



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR NA ROZŠÍŘENÍ PODNIKU

BUSINESS PLAN FOR EXPANSION OF A SMALL ENTERPRISE

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. PETR KROPÁČEK

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

doc. Ing. et Ing. FABIAN KHATEB,
Ph.D. et Ph.D.

BRNO 2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Kropáček Petr, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Podnikatelský záměr na rozšíření podniku

v anglickém jazyce:

Business Plan for Expansion of a Small Enterprise

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FOTR, J., SOUČEK, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

KORÁB, V., MIHALISKO, M. Založení a řízení společnosti. Praha: Computer Press, 2005. 260 s. ISBN 80-251-0592-X.

Kolektiv autorů. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada, 2005. 311 s. ISBN 80-247-2409-X.

KORÁB, V., REŽŇÁKOVÁ, M. PETERKA, J. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. et Ing. Fabian Khateb, Ph.D. et Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 15.05.2013

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou rozvoje podniku prostřednictvím investice do nové technologie výrobního zařízení a rozvoje obchodu. V teoretické části jsou vymezeny hlavní pojmy, které tvoří strukturu podnikatelského záměru. V další části je analyzován současný stav podniku. Na základě výsledků předchozí analýzy jsou v této práci navržena opatření na celkový rozvoj podniku.

Klíčová slova

Podnikatelský záměr, business plán, inovace, rozvoj, marketing, finanční plán.

Abstract

The diploma thesis deals with the company development through investments into new technologies of production facilities and business development. In the theoretical part the main concepts which form the structure of the business plan are defined. In the next section the actual situation of the company is analyzed. Based on the results of the previous analysis the precaution for future overall development of the whole company is proposed.

Key words

Business plan, innovation, development, marketing, financial plan.

Bibliografická citace práce

KROPÁČEK, P. Podnikatelský záměr na rozšíření podniku. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 99 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. et Ing. Fabian Khateb, Ph.D. et Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 20.5.2013

.....

Bc. Petr Kropáček

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval svému vedoucímu diplomové práce doc. Ing. et Ing. Fabianu Khatebovi, Ph.D. et Ph.D. za jeho odborné rady, vysvětlení a vstřícnost, kterou mi při vedení práce poskytoval. Dále bych rád poděkoval vedení firmy PEKASS s.r.o. za informace a čas, které mi při zpracování této práce věnovali.

Obsah

ÚVOD.....	9
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	10
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	11
2.1 PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR	11
2.1.1 Titulní strana.....	12
2.1.2 Exekutivní souhrn	12
2.1.3 Charakteristika společnosti	13
2.1.4 Analýzy vnitřního a vnějšího prostředí s návrhem řešení.....	14
2.1.5 Analýza rizik	21
2.1.6 Finanční analýza.....	22
3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	25
3.1 EXEKUTIVNÍ SOUHRN	25
3.2 CHARAKTERISTIKA FIRMY	28
3.2.1 Historie společnosti	28
3.2.2 Předmět podnikání.....	29
3.2.3 Profil výroby	29
3.2.4 Organizační struktura.....	30
3.2.5 Lidské zdroje	30
3.2.6 Kontrola pracovního procesu	32
3.2.7 Marketingový MIX.....	32
3.3 ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....	37
3.3.1 Analýza všeobecného prostředí	37
3.3.2 Analýza vnějšího prostředí.....	38
3.3.3 Analýza PEST	41
3.3.4 Analýza CATWOE.....	43
3.3.5 Dotazníky	44
3.3.6 Analýza SWOT	53
3.4 SHRNUÍ KAPITOLY	57
4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ.....	58
4.1 NÁVRH ROZVOJE PEKÁRNY KOMAR	58
4.1.1 Nové stroje výroby	58

4.1.2	<i>Noví odběratelé</i>	59
4.1.3	<i>Nové výrobky</i>	60
4.1.4	<i>Motivace zaměstnanců</i>	63
4.1.5	<i>Propagace značky</i>	65
4.2	PLÁN REALIZACE	68
4.2.1	<i>Časový harmonogram projektu</i>	69
4.2.2	<i>Dodavatel zařízení</i>	70
4.2.3	<i>Úprava prostorů</i>	70
4.2.4	<i>Instalace výrobní linky</i>	70
4.2.5	<i>Zavedení výroby nových výrobků</i>	71
4.2.6	<i>Propagace</i>	71
4.3	HODNOCENÍ RIZIK	72
4.4	FINANČNÍ PLÁN	74
4.4.1	<i>Účetní výkaz</i>	74
4.4.2	<i>Náklady projektu</i>	74
4.4.3	<i>Změna mzdových nákladů</i>	77
4.4.4	<i>Přehled tržeb a nákladů</i>	78
4.4.5	<i>Přehled plánovaných tržeb a nákladů</i>	80
4.4.6	<i>Přehled tržeb a nákladů z výroby nových výrobků za rok 2014</i>	82
4.4.7	<i>Finanční ukazatele podniku</i>	83
5	ZÁVĚR	86
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	87
	SEZNAM GRAFŮ, TABULEK, OBRÁZKŮ A PŘÍLOH	89
	SEZNAM PŘÍLOH	90

Úvod

Tato diplomová práce se zabývá možným budoucím rozvojem menšího podniku, pekárny KOMAR, který by se měl uskutečnit v druhé polovině roku 2013. Cílem této práce je navrhnout vhodná opatření pro inovaci výrobní linky, analyzovat potřeby stávajících i potenciálních odběratelů pro rozšíření výroby o další možné produkty, jako jsou například slané tyčinky či lahůdkářské výrobky. Na základě zpracovaných výsledků vyplývajících z analýzy navrhnout a naplánovat možnost řešení rozvoje podniku včetně finančního plánu celého projektu.

Firma KOMAR byla založena v roce 1992 a od té doby produkuje veškeré druhy pečiva, a to zásadně podle vlastních receptur. Celý sortiment byl po celou dobu fungování podniku rozvíjen a modifikován až do jeho současné podoby.

Po úspěšném absolvování mého současného studia na VUT v Brně bych se rád aktivně zapojil a podílel se na implementování tohoto projektu do podniku KOMAR. Tento podnik je mi značně blízký a velmi dobře známý. V podniku se často pohybuji a tudíž dobře znám veškeré procesy, které každodenně zajišťují fungování podniku. Právě na základě těchto znalostí a teoretických poznatků, které jsem doposud načerpal během mého studia na VUT v Brně i předchozích školách, jsem se snažil vypracovat projekt takový, který by mohl v budoucnu rozvíjet tento podnik a přispět tak k jeho celkovému vývoji a vytváření jeho obchodní značky.

Ve firmě samotné, ale i na trhu v regionu, kde působí, vidím několik možností, jak firmu dále rozvíjet. Proto je cílem této práce možnosti jasně specifikovat a následně naplánovat jejich realizaci a průběh.

1 Vymezení problému a cíle práce

Hlavním cílem této diplomové práce je zpracování takového podnikatelského záměru, který prokáže realizovatelnost rozvoje výroby podniku prostřednictvím investice do nové výrobní linky s rozšířením výroby. Práce má tedy za úkol prokázat, zda je pro podnik tato strategie realizovatelná a ekonomicky výhodná. Velmi důležitým prvkem je také návrh komplexního rozvoje společnosti.

Dílčí cíle práce jsou definovány takto:

- Analyzovat vnější i vnitřní prostředí podniku a popsat stávající situaci
- Analyzovat potenciál plánovaných produktů na trhu
- Navrhnout zefektivnění práce se značkou společnosti

Práce je rozdělena do dvou základních částí. V první teoretické části jsem, pomocí odborné literatury a nabytých znalostí z dosavadního studia, popsal odborné pojmy, nástroje, metody a strukturu podnikatelského záměru. Z této části vychází následující praktická část, která se zabývá řešením konkrétního praktického tématu.

Důležitou součástí této části je dotazníkové šetření, pomocí kterého byly zjišťovány informace přímo od koncových zákazníků. Analýzou těchto dokumentů byl vytvořen přehled odpovědí, na jejichž základě byla připravena konkrétní strategie uvedení nových produktů a celkového rozvoje společnosti.

2 Teoretická východiska práce

Zajištění kvalitního rozvoje a prosperity firmy je značně nelehkým úkolem. Klíčovým faktorem k dosažení těchto cílů se stává dobře promyšlená podniková strategie, plánování a realizace dílčích projektů, pomocí kterých podnik naplňuje tuto strategii. Podnikatelský záměr, který z těchto projektů vyplývá, může velmi dobře sloužit jako vnitřní podnikový dokument, který poskytuje základ pro řízení podniku. Rozhodneme-li se pro financování podniku využít některý z externích zdrojů, může podnikatelský záměr značně ovlivnit výsledek. V takovém případě je nutné přesvědčit investora o kvalitě a výhodnosti projektu, na který má být kapitál využit. Jak v literatuře uvádí Jiří Fotr, například banka pečlivě zvažuje a hodnotí projekt i firmu z hlediska výnosnosti vložených prostředků, jejich návratnosti i existujícího podnikatelského rizika. Proto kvalitní podnikatelský záměr může značně přispět k získání požadovaného kapitálu. (FOTR, a další, 2007)

2.1 Podnikatelský záměr

Podnikatelský záměr, podnikatelský plán, podnikatelský projekt nebo anglicky business plan je dokumentem, který má za úkol definovat cíle a poslání společnosti, které musejí vycházet z cílů dlouhodobých a především ze strategie společnosti. Tyto definované cíle tedy následně směřují k dosahování cílů nadřazených a k celkové strategii podniku.

Podnikatelský záměr definuje produkty, vymezuje cílové skupiny na trhu, zkoumá možnosti trhu, analyzuje konkurenci, výrobní cyklus podniku, organizační strukturu, plánuje finanční hospodaření, marketingovou strategii a další. (ZICHOVÁ, 2008)

Z pohledu společnosti se jedná o významný dokument, který je nezbytný nejen před samotným začátkem podnikatelské činnosti, ale i během jejího průběhu. Jedná se o dokument, která nám významně pomáhá definovat naše podnikatelské cíle a určit cestu k jejich postupnému naplňování. Jiří Fotr (FOTR, a další, 2007) dále uvádí, že podnikatelský záměr výrazně snižuje pravděpodobnost neúspěchu našeho podnikání. Striktní forma podnikatelského záměru není dána, avšak existují některá pravidla, kterých by se měl autor držet, aby byla struktura podnikatelského plánu jasná a logická. Jednotlivé části podnikatelského záměru bychom mohli shrnout takto:

- titulní strana
- exekutivní souhrn
- charakteristiku firmy
- analýzy vnitřního i vnějšího prostředí s návrhem řešení
- finanční analýza
- přílohy

2.1.1 Titulní strana

Titulní stránka slouží k uvedení obchodního názvu a loga firmy. Dále název podnikatelského plánu, autorské jméno případně jméno zakladatelů nebo klíčových osob. Je doporučeno uvádět prohlášení typu: *„Informace uvedené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná z částí tohoto dokumentu nesmí být kopírována nebo jakýmkoliv jiným způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora.“* (SRPOVÁ, a další, 2011)

2.1.2 Exekutivní souhrn

Součástí exekutivního souhrnu by mělo být:

- **název**, adresa firmy, číslo telefonu, kontaktní osoby
- **charakteristika produktu**, které jsou součástí projektu, charakteristika jejich vlastností a předností oproti konkurenci,
- **popis trhů**, na kterých se firma hodlá uplatňovat, a popis distribučních cest, pomocí kterých bude těchto trhů dosahovat,
- **strategické zaměření firmy** na období dalších 3 až 5 let, včetně jejích dlouhodobých cílů a způsobu dosažení těchto cílů,
- **zhodnocení manažerských zkušeností** a kvality klíčových zaměstnanců ve vztahu k danému projektu,
- **finanční aspekty** zahrnující odhady zisku v následujících 5 letech, velikost potřebného kapitálu a plánovaný účel jeho využití. (FOTR, a další, 2007)

Tento souhrn by měl být umístěn jako první část podnikatelského záměru. Ovšem zpracován by měl být až v samotném závěru prací. Jelikož případný investor se s exekutivním souhrnem

seznámí jako první, musí tato část stručně a velmi přesvědčivě podat hlavní rysy podniku i projektu samotného. Rozsah souhrnu by neměl přesáhnout 2 – 3 normo strany.

2.1.3 Charakteristika společnosti

Na tomto místě podnikatelského záměru se zpravidla objevuje představení společnosti, tak aby i externí čtenář mohl blíže poznat účel a fungování společnosti. Měla by zde být zachycena jak minulost, tak budoucnost společnosti s ohledem na její cíle a firemní strategii. (FOTR, a další, 2007)

V případě nového podniku obsahuje podrobný popis, aby byla potenciálnímu investorovi předložena jasná představa o velikosti a zaměření. Tato část by tak měla obsahovat i souhrn plánovaného portfolia výrobků či služeb. Neméně důležité jsou také informace o personálním obsazení podniku, zkušenostech podnikatele či případné reference. (KORÁB, a další, 2005)

Součástí charakteristiky firmy v podnikatelském záměru by měly být následující informace:

- **historie firmy**, zachycující její činnost od založení, výsledky podnikatelské činnosti a dosažené úspěchy, vývoj finanční situace firmy v minulosti i současnosti,
- **důležité charakteristiky produktů**, které jsou součástí plánu. Zde je třeba upřesnit jejich momentální fázi (výzkum, vývoj nebo již uvedení na trh), dobu životnosti, kdo je nebo bude jejich uživatelem, jaké výhody budou poskytovat, jaké klíčové faktory budou rozhodovat o jejich úspěchu, jaké jsou jejich vlastnosti, které je odlišují od konkurence, a srovnání těchto vlastností s konkurencí, strategie výroby, distribuce a marketingu,
- **sledované cíle**, zahrnující základní strategické cíle, kterých se firma snaží dosáhnout pomocí realizovaného projektu. Dále specifické cíle jednotlivých oblastí podniku, ke kterým patří uspokojení poptávky, postavení firmy na trhu, inovace výrobního programu a technologie, kvalita produkce, efektivnost a finanční stabilita, rozvoj organizace, prestiž a společenské postavení firmy. Tyto stanovené cíle by měly být reálné, avšak dostatečně motivující a vyjádřené v konkrétní formě. Cíle by se měly vztahovat k budoucímu období dvou až pěti let. (FOTR, a další, 2007)

2.1.4 Analýzy vnitřního a vnějšího prostředí s návrhem řešení

Hlavním důvodem zpracování analýzy v takovémto projektu je podrobné rozpracování všech možných aspektů, ať už manažerských, technických či finančních. Tato práce by měla docílit přijetí realizace daného projektu, nebo jeho zamítnutí.

V této části podnikatelského záměru jsou zpracovány výsledky a závěry analýz, které zahrnují:

- analýzu trhu a marketingové strategie,
- popis technologie a velikost výrobní jednotky,
- materiálové vstupy a výstupy,
- lidské zdroje,
- organizaci a řízení,
- analýzu rizika projektu,
- plán realizace. (FOTR, a další, 2007)

2.1.4.1 Analýza trhu a marketingové strategie

Podnik, který chce uspět v tržním prostředí, musí nutně vědět, jaké faktory, ať už vnitřní nebo vnější, ho ovlivňují. Tyto informace jsou zcela nezbytné pro učinění kvalitních rozhodnutí k dosahování podnikových cílů.

Kvalitní a přesné informace mohou zcela zásadně posilovat konkurenceschopnost podniku. Je ovšem nezbytné, aby takové informace byly pořízeny ve správný okamžik a také náležitě zpracovány a vyhodnoceny. Bez rychlých a přesných informací by každé společnosti hrozilo riziko učinění špatných rozhodnutí. Proto je třeba před každým podnikatelským záměrem jako je tento provést podrobnou analýzu okolí i podniku samotného.

Po získání a zpracování takovýchto marketingových informací je dále třeba:

- **Analyzovat prostředí** kvůli poznání externího okolí, v kterém podnik působí, dále pro identifikaci změn a trendů, které se dějí v okolí podniku a mohou mít na něj vliv, a ke stanovení toho, jak bude podnik na vlivy těchto změn a trendů reagovat.

Často se mluví o tzv. PEST analýze, což představuje analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů prostředí, které mohou ovlivnit podnikání a rozvoj firmy. (Blažková, 2007)

Do sociálního prostředí se zahrnují i demografická a kulturní prostředí. Někdy se také mluví o modelu SLEPT. Ta představuje jeden ze způsobů jak analyzovat změny okolí. V závislosti na analýze se pak dá lépe postupovat při plánování strategií. Analýza vyhodnocuje tyto základní faktory:

- + Social (sociální hledisko)
- + Legal (právní a legislativní hledisko)
- + Economic (ekonomické hledisko)
- + Policy (politické hledisko)
- + Technology (technologické hledisko)

Analýza by neměla být zaměřena jen na momentální situaci, ale měla by zohlednit i nastávající a předpokládaný vývoj odvětví. (SRPOVÁ, a další, 2010)

- **Analýzou trhu** je třeba definovat trh, na kterém podnikáme. Pod pojmem trh rozumíme celkovou hodnotu nebo objem zboží či služeb, které uspokojují stejné potřeby zákazníka. Nesmíme ale přemýšlet o trhu pouze ve smyslu výrobků či služeb uspokojujících určitou potřebu, neboť pak definujeme trh buď příliš úzce, nebo naopak široce. Chybné vymezení trhu může být spojeno s vážnými důsledky pro podnik. Jestliže je definice trhu příliš úzká, zůstávají nepovšimnutí potenciální konkurenti i možné požadavky zákazníků a podnik většinou zkrachuje při změnách na trhu. Při širokém vymezení budou zákazníci směřovat k někomu jinému, kdo lépe uspokojí jejich potřeby. (Blažková, 2007)
- **Analýzovat zákazníky** - pozornost je třeba věnovat otázkám typu: Co se nakupuje na trhu? Proč se to kupuje? Kdo jsou kupující? Kdo rozhoduje o nákupech? Kdy se nakupuje a kolik? Důležité je uvědomit si, že zákazník nemusí být pouze konečný spotřebitel našeho zboží, ale i náš obchodní partner, prostřednictvím kterého je naše zboží prodáváno. Vždy by měla firma brát ohled na obě tyto skupiny. V opačném případě je šance na úspěch značně omezena. (Blažková, 2007)

- **Definovat segmenty trhu** - trh je možné analyzovat buď jako celek nebo podle jednotlivých segmentů. Je však doporučováno rozčlenit trh na segmenty podle odlišnosti chování zákazníků. (FOTR, a další, 2007)

- **Analyzovat tržní konkurenci**
 - + kdo je naše konkurence a jaký má podíl na trhu
 - + kdo může být naše nová, potenciální konkurence
 - + jaká je její marketingová a obchodní strategie
 - + jaké produkty a služby nabízí
 - + na které zákaznické segmenty se zaměřuje
 - + jaká je její vnitřní organizace
 - + jaké jsou její silné a slabé stránky (BEDNÁŘ, 2002)

Důkladná analýza konkurence je velmi důležitou součástí strategie podniku. V tržní ekonomice je dobrá znalost konkurence nezbytností pro úspěch podnikové strategie. Proto bychom měli konkurenci na jednotlivých segmentech našeho trhu co nejlépe specifikovat.

- **Analyzovat distribuční kanály**, které spojují výrobce s konečnými spotřebiteli zboží. Tyto kanály mohou být velkoobchody, maloobchody nebo přímá distribuce zákazníkům, případně může jít o jejich kombinaci. Důležitým krokem je stanovit jejich výhody a nevýhody, které následně zhodnotíme. (FOTR, a další, 2007)

- **Stanovit budoucí vývoj poptávky**, prvním krokem je provedení odhadu skutečného objemu trhu a odhad tržního potenciálu. Druhým krokem pak je prognóza vývoje celkového objemu trhu. (FOTR, a další, 2007)

- **Nástin strategie projektu** je základní představou o zákaznickém, distribučním, teritoriálním a komunikačním zaměření firmy. Strategie často obsahuje programové materiály pro činnost pracovníků nebo útvarů, které se zabývají danou problematikou. Rovněž může být představou žádoucího stavu podniku a cestou, která nás k takovému stavu může dovést. (Veber, a další, 2008)

2.1.4.2 Popis technologie, výrobního zařízení a velikost výrobní jednotky

Výběr technologie a výrobního zařízení spolu velice úzce souvisí a proto není možné tyto dvě věci posuzovat samostatně. Při volbě musíme respektovat vzájemné souvislosti a vazby.

- **Technologie** - výběr nejvýhodnější technologie je jedním ze základních prvků projektu. Tento výběr by měl být založen na základě detailní formulace a vyhodnocení jednotlivých možností technologického procesu podle určitého oboru a při respektování investiční strategie.
- **Velikost výrobní jednotky** určíme na základě informací získaných z předchozích průzkumů trhu. Velikost vychází z výrobního programu, který určuje vyráběné produkty a jejich objemy za určité časové období.
- **Výrobní zařízení** - specifikace výrobního zařízení by měla vycházet ze zvolené výrobní technologie a velikosti výrobní jednotky. Výsledkem by měl být optimální soubor výrobních zařízení nezbytných pro danou výrobní kapacitu a zvolenou technologii. (FOTR, a další, 2007)

Výběr technologie a výrobního zařízení může ovlivňovat celá řada faktorů. Pro následující projekt se může jednat zejména o:

- **Šíři sortimentu**, která bude vyráběna. S rostoucím počtem druhů výrobků jsou kladeny větší nároky na technologické postupy i výrobní zařízení.
- **Výši výrobních nákladů**, kterými se mohou jednotlivé technologie i výrobní zařízení odlišovat a které mohou také do jisté míry ovlivňovat ekonomické výsledky daného projektu. Může se jednat o materiálové náklady, mzdy výrobní obsluhy, ale také o náklady spojené s opravami a údržbou.
- **Náročnost technologie a výrobního zařízení na pracovní síly** úzce souvisí s mírou mechanizace a automatizace celého výrobního procesu. Zde musíme brát zřetel na mzdové náklady pracovníků respektive změnu nákladů vzhledem k nákladům investice.

- **Výše investičních nákladů**, kde by měl být kladen důraz na minimalizaci těchto nákladů při zabezpečování procesu výroby z hlediska spolehlivosti, bezpečnosti, a požadované kvality produkce. (FOTR, a další, 2007)

2.1.4.3 Materiálové vstupy

Zde je třeba věnovat velkou pozornost především základním surovinám, na kterých výrobní proces stojí a které mnohdy tvoří převážnou část výrobních nákladů. Při volbě těchto surovin je třeba pozorovat následující faktory:

- **dostupnost**
- **možnost substituce**
- **kvalitu**
- **vzdálenost**
- **cenovou úroveň** (FOTR, a další, 2007)

Volba základního materiálu je úzce spojena s volbou dodavatelů. Firma by měla znát dobře své dodavatele. Měla by se snažit o co nejvýhodnější snížení nákladů a dosažení vysoké spolehlivosti dodávek. Při analýze dodavatelů nás budou zajímat především následující otázky:

- kdo jsou naši dodavatelé
- kolik jich je
- jaké mají ceny
- jaké mají dodací podmínky
- co vše potřebujeme k uzavření zakázky
- jak dlouho trvá uzavření zakázky
- jaké distribuční cesty využívají naši dodavatelé (Blažková, 2007)

2.1.4.4 Lidské zdroje

Nedílnou součástí každého projektu je plánování pracovních pozic a počtu zaměstnanců. Úspěšná realizace projektu si vyžaduje plánování počtu zaměstnanců, následné určení počtu zaměstnanců a jejich získání.

Plánování počtu zaměstnanců

Základem pro naplánování počtu zaměstnanců je zvolená velikost výrobní jednotky a technologie. Plánování počtu zaměstnanců je nezbytné k vyrovnaní v současnosti disponibilních a v budoucnu požadovaných personálních kapacit. Později by mělo dojít k vyrovnaní rozdílu mezi plánovanou a skutečnou kapacitou. Požadovanou kapacitu, která je nezbytná pro realizaci výrobního procesu, chápeme jako:

- **počet pracovníků** (kvantitativně)
- **určité kvalifikace** (kvalitativně)
- **k určitému časovému okamžiku**
- **na určitých místech** (Wohe, a další, 2007)

Při stanovení požadavků na pracovní síly není dobré omezovat se pouze na období vlastního provozu výrobní jednotky, ale je třeba brát v úvahu také předvýrobní fázi. Někteří pracovníci by měli být přijati v předstihu z důvodu nutnosti proškolení, výcviku nebo účasti při instalaci zařízení, neboť prostředí výrobní jednotky musí být přizpůsobeno nejen požadavkům výroby, ale také samotným pracovníkům, kteří zde působí. (FOTR, a další, 2007)

Možnosti získávání pracovníků

Pracovníci mohou být získáváni z interních nebo externích zdrojů. Interními zdroji rozumíme současné vnitropodnikové zdroje, kdy se podnik obrací na vlastní zaměstnance. Zde můžeme nedostatečnou kapacitu pokrýt rozšířením rozsahu práce nebo přerozdělením dosavadního rozsahu povinností.

Pokud podnik zvolí externí zdroje získávání pracovníků, obrací se na trh práce. Nedostatečný počet zaměstnanců se tedy řeší přijetím nových zaměstnanců nebo přijetím sil na omezenou dobu.

Vnitřní zdroje s sebou přinášejí výhody v podobě nízkých nákladů na vyhledávání a výběr. Pracovníci jsou rychle dostupní a mají nízké náklady na zapracování, neboť již podnik dobře znají. Ovšem nevýhodou vnitřních zdrojů může být fakt, že spektrum výběru je úzké.

Externí zdroje mají naopak tu výhodu, že spektrum výběru je velmi široké. Nabízí tedy potenciál odborných pracovníků z místního trhu. Dále mohou být tyto zdroje přílivem nových myšlenek či nápadů. Naopak nevýhodou jsou vysoké náklady na vyhledávání a výběr pracovníků a vysoké náklady na zapracování, protože pracovníci podnik neznají. (Wohe, a další, 2007)

2.1.4.5 Organizace a řízení

V případě projektu, který řeší například zavádění nové výroby, je nutné řešit v rámci tohoto projektu také organizační uspořádání, které vznikne následnou realizací projektu. Může se jednat o zařazení výroby výrobků do stávajícího procesu výroby či o rozhodnutí a vytvoření samostatné výroby těchto nových výrobků. Dále je nutné vyřešit otázky ohledně vymezení řídicích pozic, jejich pravomocí a odpovědností. Je zde také žádoucí brát zřetel na režijní náklady, které mohou do jisté míry ovlivnit zisk i rentabilitu projektu. (FOTR, a další, 2007)

Úkolem takovéto organizace je strukturovat činnosti potřebné pro zhotovení výrobku tak, aby byla výroba vyřešena co nejefektivněji. Proces založený na takovéto dělbě práce může přinést podniku značné výhody, ale na straně druhé může také znamenat některé nevýhody či komplikace.

Výhody dělení práce můžeme pozorovat například ve vysoké efektivnosti práce v důsledku specializace, rychlejší době zapracování, maximálním využití schopností, pracovník si nemusí zvykat na měnící se pracovní povinnosti.

Nevýhody dělení práce mohou být například jednostranné zatížení pracovníka, nedostatečná flexibilita, rychlejší vyčerpání v důsledku monotónnosti práce či špatná úroveň využitých schopností. (Wohe, a další, 2007)

Existují však různé nástroje pro snížení následků těchto negativních faktorů při dělbě práce. Pro následující konkrétní projekt můžeme například zmínit rotaci práce, která je podle Güntera Wohe (Wohe, a další, 2007), založena na pravidelné výměně pracovních pozic mezi zaměstnanci. Touto rotací by mělo být zamezeno jednostrannému zatížení a současně by mělo dojít ke zvýšení flexibility pracovníků.

2.1.4.6 Plán realizace projektu

Realizační fáze projektu začíná rozhodnutím o jeho přijetí, následuje zpracování technické dokumentace, vyjednávání a uzavírání kontraktů, vlastní investiční výstavba a na konci celého procesu zahájení provozu výrobní jednotky. Každá z těchto fází může obsahovat desítky (v složitých projektech až tisíce) dílčích činností a aktivit, které je nezbytné vzájemně koordinovat.

Plán realizace projektu obvykle stanovuje:

- jednotlivé **aktivity**, které je nutné zabezpečit
- **termíny**, které jsou nezbytné pro dokončení těchto aktivit
- **osoby** odpovědné za průběh jednotlivých aktivit
- **zdroje**, které si průběh jednotlivých aktivit vyžádá
- **výsledky**, ke kterým měly jednotlivé aktivity dospět
- vzájemné **vztahy** jednotlivých aktivit
- **aktivity**, které jsou pro úspěšnou realizaci projektu **kritické** a kterým je nutno věnovat zvýšenou pozornost. (FOTR, a další, 2007)

Plán realizace projektu může také upřesnit investiční náklady projektu. Příprava takového plánu i jeho vlastní realizace by měla respektovat jisté zásady projektového řízení. A v případě rozsáhlých projektů využívat odpovídající metody a techniky.

2.1.5 Analýza rizik

Riziko v tomto případě spatřujeme v možnosti záporného ovlivnění firmy. Analýza rizik a jejich pojmenování nám pomohou lépe těmto rizikům předcházet. Pokud riziko nelze vyloučit, můžeme alespoň výrazně snížit jeho dopady na podnikání.

Rizikové faktory mohou být například legislativní změny, nedostatečná poptávka trhu po produktech či službách, vstup konkurentů na trh, podcenění marketingu, špatné financování, nedostatek nabídky na trhu práce apod.

Můžeme definovat 4 zásadní kroky pro řízení rizik:

1. Identifikace rizikových faktorů
2. Kvantifikace rizik
3. Plánování krizových scénářů
4. Monitorování a řízení (KORÁB, 2007)

Nástrojem, kterým lze analyzovat rizika, je i SWOT analýza, která bývá často spojována především s marketingem. SWOT analýza je však typem strategické analýzy stávající situace společnosti. Analýza spočívá v definování těchto hledisek:

- Strengths (silné stránky)
- Weaknesses (slabé stránky)
- Opportunities (příležitosti)
- Threats (hrozby) (BEDNÁŘ, 2002)

Analyzované informace by měly být uváděny do přehledné tabulky. Informace by měly zohledňovat jak interní, tak i externí prostředí společnosti. Jednotlivé body zaznamenané ve SWOT analýze by měly být jasné, výstižné a především co nejvíce konkrétní. Zpracování této analýzy je první fází. V dalším kroku je využití získaných informací za účelem nastavení vhodné strategie, která nám umožní eliminovat hrozby, využít naše příležitosti, stabilizovat naše silné stránky a naopak zpracovat na našich slabých stránkách.

2.1.6 Finanční analýza

Finanční analýza a hodnocení projektu jsou velmi důležitou součástí plánu. Analýza poskytuje základní informace pro rozhodnutí o přijetí nebo zamítnutí projektu.

Základem pro rozhodnutí o přijetí projektu či volbu některé z variant jsou propočty určitých ukazatelů ekonomické efektivnosti. Tato kritéria zpravidla měří výnosnost či návratnost zdrojů, které byly vynaloženy na realizaci projektu.

Dalším významným ukazatelem při rozhodování o projektu jsou peněžní toky projektu, které nám pomohou odhalit zajištění průběhu celého projektu. (FOTR, a další, 2007)

2.1.6.1 Možnosti financování

Financování podnikatelských záměrů je možné provádět několika odlišnými způsoby:

- Vlastní zdroje – sem řadíme vklady jednotlivých majitelů, které byly do společnosti vloženy, nebo například rezervy či nerozdělený zisk z předchozích období.
- Cizí zdroje – nejčastějšími cizími zdroji jsou například bankovní úvěry (krátkodobý nebo dlouhodobý), či investor, který poskytne prostředky pro podnikání. Většinou je podmíněno podílem ve společnosti.

2.1.6.2 Ukazatelé rentability

Investory a v tomto případě především vlastníka podniku může zajímat především ukazatel **ROI** (Return of Investment), který můžeme vyjádřit následujícím vzorcem:

$$ROI = \frac{\text{zisk}}{\text{vložený kapitál}}$$

Tento ukazatel nám měří rentabilitu vloženého kapitálu, vyjadřuje celkovou efektivnost a výdělečnou schopnost. (RŮČKOVÁ, 2008)

Dalším ukazatelem, který se může běžně vyskytovat mezi ukazateli rentability, je rentabilita tržeb. Rentabilita tržeb ROS (Return on sales) představuje poměry, které v čitateli zahrnují výsledek hospodaření v různých podobách a ve jmenovateli obsahují tržby, opět v různých podobách podle potřeb konkrétní analýzy. Ukazatel ROS můžeme vyjádřit následujícím vzorcem:

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$$

(RŮČKOVÁ, 2008)

2.1.6.3 Doba úhrady

Doba úhrady je definována jako doba potřebná pro úhradu celkových nákladů projektu jeho budoucími čistými příjmy. To znamená, že za tuto dobu úhrady se investorovi vrátí

prostředky, které investoval do projektu. Stanovení doby úhrady není nijak složité a vychází z peněžních toků projektu, které tvoří příjmy a výdaje za celou dobu života projektu.

Stanovená doba úhrady projektu se poté obvykle porovnává s určitou normovanou hodnotou, kterou firma zvolí na základě předešlých zkušeností. Tato doba se výrazně liší podle oborové příslušnosti, do které konkrétní projekt zapadá. Doba úhrady je pozitivní v případě, je-li stanovená doba pod normovanou hodnotou.

Hlavní předností doby úhrady je její jednoduchost a srozumitelnost. Ovšem mezi její nedostatky patří především to, že:

- **ignoruje časový průběh peněžního toku** v rámci doby úhrady (je rozdílné, zda vyšší čistý peněžní tok převládá na počátku a nebo na konci doby úhrady),
- **ignoruje příjmy projektu po době úhrady**, takže jejich možná odlišnost dobu úhrady neovlivňuje,
- **zdůrazňuje rychlou finanční návratnost projektů** s tendencí přijímání mnoha krátkodobých projektů na úkor projektů dlouhodobých,
- **nerespektuje faktor času**, tedy odlišnou časovou hodnotu peněz získaných a vynaložených v různých obdobích. (FOTR, a další, 2007)

Vzhledem k těmto nedostatkům slouží doba úhrady spíše jako doplňující hledisko.

3 Analýza problému a současné situace

Tato část práce se zabývá především sběrem informací k dané problematice a jejich analýzou, na základě které budou stanovena možná řešení rozvoje podniku.

3.1 Exekutivní souhrn

Název a sídlo firmy

Ladislav Kropáček – KOMAR

IČO: CZ45956073

Vítězná – Komárov čp. 75

Dvůr Králové nad Labem, 544 01

Právní forma

Ladislav Kropáček působí jako fyzická osoba.

Činnost byla zahájena 13. října 1992 původně jako KOMAR spol. s r.o.

Dnes je obchodní firma Ladislav Kropáček - KOMAR

Produkty a služby

V současné době firma nabízí okolo 50 druhů výrobků pečiva. Základem výroby je bílé pečivo jako chléb, housky a rohlíky. Firma ovšem nabízí i mnoho druhů tmavého pečiva nebo pečiva sladkého. V podstatě jde o kompletní pekárenský sortiment.

V budoucnu by se firma chtěla věnovat i výrobě lahůdek, obloženého pečiva a slaných tyčinek.

Popis trhu

Firma působí v podkrkonošském kraji, kde je stále prostor pro tradiční a kvalitní potravinářské výrobky. To dává společnosti jistou výhodu před konkurenčními průmyslovými

pekárnami. Tradice a pevná pozice na místním trhu rovněž poskytují možnosti pro další růst a vývoj podniku.

Podniková vize

Firma Ladislav Kropáček – KOMAR chce být prosperujícím a respektovaným podnikem na místním trhu. V dlouhodobém horizontu zřídit další pekárenský provoz pro rozšíření na další trh a zaujetí stabilního postavení na dalším území kraje.

Strategie

Firma klade důraz na tradiční postupy a kvalitu výrobků. Zaměřuje se na systematický rozvoj odběratelských partnerů s důrazem na partnery pohybující se v oblasti rekreace, cestovního ruchu a veřejné správy.

Cíle a záměry

Cílem podniku je uspokojovat požadavky zákazníků pekárenského sortimentu a současně zajistit prosperitu a konkurenceschopnost prostřednictvím investice do nového zařízení. Cílem firmy je také udržet kvalifikované a spolehlivé zaměstnance a nabídnout jim kvalitní a příjemné prostředí.

Podnikatelský záměr

Plánovaný podnikatelský záměr pro blízkou budoucnost spočívá v zakoupení nové výrobní linky, která nabízí větší výrobní kapacitu, spolehlivost a zároveň nabízí možnost snížení počtu obslužného personálu a tím výrazný pokles fixních nákladů stávající výroby. Tím může firma výrazně posílit svou konkurenceschopnost, lépe tak bude vzdorovat rostoucím nákladům na suroviny a nízkým cenám velkých průmyslových pekáren.

Navíc může uvolněné personální kapacity využít pro další plánovaný rozvoj prostřednictvím zavedení oddělené výroby nových produktů.

Faktory úspěchu

U společnosti tohoto zaměření lze za významný faktor považovat fakt, že nabízí základní druhy potravin, po kterých poptávka vždy byla, je a bude. Velmi důležitou roli však hraje kvalita pečiva a jeho chuť, na kterou klade společnost velký důraz. Dále je nutné zvolit vhodné distribuční kanály, které zajistí stabilní odbyt takového pečiva. V neposlední řadě jde o udržení výrobních nákladů na příznivé hranici, která dovolí zachovat v budoucnu cenu výrobků společnosti.

Hlavní riziko

Velké riziko pro podnik je navyšování cen základních surovin a ostatních vstupů, na kterých je podnik závislý. To může vést k neschopnosti konkurovat průmyslovým pekárnám, které mají několikanásobně vyšší obraty a díky velkovýrobě nižší jednicové náklady. Pro minimalizování těchto rizik nám poslouží právě tento podnikatelský záměr.

Základní finanční aspekty

Firma předpokládá jednorázovou investici ve výši 1.850.000 Kč na nákup nové výrobní linky, stroje na tyčinky, propagačních materiálů a zlepšení pracovního prostředí ve výrobě.

Firma předpokládá čerpání úvěru ve výši 1.450.000 Kč s úrokovou sazbou 5,9% p.a. na dobu 7 let na nákup strojů. Ostatní náklady projektu budou hrazeny z vlastních zdrojů.

Předpokládaná doba návratnosti investice je 5 let.

3.2 Charakteristika firmy

3.2.1 Historie společnosti

Firma byla založena 7. října 1992 původně jako společnost s ručením omezením, která nesla obchodní firmu KOMAR spol. s r.o. Založena byla společníky Mgr. Ladislavem Kropáčkem a Jiřím Černotou. Základní kapitál tehdy činil 200 000 Kč.

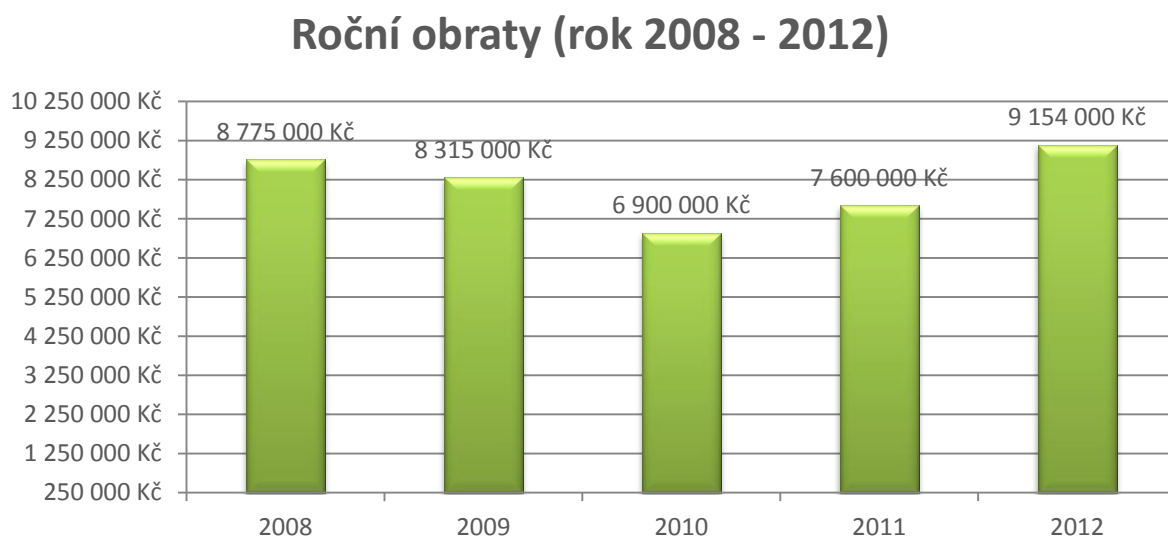
Rozběhnutí provozu společnosti a nalezení místa na trhu byla zpočátku velice komplikovaná. Několik prvních let se společnost sice udržel v provozu, ale nedařilo se plnit očekávání obou jednatelů. Společník Jiří Černota proto v roce 1995 svůj podíl prodává Mgr. Ladislavu Kropáčkovi, který se tak stává jediným majitelem podniku. Společnost do roku 2003 prochází finanční krizí.

Dne 4. 6. 2002 byla na majetek společnosti uvalena exekuce. Z těchto problémů se podařilo společnost vymanit a exekuce byla zastavena 13. 1. 2003.

Počátkem roku 2003 se společnost oklepává z uštědřených ran a pomalu se začíná stavět na vlastní nohy. Díky zásadní změně obchodní strategie se podařilo docílit stavu, kdy společnost začala pravidelně každý rok zvyšovat svůj obrát.

Dnes se již nejedná o společnost s ručením omezeným, nýbrž o fyzickou osobu. Společnost nyní nese obchodní firmu Ladislav Kropáček – KOMAR.

Graf 1 roční obraty 2008 - 2012



(zdroj: vypracováno autorem)

3.2.2 Předmět podnikání

Jak je uvedeno v registru ekonomických subjektů, předmětem podnikatelské činnosti je výroba a prodej pečiva. Nákup a prodej potravinářského, spotřebního, průmyslového zboží, stánkový prodej.

Firma provádí vlastní výrobu veškerých druhů pečiva dle vlastních receptur i individuálních požadavků jejích zákazníků.

Pekárna produkuje celou řadu výrobků od běžného bílého pečiva až po nejrozmanitější druhy sladkého pečiva. Tento sortiment je dodáván běžným odběratelům, jakými jsou samoobsluhy a jiné prodejny potravin. Další významná část prodeje je tvořena jinými organizacemi, například ZOO Dvůr Králové nad Labem nebo lázeňskými objekty v okolí. Především tyto rekreační a státní organizace jsou strategickými odběrateli.

3.2.3 Profil výroby

Největší podíl ve výrobě je tvořen bílým pečivem. A to především houskami a rohlíky, dále pak chléb v různých chuťových, tvarových i hmotnostních variantách. Ze sladkého pečiva to

jsou hlavně koblihy, koláče, vánočky, šátečky, svatební a posvícenské koláčky. V neposlední řadě se produkuje tmavé a celozrnné pečivo v několika podobách.

3.2.4 Organizační struktura

Graf 2 organizační struktura



(zdroj: vypracováno autorem)

3.2.5 Lidské zdroje

Vedoucí pracovníci

Mgr. Ladislav Kropáček majitel firmy má ukončené vysokoškolské vzdělání, obor pedagogika na Vysoké škole v Hradci Králové. Několik let vyučoval na druhém stupni základní školy přírodní vědy. Poté působil další roky jako starosta v menší obci Vítězná. V roce 1992 se rozhodl s dalším společníkem zužitkovat nabyté zkušenosti v podnikání a tím také podpořit situaci a zaměstnanost v obci. Začátky podnikání byly komplikované a časem se ukázalo, že funkce starosty obce a podnikatele se nedá naplno provozovat současně. Proto se rozhodne v následujících volbách již nekandidovat na funkci starosty a plně se zaměřuje na vlastní podnikatelskou činnost.

Mgr. Marie Kropáčková má stejně jako její manžel ukončené vysokoškolské vzdělání na Vysoké škole v Hradci Králové, obor pedagogika. Ve firmě působí jako asistentka pro

majitele firmy. Zároveň zastává funkci ředitelky místní základní školy. Ve firmě se stará o zpracování objednávek a zadávání informací do firemního systému. Ovšem stará se také o zaškolování nových zaměstnanců a nevyhne se ani občasné výpomoci ve výrobě podniku, například při nestandardních objednávkách a jiných neobvyklých situacích.

Ing. Lukáš Turek, má ukončené vysokoškolské vzdělání na Univerzitě J. E. Purkyně v Ústí nad Labem, obor Odpadové hospodářství. Ve firmě působí jako obchodní zástupce. Jeho úkolem je získávání nových zakázek, řízení individuálních zakázek a udržování dobrých vztahů se stávajícími odběrateli. Dále má na starosti hygienu a bezpečnost práce včetně seznámení pracovníků s veškerými pravidly. V plánovaném projektu se počítá se značným zapojením jeho pozice do průběhu celého plánu.

Lenka Mičanová, má ukončené středoškolské vzdělání na střední škole ekonomické v Trutnově. Sama vlastní menší firmu se zaměřením na účetnictví, účetní a daňové poradenství. Pro firmu Ladislav Kropáček - KOMAR vykonává veškeré úkony spojené s účetnictvím a daněmi.

Alena Ulvrová, vyučená jako pekařka a cukrářka. V podniku působí od jeho samotného vzniku, tedy od roku 1992. Od této doby působí stále na stejné pozici vedoucí směny. Její pozice se nijak nezměnila z důvodu její spokojenosti s tímto umístěním. Protože je v podniku od jeho začátku, zná perfektně všechny receptury, postupy přípravy, ale i ostatní procesy v podniku. Často působí jako inovátorka ve výrobě a tvůrce nových receptur. Za celou dobu svého působení v podniku se stala velmi pevnou a jen stěží nahraditelnou součástí firmy.

Martina Schmidtová, také vyučená jako pekařka a cukrářka působí ve firmě čtvrtým rokem, z toho třetím rokem jako vedoucí směny. Jde o velmi pracovitou a spolehlivou osobu, která je schopná velmi dobře vést svou směnu. Taktéž je velmi pevným článkem společnosti.

Ostatní pracovníci

Společnost má k dispozici dostatečný počet pracovníků, kteří jsou schopni zvládnout většinu procesů ve výrobě nebo expedici. V poslední době se ovšem firma potýká s problémem profesního vzdělání přijímaných pracovníků, které není zaměřeno na pekárenskou výrobu.

Samozřejmostí je technické proškolení pro práci v provozu včetně veškerých hygienických a bezpečnostních pravidel. Nicméně i přes tuto skutečnost se potýká společnost se zvýšenou fluktuací na těchto pozicích ve výrobě.

Proces přijímání nových zaměstnanců

Jelikož jsou veškeré vedoucí pozice obsazeny rodinnými příslušníky, kteří jsou stabilními články podniku, je hlavním procesem příjem pracovníků provozu. Zde se klade důraz na odbornou specializaci pracovníků. Dále je díky negativním zkušenostem z minulosti vyžadován výpis z trestního rejstříku u všech přijímaných zaměstnanců. Ihned po nástupu je nový pracovník zapojován do procesu výroby a za spolupráce zkušeného pracovníka technicky proškolen pro práci ve výrobě.

3.2.6 Kontrola pracovního procesu

Pracovní proces je rozdělen na dvě směny. Na každé z nich se nachází vedoucí směny, který je za tento provoz zodpovědný. Je zodpovědný za spotřebovaný materiál, kontrolu stavu surovin, za čistotu po ukončení směny a samozřejmě za kvalitu produkce. Kontrolu kvality výrobků provádí každý den i majitel podniku, neboť je v podniku přítomen během celého dne. Sledovanými kritérii jsou zejména tvar, barva, vůně a chuť.

Další nezbytnou částí kontroly provozu je sledování stavu výrobního zařízení. Vzhledem k dostatečným technickým znalostem majitele si kontrolu stavu zařízení průběžně provádí sám. Sám se také stará o údržbu a případné opravy. Kontrola zařízení je velmi důležitá, protože jediné vadné zařízení může ochromit celý proces výroby.

3.2.7 Marketingový MIX

Produkt

Společnost produkuje širokou škálu pekárenských výrobků. V současné době je zde vyráběno okolo 50 druhů výrobků. Celý tento sortiment je po celou dobu své existence inovován, jak z pohledu druhu pečiva, tak z hlediska jeho receptury. Při veškerých změnách je

samozřejmostí sledování odezvy především koncových zákazníků. Stěžejními výrobky, které se podílejí na výrobě největší částí, jsou standardní housky a bílý chléb v různých chuťových i hmotnostních variantách. Ze sladkého pečiva jsou to nejčastěji koblihy, tlačené koláče, čokoládová kolečka, svatební a posvícenské koláčky. Firma vyrábí i produkty na zakázku podle přání zákazníka. Jde například o velmi rozměrné koláče se speciálním zdobením, neobvyklé druhy sladkého i slanečného pečiva.

Cena

Ceny produktů jsou standardně stanoveny pomocí kalkulací. Ovšem v některých případech musí být cena, i navzdory výsledku kalkulace, dodatečně upravena. A to z důvodu konkurenceschopnosti podniku. Především velké pekárenské společnosti cenu výrobků tlačí na nejnižší možnou úroveň. Snižování cen se týká výrobků bílého pečiva, které je charakteristické vysokou poptávkou (housky, chléb). Naopak vyšší ceny se objevují u sladkého pečiva, které je poptáváno hlavně díky své chuti a kvalitě, a dále u výrobků, které jsou na zakázku dle požadavků zákazníka.

Nové výrobky jsou testovány v síti prodejen JEDNOTA. Zde se testuje reakce koncových zákazníků jak na tvar a chuť, tak na stanovenou cenu výrobku. Na základě těchto informací je později rozhodnuto o pevném zařazení do firemního sortimentu.

Distribuce

Společnost řeší distribuci klasickým způsobem, kterým je rozvoz zboží v několika závážkách pomocí vlastních vozidel Peugeot Boxer a Peugeot Partner. Tyto vozy mají speciální úpravu pro jednoduchou a bezpečnou přepravu pečiva v přepravech.

Proces distribuce je zahájen na expedici společnosti, kde jsou jednotlivé přepravky s pečivem přiřazeny vozům, které jsou již přistaveny k nakládací rampě, a to v pořadí od poslední zastávky k první. Řidič musí mít dodávku naloženou a připravenou k odjezdu do 5 hodin ráno.

Grafické zobrazení distribuce

Graf 3 zobrazení distribuce

1. Ranní trasa vozu číslo 1:



2. Dopolední trasa vozu číslo 1:



(zdroj: vypracováno autorem)

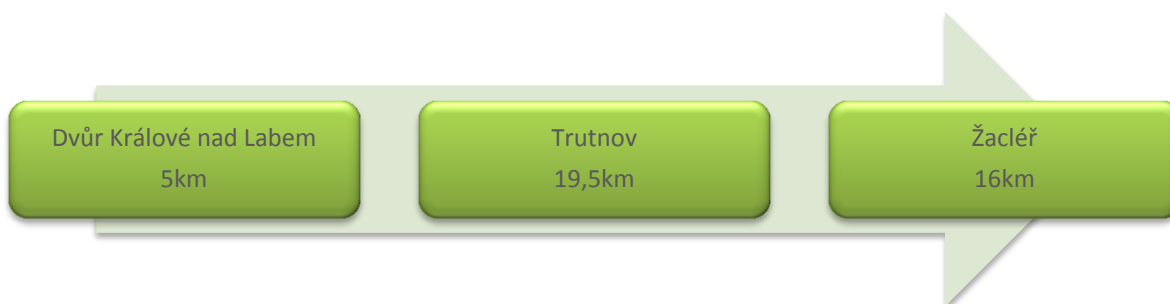
1. V ranních hodinách vyráží řidič prvního vozu s dodávkou pečiva. Okruh začíná nedalekou obcí Kocbeře, kde složí první část zboží. Dále pokračuje přes další obce s menšími prodejny potravin. Třetina nákladu je vyložena v Janských Lázních, kde jsou dva významné objekty. Poté pokračuje přes obec Rudník až do Hostinného, přičemž zaváží největší část sítě JEDNOTA. Z Hostinného se vrací rovnou zpět do pekárny, kde čeká další náklad. Celý okruh je dlouhý přibližně 62 km, obsahuje 9 zastávek a zabere přibližně 2 hodiny času.
2. Dopoledne řidič vyráží na podobný okruh, ovšem v opačném směru a několika odlišnými zastávkami. Dopoledne se rozváží čerstvě upečené bílé a celozrnné pečivo. Celý dopolední okruh je dlouhý 73 km, obsahuje 9 zastávek a zabere přibližně 1 hodinu a 30 minut.
3. Po poledni řidič prvního vozu absolvuje poslední trasu. Toto zboží putuje pouze do JEDNOTY Hostinné. Jedná se o velkou dodávku housek a chleba.

Graf 4 zobrazení distribuce vozu 2

1. Ranní rozvoz vozu číslo 2:



2. Polední rozvoz vozu číslo 2:



(zdroj: vypracováno autorem)

1. Rozvoz znamená rozvoz pečiva z noční výroby. To jsou výrobky jako sladké pečivo, kornové pečivo, pizzy, chleba, vánočky, záviny, dukátové buchtíčky atd. Tento rozvoz začíná v 5:30 ráno a návrat řidiče je kolem 10:00 hodin dopoledne. Celý tento okruh je dlouhý zhruba 52 km a zabere zhruba 4 hodina a 30 minut.
2. Následuje druhý rozvoz, který začíná v 11:00 dopoledne, obsahuje ještě teplé bílé pečivo a chléb. Okruh je dlouhý 40,5 km a zabere zhruba 2 hodiny času.

O víkendech jezdí třetí řidič, který zaváží zejména lázně, ZOO Dvůr Králové nad Labem a její bistra v horských střediskách.

Propagace

Dnes firma využívá jako propagační kanály plochy na programech kin, automobily rozvázející pečivo, které jsou opatřeny firemní grafikou, která však není jasně stanovena ve formě grafického manuálu. Významnou roli zde sehrává obchodní zástupce, který se stará o akvizice nových zákazníků na dodávky pečiva a o kvalitní vztahy se stávajícími klienty. V neposlední řadě je jako forma propagace využíváno sponzoringu. Různé výrobky, většinou v nestandardních provedeních, jsou dodávány na místní kulturní, společenské a sportovní akce. To vše za umístění reklamy na dostupných plochách v místě konání akce.

Momentálně firma není prezentována prostřednictvím internetu. Jelikož je tento způsob propagace finančně nenáročný, probíhá příprava webových stránek, na kterých bude umístěna stručná prezentace společnosti, kompletní sortiment společnosti včetně prezentace jednotlivých druhů výrobků.

3.3 Analýza vnějšího a vnitřního prostředí

Každý podnik, který chce uspět v prostředí tržní ekonomie nebo se chce dále rozvíjet, musí neustále sledovat svoje prostředí. Pomocí takto získaných informací může lépe zaměřit svá rozhodnutí a strategické kroky, které mu pomohou dosáhnout vlastních stanovených cílů.

3.3.1 Analýza všeobecného prostředí

Politické a legislativní vlivy

Na vývoj situace podniku může mít vliv inflace. Ta samozřejmě způsobuje růst cen základních surovin i výrobních prostředků během určitého časového období. Tím pádem může docházet i k růstu cen výrobků podniku. Také výše sazby DPH, která je poslední dobou často zmiňovaným tématem, může zapříčinit růst ceny. Oba tyto faktory by však měly způsobovat plošný růst cen. Tedy i konkurenčních výrobků, proto by neměly zásadně oslabit poptávku po produktech společnosti.

Dále společnost ovlivňuje sociální politika státu. Vzhledem k tomu, že všeobecná úroveň platů zaměstnanců v pekárnách je nízká, ovlivňuje tuto společnost zvyšování sociálních dávek státu. Z tohoto důvodu chce pracovat stále méně lidí a vyvstává problém najít schopné a kvalifikované pracovníky. Současně s tím se snižuje motivace stávajících zaměstnanců.

Sociální vlivy

Pečivo nakupuje snad každá domácnost v České republice, proto je nezbytné nabídnout široký sortiment zboží tak, aby uspokojil většinu zákazníků. Zákazníky jsou děti, které si kupují svačiny ve školních kantýnách, dospělí lidé, kteří dělají nákup pro celou rodinu a samozřejmě i starší lidé, kteří hledají především nízkou cenu.

Přírodní vlivy

Společnost se nachází v oblasti Podkrkonoší, kde jsou mezi jednotlivými prodejny značné rozdíly v nadmořské výšce i dostupnosti po běžných pozemních komunikacích. Zejména pak

v zimních měsících vyvstává problém s dostupností některých odběratelů. Nejen, že tyto podmínky mají vliv na spotřebu paliva vozidel, ale je problém vůbec se k danému místu dostat. Ve většině případů je řešením zvolení náhradního místa dodání, kde si odběratel vlastní nebo zprostředkovanou technikou zboží převezme.

3.3.2 Analýza vnějšího prostředí

Dodavatelé

Společnost spolupracuje s řadou dodavatelů základních surovin, kteří byli vybráni z hlediska kvality produktů i služeb. Všichni dodavatelé jsou prověřeni dlouholetou spoluprací se společností.

Hlavními dodavateli jsou:

- **Mlýny Voženílek**, firma se sídlem v Předměřicích, je hlavním dodavatelem mouky
- **RAMILL a.s.**, společnost se sídlem v Mladé Boleslavi, dodává některé druhy mouky
- **Fabio Product s.r.o.**, společnost sídlící v Jičíně, firmě dodává veškeré tuky a oleje pro výrobu.
- **Carla s.r.o.** se sídlem ve Dvoře Králové nad Labem dodává polevy a čokolády
- **Backaldrin a.s.** se sídlem v Kladně, dodává veškeré pekárenské směsi, sloužící k přípravě některých druhů pečiva
- **SEMIX Pluso s.r.o.** má sídlo v Opavě a dodává společnosti ovocné směsi a náplně
- **Jatka Hampl** se sídlem v Trutnově dodává některé tuky, šunky, salámy a slaninu
- **ZEELANDIA s.r.o.** sídlí v Malešicích, dodává tvaroh, marmelády, krémy a některé směsi
- **MAKRO s.r.o.** v Hradci Králové slouží jako dodavatel některých doplňkových surovin jako je ocet, cukr, kečup nebo sýr

Odběratelé

Firma má dnes okolo 50 odběratelů. Pro přesnější a kvalitnější přehled byli tito odběratelé rozděleni do tří segmentů. Do jednotlivých segmentů byli pak přiřazeni podle klíčových společných vlastností.

Tabulka 1 segmenty odběratelského trhu

Název segmentu	Charakteristika	Počet zákazníků	Roční obrat	Podíl segmentu na obratu	Předpokládaný růst segmentu
Samoobsluhy	malé objednávky, častá platba v hotovosti	35	3,5 mil. Kč	38%	0-5 odběratelů
JEDNOTA	velké odběry, měsíční splatnosti faktur	12	3,7 mil. Kč	41%	0 odběratelů
Rekreační zařízení, státní organizace	velké objednávky, velký podíl sladkého pečiva, měsíční a delší splatnosti faktur	4	1,9 mil. Kč	21%	1-3 odběratelé

(zdroj: vypracováno autorem)

Velmi významné segmenty pro společnost jsou JEDNOTA společně s lázněmi a zoologickou zahradou, které tvoří 62% ročního obratu. Výhodami těchto segmentů jsou kvalitní obchodní vztahy a velké objednávky. Síť obchodů JEDNOTA má zvlášť upravené ceny, které jim umožňují nakupovat zboží za nižší ceny, než platí pro ostatní odběratele. Nicméně platí, že všechny výše uvedené segmenty jsou nezbytné pro hladký a bezproblémový chod společnosti.

Preference jednotlivých segmentů jsou odlišné. Zde můžeme sloučit dva, a to JEDNOTU a menší samoobsluhy, přičemž požadavky těchto segmentů jsou velmi podobné. Ovšem JEDNOTA jasně předčí ostatní odběratele co do počtu objednaného zboží. Oběma segmentům je poskytována výhoda v podobě možnosti vrácení neprodaného zboží. JEDNOTA je navíc zvýhodněna speciálními cenami výrobků. Poskytování těchto výhod je nesmírně důležité pro odlišení od konkurence a pro zajištění obchodních styků. Oba segmenty preferují stejný druh zboží, jedná se o širokou škálu pečiva s převahou housek a chlebů.

Segment Lázně a ZOO je velice specifický. Jde o odběratele většího množství zboží, které se výrazně liší od ostatních odběratelů. Tento segment preferuje spíše sladké pečivo a často se zde objevuje i výroba na zakázku. Zde je velkou výhodou, že nedochází k vrácení

neprodaného zboží, jelikož tito odběratelé většinou přesně znají požadovaný objem pečiva. Zde se velmi uplatňuje silná stránka společnosti, která spočívá především v kvalitě pečiva, které je z velké části vyráběno ruční prací.

Konkurence

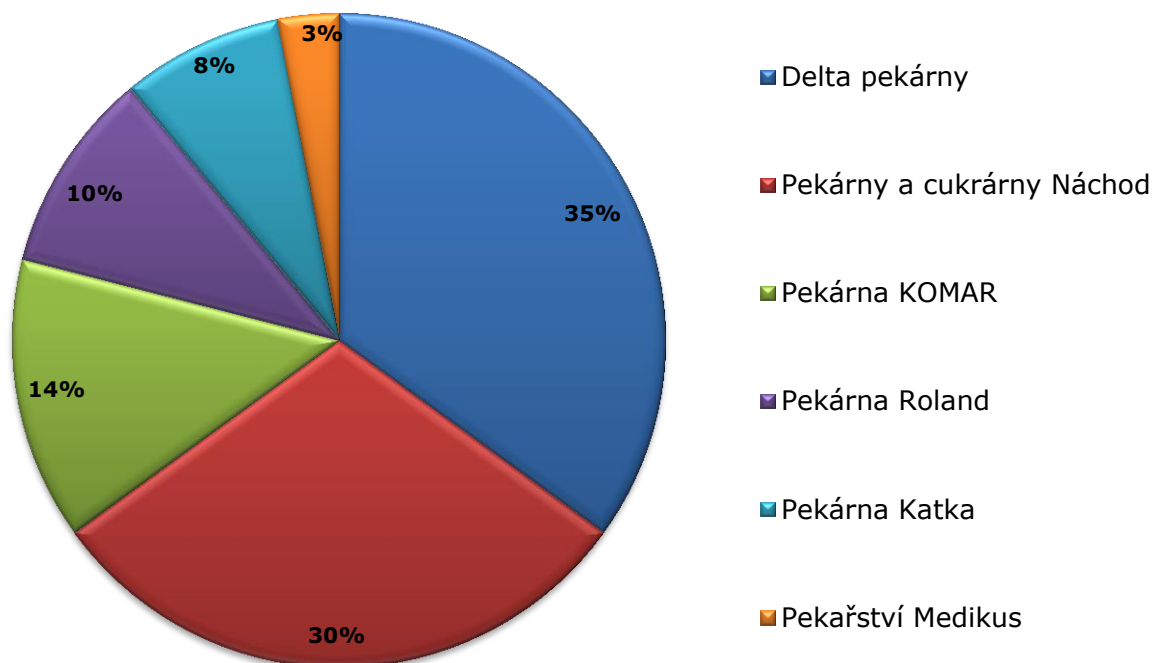
Získat a analyzovat informace o konkurenci je velmi těžký úkol. Žádný z účastníků na trhu samozřejmě nechce poskytnout takto cenné informace. Proto následující informace o podílech na trhu znázorňují pouze odhady, které vycházejí z podílu odebíraného pečiva vybranými odběrateli a týkají se pouze hlavních konkurentů. Ovšem i tyto informace slouží k přesnějšímu plánování následného rozvoje podniku.

Hlavními konkurenty na místním trhu jsou:

- **Delta pekárny**, člen skupiny European United Bakeries, společnost, která určuje ceny základních druhů pečiva. Výhody těchto pekáren jsou v nízkých nákladech automatizované výroby, výrobky známé v celé České republice, reklama v televizi a smluvní partnerství s většinou velkých hypermarketů. Slabé stránky spočívají hlavně v kvalitě výrobků. Tyto produkty se nemohou rovnat s kvalitou ručně vyráběného pečiva.
- **Pekárny a cukrárny Náchod**, velké pekárny, které rovněž mají nižší náklady na výrobu. Slabé stránky také totožné s Delta pekárnami.
- **Pekárna Katka**, nová pekárna vzdálená cca 6 km od pekárny KOMAR. Jde o menší pekárnu, která je svou kapacitou velmi podobná pekárně KOMAR. Výhody této pekárny představuje zejména nové zařízení a schopnost taktéž vyrábět zboží na zakázku a ve vysoké kvalitě. Nevýhodou může být nedostatečná znalost místního prostředí, žádná tradice a velké zadlužení, které je spojeno se vznikem této pekárny.
- **Pekárna Medikus**, malá pekárna s nižší produkcí. Výhodou je prodejna v supermarketu PENNY, pojízdná prodejna, kvalitní výrobky a propracovaná propagace. Nevýhodou může být nedostatečná kapacita výroby.
- **Roland**, menší pekárna. Velikostně velmi podobná pekárně KOMAR. Výhodou může být dlouhodobá tradice a známé jméno na trhu. Nevýhody jsou nepříliš kvalitní pečivo a jeho vzhled.

Graf 5 tržní podíly účastníků na místním trhu

Grafické znázornění podílů jednotlivých účastníků na místním trhu



(zdroj: vypracováno autorem)

3.3.3 Analýza PEST

Tato analýza se zabývá vnějším prostředím firmy a poukazuje na možné ovlivnění fungování podniku těmito externími vlivy.

P (politika): politika jako taková nemůže nijak významně ovlivnit plánovaný rozvoj společnosti. Může ovšem ovlivnit fungování podniku z dlouhodobého hlediska. Již zmiňované sociální dávky mohou způsobovat demotivaci obyvatel k práci. V dlouhodobém horizontu může významně ovlivnit podnik postoj politiky k přijetí měny EURA.

E (ekonomika): rozvoj bude samozřejmě znamenat pro firmu změnu nákladů. Bude nutné splácet úvěr, ovšem rozvoj by měl také významně snížit náklady na výrobu, což je velmi podstatné hlavně z dlouhodobého hlediska. Vzhledem k tomu, že firma vyrábí základní druhy potravin, neměla by ji výrazně ovlivnit například nezaměstnanost obyvatel. Ovšem může se projevit sníženou poptávkou ze strany některých segmentů (ZOO, Lázně).

S (společnost): z pohledu zaměstnanců firmy by měl rozvoj znamenat hlavně usnadnění práce a zlepšení pracovních podmínek. Naopak může nastat obava u zaměstnanců, kteří budou přecházeti k novým výrobkům. Zlepšení pracovních podmínek a navýšení odměn by však mohlo přispět k rychlejší adaptaci zaměstnanců k plánovaným změnám.

Z pohledu odběratelů bude nutné se zaměřit na propagaci nových výrobků a aktivnímu získávání zakázek na tyto výrobky.

T (technologie): samotný proces a postup výroby zůstane nadále stejný. To z důvodu kladení důrazu na kvalitu, chuť a tvar pečiva. Nová technologie by měla přinést jednodušší ovládání a značné ulehčení fyzicky náročné práce. Také by měla snížit počet potřebných zaměstnanců na výrobu stávajících druhů pečiva a tím je uvolnit pro práci na nových produktech.

3.3.4 Analýza CATWOE

Analýza, která má za úkol specifikovat zákazníka, určit procesy ve výrobní firmě, určit vlastníka systému, filozofii celého systému a prostředí, kde společnost působí.

C (customer/zákazník): zákazníky společnosti tvoří většinou samoobsluhy, dále pak jiné organizace, které nabízejí svým klientům pečivo jako podporu své činnosti. Jejich poptávka se ovšem přímo odvíjí od poptávky koncových zákazníků. Těmi jsou děti školního věku až po důchodce.

A (actor/tvůrce systému): touto osobou je majitel firmy společně s vedoucími směn, které se také podílejí na tvorbě systému, neboť velmi dobře znají veškeré procesy výroby.

T (transforming proces/procesy v systému): celý proces výroby začíná u základních surovin. Ty jsou odebírány od několika dodavatelů, s kterými probíhá již dlouholetá spolupráce. Následuje proces výroby, který probíhá ve výrobní hale, která je přímo spojená se skladem surovin. Dalším procesem je expedice, kdy dochází ke kontrole kvality pečiva, rozdělení do přepravek pro jednotlivé odběratele a následný rozvoz k jednotlivým odběratelům.

W (worldview/filozofie systému): hlavním posláním je vyrábět kvalitní pečivo dle tradičních a prověřených receptur a uspokojovat tak poptávku po tomto druhu zboží.

O (owner/vlastník systému): vlastník systému je zároveň vlastník firmy.

E (environment/prostředí): firma působí na Trutnovsku, kde se nachází spousta menších obcí bez velkých marketů a také spousta organizací jako jsou lázně, nemocnice, horská střediska a ZOO Dvůr Králové. Díky těmto oblastem, které kladou důraz především na kvalitu a chuť, je možné konkurovat velkým průmyslovým pekárnám.

3.3.5 Dotazníky

Pro přesnější analýzu trhu a možných příležitostí v rozšiřování sortimentu byly vyhotoveny dva typy dotazníků, které přinesly cenné informace pro zařazení nových výrobků do současného sortimentu firmy.

Tyčinky

Dotazník byl proveden za účelem zjištění, zda zákazníci restaurací mají zájem o pozornost v podobě tyčinek během čekání na svůj pokrm. Otázky byly zpracovány i s ohledem na provozní šéfy restaurací tak, aby bylo možné jejich výsledky použít při sestavení nabídky a propagace restauracím. Odpovědi byly zaznamenávány autorem na základě rychlého rozhovoru s osobami, které opouštěly 20 různých restaurací ve Dvoře Králové nad Labem a Trutnově. Dotazník byl anonymní, obsahoval 3 hlavní otázky a bylo na něj ochotno odpovědět 100 respondentů.

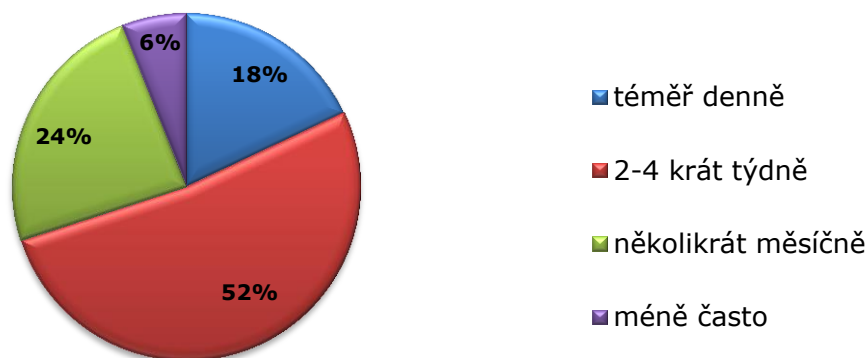
V úvodní části bylo zaznamenáno pohlaví a věk respondentů. Z výsledků vyplynulo, že v restauracích se stravuje více mužů než žen. Konkrétně tedy 62% respondentů byli muži a 38% ženy. Věk respondentů byl v převážné většině mezi 18 a 50 lety.

1. Otázka: **Jak často se stravujete v restauraci?**

Tato otázka by měla lépe ohodnotit váhu informace. Za cennější informaci lze považovat ty, které vyplynuly z odpovědí respondentů, kteří se častěji stravují v restauracích.

Graf 6 dotazník na tyčinky, 1. otázka

Jak často se stravujete v restauraci?



(zdroj: vypracováno autorem)

Tato otázka nabízela respondentům 4 možné odpovědi. Nejčastěji dotazovaní odpovídali, že se stravují v restauracích 2-4 krát týdně. Tuto odpověď uvedlo 52% respondentů (52 osob). Druhou nejčastější odpovědí bylo „několikrát měsíčně“, to uvedlo 24% respondentů (24 osob). Třetí nejčastější odpovědí bylo „téměř denně“, tuto odpověď označilo 18% respondentů (18 osob). Zanedbatelná část uvedla, že se stravují v restauraci méně často než několikrát měsíčně.

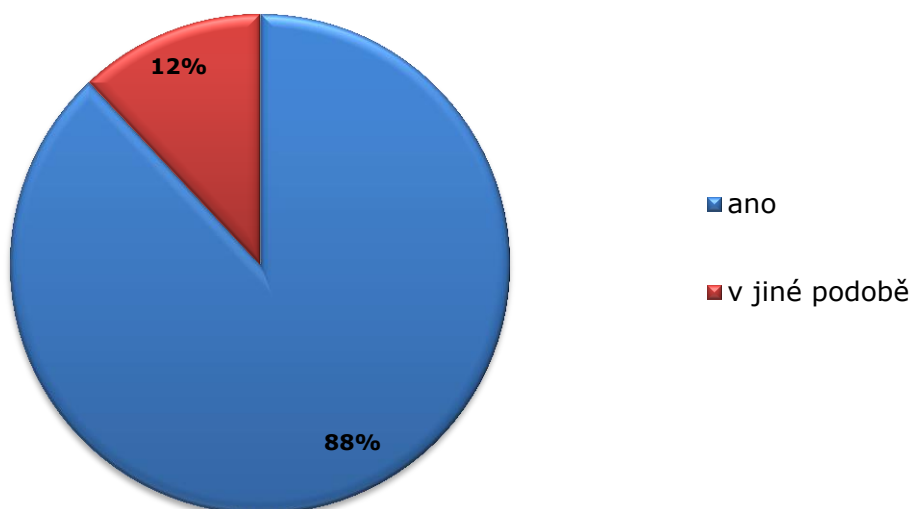
Z této otázky vyplynulo, že 70% respondentů se v restauracích stravují často a tudíž mohou být výsledné informace velmi užitečné.

2. Otázka: **Uvítal/a byste pozornost ve formě tyčinek před vaším jídlem?**

Tato otázka byla zásadní částí dotazníku a měla za úkol jasně určit zájem návštěvníků restaurací o kувér v podobě slaných tyčinek, v době čekání na objednávku.

Graf 7 dotazník na tyčinky, 2. otázka

Uvítal/a byste pozornost ve formě tyčinek před vaším jídlem?



(zdroj: vypracováno autorem)

Otázka nabízela dotazovaným 3 možné odpovědi. A to: a) ano, b) ne, c) v jiné podobě (jaké). Nikdo z respondentů neoznačil odpověď b), tedy ne. Tento fakt jasně ukazuje na příležitost restaurací zpříjemnit svým zákazníkům pobyt ve svém zařízení a uspokojit jejich přání. Velké části respondentů (88%, 88 osob) se líbil nápad s tyčinkami před vlastním pokrmem.

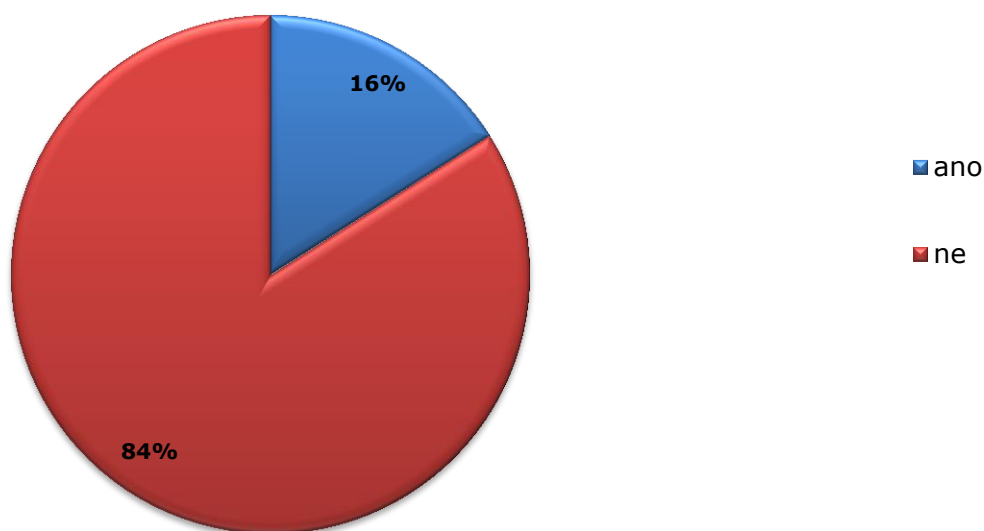
Zbývajících 12% respondentů (12 osob) uvedlo, že by takovou službu uvítali ovšem v jiné formě. Většinou specifikovali požadavky na drobné pečivo s různými pomazánkami.

3. Otázka: **Byl/a byste ochoten/na si za tuto pozornost připlatit?**

Tato otázka měla za úkol podrobněji definovat podobu finálního produktu pro restaurace. Především z hlediska nákladů na jejich výrobu a následnou prodejní cenu.

Graf 8 dotazník na tyčinky, 3. otázka

Byl/a byste ochoten/na si za tuto pozornost připlatit?



(zdroj: vypracováno autorem)

Tato otázka byla uzavřená s možností určit výši poplatku za tyčinky. Tuto možnost využilo pouze 16% respondentů (16 osob) s navrhovanými poplatky od 10 Kč do 20 Kč. Většina respondentů, přesně 84% (84 osob) nesouhlasila se zpoplatněním této služby v restauracích. Z těchto informací jasně vyplývá, že návštěvníci by rádi získali při své návštěvě něco navíc, ale neradi by za tuto službu platili. Tyto výsledky velmi ovlivní podobu tyčinek určených k této službě.

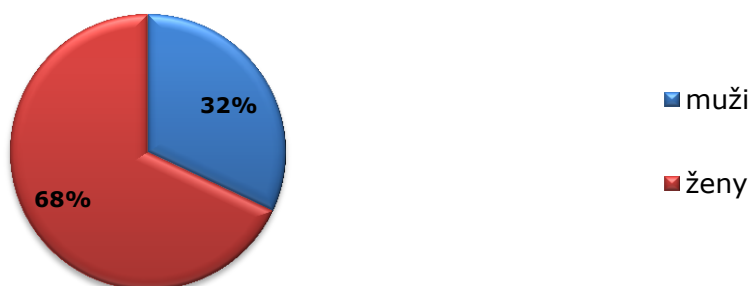
Lahůdky

Tento dotazník byl navržen a zpracován pro přesnější analýzu místního trhu s lahůdkami. Měl za úkol ukázat jak často a jaké druhy těchto výrobků lidé nakupují a jaké změny by uvítali v současně dostupném sortimentu. Tyto informace mohou výrazně přispět k zařazení nových výrobků do sortimentu společnosti. O vyplnění tohoto dotazníku byli jednotliví zákazníci žádáni prostřednictvím obsluhy pultu lahůdek v prodejnách JEDNOTA. Dotazníky vyplnilo ve třech prodejnách 147 osob.

Úvodní část dotazníku seznámila respondenty s cílem získávaných informací, informovala o časové nenáročnosti dotazníku a zjišťovala věk a pohlaví respondentů.

Graf 9 dotazník na lahůdky, úvodní část 1/2

Pohlaví zákazníků

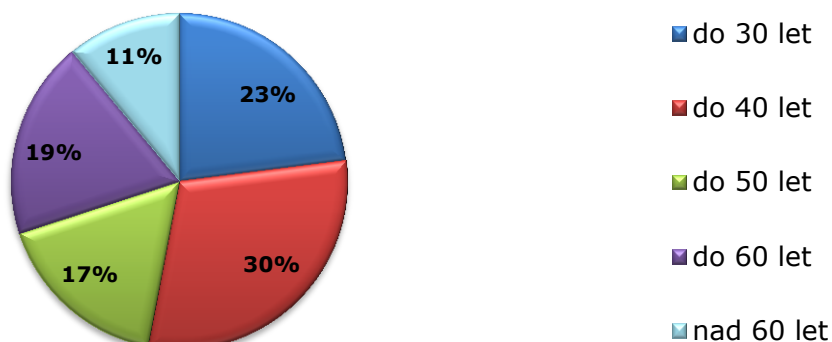


(zdroj: vypracováno autorem)

Výsledné informace potvrzují, že většinu nákupů potravin obstarávají ženy.

Graf 10 dotazník na lahůdky, úvodní část 2/2

Věk zákazníků



(zdroj: vypracováno autorem)

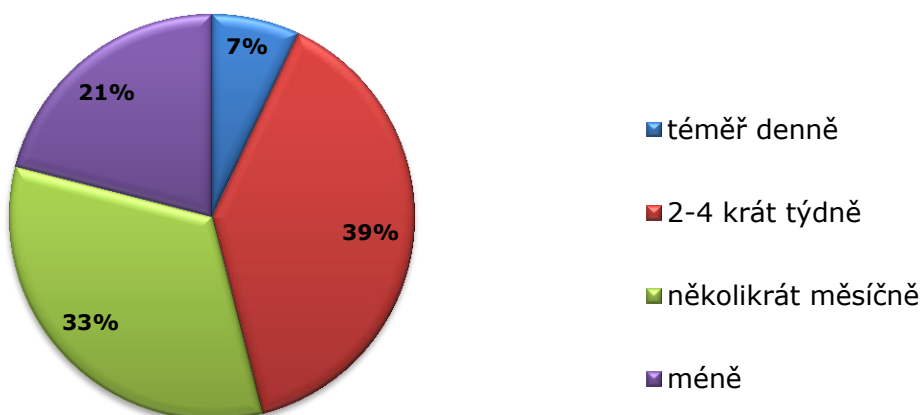
Z těchto informací je jasné vidět, že věkové spektrum nakupujících je velmi široké. Ovšem byly zachyceny rozdíly v preferovaném druhu zboží mezi jednotlivými věkovými skupinami.

1. Otázka: **Jak často nakupujete lahůdkové výrobky?**

Otázka by měla podat informaci o tom, jestli zákazníci toto zboží nakupují často či jen nahodile.

Graf 11 dotazník na lahůdky, 1. otázka

Jak často nakupujete lahůdkové výrobky?



(zdroj: vypracováno autorem)

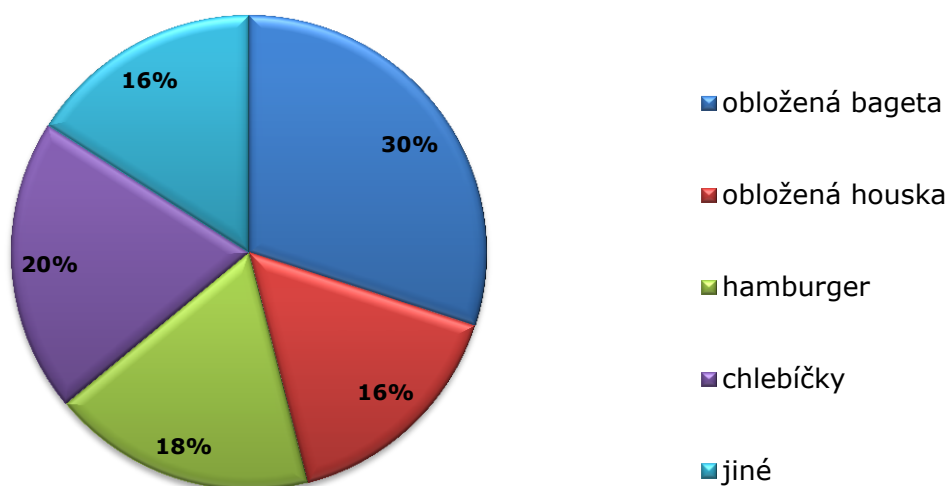
Jak je vidět z předchozího grafu, lahůdky nakupuje téměř polovina zákazníků sítě JEDNOTA několikrát za týden. Většina těchto odpovědí byla spojena s výrobky jako bagety, saláty či jiné výrobky, které si lidé kupují především ke svačině a rychlému občerstvení.

2. Otázka: **Který výrobek nejčastěji nakupujete?**

Informace získané touto otázkou mají blíže specifikovat nejvyhledávanější výrobky v oblasti lahůdek.

Graf 12 dotazník na lahůdky, 2. otázka

Který výrobek nejčastěji nakupujete?



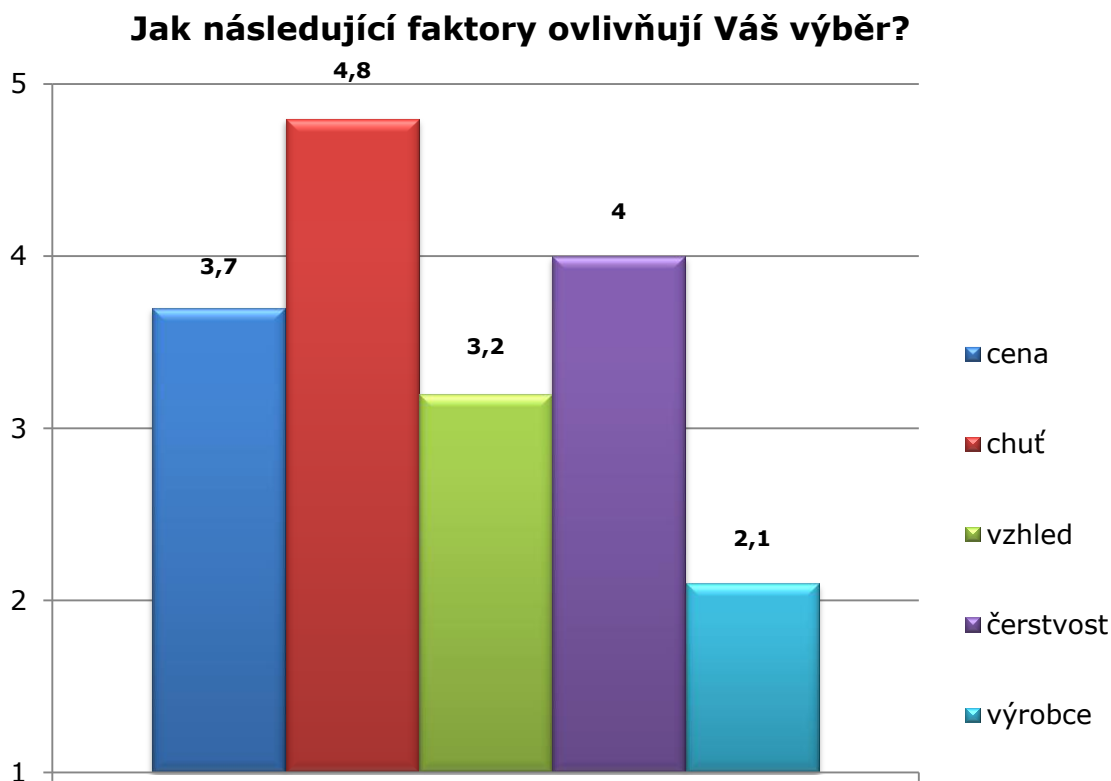
(zdroj: vypracováno autorem)

Tato otázka nabízela respondentům 5 možných odpovědí. Z toho 4 odpovědi byly dány podle předpokládaných nejčastějších odpovědí. Poslední možnost nabízela respondentům volnou odpověď a označit tak výrobek, který nejčastěji nakupují. Podle očekávání byla nejčastější odpovědí obložená bageta. Tuto odpověď označilo 44 ze 147 dotazovaných. Následující 3 odpovědi byli velmi vyrovnané. Překvapivě velké procento lidí označilo poslední odpověď, kde měli možnost přesně uvést konkrétní výrobek. Většina uváděných výrobků byly nejrůznější pomazánky. Dále se objevily saláty a malé množství jiných výrobků.

3. Otázka: **Jak následující faktory ovlivňují Váš výběr?**

Informace, které vyplývají z této otázky, mají za úkol lépe specifikovat požadavky koncových zákazníků. Tím by měla být vytvořena nabídka produktů, které budou konkurenceschopné a pro zákazníky na trhu ještě více atraktivní.

Graf 13 dotazník na lahůdky, 3. otázka



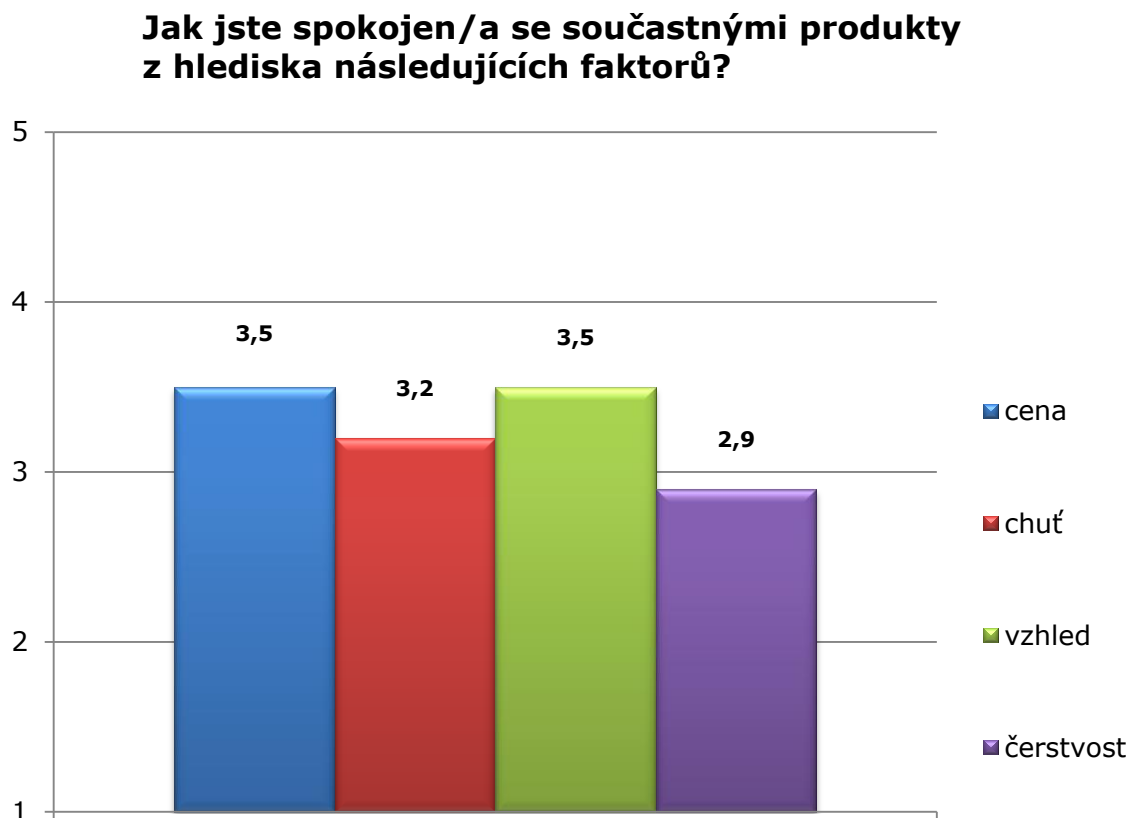
(zdroj: vypracováno autorem)

Otázka nabízela respondentům 5 různých faktorů, u kterých vyznačili jejich důležitost na škále s hodnotami 1 až 5. Z výsledných informací této otázky můžeme vidět, že u zákazníků jasně převládá důraz na chuť a čerstvost výrobků. Ovšem nemůžeme zanedbat ani ostatní zmiňované faktory, které jsou také důležité pro většinu zákazníků. Díky těmto informacím je možné lépe specifikovat požadované vlastnosti nových výrobků. Z převládajících faktorů chuti a čerstvosti můžeme tedy potvrdit předpoklad, že je místní trh více nakloněn kvalitnímu pečivu.

4. Otázka: **Jak jste spokojen/a se současnými produkty z hlediska následujících faktorů?**

Otázka měla za úkol ukázat, jaký postoj mají zákazníci k současným výrobkům dostupných na místním trhu. To napomůže odhalit slabiny konkurenčních výrobků a případně předčit jejich silnější stránky.

Graf 14 dotazník na lahůdky, 4. otázka



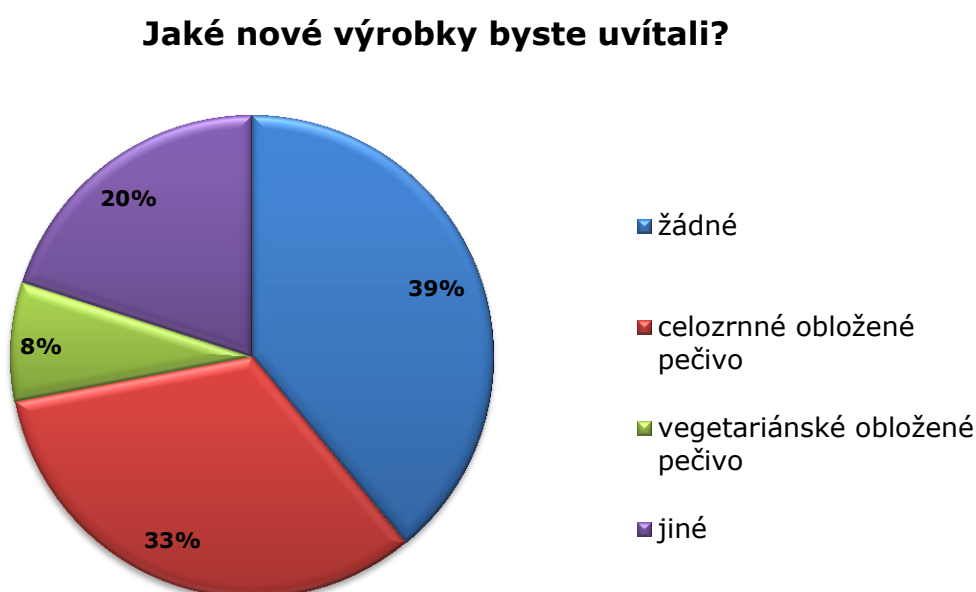
(zdroj: vypracováno autorem)

Z informací, které vyplývají z výše uvedeného grafu, můžeme vidět, že spokojenost zákazníků se současnými produkty je spíše průměrná a většina faktorů se příliš od sebe neliší. Je tedy nezbytné u nových výrobků vyzdvihnout jejich čerstvost a chuť, ovšem cenově nepřevyšovat nabídku konkurence. Důležitá bude také prezentace výrobků. Pro výrobky společnosti je již předjednáno vyhrazený prostor v pultech sítě JEDNOTA, kde budou výrobky nabízeny pod firemním logem a některé v obalu, který by měl podtrhovat jejich chuť i čerstvost.

5. Otázka: **Jaké nové výrobky byste uvítali?**

Otázka byla položena s cílem zjistit, které výrobky podle zákazníků v současné době chybí v jejich obchodech. A které by v budoucnosti rádi nakupovali.

Graf 15 dotazník na lahůdky, 5. otázka



(zdroj: vypracováno autorem)

Ze získaných informací můžeme vidět, že velké procento respondentů označilo odpověď „žádné“. To může ukazovat, že mnoho zákazníků je spokojeno s druhy lahůdek. Ovšem 41% procent respondentů označilo 2 odpovědi, které byly zařazeny podle předpokladů chybějících druhů výrobků. Z tohoto výsledku vyplývá, že zákazníci by mohli mít o tyto výrobky zájem. Pětina respondentů označila odpověď jiné, kde nejčastěji uváděli BIO výrobky, na které firma ovšem nemá patřičné vybavení. Méně frekventované odpovědi byly například pomazánky, nepříliš standardní nebo jiné výrobky, které by ovšem neměly významný potenciál pro zavedení do výroby.

Shrnutí dotazníkového šetření

Výsledky ankety prokázaly, že má smysl se myšlenkou výroby lahůdek i tyčinek nadále zabývat. Výsledky první ankety přinesly zajímavé informace, které mohou být nadále používány při nabízení tyčinek v předem určených zařízeních. Výsledky ankety zaměřené na výrobu lahůdek byly velmi užitečné z hlediska sestavení kvalitní nabídky pro zákazníky na místním trhu. Dále mohou tyto výsledky dobře sloužit pro lepší specifikaci propagace těchto výrobků. Dotazníkové šetření umožnilo lépe specifikovat, která skupina zákazníků nakupuje určité druhy výrobků a zároveň jaké na ně klade požadavky.

3.3.6 Analýza SWOT

Silné stránky

- **Kvalita**

Suroviny pro výrobu byly vybírány s ohledem na tradici a původní receptury tak, aby poskytovaly výrobkům co nejlepší chuť a vůni a zároveň neobsahovaly nežádoucí přísady. Veškeré suroviny jsou používány pouze čerstvé. Tento fakt by měl být jedním z nástrojů pro tvorbu propagace.

- **Tradice**

Mnohaleté zkušenosti a tradiční postupy pečení. I tento prvek by se měl stát významným bodem v budoucí propagaci značky.

- **Kvalitní vztahy s klíčovými odběrateli**

Firmě se daří úspěšně udržovat velmi dobré vztahy s největšími odběrateli jako je například prodejní síť JEDNOTA. Takový partner je pro firmu zásadní a je tudíž nezbytné nadále pracovat na kvalitním vztahu s takovými klienty.

- **Široký sortiment**

Firma poskytuje svým odběratelům i koncovým zákazníkům širokou nabídku výrobků. Každý má možnost si vybrat a to i z různých tvarových a hmotnostních variant.

- **Zakázková výroba**

Firma je schopna vyrábět pečivo na zakázku dle zadání zákazníka. To vše samozřejmě z velmi kvalitních a čerstvých surovin.

Slabé stránky

- **Vyšší náklady výroby**

Oproti průmyslovým pekárnám, kde zajišťují výrobu veškerých druhů pečiva automatizované linky, jsou náklady na výrobky firmy vyšší. Proto je třeba se zaměřit na technologii, která umožní levnější výrobu nejvíce odbytového zboží, jakým je bílé pečivo.

- **Propagace**

Firma tuto činnost velice zanedbává. Využívá sice některé formy reklamy, ale jedná se o nahodilé a nepromyšlené aktivity, které nepřinášejí žádný efekt. Firma by se měla zaměřit na kvalitní propagaci nových výrobků, které se chystá přidat do svého sortimentu.

- **Staré technologie**

Firma v provozu využívá některé již zastaralé stroje. Vzhledem k možnosti jejich selhání by mělo dojít k výměně těchto zařízení. Tuto slabinu řeší nákup nové výrobní linky.

- **Fyzicky náročná práce**

Práce v provozu pekárny je značně fyzicky náročná. Zejména přemísťování surovin ze skladu do pekárenské díže.

- **Nízká motivace zaměstnanců**

Firma by měla rovněž přizpůsobit pracovní podmínky a motivační nástroje svým zaměstnancům. Práce v podniku by se měla významně usnadnit a zpříjemnit.

- **Chybějící zařízení**

Podnik postrádá některá zařízení. Zejména pro plánovanou výrobu slaných tyčinek. Toto zařízení je nezbytné dokoupit. Dále by bylo vhodné pořídit kvalitnější balící zařízení.

- **Malý trh**

Firma zaujímá pozici na velmi malém trhu. Je zde stále možnost potenciálního růstu na další území, ale i dodávání do jiných organizací.

Příležitosti

- **Snížení nákladů výroby bílého pečiva**

Investicí do nové výrobní linky, která bude částečně automatizovaná, firma dosáhne významného snížení nákladů výroby pečiva. Tím zajistí lepší konkurenceschopnost těchto výrobků vůči průmyslovým pekárnám.

- **Dotace**

Firma by se mohla zabývat možností získání dotace na svůj projekt. Je třeba se touto problematikou zabývat a včas vypracovat projekt pro žádost o dotaci.

- **Navýšení počtu odběratelů**

Firma by se měla snažit neustále získávat nové odběratele a co nejvíce tak využít svoji výrobní kapacitu.

- **Rozšíření sortimentu výrobků**

Jak prokázalo dotazníkové šetření, existuje na trhu prostor pro plánované výrobky. Bude třeba navázat nové obchodní kontakty a produkty také dostatečně otestovat v některých z prodejen.

- **Pokrytí nových obcí**

Kapacita nové linky bude poskytovat možnost větší produkce pečiva. Proto je zde možnost začít zavážet další prodejny v jiných obcích. Je však třeba dostatečně zvážit náklady na distribuci do nových lokalit.

Rizika

- **Zvyšování cen základních surovin**

Velké pekárny zvyšování cen surovin lépe odolávají a ceny svých výrobků zvedají jen velmi pomalu. Firma se těmito podmínkám musí do určité míry přizpůsobit a tím se může vystavovat riziku.

- **Konkurence**

Dnes pekárně konkurují i obchodní řetězce, které si některé pečivo samy vyrábí z polotovarů a jako dodavatele ostatního pečiva využívají pouze průmyslové pekárny. Proto je třeba zajistit konkurenceschopné ceny výrobků a dále se zaměřit na odběratele, kteří požadují výjimečnou kvalitu, kterou jim žádná z průmyslových pekáren nemůže nabídnout.

- **Nezájem klientů o nové výrobky**

Je třeba, aby firma tento fakt prověřila ještě před samotným zavedením výrobků do výroby. Dále je nutné zajistit potřebnou flexibilitu výroby tak, aby bylo možné okamžitě reagovat na požadavky zákazníků.

- **Selhání staršího zařízení**

Některá zařízení výroby vykazují značné známky opotřebení. Je žádoucí tyto stroje nahradit novými, aby nedošlo k případným komplikacím v produkci výrobků.

- **Nové stroje nenaplní očekávání**

Je důležité tyto stroje řádně prověřit a vyzkoušet ještě před jejich nákupem. Firma tak může předejít případným komplikacím, které by vzešly ze špatných předpokladů o zařízeních.

3.4 Shrnutí kapitoly

Cíl této kapitoly byl zcela jasný, provést situační analýzu firmy. Tedy prozkoumat a zhodnotit její vnitřní prostředí i vnější okolí. Firma je ve stavu, kdy má široké spektrum odběratelů a dobré postavení na místním malém trhu. Po poklesu obratu společnosti v loňských letech jsou poslední dva roky opět ve znamení růstu obratu. Tento růst má příčinu především v růstu prodeje sladkého pečiva. V případě pečiva bílého naopak dochází k snížení poptávky. Řešení by tedy mělo zahrnovat nákup nové linky, která významně sníží výrobní náklady tohoto druhu pečiva a tím výrazně zlepši jejich konkurenceschopnost. Protože se firma nachází v oblasti, kde je stále prostor pro neprůmyslové a kvalitní výrobky, měla by se zaměřit na prosazování svých silných stránek a nabídnout zákazníkům nové, kvalitní výrobky. Dále je třeba eliminovat možná rizika. Návrhem změn se dále budou zabývat následující kapitoly.

4 Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Tato kapitola se bude dále zabývat konkrétními možnými řešeními, která budou mít za cíl zlepšit celkový rozvoj firmy a především její výroby.

4.1 Návrh rozvoje pekárny KOMAR

4.1.1 Nové stroje výroby

Již víme, že je pokles tržeb z bílého pečiva způsoben především jeho cenou. Vyšší cena je způsobena neefektivní výrobou, kterou je možné reorganizovat. Vzhledem k potřebě snížení výrobních nákladů bílého pečiva a zefektivnění práce je třeba vytvořit projekt, který významně usnadní práci ve výrobě a ušetří tak část výrobních nákladů. Zde se naskytuje příležitost pro investici do nové výrobní linky, která bude částečně automatizována a významně sníží náklady, navýší kapacitu výroby a usnadní práci zaměstnancům ve výrobě. Tato linka by měla být instalována a zprovozněna do konce roku 2013.

Výrobní linka

Za přispění expertního pohledu majitele firmy byly zvoleny vhodné části pro novou výrobní linku. Nová linka by se měla skládat z děličky na běžné pečivo a předkynárny. Obě tyto části bude spojoval skupina dopravních pásů. Tímto systémem redukuje významné množství manuální práce a **snížíme personální náklady o 50%**.

Dělička je určena k dělení a skulování těsta. Rozsah dělení byl specifikován do rozmezí 35 až 85 gramů. Výkon děličky je 1500 kusů na hodinu v jednom řádku. To znamená, že při pěti řádcích je **maximální výkon 7500 kusů za hodinu**. Tento výkon společnosti poskytne dostatečnou kapacitu pro uspokojení současné poptávky a navíc umožní další růst v oblasti zvyšování produkce. Současný výkon výroby není přesně definován a z je velké části závislý na personálním stavu výroby. Majitel firmy odhaduje **nárůst výkonu výroby o 50%**

Cena zařízení je 1 417 000 Kč bez DPH.

(Pekass s.r.o.)

Stroj na tyčinky

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že jsou tyčinky smysluplným výrobkem pro tento trh. Pro zahájení výroby je nezbytné pořízení nového zařízení. Tento stroj je možné získat za relativně nízké pořizovací náklady.

Stroj rozlisuje svými kalibrovacími válci vložené těsto na požadovanou tloušťku a podá takto upravené těsto k sadě rotačních nožů, které těsto nařežou na požadovanou šířku. Tyto pruhy těsta jsou dále ze stroje odvedeny po dopravním páse.

Cena zařízení 41 000Kč bez DPH.

(Destila)

4.1.2 Noví odběratelé

Firma se musí snažit naplnit rozšířenou výrobní kapacitu. Tuto činnost bude mít za úkol obchodní zástupce, který bude získávat nové odběratele a zároveň pečovat o ty stávající.

Díky nové výrobní lince bude možné opět se zaměřit na větší odběratele, kteří preferují nižší ceny.

Větší odběratelé

Firma by se měla zaměřit na větší odběratele, kteří požadují především kvalitní výrobky. Jde tedy o segmenty trhu 2 a 3, které byly pojmenovány jako „JEDNOTA“ a „Lázně, ZOO, státní organizace“. Jelikož se v dané lokalitě nenachází více prodejen obchodní sítě JEDNOTA, nepředpokládá společnost další růst v tomto segmentu. Naopak by se měla firma zaměřit na rozvoj v posledním segmentu trhu. Zde byly vybráni tito potenciální odběratelé: **Oblastní nemocnici Trutnov, Nemocnice Dvůr Králové nad Labem a Gerontocentrum Hostinné, Česko-německá horská nemocnice Krkonoše, s.r.o.**

Drobné prodejny a samoobsluhy

Další z možností pro rozvoj výroby jsou drobné prodejny v obcích v dané lokalitě. Je zde stále dostatek malých obchodů, kam by bylo možné dovážet pečivo. Zde doporučuji zaměřit se hlavně na prodejny, které jsou na trase obou rozvážkových vozidel. Vzhledem k hodnotám objednávek malých samoobsluh nejsou možné další zajišťky. Podobnou skupinou mohou být

i kantýny ve školách nebo v zaměstnání a prodejny na pěší zóně ve městech. Zde by se mohl uplatnit zejména prodej nových výrobků v podobě lahůdek.

Restaurace a bary

Další skupinou odběratelů mohou být restaurace a bary, pro které je připravována zejména výroba tyčinek v různých podobách. V oblasti, kde firma působí, se nachází velké množství takových podniků, které by byly vhodnými kandidáty na odběr těchto tyčinek. Jde především o nižší a střední kategorii restaurací, kde není zaveden kuvér¹, a většina barů a hospod, kde se tyčinky uplatní především při konzumaci alkoholických nápojů. Již v současné době jsou dohodnuty dodávky na tyčinky do některých restaurací a barů.

Zimní střediska

Vzhledem k lokalitě, kde firma působí, doporučuji zaměřit se na lyžařská střediska. Zákazníci zde preferují především kvalitu. Navíc tyto dodávky pomohou vyplnit mezery ve výrobě, které vznikají v zimním období. Navrhuji zaměřit se na tyto střediska: **Ski areál Mladé Buky, Ski areál Herlíkovice, Ski Resort Černá Hora, Ski park Černý Důl, SKIAREÁL Špindlerův Mlýn.**

4.1.3 Nové výrobky

Touto formou může firma využít příležitosti, které se nacházejí na místním trhu. Průzkum ukázal, že je zde stále prostor pro nové nebo modifikace stávajících produktů. Také na základě tohoto průzkumu firma otestuje několik nových výrobků, které by mohly být později pevně zařazeny do firemního sortimentu.

Tyčinky

Tyčinky jsou novým výrobkem, který by měl být uveden do sortimentu firmy. Tento výrobek poskytuje nesporné výhody. Jde zejména o jeho široké možnosti využití v běžných

¹ Restaurační poplatek obvykle ve vyšších cenových skupinách za volné využívání pečiva, hořčice, křenu atd.

prodejnách, školních či pracovních kantýnách, ale také v restauracích, barech nebo běžných hospodách. Další výhodou je jejich výrobní nenáročnost a dosažitelná marže. Lze velmi jednoduše nabídnout zákazníkům tyčinky v různých chuťových variantách. Tyčinky jsou samozřejmě oproti běžnému pečivu trvanlivé zboží, tudíž jsou také velmi nenáročné na skladování a následnou distribuci.

Vzhledem k tomu, že jde o druh baleného výrobku, umožňují tak využít tento obal k propagaci značky.

Plněné bagety

Z dotazníku vyplynulo, že zákazníci by uvítali některé druhy náplní, které zatím postrádají. Jde především o vegetariánské a dietní náplně baget. Proto se firma zaměří na výrobu těchto baget, které bude prodávat hlavně prostřednictvím obchodní sítě JEDNOTA, kantýn a rychlých občerstvení. Firma by se měla zaměřit na jejich kvalitu a čerstvost, kterou by jasně předčila současnou konkurenci.

Chlebíčky

Tento výrobek se u starších lidí těší velké oblibě. Lidé nakupují chlebíčky k nejrůznějším příležitostem. Tento produkt je možné nabízet v širokém spektru druhů a tím velmi flexibilně reagovat na poptávku zákazníka. Stejně jako plněné bagety budou chlebíčky prodávány především v síti JEDNOTA. Dále předpokládáme možnost výroby na zakázku pro samostatné osoby i různé organizace.

Saláty

Další druh lahůdek, který bude otestován v síti JEDNOTA. Zákazníci vítají u tohoto výrobku především kvalitu a čerstvost. Pro výrobu salátů budou vybrány pouze nejlepší ingredience, které zaručí nejlepší chuť. Jelikož firma disponuje dostatečným množstvím chladicího zařízení, nevyžádá si tento výrobek žádné investice. O jeho pevném zařazení do sortimentu rozhodne míra poptávky v síti JEDNOTA. Zde bude prodej podpořen vlastním prodejním místem a volnými ochutnávkami.

Pomazánky

Jde o druh výrobku, který má velmi podobné vlastnosti, jako výše zmiňované saláty. Proto pro jeho výrobu i zařazení do sortimentu budou platit stejná pravidla.

Smažená strouhanka na sladké knedlíky

Produkt nenáročný na výrobu. K jeho produkci bude využito zbytkového pečiva, které je následně zpracováno na strouhanku a dále prodáváno. Část produkce strouhanky bude upravena na posyp pro sladké knedlíky. Následně bude distribuována v obalech s logem společnosti a také jako surovina pro restaurace.

Momentálně je připravována spolupráce s výrobcem plněných knedlíků, kde by měl být tento produkt jako součást celého balení výrobku.

Směsi pro domácí pekárny

Tento produkt doporučuji pilotně otestovat v síti prodejen JEDNOTA. Jednalo by se zejména o směsi pro přípravu pečiva nebo kompletní sety s odměřeným množstvím veškerých ingrediencí jako jsou mouka, sůl, droždí nebo různé druhy semínek.

Bio a bezlepkové pečivo

V rámci tohoto rozvoje byla zvažována výroba zcela nových produktů ve formě bio pečiva a bezlepkového pečiva. Ovšem výroba tohoto druhu výrobků vyžaduje značné investice do zařízení a náklady spojené s pořizováním vhodných surovin. Dále musí tato výroba splňovat širokou škálu přísných norem. Produkce takových výrobků musí být zcela oddělena od běžné produkce, což by vyžadovalo pořízení samostatné výrobní jednotky. Vzhledem k velikosti pekárny a jejího trhu by nebylo možné využít takovou výrobní kapacitu a následně ji uplatnit na trhu. Na základě těchto získaných informací společnost doporučuji tento druh výroby z plánu prozatím vypustit.

4.1.4 Motivace zaměstnanců

Silnou stránkou firmy je kvalita výrobků. Samozřejmě kvalitní suroviny samotné nezaručí kvalitní výrobek. Je tedy zřejmé, že kvalita výroby je závislá na pracovnících, kteří musí velmi pečlivě dbát na postup ve výrobě. Vzhledem k fyzické náročnosti tohoto povolání a nízké platové úrovni zaměstnanců je nezbytné do plánu rozvoje zahrnout také možnosti motivace zaměstnanců a zkvalitnění jejich pracovního prostředí.

Cílem motivace je zlepšovat výsledky podniku prostřednictvím zvyšování spokojenosti zaměstnanců. Motivační nástroje můžeme rozdělit na finanční a nefinanční. (Wohe, a další, 2007 str. 152)

Finanční nástroje motivace

Platy pracovníků v pekárnách se všeobecně pohybují na nízké úrovni okolo 14 000 Kč za měsíc. Zde tedy vyvstává problém snížené motivace k práci. Pokud zaměstnanec nedostane mzdu, která odpovídá požadovanému výkonu, není spokojen. V této firmě je práce fyzicky náročná, ovšem není náročná z hlediska postupů a zodpovědnosti. Veškeré procesy v provozu se dají velice rychle naučit a zaměstnanec je tak schopen zcela samostatně pracovat. Větší zodpovědnost leží na zaměstnancích, kteří míchají těsto a jsou vedoucími směny. Tato odpovědnost s sebou samozřejmě přináší i zvýšené finanční ohodnocení jejich práce. Veškeré mzdy jsou vyměřovány podle počtu hodin odvedené práce. K této mzdě mohou být připočítány příplatky za práci o svátcích či za případnou pomoc při nadměrném vytížení provozu.

Nefinanční nástroje motivace

Podle Wohe (Wohe, a další, 2007 str. 102) obvyklé nefinanční nástroje mohou být:

- **Kariérní postup:** ten je vzhledem k charakteru firmy značně omezen. Noví pracovníci ve výrobě začínají vždy jako pomocná síla. Po zvládnutí samostatné práce v provozu se stávají dělníky v provozu. Naskytuje se možnost postoupit na pozici míchače nebo vedoucí směny. Tyto pozice jsou ovšem obsazovány na základě dlouhodobých zkušeností se zaměstnancem a jeho kvalitním a zodpovědným plněním

práce. Veškeré vedoucí pozice jsou obsazovány rodinnými příslušníky. V tomto případě pracovníci v provozu ani nemají potřebné vzdělání k těmto vedoucím pozicím. Proto je tento fakt brán spíše kladně a rodinné klima podniku je vnímáno pozitivně ze strany zaměstnanců.

- **Regulace pracovní doby:** pracovnice si mohou po dohodě měnit směny a tím si samostatně přizpůsobit pracovní dobu podle svých individuálních potřeb.
- **Náplň práce:** náplň práce se v tomto případě nikdy výrazně neliší. Ovšem pracovnice mají možnost volby pracovního úseku v rámci možností. Mohou tak vykonávat práci, která jim jde nejlépe.
- **Klima:** zaměstnanec, který se necítí dobře v prostředí, kde pracuje, nemůže vykonávat nejlepší práci, jakou dokáže. Pracovní kolektiv ve firmě KOMAR je považován za dobrý. Pracovnice jsou většinou ve stejném věku a mají dosažené podobné vzdělání. Navíc všechny pracovnice pocházejí z jedné obce. Všichni pracují na jednom místě, kde k sobě mají velmi blízko a mohou tak u práce diskutovat a tím i utužovat pracovní kolektiv.

Návrh změn motivace zaměstnanců

V současné době jsou finanční odměny zaměstnanců srovnatelné s podmínkami ostatních pracovníků v konkurenčních pekárnách. V možnostech firmy není tyto podmínky nijak výrazně zlepšovat. Nicméně existuje několik jiných možností, které by mohli vést ke zvýšení motivace zaměstnanců.

Pracovní prostředí by bylo možné zpříjemnit výrazně lépe, než je tomu doposud. Hlavní změnou by měla být plánovaná koupě nové výrobní linky, která výrazně usnadní hlavně fyzickou práci zaměstnanců. Je třeba s časovým předstihem zaměstnance na změnu připravit a vyzdvihnout výhody, které tato změna přinese hlavně jim.

Prostředí výroby je nyní zpříjemněno hudbou. Z rozhovoru se zaměstnanci podniku jasně vyplynulo, že by měli zájem o televizor v prostoru výroby. Po konzultaci s majitelem by tato inovace byla možná, neboť charakter a povaha práce v tomto provozu tuto možnost nevyklučuje.

Další možností je upravit **místo, které slouží k odpočinku**, například během přípravy těsta. Jde o prostor v šatně, kde pracovnice tráví volný čas. Tento prostor by rádi vybavili novým nábytkem a strojem na kávu.

O **stravenky** projevíli pracovníci zájem již dříve. Díky uspořeným nákladům bude možné tomuto požadavku vyhovět. Navrhují využití stravenek v hodnotě 70 Kč, na které bude zaměstnanec přispívat 30 Kč.

Pečivo zdarma bude jistě nespornou výhodou pro zaměstnance v pekárně. V současné době se setkáváme s tím, že někteří zaměstnanci si odebírají pečivo i bez svolení. Zavedením takového bonusu by se mohlo zabránit „černému“ odebrání pečiva a zaměstnanci by jistě získali lepší pocit z takového bonusu.

Firemní akce by mohly zaměstnancům zpříjemnit život, utužit pracovní kolektiv a prohloubit vztahy mezi zaměstnanci. V možnostech firmy je alespoň jednou ročně uspořádat například grilování pro celý pracovní kolektiv včetně jejich rodin. Zaměstnanci se tak budou cítit více jako součást týmu.

Veškeré možnosti motivace by bylo vhodné konzultovat přímo se zaměstnanci firmy, aby se podařilo lépe definovat a zacílit tyto bonusy. Tím pádem mohou být pro zaměstnance příjemnější a z hlediska motivace efektivnější.

4.1.5 Propagace značky

Další nedílnou součástí rozvoje podniku je propagace. Zde se naskytuje možnost jak firmu upevnit na jejím trhu a případně ji posunout za hranice dosavadního trhu. Většina spotřebitelů, kteří nakupují pečivo, tuto firmu zná. Ovšem stále je zde prostor pro zlepšování povědomí o firmě, jejích přednostech, kvalitách a odlišnostech. Zákazníci sice vědí o společnosti KOMAR, nicméně by bylo vhodné v rozvoji značky pokračovat a zaměřit se především na prosazení jejich vlastností, o kterých většina spotřebitelů neví.

Logo

Firma KOMAR má od svého vzniku vlastní logo, které dlouhá léta slouží k identifikaci firmy. Logo je využíváno na firemních dodávkách pro rozvoz pečiva. Jsou tedy používány rovněž jako pojízdná reklama. Dále se logo objevuje na firemním razítku. A samozřejmě na obalech některých výrobků. Do budoucna je třeba logem vybavit hlavně obaly pro nově plánované výrobky a tím posílit povědomí o firmě.

Obrázek 1 logo společnosti



Obal

Většina výrobků, které firma vyrábí, není nutné dále balit, neboť veškeré prodejny, kde se pečivo prodává, musejí splňovat určité hygienické předpisy. Tyto předpisy umožňují prodej těchto výrobků bez obalu. Je zde ale i několik produktů, které se prodávají v balení. Na tyto produkty je umístěn štítek se složením a samozřejmě logem firmy, který slouží především k identifikaci zboží.

Nové výrobky z oblasti lahůdek si ovšem vyžádají pořízení nových obalů a štítků firmy. Tyto obaly budou zaměřeny na propagaci samotných výrobků, ale i tradice firmy. Pozornost bude soustředěna především na kvalitu a čerstvost těchto výrobků.

Další novinkou by měly být obaly na směsi na pečení domácího pečiva. Jednotlivé ingredience bude nutno navážít a přebalit do firemních obalů a následně společně zabalit nejlépe do papírové krabice v pěkném provedení firemní tematiky.

Sponzoring

Firma pravidelně již několik let sponzoruje různé druhy akcí během celého roku. Jde například o den obce, kde firma sídlí, moto-sraz v nedalekém autokempu, sportovní turnaje, atd. Většinou se jedná o sponzorské dary ve formě druhů pečiva, a to i na zakázku. Vždy jde o akce v blízkosti firmy. Zde se na oplátku společnost zviditelní umístěním loga na letáky nebo program akce a umístěním reklamy v místě konání akce. Tak se firma snaží posílit pozici své značky na místním trhu a přiblížit se koncovým zákazníkům.

Produktový katalog

V současné době firma nabízí svým stávajícím i potenciálním odběratelům velmi jednoduchý ceník s názvem výrobku, gramáží a cenou. Pro další rozvoj navrhuji vytvořit barevný katalog, který bude obsahovat fotografie produktů včetně jejich stručné prezentace. Katalog by měl sloužit především pro jednání s novými a většími odběrateli, na které se firma zaměří.

Kalendáře

Doposud firma nikdy neposkytovala svým odběratelům obdobnou formu reklamního předmětu. Proto bude pro následující rok vyhotoven kalendář s pekařskou tematikou a charakteristikou firemní tradice a kvality. Kalendář bude dodán všem odběratelům formou drobné pozornosti, jako důkaz důvěry, spokojenosti a dobrého obchodního vztahu.

Propisovací tužky

Stejně jako kalendáře budou propisovací tužky poskytovány všem odběratelům jako drobná pozornost. Tužky budou vyhotoveny v kovovém provedení a budou potištěny logem firmy.

Nádoby na servírování tyčinek

Tento reklamní předmět je v plánu pro odběratele tyčinek. Nádobu bude sloužit pro servírování tyčinek na stoly hostů, nebo pro prezentaci tyčinek v barech a hospodách. Plánován je ve vyšším bílém provedení s decentním logem firmy.

Webové stránky

Od svého vzniku firma nikdy nevyužila této možnosti propagace. Vzhledem k její cenové dostupnosti navrhuji zajištění jednoduché, ale graficky poutavé prezentace. Nové webové stránky budou sloužit podobně jako katalog k prezentaci výrobků, také ale k prezentaci firmy samotné. Zde by se měla firma zaměřit především na své silné stránky a zařadit je do stručné prezentace vč. historie podniku. Bude zde samozřejmě umístěn kontakt na firmu a stránky mohou sloužit pro nabídku případných pracovních pozic. Dále by se zde mohly objevit některé recepty na přípravu chlebů a baget pro koncové zákazníky v jejich domácích pekárnách.

4.2 Plán realizace

Nejdůležitější částí celého projektu je zavedení nové výrobní linky místo stávající. Tato změna má za cíl zmodernizovat výrobní zařízení a tím výrazně zvýšit spolehlivost výrobní linky, usnadnění práce zaměstnancům a výrazné snížení nákladů na výrobu, neboť tato výrobní linka může být obsluhována pouze dvěma zaměstnanci.

Zaměstnanci, kteří již nebudou nadále nezbytní pro stávající výrobu, budou přeřazeni do oddělené výroby nových produktů, které jsou také důležitou součástí tohoto plánu. Sortiment firmy by měl být v budoucnu rozšířen o pět až deset nových výrobků.

Z důvodu rozšíření kapacity výroby a zavedení nových výrobků se počítá také s navýšením počtu odběratelů. **Plánované navýšení obrátu činí 10% - 15%.**

Velmi důležitou podmínkou pro zavedení změn je kvalitní naplánování stavebních úprav a instalace nového zařízení, protože je velmi důležité, aby tyto činnosti nenarušily chod stávající výroby.

Proces by měl probíhat v maximální délce dvou měsíců. V první fázi proběhnou drobné stavební úpravy. V další fázi budou postupně nahrazována jednotlivá zařízení novými stroji až do konečné podoby automatické linky. Tímto postupným nahrazováním bude zajištěna

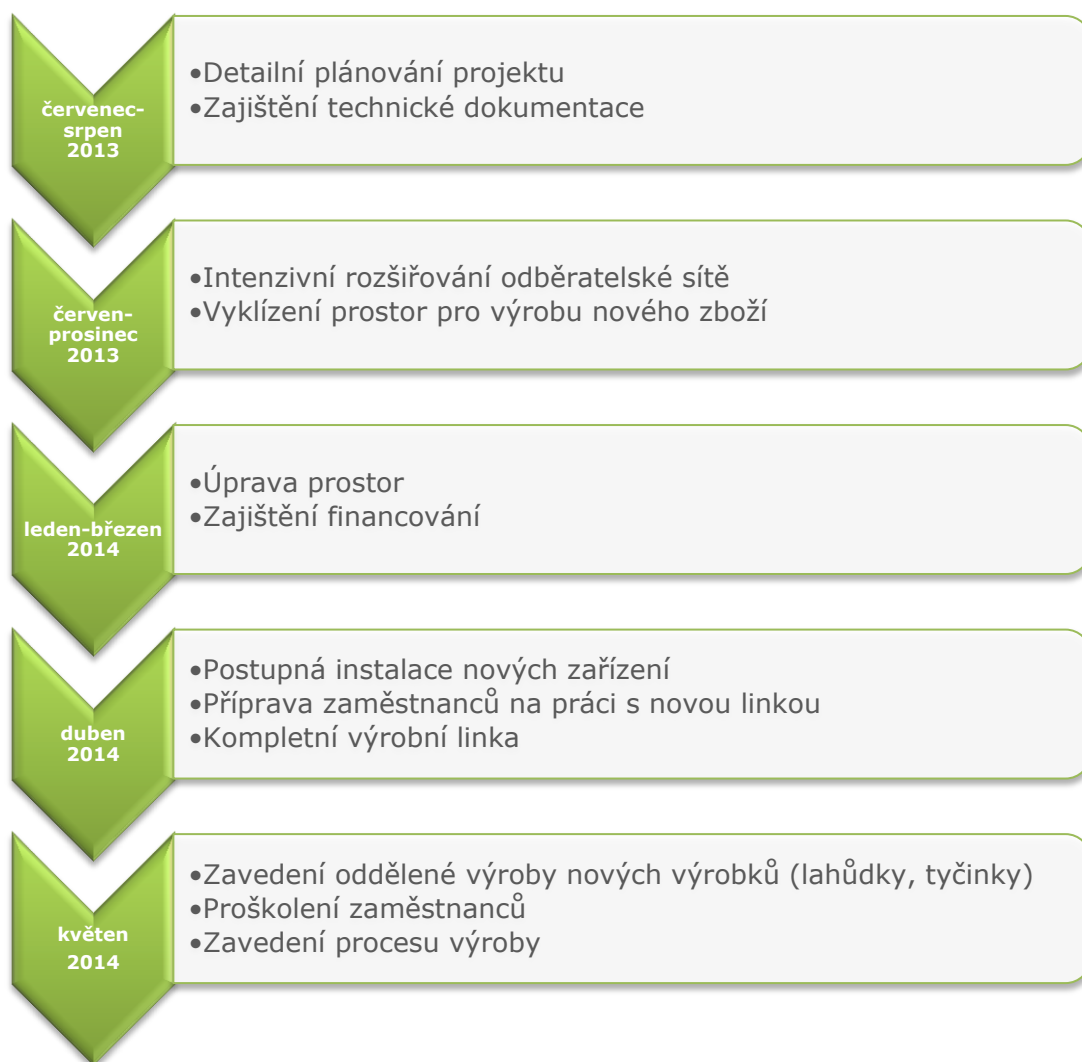
plynulost stávajícího provozu a pracovníci si budou moci na jednotlivé nové stroje zvykat postupně. Tím by měla být eliminována případná rizika ve výrobě s novou výrobní linkou.

Tato technologická inovace je naplánována na rok 2014. V současné době probíhá jednání o finální podobě linky s firmou, která byla vybrána jako dodavatel nové výrobní linky. V blízké budoucnosti bude také probíhat jednání s bankou o poskytnutí úvěru.

Také budou již nyní zavedeny některé nové výrobky, které nejsou náročné na výrobu a nebudou tak nutit firmu nabírat nové zaměstnance.

4.2.1 Časový harmonogram projektu

Graf 16 časový harmonogram projektu



(zdroj: vypracováno autorem)

4.2.2 Dodavatel zařízení

V roce 2012 byl navázán kontakt na Brněnském veletrhu SALIMA s firmou PEKASS s.r.o. Již od té doby byla myšlenka tohoto projektu na světě. Nyní nastal čas úzké spolupráce na konkrétním projektu. Firma PEKASS s.r.o. nabízí velmi propracované individuální řešení, které bude přesně na míru potřebám firmy KOMAR. Firma PEKASS s.r.o. také nabízí nepřetržitý servis 24 hodin denně. Tato firma byla vybrána na základě ceny zařízení a také možnosti velké flexibility při instalaci linky tak, aby v relativně malém prostoru pekárny nevznikaly komplikace se stávající výrobou.

Firma PEKASS s.r.o. v současné době připravuje konkrétní projekt na výrobní linku, která bude přesně odpovídat technickým požadavkům firmy KOMAR. Podle tohoto projektu bude v roce 2014 nová výrobní linka nainstalována a uvedena do provozu.

4.2.3 Úprava prostorů

Před instalací nových zařízení budou vyklizeny volné prostory, které budou sloužit jako nové výrobní prostory pro lahůdky a tyčinky. Dále budou provedeny případné stavební úpravy v prostorách stávající výroby, tak aby bylo možné bezproblémově nainstalovat nová zařízení. Rozsah těchto úprav bude vyplývat z projektu firmy PEKASS s.r.o. Veškeré práce musejí být prováděny s ohledem na stávající výrobu, aby nedošlo k jejímu narušení a případným komplikacím. Tyto práce jsou naplánovány na začátek roku 2014.

4.2.4 Instalace výrobní linky

V období dubna roku 2014 by měla proběhnout kompletní instalace nového zařízení. Instalace bude probíhat postupně po jednotlivých částech výrobní linky tak, aby nebyla nijak omezena stávající výroba. Jednotlivé prvky výrobní linky jsou schopny pracovat i jako samostatné jednotky. Proto umožňují tento postupný proces instalace. Postupná montáž má vliv i na zaučení zaměstnanců, kteří si tak budou moci postupně zvykat na jednotlivá zařízení a neměli by tedy mít následně problém s obsluhou kompletní linky. Veškeré zařízení by mělo být na svém místě a schopné provozu do konce měsíce dubna. Tehdy bude započat plánovaný provoz na této lince. Zde už bude zapotřebí pouze dvou zaměstnanců, kteří budou pro tento

provoz vybrání. Zbytek pracovníků bude přesunut do nových výrobních prostor, které budou určeny novým výrobkům.

4.2.5 Zavedení výroby nových výrobků

Vyklizené prostory, které v minulosti sloužily jako prodejna, budou nyní využity pro nový výrobní proces. Zde bude umístěn stroj na tyčinky a ostatní potřebné zařízení pro výrobu lahůdek. Zaměstnanci, kteří budou přeřazeni z dosavadní výroby, budou řádně proškoleni na výrobu nových výrobků lahůdek. Do konce měsíce května by měl být tento provoz zcela samostatný a schopný fungovat bez problémů.

4.2.6 Propagace

Po zavedení nových výrobků bude již možné spustit plnou propagaci tohoto zboží. Tyto výrobky budou nabízeny odběratelům pomocí vzorků a nových ceníků. Pro koncové zákazníky budou vyhotoveny letáky, které budou umístěny především v prodejnách JEDNOTA, kde budou informovat zákazníky o nových produktech a jejich přednostech.

4.3 Hodnocení rizik

Jakýkoliv podnikatelský záměr se může během své realizace narazit na problémy, které brání jeho plnění. Následující seznam rizik a jejich řešení má za cíl představit největší možná rizika, která mohou projekt potkat, a nastínit jejich možná řešení. Označení rizikovost vyjadřuje možnost výskytu a dopad na společnost.

Neposkytnutí financování

Riziko neposkytnutí financování výrobní linky bankou.

Rizikovost: Střední

Řešení: Je nezbytné mít připraveny i vlastní zdroje financování pro případ, že by banka požadovala větší spoluúčast na financování, než je předpokládaný poměr 80:20. Doporučuji připravit i jiné možnosti financování, jako je například soukromý investor.

Nenaplnění kapacity

Existuje riziko, kdy nedojde k naplnění zvýšené kapacity výrobní linky.

Rizikovost: Nízké

Řešení: Využití kapacit obchodního zástupce pro nové akvizice. Posílení obchodních aktivit.

Snížení poptávky

Může nastat situace, kdy dojde ke snížení poptávky po zboží společnosti a tím k poklesu příjmů a schopnosti hradit závazky.

Rizikovost: Střední

Řešení: Zvýšení obchodních aktivit společnosti. Možnost propuštění některých zaměstnanců, čímž dojde ke snížení nákladů.

Prostory a sklady

Dosavadní kapacita prostorů a skladů může být nedostatečná při naplnění výrobní kapacity nové linky.

Rizikovost: Nízká

Řešení: Naplánovat možné úpravy a rozšíření prostorů. Hlavní sklad surovin je možné rozšířit do prostorů, kde je nyní nakládací rampa pro vozidla. Tu je možné zkrátit a získat tak přestavbou další skladovací prostory.

Cash-flow

Riziko chybějících peněžních prostředků, ztráta likvidity.

Rizikovitost: Vysoká

Řešení: Vytváření finančních rezerv. Zlepšení řízení pohledávek a kontrola dodržování splatností od odběratelů.

Přírodní katastrofy a nehody

Povodně, požáry.

Rizikovitost: Nízká

Řešení: Sjednání pojištění provozu.

Nezájem o nové produkty

Riziko, kdy nedojde k předpokládanému odbytu nových produktů.

Riziko: Střední

Řešení: Posílení obchodních aktivit společnosti. Změna či úprava nabízených produktů.
V krajním případě připravit možnost zrušení vedlejšího provozu nových výrobků.

4.4 Finanční plán

4.4.1 Účetní výkaz

Rozvaha

Tabulka 2 rozvaha

Účetní období	2010	2011	2012
AKTIVA celkem	7.565	6.410	6.502
Dlouhodobý majetek	4.000	3.650	3.785
Oběžná aktiva	1.249	675	786
Zásoby	14	23	19
Krátkodobé pohledávky	655	613	548
Krátkodobý finanční majetek	580	40	219
Časové rozlišení	2.316	2.085	1.931
PASIVA celkem	7.565	6.410	6.502
Vlastní kapitál	4.782	4.504	4.640
Základní kapitál	2.892	4.113	4.290
Výsledek hospodaření běžného účetního období	1.890	371	350
Cizí zdroje	2.800	1.906	2.100
Krátkodobé závazky	2.435	1.742	1.940

(zdroj: vypracováno autorem z interních informací firmy Ladislav Kropáček - KOMAR)

4.4.2 Náklady projektu

Jednorázové investice

- Nákup nových zařízení

Tabulka 3 náklady na nové zařízení

Výrobní linka:	1.700.000 Kč
Stroj na tyčinky:	50.000 Kč
CELKEM:	1.750.000 Kč

(zdroj: vypracováno autorem)

▪ Možnosti financování

Pro financování technologií bude využito „malého úvěru pro podnikatele“ od ČSOB. Účelový úvěr až na 15 let k financování investic od 50 000 Kč do 8 mil. Kč. Využijete ho například k pořízení nového výrobního zařízení a technologie, vybavení kanceláří, rozšíření skladů i vozového parku, opravy budov nebo nákup pozemku.

Výhody:

- profinancuje až 80 % celkové investice (vč. DPH),
- investici do majetku pořízeného v uplynulých 3 měsících profinancuje i zpětně,
- úvěr lze čerpat jednorázově nebo postupně až 18 měsíců od podpisu smlouvy (proti fakturám, kupní smlouvě nebo dalším dokumentům),
- první splátku jistiny je možné odložit až o 6 měsíců,
- fixní nebo pohyblivá úroková sazba s fixací 1, 3 nebo 5 let (příp. na celou dobu splácení).

(zdroj: ČSOB)

Na nákup nové výrobní linky bude čerpán **úvěr s předpokládanou výší úroku 5,9% p.a.** Předpokládaná doba splatnosti činí 5 let. **Měsíční splátka** tohoto úvěru je tedy vypočítána na **26.612 Kč**. Úvěr by měl být načerpán začátkem roku 2014.

▪ **Ostatní jednorázové investice**

Tabulka 4 ostatní jednorázové investice

Úpravy objektu: Možná investice pro případnou stavební úpravu z důvodu instalace nové linky.	50.000 Kč
Zkvalitnění pracovního prostředí: Tato investice do pracovního prostředí bude uhrazena z vlastních zdrojů firmy. Zkvalitnění je naplánováno na druhou polovinu roku 2013.	40.000 Kč
Propagace celkem: Součet níže uvedených nákladů propagace.	36.100 Kč
Webové stránky Stránky by měli být v provozu po zavedení nové linky a spuštění výroby nových výrobků. Tedy v druhé polovině roku 2014.	15.000 Kč
Produktový katalog Katalogy budou vytištěny po zavedení nových výrobků a to v počtu 100 kusů. Pouze pro větší stávající i budoucí odběratele.	7.200 Kč
Kalendáře Kalendáře budou k dispozici již pro nadcházející rok 2014 a to v počtu 100 kusů.	5.750 Kč
Propisovací tužky Tužky budou vyhotoveny již pro následující rok 2014 a to v počtu 100 kusů.	1.050 Kč
Nádoby na servírování tyčinek Nádoby budou vyhotoveny již v roce 2013, neboť na druhou polovinu tohoto roku je již plánováno zavedení výroby tyčinek. Budou vyhotoveny v počátečním množství 100 kusů. Další výroba proběhne dle aktuální poptávky.	5.900 Kč
Sponzoring Sponzorská činnost je prováděna během celého roku formou darování výrobků firmy.	10.000 Kč
CELKEM:	171.000 Kč

(zdroj: vypracováno autorem)

Výše uvedené investice budou v plném rozsahu hrazeny z vlastních zdrojů podniku.

4.4.3 Změna mzdových nákladů

Tabulka 5 mzdové náklady před realizací projektu

Mzdy před realizací projektu

Pozice	Hrubá mzda	Sociální a zdravotní pojištění	Celkem
Vedoucí provozu 1	21.500 Kč	7.310 Kč	28.810 Kč
Vedoucí provozu 2	21.500 Kč	7.310 Kč	28.810 Kč
Pekařky (5)	45.500 Kč	15.470 Kč	60.970 Kč
Řidič 1	19.000 Kč	6.460 Kč	25.460 Kč
Řidič 2	16.000 Kč	5.440 Kč	21.440 Kč
CELKEM:	165.490 Kč		

(zdroj: vypracováno autorem z interních informací firmy Ladislav Kropáček - KOMAR)

Tabulka 6 mzdové náklady stávající výroby po realizaci projektu

Mzdy stávající výroby po realizaci projektu

Pozice	Hrubá mzda	Sociální a zdravotní pojištění	Celkem
Vedoucí provozu 1	21.500 Kč	7.310 Kč	28.810 Kč
Vedoucí provozu 2	21.500 Kč	7.310 Kč	28.810 Kč
Pekařky (2)	18.200 Kč	6.188 Kč	24.388 Kč
Řidič 1	19.000 Kč	6.460 Kč	25.460 Kč
Řidič 2	16.000 Kč	5.440 Kč	21.440 Kč
CELKEM:	128.908 Kč		

(zdroj: vypracováno autorem z interních informací firmy Ladislav Kropáček - KOMAR)

Tabulka 7 mzdové náklady nové výroby lahůdek a tyčinek

Mzdy nově vzniklé výroby lahůdek a tyčinek

Pozice	Hrubá mzda	Sociální a zdravotní pojištění	Celkem
Vedoucí provozu	10.000 Kč	3.400 Kč	13.400 Kč
Pekařky (2)	18.200 Kč	6.188 Kč	24.388 Kč
CELKEM:	37.788 Kč		

(zdroj: vypracováno autorem z interních informací firmy Ladislav Kropáček - KOMAR)

Celkové náklady za podnik zůstanou v podstatě nezměněny ve výši **166.696 Kč**. Ovšem náklady ve stávající výrobě se velmi pozitivně sníží o **36.582 Kč**, což umožní splácení úvěru na pořízení nové výrobní linky z ušetřených nákladů.

4.4.4 Přehled tržeb a nákladů

Tabulka 8 přehled tržeb a nákladů v roce 2012

Přehled tržeb a nákladů za rok 2012

Měsíc	Tržby	Fixní náklady	Var. náklady	Zisk
Leden	736.383 Kč	295.000 Kč	332.540 Kč	108.843 Kč
Únor	668.837 Kč	295.000 Kč	279.543 Kč	94.294 Kč
Březen	740.098 Kč	295.000 Kč	341.587 Kč	103.511 Kč
Duben	738.363 Kč	295.000 Kč	331.564 Kč	111.803 Kč
Květen	758.009 Kč	295.000 Kč	356.987 Kč	106.022 Kč
Červen	786.799 Kč	295.000 Kč	359.492 Kč	132.307 Kč
Červenec	834.535 Kč	295.000 Kč	389.541 Kč	149.994 Kč
Srpen	768.984 Kč	295.000 Kč	357.592 Kč	116.392 Kč
Září	763.839 Kč	295.000 Kč	355.187 Kč	113.652 Kč
Říjen	747.683 Kč	295.000 Kč	338.642 Kč	114.041 Kč
Listopad	787.064 Kč	245.000 Kč	421.587 Kč	120.477 Kč
Prosinec	823.403 Kč	245.000 Kč	447.056 Kč	131.347 Kč

(zdroj: vypracováno autorem z interních informací firmy Ladislav Kropáček - KOMAR)

Fixní náklady:

- Mzdy
- Energie
- Vodné stočné
- Telekomunikační služby
- Doprava
- Leasing

Variabilní náklady:

- Mouka
- Ostatní suroviny na výrobu pečiva
- Spotřeba materiálu
- Opravy a údržba

V měsíci listopadu může sledovat výrazné snížení fixních nákladů a tudíž nárůst zisku z důvodu ukončení splátek některých leasingů.

4.4.5 Přehled plánovaných tržeb a nákladů

Plánované tržby jsou odhadovány na základě interních a statistických informací podniku s ohledem na plánovaný 10% růst. Jsou zde zohledněny drobné výkyvy v rámci ročních období, změny nákladů a vlivy plánovaného rozvoje podniku.

Tabulka 9 plánované náklady a tržby v roce 2013 a 2014/2015

Přehled plánovaných tržeb a nákladů za rok 2013 a 2014/2015

Rok 2013				
Měsíc	Tržby	Fixní náklady	Var. náklady	Zisk
Leden	776.254 Kč	245.000 Kč	431.244 Kč	100.010 Kč
Únor	731.547 Kč	245.000 Kč	321.474 Kč	165.073 Kč
Březen	801.347 Kč	245.000 Kč	392.825 Kč	163.522 Kč
Duben²	775.285 Kč	230.000 Kč	381.299 Kč	200.905 Kč
Květen	795.909 Kč	230.000 Kč	410.535 Kč	193.275 Kč
Červen	826.139 Kč	230.000 Kč	413.416 Kč	222.063 Kč
Červenec	876.261 Kč	230.000 Kč	447.972 Kč	240.016 Kč
Srpen	807.433 Kč	230.000 Kč	411.231 Kč	204.652 Kč
Září	802.031 Kč	230.000 Kč	408.465 Kč	201.758 Kč
Říjen	785.067 Kč	230.000 Kč	389.438 Kč	203.013 Kč
Listopad	826.417 Kč	230.000 Kč	484.825 Kč	150.945 Kč
Prosinec	864.573 Kč	230.000 Kč	514.114 Kč	161.629 Kč
CELKEM:	9.668.264 Kč	2.805.000 Kč	5.006.839 Kč	1.856.426 Kč

(zdroj: vypracováno autorem)

² V měsíci dubnu došlo ke snížení fixních nákladů v důsledku skončení poslední ho leasingu automobilu.

Rok 2014				
Měsíc	Tržby	Fixní náklady	Var. Náklady	Zisk
Leden	853.879 Kč	230 000 Kč	474.368 Kč	149.511 Kč
Únor	804.702 Kč	230 000 Kč	353.622 Kč	221.080 Kč
Březen	881.482 Kč	230 000 Kč	432.108 Kč	219.374 Kč
Duben ³	852.813 Kč	256 612 Kč	419.428 Kč	176.773 Kč
Květen	875.500 Kč	256 612 Kč	451.589 Kč	167.300 Kč
Červen ⁴	908.753 Kč	261 862 Kč	454.757 Kč	192.134 Kč
Červenec	963.888 Kč	261 862 Kč	492.769 Kč	209.256 Kč
Srpen	888.177 Kč	261 862 Kč	452.354 Kč	173.961 Kč
Září	882.234 Kč	261 862 Kč	449.312 Kč	171.061 Kč
Říjen	863.574 Kč	261 862 Kč	428.382 Kč	173.330 Kč
Listopad	909.059 Kč	261 862 Kč	533.308 Kč	113.889 Kč
Prosinec	951.031 Kč	261 862 Kč	565.526 Kč	123.643 Kč
CELKEM:	10.635.091 Kč	3.036.258 Kč	5.507.523 Kč	2.091.310 Kč
Rok 2015				
Měsíc	Tržby	Fixní náklady	Var. Náklady	Zisk
Leden	896.573 Kč	261.862 Kč	498.087 Kč	136.625 Kč
Únor	844.937 Kč	261.862 Kč	371.303 Kč	211.772 Kč
Březen	925.556 Kč	261.862 Kč	453.713 Kč	209.981 Kč
Duben	895.454 Kč	261.862 Kč	440.400 Kč	193.192 Kč
Květen	919.275 Kč	261.862 Kč	474.168 Kč	183.245 Kč
Červen	954.191 Kč	261.862 Kč	477.495 Kč	214 834 Kč
Červenec	1.012.082 Kč	261.862 Kč	517.408 Kč	232.812 Kč
Srpen	932.585 Kč	261.862 Kč	474.972 Kč	195.752 Kč
Září	926.346 Kč	261.862 Kč	471.777 Kč	192.707 Kč
Říjen	906.752 Kč	261.862 Kč	449.801 Kč	195.089 Kč
Listopad	954.511 Kč	261.862 Kč	559.973 Kč	132.677 Kč
Prosinec	998.582 Kč	261.862 Kč	593.802 Kč	142.918 Kč
CELKEM:⁵	10.848.510 Kč	3.142.344 Kč	5.614.078 Kč	2.092.087 Kč
CELKEM:⁶	11.166.844 Kč	3.142.344 Kč	5.782.899 Kč	2.241.604 Kč

(zdroj: vypracováno autorem)

³ Zvýšení fixních nákladů v důsledku splácení úvěru.

⁴ Zvýšení fixních nákladů v důsledku vzniku nového výrobního procesu lahůdek a tyčinek.

⁵ Součet položek od června 2014 do května 2015. Zahrnuje období jednoho roku od spuštění projektu a slouží jako hodnoty pro následující výpočty.

⁶ Součet za rok 2015

Rok 2013

- Březen: Došlo u ukončení splátek posledního leasingu automobilu a tím o **snížení fixních nákladů o 15.000 Kč**.

Rok 2014

- Duben: V tomto měsíci by měl být čerpán **úvěr ve výši 1.360.000 Kč**, a tím dojde k navýšení fixních nákladů v důsledku **měsíční splátky o 26.612 Kč**.
- Červen: Dojde k zahájení výroby nových výrobků. **Průměrný realistický odhad tržeb činí 130.000 Kč**. Náklady na **mzdy budou činit 37.788 Kč**. Ovšem jde o mzdy, které se pouze přesunou ze stávající výroby do nové a **navýšili se pouze o 1.250 Kč** z důvodu vzniku vedoucí této výroby. Tudíž zůstanou náklady nezměněny. Je počítáno s **nárůstem nákladů elektřiny ve výši cca 4.000 Kč**.

4.4.6 Přehled tržeb a nákladů z výroby nových výrobků za rok 2014

Tabulka 10 plánované tržby a náklady nově vzniklé výroby lahůdek a tyčinek

Měsíc	Tržby	Fixní náklady	Var. náklady	Zisk
Červen	130.000 Kč	41.788 Kč	50.000 Kč	38.212 Kč
Červenec	130.000 Kč	41.788 Kč	50.000 Kč	38.212 Kč
Srpen	130.000 Kč	41.788 Kč	50.000 Kč	38.212 Kč
Září	130.000 Kč	41.788 Kč	50.000 Kč	38.212 Kč
Říjen	130.000 Kč	41.788 Kč	50.000 Kč	38.212 Kč
Listopad	130.000 Kč	41.788 Kč	50.000 Kč	38.212 Kč
Prosinec	130.000 Kč	41.788 Kč	50.000 Kč	38.212 Kč
CELKEM:	910.000 Kč	292.516 Kč	350.000 Kč	267.484 Kč
CELKEM za rok:	1.560.000 Kč	501.456 Kč	600.000 Kč	458.544 Kč

(zdroj: vypracováno autorem)

4.4.7 Finanční ukazatele podniku

Dosažení bodu zvratu

Je bodem, kdy tržby pokrývají celkové náklady a zisk je tedy roven 0.

$$0 = (CT - VN) * x - FN^7$$

$$0 = (10\,848\,510 - 5\,614\,078) * x - 4\,744\,000$$

$$x = \frac{4\,744\,000}{5\,234\,432}$$

$$x = 0,9063$$

$$0,9063 * 365 = 331 \text{ dní}$$

Při plánované roční tržbě 10.848.510 Kč v roce 2014/2015 dosáhne společnost bodu zvratu za 331 dní od červnového spuštění projektu.

Jaký poměr koruny z tržby jde na úhradu fixních nákladů?

$$VN/T$$

$$5\,614\,078 / 10\,848\,510 = 0,52$$

Jaká část z koruny tržby tvoří marži?

$$(T - VN)/T$$

$$(4\,679\,000 + 1\,754\,000) / 9\,829\,000 = 0,48$$

$$1 - 0,52 = 0,48$$

Marže 48%

$$FN/\text{marže}$$

$$4\,744\,000 / 0,48 = 9\,832\,076$$

Bodu zvratu bude dosaženo při tržbě **9 832 076 Kč**.

⁷ Pro výpočet bodu zvratu byly fixní náklady 2014/2015 upraveny, aby zohledňovaly skutečné náklady na projekt. Od sumy původních FN byly odečteny splátky úvěru a naopak byla připočtena celková částka 1.921.000 Kč vynaložená na realizaci projektu.

Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb neboli ROS (Return on sales) má za úkol zjistit výnosnost tržeb. Pro tento výpočet používáme jednoduchý vzorec:

$$\frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$$

Rok 2013:

$$1\,856\,426 / 9\,668\,264 = 0,19$$

19%

Rok 2014

$$2\,091\,310 / 10\,848\,510 = 0,32$$

19%

Z ukazatele vyplívá, že rentabilita tržeb zůstává nezměněná. Vliv na tento ukazatel má také fakt, že společnost bude splácet čerpaný úvěr. Po jeho uhrazení bude situace pozitivnější.

Rentabilita vloženého kapitálu

Rentabilita vloženého kapitálu slouží především majitelů nebo investorů pro znázornění výnosnosti jejich kapitálu. Pro výpočet tohoto ukazatele použijeme následující vzorec:

$$\frac{\text{Zisk}}{\text{ložený kapitál}}$$

Rok 2014

$$2\,091\,310 / 1\,921\,000 = 1,53$$

109%

Doba návratnosti investice

Tabulka 11 doba návratnosti investice

Položka (v tisících Kč)	Rok ⁸				
	0	1	2	3 ⁹	4 ¹⁰
1. Provozní příjmy		458,5	458,5	500	550
2. Investiční náklady	1921	0	0	0	0
3. Peněžní tok	-1921	458,5	458,5	500	550
4. Kumulovaný peněžní tok	-1921	-1462,5	-1004	-504	46

(zdroj: vypracováno autorem)

Z tabulky návratnosti vyplývá, že plánovaná investice se navrátí v na konci čtvrtého roku projektu. Z hlediska pořizované technologie, která má životnost 15-20 let je tento fakt příznivý.

⁸ Jednotlivé roky zobrazují vždy konec období 12 měsíců od uvedení linky do provozu. Přičemž rok nula je uvedení linky do provozu a počátek roku 1.

⁹ Plánované zvýšení produkce o 10%.

¹⁰ Plánované zvýšení produkce o 10%.

5 Závěr

Cílem práce bylo zpracování takového podnikatelského záměru, který by prokázal či vyvrátil smysluplnost rozvoje, jehož hlavním pilířem je pořízení nové výrobní linky, a to na základě analýzy vnějšího i vnitřního prostředí společnosti. Navrhované rozšíření sortimentu bylo potvrzeno použitými dotazníky mezi zákazníky. Pro rozšíření sortimentu navrhuji nákup nového zařízení na výrobu tyčinek a zavedení výroby lahůdek.

Pro snížení nákladů výroby a zefektivnění práce navrhuji zakoupení nové výrobní linky, která si vyžádá poloviční personální náklady a téměř zdvojnásobí výrobní kapacitu. Z finanční analýzy vyplynulo, že úvěr pro nakoupení této linky je možné splácet z ušetřených nákladů. Po splacení úvěru se tyto prostředky promění v zisk pro společnost.

V rámci rozvoje společnosti jsem navrhl řešení pro zlepšení pracovního prostředí a zvýšení motivace zaměstnanců. Fyzicky náročnou práci by měly usnadnit nové stroje a motivaci zajistit některé formy bonusů. Pro konkrétní zaměření motivačního programu navrhuji provést mezi zaměstnanci vnitřní výzkum, který by pomohl lépe sestavit motivační program.

Stanovený cíl práce se mi podařilo naplnit a získat tak dostatečné podklady pro realizaci celého projektu v praxi. Jsem si vědom možných úskalí, které realita chystá projektům, jako je tento. Nicméně si myslím, že společnost stojí před značnou výzvou a možnostmi, jak ještě lépe upevnit svou pozici na trhu, zefektivnit pracovní proces, zmodernizovat výrobní zařízení, zlepšit pracovní prostředí svých zaměstnanců a oslovit nové skupiny zákazníků.

Seznam použitých zdrojů

1. **BEDNÁŘ, Jiří. 2002.** Konkurence a vnější prostředí výrazně ovlivňují Vaše podnikání. *proMarketing.cz*. [Online] 2002. <http://www.promarketing.cz/view.php?cislocclanku=2002102807>.
2. **Blažková, Martina. 2007.** *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. 978-80-247-1535-3.
3. **BusinessInfo.cz. 2007.** Tvorba komplexní analýzy v rámci marketingového řízení a plánování MSP. *BusinessInfo.cz*. [Online] 2007. <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/marketing-rizeni-msp-komplexni-analyza/1001663/45239/>.
4. **Česká republika, Ministerstvo průmyslu a obchodu. 2007.** Strukturální fondy. [Online] 2007. <http://strukturalnifondy.cz/cms/>.
5. **Destila.** Stroj na výrobu tyčinek DT 15. *Destila*. [Online] <http://www.destila.cz/produkty/pekarske-stroje/stroj-na-vyrobu-tycinek-td-15.html>.
6. **FOTR, Jiří a SOUČEK, Ivan. 2007.** *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha 7 : Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 80-247-0939-2.
7. **JÁČ, Ivan, RYDVALOVÁ, Petra a ŽIŽKA, Miroslav. 2005.** *Inovace v malém a středním podnikání*. Brno : Computer Press a.s., 2005. ISBN 80-251-0853-8.
8. **Keller, K.L. 2007.** *Strategické řízení značky*. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. 978-80-247-1481-3.
9. **KORÁB, V. a MIHALISKO, M. 2005.** *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komoditní společnost, veřejná obchodní společnost*. Brno : Computer Press, 2005. 80-251-0592-X.
10. **KORÁB, V. 2007.** *Podnikatelský plán: kroky k sestavení úspěšného plánu*. Brno : Computer Press, 2007. 978-802-5116-050.
11. **RŮČKOVÁ, Petra. 2008.** *Finanční analýza*. Praha : Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2481-2.
12. **SRPOVÁ, J. a ŘEHOŘ, V. 2010.** *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha : Grada, 2010. 978-802-4733-395.
13. **SRPOVÁ, Jitka, a další. 2011.** *Podnikatelský plán a strategie*. Praha : Grada, 2011. 978-80-247-4103-1.

14. **SVOZILOVÁ, Alena. 2007.** *Projektový management*. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 80-247-1501-5.
15. **Veber, Jaromír, Srpová, Jitka a kolektiv, a. 2008.** *Podnikání malé a střední firmy*. Praha : Grada Publishing a.s., 2008. 978-80-247-2509-6.
16. **Wohe, Günter a Kislingerová, Eva. 2007.** *Úvod do podnikového hospodářství*. Praha : C.H. Beck, 2007. 978-80-7179897-2.
17. **ZICHOVÁ, J. 2008.** *Živnostenské podnikání*. Ostrava : Key Publishing, 2008. 978-807-4180-019.

Seznam grafů, tabulek, obrázků a příloh

Graf 1 roční obraty 2008 - 2012.....	29
Graf 2 organizační struktura.....	30
Graf 3 zobrazení distribuce	34
Graf 4 zobrazení distribuce vozu 2	35
Graf 5 tržní podíly účastníků na místním trhu	41
Graf 6 dotazník na tyčinky, 1. otázka.....	44
Graf 7 dotazník na tyčinky, 2. otázka.....	45
Graf 8 dotazník na tyčinky, 3. otázka.....	46
Graf 9 dotazník na lahůdky, úvodní část 1/2.....	47
Graf 10 dotazník na lahůdky, úvodní část 2/2.....	48
Graf 11 dotazník na lahůdky, 1. otázka.....	48
Graf 12 dotazník na lahůdky, 2. otázka.....	49
Graf 13 dotazník na lahůdky, 3. otázka.....	50
Graf 14 dotazník na lahůdky, 4. otázka.....	51
Graf 15 dotazník na lahůdky, 5. otázka.....	52
Graf 16 časový harmonogram projektu.....	69
Tabulka 1 segmenty odběratelského trhu.....	39
Tabulka 2 rozvaha	74
Tabulka 3 náklady na nové zařízení.....	74
Tabulka 4 ostatní jednorázové investice	76
Tabulka 5 mzdové náklady před realizací projektu	77
Tabulka 6 mzdové náklady stávající výroby po realizaci projektu	77
Tabulka 7 mzdové náklady nové výroby lahůdek a tyčinek	78
Tabulka 8 přehled tržeb a nákladů v roce 2012	78
Tabulka 9 plánované náklady a tržby v roce 2013 a 2014/2015.....	80
Tabulka 10 plánované tržby a náklady nově vzniklé výroby lahůdek a tyčinek.....	82
Tabulka 11 doba návratnosti investice	85
Obrázek 1 logo společnosti	66

Seznam příloh

Příloha 1 – Leták stroje na tyčinky

Příloha 2 – Specifikace děličky

Příloha 3 – Fotografie obdobné linky

Příloha 4 – Fotografie pekárny KOMAR

Příloha 5 – Splátkový kalendář

Příloha 6 – Dotazník Lahůdky

Příloha 7 – Dotazník Tyčinky

Příloha 1 stroj na tyčinky

STROJ NA VÝROBU POCHOUTKOVÝCH TYČINEK

TD 15



DESTILA®

DESTILA, s.r.o. - Kaštanová 127, 658 96 Brno
Tel.: +420 545 531 312
Fax: +420 545 229 814
E-mail: ops@destila.cz, <http://www.destila.cz>

STROJ NA VÝROBU POCHOUTKOVÝCH TYČINEK typ TD 15

Stroj slouží k dělení těsta na pruhy potřebné k výrobě slaných tyčinek (tzv. pivních). Stroj podávacími válci rozlisuje vložený díl těsta na potřebnou tloušťku. Válce zároveň podají tento plát těsta k sadě rotačních nožů, které jej rozřežou na potřebnou šířku. Takto vzniklé pruhy jsou ze stroje vyneseny dopravním pásem.

Pro výrobu tyčinek se používají 0,5 kg dýly těsta rozválené na tloušťku 1 cm. Pákou se nastaví mezera mezi podávacími válci. Podávací stůl i díl těsta se posype moukou. Po stole se díl těsta zasune mezi válce. Pod vynášecím dopravníkem se přidrží podnos a dopravník na něj vynese nadělené pruhy těsta. Zkrucování pruhů se provádí na pekařském stole. Takto vzniklé tyčinky se ukládají na vlnité pečicí plechy a nanáší se kmín a sůl. Po odležení následuje pečení.

TECHNICKÁ DATA	Doporučená hmotnost jedné dávky	0,5 kg
	Šířka stolu	265 mm
	Délka stolu	500 mm
	Stavitelná vzdálenost válců	5 - 10 mm
	Počet použitelných pruhů těsta z jedné dávky	23
	Délka dopravníku	500 mm
	Půdorys stroje	500 x 1200 mm
	Výška stroje	900 mm
	Hmotnost stroje	70 kg
	Příkon	0,37 kVA
	Proud	2 A
	Krytí	IP44

(zdroj: Destila s.r.o.)

stroje
potravinářské

Příloha 2 dělička KONIG

- vollautomatisches Teilen und Schleifen
- teigschonende Arbeitsweise nach dem bewährten Rex-Prinzip
- Maschine erfüllt höchste Hygieneansprüche
- 6, 5 und 4-reihige Maschinenausführungen
- einfache Abschaltung von Reihen
- auch mit vollautomatischer Maschinenbedienung mittels Servomotoren erhältlich (B-TRONIC)
- Leistung der Maschine stufenlos von 12 - max. 25 Hübe pro Minute regelbar
- Schacht- oder Rollenwalzentrichter mit Sicherheitslichtgitter
- Mit Spreizband oder Auslaufband
- Umfangreiches Zubehör
- Gewicht netto ca. 800 kg, elektrische Anschlussleistung: ca. 1,5 kW
- Edelstahl-Design



(zdroj: **Pekass s.r.o.**)

Příloha 3 fotografie obdobné linky



Příloha 4 fotografie pekárny KOMAR



Příloha 5 úmor čerpaného úvěru

Splátky jistiny	1	2	3	4	5	6
ROK	2014	2015	2016	2017	2018	2019
leden		20,824	22,087	23,426	24,846	26,352
únor		20,927	22,195	23,541	24,968	26,482
březen		21,030	22,305	23,657	25,091	
duben	19,925	21,133	22,414	23,773	25,214	
květen	20,023	21,237	22,524	23,890	25,338	
červen	20,122	21,341	22,635	24,007	25,463	
červenec	20,220	21,446	22,746	24,125	25,588	
srpen	20,320	21,552	22,858	24,244	25,714	
září	20,420	21,658	22,971	24,363	25,840	
říjen	20,520	21,764	23,084	24,483	25,967	
listopad	20,621	21,871	23,197	24,603	26,095	
prosinec	20,722	21,979	23,311	24,724	26,223	
celkem	182,894	256,762	272,327	288,837	306,346	52,834
1 360 000 Kč						

**Zůstatky úvěru na
začátku měsíce**

ROK	2014	2015	2016	2017	2018	2019
leden		1177	920	648	359	53
únor		1156	898	625	334	26
březen		1135	876	601	309	
duben	1360	1114	854	577	284	
květen	1340	1093	831	554	259	
červen	1320	1072	809	530	234	
červenec	1300	1051	786	506	208	
srpen	1280	1029	763	482	183	
září	1259	1008	741	457	157	
říjen	1239	986	718	433	131	
listopad	1218	964	695	409	105	
prosinec	1198	942	671	384	79	

**Úroky za
běžný měsíc**

ROK	2014	2015	2016	2017	2018	2019
leden		5,787	4,525	3,186	1,766	0,260
únor		5,685	4,416	3,071	1,644	0,130
březen		5,582	4,307	2,955	1,521	
duben	6,687	5,479	4,198	2,839	1,398	
květen	6,589	5,375	4,087	2,722	1,274	
červen	6,490	5,270	3,977	2,605	1,149	
červenec	6,391	5,166	3,865	2,486	1,024	
srpen	6,292	5,060	3,754	2,368	0,898	
září	6,192	4,954	3,641	2,249	0,772	
říjen	6,092	4,848	3,528	2,129	0,645	
listopad	5,991	4,741	3,415	2,008	0,517	
prosinec	5,889	4,633	3,301	1,888	0,389	
celkem	56,612	62,580	47,014	30,505	12,996	0,390
210 097 Kč						

**Splátky
jistiny a
úroku v
měsících**

ROK	2014	2015	2016	2017	2018	2019
leden		26,612	26,612	26,612	26,612	26,612
únor		26,612	26,612	26,612	26,612	26,612
březen		26,612	26,612	26,612	26,612	
duben	26,612	26,612	26,612	26,612	26,612	
květen	26,612	26,612	26,612	26,612	26,612	
červen	26,612	26,612	26,612	26,612	26,612	
červenec	26,612	26,612	26,612	26,612	26,612	
srpen	26,612	26,612	26,612	26,612	26,612	
září	26,612	26,612	26,612	26,612	26,612	
říjen	26,612	26,612	26,612	26,612	26,612	
listopad	26,612	26,612	26,612	26,612	26,612	
prosinec	26,612	26,612	26,612	26,612	26,612	
celkem	239,506	319,342	319,342	319,342	319,342	53,224
1 570 097 Kč						

(Zdroj: vypracováno autorem)

Příloha 6 dotazník na lahůdky

Dotazník – lahůdky

Rádi bychom Vás požádali o pomoc se zhotovením nabídky lahůdek, která pro vás bude tou nejlepší. Následující dotazník vám nezabere více než 2 minuty vašeho času.

Pohlaví: muž žena

Věk:

1. Jak často nakupujete lahůdkové výrobky?

- a) téměř denně
- b) 2-4 týdně
- c) několikrát měsíčně
- d) méně často

2. Který výrobek nejčastěji nakupujete?

- a) obložené bagety
- b) obložené housky
- c) hamburgery
- d) chlebíčky
- e) jiné (jaké?)

3. Jak následující faktory ovlivňují váš výběr? (1=vůbec, 5=zásadně)

- a) Cena: 1 2 3 4 5
- b) Chuť: 1 2 3 4 5
- c) Vzhled: 1 2 3 4 5
- d) Čerstvost: 1 2 3 4 5
- e) Výrobce: 1 2 3 4 5

4. Jak jste spokojen/a se současnými produkty z hlediska následujících faktorů? (1=vůbec, 5=velmi spokojen/a)

- a) Cena: 1 2 3 4 5
- b) Chuť: 1 2 3 4 5
- c) Vzhled: 1 2 3 4 5
- d) Čerstvost: 1 2 3 4 5

5. Jaké nové výrobky byste uvítali?

- a) žádné
- b) celozrnné obložené pečivo
- c) vegetariánské obložené pečivo
- d) jiné (jmenujte)

(zdroj: vypracováno autorem)

Příloha 7 dotazník na tyčinky

Dotazník – Slané tyčinky

Pohlaví: muž žena

Věk:

1. Jak často se stravujete v restauraci?

- a) téměř denně
- b) 2-4 krát týdně
- c) několikrát měsíčně
- d) méně často

2. Uvítal/a byste pozornost ve formě slaných tyčinek před vaším jídlem?

- a) ano
- b) ne
- c) v jiné formě (jaké?)

3. Byl/a byste ochoten/na si za tyčinky připlatit?

- a) ano, maximální částkou Kč
- b) ne

(zdroj: vypracováno autorem)