

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **ZÁVĚREČNÁ PRÁCE**



**MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION**

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV ZÁVĚREČNÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Silné a slabé stránky rodinného podnikání

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Říjen 2020

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Ing. Alena Karlíková /DMBA 41

## JMÉNO VEDOUCÍHO ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

doc. Ing. Roman Zuzák, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou závěrečnou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této závěrečné práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 01. 09. 2020, Plzeň

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu závěrečné práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé závěrečné práce. Dále bych ráda poděkovala majitelům podniku Lahůdky Pilík za součinnost a poskytnutí potřebných informací.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Cílem práce je identifikovat problematiku významu malého a rodinného podnikání a jeho silné a slabé stránky na základě vybraného rodinného podniku. Dílčím cílem je stanovení pomocí určených metod doporučení a návrhy s využitím silných stránek a příležitostí podniku se zaměřením na eliminaci slabých stránek a hrozeb.

### 2. Výzkumné metody:

První část práce teoreticko - metodologická je zpracována rešerše odborné literatury a zdrojů zabývajících se problematikou rodinného podnikání a jeho specifík. Ve druhé části teoreticko - metodologické části práce je literární rešerše zaměřena na zdroje věnující se problematice firemních strategií a analýz k jejich stanovení. Pro účely sběru primárních dat pro praktickou část práce byly provedeny kvalitativní nestandardizované rozhovory s majiteli podniku, jejich syny a vybranými zaměstnanci. Práce dále využívá veřejně dostupných zdrojů i interních sekundárních zdrojů. Následně byl proveden jejich rozbor. Využit byl v práci rozbor dokumentů, webových stránek a provedených rozhovorů. V rámci vyhodnocení všech informací jsou použity analýzy vnějšího prostředí - PESTEL analýza a Porterův model pěti sil a vnitřní analýzy - analýza hodnotového řetězce a model 7S. Souhrn těchto analýz je aplikován v matici TOWS vycházející ze SWOT analýzy.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Z provedených výzkumných metod vyplynulo, že v odvětví, kde se podnik vyskytuje je silný konkurenční tlak a vstup na tento trh není pro nové konkurenty náročný. Bylo zjištěno, že spotřeba domácností v oblasti potravin má stoupající tendenci z čehož vyplývají pro daný podnik příležitosti. Z provedených rozborů s využitím vybraných analýz byly identifikovány silné stránky a slabé stránky podniku, kdy jeho silnou stránkou jsou především kvalitní výrobky, vlastní receptury a mnohaleté zkušenosti z oboru. Slabé stránky podniku naopak ukázaly na zcela chybějící marketing a propagaci, zastaralost vybavení a strojů i na menší nedostatky oblasti v lidských zdrojů. Dále z metod a analýz vyplynuly příležitosti a hrozby podniku. Podnik má nevyužité příležitosti v dobrých vztazích se svými dodavateli a odběrateli oproti hrozbám, kterých si není vědom a spočívající v propagaci konkurenčních firem, možné změny preferencí zákazníků a vstupu nových konkurentů a substitutů na trh.

### 4. Závěry a doporučení:

Byla navržena budoucí firemní strategie vedoucí k lepší konkurenceschopnosti podniku a jeho upevnění na stávajícím trhu. Tato strategie je rozdělena do tří základních oblastí:

- 1) oblast marketingu;
- 2) oblast organizační;
- 3) oblast technologická.

Podniku bylo navrženo, aby se v oblasti marketingu soustředil na nové webové stránky a vybudoval přehledný s-shop s produkty, který by sloužil jako objednávkový systém pro odběratele. Dále mu bylo navrženo v této oblasti soustředit se na propagaci podniku u dodavatelů reklamními letáky a plakáty a u koncových zákazníků prostřednictvím lokálních trhů. Na oblast marketingu navazuje oblast organizační, kde bylo podniku doporučeno na základě vytvoření e-shopu zefektivnit pracovní náplň vedoucí provozu, která se objednávkami odběratelů zabývá a následně bylo doporučeno změnit pracovní úvazek závozníků na hlavní pracovní poměr. Posledním doporučením bylo zaměřit se na novou technologii v oblasti výroby financovanou prostřednictvím podnikatelského úvěru, která by přinesla výhody v delší trvanlivosti produktů a v nových možnostech produktového portfolia. Veškeré návrhy jsou koncipovány tak, aby mohly být aplikovány jednotlivě jako dílčí nebo komplexně jako celek s ohledem na plynulý provoz podniku a na jeho finanční možnosti.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Silné stránky, slabé stránky, strategie, rodinný podnik, podnikání, rodinné podnikání.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The aim of the work is to identify the issue of the importance of small and family business and its strengths and weaknesses based on the selected family business. The partial goal is to determine, using specified methods, recommendations, and proposals using the strengths and opportunities of the company with a focus on eliminating weaknesses and threats.

### 2. Research methods:

The first part of the theoretical-methodological work is a search of professional literature and resources dealing with the issue of the family business and its specifics. In the second part of the theoretical-methodological part of the work, the literature search is focused on resources devoted to the issue of corporate strategies and analyses to determine them. For the purposes of collecting primary data for the practical part of the work, qualitative non-standardized interviews were conducted with business owners, their sons, and selected employees. The work also uses publicly available sources and internal secondary sources. Subsequently, their analysis was performed. The work used an analysis of documents, websites, and interviews. Within the evaluation of all information, analyzes of the external environment are used - PESTEL analysis and Porter's model of five forces and internal analyzes - analysis of the value chain and model 7S. The summary of these analyzes is applied in the TOWS matrix based on the SWOT analysis.

### 3. Result of research:

The research methods showed that in the sector where the company is located, there is strong competitive pressure, and entry into this market is not difficult for new competitors. It has been found that household food consumption is on an upward trend, leading to opportunities for the business. From the analyzes performed using selected analyzes, the strengths and weaknesses of the company were identified, where its strengths are mainly in quality products, its own recipes, and many years of experience in the field. On the contrary, the weaknesses of the company showed a complete lack of marketing and promotion, obsolescence of equipment and machines as well as minor shortcomings in the field of human resources. Furthermore, the methods and threats of the company emerged from the methods and analyzes. The company has untapped opportunities in good relations with its suppliers and customers against threats of which it is not aware and consisting of the promotion of competing companies, possible changes in customer preferences, and the entry of new competitors and substitutes.

### 4. Conclusions and recommendation:

A future corporate strategy was proposed leading to better competitiveness of the company and its consolidation in the existing market. This strategy is divided into three basic areas:

- 1) marketing;
- 2) organizational area;
- 3) technological area.

The company was designed to focus on new websites in the field of marketing and to build a clear s-shop with products that would serve as an ordering system for customers. He was also suggested in this area to focus on promoting the company to suppliers with flyers and posters and to end customers through local markets. The area of marketing is followed by the organizational area, where the company was recommended to streamline the workload of the operations manager, who deals with customer orders, and subsequently, it was recommended to convert from part-time drivers to full-time employment. The last recommendation was to focus on a new technology in the field of production financed through a business loan, which would bring benefits in longer product life and new product portfolio options. All proposals are designed so that they can be applied individually as a partial or comprehensively as a whole with regard to the smooth operation of the company and its financial capabilities.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## KEYWORDS

Strengths, weaknesses, strategy, family business, business, family business.

## JEL CLASSIFICATION

M21 - Business Economics

M10 - General

L26 - Entrepreneurship

## ZADÁNÍ ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Alena Karlíková
Studijní program:	Master of Business Administration (MBA)
Studijní obor:	MBA Education
Studijní skupina:	DMBA 41
Název závěrečné práce:	Silné a slabé stránky rodinného podnikání
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Úvod</li><li>2. Teoreticko – metodologická část<ol style="list-style-type: none"><li>2.1 Význam rodinného podnikání</li><li>2.2 Silné a slabé stránky rodinného podnikání</li><li>2.3 Metodický postup</li></ol></li><li>3. Praktická část<ol style="list-style-type: none"><li>3.1 Představení vybraného podniku</li><li>3.2 Identifikace silných a slabých stránek</li><li>3.3 Identifikace vnitřních a vnějších rizik</li><li>3.4 Návrh na budoucí strategii podniku</li></ol></li><li>4. Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• KENYON-ROUVINEZ, D., WARD J. L. <i>Rodinná firma: jak vybudovat, úspěšně vést a předat rodinný podnik</i>. Brno: Barrister &amp; Principal, 2016. ISBN 978-80-7485-095-0.</li><li>• MACHEK, O. <i>Rodinné firmy</i>. Praha: C.H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-638-8.</li><li>• VEBER, J., SRPOVÁ, J. et al. <i>Podnikání malé a střední firmy</i>. 3., akt. a doplněné vydání. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.</li><li>• ZUZÁK, R. <i>Strategické řízení podniku</i>. Praha: Grada, 2011. ISBN 78-80-247-4008-9.</li></ul>
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 01. 04. 2020</li><li>• Zpracování teoretické části do 30. 04. 2020</li><li>• Zpracování výsledků do 31. 05. 2020</li><li>• Finální verze do 01. 09. 2020</li></ul>
Vedoucí práce:	doc. Ing. Roman Zuzák, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 24. 3. 2020

# Obsah

<b>1</b>	<b>ÚVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>TEORETICKO-METODOLOGICKÁ ČÁST PRÁCE</b> .....	<b>3</b>
2.1	VÝZNAM RODINNÉHO PODNIKÁNÍ.....	3
2.1.1	<i>Význam malých a středních firem</i> .....	3
2.1.2	<i>Definiční kritéria rodinného podniku</i> .....	4
2.1.3	<i>Definice rodinného podniku v ČR</i> .....	5
2.1.4	<i>Model kruhů</i> .....	6
2.2	SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY RODINNÉHO PODNIKÁNÍ.....	8
2.2.1	<i>Silné stránky</i> .....	9
2.2.2	<i>Slabé stránky</i> .....	10
2.2.6	<i>Analýza vnějšího prostředí</i> .....	11
2.2.7	<i>Analýza vnitřního prostředí</i> .....	11
2.2.8	<i>SWOT analýza</i> .....	12
2.3	METODIKA PRÁCE.....	12
<b>3</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST PRÁCE</b> .....	<b>16</b>
3.1.1	<i>Činnost společnosti</i> .....	16
3.1.2	<i>Vize a cíle podniku</i> .....	17
3.1.3	<i>Konkurenti podniku</i> .....	17
	ZDROJ: JUSTICE (2020), VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ.....	21
3.2	IDENTIFIKACE SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK.....	21
3.2.1	<i>Analýza hodnotového řetězce</i> .....	21
3.2.2	<i>Model 7S</i> .....	23
3.2.3	<i>Identifikace silných a slabých stránek</i> .....	26
3.3	IDENTIFIKACE VNITŘNÍCH A VNĚJŠÍCH RIZIK.....	27
3.3.1	<i>PESTEL analýza</i> .....	27
3.3.2	<i>Porterův model pěti sil</i> .....	32
3.4	NÁVRHY NA BUDOUCÍ STRATEGII PODNIKU.....	37
3.4.1	<i>Návrh v oblasti marketingu</i> .....	37
3.4.2	<i>Návrh v oblasti organizační</i> .....	40
3.4.3	<i>Oblast technologická</i> .....	41
<b>4</b>	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>43</b>

**Literatura**

**Přílohy**

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Silné a slabé stránky rodinných podniků .....	9
Tabulka 2 Srovnání konkurenčních podniků .....	21
Tabulka 3 Identifikace silných a slabých stránek část 1 .....	26
Tabulka 4 Identifikace silných a slabých stránek část 2 .....	27
Tabulka 5 Reálné příjmy a výdaje domácnosti .....	29
Tabulka 6 Ukazatele průměrného věkového složení 2015 - 2018 .....	30
Tabulka 7 Počet obyvatel v Plzeňském kraji .....	30
Tabulka 8 Identifikace příležitostí a hrozeb část 1 .....	35
Tabulka 9 Identifikace příležitostí a hrozeb část 2.....	36
Tabulka 10 Matice priorit příležitostí v současnosti .....	36
Tabulka 11 Matice priorit hrozeb v současnosti .....	37
Tabulka 12 Cenová nabídka webových stránek.....	39
Tabulka 13 Cenová nabídka reklamního materiálu.....	40
Tabulka 14 Náklady na zaměstnance .....	41
Tabulka 15 Kalkulace splátek nového stroje.....	42
Tabulka 16 Hodnocení pravděpodobnosti faktorů.....	VI
Tabulka 17 Matice TOWS SWOT analýzy.....	VII

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Model F-PEC .....	5
Obrázek 2 Model tří kruhů .....	6
Obrázek 3 Dimenze socioemocionálního bohatství .....	8
Obrázek 4 Organizační struktura podniku .....	24
Obrázek 5 Struktura webových stránek .....	38
Obrázek 6 Webové stránky Lahůdek Pilík.....	II
Obrázek 7 Webové stránky Lahůdkářství Kadlecovi.....	III
Obrázek 8 Srovná trvanlivostí produktů pod plynem .....	IX
Obrázek 9 Technické parametry stroje.....	X

## Seznam grafů

Graf 1 Vývoj průměrné mzdy v České republice.....	29
Graf 2 Věkové skupiny žen v Plzeňském kraji .....	30
Graf 3 Faktory úspěchu podle Eschenbacha .....	IV



# 1 Úvod

Rodinné podnikání se stalo v posledních letech obzvláště diskutovaným tématem, a to nejen ve světě, ale také v České republice. Věnují se mu jak na akademické úrovni, tak i na úrovni národní nebo nadnárodní. Významně k tomu přispěly převážně výzkumné práce, které poukázaly na nezanedbatelný význam rodinných podniků v národních ekonomikách a asociace sdružující podnikatele. Rodinné podnikání v České republice je nově definovanou samostatnou kapitolou, která donedávna nebyla nijak definována. Postupně dochází ke změnám a první česky psaná odborná literatura zabývající se rodinnými firmami se začala objevovat přibližně od roku 2008, kdy nejznámějšími autory jsou: Václav Koráb, Alena Hanzelková, Marek Mihalisko a Ondřej Machek, kteří se ve svých knihách a pracích zaměřili nejen na teoretické základy rodinného podnikání, ale zahrnuli tam i výsledky svých výzkumů.

Rodinné podnikání bylo zvoleno za téma závěrečné práce nejen z důvodu, že je pro všechny světové ekonomiky nesmírně důležité, ale také proto, že rodinné podniky jsou budovány a předávány s láskou dalším generacím na základě vytvořeného know-how a sdílených hodnot. V České republice je téma rodinného podnikání často opomíjeno, a proto bylo významným krokem ukotvení definice rodinného podnikání do českého právního systému. Rodinné podnikání v České republice bylo nejdříve narušeno válkou a znárodněním podniků. Většina podniků vznikla až po roce 1989, když se jim otevřela možnost. Většinou se jedná o malé a střední podniky vlastněné první generací. Generační předání je aktuálním tématem většiny rodinných podniků, které byly založeny na začátku 90. let. V souvislosti s tím, lze nalézt jeden z významných problémů rodinného podnikání a tím je nedostatek plánování a strategie.

Hlavním cílem práce je identifikovat problematiku významu malého a rodinného podnikání a jeho silné a slabé stránky na základě vybraného rodinného podniku. Dílčím cílem je stanovení pomocí určených metod doporučení a návrhy s využitím silných stránek a příležitostí podniku se zaměřením na eliminaci slabých stránek a hrozeb. Na základě provedené situační analýzy navrhnout řešení podle jejich specifických parametrů, tak aby se zvolené návrhy odrážely v charakteristice podniku a dopomohly mu k rozvoji své budoucí strategie a pozice na trhu.

Tématem závěrečné práce je identifikování silných a slabých stránek rodinného podniku, jehož předmětem činnosti je potravinářství, a to konkrétně lahůdkářská výroba. Malé podniky jsou oproti velkým podnikům a nadnárodním korporacím citlivější na změny, které plynou z okolního prostředí. Bývá pro ně těžší udržet svoji pozici v konkurenčním prostředí, které je v dnešní době velice dravé a trh v oblasti potravin a stravování začíná být přesycený. Podniky se snaží v tomto konkurenčním boji uhájit své dosavadní postavení na trhu. Podnik si musí stanovit své cíle a poté i strategii, kterou chce vytyčených cílů dosáhnout. Pokud podnik žádnou strategii nemá, je pro něj velmi těžké udržet si na daném trhu svoje místo a ostatním podnikům v odvětví konkurovat.

Teoreticko - metodologická část závěrečné práce je věnována rešerši odborné literatury, která nejdříve pojednává o významu malých a středních podniků a definici rodinného podnikání v České republice. Dále je zpracována problematika rodinných podniků se zaměřením na jejich specifika. Především se jedná o oblasti provázání rodiny a podniku a z toho vyplývající odlišnosti od nerodinných podniků, a hlavně unikátní problematika socioemocionálního bohatství, které je typickým znakem rodinných podniků. Další kapitola pak navazuje srovnáním slabých a silných stránek rodinných podniků na základě porovnání českých i zahraničních autorů, věnující se studováním této kategorii podniků. Do této oblasti zasahuje i podkapitola související se zpracováním určité strategie pro rozvoj podniku a kroky, které s danou strategií souvisí. Jedná se o vnější analýzu prostředí, která je dělena na makroprostředí a mikroprostředí a o analýzu vnitřní, která napomáhá k identifikaci silných a slabých stránek podniku. V současném turbulentním prostředí je nutné pružně reagovat na změny a být

konkurenceschopný. Stanovení firemní strategie podniku a vhodných cest, jakými podnik bude jednotlivé stanovené cíle dosahovat, je v dnešní době nezbytné.

V druhé praktické části práce následuje charakteristika vybraného rodinného podniku, jeho produkty a činnost na kterou navazuje představení konkurenčních podniků a jejich srovnání s vybraným podnikem. K pochopení vnitřního fungování podniku byla zvolena analýza hodnotového řetězce a model 7S na jejichž základě byly identifikovány silné a slabé stránky podniku. Na analýzu vnitřního prostředí navazuje analýza vnějšího prostředí, která je rozdělena analýzou PESTEL na makroprostředí a analýzou Porterova modelu pěti sil na mikroprostředí. Zjištěné skutečnosti jsou následně sjednocené do matice SWOT analýz, z které následně vychází návrhy zaměřené na tři oblasti, a to zejména na marketing, dále lidské zdroje a technologie. Vytvořené návrhy k budoucí strategii podniku by měly sloužit výhradně majitelům podniku, protože podnik doposud žádné plány do budoucnosti na rozvoj nemá.

## 2 Teoreticko-metodologická část práce

Teoreticko - metodologická část práce je věnována především výkladu základních pojmů, kam lze zařadit význam rodinného podnikání a jeho definice, specifika rodinných podniků a socioemocionálního bohatství, které je jejich nedílnou součástí, dále pak silným a slabým stránkám rodinných podniků a náhled odborné literatury na tuto problematiku a v předposlední části se práce zabývá firemní strategií a analýzám k jejímu vyhotovení. V závěru této části závěrečné práce je představena podrobná metodika a celá tato část vychází z rešerší a komparace odborné literatury, odborných článků a internetových zdrojů věnující se zaměření na danou problematiku, kterou práce zpracovává.

### 2.1 Význam rodinného podnikání

Jak uvádí Machek (2017, s. VII) rodinné podnikání je dnes populárním a rozvíjejícím se oborem. K tomuto názoru se přiklání i Štichhauerová a Pelloneová (2017, s. 52) a dále doplňují, že rodinné podniky jsou páteř moderní ekonomiky. Přesto, by se dalo říci, že se jedná ve většině případů o malé a střední podniky, ale odlišnost rodinných podniků je především v osobním příběhu a zkušenostech, které stojí za každou jednotlivou podnikající rodinou. Podle Machka (2017, s. 1), hrají rodinné podniky významnou roli i ve světové ekonomice tím, že se podílejí na tvorbě světového hrubého domácího produktu ze 70 - 90 %. S Machkem se v tomto směru, shodují Kenyon-Rouvinezová a Ward (2016, s. 23), kteří se dále zmiňují, že podnikům v rodinném vlastnictví se začínají více věnovat i akademičtí pracovníci a zvyšuje se o ně zájem.

Dále autoři Kenyon-Rouvinezová a Ward (2016, s. 26) zmiňují, že úspěšné podnikání rodinných podniků je prospěšné nejen pro rodiny vlastníci podniky, ale také pro celou společnost. Upozorňují, že role rodinných podniků začínají vnímat a věnují jim stále větší pozornost hlavně ti, kteří s nimi obchodují. Svět si začíná uvědomovat, že ve všeobecně rozšířených rodinných podnicích najdeme výkonnost. Štichhauerová a Pelloneová (2017, s. 51) k tomu uvádějí, že bylo prokázáno, že rodinné podniky významně přispívají k zaměstnanosti a k tvorbě hrubého domácího produktu. Rodiny, které podnikají si uvědomují, podle Kenyon-Rouvinezové a Warda (2016, s. 26), že aby vůbec mohly podnikat, musí řešit i specifické otázky v oblasti následovnictví, životaschopnosti, rodinné harmonii a odpovědnému vlastnictví.

#### 2.1.1 Význam malých a středních firem

Kain z Hospodářských novin (2019) se zmiňuje o tom, že malé a střední podniky, které jsou typické pro rodinné podnikání jsou základní pilíř ekonomiky. V Evropě, jak autor uvádí, tvoří rodinné podniky v průměru 85 % všech soukromých podnikatelů a v České republice se tento podíl ještě zvyšuje na 87 %. K tomu Veber a Srpová (2012, s. 20) doplňují, že v Evropě obchoduje na 19 milionů malých a středních firem, které tak představují 99,8 % všech firem v Evropské unii a zaměstnávají tak více než 74 milionů lidí. Údaje týkající se počtu ekonomicky aktivních malých a středních firem v ČR rovněž ukazují, že malé a střední firmy v ČR představují, stejně jako v Evropské unii, 99,8 % všech firem.

Lze s určitostí říci, podle Vebera a Srpové (2012, s. 19), že ve složení veškerých firem jsou malé a střední firmy v drtivé většině. Hovořit o malé a střední firmě je možné na základě rozdělení firem, které definují autoři na základě těchto kritérií:

- a) mikropodnik (drobný podnikatel) – do 10 zaměstnanců s ročním obratem do 2 mil. EUR nebo s bilanční sumou roční rozvahy do 2 mil. EUR;
- b) malé – do 50 zaměstnanců s ročním obratem do 10 mil. EUR nebo s bilanční sumou roční rozvahy do 10 mil. EUR;

- c) střední – do 250 zaměstnanců s ročním obrátem do 50 mil. EUR nebo s bilanční sumou roční rozvahy do 50 mil. EUR;
- d) velké – nad 250 a více zaměstnanců.

Veber a Srpová také vidí (2012, s. 20), společenské přínosy malých a středních firem v garanci svobody a stabilizaci společnosti, které přináší šanci k svobodnému uplatnění občanů, protože nejsou typicky vlastněny zahraničními subjekty. Můžeme je tedy vnímat jako reprezentaci místního kapitálu. Pozitivní efekty z podnikání zůstávají v daných regionech a ve státě. Jáč et al. (2017, s. 4) se k tomuto názoru přiklání a doplňuje, že by měla být snaha podpořit mladé lidi k rodinnému podnikání v obcích a místech s vysokou mírou nezaměstnanosti jako nástroj obnovy. Veber a Srpová (2012, s. 20) navazují a ukazují na rozvoj a oživení regionů, které vede přes podporu místních podniků, protože jsou spjati s daným regionem.

Rydvalová et al. (2015, s. 44) se s výše uvedenými autory shoduje a dodává, že by to mělo být jak ve strategiích rodinných podniků, tak především součástí daných obcí a měst. Veber a Srpová (2012, s. 21) zmiňují, že vztahem mezi rodinným podnikem a danou obcí nebo městem se snižuje anonymita a činy jsou tak více pod kontrolou veřejnosti. Rydvalová et al. (2015, s. 47) ještě doplňuje, že řada rodinných podniků nese v názvu podniku jméno rodiny, a to představuje to určitý závazek. Uvědomují si, že poškozením jména podniku se poškodí i jméno samotné rodiny. Štichhauerová a Pelloneová (2017, s. 52) uvádějí, že ačkoliv je zřejmé, že propojení rodinného podnikání a regionálního rozvoje hraje důležitou roli při vytváření a organizaci v přidělování výrobních faktorů v rámci regionu, tak existuje hypotéza, že pro rozvoj regionu je výhodné, pokud jsou ve vyrovnané míře zastoupeny podniky rodinné i nerodinné.

### 2.1.2 Definiční kritéria rodinného podniku

Na základě velkého množství definic pojmu rodinná firma uvádí Machek (2017, s. 11), že definiční kritéria mohou být v zásadě ve dvou skupinách a to, první definice založená na významu zapojení rodiny do správy podniku a druhá definice založená na podstatě samotného podnikání. První skupina, dle autora, zkoumá míru zastoupení rodiny a vlastnických práv. Druhá skupina vychází hlavně z myšlenky, že *„propojení rodiny a podnikání povede k tomu, že firma bude vykazovat určité kvalitativní znaky.“*

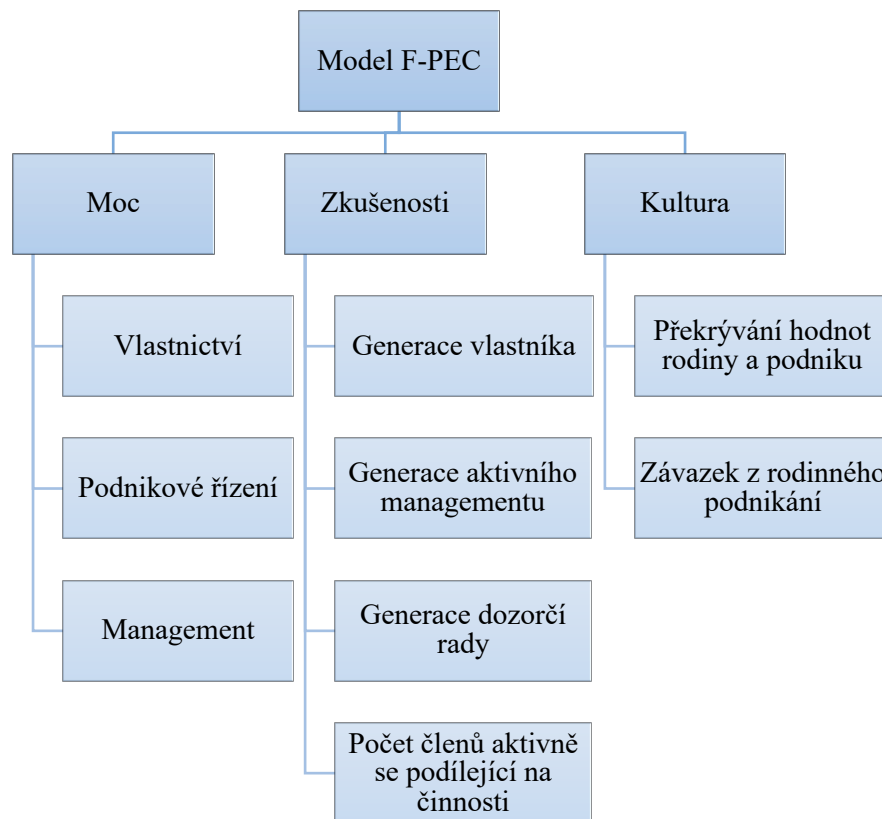
Tento přístup k definici potvrzují i autorky Štichhauerová a Pelloneová (2017, s. 52) se zahraniční definicí bostonské organizace Family Firm Institute, jež považuje za rodinný podnik takový podnik, v němž je zapojeno více členů jedné rodiny v roli vlastníků s převažujícím podílem či manažerů, a to buď souběžně nebo v průběhu času. Karhanová Horynová a Futschiková (2017, s. 33) rozumí pojmu rodinné podnikání jako výdělečnou činnost členů rodiny, kterou vykonávají soustavně, samostatně, na vlastní účet a odpovědnost, živnostenským nebo jiným způsobem za účelem tvorby zisku pro rodinu a s možností generačního předání.

Podle Jáče et al. (2017, s. 9) je dominantním kritériem pro definici rodinného podniku vlastnictví podniku členy rodiny. Přiklání se k tomu, že by významným kritériem měl být většinový podíl na vlastnictví, ale zároveň dodávají, že v Evropě se dokládá rodovost rodinného podniku alespoň dvougeneračním působením nebo vlastnictvím podniku členy rodiny. Na toto téma navazuje i Koráb, Hanzelková, Mihalisko (2008, s. 20), kteří potvrzují, že rozdělení rodinných podniků do definic vypadalo slibně, avšak v praxi se moc neujalo.

Machek (2017, s. 13), Koráb, Hanzelková, Mihalisko (2008, s. 20) a Odehnalová (2011, s.18) se shodují, že je vhodné využít F-PEC škálu (znázorněnou v Obrázku 1), která se využívá k měření vlivu rodiny na podnik a převádí ji na spojitou veličinu. F-PEC škála pracuje se třemi

faktory - moc, zkušenosti a kultura, které se dále rozpadají na podbody a síla těchto faktorů pak ukazuje míru zainteresovanosti rodiny v podnikání. Odehnalová (2011, s. 18) ke škále zainteresovanosti F-PEC uvádí, že rozdělení podniků podle míry zainteresovanosti v oblasti rodinného podnikání má za následek definiční různorodost.

Obrázek 1 Model F-PEC



Zdroj: Odehnalová (2011, s. 19), vlastní úprava

Podle Korába, Hanzelkové a Mihaliska (2008, s. 21) můžeme hovořit o rodinném podniku jestliže: „Rodinný podnik je takový podnik, na který vyvíjí rozhodující a určující vliv rodina. O rozhodujícím vlivu rodiny se dá hovořit tehdy, pokud rodina zcela dominuje v jednom z určujících faktorů, kterými jsou vlastní kapitál nebo členství ve statutárním orgánu, nebo pokud je menší vliv jednoho faktoru vyrovnán odpovídajícím vlivem faktoru druhého. Nutnou podmínkou je ovšem podíl rodiny na vlastním kapitálu.“

### 2.1.3 Definice rodinného podniku v ČR

Česká republika definuje poprvé rodinné podnikání nově schválenou definicí z 11.05.2020 o rodinném podnikání, kterou předložila Asociace malých a středních podnikatelů a živnostníků ČR a poprvé se tak ukotvuje pojem rodinný podnik do českého podnikatelského prostředí. Rodinným podnikem je dle Ministerstva obchodu a průmyslu (2020) rodinná obchodní korporace nebo živnost, ve které je více jak polovina společníků tvořena členy rodiny a alespoň jeden člen z této rodiny je jejím statutárním orgánem. Za rodinnou obchodní korporaci se také podle nově schválené definice považuje obchodní korporace, ve které většinu hlasovacích práv vykonává ve prospěch jedné rodiny fundace nebo svěřenecký správce svěřeneckého fondu, pokud je současně alespoň jeden člen této rodiny členem statutárního orgánu.

Rodinná živnost, dle definice Ministerstva obchodu a průmyslu (2020) je podnikání, na kterém se svojí prací nebo majetkem podílejí nejméně dva členové jedné rodiny. Nejméně jeden z členů rodiny je držitelem živnostenského nebo obdobného oprávnění anebo je oprávněn k podnikání z jiného důvodu. Za členy jedné rodiny z rodinného podniku považuje definice společně pracující manžele, partnery nebo alespoň jednoho z manželů nebo partnerů a jejich příbuzné až do třetího stupně, dále osoby sešvagřené až do druhého stupně, osoby příbuzné v přímé linii a sourozence.

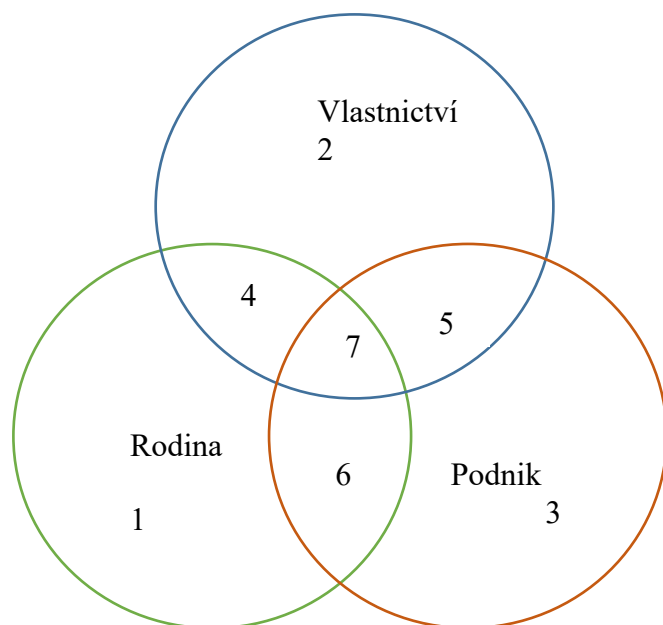
#### 2.1.4 Model kruhů

Podle Odehnalové (2011, s. 20) jsou pro rodinné podnikání charakteristické vlastnosti, kdy se na jedné platformě podniku potká hned několik faktorů, které mohou být i protichůdné. Za platformu považuje autorka rodinný podnik a mezi jednotlivé faktory řadí dilema mezi rodinou a podnikem. K popisu výše uvedené charakteristiky slouží, dle autorky, modely kruhů.

##### Model tří kruhů

Rodinný podnik je podle Vacka a Zbránkové (2017, s. 6) modelován jako systém sestávající ze tří vzájemně se propojujících kruhů znázorněné níže v Obrázku 2. Kenyon-Rouvinezová a Ward (2016, s. 30) vychází ze stejného názoru a doplňují, že rodinné podnikání je složitý systém vzájemně se propojených subsystémů, který právě model znázorňuje. K modelování rodinného podniku do modelu tří kruhů se přidává i Machek (2017, s. 15), Koráb, Hanzelková a Mihalisko (2008, s. 55) a Poza (2010, s. 9), který upřesňuje, že se očekává, že subsystém rodiny má silný dopad na subsystémy vlastnictví a správy, a naopak. Porozumění může být tehdy, když jsou všechny tři subsystémy studovány jako jeden systém.

Obrázek 2 Model tří kruhů



Zdroj: Machek (2017, s. 15), vlastní úprava

Kenyon-Rouvinezová a Ward (2016, s. 31) uvádějí, že každý člen systému rodinného podnikání zaujímá zvláštní postoj. Machek (2017, s. 15) se v tomto směru dále shoduje s Vackem a Zbránkovou (2017, s. 7) na tom, že z modelu tří kruhů následně vyplývá 7 segmentů, kdy každá osoba se v rodinné firmě může řadit pouze do jedné kategorie. Tvrzení také potvrzuje

Odehnalová (2011, s. 21), přičemž dodává, že všichni jednotlivci vždy spadají do některého ze sektorů. Machek (2017, s. 15), Kenyon-Rouvinezová, Ward (2016, s. 33) a Vacek a Zbránková (2017, s. 7) se shodují na popisu segmentů modelu tří kruhů na základě výše uvedeného Obrázku 2 takto:

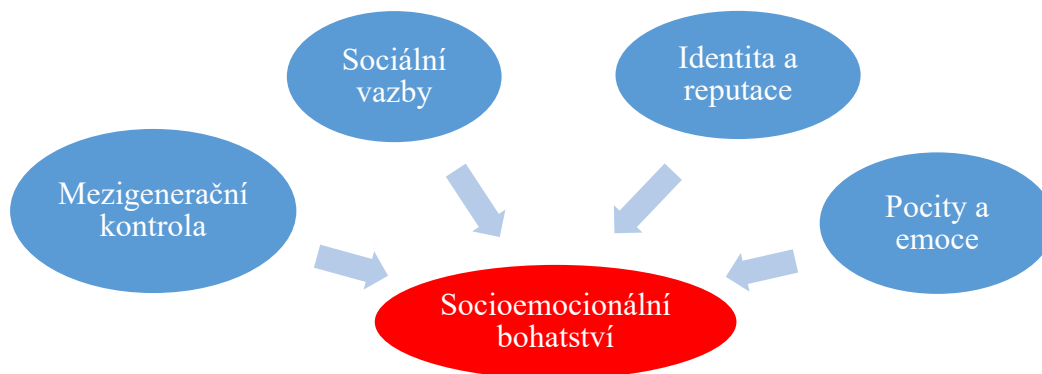
- 1) První skupinu tvoří rodinní příslušníci, kteří nejsou vlastníky ani zaměstnanci společnosti.
- 2) Skupina dvě jsou vlastníci, kteří nejsou zaměstnání ve společnosti a nejsou ani rodinnými příslušníky. Předpokládají návratnost svých investic v podobě dividend nebo růstu hodnoty podniku.
- 3) Třetí skupinu tvoří zaměstnanci bez vazeb na rodinu nebo vlastníky společnosti. Hlavním zájmem zaměstnanců je kariérní růst a jistoty vyplývající ze zaměstnaneckého poměru.
- 4) Ve čtvrté skupině se nacházejí rodinní příslušníci, kteří nepracují ve společnosti, ale vlastní určitý její podíl. Mají stejnou motivaci jako druhá skupina.
- 5) Skupina pět jsou vlastníci, kteří pracují v dané společnosti, ale nejsou spjati s rodinnými příslušníky. Jde zde o střed vlastníků a zaměstnanců společnosti a jejich hlavním zájmem je čerpání výhod, zisku a získání důležitých manažerských informací.
- 6) Ve skupině šest se nacházejí rodinní příslušníci, kteří nevlastní žádný podíl na společnosti, ale jsou v ní zaměstnání. Dochází zde k překrytí zájmu zaměstnanců a rodiny a může zde docházet ke konfliktům mezi osobami, které jsou zaměstnání bez podílu na společnosti a osobami s podílem na společnosti bez zaměstnaneckého poměru. Rodinní příslušníci se tak mohou cítit znevýhodnění a směřují svůj zájem k budoucímu podílu na vlastnictví.
- 7) Poslední sedmá skupina jsou členové rodiny, kteří mají podíl vlastnický podíl a podílejí se na řízení podniku. Překrývají se zde všechny tři zájmy a člen této skupiny si musí vyjasnit, zda je „tatínek“, „boss“ nebo „hlavní vlastník“?

Podle Kenyon-Rouvinezové a Warda (2016, s. 32) model tří kruhů poskytuje záruku, že je přihlíženo ke každému prvku, ale zmiňují, že lze k výše uvedenému modelu přidat ještě čtvrtý kruh a čtvrtou perspektivu. Na to navazuje Odehnalová (2011, s. 21) s modelem více kruhů. Model se skládá ze 4 kruhů (rodina, management, podnik a vlastnictví) které existují v rámci rodinného podniku. Kruhy jsou dále rozděleny podle SWOT analýzy (viz kapitola 2.2.5) na silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby, kdy zakladatel podniku stojí přímo ve středu daného modelu kruhů.

### **2.1.5 Socioemocionální bohatství rodinných firem**

Machek (2017, s. 16) uvádí, že rozdíl mezi rodinnou a nerodinnou firmou je hlavně existence cílů, které jsou spojeny s rodinou. Rodinné firmy, tak nesledují jenom ekonomické cíle, ale i ty neekonomické. V tomto ohledu se s Machkem shodují i Vacek a Zbránková (2017, s. 44) a dodávají, že je třeba se zabývat myšlenkou, jak nefinanční cíle ovlivňují strategické rozhodování firem. Socioemocionální bohatství zobrazují názorně Vacek a Zbránková (2017, s. 44) v podobě čtyř dimenzí v Obrázku 3 níže. Podle Machka (2017, s. 16) rodinné cíle komplikují management rodinných firem, protože oproti bohatství v klasickém slova smyslu u rodinných firem existuje snaha o vytvoření tzv. socioemocionálního bohatství. Na to navazuje Jáč a Horčíčková (2017, s. 8) s tím, že důsledky těchto hledisek jsou v rámci strategického plánování a řízení firmy velice důležité.

Obrázek 3 Dimenze socioemocionálního bohatství



Zdroj: Vacek a Zbránková (2017, s. 44), vlastní úprava

Z výše uvedeného Obrázku 3 vyplývají podle Vacka a Zbránkové (2017, s. 45) čtyři dimenze, kterou jsou popsány jako:

- mezigenerační kontrola, která zachycuje užitek z toho, že rodina předá podnik následující generaci a zajistí se tak dlouhodobé udržení podniku pod kontrolou rodiny;
- sociální vazby, které reflektují stupeň, v jakém si rodina cení vztahů mezi svými členy;
- identita a reputace, které odrážejí stupeň čerpání hodnot rodiny se ztotožnění se s podnikem, zvláště v případech, kde podnik nese jméno rodiny;
- pocity a emoce, které představují emocionální osobní propojení (pýcha, štěstí, uspokojení z růstu a úspěchu), které vlastníkům rodinný podnik přináší.

Machek (2017, s. 17) uvádí, že snížení socioemocionálního bohatství vede ke ztrátě blízkosti rodiny a neschopnost dostát očekávání rodiny. Jáč a Horčíčková (2017, s. 7) na Machka navazují s tím, že typickým znakem jsou u socioemocionálního bohatství rodinných podniků averze k riziku, protože vysoké riziko toto bohatství ohrožuje. Zachování socioemocionálního bohatství je nejdůležitější zdroj odlišnosti rodinných a nerodinných firem. Avšak jak uvádí Vacek a Zbránková (2017, s. 45) je zřejmé, že uvedené čtyři dimenze z Obrázku 3 nejsou na sobě nezávislé. Pozitivní reputace se pojí s pozitivními emocemi, a proto zdůrazňují, že je třeba se nad vzájemnými vztahy zamyslet a stanovit si priority ve strategickém plánování. V typickém případě se podle autorů, nefinanční cíle socioemocionálního bohatství odrážejí na úkor finančních cílů podniku. Ideální zpracování strategie mezi socioemocionálním bohatstvím a maximalizací bohatství vlastníků vidí stejní autoři v kompromisu mezi těmito hlavními cíli.

## 2.2 Silné a slabé stránky rodinného podnikání

Srpová et al. (2010, s. 134) vyjadřuje problematiku silných a slabých stránek tak, že je to často subjektivní přístup k jejich formulování a je pro firmy užitečné je zjišťovat, protože silné i slabé stránky jsou vnímány jejich zákazníky, konkurenty i dodavateli. Machová, Taušl Procházková (2017, s. 42) zmiňují, že je nutné vymezení silných a slabých stránek, které jsou nedílnou součástí každého podnikání, rodinné podniky nevyjímaje. Ze samotného pohledu na rodinné podniky je jasné, že existují různé atributy. Některé slouží k překonání nástrah spojené s podnikáním a některé komplikují podnikatelské záměry.



Silné a slabé stránky českých rodinných podniků také stručně shrnul do Tabulky 1 Machek (2017, s. 102), kdy předpokládá, stejně jako Machová a Taušl Procházková (2017, s. 42), že vlastnosti českých rodinných podniků se podobají vlastnostem podniků v zahraničí.

Tabulka 1 Silné a slabé stránky rodinných podniků

Silné stránky	Slabé stránky	Ambivalentní faktory
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vyšší ziskovost</li> <li>• Orientace na inovace</li> <li>• Nízká úroveň fluktuace zaměstnanců</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nižší krátkodobý růst</li> <li>• Neochota zaměstnávat nečleny rodiny na manažerských pozicích</li> <li>• Nutnost řídit duální vztah rodina - firma</li> <li>• Problém získat a udržet kvalifikované řídicí pracovníky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neochota využívat cizí kapitál vs. dostupnost rodinných prostředků</li> <li>• Nižší mzdová úroveň vs. emocionální a sociální forma odměny</li> </ul>

Zdroj: Machek (2017, s. 102), vlastní úprava

Rozdíl vidí Machek (2017, s. 102), kromě těch znázorněných v Tabulce 1, navíc v tom, že poměrně málo majitelů rodinných podniků vidí priority v předávání podniku dalším generacím a byla by naopak ochotna za výhodných podmínek firmu prodat.

### 2.2.1 Silné stránky

Srpková et al. (2010, s. 134) vidí, že silné stránky podniku jsou často podrobovány nepřízní okolí. Machová a Taušl Procházková (2017, s. 42) dodávají, že každý podnik má tedy své silné a slabé stránky. Silné stránky ukazují to, co dělá daný podnik lépe než ostatní. Díky globálnímu prostředí, dle stejných autorek, nemůže přežít podnik, který nemá výlučné přednosti charakterizované pro daný podnik prostřednictvím osobitých vlastností, které odlišují podnik od konkurentů. Silné stránky tak podnik podporují a zvyšují konkurenceschopnost pocházející z nitra podniku.

Za silné stránky a přednosti podniku lze považovat atributy, které vnímají především zákazníci jako výhodu a hodlají za ní zaplatit. Na těchto attributech se shodují Machová a Taušl Procházková (2017, s. 43) společně s Korábem, Hanzelkovou, Mihaliskem (2008, s. 62):

- a) vzájemná shoda – shoda, díky níž mají členové rodiny pracující v podniku stejné zájmy;
- b) angažovanost – rodinný podnik je považován rodinou za vlastní výtvar a jsou připraveni podrobit se nárokům i přes osobní oběť;
- c) flexibilita – obětování práce, času i peněz, které je rodina ochotna obětovat pro úspěch firmy;
- d) dlouhodobý záměr – rodinné podniky jsou charakteristické svojí dlouhodobou vizí ohledně podnikových cílů;
- e) stabilní kultura – řídicí pracovníci jsou ve svých funkcích dlouhodobě a jsou zapojeni do úspěchu firmy;
- f) rychlost rozhodování – přesně určené pravomoci předem;
- g) hrdost a důvěryhodnost – úzce souvisí s angažovaností rodiny v podniku, který stojí na pevném základu;
- h) efektivnost – rodinné podniky efektivně využívají zdroje s kterými disponují;
- i) kvalita – výrobky s vlastností, která je pro zákazníky důležitá a jsou schopni ji vidět;
- j) pracovní místa – rodinný podnik je vnímán svojí sociální zodpovědností;

- k) společenská odpovědnost – rodinné podniky jsou hnací síla pro rozvoj regionů, kde působí.

Michiganská státní univerzita (2020) k výše uvedenému ještě píše, že silnou stránkou rodinných podniků je to, že propůjčují svoje jméno na kvalitu výrobků a snaží se tak maximalizovat výkon svého podniku.

### 2.2.2 Slabé stránky

Michiganská státní univerzita (2020) vidí ve slabých stránkách obtíže rodinných podniků, které mohou způsobit problémy v rodině, pokud autorita a odpovědnost v podnikání nejsou jasně definovány. Především se jedná o rodinné konflikty, které přetékají do podnikání. Machová a Taušl Procházková (2017, s. 43) upozorňují, že slabé stránky jsou zdrojem překážek a musejí být překonány. Nejčastější slabé stránky udávají Machová a Taušl Procházková (2017, s. 43) a Koráb, Hanzelková, Mihalisko (2008, s. 64) jako:

- a) vysoký potencial pro konflikt – mezigenerační konflikty, konflikt mezi sourozenci, konflikt mezi zaměstnanci podniku a rodinou apod.;
- b) silné vazby s rodinou – obětování osobních obětí;
- c) vyhýbání se externímu zdroji financování – obětování veškerého času, práce a peněz pro úspěšný rozvoj podniku;
- d) komunikace – malá otevřenost v rodině, která vytváří bariéry a zabraňuje v rozvoji dobrých vztahů uvnitř rodiny;
- e) nepotismus – dávání přednosti členům rodiny před nerodinnými zaměstnanci;
- f) podnikové plánování – často podceňovaný vliv, který má za následek úmrtnost podniku;
- g) podniková kontrola – pokud nefunguje plánování, tak nelze aktivně rozvíjet kontrolu, která je založena na předem stanovených cílech;
- h) globální příležitosti – snížená schopnost rodinných podniků, které se převážně nachází v kategorii malých podniků, reagovat na globální možnosti;
- i) postoj investorů – problémy s podnikatelskými úvěry.

Machová a Taušl Procházková (2017, s. 43) doplňují, že jako u silných stránek, tak i u slabých stránek je plno atributů, které mohou být považovány za negativní, avšak v jiné situaci by se mohly vyhodnotit jako pozitivní. Jedná se o velmi tenkou hranici mezi slabou a silnou stránkou rodinného podnikání a musí se vždy zohlednit konkrétní situace.

### 2.2.5 Firemní strategie

Machek (2017, s. 39) formuluje firemní strategie jako plánování v oblasti rodiny i podnikání. Strategický plán by se měl rozdělit na dvě části, které Machek popisuje jako strategický plán rodinné kontinuity a plán podnikové strategie. Hanzelková et al. (2009, s. 159) uvádí, že strategie je vyjádřena jako dlouhodobé cíle, které chce firma dosáhnout a způsoby, kterými hodlá vytyčených cílů dosahovat (stanovuje cesty k dosažení vytyčených cílů). Každý tedy začíná, podle Vebera a Srpové (2012, s. 50) své podnikání s nějakou vizí čeho by chtěl dotáhnout. Od této vize se následně odvíjí plánování nebo konkurenční strategie.

Sedláčková, Buchta (2006, s. 8) vidí formulování strategie jako základ k nalezení konkurenční výhody, která plyne z interakce vnějších a vnitřních faktorů firmy. Proto, aby bylo možné odhalit a následně stanovit strategii, je nutné analyzovat vztahy v okolí firmy, dané odvětví, konkurenty a trhy, na kterých firma působí, a především také vnitřní potenciál firmy. Dle Zuzáka (2011, s. 78) však není podstatné, jak je chápáno konkurenční prostředí jako definice, ale jakou má podnik schopnost nebo zákaznicky vnímanou lepší užitnou hodnotu výrobku nebo

služby. Jáč a Horčíčková (2017, s. 21) doplňují, že v přípravné fázi strategie se především jedná o analýzu podniku, která zahrnuje hodnocení slabých a silných stránek, analýzu externích faktorů a odhad budoucího vývoje.

### **2.2.6 Analýza vnějšího prostředí**

Analýzu vnějšího prostředí vidí Blažková (2007, s. 53) jako analýzu prostředí, které se může rozdělit na oblasti makroprostředí a mikroprostředí. K vyhodnocení a porozumění působení daného prostředí na firmu a k firemnímu strategickému plánování udává Jakubíková (2012, s. 118) jako vhodnou analýzu založenou na makroprostředí PESTEL analýzu a Porterův model pěti sil jako analýzu mikroprostředí.

#### **PESTEL analýza**

PESTEL analýza podle Vebera (2009, s. 538) je analytický postup, který se věnuje vnějšímu okolí podniku a určuje a posuzuje šest základních faktorů - politické, ekonomické, sociální, technologické, environmentální (ekologické), legislativní. Podle Sedláčkové a Buchty (2006, s. 11) vychází z poznání minulého vývoje a snaží se předvídat a analyzovat budoucí vlivy prostředí. Cílem je identifikování příležitostí a hrozeb.

#### **Porterův model pěti sil**

Podle Jakubíkové (2012, s. 119) se analýza soustřeďuje na všechno podstatné z hlediska formování strategie podniku a umožňuje popsat a pochopit podstatu konkurenčního prostředí pro podnik. Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 48) k tomu uvádí, že Porterova analýza by měla identifikovat potenciální hrozby a příležitosti a shodují se s Machkem (2017, s. 49) a Veberem a Srpovou (2012, s. 189), že pět konkurenčních sil z Porterova modelu je určováno základními činiteli, kterými jsou vyjednávací síla odběratelů, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupů nových konkurentů, hrozba substitutů a rivalita firem na daném trhu.

#### **Metoda ETOP**

Vyhodnocení obou analýz spočívá podle Hanzelkové et al. (2009, s. 131) v metodě ETOP (Environmental Threat and Opportunity Profile), která umožňuje sumarizovat výsledky vnějších analýz, kdy se používají znaménka + a -. Kovář a Krchová (2007, s. 113) rozšiřují metodu ETOP o bodové hodnocení příležitostí a hrozeb, které se provádí tak, že se u jednotlivých faktorů na základě subjektivního úsudku následně přiřadí skóre. K využití vyhodnocených dat, kde hlavním cílem je identifikovat očekávané relevantní trendy a odhadnout jejich pravděpodobný vliv se přiklání i Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 52).

### **2.2.7 Analýza vnitřního prostředí**

K firemní strategii je nutné provést také analýzu vnitřního prostředí, která se podle Jakubíkové (2012, s. 120) soustřeďuje na posouzení vnitřních zdrojů a jejich konkurenceschopnosti. Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 96) udávají, že z analýzy vnitřního prostředí by měly vzejít silné a slabé stránky firmy a zahrnují do toho analýzu hodnotového řetězce a analýzu metodou 7S. Bartes (2011, s. 21) udává analýzu hodnotového řetězce za velmi vhodnou k identifikaci silných a slabých stránek a vidí v nich poznání vlastní situace k přežití firmy na trhu.

#### **Analýza hodnotového řetězce**

Veber (2009, s. 554) uvádí analýzu hodnotového řetězce jako metodu k určování vnitřních schopností firmy. Analýza se zabývá rozložením na postupné základní činnosti, jako řízení vstupních operací, výroba a provoz, marketing a odbyt, servisní služby, obstaravatelská činnost, technický rozvoj, řízení pracovních sil a infrastruktura podniku. Porter (1994) in Bartes (2011, s. 21) rozčleňuje hodnotovým řetězcem podnik do strategicky významných činností, tak aby bylo možné chápat chování nákladů ve firmě a poznat stávající i potenciální zdroje odlišností.

## **Model 7S**

Kotler a Armstrong (2001) in Jakubíková (2013, s. 328) uvádí, že strategie firmy je jedním ze sedmi prvků, které ovlivňují podnikání. Sedm propojených prvků jsou oblasti složené do modelu 7S. Podle Vebera (2009, s. 680) je rámec úspěchu modelu 7S podle poradenské firmy McKinsey & Company v hodnocení sedmi oblastí (strategie, struktura, systémy, sdílené hodnoty, schopnosti, spolupracovníci, styl), které je důležité pro úspěšné fungování sladit.

## **Technika SAP**

Obdobně jako u analýz vnějšího prostředí lze i u analýz vnitřního prostředí podle Hanzelkové et al. (2009, s. 138) využít kromě metody SWOT i metodu tzv. SAP (Strategic Advantages Profile). Keřkovský a Vykypl (2006, s. 124) vidí techniku SAP jako možnost sumarizovat stěžejní interní faktory (např.: sortiment služeb, servis, velikost finančních zdrojů, schopnost získat potřebný kapitál a jiné), které jsou považovány za klíčové. K vyhodnocení se používají v základu znaménka + a -, která značí konkurenční výhodu nebo slabost a která mohou být rozšířena o využívání ohodnocených dat, kdy jsou přiřazovány váhy jednotlivým faktorům, a tím kvantifikovány jejich vlivy.

### **2.2.8 SWOT analýza**

Keřkovský a Vykypl (2006, s. 120) uvádí SWOT analýzu jako nástroj vhodný k určování cest, stanovení správných cílů podniku a zvolení vhodných strategií. Název SWOT analýzy je tvořen začátečními písmeny anglických slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). Jakubíková (2012, s. 98) charakterizuje SWOT analýzu jako nástroj zaměřený na klíčové faktory ovlivňující strategické postavení firmy v odvětví a jako výsledek komplexní analýzy podniku. SWOT analýza je sestavena ze dvou analýz a to SW, která vychází ze slabých a silných stránek a analýzy OT, která je složena z příležitostí a hrozeb. Následně podle Jakubíkové (2013 s. 131) může být odvozena matice TOWS, která slouží k podrobnějšímu rozboru jednotlivých strategií. Výsledkem je komplexní situační analýza podniku.

## **2.3 Metodika práce**

Součástí teoretické části závěrečné práce je kapitola, která se věnuje popisu veškerých použitých metod využitých v praktické části této práce a v souslednosti jednotlivých kroků. Teoretické použití metod je představeno na základě literární rešerše v teoreticko - metodologické kapitole práce. V úvodu práce byl stanovený cíl, ze kterého vycházejí následující části této práce, k němuž byly využity následující přístupy a metody.

### **Identifikace podniku, jeho vize a strategie**

K identifikaci a popsání podniku, jeho vizí a strategie byl použitý nestrukturovaný rozhovor (Příloha 9) s majiteli podniku a jejich dvěma syny, kteří jsou budoucí následníci ve vedení podniku a nyní jsou v podniku zaměstnání. Tento rozhovor je více popsán níže a je uvedený v parafrázovaném přepisu v Příloze 9 této práce. Dále bylo ještě využito rozboru webových stránek podniku.

### **Identifikace konkurenčních podniků**

K zjištění konkurenčních podniků bylo využito identifikování konkurentů v rozhovoru s majiteli podniku (viz Příloha 9), dále k popisu podniků bylo využito vyhledávání na webových stránkách podniků a rozhovorů se zaměstnanci vybraných podniků (viz Příloha 10). Dále byly použity informace od zástupce velkoobchodu Makro, které byly získány při osobním rozhovoru (viz Příloha 10).

V první řadě byl sestaven popis konkurenčních podniků zakládající se na stručné historii, jejich produktové nabídky, umístění podniku, závozní trasy a zaměření se na dodavatele či koncové

zákazníky. Dále byly vybráni konkurenti zaměřující se na dodavatele a zaneseny do souhrnné tabulky pro srovnání s vybraným podnikem Lahůdky Pilík, kde bylo bráno v úvahu údaje o obratu, rok založení, počet zaměstnanců (pokud byl znám), cena nejprodávanějších produktů a zda se jedná o rodinný podnik. Na základě takto sestavené tabulky byl vybrán jeden nejpodobnější konkurent Lahůdek Pilík a následně využit v porovnání v následujících rozborech a analýzách.

### **Rozbor vnitřního prostředí podniku**

Pro zjištění silných a slabých stránek podniku byl proveden rozbor poskytnutých informací podniku, které byly následně využity k sestavení analýzy hodnotové řetězce na základě podkladů Bartese (2011) a k sestavení modelu 7S s využitím odborné literatury Vebera (2009). Zdroj informací pro tyto analýzy byl rozhovor s majiteli podniku, jejich syny, vybranými zaměstnanci, dále byly využity webové stránky podniku a osobní pozorování uvnitř podniku.

Na základě analýzy hodnotového řetězce a modelu 7S byly sestaveny a vyhodnoceny silné a slabé stránky podniku. K identifikaci silných a slabých stránek byla použita metoda SAP (Strategic Advantages Profile), aby se mohly sumarizovat stěžejní interní faktory. K vyhodnocení bylo použito základního znaménka + a -, ke kterému byla přiřazena bodová stupnice od -3, po 0 až +3, kdy kladná čísla byla výhoda, záporná čísla nevýhoda a nula neutrální výhoda oproti konkurenčnímu podniku, který byl vybrán na základě výše zmíněné tabulky. Tato zjištění jsou zanesena do souhrnné tabulky matice TOWS SWOT analýzy popsané v propojení výsledků níže.

### **Rozbor vnějšího okolí podniku**

Pro účely získání a vyhodnocení informací k vnějšímu makroprostředí podniku byl zpracován rozbor faktorů v PESTEL analýze na základě dat a informací od Českého statistického úřadu, Ministerstva průmyslu a obchodu, Ministerstva zemědělství s přihlédnutím k platným zákonným a legislativním nařízením. Tento rozbor byl zaměřen na skutečnosti důležité pro vývoj podniku a možnosti důsledků změn, kterými se zvyšují nebo snižují příležitosti a hrozby pro budoucí rozvoj a fungování podniku.

Rozbor vnějšího okolí do PESTEL analýzy vychází z odborné literatury Vebera (2009 s. 538) a Sedláčkové a Buchty (2006, s.11) a rozděluje se do podrobně rozebraných faktorů:

- 1) politických;
- 2) ekonomických;
- 3) sociálních;
- 4) technologických;
- 5) ekologických;
- 6) legislativních.

Pro zjištění užšího vnějšího prostředí - mikroprostředí, které umožňuje pochopit konkurenční prostředí v němž se podnik nachází bylo využito Porterova modelu pěti sil, který byl sestaven na podkladech z odborné literatury od Jakubíkové (2012, s. 119) a Vebera a Srpové (2012, s. 188 - 189) jenž by měla identifikovat potencionální příležitosti a hrozby na základě pěti činitelů:

- 1) vyjednávací síla odběratelů;
- 2) vyjednávací síla dodavatelů;
- 3) hrozba vstupů nových konkurentů;
- 4) hrozba substitutů;
- 5) rivalita firem na daném trhu.

Informace k sestavení vyjednávací síly odběratelů, dodavatelů a rivalů firem na trhu byly získány na základě rozhovoru (Příloha 9) s majiteli podniku a jejich syny. Hrozba substitutů vychází z vlastního průzkumu okolí podniku a okolí odběratelů a nabídky na trhu.

Informace získané z vyhotovení daných analýz byly zpracovány metodou ETOP, která umožnila sumarizovat výsledky vnějších analýz, do tabulky s přiřazeným bodovým hodnocením příležitostí a hrozeb na škále 3 až 1, kdy vyšší číslo je pravděpodobnější výskyt nebo ovlivnění danou příležitostí nebo hrozbou. Získaná data s bodovým hodnocením tvořila podklad pro matice příležitostí a hrozeb v současnosti na konci kapitoly věnující se identifikaci vnitřních a vnějších rizik.

### **Propojení výsledků vnitřního a vnějšího prostředí**

K propojení výsledků byla použita matice TOWS vycházející z obecně známé SWOT analýzy, ve které byly uvedeny silné a slabé stránky podniku na základě identifikace z rozboru vnitřního prostředí podniku a příležitosti a hrozby, které podnik na trhu má a které vycházejí z vnějšího makroprostředí a mikroprostředí.

V praktické části byly použity pro získání potřebných informací a dat k zhotovení rozborů a zvolených analýz přístupy a techniky, které jsou popsány níže.

### **Nestrukturovaný rozhovor**

Rozhovor (Příloha 9) byl proveden dne 24. 04. 2020 s majiteli podniku Dagmar a Zdeňkem Pilíkovými a jejich syny Tomášem a Lukášem. Rozhovor byl proveden na základě osobní schůzky v jejich rodinném domě a trval 120 minut. Rozhovor neměl pevně danou osnovu, ale pouze sestavena základní témata. Celý rozhovor byl přizpůsobován informacím, které bylo nutné pro danou práci získat a konkrétním zjištěným, které se v průběhu rozhovoru objevily a byly vyhodnocené jako přínosné pro zpracovávanou dané práce.

Témata rozhovoru byla následující:

- 1) historie, představení a vývoj podniku;
- 2) organizační struktura podniku;
- 3) vize a strategie podniku;
- 4) konkurenti podniku;
- 5) odběratelé a dodavatelé podniku;
- 6) nejprodávanější výrobky a produktové portfolio podniku;
- 7) vybavení podniku a jeho financování;
- 8) prostředí uvnitř podniku;
- 9) výhody a nevýhody podniku z pohledu majitelů.

Dále na podkladech z nestrukturovaného rozhovoru byly některé zjištěné informace dotazovány u zaměstnanců podniku při osobním pozorování provedeného 01.05.2020. Především témata zaměřená na vnitřní prostředí podniku, vybavení a poruchovost vybavení a náplň práce jednotlivých pracovníků.

Doplňující dotazy, které vyplynuly při zpracování praktické části, byly odpovězeny telefonickou cestou a elektronickou podobou prostřednictvím e-mailové komunikace.

### **Polostrukturovaný rozhovor k identifikaci konkurenčních podniků**

Rozhovor (Příloha 10) byl proveden se zaměstnanci vybraných konkurenčních podniků pro doplnění informací z dostupných webových stránek podniků. Rozhovory (Příloha 10) byly provedeny v termínu od 11. 05. 2020 - 15. 05. 2020 a měly předem stanovené základní otázky, které byly zaměřené na historii a vývoj podniku, pokud ji zaměstnanec zná, na odběratele, dodavatele, zákazníky, prodejny a vlastnictví podniku (rodinný či nerodinný). Z části otázek

u některých podniků vplynuly ještě doplňující otázky ohledně spolupráce s hypermarkety, možností závozu, nabídek podniků a vizí majitelů.

### **Osobní pozorování v podniku**

Osobní návštěva podniku k pozorování pracovního prostředí a chodu podniku, při kterém byly umožněny i krátké nestrukturované rozhovory se zaměstnanci (viz Příloha 9) k potvrzení získaných informací na základě nestrukturovaného rozhovoru (viz Příloha 9) ze dne 24. 04. 2020, proběhla dne 01. 05. 2020. Pozorování bylo uskutečněno v prostorách podniku - výrobně v Mýtě. Na úvod byla domluvena prohlídka celé výroby a dále pak bylo provedeno pozorování při výrobě produktů v běžném provozu, práce vedoucích a majitelů. Pozorování probíhalo v čase od 8.00 - 13.00 hodin.

### **Rozbor webových stránek a veřejně dostupných dokumentů**

Pro účely praktické části práce byl proveden rozbor veřejně dostupných dokumentů získaných prostřednictvím internetu. Využito bylo převážně webových stránek všech konkurenčních, dodavatelských a odběratelských podniků, webové stránky vybraného podniku, obchodní rejstřík českých firem, oficiální stránky Ministerstva průmyslu a obchodu, Ministerstva zemědělství a dalších zdrojů, které jsou k nalezení v seznamu na konci práce.

### **Objektivita práce**

Autorka této práce není zaměstnána ve vybraném podniku, ale s podnikem dlouhodobě spolupracuje jako jejich odběratel. Tato skutečnost může mít pozitivní i negativní dopad na celou práci, ale potencionálně pozitivním dopadem je dobrá znalost podniku, jejich sortimentu a prostředí. Dlouhodobě navázané dobré vztahy mají význam k otevřené spolupráci od majitelů podniku, kteří tak byli ochotni poskytnout informace. Za potencionální negativní dopad můžeme označit zkreslení pohledu vzhledem k tomu, že se jedná o vztah dodavatel - odběratel a přátelská atmosféra mezi oběma stranami. Autorka si byla rizikem po celou dobu zpracování této práce vědoma a snažila se ho eliminovat.

Všechny informace poskytnuté podnikem byly zpracovány na základě jejich souhlasu.

### 3 Praktická část práce

Praktická část práce logicky navazuje na předchozí teoreticko - metodologickou část práce. Úvod se zabývá základní charakteristikou vybraného lahůdkářského podniku, jeho sortimentu a zaměření, ve kterém byl výzkum prováděn. Následující kapitola 3.2, která je věnována konkrétním zvoleným analýzám k identifikaci silných a slabých stránek podniku prostřednictvím analýzy hodnotového řetězce a analýzy modelu 7S a následuje kapitola 3.3, která se zabývá vnitřními a vnějšími riziky na základě PESTEL analýzy a Porterovým modelem pěti sil. Tato část je sepsána na základě rozhovorů, které byly popsány v metodice práce. Rozhovory jsou doplněny osobním pozorováním a znalostí podniku, vycházející z dlouhodobé spolupráce. Uvedené analýzy a z nich plynoucí silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby jsou sestaveny do matice TOWS vycházející ze SWOT analýzy, z které následně vycházejí v poslední části této práce návrhy a doporučení.

#### 3.1 Představení vybraného podniku

Podnik, v němž budou identifikovány slabé a silné stránky, vnější a vnitřní rizika a následně provedena jejich analýza, se jmenuje Lahůdky Zděnek Pilík. Jedná se o renomovaného výrobce lahůdek v Plzeňském kraji v okrese Rokycany. Výrobní lahůdek se nachází ve městě Mýto s výbornou polohou na sjezdu z dálnice mezi Prahou a Plzní. Podnik od svého začátku vedou manželé Pilíkoví a postupem času se do rodinného podniku přidali i jejich dva synové.

Z realizovaného rozhovoru (viz Příloha 9) byl podnik založený jako živnost v roce 1990 a od počátku se soustředil na studenou kuchyni a výrobu lahůdek, ve které měla spoluzakladatelka paní Pilíková dlouholeté zkušenosti a výuční list z oboru. Podnik vystřídal několik působišť a majitelé se také věnovali několika restauračním zařízením. V roce 1998 zakotvili v Mýtě v rodinném domě, který upravili pro účely výroby i rodinného bydlení. Vzhledem k tomu, že výroba byla úspěšná a podnik měl stále více odběratelů, bylo nutné se v roce 2008 přestěhovat s výrobnou o několik domů dál do nově zakoupeného objektu, který prošel pod vedením manželů náročnou rekonstrukcí ze staré truhlářské dílny na výrobní lahůdek podle aktuálních norem.

Z rozhovoru dále vyplynulo, že podnik manželů Pilíkových se tak během let své existence stal spolehlivým partnerem a dodavatelem v oblasti lahůdek a studené kuchyně pro různorodé sítě maloobchodů, cateringů, kaváren, cukráren a prodejních automatů. Šíře jejich působnosti je od Plzně přes Rokycany a jeho okolí až po Beroun.

##### 3.1.1 Činnost společnosti

Podnik se svými produkty zaměřuje na studenou kuchyni a lahůdkářství. Na základě informací vyplývajících z rozhovoru (viz Příloha 9) nabízí ucelené portfolio vlastních výrobků vyráběných na základě originální receptury pro širokou síť odběratelů a velkoobchodů. Nabídku produktů je možné rozdělit na kategorie:

- chlebičky, mini chlebičky a chuťovky;
- saláty (vážené i balené);
- obložená vejce a misky;
- obložené mísy;
- plněné slané pečivo - bagety, housky, hamburgery, tortilly, sendviče;
- pomazánky;
- aspiky balené, aspikové dorty, vaječné tlačanky;
- rautové řízečky;
- chlebové dorty.



Při výrobě produktů je především brán zřetel na to, aby se daný výrobek vyráběl tak, jak by si ho zákazník rád připravil doma. Věří se zde ve kvalitní suroviny, jak dodávají majitelé (viz Příloha 9), nepoužívají se náhražky potravin, polotovary, přidané konzervační látky a dochucovadla.

### **3.1.2 Vize a cíle podniku**

Z rozhovoru (viz Příloha 9) dále vyplynulo, že obecným cílem podniku, jako u většiny ostatních podniků, je dosahování zisku prostřednictvím samostatně výdělečné činnosti. Podnik by si rád do budoucna udržel své postavení na trhu, přičemž zatím nemá zájem o výrazný růst na trhu. Rozšíření podniku v blízké budoucnosti neplánují, ale o možnosti uvažují vzhledem k budoucí nastupující generaci synů.

Majitelé ve výše zmíněném rozhovoru uvádí, že posláním podniku je na prvním místě udržení vysoké kvality produktů za přijatelnou cenu. Své zaměření na kvalitní výrobky prezentují především přes spokojené zákazníky a věří, že kvalitní a chutné produkty si vytváří vlastní dobré jméno. Podnik má základnu svých stálých odběratelů, se kterými spolupracuje téměř od začátku a přes které se prezentuje jako stabilní podnik s neměnnou kvalitou takřka domácí výroby.

Dlouhodobá hlavní myšlenka, která z rozhovoru s majiteli (viz Příloha 9) vyplynula je, že podnik Lahůdky Pilík zůstává zaměřen především na kvalitu produktů a přijatelné ceny ve srovnání s konkurencí. Další dílčí cíle, jako držení si svého místa na trhu, předání podniku dalším generacím, dobré jméno podniku a spokojené zaměstnance mají majitelé podniku v podstatě jen v hlavě. Cíle, posláním a vize nemá podnik formulované a sepsané. Obecně se všichni v podniku řídí hlavní myšlenkou majitelů. Podle ostatních cílů se řídí majitelé - provozovatelé podniku, kteří je využívají jako podpůrný prostředek k dlouhodobě fungujícímu podnikání. Snaží se všeho dosahovat spíše intuitivně než prostřednictvím konkrétně sestaveného strategického plánu.

### **3.1.3 Konkurenti podniku**

Z rozhovoru s majiteli podniku (viz Příloha 9) vyplynulo, že podnik má v okrese Plzeň-město a Plzeň-sever několik místních konkurentů a několik konkurentů přesahuje se svojí nabídkou i z Prahy. S tím, že k identifikaci těchto konkurenčních podniků posloužil dotyčný rozhovor s majiteli podniku, webové stránky konkurenčních podniků a uvedené informace na webových stránkách Justice (2020). Na základě těchto podkladů byla ke konci této kapitoly vytvořena souhrnná tabulka a z ní vyplývající konkurenční podnik pro srovnání.

#### **Lahůdky Jape s.r.o.**

Jak je uvedeno na webových stránkách společnosti (Lahůdky Jape, 2020), jsou Lahůdky Jape s.r.o. plzeňská společnost, která v této podobě funguje od roku 2008. Předtím společnost fungovala pod jiným jménem a zaměřovala se na jídelny a restaurace. Dnes je hlavní náplní podniku, kromě lahůdkářství, také teplá kuchyně formou závodního stravování a cukrářská výroba. Mezi její hlavní odběratele patří COOP Sušice, maloobchodní síť SVOP a JIP, nemocniční bufety Fakultní nemocnice Plzeň, Nemocnice Písek, automaty Delikommat s.r.o., automaty Sielaff Bohemia s.r.o, Automaty CZ s.r.o. a čerpací stanice Tank ONO s.r.o.

Produktové portfolio společnosti nabízí, na základě výše uvedených webových stránek, studenou kuchyni (bagety, obložené housky, sendviče, plněné tortilly a hamburgery, chlebíčky, majonézové saláty, obložená vejce, pomazánky). Teplá kuchyně nabízí několik hotových jídel (guláše, řízky, karbanátky apod. včetně příloh). Cukrářská výroba má sortiment sestavený z tradičního výběru rolád, špiček, větrníků, kostek se želatinou, různých druhů řezů apod. V nabídce nechybí ani aspikové dorty.

Společnost na webových stránkách (Lahůdky Jape, 2020) uvádí, že má několik vlastních poboček, jedná se konkrétně o pobočku na adrese sídla společnosti, v nemocničním areálu ve Fakultní nemocnici v Plzni na Borech, kde se nacházejí dvě jejich bistra, dále pak síť výše zmíněných maloobchodů a na čerpacích stanic Tank ONO. Společnost dodává i menším lokálním bistrům. Na webových stránkách najdou zákazníci i dodavatelé veškerý sortiment bez ceníku. Webové stránky jsou zastaralé a obsahují chyby.

### **Lahůdky Raro s.r.o.**

Lahůdky Raro vznikly, podle uvedených informací na webových stránkách Živnostenského rejstříku (Živnostenský rejstřík, 2020), v roce 2009 v Plzni. Jak bylo zjištěno na základě rozhovoru se zaměstnancem firmy Lahůdky Raro (viz Příloha 10 této práce) jednalo se o malou společnost, zaměřující se spíše na koncové zákazníky. Společnost časem vyrostla do nynější podoby, kdy nejvýznamnějším bodem pro ni byla nabídka spolupráce s Globus ČR, v.o.s pro pobočku Plzeň-Chotíkov, kam začala roku 2014 dodávat své vybrané produkty. Spolupráce vznikla na základě myšlenky Globus ČR, v.o.s., který se začal profilovat jako hypermarket nabízející i lokální dodavatele. Produkty společnosti Raro se v průběhu let v Globusu rozrůstaly a jejich nabídka je nyní stálá. Dalším významným krokem bylo přestěhování výroby do větších prostor v roce 2018.

Produkty společnosti se na základě ceníku na webových stránkách společnosti (Lahůdky Raro, 2020) skládají ze salátů, pomazánek, omáček, aspiků, obložených mís a misek, chlebičků, obložených baget a chlebů, sendvičů a z cukrárenských výrobků především v podobě dezertů v miskách. Společnost nedisponuje vlastní prodejnou. Pro větší zakázky nebo pro odběratele vydává objednávky přímo v sídle společnosti ve výrobě, dále zaváží své odběratele a firemní akce vlastním rozvozem a pro koncové zákazníky nabízí své produkty přes výše zmíněný Globus a malé odběratele.

Webové stránky společnosti (Lahůdky Raro, 2020) jsou velmi stručné a poskytují pouze kontaktní údaje, ceník s produkty a odkaz na Facebookové stránky. Facebookové stránky podniku jsou již více zaplněné než webové stránky a odkazují především na akce v Globusu, ale mají malý počet odběratelů a frekvence aktivity na sociálních sítích je dle data vložených příspěvků klesající.

### **Lahůdky Kadlecovi s.r.o.**

Na základě rozhovoru s majiteli Lahůdek Pilík (viz Příloha 9) vyplynul dlouholetý konkurent lahůdkářství manželů Kadlecových, kteří založili podnikání, jak uvádí webové stránky živnostenského rejstříku (Živnostenský rejstřík, 2020), v roce 1992 v Touškově (okres Plzeň-sever), ale ve společnost s ručením omezeným se změnila až v roce 2008. Manželé si od začátku potrpí na kvalitu, jak bylo sděleno při rozhovoru se zaměstnancem podniku v podnikové prodejně (viz Příloha 10), na příznivé ceny a tradiční výrobu. Nabídka Kadlecových se skládá ze salátů, pomazánek, obložených baget a chlebů, nakládaných hermelínů a karbanátků, utopenců, obložených misek, slaných rolád, topinek, chlebičků, obložených mís, chlebových dortů, sendvičů, aspiků, chuťovek, plněných housek, teplé kuchyně (řízky, karbanátky, bramboráky, nádívka, sekaná) a zákusků od lokální firmy Perzo z Horní Břízy v okrese Plzeň-sever.

Kadlecovi mají, jak uvádí webové stránky podniku (Lahůdky Kadlecovi, 2020), jednu vlastní pobočku - bufet v Touškově a nedaleko od ní se nachází i jejich výrobná. K dispozici jsou kromě jejich vlastních výrobků také polévky, pečivo, nápoje a zmrzlina. Pro odběratele a větší objednávky mají zajištěný vlastní rozvoz. Odběratelé jsou z řad menších podniků - maloobchody, kavárny, cukrárny, bistra apod.

Webové stránky Kadlecových jsou nově vytvořeny (viz Příloha 2) a jsou přehledné, jasné, s fotografiemi, ceníkem, mapou a kontaktními údaji. Zákazník i odběratel tam najde všechny potřebné informace. Stránky odkazují také na Facebookové stránky, kde nejsou výrazně aktivní.

#### **Lahůdky a cukrárna Beruška s.r.o.**

Lahůdky Beruška uvádí na svých webových stránkách (Café Beruška, 2020), že vznikly v roce 1991 a do dnešní podoby s.r.o. přešly v roce 2017. Dále zaměstnanec podniku uvádí (Příloha 10), že se k tomu váže i Jídelna u Strejců, nesoucí jméno majitelů, která vznikla v roce 2001 a připravuje se zde pouze teplá kuchyně. Výše zmíněné webové stránky uvádí, že se zaměřují se na výrobu a prodej vlastních chlebiček, mini chlebiček, chuťovek, obložených mís a aspikových dortů, dále pak na vlastní cukrářskou výrobu, kde nabízí koláče, vánoční cukroví a různé druhy dortů.

Podnikové prodejny pro koncové zákazníky má Beruška dvě - jedná se o cukrárnu v Plzni na Slovanech a o cukrárnu ve středu města v Dřevěné ulici a jsou zmíněny v kontaktech na webových stránkách podniku (Café Beruška, 2020). Prodejny slouží také jako cukrárna a kavárna s posezením a výdejní místo pro objednávky. Slovanská pobočka je ještě rozdělena na dvě části, kdy v jedné části se nachází již zmíněná Jídelna U Strejců a v druhé cukrárna Beruška. Jak dále uvádí zaměstnanec společnosti v rozhovoru (viz Příloha 10), tak větší objednávky jsou schopni zavést firmám a koncovým zákazníkům vlastním vozem.

Webové stránky lahůdek a cukrárny Beruška jsou přehledné a zákazník si najde veškerý sortiment s fotografiemi a cenou. Nechybí základní informace o kontaktech, mapa, odkaz na Facebookové stránky s širokou fotogalerií s ukázkami jejich práce.

#### **Lahůdky a pekařství - Nad'a a Edita Plaňková, Pekařství N & E, s.r.o.**

Pekařství N & E, s.r.o. vzniklo v roce 2015 a jedná se o rodinný podnik, jak bylo sděleno v rozhovoru se zaměstnankyní podniku v rozhovoru (viz Příloha 10 této práce). Dále bylo v rozhovoru sděleno, že specifičnost podniku je založena na spojení lahůdek s pekařstvím v rámci jednoho podniku, což dává základ pro myšlenku být schopni nabídnout zákazníkům veškeré pohoštění pro jejich oslavy, hostiny a jiné při jednom nákupu. Sortiment je složený z chlebiček, plněných baget a hamburgerů, obložených misek, plněných rohlíků, topinek. a několika druhů vážených salátů. Tento sortiment je doplněn ještě pekárenskou nabídkou v podobě slaných i sladkých produktů.

Lahůdky a pekařství, jak uvádí jejich webové stránky (Pekařství N&E, 2020), má pouze jednu vlastní prodejnu spojenou s výrobnou v Plzni na Slovanech pro koncové zákazníky. Zde se také dají vyzvednout větší objednávky nebo je zde možnost pravidelné i jednorázové spolupráce s možností závozu. Pro zákazníky nabízí ještě možnost objednávek, a to formou malého přehledného e-shopu nabízející stálou nabídku s vyzvednutím na prodejně. Webové stránky společnosti jsou přehledné, hezky graficky zpracované, intuitivní, s e-shopem a s jasným popisem produktů. Zákazník na nich nalezne všechny potřebné informace a fotografie. Facebookovými stránkami nedisponují.

#### **Lahůdky Němec**

Lahůdky Němec jsou na základě informací z jejich webových stránek (Lahůdky Němec, 2020) malou výrobnou, která vznikla v roce 2015 v obci Čelákovy v okrese Plzeň-jih. Pravidelně podnik zaváží odběratele, soukromé a firemní akce v Plzni-městě a v Plzni-jihu. V nabídce má podnik studenou kuchyni na volný prodej - chlebičky, chuťovky, saláty, obložené mísy a misky, plněné bagety, pomazánky a přílohy, dále balené saláty, pomazánky, zákusky a mini zákusky a teplou kuchyni dodávanou v jednorázových obalech, varnicích a gastro nádobách. Vhodné pro závodní jídelny i jednotlivce. Podnikovou prodejnu mají Lahůdky Němec přímo v sídle výroby v Čelákověch. Webové stránky jsou jednoduché, přehledné, s ceníkem i fotogalerií. Facebookové stránky podnik nevyužívá.

### **PEKO - Němečková s.r.o.**

Pekařství Peko je, jak sdělují podnikové webové stránky (Pekařství Peko, 2020), rodinné plzeňské pekařství založené paní Němečkovou v roce 199 s postupným zapojením dcery. Věnují se jak pekárenským, tak cukrářským výrobkům a lahůdkám. Zakládají si na tom, že prodávají pouze vlastní výrobky z těch nejkvalitnějších surovin. Kromě vlastních podnikových prodejů nabízejí i velkoobchodní spolupráci s denním závozem po Plzni zdarma.

Jak dokládají webové stránky společnosti (Pekařství Peko, 2020) mají v nabídce pekárenské výrobky (chléb, pečivo, jemné pečivo), zákusky, dorty a lahůdky, které zahrnují nabídku chlebičků, obložených chlebů a baget, pomazánky, saláty a obložené mísy. Nabídka je na všech podnikových prodejnách stejná. Peko sděluje přes výše uvedené webové stránky, že má v Plzni-městě sedm a v Třemošné u Plzně jednu vlastní prodejnu. Webové stránky jsou přehledné, odráží se v nich podnikové barvy a styl podniku. Nabízí informace o produktech, ceny, kontaktní údaje, seznam všech poboček a různé zajímavosti. Facebookové stránky má podnik aktivní.

### **Augur spol. s.r.o.**

Z rozhovoru (viz Příloha 9) s majiteli Lahůdek Pilík vyplynulo, že do jejich okresu zaváží konkurenční pražská společnost Augur, která, jak zmiňují její webové stránky (Augur, 2020), byla založena v roce 1991 jako obchodně-výrobní společnost, která začala vyrábět elektrické teplovodní kotle a tepelné zářiče. Dalším podnikatelským krokem bylo v roce 1993 vybudování prodejny potravin na Barrandově. Kvůli zásobování vlastní prodejny potravin společnost vybuďovala v následujícím roce vlastní výrobu lahůdek v Hlubočepích. Na další nárůst zájmu museli reagovat přestěhováním do nových výrobních prostor, které splňují nejpřísnější hygienické požadavky na výrobu potravin. Nabízejí, na základě informací z webových stránek podniku (Augur, 2020), saláty, pomazánky, chuťovky, chlebičky, obložené mísy, bagety, bagely, sendviče, smažené výrobky, aspiky, obložené mísy, uzeniny, pečivo, zákusky a mini dezerty, produkty zdravé výživy a různé druhy nakládaných sýrů a ryb a uzenin.

Společnost, jak dále zmiňují uvedené webové stránky podniku (Augur, 2020), se v dnešní době specializuje pouze na velkoobchodní prodej a pro koncové zákazníky jsou její produkty dostupné přes síť maloobchodů JIP. Další menší odběratele zaváží společnost vlastními chladičnými vozy v těchto oblastech: Praha a okolí, Rokycany, Mýto, Radnice, Zbiroh, Žebrák, Hořovice, Hostomice, Beroun, Nižbor, Řevnice, Mníšek pod Brdy, Hostivice, Unhošť, Libčice n. Vltavou, Roztoky, Čelákovice, Úvaly, Říčany, Štěchovice, Davle, Slapy, Bořanovice. Webové stránky má společnost laděné do firemních barev a jsou přehledné, nabízejí všechny potřebné informace včetně obchodních podmínek, reference a možnost online objednávky přes e-shop. Facebookové stránky společnost nevyužívá.

### **Smetanová cukrárna**

Smetanová cukrárna jako konkurenční podnik vyplynul z rozhovoru (viz Příloha 9). Podnik se na základě informací z jejích webových stránek (Smetanová cukrárna, 2020) zaměřuje na cílové zákazníky přes širokou síť obchodních řetězců a velkoobchodu. Zajišťují dorty, zákusky, mini dezerty, chuťovky, chlebičky, obložené mísy a sushi sety. Společnost Smetanová cukrárna uvádí na webových stránkách (Smetanová cukrárna, 2020), že působí na trhu od roku 1992 a její sídlo je v Praze. Vznikla jako malá rodinná firma a postupem času se rozšířila o další výroby. Vypracovala se v průběhu let na jednoho z předních dodavatelů národních i nadnárodních řetězců v České republice a na Slovensku.

Své výrobky dodává, jak společnost objasňuje na svých webových stránkách (Smetanová cukrárna, 2020), do řetězců Tesco, Ahold, Billa a také je distribuuje přes velkoobchodní síť Makro maloobchodům po celé České republice. Cílem je vyrábět tradiční lahůdkářské a cukrářské výrobky, které by v budoucnosti expandovala na zahraniční trh. Webové stránky

odpovídají velikosti takového podniku, jsou moderní, přehledné, barevně ladící s logem a stylem společnosti. Zákazníci na nich najdou všechny důležité informace včetně kvalitních fotografií produktů. Chybějící je pouze ceník, který je zasílán na požádání.

### Srovnání konkurentů

Pro porovnání výše zmíněných konkurentů Lahůdek Pilík je níže vytvořena stručná Tabulka 2, která srovnává konkurenční podniky, které se zaměřují převážně na prodej svých výrobků přes odběratele. K nalezení nejvhodnějšího konkurenčního podniku byla zvolena následující kritéria: obrat podniku, počet zaměstnanců na HPP, rok založení a dalším kritériem je informace, že podnik je rodinný a ceny jsou srovnatelné s porovnávaným podnikem.

Tabulka 2 Srovnání konkurenčních podniků

Název podniku	Obrat v tis.	Počet zaměstnanců	Styl podniku	Cena chlebičků	Cena baget	Rok založení	Vlastní prodejna
Lahůdky Pilík	20002	17	fyzická osoba - rodinný	12,50 Kč	32,90 Kč	1990	ne
Lahůdky Jape	25541	38	s.r.o.- nerodinný	15,90 Kč	35,90 Kč	2008	ano
Lahůdky Raro	N/A	N/A	s.r.o.- nerodinný	16,90 Kč	36,90 Kč	2009	ne
Lahůdky Kadlecovi	15673	17	s.r.o.- rodinný	14,50 Kč	34,90 Kč	1992	ano
PEKO	N/A	N/A	s.r.o.- rodinný	16,90 Kč	36,90 Kč	1991	ano
Augur Smetanová cukrárna	29198	N/A	s.r.o.- nerodinný	15,90 Kč	35,90 Kč	1993	ne
	386869	68	s.r.o.- rodinný	16,90 Kč	nevyrábí	1992	ne

Zdroj: Justice (2020), vlastní zpracování

Z Tabulky 2 vyplývá, že z těchto kritérií vychází ve zmíněné tabulce nejlépe podnik Lahůdky Kadlecovi s.r.o. zvýrazněné žlutým podbarvením. V případě Lahůdek Kadlecovi a Lahůdek Pilík jde téměř o dva identické podniky s malými nuancemi v obratu podniku a mírně odlišnou cenou produktů. Toto zjištění bude dále sloužit k porovnání podniku Lahůdky Pilík s konkurenčním podnikem v identifikaci silných a slabých stránek a jejich vyhodnocení pomocí metody SAP a ohodnocené analýzou úspěchu podle Eschenbacha v grafickém zpracování v Příloze 3.

## 3.2 Identifikace silných a slabých stránek

Identifikace silných a slabých stránek je založena na analýze vnitřního prostředí podniku na základě hodnotového řetězce a analýzy modelu 7S, které jsou sestaveny podle získaných poznatků o daném podniku. Následně jsou tyto poznatky porovnány s konkurenčními podniky a zakomponovány do matice TOWS na principu SWOT analýzy.

### 3.2.1 Analýza hodnotového řetězce

Jak je uvedeno na webových stránkách společnosti (MindTools, 2017) je hodnotový řetězec brán jako soubor aktivit, které organizace vykonává pro své zákazníky. Společnosti ho využívají k analýze svých aktivit a zjištění jejich propojení. Provádění aktivit hodnotového řetězce určuje náklady a ovlivňuje výnos, proto tento nástroj pomáhá porozumět zdrojům hodnoty pro danou organizaci.

### **Řízení vstupních operací**

Z rozhovoru s majiteli podniku (Příloha 9) vyplynulo, že pro výrobu produktů používá podnik zakoupené vstupní suroviny složené z čerstvých surovin na základě denního dodávání a z trvanlivých surovin, které má uložené ve skladech v týdenních zásobách. Přijímání zásob je prováděno vedoucími pracovníky a evidencí ve skladovém hospodářství. Suroviny k výrobě vedoucí pracovníci vyskladňují podle potřeb provozu a doručených objednávek. Podnik disponuje sklady a chladicími boxy, které mají větší kapacitu než stávající výroba. Obvykle podnik zpracovává pravidelné zakázky, tedy zpracovává suroviny pravidelně a řízení zásob je v tomto ohledu přesnější. (S1)

### **Výroba a provoz**

Jak uvedli majitelé a vedoucí provozu a výroby v rozhovoru (Příloha 9), tak výroba jednotlivých produktů vyžaduje nákup surovin podle velikosti zakázek, také je rozdíl mezi výrobou pravidelných objednávek a objednávek nad rámec pravidelných odběrů. Ve výrobně jsou určité stanovené zásoby surovin pro výrobu v potřebném množství, avšak podnik může navíc dokoupit suroviny, které běžně k výrobě nepotřebuje na speciální nebo mimořádné objednávky. U surovin podléhajících zkáze jako pečivo, čerstvá zelenina apod., jsou zásoby řízeny flexibilně dle přijatých objednávek od odběratelů. (S2)

### **Řízení výstupních operací**

Vyrobené produkty se uskladňují, podle majitelů a vedoucí výroby (Příloha 9), v chladících boxech a následně se rozváží chladicími vozy odběratelům. Jelikož se jedná o produkty podléhající zkáze s krátkodobou trvanlivostí, musí být dokončené zakázky odbaveny a rozvezeny ihned po výrobě. Výrobna doručuje zakázky podle sjednaných termínů bez výpadků, avšak musí se zakázky vejít do naplánovaných rozvozových tras v ranních a dopoledních hodinách a nejsou zde možné odchylky. (W1)

### **Marketing a odbyt**

Nejdůležitějším aspektem, podle majitelů a zaměstnanců podniku (viz Příloha 9), proč jsou produkty podniku Lahůdky Pilík lepší než konkurence, je kvalita zpracování a receptur i vybraných surovin. Kladné reference se nejčastěji šíří mezi stávajícími zákazníky a jejich známými, což je nejlepší způsob propagace známý jako WOMM (World of mouth marketing), kdy se jedná o ústní marketing. Tento způsob propagace u Lahůdek Pilík funguje a zákazníci, pokud ví, kde jejich výrobky sehnat, je vyhledávají. (S3)

V případě nových odběratelů, kteří nemají doporučení, může nastat problém s vyhledáváním nabízených služeb. Webové stránky Lahůdek Pilík (viz Příloha 1), v porovnání s konkurenčním podnikem Lahůdky Kadlecovi (viz Příloha 2), působí zastarale. Oba tyto podniky mají podobné podnikové barvy webových stránek a stylové zpracování. Sdělují základní informace o nabízených produktech s fotogalerií a kontaktech. Na stránkách podniku chybí ceník. Dále podnik nepoužívá žádné další propagační kanály jako Facebookové stránky, Instagram, tištěnou reklamu, reklamu u dodavatelů apod. (W2, W3)

Při vyhledávání podniku prostřednictvím vyhledávače Google (Google, 2020) pomocí kombinace slov „lahůdky Plzeň“ se dá podnik najít na druhé stránce vyhledaných subjektů. V kombinaci slov „lahůdky Mýto“ obsadí hned první pozice. Negativním faktorem je špatně nastavené vyhledávání, protože podnik v Plzni působí a plzeňské odběratele zaváží. V rámci vyhledávání „lahůdky Plzeňský kraj“ je podnik na první stránce na předposlední příčce, ale odkazem není webová stránka podniku, ale webová stránka Mapy (Mapy, 2020). (W4)

### **Servisní služby**

Podnik je schopný, podle majitelky podniku (viz Příloha 9), dodat kromě svých výrobků také vybavení vhodné k servírování nebo cateringu v podobě jednorázových obalových

a servírovacích materiálu, jako jsou jednorázové příbory a talíře, servírovací tácy, ubrousky, plastové misky apod. (S4)

### **Obstaravatelská činnost**

Jak uvádí majitelé i vedoucí provozu v rozhovoru (Příloha 9) má podnik navázané dobré kontakty s dodavateli na bázi dlouhodobé spolupráce, ve většině případů je nutné mít stále stejné suroviny pro výrobu v neměnné kvalitě. Největší problém pro výrobu, který majitelé v rozhovoru sdělují (viz Příloha 9), se stávají pekárny a proměnlivá kvalita pečiva dle aktuální směny v pekárně. Doplňují, že řízení objednávek od dodavatelů je zajišťováno vedoucím pracovníkem provozu na základě aktuálních skladových zásob a přijatých objednávek. Vyhledávání nových dodavatelů, smlouvy, ceny, slevy, reklamace a výběr surovin z nabídky si řeší majitelé. (S5, W5)

### **Technický rozvoj**

Výrobní podniku je dobře vybavena vším, jak doplňuje v rozhovoru majitele podniku vedoucí výroby (Příloha 9), co je potřeba k výrobě lahůdkářských produktů. Jedná se o chladicí boxy, nářezové stroje, nerezové vybavení výroby, svářečky obalů, skladovací prostory, fritézy, sporáky, zázemí pro zaměstnance, vnitřní parkoviště pro chladicí vozy apod. Celkově jsou v provozovně starší stroje a vybavení, které jsou i přes pravidelnou údržbu a servis poruchové. (W6)

### **Řízení pracovních sil**

Podnik je zařazený do kategorie malých podniků, který se skládá nejprve, jak uvádějí majitelé v rozhovoru (viz Příloha 9), v první řadě z nich - z majitelů a zakladatelů, vedoucího výroby a vedoucího provozu, dále z patnácti stálých zaměstnanců ve výrobě na hlavní pracovní poměr a sedmnácti brigádníků. Brigádníci jsou zaměstnáváni formou dohody o provedení práce a zastávají pozice ve výrobě a závozníků. Na pozici závozníků nemá podnik žádného zaměstnance na hlavní pracovní poměr. Pracovníci jsou vybíráni majiteli na základě pohovorů, jsou zajišťována pravidelná povinná školení a všichni zaměstnanci projdou zaškolením na danou pozici. Zaměstnanci pobírají základní hodinovou mzdu a jsou dále odměňováni na základě výsledků podniku a odvedené práce. (S6, W7)

### **Infrastruktura podniku**

Podnik má zaměstnance, brigádníky a závazky vůči dodavatelům. Z tohoto plynou, podle majitelů (viz Příloha 9), určité finanční náklady, které jsou potřebné hradit pro plynulý chod podniku. Důležitá je také finanční rezerva na servis, opravy a výdaje na nové stroje. Majitelé sdělují na základě rozhovoru (Příloha 9), že odmítají úvěry a leasingy od bank a finančních institucí, všechny potřebné nákupy a výdaje se řeší z rezerv podniku. Ve vedení podniku jsou manželé a většinu hlavní práce s financemi zastávají oni, také se starají o vyjednávání s dodavateli a odběrateli, účetnictví, vedení podniku, plánování a s výpomocí svých budoucích nástupců - synů společně vedou celý podnik. (S7, W8)

## **3.2.2 Model 7S**

Analýza modelem 7S byla provedena na základě osobních rozhovorů s majiteli podniku, jejich syny, kteří jsou na pozici nástupníků a jsou zapojeni do chodu podniku a několika vybranými zaměstnanci (viz Příloha 9) při osobní návštěvě podniku.

### **Strategie firmy**

Strategie podniku je dosud strategií spíše v podvědomí majitelů, jak vyplynulo z rozhovoru (viz Příloha 9). Podoba se skládá z jednotlivých kroků, které byt' nejsou všechny záměrně plánovány, zapadají do určité vize majitelů i synů společnosti a vytvářejí tak celistvý rámec, jehož výsledkem je chod podniků bez výrazných ohrožujících problémů. Strategie podniku tedy spočívá ve výrobě lahůdkářských produktů a produktů studené kuchyně s vysokou užitnou

hodnotou pro zákazníka v podobě kvalitně vyrobeného širokého sortimentu bez přidaných chemických a konzervačních látek. Dodávané koncovým zákazníkům výhradně přes smlouvenou síť odběratelů. (S8, W9, W10)

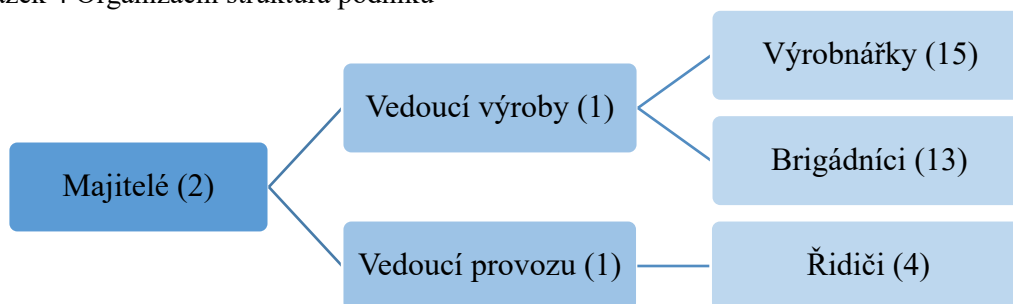
Toho se snaží, podle majitelů a vedoucí provozu (viz Příloha 9) dosahovat zjišťováním potřeb zákazníků přes své odběratele, používáním prověřených a osvědčených receptur, pečlivým výběrem dodavatelů schopných zaručit požadovanou kvalitu dodávaných surovin a jsou spolehlivým partnerem v oblasti pravidelných dodávek. Dále se snaží poskytovat výrobky bez výrazných vizuálních odlišností, ačkoliv se jedná pouze o ruční výrobu. (S9)

Důležitým strategickým krokem byla pro podnik v roce 2008 plánovaná výstavba nové výroby, jak uvádí majitelé v rozhovoru (viz Příloha 9), která vyřešila problémy podniku s nevyhovující kapacitou bývalých prostor. Další strategickou výzvou pro podnik bude plánované předání podniku synům. Současní majitelé jsou nyní na počátku důchodového věku a v současnosti hledají a zvažují vhodné způsoby a správný čas, jak k předání podniku co nejvhodněji přistoupit. (S10)

### Struktura firmy

Majitel pan Pilík sděluje (viz Příloha 9), že podnik je založený na základě živnostenského oprávnění - fyzická osoba. Disponuje malou organizační strukturou (viz Obrázek 4), kdy jsou v závěru všichni podřízení kontrolováni majiteli. Struktura podniku se dělí, podle majitelů, v jednoduché linii na majitele podniku - manžele, vedoucího výroby, který má pod sebou všechny výrobnářky a brigádníky ve výrobě, vedoucího provozu, který je na stejné úrovni s vedoucím výroby a má pod sebou všechny závozníky. Mezi zaměstnanci na hlavní pracovní poměr a brigádníky není podřízenecský vztah. Koordinace zdrojů a úkolů je prováděna kontrolou majitelů - provozovatelů.

Obrázek 4 Organizační struktura podniku



Zdroj: Vlastní výzkum

Vedoucí výroby, jak sama sděluje (viz Příloha 9), má na starosti čistě část s výrobou. Vedoucí provozu, k tomu dodává (viz Příloha 9), že ona přijímá zboží, řeší objednávky vůči dodavatelům a odběratelům, připravuje výkazy pro externí účetní firmu a pro majitele podniku. Zajišťuje správný chod podniku. Majitelé se starají o vztahy s dodavateli a stávajícími odběrateli, vyhledávají nové odběratele a dodavatele, zajišťují údržbu a obnovu technického zázemí, starají se o marketing a nábor nových zaměstnanců a mají pod sebou celkovou kontrolu podniku a zaměstnanců.

### Spolupracovníci

Podnik má, podle majitelů (viz Příloha 9), dohromady 34 zaměstnanců, z toho zaměstnává 17 pracovníků (vedoucí výroby, vedoucí provozu a výrobnářky) na hlavní pracovní poměr a 17 (brigádníci a řidiči) formou dohody o provedení práce. Noví pracovníci jsou vybíráni na základě životopisu a osobního pohovoru s majiteli. Pokud se jedná o pracovníka, který má pracovat ve výrobě, tak dostačuje základní vzdělání, manuální zručnost a ochota zaučit se (předchozí zkušenost vítána). Pokud jde o vedoucího provozu, je požadována předchozí praxe v provozech



firmy. U vedoucího výroby není stanové minimální vzdělání, ale požaduje se zkušenost s vedením lidí. U řidičů není nutné žádné minimální vzdělání, ale pouze řidičský průkaz sk. B - nejlépe s předchozí praxí a fyzická zdatnost k nakládání zboží. U všech pracovníků je vyžadována trestní bezúhonnost.

Podnik, jak dále uvádějí majitelé v rozhovoru (Příloha 9), si za roky působení našel takový tým lidí, se kterými je dlouhodobě spokojen. Tento tým je dobře zavedený, vykazuje minimální chybovost, a to jak po stránce odborných znalostí, tak k aktivnímu přístupu k práci. Negativní stránkou týmu jsou občasná konflikty na pracovišti. Ačkoliv se jedná o týmovou práci, tak kolektiv není schopný dlouhodobě udržet přátelskou atmosféru. Tým vykazuje negativní aspekty na základě velkého zastoupení žen na pracovišti, kdy na základě jednotlivých osobnostních charakterů vznikají konfliktní situace. (S11, W11)

### **Schopnosti**

Hlavní silnou stránkou podniku jsou mnoholeté zkušenosti v oboru, které majitelé podniku zdůrazňují v rozhovoru (Příloha 9), a tedy nejenom práce s lahůdkářstvím a studenou kuchyní, ale celkově z gastronomických zařízení. Důraz, jak doplňuje vedoucí provozu a vedoucí výroby (Příloha 9), je pravidelně dáván na rozvoj a školení všech zaměstnanců, jak ve předepsaných povinných školeních, tak v oblasti práce s novými zakoupenými technologiemi. Dále se vedoucí pracovníci zaškolují ještě na práci s informačními systémy. Pracovníkům na vyšších pozicích je dána možnost účasti na kurzech rozvíjejících jejich odbornou způsobilost. (S12)

### **Styl řízení**

Zaměstnanci jsou vedeni tak, aby svým chováním dobře reprezentovali jméno podniku a jeho majitele (viz rozhovor v Příloze 9). Mají již několik let neměnný kolektiv zaměstnanců, kteří již znají chod podniku a myšlenky majitelů. Majitelé udržují dobré vztahy s celým týmem a snaží se potlačovat konflikty. Podnik však nemá zpracovanou žádnou organizační směrnici, proto není přesně možné říci, jestli se provozovatelé správně vyhraňují v některých vzniklých pracovních situacích. Podnik, jak majitelé dodávají (Příloha 9), má zpracované pouze dokumenty vyžadující zákonné předpisy, nemá však zpracované žádné jiné dokumenty jako rodinná ústava, podniková pravidla pro komunikaci, organizační struktura aj. Podniková kultura se nese v duchu rodinného podniku a hodnot sdílených s rodinou a podnikem, jak uvádějí shodně synové majitelů podniku (viz Příloha 9). (S13, W12)

### **Systémy**

Výroba lahůdek je ruční práce, jak zmiňuje vedoucí výroby (Příloha 9), a nelze ji tedy nahradit automatizovanými technologiemi jako v jiných odvětvích. Usnadňována je práce zaměstnancům ve využívání moderních technologií při výrobě a zpracovávání produktů a vedoucím pracovníkům v informačním systému. Důležitým aspektem pro výrobu jsou především sepsané postupy práce a pevně daná receptura. Prováděným systémem je pak sběr informací od odběratelů v podobě objednávek a jejich specifik. Na základě přijatých objednávek se nastaví výroba a objednávky od dodavatelů. (S14)

### **Sdílené hodnoty**

Historie podniku začíná sice se zakladateli - majiteli podniku, ale jak vyplynulo z rozhovoru (viz Příloha 9), začíná se pomalu vyvíjet i do druhé generace. Podobně jako v dalších rodinných podnicích se i zde děti od mala zcela intuitivně učí přebírat přístup a umění ručního zpracování produktů, který vidí při práci u svých rodičů. Synové se učili samotnému řemeslu praxí od nejnižších pozic. Nejdůležitější z předávaných hodnot je podnikavost, pracovitost a láska k řemeslu, dále pak orientace na rodinu a rodinné zázemí.

Rodina, dle slov majitelky (viz Příloha 9), je důležitým prvkem, na který se v době nouze a potřeb mohou vždycky všichni členové obrátit. Vlastním jménem si tak vytváří skrze kvalitní

práci, chování k zaměstnancům a obchodním partnerům dobré jméno podniku. Toto jméno se přenáší také do podnikové kultury, chování a vystupování zaměstnanců, kteří podnik reprezentují. Viditelné je tradiční zpracování produktů poctivou ruční výrobou, z kterého pramení myšlenka majitelů (viz Příloha 9), kterou shrnuli větou: „*Chceme nabízet kvalitní výrobky, které jsou samy sobě reklamou.*“

V podnikové kultuře se odrážejí výše popsané hodnoty rodiny a přátelský přístup majitelů. Důležitou roli hraje, podle majitelů i jejich synů (viz Příloha 9), sestavení týmu lidí, bez kterého by podnik nemohl fungovat. Majitelé upřednostňují benevolentnější styl řízení. Zaměstnanci nejsou přehnaně kontrolováni a vkládá se v ně důvěra. Nejdůležitější pro ně je, pokud jsou práce a konečné výsledky včas a řádně splněny. V řízení podniku jsou brány v potaz názory všech zúčastněných osob, ale konečné rozhodnutí je v rukou majitelů, kteří mají největší podíl zodpovědnosti. Výhodou preference pouze jednoho vedoucího výroby a jednoho vedoucího provozu je samozřejmě v jednoznačnosti takového vedení. Na takovém modelu však majitelé nelpí a dokáží si představit i jiné způsoby vedení, ke kterým se dospěje skrze přirozený vývoj společnosti. (S15)

### 3.2.3 Identifikace silných a slabých stránek

Identifikace silných a slabých stránek je stanovena na základě techniky SAP, která třídí slabé a silné stránky podle dílčích faktorů. Nejprve byly identifikovány silné a slabé stránky z analýzy hodnotového řetězce (viz Tabulka 3), které jsou ohodnocené analýzou úspěchu podle Eschenbacha a znázorněny do grafu (viz Příloha 3), kde je podnik Lahůdky Pilík porovnáván nejbližším konkurentem, který je zvolen na základě největší podobnosti podniku, a to s Lahůdkami Kadlecovi. Pro porovnání jsou vybrány klíčové faktory úspěchu, jako povědomí o firmě, kvalita služeb, široká nabídka služeb, dlouholeté zkušenosti v oboru, vybavení provozovny, propagace a komunikace přes web. Bodová stupnice pro porovnání je rozdělena od -3 do +3, kde minusové body tvoří slabou stránku zkoumaného podniku, plusové body naopak silnou a 0 je neutrální (bezvýznamný) vliv.

Tabulka 3 Identifikace silných a slabých stránek část 1

<b>Analýza hodnotového řetězce</b>	
<b>Interní faktor</b>	<b>Konkurenční síla/slabost</b>
Vstupní operace	S1: zásoby
Výroba a provoz	S2: flexibilní řízení zásob dle objednávek
Výstupní operace	W1: pevně dané závozní trasy
Marketing a odbyt	S3: propagace na úrovni slovního doporučení W2: starší webové stránky podniku W3: absence sociálních sítí W4: nastavení SEO stránek
Servisní služby	S4: servisovací doplňkový sortiment
Obstaravatelská činnost	S5: dlouhodobé vztahy s odběrateli W5: proměnlivá kvalita od dodavatelů
Technický rozvoj	W6: poruchovost
Řízení pracovních sil	S6: stálý kolektiv W7: závozníci na DPP
Infrastruktura	S7: zapojení rodiny do podniku W8: financování

Zdroj: Vlastní zpracování

K pokračování ve vyhodnocování dalších silných a slabých stránek podniku na základě rozhovorů s majiteli a zaměstnanci podniku (Příloha 9) byla použita druhá analýza - model 7S, která se zaměřila na sedm oblastí (strategie, struktura, systémy, sdílené hodnoty, schopnosti, spolupracovníci, styl). Následně byly tyto skutečnosti z analýzy modelu 7S zaznamenány do stručné Tabulky 4.

Tabulka 4 Identifikace silných a slabých stránek část 2

<b>Model 7S</b>	
<b>Interní faktor</b>	<b>Konkurenční síla/slabost</b>
Strategie firmy	S8: kvalita výrobků S9: prověřené receptury S10: nástupci W9: nezpracovaná strategie W10: absence koncových zákazníků
Struktura firmy	-
Spolupracovníci	S11: stálý tým spolupracovníků W11: konflikty na pracovišti
Schopnosti	S12: mnohaleté zkušenosti z oboru
Styl řízení	S13: vyhýbaní se konfliktním situacím a udržování přátelských vztahů W12: chybějící organizační směrnice
Systémy	S14: přesně stanovený postup pro výrobu
Sdílené hodnoty	S15: sdílení hodnot rodiny s podnikem

Zdroj: Vlastní zpracování

Získané silné a slabé stránky, které jsou zachyceny v obsahu Tabulky 3 a Tabulky 4 činí soupis, který vyplývá z primárních a sekundárních činností podniku. Vyhodnocené jsou bodovou škálou od podle Eschenbacha a následně zachyceny do grafu v Příloze 3, následně budou dále zpracovány v matici TOWS SWOT analýzy (viz kapitola 3.4., podkapitola 3.4.1).

### 3.3 Identifikace vnitřních a vnějších rizik

K identifikaci vnitřních a vnějších rizik jsou využity analýzy vnějšího okolí, které se dělí na analýzu makroprostředí PESTEL a analýzu mikroprostředí Porterova modelu pěti sil. Na základě získaných poznatků jsou sestaveny matice hrozeb a příležitostí, které jsou znázorněné na konci této kapitoly a následně jsou výsledky aplikovány do tabulky v Příloze, kde je použita metoda ETOP s bodovým ohodnocením a celé je to zakomponováno do SWOT analýzy.

#### 3.3.1 PESTEL analýza

Pro prozkoumání makroekonomických sil, které na daný podnik působí z okolního prostředí, je pro tuto práci a kapitolu využito analýzy PESTEL. Analýza mapuje vlivy týkající se faktorů politických, ekonomických, sociálních, technologických a ekonomických, které přichází z širšího okolí podniku (Sedláčková, 2000, s. 7).

#### Politické faktory

Analýza politických faktorů je zaměřena na politické prostředí České republiky, které má přímý dopad na stabilitu podnikatelského legislativního rámce a na jeho omezení uvedeném v zákoně č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (Zákony pro lidi, 2020). Činnost podniku je také v nemalé míře ovlivněna politickou stabilitou a stabilitou zvolené vlády, členstvím v mezinárodních institucích a členstvím v Evropské unii. Nejvýraznějším politickým faktorem

jsou vládní omezení provozu a stav nouze při pandemii, povodních a jiných katastrofách uvedených v ústavním zákoně č. 110/1998 Sb. (Zákony pro lidi, 2020). (T1)

V rámci politických faktorů ovlivňující činnosti podniku je zákon o ochraně spotřebitele č. 634/1992 Sb. (Zákony pro lidi, 2020), kdy musí podnik dbát na to, aby při dodržování zákona dodával takové výrobky, které mají správné označení všech zákonem daných náležitostí. Všechna uvedená specifika výrobku musí být prokazatelná a pravdivá. Na dodržování těchto předpisů dohlíží Česká obchodní inspekce, jak uvádějí její webové stránky (Česká obchodní inspekce, 2020).

Podnikání ovlivňuje významným způsobem také pracovní právo, které je v podniku na bázi každodenní činnosti – v souladu se zákonem č. 262/2006 Sb. musí být sestavovány směny jednotlivých pracovníků, upravuje se jím nábor nových zaměstnanců, jejich odměňování, propouštění, určují se jím náležitosti, které musí splňovat pracovní smlouva, dále jsou zde řešeny oblasti jako je odstupné, proplácení přesčasových hodin, noční směny a víkendové práce, zkušební doba apod. (Zákony pro lidi, 2020). (T2)

### **Ekonomické faktory**

Podnik je závislý obecně na mnoha faktorech. Makroekonomické predikce jsou zveřejněny Ministerstvem financí ČR (Ministerstvo financí, 2020) a pro lahůdkářský podnik je v rámci širšího ekonomického prostředí nutné sledovat současný a možný budoucí stav ve vývoji veličin:

- hospodářského cyklu, který ovlivňuje poptávku od odběratelů a v případě hospodářského poklesu, kdy menší či slabší firmy ukončí činnost, tak ukončí i odběratelskou spolupráci a naopak hospodářského růstu (O1,T3);
- inflaci, která snižuje kupní sílu peněz a ovlivňuje poptávku, jelikož peníze ztrácejí na hodnotě a lidé nejsou schopni nakoupit takové množství produktů (T4);
- daňové zatížení, které působí svou výší na motivaci podnikatelů k podnikání (T5);
- celosvětový vývoj cen vstupních surovin, které přímo ovlivňují cenou kalkulaci pro výrobu produktů a následně cenu daných produktů pro odběratele (T6);
- otevřená ekonomika (O2).

Největším ekonomickým faktorem ovlivňující podnik od jeho vzniku, podle majitelů (viz Příloha 9), bylo vyhlášení nouzového stavu kvůli pandemii viru covid-19. Mnoho odběratelů bylo nuceno přerušit prodej a uzavřít provozovny. V podniku v důsledků zmenšení objemu zakázek od odběratelů poklesla výroba a citelně se to projevilo na ekonomických faktorech podniku. (T7)

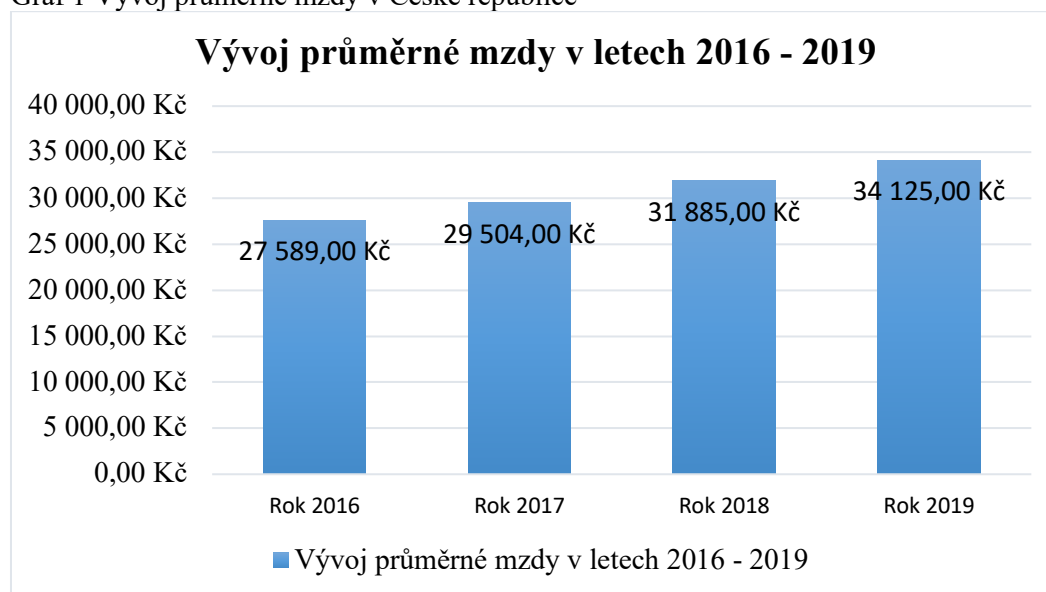
Nezaměstnanost, kterou taky řadíme mezi faktory ekonomické, je v Plzeňském kraji, kde Lahůdky Pilík působí, jedna z nejnižších v rámci celé České republiky. K 31. 03. 2020 eviduje Český statistický úřad (2020) podíl nezaměstnaných osob na úrovni 2,56 %. Dále Český statistický úřad (2020) udává, že druhou nejvyšší nezaměstnanost v kraji má okres Rokycany (2,68 %), kde firma působí.

Nízká nezaměstnanost pro zaměstnavatele obecně znamená možnost vyšší míry fluktuace, vyšší náročnost na platy a menší loajalitu pracovníků, kteří odchází za lepší nabídkou. Český statistický úřad (2020) také udává, že: „*V porovnání s ostatními kraji se umístil podle nejnižšího podílu nezaměstnaných osob na sedmém místě za Středočeským krajem. Postavení Plzeňského kraje se v porovnání s ostatními kraji zhoršilo, zatímco se ještě v loňském roce umísťoval na druhém místě, v letošním roce se posunul o pět pozic.*“

## Sociální faktory

Do sociálních faktorů můžeme zařadit, na základě informací z webové stránky Kurzy (Kurzy, 2020), nejprve příjmy a pak výdaje obyvatelstva České republiky. Vývoj průměrné mzdy v letech 2016 - 2019 zachycuje níže uvedený Graf 1 a názorně ukazuje, že mzda v České republice měla rostoucí tendenci (O4). Tento sociální faktor, jak uvádí webové stránky Kurzy (Kurzy, 2020), který umožní lidem více nakupovat a spotřebovávat se však odráží i na daném podniku tím, že jeho zaměstnanci budou finančně náročnější na mzdy nebo budou mít tendence k fluktuaci za lépe placeným pracovním místem.

Graf 1 Vývoj průměrné mzdy v České republice



Zdroj: Kurzy (2020), vlastní zpracování

Podle statistického úřadu za rok 2019 (Český statistický úřad, 2019a) utratily domácnosti o 3,4 % meziročně více. Vývoj znázorňuje Tabulka 5 s meziroční změnou v % za rok 2019. Nejvýznamnější položkou ve výdajích činí, jak uvádí webové stránky Statistika & my (Statistika&my, 2019), výdaje na bydlení se 23 %. Na druhém místě je položka s téměř pětinnovým podílem a jsou jí výdaje za potraviny a nealkoholické nápoje (O5). Za stravování lidé celkově utratily o 6,6% meziročně více.

Tabulka 5 Reálné příjmy a výdaje domácnosti

	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí	Rok 2019
Reálné příjmy	5,8	5,5	6,1	6,0	5,6
Reálná spotřeba	2,8	3,3	4,3	3,3	3,4

Zdroj: Český statistický úřad (2019a), vlastní zpracování

Jiným ohrožujícím sociálním faktorem je stárnutí obyvatelstva České republiky, kterou znázorňuje Tabulka 6. Podniku se jedná, podle majitelů (viz Příloha 9), jak o cílení na zákazníky, kteří jsou v produktivním věku a mají své finanční zázemí, tak o možné pracovníky. S počtem stárnoucího obyvatelstva nastává určitý problém v nových mladých pracovních silách (T8).

Tabulka 6 Ukazatele průměrného věkového složení 2015 - 2018

	2015	2016	2017	2018
Průměrný věk (celkem)	41,9	42,0	42,2	42,3
Muži	40,4	40,6	40,8	40,9
Ženy	43,3	43,4	43,6	43,7

Zdroj: Česká televize (2018), vlastní zpracování

Na základě předchozí uvedené Tabulky 6 je vidět průměrný věk obyvatelstva, který prokazatelně v letech stárne a index stáří se tak zvyšuje. Na tento problém v sociálních faktorech úzce navazuje počet obyvatelstva ve vybraném regionu znázorněný v Tabulce 7.

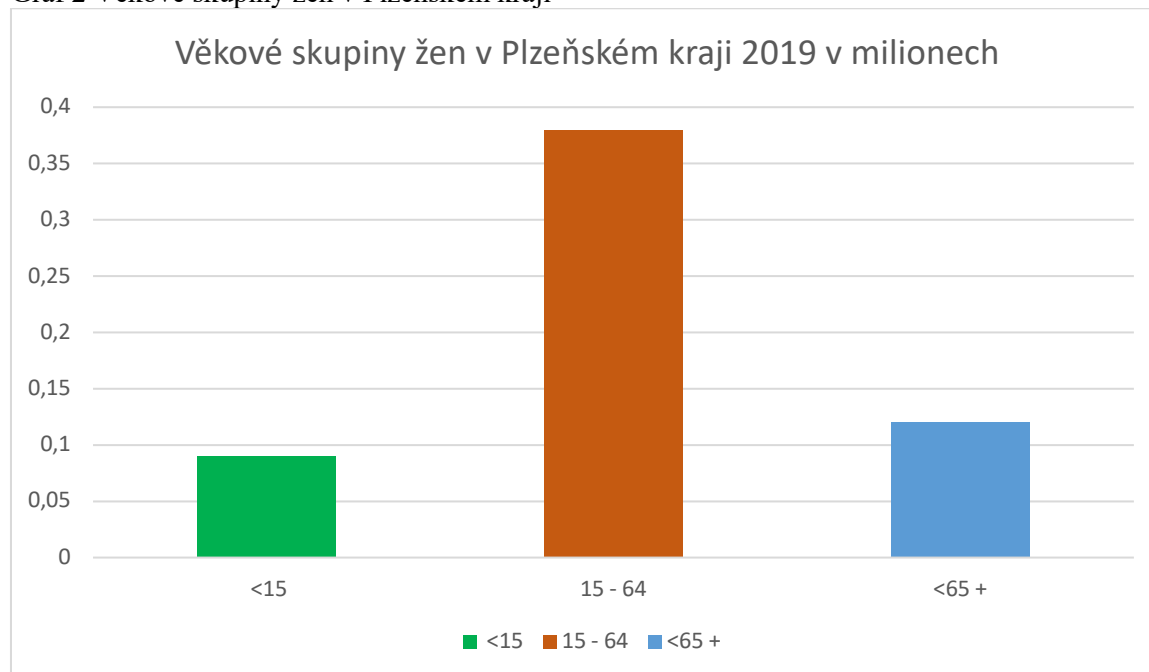
Tabulka 7 Počet obyvatel v Plzeňském kraji

	2015	2016	2017	2018	2019
Počet celkem	576 616	578 629	580 816	584 672	589 899
Muži	285 647	286 667	287 844	290 226	293 394
Ženy	290 969	291 962	292 972	294 446	296 505

Zdroj: Český statistický úřad (2019b), vlastní zpracování

K celkovému počtu obyvatel v Plzeňském kraji, který udává Tabulka 7 a prokazatelnému stárnutí obyvatelstva uvedené v Tabulce 6, navazuje Graf 2 s věkovou skupinou žen v Plzeňském kraji. Jelikož se podnik zaměřuje na výrobu studené kuchyně, tak z celkového počtu 34 zaměstnanců je pouze 5 mužů bez provozovatele - majitele a je tak z pohledu sociálního faktoru velice důležitý počet žen v oblasti, kde podnik působí a jejich věková struktura, aby mohl nadále fungovat.

Graf 2 Věkové skupiny žen v Plzeňském kraji



Zdroj: Český statistický úřad (2019c), vlastní zpracování

### Technologické faktory

Technologické faktory zahrnují nejenom technologie usnadňující výrobu produktů, ale také na základě informací od Českého statistického úřadu (2020), i informační a komunikační technologie, které jsou využívány pro komunikaci se zákazníky a informování o produktech

podniku. Dnes, podle vedoucí výroby (Příloha 9), existuje řada technologických pokroků, které používá podnik pro snadnější výrobu produktů, například vakuovací systémy pro uchování trvanlivosti a čerstvosti, technologie pro stejnoměrné nářezy surovin, vybavení provozovny s úpravou na snadnou údržbu, větrací systémy a klimatizace apod. (O6)

Informační a komunikační technologie jsou v současnosti ve stále větší popularitě a některé technologie máme zařazené již do běžného denního režimu. Pro každý podnik je úplným základem založit si webovou stránku s kompletní nabídkou nabízených produktů nebo služeb a uvedením kontaktní adresy podniku, popřípadě kontaktů na objednávky. Podle Českého statistického úřadu (2018) má 80 % českých domácností vlastní počítač a internet. Příležitostí k dostupnosti internetu a vybavení informačními technologiemi je stále lepší a snadnější, stále více lidí používá internetové zdroje pro vyhledávání, a proto je důležité vytvořit atraktivní a pravidelně aktualizované stránky podniku a udržovat komunikaci se zákazníky. (O7, O8)

### **Ekologické faktory**

Důležitým ekologickým faktorem pro výrobu lahůdek je správné zpracování odpadu a obalů ze surovin používaných k výrobě, který se řídí zákon o odpadech č. 185/2001 Sb. (Zákony pro lidi, 2020). Podnik řeší nejenom ochranu zdraví svých zákazníků nezávadnými výrobky na základě zákona o ochraně veřejného zdraví č. 258/2000 Sb., ochranu svých zaměstnanců při práci podle nařízení vlády č. 362/2005 Sb., ale i ochranu životního prostředí tím, že tuky a oleje zpracovává dle zákona o odpadu, třídí obaly, zpracovává správně zbytky nepoužitých nebo znehodnocených živočišných surovin na základě zákona č. 185/2001 Sb. apod. (Zákony pro lidi, 2020).

Jelikož je pro podnik důležité dodržovat všechny státem stanovené ekologické požadavky a předpisy pro zpracování odpadů, tak osobně dbají, podle rozhovoru s majiteli a zaměstnanci podniku (viz Příloha 9), na správné třídění odpadů a snaží se s dodavateli využívat vratné obaly a přepravky. Zvyšující se povědomí o ekologii mezi občany se projevuje i na nezájmu o plastové obaly. Vhodnou alternativu pro balení vyrobených produktů, kromě jednorázového plastu, podnik prozatím, podle majitelů, nehledá. (T9, O9, O10)

### **Legislativní**

Legislativní rámec České republiky je harmonizován s právem Evropské unie. Zákon, který přímo ovlivňuje dané odvětví je zákon č. 110/1997 Sb. o potravinových a tabákových výrobcích, kteří mají výrobci potravin povinnost akceptovat (Zákony pro lidi, 2020). Další legislativní předpisy a normy vázající se k činnosti Lahůdek Pilík jsou uvedené v Příloze 4. Na základě zákona jsou výrobci povinni určit kritické body ve výrobním procesu technologického úseku, kde vzniká riziko porušení zdravotní nezávadnosti potravin. S tím jsou povinni provádět pravidelné kontroly a vést evidenci. Povinnost pro výrobce potravin je platná od 01.01. 2000 a při splnění daných podmínek může výrobce obdržet certifikaci systému kritických bodů HACCP, která je na dobrovolná. (O11)

Obecné i specifické normy pro výrobce potravin jsou obsaženy i v tzv. potravinářském zákoníku neboli „Codex Alimentarius“, který je definován, jak uvádí webové stránky Informačního centra bezpečnosti potravin (Informační centrum bezpečnosti potravin, 2020), jako mezinárodní sbírka uznávaných standardů, směrnic a doporučení v potravinářství. Obsahově se snaží zajistit ochranu zdraví spotřebitelů a bezpečnost potravin. Ačkoliv nemají tyto normy právní rámec jsou uznávaným a dodržovaným předpisem ve více jak 183 zemích světa, a to na základě vědeckých poznatků.

Podnik ovlivňují administrativně ve směru zátěže i legislativní změny, jak majitelé podniku a vedoucí provozu uvádějí (viz Příloha 9), také kontrolní hlášení, zavádění EET, protože podnik dodává své produkty i s platbou v hotovosti, změny odvodů za zaměstnance, navyšování

minimální mzdy, změny v hygienických předpisech apod. Neméně se podniku týkají i místní vyhlášky a omezení ze strany města. (T10)

### 3.3.2 Porterův model pěti sil

Jak píše Magretta (2012, s. 46): „*Konkurence v podnikání je ve své podstatě bojem o zisky, přetahovanou o to, kdo si přisvojí hodnotu, která se v odvětví vytváří.*“ K popisu konkurenčního prostředí je využit Porterův model pěti sil, který identifikuje subjekty působící v daném odvětví, kteří stanovují případné dosažení zisku pro daný podnik.

#### **Vyjednávací síla odběratelů**

Své produkty nabízí podnik, jak uvádí majitelé a jejich synové v rozhovoru (viz Příloha 9), přes domluvenou síť partnerů - odběratelů, kteří je dále nabízí koncovým zákazníkům. Odběratelé - partneři nejsou nikde uvedeni, takže zákazník nemá možnost najít si smluvního partnera pro odběr výrobků. Majitelé dále uvádí, že odběratelé také nemají ve svých prodejnách zřetelně vyznačenou reklamu na výrobky. Koncový zákazník tedy mnohdy neví, odkud zakoupené výrobky pocházejí, pokud nejde o jednotlivě balené produkty, které jsou opatřeny etiketou.

Odběratelé a následně jejich zákazníci očekávají kvalitní zpracování výrobků za přiměřenou cenu a široký výběr. Pokud odběratelé ztratí zájem svých zákazníků o tradiční lahůdkářské výrobky, tak poklesne odběr. Podnik, na základě informací z rozhovoru (viz Příloha 9), nabízí pro všechny odběratele stejné podmínky a výrobu nepřizpůsobuje individuálním přáním odběratelů. Problematickým faktorem je dále cenotvorba, podnik se snaží udržet pro své odběratele nejnižší možnou cenu, která je však ovlivňována náklady podniku. (T11, T12, O12, O13, O14)

Podnik zkoušel, jak sdělila majitelka podniku paní Pilíková (viz Příloha 9), také velkoobchodního odběratele Makro Praha Butovice, ale spolupráce byla záhy ukončena z důvodu nastavení podmínek velkoobchodního řetězce. Pro podnik byly nastaveny zcela nevýhodné podmínky na zpětné odebrání produktů, které nebudou prodány, dále nátlak na cenu produktů, upřednostňování dodávek, placení místa v regálech apod.

Mezi své největší odběratele uvádí majitelé podniku v rozhovoru (Příloha 9) tyto tři firmy:

#### **Pekárna a cukrárna Hořovice s.r.o.**

Jak uvádí webové stránky společnosti (Pekárna Hořovice, 2020) byla společnost založena v roce 1995 a následující roky se společnost rozrůstala do dnešní podoby. V roce 1997 k ní byl připojen mlýn v Čisté u Rakovníka, v roce 2001 přikoupili z kapacitních důvodů průmyslové pekárny v Příbrami a v roce 2011 společnost zakoupila i pekárnu v Berouně. Dnes zákazníkovi nabízí přes 300 druhů výrobků a zásobuje převážně Středočeský kraj, Berounsko, Kladensko, Příbramsko a Sedlčansko, okres Plzeň a Prahu.

Dále na výše uvedené webové stránce uvádějí, že společnost si zakládá na vysoké kvalitě výrobků a v rámci firemní filozofie je kladen důraz na vytváření dobrého jména firmy. Pro své podnikové prodejny odebírají od Lahůdek Pilík široký sortiment lahůdkářské výrobky. Kromě vlastních podnikových prodejen disponují ještě širokou sítí partnerských prodejen, kde prodejny zajišťují lahůdkářské výrobky individuálně na základě preferencí majitelů partnerských prodejen. (O15)

#### **Sielaff Bohemia s.r.o.**

Sielaff je jeden z nejstarších výrobců prodejních automatů v Evropě, jak je možné dozvědět se z jejich webových stránek (Sielaff, 2020), a byl založen roku 1886 a do dnešní doby je rodinnou firmou. V roce 1994 byla založena dceřiná společnost Sielaff Bohemia s.r.o. v Plzni. Nabízejí prodejní automaty, kávovary, výdejní automaty, automaty na vrácení lahví a třídiče mincí.



Dále uvádějí (Sielaff, 2020), že v plzeňském regionu nabízí společnost prodejní automaty s kompletní službou pravidelného doplňování vybraného zboží. V katalogu produktů vhodného do prodejního automatu se nachází široký sortiment nápojů, cukrovinek, baget a hotových jídel. Bagety společnost odebírá od Lahůdek Pilík a Lahůdek Jape. Tímto se společnost Sielaff Bohemia s.r.o. u podniku Lahůdky Pilík řadí na druhé místo největšího odběratele.

Pro společnost Sielaff Bohemia s.r.o. Lahůdky Pilík, jak zmínil syn majitelů v rozhovoru (viz Příloha 9), nabízejí speciálně rozměrově upravené velikosti baget tak, aby se mohly dobře vkládat a dobře „vypadávaly“ z prodejních automatů. Kromě baget odebírají i širokou škálu dalších jednotlivě balených produktů jako plněné housky, hamburgery, sendviče aj.

### **Prodejna lahůdek Tomáš Pilík**

Prodejna lahůdek Tomáš Pilík je, dle majitelky podniku (Příloha 9), třetí největší odběratel od výroby lahůdek. Nachází se také v Mýtě na náměstí a je vlastněna synem manželů Pilíkových. Prodejna byla, podle syna majitelů a nynějšího majitele prodejny Tomáše Pilíka (viz Příloha 9), otevřena v červnu 2013 poté, co malá podniková prodejna v rodinném domě manželů Pilíkových přestala z kapacitních důvodů vyhovovat. Z malé prodejny se stala velká samoobsluha s kompletním sortimentem, který zahrnuje rozsáhlý výběr potravin, širokou škálu zákusků a dortů, kompletní sortiment Lahůdek Pilík a vše doplňuje vlastní výroba sladkého pečiva (koláčky, buchty, štrůdly apod.) a nabídka teplého bufetu (polévka, sekaná, řízky, karbanátky).

Prodejna, jak dále doplňuje, je určena jak pro koncové zákazníky, tak i pro menší odběratele. Na základě kompletní nabídky a rozšířené nabídky o teplý bufet a sladké pečivo vlastní výroby je schopna nabídnout kompletní zajištění pro cateringové společnosti, rodinné oslavy, firemní oslavy a drobnější občerstvení pro kavárny a cukrárny. Rozvoz je však velice omezený a je na domluvě.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Ve zkoumaném odvětví si dodavatelé často konkurují mezi sebou cenou i kvalitou, podnik má na výběr zvolit si vhodného dodavatele a možnost vyjednat speciální ceny na základě odběrů od jednotlivého podniku. Jelikož podnik vyrábí produkty, které potřebují jako vstupní suroviny potraviny v různém stádiu zpracování, je tedy nutné dbát i na kvalitu vybraných surovin.

Při srovnání dodavatelů, které uvedl majitel podniku v rozhovoru (viz Příloha 9), je vidět, že každý má svoje specifické zaměření. Dodavatelé drží podnik ve svých rukou právě v případě, že jsou produkty dodavatelů úzce spjaty s výrobnou lahůdek a produkty pro ně se speciálně upravují. V případě zúžení nebo ukončení výroby výrobků od dodavatelů, které podnik potřebuje k výrobě, se jedná o stav ohrožující výrobu.

Podnik uvedl, na základě rozhovoru (Příloha 9) s majitelem podniku, mezi své nejdůležitější dodavatele následující firmy a specifikoval jejich zaměření:

- 1) PRIMA PEČIVO s.r.o. Plzeň, okres Plzeň - město. Společnost se zabývá výrobou pekařských produktů. Nabízí běžné i speciální pečivo a pro podnik Lahůdky Pilík vyrábí speciálně navrženou bagetu „Pilík“, která je vyráběná na základě specifických požadavků lahůdkářství. Bagetu zařadila pekárna do svého běžného sortimentu.
- 2) Agricol s.r.o. Polička, Východní Čechy. Společnost je výhradním dodavatelem majonézy pro výrobu, ale nabízí také sýry, zpracovaná vejce a tatarské omáčky.
- 3) Zeelandia s.r.o, Malšice - okres Tábor. Společnost nabízí rozmanité portfolio produktů k výrobě pekařiny a cukrařiny. Pro výrobu lahůdek dodává vařená vejce.
- 4) Třemošenská uzenina s.r.o., Třemošná - okres Plzeň-sever. Společnost má heslo, že uzeniny jsou náplní jejich životů. Jedná se o další podnik, který vedou společně manželé

a jsou lokálními dodavateli. Vyrábí z poctivých surovin a pro výrobu lahůdek dodávají převážnou část uzenin a masných výrobků potřebné k výrobě.

- 5) D-K zemědělská a.s., Kožlany - okres Plzeň-sever. Společnost vyrábí masné výrobky převážně z vlastních chovů, nabízí také čerstvé hovězí a vepřové maso. Pro výrobu lahůdek dodává uzenářské produkty, které nenabízí Třemošenská uzenina.

Na základě zkušenosti, jak majitelé v rozhovoru (Příloha 9) zmiňují, která se stala před rokem u pekáren PRIMA PEČIVO s.r.o., která z ekonomických důvodů byla nucena zúžit výrobu a tím také ukončila výrobu speciálně vytvořené vstupní suroviny pro podnik - bagetu „Pilík“. Bylo velice náročné sehnat nového dodavatele jako adekvátní náhradu, ale po roce obnovila pekárna produkci v plné šíři a mohli se navrátit k původním odběrům. V těchto případech je nutné, aby podnik měl náhradní portfolio dodavatelů, protože se jedná o stav, kdy na základě výpadku jednoho dodavatele se zastaví celá výroba (T13, T14, O15).

### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Hrozba vstupu nových konkurentů je poměrně značná. Jak vyplynulo ze zmapování konkurentů na základě rozhovoru (Příloha 9) s majiteli podniku, tak vznikají stále noví konkurenti i v lokálních podnicích na základě vlastní výroby pro zásobování svého podniku. Většina konkurentů má rozrůstající vývoj a některé podniky i dlouhodobou tradici. Vstup do odvětví není limitován vysokými náklady. Potřebné je splnění podmínek pro živnostenský list, vhodné prostory k přípravě výroby potravin a následně zkolaudovány k potřebnému účelu. (T15)

Podle Ministerstva průmyslu a obchodu (2019) výroba potravinářských výrobků patří k významným odvětvím zpracovatelského průmyslu a hlavní prioritu je bezpečnost výrobků. Důraz se klade na ochranu spotřebitele a informace pro zlepšení jeho povědomí. Kvalita je prezentována pod národní značkou kvality KLASA a dále pak vybrané potraviny jsou v krajských soutěžích jako „Regionální potraviny“ a své místo má i „Česká potravina“.

Ministerstvo průmyslu a obchodu (2019) dále uvádí, že Evropská unie chrání výrobky z České republiky, jimž bylo udělena značka Chráněné zeměpisné označení, Chráněné označení původu a Zaručená tradiční specialita, které jsou zárukou pro spotřebitele ohledně jedinečnosti odrůd či receptur a určených výrobních postupů. K tomu doplňuje informace Ministerstvo zemědělství (2019), že v oboru CZ-NACE 10 8418 subjektů (počet z roku 2018), z toho CZ-NACE 10.8 - Výroba ostatních potravinářských výrobků, do kterého spadá výroba lahůdek, je zastoupené 20,1 %.

### **Hrozba substitutů**

Jak uvádí webová stránka časopisu Reflex (Reflex, 2018), tak adekvátní substituty k lahůdkářskému sortimentu nejsou. Tradiční výroba lahůdek a chlebíčků má v České republice stále zachovanou přízeň ze stran zákazníků. Za hrozbu v podobě určitých substitutů, jak sdělují majitelé v rozhovoru (Příloha 9), se dají považovat bistra s rychlým občerstvením a zahraniční řetězce fast foodů. Daná bistra a řetězce prodávají moderní typy jídel o které je zájem ze strany zákazníků spíše mladšího věku. Některá bistra s rychlým občerstvením jsou vyhledávána také pro svou vegetariánskou nebo veganskou nabídku a nabídku dietních potravin. Cenově nebývají výhodnější než sortiment lahůdek, ale lákají spíše svým marketingem a značkou. (T16, O16)

### **Rivalita firem působících na daném trhu**

Rivalitu na trhu můžeme rozdělit na několik dílčích částí. Nacházejí se zde firmy, které se zaměřují především na odběratele v podobě maloobchodů, kaváren, cukráren apod., kteří to pak následně nabízejí koncovým zákazníkům. Dále pak na firmy, které jsou zaměřené naopak jenom na koncové zákazníky a svoji výrobu prodávají pouze ve vlastní prodejně. A v poslední řadě na firmy, které na trh v Plzeňském kraji cílí z jiného kraje, především ze středočeského nebo Prahy a zvyšují tím tak tlak na stávajícím lokálním trhu.

V Plzeňském kraji působí, na základě společné identifikace v rozhovoru s majiteli podniku (Příloha 9), několik větších výroben lahůdek, které mohou být vážným konkurentem Lahůdek Pilík a několik drobnějších, které zatím nedosahují takového rozsahu, aby mohli narušit odběry podniku a cílí pouze na lokální zákazníky v okolí svého podniku. Přímo v Mýtě jsou pouze Lahůdky Pilík, v Plzni je však konkurence rozsáhlejší a do okresu Rokycan také zasahují dvě pražské firmy. Pražské firmy jsou stejně jako Lahůdky Pilík výhradně zaměřené na dodávky pro další prodej přes partnerskou síť maloobchodů. (T17)

V případě rivality se tedy jedná o podniky, které se zabývají vlastní výrobou a prodejem lahůdek a studené kuchyně. Sortiment lahůdek a studené kuchyně je u všech firem podobný a někdy zcela totožný. Lahůdky Pilík vidí podle majitelů a zaměstnanců (Příloha 9) značnou výhodu ve vzhledu svých výrobků (pozn. na základě porovnání byly zakoupeny konkurenční výrobky a navštíveny prodejny, kde sortiment nabízejí). Rozdíl v produktech je dále ve vlastních recepturách a nuancích na základě preferencí a jednotlivých chutí.

Některé podniky oproti Lahůdkám Pilík však významně pracují na svém marketingu (nové webové stránky, e-shopy, Facebook aj.), dále se také zaměřují, aby jejich produkty byly viditelně označené reklamou v prodejnách a nabízejí pro své koncové zákazníky i seznam prodejen, kde jsou jejich výrobky k zakoupení. (T18, T19, T20, O17)

### Identifikace příležitostí a hrozeb

Pro první část identifikace příležitostí a hrozeb v odvětví výroby potravin - lahůdek je využita analýza makroprostředí PESTEL. Na základě vyhodnocení analýzy byla sestavena Tabulka 8, která následně slouží k sestavení matice TOWS zobrazené v Příloze 6. Vyplývající skutečnosti z PESTEL analýzy budou dále využity k tvorbě hodnocení pravděpodobnosti uvedené v Příloze 5 a v návrhové části práce.

Tabulka 8 Identifikace příležitostí a hrozeb část 1

PESTEL analýza	
Makrookolí podniku	Konkurenční příležitosti/hrozby
Politický	T1: omezení provozu státem T2: přibývajících normy a předpisy
Ekonomický	T3: recese T4: inflace T5: daňové zatížení T6: zvyšování cen T7: pandemie O1: hospodářský růst O2: otevřená ekonomika
Sociální	T8: stárnoucí obyvatelstvo ČR O3: průměrný věk odpovídá cílové skupině firem O4: růst průměrné mzdy O5: růst spotřeby domácností za potraviny
Technologické	O6: technologický pokrok pro snadnější výrobu O7: růst domácností s PC a internetem O8: snadnější komunikace se zákazníky
Ekologický	T9: zákaz plastových obalů O9: alternativní obaly O10: zvyšující se nájem o ekologii
Legislativní	T10: rozšiřující se legislativní vyhlášky O11: certifikace HACCP

Zdroj: Vlastní zpracování

Dále k identifikaci příležitostí a hrozeb navazuje na výše zmíněnou PESTEL analýzu Porterův model pěti sil, který se zaměřuje také na vnější okolí podniku, ale v jeho mikroprostředí. Zjištěné příležitosti a hrozby daného podniku jsou níže zaznamenány v Tabulce 9, která spolu s výše uvedenou Tabulkou 8, jsou následně pomocí metody ETOP rozčleněny na jednotlivé faktory k identifikaci nejvíce problémových míst.

Tabulka 9 Identifikace příležitostí a hrozeb část 2

<b>Porterův model pěti sil</b>	
<b>Mikrookolí podniku</b>	<b>Konkurenční příležitosti/hrozby</b>
Odběratelé	T11: možný nezájem zákazníků ve mladším věku T12: navýšení ceny produktů O12: reklama u dodavatelů O13: individuální produkty pro odběratele O14: uveřejnění seznamu odběratelů
Dodavatelé	T13: zrušení výroby vstupních surovin T14: rozdílná kvalita dodávek O15: hledání nových dodavatelů
Vstup nových konkurentů	T15: jednoduchost vstupu do odvětví
Substituty	T16: změna preferencí zákazníka O16: unikátnost receptur
Stávající konkurenti na trhu	T17: velký počet konkurentů v kraji T18: moderní webové stránky většiny podniků T19: zřetelné označení výrobce O17: vzhled výrobků

Zdroj: Vlastní zpracování

Následně v Příloze 5 je každý faktor zaznamenán a ohodnocen podle stupnice od 1, nejméně významný, do 3, nejvíce významný, a to z hlediska pravděpodobnosti výskytu a vlivu hrozeb a příležitostí sestavený na základě budoucí pravděpodobnosti vývoje určeného na základě obecných zjištění ze zvolených analýz a na základě rozhovoru s majiteli podniku. Následně jsou Tabulka 9 a Tabulka 10 spojeny v matici TOWS, která je znázorněna v Příloze 6.

### **Maticе priorit příležitostí a hrozeb**

Podle matice priorit příležitostí a hrozeb lze posoudit, které faktory jsou nejvíce důležité v odvětví potravinářského průmyslu v daném časovém úseku. Jedná se o příležitosti a hrozby, které mají vysokou a střední úroveň výskytu a vlivu. Konkrétněji se jedná o příležitosti znázorněné v níže uvedené Tabulce 10 v sektorech ekonomických (O1,O2), sociálních (O3, O4, O5), technologických (O6, O7, O8), dále v sektoru, dodavatelů (O15), odběratelů (O12,O14), substitutů (O16) a stávajících konkurentů (O17).

Tabulka 10 Matice priorit příležitostí v současnosti

Pravděpodobnost výskytu příležitostí	Pravděpodobnost vlivu příležitostí		
	Vysoká	Střední	Nízká
Vysoká	O6, O7, O8, O15		O11
Střední	O9, O10, O4, O5	O12, O14, O16, O17, O1, O2, O3	O13
Nízká			

Zdroj: Vlastní zpracování

Oproti příležitostem, které ukazuje Tabulka 10 stojí hrozby, kterých je pro podniky v současné době provozující činnost v daném odvětví více, jedná se o sektory znázorněné do matice priorit hrozeb v současnosti v Tabulce 11.

Tabulka 11 Matice priorit hrozeb v současnosti

Pravděpodobnost výskytu hrozeb	Pravděpodobnost vlivu hrozeb		
	Vysoká	Střední	Nízká
Vysoká	T1, T2, T6, T15	T9, T10, T17, T19	
Střední	T5, T7, T16, T3, T4	T8, T11, T12, T14, T18	
Nízká		T13	

Zdroj: Vlastní zpracování

Sektory hrozeb z Tabulky 11 jsou politické (T1, T2), ekonomické (T3, T4, T5, T6, T7), sociální (T8), ekologické (T9), legislativní (T10). Dále se také jedná o sektor odběratelů (T11, T12), dodavatelů (T14), nových konkurentů (T15,) substitutů (T16) a stávajících konkurentů (T17, T18, T19).

### 3.4 Návrhy na budoucí strategii podniku

Hlavním cílem této práce je identifikování silných a slabých stránek podniku a na jejich základě učinit návrhy na budoucí strategii rodinného podniku, tak aby se zlepšilo jeho postavení a fungování na trhu. Návrh strategie bude sestávat ze strategie diferenciací a návrhů na zlepšení jednotlivých oblastí. Z provedených analýz vyplynulo, že nejvýznamnější problémy a nedostatky se nacházejí v těchto oblastech:

- oblast marketingu;
- oblast organizační;
- oblast technologická.

Úkol návrhů strategie bude spočívat ve využití silných stránek a příležitostí firmy a eliminovat slabé stránky a hrozby, které vyplynuly z matice SWOT analýzy znázorněné v Příloze 6. Aby však mohla být pro podnik Lahůdky Pilík navržena fungující strategie, je zapotřebí si uvědomit, že návrhy nemohou narušit stávající provoz a finanční stabilitu podniku. Strategie je pak pouze cesta, jak upevnit podnik na pozici v konkurenčním prostředí.

#### 3.4.1 Návrh v oblasti marketingu

Podnik má své silné stránky v kvalitní výrobě lahůdek založené na vlastních recepturách s důrazem na rodinný podnik s dlouhodobými zkušenostmi. Podnik má velký potenciál v získání nových odběratelů a koncových zákazníků nejenom v okrese Rokycany a Plzeň, ale i v dalších sousedících krajích. Potřebuje především lepší propagaci prostřednictvím internetových zdrojů a reklamy v partnerských prodejnách, protože dosavadní činnost v této oblasti je na velmi nízké úrovni.

Veškeré své propagační aktivity má podnik utlumené. Mezi zajímavou propagační akcí patřil reklamní poutač umístěný v prostorách soukromého Divadla Pluto v Plzni, který byl hrazen na základě sponzorského daru divadlu. Podnik postupně zrušil s divadlem spolupráci a dodává svůj sortiment pouze do divadelního baru, kde je omezená možnost reklamy a další propagační akce nemá. Podnik má vytvořené webové stránky, ale jsou již značně zastaralé a neaktualizované. Zajímavým aspektem na webových stránkách by bylo vytvoření e-shopu pro odběratele a zjednodušení tak přijímání objednávek. Důležité je zaměřit propagaci, tak aby se do budoucna se zvyšoval počet zákazníků/odběratelů a využít tak dobré reference od stávajících zákazníků podniku k vlastnímu prospěchu.

## Obnovení webových stránek podniku a vytvoření e-shopu

V dnešní době je velice důležité, aby podnik měl své vlastní internetové stránky, které jsou přehledné, slazené do podnikových barev a nabízející informace potřebné pro zákazníka, které budou sloužit i ke komunikaci se zákazníky a odběrateli. Velkou výhodou webových stránek je oslovení širokého okruhu zákazníků a možnost uvedení všech zásadních informací, které není zapotřebí vysvětlovat potenciálním zákazníkům a odběratelům po telefonu.

Vytvořením jednoduchého e-shopu, který již některé podniky působící v tomto odvětví mají, se tak zjednoduší práce vedoucí provozu, která přijímá objednávky a zpřehlední se sortiment pro odběratele. Na základě nabídky s fotografiemi a cenami produktů pro odběratele, které má podnik nastavené jednotně (neakceptuje individuální ceny), si odběratel „nakliká“ zvolenou objednávku, počty kusů jednotlivých produktů a v případě novinek uvidí i vzhled, který na základě telefonických objednávek nemusí být zřetelný.

Obnovení webových stránek je vhodné svěřit externí firmě, která se tvorbou internetových stránek a e-shopů zabývá. Základní prvek kvalitních webových stránek je domovská stránka, která zákazníka/odběratele musí zaujmout a měl by se v ní dobře orientovat. Dále by stránky měly obsahovat nabízené produkty (nejlépe s ceníkem, který však často bývá u tohoto druhu odvětví na vyžádání), informace o podniku a jeho historii, identifikační údaje podniku, reference, seznam partnerských nebo vlastních poboček a kontakty.

Struktura navrhovaných stránek:

- musí být přehledná a jednoduchá s jasnou navigací mezi úrovněmi struktury (zobrazující Obrázek 5);
- mít správně nastavené SEO s obsahem určitých klíčových slov (lahůdky, lahůdky Plzeň, lahůdky Mýto, chlebíčky, obložené mísy, občerstvení, bagety apod.)
- správně navržené kategorie a podstránky, které automaticky budou sloužit jako klíčová slova pro vyhledávače.

Obrázek 5 Struktura webových stránek



Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě návrhu na vytvoření nových webových stránek (struktura znázorněna v Obrázku 5) a webových stránek s e-shopem byla sestavena s webdesignérem Michalem Smazalem (2020) Tabulka 12, kde jsou znázorněny a vyčísleny náklady a časový rámeček (od prvního setkání po spuštění) tyto dvě varianty:

- a) varianta A - skládá se z nových moderních webových stránek na základě zobrazené struktury v Obrázku 5 korespondující styl konkurenčního podniku Smetanová cukrárna a vytvořením nového loga podniku;
- b) varianta B - skládá se z nových webových stránek stejně jako varianta A, ale je k nim přidán e-shop pro odběratele ve stylu konkurenčního podniku Augur.

Tabulka 12 Cenová nabídka webových stránek

Název komponentu	Varianta A	Varianta B
Nové firemní logo	10 500,00 Kč	10 500,00 Kč
Grafika webu	7 000,00 Kč	12 000,00 Kč
Příprava responsivních webových šablon (kódování)	21 000,00 Kč	40 000,00 Kč
Příprava a plnění obsahu - fotky	3 600,00 Kč	3 600,00 Kč
Příprava a plnění obsahu - text	1 800,00 Kč	2 700,00 Kč
<b>Celkem</b>	<b>43 900,00 Kč</b>	<b>68 800,00 Kč</b>
<b>Časový rámec vytvoření</b>	<b>cca 14 dní</b>	<b>cca měsíc</b>

Zdroj: Smazal (2020), vlastní zpracování

Varianty v Tabulce 12 jsou naceněné na základě individuálního zpracování webdesignerem a jsou zde započítána individuální přání a neomezené množství úprav do spuštění. Nejedná se tedy o předem připravené šablony, které jsou cenově méně nákladné, ale nezohledňují individuální potřeby klientů. K tomuto projektu by bylo vhodné na základě nového firemního loga a nového vzhledu podniku zhotovit vizitky, které by graficky sestavil webdesignér v ceně zvolené varianty a následný tisk je v počtu 500 ks od 650 Kč v závislosti na zvolené tiskárně.

### Propagace podniku na trzích

V Plzeňském kraji jsou velmi oblíbené farmářské trhy, které se konají, jak uvádějí webové stránky sdružení Envic (Envic, 2020), od jara do podzimu každou sobotu na náměstí v Plzni. Farmářské trhy jsou organizované občanským sdružením ENVIC v čele s manažerem Národního týmu kuchařů Tomášem Poppem. Trhy nabízejí širokou škálu výrobků a produktů od podniků pocházejícího z Plzeňského kraje a jsou to převážně farmy a rodinné podniky. Na plzeňské farmářské trhy je navázaný Farmářský obchod se třemi pobočkami - dvě v Plzni a jedna v Klatovech. Farmářský obchod dodává koncovým zákazníkům produkty, které jsou dle jejich slov vyráběné s láskou, místní, kvalitní a autentické.

Pro rodinný podnik vyrábějící dle vlastních receptur a odebírající část svých surovin od lokálních dodavatelů, jsou Farmářské trhy zajímavou možností představit se koncovým zákazníkům prodejní akcí a nabídnout jim jak své produkty, tak historii svého podniku. Po aktualizování webových stránek a přidání seznamu prodejců se tak otevírá výrazná možnost, jak nabídnout své produkty přes stávající odběratele, kterým by se zvýšením odběru od podniku navýšil i prodej pro ně samotné. Podnik by se měl pokusit vyjednat i podmínky pro možnost zásobovat Farmářský obchod, tak by se nadále ještě rozšířil okruh odběratelů pro podnik. Koordinátor trhů Tomáš Popp (Příloha 11) nevyklučuje rozšíření stávajících prodejců o nový podnik a měl by za sdružení ENVIC zájem o navázání kontaktů.

### Propagace u odběratelů

Podnik bohužel nemá u odběratelů žádnou významnou reklamu. Jedná se spíše o informace slovní na požádání zákazníka. Bylo by zejména u větších odběratelů vhodné se prezentovat reklamním letákem na základě možností daného prodejce. Úplné minimum by mohlo být umístění informace o dodavatelských službách na webových stránkách odběratelů a umístění reklamního letáku ve velikost A5 postaveného v rámečku na prodejních pultech/chladících

vitřinách na základě domluvy reciprocity, že podnik bude reklamovat prodejce jako jejich odběratele a odběratel podnik jako jejich dodavatele.

Podnik má vlastních několik prezentačních stojanů na formát A4 a také několik reklamních stojanů na velikosti A2. Tyto stojany by s reklamním plakátem (viz cenová nabídka v Tabulce 13) mohly být na nějaký čas zapůjčeny a instalovány do vybraných prodejen s tím, že by se po čase prodejny obměnily. Přivezení a odvezení stojanů by mohlo být naplánováno spolu s pravidelným závozem po domluvě s odběrateli.

Nejvýhodnější pro podnik by byla spolupráce na základě domluvy s tím, že reklama zvýší prodej i odběratelům. Pokud by odběratelé s touto variantou nesouhlasili, bylo by dobré udělat reklamní akci na základě odměňování za úspěšnost akce, která by se vyhodnocovala na základě zvýšení odběrů. Odběratelé by sami byli motivováni výrobky nabízet. Většina podniků nabízí v takových „promo“ akcích na základě určitého odběru produkty navíc zdarma nebo po nějaký čas u novinek zaváděcí cenu.

Tabulka 13 Cenová nabídka reklamního materiálu

Název komponentu	Cena za ks
Leták A5 - jednostranný barevný tisk	3,00 Kč
Leták A5 - oboustranný barevný tisk	6,00 Kč
Plakát A4 - jednostranný barevný tisk	4,50 Kč
Plakát A2 - jednostranný barevný tisk	od 25,00 Kč
Plexi stojánek na leták A5	77,00 Kč
Grafický návrh plakátů/letáků	od 1 200,00 Kč

Zdroj: Dragonprint (2020), vlastní zpracování

### 3.4.2 Návrh v oblasti organizační

Podnik si vytvořil tým stálých zaměstnanců poměrně v začátcích a zaměstnanci na hlavní pracovní poměr nemají velkou fluktuaci. Nyní po přečkání problémové doby v době pandemie by bylo vhodné zamyslet se nad pracovním poměrem pro závozníky, které má nyní podnik na dohodu o pracovní činnosti. V této oblasti je slabá stránka podniku a v případě, že by konkurenční podniky, ačkoliv ne ze stejného oboru nabízeli jistější nebo lépe placenou práci, mohou takto nasmlouvaní zaměstnanci rychle ukončit pracovní poměr a odejít.

Mzdové náklady na jednoho závozníka na hlavní pracovní poměr jsou vyčíslené v Tabulce 14, která čerpá data z průměru mezd z aktuálních mzdových nabídek práce v Plzeňském kraji z webových stránek společnosti Jobs (Jobs, 2020) pro pozici závozníka a aktuálních sazeb na odvody za zaměstnance. V počáteční fázi přeměny pracovních poměrů by bylo vhodné nastavit ze čtyř stávajících závozníků dva na hlavní pracovní poměr a dva ponechat na dohodu o provedení práce.

V případě, že podnik naváže na marketingový návrh a zvýší se mu odběry od dodavatelů na základě zmíněné reklamy v podkapitole 3.4.1, tak by mohl nabídnout zbylým závozníkům trvalý pracovní poměr. Přibrat navýšením objednávek další závozníky by nebylo vhodné z důvodu chybějících vozů a velké investice do nákupu nových.



Tabulka 14 Náklady na zaměstnance

<b>Hrubá mzda</b>		<b>20 000 Kč</b>
Čistá mzda		15 850 Kč
Celkový náklad na zaměstnance		26 760 Kč
Základní sleva na poplatníka		2 070 Kč
	<b>Zaměstnanec</b>	<b>Zaměstnavatel</b>
Sociální pojištění	1 300 Kč	4 960 Kč
Zdravotní pojištění	900 Kč	1 800 Kč
Zdanitelná "superhrubá" mzda	26 800 Kč	
Daň před slevami	4 020 Kč	
Slevy na dani	2 070 Kč	
Daňový bonus	0 Kč	
Daň	1 950 Kč	

Zdroj: Vlastní zpracování

Při aplikování e-shopu pro dodavatele by si podnik usnadnil objednávky, které nyní přijímá vedoucí provozu převážně telefonicky a částečně emailem. Podnik má také domluvené pravidelné závozy dopředu, které nejsou na bázi denních aktualizací objednávek. Pokud by si odběratelé sami „naklikávali“ objednávku, která by se rovnou sestavila do faktury, tak by mohla vedoucí, která tomu nyní věnuje poměrnou část své pracovní doby, přebrat určitou agendu od majitelů jako je vyhledávání nových odběratelů, nových dodavatelů, marketing a propagace podniku nebo se zaučít na část další přípravy podkladů pro externí účetní. Majitelům by ubyla část práce a pracovní náplň vedoucí provozu by se zefektivnila.

### 3.4.3 Oblast technologická

Podnik působí ve vlastních prostorách, které byly rekonstruovány v roce 2008 na současnou výrobu. Vybavení a stroje prochází pravidelnou servisní kontrolou a údržbou, ale podle vyjádření majitelů a zaměstnanců jsou často poruchové kvůli stáří strojů a jejich frekvenci užívání. Na základě těchto zjištění by mohl podnik zainvestovat do stěžejních nových strojů a také rozšířit se o nový stroj, který by výrazně pomohl s trvanlivostí dosavadních produktů.

V Příloze 7 je možné vidět porovnání trvanlivosti jednotlivých druhů produktů s novou technologií a bez ní. Dále by se mohly být skrz nový stroj realizovaná nabídka nových druhů produktů, jako jsou balené chlebičky s trvanlivostí delší než stávající chlebičky na volný prodej, které mají trvanlivost 24 hodin, balené saláty, pomazánky, a především balené bagety a plněné pečivo s plynem v ochranné atmosféře s delší trvanlivostí do prodejních automatů.

Státní zemědělská a potravinářská inspekce (2000) se k problematice uchovávání potravin vyjádřila již v roce 2000, kdy byla metoda balení potravin v ochranné atmosféře novinkou takto: „Pro balení čerstvých hotových pokrmů lépe vyhovuje metoda, která vznikla poměrně nedávno - balení v modifikované neboli ochranné atmosféře. Modifikovat atmosféru znamená změnit poměr složek, ze kterých je složena normální atmosféra (kyslík, dusík atd.), podle typu potravin, které se mají tímto způsobem uchovat, a hlavně podle mikroorganismů, jimž chceme zabránit v rozmnožování. Potravinu takto zabalené jsou na obale označeny "pod ochrannou atmosférou". Pokud si má výrobek uchovat své vlastnosti, je nutné, aby obal zůstal neporušený. Proto je důležité, aby zákazník byl při nákupu pozorný, vyhnul se poškozeným nebo propíchnutým obalům. Potravinu zabalené v ochranné atmosféře musí být uloženy ve správných podmínkách: v lednici při maximální teplotě 4 °Celsia. Výhodou obou procesů je, že potraviny si uchovávají svou chuť i množství vitaminů a minerálů.“

Návrh v oblasti technologie spočívá v nákupu nového stroje na podnikatelský úvěr, který majitelé zatím nikdy nevyužili. Financování z vlastních zdrojů na obnovu technologie jsou limitující. Podnik doposud využívá jednorázové plasty a na ekologickou variantu nechce zatím přejít. Nynější způsob balení neposkytuje žádné výhody a spotřeba plastu by se změnou nezvýšila.

Pro účely podniku byl záměrně vybrán stroj od českého výrobce VAC - STAR CZ s.r.o. sídlící v Pardubicích. Výrobce doporučuje, jak uvádí na svých webových stránkách (Vac-star, 2020), pro potřeby daného provozu stroj - Vakuová balička S-240 DK se senzorickým ovládním a plynem (viz Příloha 8). Tento typ stroje je přímo určený pro výroby a vývařovny a jeho koncepce je založena na dvoukomorovém zařízení, které zvyšuje rychlost balení. Přednost stroje je v silné pumpě a dvou na sobě nezávislých komorách. Nespornou výhodou je také možnost jednoduché manipulace se strojem, který je postavený na kolečkách s brzdou. Financování je navrženo formou úvěru, který je vyčíslen v následující Tabulce 15 s rozvržením několik variant počátečního vkladu a doby splácení.

Tabulka 15 Kalkulace splátek nového stroje

Pořizovací cena bez DPH		299990 Kč		Způsob		úvěr
Pořizovací cena vč. 21 % DPH		362987,9 Kč		Klient		podnikatel
Počet splátek	Cena vč. DPH	Mimořádná splátka		Koeficient	Splátka bez DPH	Splátka celkem úvěr
		v %	v Kč			
12	362988	10	36299	1.0619	24371	29490
12	362988	15	54448	1.0611	23075	27920
12	362988	20	72598	1.0589	21782	26353
24	362988	10	36299	1.0881	12582	15221
24	362988	15	54448	1.0852	11913	14415
24	362988	20	72598	1.0822	11244	13604
36	362988	10	36299	1.1145	8655	10472
36	362988	15	54448	1.1103	8196	9915
36	362988	20	72598	1.1061	7737	9363
48	362988	10	36299	1.1420	6699	8106
48	362988	15	54448	1.1361	6342	7673
48	362988	20	72598	1.1306	5988	7245
60	362988	10	36299	1.1696	5526	6687
60	362988	15	54448	1.1623	5232	6330
60	362988	20	72598	1.1550	4938	5973

Zdroj: B-leasing (2020), vlastní zpracování

Časový rámec nákupu nového zařízení se odvíjí v první řadě od zpracování a schválení úvěru nebo případně leasingu, který vychází v kalkulaci stejně jako úvěr s tím, že je na konci splácení nutný odkup (v tomto konkrétním případě 1220 Kč). K využití financování nákupu přes úvěr by bylo vhodné udělat detailnější srovnání nabídky úvěrů a leasingů, jak od banky, kterou využívá podnik, tak od více bankovních a finančních institucí.

Dále po schválení úvěru se dá stroj objednat prostřednictvím e-shopu s dopravou zdarma, zaškolení není nutné. Stroj, jak výrobce uvádí na svých webových stránkách (Vac-star, 2020), přichází zkompletovaný s podrobným návodem v českém jazyce. Veškeré příslušenství k vakuování (obalový materiál, náhradní komponenty atd.) má společnost VAC - STAR CZ s.r.o. v nabídce a je bývá běžně dostupné.

## 4 Závěr

Tato závěrečná práce byla zaměřena na identifikaci problematiky významu malého a rodinného podnikání a identifikaci silných a slabých stránek na konkrétním podniku. Silné stránky představují pro každý podnik jemu vlastní výhody v konkurenceschopnosti. Podnik by měl být směřován firemní strategií k jejich vyvíjení - může se jednat o strategii, která bude určovat směr celého podniku, ale může se také jednat o strategii týkající se pouze dílčích částí v rámci celého podniku nebo konkrétní oblasti jako je například marketing, lidské zdroje nebo technologie.

Práce a zabývala návrhem budoucí strategie podniku v oblasti marketingové, organizační a technologické. V rámci marketingové strategie bylo zacíleno za zviditelnění Lahůdek Pilík a zlepšení jejího postavení vůči konkurentům cílenou propagací. Dále se marketingová oblast soustředila na zefektivnění a usnadnění objednávkového systému odběratelům, kdy byl navržený funkční e-shop, který by poskytoval komfort, jak v objednávkách samotných, tak pro vedoucí provozu. Na marketingovou strategii navazuje strategie organizační, kdy bylo navrženo zefektivnění práce vedoucí provozu na základě zmíněné marketingové strategie s tím, že čas nevyužitý k telefonním objednávkám by se využil na část agendy majitelů. V organizační strategii bylo dále navrženo řešení pro změnu pracovního poměru u závozníků a jejich přijmutí na hlavní pracovní poměr. Poslední návrh je zaměřený na technologie podniku a využití nákupu nového stroje pomocí podnikatelského úvěru ke konkurenční výhodě.

Vzhledem k tomu, že podnik je ohrožený neustálým příchodem nových i stávajících konkurentů, kteří investují do své propagace a chtějí tak zabrat určitý tržní podíl, byly strategie navrženy tak, aby se daly implementovat do stávajícího provozu podniku a nenarušovaly jeho plynulý chod nebo finanční stabilitu. Autorka při vytváření těchto strategií byla v kontaktu s majiteli podniku a výsledky této práce jim budou představeny a diskutovány.

V práci byly použity vybrané výzkumné metody, které byly popsány v teoretické části této práce a konkrétněji následně v metodice práce. Z analýzy vnitřního prostředí prostřednictvím hodnotového řetězce a modelu 7S vyplynulo, že podnik má své silné stránky především ve kvalitě svých výrobků, dlouholeté praxi a konkurenceschopnou cenovou hladinou. Slabé stránky vyplývající z těchto analýz však ukázaly na nedostatečnou propagaci podniku, na nefunkční marketingovou komunikaci a na zastaralé technické zázemí výroby. V analýze vnějšího okolí se ukázaly příležitosti a hrozby týkající se daného podniku a odvětví, kde podnik působí. Z výsledků vyplynulo, že ohrožující pro podnik je dané odvětví, které umožňuje snadný vstup novým konkurentům a velký počet konkurentů v kraji. Příležitosti pro podnik z analýzy vyplývají v oblasti technologického pokroku a růstu spotřeby domácností v oblasti potravin.

Závěry všech provedených analýz byly shrnuty do matice TOWS vycházející ze SWOT analýzy, kde na základě tohoto shrnutí byly následně formulovány strategie pro budoucí rozvoj podniku Lahůdky Pilík. Podniku bylo především doporučeno zaměřit se na marketing a propagaci svého podniku, kterou by se dostal do podvědomí zákazníků a upevnil svou pozici na trhu. Tento trh je především založen na kvalitních výrobcích s přijatelnou cenovou hladinou a podniky na tomto trhu bývají často ohrožovány novou konkurencí a měnící se preferencí zákazníků, kteří v oblasti stravování často podléhají novým trendům.

V organizační části strategie je navázáno na strategii marketingovou, která je s ní dílčí částí propojena. V oblasti technologické budoucí strategie podniku je na základě závěrů provedených analýz navrženo, aby se podnik aktivně rozvíjel se svým produktovým portfoliem na základě investic do nových technologií. Kdy nové technologie upevní podniku pozici na trhu, jak v rámci určité konkurenční výhody, tak v rámci zájmu nových odběratelů o produkty a stávajících odběratelů o možnosti většího objemu zakázek při větší trvanlivosti nabízených produktů.

Hlavním přínosem práce je zformulování navržených budoucích strategií podniku na základě identifikace silných stránek a příležitostí, které mají doporučené návrhy zviditelňovat a slabých stránek a hrozeb podniku, které mají doporučené návrhy potlačovat. Jedná se především o návrhy v oblasti marketingu, organizace a technologického rozvoje podniku. Výše popsané návrhy budou dále rozvinuty v osobní diskuzi s majiteli podniku a na základě aktuálních možností bude zvažována aplikace do provozu.

## Literatura

### Odborné knihy

- BARTES, F. *Strategie konkurenčních střetů*. Ostrava : Key Publishing, 2011. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-100-9.
- BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
- HANZELKOVÁ, A. et al. *Strategický marketing – teorie pro praxi*. Praha : C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.
- JÁČ, I. et al. *Typologie a hodnocení vitality rodinného podnikání*. Liberec : Technická univerzita v Liberci, 2017. ISBN 978-80-7494-348-5.
- JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0.
- JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha : Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- KARHANOVÁ-HORYNOVÁ, E., FUTSCHIKOVÁ, I. *Rodinné podnikání*. Liberec : Technická univerzita v Liberci, 2017. ISBN 978-80-7494-373-7.
- KENYON-ROUVINEZ, D., WARD J. L. *Rodinná firma: jak vybudovat, úspěšně vést a předat rodinný podnik*. Brno : Barrister & Principal, 2016. ISBN 978-80-7485-095-0.
- KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha : C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.
- KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. Brno : Computer Press, 2008. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1843-6.
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing management*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6.
- KOVÁŘ, F., KRCHOVÁ, H. *Strategický management*. 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. ISBN 978-80-86730-29-5.
- MACHEK, O. *Rodinné firmy*. Praha : C.H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-638-8.
- MACHOVÁ, K., TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, P. *Realita rodinného podnikání v ČR*. Trendy v podnikání, 2017, roč. 2017. č. 3, s. 41-50, ISSN 1805-0603.
- MAGRETTA, J. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha : Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-251-2.
- ODEHNALOVÁ, P. *Přednosti a meze rodinného podnikání*. Brno : Masarykova univerzita, 2011. ISBN 978-80-210-5603-9.
- ODEHNALOVÁ, Pavla. *Přednosti a meze rodinného podnikání*. Brno : Masarykova univerzita, 2011. ISBN 978-80-210-5603-9.
- PLHOŇOVÁ, V. *Základy podnikání malých a středních firem: - pracovní sešit*. 1. vyd. Znojmo : Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, 2013. ISBN 978-80-87314-36-4.
- PORTER, M.E. *Konkurenční strategie*. Praha : Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
- RYDVALOVÁ, P. et al. *Rodinné podnikání - zdroj rozvoje obcí*. V Liberci : Technická univerzita, 2015. ISBN 978-80-7494-245-7.

- SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. V Praze : C. H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-422-8.
- SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze : C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ., V. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
- ŠTICHHAUEROVÁ, E., PELLONEOVÁ, N. *Význam rodinného podnikání v obcích ČR*. Trendy v podnikání. 2017, č. 3, s. 51-59. ISSN 1805-0603.
- VACEK, J., ZBRÁNKOVÁ. M. *Rodinné podnikání*. Liberec : Technická univerzita v Liberci, 2017. ISBN 978-80-7494-371-3.
- VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha : Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- VEBER, J., SRPOVÁ, J. et al. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., akt. a doplněné vydání. Praha : Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.
- ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. Praha : Grada, 2011. ISBN 78-80-247-4008-9.

### Internetové zdroje

- 100PROGASTRO. *Legislativa v gastronomii*. [online]. 2015 [cit. 05.06.2020]. Dostupné z WWW: <https://100progastro.cz/legislativa-v-gastronomii>.
- AMSP ČR. *32. průzkum AMSP ČR - Rodinné firmy*. [online]. 2015 [cit. 05.06.2020]. Dostupné z WWW: [http://amsp.cz/uploads/dokumenty\\_2015/Pruzkumy/Vysledky\\_32.pruzkumu\\_rod.firmy\\_AMS\\_P\\_CR\\_na\\_web.pdf](http://amsp.cz/uploads/dokumenty_2015/Pruzkumy/Vysledky_32.pruzkumu_rod.firmy_AMS_P_CR_na_web.pdf).
- AUGUR SPOL. S.R.O. *Homepage*. [online]. 2020 [cit. 25.05.2020]. Dostupné z WWW: <http://www.augur.cz>.
- B-LEASING CZ S.R.O. *Výpočet leasingu a úvěru*. [online]. 2020 [cit. 15.06.2020]. Dostupné z WWW: <https://www.b-leasing.cz>.
- ČESKÁ TELEVIZE. *Vývoj obyvatelstva České republiky*. [online]. 2018 [cit. 07.05.2020]. Dostupné z WWW: [https://ct24.ceskatelevize.cz/sites/default/files/2365481-vyvoj\\_obyvatelstva\\_cr\\_v\\_roce\\_2018.pdf](https://ct24.ceskatelevize.cz/sites/default/files/2365481-vyvoj_obyvatelstva_cr_v_roce_2018.pdf).
- ČESKÁ OBCHODNÍ INSPEKCE. *Homepage*. [online]. 2020 [cit. 17.05.2020]. Dostupné z WWW: <https://www.coi.cz/>.
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Nezaměstnanost v Plzeňském kraji k 31.3.2020* [online]. 2020 [cit. 07.05.2020]. Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/csu/xp/nezamestnanost-v-plzenskem-kraji-k-31-3-2020>.
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Nezaměstnanost v Plzeňském kraji k 31.3.2020* [online]. 2019a [cit. 07.05.2020]. Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/csu/xp/nezamestnanost-v-plzenskem-kraji-k-31-1-2019>.
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Obyvatelstvo*. [online]. 2019b [cit. 07.05.2020]. Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/csu/xp/obyvatelstvo-xp>.
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Věková struktura k 31.12.2019* [online]. 2019c [cit. 07.05.2020]. Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/staticke/animgraf/cz032/index.html?lang=cz>.

DRAGON PRINT. *Homepage*. [online]. 2020 [cit. 20.06.2020]. Dostupné z WWW: <https://www.dragonprint.cz/>.

ENVIC. *Homepage*. [online]. 2020 [cit. 20.06.2020]. Dostupné z WWW: <https://www.envic-sdruzeni.cz/>.

FIRMY. *Homepage*. [online]. 2020 [cit. 20.06.2020]. Dostupné z WWW: <https://www.firmy.cz/>.

GOOGLE. *Homepage*. [online]. 2020 [cit. 20.06.2020]. Dostupné z WWW: <https://www.google.com/>.

JOBS. *Homepage*. [online]. 2020 [cit. 22.06.2020]. Dostupné z WWW: <https://www.jobs.cz/>.

KAIN, P. *Rodinné firmy, které tvoří v Česku téměř 90 procent soukromých podniků, dosáhnou snadněji na dotace a další pobídky*. [online]. 2019. [cit. 27.04.2020] Dostupné z WWW: <https://archiv.ihned.cz/c1-66570780-rodinnym-firmam-se-usnadni-cesta-k-dotacim-ci-ulevam>.

KURZYCZ. *Průměrná mzda - vývoj průměrné mzdy, 2020* [online]. 2020 [cit. 07.05.2020]. Dostupné z WWW: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>.

LAHŮDKÁŘSTVÍ KADLECOVI. *Homepage*. [online]. 2020 [cit. 25.05.2020]. Dostupné z WWW: <https://lahudky-plzen.cz/>.

LAHŮDKY JAPE. *Homepage*. [online]. 2020 [cit. 25.05.2020]. Dostupné z WWW: <http://www.lahudky-jape.cz/>.

LAHŮDKY NĚMEC. *Homepage*. [online]. 2020 [cit. 25.05.2020]. Dostupné z WWW: <https://www.lahudkynemec.cz/>.

LAHŮDKY PILÍK. *Homepage*. [online]. 2020 [cit. 25.05.2020]. Dostupné z WWW: <https://www.lahudkypilik.cz/>.

LAHŮDKY RARO. *Homepage*. [online]. 2020 [cit. 25.05.2020]. Dostupné z WWW: <https://www.raro-plzen.cz/>.

MAPY. *Homepage*. [online]. 2020 [cit. 20.06.2020]. Dostupné z WWW: <https://www.mapy.cz/>.

MICHIGAN STATE UNIVERSITY. *Family Business Relationships, Problem*. [online]. 2020. [cit. 04.06.2020] Dostupné z WWW: <https://msu.edu/course/prr/473/oldstuff/familybusiness.htm>.

MINDTOOLS. *Porter's Value Chain*. [online]. 2017 [cit. 14.05.2020]. Dostupné z WWW: [https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_66.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_66.htm).

MINISTERSTVO FINANČÍ. *Makroekonomické predikce České republiky*. [online]. 2020 [cit. 25.05.2020]. Dostupné z WWW: [https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Makro-ekonomicka-predikce\\_2020-Q2\\_Makroekonomicka-predikce-duben-2020.pdf](https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Makro-ekonomicka-predikce_2020-Q2_Makroekonomicka-predikce-duben-2020.pdf)

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Rodinné firmy se dočkaly, vláda schválila definici rodinného podnikání*. [online]. 2020 [cit. 25.05.2020]. Dostupné z WWW: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/rodinne-podnikani/definice/definice-rodinneho-podniku--253096/>.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2018*. [online]. 2019 [cit. 07.05.2020]. Dostupné z WWW: <https://www.mpo.cz/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu/-panorama-zpracovatelskeho-prumyslu-cr-2018--249524/>.

MINISTRSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. *Panorama potravinářského průmyslu 2018*. [online]. 2019. [cit. 07.05.2020]. Dostupné z WWW: [http://eagri.cz/public/web/file/642629/panorama\\_potravinarskeho\\_prumyslu\\_2018\\_web.pdf](http://eagri.cz/public/web/file/642629/panorama_potravinarskeho_prumyslu_2018_web.pdf).

PEKAŘSTVÍ N & E, S.R.O. *Homepage*. [online]. 2020 [cit. 25.05.2020]. Dostupné z WWW: <http://www.lahudky-pekarstvi.cz/>.

PEKAŘSTVÍ PEKO. *Homepage*. [online]. 2020 [cit. 25.05.2020]. Dostupné z WWW: <http://www.pekarstvipeko.cz/>.

PLZEŇSKÉ FARMÁŘSKÉ TRHY. *Homepage*. [online]. 2020 [cit. 20.06.2020]. Dostupné z WWW: <https://www.plzensketrhy.cz/>.

REFLEX. *Svědék dějin starší než republika: Obložený chlebiček a jeho příběh*. [online]. 2018 [cit. 20.06.2020]. Dostupné z WWW: <https://www.reflex.cz/clanek/zajimavosti/90791/svedek-dejin-starsi-nez-republika-oblozeny-chlebicek-a-jeho-pribeh.html>.

SMETANOVÁ CUKRÁRNA. *Homepage*. [online]. 2020 [cit. 25.05.2020]. Dostupné z WWW: <http://www.smetanova-cukrarna.cz/>.

STÁTNÍ ZEMĚDĚLSKÁ A POTRAVINÁŘSKÁ INSPEKCE. *Prodloužit potravinám život neznamená zbavit je bakterií*. [online]. 2000 [cit. 15.06.2020]. Dostupné z WWW: <https://www.szpi.gov.cz/clanek/prodlouzit-potravinam-zivot-znamenazbavit-je-bakterii.aspx>.

STATISTIKA&MY. *Růst spotřeby domácností se zmírnil*. [online]. 2019 [cit. 15.06.2020]. Dostupné z WWW: <https://www.statistikaamy.cz/2019/02/rust-spotreby-domacnosti-se-zmirnil/>.

VAC - STAR CZ S.R.O. *Vakuová technologie*. [online]. 2020 [cit. 16.06.2020]. Dostupné z WWW: <https://www.vac-star.cz/>.

VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. *Homepage*. [online]. 2020 [cit. 20.06.2020]. Dostupné z WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>.

ZÁKONY PRO LIDI. *Homepage*. [online]. 2020 [cit. 20.06.2020]. Dostupné z WWW: <https://www.zakonyprolidi.cz/>.

ŽIVNOSTENSKÝ REJSTŘÍK. *Homepage*. [online]. 2020 [cit. 20.06.2020]. Dostupné z WWW: <https://www.rzp.cz/>.

### **Interní dokumenty**

PILÍKOVÁ, D. *Ceník Lahůdky Zdeněk Pilík*. Mýto, 2020.

SMAZAL, M. *Kalkulace webových stránek*. Plzeň, 2020.



## **Přílohy**

### **Seznam příloh**

<b>Příloha 1 Webové stránky Lahůdky Pilík.....</b>	<b>II</b>
<b>Příloha 2 Webové stránky Lahůdkářství Kadlecovi.....</b>	<b>III</b>
<b>Příloha 3 Faktory úspěchu podle Eschenbacha.....</b>	<b>IV</b>
<b>Příloha 4 Legislativní předpisy a vyhlášky.....</b>	<b>V</b>
<b>Příloha 5 Hodnocení pravděpodobnosti faktorů.....</b>	<b>VI</b>
<b>Příloha 6 Matice TOWS.....</b>	<b>VII</b>
<b>Příloha 7 Srovnání trvanlivosti produktů pod plynem.....</b>	<b>IX</b>
<b>Příloha 8 Technické parametry vybraného stroje.....</b>	<b>X</b>
<b>Příloha 9 Parafrázované přepisy rozhovorů.....</b>	<b>XI</b>
<b>Příloha 10 Parafrázované přepisy rozhovorů konkurentů.....</b>	<b>XV</b>
<b>Příloha 11 E-mailová komunikace s vedením Farmářských trhů.....</b>	<b>XVIII</b>

## Příloha 1 Webové stránky Lahůdky Pilík

Obrázek 6 Webové stránky Lahůdek Pilík



# Lahůdky Zdeněk Pilík

Naše speciality na Váš stůl

[Úvod](#) [O nás](#) [Naše produkty](#) [Kontakty](#)

## Vítejte v našem lahůdkářství



**Vybírejte zde z naší úplné nabídky**

Dobrý den,

v našem online lahůdkářství můžete vybírat z celého [našeho sortimentu](#) v pohodlí Vašeho domova. Přinášíme až k Vám domů [nabídku našich specialit](#) studené kuchyně pro Vaše mlsné jazýčky, posezení s přáteli, oslavy i každodenní pohoštění. Vyberte si z nepřeberného [množství lahůdek](#), kterými obohatíte Váš stůl.

Naši pracovníci jsou připraveni pro Vás vyrobit na přání [chlebičky](#), [chlebové](#) i [aspikové dorty](#), [obložené mísy](#) a [další dobroty](#). Pomůžeme Vám vybrat, co se hodí pro mlsné jazýčky na svačinu, na hostinu, posezení s kamarády i jako dárek nebo překvapení.

Veškeré výrobky z našeho sortimentu můžete zakoupit v [naší prodejně](#) v Mýtě nebo u našich vybraných prodejců.

**Objednávky** přijímáme osobně [v našich prodejnách](#) nebo **telefonicky** na čísle **603 589 244**.

Přejeme Vám příjemné chvíle strávené s naším webem a těšíme se na brzkou shledanou na našich prodejnách či s našimi výrobky u našich prodejců.

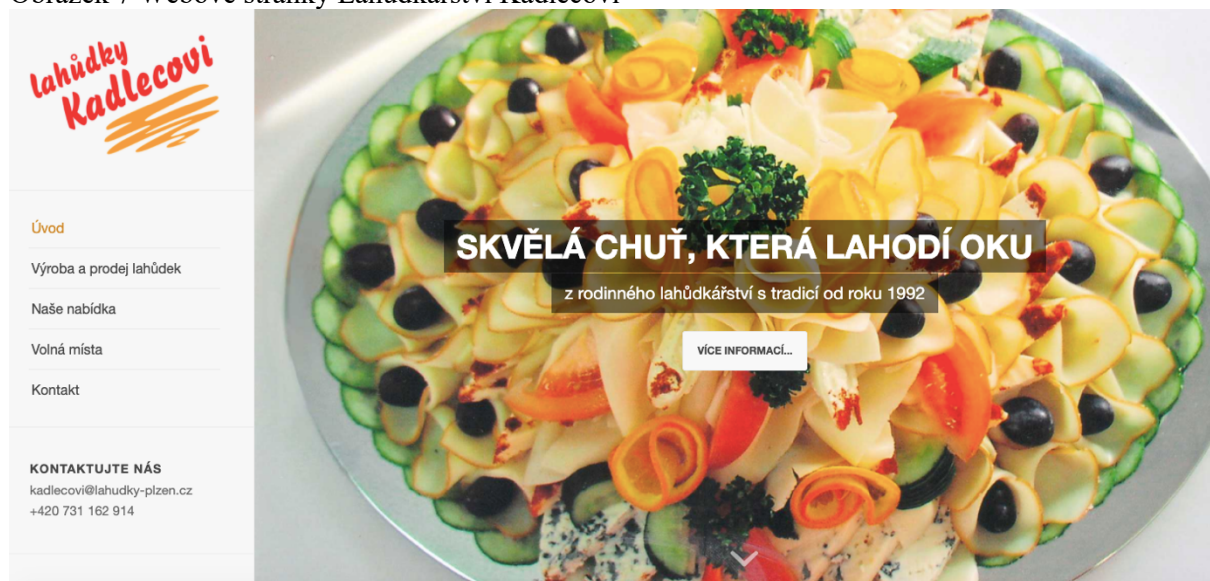
Váš tým Lahůdky Zdeněk Pilík, Mýto

Úvod | O nás | Naše produkty | Kontakty  
Copyright © Lahůdky Zdeněk Pilík. Všechna práva vyhrazena.

Zdroj: Lahůdky Pilík (2020)

## Příloha 2 Webové stránky Lahůdkářství Kadlecovi

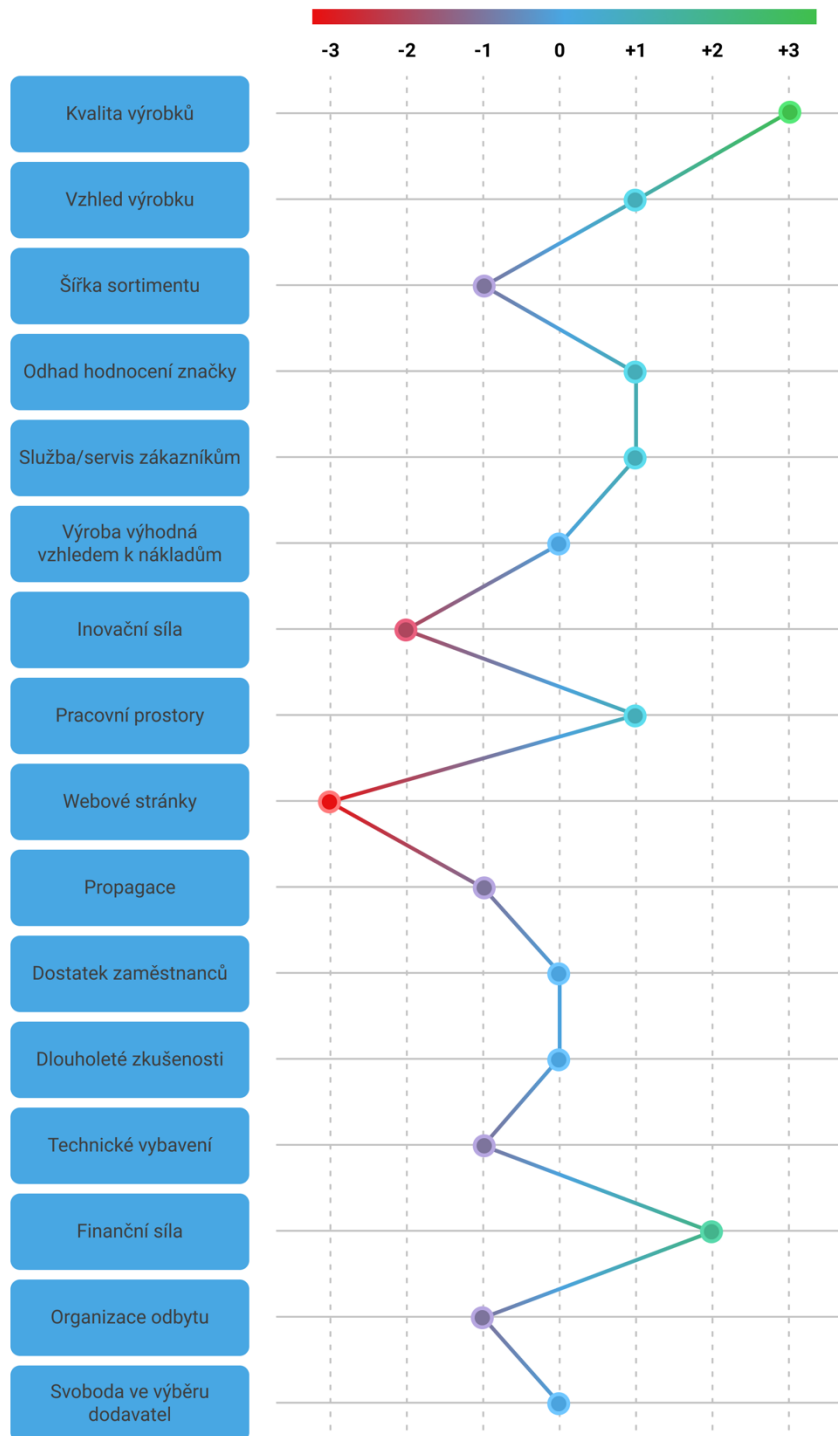
Obrázek 7 Webové stránky Lahůdkářství Kadlecovi



Zdroj: Lahůdky Kadlecovi (2020)

### Příloha 3 Faktory úspěchu podle Eschenbacha

Graf 3 Faktory úspěchu podle Eschenbacha



Zdroj: Vlastní zpracování

#### **Příloha 4 Legislativní předpisy a vyhlášky**

- 1) Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů, v platném znění
- 2) Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 178/2002, kterým se stanoví obecné zásady a požadavky potravinového práva, zřizuje se Evropský úřad pro bezpečnost potravin a stanoví postupy týkající se bezpečnosti potravin
- 3) Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 853/2004 stanovující zvláštní hygienické předpisy pro potraviny živočišného původu
- 4) Nařízení Komise (ES) č. 2073/2005 o mikrobiologických kritériích pro potraviny
- 5) Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 852/2004 o hygieně potravin
- 6) Vyhláška č. 137/2004 Sb. o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných, v platném znění
- 7) Vyhláška č. 366/2005 Sb. o požadavcích vztahujících se na některé zmrazené potraviny, v platném znění
- 8) Vyhláška č. 490/2000 Sb. o rozsahu znalostí a dalších podmínkách k získání odborné způsobilosti v některých oborech ochrany veřejného zdraví, v platném znění
- 9) Nařízení vlády č. 98/2005 Sb., kterým se stanoví systém rychlého varování o vzniku rizika ohrožení zdraví lidí z potravin a krmiv
- 10) BOZP 309/2006 Sb.
- 11) El. revize ČSN 331610, 331600
- 12) Hromosvody ČSN 62305
- 13) PO ČSN 133/1985
- 14) Plyn ČSN 38 64441
- 15) ČSN 73 4108 Hygienická zařízení a šatny
- 16) pracovní prostředí NV 361/2007 Sb., podmínky ochrany zdraví při práci
- 17) vyhl. č. 268/2009 Sb., o technických požadavcích na stavby
- 18) ČSN 12464-1, Světlo a osvětlení
- 19) Vyhláška č. 306/2012 Sb., o podmínkách předcházení vzniku a šíření infekčních onemocnění a o hygienických požadavcích na provoz zdravotnických zařízení a ústavů sociální péče
- 20) Zákon č. 255/2012 Sb., o kontrole (kontrolní řád)
- 21) Vyhláška č. 62/2013 Sb., o dokumentaci staveb
- 22) Vyhláška č. 63/2013 Sb., o podrobnější úpravě územního řízení, veřejnoprávní smlouvy a územního opatření
- 23) zákon č. 183/2006 Sb., stavební zákon
- 24) zákon č. 406/2000 Sb., o hospodaření energií
- 25) zákon č. 458/2000 Sb., energetický zákon
- 26) zákon č. 165/2012 Sb., o podporovaných zdrojích energie a o změně některých zákonů
- 27) vyhláška č. 276/2007 Sb., o kontrole účinnosti kotlů
- 28) vyhláška č. 277/2007 Sb., o kontrole klimatizačních systémů
- 29) vyhláška č. 194/2007 Sb., pravidla pro vytápění a dodávku teplé vody a měrné ukaz. spotřeby
- 30) vyhláška č. 480/2012 Sb., o energetickém auditu a energetickém posudku

Zdroj: Legislativa pro gastronomii (2014)

## Příloha 5 Hodnocení pravděpodobnosti faktorů

Tabulka 16 Hodnocení pravděpodobnosti faktorů

Sektor okolí	Faktor	Pravděpodobnost současná		Pravděpodobnost blízké budoucnosti (3 - 5 let)		Pravděpodobnost vzdálené budoucnosti (8 - 10let)	
		Výskyt	Vliv	Výskyt	Vliv	Výskyt	Vliv
Politický	T1	3	3	2	2	2	2
	T2	3	3	2	2	1	2
Ekonomický	T3	2	3	2	3	2	3
	T4	2	3	2	3	2	3
	T5	2	3	2	2	2	2
	T6	3	3	3	3	3	3
	T7	2	3	2	3	2	2
	O1	2	2	2	2	2	2
	O2	2	2	3	3	3	3
Sociální	T8	2	2	3	3	3	3
	O3	2	2	2	1	2	1
	O4	2	3	2	3	2	3
	O5	2	3	2	2	2	2
Technologický	O6	3	3	2	2	2	2
	O7	3	3	2	2	2	2
	O8	3	3	3	3	3	3
Ekonomický	T9	3	2	3	1	3	1
	O9	2	3	3	1	3	1
	O10	2	3	3	3	3	3
Legislativní	T10	3	2	2	2	1	2
	O11	3	1	3	2	3	2
Odběratelé	T11	2	2	2	2	2	2
	T12	2	2	2	2	2	2
	O12	2	2	3	2	3	3
	O13	2	1	1	2	2	2
	O14	2	2	2	2	2	2
Dodavatelé	T13	1	2	1	2	2	1
	T14	2	2	2	2	2	2
	O15	3	3	3	3	3	3
Vstup nových konkurentů	T15	3	3	3	3	3	3
Substituty	T16	2	3	3	3	3	3
	O16	2	2	2	3	2	3
Stávající konkurenti	T17	2	2	3	3	3	3
	T18	2	2	3	3	3	3
	T19	3	2	3	3	3	3
	O17	2	2	3	3	3	3

Zdroj: Vlastní zpracování

## Příloha 6 Matice TOWS

Tabulka 17 Matice TOWS SWOT analýzy

	<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
	<p>S1: zásoby  S2: flexibilní řízení dle objednávek  S3: propagace na úrovni slovního doporučení  S4: servírovací doplňkový sortiment  S5: dlouhodobé vztahy s odběrateli  S6: stálý kolektiv  S7: zapojení rodiny do podniku  S8: kvalita výrobků  S9: prověřené receptury  S10: nástupci  S11: stálý tým spolupracovníků  S12: mnohaleté zkušenosti z oboru  S13: vyhýbaní se konfliktním situacím a udržování přátelských vztahů  S14: přesně stanovený postup pro výrobu  S15: sdílení hodnot rodiny s podnikem</p>	<p>W1: pevně dané závozné trasy  W2: starší webové stránky podniku  W3: absence sociálních sítí  W4: nastavení SEO stránek  W5: proměnlivá kvalita od dodavatelů  W6: poruchovost  W7: závozníci na DPP  W8: financování  W9: nezpracovaná strategie  W10: absence koncových zákazníků  W11: konflikty na pracovišti  W12: chybějící organizační směrnice</p>
<b>Příležitosti</b>		
<p>O1: hospodářský růst  O2: otevřená ekonomika  O3: průměrný věk odpovídá cílové skupině firem  O4: růst průměrné mzdy  O5: růst spotřeby domácností za potraviny  O6: technologický pokrok pro snadnější výrobu  O7: růst domácností s PC a internetem  O8: snadnější komunikace se zákazníky  O9: alternativní obaly  O10: zvyšující se nájem o ekologii  O11: certifikace HACCP</p>	<p>S3+ S7 + S8 + S9 + S12 + O8  + O12 + O17</p>	<p>W2 + W3 + W4 + O6 + O7 + O8 + O10 + O11    W6 + W8 + O6 + O10 + O11</p>

O12: reklama u dodavatelů O13: individuální produkty pro odběratele O14: uveřejnění seznamu odběratelů O15: hledání nových dodavatelů O16: unikátnost receptur O17: vzhled výrobků		
<b>Hrozby</b>		
T1: omezení provozu státem T2: přibývající normy a předpisy T3: recese T4: inflace T5: daňové zatížení T6: zvyšování cen T7: pandemie T8: stárnoucí obyvatelstvo ČR T9: zákaz plastových obalů T10: rozšiřující se legislativní vyhlášky T11: možný nezájem zákazníků ve mladším věku T12: navýšení ceny produktů T13: zrušení výroby vstupních surovin T14: rozdílná kvalita dodávek T15: jednoduchost vstupu do odvětví T17: velký počet konkurentů v kraji T18: moderní webové stránky většiny podniků T19: zřetelné označení výrobce	S1 + S2 + S5 + S7 + S10 + T6 + T13 + T14  S3 + S5 + S8 + S9 + S12 + T11 + T15 + T17	W2 + W3 + W4 + W10 + T17 + T18 + T19

Zdroj: Vlastní zpracování



## Příloha 7 Srovnání trvanlivosti produktů pod plynem

Obrázek 8 Srovná trvanlivostí produktů pod plynem

### Plyny pro potravinářské účely

Použití	Oblast potravin	Ochranné plyny SIAD	složení směsi			Teplota konzervace	Trvanlivost na vzduchu	Trvanlivost v ochranné atmosféře (MAP)						
			N <sub>2</sub> [%]	CO <sub>2</sub> [%]	O <sub>2</sub> [%]									
<b>Nápoje</b> 	vino ovocné šťávy, studený čaj pivo, minerální vody, limonády pivo 10° ( pivo 12° ) pivo 12° ( pivo 10° ) pivo 10° a 12°	FOOD 1	100			pokojevá		dílhodobá						
		FOOD 1	100			5°C		dílhodobá						
		FOOD 2		100		pokojevá		dílhodobá						
		FOOD 22 ( BIOMIX 20 )	80	20		pokojevá		dílhodobá						
		FOOD 23 ( BIOMIX 30 )	70	30		pokojevá		dílhodobá						
		FOOD 115 ( BIOMIX 15 )	85	15		pokojevá		dílhodobá						
<b>Mléčné výrobky</b> 	jogurty, mléko, smetana, sýry strouhané sýry requeson ( velmi tvrdé sýry ) sýry strouhané, měkké, zrající	FOOD 1	100			1 - 3°C	do 4 dnů	10 - 21 dnů						
		FOOD 2		100		1 - 3°C		10 - 21 dnů						
		FOOD 20	35	65		1 - 3°C		4 - 6 týdnů						
		FOOD 22 ( BIOMIX 20 )	80	20		1 - 3°C		4 - 21 dnů						
<b>Masné výrobky - červené maso</b> 	jehněčí, vepřové, hovězí, telecí sušené maso - vepřové, hovězí jehněčí telecí různé červené maso, krájené hovězí, pštros mleté maso různé, krájené hovězí a telecí	FOOD 22 ( BIOMIX 20 )	80	20		0 - 5°C		10 - 20 dnů						
		FOOD 23 ( BIOMIX 30 )	70	30		0 - 1°C		10 - 20 dnů						
		FOOD 24	60	40		0 - 5°C		10 - 21 dnů						
		FOOD 30	88	10	2	0 - 5°C		4 - 5 dnů						
		FOOD 28 OX	20	20	80	0 - 5°C		10 - 20 dnů						
		FOOD 30 OX	10	20	70	0 - 5°C		až 5 dnů						
		FOOD 22 ( BIOMIX 20 )	80	20		0 - 2°C		cca 20 dnů						
		FOOD 22 ( BIOMIX 20 )	80	20		0 - 5°C		cca 20 dnů						
		<b>- bílé maso</b> 	drůbež - kuře, kachna, krůta, slepice drůbež pečená, obalovaná, porcovaná i celá	FOOD 22 ( BIOMIX 20 )	80	20		0 - 2°C		cca 20 dnů				
			FOOD 22 ( BIOMIX 20 )	80	20		0 - 5°C		cca 20 dnů					
<b>Uzeniny</b> 	studené nářezy, šunka, salámy tlačěnka, slanina syrová šunka studené nářezy, šunka, mortadella tlačěnka, slanina syrové klobásy	FOOD 22 ( BIOMIX 20 )	80	20		0 - 5°C	5 - 7 dnů	až 30 dnů						
		FOOD 22 ( BIOMIX 20 )	80	20		2 - 4°C	do 9 dnů	až 60 dnů						
		FOOD 22 ( BIOMIX 20 )	80	20		2 - 4°C	do 5 dnů	až 60 dnů						
		FOOD 23 ( BIOMIX 30 )	70	30		0 - 5°C	do 5 dnů	až 60 dnů						
		FOOD 23 ( BIOMIX 30 )	70	30		2 - 4°C	do 9 dnů	až 60 dnů						
		FOOD 30 OX 2	9	25	66	0 - 2°C	do 3 týdnů	až 50 dnů						
<b>Polotovary</b> 	saláty s těstovinami nebo brambory lasagne valdostane ( masové závitky se sýrem )	FOOD 22 ( BIOMIX 20 )	80	20		0 - 5°C								
		FOOD 22 ( BIOMIX 20 )	80	20		0 - 5°C		cca 3 týdnů						
		FOOD 23 ( BIOMIX 30 )	70	30		0 - 5°C	do 7 dnů	až 15 dnů						
<b>Použití</b> 	<b>Oblast potravin</b> 	<b>Ochranné plyny SIAD</b> 	složení směsi			<b>Teplota konzervace</b> 	<b>Trvanlivost na vzduchu</b> 	<b>Trvanlivost v ochranné atmosféře (MAP)</b> 						
			N <sub>2</sub> [%]	CO <sub>2</sub> [%]	O <sub>2</sub> [%]									
			<b>Plody moře</b> 	tučné ryby, uzené ryby uzené ryby vařené ryby zavináče, nakládané ryby bílé ryby - losos, pstruh, treska, korýši	FOOD 20				40	60		0 - 2°C		
					FOOD 25				50	50		0 - 2°C		
					FOOD 28				20	80		0 - 4°C		
					FOOD 30 OX 3				30	40	30	0 - 1°C		
					FOOD 30 OX 3				30	40	30	1 - 3°C		
					FOOD 30 OX 3				30	40	30	1 - 3°C		
			<b>Ovoce a zelenina</b> 	zelenina ( kořenová, saláty, ... ) ovoce ( jablka, peckoviny, jádroviny, ... ) houby rajčata brambory krájené brambory, papriky artyčoky krájené jablka jablka krájená, peckoviny, jahody, ... houby rajčata	FOOD 1				100			0 - 5°C	do 5 měsíců	
					FOOD 1				100			0 - 5°C	do 6 týdnů	
FOOD 1	100					5°C								
FOOD 1	100					10 - 20 °C		15 - 20 dnů						
FOOD 1	100					pokojevá								
FOOD 22 ( BIOMIX 20 )	80	20				10 - 20°C								
FOOD 23 ( BIOMIX 30 )	70	30						až 6 dnů						
FOOD 28	20	80												
FOOD 30	88	10			2	0 - 2°C	2 - 3 hod	až 23 dnů						
FOOD 30	88	10			2	5°C								
FOOD 30	88	10	2	10 - 20 °C		15 - 20 dnů								
<b>Dehydrované výrobky</b> 	káva zrnková i mletá sušené mléko, polévky v prášku, brambůrky smažené oříšky mleté káva zrnková i mletá brambůrky brambůrky	FOOD 1	100			pokojevá		dílhodobá						
		FOOD 1	100			pokojevá		dílhodobá						
		FOOD 1	100			pokojevá		dílhodobá						
		FOOD 1	100			0 - 5°C		6 měsíců						
		FOOD 2		100		pokojevá		dílhodobá						
		FOOD 2		100		pokojevá	do 15 dnů	až 21 dnů						
		FOOD 22 ( BIOMIX 20 )	80	20		pokojevá	do 15 dnů	až 21 dnů						
<b>Pečivo</b> 	sušenky včetně krémových, krémy chléb, sendviče, cukroví chléb, croissant, toustový chléb koblihy, palačinky čerstvé cukroví nepasterované pizza, koláče směs pečiva pizza, piněné koláče	FOOD 1	100			1 - 3°C		až 6 měsíců						
		FOOD 1	100			0 - 5°C		1 - 6 týdnů						
		FOOD 2		100		pokojevá		15 - 25 dnů						
		FOOD 2		100		pokojevá		do 25 dnů						
		FOOD 22 ( BIOMIX 20 )	80	20		0 - 5°C	do 15 dnů	20 - 30 dnů						
		FOOD 23 ( BIOMIX 30 )	70	30		0 - 5°C	do 28 dnů	30 - 40 dnů						
		FOOD 27	30	70		pokojevá								
		FOOD 28	20	80		0 - 5°C	do 28 dnů	30 - 40 dnů						

Zdroj: Vac-star (2020)

## Příloha 8 Technické parametry vybraného stroje

Obrázek 9 Technické parametry stroje



### Technické parametry

Maximální velikost sáčku	450 x 600 mm
Délka svařovací lišty	4 x 470 mm
Počet svařovacích lišt	4 ks
Rozměr komory (š x h x v)	640 x 480 x 210 mm
Počet komor	2
Rozměry zařízení (š x h x v)	1450 x 660 x 905 mm
Hmotnost	285 kg
Napětí	3 x 400 V
Záruka	2 roky
Výkon vývěvy	63 (100) m <sup>3</sup> /h

Zdroj: Vac-star (2020)

## **Příloha 9 Parafrázované přepisy rozhovorů**

Parafrázovaný přepis rozhovoru s majiteli podniku Lahůdky Pilík a jejich syny, který sloužil jako podklad pro zpracování analýzy hodnotového řetězce a modelu 7S.

Datum: 24.04.2020

Místo: Pražská ul., Mýto - rodinný dům majitelů podniku

Témata:

- 1) historie, představení a vývoj podniku;
- 2) organizační struktura podniku;
- 3) vize a strategie podniku;
- 4) konkurenti podniku;
- 5) odběratelé a dodavatelé podniku;
- 6) nejprodávanější výrobky a produktové portfolio podniku;
- 7) vybavení podniku a jeho financování;
- 8) prostředí uvnitř podniku;
- 9) výhody a nevýhody podniku z pohledu majitelů.

Tazatel: Tazatel požádal o představení podniku, jeho historii a vývoj v čase. Jak se vytvářel podnik od začátku až po nynější podobu a jaké měli předchozí zkušenosti.

Respondent: Odpovědí respondenta byl vznik podniku od jeho počátků a informace o jejich předchozích zkušenostech a podnicích zaměřující se na gastronomii a výrobu potravin.

Tazatel: Tazatel se ptal na rozvržení organizační strukturu, počet zaměstnanců, pracovní úvazky a mzdu zaměstnanců.

Respondent: Respondent odpověděl počet zaměstnanců, nakreslil společně s tazatelem organizační schéma podniku a sdělil informace o pracovních úvazcích, pozicích a mzdách zaměstnanců.

Tazatel: Tazatel se ptal, zda znají své konkurenty a které by označili za největší. Zda znají jejich nabídku, historii a vývoj. Zda znají komu konkurence dodává a zda od nich výrobky ochutnali.

Respondent: Respondenti shodně odpověděli a identifikovali konkurenty v kraji, výrobky znají, mají představu, komu dodávají a všechny měli možnost ochutnat. U některých znají výrobní postupy.

Tazatel: Tazatel se dotázal ještě na identifikování nejvýznamnějších konkurentů a dotázal se, co považují za substituční výrobky je jejich nabídce a zda vidí hrozbu v možném vývoji trhu (fast foody, rychlé občerstvení, trend vegetariánů a veganů apod.)

Respondent: Identifikoval nejvýznamnější konkurenty v okolí a Plzeňském kraji. Zodpověděl obavy a myšlenky týkající se substitutů a hrozeb ve formě řetězců s rychlým občerstvením.

Tazatel: Tazatel se dotazoval na největší dodavatele a odběratele podniku, na individuální ceny, individuální zpracování zakázek, vztahy mezi nimi na informace, odkdy začali spolupracovat.

... pokračování Přílohy 9 Parafrázované přepisy rozhovorů

V případě odběratelů, co dodávají, zda jsou možné substituty, zda mají individuální ceny a jaké jsou největší problémy ve spolupráci.

Respondent: Respondent popsal své největší dodavatele a odběratele. Uvedl problémy ve spolupráci s dodavateli, sdělil rámcové informace o možnostech individuálních cen, dále popsal své odběratele a nastavenou spolupráci vůči nim.

Tazatel: Tazatel se dotázal, jak probíhá propagace u dodavatelů jejich výrobků.

Respondent: Odpověděl, jak mají nastavenou reklamu u dodavatelů a že ve většině není žádná.

Tazatel: Tazatel se doptal na propagaci podniku, marketingové aktivity apod.

Respondent: Respondent uvedl, že marketingové aktivity mají zcela utlumené a jediná forma propagace je ústní doporučení zákazníků a webové stránky podniku.

Tazatel: Tazatel se zeptal na stáří webových stránek, pravidelnou obnovu a aktualizaci.

Respondent: Odpověděl na otázky a uvedl, že obnova a aktualizace neprobíhá pravidelně a stránky jsou od založení neměnné.

Tazatel: Tazatel se dotázal na jejich nejprodávanější produkty a celkové portfolio.

Respondent: Respondent uvedl nejprodávanější produkty, které jsou chlebičky a bagety a zaslal tazateli celkovou nabídku svých produktů s ceníkem do e-mailu.

Tazatel: Tazatel se zeptal na vybavení výroby, na jeho stáří, poruchovost, obnovu a financování nákupu nového. Dále se zeptal na plánování finančních rezerv a závazků.

Respondent: Respondent odpověděl, jak financuje nákupy nového vybavení, jak probíhá údržba, jaké stroje a jak staré má a popsal kompletní vybavení provozu a doplnil finanční možnosti podniku a jeho plánování.

Tazatel: Tazatel se zeptal na vnitřní prostředí podniku. Na vztahy mezi zaměstnanci, na vztahy zaměstnanců vůči majitelům a rodině, na vztah majitelů k zaměstnancům, na možnosti vzdělávání, školení, na pravidelné školení dle zákona. Zda jsou zpracované směrnice či předpisy uvnitř podniku.

Respondent: Respondent odpověděl na fungování vnitřního prostředí podniku. Nastínil vztahy mezi zaměstnanci a k rodině i majitelům. Vysvětlil všechna školení, které jsou nutné podstoupit a které jsou dobrovolné. Popsal, jak probíhá zaškolení a proškolení zaměstnanců.

Tazatel: Tazatel se zeptal, jak ovlivňují podnik legislativní změna, jak by identifikovali největší problémy a změny v legislativní a politické sféře. Kde vidí hrozby.

Respondent: Respondent uvedl, že se ho týkají určité předpisy a zákony týkající se výroby a zpracování potravin a odpadů. Dále pak aktuální pandemie covid-19 a nouzový stav, který snížil odbyt a výrobu produktů.

... pokračování Přílohy 9 Parafrázované přepisy rozhovorů

Tazatel: Tazatel se zeptal, zda znají své silné a slabé stránky a jak by je specifikovali.

Respondent: Respondent uvedl, že o tomto nepřemýšleli a pak se jednotlivě každý vyjádřil z čehož vyplynulo, že vidí silné stránky v kvalitě produktů a jejich receptuře, slabé si neuvědomují.

Tazatel: Tazatel se dotázal, zda a jaké nabízejí služby navíc pro odběratele.

Respondent: Respondent uvedl, že nabízí kompletní vybavení pro catering v podobě jednorázového vybavení a možnosti nakoupení dalších potravin a nápojů v prodejně Tomáše Pilíka.

Tazatel: Tazatel vyzval syna majitelů a majitele prodejny Tomáše Pilíka, zda by mohl sdělit informace o jeho prodejně, historii, vývoj a sortiment.

Respondent: Odpověděl na otázky a shrnul historii a vývoj podnikové prodejny a nynější prodejny, její nabídku, možnosti a strukturu.

### **Parafrázovaný rozhovor vybranými se zaměstnanci podniku**

Datum 01.05.2020

Místo: Sídlo podniku, Pražská 188, Mýto

#### **Respondent č.1 - jeden z prvních zaměstnanců podniku**

Tazatel: Tazatel se ptal na začátky podniku.

Respondent: Respondent popsal vývoj podniku z jeho pohledu a zkušenosti s majiteli.

Tazatel: Na toto navázal tazatel s otázkou na vnitřní kolektiv a atmosféru mezi zaměstnanci.

Respondent: Respondent se shodl s majiteli podniku na vnitřní atmosféře mezi zaměstnanci a podle subjektivního názoru určil problematická místa v kolektivu.

Tazatel: Tazatel se zeptal, jaké silné a slabé stránky, dle něj podnik má.

Respondent: Respondent shodně s majiteli uvedl, že vidí silné stránky ve kvalitě produktů a „nešizených“ přísadách. Dále vidí silnou stránku v nastupující generaci synů. Slabé nezná.

#### **Respondent č.2 - vedoucí provozu**

Tazatel: Tazatel se ptal na náplň jeho práce.

Respondent: Respondent popsal hlavní náplň jeho práce a všechny úkony, které vykonává.

Tazatel: Tazatel se zeptal na čas, kterou věnuje jednotlivým úkonům.

Respondent: Z odpovědi respondenta vyplynulo, že se převážně věnuje dodavatelům a odběratelům.

Tazatel: Tazatel se zeptal, jak vnímá atmosféru uvnitř podniku a co považuje za silné a slabé stránky.

... pokračování Přílohy 9 Parafrázované přepisy rozhovorů

Respondent: Respondent odpověděl, že převážná jeho část je v kanceláři mimo kolektiv výroby. Atmosféra se mu zdá neutrální. Silné stránky vidí ve stabilitě podniku, kde je zaměstnán již od r. 2008. Slabé si neuvědomuje.

Tazatel: Tazatel se zeptal na vybavení a technologie podniku. Na jejich stáří, spokojenost s tímto vybavením, možnosti dalšího vybavení a možné příležitosti v této oblasti.

Respondent: Respondent ukázal a nadiktoval seznam vybavení potřebných k provozu, sdělil stáří jednotlivých strojů, jejich poruchovost, účel a sdělil možnosti obnovy a dalšího vybavení.

### **Respondent č.3 - vedoucí výroby**

Tazatel: Tazatel se dotazuje na náplň jeho práce.

Respondent: Respondent popisuje náplň jeho práce včetně denních činností s přibližným časovým rámcem.

Tazatel: Tazatel se dotazuje na poruchovost strojů, chyby při výrobě a možná řešení.

Respondent: Respondent se shoduje s majiteli, že výroba je dobře vybavená, ale zařízení je staré a často poruchové. Chyby při výrobě v oblasti ruční práce výrobnárek téměř vylučuje, s tím, že všechny receptury se dají opravit a ruční skládání produktů také.

Tazatel: Tazatel se ptá na vnitřní atmosféru mezi kolektivem.

Respondent: Respondent přiznává určité konfliktní situace, které korespondují s výpovědí majitelů a respondenta č.1.

Tazatel: Tazatel se dotazuje na pravidelné školení, úrazy aj.

Respondent: Respondent potvrzuje pravidelná školení a udává, že úrazy mají minimální.

Tazatel: Tazatel se ptá respondenta, zda by mohl ze svého pohledu uvést silné a slabé stránky podniku.

Respondent: Respondent vyzdvihuje ruční práci výrobků, receptury a chutnost. Slabé stránky vidí v zastaralosti vybavení.

## **Příloha 10 Parafrázované přepisy rozhovorů konkurentů**

Parafrázovaný přepis rozhovoru se zaměstnanci konkurenčních podniků slouží podklad pro zpracování a identifikaci konkurentů.

### **Lahůdky Raro, s.r.o.**

Datum: 11.05.2020

Místo: Plzeň

Forma: Telefonický rozhovor

Tazatel: Tazatel se představil, uvedl účel a téma rozhovoru a požádal o souhlas a spolupráci.

Respondent: Respondent udělil souhlas.

Tazatel: Tazatel se dotázal, zda zná respondent historii podniku a pokud ano, zda by ji mohl stručně sdělit a jeho dosavadním vývojem.

Respondent: Respondent uvedl skutečnosti, které zná a vývoj podniku s následujícím rozrůstáním a nastínil spolupraci s hypermarketem Globus.

Tazatel: Tazatel se dotázal, jaké výrobky do Globusu dodávají.

Respondent: Uvedl dodávané výrobky.

Tazatel: Dále se tazatel zeptal, zda by respondent mohl označit podniku jako rodinný a jak by mohl identifikovat své odběratele - jako koncové zákazníky nebo maloobchod/velkoobchod?

Respondent: Respondent uvedl, že podnik není rodinný, že spíše dodávají maloobchodním pro další prodej, ale že více uvádět nemůže.

Tazatel: Poděkoval za spolupráci a ukončil rozhovor.

### **Lahůdky Kadlecovi, s.r.o.**

Datum: 12.05.2020

Místo: Touškov - podniková prodejna

Forma: Osobní rozhovor

Tazatel: Tazatel se představil, uvedl účel a téma rozhovoru a požádal o souhlas a spolupráci.

Respondent: Respondent udělil souhlas.

Tazatel: Tazatel se dotázal, zda zná respondent historii podniku a pokud ano, zda by ji mohl stručně sdělit a s jejím dosavadním vývojem.

Respondent: Respondent uvedl skutečnosti, které zná o historii podniku a sdělil, kde se nachází výrobná, jak začínali, jak se vyvíjeli a jak nyní fungují.

Tazatel: Tazatel se dotázal, jaké výrobky nabízejí a na čem si zakládají.

... pokračování Přílohy 10 Parafrázované přepisy rozhovorů konkurentů

Respondent: Uvedl výrobky, které nabízejí, některé ukázal osobně a uvedl, že si zakládají především na rodinném podniku s tradicí kvalitních a cenově přijatelných výrobků.

Tazatel: Dále se tazatel zeptal, zda by respondent mohl označit a identifikovat své odběratele - jako koncové zákazníky nebo maloobchod/velkoobchod?

Respondent: Respondent uvedl, že v podnikové prodejně, kde pracuje se soustřeďují na koncové zákazníky. Výrobna dále zavází odběratele z řad maloobchodů a soukromé a firemní akce.

Tazatel: Poděkoval za spolupráci a ukončil rozhovor.

### **Lahůdky a cukrárna Beruška, s.r.o.**

Datum: 13.05.2020

Místo: Plzeň - prodejna Slovany

Forma: Osobní rozhovor

Tazatel: Tazatel se představil, uvedl účel a téma rozhovoru a požádal o souhlas a spolupráci.

Respondent: Respondent udělil souhlas.

Tazatel: Tazatel se dotázal, zda zná respondent historii podniku a pokud ano, zda by ji mohl stručně sdělit a její dosavadní vývoj.

Respondent: Respondent uvedl skutečnosti, které zná a vývoj podniku s následujícím rozrůstáním a propojením s Jídelnou U Strejců.

Tazatel: Tazatel se dotázal, jaké mají pobočky a kde a jaké výrobky vyrábějí.

Respondent: Uvedl vyráběné výrobky a některé fyzicky ukázal. Uvedl seznam poboček.

Tazatel: Dále se tazatel zeptal, zda by respondent mohl označit podniku jako rodinný a jak by identifikovat své odběratele - jako koncové zákazníky nebo maloobchod/velkoobchod?

Respondent: Respondent uvedl, že podnik vznikl jako rodinný, že se spíše zaměřují na koncové zákazníky před pobočky, ale že zavází i některé maloobchody, které nemohl uvést a občas firemní a soukromé akce.

Tazatel: Poděkoval za spolupráci a ukončil rozhovor.

### **Lahůdky a pekařství - Nad'a a Edita Plaňková, Pekařství N & E, s.r.o.**

Datum: 15.05.2020

Místo: Plzeň - podniková prodejna

Forma: Osobní rozhovor

Tazatel: Tazatel se představil, uvedl účel a téma rozhovoru a požádal o souhlas a spolupráci.

Respondent: Respondent udělil souhlas.



... pokračování Přílohy 10 Parafrázované přepisy rozhovorů konkurentů

Tazatel: Tazatel se dotázal, zda zná respondent historii podniku a pokud ano, zda by ji mohl stručně sdělit a jeho dosavadním vývojem.

Respondent: Respondent uvedl skutečnosti, že podnik je velice mladý a zatím nemá žádný vývoj. Jedná se pouze o malou výrobu s jednou prodejnou.

Tazatel: Tazatel se dotázal, jaké výrobky vyrábějí.

Respondent: Uvedl vyráběné výrobky a nabídku, kterou mohl i fyzicky na prodejně ukázat.

Tazatel: Dále se tazatel zeptal, zda by respondent mohl označit podniku jako rodinný a jak by identifikovat své odběratele - jako koncové zákazníky nebo maloobchod/velkoobchod?

Respondent: Respondent uvedl, že podnik je rodinný, že spíše dodávají koncovým zákazníkům, kteří přijdou osobně na prodejnu nebo si objednají přes e-shop na webových stránkách. Také dodal, že mají závozný vůz a jsou schopni akce a některé menší odběratele zavážet.

Tazatel: Poděkoval za spolupráci a ukončil rozhovor.

## **Příloha 11 E-mailová komunikace s vedením Farmářských trhů**

Parafrázovaný přepis e-mailové komunikace se zástupcem Farmářských trhů v Plzni s Tomášem Poppem.

Datum: 20.06.2020 - 26.06.2020

Místo: Plzeň

Forma: Rozhovor prostřednictvím e-mailu

Tazatel: Tazatel oslovil respondenta a požádal o spolupráci k účelům závěrečné práce. Popsal zaměření závěrečné a navrhovaný návrh. Požádal o vyjádření k návrhu a možnostem, které farmářské trhy nabízí, jaké jsou formy spolupráce, jaké musí mít žadatel podklady a specifikace, jak nábor nových žadatelů do trhů probíhá a zda je schopný sepsat stručné požadavky a podmínky, které žadatelé musí splňovat.

Respondent: Respondent odpověděl, že spolupráce stále navazují, většinou se jedná o individuální posouzení a preferují podniky z kraje, které využívají dále místní produkty, také se zaměřují na farmáře, bio produkty, rodinné podniky apod.

Tazatel: Tazatel zaslal další doplňující otázky, popsal podnik, pro který návrhy vytváří a dotázal se na spolupráci s farmářským obchodem, který je na trhy navázaný.

Respondent: Respondent odpověděl, že i farmářský obchod stále nabírá nové dodavatele, na základě stručného popisu podniku by měl zájem o kontakt ze strany majitelů podniku a celkově se vyjádřil, že by spolupráce mohla započít. Respondent přislíbil zaslání stručných osnov a podkladů na ukázkou (pozn.: do termínu odevzdání této práce však nebyly zaslány).

Tazatel: Tazatel poděkoval za spolupráci. Přislíbil odevzdání kontaktů a získaných informací majitelům podniku spolu se svým návrhem a tímto ukončil e-mailovou komunikaci.