majitelů Bairdových v Quebecu, kde je okouzlena místní levandulová farma. Po návratu z dovolené se rozhodli se svými dětmi přestěhovat z centra Toronta na venkov do Miltonu. Prvních 10 000 rostlin levandule vysadili v roce 2011. O tři roky později otevřeli farmu pro veřejnost. Rodinný podnik Terre Bleu Lavender Farm se dnes řadí mezi největší levandulové farmy v Ontariu, neboť na rozloze 200 akrů je vysazeno více než 65 tisíc rostlin levandule. Pro návštěvu farmy, která je možná od 1. července, je nutné zakoupení vstupenky skrze webové stránky farmy a zarezervování času návštěvy. Tímto systémem je docílena adekvátní kapacita návštěvníků farmy a eliminování shlukování lidí před vstupem na farmu. Vedle levandule mohou návštěvníci v druhé části farmy obdivovat pole s cca půl milionem slunečnic. Kromě obvyklých levandulových produktů, mezi které mimo jiné patří svíčky, mýdla, vonné sáčky se sušenými květy z levandule, masážní olej s levandulí apod., mohou návštěvníci v obchůdku farmy zakoupit levandulovou zmrzlinu, levandulový křehký chléb a sýr Gouda s levandulí.

### *WANAKA LAVENDER FARM<sup>52</sup>*

Novozélandská levandulová farma se rozprostírá na 20 akrech, a kromě levandulových polí se zde mohou návštěvníci setkat i s hospodářskými zvířaty. Levandulová farma je otevřena během letní sezóny, tj. červen až srpen, od 10:00 do 17:00. Od září do května poté od 9:00 do 17:00, každý den kromě 25. prosince. Levandule se řadí mezi byliny známé pro své léčivé účinky, neboť zmírňuje příznaky bolesti hlavy, stresu, nespavosti. Dále může být levandule využita jak k přirozenému uzdravení pokožky, tak k dochucování jídel a nápojů. Specialitou Wanaka Lavender Farm je med, který je na farmě shromažďován z míst Nového Zélandu, která jsou lidskou činností nedotčena. Název medu poté vychází z konkrétního místa, odkud byl na farmu přivezen. Z výrobků, které jsou na farmě vyráběné ručně, lze uvést například levandulový esenciální olej a mýdlo, levandulový krémový parfém a šampón, levandulový čaj či cukr, levandulovou čokoládu a sůl, levandulovou švestkovou omáčku.

---

<sup>51</sup> (*Terre Bleu Lavender Farm - Ontario's Largest Lavender Farm; Terre Bleu Lavender Farm Inc., 2021*)

<sup>52</sup> (*Honey and Lavender Farm Experience | Wanaka | Wānaka Lavender Farm, 2021*)

### *NEW ZEALAND ALPINE LAVENDER*<sup>53</sup>

Historie této levandulové farmy na Novém Zélandu se datuje k únoru roku 2009, kdy se majitelé rozhodli pro pěstování certifikované organické levandule, ve které viděli značný potenciál v podobě nabídky zážitku jak turistům, tak místním obyvatelům. V dnešní době je jmenovaná farma jednou z největších certifikovaných levandulových farem na jižní polokouli. Za účelem nasbírání co nejvíce zkušeností a poznatků, co se pěstování levandule a chodu farmy jako takové týče, se nechal majitel Blake Foster, před samotným založením své vlastní farmy, dobrovolně zaměstnat na levandulových farmách ve Francii či Velké Británii. Vlastní levandulové pole, které Blake po návratu s přáteli vysadil, muselo být z důvodu volně žijících králíků oploceno. Jelikož se Alpine Lavender farm zavázala k pěstování certifikované organické levandule, nebylo možné řešit problém s plevelem pomocí herbicidů. Po dlouhém hledání ekologického řešení našel Blake systém využívající páru, který poté upravil tak, aby byl efektivnější. Druhým přírodním nepřítelem levandule byl mráz. Nejvíce rostlin bylo zničeno v lednu roku 2014, celkem téměř 100 tisíc rostlin levandule. I této nepřizni Blake s přáteli odolali a Alpine Lavender farm, která se nachází v nadmořské výšce 600 m, se může pyšnit tím, že získaný levandulový olej se řadí mezi jeden z nejčistších a nejsilnějších na Novém Zélandu. Při návštěvě farmy se mohou lidé osvěžit čerstvou levandulovou zmrzlinou s druhotnými příchutěmi vanilka, borůvka a mango. Doplnkovou službou je nabídka ubytování v prázdninových domech, které se nacházejí jen pár km od levandulové farmy. Je možné si pronajmout dům či chatu. K výrobkům farmy patří čisté organické éterické oleje, ručně vyráběné levandulové výrobky či levandulové čokolády.

### *WARRATINA LAVENDER FARM*<sup>54</sup>

Levandulová farma, nacházející se cca hodinu jízdy od australského města Melbourne, vznikla v roce 1991. Během následujících let docházelo postupně k vysazování rostlin levandule, a tak k dnešnímu dni lze na farmě napočítat více než 10 tisíc sazenic této byliny. Levandule se na farmě každoročně sklízí ručně pomocí tradičního srpu, a to brzy ráno od listopadu do ledna. Ořezaná levandule poté míří do sušárny a po usušení se využívá jak k vaření, tak k dekoraci či pro výrobu domácích a kosmetických výrobků.

---

<sup>53</sup> (NZ Alpine Lavender - The largest organic lavender farm in the Southern Hemisphere., 2021)

<sup>54</sup> (About | Warratina Lavender Farm, 1991 - 2021)

Levandule vypěstovaná na zdejší farmě se po sklizni zpracovává do produktů zde vyráběných. Těmi produkty mimo jiné jsou kosmetické výrobky určené k péči o tělo, dárkové předměty či výrobky určené ke konzumaci jako například levandulová hořčice, jahodový a levandulový džem či čaje. Kvetoucí lány levandule jsou ideálním místem nejen k pořízení svatebních fotografií. Zahrady, které se nachází v prostorách farmy, poskytují zázemí pro konání speciálních příležitostí, jako je svatební obřad či oslava narozenin.

#### *LAVENDER HILL FARM*<sup>55</sup>

Na největší levandulové farmě v Michiganu je možné spatřit na 29 odrůd levandule. Vznik farmy se datuje k roku 2003 a i druzí majitelé, kteří ji v roce 2015 odkoupili, pokračují v této tradici. Farmě vévodí opravená stará stodola, která je místem konání hudebních vystoupení, svateb či soukromých akcí. Na farmě je možné navštívit celou řadu workshopů, jako například fotografický, barmanský (příprava levandulových koktejlů), seminář o výsadbě levandule či workshop destilace éterických olejů z levandule. K prohlídce farmy a přilehlého levandulového pole je možné využít služeb průvodce, jehož výklad týkající se byliny jako takové a jejího využití trvá okolo 30 minut. Pro nevšední zážitek je možné si objednat buď levandulový oběd, podávaný v pravé poledne každou středu od 23. června do 1. září, nebo večeři, jejíž hlavní surovinou je levandule, která zahrnuje 4chodové menu. Rezervace předem je nutná jak v případě oběda, tak i večeře. Další možností, jak si vychutnat levandulové pohoštění na farmě, která je otevřena denně od 10:00 do 17:00, je piknik.

## **5.2 Srovnání Lavandie se zahraničními levandulovými farmami**

Prostředí levandulové farmy, ať už té v obci Starovičky nebo některé z výše uvedených, je vždy unikátní a má svůj osobitý ráz. Provoz každé z nich určitým způsobem ovlivnila či i omezila pandemie onemocnění Covid-19, neboť některé z nabízených služeb nemohly být poskytovány. Levandulové farmy, které se nacházejí téměř po celém světě, neboť je nalezneme jak v Evropě, tak v Americe či v Austrálii, se některými svými produkty odlišují od Lavandie ve Starovičkách.

Nabídka služeb Levandulové farmy z jižní Moravy prošla během posledních dvou let menšími změnami. Došlo například k ukončení nabídky profesionálního fotografování,

---

<sup>55</sup> (*Lavender Hill Farm - Boyne City Michigan | Since 2003, 2016*)

tj. jak svatebních balíčků, tak i fotografování za účelem kvalitních památečných fotografií, a to z důvodu negativních zkušeností zaměstnanců farmy s touto službou. Jelikož v obci Starovičky není možné sehnat ubytování, naleznou návštěvníci na webových stránkách farmy „tipy na ubytování v okolí“. Dále v obchůdku společnosti byla rozšířena nabídka levandulových dobrot, které si návštěvníci spolu s levandulovou kávou mohou vychutnat na zahrádce u obchůdku anebo si je nechat zabalit s sebou.

Od levandulových farem, nacházející se buď v západní části Evropy či na jiném kontinentu, by Lavandia mohla převzít jak nápady na rozšíření svého produktového portfolia, tak i tipy na služby, které dosud neposkytuje. Mezi ty nejzajímavější produkty, které by si v budoucnu mohly najít české zákazníky, patří levandulový cukr, levandulová sůl či levandulová hořčice. Dále by z produktů stálo za úvahu vyzkoušet kombinaci levandule a pečiva, jak tomu je například u kanadské levandulové farmy Terrebleu, která kromě křehkého chleba s levandulí nabízí i sýr Gouda s levandulí. Levandulové marmelády či med jsou na e-shopu Lavandie již k mání, co však zatím v nabídce chybí, jsou omáčky k masu. Švestkovou omáčku s levandulí aktuálně nabízí novozélandská levandulová farma Wanaka. Levandulová farma na jižní Moravě funguje již téměř 8 let. Lze za tu dobu předpokládat, že rodina Bízova vyzkoušela s levandulí uvařit či upéct nespočetně mnoho pokrmů. Dalším velmi zajímavým produktem by se tedy mohla stát kuchařka, ve které by příznivci levandule našli recepty s jejich oblíbenou bylinou.

Zajímavých a netradičních služeb, které by Lavandia mohla nabízet svým návštěvníkům je celá řada. Jistě by ocenili prohlídku místa, kde se natrhaná levandule zpracovává. Za úvahu by také stála možnost rozšíření workshopů týkajících se levandule. Americká levandulová farma Hill má ve své nabídce například workshop v barmanském stylu či seminář o výsadbě levandule. Lavandia je známá velmi dobře udržovaným levandulovým polem, které poskytuje překrásný výhled do okolní krajiny. Kromě stávajících služeb, jako je vstup na levandulové pole či samosběr levandule, by bylo možné prostor levandulového pole využít pro nabídku pikniků. V jakém časovém rozmezí společnost rozšíří nabídku služeb bude ale také záležet na výstavbě nových prostor, které se od schválení projektu odhadují na tři roky.

## 6 ZÁVĚR

Marketingové prostředí Levandulové farmy, jehož charakteristika představovala cíl práce, lze označit za dobré s možnostmi jeho dalšího rozvoje. Aktivity spadající do marketingu je možné definovat jako ty činnosti, které mají jak vliv na zvyšování povědomí o podniku jako takovém, tak i aktivity zaměřené na zviditelnění jednotlivých produktů. Kvalitní, a tedy účinný marketing, se však neobejde bez finančních prostředků. Z toho důvodu bylo analyzováno finanční zdraví podniku.

Druhou provedenou analýzou patřící do vnitřního prostředí byla analýza portfolia, která byla zhotovena za účelem zjištění aktuální pozice jednotlivých levandulových produktů na trhu a jejich možného budoucího potenciálu. Nejlépe z hodnocených produktů si vedly kosmetické výrobky, tj. levandulový olej a levandulová květinová voda. Společnost Lavandia by se tak měla zaměřit zejména na tyto uvedené výrobky, což se jejich podpory prodeje a investic do jejich rozvoje týče. Dobrou pozici těchto výrobků v matici GE lze přičíst originalitě produktu, aktuálnímu trendu zájmu o přírodní kosmetiku či nízké konkurenci. Velmi dobře si v hodnocení vedl také levandulový sirup, který od začátku existence Levandulové farmy patří mezi oblíbené produkty. I přestože ani u ostatních produktů nelze říct, že by jejich hodnocení dopadlo špatně, je zde možné si všimnout absence marketingových aktivit vedoucích ke zviditelnění jednotlivých produktů. Je sice pravdou, že společnost v uplynulém roce zapracovala na svých webových stránkách, prezentaci své činnosti a komunikaci se zákazníky prostřednictvím sociálních sítí, avšak zcela nevyužívá možnost zvýšení povědomí o farmě jako takové pomocí farmářských trhů či zvýšení maloobchodní či velkoobchodní spolupráce. Pokud se však chce společnost nadále rozvíjet, měla by tyto nedostatky odstranit.

Možností rozvoje společnosti Lavandia je spousta. Lze je například spatřit i u konkurence, jejíž charakteristikou se zabýval Porterův model pěti sil. Ačkoli Jizerská Levandulovna působí na českém trhu kratší dobu než Levandulová farma z jižní Moravy, již teď je před ní z pohledu marketingu o velký krok napřed. Některé z výrobků Jizerské Levandulovny se totiž mohou pyšnit označením Regionální produkt, díky kterému se dostanou lidem mnohem více do povědomí. Managementu společnosti Lavandia by se jistě vyplatilo vložit úsilí a čas do přípravy produktů na certifikaci „Regionální potraviny Jiho-moravského kraje“. Jednotlivé kraje České republiky si obecně regionálních produktů velmi váží a finančně je podporují.

O účinnosti vnějšího prostředí na podnikatelskou činnost Levandulové farmy není pochyb. Dokládá to i PESTE analýza. Abstrahujeme-li od politicko-právního prostředí, neboť zákony musí bez výjimky dodržovat každý podnikatel, a technologického prostředí, jehož rozvoj je pro každé odvětví jiný, lze za nejdůležitější oblasti označit prostředí ekonomické, sociálně-kulturní a ekologické. Levandulové výrobky lze zařadit to tzv. zbytných produktů, a tudíž zejména s ohledem na nepříliš pozitivní ekonomický vývoj je nutné vyvíjet co největší úsilí zaměřené na jejich zviditelnění. Společnost Lavandia je ukázkovým příkladem toho, jak vztahy s veřejností dokážou negativně ovlivnit danou podnikatelskou činnost. Naštěstí je však možné říct, že se z tohoto pohledu věci obrací k lepšímu a obyvatelé obce Starovičky již akceptují záměr farmy týkající se výstavby nových prostor na kraji obce. Aktuálnost trendu ekologie a přírodních produktů nahrává společnosti k jejímu rozvoji. I zde je ale nutné zmínit, že samotný trend, bez toho, aby měli lidé povědomí o existenci levandulových produktů, nestačí k jejich větší prodejnosti. Poslední část práce byla věnována charakteristice a popisu zahraničních levandulových farem, které na trhu existují podstatně delší dobu, než Levandulová farma z jižní Moravy. Management společnosti Lavandia díky nim může získat inspiraci pro rozšíření svého produktového portfolia. Nevylučuje se však ani možnost navázání obchodní spolupráce, a to zejména za účelem získání cenných informací týkající se jak technologických postupů při výrobě levandulových produktů, tak i rad zaměřených na samotné pěstování levandule. Do budoucna, třeba i díky spolupráci s některou z charakterizovaných farem, tak nelze zavrhnout možnost exportu produktů Levandulové farmy za hranice České republiky. Primárním cílem společnosti by však mělo zůstat rozšíření povědomí o své činnosti na území naší republiky a až poté si stanovit cíl týkající se prosazení v zahraničí.

## SUMMARY

The marketing environment of Lavender farm, the characteristics of which represented the goal of this thesis, can be described as good with the possibilities of its further development. Marketing activities can be defined as those activities that have impact on raising awareness of the company as such, as well as activities aimed at raising the profile of individual products. However, quality and therefore effective marketing is not possible without financial resources. For this reason, the financial health of the company was analysed.

The second preformed analysis belonging to the internal environment was the analysis of the portfolio, which was made to determine the current position of individual lavender products on the market and their possible future potential. The best of the evaluated products were cosmetic products, i.e., Lavender oil and lavender flower water. Lavandia should therefore focus on those products in terms of sales promotion and investment in their development. The good position of these products in GE matrix can be attributed to the originality of the products, the current trend of interest in the natural cosmetics or low competition. Lavender syrup, which has been a popular product since the beginning of the Lavender farm, also performed very well in the evaluation. Although it is not possible to say that the evaluation of other products would turn out badly, it is possible to notice the absence of marketing activities leading to the visibility of individual products. While it is true that the company has worked on their website, presentation of its activities and communication with their customers via social networks in the past year, it does not make full use of the opportunity to raise awareness of the farm as such through farmers' markets or increase retail or wholesale cooperation. However, if the company wants to continue to develop, it should eliminate these shortcomings.

There are lots of opportunities for Lavandia's development. They can also be seen in the competition, the characteristics of which the Porter model of the five forces dealt with, as an example. Although Jizerská Levandulovna has been operating on the Czech market for shorter time than the Lavender Farm from South Moravia, it is already one step ahead of it in terms of marketing. Some of the products of Jizerská Levandulovna can be proud of the Regional Product label, thanks to which they will get people much more aware. It would certainly be worthwhile for Lavandia's management to put in the effort and time

to prepare the products for the “Regional Food of the South Moravian Region” certification. The individual regions of the Czech Republic generally value regional products and support them financially.

There is no doubt about the influence of the external environment on the business activities of Lavender Farm. This is also evidenced by the PESTE analysis. If we abstract from the political-legal environment, because the laws must be observed by every businessman without exception, and the technological environment, the development of which is different for each sector, the most important areas can be identified as economic, socio-cultural and environmental. Lavender products can be classified as so-called redundant products, and therefore, especially about the not very positive economic development, it is necessary to make every effort to make them visible. Lavandia is a prime example of how public relations can negatively impact a business. Fortunately, however, it is possible to say that from this point of view, things are turning for the better and the inhabitants of the village of Starovičky already accept the farm’s intention to build new premises on the outskirts of the village. The topicality of the trend of ecology and natural products loads the company to its development. But even here it is necessary to mention that the trend alone, without people being aware of the existence of lavender products, is not enough to make them more marketable.

The last part of the work was devoted to the characteristics and description of foreign lavender farms, which have existed on the market for a much longer time than the Lavender farm from South Moravia. Thanks to them, Lavandia’s management can gain inspiration to expand its product portfolio. However, the possibility of establishing business cooperation is not ruled out, especially to obtain valuable information concerning both the technological processes in the production of lavender products and the advice focused on the cultivation of lavender itself. In the future, even thanks to cooperation with one of the characterized farms, the possibility of exporting Lavender Farm products outside the Czech Republic cannot be ruled out. However, the primary goal of the company should remain to increase awareness of its activities in the territory of our republic and only then to set a goal regarding enforcement abroad.



## CITOVANÁ LITERATURA A INTERNETOVÉ ZDROJE

- [1] Foret, M., Procházka, P., & Urbánek, T. (2003). *Marketing: základy a principy*. Brno: Computer Press.
- [2] Fotr, J. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada.
- [3] Horáková, H. (2003). *Strategický marketing* (2., rozš. A aktualiz. vyd). Praha: Grada.
- [4] Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing: strategie a trendy* (2., rozš. vyd). Praha: Grada.
- [5] Kozel, R. (2006). *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada.
- [6] Krutina, V. (2012). *Ekonomika podniku: Studijní pomůcka pro kombinované studium*. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.
- [7] Krutina, V., & Novotná, M. (2014). *Ekonomika podniku: (cvičení)* (3., aktualiz. A rozš. vyd). Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.
- [8] Porter, M. E. (1994). *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing.
- [9] Rolínek, L. (2003). *Management I: Studijní pomůcka pro kombinované studium*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta.
- [10] Veber, J. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita* (2., aktualiz. vyd). Praha: Management Press.
- [11] Tichá, I., & Hron, J. (2002). *Strategické řízení*. Praha: Credit.
- [12] *About | Warratina Lavender Farm* (1991-2021). Dostupné 2021-08-20 z: <https://warratinalavender.com.au/about/>
- [13] *Alergie na kosmetiku: co nás nejčastěji trápí?* – NIVEA (2021). Dostupné 2021-10-08 z: <https://www.nivea.cz/tipy-rady/pece-o-plet/alergie-na-kosmetiku>
- [14] Bartoňová, T. (2019). *Produktivita práce v podniku a její hodnocení* [Bakalářská práce, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta]. [https://wstag.jcu.cz/StagPortletsJSR168/PagesDispatcherServlet?pp\\_destElement=%23ssSouboryStudentuDivId\\_7596&pp\\_locale=cs&pp\\_reqType=render&pp\\_portlet=souboryStudentuPagesPortlet&pp\\_page=souboryStudentuDownloadPage&pp\\_nameSpace=G227318&soubidno=169972](https://wstag.jcu.cz/StagPortletsJSR168/PagesDispatcherServlet?pp_destElement=%23ssSouboryStudentuDivId_7596&pp_locale=cs&pp_reqType=render&pp_portlet=souboryStudentuPagesPortlet&pp_page=souboryStudentuDownloadPage&pp_nameSpace=G227318&soubidno=169972)

- [15] Blahová, R. (2014). *Úroky z pohledu daňového a účetního – Portál POHODA*. Dostupné 2021-12-12 z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/dan-z-prijmu/uroky-z-pohledu-danoveho-a-ucetniho/>
- [16] Burešová, V. (2015). *PROSTŘEDÍ MANAGEMENTU*. Dostupné 2021-03-21 z: <https://slideplayer.cz/slide/13368919/>
- [17] Burianová, I., Šimek, M., & Ekslerová, A. (2021). *Metodika*. Dostupné 2021-10-23 z: <https://www.charitaopava.cz/equal/metodika/cd/cz/text3.htm>
- [18] *Bylinkové, bylinné polštářky – vhodné byliny, bylinky, postup, návod výroby – Bylinky pro všechny* (2010–2021). Dostupné 2021-10-08 z: <https://www.bylinkyprovsechny.cz/zpracovani/polstare/510-bylinkove-bylinne-polstarky-postup-navod-vyroby>
- [19] *Bylinkové polštářky – Original Eshop – originální dárky a suvenýry z Krkonoš* (2007–2021). Dostupné 2021-10-08 z: <https://www.original-eshop.cz/12-bylinkove-polstarky>
- [20] *Certifikovaná kosmetika: záruka kvality a přírodního původu – Nobilis Tilia*. (2003–2021). Dostupné 2021-10-08 z: <https://eshop.nobilis.cz/stranka/certifikovana-kosmetika>
- [21] *Co to je inflace? - Finance.cz* (2017). Dostupné 2021-10-25 z: <https://www.finance.cz/makrodata-eu/inflace/informace/>
- [22] Čecháčková, L. (2008). *Vývoj produktivity práce v řešeném podniku* [Bakalářská práce, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta]. Dostupné z: [https://theses.cz/id/cgq83b/downloadPraceContent\\_adipIdno\\_8892](https://theses.cz/id/cgq83b/downloadPraceContent_adipIdno_8892)
- [23] Čekalová, H. (2007). *Finanční plány účetních výkazů* [Bakalářská práce, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta]. Dostupné z: [https://theses.cz/id/bdiaz0/downloadPraceContent\\_adipIdno\\_8636](https://theses.cz/id/bdiaz0/downloadPraceContent_adipIdno_8636)
- [24] Černý, M. (2011). *Výzkum využití manažerských nástrojů v praxi* [Diplomová práce, Vysoké učení technické v Brně. Fakulta podnikatelská, Ústav managementu]. <https://www.vut.cz/studenti/zav-prace/detail/37654>
- [25] *Češi díky pandemii ušetřili. Za potraviny, alkohol a zdraví ale utratili víc - iDNES.cz* (2021). Dostupné 2021-10-25 z: [https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/pandemie-vydaje-spotreba-domacnost-csu.A210830\\_091811\\_ekonomika\\_mato](https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/pandemie-vydaje-spotreba-domacnost-csu.A210830_091811_ekonomika_mato)
- [26] *Doba obratu zásob | Febmat* (2016). Dostupné 2021-12-12 z: <https://www.febmat.com/clanek-doba-obratu-zasob/>
- [27] *Dostupný advokát: Jak správně právně založit e-shop?* (2021). Dostupné 2021-10-23 z: <https://dostupnyadvokat.cz/blog/jak-spravne-na-zalozeni-eshopu>

- [28] *FinAnalysis: Poměrové ukazatele pro analýzu výkazů vaší firmy (2000-2021)*. Dostupné 2021-12-12 z: <https://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>
- [29] *Finanční analýza firmy: Doba obratu (splatnosti) závazků*. Dostupné 2021-12-13 z: <https://www.faf.cz/Likvidita/Doba-splatnosti-zavazku.htm>
- [30] Hanák, J. (2015). *Finanční analýza vybraného podniku* [Bakalářská práce, Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta]. Dostupné z: <https://is.muni.cz/th/uck8g/BP-Financni-analyza-podniku-cele.pdf>
- [31] Hejtmánková, Z. (2014). *Analýza nákladů, jejich vykazování – účetní a finanční přehled* [Bakalářská práce, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta]. Dostupné z: [https://theses.cz/id/1tahtu/Analza\\_nklad\\_jejich\\_vykazovn\\_-\\_etn\\_a\\_finann\\_pohled.pdf](https://theses.cz/id/1tahtu/Analza_nklad_jejich_vykazovn_-_etn_a_finann_pohled.pdf)
- [32] *Home | Somerset Lavender*. Dostupné 2021-08-20 z: <http://www.somersetlavender.com/>
- [33] *Honey and Lavender Farm Experience | Wanaka | Wānaka Lavender Farm* (2021). Dostupné 2021-08-20 z: <https://www.wanakalavenderfarm.com/>
- [34] *Imunita z čisté přírody – levandulové BIO produkty | Levanduloveudoli.cz* (2021). Dostupné 2021-10-08 z: <https://www.levanduloveudoli.cz/>
- [35] Inekon Systems (2012). *Studijní materiál Inekon Systems – Finanční analýzy*. Dostupné 2021-12-12 z: <https://www.inekon-systems.cz/files/inekon-systems/studijni-materialy/studijni-material-inekon-systems-financni-analyzy.pdf>
- [36] *Ing. Tomáš Hajiček, MSc. - Marketing – General Electric/McKinsey matice* (2013). Dostupné 2022-02-08 z: <https://vseomarketingu.estranky.cz/clanky/marketing/general-electric-mckinsey-matice.html>
- [37] *INTERPRETACE SHROMÁŽDĚNÝCH DAT PRO POTŘEBY PLÁNOVÁNÍ*. Dostupné 2022-02-08 z: <https://elearning.tul.cz/mod/resource/view.php?id=267641>.
- [38] Jadviščík, D. (2011). *Ukazatelé zadluženosti :: Finanční analýza*. Dostupné 2021-12-13 z: <https://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-zadluzenosti/>
- [39] *Jak často přiznání k DPH - jakpodnikat.cz* (2021). Dostupné 2021-10-26 z: <https://www.jakpodnikat.cz/zdanovaci-obdobi-pro-priznani-dph.php>
- [40] *Jizerská Levandule: Česká levandule z Jizerských hor*. Dostupné 2021-10-08 z: <https://www.levandulovna.cz/>
- [41] Jůzlová, M. (2014). *Posouzení likvidity v podnicích dle odvětví národního hospodářství* [Bakalářská práce, Vysoká škola polytechnická Jihlava, Katedra ekonomických studií]. Dostupné z: <https://is.vspj.cz/bp/get-bp/student/20643/thema/4276>.

- [42] Kadeřábková, M. (2021). *Pohledávka: Definice, druhy, promlčení, účtování – Blog Orange Academy*. Dostupné 2021-12-04 z: <https://orangeacademy.cz/clanky/pohledavka-definice-druhy-uctovani/>
- [43] Kalkulačka silniční daň 2021 | MONETA Money Bank (2021). Dostupné 2021-10-26 z: <https://www.moneta.cz/kalkulacky/kalkulacka-silnicni-dane>
- [44] Kavková, B. (2016). *Projekt zvyšování výkonnosti firmy prostředky strategického řízení* [Diplomová práce, Západočeská univerzita v Plzni, Ekonomická fakulta]. <https://core.ac.uk/download/pdf/295582695.pdf>
- [45] Košťáková, T. (2021). *Statistika&My: Meziroční, nebo průměrná roční míra inflace?* Dostupné 2021-10-25 z: <https://www.statistikaamy.cz/o-slozitem-jednoduse/mezirocni-nebo-prumerna-rocni-mira-inflace/>
- [46] *Kotvičnicková farma: Kotvičnik, léčivé byliny*. Dostupné 2021-10-08 z: <https://www.kotvicnikovafarma.cz/>
- [47] *Lavender Hill Farm – Boyne City Michigan | Since 2003* (2016). Dostupné 2021-08-20 z: <https://lavenderhillfarm.com/>
- [48] *Levandulová farma Strání, sazenice, čerstvá a sušená BIO levandule, sirup* (2019). Dostupné 2021-10-08 z: <https://levandulovafarma.cz/>
- [49] *Levandulová kavárna – Levandulový statek Bezděkov*. Dostupné 2021-10-08 z: <https://www.levandulovystatek.cz/levandulovy-statek-bezdekov>
- [50] Lukášová, J. (2009). *Zdraví firmy si může podnikatel vyšetřit sám - Podnikatel.cz*. Dostupné 2021-12-12 z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/zdrava-firmy-si-maa34e-podnikatel-vyaeta-it-sam/>
- [51] Maloobchod – únor 2020 | ČSÚ: Tiskové sdělení: Tržby v maloobchodě v únoru meziročně rostly. (2020). Dostupné 2021-10-26 z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/maloobchod-unor-2020>
- [52] Melicharová, K. (2015). *Analýza marketingových příležitostí společnosti Montgas, a.s.* [Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta managementu a ekonomiky, Ústav managementu a marketingu]. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. <http://hdl.handle.net/10563/33780>
- [53] *Míra inflace v ČR v červenci 2021 - Průměrná roční míra inflace v České republice v roce 2020 byla 3,2 %* | Kurzy.cz (2021). Dostupné 2021-10-25 z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/605062-mira-inflace-v-cr-v-cervenci-2021-prumerna-rocni-mira-inflace-v-ceske-republice-v-roce-2020-byla/>
- [54] *Mzdová kalkulačka 2021: Online výpočet čisté mzdy* | E15.cz (2021). Dostupné 2021-10-26 z: <https://www.e15.cz/finexpert/vydelavame/mzdova-kalkulacka-pro-rok-2021-kolik-zamestnanec-odvede-statu-1376690>

- [55] *Norfolk Lavender – gardens, plants and products from our world famous gardens* (2020). Dostupné 2021-08-20 z: <https://norfolk-lavender.co.uk/>
- [56] *NZ Alpine Lavender – The largest organic lavender farm in the Southern Hemisphere* (2021). Dostupné 2021-08-20 z: <http://www.nzalpinelavender.com/>
- [57] Omar, J. (2015). *Analýza vnitřního a vnějšího prostředí vybraného podniku* [Bakalářská práce, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta]. Dostupné z: <https://theses.cz/id/motzbw/14925782>
- [58] *O nás – Bylinná farma Orlik*. Dostupné 2021-10-08 z: <http://www.bylinnafarmaorlik.cz/o-nasi-farme/>
- [59] *O nás – Levandulová farma pod Řípem*. Dostupné 2021-10-08 z: <https://www.levandulepodripem.cz/>
- [60] *O nás – KVĚTOMLUVA*. Dostupné 2021-10-08 z: <https://www.kvetybyliny.cz/o-nas/>
- [61] *Označování potravin (Potraviny, eAGRI)*, (2009-2021). Dostupné 2021-10-23 z: <http://eagri.cz/public/web/mze/potraviny/oznacovani-potravin/>
- [62] Pavlosková, M. (2009). *Posouzení likvidity v podnicích dle odvětví národního hospodářství* [Bakalářská práce, Vysoká škola polytechnická Jihlava, Katedra ekonomických studií]. Dostupné z: <https://is.vspj.cz/bp/get-bp/student/13058/thema/781>.
- [63] *Podnikatelský záměr + VZOR | ZOZO.cz* (2021). Dostupné 2021-12-11 z: <https://www.zoxo.cz/podnikatelsky-zamer-vzor>
- [64] *Poplatník (daňový) | AZ data* (2015). Dostupné 2021-10-26 z: <https://www.az-data.cz/slovník/poplatnik-danovy>
- [65] *Prostředí v managementu*. Dostupné 2021-03-02 z: [https://is.muni.cz/el/1451/jaro2005/t192/um/Prostredi\\_managementu.pdf](https://is.muni.cz/el/1451/jaro2005/t192/um/Prostredi_managementu.pdf)
- [66] *Přímé daně | MONETA Money Bank* (2021). Dostupné 2021-10-26 z: <https://www.moneta.cz/slovník-pojmu/detail/prime-dane>
- [67] Rolínek, L. (2020). *Strategický management: Analýzy vnitřního prostředí, SPACE*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.
- [68] *Rostlinná výroba a služby – farma Dvůr Ratibořice*. Dostupné 2021-10-08 z: <https://www.kozimleko.cz/8/roslinna-vyroba>
- [69] Rumlerová, J. (2020). *Návrat k tradici rodinných podniků* [Bakalářská práce, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta]. Dostupné z: [https://theses.cz/id/7u1s79/Navrat\\_k\\_tradici\\_rodinnych\\_podniku.pdf](https://theses.cz/id/7u1s79/Navrat_k_tradici_rodinnych_podniku.pdf)

- [70] Safarova, A. (2019). *Strategická analýza vybraného podniku* [Diplomová práce, Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta]. [https://is.muni.cz/th/ftbaf/Diplomova\\_prace\\_Safarova\\_Alsu.pdf](https://is.muni.cz/th/ftbaf/Diplomova_prace_Safarova_Alsu.pdf)
- [71] *Státní zemědělský intervenční fond: ZAHÁJENÍ ČINNOSTI MLADÝCH ZEMĚDĚLCŮ* (2013). Dostupné 2021-10-23 z: <https://www.szif.cz/cs/prv2014-611>
- [72] Svoboda, D. (2019). *Marketingové analýzy ve stavebnictví* [Diplomová práce, České vysoké učení technické v Praze, Fakulta stavební]. <http://hdl.handle.net/10467/80968>
- [73] Šteinhauser, F. (2014). *Analýza zaměstnanců a společníků – účetní a finanční pohled* [Bakalářská práce, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta]. Dostupné z: [https://theses.cz/id/4a5cca/Analza\\_zamstnanc\\_a\\_spolenk\\_-\\_etn\\_a\\_finann\\_pohled.pdf](https://theses.cz/id/4a5cca/Analza_zamstnanc_a_spolenk_-_etn_a_finann_pohled.pdf)
- [74] Šulcová, K. (2013). *Produktivita podniku BPK, s. r. o.* [Diplomová práce, Vysoká škola ekonomie a managementu]. Dostupné z: [https://theses.cz/id/aek-nud/112020\\_bpdp\\_final.pdf](https://theses.cz/id/aek-nud/112020_bpdp_final.pdf)
- [75] *Terre Bleu Lavender Farm – Ontario 's Largest Lavender Farm; Terre Bleu Lavender Farm Inc.* (2021). Dostupné 2021-08-20 z: <https://www.terrebleu.ca/>
- [76] *Úrokové krytí | Febmat* (2016). Dostupné 2021-12-13 z: <https://www.febmat.com/clanek-urokove-kryti/>
- [77] *Úřad práce ČR: Volná místa v ČR.* Dostupné 2021-10-26 z: <https://www.urad-prace.cz/web/cz/volna-mista-v-cr>
- [78] *Vyhledávání Šití oděvů v oborech – Stredniskoly.cz* (2021). Dostupné 2021-10-26 z: <https://www.stredniskoly.cz/search.html?string=3159E01>
- [79] *Vývoj počtu absolventů SŠ a VOŠ | Infoabsolvent.cz* (2020). Dostupné 2021-10-26 z: <https://www.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/5-1-08>
- [80] *Wexford Lavender Farm – Share our Passion for Purple* (2020). Dostupné 2021-08-20 z: <https://wexfordlavenderfarm.com/>
- [81] *Zákony pro lidi: 16/1993 Sb. Zákon o dani silniční* (2020). Dostupné 2021-10-25 z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1993-16>
- [82] *Zákony pro lidi: 89/2012 Sb. Občanský zákoník (nový)*, (2021). Dostupné 2021-10-23 z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>
- [83] *Zákony pro lidi: 90/2012 Sb. Zákon o obchodních korporacích* (2021). Dostupné 2021-10-23 z: [https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90#\\_](https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90#_)
- [84] *Zákony pro lidi: 235/2004 Sb. Zákon o dani z přidané hodnoty* (2021). Dostupné 2021-10-25 z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-235>

- [85] *Zákony pro lidi: 586/1992 Sb. Zákon o daních z příjmů* (2021). Dostupné 2021-10-26 z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586>
- [86] Zedníček, J. (2019). *Konvence počítání dnů u dluhopisů, úvěrů a alikvótní úrokový výnos – Finanční matematika jednoduše* | *BI Portál*. Dostupné 2021-12-13 z: <https://biportal.cz/konvence-pocitani-dnu-u-dluhopisu-auv-standardy-uroceni-financni-matematika-jednoduse/>
- [87] *Zveřejňování účetních závěrek obchodních společností* | *GT News* (2011). Dostupné 2021-10-23 z: <https://www.gtnews.cz/publikace/zverejnovani-ucetnich-zaverek-obchodnich-spolecnosti/>
- [88] Žurovec, M. (2017). *Ekonomika letos poroste o 3,2 %. V roce 2022 o 4,2 % | 2021* | *Ministerstvo financí ČR*. Dostupné 2021-10-25 z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2021/ekonomika-letos-poroste-o-32-v-roce-2022-42837>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Matice GE .....	15
Obrázek 2: Rozdělení polí matice GE do zón.....	16
Obrázek 3: Porterův model 5 konkurenčních sil.....	21

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Rentabilita aktiv .....	33
Tabulka 2: Rentabilita vlastního kapitálu .....	34
Tabulka 3: Doba obratu zásob .....	35
Tabulka 4: Doba obratu pohledávek.....	36
Tabulka 5: Doba obratu závazků .....	37
Tabulka 6: Celková zadluženost .....	38
Tabulka 7: Úrokové krytí.....	39
Tabulka 8: Běžná likvidita .....	40
Tabulka 9: Pohotová likvidita.....	41
Tabulka 10: Okamžitá likvidita .....	42
Tabulka 11: Výnosy na pracovníka .....	43
Tabulka 12: Průměrné mzdy.....	44
Tabulka 13: Mzdová produktivita.....	44
Tabulka 14: Atraktivita trhu .....	47
Tabulka 15: Konkurenční postavení .....	48
Tabulka 16: Součty hodnot atraktivity trhu .....	48
Tabulka 17: Součty hodnot konkurenčního postavení.....	49
Tabulka 18: Výsledné hodnoty pro sestrojení matice GE .....	49
Tabulka 19: Hlavní dodavatelé společnosti Lavandia .....	74
Tabulka 20: SWOT matice Levandulové farmy .....	76
Tabulka 21: Matice EFE Levandulové farmy.....	77
Tabulka 22: Matice IFE Levandulové farmy.....	79



## **SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1: Portfolio matice produktů Levandulové farmy .....	49
Graf 2: Roční vývoj HDP v ČR.....	56
Graf 3: Míra inflace v procentech.....	58
Graf 4: Spotřební výdaje českých domácností .....	59
Graf 5: Střední vzdělání s výučním listem.....	63

## **PŘÍLOHY**

Příloha A – GE Matice.....	102
----------------------------	-----

## PŘÍLOHA A – GE MATICE<sup>56</sup>

### GE MATICE

#### Hodnocené produkty/výrobky

- Levandulový sirup A
- Levandulové víno B
- Levandulový med C
- Levandulová čokoláda D
- Levandulová káva a čaj E
- Levandulový olej F
- Levandulová květinová voda G
- Levandulové vonné polštáře a pytlíčky H

#### Stanovení faktorů pro atraktivitu trhu

- Velikost trhu
- Působnost konkurence
- Potřeba technického vybavení
- Vlivy vnějšího prostředí
- Budoucí vývoj odvětví

Faktor	Váha	A	B	C	D	E	F	G	H
Velikost trhu	0,05	2	5	1	4	2	5	5	4
Působnost konkurence	0,2	4	2	1	4	2	4	5	3
Potřeba technického vybavení	0,25	5	2	1	1	3	5	5	3
Vlivy vnějšího prostředí	0,2	1	1	5	3	1	3	3	1
Budoucí vývoj odvětví	0,2	1	1	1	3	1	1	1	3

#### Stanovení faktorů pro konkurenční postavení

- Kvalita produktu
- Odbornost pracovníků
- Rozsah distribučních kanálů
- Míra propagace
- Věrnost zákazníků

Faktor	Váha	A	B	C	D	E	F	G	H
Kvalita produktu	0,4	5	5	5	5	5	5	5	5
Odbornost pracovníků	0,05	3	4	3	5	3	5	5	5
Rozsah distribučních kanálů	0,05	1	1	1	1	1	1	1	1
Míra propagace	0,2	5	4	1	1	5	3	2	2
Věrnost zákazníků	0,3	5	3	4	3	5	5	5	4

<sup>56</sup> Zaměstnanci Levandulové farmy mohli významnost faktoru určit jak desetinným číslem, tak celým číslem, přičemž součet vah za všechny faktory hodnocené oblasti musel ve výsledku dát hodnotu 1, potažmo 100, a to z důvodu bezproblémového převodu na desetinná čísla.

### Hodnocené produkty/výrobky

- Levandulový sirup A
- Levandulové víno B
- Levandulový med C
- Levandulová čokoláda D
- Levandulová káva a čaj E
- Levandulový olej F
- Levandulová květinová voda G
- Levandulové vonné polštáře a pytlíčky H

### Stanovení faktorů pro atraktivitu trhu

- Velikost trhu
- Působnost konkurence
- Potřeba technického vybavení
- Vlivy vnějšího prostředí
- Budoucí vývoj odvětví

Faktor	Váha	A	B	C	D	E	F	G	H
Velikost trhu	0,2	3	3	3	3	3	3	3	3
Působnost konkurence	0,2	3	3	3	3	3	3	3	3
Potřeba technického vybavení	0,2	4	4	2	2	2	4	4	3
Vlivy vnějšího prostředí	0,2	3	3	3	3	3	3	3	3
Budoucí vývoj odvětví	0,2	3	3	3	3	3	3	3	3

### Stanovení faktorů pro konkurenční postavení

- Kvalita produktu
- Odbornost pracovníků
- Rozsah distribučních kanálů
- Míra propagace
- Věrnost zákazníků

Faktor	Váha	A	B	C	D	E	F	G	H
Kvalita produktu	0,5	5	5	5	5	5	5	5	5
Odbornost pracovníků	0,1	3	3	3	3	3	3	3	3
Rozsah distribučních kanálů	0,1	3	3	3	3	3	3	3	3
Míra propagace	0,2	3	3	3	3	3	3	3	3
Věrnost zákazníků	0,1	3	3	3	3	3	3	3	3

**Hodnocené produkty/výrobky**

- Levandulový sirup A
- Levandulové víno B
- Levandulový med C
- Levandulová čokoláda D
- Levandulová káva a čaj E
- Levandulový olej F
- Levandulová květinová voda G
- Levandulové vonné polštáře a pytlíčky H

**Stanovení faktorů pro atraktivitu trhu**

- Velikost trhu
- Působnost konkurence
- Potřeba technického vybavení
- Vlivy vnějšího prostředí
- Budoucí vývoj odvětví

Faktor	Váha	A	B	C	D	E	F	G	H
Velikost trhu	15	3	3	3	3	3	4	4	3
Působnost konkurence	14	1	1	2	1	3	3	3	3
Potřeba technického vybavení	26	3	3	3	2	2	2	2	3
Vlivy vnějšího prostředí	20	3	4	3	3	3	3	3	3
Budoucí vývoj odvětví	25	4	3	4	3	4	3	3	4

**Stanovení faktorů pro konkurenční postavení**

- Kvalita produktu
- Odbornost pracovníků
- Rozsah distribučních kanálů
- Míra propagace
- Věrnost zákazníků

Faktor	Váha	A	B	C	D	E	F	G	H
Kvalita produktu	23	5	4	5	5	5	5	5	5
Odbornost pracovníků	17	5	3	4	5	5	5	5	5
Rozsah distribučních kanálů	25	3	3	2	4	3	3	3	3
Míra propagace	20	3	3	2	4	3	3	3	3
Věrnost zákazníků	15	3	4	3	4	3	3	3	3

**Hodnocené produkty/výrobky**

- Levandulový sirup A
- Levandulové víno B
- Levandulový med C
- Levandulová čokoláda D
- Levandulová káva a čaj E
- Levandulový olej F
- Levandulová květinová voda G
- Levandulové vonné polštáře a pytlíčky H

**Stanovení faktorů pro atraktivitu trhu**

- Velikost trhu
- Působnost konkurence
- Potřeba technického vybavení
- Vlivy vnějšího prostředí
- Budoucí vývoj odvětví

Faktor	Váha	A	B	C	D	E	F	G	H
Velikost trhu	0,2	3	5	2	4	4	4	3	2
Působnost konkurence	0,1	4	1	1	1	2	5	3	5
Potřeba technického vybavení	0,2	4	3	3	3	3	5	4	3
Vlivy vnějšího prostředí	0,3	5	4	3	1	2	4	3	1
Budoucí vývoj odvětví	0,2	1	3	1	2	4	2	2	1

**Stanovení faktorů pro konkurenční postavení**

- Kvalita produktu
- Odbornost pracovníků
- Rozsah distribučních kanálů
- Míra propagace
- Věrnost zákazníků

Faktor	Váha	A	B	C	D	E	F	G	H
Kvalita produktu	0,3	5	3	4	4	5	5	4	3
Odbornost pracovníků	0,2	3	3	2	3	4	5	5	3
Rozsah distribučních kanálů	0,2	3	3	4	4	2	4	4	2
Míra propagace	0,2	1	3	2	3	1	2	2	1
Věrnost zákazníků	0,1	4	3	3	4	3	4	4	3