

Strategická analýza organizace

Karolína Bílková

Bakalářská práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav krizového řízení

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Karolína Bílková
Osobní číslo:	L22002
Studijní program:	B1022A020002 Management rizik
Specializace:	Management rizik
Forma studia:	Prezenční
Téma práce:	Strategická analýza organizace

Zásady pro vypracování

- Zpracujte teoretické pojednání k problematice zvoleného tématu bakalářské práce.
- Zvolte efektivní nástroje strategické analýzy a aplikujte je na vybraný podnik.
- Na základě výsledků strategické analýzy formulujte doporučení pro podnik.

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

1. FOTR, Jiří; SOUČEK, Ivan; VACÍK, Emil a ŠPAČEK, Miroslav. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0434-5.
 2. FOTR, Jiří a SOUČEK, Ivan. *Scénáře pro strategické rozhodování a řízení: Jak se efektivně vyrovnat s budoucími hrozbami a příležitostmi*. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2020-8.
 3. HANZELKOVÁ, Alena; KERKOVSKÝ, Miroslav a VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. Praha: C.H. Beck, 2017. ISBN 978-80-740-0637-1.
 4. HENRY, Anthony. *Understanding strategic management*. Third edition. Oxford: Oxford University Press, 2018. ISBN 978-01-996-6247-0.
 5. ZUZÁK, Roman. *Strategický management*. Třetí, rozšířené a doplněné vydání. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2022. ISBN 978-80-883-3055-4.
- Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.**
Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce: **2. prosince 2024**
Termín odevzdání bakalářské práce: **2. května 2025**

L.S.

prof. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
děkanka

Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

V Uherském Hradišti dne 2. prosince 2024

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení bakalářské práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

- jsem na bakalářské práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne2.5.2025.....

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce je zaměřena na strategickou analýzu vybrané organizace, přičemž jejím cílem je identifikace klíčových faktorů ovlivňujících její současnou i budoucí výkonnost. V teoretické části jsou charakterizována východiska strategického řízení a popsány metodiky využívané při analýze vnějšího a vnitřního prostředí organizace. Praktická část je věnována aplikaci těchto nástrojů na rodinný podnik Cukrářství Budařovi působící ve Zlínském kraji. Pomocí PESTLE analýzy a Porterova modelu pěti sil jsou analyzovány vnější podmínky, zatímco interní faktory jsou hodnoceny prostřednictvím analýzy hodnotového řetězce. Výsledky jednotlivých analýz jsou shrnuty v komplexní SWOT analýze. Na základě těchto poznatků jsou navržena konkrétní opatření směřující k posílení tržní pozice organizace a zvýšení její konkurenceschopnosti. Výsledky práce mohou sloužit jako podklad pro další strategická rozhodnutí vedení podniku.

Klíčová slova: strategické řízení, SWOT analýza, Porterova analýza, organizace.

ABSTRACT

This bachelor's thesis focuses on the strategic analysis of a selected organization, aiming to identify key factors affecting its current and future performance. The theoretical part characterizes the foundations of strategic management and describes the methodologies used for the analysis of the external and internal environment. The practical part applies these tools to the family business Cukrářství Budařovi operating in the Zlín Region. External conditions are analyzed using the PESTLE analysis and Porter's Five Forces model, while internal factors are assessed through the value chain analysis. The results of the individual analyses are summarized in a comprehensive SWOT analysis. Based on the findings, specific measures are proposed to strengthen the organization's market position and enhance its competitiveness. The outputs of the thesis may serve as a basis for further strategic decision-making by the company's management.

Keywords: strategic management, SWOT analysis, Porter's analysis, organization.

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce Ing. et Ing. Jiřímu Konečnému, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady. Velké poděkování patří také rodině, blízkým a mému příteli za podporu, trpělivost a povzbuzení během celého studia. Zvláštní poděkování si zaslouží Cukrářství Budařovi za vstřícnost a poskytnutí cenných informací, bez kterých by praktická část této práce nemohla vzniknout.

OBSAH

ÚVOD.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 STRATEGIE, STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A STRATEGICKÁ ANALÝZA.....	13
1.1 STRATEGIE	13
1.1.1 Tvorba strategie.....	14
1.1.2 Vize	15
1.1.3 Strategické cíle	16
1.2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ.....	17
1.2.1 Poslání (mise).....	19
1.2.2 Scénáře	21
1.3 STRATEGICKÁ ANALÝZA	23
2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO OKOLÍ ORGANIZACE.....	25
2.1 MAKROPROSTŘEDÍ	26
2.2 PESTLE ANALÝZA.....	27
2.3 MIKROPROSTŘEDÍ	28
2.4 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	29
3 ANALÝZA VNITŘNÍHO OKOLÍ ORGANIZACE.....	30
3.1 SWOT ANALÝZA	31
3.2 ANALÝZA HODNOTOVÉHO ŘETĚZCE	32
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	33
4 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE.....	34
4.1 PESTLE ANALÝZA.....	35
4.2 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	39
4.3 ANALÝZA HODNOTOVÉHO ŘETĚZCE	43
4.4 SWOT ANALÝZA	47
5 NÁVRH OPATŘENÍ	54
5.1 ZAVEDENÍ DIGITÁLNÍ MARKETINGOVÉ STRATEGIE	54
5.2 ROZŠÍŘENÍ VÝROBNÍ KAPACITY A INFRASTRUKTURY	55
5.3 ROZŠÍŘENÍ SORTIMENTU O MODERNÍ ALTERNATIVY	56
5.4 ZAVEDENÍ MOTIVAČNÍCH A VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMŮ PRO ZAMĚSTNANCE	57
5.5 NAVÁZÁNÍ SPOLUPRÁCE S LOKÁLNÍMI PODNIKY A KAVÁRNAMI	58
5.6 POSÍLENÍ ZNAČKY PROSTŘEDNICTVÍM ŘEMESLNÉHO OZNAČENÍ.....	58
ZÁVĚR	59
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	61

SEZNAM OBRÁZKŮ	64
SEZNAM TABULEK.....	65
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	66

ÚVOD

V prostředí neustálých změn, rostoucí konkurence a proměnlivých požadavků zákazníků se stává nezbytností, aby i malé a střední organizace přistupovaly ke svému rozvoji strategicky. V současné době již nestačí spoléhat pouze na kvalitu produktů či tradici, ale je nutné řídit organizaci s ohledem na aktuální vývoj v odvětví, měnící se preference zákazníků i ekonomické výkyvy. Strategická analýza je v tomto kontextu vnímána jako klíčový nástroj, který umožňuje získat ucelený přehled o vnitřním a vnějším prostředí organizace. Na základě těchto poznatků může být formulována účinná strategie, jež přispívá k posílení konkurenceschopnosti organizace a k jejímu dlouhodobému rozvoji.

V této bakalářské práci je zpracovávána strategická analýza vybrané organizace konkrétně rodinného podniku Cukrářství Budařovi, který působí ve Zlínském kraji, konkrétně v obci Ostrožská Lhota. Jedná se o zavedený cukrářský provoz s více než třicetiletou tradicí, specializující se na výrobu zákusků, cukroví a dortů. Vzhledem k rostoucí konkurenci ze strany nových cukráren s modernějším sortimentem je považováno za vhodné provést celkové zhodnocení strategické situace této organizace.

Cílem práce je provést strategickou analýzu Cukrářství Budařovi, identifikovat klíčové faktory ovlivňující jeho výkonnost, zmapovat příležitosti a hrozby vyplývající z okolního prostředí a navrhnout opatření vedoucí k posílení jeho tržní pozice. K dosažení tohoto cíle jsou využívány osvědčené metody strategického řízení, jako je PESTLE analýza, Porterův model pěti sil, SWOT analýza a analýza hodnotového řetězce. Tyto metody umožňují nejen pochopit stávající situaci, ale také identifikovat potenciální oblasti pro další rozvoj.

Struktura bakalářské práce je navržena tak, aby plynule propojila teoretická východiska s praktickými poznatky získanými prostřednictvím konzultací s majitelem a zaměstnanci cukrářství. V závěrečné části práce jsou prezentována konkrétní doporučení a návrhy opatření, která mohou být využita jako podpora pro budoucí strategická rozhodnutí vedení organizace.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 STRATEGIE, STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A STRATEGICKÁ ANALÝZA

Strategie, strategické řízení a strategická analýza tvoří základní nástroje pro efektivní rozvoj organizace. Strategie vymezuje dlouhodobý směr a cíle podniku, zatímco strategické řízení zajišťuje jejich naplňování prostřednictvím vhodného využití zdrojů. Strategická analýza poskytuje podklady pro rozhodování tím, že hodnotí vnější i vnitřní faktory ovlivňující činnost organizace.

1.1 Strategie

Strategie byla v průběhu staletí využívána v různých oblastech lidské činnosti, přičemž její uplatnění v oblasti managementu se rozšířilo až v posledních několika desetiletích, konkrétně přibližně před čtyřiceti lety. Původně byla strategie spojována především s vojenskými konflikty, kde byla považována na nástroj umožňující jedné straně dosáhnout vítězství nad stranou druhou díky lepší přípravě a plánování (Henry, 2018).

Strategie je mnoha autory vnímána jako součást logického propojení mezi posláním společnosti a aktivitami zaměstnanců, jejichž prostřednictvím jsou dosahovány stanovené cíle a požadované výsledky. Strategie je využívána jako pravidlo pro rozhodování v nejistých podmínkách a je tvořena širokou škálou hypotéz, které určují:

1. zda je firmě umožněno konkurovat na trhu,
2. jak jsou rozvíjeny její jedinečné dovednosti,
3. jakým způsobem jsou realizovány dlouhodobé záměry,
4. jakými politikami je směřováno k jejich dosažení.

Strategická rozhodnutí jsou činěna v následujících oblastech:

1. je vymežována oblast činnosti firmy,
2. činnosti jsou přizpůsobovány podmínkám vnějšího prostředí,
3. dostupné zdroje jsou rozdělovány a nově rozdělovány podle aktuálních potřeb,
4. jsou určovány hodnoty, cíle a očekávání subjektů, které na strategii působí, je stanovován dlouhodobý směr, který se chce firma ubírat.

Strategie je tedy považována za nedílnou součást řídicích a manažerských procesů, které jsou zahajovány formulací poslání a zakončovány dosažením stanovených cílů

(Fotr, Souček, Špaček, Vacík, 2017).

1.1.1 Tvorba strategie

V rámci tvorby strategie je postupováno podle definovaných kroků zahrnujících rozhodovací procesy, přičemž výsledkem je sestavení strategického plánu. V první fázi je vypracována strategická mapa, následovaná zpracováním investiční studie, v níž jsou uplatněny upravené výstupy z předchozích analytických částí. Následně je přistoupeno ke stanovení funkčních strategií, jejichž prostřednictvím jsou navrženy finální varianty strategického plánu. Dlouhodobé cíle organizace jsou následně rozdělovány na cíle krátkodobé, ke kterým jsou přiřazovány odpovídající funkční strategie. Tyto krátkodobé cíle slouží jako základ pro řízení každodenních operací. Strategický plán je po dokončení připraven k implementaci. Současně jsou na této úrovni stanoveny ukazatele sloužící k řízení a kontrole plnění strategických cílů (Fotr, Hájek, Souček, Špaček, Vacík, 2020).

Strategie je definována jako nástroj usilující o zvýšení hodnoty společnosti. Cílem je posun z výchozího stavu směrem k žádoucí cílové situaci, přičemž musí být zajištěno jasné a srozumitelné směřování ostatních zainteresovaných stran. Úspěšnost strategie je výrazně ovlivněna kontextem její tvorby a realizace (Kourdi, 2011).

Při tvorbě strategie je nezbytné porozumět propojení měnících se cílů, hodnot, požadavků a obav jednotlivců, institucí i celé společnosti, které ovlivňují prostředí i způsob práce zaměstnanců (Kourdi, 2011).

Samotný proces tvorby strategie je členěn do tří hlavních fází:

1. Analýza – Průběžně je kladeno správné otázky, voleny adekvátní přístupy a ověřováno směřování aktivit, jelikož optimální odpovědi se vyvíjejí spolu s organizací.
2. Plánování – Probíhá postupně na základě výsledků analytických činností.
3. Implementace – Strategie je uváděna do praxe s ohledem na stávající podmínky organizace, dovednosti zaměstnanců, spolupráci s dodavateli a očekávání zákazníků. Důraz je kladen na předcházení nedorozuměním a konfliktům.

(Kourdi, 2011).

1.1.2 Vize

Vize bývá chápána jako představa budoucího stavu organizace, jehož dosažení je systematicky usilováno. Je jí určován dlouhodobý směr vývoje, přičemž se při jejím formulování doporučuje klást důraz na její motivační, inspirativní, srozumitelný a realistický charakter (Zuzák, 2022). Účelem vize je poskytování orientace zaměstnancům, investorům i zákazníkům, a zároveň napomáhání směřování podnikatelských aktivit i celkového rozvoje organizace (Jakubíková, 2013).

Vize v organizaci slouží k vymezení obecného směřování, motivování zaměstnanců k vykročení správným směrem a efektivní koordinaci snah většího počtu jednotlivců. Dobře vytvořená vize bývá využívána k tomu, aby bylo usnadněno rozhodování na všech úrovních organizační struktury a byla zabezpečena jednota při dosahování společných cílů (Kourdi, 2011).

Prostřednictvím vize je zajišťováno, že zaměstnanci lépe rozumějí významu své práce a cíli, kterého se má dosáhnout. Silná vize je vytvářena tak, aby byla nejen realistická a přesvědčivá, ale současně natolik inspirativní, aby podněcovala zaměstnance k aktivnímu zapojení. Součástí vize je zpravidla soubor hodnot, které ovlivňují rozhodovací procesy a formování chování v organizaci. Přitom je kladen důraz na srozumitelnost vize, její dostatečnou konkrétnost pro praktickou aplikaci a zároveň flexibilitu umožňující osobní angažovanost i přizpůsobení se změnám vnějšího prostředí (Kourdi, 2011).

Předpokládá se, že vize má být snadno zapamatovatelná, a to ideálně po přečtení v časovém horizontu několika minut. Tento požadavek se stává stále důležitějším v kontextu rostoucí transparentnosti firem, kdy je vize běžně veřejně prezentována. V mnoha případech jsou vize uváděny jako příklady úspěšné formulace dlouhodobé orientace podniků (Jakubíková, 2013).

Úspěšná vize nejen určuje strategii organizace, ale má rovněž přímý vliv na každodenní rozhodování a chování zaměstnanců. Vedoucí pracovníci jsou povinni svým jednáním demonstrovat, že vizi skutečně naplňují. Přenesení vize do konkrétních kroků vede k dosažení hmatatelných výsledků, čímž je podporována její důvěryhodnost i mezi původními skeptiky (Kourdi, 2011).

Při tvorbě vize je nezbytné zajistit její schopnost reagovat na proměnlivé podmínky. Doporučuje se zvažovat otázky typu: jaké slabiny může navržený přístup vykazovat, jakým způsobem mohou reagovat konkurenti a jaký vývoj lze očekávat v čase, zda jsou klíčoví lidé

dostatečně připraveni z hlediska svých schopností a postojů, jakým způsobem lze měřit jejich připravenost a jaká opatření mohou být potřeba. Zároveň by měly být identifikovány potenciální překážky bránící realizaci vize a měly by být navrženy způsoby, jak minimalizovat rizika ohrožující její naplnění a jak se připravit na neočekávané výzvy (Kourdi, 2011).

Vize bývá také propojena se situační analýzou organizace, která je prováděna prostřednictvím auditu nebo diagnostiky a která slouží jako základní stavební kámen pro řízení změn v podniku. Obecně je uznáváno, že samotné prosazení vize bývá obtížnější než její formulace. Proto je vize zpravidla rozpracovávána do systému strategických cílů, jejichž plnění napomáhá postupnému přibližování k vytyčené budoucnosti a současně naplňování poslání organizace (Jakubíková, 2013).

1.1.3 Strategické cíle

Za strategické cíle jsou považovány budoucí stavy plánované v návaznosti na dlouhodobé směřování organizace. Jejich stanovením je konkretizována vize podniku a vytvářen základ pro její systematickou realizaci. Doporučuje se, aby byly formulovány přesně, měřitelně a v souladu s reálnými možnostmi organizace (Jakubíková, 2013).

Při formulaci cílů je často využíván princip SMART, který zdůrazňuje, aby byly cíle přesně definované, vyhodnotitelné, dosažitelné, realistické a časově ukotvené. Některé přístupy jej rozšiřují na model SMARTER, zahrnující navíc etiku, výsledek a dostupnost zdrojů. Cíle mají jasně určovat směřování organizace, umožňovat sledování pokroku a být přijímány zainteresovanými stranami (Zuzák, 2022).

Strategické cíle mohou být členěny podle několika hledisek:

1. rozsah – cíle s omezeným či neomezeným rozsahem, případně maximalistického nebo minimalistického charakteru,
2. časové hledisko – cíle rozlišované jako krátkodobé, střednědobé, dlouhodobé, trvalé či přechodné,
3. vztahy mezi cíli – cíle mohou být vzájemně podporující, konkurenční, protikladné nebo na sobě zcela nezávislé,
4. obsahové zaměření – ekonomické, technické a sociální.

(Zuzák, 2022)

Strategické cíle plní v organizaci několik klíčových funkcí. V rozhodovací rovině poskytují kritéria pro výběr vhodných strategií. Prostřednictvím koordinační funkce je zajišťováno, aby jednotlivé činnosti organizace vzájemně navazovaly a směřovaly k naplnění společných cílů. V rámci motivační funkce je u zaměstnanců posilována snaha dosáhnout vytyčených cílů. Prostřednictvím informační funkce umožňují sledování průběhu realizace cílů a kontrolní funkce slouží k vyhodnocování dosažených výsledků (Jakubíková, 2013). Podle Kotlera a Armstronga (2004) se mezi základní cíle organizace řadí rozvoj, růst a dosažení zisku, zatímco podle Syneka a kol. (2002) je hlavním cílem maximalizace zisku a zvýšení hodnoty firmy na trhu.

Pravidelná hodnocení a případné aktualizace cílů je považováno za nezbytné, aby bylo možné reagovat na změny vnějšího a vnitřního prostředí (Jakubíková, 2013).

1.2 Strategické řízení

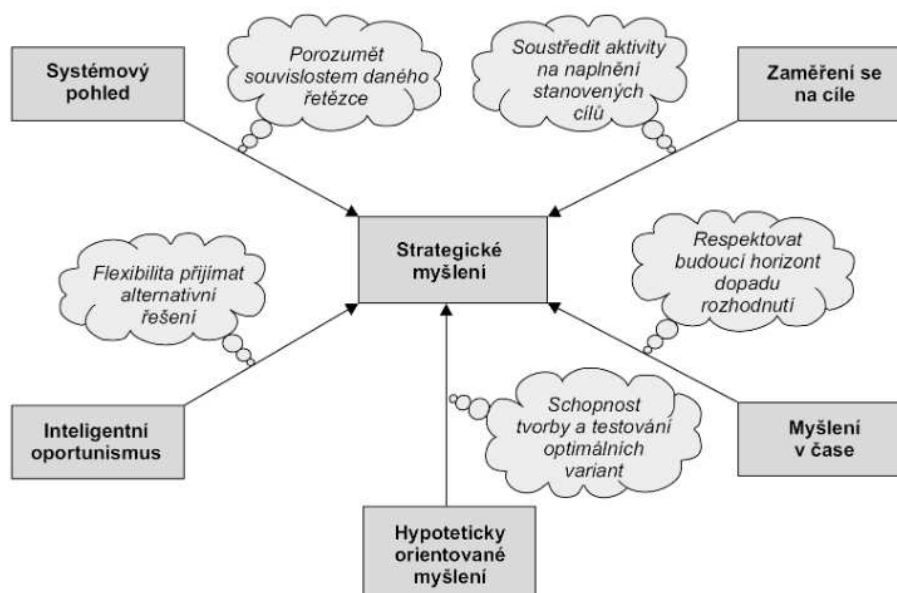
Strategické řízení je vnímáno jako proces, při němž jsou zdroje a schopnosti organizace uspořádávány tak, aby bylo možné přizpůsobit se okolnímu prostředí a dosáhnout konkurenční výhody. Strategie je chápána jako prostředek, kterým jsou vnitřní zdroje organizace přizpůsobovány požadavků vnějšího prostředí. V rámci strategického řízení jsou definovány cíle, prováděna analýza situace a formulovány variantní strategie, z nichž je vybíráno řešení směřující k udržení konkurenceschopnosti organizace (Henry, 2018).

V současnosti je strategické řízení organizace chápáno jako soubor znalostí a zkušeností, které umožňují nacházet rovnováhu mezi aktuálními cíli a budoucími potřebami. Organizace je ovlivňována okolím a zároveň jej sama formuje, což vyžaduje vysokou teoretickou i praktickou připravenost manažerů. Hierarchická struktura řízení se odlišuje rozsahem pravomocí i časovým horizontem rozhodování, kdy strategické řízení pracuje s dlouhodobými cíli a operativní řízení se zaměřuje na krátkodobé úkoly (Henry, 2018).

Strategická rozhodnutí se od rozhodnutí nižších úrovní liší tím, že se vztahují k unikátním a neopakovatelným situacím, jejichž budoucí vývoj je jen obtížně předvídatelný i pro zkušené manažery. Tato rozhodnutí jsou označována jako špatně strukturovaná, protože jejich řešení není možné plně opřít o formální analytické metody, a je tak často spoléháno na intuici. Podklady pro strategická rozhodnutí jsou ve značné míře získávány z externích a neformálních zdrojů, přičemž rozhodovací procesy mnohdy probíhají mimo standardní organizační struktury. Strategické otázky jsou považovány za důvěrné a jejich řešení

představuje cenné know-how vrcholového managementu (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017).

Významnou roli ve strategickém řízení hraje strategické myšlení, jehož rozvoj je považován za klíčový faktor úspěchu. V roce 1998 byl J. M. Liedtkou navržen model, podle něhož je strategické myšlení charakterizováno specifickými rysy a způsobem uvažování (Liedtka, 1998). Jednotlivé složky tohoto přístupu jsou znázorněny na obrázku č.1. Schopnost správně odhadnout vývoj, provádět analýzy a přijímat rozhodnutí s dlouhodobým dopadem je označována jako základní kompetence vrcholového managementu (Fotr, Souček, Špaček, Vacík, 2017).

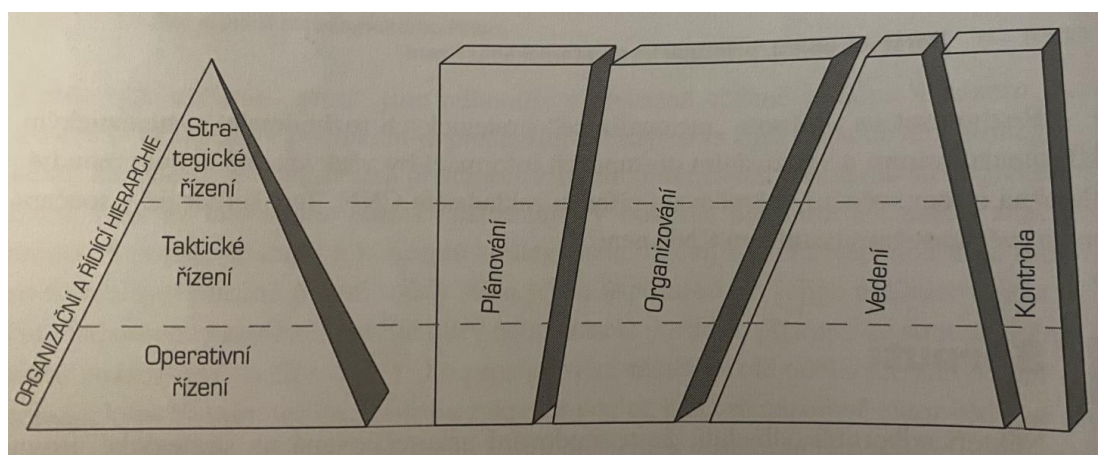


Obrázek 1 - Prvky strategického myšlení

(Zdroj: Fotr, Vacík, Špaček, Souček, 2017)

V odborné literatuře je strategické řízení prezentováno prostřednictvím různých přístupů. Tradiční pojetí, vycházejí ze šedesátých let 20. století, popisuje budoucí směřování organizace jako strukturovaný proces, který je tvořen postupnými pevnými kroky. Tyto kroky vycházejí z předem stanovených cílů a výsledků analytických zjištění. Prostřednictvím operativních aktivit je usilováno o realizaci přijaté strategie, přičemž úspěšnost jednotlivých činností je pravidelně vyhodnocována (Fotr, Souček, Špaček, Vacík, 2017).

Strategické řízení, které provádí nejvyšší vedení organizace nebo její vlastníci, je zaměřeno na sladění poslání, dlouhodobých cílů a dostupných prostředků. Jeho hlavním cílem je zajistit dlouhodobou rovnováhu mezi organizací a jejím okolím. Nedílnou součástí strategického řízení není pouze vytváření a naplňování strategií, ale rovněž uplatnění základních manažerských činností, mezi které patří stanovení cílů, uspořádání činností, vedení lidí a kontrola výsledků. Rozložení těchto činností napříč různými úrovněmi řízení je znázorněno na obrázku č. 2 (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017).



Obrázek 2 - Rozložení klíčových manažerských funkcí v různých úrovních řízení

(Zdroj: Hanzelová, Keřkovský, Vykypěl, 2017)

1.2.1 Poslání (mise)

Organizace jsou zakládány s cílem zajišťovat určité služby nebo vyrábět produkty, které jsou následně nabízeny na trhu a za něž jsou získávány finanční prostředky. Klíčovým prvkem jejich existence je definováno poslání, jímž je určován smysl jejich působení. Při formulaci poslání je doporučováno vyhnout se příliš obecnému vymezení postrádajícímu konkrétnost, stejně jako příliš stručné a nevýstižné definici. Ideální podoba poslání by měla být koncipována tak, aby inspirovala zaměstnance organizace a posilovala jejich motivaci (Charvát, 2006).

Jasně stanovené poslání je považováno za důležité zejména proto, aby byl zajištěn společný pohled všech členů organizace na její účel. Pokud je poslání rozvedeno do konkrétních cílů, je jím podporováno vytváření pocitu odpovědnosti za rozvoj firmy a její ekonomický úspěch. Zároveň je plněno jako referenční bod při sledování, zda je organizace vedena správným směrem. V případě, že jsou odhaleny odchylky od původního směřování,

je umožněno na tyto změny adekvátně reagovat. Díky jasnému poslání mohou být kladeny klíčové otázky, například: „Jaká činnost je vykonávána? Je vykonávána správně? Kdo jsou naši zákazníci? Jak se změnily jejich potřeby? Jakým směrem bude organizace vedena dále?“ (Charvát, 2006).

Podle Vlčka (2002) je za základní poslání každé firmy považováno poskytování produktů či služeb naplňujících potřeby zákazníků a současné zabezpečování zájmů všech subjektů, kteří jsou s podnikáním firmy úzce propojeni.

Poslání je definováno jako primární smysl existence organizace. Mělo by být formulováno tak, aby bylo v souladu nejen s podmínkami vnějšího prostředí, ale také s interními podmínkami společnosti (Jakubíková, 2013).

Při definování poslání organizace je doporučováno zohlednit pět základních aspektů:

1. vývoj a tradici firmy,
2. aktuální postoje vedení a vlastníků,
3. vlivy vnějšího prostředí,
4. dostupné zdroje umožňující formulaci poslání,
5. určení smyslu existence organizace s ohledem na její schopnosti a možnosti

(Jakubíková, 2013).

Obsah a forma vyjádření poslání se mohou značně lišit. Poslání je obvykle vyjadřováno prostřednictvím stručného textu složeného z několika vět, avšak v některých případech může být jeho podoba rozsáhlejší. V případě rozsáhlejších formulací bývá poslání odvozováno z firemních hodnot a je jím vyjadřována odpovědnost a závazky vůči klíčovým zainteresovaným skupinám. Pozornost je věnována kvalitě produktů a služeb, vztahům se zákazníky, zaměstnanci, dodavateli, vlastníky a dalšími subjekty ovlivňovanými činností firmy. Zároveň je poslání využíváno jako základní vodítko pro jednání zaměstnanců a jako strategický rámec pro směřování celé organizace (Zuzák, 2022).

Definování poslání je chápáno jako prostředek k sjednocení jednání zaměstnanců, sladování jejich hodnot a přístupu, a zároveň jako způsob otevřeného prezentování těchto principů obchodním partnerům, zákazníkům a dalším relevantním subjektům. Poslání je často uváděno ve firemních a propagačních materiálech a bývá veřejně dostupné, aby bylo

možné jeho plnění kontrolovat. Noví zaměstnanci jsou s posláním seznamováni při nástupu do organizace, přičemž jeho znění bývá často vyvěšeno přímo na pracovišti. Hodnoty vycházející z poslání mohou také sloužit jako kritérium při výběru nových pracovníků (Zuzák, 2022).

1.2.2 Scénáře

Manažery je doporučováno podnikat promyšlené kroky již v období stability a prosperity, aby bylo dosaženo lepší připravenosti na budoucí příležitosti či předejití možným krizím. Jedním z nástrojů, jehož efektivita je v této souvislosti zdůrazňována, je plánování scénářů, které umožňuje analyzovat potenciální budoucí situace a hodnotit jejich dopady (Kourdi, 2011).

Plánování scénářů je považováno za jednu z nejúčinnějších metod při určování strategického směru organizace. Na rozdíl od prognóz, jež usilují o předvídaní jediného možného vývoje, jsou scénáře využívány k přípravě na různé varianty budoucnosti, čímž je podpořeno kvalitnější rozhodování a rozšířeno strategické uvažování (Fotr, Souček, 2020). Tímto přístupem je umožněno včasné promyšlení alternativních reakcí na změny vnějšího prostředí (Kourdi, 2011).

Struktura scénářů je obvykle tvořena kritickými nejistotami a předvídatelnými trendy, přičemž důraz je kladen na události s největším možným dopadem na budoucí směřování organizace. Kritické nejistoty představují faktory, jejichž vývoj není předvídatelný, zatímco trendy odkazují na stabilní směry vývoje, které lze se značnou pravděpodobností očekávat (Fotr, Souček, 2020).

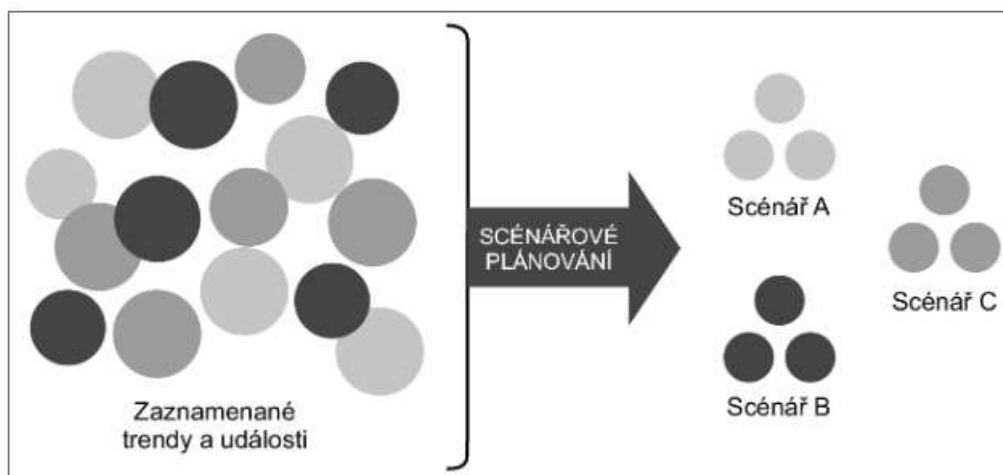
Kvalitní scénáře by měly být schopné podporovat rozhodovací proces, být realistické, vnitřně sladěné a navzájem dostatečně odlišné. Doporučeno je, aby jejich počet zůstal omezen na tři až pět variant, což usnadňuje jejich zapamatování i praktické využití při tvorbě strategií (Fotr, Souček, 2020). Podle Curryho (2009) se scénáře dělí na optimistické, realistické a pesimistické, zatímco Ratcliff (2000) navrhuje doplnit ještě základní scénář.

Upozorňováno je však na skutečnost, že budoucnost by neměla být vnímána pouze binárně jako dobrá nebo špatná, protože takový přístup k plánování je považován za příliš zjednodušující. Proto je při tvorbě scénářů kladen důraz na více možností a lepší pochopení faktorů, které ovlivňují budoucí vývoj. (Heiden, 2005).

Scénáře nacházejí uplatnění v mnoha odvětvích, od průmyslové výroby přes finanční služby až po veřejný sektor. Jejich hlavním přínosem je schopnost vnést do strategického plánování vyšší míru připravenosti na nejistoty, které nemohou být standardními prognózami dostatečně zachyceny (Fotr, Souček, 2020).

Při tvorbě strategií je doporučováno rozvíjet varianty, které budou buď robustní – účinné ve všech scénářích, nebo flexibilní – umožňující snadnou adaptaci při změně podmínek (Fotr, Souček, 2020). Robustnost je spojována se schopností dosáhnout strategických cílů i v případě neočekávaných změn, zatímco flexibilita umožňuje rychlou úpravu strategie při vývoji odlišném od původních předpokladů. (Adámek, Meixnerová, 2022).

Zároveň je upozorňováno, že tvorba kvalitních scénářů představuje časově i zdrojově náročný proces, který vyžaduje systematické sbírání a vyhodnocování informací. Přes tyto nároky však představují scénáře efektivní nástroj, který napomáhá lepšímu zvládnutí rizik a využívání příležitostí, a tím podporuje dlouhodobou prosperitu organizace (Fotr, Souček, 2020).



Obrázek 3 Tvorba scénářů

(Zdroj: Fotr, Souček, 2020)

1.3 Strategická analýza

Přestože je proces strategického řízení vnímán jako vzájemně propojený a dynamický celek, bývá strategická analýza organizace považována za vhodný výchozí bod při jeho realizaci. Jejím hlavním účelem je posoudit připravenost organizace na využívání příležitostí a zároveň na eliminaci potenciálních rizik. Zároveň je strategická analýza vnímána jako klíčový nástroj, kterým jsou manažerům poskytovány relevantní informace nezbytné pro efektivní rozhodování v rychle se měnícím prostředí (Henry, 2018). Analýza tímto způsobem umožňuje odhalit silné a slabé stránky organizace a identifikovat oblasti, v nichž je nutné provést změny či posílit stávající kapacity (Zuzák, 2022).

V rámci strategické analýzy je využíváno rozličných metod a nástrojů, které slouží k systematickému rozboru vztahů mezi organizací a jejím okolím. Pozornost je věnována jak makroprostředí, zahrnujícímu například ekonomické, politické, sociální, technologické a environmentální faktory, tak prostředí odvětví, jehož součástí jsou konkurenční síly, zákazníci, dodavatelé a další zainteresované strany. „Kromě toho je analyzována i situace uvnitř samotné organizace, včetně dostupných zdrojů, interních procesů a schopností managementu.“ (Sedláčková, Buchta, 2006). Strategická analýza je postavena na vědeckém přístupu spočívajícím v rozdělení složitých systémů na jednotlivé části, čímž je umožněno detailní zkoumání souvislostí a zákonitostí, které ovlivňují fungování organizace jako celku (Zuzák, 2022).

Výsledky strategické analýzy slouží nejen k popisu aktuálního stavu organizace, ale také k odhadu budoucího vývoje. Při zpracování analýzy je kladen důraz na odhad možných změn v prostředí a na vyhodnocení jejich dopadů na organizaci. Součástí procesu je systematické shromažďování, třídění a interpretace dat, přičemž je nutné rozlišovat mezi krátkodobými a dlouhodobými vlivy. Významnou roli hrají také faktory, jejichž vývoj nelze zcela přesně předvídat, ale jejichž potenciální dopad je natolik významný, že musí být do analýzy zahrnuty. Tímto způsobem je managementu poskytováno podkladové materiály pro tvorbu scénářů budoucího vývoje a pro přípravu flexibilních strategií umožňujících rychlou adaptaci na nové podmínky (Sedláčková, Buchta, 2006).

V rámci cílů strategické analýzy jsou vymezovány dvě hlavní oblasti jejího zaměření. První oblastí je analýza vnějšího prostředí, kde jsou zkoumány faktory, nad nimiž organizace nemá přímou kontrolu, avšak které mohou významně ovlivnit její činnost. Mezi takové faktory patří například legislativní změny, hospodářské cykly, technologické inovace či

společenské trendy. Druhou oblastí je analýza vnitřních zdrojů a schopností organizace, zaměřená na posouzení jejího potenciálu dosahovat stanovených cílů a realizovat navržené strategie (Henry, 2018).

Tyto dvě oblasti jsou vnímány jako vzájemně propojené, neboť schopnost organizace efektivně reagovat na změny ve vnějším prostředí je do značné míry podmíněna kvalitou jejích vnitřních zdrojů a procesů. Struktura strategické analýzy a vzájemné vztahy mezi vnějšími a vnitřními faktory jsou schematicky znázorněny na obrázku č. 4 (Sedláčková, Buchta, 2006).

Strategická analýza tak představuje základní stavební kámen úspěšného strategického řízení organizace. Bez jejího pečlivého zpracování by bylo obtížné správně nastavit strategické cíle, identifikovat efektivní způsoby jejich dosažení a minimalizovat hrozby, které by mohly organizaci ohrozit. Její správné provedení vytváří předpoklady pro dlouhodobou stabilitu a růst organizace v dynamickém podnikatelském prostředí (Zuzák, 2022).



Obrázek 4 - Strategická analýza

(Zdroj: Sedláčková, Buchta, 2006)

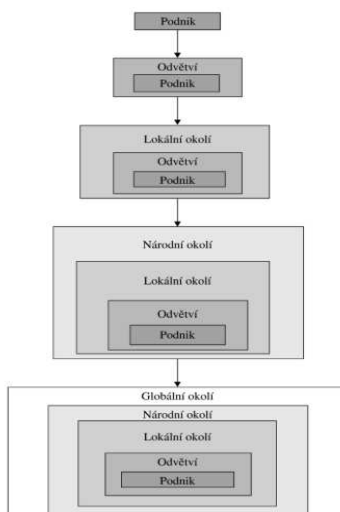
2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO OKOLÍ ORGANIZACE

Podnikové prostředí bývá členěno na dvě hlavní složky, a to na vnitřní a vnější prostředí. V rámci vnějšího prostředí jsou dále rozlišovány dvě oblasti – mikroprostředí a makroprostředí. Mikroprostředí zahrnuje faktory, na které může organizace určitým způsobem působit, zatímco makroprostředí představuje vlivy, jež nemohou být přímo ovlivněny, přesto však významně ovlivňují fungování podniku. Tyto faktory jsou organizaci dané nezávisle na jejích aktivitách (Dvořáček, Slunčík, 2012).

Organizace je v rámci vnějšího prostředí ovlivňována řadou faktorů. Každý podnik působí v určitém odvětví, které tvoří soubor subjektů se stejným zaměřením, přičemž chování těchto subjektů je formováno konkurenčními silami v mikroprostředí. Významnou roli hraje rovněž geografické umístění organizace, protože lokalizační faktory se liší podle typu činnosti – jinak u výrobních organizací a jinak u firem poskytujících služby (Jakubíková, 2013).

Zároveň je každá organizace součástí ekonomického systému určité země, a je tak ovlivňována charakterem vlády, politickou stabilitou, právním rámcem, hospodářskou situací, sociálně-ekonomickými podmínkami a technologickým pokrokem. Dopady globalizace, které ovlivňují světovou ekonomiku, představují další významný faktor formující vnější prostředí organizací (Dvořáček, Slunčík, 2012).

Analýzou vnějšího prostředí je usilováno o identifikaci příležitostí a hrozeb, které mohou ovlivnit strategické směřování organizace. Výsledky této analýzy umožňují komplexní pochopení sil a trendů, které formují podnikatelské prostředí a mají zásadní vliv na budoucí strategické rozhodování (Keřkovský, 2003).



Obrázek 5 - Celkový pohled na podnikové okolí

(Zdroj: Dvořáček, Slunčík, 2012)

2.1 Makroprostředí

Organizace jsou vystavovány působení vnějších sil, které se dělí na makroprostředí a konkurenční prostředí. Konkurenční prostředí tvoří trhy a odvětví, kde organizace přímo soutěží, zatímco makroprostředí zahrnuje širší faktory ovlivňující celé odvětví i organizaci samotnou. Mezi hlavní oblasti makroprostředí patří demografické, ekonomické, technologické, legislativní, politické, sociokulturní, přírodní, inovační, geografické a ekologické vlivy (Jakubíková, 2013). Tyto faktory lze dále dělit na hmotné, jako jsou technologické změny, a nehmotné, například legislativní nebo sociokulturní podmínky (Henry, 2018).

Při hodnocení makroprostředí je doporučováno začít analýzou globálních faktorů, poté přecházet k národním, a nakonec ke specifickým lokálním podmínkám. Z široké škály vlivů je nutné vybrat pouze ty, které mají pro organizaci zásadní význam. Makroprostředí je tvořeno podmínkami, které vznikají nezávisle na činnosti organizace, přičemž přímé ovlivnění těchto faktorů není možné. Přesto může být na tyto podněty reagováno prostřednictvím vhodně zvolených strategií, které umožní minimalizovat rizika a využít příležitosti (Sedláčková, 2000).

Vzhledem k neustálým změnám je nezbytné, aby bylo makroprostředí soustavně sledováno. Systematické skenování prostředí umožňuje včasné odhalení trendů, které mohou mít klíčový dopad na budoucí rozvoj organizace. Typickým příkladem vlivu makroprostředí je technologický pokrok v oblasti mobilních zařízení, který významně změnil trh přenosných počítačů a přinutil výrobce k adaptaci produktů, například zaváděním dotykových displejů (Henry, 2018).

Účinné monitorování makroprostředí vyžaduje využívání vhodných analytických metod, které umožní organizaci rychle vyhodnocovat dynamiku vnějšího okolí. Výsledky těchto analýz slouží jako základ pro tvorbu strategií, jejichž cílem je posílení silných stránek organizace a omezení dopadu vnějších hrozeb. Schopnost přizpůsobovat se změnám v makroprostředí je považována za klíčový faktor dlouhodobé konkurenceschopnosti organizace (Henry, 2018).

2.2 PESTLE analýza

Makroprostředí organizace bývá často zkoumáno prostřednictvím analytického nástroje známého jako PEST, který se soustředí na politické, ekonomické, sociální a technologické faktory. Některé přístupy tuto metodu dále rozšiřují na variantu PESTLE, která zahrnuje i legislativní a ekologické aspekty. Existují rovněž další modifikace jako SLEPT, SLEPT-E, EPEST či BPEST, které doplňují analýzu o podnikatelské nebo etické hledisko (Zuzák, 2022).

Při rozboru je upozorňováno, že právní otázky bývají řazeny pod politické faktory, zatímco environmentální aspekty jsou někdy spojovány se sociální oblastí. Vzhledem k dopadům jevů, jako jsou změny klimatu či využívání fosilních paliv, není forma zkratky klíčová. Podstatné je správné uchopení struktury a vyhodnocení faktorů v souvislostech při respektování metodických omezení (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Politické faktory jsou reprezentovány stabilitou vlády, obchodními omezeními a mírou regulace. Ekonomické faktory zahrnují hospodářský růst, inflaci, úrokové sazby, daňovou politiku a příjmy obyvatelstva. Sociální faktory reflektují demografické změny, životní styl a vzdělání. Technologické faktory se týkají inovací, výzkumu a zavádění nových technologií. Legislativní faktory souvisejí s pracovněprávními předpisy a ochranou spotřebitelů. Environmentální faktory zahrnují ochranu přírody, ekologickou politiku a udržitelný rozvoj (Zuzák, 2022).

Jak uvádí Sedláčková (2000), cílem analýzy není sestavení vyčerpávajícího seznamu, ale identifikace klíčových vlivů na konkrétní organizaci. Význam PESTLE analýzy roste zejména u firem expandujících na nové trhy, kde mohou být faktory, jako politická stabilita či demografické změny, rozhodující. U menších podniků je vliv makroprostředí vnímán méně výrazně (Sedláčková, 2000).

Při vyhodnocování je nezbytné zohlednit vzájemné vazby mezi faktory, protože změna v jedné oblasti, například legislativní, může ovlivnit i ekonomické či sociální podmínky. Proto je nutné, aby byla analýza vnímána komplexně a dynamicky (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

2.3 Mikroprostředí

Mikroprostředí, známé také jako mikrookolí, je tvořeno okolnostmi a subjekty, které mohou být podnikem ovlivňovány. Zahrnutí jsou dodavatelé, odběratelé, konkurence, zákazníci i různé typy veřejnosti (Zuzák, 2022).

Při zkoumání mikroprostředí organizace je potřeba zaměřit se na vlastnosti trhu, na kterém organizace působí. Sleduje se velikost trhu, rychlost jeho růstu, fáze vývoje odvětví, kapitálová náročnost vstupu a existující překážky pro vstup a odchod firem. Důležitým faktorem je také míra koncentrace trhu – tedy zda jde o trh s mnoha menšími firmami, nebo o prostředí ovládané několika velkými hráči. Tržní prostředí se navíc neustále mění, a to zejména vlivem rozvoje technologií, globalizace, změn v chování zákazníků a nových způsobů propagace (Jakubíková, 2013). Jak uvádějí Kislingerová a Nový (2005): „Při analýze je zapotřebí vytipovat nanejvýš čtyři nejdůležitější faktory, určit jejich možný dopad na podnik a vytvořit odpovídající strategie, které na ně budou reagovat.“

Je důležité si uvědomit, že neexistují obory, které by samy o sobě stagnovaly, ale pouze manažeři, kteří „bez přemýšlení přijímají to, co považují za možné ostatní“ (Förster, Kreuz, 2007).

V mikroprostředí hrají velkou roli náhradní produkty – tedy ty, které plní podobnou potřebu jako výrobky firmy a snaží se získat její zákazníky. Příkladem jsou chléb a bílé pečivo nebo lyže pro sjezd a běžecké lyžování. Výrobky, které se navzájem doplňují a zvyšují tím svou hodnotu pro zákazníky, jako například počítač a software nebo lyže a vázání, také významně ovlivňují prostředí firmy. Multifunkční produkty, například mobilní telefon, umí nahradit více zařízení najednou, a proto představují konkurenci pro různé výrobce (Jakubíková, 2013).

Analýza mikroprostředí je důležitá pro tvorbu strategie firmy, protože pomáhá zjistit hlavní směry vývoje, síly působící v odvětví a klíčové podmínky úspěchu (Sedláčková, 2000). Sleduje se, jaké má odvětví vlastnosti, jak je uspořádáno, jak se vyvíjí a jaké změny se dají očekávat. Hlavním cílem je odhalit příležitosti i hrozby a připravit na ně správné kroky. Úspěch firmy je podmíněn její schopností pružně reagovat na změny a efektivně komunikovat s partnery (Jakubíková, 2013).

2.4 Porterův model pěti sil

V 70. letech 20. století bylo Michaelem Porterem analyzováno konkurenční prostředí s cílem vytvořit rámec umožňující strategické řízení napříč odvětvími. Byla rozpoznána příležitost propojit přístupy obchodní strategie a průmyslové ekonomie a na tomto základě byl vytvořen model pěti sil, jenž slouží k hodnocení atraktivity odvětví a jeho konkurenční struktury (Henry, 2018).

Model byl koncipován tak, aby s využitím omezeného počtu základních prvků vystihl hlavní faktory ovlivňující konkurenci. Bylo požadováno, aby byl snadno pochopitelný a univerzálně aplikovatelný. Organizacím tímto bylo umožněno lépe chápat dynamiku trhu a efektivně formulovat strategie vedoucí k dosažení nadprůměrné ziskovosti (Henry, 2018).

V rámci Porterova modelu je definováno pět základních konkurenčních sil, které jsou považovány za určující faktory ziskovosti v daném odvětví. Patří mezi ně hrozba vstupu nových konkurentů, vyjednávací síla odběratelů, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba substitučních produktů a intenzita rivality mezi stávajícími podniky. Tyto síly jsou vzájemně propojeny a jejich účinky jsou v čase ovlivňovány vývojem tržních podmínek (Zuzák, 2022).

Hrozba nových konkurentů ovlivňuje míru ochrany trhu; čím nižší jsou bariéry vstupu, tím větší je tlak na stávající firmy. Vyjednávací síla odběratelů a dodavatelů ukazuje, jakým způsobem mohou obě strany ovlivňovat ceny a kvalitu. Hrozba substitutů znamená riziko nahrazení produktu alternativami, což snižuje poptávku. Intenzita konkurence mezi existujícími podniky se projevuje v cenových válkách, inovacích a marketingových aktivitách (Magretta, 2012).

Použitím modelu je organizacím umožněno identifikovat hlavní hrozby a příležitosti v jejich odvětví. Na základě výsledků analýzy mohou být upraveny investiční plány, rozvíjeny vztahy s partnery či zvažováno stažení z trhu, pokud jsou podmínky nepříznivé. Tento model je vhodný nejen pro zavedené firmy, ale i pro nové hráče, kteří tak mohou lépe odhadnout obtížnost vstupu do trhu a připravit si odpovídající strategii (Henry, 2018).

Přestože je model pěti sil považován za zásadní nástroj strategického řízení, bylo poukazováno na jeho omezení, zejména v kontextu rychle se měnícího technologického prostředí. I přesto zůstává široce využívaným prostředkem pro analýzu konkurenčního prostředí a tvorbu podnikových strategií (Magretta, 2012).

3 ANALÝZA VNITŘNÍHO OKOLÍ ORGANIZACE

Vnitřní prostředí organizace je tvořeno různorodými zdroji, mezi které jsou zařazovány prostředky hmotného, finančního, lidského i nehmotného charakteru. Do tohoto prostředí je dále zahrnována organizační struktura, podniková kultura a schopnost, s níž jsou dostupné zdroje využívány. Typickým znakem interního prostředí je skutečnost, že jeho prvky mohou být přímo ovlivňovány rozhodnutími přijímanými managementem (Jakubíková, 2013).

Při analýze vnitřního prostředí je zaměřována pozornost na identifikaci zdrojů a schopností organizace, které jsou nezbytné pro efektivní zvládání změn a využívání příležitostí vně organizace. Analyzováno je, zda vnitřní zdroje organizaci poskytují strategickou výhodu umožňující reagovat na dynamické změny ve vnějším prostředí. Důraz je kladen zejména na odhalení silných stránek, které mohou být dále rozvíjeny jako základ pro budování konkurenční výhody (Dvořáček, Slunčík, 2012).

Analýza vnitřního prostředí napomáhá také k posouzení toho, jaké zdroje má organizace aktuálně k dispozici a jak se tyto zdroje mohou vyvíjet v budoucnosti. Hodnoceno je, zda organizace disponuje dostatečnými kapacitami k využívání vznikajících příležitostí či zvládání potenciálních hrozeb. Výsledky analýzy zároveň slouží k efektivnímu rozdělování zdrojů s cílem maximalizovat tvorbu hodnoty pro zákazníky (Zuzák, 2022).

Z hlediska odborné literatury bývá vnitřní prostředí obvykle zařazováno mezi složky mikroprostředí, jak je uváděno například autory, jako jsou Kotler, Jain a Maesincee (2007) nebo Boučková a kol. (2003). Odlišný přístup k členění podnikových prostředí je představen Fotrem a kol. (2012), kde je podnikové prostředí rozděleno do dvou základních kategorií – na externí, pod něž spadá makroprostředí a mezoprostředí, a na interní, které odpovídá mikroprostředí. Na základě těchto rozdílných pojetí může být konstatováno, že v odborné literatuře nepanuje jednotný názor na způsob kategorizace podnikových prostředí (Jakubíková, 2013).

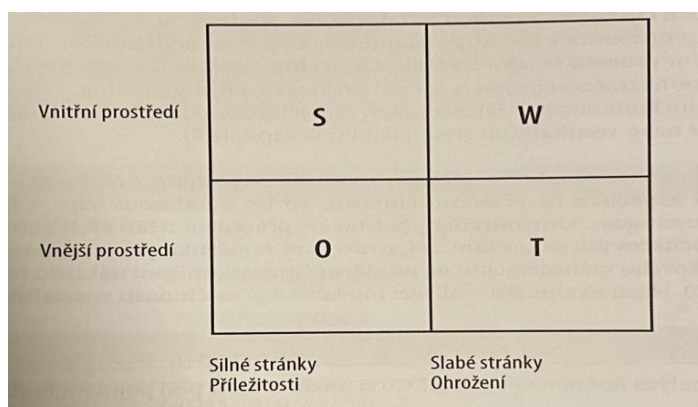
V rámci analýzy vnitřního prostředí je tedy nezbytné nejen mapovat zdroje a schopnosti, ale také určit, které z těchto faktorů přinášejí organizaci konkurenční výhodu. Důslednou analýzou vnitřních podmínek je vytvářena základna pro správné nastavení strategie, která umožní organizaci dosáhnout dlouhodobé stability a prosperity v konkurenčním prostředí (Jakubíková, 2013).

3.1 SWOT analýza

SWOT analýza bývá prezentována jako závěrečná fáze procesu strategického řízení. Jejím cílem je shrnutí klíčových zjištění z předchozích analýz, která jsou následně rozdělena do čtyř kategorií: mezi vnějšími faktory jsou identifikovány příležitosti a hrozby, zatímco mezi vnitřními faktory jsou vymezovány silné a slabé stránky organizace (Zuzák, 2022).

Prostřednictvím SWOT analýzy je organizacím umožněno provést zhodnocení interních a externích faktorů, které ovlivňují jejich činnost. Interní faktory jsou reprezentovány silnými a slabými stránkami, přičemž bývají přímo ovlivňovány samotnou organizací (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017). Mezi silné stránky bývají zařazovány oblasti, v nichž je organizace vnímána jako konkurenceschopná, zatímco slabé stránky označují místa, kde dochází k nedostatkům oproti jiným subjektům. Naopak příležitosti a hrozby jsou odvozovány z vnějšího prostředí, které nemůže být organizací plně kontrolováno. Pro účely adaptace na změny je třeba sledovat vývoj v oblasti politických, ekonomických a technologických trendů, například prostřednictvím PEST analýzy. Kombinací těchto přístupů je umožněno lépe porozumět tomu, jak mohou být příležitosti využity a jakým rizikům je nutné čelit (Henry, 2018).

Analýzou je firmám umožněno zjistit, zda jejich současná strategie odpovídá aktuálním podmínkám v odvětví. SWOT analýza je často využívána manažery jako nástroj k nalezení způsobů, jak překonat slabé stránky organizace a přeměnit potenciální hrozby v nové příležitosti. V odborné literatuře je diskutováno, zda by měla být prioritně analyzována vnější prostředí, nebo zda by se mělo nejprve zaměřit na interní zdroje a schopnosti organizace. Nejlepší přístup je však spatřován v tom, že SWOT analýza navazuje na důkladné posouzení jak vnějšího prostředí, tak vnitřních podmínek organizace (Henry, 2018).



Obrázek 6 - Schéma SWOT analýzy

(Zdroj: Zuzák, 2022)

3.2 Analýza hodnotového řetězce

Analýza hodnotového řetězce je využívána jako nástroj strategického řízení, jehož cílem je identifikace aktivit přispívajících k tvorbě hodnoty pro zákazníka a k dosažení konkurenční výhody. Tento koncept byl rozvinut Michaelem Porterem, jenž definoval hodnotový řetězec jako systém vzájemně propojených primárních a podpůrných činností (Kaplinsky, Morris, 2001).

Mezi primární činnosti jsou řazeny logistika vstupů, výroba, logistika výstupů, marketing, prodej a poprodejní služby. Tyto aktivity bývají analyzovány z pohledu jejich přímého přínosu k tvorbě hodnoty. Podpůrné činnosti, kam je zařazována infrastruktura, řízení lidských zdrojů, technologický rozvoj a obstarávání, jsou hodnoceny na základě míry, s jakou podporují hlavní procesy organizace (Henry, 2018).

Hodnota je vytvářena tehdy, když rozdíl mezi příjmy z prodeje a celkovými náklady vede k zisku. Pro její zvýšení je doporučováno identifikovat procesy, které hodnotu tvoří, a optimalizovat je (Henry, 2018). Analýzou je umožněno rozpoznat příležitosti ke snížení nákladů, zvýšení efektivity a lepšímu odlišení od konkurence (Recklies, 2001).

Hodnotový řetězec organizace není chápán izolovaně, ale je propojen s dodavateli, zákazníky a dalšími partnery v rámci hodnotového systému. Výkonnost dodavatelů a spokojenost zákazníků jsou považovány za klíčové faktory ovlivňující tvorbu hodnoty. Řízení těchto vazeb podporuje budování udržitelné konkurenční výhody (Henry, 2018).

Dále je hodnotový řetězec považován za dynamický systém, který se vyvíjí pod vlivem technologických změn, inovací a proměn trhu. Je doporučováno provádět jeho analýzu pravidelně, aby bylo možné včas reagovat na nové příležitosti a hrozby (AWS, 2001).

Konkurenční výhoda je budována nejen jednotlivými činnostmi, ale i jejich komplexním propojením, které bývá pro konkurenci obtížně napodobitelné. Správným využitím analýzy hodnotového řetězce je podporováno strategické rozhodování a posilování pozice organizace na trhu (Henry, 2018).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE

Rodinná firma Cukrářství Budařovi se sídlem v Ostrožské Lhotě se může pochlubit více než třicetiletou tradicí v oblasti cukrářské výroby. Její historie byla započata v roce 1990, kdy bylo manželi Stanislavem a Ludmilou Budařovými rozhodnuto o zahájení vlastního podnikání. V malé dílně, která byla součástí rodinného domu, byly vyráběny první zákusky určené především pro svatby a společenské příležitosti. Výroba byla prováděna s důrazem na kvalitu, poctivost a tradiční receptury předávané z generace na generaci.

S postupem času byla zaznamenána rostoucí poptávka po výrobcích, což v roce 1996 vedlo k rozšíření výroby do nových prostor. V roce 1999 byla otevřena první vlastní prodejna Cukrárna Monika v Ostrožské Lhotě a následně v roce 2001 prodejna Cukrárna Lucia v Uherském Hradišti, která byla v roce 2006 přestěhována a přejmenována na Cukrárnu Michal Budař.

Významným milníkem bylo započetí výstavby nové moderní výrobní v roce 2005, která byla dokončena o dva roky později. V roce 2007 tak mohla být otevřena nová výrobní splňující požadavky evropské legislativy spolu s prodejnou Cukrárna Tomáš Budař.

V současnosti je zaměstnáváno 16 pracovníků. Navzdory rozšíření výroby je zachováván důraz na poctivou ruční práci, osobní přístup a kvalitu. V nabídce je více než 60 druhů zákusků, dorty na zakázku, svatební koláčky, tradiční čajové i vánoční cukroví. Všechny výrobky jsou připravovány z kvalitních surovin bez použití levných náhražek. Tento přístup je považován za klíčový pro zachování tradiční chuti.

Za dobu své existence si Cukrářství Budařovi vybudovalo v regionu silnou pozici a dobrou pověst. Firma podporuje místní komunitu, zaměstnává regionální obyvatele a buduje dlouhodobé vztahy se zákazníky. Přes více než třicet let fungování si podnik uchoval rodinnou atmosféru a lidský přístup.

Všechny provedené analýzy v této bakalářské práci jsou zaměřeny výhradně na výrobní a prodejní nacházející se v Ostrožské Lhotě.

4.1 PESTLE analýza

PESTLE analýza je považována za jeden z důležitých nástrojů strategického řízení. Její prostřednictvím může být podnikatelskému subjektu umožněno zmapovat okolní prostředí, které ho ovlivňuje, přestože jej nelze přímo řídit. Jednotlivé faktory makroprostředí jsou v této analýze rozděleny do šesti oblastí: politicko-legislativní, ekonomické, sociální, technologické, environmentální a právní. V následující části je provedena zhodnocení těchto oblastí ve vztahu k organizaci Cukrářství Budařovi.

Politicko-legislativní faktory

Na podnikání Cukrářství Budařovi je uplatňováno široké spektrum právních předpisů, které se vztahují k oblasti výroby potravin, jejich skladování, distribuce i přímého prodeje zákazníkům. Provozovna je podrobována pravidelným kontrolám a musí být vedena v souladu s legislativou České republiky i Evropské unie.

Hygienické normy jsou stanoveny zákonem č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví, a Nařízením Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 853/2004 o hygieně potravin. V rámci tohoto nařízení musí být zaveden systém HACCP, který slouží k identifikaci kritických bodů ve výrobě. Dále je uplatňován zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích, který stanovuje základní hygienické, technické a značení požadavky na potraviny.

Z hlediska vztahu k zákazníkům je důležitý zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, jenž upravuje náležitosti v oblasti reklamací, informací o výrobcích, včetně uvádění alergenů. Pravidla cenotvorby jsou upravena zákonem č. 526/1990 Sb., o cenách. Povinnosti podnikatele v oblasti vedení živnosti vyplývají ze zákona č. 455/1991 Sb., živnostenského zákona.

Provozovna je pravidelně kontrolována ze strany Státní zemědělské a potravinářské inspekce, krajské hygienické stanice, OSSZ, zdravotních pojišťoven i finančního úřadu.

Ekonomické faktory

Ekonomické prostředí, v němž je organizace umístěna, bývá charakterizováno soustavnými změnami, které jsou považovány za významné z hlediska fungování provozní činnosti. Typicky se jedná o vývoj inflace, kolísání cen energií a pohyby cen vstupních surovin, přičemž tyto položky jsou často identifikovány jako podstatná část celkových nákladů firmy.

Na uvedené faktory musí být reagováno flexibilně, zejména prostřednictvím úpravy cen produktů tak, aby nedošlo k negativnímu ovlivnění spokojenosti zákazníků

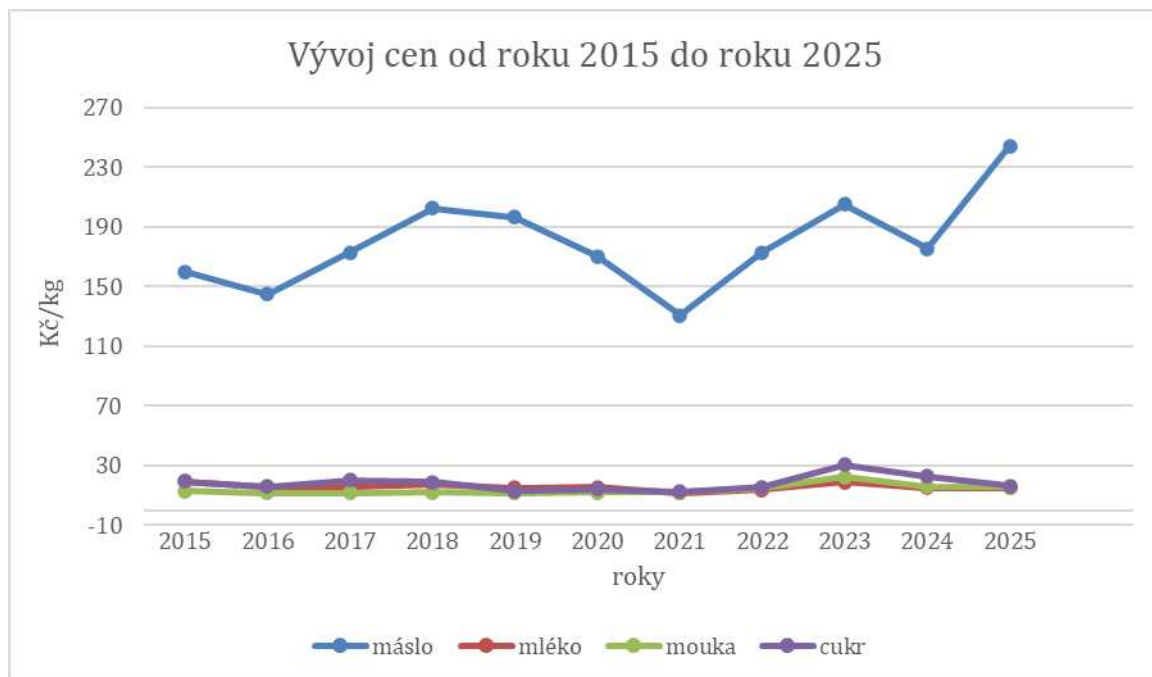
Zákazníci jsou vnímáni jako cenově citliví, proto jsou ceny nastavovány s důrazem na vyváženost mezi udržitelností ziskovosti a dostupností. Značný vliv na výši tržeb má sezónnost, zvýšený zájem o produkty bývá zaznamenáván v období svateb, oslav, státních svátků a Vánoc.

Ekonomická stabilita organizace je podporována dlouhodobými vztahy se stálými dodavateli. Mezi nejvýznamnější dodavatele patří Zeelandia, Alimpex Food, Carte d'Or, Almeco a Novicom Praha. Díky těmto partnerům může být zajištěna konzistentní kvalita a předvídatelnost nákladů.

Na níže uvedeném grafu je znázorněn vývoj průměrných spotřebitelských cen čtyř základních surovin využívaných v cukrářské výrobě, konkrétně másla, mléka, mouky a cukru. Data byla pravidelně zaznamenávána k měsíci lednu v jednotlivých letech, a to v časovém rozmezí let 2015 až 2025. Ceny byly sledovány v jednotkách korun na kilogram, aby bylo možné provést srovnání v rámci jednotné hmotnostní báze.

Z grafu je patrné, že nejvyšší kolísavost byla zaznamenána u ceny másla. Největší cenové výkyvy byly evidovány v období let 2021 až 2023, kdy byl pozorován nárůst ceny přesahující 15 %. V roce 2024 byla zaznamenána korekce, následovaná dalším nárůstem v roce 2025. například u mléka, mouky a cukru byl trend vývoje cen mírnější a vykazoval plynulejší nárůst bez výrazných meziročních výkyvů.

Na základě uvedených dat lze říct, že změny cen vstupních surovin mají výrazný dopad na náklady podniku. Tyto cenové změny musí být zohledňovány při výpočtu nákladů i při stanovení konečných cen výrobků. V Cukrářství Budařovi jsou ceny surovin pravidelně sledovány, a podle získaných informací je upravováno plánování výroby, výpočet ziskových marží i zásobování.



Obrázek 7-Vývoj cen másla, mléka, mouky a cukru (2015-2025)

(zdroj: vlastní dle csu.gov.cz)

Sociální faktory

Sociální prostředí ovlivňuje spotřebitelské chování, a tím i zaměření organizace. V případě Cukrářství Budařovi je dlouhodobě zaznamenáván zájem zákazníků o tradiční výrobky. Nabídka zákusků je formována poptávkou po klasických druzích, které připomínají domácí cukrářskou výrobu. Zákazníci oceňují stabilní kvalitu, poctivost a ruční zpracování. Nejčastější cílovou skupinou jsou osoby ve věku od 5 do 85 let, které se vracejí kvůli chuti, kvalitě a osobnímu přístupu.

Přestože ve společnosti roste povědomí o zdravém životním stylu, zákusky bez cukru, bez lepku nebo s alternativními surovinami nepředstavují pro firmu hlavní sortiment. Zákazníci o tyto varanty projevují zájem pouze okrajově. Sortiment je proto nadále zaměřován na klasické složení a vzhled, přičemž jsou zohledňovány osvědčené rodinné receptury. I tento postoj lze chápat jako součást firemní identity a odlišení od konkurence zaměřené na moderní trendy.

Zákazníci se často vracejí na základě pozitivních zkušeností a doporučení. Cukrářství je vnímáno jako tradiční rodinná firma s osobním přístupem, což je považováno za jednu

z hlavních konkurenčních výhod. Spokojenost zákazníků je podporována stálostí zaměstnanců i výrobků.

Technologické faktory

Technologiím je v současnosti přisuzována významná role i v rámci menších provozů. Cukrářství Budařovi využívá základní moderní vybavení, které umožňuje efektivní a zároveň kvalitní ruční výrobu. Používány jsou digitálně ovládané pece a konvektomaty, výkonné šlehací stroje a hnětače, plničky, chladicí boxy a další zařízení, která podporují konzistenci výrobků.

V oblasti komunikace se zákazníky je využívána webová stránka s jednoduchým objednávkovým formulářem, přičemž objednávky jsou přijímány převážně osobně, telefonicky či prostřednictvím již zmíněných webových stránek. Aktivita na sociálních sítích není ze strany firmy vyvíjena. Digitalizace provozu zatím nebyla výrazně rozšířena, a to z důvodu charakteru podnikání zaměřeného na osobní kontakt a specifické zakázky. Zavádění rozsáhlejších IT systémů je plánováno spíše s ohledem na budoucí růst či změnu cílové skupiny.

Environmentální faktory

Otázky ekologie a udržitelnosti nejsou v současnosti v Cukrářství Budařovi řešeny systematicky, přesto se určitá snaha o šetrné chování k životnímu prostředí projevuje. Ve výrobě je usilováno o omezení plýtvání surovinami a energetických ztrát. Odpad je důsledně tříděn jak ve výrobě, tak i na prodejně. Používány jsou pouze takové obalové materiály, které odpovídají základním hygienickým požadavkům.

Ze strany zákazníků nebyl doposud zaznamenán výrazný tlak na ekologická opatření. Firma však vnímá rostoucí trend environmentální odpovědnosti a do budoucna plánuje zvážit zavedení některých ekologických principů například ekologické obaly.

Právní faktory

Provoz organizace je regulován souborem právních předpisů upravujících oblast pracovního práva, bezpečnosti práce a daňové a účetní legislativy. Zaměstnanci jsou vedeni v souladu se zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce, včetně zajištění BOZP dle zákona č. 309/2006 Sb. a absolvování zdravotních prohlídek. Pravidelně je vedena personální dokumentace a zajištěna mzdová a účetní agenda podle zákona č. 563/1991 Sb. a daňových předpisů.

Cukrářství Budařovi je subjekte, na který se vztahují kontroly ze strany SZPI, hygieny, OSSZ, zdravotních pojišťoven a finančního úřadu.

Specifická pozornost je rovněž věnována problematice zaměstnávání a souvisejícím předpisům. Zaměstnavatel je povinen vést evidenci pracovní doby, zajišťovat školení v oblasti bezpečnosti práce a vést dokumentaci vztahující se ke mzdám a daním. V případě navýšení počtu zaměstnanců je nutné reagovat úpravou pracovních procesů, odpovědností a administrativní zátěží. Z pohledu malého podniku představuje splnění všech zákonných požadavků určitý časový a organizační tlak, který je však v rámci podniku zvládnán bez významnějších problémů.

4.2 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil bývá využíván jako analytický přístup, jehož prostřednictvím je umožněno zhodnotit konkurenční prostředí v odvětví, v němž je organizace činná. Prostřednictvím této analýzy mohou být identifikovány klíčové síly, které ovlivňují úroveň konkurenčního tlaku, ziskovost trhu a potenciál pro budoucí růst. V případě Cukrářství Budařovi bylo přistoupeno k posouzení všech pěti sil s ohledem na specifika regionálního trhu a zaměření organizace.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Na trh cukrářských výrobků může být ze strany nových podnikatelských subjektů vstupováno relativně snadno. Bariéry vstupu nejsou výrazné, zejména v případě domácích cukráren nebo menších provozoven. Základní vybavení může být pořízeno za dostupných podmínek a distribuce produktů může být realizována prostřednictvím online objednávek. Tímto způsobem bývá snižována nutnost vysokých počátečních investic.

Navzdory této skutečnosti je nutné splnit množství legislativních a hygienických podmínek. Podle platné legislativy musí být zajištěno dodržování hygienických norem dle zákona č. 258/2000 Sb. a systému HACCP ve smyslu nařízení (ES) č. 853/2004. Rovněž je vyžadováno schválení provozovny ze strany SZPI a pravidelné inspekce. Tyto skutečnosti mohou být pro začínající podniky zatěžující a mohou působit jako faktor oddalující vstup.

Na trhu lze stále častěji zaznamenávat nové provozy zaměřené na specifické segmenty zákazníků, např. na raw nebo veganské zákusky, případně dezerty bez lepku či cukru. Tyto alternativní cukrářské směry oslovují mladší generaci nebo zdravotně zaměřené zákazníky.

Přestože hrozba vstupu nových konkurentů existuje, bývá Cukrářství Budařovi chráněno svou dlouhodobou tradicí, stabilní zákaznickou základnou a silným regionálním jménem. Významnou konkurenční výhodou je také existence vlastní kamenné prodejny, která umožňuje přímý kontakt se zákazníky a poskytování kvalitního zákaznického servisu. Podnik je navíc považován za úspěšný v oblasti výroby zákusků, což dále upevňuje jeho postavení na trhu. Proto je hrozba nových konkurentů vyhodnocována jako střední, avšak s mírným vzestupným trendem.

Vyjednávací síla dodavatelů

Na výrobu cukrářských výrobků je nutno zajisti pravidelný přísun kvalitních surovin a pomůcek. V Cukrářství Budařovi je tato oblast zajišťována prostřednictvím dlouhodobých a stabilních vztahů s několika dodavateli. Mezi nejvýznamnější patří Zeelandia, Alimpex Food, Carte d'Or, Almeco a Novicom Praha. Tito dodavatelé poskytují široký sortiment surovin, od základních ingrediencí po dekorační doplňky.

Vztahy s těmito subjekty bývají budovány na základě důvěry, dlouhodobé spolupráce a spolehlivého dodavatelského servisu. Ceny bývají sjednávány na základě pravidelného ročního vyjednávání, přičemž menší odběrné množství může omezovat možnosti výrazného snižování cenových podmínek. Dodavatelé nejsou v pozici výhradního monopolu, a tedy v případě potřeby může být prováděno jednání o změně podmínek či přechodu k alternativním dodavatelům.

Vliv dodavatelů na podnik může být navýšen v období výkyvů trhu se surovinami, jako jsou náhlé změny cen. Tyto změny musí být přenášeny do cenové politiky organizace nebo vyvažovány úpravou výrobního sortimentu.

Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníci Cukrářství Budařovi jsou tvořeni převážně místními obyvateli, jejichž loajalita bývá považována za klíčový faktor stabilního odbytu. Produkty jsou odebírány jak jednotlivými spotřebiteli, tak i firmami, které zajišťují občerstvení na svatby, oslavy nebo společenské akce.

Zákazníci bývají zvyklí na osobní komunikaci a možnost individuální domluvy, což bývá vnímáno jako konkurenční výhoda. V případě speciálních zakázek (např. svatební dorty) bývá přístup k zákazníkovi zcela individuální, což přispívá k budování důvěry a opakovaných nákupů. Přestože je možné, že někteří zákazníci volí levnější alternativy v supermarketech, většina z nich dává přednost kvalitě a tradici.

Hrozba substitučních produktů

Na trhu s cukrářskými výrobky je zaznamenávána přítomnost celé škály náhradních produktů. Mezi hlavní substituty patří průmyslově vyráběné dezerty, balené dorty a zákusky, ale také moderní alternativy jako raw dorty, proteinové dezerty, veganské zákusky či zdravější varianty bez cukru nebo lepku.

Těmito výrobky bývá oslovována jiná cílová skupina, nicméně jejich rostoucí dostupnost v obchodech a kavárnách může ovlivňovat spotřebitelské chování i v segmentu tradičních zákusků.

Poptávka po alternativních výrobcích je sledována, avšak zatím nebyla vyhodnocena jako přímé ohrožení podílu na trhu. Nabídka Cukrářství Budařovi zůstává zaměřena na tradiční produkty, které oslovují stabilní a konzervativní klientelu.

Do budoucna může být uvažováno o rozšíření sortimentu o zdravější varianty nebo limitované edice, které mohou sloužit jako testovací reakce na měnící se spotřebitelské preference.

Intenzita konkurenčního boje

Konkurenční prostředí v regionu je tvořeno menšími provozovnami a domácími výrobci, kteří operují často v rámci sociálních sítí nebo formou zakázkové výroby. Přímá konkurence v oblasti tradičních zákusků je menší, avšak v segmentu dortů a dezertů na oslavy je konkurence patrná.

Cukrářství Budařovi těží z dlouhodobé přítomnosti na trhu, známého jména a stabilního provozního zázemí.

Proti konkurenčním subjektům bývá odlišováno využívání kvalitních surovin, tradičních receptur a osobního přístupu k zákazníkovi. Tím je udržována konkurenční výhoda bez nutnosti cenové války.

Reakce na konkurenční prostředí bývají vedeny spíše konzervativně. Sledují se nové trendy a poptávka, ale klíčové je zachování identity značky a hodnot, které firma reprezentuje. Intenzita konkurence je proto hodnocena jako střední s mírně rostoucím potenciálem.



Obrázek 8 - Vznik cukráren v okolí 15 km od Ostrožské Lhoty

(zdroj: vlastní)

Na grafu je znázorněn přehled nově vzniklých cukráren v okruhu do 15 km od obce Ostrožská Lhota, kde sídlí Cukrářství Budařovi, v letech 2015 až 2025. Z dat vyplývá, že v období let 2015 až 2017 byl zaznamenán pouze minimální nárůst nových provozoven. Mezi lety 2018 a 2019 došlo k vyšší aktivitě, kdy bylo v regionu otevřeno více cukrářských podniků, přičemž vrcholu bylo dosaženo v roce 2019.

Od roku 2020 byl pozorován pokles, a v letech 2020 až 2022 nebyl zaznamenán žádný nový subjekt. Mírné oživení trhu bylo opět identifikováno v roce 2023 a 2024. Tento vývoj potvrzuje, že konkurenční prostředí v oblasti cukrářské výroby podléhá mírným výkyvům, přičemž větší dynamika je zaznamenávána především v obdobích rostoucí poptávky po alternativní nebo zakázkové výrobě. Graf je v rámci Porterovy analýzy využíván k posouzení intenzity konkurenčního boje a hrozby nových vstupů na trh.

4.3 Analýza hodnotového řetězce

Analýza hodnotového řetězce je řazena mezi klíčové nástroje strategického řízení, neboť jejím prostřednictvím mohou být identifikovány jednotlivé činnosti, které přispívají k tvorbě přidané hodnoty pro zákazníka. Organizaci může být tímto způsobem poskytnut komplexní pohled na strukturu hodnoty, přičemž jsou odhalovány silné stránky a oblasti vhodné k optimalizaci. V této části byla uvedena metoda aplikována na rodinný podnik Cukrářství Budařovi, jenž je na trhu cukrářských výrobků aktivně zastoupen po dobu přesahující tři desetiletí.

Primární činnosti

1. Nákup surovin

Proces nákupu surovin je zajišťován pravidelně na týdenní bázi, a to na základě přehledu spotřeby a plánovaných objednávek. Hlavní odpovědnost za evidenci zásob a komunikaci s dodavateli je přidělena vedoucí výroby. Dodavatelé jsou vybíráni na základě dlouhodobé spolupráce, kvality produktů a spolehlivosti doručení.

Zboží je standardně přiváženo vlastní dopravou dodavatelů v chladičích vozech, čímž je zajištěna plynulost chladičího řetězce. V případě surovin s kratší dobou trvanlivosti (např. mléčné výrobky nebo čerstvá vejce) bývá objednáváno častěji zpravidla dvakrát týdně.

2. Výroba

Výroba probíhá v moderní provozovně, která byla vybudována v roce 2007 a splňuje požadavky hygienické legislativy včetně systému HACCP. Proces je rozdělen do několika fází – příprava těsta, tvarování, pečení, chlazení, plnění a finální dekorace. Každý typ výrobku má stanoven svůj technologický postup, který je dodržován jednotlivými cukrářkami pod dohledem vedoucí výroby.

Specifické výrobky, jako jsou dorty na zakázku, bývají vyráběny ve dvoufázovém režimu – první den korpusy a příprava krémů, druhý den dokončování a dekorování. Zákusky jsou vyráběny v dávkách po 30–120 kusech v závislosti na typu. Denně bývá zpracováno přibližně 20-30 objednávek.

3. Výstupní logistika

Výrobky jsou převážně dodávány přímo do vlastní kamenné prodejny, která je s výrobní částí přímo propojena. To umožňuje rychlé a operativní doplňování vitrín během dne a okamžité řešení reklamací nebo specifických požadavků zákazníků.

Objednávky na svatby, oslavy nebo sladké bary bývají baleny standardně do kartonových krabic nebo přepravních obalů a následně předávány zákazníkům podle předem domluveného harmonogramu. Pro přepravu jsou využívána vlastní vozidla firmy. Všechny zakázky jsou evidovány ručně i v elektronické podobě, přičemž dochází ke kontrolnímu ověření ze strany personálu před jejich předáním.

4. Marketing a prodej

Marketinková komunikace je založena převážně na doporučeních a osobním kontaktu. Přestože firma neinvestuje do plošné reklamy, je známost značky v regionu vysoká díky kvalitě výrobků, tradici a osobnímu přístupu.

Webové stránky jsou využívány především pro prezentaci nabídky a kontaktní informace. Obchodní část je řízena manažersky majitelem firmy. Ceny jsou stanovovány s ohledem na konkurenci i nákladovost jednotlivých surovin.

5. Služby zákazníkům

Zákaznický servis je zajišťován nejen během prodeje, ale i v rámci předchozí komunikace. Zákazníkům je věnována individuální péče, poradenství při výběru produktu a návrhu dortů. V případě nespokojenosti je zajištěna možnost opravy, výměny nebo slevy z ceny.

Zákazníci mají možnost předávat zpětnou vazbu přímo personálu, telefonicky nebo e-mailem. Každý požadavek je zaznamenáván a projednáván v rámci provozu. Zvláštní pozornost je věnována zákazníkům s potravinovými alergiemi, výrobky jsou označeny štítky s alergenem a personál je školen na poskytování potřebných informací.

Podpůrné činnosti

1. Infrastruktura

Infrastruktura organizace je tvořena výrobní částí, administrativním zázemím a kamennou prodejnou. Výrobna byla postavena v roce 2007 a byla projektována s důrazem na splnění všech hygienických a stavebně-technických požadavků. Výrobní část je vybavena chladírnou, skladovacími prostory, výrobními místnostmi, manipulačním prostorem a prostory pro příjem a expedici zboží.

Administrativní činnost je zajišťována v přilehlé kanceláři, kde je spravována evidence zakázek, fakturace, komunikace s úřady a personalistika. V prodejně je instalována vitrina s chlazenými produkty, pokladní systém a prostor pro přímý kontakt se zákazníky. Pro provozní potřeby je k dispozici vlastní firemní automobil.

2. Řízení lidských zdrojů

Personální činnosti jsou řízeny přímo majitelem a vedoucí výroby. Nábor zaměstnanců je prováděn na základě osobních doporučení a inzerce na webových stránkách. Příjímací řízení zahrnuje praktické ověření dovedností, přičemž je kladen důraz na pečlivost, spolehlivost a schopnost práce v týmu.

Motivace zaměstnanců je podporována formou osobního ohodnocení, vánočních bonusů a příspěvků na stravování. V rámci neformálního vzdělávání je podporováno předávání zkušeností mezi staršími a novými pracovníky.

3. Technologie

Technologická vybavenost je zaměřena na ruční výrobu a zachování tradičních metod. Ve výrobě jsou využívány elektrické pece, profesionální šlehací stroje, chladičí boxy a menší ruční zařízení jako temperovací přístroje na čokoládu a modelovací pomůcky. Automatizace je využívána minimálně, což odpovídá filozofii zachování řemeslného charakteru produkce.

V oblasti informačních technologií je využíván jednoduchý účetní software, interní systém evidence objednávek a komunikace prostřednictvím e-mailu. Zákazníci mohou objednávky zasílat i přes online formulář dostupný na webové stránce firmy.

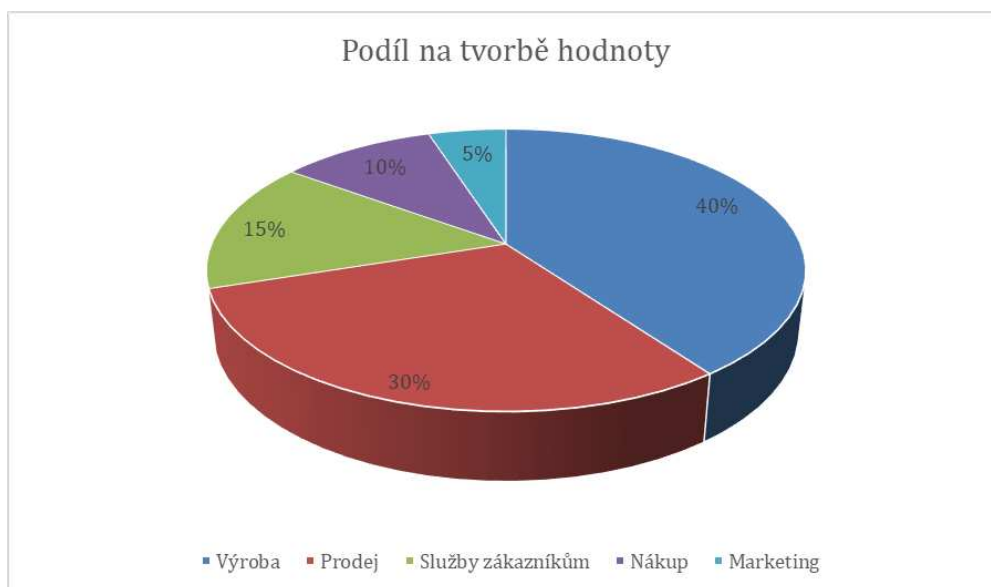
4. Nákup

Zajištění nákupních činností je prováděno na základě předem stanoveného měsíčního a týdenního plánu. Hlavní odpovědnost za nákup je svěřena vedoucí výroby, která sleduje spotřebu a zajišťuje optimalizaci zásob tak, aby nebylo docházeno ke zbytečnému plýtvání surovinami.

Udržení dlouhodobé spolupráce s klíčovými dodavateli bývá považováno za zásadní, protože je tím zajišťována stabilita dodávek a flexibilní reakce v případě neočekávaných požadavků.

Na základě analýzy jednotlivých činností v rámci hodnotového řetězce byl vytvořen výšečový graf znázorňující podíl hlavních aktivit na celkové tvorbě hodnoty v organizace Cukrářství Budařovi. Vyčíslené hodnoty byly stanoveny pomocí skupinového brainstormingu, kterého se zúčastnil majitel firmy, vedoucí výroby, jedna z hlavních cukrářek a prodavačka z prodejny. Tímto způsobem byly zohledněny praktické zkušenosti i provozní realita jednotlivých oddělení.

Z grafu je patrné, že nejvyšší podíl na tvorbě hodnoty připadá na samotnou výrobu (40 %), následovanou prodejem (30 %), který představuje důležitý kontaktní bod se zákazníky. Významný vliv jsou i služby zákazníkům (15 %), které v podniku zajišťují individuální přístup a zakázkovou výrobu. Nákup surovin tvoří 10 %, zatímco marketingová činnost je vzhledem k menšímu rozsahu podnikání zastoupena podílem 5 %.



Obrázek 9 - Podíl aktivit na tvorbě hodnoty

(zdroj: vlastní)

4.4 SWOT analýza

SWOT analýza bývá chápána jako výstupní syntéza informací získaných prostřednictvím jednotlivých analytických nástrojů (např. PESTLE, Porterův model, analýza hodnotového řetězce) a bývá využívána jako klíčový podklad pro posouzení strategického postavení podniku. V jejím rámci jsou identifikovány silné a slabé stránky, které se vztahují k vnitřnímu prostředí organizace, a dále příležitosti a hrozby, jež vyplývají z prostředí vnějšího. Výsledky SWOT analýzy jsou následně využívány při návrhu strategických doporučení.

Tabulka 1- Matice SWOT vybrané organizace směřování organizace.

SWOT analýza	SILNÉ STRÁNKY (Strengths)	SLABÉ STRÁNKY (Weaknesses)
INTERNÍ analýza	- Rodinná tradice a historie značky - Stabilní síť stálých dodavatelů - Dodržování tradičních receptur a kvalitních surovin - Vlastní kamenná prodejna - Flexibilita v zakázkové výrobě - Stabilní tým zkušených zaměstnanců	- Nízká technologická inovace a minimální využití moderního marketingu - Omezená výrobní kapacita a nedostatek personálu - Rezervy ve vztahu zaměstnanci-zákazníci - Slabší reakce na měnící se poptávku - Absence zpětné vazby ze strany zákazníků - Nedostatečná vizuální identita značky
EXTERNÍ analýza	PŘÍLEŽITOSTI (Opportunities) - Zvyšující se zájem o poctivé řemeslné výrobky - Možnosti spolupráce s jinými podniky (kavárny, restaurace) - Rozvoj e-shopu a objednávkového systému - Růst lokální turistiky - Využití regionálních akcí k propagaci značky - Rozšíření nabídky o sezonní produkty a tematické edice	HROZBY (Threats) - Zvyšující se počet konkurenčních podniků - Zdražování vstupních surovin a inflace - Nedostatek kvalifikované pracovní síly - Změny v legislativě a daňové zátěži - Změna spotřebitelských preferencí ve prospěch zdravých alternativ - Negativní dopady klimatických změn na dostupnost surovin

(zdroj: vlastní)

Silné stránky

1. Rodinná tradice a historie značky

Cukrářství Budařovi se může opřít o více než třicetiletou tradici, která je vnímána jako jeden z klíčových pilířů důvěry zákazníků. Díky dlouholeté přítomnosti na trhu si podnik dokázal vybudovat silné jméno a získat stabilní zákaznickou základnu.

2. Stabilní síť stálých dodavatelů

Dlouhodobá spolupráce byla navázána s renomovanými dodavateli (Zeelandia, Alimpex Food, Almeco, Novicom Praha, Carte d'Or), čímž byla zajištěna konzistence kvality a spolehlivost v dodávkách.

3. Dodržování tradičních receptur a kvalitních surovin

Výrobní proces je založen na tradičních receptech a poctivých surovinách bez použití náhražek, což představuje konkurenční výhodu ve srovnání s výrobky z řetězců nebo velkovýroben.

4. Vlastní kamenná prodejna

Disponování vlastní provozovnou v Ostrožské Lhotě umožňuje přímý kontakt se zákazníky a zajišťuje plnou kontrolu nad kvalitou služeb i výrobků.

5. Flexibilita v zakázkové výrobě

Zakázky jsou přijímány individuálně, čímž je umožněno pružné přizpůsobení nabídky konkrétním přáním zákazníků (např. svatební dorty, sladký bar).

6. Stabilní tým zkušených zaměstnanců

Jádro výrobního týmu je tvořeno dlouhodobě spolupracujícími pracovníky, díky čemuž může být zachována konzistence kvality i provozní stabilita.

Slabé stránky

1. Nízká technologická inovace a minimální využití moderního marketingu

Ve srovnání s konkurencí nebyla zaznamenána výraznější digitalizace výrobních nebo prodejních procesů, ani aktivní propagace na sociálních sítích, což může do budoucna znamenat ztrátu mladších zákazníků.

2. Omezená výrobní kapacita a nedostatek personálu

Kapacita provozu byla označena jako limitující, zejména kvůli malé chladírně a personálním výpadkům, které jsou způsobeny nemocnostmi či nedostatkem kvalifikovaných pracovníků.

3. Rezervy ve vztahu zaměstnanci-zákazníci

Z rozhovoru vyplynula potřeba zlepšit přístup některých zaměstnanců k zákazníkům a podpořit interní komunikaci i motivaci.

4. Slabší reakce na měnící se poptávku

Sortiment je převážně zaměřen na „klasiku“, bez výraznější orientace na zdravější, bezlepkové či moderní alternativy zákusků, jejichž popularita postupně roste.

5. Absence zpětné vazby ze strany zákazníků

Systém pro sběr zákaznických názorů a recenzí není dosud plně využíván, čímž je omezena možnost reagovat na aktuální očekávání trhu.

6. Nedostatečná vizuální identita značky

Jednotný grafický styl (loga, balení, digitální komunikace) nebyl dosud vytvořen, což oslabuje zapamatovatelnost značky v konkurenčním prostředí.

Příležitosti

1. Zvyšující se zájem o poctivé řemeslné výrobky

Na trhu roste poptávka po výrobcích z kvalitních surovin bez konzervantů a chemie. Tato tendence by mohla být využita ke zvýšení viditelnosti podniku, např. skrze označení „řemeslný výrobek“ nebo „domácí cukrárna“.

2. Možnosti spolupráce s jinými podniky (kavárny, restaurace)

Díky stabilnímu sortimentu a kvalitě se nabízí prostor pro rozšíření distribučních kanálů formou dodávek do dalších gastronomických provozů v okolí.

3. Rozvoj e-shopu a objednávkového systému

E-shop již existuje, avšak jeho další rozvoj a propojení s nabídkou zakázkové výroby by mohl zjednodušit obsluhu zákazníků a zvýšit komfort objednávání.

4. Růst lokální turistiky

Vzhledem k tomu, že Ostrožská Lhota se nachází v turisticky atraktivní oblasti, existuje potenciál oslovit nové zákazníky formou sezónních specialit či spoluprací s lokálními akcemi.

5. Využití regionálních akcí k propagaci značky

Účast na trzích, festivalech či komunitních akcích může být využita k posílení povědomí o značce a k tomu, aby byli osloveni noví zákazníci.

6. Rozšíření nabídky o sezonní produkty a tematické edice

Sortiment může být obohacen o sváteční edice (např. Valentýn, Halloween, Vánoce), které osvěží nabídku a podpoří impulzivní nákup.

Hrozby

1. Zvyšující se počet konkurenčních podniků

V posledních letech byl zaznamenán rostoucí počet cukráren v okolí do 15 km, což vytváří tlak na udržení pozice a nutnost zvyšování konkurenční schopnosti.

2. Zdražování vstupních surovin a inflace

Růst cen másla, mouky, cukru a mléka představuje dlouhodobé riziko pro zachování současné cenové politiky, která je jednou z předností firmy.

3. Nedostatek kvalifikované pracovní síly

Obtížné hledání zaměstnanců, zejména pro méně atraktivní pozice (úklid, pomocné práce), negativně ovlivňuje provozuschopnost a flexibilitu podniku.

4. Změny v legislativě a daňové zátěži

Případné zavádění nových regulací, hygienických standardů či zvýšení odvodů může ovlivnit ekonomickou stabilitu menších cukrářských provozů.

5. Změna spotřebitelských preferencí ve prospěch zdravých alternativ

Rostoucí poptávka po zdravějších variantách může postupně oslabit pozici tradičních zákusků, pokud na ni nebude reagováno.

6. Negativní dopady klimatických změn na dostupnost surovin

Změny počasí mohou ovlivnit ceny a kvalitu zemědělských komodit (např. máslo, ovoce), což může narušit výrobní stabilitu.

Tabulka 2-Výpočet matice SWOT

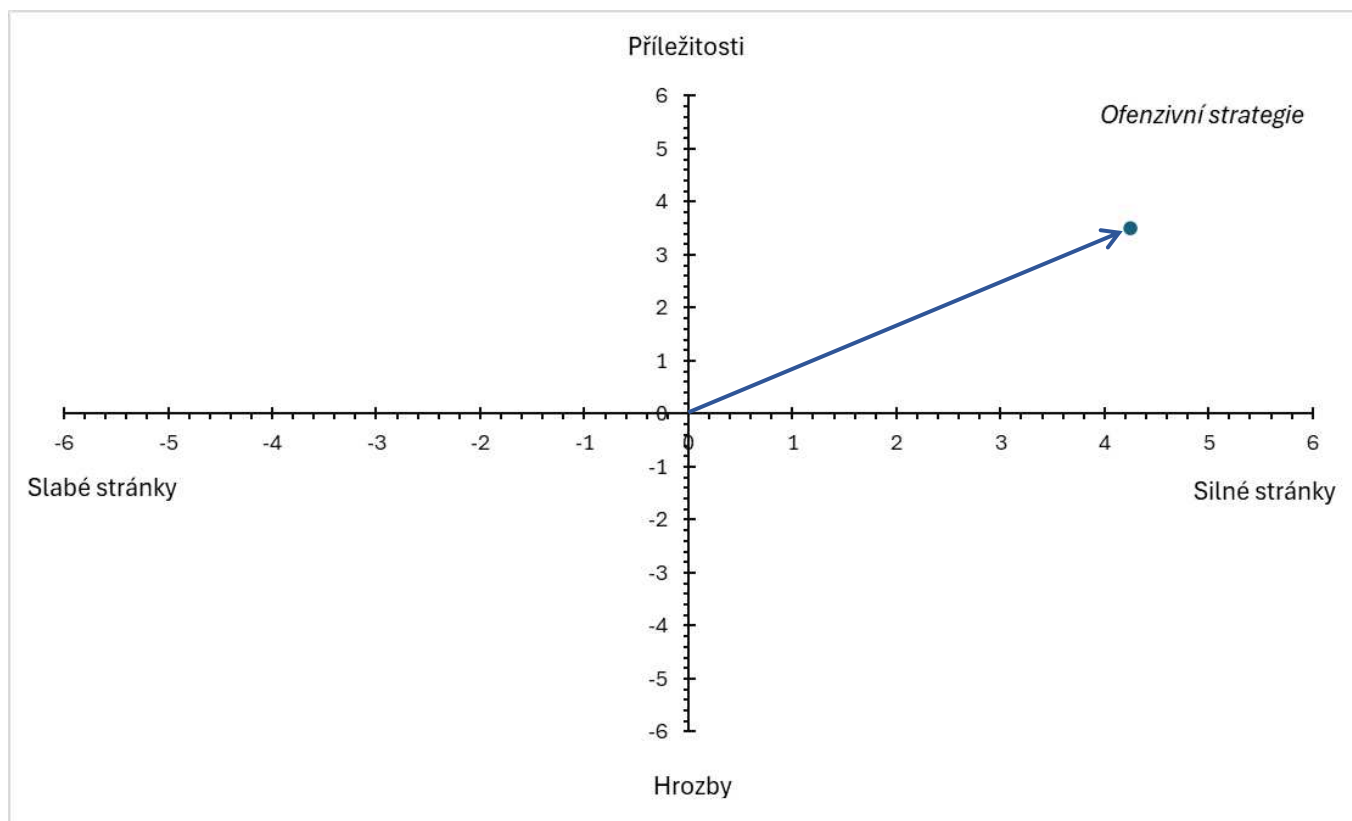
	Parametr	Body	Váha	Výsledek
Silné stránky	– Rodinná tradice a historie značky	5	0,20	1,00
	– Stabilní síť stálých dodavatelů	4	0,15	0,60
	– Dodržování tradičních receptur a kvalitních surovin	5	0,20	1,00
	– Vlastní kamenná prodejna	4	0,15	0,60
	– Flexibilita v zakázkové výrobě	4	0,15	0,60
	– Stabilní tým zkušených zaměstnanců	3	0,15	0,45
		<1;5>	Σ1	Σ4,25
Slabé stránky	– Nízká technologická inovace a minimální využití moderního marketingu	-3	0,10	-0,30
	– Omezená výrobní kapacita a nedostatek personálu	-5	0,30	-1,50
	– Rezervy ve vztahu zaměstnanci-zákazníci			
	– Slabší reakce na měnící se poptávku	-4	0,30	-1,20
	– Absence zpětné vazby ze strany zákazníků	-3	0,15	-0,45
	– Nedostatečná vizuální identita značky	-2	0,10	-0,20
		-2	0,05	-0,10
		<-1; -5>	Σ1	Σ-3,75
Příležitosti	– Zvyšující se zájem o poctivé řemeslné výrobky	4	0,50	2,00
	– Možnosti spolupráce s jinými podniky (kavárny, restaurace)	3	0,10	0,30
	– Rozvoj e-shopu a objednávkového systému			
	– Růst lokální turistiky	3	0,10	0,30
	– Využití regionálních akcí k propagaci značky	3	0,10	0,30
	– Rozšíření nabídky o sezonní produkty a tematické edice	3	0,10	0,30
		3	0,10	0,30
		<1; 5>	Σ1	Σ3,5
Hrozby	– Zvyšující se počet konkurenčních podniků	-2	0,05	-1,95
	– Zdražování vstupních surovin a inflace	-4	0,30	-1,20
	– Nedostatek kvalifikované pracovní síly	-4	0,30	-1,20
	– Změny v legislativě a daňové zátěži			
		-3	0,15	-0,45
	– Změna spotřebitelských preferencí ve prospěch zdravých alternativ	-3	0,10	-0,30
	– Negativní dopady klimatických změn na dostupnost surovin	-3	0,10	-0,30
		<-1; -5>	Σ1	Σ-5,40

(zdroj: vlastní)

Pro účely detailního posouzení strategické pozice organizace Cukrářství Budařovi byla využita vážená SWOT analýza, která umožňuje kvantitativně zhodnotit jednotlivé faktory vnitřního a vnějšího prostředí. Každý identifikovaný faktor byl ohodnocen na základě jeho dopadu na podnikání v rozsahu -5 (velmi negativní dopad) do +5 (velmi pozitivní dopad). Zároveň mu byla přiřazena váha v rozmezí od 0,05 do 0,30, která vyjadřuje relativní důležitost daného faktoru v kontextu ostatních.

Následně byl proveden výpočet váženého průměru, jenž představoval součin bodového hodnocení a přidělené váhy. Tímto způsobem mohly být jednotlivé poznatky zařazeny nejen kvalitativně, ale také kvantitativně. Získané výsledné hodnoty byly poté sečteny a zařazeny do odpovídajících kategorií, jimiž byly oblasti silných a slabých stránek, dále pak externích příležitostí a hrozeb.

Hodnoty byly stanoveny během skupinového brainstormingu, který byl realizován za účasti majitele podniku, vedoucí výroby, jedné z hlavních cukrářek a prodavačky zákusků v kamenné prodejně. Tímto způsobem byla zajištěna vyšší objektivita a praktická využitelnost výsledků.



Obrázek 10 - Výsledná doporučená strategie

(zdroj: vlastní)

5 NÁVRH OPATŘENÍ

Na základě výstupů z předchozích analýz bylo přistoupeno k formulaci konkrétních návrhů opatření, jejichž cílem mělo být posílení strategického postavení podniku Cukrářství Budařovi. Tato opatření byla stanovena v návaznosti na zjištění vyplývající z PESTLE analýzy, SWOT analýzy, Porterova modelu pěti sil a rovněž z analýzy hodnotového řetězce. Přednostně byly zohledněny oblasti, které byly označeny jako klíčové z hlediska konkurenceschopnosti a dlouhodobé udržitelnosti.

Při formulaci návrhů bylo přihlédnuto nejen ke stávajícím slabým stránkám a hrozbám, ale zároveň byly zohledněny i rozpoznané příležitosti vnějšího prostředí. Opatření byla koncipována tak, aby byla realistická, proveditelná v rámci stávajících kapacit a zároveň přinášela přidanou hodnotu v oblasti provozní efektivity, zákaznické spokojenosti a marketingové komunikace.

Každý návrh byl rozpracován do několika částí, a to včetně identifikace problému, popisu navrhovaného řešení, možného způsobu realizace a očekávaných přínosů pro organizaci. Opatření byla navržena s cílem umožnit jejich snadnou aplikaci v praxi a zároveň podpořit další rozvoj rodinné firmy s důrazem na tradici a kvalitu.

5.1 Zavedení digitální marketingové strategie

V rámci analýzy marketingových aktivit bylo zjištěno, že organizace v současnosti využívá pouze základní digitální nástroje, mezi které patří jednoduché webové stránky. Tato forma prezentace však není dostatečná pro efektivní oslovení širšího spektra zákazníků, zejména mladší generace, která vyhledává informace primárně online.

Z uvedeného důvodu bylo doporučeno vytvoření systematické digitální marketingové strategie. Tato strategie by měla zahrnout plánovaný rozvrh publikace obsahu na sociálních sítích, tvorbu profesionálních fotografií výrobků, publikace příběhů z výroby, prezentaci zakázkových dortů a sdílení referencí od spokojených zákazníků. Zvláštní pozornost by měla být věnována sezónní nabídce, např. vánoční, svatební nebo velikonoční sortiment.

Webová prezentace by měla být rozšířena. Propojením s Facebookem a případně Instagramem by mohlo být dosaženo zvýšené návštěvnosti a udržení stávajících zákazníků.

Realizace této strategie by měla být rozdělena do několika etap. V první fázi by mělo být provedeno školení personálu v oblasti základního ovládání digitálních nástrojů a následně může být navázáno spoluprací s externím specialistou, který by vytvořil

marketingový plán a zajistil grafické zpracování obsahu. Investice do těchto aktivit by měly být vnímány jak dlouhodobě návratné, zejména v oblasti budování značky a získávání nových zákazníků.

5.2 Rozšíření výrobní kapacity a infrastruktury

Na základě poznatků z analýzy hodnotového řetězce bylo zjištěno, že stávající výrobní prostory jsou kapacitně vytíženy na maximum, zejména v obdob sezónních špiček. Během vánočních sezón, svateb nebo jiných svátků dochází k výraznému nárůstu objednávek, které musí být vyřizovány v omezeném čase a v omezených prostorových podmínkách. To může negativně ovlivnit nejen kvalitu výroby, ale také pracovní podmínky personálu.

Z tohoto důvodu bylo navrženo rozšíření stávajících prostor formou přístavby chladiřenského boxu, případně vybudování menší přilehlé skladovací místnosti. Cílem tohoto opatření je uvolnění provozní plochy ve výrobní části, která by mohla být následně využita pro rozšíření výrobních stanovišť a plynulejší pohyb mezi pracovními zónami.

Součástí opatření je rovněž investice do nového technologického vybavení, například další šlehací mísy nebo přídavné chladicí vitríny. Zvažována by mohla být i obměna některých starších přístrojů, které již neplní požadavky na energetickou úspornost a výkon. Tím by bylo možné nejen zvýšit objem výroby, ale i zefektivnit pracovní časy a snížit fyzickou zátěž personálu.

Pro realizaci tohoto opatření by měla být zpracována investiční studie, která by zhodnotila návratnost investice, možnosti financování z veřejných nebo regionálních zdrojů a možnosti spolupráce s místními stavebními firmami. Součástí této studie by měla být také analýza dopadu na provozní náklady, personální zajištění a bezpečnosti práce. Projektová dokumentace by mohla být vypracována postupně, ve dvou etapách.

Z dlouhodobého hlediska by mělo rozšíření výrobních kapacit přispět k vyšší stabilitě provozu, lepšímu zvládnutí období s vysokou poptávkou a také možnosti přijetí nových typů zakázek, které dosud nebylo možné realizovat z důvodu prostorových nebo technologických omezení. Opatření by mělo vést také ke snížení stresové zátěže personálu a zvýšení celkové efektivity provozu.

5.3 Rozšíření sortimentu o moderní alternativy

Na základě poznatků ze SWOT analýzy bylo identifikováno, že organizace dosud nezohledňuje rostoucí poptávku po zdravějších alternativách cukrářských výrobků. Zákazníci stále častěji vyhledávají produkty bez lepku, bez cukru, s rostlinnými alternativami mléka nebo veganským složením. Tento trend je patrný zejména u mladších zákazníků, kteří jsou ochotni za specializované produkty zaplatit vyšší cenu.

Vzhledem k tomu bylo navrženo rozšíření nabídky sortimentu o moderní alternativy, které by mohly být zařazeny buď jako stálá součást nabídky, nebo formou sezónních či tematických edic. Jako příklady lze uvést veganské čokoládové lanýže, raw ovocné řezy, dorty bez mouky nebo bílkovinné zákusky s nižším obsahem cukru. Pro otestování zájmu zákazníků může být připravena limitovaná edice, jejíž odezva bude vyhodnocena formou zpětné vazby v prodejně nebo online.

Z hlediska technologické realizace nebude zapotřebí rozsáhlých investic, neboť většina výrobků může být připravována za použití stávajícího zařízení. Potřebné budou však nové suroviny, např. rostlinná mléka, agar místo želatiny, nebo alternativní sladidla jako erythritol nebo čekankový sirup. Důraz bude kladen na zachování chuti a vizuální kvality výrobků, aby nedocházelo k negativnímu vnímání odlišné receptury.

Zavedení nového sortimentu by mělo být podpořeno informování zákazníků formou výrazného značení produktů, přítomností alergenních informací a propagační kampaní na sociálních sítích. Zákazníci by měli být aktivně vyzváni ke sdílení zpětné vazby, případně k návrhům dalších variant, které by v nabídce uvítali.

Přínosem tohoto opatření by mělo být oslovení nových cílových skupin, zvýšení atraktivity nabídky a vytvoření dojmu moderního a inovativního podniku. Tímto způsobem by mohla být posílena pozice organizace na regionálním trhu a zároveň by došlo k částečné rozmanitosti sortimentu, čímž by bylo sníženo riziko závislosti na úzce zaměřené nabídce klasických zákusků.

5.4 Zavedení motivačních a vzdělávacích programů pro zaměstnance

Z analýzy hodnotového řetězce a SWOT analýzy vyplynulo, že motivace a rozvoj zaměstnanců patří k oblastem, které dosud nebyly systematicky řešeny. Podnik se opírá o stabilní tým, složený převážně ze zkušených pracovníků, nicméně nové impulzy, další profesní růst či motivace nebyly dosud formálně nastaveny. Přestože dochází k předávání zkušeností mezi pracovníky, neexistuje standardizovaný systém adaptačního procesu, hodnocení ani neformální podpory.

Z tohoto důvodu bylo doporučeno zavedení motivačního programu pro zaměstnance, který by zahrnoval nejen finanční složky (např. odměny, bonusy, příplatky), ale i nefinanční formy uznání, jako je veřejné ocenění práce, možnost účasti na rozhodování o sortimentu nebo plánování směn. Motivační schéma by mělo být vytvořeno s ohledem na konkrétní podmínky podniku a mělo by být komunikováno všem zaměstnancům tak, aby bylo vnímáno jako spravedlivé a motivující.

Zároveň bylo navrženo zavedení systému pravidelného školení zaměřeného na hygienické normy, nové technologické postupy a zákaznický servis. Školení může být zajišťováno formou externích kurzů, ale i vnitřním lektorem (např. vedoucí výroby). Důraz by měl být kladen také na rozvoj měkkých dovedností, jako je komunikace se zákazníkem, asertivita nebo řešení konfliktů v prodejním prostředí.

Pro nové zaměstnance by měl být připraven jednoduchý plán zaškolení, který by stanovil základní cíle, seznam potřebných dovedností a znalostí, a také osobu, která nového pracovníka v úvodním období povede. Tímto přístupem by mělo být usnadněno jejich začlenění do týmu a zároveň zachována kvalita poskytovaných služeb i výrobků.

Očekávaným přínosem tohoto opatření je zvýšení spokojenosti zaměstnanců, snížení odchodů z práce a k vytvoření lepšího pracovního prostředí. Stabilní a motivovaný kolektiv přispívá k udržení kvality výrobků i služeb a posiluje celkové postavení organizace na trhu.

5.5 Navázání spolupráce s lokálními podniky a kavárnami

Z provedených analýz vyplynulo, že distribuce výrobků je realizována převážně prostřednictvím vlastní kamenné prodejny a individuálních objednávek. Tento způsob prodeje je efektivní pro přímý kontakt se zákazníkem, avšak v oblasti rozšíření odbytu existuje nevyužitý potenciál.

Bylo navrženo, aby došlo k navázání partnerství s místními kavárnami, restauracemi a dalšími gastro provozy, které by mohli pravidelně odebírat sladký sortiment, jako jsou zákusky, minidezerty nebo dorty. Cílem je rozšíření distribučních kanálů a zvýšení odbytu bez nutnosti otevírání dalších poboček.

Zahájení spolupráce by mohlo probíhat formou zaslání vzorků, ochutnávkových prezentací nebo osobního oslovení provozovatelů. Pro snazší průběh by měla být nastavena jasná pravidla dodávek, fakturace a komunikace. Zároveň by mohl být využit společný marketing, např. označení výrobků logem cukrárny nebo propagace na sociálních sítích.

Tímto způsobem by mohla být efektivně využita stávající výrobní kapacita a zároveň by došlo k oslovení nových cílových skupin. Spolupráce s regionálními podniky by mohla posílit dobré jméno organizace a zvýšit její viditelnost v širším okolí bez nutnosti výrazných investic nebo zásahů do provozu.

5.6 Posílení značky prostřednictvím řemeslného označení

Cukrářství Budařovi je v regionu vnímáno jako tradiční a kvalitní výrobce zákusků, přesto dosud není tato hodnota systematicky komunikována. Bylo doporučeno zavést jednotné označení typu „ručně vyráběno“ nebo „poctivá receptura“, které by mohlo být umístováno na obaly, vitríny i marketingové materiály. Takové označení by podpořilo důvěru zákazníků a pomohlo odlišit se od konkurence.

Součástí opatření by mělo být i sjednocení vzhledu značky, tedy vytvoření stejného loga, barev a písma, které by usnadnily její rozpoznání. K tomu může být přidán i stručný příběh firmy, které by zákazníkům představil její historii. Tento příběh může být využit v prodejně i na webových stránkách.

Zavedení označení a nového vzhledu může pomoci získat větší důvěru zákazníků a posílit jejich věrnost. Díky tomu může být značka lépe vidět a nabídka může být zajímavější, aniž by bylo potřeba investovat do drahé reklamy nebo rozšiřování podniku.

ZÁVĚR

V této bakalářské práci byla zpracována strategická analýza rodinné organizace Cukrářství Budařovi, která se zaměřuje na výrobu tradičních cukrářských výrobků. Hlavním cílem bylo posouzení aktuální strategické pozice podniku a návrh opatření, jejichž realizací by mohl být podpořen další rozvoj organizace a zvýšena její konkurenceschopnost. Uvedený cíl byl naplněn prostřednictvím aplikace vybraných metod strategické analýzy, mezi které byly zařazeny PESTLE analýza, Porterův model pěti sil, analýza hodnotového řetězce a SWOT analýza.

Strategická analýza byla zpracována kombinací teoretických poznatků a praktických údajů, které byly získány prostřednictvím konzultací s majitelem organizace, vedoucí výroby, cukrářkou a prodavačkou. Díky tomuto přístupu mohly být zhodnoceny nejen vnější faktory působící na organizaci, ale rovněž interní silné a slabé stránky, které ovlivňují její vnitřní potenciál.

Výsledky provedených analýz přinesly řadu významných poznatků. V rámci PESTLE analýzy byly identifikovány zejména legislativní požadavky, rostoucí náklady na suroviny a měnící se preference zákazníků. Porterova analýza poukázala na silný konkurenční tlak v regionu a zároveň na stabilní vyjednávací pozici firmy vůči dodavatelům. Analýza hodnotového řetězce odhalila výraznou orientaci na kvalitu a tradici, ale rovněž slabší stránky v oblasti digitalizace a logistiky. Tyto skutečnosti byly shrnuty ve SWOT analýze, která poskytla komplexní pohled na strategickou situaci organizace.

Na základě zjištěných výsledků byla navržena konkrétní opatření zaměřená na podporu dalšího rozvoje organizace. Mezi navrhovaná opatření patřilo zavedení modernější marketingové strategie, rozšíření výrobní kapacity, posílení péče o zaměstnance, zlepšení komunikace se zákazníky a navázání spolupráce s lokálními podniky. Jednotlivá opatření byla rozpracována s důrazem na jejich realizovatelnost a přínos pro budoucí směřování podniku.

Závěrem lze konstatovat, že tato bakalářská práce poskytla organizaci Cukrářství Budařovi ucelený pohled na její současnou strategickou situaci. Identifikované oblasti pro zlepšení a navrhovaná opatření mohou být využita jako podklad pro rozhodování vedení a přispět k posílení udržitelnosti a dalšího rozvoje podniku v konkurenčně náročném prostředí cukrářského trhu. Cíl vymezený v úvodu této práce byl naplněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní zdroje:

ADÁMEK, Pavel a MEIXNEROVÁ, Lucie. *Business modelování*. Praha: Grada, 2022. ISBN 978-80-271-3356-7.

BOUČKOVÁ, Jana a kol. *Marketing*. Praha: Beckovy ekonomické učebnice, 2003. ISBN 80-7179-557-1.

CURRY, Andrew. From Foresight to Insight: Using Scenarios Well. *Journal of Futures Studies*. 2009, roč. 13, č. 3, s. 119-122. ISSN 1027-6084.

DVOŘÁČEK, Jiří a SLUNČÍK, Peter. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-740-0224-3.

FOTR, Jiří a SOUČEK, Ivan. *Scénáře pro strategické rozhodování a řízení : jak se efektivně vyrovnat s budoucími hrozbami a příležitostmi*. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2020-8.

FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; ŠPAČEK, Miroslav a SOUČEK, Ivan. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0434-5.

FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; SOUČEK, Ivan; ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe - 2., aktualizované vydání*. 2 aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.

FÖRSTER, Anja a KREUT, Peter. *Nekonvekční myšlení*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1741-8.

HANZELKOVÁ, Alena; KEŘKOVSKÝ, Miroslav a VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. Praha: C.H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-637-1.

HEIJDEN, Van Der K. Scenarios and Forecasting, Two Perspectives. *Technological Forecasting and Social Change*. 2000, roč. 65, s. 31-36.

HENRY, Anthony. *Understanding strategic management*. Third edition. Oxford: Oxford University Press, 2018. ISBN 978-01-996-6247-0.

CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi : praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1389-6.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing : strategie a trendy*. 2. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

KISLINGEROVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C.H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-847-9.

KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, Philip; JAIN, Dipak C. a MAESINCEE, Suvit. *Marketing v pohybu. Nový přístup k zisku, růstu a obnově*. Praha: Management press, 2007. ISBN 978-80-7261-61-4.

KOURDI, Jeremy. *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2725-4.

LIEDTKA, J.M. Strategic Thinking: Can it be taught? *Technological Forecasting and Social Change*. 1998, roč. 31, č. 1, s. 120-129.

MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012. Knihovna světového managementu. ISBN 9788072612512.

MOLITOR, Graham T.T. *Scenarios: Worth the Effort?* *Journal of Futures Studies*. 2009, roč. 13, č. 3, s. 81-92. ISSN 1027-6084.

SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-422-8.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

SYNEK, Miroslav a kol. *Podniková ekonomika*. 3. přepracované a doplněné vydání. Praha: Beckovy ekonomické učebnice, 2002. ISBN 80-7179-736-7.

VLČEK, Radim. *Hodnota pro zákazníka*. Praha: Management press, 2002. ISBN 80-7261-068-6.

ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

ZUZÁK, Roman. *Strategický management*. Třetí, rozšířené a doplněné vydání. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2022. ISBN 978-80-883-3055-4.

Internetové zdroje:

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Vývoj průměrných cen vybraných potravin*. Online. ©2025. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/vyvoj-prumernych-cen-vybranych-potravin-2024>. [cit. 2025-04-25].

KAPLINSKY, Rafael a MORRIS, Mike. *A handbook for value chain research*. Online. Ottawa: IDRC, 2001 Dostupné z: https://www.fao.org/fileadmin/user_upload/fisheries/docs/Value_Chain_Handbool.pdf. [cit. 2025-04-28].

RECKLIES, Dagmar. *The Value Chain*. Online. 2001 Dostupné z: https://www.fao.org/fileadmin/user_upload/fisheries/docs/ValueChain.pdf. [cit. 2025-04-28].

AWS. *Value Chain Analysis*. Online. 2001 Dostupné z: <https://vrtac-qm-drupal-shared-files.s3.us-west-2.amazonaws.com/s3fs-public/site-files/qm-of-orgs/Value-Chain-Analysis-April2001.pdf> [cit. 2025-04-28].

ZÁKONY PRO LIDI. *Zákony pro lidi*. Online. ©2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>. [cit. 2025-04-28].

MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY. *Sbírka zákonů*. Online, ©2025 Dostupné z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu>. [cit. 2025-04-28].

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Prvky strategického myšlení	18
Obrázek 2 - Rozložení klíčových manažerských funkcí v různých úrovních řízení	19
Obrázek 3 Tvorba scénářů	22
Obrázek 4 - Strategická analýza.....	24
Obrázek 5 - Celkový pohled na podnikové okolí	25
Obrázek 6 - Schéma SWOT analýzy	31
Obrázek 7-Vývoj cen másla, mléka, mouky a cukru (2015-2025)	37
Obrázek 8 - Vznik cukráren v okolí 15 km od Ostrožské Lhoty	42
Obrázek 9 - Podíl aktivit na tvorbě hodnoty	46
Obrázek 10 - Výsledná doporučená strategie	53

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1- Matice SWOT vybrané organizace směřování organizace.	47
Tabulka 2-Výpočet matice SWOT	52

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČR	Česká republika.
např.	Například.
tzv.	Takzvaně.
km	Kilometr.
kg	Kilogram.
Kč	Koruny české.
SZPI	Státní zemědělská a potravinářská inspekce.
HACCP	Systém řízení bezpečnosti potravin.
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.
EU	Evropská unie.
PEST	Political, Economic, Social, Technological/technical.
Sb.	Sbírky.
DPH	Daň z přidané hodnoty.
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-boun

