Projekt návrhu strategie expanze vybrané firmy v rámci rozšíření působnosti na nové regiony

Bc. Tomáš Vláčilík

Diplomová práce
2025

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	**Bc. Tomáš Vláčilík**
Osobní číslo:	**M23043**
Studijní program:	**N0413A050023 Ekonomika podniku a podnikání**
Specializace:	**Podnikání a ekonomika podniku**
Forma studia:	**Prezenční**
Téma práce:	**Projekt návrhu strategie expanze vybrané firmy v rámci rozšíření působnosti na nové regiony**

Zásady pro vypracování

Úvod
Definujte cíle práce a metody zpracování práce.
I. Teoretická část

- Proveďte literární rešerši problematiky strategického managementu, marketingu a expanze na nové trhy.

II. Praktická část

- Charakterizujte a analyzujte vybranou firmu vyrábějící potraviny.
- Připravte návrh strategie expanze do nových regionů včetně ekonomického, logistického, marketingového aspektu s důrazem na udržení bezpečnosti potravin při výrobě a logistice.
- Návrh zhodnoťte na základě časové, nákladové a rizikové analýzy včetně analýzy bezpečnosti potravin.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

HANULÁKOVÁ, Eva. *Marketing: nástroje, stratégie, ľudia a trendy*. Bratislava: Wolters Kluwer SR, 2021. ISBN 9788057104384.
HARNISH, Verne. *Scaling Up: How a Few Companies Make It...and Why the Rest Don't.* ForbesBooks, 2022. ISBN 9780986019593.
KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management.* 15th. Boston: Pearson Prentice Hall, 2016. ISBN 9781292092621.
TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a JELÍNKOVÁ, Eva. *Podniková ekonomika – klíčové oblasti.* Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80--271-0689-9..
VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku.* 2. vyd. Praha: Grada, 2020. ISBN 9788027117017.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **10. února 2025**
Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2025**

L.S.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení diplomové práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji diplomovou 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 – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mě 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 diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové 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 diplomové práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

Ve Zlíně, dne ....

podpis autora

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zaměřuje na projekt návrhu strategie expanze pro vybranou firmu, která plánuje rozšířit svou působnost na nové regionální trhy. Cílem práce je analyzovat klíčové faktory, které ovlivňují úspěšnost expanze, a navrhnout konkrétní kroky pro realizaci této expanze s ohledem na strategické, marketingové a logistické aspekty. V teoretické části práce jsou rozebrány principy strategického řízení, význam strategického cyklu a nástroje analýzy, které jsou nezbytné pro stanovení dlouhodobých cílů firmy a přizpůsobení její nabídky specifickým potřebám nových trhů. V oblasti marketingu je práce zaměřena na segmentaci trhu a marketingový mix, které umožňují efektivní oslovení a udržení zákazníků na nových trzích. Logistická část se soustředí na řízení dodavatelského řetězce, distribuci, skladování a dopravu, které jsou klíčové pro zajištění plynulého a efektivního toku materiálů a výrobků. V projektové části jsou navrženy konkrétní kroky pro implementaci expanze, včetně analýzy SWOT a rizikových analýz, které definují potenciální problémy.

Klíčová slova: strategie, expanze

ABSTRACT

This thesis focuses on the design of an expansion strategy project for a selected company planning to broaden its operations into new regional markets. The objective of the thesis is to analyze the key factors that influence the success of expansion and to propose specific actions for implementing this expansion, considering strategic, marketing, and logistical dimensions. The theoretical part of the thesis examines the principles of strategic management, the significance of the strategic cycle, and the analytical tools necessary for establishing long-term business objectives and adapting the company's offerings to the unique demands of new markets. In the marketing section, the thesis emphasizes market segmentation and the marketing mix, which are critical for effectively reaching and retaining customers in new markets. The logistics section addresses supply chain management, distribution, warehousing, and transportation, all of which are integral to ensuring the smooth and efficient flow of materials and products. The project section outlines concrete steps for the implementation of the expansion, including a SWOT analysis and an risk assessments, which identify potential challenges and risks associated with the expansion process.

Keywords: strategy, expansion

Rád bych upřímně poděkoval vedoucímu mé diplomové práce, panu docentovi Petru Novákovi za jeho vstřícné a odborné vedení, cenné rady, trpělivost a lidský přístup během celého procesu psaní diplomové práce. V neposlední řadě bych také rád poděkoval mým nejbližším, bez kterých by tato práce neexistovala.

OBSAH

ÚVOD **13**
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE **14**
I TEORETICKÁ ČÁST **15**
1 STRATEGICKÝ MANAGEMENT **16**
1.1 STRATEGICKÝ CYKLUS A JEHO FÁZE 17
1.1.1 Fáze strategického cyklu 18
1.1.2 Význam strategického cyklu 19
1.2 EXPANZE JAKO PROJEKT 20
2 MARKETING **22**
2.1 MARKETINGOVÉ KONCEPCE 22
2.1.1 Období orientace na výrobu 23
2.1.2 Období orientace na prodej 23
2.1.3 Období orientace na marketing 23
2.2 PROCES SEGMENTACE TRHU A SPOTŘEBITELSKÉ CHOVÁNÍ 24
2.2.1 Stanovení segmentačních proměnných 24
2.2.2 Definice cílového trhu 26
2.2.3 Spotřebitelské chování 28
2.3 MARKETINGOVÁ STRATEGIE 33
2.4 MARKETINGOVÝ MIX 4P 34
2.4.1 Produkt (Product) 34
2.4.2 Cena (Price) 34
2.4.3 (Place) 35
2.4.4 Propagace (Promotion) 35
3 LOGISTIKA **36**
3.1 DODAVATELSKÝ ŘETĚZEC 36
3.2 DOPRAVA ZBOŽÍ 37
3.3 SKLADOVÁNÍ CHLAZENÉHO A MRAŽENÉHO ZBOŽÍ 38
4 ZAJIŠTĚNÍ BEZPEČNOSTI POTRAVIN **40**
4.1 LEGISLATIVNÍ OŠETŘENÍ BEZPEČNOSTI POTRAVIN 41
4.2 HACCP SYSTÉM A DALŠÍ VYBRANÉ STANDARDY KVALITY 43
4.2.1 IFS Food 43
4.2.2 IFS Wholesale 43
4.2.3 IFS Logistics 44
4.2.4 IFS HPC 44
4.2.5 BRCGS Packaging Materials 44
4.2.6 HACCP 45
5 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI **47**

II PRAKTICKÁ ČÁST 48
6 ANALYTICKÁ ČÁST 49
6.1 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ FIRMY 49
6.1.1 Historie a vývoj firmy 50
6.1.2 Aktuální portfolio produktů 51
6.1.3 Organizační struktura 54
6.2 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE FIRMY NA TRHU 55
6.2.1 Finanční výkonnost firmy 56
6.2.2 Tržní postavení firmy a její podíl na současném trhu 58
6.3 SWOT ANALÝZA FIRMY V KONTEXTU EXPANZE 62
6.3.1 Silné stránky 62
6.3.2 Slabé stránky 62
6.3.3 Příležitosti 62
6.3.4 Hrozby 63
6.3.5 Grafické zpracování 64
6.3.6 Vyhodnocení SWOT 65
6.4 RIZIKOVÁ ANALÝZA BEZPEČNOSTI POTRAVIN 66
6.4.1 Identifikovaná rizika 66
6.5 SHRNUTÍ SWOT A RIZIKOVÉ ANALÝZY 69
6.6 ANALÝZA KONKURENCE A CÍLOVÉHO REGIONU 70
6.6.1 Výběr trhu pro expanzi 71
6.6.2 Analýza klíčových konkurentů 71
7 SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI 80
8 NÁVRH STRATEGIE EXPANZE FIRMY V RÁMCI ROZŠÍŘENÍ PŮSOBNOSTI NA NOVÉ REGIONY 81
8.1 NÁVRH STRATEGIE EXPANZE FIRMY 81
8.1.1 Cíl projektu expanze 81
8.1.2 Strategické možnosti vstupu na trh 83
8.1.3 Vybraná forma expanze a důvody k ní 84
8.1.4 B2B spolupráce dle nastavených pravidel firmy 85
8.1.5 Definice segmentu a zákazníků 86
8.2 EKONOMICKÉ ASPEKTY EXPANZE 87
8.2.1 Nákladová analýza 88
8.2.2 Finanční plán 89
8.3 MARKETINGOVÝ PLÁN PRO VSTUP NA NOVÉ TRHY 92
8.3.1 Marketingové cíle 93
8.3.2 Marketingový mix 4P pro nový trh 94
8.3.3 Shrnutí marketingové a komunikační strategie 95
8.4 LOGISTICKÝ PLÁN EXPANZE A ŘÍZENÍ VÝROBY 95
8.4.1 Zásobování a rozvozový plán 96
8.4.2 Řízení výroby 98

8.5 OPATŘENÍ K ZAJIŠTĚNÍ BEZPEČNOSTI POTRAVIN 99
8.5.1 Systém kritických bodů HACCP 100
8.5.2 Interní směrnice zajišťující hygienický provoz 108
8.6 ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU 111
8.7 RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU 116
8.7.1 Identifikace tržních rizik 116
8.7.2 Identifikace finančních rizik 116
8.7.3 Identifikace provozních rizik 116
8.7.4 Identifikace legislativních rizik 116
8.7.5 Vyhodnocení pravděpodobnosti rizik a jejich dopadu 116
9 SHRNUTÍ NÁVRHU STRATEGIE EXPANZE FIRMY V RÁMCI ROZŠÍŘENÍ PŮSOBNOSTI NA NOVÉ REGIONY 119
ZÁVĚR 121
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 123
SEZNAM OBRÁZKŮ 129
SEZNAM TABULEK 130
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK 131
SEZNAM PŘÍLOH 132

ÚVOD

Tato diplomová práce se zaměřuje na projekt návrhu strategie expanze vybrané firmy, která má v plánu rozšířit svou působnost na nové regionální trhy. Expanze na nové trhy představuje pro každou společnost velkou výzvu, která si žádá nejen pečlivé plánování, ale také efektivní využití dostupných zdrojů a schopnost přizpůsobit se dynamickým podmínkám, jež panují v různých geografických oblastech. Hlavním cílem této práce je navrhnout strategii, která umožní firmě uspět v konkurenčním prostředí, zohlední specifika nového trhu a podpoří její růst a stabilitu v dlouhodobém horizontu.

V teoretické části práce bude popsán koncept strategického řízení, jeho význam pro podniky a fáze strategického cyklu. Tyto základy pomohou vysvětlit, jaký význam má správně nastavená strategie pro úspěšnou expanzi firmy. Dále se práce zaměří na analýzu a využití marketingových nástrojů, které umožňují efektivní oslovení cílových skupin a adaptaci nabídky produktů na místní podmínky.

V logistické části bude podrobně rozebrána problematika řízení dodavatelského řetězce, distribuce a skladování, jež jsou klíčové pro hladký průběh expanze a pro zajištění dostupnosti výrobků na nových trzích. Efektivní logistika nejen zajišťuje včasné dodávky, ale i pomáhá firmě optimalizovat náklady a zlepšit její konkurenceschopnost.

Tato diplomová práce se zároveň zaměří na praktické aspekty, které musí firma při expanzi na nové trhy zvážit, včetně analýz rizik a vyhodnocení možných nebezpečí z nich plynoucí. Celkový výstup práce poskytne konkrétní doporučení a návrh konkrétní expanze firmy, která bude odpovídat jejím strategickým cílům a dlouhodobým plánům.

Důraz bude kladen na komplexní přístup, který zahrnuje jak teoretické základy, tak praktické aplikace, jež umožní firmě dosáhnout úspěchu v novém regionu a udržet si silnou pozici na trhu. Cílem této práce je tak nejen teoreticky analyzovat procesy spojené s expanzí, ale rovněž nabídnout konkrétní kroky pro realizaci této expanze v reálných podmínkách.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem diplomové práce je vypracování projektu návrhu strategie expanze vybrané firmy v rámci rozšíření působnosti na nové regiony.

Cíle teoretické části:

- Provést literární rešerši problematiky strategického managementu, marketingu a expanze na nové trhy.

Cíle praktické části:

- Charakterizovat a analyzovat vybranou firmu vyrábějící potraviny.
- Připravit návrh strategie expanze do nových regionů včetně ekonomického, logistického, marketingového aspektu s důrazem na udržení bezpečnosti potravin při výrobě a logistice.
- Připravený návrh zhodnotit na základě časové, nákladové a rizikové analýzy včetně analýzy bezpečnosti potravin.

V diplomové práci byly použity analytické metody, jejichž účelem bylo identifikovat rizika působící na společnost vně i uvnitř. Mezi tyto metody lze řadit SWOT analýzu a analýzu rizik, která byla provedena ve dvou iteracích.

Dále byly vypracovány také finanční plány výnosů a nákladů souvisejících s expanzí, stejně tak jako marketingový, logistický plán a systém na udržení stále kvality a bezpečnosti vyráběných potravin.

I TEORETICKÁ ČÁST

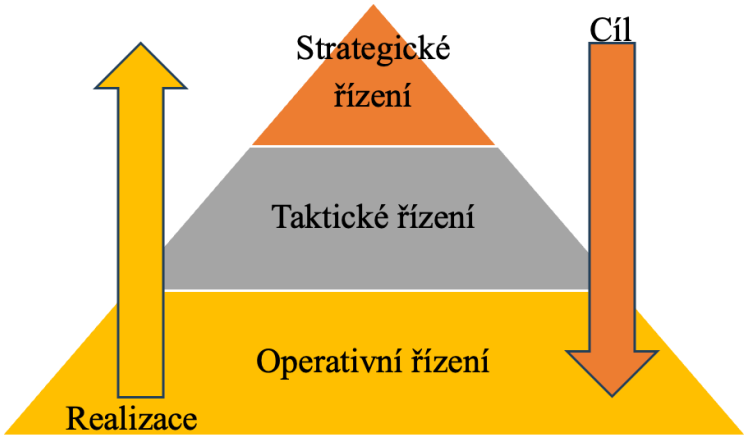
1 STRATEGICKÝ MANAGEMENT

Strategickým managementem se rozumí proces, či činnost, během které vrcholný management společnosti, například jednatel nebo majitel, stanovuje dlouhodobé cíle, které mají za cíl mimo jiné zlepšit postavení na trhu. (Seyfor, a. s., 2025)

Především je zaměřené na plánování a řízení dlouhodobého rozvoje firmy tak, aby se nenarušil soulad mezi dlouhodobými cíli a dispobilními zdroji, tj. lidskými zdroji a prostředím, ve kterém firma existuje. Podle Červeného (2014) je hlavním úkolem strategického řízení určování a pojmenovávání strategií a jejich kontrola v průběhu realizace, při které se úkoly ze strategického řízení následně dostávají do dvou dalších úrovní řízení. Tyto úrovně jsou pojmenovány jako taktická a operativní. (Červený, 2014)

V rámci strategického pohledu na podnik se setkáváme i s hodnocením podniku na základě jeho hospodaření. Hodnocení probíhá primárně na základě dvou motivací. Tou první je potřeba managementu. Právě například v momentě, kdy se podnik chystá na velkou změnu anebo pro potřeby majitele, či majitelů, ale věděli, v jaké kondici jejich podnik je. (Vochozka, 2020)

Výše zmíněné úrovně řízení na sebe hierarchicky navazují. Ve společnostech jsou hlavní rozdíly především v kompetencích, které mají jednotliví pracovníci při stanovování úkolů, cílů a odpovědností k dispozici. Každá z těchto tří úrovní pracuje také s rozdílným časových horizontem. Strategická úroveň plánuje vše na roky, kdežto taktická na kratší časová období v rámci jednoho roku a operativní na ještě menší časové období, a to z pravidla na dny, či hodiny.



Obrázek 1 - Struktura manažerských funkcí

Zdroj: Červený (2014)

Jak můžeme vidět na obrázku č. 1, tak komunikace cílů strategického managmentu má probíhat způsobem „shora – dolů“, kdežto realizace cílů, které jsou vytýčeny, naopak „zdola – nahoru“. (Červený, 2014)

Dlouhodobé cíle, které vznikly ve strategické části společnosti jsou dle Červeného (2014) definovány jako: *„…žádoucí dlouhodobý stav firmy nebo její části, kterých má být dosaženo, respektive firma se je snaží naplnit prostřednictvím své existence a svých činností.*“ Cíle, které jsou takto definovány by měly být také vyjádřeny způsobem SMART, kdy každé písmeno vyjadřuje určitou vlastnost cílů:

- Stimulating – cíle musí stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků.
- Measurable – dosažení či nedosažení cíle musí být měřitelné.
- Acceptable – o vytýčených cílech musí panovat všeobecná shoda napříč společností a jejími stakeholdery.
- Realistic – dosažení cíle musí být reálné.
- Timed – cíl a jeho dosažení musí být časově ohraničeno.

Strategický management je jednou z nejdůležitějších disciplín podnikové ekonomiky a zaměřuje se na dlouhodobé plánování, přijímání a provádění strategií, které mají za cíl zajistit konkurenceschopnost a růst na předem vytýčeném trhu. (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2020)

Pro strategické řízení je absolutně zásadní dosažení toho, aby všechny zúčastněné strany věděly, co je cílem a usměrnili své chování uvnitř společnosti k tomu, aby se dosáhlo tohoto cíle, protože se může stát i to, že interní komunikace ve společnosti bude natolik častá a mnohdy protichůdná. (Harnish, 2022)

Celý proces se jmenuje tzv. Strategický cyklus. Tento cyklus se skládá ze čtyř neustále se opakujících fází, které si probereme v následující podkapitole. (Strategické řízení, 2019)

1.1 Strategický cyklus a jeho fáze

Strategické plánování je synonymem pro strategický management a dá se vnímat jako jakýsi plán na základě kterého firma funguje. Každá firma by měla mít představu o tom jakým směrem chce směřovat, na jaké regiony se zaměřovat a podobně. Všechny další aspekty by měl obsahovat dobře zpracovaný strategický plán, protože na základě něj je společnost schopna konkurenceschopného jednání.

Strategický plán nepřipouští chybovost, a to hlavně díky tomu, že všechny oblasti, kde se dnes dá podnikat jsou natolik saturované, že podniky pracují z pravidla s velmi malou marží. Každá chyba, která by se ve strategickém plánu objevila, stojí peníze a jen málo která firma si může dovolit ztratit prostředky, který by mohla využít jiným, výdělečnějším způsobem. Výhodou je také to, že dobře zpracovaná „mapa“ dedikuje podnik k předem vytýčenému cíli. (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2020)

Strategický cyklus (anglicky Strategic cycle) představuje opakující se proces strategického řízení, který se skládá z několika klíčových fází. Tento cyklus probíhá nepřetržitě a obvykle se odehrává v časovém horizontu jednoho až pěti let. Často se vyznačuje různými úrovněmi dynamiky – podniky obvykle stanovují dlouhodobé strategie, které pak pravidelně, například na roční bázi, analyzují a upravují podle aktuální situace a vývoje trhu.

1.1.1 Fáze strategického cyklu

Zahrnuje několik klíčových fází, jejichž počet se může lišit podle individuálních potřeb dané společnosti a zvyklostem v ní. Nejvíce zaužívaným strategickým cyklem je ten, který obsahuje čtyři fáze:

Strategická analýza

V první fázi se zhodnotí aktuální situace podniku. V úvahu se bere, jak společnost působí na vnější prostředí a také to, jakým způsobem komunikuje a pracuje uvnitř sebe sama. V této fázi se také provádí SWOT, PESTEL analýzy, kdy hlavním cílem této části je získat objektivní podklad pro rozhodování o budoucí strategii. (Strategický cyklus, 2017)

Formulace strategie

Na základě výsledků strategické analýzy se definují strategické cíle a způsoby, jak těchto cílů dosáhnout. Rozhoduje se o konkrétních krocích, které se podniknou k tomu, aby se dosáhlo vytyčeného cíle. Následně také dochází k plánování dlouhodobých i krátkodobých cílů, které povedou k naplnění celkové vize podniku.

Realizace strategie

V předposlední fázi se strategie uvádí v život, což znamená, že je proměněna na konkrétní úkoly a projekty. Vedení společnosti zde kooperuje napříč odděleními k tomu, aby dokázalo alokovat zdroje, nastavit procesy a implementovat změny vedoucí k dosažení kýženého výsledku. V této fázi také vzniká tlak na dotčená oddělení ve společnosti, protože

jedním z klíčových aspektů je efektivní řízení nejen lidských zdrojů, ale také kapitálu tak, aby byla strategie úspěšná.

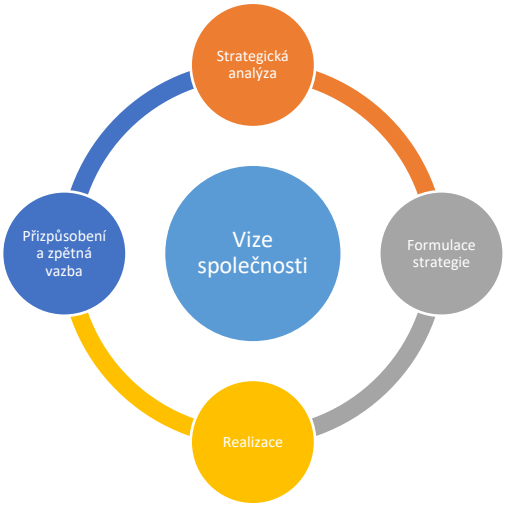
Přizpůsobení strategie a zpětná vazba

Strategický cyklus je neustále se měnící věc, tudíž je nutná pravidelná revize a zpětná vazba k tomu, aby se předešlo odklonu od předem přijaté strategie. Vyhodnocují se informace, které byly průběžně získány napříč společností o realizaci a dopadu strategie na výkonnost podniku. Také zde dochází ke korekcím a optimalizaci strategie, aby lépe odrážela skutečnost podnikatelského prostřední, ve kterém se podnik nachází. (Strategický cyklus, 2017)

1.1.2 Význam strategického cyklu

Každá organizace se neustále nachází v některé z těchto fází strategického cyklu, případně v několika současně, protože se fáze mohou prolínat. Realizace a zpětná vazba jsou časově nejnáročnější a v podnicích probíhají prakticky nepřetržitě.

Strategický cyklus slouží k zajištění kontinuity strategického řízení, poskytuje jasný rámec pro rozhodování a pomáhá udržet konzistenci podnikových cílů. Zajišťuje, že všichni ve firmě mají přehled o směru, kterým se podnik ubírá, a umožňuje včasnou reakci na změny v podnikatelském prostředí. (Strategický cyklus, 2017)



Obrázek 2 - Strategický cyklus
zdroj: Strategický cyklus (2017)

1.2 Expanze jako projekt

Podle Kerznera (2003) lze strategické řízení vnímat jako dovednost vytvářet dojem, že každý dosažený výsledek je výsledkem pečlivě naplánovaných a předem určených kroků, i když ve skutečnosti hraje velkou roli náhoda. Klíčovými kroky k úspěšnému řízení je dosažení stanovených cílů v rámci určeného času, rozpočtu a požadované kvality, při efektivním a účinném využití předem definovaných zdrojů, přičemž je nutné, aby výsledek byl zákazníkem přijat a aby nenarušoval běžný chod firmy. Mezi hlavní překážky mohou patřit například složitost způsobená komplexností projektu, specifické požadavky zákazníků, nedostatečně zvládnutá organizační struktura nebo změny v technologiích. (Kerzner, 2003)

Dále je důležité si uvědomit, že jeden úspěšný projekt ještě nezaručuje úspěch celé firmy. Klíčové je zajistit, aby byli všichni zaměstnanci zapojení do projektu motivovaní a angažovaní, a aby nedošlo k sabotování projektu z jejich strany. Je nezbytné, aby jejich závazek k projektu byl jasně viditelný a snadno rozpoznatelný. (Kerzner, 2003)

Mulačová a Mulač (2013) ve své knize zdůrazňuje, že jednou z klíčových oblastí managementu je řízení projektů, zejména v progresivních firmách, které se neustále snaží rozvíjet, expandovat a inovovat své provozy. Projekt lze definovat jako jednorázový a unikátní úkol, jehož cílem je dosáhnout specifických časových a nákladových cílů. Je to souhrn činností, které je nutné provést pro úspěšné dosažení stanovených cílů. Mezi typické rysy projektů patří:

- dočasnost,
- složitost,
- různorodost,
- jedinečnost aktivit, které jsou v rámci projektu realizovány.

Mezi základní složky projektů patří kvalita, náklady a čas. Tyto složky tvoří mantinely, v jejichž rámci musí projekt probíhat. Kvalita vyjadřuje požadované parametry a rozsah realizovaných výstupů, které je nutné dodržet pro úspěšné dosažení cílů. Nákladové hledisko se zaměřuje na omezené zdroje, které jsou k dispozici pro daný účel. Časový aspekt naopak určuje jak možnosti a okolnosti pro realizaci, tak i stanovené termíny pro dosažení požadovaných cílů. (Mulačová a Mulač, 2013)

Na druhé straně Taušl Procházková a Jelínková (2018) vysvětlují, že každý projekt má svůj vlastní životní cyklus, který se rozděluje na pět základních oblastí, kterými jsou:

- Zahájení
- Plánování
- Vykonání
- Sledování
- Ukončení (Taušl Procházková a Jelínková, 2018)

Strategické řízení, potažmo plánování má obrovskou výhodu v tom, že společnost, která definuje své cíle v rámci plánu má jasnou představu o tom směřování a způsobech, jak se k danému, předem definovanému cíli, dostat. (Zimmerman a Blythe, 2013)

2 MARKETING

„*Marketing je proces, jehož prostřednictvím jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a chtějí, prostřednictvím vytváření, nabízení a výměny produktů a hodnot s ostatními.*“ (Kotler a Keller, 2016)

Marketingový plán je klíčovým aspektem každé firmy, potažmo každého nového produktu. K tomu, aby se zajistilo stabilní fungování firmy je nutné oslovovat další a nové zákazníky, které je nutné přesvědčit o tom, že si chtějí daný produkt koupit. (Abrams, 2010)

Marketing zahrnuje veškeré aktivity, procesy a strategie zaměřené na prezentaci, propagaci a prodej produktů či služeb daného podniku. Neomezuje se však pouze na tyto činnosti. Jeho součástí je také řízení a aktivní ovlivňování nabídky společnosti tak, aby co nejlépe odpovídala potřebám trhu. Hraje klíčovou roli v celkovém fungování podniku, protože formuje jeho směřování a strategické rozhodování. Nedílnou součástí marketingu je také analýza a porozumění současným i budoucím potřebám zákazníků, přičemž důraz je kladen zejména na konkrétní cílové skupiny. Zároveň také propojuje všechny aktivity, které podporují budování pevných vztahů se zákazníky a určují strategické směřování podniku na trhu. Zaměřuje se na předprodejní procesy, identifikaci a vytváření zákaznických potřeb, čímž přímo ovlivňuje produktovou strategii, inovace v oblasti výrobků a služeb i tvorbu cenové politiky firmy.

V knize Marketing management Kotler a Keller Lane (2013) uvádí, že: „*Manažeři někdy přemýšlí o marketingu jako o umění prodávat výrobky, mnozí lidé jsou však překvapení, když se dozvědí, že samotné prodávání není tou nejdůležitější částí marketingu! Prodej je jen špičkou ledovce.*“

Marketing si klade za cíl eliminovat potřebu aktivního prodeje tím, že dokonale porozumí zákazníkovi a jeho potřebám. Usiluje o to, aby nabízený produkt či služba byly natolik dobře přizpůsobeny očekáváním zákazníka, že si je sám přirozeně vybere. Ideálním výsledkem marketingových aktivit je tedy zákazník, který je připraven nakoupit, přičemž jediným zbývajícím krokem je zajistit dostupnost produktu nebo služby. (Kotler a Keller Lane, 2013)

2.1 Marketingové koncepce

Vývoj koncepce marketingu obsahuje celkově tři stádia, kterými jsou orientace na výrobu, prodej a marketing. (Jobber a Lancaster, 2001)

2.1.1 Období orientace na výrobu

Koncept orientace na výrobu je jedním z nejstarších podnikatelských přístupů. Hlavní myšlenkou této koncepce je upřednostnění výrobků, které jsou cenové dostupné a velmi rozšířené. Jednou z hlavních funkcí takto orientovaného podniku je dosahování vysoké výrobní efektivity, nízkých nákladů a hromadné distribuce. Přístup je hojně uplatňován v rozvojových zemích. (Kotler a Keller Lane, 2013)

Jedním z nejznámějších příkladů této strategie byla továrna Henryho Forda, kde se jeho model T vyráběl v obrovských sériích pomocí technik masové výroby. Ford věřil, že díky standardizaci a velkovýrobě dokáže nabídnout cenově dostupný automobil pro širokou veřejnost. V kontextu Spojených států 20. let 20. století se tato strategie ukázala jako úspěšná, protože poptávka po osobní dopravě byla značná a výrazně převyšovala nabídku. (Jobber a Lancaster, 2001)

2.1.2 Období orientace na prodej

Po rozšíření masové výroby ve 20. a 30. letech 20. století, zejména v USA a západní Evropě, a s rostoucí konkurencí se mnoho podniků přestalo soustředit výhradně na výrobu a přesunulo svou pozornost k prodeji. (Jobber a Lancaster, 2001)

Koncepce orientace na prodej se zaměřuje na výrobky firem, které zákazník běžně nepotřebuje, jako jsou například náhrobní kameny a snaží se je propagovat tak, aby dosáhl co nejvyšších prodejů. Tento přístup je riskantní, nicméně jeho předpokladem je fakt, že zákazník takto nakoupené zboží nevrátí. (Kotler a Keller Lane, 2013)

Přestože přístup zaměřený na prodej zůstává běžně využívaný i v současnosti, moderní trhy se vyznačují vyšší regulací a ochranou spotřebitelů, což zákazníkům poskytuje větší jistotu a brání největším excesům tohoto přístupu. (Jobber a Lancaster, 2001)

2.1.3 Období orientace na marketing

Není přesně doloženo, kdy se myšlenka zaměření marketingu na zákazníka začala formovat, ale ústřední role zákazníka byla v určité míře uznávána po celou historii obchodování. Koncepce marketingu, jak ji známe dnes, se však začala vyvíjet až v 50. letech 20. století. (Jobber a Lancaster, 2001)

Koncepce, která je orientovaná na marketing hovoří o tom, že není důležité najít zákazníka pro produkt, který chce firma prodat, nicméně je důležité naopak najít ten pravý

produkt pro zákazníka. Tento otočený princip zadává možnost customizace zboží. (Kotler a Keller Lane, 2013)

Dle Kotlera (2025) se období orientace na marketing posouvá ještě o úroveň dál, vzhledem k moderním technologiím, kdy existuje pět základních složek marketingu. První je obsah na digitálních médiích, sociální sítě, e – komerce, umělá inteligence a chytrý telefon. (Kotler et al., 2025)

2.2 Proces segmentace trhu a spotřebitelské chování

Segmentace trhu představuje první fázi cíleného marketingu. Trh se skládá z různorodých kupujících, kteří se liší svými potřebami, preferencemi, příjmem, bydlištěm i nákupním chováním. Podniky snaží identifikovat širší skupiny zákazníků neboli segmenty, které se vyznačují podobnými potřebami nebo nákupními vzorci. (Hanuláková, 2021)

2.2.1 Stanovení segmentačních proměnných

Hanuláková (2021) hovoří o tom, že segmentace trhu začíná určením kritérií, která se odborně označují jako segmentační proměnné. Tato kritéria mohou zahrnovat jakékoli vlastnosti charakterizující samotného zákazníka nebo jeho nákupní chování.

Mulačová a Mulač (2013) tuto myšlenku rozvíjejí o fakt, že cílový trh je vždy tvořen skupinami spotřebitelů, které mají podobné vlastnosti a požadavky. Na základě těchto segmentů se daný podnik rozhoduje, na koho přesně bude cílit svou marketingovou strategii s tím, že nutně nemusí být zacílen pouze jeden segment, ale může jich takto být zacíleno hned několik najednou.

Geografická segmentace rozděluje trh podle územních jednotek, jako jsou státy, regiony, okresy, města či obce. Firmy se mohou rozhodnout zaměřit svou činnost na konkrétní geografické oblasti nebo působit na více trzích současně. Důležité je však zohlednit rozdílné potřeby zákazníků v různých lokalitách. Moderní podniky proto často přizpůsobují své produkty, služby a marketingové kampaně specifickým požadavkům jednotlivých regionů.

Demografická segmentace vymezuje chování zákazníka na základě několik vlivů, kterými jsou jeho věk, pohlaví a vzdělání. (Jesenský, 2018)

Psychografická segmentace rozděluje spotřebitele podle jejich životního stylu, hodnot a osobnostních rysů. Tento přístup vychází z předpokladu, že lidé ze stejné demografické

skupiny mohou mít odlišné postoje a preference, což umožňuje lépe přizpůsobit marketingové aktivity konkrétním cílovým skupinám.

Behaviorální segmentace se zaměřuje na chování zákazníků ve vztahu k produktu. Klíčovými faktory jsou úroveň znalosti produktu, postoje k němu, způsob jeho používání nebo reakce na marketingové podněty. Tento přístup umožňuje firmám oslovit zákazníky na základě jejich interakce se značkou či produktem.

Segmentace se neomezuje pouze na konečné spotřebitele, ale probíhá také na trzích mezi podniky. Segmentace B2B trhu využívá další kritéria, jako jsou charakteristiky organizace a způsob nákupního rozhodování. Podle Hanulákové (2021) mezi běžně používané segmentační proměnné patří:

Demografické proměnné, které v tomto případě charakterizují podniky, například podle velikosti, nebo odvětví, v němž působí. (Kotler a Keller Lane, 2013)

Ekonomické proměnné, jako jsou údaje o objemu prodejen, finanční situaci nebo úvěrové bonitě společnosti.

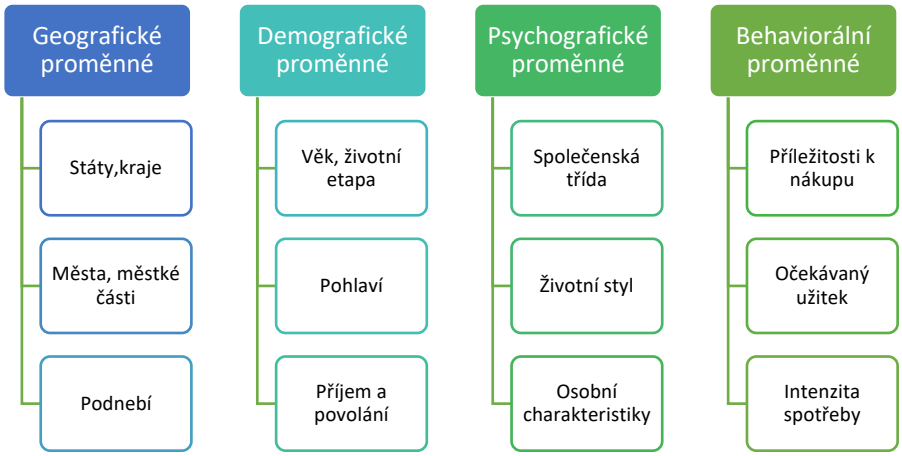
Geografické proměnné dělí organizace podle lokality, ve které působí (stát, region, město).

Provozní proměnné, jež určují povahu podnikání, například zda firma působí ve velkoobchodu či maloobchodu, jaké technologie využívá nebo jaká je její skladová kapacita.

Nákupní proměnné zahrnují frekvenci nákupů a strukturu rozhodování o nákupu v rámci organizace.

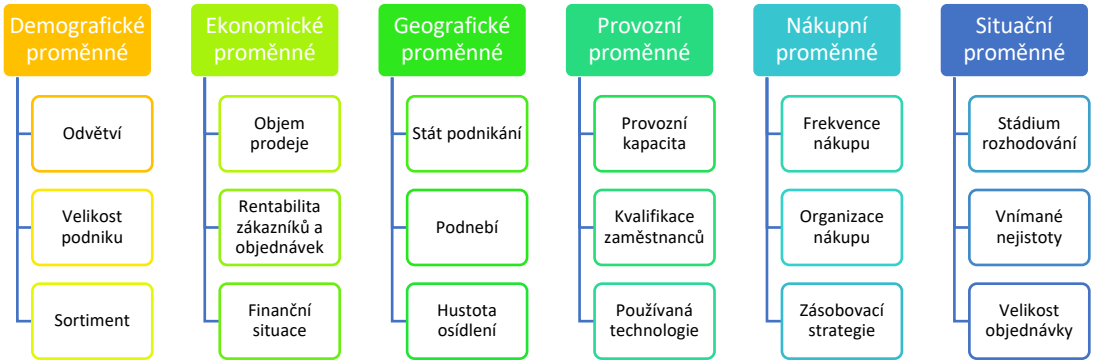
Situační proměnné se zaměřují na specifické okolnosti nákupního procesu, vnímaná rizika nebo velikost objednávek. (Kotler a Keller Lane, 2013)

Správná segmentace trhu umožňuje podnikům lépe porozumět potřebám svých zákazníků, efektivněji přizpůsobit nabídku a cíleně komunikovat s jednotlivými skupinami, čímž zvyšuje svou konkurenceschopnost na trhu. (Kotler a Keller Lane, 2013)



Obrázek 3 - Rozdělení trhů B2C

zdroj: Hanuláková (2021)



Obrázek 4 - Rozdělení trhů B2B

zdroj: Hanuláková (2021)

2.2.2 Definice cílového trhu

Jakmile firma určí vhodné segmentační proměnné a vytvoří segmenty splňující kritéria efektivní segmentace, musí se rozhodnout, které z nich bude chtít oslovit. Tento krok se nazývá definování cílového trhu a představuje druhou fázi procesu cíleného marketingu. (Hanuláková, 2021)

Nediferenciovaný marketing

V rámci této strategie firma oslovuje celý trh jako jednotný celek, aniž by brala v úvahu rozdíly mezi jednotlivými segmenty. Všem zákazníkům nabízí stejný marketingový mix, přičemž produkty jsou navrženy tak, aby vyhovovaly co nejširší skupině spotřebitelů. Tento

přístup vychází z přesvědčení, že je výhodnější zaměřit se na společné potřeby zákazníků než na jejich odlišnosti. (Hanuláková, 2021)

Nediferenciovaný marketing se používá primárně u produktů, které využívají všichni spotřebitelé. Ukázkovým příkladem takových produktů je elektřina, voda a plyn. Stejný přístup se dá ovšem použít i u produktů základních potřeb. Mezi tyto produkty lze zařadit mouka, cukr a sůl. (Habonia, 2024)

Tento přístup může být úspěšný v situacích, kdy objem výroby výrazně snižuje jednotkové náklady a kdy zákazníci sdílejí podobné preference. Klíčovým faktorem je zde homogennost trhu. Pokud existuje dostatečně velká skupina spotřebitelů s obdobnými potřebami, může masový marketing přinést vysoké zisky. (Hanuláková, 2021)

Diferenciovaný marketing

Diferenciovaný marketing je strategie, zaměřující se na rozpoznání a oslovování různých cílových skupin pomocí specifických produktů nebo služeb. Díky tomu umožňuje podniku lépe vyhovět potřebám a přáním svých zákazníků, a to právě tím, že přizpůsobí své nabídky různým segmentům trhu. Firma může nabídnout různé varianty svého produktu pro mladé lidi, dospělé a například seniory. Diferenciovaný marketing je klíčový pro budování silné značky, protože umožňuje firmám vytvářet produkty a služby, které jsou relevantní pro širokou škálu zákazníků. Tento přístup vede k vyššímu zákaznickému uspokojení a loajalitě, což pozitivně ovlivňuje dlouhodobý růst a ziskovost firmy. Diferenciovaný marketing může firmám pomoci získat konkurenční výhodu tím, že se odlišují od ostatních na trhu. (Habonia, 2024)

Hanuláková (2021) vysvětluje, že navzdory vyšším nákladům může být diferenciovaný marketing z dlouhodobého hlediska výhodnější než nediferenciovaný přístup, neboť umožňuje firmě lépe se přizpůsobit specifickým požadavkům trhu a dosáhnout stabilního růstu v rámci vybraných segmentů. (Hanuláková, 2021)

Koncentrovaný marketing

Koncentrovaný marketing je velmi výhodný pro malé i mikro podniky, které nemají k dispozici takové prostředky, jako nadnárodní společnosti. (Habonia, 2024)

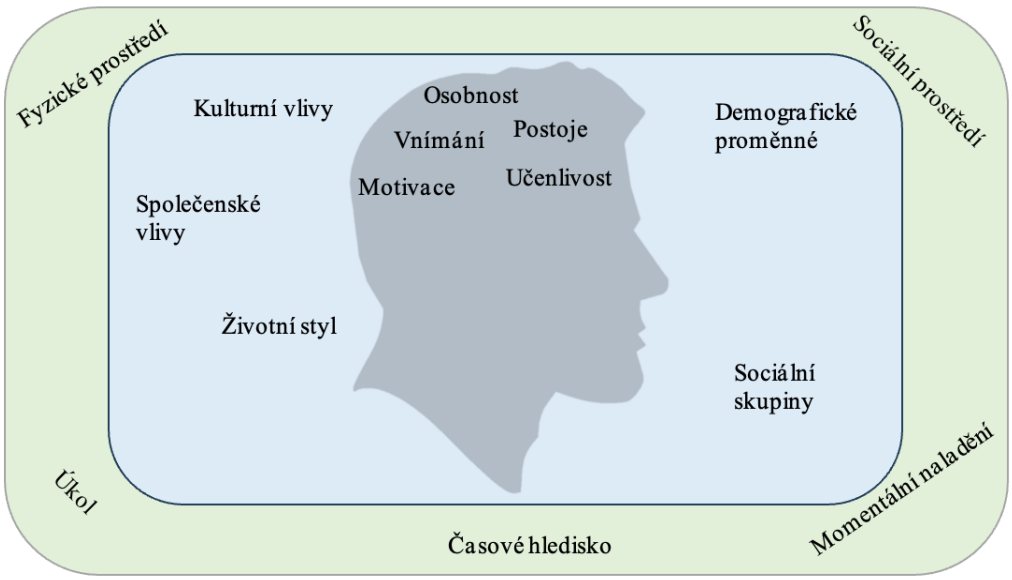
Tato strategie spočívá v zaměření všech marketingových aktivit na jediný segment nebo dokonce na mikro segment trhu, ve kterém se firma snaží získat dominantní postavení. Jednotlivé segmenty lze dále dělit na sub segmenty. Tyto menší části trhu zahrnují zákazníky

se specifickými potřebami, kteří jsou ochotni zaplatit vyšší cenu za produkt nebo službu, jež přesně odpovídá jejich požadavkům. Takový trh může být sice relativně malý, ale pokud firma nabídne skutečně jedinečnou hodnotu, může dosáhnout vysoké ziskovosti a dlouhodobé stability. (Hanuláková, 2021)

Příkladem individuálního marketingu může být například služba Spotify, která na základě chování uživatele personalizuje hudební doporučení, nebo společnosti nabízející zakázkovou výrobu na míru specifickým požadavkům zákazníků. (Hanuláková, 2021)

2.2.3 Spotřebitelské chování

Spotřebitelské rozhodování je ovlivňováno kombinací různých faktorů, které pocházejí z vnějšího prostředí, jsou formovány individuálními charakteristikami spotřebitele a závisí na konkrétní nákupní situaci. Jak ukazuje obrázek níže, rozhodování o nákupu a spotřebě podléhá vlivu mnoha proměnných. (Hanuláková, 2021)



Obrázek 5 - Faktory ovlivňující spotřebitelské chování

zdroj: Hanuláková (2021)

Spotřebitelské chování podle Kotlera a Kellera (2013) zahrnuje celou řadu aktivit, mezi které se řadí primárně výběr, nákup a používání vybraného zboží, které v daný okamžik splňuje jeho potřeby a přání. Spotřebitelské chování je ovlivňováno několika různými faktory, kterými jsou:

Externí faktory

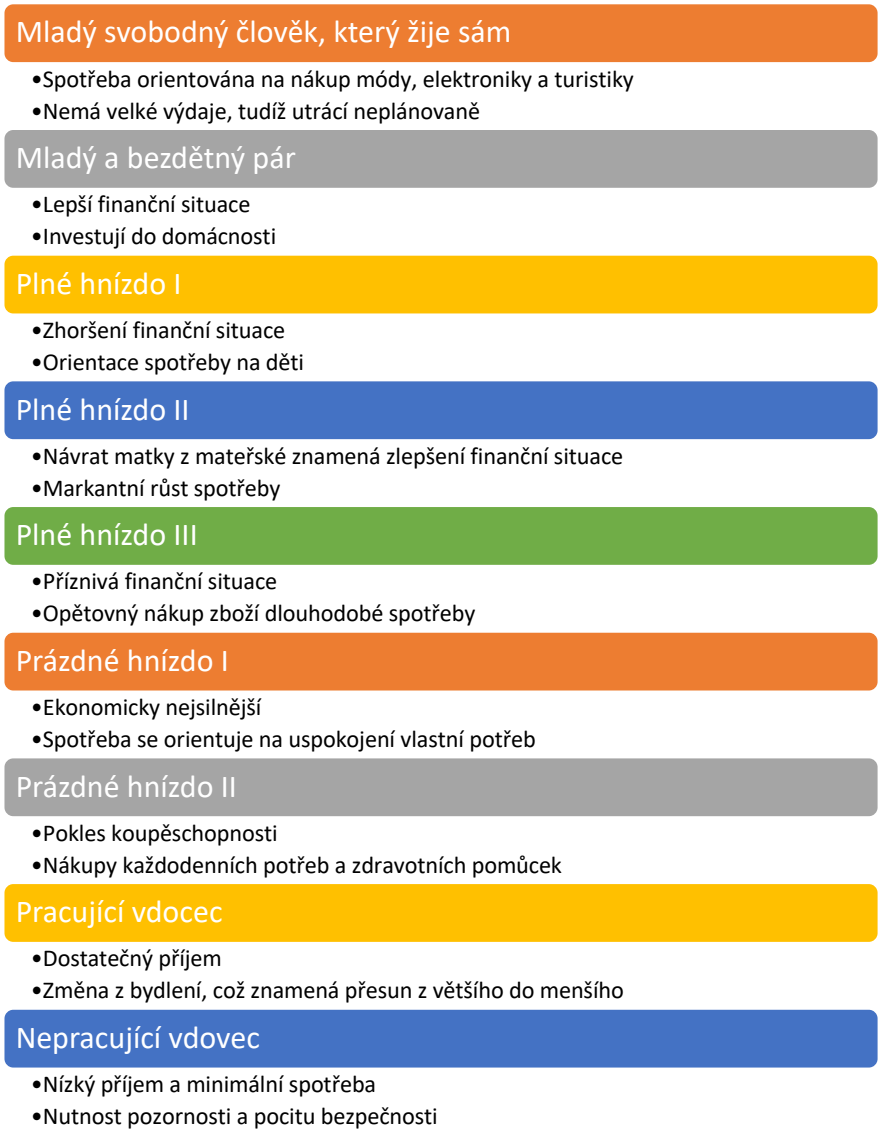
Externí faktory představují vlivy pocházející z okolního prostředí, které ovlivňují rozhodování spotřebitelů. Do těchto faktorů lze dle Jesenského (2018) zařadit charakteristiku a architekturu prodejny a její zaměstnance, ostatní nakupující a také atmosféru ochodu. Mimo jiné také říká, že všechny faktory dohromady kooperují na čemž se shoduje i s Hanulákovou (2021), která ty nejvýznamnější externí faktory řadí následovně:

Kulturní vlivy hrají zásadní roli ve spotřebitelském chování, kdy formují postoje a nákupní preference jednotlivců. Mezi ně patří zvyky, hodnoty, role mužů a žen ve společnosti, jazyk a například náboženství.

Demografické proměnné zahrnují věk, vzdělání, příjem a další jasně rozpoznatelné charakteristiky, které definují jednotlivce. Na základě těchto faktorů vznikají subkultury, například podle generace (X, Y, Z), nebo místa bydliště. Marketéři se často zaměřují právě na tyto subkultury, aby přizpůsobili své produkty a marketingové strategie konkrétním cílovým skupinám.

Společenské vlivy a zařazení spotřebitelů do sociálních vrstev probíhá například na základě povolání, nebo také místa bydliště. Tyto vrstvy vytvářejí relativně homogenní skupiny lidí, které sdílejí podobné hodnoty a chování. Členové dané společenské vrstvy obvykle přizpůsobují své spotřebitelské návyky standardům skupiny, do které patří. Nákup určitých produktů tak často slouží jako projev sociálního statusu a symbolizuje příslušnost k určité třídě.

Rodina představuje jednu z nejvýznamnějších referenčních skupin, která ovlivňuje spotřebitelské chování, v níž dochází ke skupinovému rozhodování o nákupech. Rodina utváří jak individuální, tak kolektivní spotřebitelské priority a hraje klíčovou roli v předávání nákupních vzorců mezi generacemi.



Obrázek 6 - Rodinné etapy

zdroj: Hanuláková (2021)

Abychom lépe porozuměli spotřebitelskému chování rodin, je důležité zohlednit životní cyklus rodiny, který se skládá z různých fází spojených se specifickými potřebami a spotřebou určitých typických produktů. Model životního cyklu rodiny zahrnuje devět hlavních etap, přičemž každá fáze má své typické vzorce spotřeby a preference.

Interní faktory

Na rozdíl od externích vlivů jsou interní faktory obtížněji měřitelné, silně individuální a často hůře pozorovatelné. Tyto faktory mohou být vrozené nebo získané. Interní faktory jsou vzájemně propojené, ovlivňují se a dlouhodobě utvářejí spotřebitelské rozhodování. Mezi nejvýznamnější interní faktory patří osobnost, vnímání, motivace, učení a postoje. (Hanuláková, 2021)

Osobnost lze definovat jako jedinečnou kombinaci vlastností, které ovlivňují vnímání, myšlení a reakce jednotlivce. Pro marketing je klíčové pochopení teorií osobnosti, které vysvětlují různé pohledy na její fungování a strukturu. Poznání osobnostních typů umožňuje firmám lépe přizpůsobit marketingové strategie a cílit produkty na konkrétní skupiny zákazníků. (Hanuláková, 2021)

Vnímání je proces výběru, organizace a interpretace přijatých podnětů a vytváření obrazu reality, který dává spotřebiteli smysl. Právě způsob, jakým člověk vnímá podněty, ovlivňuje, které informace budou mít na něj vliv a jak důležitý tento vliv bude. (Jesenský, 2018)

Klíčové aspekty vnímání dle Hanulákové (2021) zahrnují následující:

- Citlivost – schopnost rozpoznat a zpracovat podněty.
- Práh vnímání – nejnižší úroveň stimulu, kterou je člověk schopen zaznamenat.
- Diferenciální práh – minimální rozdíl mezi dvěma podněty, který lze zaznamenat.

Jesenský (2018) říká, že motivace odpovídá na otázku, co spotřebitele vede k rozvíjení jeho nákupního chování. Jedná se o vytvoření potřeby, která je neodkladná a nutí ho k jejímu uspokojení. Pro zvýšení prodejů je tedy nutno tento aspekt stimulovat.

Kdežto Hanuláková (2021) hovoří o tom, že motivace je vnitřní hnací silou, která podněcuje chování a vede jedince k podniknutí kroků k dosažení určitého cíle. Motivovaný spotřebitel řeší problém, který vznikl z neuspokojené potřeby, a jeho rozhodování je ovlivněno faktory, jako je naléhavost potřeby nebo dostupnost alternativních řešení.

Spotřebitelské učení je dle Hanulákové (2021) proces získávání znalostí a zkušeností spojených s nákupem a spotřebou produktů. Aby tento proces nastal, musí být splněny tři základní podmínky:

- Přítomnost podnětu – spotřebitel musí být vystaven informaci o produktu.
- Zpětná vazba – zkušenosti z nákupu ovlivňují budoucí rozhodování.
- Motivace – potřeba nebo zájem o daný produkt podněcují učení.

Čím více zkušeností spotřebitel získá, tím snazší a efektivnější se stává jeho nákupní proces.

Jesenský (2018) dodává, že spotřebitel, který se naučil určitému nákupnímu chování bude jednou z cílových skupin tzv. in-store marketingu, kdy si daná společnost buduje dobrou image s pozitivní motivací zákazníka.

Postoje spotřebitele dle Hanulákové (2021) představují soubor jeho hodnocení, pocitů a tendencí k určitému chování. Jsou důsledkem dlouhodobých zkušeností, hodnot a naučených vzorců chování.

V marketingu jsou postoje klíčové, protože:

- Ovlivňují nákupní rozhodování – spotřebitelé dávají přednost produktům, které odpovídají jejich postojům.
- Jsou relativně stabilní – změna postoje je obtížná a vyžaduje cílenou marketingovou komunikaci.
- Jsou úzce propojené s potřebami – pozitivní zkušenost s produktem může vést ke kladnému postoji a opakovaným nákupům.

Situační faktory spotřebitelského chování

Situační faktory představují specifické okolnosti, které ovlivňují spotřebitele během celého nákupního rozhodovacího procesu. Jsou jedinečné pro konkrétní nákupní situaci a jsou určeny časem a místem nákupu. Tyto faktory mohou změnit běžné spotřební návyky nebo dokonce ovlivnit předem plánované rozhodnutí spotřebitele. (Hanuláková, 2021)

Situační faktory lze dle Jesenského (2018) rozdělit do 6 hlavních kategorií:

- **Fyzické okolnosti** představují změnu počasí, vzhledu a prostředí samotného obchodu.
- **Sociální okolnosti** upravují chování spotřebitele na základě toho, kolik dalších osob je přítomno v rozhodování daného spotřebitele.

- **Časové hledisko** má význam v tom, kolik času má daný spotřebitel na nákup, co prožil v nedávné minulosti a co ho čeká v budoucnu.
- **Druh úkolu** hraje roli z toho důvodu, že upravuje, proč vlastně spotřebitel nakupuje. Jestli je nákupem dar, či jaká je příležitost pro použití daného produktu.
- **Předchozí stavy nálad**, finančních prostředků a jiných hrají velmi důležitou roli při rozhodování spotřebitele.
- **Neočekávané změny** prostředí jsou negativním vlivem, například při změně uspořádání obchodu, či dopravní situace.

Všechny faktory se vzájemně prolínají a dlouhodobě formují spotřebitelské návyky i konkrétní rozhodnutí při nákupu. (Hanuláková, 2021)

2.3 Marketingová strategie

Marketingová strategie zahrnuje rozdělení trhu na menší segmenty na základě předchozích analýz, výběr nejvhodnějšího segmentu (targeting) a definování klíčových vlastností, podle kterých budou zákazníci produkt na trhu vnímat (positioning). Tento proces, označovaný jako STP, se často provádí samostatně pro různé produkty a zákaznické skupiny. Před zahájením segmentace je ale nutné pochopit, jaký typ trhu obsluhujeme a jaké kupní chování je pro něj charakteristické. (Hanuláková, 2021)

Rhonda Abrams (2010) uvádí, že marketingová strategie nastupuje v moment, kdy je společnost pevně rozhodnutá, co bude předmětem marketingové aktivity. V této situaci, a v marketingové strategii, musí rozhodovat o tom, jak se dostane ke svým zákazníkům. Pokud se rozhodně zboží inzerovat, tak jakým způsobem. Pokud bude posílat newslettery, tak zdali má seznam adresátu. Pokud má firma vytvořené webové stránky, tak zdali sleduje metriky, návštěvnosti.

Marketingová strategie by se měla skládat z několika hlavních faktorů, kterými jsou:

- Zacílení. Marketingová strategie musí cílit na předem definovanou skupinu zákazníků.
- Různorodost. Každá marketingová strategie by měla kombinovat různé druhy reklamy (televizní, rozhlasová, tištěná).

- Četnost. Množství hraje roli, tudíž četnost vystavení zákazníka reklamou hraje důležitou roli.
- Dostupnost. Reklama nemůže být finančně nedostupná. (Abrams, 2010)

Marketingová strategie by nevznikla bez toho, aniž by neměla produkt, který chce promovat. Tento produkt by měl být vždy vytvořen, vyráběn, promován, prodáván a dodáván stylem, který bude pro zákazníka nejlepší a nejvíce zapamatovatelný. Právě vytvoření příběhu vede k tomu, že si zákazník produkt oblíbí podstatně rychleji. (Keller et al., 2012)

2.4 Marketingový mix 4P

Skupina kontrolovatelných a vhodně nastavených nástrojů, které společnosti využívají k dosažení svých marketingových cílů je definován jako marketingový mix. Tento mix obsahuje klíčové oblasti, kterými jsou produkt (Product), cena (Price), distribuce (Place) a propagace (Promotion), které firma přizpůsobuje podle potřeb daného trhu a strategie. Na základě těchto nástrojů dokáže společnost efektivně reagovat na změny v prostředí a také dokáže efektivně zacílit předem určené segmenty zákazníků. (Mulačová a Mulač, 2013)

2.4.1 Produkt (Product)

Mulačová a Mulač (2013) hovoří o nutnosti produkt vnímat komplexně. Jedná se o věci, které lze nakoupit a prodat, ne nutně jen hmotné výrobky, ale také služby a jiné nehmotné statky. Druhým důležitým aspektem je to, že daný výrobek není nakupován pouze pro jeho primární funkci, ale také pro to, jak vypadá, jaké má balení, jaký je zákaznický servis při prodeji a jiné odlišující prvky.

Do kategorie produktu mimo jiné patří kvalita, značka, rozmanitost sortimentu, vlastnosti výrobku a jeho záruka. (Kotler a Keller Lane, 2013)

2.4.2 Cena (Price)

Cenou se rozumí suma, kterou spotřebitel, potažmo kupující za daný výrobek, či službu zaplatí. Do ceny se promítají mnohé další faktory, mezi které patří záruční servis, plánovaná údržba, či slevový program. Správně nastavená cenová strategie je klíčový faktor, který do značné míry ovlivňuje nejen prodej daného výrobku, či služby, ale také ziskovost celého podniku. K tomu, aby se správně nastavila cenová politika je nutné znát především: náklady

na výrobu, poptávku po produktu a cenovou politiku konkurence. (Co je to marketingový mix?, 2023)

Kategorie ceny se skládá z mnoha dalších finančních aspektů, kterými jsou množstevní slevy, rabaty, doby splatností faktur a celkové platební podmínky, které má podnik nastavené. (Kotler a Keller Lane, 2013)

2.4.3 (Place)

Distribuce, anglicky Place, se faktor zabývající se problematikou toho, jak se daný produkt, či služba dostane k platícímu zákazníkovi. Obsahuje distribuční kanály, logistiku, skladování a její specifika. (Marketingový mix 4P a 7P, 2024)

Součástí distribuce není jen fyzická přeprava daného zboží, či služby zákazníkovi, ale také informační tok, změna vlastnických vztahů a převod peněžních prostředků. Zároveň také nemusí vždy probíhat přímo od obchodníka ke kupujícímu, ale může využívat mezičlánky, kterými jsou například spediční společnosti. (Mulačová a Mulač, 2021)

Kotler a Keller Lane (2013) zahrnují do distribuce i lokality prodejců, držené skladové zásoby, pokrytí a kanály, jakým způsobem se služba k zákazníkovi dostane a další. (Kotler a Keller Lane, 2013)

2.4.4 Propagace (Promotion)

Propagací se dle Mulačové a Mulače (2021) rozumí souhrn aktivit, které slouží k tomu, aby informovali spotřebitele o daných produktech, či službách a jejich charakteristikách. Tvrdí, že z dnešní době, kdy je zákazník přehlcen informacemi je velmi důležité, aby firma upoutala jeho pozornost a zájem na koupi daného produktu, či služby.

Propagace je i dle Kotlera a Kellera (2013) nesmírně důležitá, protože zahrnuje nejen samotnou reklamu, ale také vztahy s veřejností, prodejní síly a podporu prodeje přímo na prodejně. (Kotler a Keller Lane, 2013)

Velmi důležité je také to, aby byla propagace vytvářena až jako poslední díl skládanky, protože musí reflektovat všechny prvky, které jí předcházejí a odrážet jejich kvality. (Marketingový mix, 2025)

3 LOGISTIKA

„*Logistika je řízení materiálového, informačního i finančního toku s ohledem na včasné splnění požadavků finálního zákazníka s ohledem na nutnou tvorbu zisku v celém toku materiálu. Při plnění potřeb finálního zákazníka napomáhá již při vývoji výrobku, výběru vhodného dodavatele, odpovídajícím způsobem řízení vlastní realizace potřeby zákazníka (při výrobě výrobku), vhodným přemístěním požadovaného výrobku k zákazníkovi a v neposlední řadě i zajištěním likvidace morálně i fyzicky zastaralého výrobku.*“ (Sixta a Mačát, 2005)

Christopher (2016) definuje logistiku jako předem plánovaný rámec, který má za cíl vytvořit jednotný plán na jehož základě budou ve společnosti putovat suroviny a informace (Christopher, 2016)

Management každé firmy se musí důkladně zamyslet nad svými silnými a slabými stránkami. Vrcholový management často zastává názor, že nejméně riskantní a dostatečně ziskovou strategií je ta, která usiluje o průměrnost. Nicméně na trzích je možné uspět pouze buď jako jedna z vedoucích firem, nebo jako specializovaná firma, která nabízí úzký sortiment produktů či služeb, ale s takovým náskokem v oblasti znalostí, servisu a přizpůsobení se specifickým potřebám, že prakticky nemá konkurenci. (Sixta a Mačát, 2005)

3.1 Dodavatelský řetězec

Dle Emmetta (2008) dodavatelský řetězec znamená proces, který má za úkol sjednocovat, sledovat a řídit pohyb zboží a materiálů od dodavatele, přes odběratele až ke konečnému zákazníkovi. Jednou ze základních činností dodavatelského řetězce je to, že všechny tyto aspekty spojuje do jednoho, časově ohraničeného, celku tak, aby byl pro zákazníka co možná nejrychlejší. V žádné firmě není jen jeden dodavatelský řetězec, protože každý typ vyráběného produktu je vždy nějakým, minimálně jedním, surovinovým vstupem odlišný. Právě díky této odlišnosti do výroby produktu vstupuje další, jiný dodavatelský řetězec. Tudíž ve společnostech neprobíhá řízení dodavatelského řetězce, nýbrž řízení mnohonásobného dodavatelského řetězce. (Emmett, 2008)

Úkolem řízení je zajistit plynulý materiálový tok do podniku, jeho vnitřní pohyb a distribuci ven z podniku, včetně příslušných informačních a koordinačních procesů tak, aby byly splněny požadavky koncových zákazníků rychle, efektivně a bez chyb. To vyžaduje, aby podnik reagoval efektivně a flexibilně na změny na trhu. Aby se produkty, výroba a

související služby dostaly k zákazníkovi, je často zapotřebí velkého počtu nákupních, výrobních a prodejních stupňů, což zahrnuje řadu skladovacích a kontrolních operací. Jednotlivé procesy, které tvoří podstatu tohoto řetězce, musí být plánovány a řízeny na základě objednávek, výroby a dopravy. K odstranění střetů a rozporů je nutné zapojit všechny subjekty, které ovlivňují vstup do vnitropodnikového řetězce a výstupu z něj. To vede k vymezení nového komplexního procesu, který zahrnuje dodavatele, výrobce a odběratele, tedy definování dodavatelského řetězce. Tento řetězec sahá od dodavatelů surovin až ke konečnému spotřebiteli. Dodavatelský řetězec představuje procesně orientovaný pohled, který sleduje tok materiálů, informací a finančních prostředků mezi podniky zapojenými do tohoto procesu. (Tomek a Vávrová, 2007)

3.2 Doprava zboží

Logistika v dopravě zahrnuje integrované využití technických, organizačních a řídících metod s cílem zajistit, aby dopravce přemístil požadované zboží nebo věci ve správný čas, na správné místo, s požadovanou kvalitou služeb a s odpovídajícími informacemi. Doprava hraje klíčovou roli v propojení jednotlivých částí logistického procesu, tedy v tvorbě logistických řetězců. Při plánování dopravních systémů je nutné vycházet z požadavků trhu na náklady spojené s dopravou, na jejichž základě se následně vybírají vhodná dopravní zařízení. V kontextu expanze na nový trh se do logistiky zahrnuje i mimopodniková dopravní logistika, která zahrnuje dopravu jak od dodavatele do podniku, tak i z podniku k zákazníkovi (odběrateli). (Lukoszová, 2004)

Mimopodniková dopravní logistika, která používá vlastní dopravní prostředky s sebou nese značné výhody, mezi které patří vyšší míra její operativnosti, používání specializovaných nebo speciálně upravených dopravních prostředků a vyšší míra bezpečnosti přepravovaného materiálu, či zboží. Hlavně z důvodu lepšího seznámení obsluhy dopravních prostředků s vlastnostmi přepravovaného materiálu, kdy je mnohdy přepravován materiál, či výrobek, který vyžaduje mimořádnou péči. Mimopodniková dopravní logistika, které je zajišťovaná firmou je z převážné většiny uskutečňována pomocí nákladních vozidel, která musí být vždy vytížena na maximální možnou míru, jinak se náklady na jejich provoz neúměrně zvyšují. Jejich využití lze sledovat časově, kapacitně a jízdně na základě ujetých kilometrů. (Sixta a Mačát, 2005)

Tabulka 1 - Výhody a nevýhody silniční dopravy

Doprava	Výhody	Nevýhody
Silniční	• Rychlost • Spolehlivost • Schopnost přímé přepravy • Různorodost vozového parku • Nezávislost jednotlivých přeprav • Lepší ochrana zboží	• Rostoucí náklady s přepravní vzdáleností • Závislost na počasí • Problémy s přepravou velkého množství zboží • Zatížení životního prostředí • Vysoká nehodovost

zdroj: Sixta a Mačát (2005)

Mezi základní výhody vlastní silniční dopravy patří flexibilita, kdy takový druh dopravy je schopen přepravit jakoukoli věc na jakékoli místo. Ovšem s rostoucí vzdálenosti velmi rychle rostou i náklady na tento druh dopravy. Stejně tak roste i zátěž na životní prostřední, což je v dnešní době mnohdy klíčový aspekt výběru druhu dopravy. (Sixta a Mačát, 2005)

3.3 Skladování chlazeného a mraženého zboží

Zamražení, či zchlazení potravin je jedou z nejstarších používaných metod uchovávání potravin a postupem času také nahrazuje jiné metody, mezi které patří například zavařování. (Kadlec et al., 2013)

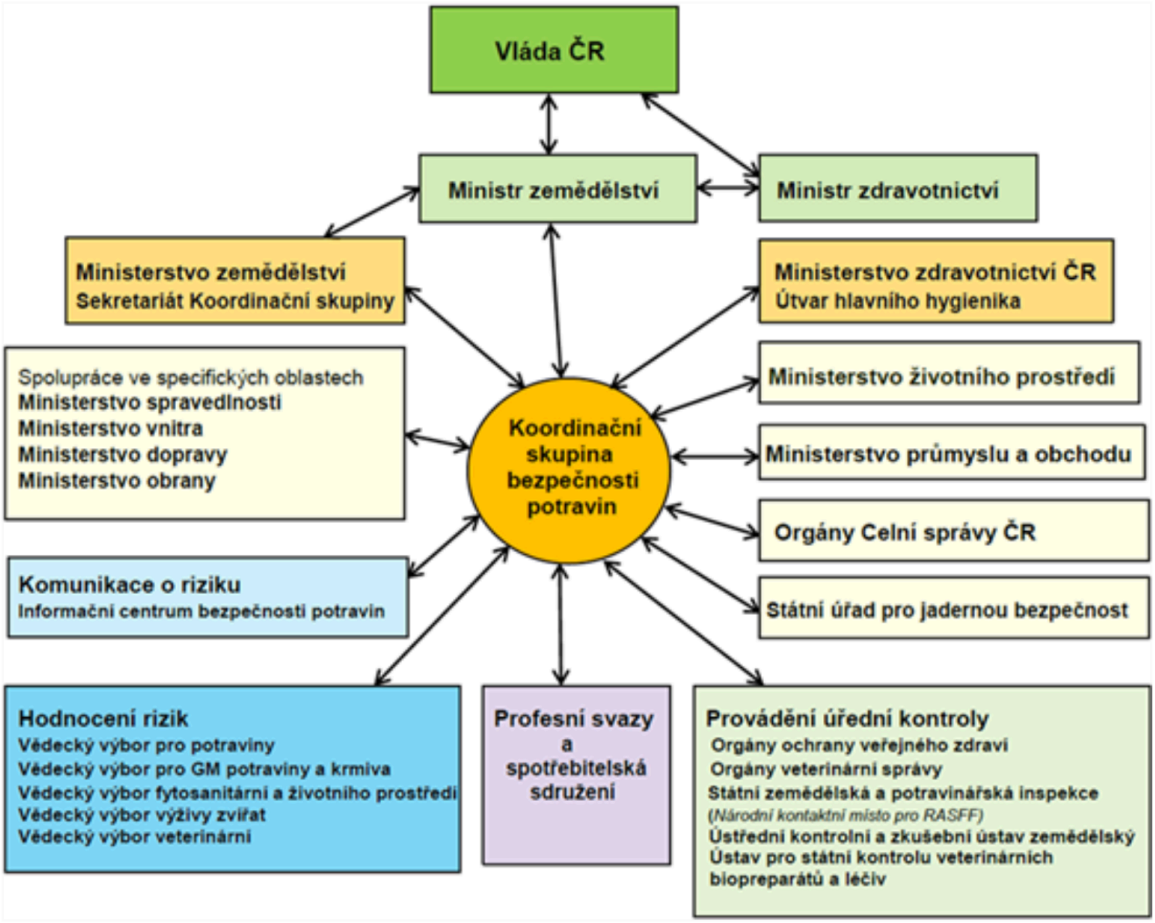
Skladování je klíčovým spojovacím článkem mezi výrobci a zákazníky a je nedílnou součástí každého logistického systému. Lze je definovat jako část podnikového logistického systému, která se zaměřuje na uskladnění produktů (surovin, dílů, zboží ve výrobě, hotových výrobků) jak v místech jejich vzniku, tak i mezi místem vzniku a místem jejich spotřeby. Skladování zároveň poskytuje managementu informace o stavu, podmínkách a rozmístění skladovaných produktů. (Lambert et al., 2005)

Skladovací prostory i vozidla s možností regulace teploty jsou velmi náročné jak na výrobu, tak i na údržbu. Celkové provozní náklady takových skladů a vozidel jsou značně vyšší než těch bez možnosti regulace teploty, nicméně jsou velmi důležité pro udržení

ochrany výrobku. V prostorech s regulovanou teplotou se musí nastolit takové manipulační podmínky, aby nedocházelo k výkyvům teplot. Tyto teploty jsou kontrolovány jak vizuálně, tak formou testů a vzorkování. Zjištěné nesrovnalosti musí být patřičně zadokumentovány a musí být zajištěna jejich náprava. Ve skladech s regulovanou teplotou musí být zajištěna pravidelná cirkulace vzduchu, aby nedocházelo k nepřiměřeným námrazám na surovinách a na samotném skladovacím zařízení. Případný vznik těchto námraz musí být neustále kontrolován a v případě jejich vzniku musí být odstraňovány. (Emmett, 2008)

4 ZAJIŠTĚNÍ BEZPEČNOSTI POTRAVIN

Organizace systému zajištění bezpečnosti potravin v České republice je založena na analýze rizik, podobně jako ve všech zemích EU. Tato analýza se skládá ze tří hlavních oblastí, které jsou navzájem nezávislé, ale zároveň se doplňují: hodnocení rizik, řízení rizik a komunikace o riziku. Bezpečnost potravin je jednou z hlavních priorit české vlády, a proto jsou koncepční strategická rozhodnutí v této oblasti předkládána vládě k informování a případnému souhlasu. (Ministerstvo zemědělství, 2009-2025)



Obrázek 7 - Stakeholders v bezpečnosti potravin

zdroj: Ministerstvo zemědělství (2009-2025)

Hodnocení rizik

Zdravotní rizika jsou hodnocena odbornými pracovišti Ministerstva zdravotnictví. Vzhledem ke komplexnosti potravinového řetězce nelze obsáhnout všechna rizika jedním výborem. Z toho důvod vznikly pro hodnocení například zdraví zvířat a rostlin vědecké podvýbory. (Ministerstvo zemědělství, 2009-2025)

Řízení rizik

Ve spolupráci s dalšími ministerstvy koordinuje systém bezpečnosti potravin v České republice resort zemědělství a zdravotnictví. Pro tuto koordinaci vznikla tzv. „Koordinační skupina bezpečnosti potravin“, která díky své meziresortní platformě dokáže propojovat jednotlivé zainteresované strany v bezpečnosti potravin tak, aby se dokázaly včasně a správně hodnotit, řídit a komunikovat rizika spojená s touto problematikou. (Ministerstvo zemědělství, 2009-2025)

Komunikace o riziku

Komunikace o riziku je jednou z nejdůležitějších částí, protože všechny zúčastněné resorty musí mít aktuální informace a v neposlední řadě také veřejnost. Hlavně z důvodu, aby věděla, na jaké výrobky si musí dávat pozor. Právě o spotřebitele se v tomto ohledu starají různé instituce, jejichž specializací je pouze komunikace již zmíněných rizik. (Ministerstvo zemědělství, 2009-2025)

4.1 Legislativní ošetření bezpečnosti potravin

Bezpečnost potravin pokrývá v České republice řada zákonů, z toho tři nejdůležitější, které jsou pospány níže. (Ministerstvo zemědělství, 2009-2025)

Zákon o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplněná některých souvisejících zákonů je prvním zmiňovaným zákonem upravujícím bezpečnost potravin. Zákon ze dne 24. dubna 1997 vzešel v platnost 19. května 1997 a v účinnost 1.září 1997 stanovuje povinnost podnikatelů při výrobě potravin a tabákových výrobků a jejich uvádění do oběhu a upravuje státní dozor nad dodržováním povinností, které z něj vyplývají.

V kontextu tohoto zákona je potravina vnímána jako látka, která je určená pro spotřebu člověkem v nezměněném, či upraveném stavu jako jídlo, či nápoj.

Podnikatel, ve smyslu zákona výrobce potravin je povinen zejména:

- Dodržovat požadavky na zdravotní nezávadnost
- Oddělovat prostory, které jsou určené pro výrobu od jiných prostor
- Zajistit hygienické podmínky v těchto prostorech
- Určit v technologickém procesu kritické body, kdy se může potravina stát závadnou

- Balit potravinu tak, aby se zabránilo jejímu znehodnocení bez otevření daného obalu, na kterém bude název potraviny, hmotnost a obchodní jméno vyrábějící firmy

Zákon dále upravuje nakládání s tabákovými výrobky a fungování Státní zemědělské a potravinářské inspekce. (Ministerstvo zemědělství, 2009-2021)

Zákon o veterinární péči a o změně některých souvisejících zákonů (veterinární zákon) je druhým zmiňovaným klíčovým zákonem ze dne 13. července 1999, který vzešel v planost 30. července 1999 a v účinnost 28. září 1999. Stanovuje požadavky veterinární péče na chov a zdraví zvířat a na živočišné produkty a upravuje práva a povinnosti podnikatelů stejně tak i orgánů, které vykonávají kontroly.

Živočišné produkty zákon definuje jako zdravotně nezávadné produkty (části těl zvířat, maso, vnitřnosti, tuky, kůže, kosti, krev, žlázy rohy, parohy, kopyta, mléko, vejce, med a včelí vosk), které splňují požadavky na zdravotní nezávadnost.

Zákon dále upravuje, povinnosti chovatelů, samotný chov zvířat a jejich přemisťování. (Ministerstvo zemědělství, 2009-2021)

Zákon o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů ze 14. července 2000, s platností od 11.srpna 2000 a v účinnosti od 1.ledna 2001 zpracovává předpisy EU. Konkrétně se jedná o práva a povinnosti osob v kontextu ochrany veřejného zdraví, soustavu orgánů starajících se o veřejné zdraví a úkoly dalších orgánu dotčené správou o veřejné zdraví.

Ochrana veřejného zdraví zahrnuje soubor činností a opatření zaměřených na vytváření a udržování zdravých životních a pracovních podmínek, prevenci šíření infekčních a hromadně se vyskytujících nemocí, ochranu zdraví v souvislosti s pracovními podmínkami, prevenci nemocí spojených s prací a dalších závažných zdravotních problémů, a dozor nad jejich udržením. Ohrožením veřejného zdraví je situace, kdy jsou jednotlivci nebo skupiny obyvatel vystaveni nebezpečí, jehož úroveň rizika z přírodních, životních nebo pracovních podmínek přesahuje běžně přijatelnou hranici a představuje zásadní hrozbu pro zdraví.

Zákon dále definuje povinnosti provozovatele potravinářského podniku, a to následovně:

- Je nezbytné dodržovat podmínky stanovené prováděcími právními předpisy a přímo použitelnými předpisy Evropské unie pro výrobu, přípravu, distribuci,

přepravu, značení, skladování a uvádění pokrmů na trh. Dále je třeba zajistit, aby podávané pokrmy měly odpovídající smyslové vlastnosti a splňovaly výživové požadavky specifické pro danou skupinu spotřebitelů, pro kterou jsou určeny.

- Při odběru a uchovávání vzorků pokrmů je nutné postupovat v souladu s pravidly stanovenými prováděcími právními předpisy. Pokud nejsou specifikovány požadavky nebo podmínky skladování, je třeba se řídit podmínkami stanovenými provozovatelem potravinářského podniku, který danou látku, surovinu, polotovar nebo potravinu vyrobil. (Zákon č. 258/2000 Sb. Zákon o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů, 2010-2025)

4.2 HACCP systém a další vybrané standardy kvality

Každá společnost, která vyrábí potraviny a má zavedené standarty na kontrolu jejich bezpečnosti si uvědomuje, že právě její zachování je nezbytným základem pro vytváření systému kritických bodů a další implementaci standardů kvality. Obecně lze konstatovat, že pokud podnik nemá problémy s dodržováním základních hygienických návyků, tak nebude mít problém ani s dalšími, podstatně náročnějšími standardy. (Kadlec et al., 2009)

4.2.1 IFS Food

Norma kvality IFS Food vznikla na základě požadavků německých a francouzských obchodních řetězců, aby sloužila jako všeobecný standard pro bezpečnost potravin v obchodních řetězcích. IFS Food je určena pro společnosti, které zpracovávají potraviny a nebalené produkty. Obchodní řetězce často vyžadují, aby jejich dodavatelé, kteří dodávají potraviny pod jejich privátními značkami, byli certifikováni podle normy IFS. (Ing. David Holinek, b. r.)

Norma hodnotí produkty a jejich výrobní procesy tak, aby se zajistilo bezpečné prostředí výroby, které odpovídá aktuálním právním předpisům a požadavkům zákazníků, s cílem zachování autenticity a kvality výrobků. (IFS Management GmbH, 2024)

4.2.2 IFS Wholesale

Standard IFS Wholesale/Cash & Carry byl vyvinut pro velkoobchody a obchodní modely typu Cash & Carry a poprvé byl zveřejněn v roce 2010. V rámci tohoto standardu nejsou

zahrnuty žádné další výrobní procesy ani procesy zaměřené na balení výrobků. (Ing. David Holinek, b. r.)

Standard se zabývá posuzováním bezpečnosti a kvality procesů a produktů velkoobchodních prodejců, jejichž obchodním modelem je cash and carry. Zároveň standard těmto podnikům zvyšuje efektivitu, transparentnost a sledovatelnost. (IFS Management GmbH, 2024)

4.2.3 IFS Logistics

Norma IFS Logistics slouží a je vhodná pro formy, které poskytují logistické služby v oblasti potravin a ostaních výrobků. Tato norma se týká všech druhů přepravy, včetně pozemní, železniční, námořní a letecké dopravy, a pokrývá všechny typy výrobků, včetně produktů mražených a chlazených. (Ing. David Holinek, b. r.)

Standard zpracovává a hodnotí kvalitu, kvantitu a bezpečnost logistických aktivit, skladování, distribuci, nakládku a vykládku s důrazem na sledovatelnost zboží v reálném čase a informování zákazníka. (IFS Management GmbH, 2024)

4.2.4 IFS HPC

IFS HPC je norma určená pro výrobky denní spotřeby a osobní péče a klade důraz na dodržování systému řízení bezpečnosti a kvality v celém výrobním procesu. (IFS Management GmbH, 2024)

Tento standard vznikl na základě spolupráce výrobců produktů pro domácnost a osobní péči (HPC), maloobchodních prodejců a certifikačních orgánů a odráží potřeby rozvoje tohoto průmyslového odvětví. IFS HPC pokrývá čtyři hlavní skupiny produktů: kosmetické přípravky (např. make-up, šampony, krémy), chemické výrobky pro domácnost (např. detergenty, změkčovadla, čisticí prostředky, aromatické tyčinky), domácí výrobky denní potřeby (např. rukavice, pečící papír, hliníkové fólie) a výrobky osobní hygieny (např. tampony, pinzety, mycí houby, plenky). (Ing. David Holinek, b. r.)

4.2.5 BRCGS Packaging Materials

BRCGS Packaging Materials je mezinárodní norma, která se zaměřuje na výrobu, zpracování a další manipulaci s obaly určenými pro přímý a nepřímý kontakt s produkty, jež jsou určeny k balení potravinářských, kosmetických a hygienických výrobků. Norma se

vztahuje nejen na primární obaly, které přicházejí do přímého kontaktu s výrobkem, ale také na sekundární obaly, kde existuje vysoké hygienické riziko. (Ing. David Holinek, b. r.)

Hlavní výhodou normy je její propracovaná specifikace bezpečnostních kritérií, kvality a provozu výroby s důrazem na dodržování zdravotní nezávadnosti produktů při výrobě včetně dodržování právních předpisů a ochrany spotřebitele. (LGC, C/o BRC Trading Ltd, 2025)

4.2.6 HACCP

Systém kritických bodů – HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) slouží k identifikaci kritických bodů v technologickém postupu výroby pokrmů, které by mohly vést k zdravotní závadnosti finálního produktu. V těchto kritických bodech (CCP) jsou stanoveny konkrétní opatření, která určují, jaké parametry a meze je nutné kontrolovat, aby byla zajištěna bezpečná výroba pokrmů. Během přípravy pokrmů se monitorují požadované hodnoty v těchto kritických bodech, které se následně zaznamenávají do kontrolního listu CCP ručně, či elektronicky. (Hermann Salzer, 2022)

Implementace systému kritických bodů do výrobní a hygienické praxe pomáhá výrobcům minimalizovat riziko uvádění zdravotně závadných pokrmů na trh. Tento systém definuje kritické meze a stanoví odpovědné osoby za jejich dodržování, přičemž vychází z osvědčené hygienické a výrobní praxe a požadavků hygienických předpisů. (Hermann Salzer, 2022)

Systém kritických bodu s sebou nese výhody, mezi které patří:

- Zefektivnění řízení rizik díky standardizaci procesů
- Zlepšení konkurenceschopnosti, díky možnosti prodejům nadnárodním řetězcům
- Snížení rizika kontaminace potravin (Legislativa s.r.o., c2025)

V případě implementace systému kritických bodů do restaurace, či jiného potravinářského zařízení je nutno plnit několik kroků:



Obrázek 8 - Kroky implementace HACCP

zdroj: Makro Cash & Carry ČR s.r.o. (b. r.)

5 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část diplomové práce je složena ze čtyř kapitol.

V první kapitole se věnuje problematice strategického managementu. Jsou zde vysvětleny pojmy jako strategický cyklus a z jakých fází se skládá. Další podkapitola ve strategickém managementu se věnuje expanzi a jejího vnímáni jako projekt, kde popisuje úskalí projektového a strategického pojetí této problematiky.

Druhá kapitola vysvětluje pojem marketing. Do hloubky popisuje marketingové koncepce a jejich historický vývoj. Dále také uvádí možnosti segmentace trhu, správné stanovení segmentačních proměnných a osvětluje charakteristiky spotřebitelského chování a jeho specifika. Dále se věnuje strategickému pojetí marketingu a marketingovému mixu.

Třetí kapitola je věnována logistice, kdy probírá úskalí velmi specifického oboru, kterému se věnuje rozebíraná firma. Vysvětluje dodavatelský řetězec, dopravu zboží a charakteristiky skladování chlazeného a mraženého zboží.

Poslední, čtvrtá kapitola se zaměřuje na specifika bezpečnosti potravin v České republice, její legislativní opatření a tři hlavní zákony upravující danou problematiku. Následně rozebírá systémy kritických bodů a nastiňuje další standardy řízení kvality potravin.

II PRAKTICKÁ ČÁST

6 ANALYTICKÁ ČÁST

6.1 Charakteristika vybrané firmy

Firma, kterou z důvodu konkurenčního boje nemohu specifikovat jménem ani žádným jedinečným identifikátorem je společnost s ručeným omezením založená v říjnu roku 2010. Od nákupu v roce 2006 do roku 2010 vystupovala firma jako osoba samostatně výdělečně činná a od roku 2010 změnila právní formu na společnost s ručeným omezením.

Společnost má základní kapitál 200 000 Kč, který je plně splacen. Předmětem podnikání jsou činnosti uvedené v obrázku níže.



Obrázek 9 - Výpis z VR

Zdroj: Ministerstvo spravedlnosti České republiky (2025)

Podnik se specializuje na výrobu a prodej potravin, přičemž v rámci svého portfolia nabízí především tradiční studené pokrmy, obložené bagety, sendviče, saláty a další studenou kuchyni, kterou distribuuje jak koncovým zákazníkům, tak jiným odběratelům.

Firma si zakládá na kvalitních a čerstvých surovinách, flexibilitě a individuálnímu přístupu k zákazníkům. Díky stabilnímu zázemí a zkušenostem v oblasti výroby potravin se společnost etablovala jako spolehlivý dodavatel nejen v regionu Zlín, ale i v širším okolí.

V současnosti firma vykazuje stabilní růst, což potvrzuje i její status spolehlivého plátce DPH a bezproblémová historie. Není vedena v žádném insolvenčním, likvidačním ani exekučním řízení. To vytváří dobrý výchozí bod pro budoucí expanzi na nové regionální trhy, která je předmětem další části této diplomové práce.

6.1.1 Historie a vývoj firmy

Původ dnešní firmy se datuje do minulého století, kdy 1. srpna 1959 byla založen závod, který se stal prapůvodcem dnešní společnosti. Již od prvního dne podnik zaměstnával celkem třicet tři osob.

V prvních letech působnosti podniku byla jeho výroba, a i prodej zaměřen pouze lokálně na spotřebu obyvatel města. Nicméně vzhledem k velkému úspěchu podniku a spokojenosti zákazníku se musel podnik neustále rozšiřovat. V následujících patnácti letech se počet zaměstnanců rozrostl z původních třiceti tří o dalších sedmdesát čtyři na celkový počet sto sedm zaměstnaných. V těchto patnácti letech podnik také rozšířil svou působnost na celý okres.

Z počátku, přesněji do roku 1961 se výroba podniku zaměřovala pouze na studenou kuchyni a teplá jídla, nicméně již v roce 1963 byla výroba rozšířena o další odnož, kterou byla výrobna knedlíků. S tímto rozšířením vzrostl tlak podniku na otevření vlastních stravovacích prostor. Tudíž v roce 1964 se závod adaptoval a ze své původní plochy se rozšířil o sousední prodejnu a tím vzniklo restaurační stolní zařízení.

Nově nabité prostory umožňovaly podniku pořádání různých akcí. Jednou z takových akcí byla i „Vánoční výstavka“, která se konala každý rok v předvánočním období a sloužila jako prezentace všech produktů, které podnik vyráběl. Další pořádanou akcí byly i každoroční „Čtyři týdny zdravé výživy“, kdy se celý jídelní lístek uzpůsobil trendům tehdejší doby v oblasti zdravého stravování. Mezi nabízená jídla patřilo následující: Rybí, či drůbeží polévka. Pečený kapr na másle, plněná rajčata vejci a různé druhy míchaných zeleninových salátů.

Vedení závodu se také staralo i o své zaměstnance. Během svého působení byl každý zaměstnanec na stáži v zahraničí, aby si zlepšil dovednosti ve své specializaci. Podnik

zároveň nabízel zaměstnancům různé benefity. Například permanentní vstupenky na divadelní představení, či hokej. Organizoval skupinové dovolené jak v tuzemsku, tak i v zahraničí.

Za svou dobu činnosti získal závod také mnoho ocenění a diplomů, mimo jiné také za to, že jako jeden z mála v tehdejším Československu realizovat recyklaci druhotných surovin, kterými byli například sklo a papír tak, aby v dalších podnicích sloužil jako vstup do výrobních procesů.

Během tohoto období podnik neustále rostl. V roce 1960 celkový obrat dosahoval 2 500 000 Kč, v roce 1965 již 7 101 000 Kčs, v roce 1970 byl zaznamenán obrat 11 092 000 Kčs a v roce 1975 rekordních 11 894 000 Kčs. Tímto tempem podnik rostl i v následujících letech. Například roce 1987 vykazoval 15 598 000 Kčs.

V následujících letech podnik prošel několika změnami. Tou nejvýznamnější byla privatizace podniku po Sametové revoluci. V nové demokratické České republice firmu provozovalo několik provozovatelů. Poslední a nynější provozovatel, který v prvních letech podnikal jako osoba samostatně výdělečně činná koupil ochrannou známku podniku v roce 2006, kdy takřka nefungovala a bylo uvažováno o její likvidaci. Nový provozovatel tudíž čelil výzvě, kterou zvládl. Firma se vrátila ke svým kořenům a přeorientovala se opět jen na teplou a studenou kuchyni. V tomto konceptu firma funguje dodnes. Její činnost je rozdělena na dvě hlavní složky. Tou první je maloobchodní prodej přímým zákazníkům/konzumentům a velkoobchodní část, kdy je vyráběné zboží rozváženo firemním řidičem do prodejen po celé Moravě až ke hranicím se Slovenskou republikou. Síť velkoobchodních partnerů se skládá z bezmála 30 provozoven.

6.1.2 Aktuální portfolio produktů

Produktové portfolio firmy tvoří především výrobky studené kuchyně, které jsou vyráběny z čerstvých surovin, a to vždy ručně, bez přidávání konzervantů. Produkty jsou určeny jak pro přímý prodej koncovým zákazníkům, tak pro firemní odběratele a instituce.

Nabídka produktů je navržena tak, aby pokrývala potřeby zákazníků hledajících kvalitní a cenově dostupné produkty studené kuchyně, zejména určené na pohoštění blízkých a firemních partnerů. Sortiment lze rozdělit do několika základních kategorií:

Chlebíčky

Chlebíčky tvoří nejprodávanější skupinu výrobků, které firma produkuje. Je to zároveň i nejpočetnější skupina, co se druhů, variací a velikostí, s celkovým počtem šedesáti sedmi položek, týče. Nejpřehlednější rozdělení je dle druhu.

Uzeninové chlebíčky, které jsou složeny z měkkých salámu, šunek, či různých speciálních uzenin. Například proscuitto, čorizo a další. Ceny těchto chlebíčků se pohybují od 23,35 Kč (chlebíček Debrecínka) do 26,05 Kč (chlebíček Herkules).

Zeleninové chlebíčky představují alternativu pro ty zákazníky, kteří nevyhledávají maso, či jsou vegetariány. Kategorie obsahuje několik alternativ od zeleninového chlebíčku po chlebíček vegetariánský. Cena zeleninového chlebíčku je 23,71 Kč.

Sýrové chlebíčky se vyrábějí výhradně ze syrových produktů. Základem takového chlebíčku je pomazánkové máslo, na které se následně, dle receptur, přidávají různé druhy sýrů od klasických po dlouho zrající. Cena sýrového chlebíčku je 22,64 Kč.

Rybí chlebíčky jsou speciální v tom, že se celá jejich chuť orientuje pouze na chuť dané ryby. Nejprodávanějším chlebíčkem je jednoznačně chlebíček s uzeným lososem s cenou 30,92 Kč.

Více zrnné chlebíčky se skládají z nejprodávanějších druhů klasických chlebíčků (vyráběných na bílé vece) s tím, že jejich základ tvoří více zrnná veka. Tyto chlebíčky jsou velmi oblíbené zejména v letních měsících, protože jsou lépe stravitelné. Ceny těchto chlebíčků se pohybují mezi 23,48 Kč a 25,77 Kč v závislosti na složení.

Obložené mísy

V případě oslav je vhodné vždy hosty pohostit nějakým drobným občerstvením. Právě z tohoto důvodu vznikly obložené mísy, které jsou prodávány ve velikostech od jedné do deseti osob. Mísy se skládají, dle druhů, z mnoha čerstvých surovin. Ve velké většině najdeme sýr, šunku a tvrdou uzeninu. Existují ale i výjimky, kterými jsou například řízkové mísy, které se skládají pouze ze smažených řízků menší velikosti. Právě velikost každého řízku je speciálně navržena tak, aby byl vhodný jak jako samostatná pochutina, tak i jako forma obědu. Cena obložených mís závisí na počtu porcí a složení. Například obložená mísa pro 6 osob (Slovenská mísa) stojí 464,48 Kč, zatímco obložená mísa pro 10 osob (Rautová salámová mísa) vyjde na 969,47 Kč. Obložené mísy pro jednu osobu, jako například obložená mísa ÁČKO, stojí 155,86 Kč.

Balené pečivo

Pod pojmem balené pečivo se mnohdy představí bageta zakoupená na benzínové pumpě. Nicméně v tomto konkrétním případě je tato představa zcela milná. Kategorie baleného pečiva se samozřejmě skládá i z baget různých druhů, ale zároveň obsahuje i croissanty, plněné palačinky, raženky, hamburgery, či špičky. Všechno balené pečivo je ovšem vyráběnou pouze z čerstvého pečiva a surovin, proto je kvalitativně na úplně jiné úrovni. Výrobky jsou vždy vyráběny v co nejpozdější možný čas, a to hlavně kvůli udržení jejich čerstvosti bez použití konzervantů. Ceny baget se pohybují od 37,24 Kč za bagetu vegetarián až po 44,65 Kč za bagetu super. Croissanty, jako croissant se šunkou a sýrem, jsou k dispozici za cenu 37,66 Kč.

Míchané saláty a pomazánky

Z dob minulých se mnohým zákazníkům vryl do paměti pařížský salát, který si kupovali v prodejnách masa. Zde se firma zabývá tím, aby výroba probíhala z co nejkvalitnějších surovin, tudíž v žádném míchaném salátu není použita uzeninová drť, či další podobné zbytky. Všechny suroviny vstupující do míchaných salátu jsou vysokoprocentní uzeniny od prověřených dodavatelů. Saláty vyráběné ve výše zmíněné firmě respektují tradice, proto se vyrábějí podle původních receptur jen s kvalitnějšími vstupy. V této kategorii se skrývají i pomazánky, kterými jsou například klasická česneková, či tuňáková, ale také i zdravější varianty, kterými jsou například zeleninová, či vegetariánská pomazánka. Ceny míchaných salátů, jako například Pařížský salát, se pohybují od 35,47 Kč za 140 g až po 93,50 Kč za 500 g balení. Pomazánky, jako Česneková pomazánka nebo Tuňáková pomazánka, stojí přibližně 34,96 Kč za 140 g.

Zeleninové a těstovinové saláty

Kategorie zeleninových a těstovinových salátů byla navržena na základě poptávky zákazníků po lehkém obědě převážně v letních měsících. Této poptávce byla přizpůsobena i váha, která se pohybuje v rozmezí od tří set do čtyř set padesáti gramů na balení, tak aby zákazníkovi poskytla vydatný oběd plný živin, aniž by se cítil těžce. Hlavními surovinami je velké množství zeleniny, a to v obou druzích salátů. Jako zdroj proteinu je využívána porce přírodně pečeného masa, či kuřecího řízku. Za vegetariánskou variantu je považován zeleninový salát s mozzarellou, či hermelínem. Cena zeleninového salátu, jako Řecký salát, se pohybuje okolo 28,80 Kč za 140 g balení, zatímco těstovinový salát s grilovaným lososem je v nabídce za 86,80 Kč za 450 g

Doplňkový sortiment

Doplňkovým sortimentem se rozumí výrobky, které jsou nakupovány od dodavatelů firmy. Jedná se především o pekárenské zboží, které lze rozdělit do dvou hlavních kategorií. Tou první je slané pečivo, které firma nabízí. Jedná se o světlé i celozrnné rohlíky a banketky a o krájený chléb ve dvou velikostech. Druhou kategorií je sladké pečivo. Spousta zákazníků si k objednávce chlebíčků přeje i „sladkou tečku“, kterou dokáže firma nabídnou formou sladkého plněného pečiva. Zde je nabídka individuálnější. Základním pilířem jsou svatební koláčky, ale je již na každém zákazníkovi, jaké další sladké pečivo by chtěl. V nabídce totiž figurující i další alternativy, kterými jsou plundry, makovce, frgály a další.

Dalším doplňkovým sortimentem jsou nealkoholické nápoje. Vody, limonády a džusy. Tyto výrobky si z velké části objednávají společnosti, které chtějí komplexnější službu než maloobchodní zákazník.

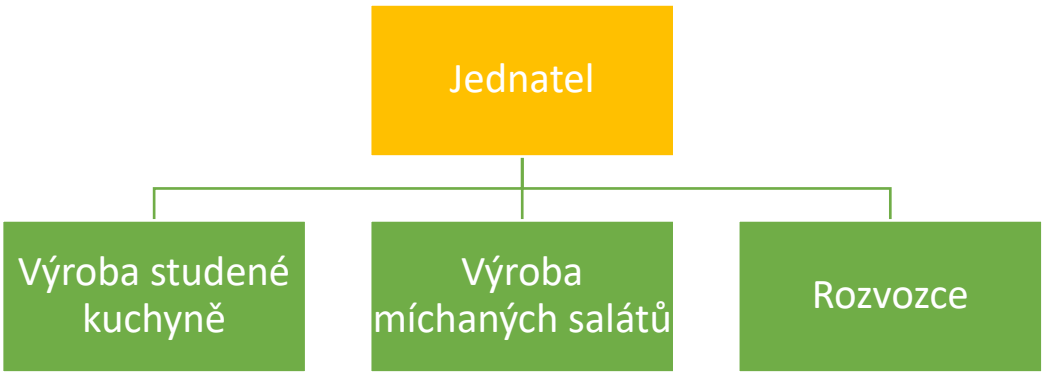
6.1.3 Organizační struktura

Organizační struktura představuje způsob, jakým je v podniku rozdělena odpovědnost, pravomoci a pracovní role mezi jednotlivé pracovníky a útvary. Je důležitým nástrojem řízení, protože určuje, kdo za co odpovídá, jak probíhá komunikace mezi jednotlivými úrovněmi a jak efektivně lze dosahovat stanovených cílů.

Společnost je menší firmou s rodinným charakterem, což se promítá i do její organizační struktury. Ta je jednoduchá a přehledná, založená na přímém řízení, osobní odpovědnosti a úzké spolupráci mezi jednotlivými pracovníky. Díky tomu je firma schopna rychle reagovat na změny, přizpůsobit se aktuální poptávce a zároveň udržet efektivní provoz s minimem administrativní zátěže.

V této části bude popsána základní organizační struktura podniku, hlavní role jednotlivých pracovní pozic a specifika řízení ve firmě.

Společnost je organizována do klasické liniové struktury. Jejím hlavním specifikem je jen jeden vedoucí pracovník, kterým je v tomto konkrétním případě jednatel. Výhodou této struktury je její jednoduchost, jednoznačnost vymezení pravomocí a rychlé předávání informací s minimální možností vzniku informačního šumu. (Pinya s.r.o., 2022)



Obrázek 10 - Organizační struktura firmy

zdroj: vlastní tvorba

Vedoucím a jediným odpovědným pracovníkem je tedy jednatel, který má na starost komplexní řízení celého podniku. Příjmem objednávek začínaje a vyplácením mezd konče. Další pracovníci jsou již přímo zařazeni do výrobního procesu. Tento kolektiv je z velké většiny ženský a skládá se ze dvou skupin. První skupinou jsou pracovnice vyrábějící studenou kuchyni. Například obložené chlebíčky, bagety a jiné. Další skupinou jsou pracovnice, které se specializují na míchání salátu, a to jak klasických (pařížský), tak i zeleninových z čerstvé krájené zeleniny. Do této skupiny spadá ještě jeden pracovník, který má na starosti konečnou distribuci vyrobeného zboží firemním velkoobchodním partnerům, ale i maloobchodník zákazníkům, kteří si v rámci objednání zboží zvolili i jeho dovoz na adresu. Doprava samotného zboží probíhá za pomoci speciálně upraveného vozidla, které musí splňovat všechny hygienické standardy, kterými jsou například chlazení, pravidelná dezinfekce a čištění prostor vozidla.

Firma je inkluzivní a uvědomuje si, že je pro mnohé osoby na trhu práce velmi náročné získat svou vysněnou pracovní pozici, proto se před několika lety rozhodla podporovat osoby se zdravotním postižením, které zaměstnává na různé typy pracovních poměrů. Mezi tyto pracovníky patří například hluchoněmá pracovnice ve výrobě a řidič, který přišel o jednu spodní končetinu. Kvůli tomu, aby mohl i přes tento hendikep vykonávat pracovní pozici řidiče mu bylo speciálně upraveno vozidlo na ruční ovládání.

6.2 Analýza současné situace firmy na trhu

Společnost působí na trhu potravinářské výroby a přímého prodeje čerstvých jídel a studené kuchyně. Její působnost je v současnosti primárně lokální. Firma provozuje vlastní prodejnu

v místě výrobny a zároveň dováží sortiment velkoobchodním partnerům pro přímý prodej. Zároveň spolupracuje i s ostatními firmami, kterým zajišťuje cateringové služby a další formy občerstvení.

Firma si v rámci regionálního trhu vybudovala stabilní zákaznickou základnu, a to zejména díky důrazu na čerstvost, kvalitu surovin, ruční výrobu a osobní přístup. Firma funguje v segmentu, který kombinuje tradiční řemeslnou potravinářskou výrobu s prvky moderní kuchyně, což jí umožňuje pružně reagovat na poptávku a zároveň si udržet vysoký standard.

Na trhu čelí konkurenci jak ze strany velkých řetězců nabízejících balené produkty v samoobsluhách, tak lokálních podniků, které rovněž cílí na zákazníky preferující rychlé, ale kvalitní občerstvení.

Z hlediska velikosti se zmíněná společnost vnímá jako menší podnik, ale s jasně vyprofilovanou značkou a osobním přístupem, což ji odlišuje od neosobních a uniformních nabídek velkých hráčů.

Typičtí zákazníci firmy jsou zejména:

- Pracující lidé ve středním věku, kteří hledají občerstvení pro své akce, jubilea a jiné oslavy.
- Firmy a instituce, které odebírají produkty např. pro zaměstnance nebo firemní akce.
- Zákazníci se zájmem o čerstvé, poctivé potraviny bez konzervantů.

Zákazníci oceňují hlavně:

- Čerstvost a množství nabízených produktů (denní výroba),
- možnost objednávek na míru,
- regionální původ a stabilitu značky.

6.2.1 Finanční výkonnost firmy

Finanční výkonnost podniku je důležitým ukazatelem jeho stability, zdraví a schopnosti růst. Umožňuje posoudit, jak efektivně firma hospodaří se svými zdroji, zda je schopna generovat zisk, plnit své závazky a případně investovat do dalšího rozvoje.

Vybraná společnost podniká v oblasti výroby studené kuchyně a prodeje potravin již od roku 2010. Jedná se o menší firmu s regionálním dosahem, která si zakládá na kvalitě, ruční výrobě a osobním přístupu. Tomu odpovídá i struktura jejího hospodaření. Je stabilní, mírně rostoucí podnik s relativně nízkým provozním rizikem a rozumně nastavenou nákladovou strukturou.

Majetek a finanční pozice

Podle rozvahy ke dni 31. 12. 2023 činila celková aktiva společnosti 2 796 tis. Kč, což představuje mírný pokles oproti předchozímu roku (2 852 tis. Kč). Tento pokles lze považovat za běžné kolísání způsobené sezónností a změnami v provozu.

Z této částky připadá 1 153 tis. Kč na stálá aktiva, která zahrnují zejména dlouhodobý hmotný majetek využívaný při výrobě (chladicí zařízení, kuchyňská technologie apod.). Oběžná aktiva tvoří 1 625 tis. Kč, přičemž zhruba polovinu (818 tis. Kč) představují peněžní prostředky a zbytek tvoří zásoby (215 tis. Kč) a krátkodobé pohledávky (592 tis. Kč).

Kumulovaný výsledek hospodaření minulých let zapříčinil, že vlastní kapitál má dlouhodobě záporný charakter (-3 238 tis. Kč) s postupným snižováním této hodnoty (v roce 2022 činil -3 271 tis. Kč). Tato skutečnost je také dána tím, že jednatel zisky neformálně reinvestuje zpět do provozu.

Cizí zdroje činí 6 034 tis. Kč, z toho 5 994 tis. Kč tvoří krátkodobé závazky, což odpovídá běžnému obchodnímu režimu a cyklům pohledávek a závazků. Firma podle dostupných údajů plní své závazky řádně a včas a není evidována v žádném insolvenčním ani exekučním řízení.

Výnosy a náklady

V roce 2023 společnost dosáhla celkových tržeb z prodeje výrobků a služeb ve výši 4 767 tis. Kč, což je mírný pokles oproti předchozímu období (5 050 tis. Kč). Kromě toho firma realizovala tržby z prodeje zboží v objemu 2 505 tis. Kč, což rovněž představuje mírný meziroční pokles (v roce 2022 to bylo 2 846 tis. Kč). Tento pokles je dán z velké části tím, že rok 2022 byl pro firmu extrémně úspěšný z důvodu doznívající pandemie koronaviru, která způsobila absolutní přeorientování zákaznického chování, kdy zákazníci ve velké většině preferovali objednávání výrobků s dovozem na adresu.

Výkonová spotřeba, tedy náklady na materiál, energie a služby spojené s provozem výroby, dosáhla hodnoty 4 680 tis. Kč, což je prakticky na úrovni předchozího období. Tento stabilní vývoj ukazuje na konzistentní nákladovou politiku firmy.

Výraznější změna nastala v oblasti osobních nákladů, které vzrostly z 1 356 tis. Kč na 1 969 tis. Kč. Tento nárůst byl způsoben jednak růstem mezd, ale také rozšířením týmu pracovníků.

Výsledek hospodaření

Provozní výsledek hospodaření v roce 2023 činil 75 tis. Kč, zatímco v předchozím roce dosáhl hodnoty 1 099 tis. Kč. Výsledek hospodaření po zdanění za rok 2023 byl 33 tis. Kč, což opět představuje výrazný pokles oproti roku 2022, kdy činil 1 002 tis. Kč.

Tento vývoj je částečně důsledkem zvýšených mzdových nákladů a rekordním zájmem o dodávání výrobku v roce 2022, které bylo způsobeno doznívající koronavirovou pandemií, jak bylo popsáno výše. Vzhledem ke stále kladnému hospodářskému výsledku lze však říct, že firma i nadále zůstává zisková, ačkoliv s nižší marží než v předchozím roce.

Shrnutí a zhodnocení

Finanční výkonnost společnosti v roce 2023 zůstala stabilní, i přes mírný pokles tržeb a zisku. Záporný vlastní kapitál je sice varovným signálem z pohledu finanční struktury, ale jeho vývoj je postupně zlepšující a neohrožuje krátkodobou likviditu ani provozní činnost podniku.

Společnost nevykazuje známky platební neschopnosti, není zatížena exekucemi a řádně plní své závazky vůči dodavatelům i státu. Významným aspektem je také dobré cash flow.

Z hlediska dalšího rozvoje bude pro firmu zásadní, zda dokáže navýšit výnosy, ať už zde probíranou expanzí na nové trhy, nebo rozšířením distribučních kanálů, či také posílením marketingu. Aktuální stabilní finanční základ jí k tomu vytváří solidní výchozí pozici.

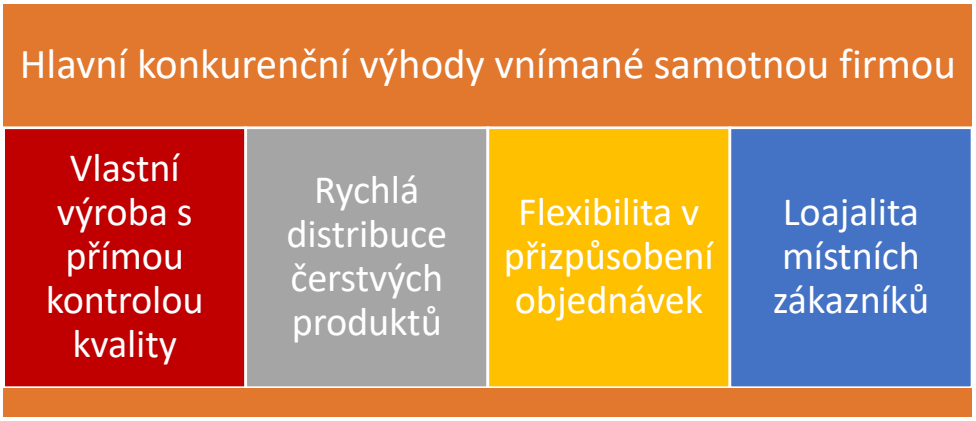
6.2.2 Tržní postavení firmy a její podíl na současném trhu

Společnost působí na trhu výroby a prodeje produktů studené kuchyně, konkrétně se zaměřuje na obložené chlebíčky, bagety, saláty a další výrobky připravované převážně ručně a z čerstvých surovin. Jedná se o segment potravinářského trhu, který je charakteristický vysokou mírou konkurence, zejména v oblasti maloobchodu.

Firma se profiluje jako regionální výrobce se stabilní zákaznickou základnou a vlastním distribučním kanálem (rozvoz a přímé zakázky). Její působnost je geograficky soustředěna především na město Zlín a blízké okolí, kde si vybudovala dobré jméno díky důrazu na kvalitu, čerstvost, osobní přístup a dlouholetou tradici ve městě.

Pozice na regionálním trhu

Na regionálním trhu studené kuchyně zaujímá firma, v porovnání se supermarkety, postavení menší, ale známé a etablované značky, která se úspěšně odlišuje od již zmíněných supermarketů (např. Tesco, Lidl, Albert).

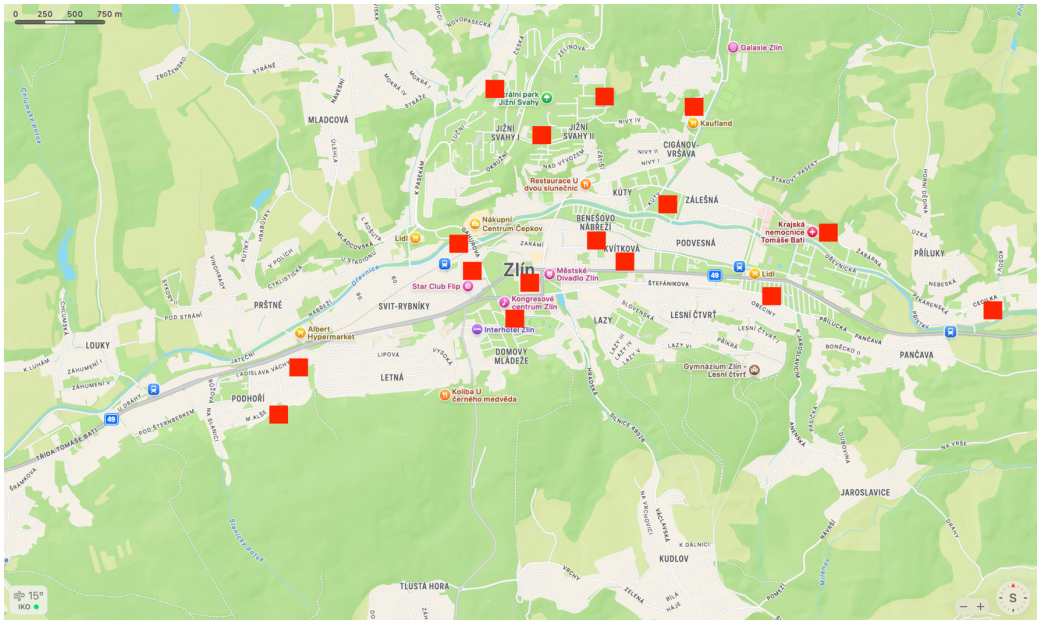


Obrázek 11 – Hlavní konkurenční výhody vnímané samotnou firmou

zdroj: vlastní tvorba

Tržní podíl

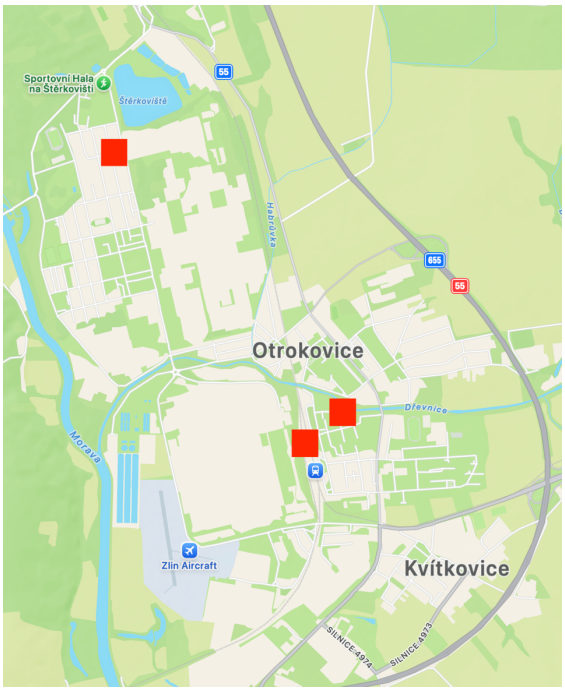
Přesné určení tržního podílu firmy je obtížné, vzhledem k tomu, že většina konkurentů své výnosy v segmentu studené kuchyně nezveřejňuje a často je tato činnost jen částí jejich širšího podnikání. Firma si před třemi lety vytýčila strategii růstu ve velkoobchodním segmentu. Tato strategie uvažovala meziroční nárust velkoodběrných míst vždy o tři až pět nových míst. Tato strategie se daří plnit. V roce 2022 se zvýšil počet velkoodběratelů o tři, v následujícím roce o 4 a v posledním roce 2024 o celkem pět provozoven. Níže uvedené mapy ilustrují místa, kam společnost dováží své výrobky. První mapa ukazuje místa ve Zlíně, druhá v Otrokovicích a poslední, třetí, ve vzdálenějších lokalitách.



Obrázek 12 - Odběrná místa ve Zlíně

zdroj: vlastní tvorba

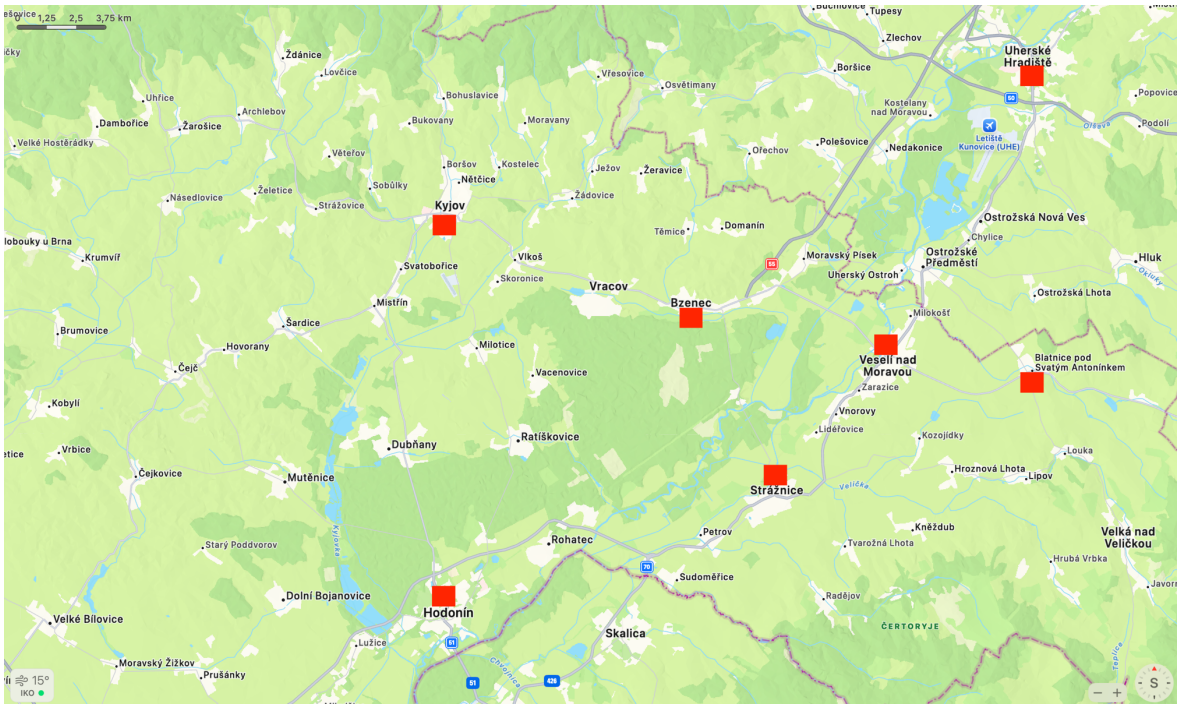
Jak můžeme vidět na obrázku číslo dvanáct, tak ve Zlíně má firma celkem šestnáct odběrných míst, které odebírají periodicky v různých časových intervalech (každý den, či 3x týdně), které jsou dlouhodobě neměnné.



Obrázek 13 - Odběrná místa v Otrokovicích

zdroj: vlastní tvorba

Na obrázku třináct jsou vyznačena odběrná místa v Otrokovicích, kdy každé odběrné místo odebírá každý den.



Obrázek 14 - Odběrná místa na Moravě

zdroj: vlastní tvorba

Na posledním obrázku v této podkapitole lze vidět počet odběrných míst na celé Moravě, kdy každé odběrné místo odebírá každý pracovní den.

Možnosti růstu tržního podílu

Prostor pro růst tržního podílu existuje zejména v těchto oblastech:

- Geografická expanze – oslovení nových regionů.
- Rozvoj B2B spoluprací – navázání spolupráce s více firmami, kantýnami, školami či institucemi.
- Zvýšení marketingové viditelnosti – aktivnější propagace značky a příběhu firmy přes sociální sítě.

Společnost se neustále snaží o to, aby na místním trhu působila jako stabilní hráč a aby její pozice byla spojována s kvalitou, čerstvostí a spolehlivostí. Klíčem k dalšímu posílení postavení bude aktivnější obchodní strategie, cílená expanze a zvyšování povědomí o značce mimo Zlín.

6.3 SWOT analýza firmy v kontextu expanze

SWOT analýza probíhala v rámci brainstormingové skupiny, které byla složena ze zpracovatele návrhu, jednatele a pracovnice výroby dne 6. února 2025. V této skupině byly identifikovány silné, slabé stránky, stejně tak i příležitosti a hrozby. Hodnocení SWOT analýzy již probíhalo pouze ve složení zpracovatele návrhu a jednatele. Z tohoto důvodu je sloupec „hodnocení“ rozdělen na tři části: první část je určena autorovi, druhá jednateli a třetí představuje průměr jejich hodnocení, který se následně využívá při výpočtu výsledné hodnoty.

6.3.1 Silné stránky

- Vysoká kvalita a čerstvost produktů: ruční výroba z čerstvých a kvalitních surovin na základě tradičních receptur
- Flexibilita firmy: Vzhledem k velikosti možnost rychlé adaptace na potřeby partnerů
- Zkušenost s B2B i B2C sektorem
- Dobré zázemí společnosti a její dosavadní spolehlivost: Finančně stabilní společnosti, která je vedena jako spolehlivý plátce DPH

6.3.2 Slabé stránky

- Malá známost značky v Brně: Firma je známá pouze regionálně
- Logistická náročnost: Brno je vzdálenější trh, což vyžaduje vysoké nároky na dopravu, kvalitu dopravy a dodržování hygienických standardů
- Žádná partnerská síť v cílovém městě: žádné zavedené spolupráce a vztahy s místními společnostmi
- Omezená výrobní kapacita: v případě větší poptávky nutnost rozšířit výrobní kapacitu o nové pracovníky

6.3.3 Příležitosti

- Spolupráce s kavárnami, pekárnami, bistry, kantýnami a kancelářskými bufety: Velký segment gastro služeb s vysokou poptávkou po kvalitním a čerstvém produktu
- Nedostatečně pokrytý segment B2B s řemeslnou kvalitou: většina klíčové konkurence cílí na maloobchod a catering. B2B formát je málo saturovaný

- Využití online marketingu: možnost cílit na podnikatele pomocí internetových cílených reklam a spolupracovat s místními influencery
- Rozšíření sortimentu o produkty s vyšší přidanou hodnotou: bezlepkové, vegetariánské či veganské produkty, které na trhu chybí

6.3.4 Hrozby

- Etablovaní konkurenti v regionu expanze
- Tlak na cenu: v případě vstupu na trh mohou odběratelé smlouvat o ceně
- Nejistota poptávky v novém regionu
- Nákladové tlaky: zvýšení nákladů na pohonné hmoty, suroviny a mzdy

6.3.5 Grafické zpracování

Tabulka 2 - SWOT Analýza

	Vnitřní prostředí	
Vnější prostředí	**Silné stránky:** • Kvalita a čerstvost • Flexibilita • Zkušenost s B2B a B2C • Dobé zázemí	**Slabé stránky:** • Nízké povědomí o firmě • Logistická náročnost • Chybějící partnerství • Omezená kapacita
	Příležitosti: • Spolupráce s podniky • Málo saturovaný B2B segment • Online marketing • Produkty s vyšší přidanou hodnotou	**Hrozby:** • Zaběhlí konkurenti • Tlak na cenu • Nejistota poptávky • Nákladové tlaky

zdroj: vlastní tvorba

6.3.6 Vyhodnocení SWOT

Tabulka 3 - Hodnotící SWOT tabulka

Silné stránky	**Váha**	**Hodnocení**			**Výsledek**
Kvalita a čerstvost	0,5	5	4	4,5	2,25
Flexibilita	0,25	3	4	3,5	0,875
Zkušenost	0,125	4	4	4	0,5
Zázemí	0,125	3	2	2,5	0,3125
Součet	1				3,9375
Slabé stránky					
Povědomí o firmě	0,5	-5	-4	-4,5	-2,25
Logistická náročnost	0,125	-2	-1	-1,5	-0,1875
Chybějící partneři	0,25	-3	-2	-2,5	-0,625
Kapacita	0,125	-1	-2	-1,5	-0,1875
Součet	1				-3,25
Příležitosti					
Spolupráce s podniky	0,1	3	4	3,5	0,35
Saturace B2B	0,4	2	4	3	1,2
Online marketing	0,2	1	2	1,5	0,3
Produkty s vyšší přidanou hodnotou	0,3	5	5	5	1,5
Součet	1				3,35
Hrozby					
Konkurenti	0,1	-3	-4	-3,5	-0,35
Tlak na cenu	0,1	-2	-4	-3	-0,3
Nejistota poptávky	0,6	-5	-5	-5	-3
Vyšší náklady	0,2	-1	-2	-1,5	-0,3
Součet	1				-3,95

zdroj: vlastní tvorba

Tabulka 4 - Srovnání hrozeb

Srovnání hrozeb	
Interní hrozby	0,6875
Externí hrozby	3,05

zdroj: vlastní tvorba

Interní hrozby s výsledkem 0,6875 značí, že firma není uvnitř dostatečně dobře připravena na expanzi, nicméně pokud se zaměří na hrozby, které byly pojmenovány ve SWOT analýze, tak se dá předpokládat, že se tato hodnota může změnit.

Externí hrozby s hodnotou 3,05 značí, že příležitosti značně převyšují rizika spojená s expanzí do Brna, tudíž se dá předpokládat, že pokud firma bude plnit všechny vytýčené cíle zodpovědně, tak se nemusí bát toho, že by byla neúspěšná.

6.4 Riziková analýza bezpečnosti potravin

Zajištění bezpečnosti potravin je jednou z nejdůležitějších částí fungování firmy, a i plánované expanze do nového regionu.

Riziková analýza bezpečnosti potravin proběhla brainstormingem ve složení zpracovatele projektu, jednatele, dvou pracovnic výroby a řidiče rozvozového vozidla dne 15.února 2025. Následné stanovování pravděpodobností probíhalo bez účasti zpracovatele projektu pomocí následujícího vzorce:

Pravděpodobnost i dopad mohly mít hodnoty: nízký, střední a vysoký. Výsledkem v tabulce je hodnota, která měla nejvyšší počet hlasů, tudíž minimálně dva a maximálně čtyři. Za celkové riziko byla vždy brána vyšší hodnota z pravděpodobnosti a z dopadu.

6.4.1 Identifikovaná rizika

- Kontaminace výrobku cizím předmětem při výrobě
- Kontaminace výrobku cizím předmětem při přepravě
- Kontaminace chemickou látkou při výrobě
- Kontaminace biologickým materiálem při výrobě
- Kontaminace biologickým materiálem při přepravě
- Znehodnocení výrobku vlivem nesprávného skladování

- Znehodnocení výrobku vlivem nesprávné přepravy
- Znehodnocení výrobku plísní
- Znehodnocení výrobku nedodržením teplotního řetězce
- Znehodnocení výrobku nedodržením technologického postupu

Tabulka 5 - Riziková analýza bezpečnosti potravin

Identifikované riziko	Pravděpodobnost výskytu	Dopad na podnikání	Celkové riziko
Kontaminace cizím předmětem ve výrobě	Střední	Střední	Střední
Kontaminace cizím předmětem při přepravě	Nízká	Střední	Střední
Kontaminace chemickou látkou	Nízká	Vysoký	Vysoké
Kontaminace bio. Mat. při výrobě	Nízká	Střední	Střední
Kontaminace bio. Mat. při přepravě	Nízká	Střední	Střední
Znehodnocení vl. nesprávného skladování	Střední	Střední	Střední
Znehodnocení vlivem nesprávné přepravy	Střední	Vysoký	Vysoké
Znehodnocení plísní	Nízká	Střední	Střední
Znehodnocení nedodržením teplotního řetězce	Střední	Střední	Střední
Znehodnocení nedodržením technologického postupu	Střední	Vysoký	Vysoké

zdroj: vlastní tvorba

Z rizikové analýzy bezpečnosti potravin vycházejí celkem tři rizika, jako ty nejvíce závažná. Prvním takovým rizikem je kontaminace chemickou látkou, kdy pravděpodobnost je sice malá, ale dopad vysoký. K tomu, aby se předešlo kontaminaci chemickou látkou existuje vnitropodniková směrnice, která mimo jiné upravuje i skladování chemických látek (čističů, aj.). Právě nutnost dodržování této směrnice je klíčová k tomu, aby nadále zůstala pravděpodobnost na nízké úrovni.

Druhým rizikem je znehodnocení výrobku vlivem nesprávné přepravy. Vzhledem k tomu, že je expedováno velké množství zboží na jednou do jednoho vozidla, tak zničení, byť jen části by znamenalo, že více než jedno odběrné místo neobdrží svou objednávku a tím podnik ohrožuje svou pozici na trhu. Toto riziko se dá ošetřit za pomoci fixačních popruhů a příček ve vozidle tak, aby se dané zboží stabilizovalo na jednom místě již při nakládce a zůstalo na stejném místě i v průběhu cesty.

Posledním rizikem je znehodnocení výrobku nedodržením technologického postupu při výrobě. Zmíněné riziko může být i likvidační, vzhledem k objemu vyráběného zboží každý den. Pokud by se se stalo, že pracovnice výroby nebude dodržovat normy a kalkulace na výrobu zboží, buď nechtěně či úmyslně, tak může vystavit firmu značným finančním ztrátám, které jsou spojené s likvidací daného zboží a výrobou nového, již nezávadného. Riziko se dá ošetřit kontrolním mechanismem, kdy se budou pracovnice výroby navzájem kontrolovat a v případě, že pojmou, byť jen podezření, tak ho budou okamžitě reportovat odpovědné osobě, která sjedná nápravu.

6.5 Shrnutí SWOT a rizikové analýzy

Při navrhování expanze společnosti na nový trh v Brně byla provedena jak SWOT analýza, tak i riziková analýza, které dohromady tvoří potřebný rámec pro strategické rozhodování. Tyto dvě metody společně umožňují realisticky zhodnotit vnitřní kapacity firmy i vnější výzvy, které ji v cílové oblasti čekají.

SWOT analýza ukázala, že mezi největší silné stránky patří kvalita produktů, flexibilita firmy, spolehlivost a osobní přístup ke klientům. Firma disponuje stabilním výrobním zázemím, ověřenými výrobními procesy a zkušenostmi jak z B2C sektoru, tak i ze sektoru velkoobchodního, tedy B2B. Naopak mezi slabé stránky patří nízké povědomí značky mimo domovský region, absence předchozích zkušeností s brněnským trhem a závislost na vlastní logistice, která je náročná na personální i technické zajištění.

Z hlediska příležitostí analýza identifikovala rostoucí poptávku po kvalitních lahůdkářských produktech v Brně, možnost získání loajálních B2B partnerů i další potenciál pro růst. Hrozby pak souvisejí především s existencí silné místní konkurence, která může rychle reagovat na vstup nového subjektu a také s možnými výkyvy v poptávce po produktech firmy.

Riziková analýza bezpečnosti potravin identifikovalo tři hlavní rizika, která mohou výrazně ovlivnit bezpečnost výrobků a stabilitu podniku. Prvním rizikem je kontaminace chemickými látkami, která má nízkou pravděpodobnost, ale vysoký dopad. Pro minimalizaci tohoto rizika byla zavedena vnitropodniková směrnice, která mimo jiné upravuje správné skladování chemických látek, což je klíčové pro udržení nízké pravděpodobnosti tohoto rizika.

Druhé riziko se týká znehodnocení výrobků vlivem nesprávné přepravy. Jelikož se expeduje velké množství zboží na jednom vozidle, jakýkoli problém s částí zásilky by mohl ovlivnit více odběratelů a negativně zasáhnout pozici firmy na trhu. To lze eliminovat použitím fixačních popruhů a příček ve vozidle, které zajistí stabilitu zboží během přepravy.

Třetím rizikem je znehodnocení výrobku v důsledku nedodržení technologického postupu při výrobě. Toto riziko může mít i lidský faktor, protože při vysokém objemu produkce je snadné přehlédnout nebo chybně upravit výrobní normy. Pokud by k tomu došlo, může firma utrpět značné finanční ztráty spojené s likvidací nevyhovujících výrobků a nutností výroby nových. Pro prevenci tohoto rizika byl zaveden kontrolní mechanismus, kde se pracovníci vzájemně kontrolují a jakékoli podezření na porušení postupu okamžitě hlásí odpovědné osobě k nápravě.

Celkově lze říct, že firma má pro expanzi silný základ, ale úspěšnost realizace bude záviset především na schopnosti rychle adaptovat obchodní model, udržet kvalitu dodávek a efektivně řídit vztahy s partnery. Vstup na nový trh tedy představuje reálnou příležitost s přijatelnou mírou rizika, pod podmínkou odpovědného plánování a průběžného sledování stavu firmy.

6.6 Analýza konkurence a cílového regionu

Dlouhodobým cílem firmy je rozšiřovat své pole působnosti i do regionů, které momentálně neobsluhuje. Tento cíl firma dlouhodobě plní. V minulém roce se jí podařilo akvírovat region jižní Moravy za pomoci velkoobchodního partnera a jeho sítě prodejen. Všechny

prodejny již zmíněného partnera se nacházejí v menších městech do dvaceti pěti tisíc obyvatel.

6.6.1 Výběr trhu pro expanzi

Interní cíl, který si firma vytýčila na začátku roku 2025 je expanze do většího města. V této souvislosti se uvažovalo o dvou městech. Tím prvním byla Olomouc s celkovým počtem obyvatel převyšujícím sto tisíc. (Vývoj populace v Olomouci v letech 1991–2022, 2023) Druhým kandidátem bylo město Brno, kde bydlí na čtyři sta tisíc lidí. (Počet obyvatel v obci Brno, Brno-město, 2024)

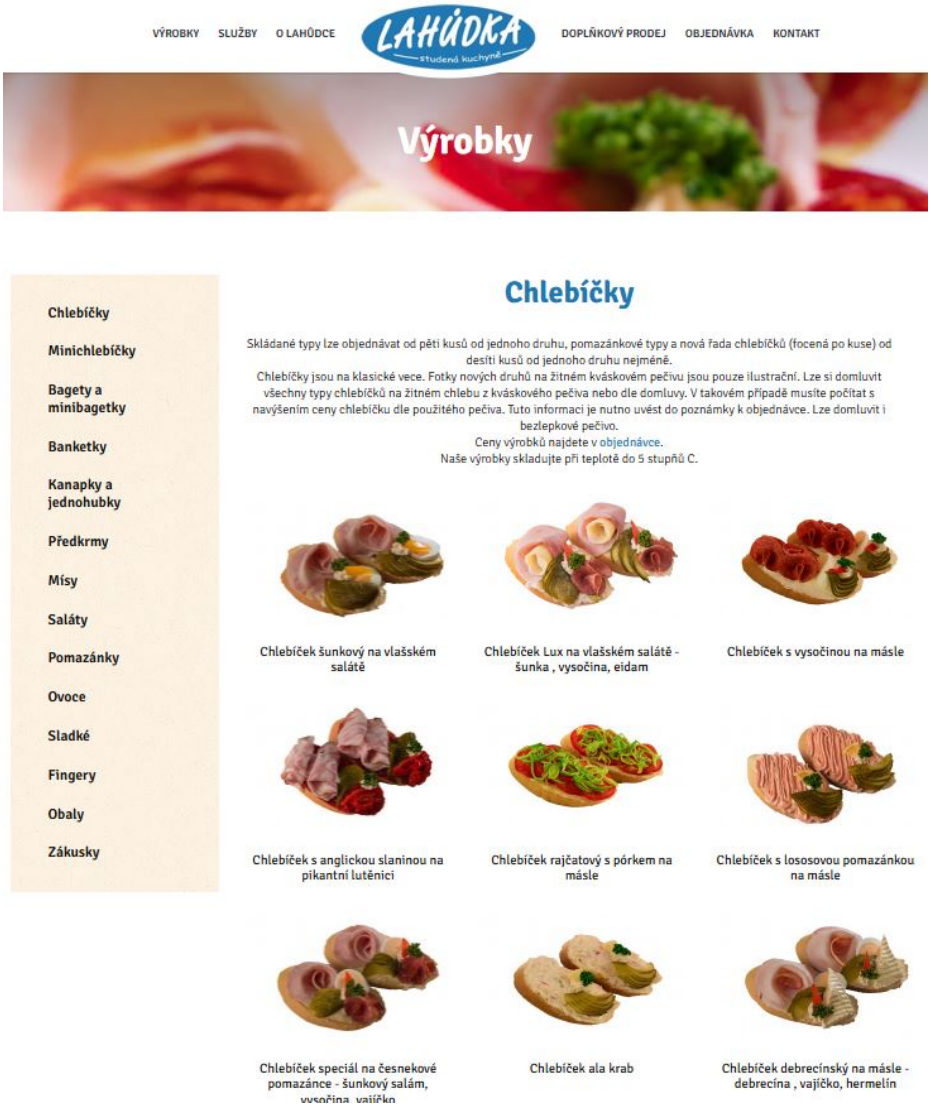
V tomto konkrétním, strategickém, rozhodnutí nebyl jednatel sám, nicméně si přizval na poradu externí poradce, kteří se věnují obchodní činnosti napříč obory. Po dlouhém brainstormingu se rozhodlo, že dalším městem expanze se stane Brno.

6.6.2 Analýza klíčových konkurentů

Za hlavní konkurenty se považují obdobné firmy, jako je výše popisovaná firma. Tj. výrobny studené a teplé kuchyně se zaměřením kvalitní suroviny a ruční výrobu. Vzhledem k velikosti podniku nelze brát v potaz velké nadnárodní řetězce, kteří nabízejí obdobné produkty. Tito obchodníci mají podstatně lepší vyjednávací pozici při nákupech zboží, tudíž cenami jim menší výrobci nedokážou konkurovat. Výhodou oproti velkým řetězcům je fakt, že koupené výrobky jsou vždy čerstvé a kvalitní, bez přidaných konzervantů.

Prvním hlavním konkurentem je osoba samostatně výdělečně činná paní Petra Marcová, vystupující pod jménem „Lahůdka – Studená kuchyně“ založila svou živnost 12. listopadu 2007, a to mimo jiné na výrobu potravinářských produktů. Vzhledem k tomu, že žádný veřejně dostupný rejstřík nevede v evidenci účetní závěrky, tak se lze jen dohadovat o tom, jak moc úspěšné podnikání paní Marcová vede. Zhodnocení silných a slabých stránek je provedeno na základě sortimentu, který je uváděn na jejich webových stránkách „https://lahudka-brno.cz/“. Paní Marcová uvádí, že se specializuje na výrobu lahůdek a studené kuchyně, chlebíčků, mini chlebíčků, jednohubek, obložených talířů, zeleninových salátů a rautových výrobků. Ceny za tyto výrobky se dle kategorií pohybují různě. Chlebíček „rajčatový s pórkem na másle“ stojí rovných třicet korun a nejdražší chlebíček „proscuitto s pomerančem“ čtyřicet šest. Chlebíčky jsou tedy svými cenami spíše dražší, než které nabízí expandující firma. Podobná situace nastává u většiny nabízeného sortimentu. S výjimkou u balených „banketek“ a „jednohubek“, kde se paní Marcová s cenou sedmnácti korun za

„kanapku s paprikovým salámem“ dostává podstatně níže než zpracovávaná společnost. Podnikání probíhá v části Brno – Slatina, která je okrajovou částí Brna. Její nevýhodou je tedy orientace na početně menší klientelu přilehlých částí. Paní Marcová na svých stránka neuvádí, že by spolupracovala velkoobchodně s jinými podnikateli, kterým by své výrobky dovážela. Z tohoto faktu lze usuzovat, že se tedy úzce specializuje na maloobchodní klientelu, která si její zboží musí objednat. Na druhou stranu jako jedna z reakcí, které by mohla paní Marcová po vstupu rozebíraného podniku na trh podniknout je diverzifikace svého podnikání i o tuto část. Tím pádem by se, vzhledem ke své cenotvorbě, mohla stát silným konkurentem. (Petra Marcová, 2025)

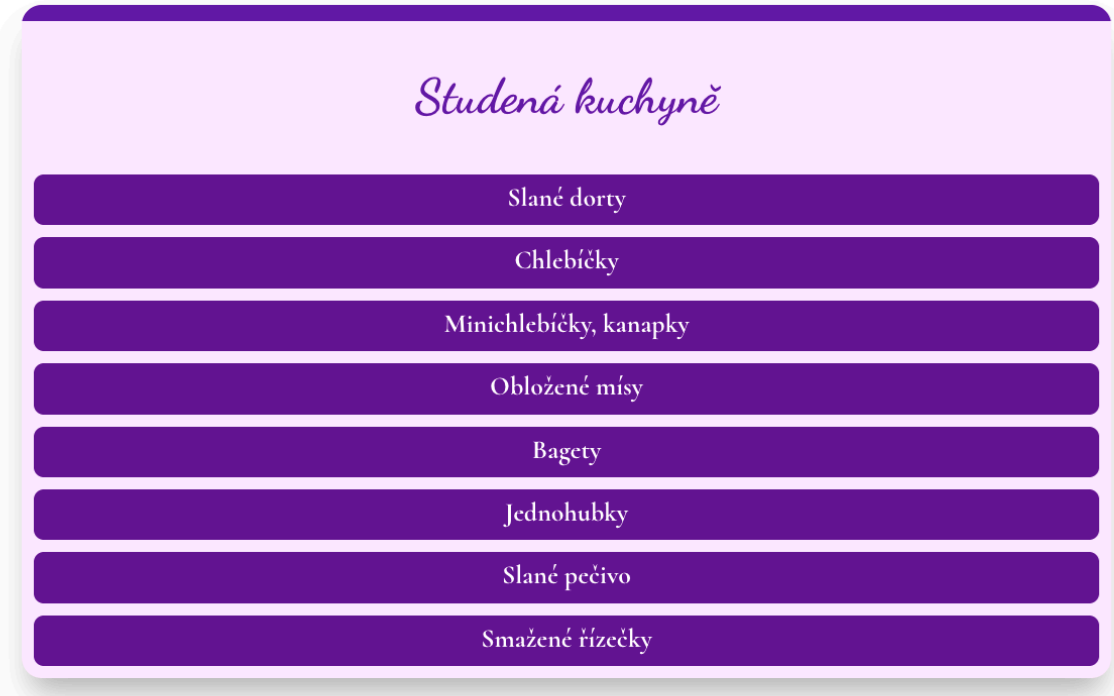


Obrázek 15 – Webová stránka Lahůdka Brno

zdroj: Petra Marcová (2025)

Druhým hlavním konkurentem je další osoba samostatně výdělečně činná. Pan Vlastimil Kunc provozuje v části Brna Maloměřice prodejnu jménem „Cukrářská výroba a lahůdky studené kuchyně Kuncovi“. Předměty podnikání pana Kunce se postupem času rozšiřovaly, kdy poslední rozšíření proběhlo v roce 2015 právě na výrobu potravinářských výrobků.

Obdobně jako paní Marcová, tak ani pan Kunc neposkytuje na žádný veřejně dostupný rejstřík své účetní závěrky, takže je opět velmi obtížné odhadovat, jak se jeho podnikání daří. Na základě analýzy webových stránek „www.cukrovi-kuncovi.cz“ je však patrné, že v porovnání s paní Marcovou minimálně v tomto ohledu lépe. Stránky jsou oku lahodící a hned pomocí animovaného okna prezentuje své produkty. Jeho podnikatelská činnost je rozdělena, jak již název napovídá, do dvou hlavních kategorií. Tou první je cukrářská výroba a druhou studená kuchyně, na kterou se v rámci rozboru zaměřím. Výroba studené kuchyně se skládá z několika dalších podkategorií.



Obrázek 16 - Kategorie produktů

zdroj: Vlastimil Kunc (2023)



Chlebíčky:

Na chlebíčky vyrábíme různé domácí pomazánky, tak aby měl každý svou specifickou chuť. Požadujeme odběr alespoň deseti kusů od druhu.

- Šunkový
- Poličanový
- Krabí
- Sýrový
- S debrecínkou
- S vysočinou
- Mozzarelový (Caprese)
- Kombinovaný
- S ruským vejcem
- S anglickou slaninou
- S uzeným masem

a další

Mini chlebíčky:

- Česnekové
- S moravským uzeným
- S uzeným lososem
- Čtyřdruhé
- Lososová pěna
- Nivové
- S kachní paštikou

a další dle chuti

Jednohubky, kanapky:

- Nivové
- Salámové
- S uzeným lososem
- Sýrové
- Česnekové
- S olivou

a další dle chuti zákazníka

Studené mísy

- Sýrová
- Šunková
- Salámová
- Vegetariánská
- Kombinovaná

a další dle přání, zákazníka

Slané dorty

Korpus: chlebový, z bagety, z veky
Náplně a zdobení dle přání zákazníka

Seznam alergenů

které se mohou nacházet v našich výrobcích, a které podléhají legislativnímu označování dle směrnice 1169/EU:

- Obiloviny
- Korýši a výrobky z nich
- Vejce a výrobky z nich
- Ryby a výrobky z nich
- Mléko a výrobky z něj
- Skořápkové plody a výrobky z nich
- Celer a výrobky z něj
- Hořčice a výrobky z ní
- Sezamová semena a výrobky z nich

Informace, které z těchto alergenů obsahuje konkrétní výrobek, lze vyžádat u prodejce.

Obrázek 17 - Druhy produktů

zdroj: Vlastimil Kunc (2023)

Každá kategorie, po rozkliknutí, obsahuje fotografie produktů. Je však patrné to, že například hned první kategorie „Slané dorty“ není nikterak unifikována pro výrobu. Jde pravděpodobně o zakázkovou výrobu přímo na přání zákazníka, což je veliká přidaná hodnota. Rozebíraná firma poskytuje také podobný druh sortimentu, který se nazývá „Velké aspikové dorty“, nicméně Slané dorty, jaké nabízí pan Kunc v nabídce nemá. Všechen ostatní sortiment je obdobný, jako společnost připravující se na expanzi, s tím rozdílem. Že je podstatně užší. Například chlebíčků nabízí pan Kunc pouze jedenáct druhů, mini chlebíčků ještě méně. Na druhou stranu uvádí, že další jsou dle chuti zákazníka, což opět značí velkou míru individualizace, což je další výhoda. Stejně jako paní Marcová není možno u pana Kunce zavázat velkoobchodní spolupráci, nicméně jeho velká míra individualizace ho řadí do konkurentů, protože zákazník mnohem raději koupí produk přesně podle jeho představ než unifikovaný produkt. Nevýhodou tohoto přístupu je časově velmi náročná výroba a s tím související nemožnost výroby velkých počtů. (Vlastimil Kunc, 2023)

Třetím konkurentem je Jaroslav Bureš, který podniká pod jménem „Výroba lahůdek Eva Burešová a syn“. Právě slovem syn je myšlen pan Jaroslav Bureš, kdy jeho maminka Eva Burešová založila tento pouze rodinný podnik ve svém domě, který byl v průběhu let přizpůsoben potřebám výrobny studené kuchyně. Podnik Evy Burešové nabízí pestrý sortiment studené kuchyně. Jako předešli konkurenti nabízí také chlebíčky, mini chlebíčky, obložené mísy, jednohubky a balené výrobky.



Obrázek 18 - Nabídka produktů

zdroj: Vlastimil Bureš (2025)

Výrobna sídlí v Rajhradě, což je nedaleko Brna, ale na stránkách pan Bureš uvádí, rozvoz zboží probíhá denně v okolí Rajhradu, a i do Brna. Jako jediný podnik z výše uvedených konkurentů se specializuje právě na velkoobchodní spolupráce a zcela omezuje maloobchodní prodej. Právě díky tomuto zaměření je jedním z klíčových konkurentů, protože jeho snahou bude udržení pozice v Brně, jakožto dodavatele studené kuchyně. Pan Bureš již radu let po sobě dostává ocenění spokojenosti zákazníků. Konkrétně od roku 2016

až do minulého roku. Cenotvorba pana Bureše je velmi srovnatelná s tou, co má rozebíraná firma. Opět s rozdílem, že portfolio produktů není tak široké. (Vlastimil Bureš, 2025)



VÝROBNÍ PROGRAM

Výroba lahůdek Eva Burešová a syn
telefon: 547 229 254, www.studenakuchyne.cz

CHLEBÍČKY

šunkové	30 Kč
kombi (šunka, sýr Gouda)	33 Kč
salámové (salám Inovec, sýr Gouda)	33 Kč
salámové (1/2 vejce, přeliv, salám Inovec)	33 Kč
sýrové (tvarohová pomazánka, sýr Gouda)	30 Kč
herkulesové (Herkules, uzený sýr)	33 Kč
sardelové (sardelová pasta, vejce, cherry rajče)	30 Kč
nivové (třená niva, vejce, cherry rajče)	30 Kč
lux (Herkules, sýr Gouda, šunka)	35 Kč
duo (šunka, salám Inovec)	33 Kč
debrecínkové (2x debrecínka)	33 Kč
dabl (2x šunka)	33 Kč
Eva (sýr Gouda, uzený sýr)	33 Kč

SALÁTY

V KELÍMKU (150gr.) / VOLNĚ VÁŽENÉ (1kg)

vlašský speciál	24 Kč	140 Kč
paříž	26 Kč	150 Kč
ševcovský mls	24 Kč	140 Kč
feferonový	26 Kč	150 Kč
rybí	27 Kč	160 Kč
hermelínový	37 Kč	240 Kč
bramborový		130 Kč
vajíčkový	28 Kč	180 Kč
šopský	29 Kč	180 Kč
těstovinový	22 Kč	140 Kč

POMAZÁNKY

V KELÍMKU (150gr.) / VOLNĚ VÁŽENÉ (1kg)

selská	30 Kč	190 Kč
budapešť	29 Kč	180 Kč
tvarohová	29 Kč	180 Kč
česneková	29 Kč	180 Kč
nivová	34 Kč	210 Kč
křenová	29 Kč	180 Kč
sardinková	37 Kč	230 Kč
pikantní sýrová	30 Kč	190 Kč

MINICHLEBÍČKY

salámové	18 Kč
šunkové	18 Kč
sýrové	18 Kč

PROVOZNÍ DOBA:
PO-PÁ: 4.30-12.30 / SO: 5.00-11.00

BALENÉ VÝROBKY

vaječný řízek (balený)	40 Kč
toust smažený (volně)	20 Kč
toust smažený (balený po 2ks)	40 Kč
bageta Bureš (selská pom., šunka, sýr)	55 Kč
bageta Vlašská (vlašský podmaz, šunka, sýr)	55 Kč
bageta salámová (selská pom., salám, sýr)	55 Kč
bageta sýrová (tvarohová pom., sýr, zelenina)	55 Kč
ruské vejce (bram. salát, 1/2 vejce, Inovec)	40 Kč
ruské vejce VIP (vlaš.sal., 1/2 vejce, šunka, sýr, salám)	50 Kč

OBLOŽENÉ MÍSY

obložený talíř 1 osoba ... 0,35 kg	145 Kč
obložená mísa klasik míchaná dle osob:	
4 osoby.. 1,4 kg	580 Kč
5 osob ... 1,9 kg	725 Kč
6 osob ... 2,1 kg	870 Kč
7 osob ... 2,4 kg	1015 Kč
8 osob ... 2,7 kg	1160 Kč
10 osob.. 3,3 kg	1450 Kč
(hmotnost je uvedena s tolerancí ke skutečné váze)	
obložená mísa masová ... 1 kg	700 Kč
obložená mísa sýrová .... 1 kg	700 Kč

PŘEDKRMY

plněná rajčata	40 Kč
plněné papriky	40 Kč
plněná vajíčka	35 Kč
šunková rolka velká	40 Kč
šunková rolka malá	30 Kč

JEDNOHUBKY

česnekové	15 Kč
salámové	15 Kč
s nivovou kuličkou	15 Kč

K PIVU

rybí očka (50ks sklenice 850 Kč)	17 Kč
sýrovo - nivová koule	30 Kč
utopenec s cibulí (15ks sklenice 435 Kč)	29 Kč

OSTATNÍ

svatební koláčky (tvarohové)	7 Kč

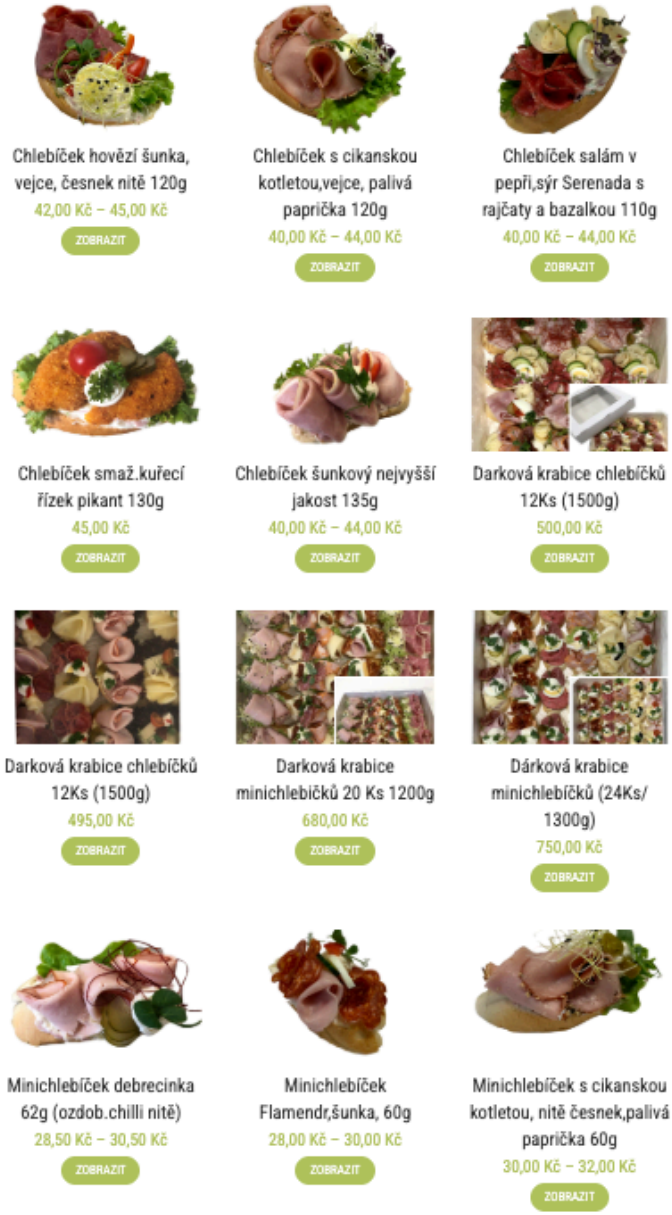
UVEDENÉ CENY PLATÍ PRO MALOODBĚRATELE A JSOU VČ. DPH 15%
www.studenakuchyne.cz

Obrázek 19 - Ceny výrobků

zdroj: Jaroslav Bureš (2025)

Posledním hlavním konkurentem je společnost s ručeným omezením jménem LUMIKA Slavkov, s.r.o. se zastoupená jednatelem Tomášem Tylmannem. Společnost LUMIKA Slavkov, s.r.o. je vlastněna další společností jménem BAŠTÍRNA, s.r.o., která je také zastoupená jednatelem Tomášem Tylmannem, nicméně její vlastnická struktura je rozdělena do rodiny pana Tylmanna. Obě tyto firmy neposkytují účetní závěrky mladší než za rok 2010, takže se opět nedokážeme dozvědět, jak si ve svém podnikání stojí. Společnost LUMIKA Slavkov, s.r.o. nabízí širokou škálu produktů studení kuchyně. Chlebíčkem začínaje a bagetami konče. Cenotvorba firmy je nastavena tak, že v jednom druhu chlebíčku

existují tři různé variace ceny na základě toho, jakou pomazánku si zákazník na svém chlebíčku zvolí. Tato funkcionalita poskytuje dostatečnou možnost individualizace bez nutnosti širokého sortimentu. Firma LUMIKA Slavkov, s.r.o. také dováží své produkty i do Brna, nicméně nikde na svých webových stránkách neuvádí možnost velkoobchodní spolupráce, nicméně vzhledem k tomu, že si během svého mnohaletého působení vybudovala dobré jméno v regionu, tak je nutno ji zařadit mezi hlavní konkurenty. (LUMIKA Slavkov, s.r.o.)



Obrázek 20 - Ukázka produktů

zdroj: LUMIKA Slavkov (2023)

Přehledné shrnutí klíčových konkurentů

1. Petra Marcová – Lahůdka, studená kuchyně
    - Založeno 2007 se sídlem v Brně
    - Zaměření na výrobu studené kuchyně (chlebíčky, jednohubky, saláty, obložené talíře a rautové výrobky
    - Vyšší ceny produktů s výjimkou jednohubek a balených produktů
    - Působnost v okrajové části Brna (Slatina), což omezuje její dostupnost
    - Soustředí se na maloobchodní objednávky, ale vzhledem k rozmanité nabídce je silným konkurentem
2. Vlastimil Kunc – Cukrářská výroba a lahůdky studené kuchyně Kuncovi
    - Sídlem v Brně Maloměřicích
    - Kombinuje cukrářskou výrobu se studenou kuchyní, což je unikátní kombinace „vše pod jednou střechou“
    - Zaměřuje se na zakázkovou a individuální výrobu na přání zákazníkovi
    - Užší nabídka studené kuchyně, ale vysoce personalizovaná
    - Výroba je velmi časově náročná
3. Jaroslav Bureš – Výroba lahůdek Eva Burešová a syn
    - Sídlem v Rajhradu
    - Rodinná firma se zaměřením primárně na B2B klientelu
    - Nabízí klasické produkty studené kuchyně
    - Získává ocenění spokojenosti zákazníků
    - Užší sortiment se srovnatelnými cenami
4. LUMIKA Slavkov, s.r.o.
    - Sídlem ve Slavkově u Brna
    - Široký sortiment studené kuchyně
    - Umožňuje částečnou personalizace díky volbě pomazánek na produkty

- Lze předpokládat částečnou B2B klientelu vzhledem k etablovanému jménu
- Netransparentní jednání s ohledem na účetní výkaznictví

7 SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Analytická část diplomové práce se zaměřuje na rozbor současné situace firmy, jejíž specializací je výroba a prodej potravin, zejména studené kuchyně, která se skládá z chlebíčků, obložený baget, sendvičů, salátu a dalších produktů. Podnik vystupuje jako společnost s ručeným omezením od roku 2010 a od svého vzniku se etabloval jako stabilní a spolehlivý dodavatel na regionálním trhu, přičemž klade důraz na kvalitu surovin, ruční výrobu a flexibilní přístup k zákazníkům.

Začátek analytické části diplomové práce se věnuje historii společnosti, organizační struktuře, produktovému portfoliu a finanční výkonnosti. Stabilní růst firmy je potvrzen dobrým finančním zdravím, přičemž i přes mírný pokles tržeb v roce 2023 zůstává společnost zisková. Podnik je i přes záporný vlastní kapitál, který se postupně zlepšuje, ve stabilní finanční pozici.

V rámci analýzy konkurence a tržního postavení bylo zjištěno, že firma působí na vysoce konkurenčním trhu, kde je její pozice silná díky kvalitní nabídce čerstvých produktů a individuálního přístupu k zákazníkům. Hlavními konkurenty jsou menší firmy, které se specializují na podobný sortiment.

SWOT analýza ukázala na silné stránky firmy, kterými jsou vysoká kvalita produktů a flexibilita v přizpůsobení nabídky, zatímco mezi slabé stránky patří nízké povědomí mimo domácí region a logistické náročnosti. V oblasti příležitosti byly identifikovány možnosti spolupráce s různými podniky a potenciál pro využití online marketingu. Hrozby zahrnují konkurenci, tlak na cenu a možné výkyvy v poptávce.

Riziková analýza bezpečnosti potravin identifikovala potenciální kontaminace, nesprávné skladování nebo technologické chyby při výrobě jako hlavní rizika, která jsou řešena interními směrnicemi a kontrolní mechanismy.

8 NÁVRH STRATEGIE EXPANZE FIRMY V RÁMCI ROZŠÍŘENÍ PŮSOBNOSTI NA NOVÉ REGIONY

Projektová část diplomové práce navazuje na analytické zhodnocení současné situace společnosti a vychází z identifikovaných příležitostí pro její další rozvoj. Na základě provedených analýz, zhodnocení tržního postavení firmy a posouzení konkurenčního prostředí bylo jako nejperspektivnější rozvojový směr zvoleno rozšíření působnosti firmy mimo Zlínský kraj, konkrétně do města Brna. Tato oblast vykazuje vysoký ekonomický potenciál, hustou síť obchodních a gastronomických provozoven, a zároveň dostatečnou poptávku po kvalitních produktech studené kuchyně.

Projekt expanze se zaměřuje na vstup firmy na nový trh formou B2B spolupráce, tedy bez nutnosti budování nové výrobny nebo maloobchodního místa v cílové oblasti. Hlavní myšlenkou je navázání dodavatelsko-odběratelských vztahů s vybranými podniky (například pekárnami, kavárnami, kantýnami nebo cateringovými službami), kterým bude firma pravidelně dodávat své výrobky. Expanze tohoto typu minimalizuje počáteční investiční náklady a umožňuje pružně reagovat na vývoj poptávky.

Projektová část je rozdělena do několika tematických okruhů, které reflektují klíčové oblasti realizace expanze. Od návrhu strategie, přes ekonomické a marketingové aspekty, až po zajištění logistiky, bezpečnosti potravin, řízení rizik a personální dopady. Jejím cílem je vytvořit komplexní a proveditelný plán, který bude možné převést do praxe a který povede k úspěšnému vstupu firmy na nový trh.

8.1 Návrh strategie expanze firmy

V rámci této části bude definována celková strategie vstupu společnosti na brněnský trh. Strategický návrh vychází z výsledků analytické části práce, kde bylo zjištěno, že existuje významný prostor pro dodavatele kvalitní studené kuchyně v segmentu B2B. Dále bude posouzen výběr konkrétní formy vstupu, její odůvodnění a základní strategický rámec plánované expanze.

8.1.1 Cíl projektu expanze

Cílem projektu je systematicky a udržitelně rozšířit působnost společnosti na nové geografické území, konkrétně do města Brna, a to prostřednictvím dodávek produktů studené kuchyně do podnikatelského sektoru (B2B). Společnost si uvědomuje nutnost postupného

rozvoje a diverzifikace odbytišť, která je důležitá zejména v kontextu rostoucí konkurence, možné kolísající spotřebitelské poptávky a sezónnosti v potravinářském segmentu.

Brno bylo zvoleno jako cílové město expanze na základě několika strategických faktorů. Město je druhou největší aglomerací v České republice, s vysokou koncentrací firem, gastronomických provozoven, kaváren, pekáren, kantýn, a zároveň s rostoucím trendem poptávky po kvalitní, čerstvé a esteticky atraktivní studené kuchyni. Jde o dynamické městské prostředí, které představuje nejen příležitost k rozšíření odbytu, ale i prostor k budování značky mimo domovský region.

Hlavní cíl projektu lze formulovat jako zavedení pravidelných dodávek produktů společnosti do vytipovaných podniků v Brně, s důrazem na kvalitu, spolehlivost a dlouhodobou spolupráci. Nejde o jednorázovou aktivitu, ale o koncepčně navrženou expanzi, která by měla být plně integrovaná do dlouhodobé obchodní strategie firmy.

Mezi konkrétní cíle projektu patří:

- Navázání spolupráce s alespoň pěti stabilními odběrateli v prvním roce po spuštění dodávek do Brna. Tito odběratelé by měli reprezentovat různorodé segmenty a umožnit firmě ověřit flexibilitu svého B2B modelu.
- Zajištění plnohodnotného rozvozového systému, který bude schopen udržet kvalitu a čerstvost produktů na úrovni srovnatelné s regionem Zlín, včetně optimalizace tras a udržení časové přesnosti dodávek.
- Získání minimálně 15% podílu brněnské expanze na celkových tržbách společnosti do 24 měsíců od zahájení. Tento ukazatel je důležitý pro měření efektivity investic vložených do expanze a návratnosti vynaložených prostředků.
- Budování povědomí o značce v novém regionu, a to nejen skrze dodávky, ale i prostřednictvím marketingových a referenčních aktivit (letáky, web, sociální sítě).

Získání reálné zpětné vazby od brněnských zákazníků a partnerů pro případné úpravy sortimentu, způsobu balení nebo formy spolupráce, které mohou být specifické pro jiný region, než je Zlín.

Cílem tedy není pouze kvantitativní růst, ale i kvalitativní rozšíření značky do nového prostředí s respektem k potřebám místních partnerů a zákazníků. Expanze bude realizována

v souladu s hodnotami firmy, tedy důrazem na řemeslnou výrobu, čerstvost, estetiku produktů a osobní přístup ke každému partnerovi.

8.1.2 Strategické možnosti vstupu na trh

V rámci přípravy expanze firmy na brněnský trh bylo nejprve nutné zvážit různé strategie vstupu, které připadají v úvahu při geografické expanzi v oblasti potravinářské výroby. V teoretické rovině existuje celá řada forem vstupu na nové trhy, od vybudování vlastní pobočky, přes franšízing či spolupráci s distributory, až po čistě online modely. V případě mnou rozebírané společnosti však rozhodnutí ovlivňuje charakter produktu. Čerstvé potraviny s omezenou trvanlivostí vyžadují řízený chladicí řetězec a pravidelný rozvoz a z tohoto důvodu byly vyhodnoceny tři alternativy, které se následně diskutovaly.

Otevření vlastní provozovny

Tato možnost by umožnila přímé oslovení koncových zákazníků a lepší kontrolu nad značkou. Na druhou stranu by však vyžadovala vysoké počáteční investice, personální zajištění, náročnou administrativu a riziko pomalého návratu investice. Vzhledem ke stávajícímu podnikatelskému modelu firmy, kdy maloobchodní prodej tvoří jen část činnosti firmy byla tato možnost vyhodnocena jako neefektivní.

Spolupráce s externím distributorem v Brně

Tato varianta by umožnila pokrýt nové území bez vlastních nákladů na dopravu, ovšem za cenu menší kontroly nad kvalitou a logistikou. Navíc v segmentu čerstvých lahůdek je velmi složité najít distributora, který by byl ochoten dodržovat požadované standardy manipulace s potravinami, především v oblasti hygieny a kvality servisu. Tento model by navíc přinesl tlak na marže a mohl by ohrozit pověst značky v případě nekvalitní služby. Proto byl vyhodnocen jako rizikový.

Vybraná strategie – B2B spolupráce

Tato možnost se jeví jako nejvýhodnější z hlediska flexibility, kontroly nad kvalitou a také možnosti navázání osobních vztahů s odběrateli, což je ve světě potravin a gastronomie klíčové. Firma by zůstala plně odpovědná za celý řetězec. Od výroby po dodání a mohla by přizpůsobit sortiment konkrétním partnerům. I přes určitou logistickou náročnost je tento model nejblíže stávajícímu způsobu fungování firmy a umožňuje přímou zpětnou vazbu i organický růst.

Na základě výše uvedeného srovnání bylo rozhodnuto, že pro expanzi do Brna bude zvolena strategie přímého vstupu na trh formou pravidelného rozvozu a navázání přímé spolupráce s B2B partnery. Tento model minimalizuje zbytečná rizika a zároveň nabízí možnost růstu a budování důvěryhodnosti značky v novém prostředí.

8.1.3 Vybraná forma expanze a důvody k ní

Po vyhodnocení dostupných variant vstupu na nový trh a zohlednění specifik oboru, výrobního procesu i celkové filozofie firmy, byla zvolena strategie přímé expanze prostřednictvím vlastního rozvozu produktů a navázání spolupráce s B2B partnery. Jedná se o variantu, která nejlépe odpovídá dosavadnímu fungování společnosti, přináší značnou míru autonomie, a zároveň minimalizuje investiční rizika.

Tato forma expanze umožňuje firmě zachovat plnou kontrolu nad výrobou, skladováním, přepravou produktů. V segmentu studené kuchyně, kde je kvalita, čerstvost a vzhled klíčovým faktorem v rozhodování zákazníků, je právě tato kontrola zásadní. Produkty jako chlebíčky, obložené mísy, aspiky nebo saláty jsou náchylné na změnu teplot, časový skluz v dodání i nevhodnou manipulaci. V případě, že by byla distribuce svěřena externím subjektům, zvyšuje se riziko snížení kvality a tím i poškození značky.

Vlastní logistika přináší také přímou zpětnou vazbu od zákazníků, která má velký význam při vstupu na nový trh. Firma může prostřednictvím rozvozového personálu, komunikace s provozovnami nebo osobní návštěvou získávat informace o preferencích zákazníků, specifikách daného místa a efektivně přizpůsobovat nabídku. Například některé provozovny mohou preferovat menší balení, konkrétní chuťové profily nebo časové okno dodání.

Z hlediska nákladů je tento model relativně úsporný v porovnání s otevřením kamenné prodejny. Firma nemusí investovat do pronájmu prostor, personálního zajištění nového provozu, výstavby zázemí ani vybavení. Výroba zůstává centralizovaná ve stávajícím závodě ve Zlíně, který má dostatečnou kapacitu pro navýšení objemu výroby, a nově se buduje pouze rozvozová linka do cílové oblasti. Investice tedy směřuje primárně do logistiky, obalového materiálu a obchodní podpory, nikoli do fixních nákladů.

Další výhodou této formy expanze je flexibilita. V případě, že se poptávka v dané oblasti nevyvíjí podle očekávání, lze trasu optimalizovat, zúžit nebo případně přesměrovat jinam. Firma tak není vázána dlouhodobou smlouvou k prostorám nebo k provozním nákladům, které by i při nižší efektivitě zůstaly zachovány.

Zvolený model umožňuje také budování osobních vztahů s B2B zákazníky, což je ve světě gastronomie často klíčem k úspěchu. Možnost individuální domluvy, pružná reakce na objednávky nebo úprava sortimentu podle přání konkrétní kavárny či provozovny vytváří silné obchodní vazby, které bývají stabilnější než čistě cenová konkurence.

Zvolená forma expanze má tedy následující klíčové výhody:

- Zachování plné kontroly nad kvalitou, vzhledem a hygienickým standardem produktů.
- Nízké fixní náklady a variabilní charakter výdajů.
- Flexibilita a škálovatelnost modelu dle reálného vývoje poptávky.
- Možnost osobní péče o klienty a budování důvěry.
- Bezpečný způsob pilotního vstupu, který může být dále rozšířen.

Z těchto důvodů byla přímá dodávka B2B partnerům prostřednictvím vlastního rozvozu vyhodnocena jako nejvhodnější, ekonomicky udržitelná a dlouhodobě realizovatelná varianta, která odráží možnosti firmy.

8.1.4 B2B spolupráce dle nastavených pravidel firmy

Plán expanze je zpracováván pro firmu, která na trhu B2B působí již několik let, proto má již zavedené postupy k akvizici nových velkoobchodních partnerů. V případě dodržení postupu je výsledkem smlouva o dodávkách zboží. Na úplném začátku proběhne první kontakt potenciálního odběratele, buď telefonicky, či mailem. V případě, že odběratel projeví zájem, následuje osobní schůzka bud v místě jeho provozovny, nebo v sídle dodávající firmy. Na této schůzce jsou diskutovány detaily spolupráce. Mezi tyto detaily patří následující:

- Četnost dodávek zboží, která může být až pět krát týdně
- Dodávaný sortiment a jeho množství
- Forma předání zboží, zdali bude bezkontaktní, či pověřené osobě
- Čas, kdy si odběratel přeje mít zboží na provozovně
- Forma úhrady za zboží a minimální limit na objednávku

Všichni odběratelé mají nastavené peněžní limity, které musí splnit v každé objednávce pro to, aby jim bylo zboží doručeno. Tento limit je vypočítán z mnoha faktoru, mezi které

se řadí vzdálenost, četnost objednávek a množství objednaného zboží. Jakmile se nastaví tento limit, tak je odsouhlasen odběratelem s tím, že vstupuje v platnost až po třech měsících od první objednávky, a to z toho důvodu, že odběratel z pravidla není schopen přesně určit četnost a množství objednávaného zboží. Příkladem může být prodejna potravin ve Zlíně, která má nastavený tento limit na 1500 Kč za objednávku, kdežto prodejna, která je vzdálená padesát kilometrů od místa výroby má limit nastaven na 4000 Kč. Tyto limity budou nastavovány i pro nové velkoobchodní partnery v Brně s tím rozdílem, že nutnost plnění bude již od prvního měsíce odběrů.

Fakturace dodaného zboží probíhá z velké většiny převodem a dekádně, tudíž každých deset dnů. Ze všech odběratelů má pouze 10 % nastavenou platbu v hotovosti v den doručení zboží, a to z toho důvodu, že jejich platební morálka byla tristní.

V případě navázání spolupráce se nový odběratel zařazuje do firemní databáze velkoodběratelů, kdy na uvedenou emailovou adresu dostává představované nové zboží s cenami a další důležité informace. Každý velkoodběratel je periodicky kontaktován, aby se zjistilo, zdali je se spoluprací spokojen a zdali existuje něco, co se mu nelíbí a co by mohlo být změněno k jeho spokojenosti. Velkoobchodní partneři také dostávají obrázkový katalog všech vyráběných produktů, akční letáky a další reklamní materiály, které mohou používat dle vlastního uvážení.

Dodávání zboží probíhá tak, že si odběratel zavolá objednávku vždy den předem na následující den (v pondělí na úterý), prokáže se svým odběratelským číslem, které mu bylo přiřazeno na základě smlouvy a objedná si vše co na další den potřebuje. Zboží je následně zařazeno do výroby s dodacím listem, který mimo jiné obsahuje i evidenci vratných přepravek. Na základě dodacího listu pracovnice ve výrobě na noční směně vyrobí požadované druhy a množství zboží a následně vyexpedují zboží do chladících boxů s podepsaných dodacím listem. Po půlnoci se zboží nakládá do rozvážkového automobilu a putuje k odběrateli.

8.1.5 Definice segmentu a zákazníků

Cílovou skupinou pro expanzi firmy jsou především podnikatelské subjekty působící v oblasti gastronomie a maloobchodu s potravinami v Brně. Jedná se zejména o provozovny, které neprovádějí vlastní výrobu produktů studené kuchyně, ale mají zájem o pravidelné dodávky hotových výrobků. Typickým zákazníkem jsou například kavárny, pekárny, menší

bistra, podnikové kantýny, nebo provozovatelé cateringových služeb. Všechny tyto subjekty kladou důraz na estetiku, čerstvost, chuť a spolehlivost dodavatele.

Jednotliví zákazníci se od sebe mohou výrazně lišit nejen velikostí provozu, ale i požadavky na množství, čas dodání a případně i přizpůsobení receptur. Proto je nezbytné přistupovat k nim s maximální flexibilitou a individuální péčí. Ve většině případů se na straně odběratele jedná o jednoho nebo dva pracovníky s rozhodovací schopností, které je potřeba přesvědčit. Typicky se jedná o majitele a provozního manažera, či šéfkuchaře.

Firmy, které budou kontaktovány přednostně jsou spíše menšího charakteru, za to s jistotou toho, že sortiment vyráběný rozebíranou společností ve své nabídce nemají. Mezi první dvě kontaktované společnosti budou patřit:

Hama trading s.r.o.

Firma Hama trading s.r.o., provozuje prodejny jménem Pečivo Manukyan na velmi frekventovaných adresách u zastávek městské hromadné dopravy. Konkrétně se jedná o celkem jedenáct prodejen v centru a širším okolí města. Každá z těchto prodejen bude mít své vlastní odběratelské číslo, které bude sloužit jako prokázání při objednání zboží (viz. 6.1.4). U každé z těchto prodejen bude nastaven limit čtyři tisíce korun pro každou objednávku.

Chleba Brno

Další firmou je pekařství s názvem Chleba Brno, které sídlí v centru města Brna pochůznou vzdálenosti od Janáčkova divadla. Tato kamenná prodejna se vyznačuje svými velmi kvalitními a chutnými výrobky z různých druhů muk. V nabídce má také i sladké pečivo, nicméně postrádá lahůdky, či studenou kuchyni. Stejně tak jako společnost Hama trading s.r.o. a její Pečivo Manukyan i Chleba Brno bude mít nastaven limit čtyři tisíce korun pro každou objednávku.

Expanze se v prvním stádium nebude soustředit na co největší počet odběratelů, hlavně z důvodu kapacit ve výrobě, ale spíše na menší počet prodejen kvalitního zboží. Z tohoto důvodu byly zvoleny právě tyto dvě firmy, protože dle konsenzu s jednatelem jsou právě ony ty, kde by chtěl mít své výrobky k prodeji.

8.2 Ekonomické aspekty expanze

Realizace expanze do nového geografického trhu s sebou přináší nejen strategické a provozní otázky, ale především nutnost důkladného ekonomického zhodnocení celého

záměru. Rozebíraná společnost je, jak již bylo zmíněno tradičním výrobcem produktů studené kuchyně, u kterého je důraz kladen na kvalitu, čerstvost a řemeslný přístup. Aby byl tento standard zachován i při vstupu na nový trh, je třeba věnovat pozornost detailnímu plánování nákladů, nastavení realistického finančního plánu a průběžnému měření návratnosti vložených prostředků.

Ekonomické aspekty expanze zahrnují především analýzu nákladů, které vzniknou v souvislosti s rozšířením podnikatelské činnosti do města Brna, a dále finanční plán, jehož cílem je určit očekávané výnosy, návratnost investice a dosažení ziskovosti nové části trhu. Klíčovým úkolem je nalezení rovnováhy mezi efektivním rozpočtem, který nebude nadměrně zatěžovat stávající provoz, a zároveň dostatečnými prostředky pro zajištění kvalitního servisu, marketingové podpory a provozní udržitelnosti.

8.2.1 Nákladová analýza

Analýza nákladů představuje klíčový nástroj při přípravě každé podnikové expanze. U našeho podniku se plánovaný vstup na brněnský trh zaměřuje především na rozšíření logistických a obchodních kapacit, přičemž samotná výroba zůstává soustředěna ve stávajícím zázemí ve Zlíně. Díky tomu není nutné investovat do nové provozovny nebo jejího pronájmu, nicméně expanze s sebou přináší nové finanční náklady, a to zejména v oblasti dopravy, personálního zabezpečení a propagace firmy a jejich produktů.

Vzniklé náklady se dají rozdělit do několika kategorií.

Logistické náklady se z největší části skládají z nákladů na dopravu zboží mezi Zlínem a Brnem. Do těchto nákladů se řadí pohonné hmoty, amortizace vozidla a servis vozidla v sedmém měsíci expanze. V momentálním provozu dodávka najede přibližně tisíc dvě stě kilometrů týdně. Tento nájezd se zvedne o dalších přibližně tisíc kilometrů, pokud budeme brát v úvahu každodenní cestu do Brna a zpět. Stejným způsobem se zvednou i amortizační a servisní náklady, protože se zvýšeným kilometrovým nájezdem se zkrátí doba během servisů vozidla. Mzdové náklady na řidiče se zvýší z toho důvodu, že bude absolvovat cesty, tudíž v zaměstnání stráví více času. Z tohoto důvodu již nebude stačit momentální zkrácený úvazek.

Personální náklady se automaticky zvedat nemusí, jen je nutné brát v potaz i možné posílení výroby o dalšího člena.

Marketingové náklady jsou spojeny s prezentací firmy v novém regionu a na nově získaných prodejnách. Tyto náklady zahrnují především časem prověřenou a podniku fungující billboardovou reklamu v novém regionu a televizní reklamu v regionální televizi.

Nepřímé náklady, jak již název napovídá nutně nesouvisí s přímým vstupem na nový region, ale je nutné je brát do úvahy, byť jen jako možné. Do těchto nákladů se zařazují náklady na zvýšenou administrativu zajištění expanze.

8.2.2 Finanční plán

Finanční plán představuje klíčový prvek při posouzení realizovatelnosti a efektivity plánované expanze společnosti. Cílem této části je zhodnotit, zda navržený vstup na brněnský trh přinese dostatečný ekonomický přínos v odpovídajícím časovém horizontu. Plán vychází z předpokládaných nákladů uvedených v předchozí kapitole a je doplněn o odhadované výnosy z nově navázané B2B spolupráce.

Tabulka 6 - Výnosy jednoho prodejního místa

1. rok	září	říjen	listopad	prosinec	leden	únor	březen
Průměrné odhadované výnosy na jedno prodejní místo	48 000 Kč	80 000 Kč	120 000 Kč	160 000 Kč	140 000 Kč	150 000 Kč	160 000 Kč
Komentář k výpočtu	Závoz 3x týdně v minimálním možném nominálním objemu 4000 Kč	Závoz 4x týdně v hodnotě 5000 Kč	Závoz 5x týdně v hodnotě 6000 Kč	Závoz 5x týdně v hodnotě 8000 Kč	Závoz 5x týdně v hodnotě 7000 Kč	Závoz 5x týdně v hodnotě 7500 Kč	Závoz 5x týdně v hodnotě 8000 Kč

(zdroj: vlastní tvorba)

Předpokládané výnosy jednoho prodejního místa v prvním měsíci jsou dány smluvním minimem, za které musí každý nový obchodní partner odebrat své zboží. Pokud by chtěl objednat zboží za méně, tak se mu zboží nedoveze. V následujících měsících se zvyšuje frekvence závozu i jejich hodnota. Na základně historické zkušenosti se předpokládá, že

v novém kalendářním roce zájem ze začátku roku opadne, nicméně pouze chvilkově a postupně se bude opět zvedat až na prosincovou hodnotu.

Tabulka 7 - Náklady na dopravu

1. rok	září	říjen	listopad	prosinec	leden	únor	březen
Náklady na dopravu	10 000 Kč	11 000 Kč	12 000 Kč	12 500 Kč	12 500 Kč	13 000 Kč	23 000 Kč
Komentář k výpočtu	PHM + amortizace voidla	PHM + amortizace voidla	PHM + amortizace voidla	PHM + amortizace voidla	PHM + amortizace voidla	PHM + amortizace voidla	PHM + servis vozidla + amortizace voidla

(zdroj: vlastní tvorba)

Náklady na dopravu jsou složeny z dvou hlavních faktorů, kterými jsou pohonné hmoty a amortizace vozidla. Mzdové náklady na logistiku, tj. mzdové náklady řidiče nejsou v tabulce obsaženy. Mzdové náklady jsou v celkovém finančním plánu v kategorii personálních nákladů. Vzhledem k tomu, že automobil provádějící rozvoz zboží je ve stoprocentním vlastnictví firmy, tak odpadá nutnost platit finanční, či jiný leasing. Dalším faktorem, který vstupuje do nákladů na dopravu je v sedmém měsíci expanze servis vozidla. Vzhledem k současnému a předpokládanému nájezdu podnik dokáže spolehlivě predikovat nutnost servisu a z toho důvodu ví, že právě v březnu tento servis nutný bude.

Tabulka 8 - Náklady na billboard

1. rok	září	říjen	listopad	prosinec	leden	únor
Náklady na billboard	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč
Komentář k výdaji	Platba za billboardy probíhá barterem v nákupních cenách surovin za odebrané zboží	Platba za billboardy probíhá barterem v nákupních cenách surovin za odebrané zboží	Platba za billboardy probíhá barterem v nákupních cenách surovin za odebrané zboží	Platba za billboardy probíhá barterem v nákupních cenách surovin za odebrané zboží	Platba za billboardy probíhá barterem v nákupních cenách surovin za odebrané zboží	Platba za billboardy probíhá barterem v nákupních cenách surovin za odebrané zboží

(zdroj: vlastní tvorba)

Marketingové aktivity, které budou kooperovány se spřátelenou firmou pomocí billboardů jsou v porovnání s konkurencí velmi levné. Hlavně z důvodu úzké a dlouhodobé spolupráce na přátelské úrovni, kdy několik let probíhá výměnný obchod, kdy částka uvedená v tabulce představuje výrobní náklady zboží, které si firma odebere ve výměnném obchodě.

Tabulka 9 - Finanční plán

1. rok	září	říjen	listopad	prosinec	leden	únor	březen
Počet prodejních míst	5	7	9	10	11	12	12
Průměrné odhadované výnosy na jedno prodejní místo	48 000 Kč	80 000 Kč	120 000 Kč	160 000 Kč	140 000 Kč	150 000 Kč	160 000 Kč
Průměrné odhadované výnosy všech odběrných míst	240 000 Kč	560 000 Kč	1 080 000 Kč	1 600 000 Kč	1 540 000 Kč	1 800 000 Kč	1 920 000 Kč
Celkové výnosy	**240 000 Kč**	**560 000 Kč**	**1 080 000 Kč**	**1 600 000 Kč**	**1 540 000 Kč**	**1 800 000 Kč**	**1 920 000 Kč**
Náklad na suroviny	96 040 Kč	224 095 Kč	432 180 Kč	645 000 Kč	616 260 Kč	720 300 Kč	768 320 Kč
Náklady spojené s energiemi	29 250 Kč	29 250 Kč	29 250 Kč	29 250 Kč	29 250 Kč	29 250 Kč	29 250 Kč
Náklad na dopravu	10 000 Kč	11 000 Kč	12 000 Kč	12 500 Kč	12 500 Kč	13 000 Kč	23 000 Kč
Náklad na marketing - Billboardová kampaň	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	0 Kč
Náklad na marketing - Televizní reklama	0 Kč	0 Kč	40 000 Kč	40 000 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Personální náklady výroby	67 860 Kč	95 940 Kč	124 020 Kč	138 060 Kč	152 100 Kč	164 970 Kč	164 970 Kč
Personální náklady logistiky (hrubá mzda)	19 500 Kč	19 500 Kč	19 500 Kč	19 500 Kč	19 500 Kč	19 500 Kč	19 500 Kč
Náklad na zvýšenou administrativu	3 000 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Celkové náklady	**230 650 Kč**	**384 785 Kč**	**661 950 Kč**	**889 310 Kč**	**834 610 Kč**	**952 020 Kč**	**1 005 040 Kč**
Výsledek hospodaření	9 350 Kč	175 215 Kč	418 050 Kč	710 690 Kč	705 390 Kč	847 980 Kč	914 960 Kč
Vysvětlivky:	Výrobní spotřeba	Nepřímé náklady	Personální náklady	Marketingové náklady			

(zdroj: vlastní tvorba)

Finanční plán expanze pojednává o předpokládaných výnosech a nákladech, které jsou spojené s expanzí na nový region do Brna. V prvním měsíci expanze, v září, se počítá s celkovým počtem pěti prodejen s celkovým předpokládaným výnosem dvě stě čtyřicet tisíc korun. Složení této částky je vysvětleno v komentáři u tabulky číslo sedm. Za povšimnutí stojí měsíc listopad a prosinec. V listopadu se totiž kombinují obě formy reklamy. Jak billboardová, tak i televizní reklama. Kombinací reklam se firma bude snažit docílit zvýšení poptávky po svých produktech v měsíci prosinec, protože z historické zkušenosti je patrné, že právě tento měsíc je nejsilnější v celém roce. Z tohoto důvodu jsou také predikované vyšší výnosy, kdežto v následujícím měsíci je propad.

Finanční plán dále popisuje všechny náklady podniku k tomu, aby byla schopna vyrobit výrobky a zajistit jejich distribuci na cílový region. Náklady jsou rozděleny do několika hlavních skupin. Tou hlavní skupinou je výrobní spotřeba, do které spadají náklady na suroviny, náklady spojené s energiemi a náklad na dopravu. Tyto náklady jsou poměrově snížené tak, aby odrážely pouze činnosti, které vzniknou v důsledku expanze a nejsou tedy náklady celé firmy. Další kategorií jsou personální náklady výroby a logistiky, které jsou také poměrově ponížené, aby odrážely pouze část nákladů týkajících se expanze, nepřímé

náklady, kam spadá náklad na zvýšenou administrativu se zavedením expanze. Poslední kategorií jsou marketingové náklady, kam spadá billboardová a televizní reklama.

8.3 Marketingový plán pro vstup na nové trhy

Marketingová strategie společnosti je dlouhodobě postavena na přímé, vizuálně výrazné komunikaci směrem k cílovým skupinám. Při plánované expanzi na brněnský trh bude marketingový plán navržen s důrazem na budování povědomí o značce, oslovení manažerů v B2B provozech a podporu prvotních objednávek, které povedou k navázání dlouhodobé spolupráce.

Definovaní zákazníci jsou z marketingového hlediska skupina, která dobře reaguje na vizuálně působivou prezentaci výrobků, rychlé a jasné sdělení s důrazem na kvalitu a spolehlivost. Pro dlouhodobě fungující partnerství je klíčová důvěra v tom, že objednané zboží dorazí bez zpoždění, s garantovanou čerstvostí a za přijatelnou cenu. Právě na této důvěře a osobním přístupu je třeba marketing stavět.

Základem marketingových aktivit bude kombinace již ověřených nástrojů a jejich přizpůsobení specifikům nového prostředí. Firma se zaměří na cílenou a regionálně lokalizovanou komunikaci, která reflektuje nákupní chování provozovatelů kaváren, pekáren, bister a dalších gastro provozů, u nichž je důležitý nejen produkt samotný, ale i vnímání značky a její důvěryhodnosti.

Do této komunikace patří firmou ověřené kanály, kterými jsou:

Billboardová kampaň

Firma již několik let spolupracuje s reklamní agenturou ze Zlínska, která se zaměřuje na billboardové a bigboardové reklamy. Její pole působnosti je celorepublikové, tudíž nebude problém využít jejích ploch i v Brně. Billboardová kampaň bude především cílena na frekventované příjezdové cesty do Brna, průmyslové zóny, komerční čtvrtě a okolí obchodních domů v počtu minimálně 10 kusů po dobu prvních šesti měsíců expanze

Kampaň bude klást důraz na hlavní hodnoty značky. Čerstvost, ruční výroba, poctivá chuť budou hlavní slogany, které na billboardech budou. Reklama bude zacílena primárně na nové odběratele s jasně viditelnou výzvou ke kontaktování pro více informací.

Vzhledem k tomu, že reklamní agentura, se kterou je spolupracováno je spřátelená firma, tak platba za reklamu probíhá protislužbou, kdy si management reklamní agentury objednává výrobky firmy a má je gratis, tudíž cena jsou pouze výrobní náklady dodaného

zboží. Hodnota protislužby nelze peněžně vyčíslit, protože je vždy proměnlivá a závisí na několika faktorech, kterými jsou například cena tisku, náročnost výlepu a umístění billboardu. Z historické zkušenosti se dá ovšem říct, že nebude převyšovat pět tisíc korun měsíčně.

Televizní reklama

Rozebíraná společnost spolupracuje s lokální televizní stanicí jménem TVS, která vysílá i na Brněnsku. Výhodou této formy reklamy je to, že se televizi dodají podklady a její vlastní marketéři připraví návrh, který bude po schválení odvysílán v požadovaných časech a počtech. Tato forma reklamy bude probíhat souběžně s billboardovou kampaní, konkrétně ve třetím a čtvrtém měsíci expanze, a to z důvodu hlavní sezóny podniku. Cena této reklamy se pohybuje do dvaceti tisíc korun za týden.

Sociální sítě

Podnik samozřejmě využívá i sociální sítě, byť jeho přítomnost na nich není nikterak vysoká. Jedním z úkolů při této expanzi bude i posílené přítomnosti na sociálních sítích a přímá komunikace směrem k potenciálnímu zákazníkovi. Vzhledem k tomu, že správa sociálních sítí probíhá uvnitř firmy, tak s touto marketingovou kampaní nebudou žádné přidané náklady. Plánem je organický růst dosahu a počtu sledujících za pomocí označování potenciálních odběratelů a jejich kontaktování v přímých zprávách.

8.3.1 Marketingové cíle

Marketingové cíle podniku při vstupu na brněnský trh jsou úzce propojeny se strategií expanze a ekonomickými očekáváními projektu. Primárním cílem marketingu je zajistit, aby se firma stala známým a důvěryhodným dodavatelem produktů studené kuchyně v regionu. Toho má být dosaženo kombinací cílené komunikace, efektivního oslovení manažerů v gastro provozech a budováním vzájemné důvěry hlavně díky individuálnímu přístupu.

Konkrétním a měřitelným cílem je získání minimálně pěti stabilních odběratelů do konce třetího měsíce od spuštění kampaně. Vedle akvizičního cíle je ale neméně důležité také vybudování regionálního povědomí o značce. To se má projevit nárůstem návštěvnosti webových stránek, interakcemi na sociálních sítích a pozitivní zpětnou vazbou od klientů.

Důležitým marketingovým záměrem je také vytvoření vizuálně zapamatovatelné kampaně, která využije stávající prvky identity firmy, jako je důraz na čerstvost, ruční výrobu a vzhled výrobků.

Dlouhodobým cílem je pak stabilizace firmy v regionu Brno, tedy posílení její pozice na trhu a příprava podmínek pro další případný růst nebo rozšíření podnikání jiným směrem. Marketing je tedy nástrojem pro dosažení nejen krátkodobého cíle, ale i strategického ukotvení značky v novém regionu.

8.3.2 Marketingový mix 4P pro nový trh

Při plánování marketingových aktivit firmy na novém trhu v Brně je důležité zohlednit všechny čtyři základní složky marketingového mixu, tedy tzv. 4P. Díky tomuto přístupu dokáže firma efektivně řídit nejen svou komunikaci, ale také celkovou nabídku směrem k B2B zákazníkům.

Product:

Hlavním produktem jsou čerstvé výrobky studené kuchyně – chlebíčky, mini chlebíčky, obložené mísy, bagety, saláty a aspikové výrobky. Společnost staví na tradiční ruční výrobě, kvalitních surovinách a atraktivním vzhledu. Na novém trhu bude kladen důraz na možnost částečné individualizace sortimentu podle přání odběratelů. Produkty budou nabízeny ve variantách vhodných pro přímý prodej koncovým zákazníkům v gastro provozech.

Price:

Cenová strategie bude vycházet z cenové politiky firmy ve Zlínském kraji a z ceníku pro velkoobchodní partnery. Cílem je nabídnout kvalitní produkt za férovou cenu. Ceny budou nastaveny tak, aby motivovaly ke stabilní dlouhodobé spolupráci, nikoli k jednorázovým odběrům. Firma zvažuje zavedení množstevních slev nebo zvýhodněných podmínek pro první měsíce spolupráce.

Place:

Distribuce bude zajištěna formou pravidelného rozvozu přímo z výrobny ve Zlíně. Rozvoz bude probíhat každý pracovní den podle potřeb odběratele. Firma bude garantovat chlazený transport a doručení zboží v předem dohodnutý čas. Produkty budou doručovány přímo na provozovny, bez nutnosti dalšího mezičlánku.

Promotion:

Komunikační kampaň bude založena na zejména billboardech, regionální televizi a online marketingu (zejména Instagram a Facebook). Dále bude využit přímý obchodní

kontakt s odběratelem, doplněný o ukázkové balíčky. Propagace bude akcentovat důvěru, kvalitu a spolehlivost, což jsou hodnoty, na kterých značka dlouhodobě staví.

8.3.3 Shrnutí marketingové a komunikační strategie

Komunikační strategie podniku se bude zaměřovat na cílené oslovení nových B2B zákazníků a současně na budování povědomí o značce v novém regionu. Hlavním cílem komunikace je představit firmu jako spolehlivého partnera pro pravidelné dodávky kvalitních produktů studené kuchyně a přesvědčit provozovatele gastro provozů o výhodách spolupráce. Komunikace musí být jednoduchá, vizuálně silná a dostatečně flexibilní pro různé typy cílových partnerů.

Základem strategie je kombinace tří hlavních komunikačních kanálů, kterými jsou billboardy, regionální televizní reklama a sociální sítě (Instagram a Facebook). Billboardy budou rozmístěny na klíčových dopravních tepnách Brna, v blízkosti komerčních čtvrtí a nákupních zón. Vizuály budou klást důraz na atraktivitu produktů, poctivost výroby a výzvu ke spolupráci. Regionální televizní spoty pak představí značku širší veřejnosti a zvýší její důvěryhodnost.

Online komunikace bude cíleně zaměřena na manažery provozoven, kteří jsou aktivní na sociálních sítích. Obsah bude tvořen převážně z fotografií produktů, referencí spokojených klientů a přímé výzvy ke kontaktování. Plánovány jsou i reklamní kampaně cílené geograficky na Brno a okolí s optimalizací pro mobilní zařízení.

Součástí komunikačního mixu je také osobní přístup obchodního zástupce, který bude oslovovat vytipované provozovny, domlouvat schůzky a prezentovat produkty. Tento přímý kontakt je klíčovým prvkem strategie, jelikož ve světě gastronomie hraje důvěra a osobní vazba zásadní roli. Zákazník si často nevybírá jen produkt, ale i partnera, se kterým chce spolupracovat.

8.4 Logistický plán expanze a řízení výroby

Podnik se specializuje na výrobu čerstvých produktů studené kuchyně, bez přidaných konzervantů. Vzhledem k tomuto faktu je trvanlivost všech výrobku omezena na pouhé tři dny od data výroby. Nejen z tohoto důvodu je pro zvládnutí expanze na nový trh, který je vzdálen přibližně sto kilometrů od místa výroby klíčové, aby byly správně nastaveny logistické procesy ve firmě. V rozebíraném případě není logistika jen o dopravě výrobků na místo určení, ale také o zajištění plynulosti výroby, dodržení teplotních řetězců surovin a

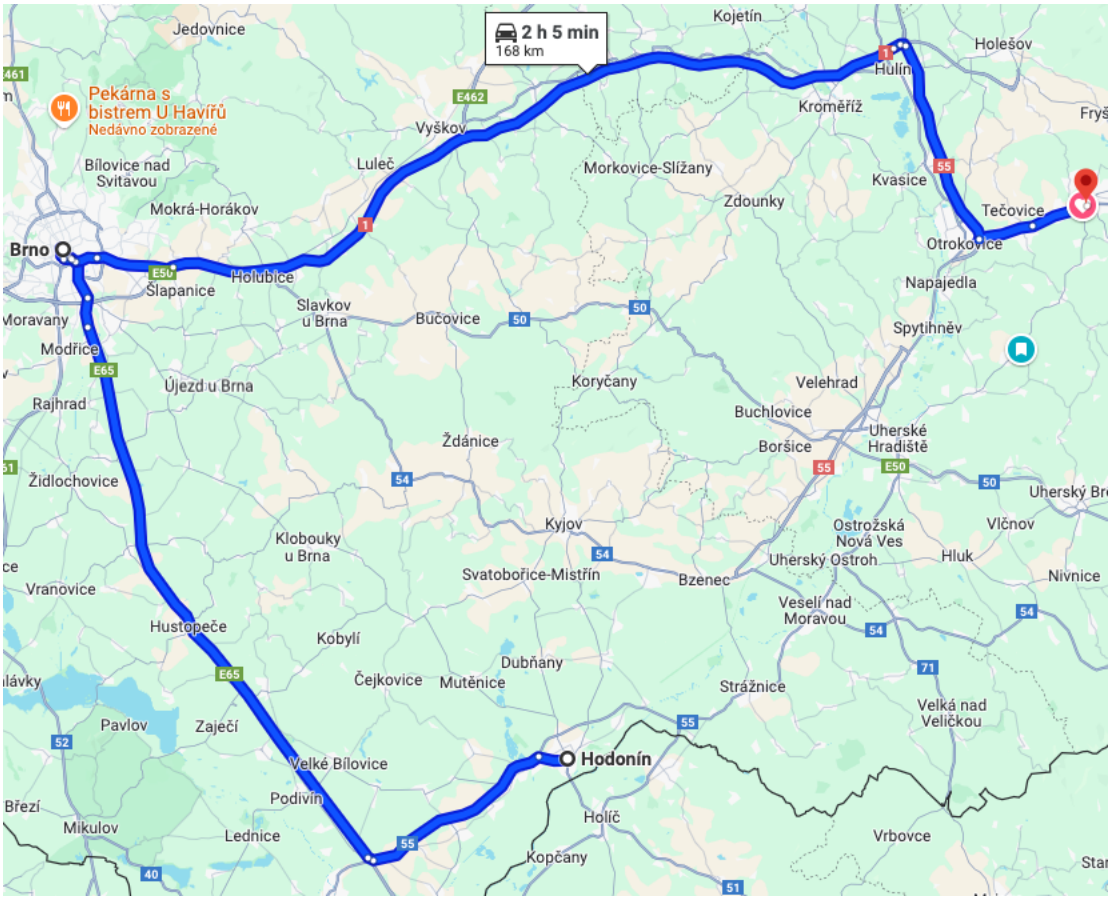
samotných výrobku, sledování skladových zásob, správě skladových zásob a přímou komunikaci s dodavateli prostřednictvím jejich obchodních zástupců. Cílem logistického plánu je dlouhodobě udržitelný systém, který zajistí bezproblémové zásobování nových prodejních míst v Brně bez toho, aniž by narušil zásobování stávajících odběrných míst.

8.4.1 Zásobování a rozvozový plán

Zásobování je postaveno na principu jedné centralizované výroby produktů umístěné ve Zlíně s přímou distribucí těchto produktů koncovým odběratelům do jejich provozoven v Brně.

Distribuce zboží bude probíhat vlastním firemním vozidlem, které je již v majetku firmy a má zabudované chlazení nákladového prostoru, přičemž frekvence těchto dodávek bude pětkrát týdně, tj. každý pracovní den v pevně stanovených časech, převážně v ranních a dopoledních hodinách. Harmonogram rozvozu bude naplánován jednatelem pouze rámcově, a to z toho důvodu, že existuje pravděpodobnost, že ne každý nový obchod bude odebírat každý den. Právě díky tomuto si bude harmonogram rozvozu upravovat dle svého uvážení řidič sám, na základě své zkušenosti a požadavkům na čas doručení objednávek.

Nově zavážené obchody budou distribuovány až po vy zásobení těch stávajících. Na mapě níže můžeme vidět trasu z nejvzdálenější stávající prodejny do Brna a zpět na centrálu, kterou bude řidič absolvovat.



Obrázek 21 - Trasa Hodonín – Brno – Zlín

zdroj: vlastní zpracování

Jak již obrázek napovídá, tak se trasa řidiči poměrně natáhne. Nejen co se do vzdálenosti týče, ale také do času, který na cestě stráví. Čistý čas jízdy je pouze orientační, protože se musí brát v potaz i čas vykládky zboží, který je v průměru pět minut. V případě, že by zavážel všech dvanáct prodejen, tak se prodlouží tato doba minimálně o padesát pět minut bez přejezdů mezi prodejnami. Vzhledem k počtu a umístění prodejen je čas přejezdů odhadován na osmdesát minut v závislosti na dopravě. Celá nová část linky se tedy prodlouží o přibližně pět hodin.

Časová náročnost nové trasy je značná, nicméně proveditelná. Vzhledem k tomu, že řidič vyjíždí ve tři hodiny ráno a v šest hodin je jich v nejvzdálenější provozovně, tak pokud v ten moment vyjede směrem do Brna, tak se ocitne v Brně přibližně v sedm hodin ráno. Akorát na začátek distribuce zboží, které je určeno například i ke snídani. Zároveň mu tento čas také vyjde na osm pracovních hodin denně, což je plný úvazek.

8.4.2 Řízení výroby

Základem celého systému je zajištění plynulé výroby, která musí být schopna unést zvýšené množství objednávek pocházejících z brněnského trhu, aniž by došlo k přetížení výrobní kapacity. Výrobní plánování bude probíhat na denní bázi, přičemž harmonogram výroby se bude odvíjet od přijatých objednávek z minulého dne. Tento systém umožňuje pružně reagovat na aktuální poptávku a zároveň eliminuje ztráty z nadbytečné výroby.

Suroviny při přejímce jsou vždy podrobeny, jak vizuální, kvalitativní, tak i teplotní kontrole. V případě splnění všech interně daných podmínek je teprve možné suroviny přijmout. Takto přijaté suroviny putují do chladících boxů s neustálou kontrolou teploty, která probíhá zdvojeně, a to z důvodu možné chyby. První kontrolu provádí samotný chladící box za pomocí integrované tiskárny, a to každou hodinu. Druhou kontrolu provádí pracovník výroby vždy třikrát denně v nepravidelných časech. Ve fázi výroby produktů je kladen důraz na optimalizaci procesů. Výroba probíhá v dávkách na základě denních objednávek, které se přijaly den předem.

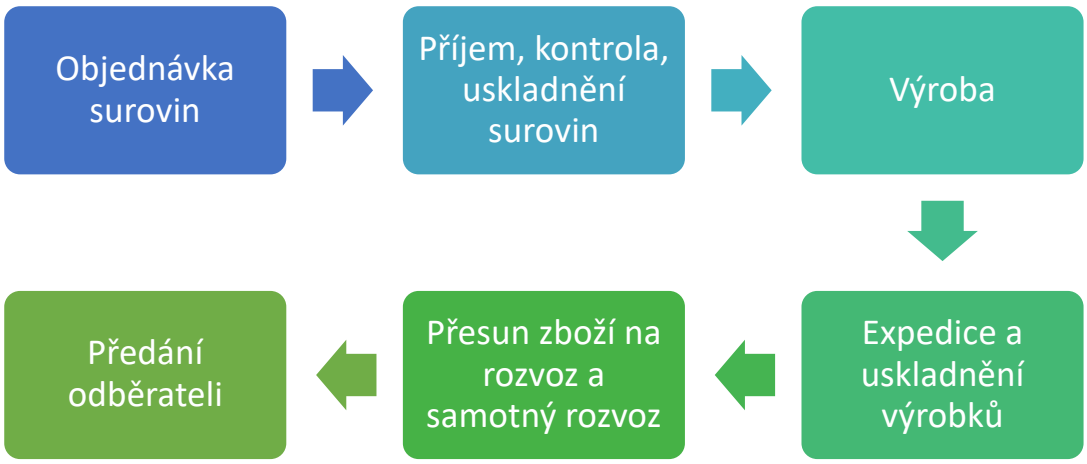
Jakmile se ze vstupů vyrobí samotný produkt, tak se vyexpeduje opět do chladících boxů, které také evidují teplotu. Přeprava do Brna bude probíhat, jak již bylo řečeno, ve vozidle s integrovaným chlazením, které udržuje teplotu do tří stupňů celsia. Teplota je snížená z důvodu častějšího otevírání chlazeného prostoru. Teplotu v automobilu opět eviduje chladící zařízení, které má v kabině řidiče integrovanou tiskárnu, která tiskne teploty na vyžádání. Tyto záznamy slouží nejen pro vlastní kontrolu, ale i jako důkaz neporušení teplotního řetězce v případě reklamace. Důsledné dodržení teplotního řetězce je považováno za zásadní prvek pro udržení kvality výrobků a ochranu dobrého jména společnosti.

Správná funkce celého systému je podmíněna také pečlivým sledováním a řízením skladových zásob. Vzhledem k omezené trvanlivosti vstupních surovin i samotných výrobků je skladový systém navržen jako vysoce obratový. Používá se metoda FIFO (First In – First Out), která zajišťuje, že suroviny jsou zpracovávány v pořadí, v jakém byly přijaty. Skladové zásoby budou evidovány pomocí elektronického systému, který umožňuje automatické upozornění na potřebu doobjednání konkrétních položek.

Neméně důležitým aspektem je přímá a pravidelná komunikace s dodavateli surovin. Vzhledem k tomu, že firma pracuje se specifickými a často regionálními dodavateli (např. uzeniny, pečivo, zelenina), je klíčové mít s těmito partnery funkční vztah a včasné informace o dostupnosti surovin. Komunikace probíhá zejména prostřednictvím obchodních zástupců

dodavatelských firem, se kterými se udržuje aktivní kontakt. Tito zástupci jsou pravidelně informováni o předpokládaných objemech výroby a případných změnách. Vzájemná koordinace umožní firmě vyhnout se krizovým situacím způsobeným výpadkem zásob, a zároveň přispěje k hladkému nárůstu výroby v důsledku expanze.

Významnou výhodou takového řízení výroby je flexibilita a přímá komunikace se všemi články řetězce. Výroba je řízena podle aktuální poptávky, nákup je koordinován na základě potřeb výroby a zpětné vazby od dodavatelů a rozvoz je koncipován jako pravidelný, ale dostatečně pružný na to, aby reagoval na změny ve spotřebě. Obchodní zástupci dodavatelů zároveň slouží jako zdroj informací o novinkách, možnostech alternativních surovin nebo optimalizaci dodacích podmínek.



Obrázek 22 - Schéma řízení výroby

zdroj: Vlastní tvorba

Závěrem lze říct, že plynulost výroby a efektivní řízení zásob není pouze technickým opatřením, ale strategickým předpokladem pro udržitelnou expanzi. Spojením automatizace, pravidelné komunikace, dodržování hygienických standardů a osobního přístupu k partnerům vzniká robustní systém, který umožňuje firmě zvládnout nárůst poptávky bez kompromisů v kvalitě.

8.5 Opatření k zajištění bezpečnosti potravin

Zajištění bezpečnosti a hygienické nezávadnosti výrobků hraje v potravinářské výrobě klíčovou roli. Tato role je zvlášť důležitá při expanzi na nový trh, kde je společnost neznámá. Při spuštění expanze do Brna, a i při jejím fungování musí podnik garantovat, že kvalita a

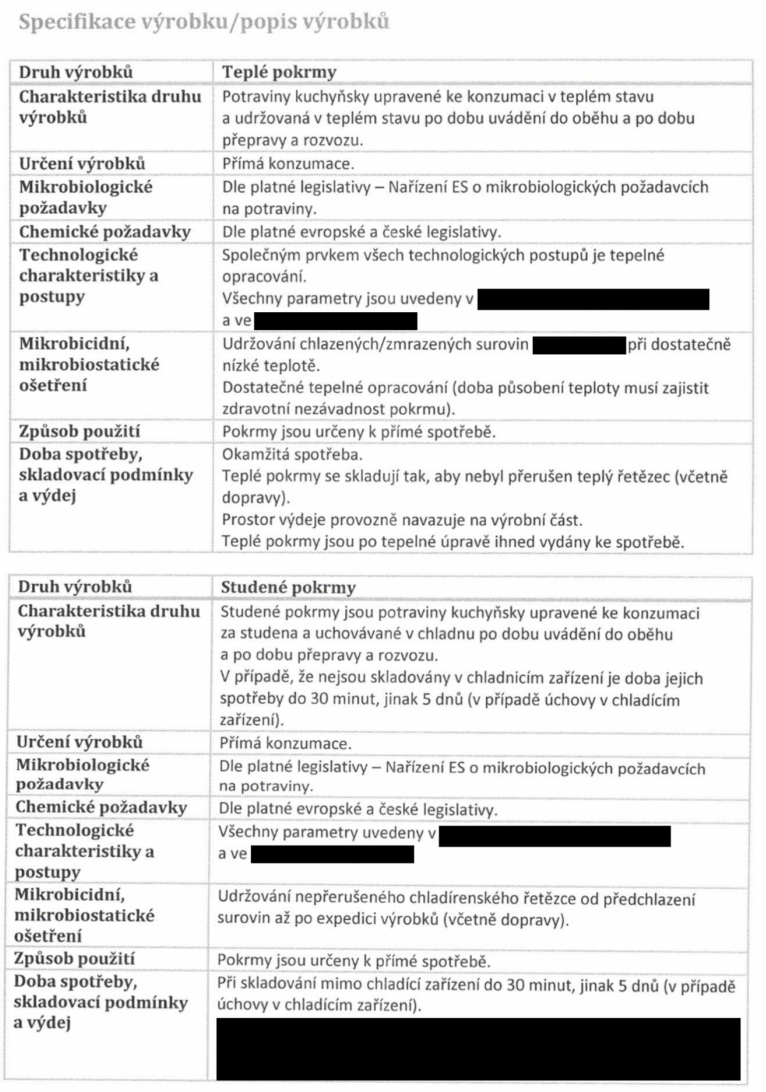
zdravotní nezávadnost výrobků zůstane plně pod kontrolou během všech fází, a to od příjmu surovin až po předání hotového výrobku velkoobchodnímu partnerovi, tedy konečnému odběrateli. V rámci této kapitoly jsou zpracovávána hlavní opatření a vnitropodnikové nástroje sloužící k zajištění bezpečnosti potravin.

8.5.1 Systém kritických bodů HACCP

Systém HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) představuje standardizovaný přístup k řízení bezpečnosti potravin, který je v rámci potravinářských provozů legislativně vyžadován. Společnost tento systém uplatňuje již v rámci svých stávajících operací a jeho principy plně přenáší i do procesu expanze do Brna.

Systém HACCP se skládá z několika hlavních částí, které jsou uvedeny níže:

- Jakožto typ stravovací služby je zakotvena činnost „výroba lahůdek“ s upřesněním, že provozovna nedisponuje vlastní stravovací částí.
- Výrobky jsou určeny širokému okruhu spotřebitelů. Jsou expedovány na základě objednávek a nejsou konzumovány přímo v objektu provozovny.
- Rozsahem výroby jsou teplé a studené pokrmy obsažené v nabídkovém katalogu, který je k nahlédnutí na recepci firmy, kdy cca 30 % tvoří pokrmy teplé kuchyně a zbylých 70 % procent tvoří pokrmy studené kuchyně.
- Používanými rizikovými surovinami jsou: syrové a mražené maso, syrové a mražené ryby a mořské plody, jiné mražené suroviny, mléko a mléčné výrobky, vejce, brambory, čerstvá zelenina, tepelně opracované maso a masné výrobky, vaječné výrobky, majonézy a dresinky
- Používanými technologickými úpravami surovin se v případě rozebírané společnosti rozumí vaření, dušení, pečení, smažená a příprava studených pokrmů pomocí technologií.
- Distribuované výrobky jsou expedovány s omezenou dobou použitelnosti ve zchladlém stavu a určené k okamžité spotřebě za studena



Specifikace výrobku/popis výrobků

Druh výrobků	Teplé pokrmy
Charakteristika druhu výrobků	Potraviny kuchyňsky upravené ke konzumaci v teplém stavu a udržovaná v teplém stavu po dobu uvádění do oběhu a po dobu přepravy a rozvozu.
Určení výrobků	Přímá konzumace.
Mikrobiologické požadavky	Dle platné legislativy – Nařízení ES o mikrobiologických požadavcích na potraviny.
Chemické požadavky	Dle platné evropské a české legislativy.
Technologické charakteristiky a postupy	Společným prvkem všech technologických postupů je tepelné opracování. Všechny parametry jsou uvedeny v [redacted] a ve [redacted]
Mikrobicidní, mikrobiostatické ošetření	Udržování chlazených/zmrazených surovin [redacted] při dostatečně nízké teplotě. Dostatečné tepelné opracování (doba působení teploty musí zajistit zdravotní nezávadnost pokrmu).
Způsob použití	Pokrmy jsou určeny k přímé spotřebě.
Doba spotřeby, skladovací podmínky a výdej	Okamžitá spotřeba. Teplé pokrmy se skladují tak, aby nebyl přerušen teplý řetězec (včetně dopravy). Prostor výdeje provozně navazuje na výrobní část. Teplé pokrmy jsou po tepelné úpravě ihned vydány ke spotřebě.

Druh výrobků	Studené pokrmy
Charakteristika druhu výrobků	Studené pokrmy jsou potraviny kuchyňsky upravené ke konzumaci za studena a uchovávané v chladnu po dobu uvádění do oběhu a po dobu přepravy a rozvozu. V případě, že nejsou skladovány v chladnicím zařízení je doba jejich spotřeby do 30 minut, jinak 5 dnů (v případě úchovy v chladícím zařízení).
Určení výrobků	Přímá konzumace.
Mikrobiologické požadavky	Dle platné legislativy – Nařízení ES o mikrobiologických požadavcích na potraviny.
Chemické požadavky	Dle platné evropské a české legislativy.
Technologické charakteristiky a postupy	Všechny parametry uvedeny v [redacted] a ve [redacted]
Mikrobicidní, mikrobiostatické ošetření	Udržování nepřerušeného chladírenského řetězce od předchlazení surovin až po expedici výrobků (včetně dopravy).
Způsob použití	Pokrmy jsou určeny k přímé spotřebě.
Doba spotřeby, skladovací podmínky a výdej	Při skladování mimo chladící zařízení do 30 minut, jinak 5 dnů (v případě úchovy v chladícím zařízení). [redacted]

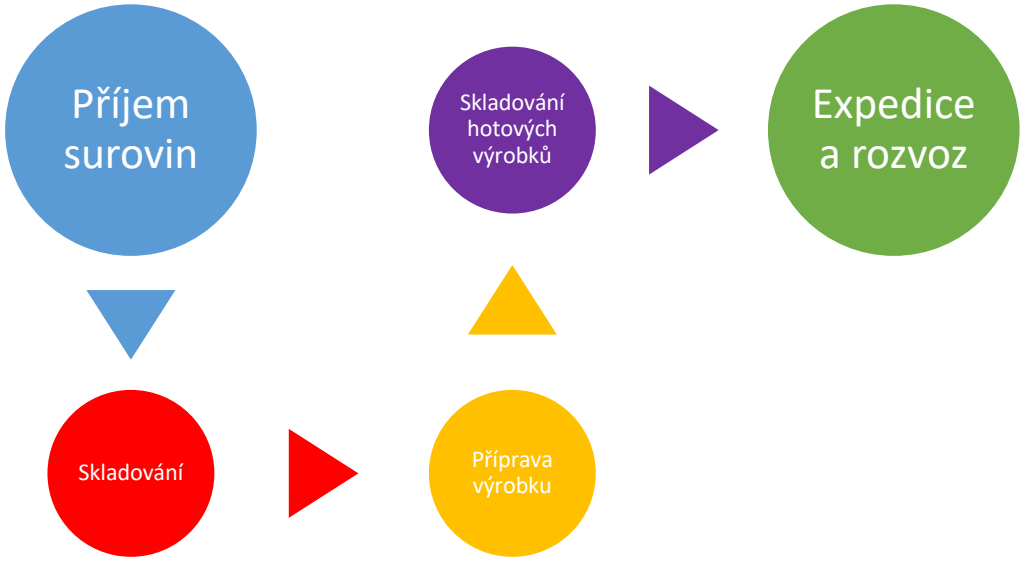
Obrázek 23 - Specifikace výrobků

zdroj: Interní zdroj

Jak již bylo řečeno, tak hlavní činnosti podniku jsou rozděleny na dvě větve. Tou první jsou potraviny kuchyňsky upravené ke konzumaci v teplém stavu a udržované v teplém stavu po dobu uvádění do oběhu a po dobu přepravy a rozvozu. Tato větev hraje roli v případě, kdyby se firma opět rozhodla provozovat restaurační zařízení s dovážkou veškerých pokrmů. V momentální situaci o tom ovšem není uvažováno.

Druhou větví jsou studení pokrmy, které jsou kuchyňsky upravené ke konzumaci za studena a uchovávané v chladnu po dobu uvádění do oběhu a po dobu přepravy a rozvozu. V charakteristice této větve jsou také uvedeny tepelné limity pro dané potraviny, které jsou vyšší než ty, které jsou uvedeny výše. Je to z toho důvodu, že tyto limity jsou hraniční, tudíž se firma interním nařízením rozhodla snížit tyto teploty na ještě menší hodnotu, primárně za

účelem jistoty jejich nezávadnosti. Právě druhá větev pojednávající o pokrmech podávaných za studena je tou klíčovou i v projektu připravované expanze.



Obrázek 24 - Diagram výrobního procesu studených pokrmů

zdroj: Interní dokument

V systému kritických bodů HACCP zpracován diagram výrobního procesu studených pokrmů, kde můžeme vidět cestu od suroviny až po hotový výrobek vyexpedovaný pro rozvoz na pobočky.

Analýzy nebezpeční dle kritických bodů HACCP byly provedeny na příjem surovin, skladování surovin, výdej surovin do výroby, příprava surovin, příprava a výroba pokrmů, konečná úprava, výdej a úschova při výdeji a rozvoz jídel.

Analýza nebezpečí pro příjem surovin

Tabulka 10 - Analýza nebezpečí pro příjem surovin

Krok	Druh nebezpečí	Nebezpečí	Preventivní opatření	Nápravné opatření
Příjem surovin	Mikrobiologické Chemické Fyzické Alergeny	• příjem (nákup) nevyhovujících surovin, *(např. surovina zkažená, nekvalitní, kontaminovaná mikroorganismy, škůdci, cizími předměty apod.),* • záměna surovin.	**Pro všechny druhy surovin**: • Nákup surovin od prověřených dodavatelů. Dodavatel musí jasně specifikovat složení suroviny z pohledu alergenních komponent. • vizuální (smyslová) kontrola přijímaných surovin • kontrola doby trvanlivosti nebo doby použitelnosti • kontrola neporušenosti obalu **Chlazené, zmrazené suroviny**: kontrola teploty surovin při příjmu. Mražené výrobky přebírejte za teploty -15°C nebo nižší.	• Nepřevzetí potravin • Vrácení dodávky
		Zkažení nebo poškození surovin během příjmu a manipulace • nevhodná manipulace při příjmu (současná manipulace s jinými výrobky, které mohou produkt ovlivnit; dlouhé prodlevy při příjmu za podmínek nevhodných pro surovinu), • porušení chladírenského / mrazírenského řetězce, • mechanického poškození, • záměna surovin.	**Pro všechny druhy surovin**: • dodržování podmínek při příjmu surovin • dodržování podmínek manipulace = manipulace správným způsobem (prevence poškození, oddělení neslučitelných druhů surovin) **Chlazené, zmrazené suroviny**: vyloučení prodlev (dodržování chladírenského / mrazírenského řetězce)	• Náprava podmínek • Vyřazení potraviny z „oběhu“
		Zkažení nebo poškození surovin během vlastní dopravy • použití nečistých kontejnerů, přepravek, dopravního prostředku používaných k přepravě surovin, • porušení chladírenského/mrazírenského řetězce, • časová prodleva mezi nákupem a dopravením surovin do kuchyně / skladu, • záměna surovin.	**Pro všechny druhy surovin**: • dodržení podmínek přepravy • použití čistých kontejnerů, přepravek, dopravního prostředku, • suroviny jsou během přepravy odděleny od neslučitelných druhů surovin • vyloučení časových prodlev.	• Náprava podmínek • Vyřazení potraviny z „oběhu“

zdroj: Interní dokument

Jako hlavním nebezpečím při příjmu surovin je zkažení, či poškození surovin během příjmu a dopravy. Tomuto nebezpečí se dá předcházet dodržováním hygienických standardů, zásad správné manipulace s potravinami a zkrácením pohybu surovin mimo chladné prostředí na co nejmenší možnou dobu.

Analýza nebezpečí pro skladování surovin a pokrmů

Tabulka 11 - Analýza nebezpečí pro skladování surovin a pokrmů

Krok	Druh nebezpečí	Nebezpečí	Preventivní opatření	Nápravné opatření
Skladování surovin a pokrmů	Mikrobiologické Chemické Fyzické Alergeny	Zkažení a/nebo kontaminace suroviny *(např.: mikroorganismy, škůdci, chemickými látkami a cizími předměty apod.)* • skladování v nevhodných podmínkách (nedodržení podmínek skladování – teplota, vlhkost, přístup světla atd.) • skladování s produkty, které mohou potravinu nevhodně ovlivnit (pachy, mechanické nečistoty apod.) • nedodržení doby trvanlivosti, nebo doby použitelnosti (skladování příliš dlouhou dobu) • mechanické poškození výrobku, porušení obalu • balení surovin do obalů, které nejsou určeny pro styk s potravinami • záměna surovin a pokrmů.	**Pro všechny druhy surovin**: • oddělené skladování od výrobků, které mohou suroviny nevhodně ovlivnit • dodržení podmínek skladování (teplota, relativní vlhkost vzduchu, uložení v dostatečné vzdálenosti od stěn, zamezení přístupu světla apod.) • skladování surovin / potravin dle údajů od výrobce • pravidelná kontrola podmínek skladování • pravidelná vizuální (smyslová) kontrola skladovaných surovin • dodržení pravidla „první do skladu – první ze skladu“ • pravidelná kontrola doby použitelnosti, minimální trvanlivosti • udržování pořádku • kontrola přítomnosti škůdců, zajištění ochrany proti škůdcům (pravidelná deratizace, desinfekce, dezinsekce) • dodržování osobní a provozní hygieny • skladování surovin a pokrmů v obalech, které jsou vhodné pro styk s potravami • označení surovin a pokrmů datem a označením druhu suroviny / pokrmu **Chlazené, zmrazené suroviny**: dodržování chladírenského / mrazírenského řetězce **Vejce**: skladování v jednorázových obalech nebo snadno čistitelných obalech	• Úprava podmínek skladování • Likvidace potravin po datu spotřeby / datu minimální trvanlivosti • Přesunutí potravin do náhradních skladovacích prostor (chladícího / mrazícího zařízení)

zdroj: Interní dokument

Při skladování vzniká opět nebezpečí zkažení a kontaminace surovin. Toto zkažení může být zapříčiněno například skladováním v nevhodném prostředí, či mezi věcmi, které

mohou poškodit danou potravinu. Těmto nebezpečím se dá předcházet pravidelnou kontrolou jak skladovacích prostor, tak i samotných skladovaných potravin, udržováním pořádku a v neposlední řadě dodržováním osobní a provozní hygieny.

Analýza nebezpečí pro výdej surovin do výroby

Tabulka 12 - Analýza nebezpečí pro výdej surovin do výroby

Krok	Druh nebezpečí	Nebezpečí	Preventivní opatření	Nápravné opatření
Výdej surovin do výroby	Mikrobiologické Chemické Fyzické Alergeny	Zkažení a/nebo kontaminace suroviny *(např.: mikroorganismy, chemickými látkami, cizími předměty apod.)* • nedodržení chladírenského / mrazírenského řetězce • nedodržení doby trvanlivosti, nebo doby použitelnosti (skladováno příliš dlouhou dobu) • porušení obalu (výrobek může být kontaminován mechanickými nečistotami) • nesprávného zacházení, • záměna surovin.	**Pro všechny druhy surovin**: • výdej na základě potřeby výroby • vybalování z obalů v určeném prostoru • vizuální (smyslová) kontrola surovin • kontrola doby trvanlivosti nebo použitelnosti • používání vhodných manipulačních nádob • správné postupy při vyjímání z obalů (prevence porušení obalu) • udržování pořádku • dodržování osobní a provozní hygieny • skladování surovin a pokrmů v obalech, které jsou vhodné pro styk s potravami • označení surovin a pokrmů datem a označením druhu suroviny / pokrmu. • potenciálně nebezpečné potraviny rozmrazujte v chladícím zařízení. **Chlazené suroviny**: dodržení chladírenského řetězce (omezení prodlev mimo chlazený prostor - surovina je vyjmuta z lednice těsně před zpracováním) **Mražené suroviny**: dodržení mrazírenského řetězce	• Při smyslových změnách, nedodržení technologických postupů, případné nedodržení teplotního řetězce – vyřadit suroviny z „oběhu". • Úprava podmínek výdeje do výroby.

zdroj: Interní dokument

Při výdeji surovin do výroby je největším nebezpečím kontaminace surovin a jejich zkažení, kdy pracovníci výroby nedodrží chladírenský řetězec, dobu trvanlivosti a či poruší obal produktu. Všem rizikům se dá předcházet za pomoci dodržování osobní a provozní hygieny, používáním vhodných manipulačních nádob, opatrného zacházení s potravinami tak, aby nedošlo z porušení jejich obalu. Dále se těmto nebezpečím dá předcházet také tím, že si pracovníci výroby vyskladní pouze potřebné druhy a množství surovin k danému výrobku.

Analýza nebezpečí pro přípravu surovin

Tabulka 13 - Analýza nebezpečí pro přípravu surovin

Krok	Druh nebezpečí	Nebezpečí	Preventivní opatření	Nápravné opatření
Příprava surovin	Mikrobiologické Chemické Fyzické Alergeny	Kontaminace a/nebo zkažení suroviny *(např.: mikroorganismy, chemickými látkami, cizími předměty apod.)* • křížení pracovních prostor (provozu) • současné manipulace s neslučitelnými surovinami • nedostatečně umyté pracovních pomůcek • nedodržování osobní a provozní hygieny • porušení obalu (výrobek může být kontaminován mechanickými nečistotami) • nesprávné zacházení (nedodržení technologického postupu) • nedostatečné očištění a oplach zeleniny • přenos vajíček do hlavní kuchyně v původních obalech • záměna surovin a pokrmů • balení surovin do obalů, které nejsou určeny pro styk s potravinami	**Pro všechny druhy surovin**: • příprava na základě potřeby výroby • vizuální (smyslová) kontrola surovin • používání vhodných manipulačních nádob • používání čistých pomůcek a nádob • dodržování technologického postupu, receptur • používání pitné vody • udržování pořádku • dodržování osobní a provozní hygieny • časové oddělení činností, mezi jednotlivými operacemi je zařazen úklid • dodržování podmínek manipulace (manipulace se surovinami/pokrmy na vyhrazených pracovních plochách) • používání čistých pracovních oděvů (pravidelná výměna oděvů) • důkladná očista a oplach surovin • skladování surovin a pokrmů v obalech, které jsou vhodné pro styk s potravami • označení surovin a pokrmů datem a označením druhu suroviny / pokrmu **Chlazené suroviny**: dodržení chladírenského řetězce (omezení prodlev mimo chlazený prostor - surovina je vyjmuta z chladícího zařízení těsně před zpracováním) **Mražené suroviny**: dodržení mrazírenského řetězce	• Při smyslových změnách, nedodržení technologických postupů, případné nedodržení teplotního řetězce – vyřadit suroviny z „oběhu". • Úprava podmínek přípravy.

zdroj: Interní dokument

Při přípravě surovin je nutné daní produkty vizuálně kontrolovat tak, aby nedošlo k jejich kontaminaci a zkažení, což je opět největší nebezpečí, které hrozí. Dalšími preventivními opatřeními jsou pravidelné umývání všech pomůcek a nádob pouze v pitné vodě. Nošení pouze čistých pracovních oděvů a důkladným oplachem a očistou surovin.

Analýza nebezpečí pro přípravu a výrobu pokrmů

Tabulka 14 - Analýza nebezpečí pro přípravu a výrobu pokrmů

Krok	Druh nebezpečí	Nebezpečí	Preventivní opatření	Nápravné opatření
Příprava a výroba pokrmů	Mikrobiologické Chemické Fyzické Alergeny	Kontaminace pokrmu, popř. suroviny *(např.: mikroorganismy, chemickými látkami, cizími předměty apod.)* • nedodržení technologického postupu (především teploty) • nesprávné zacházení před výrobou pokrmu • nesprávné zacházení po dohotovení pokrmu (např. produkt může být znečištěn syrovým masem, nástroji, obsluhou apod.) • přepalování používaných smažících olejů • používání nečistých pracovních pomůcek (nedostatečného mytí pracovních pomůcek) • nedodržování osobní a provozní hygieny • záměna surovin a pokrmů • balení surovin do obalů, které nejsou určeny pro styk s potravinami • přepalování používaných smažících olejů	**Pro všechny druhy pokrmů:** • dodržování technologického postupu, receptur • dodržování osobní a provozní hygieny • požívání kvalitních surovin • dodržování podmínek manipulace • používání čistých pracovních oděvů (pravidelná výměna oděvů) • používání čistých pomůcek a nádob • oddělená manipulace s neslučitelnými produkty • časové oddělení činností, mezi jednotlivými operacemi je zařazen úklid • kontrola dodržení hygienických podmínek • smyslová kontrola používaných pokrmů • pro zchlazení pokrmů je použit šoker • skladování surovin a pokrmů v obalech, které jsou vhodné pro styk s potravami • označení surovin a pokrmů datem a označením druhu suroviny / pokrmu. • pravidelná výměna oleje ke smažení **Teplé pokrmy**: dostatečné tepelné opracování (tepelné opracování po dobu nejméně 5 minut po dosažení teploty +75 º C v jádře - kusu porce) **Studené pokrmy**: předchlazení surovin a chlazení hotových pokrmů (od dokončení až po předání zákazníkům)	• Při smyslových změnách, nedodržení technologických postupů, případné nedodržení teplotního řetězce – vyřadit suroviny z „oběhu" • Úprava podmínek přípravy.

zdroj: Interní dokument

V procesu přípravy a výroby pokrmů hrozí, že se suroviny kontaminují například škodlivými mikroorganismy. Kontaminace tímto způsobem je velmi závažná věc a nesmí být podceňována, tudíž jsou přijata mnohá preventivní opatření, která by měla riziko

minimalizovat. Mezi tyto opatření lze řadit například: dodržování technologického postupu, smyslová kontrola surovin a pokrmů (okem, čichem), skladování surovin ve vhodných obalech, pravidelná výměna oleje, označování surovin datem a druhem a pravidelné čištění všech pracovních ploch a pomůcek.

Analýza nebezpečí pro konečnou úpravu

Tabulka 15 - Analýza nebezpečí pro konečnou úpravu

Krok	Druh nebezpečí	Nebezpečí	Preventivní opatření	Nápravné opatření
Konečná úprava (zdobení, kompletace, balení)	Mikrobiologické Chemické Fyzické Alergeny	Kontaminace a/nebo zkažení pokrmu *(např.: mikroorganismy, chemickými látkami, cizími předměty apod.)* • nedodržení technologického postupu (např. chladírenského řetězce) • křížové kontaminace (současná manipulace se syrovými surovinami) • používání nečistých pracovních pomůcek (nedostatečného mytí pracovních pomůcek) • nedodržování osobní a provozní hygieny • balení pokrmů do obalů, které nejsou určeny pro styk s potravinami, • nedostatečné označení hotových pokrmů.	**Pro všechny druhy pokrmů**: • dodržování technologického postupu • prevence křížové kontaminace • kompletace za dodržení hygienických požadavků • kontrola dodržení hygienických podmínek • balení pokrmů do obalů určených pro styk s potravinami • časové oddělení činností, mezi jednotlivými operacemi je zařazen úklid, • správné značení pokrmů dle platné legislativy, **Teplé pokrmy**: dostatečná teplota **Studené pokrmy**: dodržení chladírenského řetězce	• Při smyslových změnách, nedodržení technologických postupů, případné nedodržení teplotního řetězce – vyřadit suroviny z „oběhu". • Úprava podmínek konečné úpravy.

zdroj: Interní dokument

Při konečné úpravě pokrmů je nutno postupovat nadmíru opatrně, a to hlavně z důvodu, že se výrobek kontaminovat. Aby se předešlo kontaminaci, tak je důležité, dodržovat několik opatřeních. Mezi tyto opatření patří například nutné oddělení hotového výrobku a syrových surovin, balení výrobků do obalů k tomu určených a důsledné dodržování technologického postupu i v této konečné fázi výroby.

Analýza pro výdej a úschovu při výdeji

Tabulka 16 - Analýza pro výdej a úschovu při výdeji

Krok	Druh nebezpečí	Nebezpečí	Preventivní opatření	Nápravné opatření
Výdej a úschova při výdeji	Mikrobiologické Chemické Fyzické Alergeny	Kontaminace pokrmu *(např.: mikroorganismy, chemickými látkami, cizími předměty apod.)* • nedodržování osobní a provozní hygieny • nesprávného zacházení (např. úschova pokrmu po dokončení tepelné úpravy déle než 4 hod) • nedodržení podmínek (např. teplota neodpovídá, časová prodleva mezi dokončením procesu a prodejem je příliš dlouhá) • křížové kontaminace • používání nečistých pracovních pomůcek • záměna pokrmů	**Pro všechny druhy pokrmů**: • kontrola dodržení hygienických podmínek • spotřeba ke dni výroby • prevence křížové kontaminace • používání čistých pomůcek • dodržování osobní a provozní hygieny • smyslově změněné pokrmy vyřadit z oběhu • doplnění pokrmů pouze výměnou celých gastronádob • kontrola obalů • značení pokrmů a jejich kontrola **Teplé pokrmy**: kontrola teploty pokrmů při výdeji a doby od přípravy po výdej (v době podání musí mít min. +60°C) **Studené / mražené pokrmy**: dodržení chladírenského/mrazírenského řetězce (ryby)	• Při smyslových změnách, nedodržení technologických postupů, případné nedodržení teplotního řetězce – vyřadit suroviny z „oběhu. • Úprav podmínek úschovy při výdeji.

zdroj: Interní dokument

Při výdeji a úschově výrobku při výdeji je důležité to, aby byly všechny pokrmy skladovány ve správných teplotách. V případě teplých pokrmů nesmí teplota klesnout pod šedesát stupňů Celsia a v případě studených výrobků nesmí teplota nikdy překročit pět stupňů Celsia. Tato hodnota byla na základě interního rozhodnutí snížena na hranici tří

stupňů Celsia. Úschova tohoto typu zaručí mimo jiné to, že se u pokrmů eliminuje pravděpodobnost výskytu kontaminace mikroorganismy.

Analýza nebezpečí pro rozvoz jídel

Tabulka 17 - Analýza nebezpečí pro rozvoz jídel

Krok	Druh nebezpečí	Nebezpečí	Preventivní opatření	Nápravné opatření
Rozvoz jídel	Mikrobiologické Chemické Fyzické	Kontaminace pokrmu *(např.: mikroorganismy, chemickými látkami, cizími předměty apod.)* • nedodržování osobní a provozní hygieny • nedodržení podmínek (např. teplota neodpovídá, časová prodleva mezi dokončením procesu a prodejem nebo rozvozem je příliš dlouhá) • křížové kontaminace • používání nečistých pracovních pomůcek • použití nečistých kontejnerů, přepravek, dopravního prostředku používaných k rozvozu jídel	**Pro všechny druhy pokrmů**: • kontrola dodržení hygienických podmínek • spotřeba ke dni výroby • prevence křížové kontaminace • dodržování osobní a provozní hygieny • smyslově změněné pokrmy vyřadit z oběhu, • kontrola obalů, • kontrola teploty, • dodržení podmínek přepravy, • použití čistých kontejnerů, přepravek, dopravního prostředku • vyloučení časových prodlev **Teplé pokrmy**: kontrola teploty pokrmů před rozvozem a doby od přípravy po rozvezení pokrmů, v době podání musí mít min. +60°C) **Studené pokrmy**: dodržení chladírenského řetězce	• Při smyslových změnách, nedodržení technologických postupů, případné nedodržení teplotního řetězce – vyřadit suroviny z „oběhu • Úprav podmínek úschovy při rozvozu

zdroj: Interní dokument

Při rozvozu výrobku je opět velmi důležité dbát na to, aby daný výrobek nebyl kontaminován cizími předměty, mikroorganismy, či chemickými látkami. Taková kontaminace může vzniknout například v důsledků nedodržování osobní a provozní hygieny, kterou je v tomto smyslu myšlena čistota dodávky.

8.5.2 Interní směrnice zajišťující hygienický provoz

Podnik v průběhu svého fungování sestavoval skupinu směrnic, které upravují mnohé aspekty svého fungování. Jednou z těchto směrnic je směrnice HYG004, které upravuje úklid výroby a zajištění hygienického prostředí všech ploch.

Interní a důvěrné	[redacted]	Počet stran: 3
Směrnice: Úklid výroby a zajištění hygienického prostředí všech ploch		
Číslo směrnice: HYG004		

Záznam o schválení		
	Schválil	Schválil
Podpis		
Funkce	[redacted]	[redacted]
Jméno	[redacted]	[redacted]

Zaměstnavatel: [redacted], zastoupená jednatelem [redacted]
vydává směrnici o úklidu výroby a zajištění hygienického prostředí všech ploch.

Tato směrnice seznamuje zaměstnance firmy [redacted] úklidem všech prostor výrobny studené a teplé kuchyně, přidružených ploch a zajištění hygienického prostředí v nich. Čistota, pořádek a hygienické prostřední je nejen jeden ze základních standardů firmy, ale také jednou z nejdůležitějších součástí výroby sloužící k tomu, aby byla zachována kvalita všech vyráběných produktů. Směrnice plně navazuje na HACCP, který doplňuje a má závazný a plně vymahatelný charakter. Úklid vždy musí odpovídat standardům firmy, které jsou níže popsány, tak i hygienickým nárokům provozu dle HACCP.

1. Obecné pokyny

- Jedná se o soubor činností prováděných periodicky jednou denně vždy po skončení směny.
- Úklid provádí personál výrobny, a to po skončení všech činností souvisejících s výrobou a expedicí vyrobených produktů, nebo v průběhu směny při změně výrobního cyklu, či před počátkem výroby nového produktu, jehož charakteristika je jiná, než produktu předcházejícího.
- V případě úklidu v průběhu dbá personál na svou bezpečnost, stejně tak na bezpečnost všech osob, které se mohou ve výrobních prostorech vyskytovat. Z tohoto důvodu označuje čištěné povrchy a podlahy dostatečně viditelným označením tak, aby se předešlo úrazům a dalším situacím ohrožujícím zdraví a bezpečnost pracovníků.
- Veškeré pomůcky potřebné pro úklid výrobny a přidružených ploch jsou uskladněny dle svých předpisů na místě dedikovaném k uskladňování těchto materiálů tak, aby se předešlo kontaminaci výrobních vstupů a tak, aby nedošlo k záměně s jinými látkami, které se používají při výrobních činnostech. Veškeré čistící prostředky a pomůcky jsou uloženy ve speciální místnosti k tomu určené.
- Prostředky na nástroje na úklid jsou skladovány tak, aby mohly být používány opakovaně.
- Mycí, hygienické prostředky a nástroje na úklid jsou kupovány z prostředků firmy dle potřeb výroby.
- Objednávky těchto prostředků jsou řešeny přes manažera.

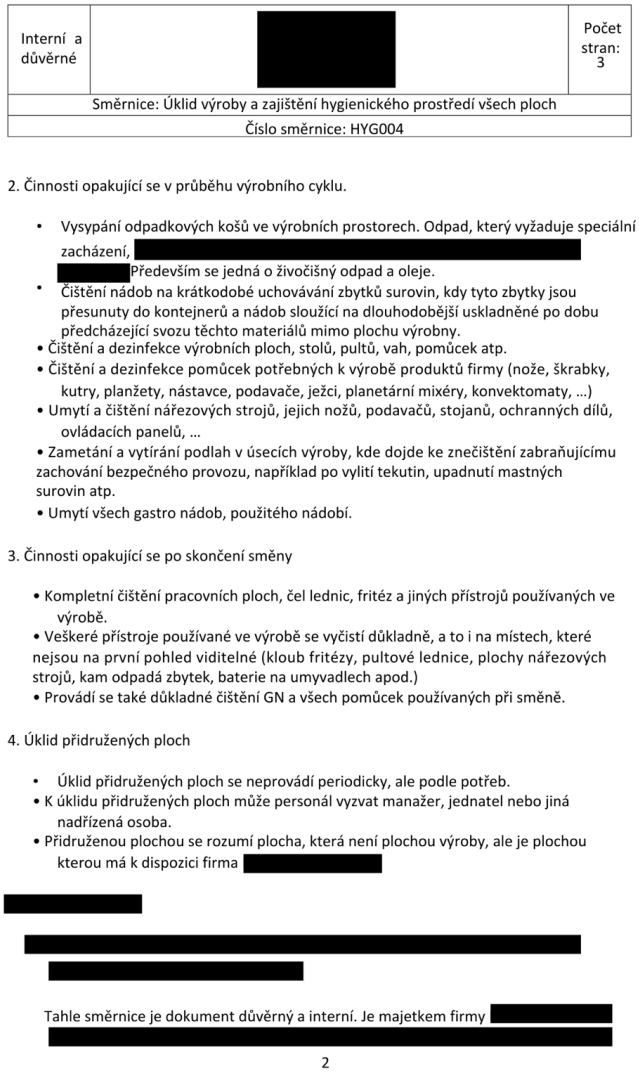
Tahle směrnice je dokument důvěrný a interní. Je majetkem firmy [redacted]

1

Obrázek 25 - Směrnice HYG004 strana první

zdroj: Interní dokument

První strana směrnice popisuje základní pokyny pro úklid výrobních prostor a zajištění hygienického prostředí ve firmě. Úklid je prováděn pravidelně, jednou denně po skončení směny, a je důležité, aby personál výrobny dbal na svou bezpečnost a bezpečnost ostatních pracovníků. Při úklidu jsou povrchy a podlahy označeny, aby se předešlo úrazům. Směrnice také upozorňuje na správné uskladnění čisticích prostředků, které musí být oddělené od výrobních materiálů, aby se předešlo kontaminaci. Dále se uvádí, že všechny čistící prostředky a nástroje jsou kupovány z prostředků firmy podle potřeb výroby a jejich objednávky jsou řešeny přes manažera. Směrnice klade důraz na to, že úklid musí být prováděn v souladu s hygienickými požadavky, které vyplývají z normy HACCP.



Interní a důvěrné	[redacted]	Počet stran: 3
Směrnice: Úklid výroby a zajištění hygienického prostředí všech ploch		
Číslo směrnice: HYG004		

2. Činnosti opakující se v průběhu výrobního cyklu.

- Vysypání odpadkových košů ve výrobních prostorech. Odpad, který vyžaduje speciální zacházení, [redacted] Především se jedná o živočišný odpad a oleje.
- Čištění nádob na krátkodobé uchovávání zbytků surovin, kdy tyto zbytky jsou přesunuty do kontejnerů a nádob sloužící na dlouhodobější uskladněné po dobu předcházející svozu těchto materiálů mimo plochu výrobny.
- Čištění a dezinfekce výrobních ploch, stolů, pultů, vah, pomůcek atp.
- Čištění a dezinfekce pomůcek potřebných k výrobě produktů firmy (nože, škrabky, kutry, planžety, nástavce, podavače, ježci, planetární mixéry, konvektomaty, …)
- Umytí a čištění nářezových strojů, jejich nožů, podavačů, stojanů, ochranných dílů, ovládacích panelů, …
- Zametání a vytírání podlah v úsecích výroby, kde dojde ke znečištění zabraňujícímu zachování bezpečného provozu, například po vylití tekutin, upadnutí mastných surovin atp.
- Umytí všech gastro nádob, použitého nádobí.

3. Činnosti opakující se po skončení směny

- Kompletní čištění pracovních ploch, čel lednic, fritéz a jiných přístrojů používaných ve výrobě.
- Veškeré přístroje používané ve výrobě se vyčistí důkladně, a to i na místech, které nejsou na první pohled viditelné (kloub fritézy, pultové lednice, plochy nářezových strojů, kam odpadá zbytek, baterie na umyvadlech apod.)
- Provádí se také důkladné čištění GN a všech pomůcek používaných při směně.

4. Úklid přidružených ploch

- Úklid přidružených ploch se neprovádí periodicky, ale podle potřeb.
- K úklidu přidružených ploch může personál vyzvat manažer, jednatel nebo jiná nadřízená osoba.
- Přidruženou plochou se rozumí plocha, která není plochou výroby, ale je plochou kterou má k dispozici firma [redacted]

[redacted]

Tahle směrnice je dokument důvěrný a interní. Je majetkem firmy [redacted]

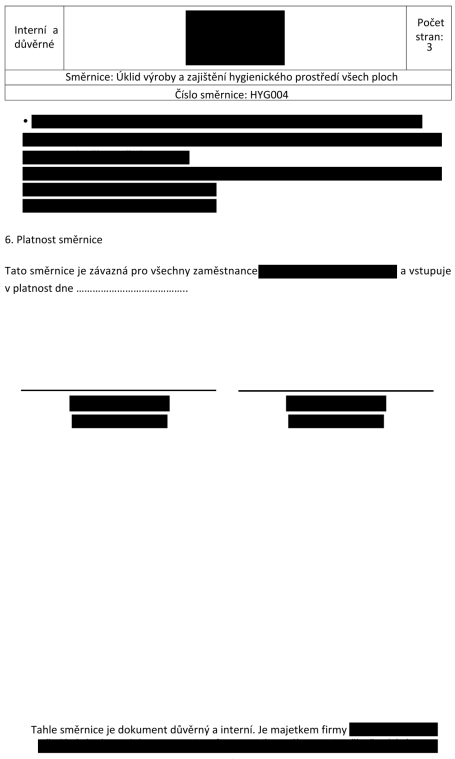
2

Obrázek 26 - Směrnice HYG 004 strana druhá

zdroj: Interní dokument

Druhá strana směrnice se zaměřuje na specifické činnosti úklidu, které se opakují během výrobního cyklu, po skončení směny a úklid přidružených ploch. V průběhu výrobního cyklu je kladen důraz na pravidelný úklid odpadkových košů, zejména na likvidaci odpadu, který vyžaduje speciální zacházení, jako je živočišný odpad nebo oleje. Dále je uvedeno čištění nádob na krátkodobé uchovávání zbytků surovin, čištění výrobních ploch a pomůcek, jako jsou nože, škrabky a nářezové stroje, zametání a vytírání podlah v úsecích výroby, kde může dojít k znečištění.

Po skončení směny je nezbytné provést kompletní čištění pracovních ploch, včetně chladicích zařízení, fritéz a dalších přístrojů používaných při výrobě. Je také nutné důkladně vyčistit všechny části přístrojů, včetně těch, které nejsou na první pohled viditelné, jako jsou například kloubové části fritéz nebo baterie umyvadel. Kromě toho se provádí i úklid přidružených ploch, které nejsou přímo součástí výrobního prostoru, ale jsou k dispozici firmě. Tento úklid probíhá podle potřeby a může být nařízen nadřízeným pracovníkem, jako je manažer nebo jednatel. Směrnice rovněž stanoví, že všechny tyto činnosti musí být prováděny s ohledem na hygienické normy a bezpečnostní předpisy.



Interní a důvěrné	[redacted]	Počet stran: 3
Směrnice: Úklid výroby a zajištění hygienického prostředí všech ploch		
Číslo směrnice: HYG004		

- [redacted]

6. Platnost směrnice

Tato směrnice je závazná pro všechny zaměstnance [redacted] a vstupuje v platnost dne .....

[redacted]

Tahle směrnice je dokument důvěrný a interní. Je majetkem firmy [redacted]

3

Obrázek 27 - Směrnice HYG004 strana třetí

zdroj: Interní dokument

Poslední strana směrnice pojednává o její platnosti a obsahuje podpisy odpovědných osob.

8.6 Časová analýza projektu

Projekt návrhu strategie expanze vybrané firmy v rámci rozšíření působnosti na nové regiony je rozdělen celkem na tři fáze. Těmito fázemi jsou: předprojektová fáze, projektová fáze a fáze realizace projektu, kdy poslední fáze zahrnuje i opakující se provozní činnosti.

Předprojektová fáze probíhala od 6. ledna 2025 do 8. ledna stejného roku. Samotná projektová fáze započala 6. února, tedy přesně měsíc od úplného počátku a končila 16. března 2025. Samotná realizační fáze bude probíhat od 8. srpna 2025 až do 31. března 2026, kdy projekt končí. S koncem projektu ovšem nekončí samotná probíraná činnost, jen se z ní stane další plně integrovaná činnost v chodu celého podniku.

Tabulka 18 - Časová analýza část první

Pořadí	Aktivita	Zahájení aktivity	Doba trvání ve dnech	Ukončení aktivity	Předcházející aktivity
I. PŘEDPROJEKTOVÁ FÁZE					
1.	Představení a diskuse projektu	06.01.2025	1	07.01.2025	
2.	Schválení projektu	07.01.2025	1	08.01.2025	1

(zdroj: vlastní tvorba)

Tabulka 19 - Časová analýza část druhá

II. PROJEKTOVÁ FÁZE					
3.	SWOT analýza	06.02.2025	0,5	06.02.2025	2
4.	Riziková analýza expanze	06.02.2025	0,5	06.02.2025	3,2
5.	Riziková analýza bezpečnosti potravin	15.02.2025	0,5	15.02.2025	2
6.	Zpracování výstupů z analýz	17.02.2025	6	24.02.2025	5,4,3
7.	Analýza konkurence a cílového regionu	25.02.2025	3	28.02.2025	6
8.	Analýza klíčových konkurentů	01.03.2025	2	02.03.2025	7
9.	Definice vstupu na nový trh	03.03.2025	2	04.03.2025	8
10.	Vyhledání a definice prvních potenciálních odběratelů	05.03.2025	5	10.03.2025	9
11.	Nákladová analýza	11.03.2025	3	14.03.2025	6
12.	Sestavení finančního plánu	14.03.2025	1	15.03.2025	11
13.	Sestavení marketingového plánu	15.03.2025	1	16.03.2025	12
14.	Sestavení logistického plánu	16.03.2025	1	17.03.2025	13

zdroj: vlastní tvorba

Tabulka 20 - Časová analýza část třetí

III. FÁZE REALIZACE PROJEKTU					
15.	Kontaktování odběratelů	04.08.2025	2	06.08.2025	11,12,13,14
16.	Osobní schůzky	11.08.2025	5	15.08.2025	15
17.	Zahájení billboardové kampaně	18.08.2025	194	28.02.2026	10
18.	Tvorba smluv	18.08.2025	5	22.08.2025	16,15
19.	Osobní schůzky	25.08.2025	4	28.08.2025	18
20.	Tvorba prvotních objednávek	29.08.2025	0,5	29.08.2025	19
21.	Výroba zboží	31.08.2025	1	01.09.2025	20

zdroj: vlastní tvorba

Tabulka 21 - Časová analýza část čtvrtá

IV. OPAKUJÍCÍ SE PROVOZNÍ ČINNOST V RÁMCI REALIZACE PROJEKTU					
22.	Doprava zboží	01.09.2025	0,5	01.09.2025	20,21
23.	Doručení na adresu provozovny	01.09.2025	0,4	01.09.2025	22,21
24.	Telefonická kontrola spokojenosti	01.09.2025	0,1	01.09.2025	23
25.	Tvorba objednávek a jejich doručování	02.09.2025	210	31.03.2026	24, 20
26.	Získání průběžné zpětné vazby	15.09.2025	0,5	15.09.2025	25
27.	Kontrola výroby	16.09.2025	2	18.09.2025	26,21
28.	Osobní schůzky	01.10.2025	2	03.10.2025	26,25
29.	Získání průběžné zpětné vazby	15.10.2025	0,5	15.10.2025	28,26
30.	Zahájení televizní reklamy	01.11.2025	60	31.12.2025	10
31.	Získání průběžné zpětné vazby	14.11.2025	0,5	14.11.2025	30,28
32.	Osobní schůzky	15.12.2025	5	19.12.2025	31,3
33.	Kontrola výroby	20.12.2025	0,5	20.12.2025	32,27
34.	Kontrola dodávek	22.12.2025	0,5	22.12.2025	33,32
36.	Získání průběžné zpětné vazby	29.12.2025	0,5	29.12.2025	32
37.	Vyhodnocení ekonomiky	05.01.2026	2	07.02.2026	36,34,33
38.	Plánování dalších odběrných míst	02.02.2026	5	06.02.2026	9

zdroj: vlastní tvorba

Příloha P1 obsahuje kritickou cestu pro projekt návrhu a Ganttův diagram.

8.7 Riziková analýza projektu

Plánovaná expanze s sebou sice nese řadu příležitostí, ale také řadu rizik. Riziková analýza je rozdělena do tří hlavních částí, kterými jsou: identifikace rizik, vyhodnocení identifikovaných rizik a návrh preventivních, či dopad zmírňujících opatření.

Riziková analýza probíhala brainstormingem, který proběhl dne 6. února 2025 v týmu, který se skládal ze zpracovatele návrhu, jednatele a jedné pracovnice výroby.

8.7.1 Identifikace tržních rizik

- Nízká poptávka po zboží
- Nespokojenost zákazníku se vzhledem produktů

8.7.2 Identifikace finančních rizik

- Zvýšené provozní náklady
- Nenávratnost investovaných prostředků
- Cenový tlak konkurence

8.7.3 Identifikace provozních rizik

- Rapidní zvýšení cen energií
- Stávka zaměstnanců
- Nepojízdné rozvozové vozidlo

8.7.4 Identifikace legislativních rizik

- Zvýšení hygienických norem
- Změna DPH
- Státní regulace
- Omezení podnikání z důvodu nakažlivých nemocí zvířat i lidí (Slintavka, COVID)

8.7.5 Vyhodnocení pravděpodobnosti rizik a jejich dopadu

Stanovování pravděpodobností a dopadů v rizikové analýze probíhalo opět pomocí brainstormingu ve stejném složení, jak již bylo uvedeno. Zde hraje velkou roli dlouhodobá

zkušenost s vedením firmy jednatelem a hodnotící pracovnicí výroby, která je z celého kolektivu služebně nejstarší.

Tabulka 22 - Riziková analýza expanze

Typ rizika	Identifikovaní riziko	Pravděpodobnost	Dopad na podnikání	Celkové riziko
Tržní riziko	Nízká poptávka	Nízká	Střední	Střední
Tržní riziko	Nespokojenost se vzhledem	Nízká	Střední	Střední
Finanční riziko	Zvýšené provozní náklady	Střední	Střední	Střední
Finanční riziko	Nenávratnost investice	Nízká	Střední	Střední
Finanční riziko	Cenový tlak konkurence	Vysoká	Vysoký	Vysoké
Provozní riziko	Zvýšení cen energií	Nízká	Vysoký	Vysoké
Provozní riziko	Stávka zaměstnanců	Nízká	Nízký	Nízké
Provozní riziko	Nepojízdné vozidlo	Nízká	Střední	Střední
Legislativní riziko	Zvýšení hygienických norem	Nízká	Střední	Střední
Legislativní riziko	Změna DPH	Střední	Střední	Střední
Legislativní riziko	Státní regulace	Nízká	Střední	Nízké
Legislativní riziko	Omezení v důsledku nemoci	Vysoká	Vysoký	Vysoké

zdroj: Interní dokument

Nejzávažněji hodnocená rizika jsou z finanční, provozní a legislativní části. Konkrétně ve finanční části je jedná o riziko, kdy konkurence bude vyvíjet cenový tlak, tudíž se bude snažit snížit své ceny, aby společnost přestala být konkurentem. Zmíněné finanční riziko bude ošetřováno pomocí pravidelných schůzek s odběrateli, kde každý odběratel zodpoví na otázky, které dokážou zjistit, zdali jim někdo nenabízí lepší a levnější zboží. V případě, že se zjistí, že ano, tak se odběrateli navrhne úprava ceníku tak, aby si do podnik udržel a nepřišel o něj. Tato zpětná vazba bude probíhat každý měsíc.

Druhým nejvýše hodnoceným rizikem je změna cen energií, konkrétně jejich rapidní nárust. Tohle riziko je dlouhodobě přítomné a nesouvisí pouze s expanzí na nové trhy. Momentálně se riziko ošetřuje tak, že se najal energetický poradce, který se stará o všechny energie čerpané ve společnosti. Tento poradce pravidelně hodnotí jejich ceny a zjišťuje, kde by mohly být výhodnější. Současně s touto aktivitou také navrhuje zastropování cen, právě na prvních několik měsíců expanze, aby se předešlo výkyvům v nákladech.

Posledním nejvýše hodnoceným rizikem je omezení podnikání z důvodu přítomnosti nakažlivých a přenosných nemocí, kterými jsou například COVID-19, nebo slintavka. Tomuto riziku nelze zcela předcházet. Ve firmě se snaží riziko ošetřovat tak, že dodržují hygienické předpisy a apelují na své zaměstnance, aby vždy zhodnotili, kam a kdy chtějí vstupovat a zdali na dané lokalitě nehrozí podobné nebezpečí.

9 SHRNUTÍ NÁVRHU STRATEGIE EXPANZE FIRMY V RÁMCI ROZŠÍŘENÍ PŮSOBNOSTI NA NOVÉ REGIONY

Projektová čas diplomové práce se zaměřuje na návrh strategie expanze firmy na nový trh, konkrétně v Brně. Tato expanze bude realizována pomocí B2B spolupráce. Na základě zjištění o firmě a trhu bylo vybráno Brno, jako cílový region pro expanzi díky jeho vysokému potenciálu, rostoucí poptávce a už husté síti gastronomických provozoven, které by mohly odebírat zboží firmy.

Hlavním cílem expanze je navázání dlouhodobých dodavatelských vztahů s podniky, jako jsou kavárny, pekárny, bistra a cateringové služby, čímž se minimalizují počáteční investice a umožní flexibilní reakce na poptávku. Projekt klade důraz na kvalitní a spolehlivou distribuci produktů, která bude zajištěna vlastními vozidly. Firma se zaměřuje na dosažení 15 % podílu na tržbách v Brně do 24 měsíců od zahájení expanze.

Návrh expanze se dělí do několika klíčových oblastí, kterými jsou definování cíle a strategie expanze, analýza ekonomických a marketingových aspektů, logistika, řízení bezpečnosti potravin a personální dopady.

Marketingový plán zahrnuje kombinaci billboardové reklamy, TV reklamy a online komunikace, která bude zaměřená na posílení povědomí o značce a vybudování dlouhodobých vztahů s velkoobchodními partnery. Zároveň byly vypracovány konkrétní cíle pro získání stabilních odběratelů a zajištění růstu tržního podílu v novém regionu.

Logistika bude klíčovým prvkem pro úspěšnou expanzi, přičemž bude zajištěn plynulý a bezpečný transport zboží z výrobny ve Zlíně do Brna. Firma si také stanovila přísná opatření k zajištění bezpečnosti potravin, včetně systému HACCP s pravidelnými kontrolními mechanismy.

Riziková analýza doplnila tento obraz o konkrétní ohrožení v několika oblastech. Nejvážněji hodnocená rizika v rámci firmy se týkají financí, provozu a legislativy. V oblasti financí je hlavním rizikem cenový tlak ze strany konkurence, který by mohl vést ke snížení cen a ohrožení konkurenceschopnosti společnosti. Toto riziko je řešeno pravidelnými schůzkami s odběrateli, kde se zjišťuje, zda konkurence nenabízí lepší a levnější produkty. Na základě zpětné vazby se případně upraví cenové nabídky.

Druhé riziko, které firma identifikovala, je nárůst cen energií, což je dlouhodobý problém. Proti tomuto riziku firma zajišťuje pomocí energetického poradce, který sleduje

ceny energií a doporučuje, jak na nich ušetřit, včetně zastropování cen na počátečních měsících expanze, aby se minimalizovaly náklady.

Třetí významné riziko je spojené s omezením podnikání v důsledku nakažlivých nemocí, jako jsou COVID-19 nebo slintavka. Tento problém se nedá zcela eliminovat, ale firma se snaží minimalizovat riziko dodržováním hygienických předpisů a apelováním na zaměstnance, aby pečlivě zvážili rizika spojená s návštěvou určitých lokalit.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout strategii expanze pro vybranou firmu, která plánuje rozšířit svou působnost na nové regionální trhy. V průběhu práce jsme se zaměřili na analýzu klíčových faktorů, které ovlivňují úspěšnost expanze, a podrobně jsme prozkoumali jak teoretické základy, tak praktické aplikace potřebné pro implementaci takovéto strategie. Expanze na nové trhy není pouze o geografickém rozšíření působnosti, ale o komplexním přístupu, který zahrnuje správné řízení firemních procesů, přizpůsobení produktů a služeb, efektivní logistiku a správně nastavený marketing.

V teoretické části jsme se věnovali strategickému řízení, které je základem pro dosažení dlouhodobých cílů a růstu firmy. Vysvětlili jsme koncept strategického cyklu, který zahrnuje fáze strategické analýzy, formulace strategie, realizace strategie a zpětné vazby. Tento cyklus je neustálým procesem, který firmám umožňuje reagovat na změny v okolním podnikatelském prostředí a neustále optimalizovat své cíle a metody jejich dosažení. Pro firmu, která se rozhodne expandovat, je klíčové nejen stanovit dlouhodobé cíle, ale také vyvinout taktický a operativní plán, který umožní efektivně reagovat na změny v nových regionech.

Dále jsme se zaměřili na marketingovou strategii, která je nedílnou součástí každé expanze. V tomto ohledu jsme rozpracovali proces segmentace trhu, který je klíčovým nástrojem pro identifikaci specifických potřeb zákazníků na nových trzích. Marketingová strategie musí zohlednit nejen geografické a demografické faktory, ale také psychografické a behaviorální aspekty spotřebitelů. Pomocí analýz, například SWOT, lze vytvořit základ pro správné cílení a positioning produktů, které odpovídají potřebám nových trhů. V rámci marketingového mixu jsme se zaměřili na produkty, cenu, distribuci a propagaci, což jsou klíčové faktory pro dosažení konkurenceschopnosti a úspěchu na nových trzích.

Logistická část práce podrobně analyzuje procesy, které zajišťují efektivní tok materiálů, zboží, informací a financí v rámci expanze. Řízení dodavatelského řetězce, skladování a doprava hrají zásadní roli ve zajištění dostupnosti produktů včas a v požadované kvalitě. Zvláštní důraz byl kladen na správu skladových zásob, řízení plynulosti výroby, dodržení teplotních řetězců a komunikaci s dodavateli.

V projektové části jsme navrhli konkrétní kroky pro implementaci expanze firmy na nové trhy. Tento návrh zahrnuje nejen podrobný marketingový plán, který je zaměřen na správnou komunikaci se zákazníky a budování značky, ale také logistické plány, které zajistí

hladký průběh distribuce a skladování. Klíčovým prvkem navržené strategie je SWOT a riziková analýzy, které pojmenovávají možné problémy.

Závěrem lze říct, že expanze na nové trhy představuje pro firmu zásadní krok, který vyžaduje komplexní a dobře promyšlený přístup. Strategie, která byla navržena v rámci této práce, nabízí firmě jasný rámec pro úspěšnou expanze, zahrnující nejen strategické plánování, ale i detailní marketingové a logistické procesy. Implementace navržené strategie pomůže firmě zlepšit svou konkurenceschopnost, dosáhnout stabilního růstu a efektivně reagovat na výzvy spojené s působením na nových trzích. Tato diplomová práce tedy nejen analyzuje teoretické základy a praktické nástroje, ale také poskytuje konkrétní doporučení, která mohou firmě pomoci v úspěšném rozšíření její působnosti na nový trh.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ABRAMS, Rhonda, 2010. *Successful business plan*. 5th ed. Palo Alto, Calif.: The Planning Shop. ISBN 978-1-933895-14-7.

ČERVENÝ, Radim, 2014. *Business plán: krok za krokem*. C.H. Beck pro praxi. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-511-4.

EMMETT, Stuart, 2008. *Řízení zásob: jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu*. Praxe manažera. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1828-3.

HANULÁKOVÁ, Eva, 2021. *Marketing: nástroje, stratégie, ľudia a trendy*. Učebnica. Bratislava: Wolters Kluwer SR. ISBN 978-80-571-0438-4.

HARNISH, Verne, 2022. *Scaling up: how a few companies make it... and why the rest don't.* United States of America: Gazelles. ISBN 978-0-9860195-9-3.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane a HOSKISSON, Robert E., 2007. *Strategic management: competitiveness and globalization*. Seventh edition. Mason: Thomson South-Western. ISBN 978-0-324-31694-0.

CHRISTOPHER, Martin, 2016. *Logistics And Supply Chain Management*. Fifth edition. Harlow: Pearson. ISBN 978-1-292-08379-7.

JESENSKÝ, Daniel, 2018. *Marketingová komunikace v místě prodeje: POP, POS, in-store, shopper marketing*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0252-5.

JOBBER, David a LANCASTER, Geoff, 2001. *Management prodeje.* Praxe manažera. Praha: Computer Press. ISBN 80-722-6533-4. Dostupné také z: http://krameriusndk.nkp.cz/search/handle/uuid:577f2a00-e18e-11ec-a26a-5ef3fc9bb22f.

KADLEC, Pavel; MELZOCH, Karel a VOLDŘICH, Michal, 2009. *Co byste měli vědět o výrobě potravin? technologie potravin*. Monografie. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-7418-051-4. Dostupné také z: http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:b366ae60-43da-11e4-aded-005056827e51.

KADLEC, Pavel; MELZOCH, Karel a VOLDŘICH, Michal, 2013. *Procesy a zařízení v potravinářství a biotechnologiích*. Monografie. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-7418-163-4.

KELLER, Kevin Lane; APÉRIA, Tony a GEORGSON, Mats, 2012. *Strategic brand management: a European perspective*. 2nd ed. Harlow: Prentice Hall/Financial Times. ISBN 978-0-273-73787-2.

KERZNER, Harold, 2003. *Project management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 8th ed. Hoboken: Wiley. ISBN 0-471-22577-0.

KOTLER, Philip a KELLER LANE, Kevin, 2013. Marketing management: 14. vydání. Online. 14. Grada. ISBN 978-80-247-8570-7. Dostupné z: https://www.bookport.cz/kniha/marketing-management-741/. [cit. 2025-03-17].

KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane, 2016. Marketing management. 15th global edition. Boston: Pearson. ISBN 978-1-292-09262-1.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan a SETIAWAN, Iwan, 2025. *Marketing 6.0: Budoucnost ve znamení zážitků*. Online. 2025. Grada. ISBN 978-80-271-7805-6. Dostupné z: https://www.bookport.cz/kniha/marketing-6-0-14627/. [cit. 2025-03-17].

LAMBERT, Douglas M.; STOCK, James R. a ELLRAM, Lisa M., 2005. *Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží*. Vyd. 2. Praxe manažera. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0504-0.

LUKOSZOVÁ, Xenie, 2004. *Nákup a jeho řízení: [učebnice pro ekonomické a obchodně podnikatelské fakulty]*. Vysokoškolské učebnice. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0174-6.

MULAČOVÁ, Věra a MULAČ, Petr, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století. Finanční řízení*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4780-4.

SIXTA, Josef a MAČÁT, Václav, 2005. *Logistika: teorie a praxe. Praxe manažera*. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0573-3. Dostupné také z: http://krameriusndk.nkp.cz/search/handle/uuid:a9f9f090-2067-11e8-a0cf-005056827e52.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a JELÍNKOVÁ, Eva, 2018. *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Expert. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0689-9.

TOMEK, Gustav a VÁVROVÁ, Věra, 2007. *Řízení výroby a nákupu*. Expert. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1479-0.

VOCHOZKA, Marek, 2020. *Metody komplexního hodnocení podniku.* 2. aktualizované vydání. Finance. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-1701-7.

ZIMMERMAN, Alan S. a BLYTHE, Jim, 2013. *Business to business marketing management: a global perspective*. Second edition. London: Routledge. ISBN 978-0-415-53702-5.

BUREŠ Jaroslav, 2025. Výroba Lahůdek Eva Burešová a syn. Online. Dostupné z: https://www.studenakuchyne.cz/. [cit. 2025-04-03].

Co je to marketingový mix?, 2023. Online. EVICI WEBDESIGN S.R.O. Upgates. 18.09.2023. Dostupné z: https://www.upgates.cz/a/co-je-to-marketingovy-mix. [cit. 2025-04-16].

HABONIA, 2024. Diferencovaný marketing. Online. HABONIA S.R.O. Habonia Your Business Partner. 15.1.2024. Dostupné z: https://www.habonia.cz/diferencovany-marketing-vyznam-diferencovaneho-marketingu-pro-moderni-podnikani. [cit. 2025-04-16].

HABONIA, 2024. Koncentrovaný marketing. Online. HABONIA S.R.O. Habonia Your Business Partner. 26.1.2024. Dostupné z: https://www.habonia.cz/koncentrovany-marketing-vyznam-koncentrovaneho-marketingu-pro-male-podniky. [cit. 2025-04-16].

HABONIA, 2024. Nediferencovaný marketing. Online. HABONIA S.R.O. Habonia Your Business Partner. 16.1.2024. Dostupné z: https://www.habonia.cz/nediferencovany-marketing-rozumeni-nediferencovanemu-marketingu-a-jeho-vyuziti-v-podnikani. [cit. 2025-04-16].

HERMANN SALZER, c2022. CO JE HACCP? Online. HERMANN SALZER. HACCP a hygiena V GASTRONOMII. Dostupné z: https://haccp-hygiena.cz/co-je-haccp/. [cit. 2025-04-16].

IFS MANAGEMENT GMBH, 2024. *IFS Food*. Online. IFS MANAGEMENT GMBH. IFS International Featured Standards. Dostupné z: https://www.ifs-certification.com/en/ifs-portfolio/standards/food-standard. [cit. 2025-04-20].

IFS MANAGEMENT GMBH, 2024. *IFS HPC*. Online. IFS MANAGEMENT GMBH. IFS International Featured Standards. Dostupné z: https://www.ifs-certification.com/en/ifs-portfolio/standards/hpc-standard. [cit. 2025-04-20].

IFS MANAGEMENT GMBH, 2024. *IFS Logistics*. Online. IFS MANAGEMENT GMBH. IFS International Featured Standards. Dostupné z: https://www.ifs-certification.com/en/ifs-portfolio/standards/logistics-standard. [cit. 2025-04-20].

IFS MANAGEMENT GMBH, 2024. *IFS Wholesale and Cash & Carry*. Online. IFS MANAGEMENT GMBH. IFS International Featured Standards. Dostupné z: https://www.ifs-certification.com/en/ifs-portfolio/standards/wholesale-cash-and-carry-standard. [cit. 2025-04-20].

ING. DAVID HOLINEK, b. r. ZAVEDENÍ STANDARDŮ IFS, BRCGS, FSSC, TESCO. Online. ING. DAVID HOLINEK. Standardy kvality v potravinářství Leona Holinková. Dostupné z: https://standardykvality.cz/sluzby/certifikace-priprava-zavedeni-ifs-brc/. [cit. 2025-04-16].

Interní dokumenty společnosti

LEGISLATIVA S.R.O., c2025. ISO. Online. LEGISLATIVA S.R.O. ISO. Dostupné z: https://www.iso.cz/haccp. [cit. 2025-04-16].

LGC, C/O BRC TRADING LTD, 2025. *BRCGS Packaging Materials Benefits*. Online. LGC, C/O BRC TRADING LTD. Global Supply Chain Assurance. Dostupné z: https://www.brcgs.com/our-standards/packaging-materials/benefits/. [cit. 2025-04-20].

LUMIKA SLAVKOV, S.R.O., 2023. Chlebíčkový ráj. Online. Chlebíčkový ráj. Dostupné z: https://www.chlebickovyraj.cz/. [cit. 2025-04-03].

MAKRO CASH & CARRY ČR S.R.O., b. r. HACCP. Online. MAKRO CASH & CARRY ČR S.R.O. Makro Cash & Carry ČR. Dostupné z: https://www.makro.cz/kvalita/sluzby-zakaznikum-haccp?itm_pm=cookie_consent_accept_button. [cit. 2025-04-16].

MARCOVÁ Petra, 2025. Lahůdka Brno. Online. Dostupné z: https://lahudka-brno.cz/. [cit. 2025-04-02].

Marketingový mix 4P a 7P, 2024. Online. MARKETINGPPC S.R.O. Marketingová agentura. Dostupné z: https://www.marketingppc.cz/ppc/marketingovy-mix/. [cit. 2025-04-16].

Marketingový mix, 2025. Online. KREJTA SOLUTIONS S.R.O. Online marketingová a reklamní agentura KREJTA. Dostupné z: https://krejta.cz/marketingovy-slovnik/marketingovy-mix/. [cit. 2025-04-16].

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY, 2025. Veřejný rejstřík a Sbírka listin. Online. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik. [cit. 2025-03-27].

MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ, c2009-2021. Zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů. Online. MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. Ministerstvo zemědělství. Dostupné z: https://mze.gov.cz/public/portal/mze/legislativa/pravni-predpisy-mze/uplna-zneni/zakon-1997-110-potavinarska-vyroba. [cit. 2025-04-16].

MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ, c2009-2021. Zákon č. 166/1999 Sb., o veterinární péči a o změně souvisejících zákonů (veterinární zákon). Online. MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. Ministerstvo zemědělství. Dostupné z: https://mze.gov.cz/public/portal/mze/legislativa/pravni-predpisy-mze/uplna-zneni/zakon-1999-166-cinnost-mze. [cit. 2025-04-16].

MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ, c2009-2025. Bezpečnost potravin. Online. MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. Informační centrum bezpečnosti potravin. Dostupné z: https://bezpecnostpotravin.cz/kategorie/bezpecnost-potravin-v-cr/system-zajisteni-bezpecnosti-potravin/. [cit. 2025-04-16].

MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ, c2009-2025. Právní předpisy ČR – základní informace. Online. MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. Informační centrum bezpečnosti potravin. Dostupné z: https://bezpecnostpotravin.cz/kategorie/legislativa/pravni-predpisy-cr-zakladni-informace/. [cit. 2025-04-16].

PINYA S.R.O., 2022. Typy organizační struktury ve firmě a její důležitost pro HR oddělení. Online. Pinya. 11.7.2022. Dostupné z: https://www.pinya.hr/blog/typy-organizacni-struktury-v-organizaci-a-jeji-dulezitost-pro-hr-oddeleni. [cit. 2025-03-31].

Počet obyvatel v obci Brno, Brno-město, 2024. Online. Obyvatelé česka. Dostupné z: https://obyvateleceska.cz/brno-mesto/brno/582786. [cit. 2025-04-01].

SEYFOR, A. S., 2025. Strategický management. Online. SEYFOR, A. S. Money S3. Dostupné z: https://money.cz/novinky-a-tipy/slovnik/strategicky-management/. [cit. 2025-03-16].

Strategické řízení, 2019. Online. Managementmania. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/strategicke-rizeni. [cit. 2025-03-16].

Strategický cyklus, 2017. Online. Managementmania. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/strategicky-cyklus. [cit. 2025-03-16].

VLASTIMIL KUNC, 2023. Cukrářská výroba a lahůdky studené kuchyně Kuncovi. Online. Dostupné z: https://www.cukrovi-kuncovi.cz/. [cit. 2025-04-03].

Vývoj populace v Olomouci v letech 1991–2022, 2023. Online. Statutární město Olomouc. Dostupné z: https://www.olomouc.eu/podnikatel/profil-mesta-a-informace-pro-investory/profil-mesta/obyvatelstvo?srsltid=AfmBOorDbCBijtxs-psvtS4jKy3Ncrxd68sNuS6JxdaJDqsHRABAdE02. [cit. 2025-04-01].

Zákon č. 258/2000 Sb. Zákon o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů, 2010-2025. Online. AVION CS, S.R.O. Zákony pro lidi. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-258. [cit. 2025-04-16].

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Struktura manažerských funkcí 16
Obrázek 2 - Strategický cyklus 19
Obrázek 3 - Rozdělení trhů B2C 26
Obrázek 4 - Rozdělení trhů B2B 26
Obrázek 5 - Faktory ovlivňující spotřebitelské chování 28
Obrázek 6 - Rodinné etapy 30
Obrázek 7 - Stakeholders v bezpečnosti potravin 40
Obrázek 8 - Kroky implementace HACCP 46
Obrázek 9 - Výpis z VR 49
Obrázek 10 - Organizační struktura firmy 55
Obrázek 11 – Hlavní konkurenční výhody vnímané samotnou firmou 59
Obrázek 12 - Odběrná místa ve Zlíně 60
Obrázek 13 - Odběrná místa v Otrokovicích 60
Obrázek 14 - Odběrná místa na Moravě 61
Obrázek 15 – Webová stránka Lahůdka Brno 72
Obrázek 16 - Kategorie produktů 73
Obrázek 17 - Druhy produktů 74
Obrázek 18 - Nabídka produktů 75
Obrázek 19 - Ceny výrobků 76
Obrázek 20 - Ukázka produktů 77
Obrázek 21 - Trasa Hodonín – Brno – Zlín 97
Obrázek 22 - Schéma řízení výroby 99
Obrázek 23 - Specifikace výrobků 101
Obrázek 24 - Diagram výrobního procesu studených pokrmů 102
Obrázek 25 - Směrnice HYG004 strana první 108
Obrázek 26 - Směrnice HYG 004 strana druhá 109
Obrázek 27 - Směrnice HYG004 strana třetí 110
Obrázek 28 - Kritická cesta 133
Obrázek 29 - Ganttův diagram 133

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Výhody a nevýhody silniční dopravy 38
Tabulka 2 - SWOT Analýza 64
Tabulka 3 - Hodnotící SWOT tabulka 65
Tabulka 4 - Srovnání hrozeb 66
Tabulka 5 - Riziková analýza bezpečnosti potravin 68
Tabulka 6 - Výnosy jednoho prodejního místa 89
Tabulka 7 - Náklady na dopravu 90
Tabulka 8 - Náklady na billboard 90
Tabulka 9 - Finanční plán 91
Tabulka 10 - Analýza nebezpečí pro příjem surovin 103
Tabulka 11 - Analýza nebezpečí pro skladování surovin a pokrmů 103
Tabulka 12 - Analýza nebezpečí pro výdej surovin do výroby 104
Tabulka 13 - Analýza nebezpečí pro přípravu surovin 105
Tabulka 14 - Analýza nebezpečí pro přípravu a výrobu pokrmů 105
Tabulka 15 - Analýza nebezpečí pro konečnou úpravu 106
Tabulka 16 - Analýza pro výdej a úschovu při výdeji 106
Tabulka 17 - Analýza nebezpečí pro rozvoz jídel 107
Tabulka 18 - Časová analýza část první 112
Tabulka 19 - Časová analýza část druhá 113
Tabulka 20 - Časová analýza část třetí 114
Tabulka 21 - Časová analýza část čtvrtá 115
Tabulka 22 - Riziková analýza expanze 117

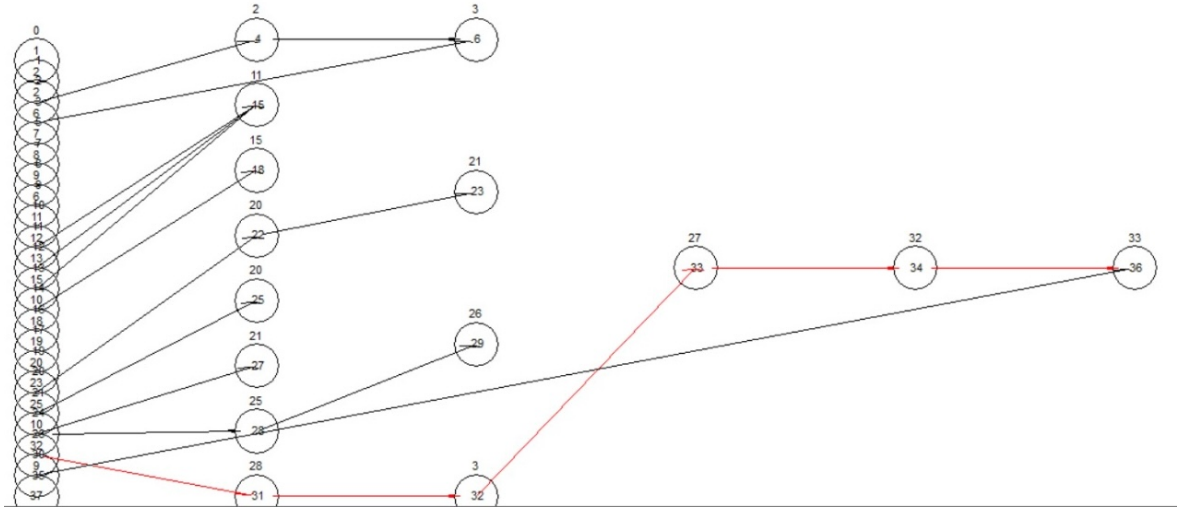
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

B2B	Business to Business
B2C	Business to Customer
BRSGC	Brand Reputation through Compliance Global Standard
CCP	Critical Control Point
DPH	Daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
HACCP	Hazard Analysis & Critical Control Point
IFS	The International Featured Standard
STP	Strategic Targeting Positioning
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats Analysis

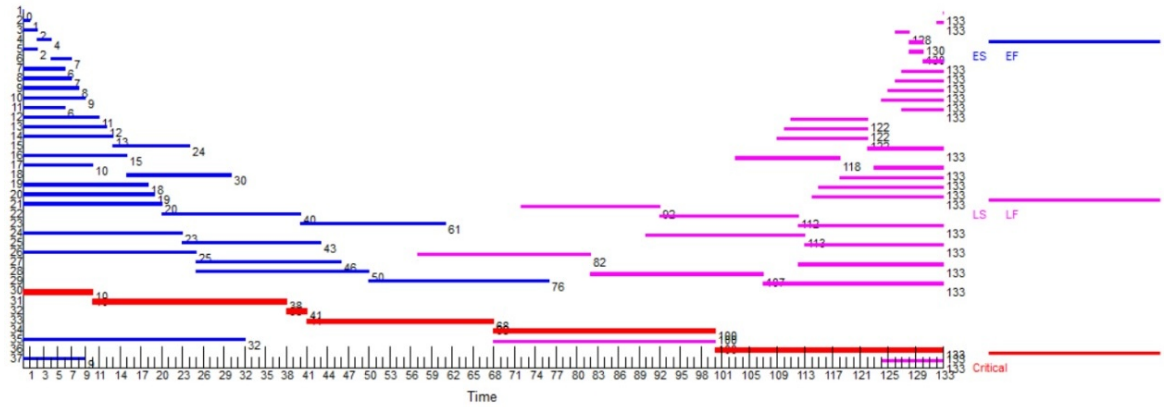
SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Kritická cesta projektu návrhu a Ganttův diagram

PŘÍLOHA P I: KRITICKÁ CESTA PROJEKTU NÁVRHU A GANTTŮV DIAGRAM



Obrázek 28 - Kritická cesta



Obrázek 29 - Ganttův diagram