

Návrh na zlepšení situace podniku Pekařství a cukrářství Sázava, s.r.o.

Bakalářská práce

Vedoucí práce:

doc. Ing. Helena Chládková, Ph.D.

Simona Szilvásová

Brno 2016

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Heleně Chládkové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi pomohly při zpracování této bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat majitelům společnosti Pekařství a cukrářství Sáza, s.r.o. za poskytnutí možnosti vypracovat praktickou část této práce na jejich společnost a panu Bc. Janu Koubkovi, obchodnímu manažerovi společnosti, za poskytnuté informace a rady.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Návrh na zlepšení situace podniku Pekařství a cukrářství Sázava, s.r.o.**

vypracoval/a samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědom/a, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 4. ledna 2016

Abstract

Szilvásová, S. Proposal for improvement of company Pekařství a cukrářství Sázava, s.r.o. Bachelor thesis. Brno: Mendel University in Brno, 2016.

Bachelor thesis deals with proposal for increasing competitiveness of company Pekařství a cukrářství Sázava, s.r.o. by implementing a new service. Based on the analysis of external and internal environment there were proposed strategies according to Ansoff. Diversification strategy was chosen as the most convenient strategy, which is represented as an introduction of sale vehicle with pastry. In order to verify interest in sale vehicle, questionnaire interview was made and consequently strategy analyzed with economic perspective was chosen. In conclusion there are proposed actions for minimization of problematic areas.

Keywords

External environment, internal environment, Ansoff matrix, strategy.

Abstrakt

Szilvásová, S. Návrh na zlepšení situace podniku Pekařství a cukrářství Sázava, s.r.o. Bakalářská práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2016.

Bakalářská práce se zabývá návrhem na zvýšení konkurenceschopnosti podniku Pekařství a cukrářství Sázava, s.r.o., prostřednictvím zavedení nové služby. Na základě analýz vnějšího a vnitřního prostředí byla navržena strategie podle Ansoffa. Jako nejvýhodnější strategie byla zvolena strategie diverzifikace, kterou představuje zavedení pojízdné prodejny s pečivem. Za účelem ověření zájmu o zavedení nové služby bylo provedeno dotazníkové šetření a následně byla vybraná strategie posouzena z ekonomického hlediska. Na závěr jsou navrženy opatření pro minimalizaci problematických oblastí.

Klíčová slova

Vnější prostředí, vnitřní prostředí, Ansoffova matice, strategie.

Obsah

1	Úvod a cíl práce	10
1.1	Úvod	10
1.2	Cíl práce.....	10
2	Literární rešerše	11
2.1	Strategický management.....	11
2.2	Analýza prostředí managementu.....	11
2.2.1	Vnější prostředí.....	12
2.2.1.1	Makroprostředí.....	12
2.2.1.2	Mikroprostředí.....	13
2.2.2	Vnitřní prostředí.....	15
2.3	Konkurenční strategie.....	16
2.3.1	Porterovy konkurenční strategie	17
2.3.2	Ansoffova matice čtyř strategií.....	18
2.4	Marketingový výzkum.....	19
2.5	Výběr a hodnocení strategie.....	21
3	Metodika	23
4	Vlastní práce	24
4.1	Představení společnosti.....	24
4.2	Analýza prostředí managementu.....	25
4.2.1	Vnější prostředí.....	25
4.2.1.1	PEST Analýza.....	25
4.2.1.2	Porterův model pěti sil.....	31
4.2.1.3	Příležitosti a hrozby.....	34
4.2.2	Analýza vnitřního prostředí.....	35
4.2.2.1	Princip klíčových faktorů	35
4.2.2.2	Určení silných a slabých stránek	39
4.3	Konkurenční strategie.....	41

4.3.1	Návrh strategie podle Ansoffa	41
4.4	Marketingový výzkum.....	42
4.5	Finanční hodnocení vybrané strategie	50
4.6	Výsledné doporučení	55
5	Diskuse	57
6	Závěr	59
7	Literatura	60
A	Dotazník	64
B	Kapacita pojízdné prodejny	68
C	Organizační struktura řízení společnosti	70

Seznam obrázků

Obr. 1	Porterův model pěti hybných sil	13
Obr. 2	Hodnotový řetězec podle Portera	16
Obr. 3	Vývoj ceny elektřiny za 1 MWh v letech 2012 až 2015	26
Obr. 4	Celkový, přirozený a migrační přírůstek obyvatel v Pardubickém kraji	27
Obr. 5	Složení obyvatel Pardubického kraje podle věku	27
Obr. 6	Věková struktura obyvatelstva Pardubického kraje v letech 1991 a 2014	28
Obr. 7	Výdaje na vědu a výzkum v České republice	29
Obr. 8	Inovační aktivity podniků v České republice v období 2010 až 2012	30
Obr. 9	Používání internetu a komunikace přes internet 2010 až 2015	30
Obr. 10	Sídlo pekárny v obci nebo jejím blízkém okolí	43
Obr. 11	Zastoupení obchodů s potravinami v obcích	44
Obr. 12	Obchody s potravinami využívané samotnými starosty	44
Obr. 13	Čestnost nákupů jednotlivých starostů	45
Obr. 14	Zkušenosti obcí s pojízdnou prodejnou	45
Obr. 15	Zastoupené druhy pojízdných prodejen v obcích	46
Obr. 16	Ochota starostů pomoci s informovaností občanů o zavedení pojízdné prodejny	47
Obr. 17	Znalost společnosti	47
Obr. 18	Osobní návštěva prodejny společnosti	48
Obr. 19	Využití pozvání na exkurzi do pekárny	48

Obr. 20	Zájem starostů o informace týkající se projektu pojízdné prodejny	49
Obr. 21	Zájem starostů o zavedení pojízdné prodejny s pečivem	49
Obr. 22	Úložné prostory pojízdné prodejny	68
Obr. 23	Organizační struktura řízení společnosti	70

Seznam tabulek

Tab. 1	Porterovy konkurenční strategie	17
Tab. 2	Ansoffova matice	18
Tab. 3	Vývoj počtu zaměstnanců	24
Tab. 4	Celkové výdaje na vědu a výzkum podle sektorů provádění	29
Tab. 5	Dodavatelé společnosti	33
Tab. 6	Výsledek hospodaření a daň z příjmů	37
Tab. 7	Ukazatele zadluženosti	37
Tab. 8	Předpokládané náklady na rozvoz za první měsíc	42
Tab. 9	Náklady na pořízení užitkového vozidla pojízdné prodejny	42
Tab. 10	Roční odpis užitkového vozidla	51
Tab. 11	Předběžná nabídka výrobků pojízdné prodejny	52
Tab. 12	Odhad hospodářského výsledku za první rok provozu	53
Tab. 13	Odhad hospodářského výsledku v dalších letech provozu	54
Tab. 14	Předpoklad Cash Flow za první rok provozu	54
Tab. 15	Předpoklad Cash Flow v dalších letech provozu	54
Tab. 16	Předpokládaná doba návratnosti investice	55
Tab. 17	Údaje potřebné pro zjištění kapacity pojízdné prodejny	69

1 Úvod a cíl práce

1.1 Úvod

Úspěch podniku se odvíjí od schopnosti a umění konkurovat. V dnešní době není jednoduché vytvořit a následně si udržet stálou pozici na trhu. Aby podnik přilákal zákazníky a byl pro ně zajímavý, musí na trh přijít s něčím, co je považováno za jedinečné. Právě tato výjimečnost je označována za konkurenční výhodu a rozhoduje o tom, zda dá zákazník přednost nám nebo konkurenci. Každý podnik se však snaží získat co nejvíce zákazníků. V tomto případě má lepší postavení ten podnik, který má svou konkurenční výhodu jasně stanovenou.

V rámci mé práce se zabývám pekárenským odvětvím, které se rozvíjí velmi dynamicky. Podniky využívají stále nových technologií a zařízení potřebných pro výrobu, aby byly schopny zajistit si konkurenceschopnost. Na trhu pekárenství se objevuje velké množství konkurentů, které zahrnuje přibližně šedesát velkých a více než sedm set malých a středních podniků. V posledních letech se jako velká hrozba jeví obchodní řetězce, ty ve svých prodejnách dopékají pečivo, které je výrazně levnější. Zároveň jsou na trhu průmyslové pekárny, které nabízejí široký sortiment kvalitního pečiva. Záleží na zákazníkovi, zda dá přednost ceně před kvalitou či naopak.

V mé bakalářské práci se budu zabývat návrhem na zlepšení situace společnosti Pekařství a cukrářství Sázava, s.r.o. Společnost jsem si vybrala, jelikož ji znám jak z pozice zákazníka, tak pohledu zaměstnance a díky tomu jsem její fungování mohla lépe poznat. Téma bakalářské práce bylo zvoleno za účelem pomoci podniku, prostřednictvím zavedení nové služby, přispět k posílení konkurenceschopnosti na daném trhu.

1.2 Cíl práce

Cílem této práce bude vytvoření návrhu na zvýšení konkurenceschopnosti společnosti Pekařství a cukrářství Sázava, s.r.o., prostřednictvím zavedení nové služby. Společnost se zabývá výrobou a prodejem pekařských a cukrářských výrobků. Součástí práce bude identifikace problematických oblastí zavedení nové služby a navržení opatření pro jejich minimalizaci. Za tímto účelem bude provedeno dotazníkové šetření, které ověří, zda bude o tuto službu zájem.

2 Literární rešerše

2.1 Strategický management

Každý podnik potřebuje strategie, které jim zaručí udržet krok se změnami na trhu. Neexistuje jediná zaručená strategie, která by vyhovovala všem podnikům zároveň. Pro podnik je potřeba, aby si našel vlastní cestu, která je konkrétně pro něj nejmýsluplnějším řešením a musí pro to zohlednit svou současnou pozici, příležitosti, cíle a prostředky (Kotler, 2007).

Současná situace na trhu je různorodá a často dochází ke změnám. Oproti minulosti trh neodměňuje ty nejvytrvalejší a nejschopnější, ale ty, kteří dokážou dodat vhodný produkt ve vhodné době na potřebné místo. Zároveň je důležité poznat zákazníka a jeho potřeby. Jelikož se potřeby zákazníků liší, je důležitá různorodá produkce v oblasti výrobků a služeb. Původní hromadná výroba, je tedy nahrazena rozmanitou výrobou. Strategický management má za úkol analyzovat současnou i budoucí situaci a ukázat podniku směr, kterým se má vyvíjet. Prostřednictvím strategického managementu lze dosáhnout dobré orientace podniku v konkurenčním prostředí (Veber, 2009)

Dedouchová (2001) vysvětluje tradiční definici strategie podniku jako dokument, ve kterém jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, určeny postupy provedení jednotlivých činností a rozmístění zdrojů potřebných pro splnění předem stanovených cílů. Moderní definici strategie představuje autorka jako připravenost podniku na budoucnost. K výše uvedené tradiční definici dodává, že tyto strategie by měly vycházet z potřeb podniku, přihlížet ke změnám jeho zdrojů a schopností a zároveň umět reagovat na změny v okolí podniku.

Srpová (2011) poukazuje na to, že strategie není jasně daný předpis činností podniku, ale především udává směr, kterým se bude podnik dlouhodobě ubírat. Strategie udává způsob, jak realizovat poslání a vizi firmy.

2.2 Analýza prostředí managementu

Prostředí managementu je prostor, ve kterém manažeři vykonávají manažerské funkce. Je to soubor všech okolností, které ovlivňují činnosti manažerů, působí na ně a vytvářejí podmínky potřebné pro plnění plánovaných a očekávaných úkolů (Pošvář, Chládková, 2009).

Jakubíková (2013) uvádí, že na podnik působí příznivé a nepříznivé vlivy, které jsou označovány jako faktory prostředí a rozhodují o současném i budoucím vývoji podniku. Analýzou těchto faktorů firma dospěje k návrhům, jak se vývoji prostředí přizpůsobit. Působení vlivů vnějšího a vnitřního prostředí firmy je analyzováno za účelem nalézt vyvážený poměr mezi výhodnými příležitostmi a mezi schopnostmi a zdroji firmy (Jakubíková, 2013).

Srpová (2011) dodává, že i přes rozdělení na vnitřní a vnější prostředí je vždy nutné hledat vzájemné souvislosti a vlivy jednotlivých faktorů.

2.2.1 Vnější prostředí

Pomocí analýzy vnějšího prostředí je podnik schopen identifikovat hrozby a příležitosti z jeho okolí. Vnější prostředí lze rozdělit na makroprostředí a mikroprostředí (Srpková, 2011).

Makroprostředí je tvořeno faktory, které podnik není schopen ovlivnit, nebo je ovlivní jen velmi obtížně. Toto prostředí je tvořeno jak z hmotných, tak nehmotných faktorů. Jsou jimi faktory demografické, přírodní, politické, legislativní, ekonomické, sociokulturní, geografické, technologické, inovační, ekologické a další. Při analýze makroprostředí je potřeba vybrat faktory, které jsou pro konkrétní podnik významné. Mikroprostředí potom zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které může podnik významně ovlivnit. Je tvořeno odvětvím, ve kterém podnik působí. Do mikroprostředí patří odběratelé, dodavatelé, zákazníci, konkurence a veřejnost. (Jakubíková, 2013).

2.2.1.1 Makroprostředí

Nejdůležitější skutečnosti pro vývoj makroprostředí podniku jsou zkoumány pomocí PEST analýzy, která zahrnuje faktory politicko-právní, ekonomické, sociální a technické:

- **Politicko-právní faktory** zahrnují antimonopolní opatření, politiku zdanění, liberalizaci zahraničních vztahů (příkladem je zabránění dvojího zdanění), sociální politiku, legislativu v rámci podnikatelského sektoru, ochrany životního prostředí nebo bezpečnosti práce.
- **Ekonomické faktory** se zaměřují na míru inflace, nezaměstnanost, dále sem patří úrokové sazby, dostupnost a ceny energií, trendy vývoje hrubého domácího produktu a celkový stav ekonomiky s ohledem na hospodářský cyklus.
- **Sociální faktory** tvoří demografický vývoj, životní úroveň obyvatelstva, vzdělanost, sociální legislativa, mobilita pracovní síly nebo přístupy k práci.
- **Technické faktory** představují trendy v inovacích produktů a ve vývoji technologií, vládní podpora vědy a techniky nebo patenty a ochranné známky. (Veber, 2009)

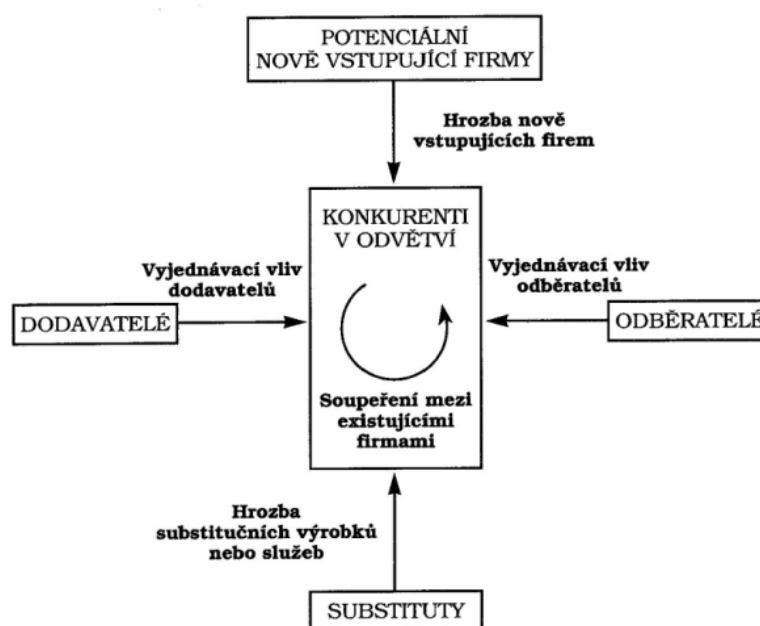
Existují i další možná členění faktorů. Například Grasseová (2012) rozšiřuje analýzu o další dva faktory. Jedná se o faktor legislativní, který se zabývá národními, evropskými a mezinárodními vlivy. Druhým je faktor ekologický, v tomto případě je řešena místní, národní a světová ekologická problematika.

Jakubíková (2013) navíc dodává, že PEST i PESTEL analýza postrádá dvě důležité oblasti, kterými jsou demografická a přírodní. Demografické faktory představují lidé, a jelikož jsou trhy tvořeny právě jimi, je tento faktor neopomenutelný. Přírodní faktory jsou tvořeny přírodními zdroji, klimatickými podmínkami a počasím, které tvoří pro podnik vstup.

2.2.1.2 Mikroprostředí

Na základě tvrzení Dedouchové (2001) je základním úkolem manažerů analýza konkurenčních sil v mikroprostředí, přičemž jsou identifikovány příležitosti, které je nutné pro strategii využít, a dále hrozby, které je třeba omezit. Tato analýza je nejlépe proveditelná za pomoci Porterova modelu pěti sil.

Porter (1993) zmiňuje, že hlavním faktorem výnosnosti podniku je přitažlivost daného odvětví. V každém odvětví jsou pravidla konkurence rozdělena mezi pět konkurenčních sil, a to potenciální nově vstupující firmy, odběratelé, dodavatelé, substituty a konkurenty v odvětví. Síla působení faktorů se však v jednotlivých odvětvích liší.



Obr. 1 Porterův model pěti hybných sil
Zdroj: Porter (1993)

- **Stávající konkurenti**

Jde o podniky, se kterými společnosti soupeří o zákazníky a nezbytné zdroje, například pracovní síly nebo suroviny. Aby byly schopny si svou pozici na trhu zachovat, musí si udržovat takové konkurenční výhody, které nemůže konkurence snadno ohrozit (Donnelly, 1997). Podle Vašíkové (2008) je úspěch podniku závislý na jeho znalostech všech konkurentů a o neustálém uspokojování potřeb zákazníků lépe, než konkurence.

Na základě tvrzení Graseové (2012), odvětví přestává být přitažlivé, pokud v něm již působí velké množství silných konkurentů. Pokud se dané odvětví zmenšuje nebo stagnuje, má to za následek vyšší rivalitu v odvětví, protože dosáhnout vyššího podílu na trhu lze pouze na úkor konkurence. Konkurenční tlak v odvětví se také zvyšuje, pokud jsou fixní náklady vysoké, jelikož podniky musí naplňovat kapacity a to i za předpokladu, že by měli snižovat

ceny. V tomto případě může vzniknout cenová válka. Další faktory zhoršující rivalitu jsou vysoký počet konkurentů na trhu, velký zájem konkurentů zůstat na trhu a malá diferenciací produktů.

- **Noví konkurenti**

Mezi nové konkurenty patří podniky, které se zatím nestaly součástí konkurenčního prostředí, ale mají příležitost do něho vstoupit, pokud se pro to rozhodnou. Vysoké riziko vstupu nových konkurentů je hrozbou pro podniky uvnitř mikroprostředí. Pokud je však riziko vstupu nízké, stávající podniky mohou využít příležitosti zvýšení cen a dosáhnout vyšších zisků (Dedouchová, 2001).

Jak uvádí Grasseová (2012), vstup nových konkurentů je závislý na vstupních bariérách do odvětví. Mezi nejčastější bariéry patří úspory z rozsahu, kapitálová náročnost vstupu, přístup k distribučním kanálům, očekávaná reakce zavedených firem, legislativa a diferenciací výrobku. Přitažlivost trhu tedy určuje především výška vstupních a výstupních bariér. Čím větší jsou bariéry vstupu do odvětví, tím vyšší náklady je nutné vynaložit.

- **Substituty**

Produkty, které slouží k podobným nebo stejným potřebám jako produkty z daného odvětví, jsou označovány jako substituty. Pokud se na trhu objeví reálná nebo potenciální hrozba zastupitelnosti produktu, trh přestává být přitažlivý. Velké množství blízkých substitutů limituje ceny a zisk podniku. Podnik je poté nucen hlídat vývoj cen těchto substitutů. Další hrozbu představuje zlepšení technologie výroby substitučních produktů, jelikož ceny a zisk na trhu klesnou. (Grasseová, 2012)

- **Odběratelé**

Zákazníci jsou ve většině případů nejdůležitější přímý vliv, který na podnik působí, protože jejich nákupní rozhodování ovlivňuje ziskovost a prosperitu podniku (Donnelly, 1997).

Kupující představují hrozbu, pokud se snaží snižovat ceny, vyžadují vysokou kvalitu a více služeb. Tyto požadavky zákazníka zvyšují náklady na výrobu a dochází ke snižování zisku. Síla zákazníků se zvyšuje, pokud pro ně výrobek představuje výraznou část z jejich nákladů, pokud výrobky nejsou diferencované, při nízkých nákladech v souvislosti se změnou nakupovaného výrobku nebo pokud je zákazník citlivý na cenu, protože má nízké zisky. Prodávající podnik má možnost zaměřit se na zákazníky, kteří mají menší moc, nebo změnit dodavatele. Nejlepší možností je však vytvořit jedinečnou nabídku, která bude pro kupující tak zajímavá, že ji neodmítnou. (Grasseová, 2012).

- **Dodavatelé**

Mezi dodavatele patří podniky, organizace i jednotlivci, kteří podniku dodávají zdroje nezbytné pro výrobu. Každý podnik má několik dodavatelů a je žádou-

cí, aby se podnik důkladně zabýval jejich výběrem, protože jeho úspěch z velké části závisí právě na nich (Jakubíková, 2013).

Podle Dedouchové (2011) dodavatelé představují hrozbu, pokud jsou schopni zvyšovat ceny a podnik je nucen vyšší cenu zaplatit nebo přejít na nižší kvalitu. Obě možnosti znamenají pro podnik nižší zisk. Pokud jsou dodavatelé slabí, může si podnik dovolit snížit cenu a požadovat vyšší kvalitu. Podnik je tedy závislý na schopnostech dodavatelů.

2.2.2 Vnitřní prostředí

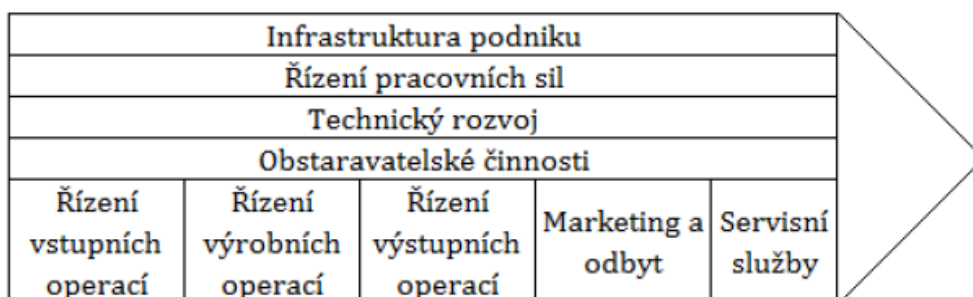
Analýza vnitřního prostředí podniku se zabývá zkoumáním zdrojů a schopností podniku tyto zdroje využívat. Faktory vnitřního prostředí lze podnikem přímo řídit a manažeři jej mohou přímo ovlivnit (Jakubíková, 2013). K tomuto tvrzení Grasseová (2012) navíc dodává, že analýzou vnitřního prostředí je možné zjistit silné a slabé stránky podniku a které ukáží, na co je potřeba se soustředit při zlepšování.

Analýza „7S“

K provedení analýzy je možné využít velké množství metod. Jak říká Křenovský a Vykypěl (2003), rozhodujícími faktory pro úspěšnost podniku, jsou tzv. klíčové faktory úspěchu. Pro jejich identifikaci je vhodné využít velmi rozšířený model „7S“ firmy Mc Kinsey, který určuje sedm základních faktorů vnitřního prostředí, mezi které patří strategie, struktura, systémy řízení, styk manažerské práce, spolupracovníci, schopnosti lidí a sdílené hodnoty. Veber (2009) ale podotýká, že tento model postrádá zaměření na produkt, který je podnikem vyráběn.

Hodnotový řetězec

Srpová (2011) říká, že silné a slabé stránky podniku lze určit pomocí hodnotového řetězce. Konkurenční výhodu do jisté míry tvoří hodnota, kterou je podnik schopen vytvořit ze zdrojů a za pomoci svých schopností je přeměnit na výrobky či služby. Tato hodnota je poté měřena množstvím peněz, které jsou zákazníci za produkty ochotni zaplatit. Složky hodnotového řetězce jsou znázorněny na následujícím Obr. 2.



Obr. 2 Hodnotový řetězec podle Portera
Zdroj: Porter (1993)

Dedouchová (2001) rozděluje funkce hodnotového řetězce na hlavní funkci, kterou představuje vlastní výroba a marketing, a podpůrné funkce, které zjišťují potřebné vstupy.

Princip klíčových faktorů

Pro klasifikaci faktorů vnitřního prostředí je také využíván princip klíčových faktorů. Tyto faktory představují lidské zdroje, výroba a výzkum, finance a účetnictví, marketing a organizační úroveň a image organizace (Pošvář, Chládková, 2009).

Jak uvádí Sedláčková a Buchta (2006), klíčové faktory jsou jedním z hlavních východisek pro určení strategie podniku. Každý podnik vlastní unikátní skupinu zdrojů a schopností a musí sledovat klíčové faktory úspěchu, které jsou významné pro určení individuálních předností podniku jako zdroje konkurenční výhody. Klíčovými faktory úspěchu lze vystihnout spojitost mezi zdroji a schopnostmi podniku, na jedné straně a charakteristikami odvětví na straně druhé.

Jak popisují Pošvář a Chládková (2009), do skupiny **lidských zdrojů** lze zařadit dílčí ukazatele fluktuace, motivace, úroveň personálního managementu, vztahy mezi pracovníky, specializace pracovníků, jejich schopnosti a dovednosti. Skupině **výroba a výzkum** náleží ukazatele rozmístění zdrojů, technologie, využití kapacit, řízení zásob, inovace, patenty a ochranné značky a v neposlední řadě také kooperace a integrace. **Finance a účetnictví** lze vyjádřit pomocí nákladů, finanční strategie a plánování nebo výsledkem hospodaření. **Marketing** je posuzován na základě znalosti zákazníků, reklamy a podpory prodeje, podílu na trhu a distribučních kanálů. Pro **úroveň organizační struktury a image organizace** jsou vhodnými ukazateli organizační struktura podniku, komunikace v organizaci, kontrolní systém, organizační kultura a posouzení schopností a kvalifikací manažerů.

2.3 Konkurenční strategie

Konkurenční strategie definuje Kotler (2007), jako strategie, které firmě zajistí silnou pozici oproti konkurenci a poskytnou největší možnou strategickou výhodu. Srpová (2011) poukazuje na skutečnost, že konkurenční strategie jsou schopny ovlivnit působení konkurenčních sil v odvětví a tím měnit atraktivnost odvětví.

Mezi konkurenční strategie řadí Porterovy konkurenční strategie a Ansoffovu matici čtyř strategií.

2.3.1 Porterovy konkurenční strategie

Na základě tvrzení Portera (1993) je nepostradatelným základem nadprůměrného výkonu podniku dlouhodobě udržitelná konkurenční výhoda. Přestože podnik může mít velké množství silných a slabých stránek, při porovnání s jeho konkurenty, existují dvě základní konkurenční výhody, a to nízké náklady nebo diferenciaci. Dále definoval níže uvedené tři konkurenční strategie.

Tab. 1 Porterovy konkurenční strategie

Konkurenční rozsah	Konkurenční výhoda	
	Nížší náklady	Diferenciace
Široký cíl	Vůdčí postavení v nízkých nákladech	Diferenciace
Úzký cíl	Soustředění pozornosti na nízké náklady	Soustředění pozornosti na diferenciaci

Zdroj: Porter (1993)

- **Strategie prvenství v nákladech**

Při strategii prvenství v nákladech je snahou firmy vyrábět levněji než konkurenti. Firma by se proto měla koncentrovat na průměrného zákazníka, produkty nediferencovat a zároveň by se měla soustředit na určité přednosti v podobě vstupních surovin a ve výrobě (Srpová, 2011). Jak se domnívá Blažek (2011), strategii lze využít při zavedené hromadné produkci ve stabilních podmínkách. Tuto strategii sleduje podnik, který se zaměřuje na úspory z rozsahu. Nížší náklady dovolí nabízet produkty za nižší ceny, což má za následek vyšší poptávku. Dedouchová (2001) upozorňuje, že nestačí náklady pouze snížit, ale tyto náklady udržet nízké déle, než konkurence.

- **Strategie diferenciaci**

O strategii diferenciaci se jedná, pokud firma usiluje o vytvoření unikátního produktu, za účelem odlišit se od konkurence. Strategie je nákladná a její úspěšnost závisí na schopnosti přesvědčit zákazníky o jedinečnosti produktu (Srpová, 2011).

- **Strategie soustředění**

Strategie soustředění se zaměřuje jak na prvenství v nákladech tak na diferenciaci s tím rozdílem, že je realizuje na úzce vymezeném tržním segmentu (Blažek, 2011). K tomuto tvrzení Srpová (2011) dodává, že diferenciaci si zakládá na výborné znalosti zákazníků, protože úspěšnost této strategie odvíjí od míry odlišnosti potřeb a nákupního chování zákazníků.

Porter (1993) upozorňuje, že konkurenční výhoda je jádrem každé strategie a pokud jí má podnik dosáhnout, musí si podnik zvolit typ konkurenční výhody a její rozsah. Pokusit se získat všechny konkurenční výhody neznamená větší úspěšnost v konkurenčním prostředí, ale naopak nižší výkon podniku.

2.3.2 Ansoffova matice čtyř strategií

Igor Ansoff navrhl strategický koncept, kde strategické chování rozděluje do čtyř oblastí, které jsou sestaveny na základě propojení úvah o současném a novém produktu a dále jeho umístění na současném, a na rozdíl od výše zmiňované Porterovi strategie, i na novém trhu. Průnikem těchto možností vznikla matice, která zahrnuje strategie proniknutí na trh, vývoje nového výrobku, rozvoje trhu a diverzifikace (Veber, 2009).

Tab. 2 Ansoffova matice

Výrobek - Trh	Trh současný	Trh nový
Výrobek současný	Strategie pronikání	Strategie rozvoje trhu
Výrobek nový	Strategie vývoje výrobku	Strategie diverzifikace

Zdroj: Veber (2009)

- **Strategie pronikání**

Tato strategie hledá způsoby, jak zvýšit prodej současného výrobku na již existujících trzích. Jde tedy o rozšíření stávajícího trhu se stávajícím produktem pro stávající zákazníky. Strategie je vhodná pro firmy, které mají zájem rozšířit své aktivity téměř bez rizika. Jde o případ, kdy jsou zvyšovány tržby například prostřednictvím zvýšení výdajů na podporu prodeje. Zároveň je zachován současný produkt beze změny a firma nehledá nové zákazníky. Při této strategii je zcela postrádána vize.

- **Strategií rozvoje trhu**

Strategie je zaměřena na zavádění současného výrobku na současný trh. Výrobek tedy zůstává nezměněný, avšak je prodáván na novém trhu. V tomto případě se jedná o rizikovější variantu. Možností je vývoz stávajícího výrobku nebo jeho prodej v novém regionu. K této strategii se uchylují firmy, které chtějí zvýšit objem tržeb vstupem na zcela nové trhy. Účelem strategie je najít nové zákazníky pro stávající produkt. Důvody, proč firmy následují tuto strategii, mohou spočívat ve složitosti přejít na nové produkty, vyčerpanosti existujících trhů a segmentů nebo kvůli právním omezením na daném trhu.

- **Strategie vývoje výrobku**

Pro tuto strategii je charakteristické, že na současném trhu je současný výrobek nahrazen výrobkem novým. Strategie je využívána podniky, které jsou

schopny poskytnout udržitelné výhody prostřednictvím jedinečných výrobků. K rozvoji nového produktu může přispět využití dobrých znalostí daného trhu nebo nedostatečné příležitosti současného portfolia produktu. Jedná se o strategii rizikovější, než byly obě předchozí. Značně vysoké bývají náklady na vývoj a výzkum nového produktu. Odlišnost výrobku však firmě pomůže získat nebo udržet konkurenční výhodu.

- **Strategie diverzifikace**

Pro strategii je charakteristické dodávání zcela nových produktů na zcela nové trhy. Tato strategie je pro firmu velice obtížná, jelikož musí současně vyvinut nový produkt a nabízet ho na doposud neznámém trhu. V tomto případě se jedná o nejrizikovější strategii, a to jak z hlediska vysokých výdajů, tak možnosti neúspěchu nového výrobku. Velkou motivací pro zvolení této strategie je vysoká návratnost v případě úspěchu. Kritickým zkoumáním různých přístupů lze zmenšit strategické mezery, a tedy i rozdíly mezi předpovězenou a cílovou situací. Management podniku by měl na situaci pohlížet s nadhledem a brát v úvahu i možnost, že nebude dosaženo cílového příjmu. (Mallya, 2007)

Intenzivního růstu lze dosáhnout za pomoci vývoje zcela nových výrobků nebo prostřednictvím diverzifikace. Jde o způsob konkurence, kdy firma diferencuje své výrobky od jiných kvalitou, určitými marketingovými aktivitami nebo přízrůbivými výrobky specifickému segmentu trhu.

Další možností konkurence představuje snižování cen za účelem získat nové trhy nebo dosáhnout většího proniknutí na trh současný. Konkurovat lze prostřednictvím snižování výrobních nákladů, čímž firma získá větší manévrovací schopnosti na trhu.

Pokud nastane stagnace nebo dokonce zužování trhu, budou strategie založené na tržně výrobové matici omezené, jelikož je uvažována jejich absorpční schopnost trhů a nezabývá se chováním konkurence ani zákazníků (Veber, 2009).

2.4 Marketingový výzkum

Vašítková (2007) definuje marketingový výzkum jako spojení podniku poskytující produkty s trhem prostřednictvím informací. Marketingový výzkum spočívá v získávání, analyzování a interpretaci těchto informací, které dále slouží pro rozhodování v rámci marketingového řízení.

Jak uvádí Hague (2003), cílem marketingového výzkumu je řešit a zdokonalovat marketingová rozhodnutí. V první řadě je důležité porozumět danému trhu a potřebám zákazníků. Pochopení těchto potřeb může být obecně provedeno na základě intuice. Avšak na konkurenčních trzích, kde rozhodování vyžaduje vysoké finanční prostředky nebo zahrnuje vysokou pravděpodobnost neúspěchu, je nutné, aby bylo rozhodování založeno na spolehlivých a přesných údajích.

Podle Foreta a Stávkové (2003) pomáhá marketingový výzkum manažerům sledovat situaci na trhu, a to jak své zákazníky, tak konkurenty. Úspěch rozhod-

vání je potom závislý na samotné kvalitě provedení výzkumu. Efektivní marketingový výzkum spočívá v definování problému a cílů výzkumu, sestavení plánu výzkumu, shromáždění informací, analýzy informací a prezentaci výsledků.

- **Metody marketingového výzkumu**

Jsou rozlišovány dva druhy metod marketingového výzkumu, a to kvantitativní a kvalitativní.

Kvantitativní výzkumy se soustřeďují na rozsáhlé soubory respondentů, aby byl zajištěn dostatečně velký a reprezentativní vzorek. Jejich cílem je zachytit názory a chování lidí. Výsledky jsou poté statisticky zpracovány a zobecněny na celý soubor respondentů. Za techniky kvantitativního výzkumu jsou považovány osobní rozhovory, pozorování, experiment a písemné dotazování. Tato metoda je časově i finančně náročná, nicméně výsledky získané pomocí kvantitativního výzkumu jsou vyjádřeny v přehlednější číselné podobě za celý zkoumaný soubor (Foret, Stávková, 2003).

Naopak **kvalitativním výzkumem** získáme hlubší poznání daného problému, které ukazuje povahu a vzájemné souvislosti názorů, preferencí a postojů a také zkoumá jejich příčiny. Patří sem individuální hloubkové rozhovory, kde tazatel jasně formulovanými otázkami navádí respondenta k vlastním odpovědím, zaznamenává je a poté celý rozhovor zpracuje a vyhodnotí. Naproti tomu při skupinových rozhovorech je diskuse vedena moderátorem. Kvalitativní výzkum je rychlejší, méně nákladný a za nevýhodu je považován pouze malý vzorek respondentů (Foret, 2008).

- **Techniky marketingového výzkumu**

Techniky marketingového výzkumu představují sběr primárních dat, která umožňují zaznamenávat výskyt jevů a chování lidí, dále zjišťují jejich názory, postoje a motivy. Existují tři základní techniky sběru dat, kterými jsou dotazování, pozorování a experiment (Foret, Stávková, 2003).

Dotazování nejrozšířenější metodou marketingového výzkumu. Je uskutečňován prostřednictvím nástrojů, kterými jsou dotazníky nebo záznamové archy, a za pomoci vhodně zvolené techniky mezi výzkumníkem a respondentem. Dotazování je rozlišeno na písemné (dotazníky nebo ankety), dotazování osobní (rozhovory s jedním respondentem nebo skupinové rozhovory) a telefonické dotazování (Foret, 2008). U všech typů je při kladení otázek nutné dodržovat určitá pravidla a dbát především na přímost, jednoduchost a nezaujatost kladených otázek (Vašítková, 2008).

Při **pozorování** pozorovatel pouze zaznamenává způsoby chování a vlastnosti pozorovaného objektu. Pozorovatel a objekt se vzájemně neovlivňují a nehrozí tedy zkreslení skutečností, nicméně pozorovatel musí být schopný pozorované jevy zachytit a správně prezentovat. Pozorování je náročné na čas a získané informace je málokdy možné kvantifikovat (Vašítková, 2008).

Při **experimentu** je pozorován vliv jednoho jevu na druhý v uměle vytvořených podmínkách. (Foret, 2008). Podle Vašítkové (2008) je tento typ vý-

zkumu vědecky nejhodnotnější. Je nutné vybrat vhodné skupiny respondentů, zkoumat je na pomoci různých postupů, dále poznat vedlejší vlivy a nakonec ověřit, zda jsou pozorované reakce na zvolené podněty statisticky významné.

- **Objekt marketingového výzkumu**

V rámci marketingového výzkumu je nutné vymezit základní jednotky, které nás z hlediska dosažení cílů zajímají, jelikož mají vlastnosti, které jsou předmětem šetření. Respondent vždy představuje zástupce určité skupiny, nezajímá nás jako osobnost. Jednotkami souboru mohou být jak jednotlivci, tak skupiny (rodina, domácnost, školní třída a další). Soubor všech jednotek je označován jako základní soubor (Foret, Stávková, 2003).

- **Sběr a zpracování dat**

Metody zpracování údajů se liší nejen podle účelu šetření, ale zároveň podle charakteru získaných údajů. Hodnoty sledovaných vlastností jsou označovány jako znaky a představují měřící vlastnosti jednotky souboru. Pokud jde o dotazování, znakem je otázka s předem vybranými variantami odpovědí. Při otevřené otázce získáme jednotlivé znaky za pomoci kategorizace získaných odpovědí (Foret, 2008). Všechny hodnoty získané šetřením dosahují do určité míry variability, která je hlavní a nejdůležitější vlastností jednotky. U výběrových souborů lze dále měřit závislost, která je využitelná v případě, že v souboru pozorujeme více znaků a potřebujeme zjistit, jakým způsobem se mezi sebou ovlivňují. Dále lze využít odhady charakteristik v základním souboru (rozptyl, průměr), testování pomocí statistických hypotéz a další (Foret, Stávková, 2003).

- **Oblasti využití marketingového výzkumu**

Marketingový výzkum z pohledu předmětu zkoumání se týká makroprostředí, podniku a trhu. Největší zastoupení má v současnosti výzkum trhu, což je také zapříčiněno velkým množstvím subjektů vstupujících na trh. Trh představuje složitý systém prvků, jevů a vztahů mezi nimi, které se marketingový výzkum snaží analyzovat. Mezi zásadní oblasti výzkumu trhu patří výzkum spokojenosti zákazníka, výzkum velikosti trhu, segmentační výzkum (skupina zákazníků s podobným kupním nebo spotřebním chováním), výzkum potřeb a vnímání a v neposlední řadě sem patří také výzkum nástrojů marketingového mixu (Foret, Stávková, 2003).

2.5 Výběr a hodnocení strategie

Výběr vhodné strategie a rozhodnutí o způsobu její implementace patří mezi nejdůležitější úkoly vrcholového managementu. Do postupu navrhování a schvalování strategie mohou být zapojeny i další osoby, hlavně klíčoví pracovníci, odborníci nebo poradci, nicméně odpovědnost zůstává na straně manažerů. Za svá rozhodování odpovídají manažeři jak vlastníkům podniku, tak všem zájmovým skupinám (zákazníci, dodavatelé, zaměstnanci a další). Výběr nejlepší strategie je zároveň

morální odpovědností, protože ovlivní budoucnost nejen všech přímých účastníků, ale sahá mnohem dál (Zuzák, 2011).

Rozhodnutí s sebou nese riziko, že podnik v budoucnu nedosáhne vytyčených cílů. Proto je žádoucí zhodnotit varianty co nejobjektivněji a vybrat tu, která nejlépe přispěje k dosažení stanovených cílů.

Vhodná varianta vybrané strategie by měla splňovat tři základní předpoklady, prostřednictvím kterých lze hledat i odpovídající hodnotící kritéria. Jsou jimi vhodnost, přijatelnost a proveditelnost (Dedouchová, 2001).

- **Vhodnost** - zkoumá se, jak vybraná strategie přispěje k udržení nebo zlepšení konkurenční pozici podniku a zda umožní zlepšit nebo odstranit slabé stránky podniku. Pro hodnocení vhodnosti strategie lze využít například analýzu životního cyklu konkurenčního okolí nebo analýza hodnotového řetězce.
- **Přijatelnost** - hodnotí se přijatelnost strategie pro jednotlivé zájmové skupiny uvnitř i vně podniku. Mezi ukazatele přijatelnosti patří *návratnost*, pro kterou lze využít analýzu ziskovosti nebo analýzu nákladů a užitků; *riziko*, zde lze využít analýzu vývoje finančních ukazatelů nebo analýzu citlivosti; *očekávání zájmových skupin*.
- **Proveditelnost** - určuje, jestli může být vybraná strategie úspěšně implementována a je posuzována z hlediska zdrojů a schopností podniku. Kritérium lze hodnotit analýzou toku kapitálu, analýzou bodu zvratu nebo analýzou využití zdrojů. (Blažková, 2007)

Dedouchová (2001) doplňuje, že smyslem analytických metod je objektivizovat strategická rozhodnutí. Poslední a rozhodující slovo má ředitel podniku, který je zodpovědný za formulaci a implementaci podnikových strategií.

Jak poukazuje Blažková (2007), strategie určuje především to, čeho chce podnik dosáhnout a jakým způsobem se chce odlišit od konkurence. Pokud podnik není schopen dělat věci efektivněji, dříve či lépe, žádný úspěch mu to nepřinese.

3 Metodika

Práce je rozdělena do dvou částí, a to na teoretickou a praktickou.

Pro vypracování teoretické části byly informace čerpány z prostudované odborné literatury zabývající se danou problematikou. Tato část obsahuje nejdůležitější definice a pojmy strategického managementu. Následuje charakteristika prostředí managementu, které zahrnuje vnější prostředí, působící na podnik zvenjšku, a vnitřní prostředí, které ovlivňuje podnik zevnitř. V poslední řadě byly popsány základní pojmy marketingového výzkumu.

V praktické části byly výše zmíněné poznatky aplikovány na konkrétní podnik, tedy na společnost Pekařství a cukrářství Sázava. Tato část zahrnuje důležité informace o společnosti získané prostřednictvím veřejně přístupných zdrojů, především internetových, a z interních materiálů společnosti. Významným přínosem pro mou práci byly konzultace s vedoucím pracovníkem společnosti, který mi s ochotou poskytl potřebné informace a seznámil se současnou situací společnosti.

Na základě takto získaných údajů a konzultací byly s využitím vhodných metod a postupů vypracovány strategické návrhy. Vnější prostředí bylo analyzováno prostřednictvím PEST analýzy a Porterova modelu pěti hybných sil bylo využito k analýze konkurence. Analýza vnitřního prostředí byla provedena za pomoci metody Principu klíčových faktorů. Pro vypracování strategických návrhů byla zvolena Ansoffova matice Výrobek-trh, která je pro řešený problém velmi dobře použitelná.

Následně byla vedením společnosti zvolena nejvýhodnější strategie. K odhalení problematických oblastí vybrané strategie přispěl marketingový výzkum a zhodnocení finančních kritérií souvisejících se zřízením nové služby.

Na základě získaných výsledků jsem se v závěru práce zabývala návrhy a doporučeními pro zavedení této konkrétní služby.

4 Vlastní práce

4.1 Představení společnosti

Společnost Pekařství a cukrářství Sázava, s.r.o. má původ v roce 1990, kdy zakladatelé, a zároveň i současní majitelé, začali podnikat formou sdružení fyzických osob. S pečením začali samotní majitelé v malé pekárně rodinného typu v obci Sázava. Na základě dlouhodobého úspěchu a rozrůstání společnosti byla výroba přesunuta do sousední obce Lanškroun a v květnu roku 2001 byla forma podnikání společnosti změněna na společnost s ručením omezeným. Společnost Pekařství a cukrářství Sázava je zapsána v obchodním rejstříku u krajského soudu v Hradci Králové. Předmětem podnikání je pekařství, cukrářství, hostinská činnost a další předměty podnikání s tímto související.

Sídlo společnosti Pekařství a cukrářství Sázava je v současné době opět v obci Sázava, v Pardubickém kraji. Do nové výrobní haly byly v roce 2008 přestěhovány jak pekárenská, tak i cukrářská výroba, které v minulosti probíhali na oddělených místech v Lanškrouně.

Společnost zaměstnává v průměru 235 zaměstnanců. Za chod společnosti odpovídají dva společníci a manažeři, kteří dále zodpovídají za jednotlivé vedoucí prodejního a výrobního oddělení.

Tab. 3 Vývoj počtu zaměstnanců

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Průměrný počet zaměstnanců	204	215	236	232	235

Zdroj: Účetní závěrky společnosti 2010 až 2014

Společnost se zabývá výrobou a prodejem pekárenských výrobků. Svým zákazníkům nabízí široký sortiment chlebových výrobků, běžného pečiva, jemného pečiva (koláče, koblihy a další), lahůdek (chlebičky, obložené rohlíky a další) a balených výrobků (knedlíky, vánočky, večky). V podobě cukrářských výrobků jsou to potom zákusky a dorty. Společnost se zabývá výrobou pečiva s přidanou hodnotou, vyrábí bio a bezlepkové pečivo. Dále je součástí projektu Oáza zdraví, což zahrnuje produkty vyrobené pouze z celozrnné mouky a bez použití droždí.

V roce 2001 byly společností založeny první specializované prodejny pečiva v obcích Lanškroun a Ústí nad Orlicí. Tyto podnikové prodejny s nabídkou širokého sortimentu pekařských a cukrářských výrobků se ukázaly jako velice úspěšné. Prodejny jsou charakteristické tím, že se v nich pečivo přímo peče. Dnes jich stojí v Pardubickém, Královéhradeckém a Olomouckém kraji celkem 28 a společnost plánuje zřizovat další.

Do budoucna se chce společnost Pekařství a cukrářství Sázava se zaměřit na kvalitní výrobu pekařských a cukrářských výrobků, především pro vlastní síť spe-

cializovaných prodejen. Vysokou kvalitou výrobků chce konkurovat velkým pekárnám, které dováží pečivo do supermarketů. K naplňování této strategie a posílení konkurenceschopnosti ji pomáhá využití nejmodernějších pekárenských technologií. Právě vysoká kvalita produkce a také dobrá image společnosti v rámci regionu je její konkurenční výhodou.

4.2 Analýza prostředí managementu

4.2.1 Vnější prostředí

4.2.1.1 PEST Analýza

- **Politické a právní prostředí**

Pro podniky zabývající se výrobou a prodejem pekařských a cukrářských výrobků je nezbytné dodržovat normy a předpisy. Základním právním předpisem České republiky vztahujícím se k oboru potravinářství je Zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích. Nutností je splňovat bezpečnostní, technické, požární a hygienické předpisy.

Potravinové právo v České republice je v souladu s právem Evropské unie. V roce 2004 byla v Úředním věstníku EU vydána čtyři nařízení a jedna směrnice pod názvem „hygienický balíček“, což představuje další důležitý pojem v oblasti potravinářství. Týká se hygieny potravin a úředních kontrol v potravinářských podnicích. Na základě zavedení společného systému označování potravin v rámci EU jsou zákazníci přesněji informováni o výrobcích. (eagri.cz, 2015)

V neposlední řadě je podstatné zmínit snahu národních i regionálních institucí o podporu lokálních potravin. Od roku 2003 je ministrem zemědělství udělována kvalitním potravinářským a zemědělským výrobkům národní značka kvality „KLASA“. Spotřebitelé se tak mohou lépe orientovat při výběru produktů. Tato značka je udělována na tři roky, poté může být prodloužena nebo při porušení složení výrobku odebrána. (eagri.cz, 2015) Dále pořádá Ministerstvo zemědělství projekt pro podporu lokálních výrobků, kde je možné obdržet značku „Regionální potravina“. Cílem tohoto projektu je podpořit domácí výrobce lokálních potravin. Jsou oceňovány nejlepší výrobky z jednotlivých krajů. (regionalnipotravina.cz, 2015) Kvalitní české výrobky také podporuje Potravinářská komora, která po splnění podmínek uděluje značku „Český výrobek - garantováno Potravinářskou komorou České republiky“. Značka je udělována prezidentem Potravinářské komory. (foodnet.cz, 2012) Pravidelně jsou také pořádány soutěže pro potravinářské výrobky, například „Dny chleba“ nebo „MLS Pardubického kraje“.

- **Ekonomické prostředí**

Hospodářská krize, která vypukla v roce 2008, již odeznívá a situace v České republice je stále příznivější. Česká ekonomika si nyní udržuje vysoké tempo

růstu, což potvrzuje meziroční hrubý domácí produkt, který se ve 3. čtvrtletí roku 2015 zvýšil o 4,5 %. (czso.cz, 2015)

Výše mzdy a celkové příjmy obyvatelstva výrazně ovlivňují jejich spotřebu. Průměrná hrubá měsíční mzda také roste. V čase krize, tedy v roce 2010, byla průměrná hrubá mzda 23 864 Kč, přičemž od roku 2012 již přesahuje částku 25 000 Kč. (finance.cz, 2015) V roce 2014 dosáhla výše průměrné hrubé měsíční mzdy 25 686 Kč. (czso.cz, 2015) V Pardubickém kraji, kde firma sídlí, byla v roce 2010 průměrná hrubá měsíční mzda 21 094 Kč a za čtyři roky se zvýšila o 8 %, tedy na 22 793 Kč. (czso.cz, 2014) Konečné ceny výrobků jsou ovlivňovány cenou vstupů do výroby. Čím jsou ceny vstupů do výroby vyšší, tím dražší jsou výrobky, což může mít za následek pokles zákazníků. Dalším důležitým ukazatelem jsou ceny vstupních surovin. Cena obilovin v meziročním srovnání vzrostla o 3,2 %, cena vajec naopak klesla o 2,7 %. Ceny zemědělských výrobců však začaly koncem roku 2015 výrazně narůstat. Dále meziročně došlo k nárůstu ceny za vodu o 3,4 %, avšak nejvyššího meziročního snížení došlo u cen energií, až 9 %. (czso.cz, 2015) Cena elektřiny klesá již poslední 4 roky a stále si nízkou úroveň udržuje. Cenový vývoj je znázorněn na následujícím Obr. 3. (kurzy.cz, 2015)



Obr. 3 Vývoj ceny elektřiny za 1 MWh v letech 2012 až 2015

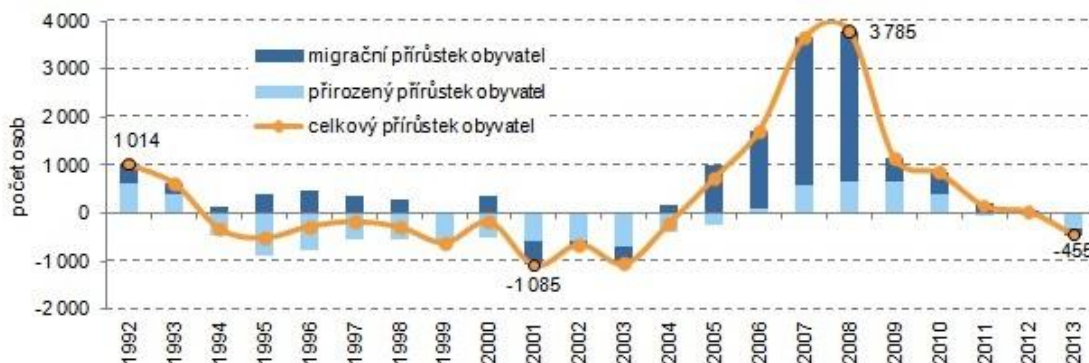
Zdroj: Kurzy.cz (2015)

Zkoumaná společnost nabízí produkty základní potřeby, které nelze výrazně omezit ve spotřebě. Tím získává výhodu oproti jiným odvětvím. K tomu je v posledních letech zjevná zlepšující se ekonomická situace. Z tohoto pohledu se také zvyšuje kupní síla obyvatelstva.

- **Sociální prostředí**

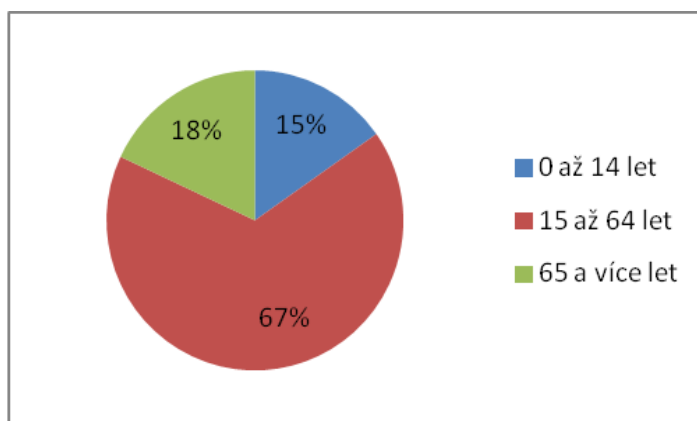
Od roku 2005 počet obyvatel sledovaného kraje výrazně rostl, což bylo způsobeno především migračním přírůstkem obyvatel. Ten se však na základě ekonomického útlumu opět snížil. V posledních pěti letech došlo také ke snižování přírůstku přirozeného a v roce 2013 poprvé od roku 2005 počet obyvatel kle-

sl. V roce 2014 byl zaznamenán minimální přírůstek obyvatel, nicméně dle demografické projekce statistického úřadu bude počet obyvatel Pardubického kraje klesat.



Obr. 4 Celkový, přirozený a migrační přírůstek obyvatel v Pardubickém kraji
Zdroj: Český statistický úřad (2015)

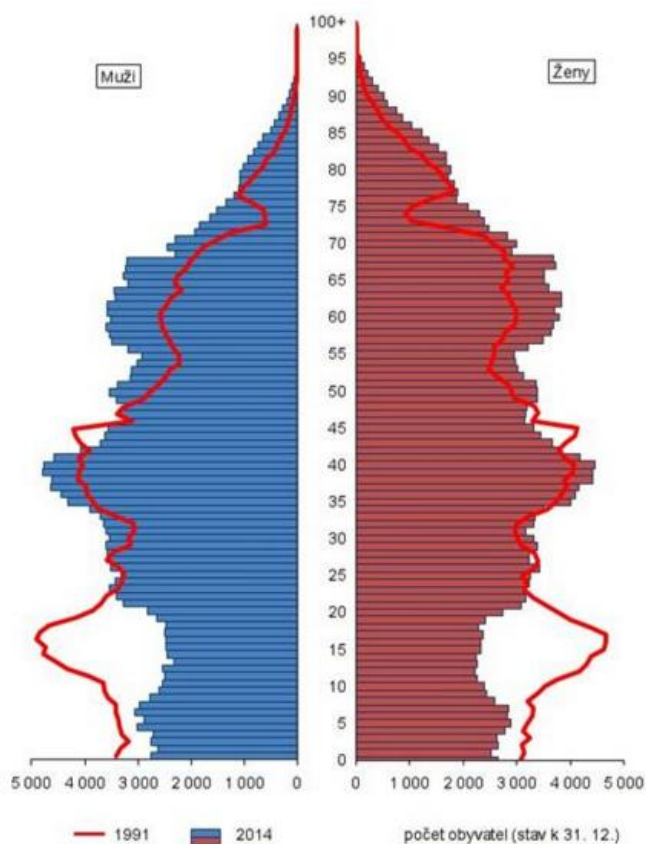
Na území Pardubického kraje žilo k 31. 12. 2014 celkem 516 372 obyvatel. Průměrný věk obyvatel dosáhl 41,7 roku, což je o 5,5 roku více, než v roce 1991. Z pohledu věkového složení obyvatel má největší zastoupení skupina osob v produktivním věku 15 až 64 let, která uvádí 344 618 osob. Následuje skupina osob v poproduktivním věku 65 a více let, kde uvádí 93 083 osoby, a každoročně dochází k jejímu nárůstu. Nejnižší podíl zaujímají obyvatelé ve věku 0 až 14 let, s počtem 78 671 osoba.



Obr. 5 Složení obyvatel Pardubického kraje podle věku
Zdroj: Český statistický úřad (2015)

Zvyšování průměrného věku obyvatel je způsobeno stárnutím silné populační generace ze 70. let. Tato široká skupina obyvatelstva je na úrovni produktivního věku. Z následujícího Obr. 6 lze vyčíst, že největší skupinu obyva-

tel Pardubického kraje zastupují lidé ve věku přibližně 20 až 50 let, jejichž většinu lze zařadit mezi potenciální zákazníky. (czso.cz, 2015)



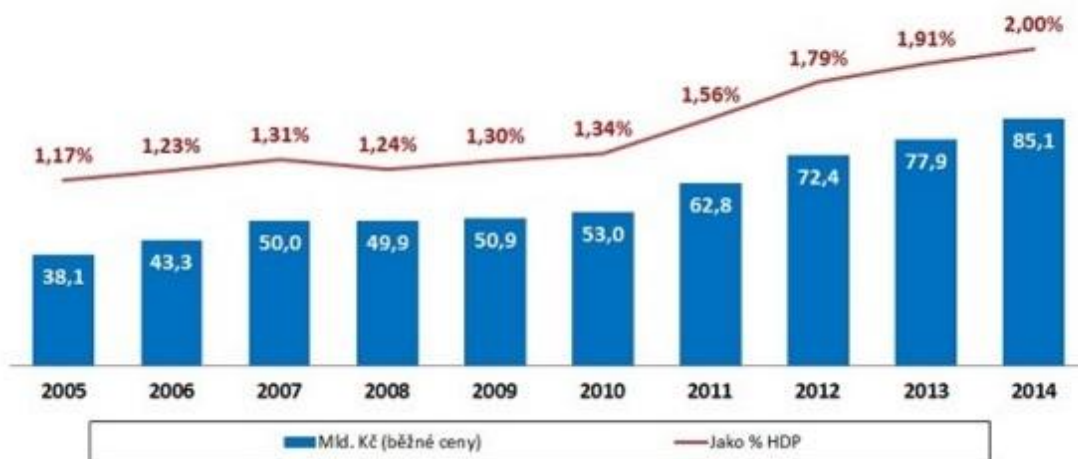
Obr. 6 Věková struktura obyvatelstva Pardubického kraje v letech 1991 a 2014
Zdroj: Český statistický úřad (2015)

V současné době se lidé věnují zdravému životnímu stylu, kam patří i zdravé stravování. Zákazníci jsou stále ochotnější investovat do kvality potravin, což vyplývá z výzkumu společnosti Nielsen. Pro více než polovinu dotazovaných je kvalita potravin důležitější než cena a také dávají přednost čerstvým, lokálním a bio potravinám. (nielsen.com, 2015)

• Technické a technologické prostředí

Technologický pokrok se nevyhýbá ani oblasti potravinářství. V dnešní době je kladen důraz na nové a kvalitní technologie. Z tohoto ohledu představuje výzkum a vývoj klíčový prvek pro zajištění vyšší produktivity práce, ekonomického růstu, udržitelnosti rozvoje a zaměstnanosti. Do výzkumu a vývoje jsou investovány nemalé peníze a každým rokem se jejich objem zvyšuje. V roce 2014 dokonce překročil hranici 80 mld. Kč. (czso.cz, 2015) Jedná se zejména o investice do nových technologických postupů, ale v neposlední řadě také strojních zařízení a pekárenských pecí. Modernější a efektivnější výroba zajistí

podniku lepší konkurenceschopnost. Následující Obr. 7 znázorňuje, vývoj výdajů na vědu a výzkum v České republice. Tento trend má stále se zvyšující tendenci.



Obr. 7 Výdaje na vědu a výzkum v České republice
Zdroj: Český statistický úřad (2015)

Z následující Tab. 4. je patrné, že největší část financí vynakládá do vědy a výzkumu právě podnikatelský sektor. Podle ČSÚ nejvíce peněz do výzkumu a vývoje investují podniky působící v oblasti automobilového průmyslu a ve strojírenství. Výrazný nárůst celkových výdajů na výzkum a vývoj v letech 2011 a 2012 byl zapříčiněn příjmy ze strukturálních fondů Evropské unie vyhrazených pro vědu a výzkum. (czso.cz, 2015)

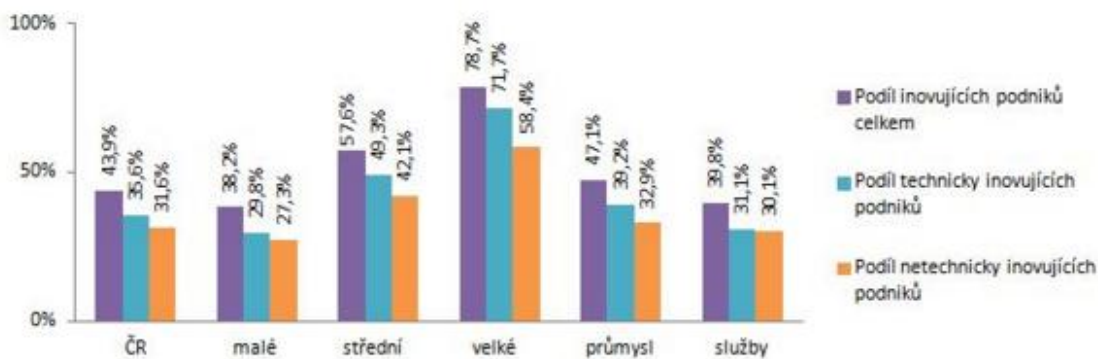
Tab. 4 Celkové výdaje na vědu a výzkum podle sektorů provádění (v mil. Kč)

Sektor provádění	2009	2010	2011	2012	2013
Podnikatelský	28 743	30 564	34 717	38 790	42 131
Vládní	11 836	11 469	12 403	13 322	14 258
Vysokoškolský	10 022	10 616	15 288	19 879	21 198
Neziskový	274	324	345	369	267
Celkem	50 875	52 974	62 753	72 360	77 853

Zdroj: Český statistický úřad (2015)

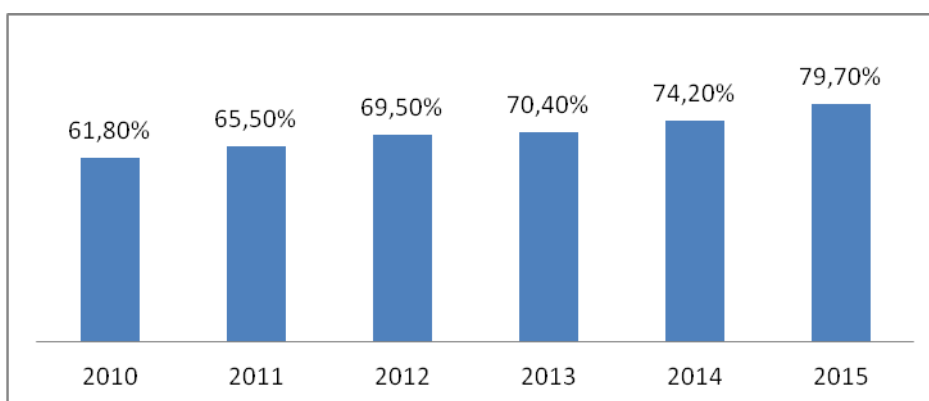
Aby byl podnik konkurenceschopný, je nutné neustále obnovovat a zdokonalovat výrobky, služby a výrobní procesy. Marketingové a organizační inovace pomáhají nacházet nové a efektivní možnosti propagace nebo změny v řízení organizace a podnik tak může lépe reagovat na trendy a požadavky zákazníků. Z následujícího Obr. 8 je zřejmé, že nejvíce inovují velké podniky,

jelikož mají možnost vyšších investic v této oblasti. Nicméně ani malé podniky velmi nezaostávají za celorepublikovým průměrem.



Obr. 8 Inovační aktivity podniků v České republice v období 2010 až 2012
Zdroj: Český statistický úřad (2014)

Každým rokem roste počet uživatelů internetu, což je zřejmé z dat uvedených na Obr. 9. V dnešní době je pro firmy důležité vlastnit webové stránky s aktuálními informacemi, jelikož je prokázáno, že největší část uživatelů internetu zde vyhledává informace o zboží a službách. Sociální sítě využívalo v roce 2015 již 50 % uživatelů internetu. (czso.cz, 2015)



Obr. 9 Používání internetu a komunikace přes internet 2010 až 2015
Zdroj: Český statistický úřad (2015)

V oblasti potravinářství jsou podniky ze zákona povinny zavádět technologické postupy v souladu se zásadami HACCP¹. Jde o systém kritických kontrolních bodů, který pomocí analýzy rizik zajišťuje zdravotní nezávadnost potravin a správným využitím lze jeho pomocí snížit náklady spojené s vážením, balením nebo označováním potravin. (euferic.org, 2013)

¹HACCP je zkratka anglického názvu Hazard Analysis and Critical Control Points.

4.2.1.2 Porterův model pěti sil

- **Stávající konkurenti**

Odvětví pekařství a cukrářství patří mezi nejnáročnější a nejvíce konkurenční trh. Dominantní postavení mají v této oblasti nadnárodní obchodní řetězce, které využívají převisu nabídky nad poptávkou a nutí tak ostatní výrobce k ústupkům v oblasti cen. (puratos.cz, 2011)

K nejvýznamnějším společnostem patří United Bakeries, a.s. a Penam, a.s. ze skupiny Agrofert, kteří dohromady zauímají přibližně 30% podíl na trhu. V odvětví dále působí pekárny spolupracující v obchodních uskupeních a řemeslná pekařství. V roce 2014 byl převážný objem produkce distribuován již zmíněnými nadnárodními obchodními řetězci. (eagri.cz, 2013)

Za konkurenci lze považovat všechny podniky věnující se výrobě a prodeji pekárenských a cukrářských výrobků. Ve sledovaném odvětví působí přibližně 60 velkých průmyslových pekáren a až 700 středních a malých provozoven. (puratos, 2011)

Velké průmyslové pekárny produkují velký objem výroby, přičemž lze snižovat náklady na provoz a nabízet tak zákazníkům levnější výrobky. V malých a středních pekárnách je kladen důraz na kvalitu, původ vstupních surovin a jsou dodržovány tradiční výrobní postupy. Z toho vyplývá, že náklady na výrobu jsou o něco vyšší. Obchodní řetězce si zakládají především na nízkých nákladech. V jednotlivých prodejnách bývají pekárny, kde se pečivo dopéká z mražených polotovarů. Tímto způsobem vyrobené pečivo má výrazně nižší trvanlivost. Záleží poté už jen na zákazníkovi, zda dá přednost kvalitě před cenou či naopak. Tato hrozba je zmírněna tím, že jsou obchodníci povinni takové pečivo označit, aby se zákazník lépe orientoval mezi tímto a čerstvým pečivem.

Společnost Pekařství a cukrářství Sázava si širokou konkurenci v odvětví dobře uvědomuje a za 25 let působení si vybuodovala dobré postavení mezi středně velkými pekárenskými společnostmi v místě působnosti.

Hlavním oborovým konkurentem zkoumané společnosti je pekárna NOPEK, a.s. s více jak 350 zaměstnanci. Vlastní celkem 13 specializovaných prodejen, a to především v okrese Ústí nad Orlicí a Svitavy, stejně jako zkoumaná společnost. V celé oblasti působení společnosti, tedy v Pardubickém, Olomouckém a Královéhradeckém kraji, nejdeme až 25 konkurenčních pekáren. Za významné konkurenty jsou považovány společnosti Moravec - pekárny s.r.o., pekárna BEAS, a.s., Vašíček - pekařství a cukrářství, s.r.o. a Pekárny Falta, s.r.o.

- **Hrozby vstupu nových konkurentů**

Jako v každém odvětví, jsou i v pekárenství hrozby představující vstup nových společností do odvětví. Velkou vstupní bariérou tohoto odvětví je vysoká vstupní investice, která zahrnuje pořízení výrobních prostor a vybavení v podobě pekárenských pecí a výrobních strojů. Při vstupu do tohoto odvětví je tedy vhodné, aby si potenciální konkurenti uvědomili, že z výše uvedeného

důvodu je zároveň obtížné z tohoto odvětví vystoupit. Dále je nutné dodržovat velké množství předpisů, především hygienických a bezpečnostních.

Další hrozbou je rozšiřování se společností stávajících. Tito konkurenti zakládají nové specializované prodejny nebo se snaží zvyšovat objem dovážených výrobků do obchodních řetězců. Na trh s pečivem se snaží dostat i samotné obchodní řetězce, které pořizují pekárenské pece do jednotlivých prodejen. Ve většině případů zde však pouze dopékají zmražené polotovary, na což musí být zákazníci dle vyhlášky upozorněni.

- **Hrozby substitutů**

V odvětví pekárenství je obtížné nalézt náhradní výrobky, jelikož pečivo tvoří základ jídelníčku. Za substituční výrobky čerstvého pečiva lze označit pečivo dopékané přímo na prodejnách nebo balené polotovary určené pro dopečení v domácnosti. Za substituty běžného pečiva lze považovat produkty s přidanou hodnotou, jako bio nebo bezlepkové pečivo. Hrozbou, která může nahradit čerstvé nebo bezlepkové pečivo produkované v pekárně, je možnost péci chléb v domácí pekárně.

- **Vyjednávací vliv odběratelů**

V současnosti se dvě třetiny pekařských výrobků prodávají prostřednictvím supermarketů nebo hypermarketů nadnárodních obchodních řetězců. Přes vlastní specializované prodejny je realizováno okolo 10 až 15 % prodeje výrobků a už pouze 20 % pekařských výrobků nakupují zákazníci na nezávislém trhu (samoobsluhy, večerky). (puratos.cz)

Hlavní skupinou odběratelů společnosti Pekařství a cukrářství Sázava jsou koncoví zákazníci, kteří nakupují výrobky pro svou vlastní potřebu. Nákupy uskutečňují prostřednictvím specializovaných firemních prodejen, kde mají na výběr z širokého sortimentu čerstvého pečiva a zákusků. Společnost dnes vlastní 28 specializovaných prodejen, přičemž nejvíce jich je umístěno v Pardubickém kraji. Tyto prodejny jsou situovány ve větších městech. Nakupují zde nejen místní obyvatelé, ale neopomenutelnou část zákazníků tvoří i obyvatelé okolních obcí, kteří sem dojíždí za prací nebo studovat.

Dále je společnost dlouhodobým partnerem obchodního družstva Konzum Ústí nad Orlicí, která tvoří další klíčovou skupinu odběratelů. Odebírají veškerý sortiment, ale především chlebové výrobky a běžné pečivo. Navíc jsou dnes mezi sebou již v takové pozici, že pracují na společných projektech pro podporu regionálního trhu.

Do poslední skupiny odběratelů se řadí stravovací a ubytovací zařízení, kteří odebírají zboží dle individuálních objednávek.

Společnosti se nabízí možnost dodávat pečivo i do obchodních řetězců, nicméně tímto společnost prozatím neuvažuje.

• Vyjednávací vliv dodavatelů

V odvětví pekárenství existuje velké množství dodavatelů. A to jak obilovin a dalších surovin potřebných pro výrobu, tak dodavatelů strojů a pekárenských technologií.

Strojírenství v oblasti pekárenství je dnes v České republice na dobré úrovni, nicméně i přesto si některé pekárny pořizují pekárenské linky nebo pece ze zahraničí. V rámci tuzemska patří mezi významné dodavatele společnost Artos CZ, spol. s.r.o., FUTURPOL, s.r.o. a Kornfeil spol. s.r.o. Z nichž společnost FUTURPOL, s.r.o. je jedním z dodavatelů technologií pro analyzovanou společnost.

Základní surovina pro výrobu pečiva je mouka a vyjednávací síla dodavatelů je zde proto vyšší. Výhodou je, pokud společnost vlastní mlýn, jelikož je potom méně závislá na dodavatelích. Nezbytnými surovinami pro pekárenskou výrobu jsou dále droždí, kvas, sůl a potom ostatní přísady potřebné pro jednotlivé výrobky. Záleží na preferencích jednotlivých pekárenských společností, zda upřednostní kvalitu nebo cenu vstupních surovin. Na množství a kvalitu sklizně, a poté tedy na konečné ceny, má vliv počasí. V případě nepříznivého počasí je úroda nižší a stoupají výkupní ceny vstupních surovin, při nadúrodě jsou výkupní ceny nižší.

Hlavním dodavatelem mouky pro společnost jsou Mlýny J. Voženílek s.r.o. Mlýny jsou držitelem ocenění „Klasa“ a značky „Český výrobek“. Nejčastěji využívané suroviny a jejich dodavatelé jsou uvedeny v následující tabulce. Společnost Pekařství a cukrářství Sázava klade důraz na kvalitu a původ surovin. Ve výrobě výrazně převažují suroviny od regionálních dodavatelů. Aby byla zaručena kvalita produktů již vstupními surovinami, společnost odebírá zboží od důvěryhodných nebo certifikovaných dodavatelů. Na kvas má společnost vlastní recepturu.

Tab. 5 Dodavatelé společnosti

Dodavatel	Suroviny
Mlýny J. Voženílek s.r.o.	mouka, trhanka
MACH DRŮBĚŽ a.s.	vejce
Moravskoslezské cukrovary, a.s.	cukr
Jatka Lanškroun, s.r.o.	škvarky, šunka, anglická slanina, sádlo
Solné mlýny a.s.	sůl
Mlékárna Olešnice, RMD	tvaroh, sýr
CARLA spol. s.r.o.	čokoláda
Zemědělsko-obchodní družstvo Žichlínek	mák

Zdroj: interní materiály společnosti

4.2.1.3 Příležitosti a hrozby

Na základě analýzy makroprostředí provedené pomocí PEST analýzy a analýzy oborového prostředí pomocí Porterova modelu pěti hybných sil, byly určeny příležitosti a hrozby, kterými může být společnost Pekařství a cukrářství Sázava ovlivněna.

Příležitosti

- Český zákazník reaguje na kvalitu a zemi původu potravin - možnost získat značku „KLASA“, „Regionální potravina“, „Český výrobek“
- Konání potravinářských soutěží- možnost získat ocenění a certifikáty
- Oživení ekonomiky - spotřebitelé chtějí stále více kvalitní výrobky
- Pokles cen energií
- Zdravý životní styl - spotřebitelé hledí na složení potravin
- Zvyšování výdajů na výzkum a vývoj - možnost využívat modernější technologie
- Inovace - lepší reakce na trendy a požadavky spotřebitelů
- Roste počet uživatelů internetu - webové stránky s informacemi, vytvoření profilu na sociálních sítích
- Systém HACCP - snižování zdravotního rizika a nákladů na výrobu
- Možnost dodávat výrobky do obchodních řetězců
- Nadúroda vlivem počasí - nízké výkupní ceny vstupních surovin
- Vysoké bariéry vstupu do odvětví - dodržování velké množství hygienických požadavků, bezpečnostních a požárních předpisů snižuje počet vstupu nových firem do odvětví
- Málo substitutů - pečivo je těžce nahraditelné

Hrozby

- Legislativa - velké množství norem, předpisů a nařízení pro odvětví
- Průměrná hrubá mzda v Pardubickém kraji - je nižší než průměrná hrubá mzda v ČR
- Růst cen surovin zemědělských výrobců
- Stárnutí populace - starší zaměstnanci, více lidí v důchodovém věku
- Obchodní řetězce - mají silnou vyjednávací sílu a vyvíjí tlak na nižší ceny potravin, dopékání zmražených polotovarů v prodejnách
- Široká konkurence v odvětví
- Špatná úroda vlivem počasí - vysoké výkupní ceny vstupních surovin

4.2.2 Analýza vnitřního prostředí

4.2.2.1 Princip klíčových faktorů

- **Lidské zdroje**

V rámci *personální činnosti* zaměstnává společnost Pekařství a cukrářství Sázava jednoho pracovníka na pozici personalisty, aby byl při tak velkém množství zaměstnanců zajištěn správný chod organizace a řízení lidských zdrojů. Výběr pracovníků zajišťuje personalista a z části i vedoucí jednotlivých oddělení. Hlavně v letních měsících, obdobích dovolené, nabízí společnost několik míst pro brigádníky. Jde především o studenty, kteří zde pracují na dohodu o provedení práce a při spokojenosti obou stran umožňuje společnost i dlouhodobější spolupráci.

Vztahy mezi vedením a zaměstnanci, ale i mezi zaměstnanci samotnými, jsou přátelské a nekonfliktní. To je z velké míry způsobeno tím, že někteří zaměstnanci působí ve společnosti i více než 15 let. Dále jsou vztahy mezi pracovníky upevňovány pořádáním Sázavského pekařského plesu, kam jsou pozváni všichni zaměstnanci i s rodinnými příslušníky.

Schopnosti pracovníků na vedoucích pozicích jsou založeny na praxi v oboru a na několikaletých zkušenostech. Nové zaměstnance na pozicích v oblasti výroby, prodeje nebo dopravy si společnost sama školí.

Fluktuace, a to především na manažerských pozicích, je ve společnosti minimální. Podle slov majitelů společnosti zájem pracovat v Pekařství a cukrářství Sázava spíše neustále roste.

- **Výroba, výzkum a vývoj**

Rozmístění zdrojů pro výrobu je situováno do jednoho areálu tak, že pekařská i cukrářská výroba, provozní plochy včetně skladů a prostory kanceláří jsou umístěny v jedné budově. Je tak zabezpečena nejen snadná a efektivní manipulace s výrobky, ale i lepší přehled manažerů nad výrobou. Většina specializovaných prodejen je umístěna v pronajatých prostorech a to ve městech vzdálených od pekárny do 50 km. Výrazně vzdálenější jsou dvě specializované prodejny umístěné v Olomouci, což je přes 80 km. V současnosti je k dispozici 28 specializovaných prodejen a do budoucna budou otevřeny další.

Pro společnost jsou nejdůležitější *zásoby* ve formě vstupních surovin. Společnost nemá vlastní mlýny a je ve všech směrech závislá na dodavatelích. V prostorech skladu nacházejícím se v místě výroby jsou umístěny sila na mouku a chladicí boxy. Výrazně nižší podíl zásob tvoří obalové materiály, prostředky pro úklid nebo kancelářské potřeby.

Společnost vlastní moderní *technologie* a veškeré stroje a zařízení potřebné pro výrobu pečiva, cukrářských a lahůdkářských výrobků. Jde o zařízení v podobě výrobních linek pro chlebové, běžné a jemné pečivo a dále technologie pro skladování, dávkování a přípravu surovin, stroje pro míchání a tvarování těsta, kynárny a pece. Samotné stroje a zařízení pro výrobu pečiva

a cukrářských výrobků jsou z 90 % původem od regionálních nebo českých výrobců.

Technologický postup je však převzatý ze zahraničí a tak má společnost možnosti, kterých zatím konkurence není schopna dosáhnout. Jde především o oblast kvality a *inovace* výrobků. Sortiment výrobků zahrnuje přes 340 druhů pečiva z kvalitních surovin od regionálních dodavatelů a během každého půl roku dochází k úpravě nebo doplnění stávající nabídky až o 5 druhů výrobků. Společnost se také zabývá výrobou pečiva s přidanou hodnotou, kterým jsou nejen bio výrobky, ale od října 2012 také bezlepkové výrobky pro zákazníky trpící celiakií² a o rok později se zapojila do projektu Oáza zdraví, což zahrnuje produkty vyrobené pouze z celozrnné mouky a bez přidaného droždí.

Postup výroby pečiva je specifický tím, že výrobky se na specializovaných prodejnách pouze nedopékají, ale těsto zde kyne a poté se peče. Takové výrobky mají zachovány delší trvanlivost a lepší chuť. Nevýhodou je náročnost a délka přípravy, což se projeví vyšší konečnou cenou výrobku. Jak uvádí majitelé společnosti, nové možnosti vidí v podobě nadstandardních výrobků a to co nejvíce se přiblížit kvalitě těch domácích.³Přes všechny modernizace ve výrobě je totiž zachována tradice ve výrobním postupu a vysoký podíl ruční práce v oblasti cukrářských výrobků a lahůdek.

Dále je ve společnosti zaveden systém výroby a distribuce, který sleduje výši prodeje jednotlivých druhů výrobků na specializovaných prodejnách. Z těchto údajů je poté zřejmé, jaké výrobky mají být v nabídce zachovány a o které není zájem. Například byla zrušena výroba dia zákusků.

Pro snížení energetické náročnosti je na střeše budovy umístěna fotovoltaická elektrárna a budova disponuje technologií na využití odpadního tepla z pecí, kterým je poté ohřívána topná voda.

Společnost vlastní několik užitkových vozidel pro rozvoz pekárenských výrobků. Aby byly zajištěny co nejnižší provozní náklady, vozidla jezdí na stlačený zemní plyn (technologie CNG). V areálu společnosti je umístěna vlastní čerpací stanice CNG.

• **Finance a účetnictví**

Výsledky hospodaření společnosti za období 2010 až 2014 jsou uvedeny v následující Tab. 6. Provozní výsledek hospodaření má největší podíl na kladném výsledku hospodaření. V roce 2014 došlo k výraznému prodeji dlouhodobého majetku a provozní výsledek hospodaření tedy klesl téměř o 40 %. Dlouhodobý majetek s takto vysokou zůstatkovou cenou by bylo vhodnější pronajímat, aby nebyla snižována celková hodnota společnosti. Z výkazu zisků a ztrát lze vyčíst neustálé narůstání výše odpisů majetku, na které má vliv pořízování novějších technologií a zařízení. Ve sledovaném období se zvýšili o 3 724 000 Kč, tedy v roce 2014 byly ve výši 16 631 000 Kč.

² Celiakie je celoživotní onemocnění způsobené nesnášenlivostí lepku.

Finanční výsledek hospodaření dlouhodobě dosahuje záporných hodnot, což je způsobeno především vysokou hodnotou položky nákladové úroky. Postupným splácením bankovních úvěrů tato položka klesá a v roce 2014 se dostala na 471 000 Kč. Výnosové úroky jsou minimální. Další položkou ovlivňující finanční výsledek hospodaření je položka ostatní finanční náklady, která převyšuje ve většině období nulové finanční výnosy.

V roce 2014 se především z výše uvedených důvodů podstatně snížil výsledek hospodaření, nicméně společnost je svou hlavní činností schopna dosahovat kladného výsledku hospodaření a tvoří tedy zisk.

Tab. 6 Výsledek hospodaření a daň z příjmů (v tis. Kč)

	2010	2011	2012	2013	2014
Provozní výsledek hospodaření	14 421	21 843	24 714	24 730	14 652
Finanční výsledek hospodaření	-1 739	-1 242	-957	-767	-661
Mimořádný výsledek hospodaření	-17	-34	-34	-48	-6
Výsledek hospodaření za účetní období	10 848	17 046	19 297	20 279	12 248
Výsledek hospodaření před zdaněním	12 665	20 567	23 723	23 915	13 985
Daň z příjmů za běžnou činnost	1 817	3 521	4 426	3 636	1 737

Zdroj: Výkaz zisků a ztrát společnosti Pekařství a cukrářství Sázava 2010 až 2014

Celkovou zadluženost společnosti zjistíme podílem celkových závazků společnosti k celkovým aktivům. V roce 2014 klesla celková zadluženost v oboru Výroby pekařských a cukrářských výrobků až na úroveň 11,59 % (eagri.cz, 2014)

Tab. 7 Ukazatele zadluženosti

Ukazatel	2010	2011	2012	2013	2014
Celková zadluženost	38,71 %	32,15 %	24,43 %	26,49 %	21,21 %

Zdroj: Účetní závěrky společnosti Pekařství a cukrářství Sázava 2010 až 2014

Z výsledků v Tab. 7 je zřejmé, že analyzovaná společnost tento průměr překračuje, nicméně její zadluženost se snižuje. Výjimkou je pouze rok 2013, kdy si společnost vzala další dlouhodobý investiční úvěr na financování pořízení pekárenské technologie ve výši 14 500 000 Kč a na financování pořízení nemovitosti pro zřízení specializované prodejny ve výši 5 000 000 Kč. V současné době má ještě společnost investiční úvěr na financování výstavby pekárny z roku 2005, který bude splacen již v prosinci roku 2015. Společnost

je schopná pokrýt vlastním financováním projekt až do výše nepřesahující částku 1 000 000 Kč.

- **Marketing**

Jak je uvedeno výše, společnost má tři skupiny *zákazníků*. Hlavní skupinu tvoří koncoví zákazníci, kteří nakupují prostřednictvím specializovaných prodejen. Další skupinou je obchodní družstvo Konzum Ústí nad Orlicí. Pro jednotlivé prodejny jsou určeny speciální objednávkové listy s ceníky pekařských, cukrářských nebo lahůdkářských výrobků. Pečivo je zde umístěno v regálech vedle konkurenčních výrobků. Zákazník tak má možnost porovnat cenu v závislosti na kvalitě. Poslední skupinou jsou stravovací a ubytovací zařízení, kteří mohou dostat slevu dle velikosti objednávky. Toto je také způsob, prostřednictvím kterého lidé ochutnají výrobky společnosti a v budoucnu se mohou stát zákazníky.

Společnost pekařství a cukrářství Sázava zdůrazňuje ve své *propagaci* především kvalitu výrobků a původ surovin z příslušného regionu. V roce 2015 byly vytvořeny nové moderní webové stránky a společnost je aktivní i na sociální síti. Jsou zde zveřejňovány novinky v sortimentu, získaná ocenění, soutěže, nabídky pracovních pozic a také přehled výrobků. V současné době tento přehled obsahuje foto výrobků a jejich gramáž, nejsou zde uvedeny ceny, ani nelze výrobky objednat online. O provoz a aktualizace se stará vedení společnosti. Pokud jde o větší projekt, využívá společnost služeb místní marketingové agentury. Způsob reklamy představují firemní užitková a osobní vozidla, která jsou polepena logem a obrázky s výrobky společnosti. Pro společnost charakteristické červeno-bílé papírové sáčky s logem společnosti, do kterých zákazník obdrží pečivo.

Společnost se pravidelně a úspěšně účastní potravinářských soutěží a je držitelem několika certifikátů. V roce 2015 získal chléb Farmářův pecen ocenění Regionální potravina Pardubického kraje. Další výrobky se pravidelně umisťují v soutěži o nejkvalitnější výrobky „MLS Pardubického kraje“, za rok 2015 se umístil výrobek Štrůdlík se špaldou. V minulosti byl společnosti udělen Certifikát na biopotraviny od neziskové organizace KEZ o.p.s., v současnosti vyrábí společnost šest druhů bio pečiva. V roce 2007 byly výrobky oceněny národní značkou kvality „KLASA“, po uplynulých třech letech však značka nebyla prodloužena.

Pro *podporu prodeje* společnost rozdává odměny za nasbírané body z nákupu (například rozvozy snídaňových menu), dává zákazníkům dárky k vybraným produktům nebo pořádá výtvarné a literární soutěže pro děti.

Na objednávku jsou pořádány exkurze pro obchodní partnery, ale i pro ostatní zájemce z řad veřejnosti (rodinní příslušníci zaměstnanců, lidé z okolí, školy). Návštěvníci jsou provedeni celým provozem pekárny s podrobným výkladem a součástí je ochutnávka některých výrobků.

Společnost má dva hlavní *distribuční kanály*. Výrobky dováží do svých specializovaných prodejen, kde si je mohou zakoupit koncoví zákazníci. Druhou možností distribuce je prostřednictvím sítě obchodního družstva Konzum

Ústí nad Orlicí. Oběma skupinám zajišťuje společnost dopravu vlastními vozidly.

Za mnoholeté působení si společnost vybuodovala významný *podíl především na regionálním trhu*, avšak celkově má dobré postavení mezi menšími pekárenskými společnostmi v oblasti všech regionů, kde společnost působí. Přestože společnost vlastní specializované prodejny i v těchto sousedních regionech, ještě zde zákazníci nemají tak vysoké povědomí o značce společnosti.

- **Organizační úroveň a image organizace**

Organizační struktura řízení společnosti Pekařství a cukrářství Sázava je velmi široká, což je zapříčiněno velkým počtem zaměstnanců, a celá je znázorněna v příloze C. V čele společnosti stojí dva majitelé. Mezi vedoucí pracovníky patří manažer obchodu, ekonom společnosti, manažer logistiky a HACCP, sekretářka, personalista a účetní. Dále jsou pro společnost důležité pozice: technolog, nákupčí surovin, skladníci, expedice, řidiči, údržbáři, uklízečky, prodavačky, dělníci na všech provozech výroby a jejich vedoucí pracovníci.

Komunikace v organizaci v rámci vnějšího prostředí, tedy s obchodními partnery, zajišťují dle závažnosti majitelé nebo manažeři společnosti. Pokud jde o běžné záležitosti, řeší situaci vedoucí jednotlivých oddělení. Komunikace vnitřního prostředí mezi manažery a ostatními zaměstnanci probíhá na základě pravidelných (týdenních a měsíčních) firemních porad.

4.2.2.2 Určení silných a slabých stránek

Prostřednictvím analýzy vnitřního prostředí byly s využitím metody principu klíčových faktorů určeny silné a slabé stránky společnosti Pekařství a cukrářství Sázava.

Silné stránky

- rozšiřování působnosti v přilehlých regionech - naplánováno otevření dalších specializovaných prodejen
- kvalitní výrobky - kvalitní vstupní suroviny od ověřených dodavatelů
- přátelské a nekonfliktní vztahy mezi zaměstnanci - někteří zaměstnanci jsou ve společnosti i více než 15 let
- dlouhodobé působení řídicích pracovníků s praxí v oboru
- nízká fluktuace zaměstnanců
- veškeré zdroje v jednom areálu - efektivnější manipulace, lepší dohled vedení nad výrobou
- společnost provozuje vlastní specializované prodejny
- vlastní cukrářská výroba
- Stroje a zařízení české výroby - podpora českého strojírenství
- Zahraniční moderní technologie - lepší možnosti inovací než u konkurence

- široký sortimentu nabízených výrobků - přes 340 druhů
- Pravidelná obnova sortimentu pekařských a cukrářských výrobků
- výroba pečiva s přidanou hodnotou - bio a bezpečnostní potraviny, projekt Oáza zdraví
- jsou zachovány tradiční výrobní postupy - kynutí a pečení přímo na specializovaných prodejnách
- vysoký podíl ruční práce - při výrobě cukrářské a lahůdkářské výroby
- fotovoltaická elektrárna - snížení energetické náročnosti pro výrobu
- využívání odpadního tepla
- vlastní nízkonákladová doprava - většina vozidel jezdí na stlačený zemní plyn
- modernizace technologií a zařízení pro výrobu
- Regionální původ surovin - podpora regionálních výrobců
- aktivní účast na soutěžích - obdržena ocenění MLS Pardubického kraje, Regionální potravina
- vytvoření nových webových stránek - aktualizované údaje
- Pořádání exkurzí - nové informace pro obchodní partnery i veřejnost
- dobré postavení na trhu mezi menšími konkurenčními podniky v regionech, kde společnost působí
- dobré jméno společnosti v regionu

Slabé stránky

- prostory specializovaných prodejen jsou ve většině případů v pronajaté
- společnost nemá vlastní mlýny - závislost na dodavatelích
- vyšší ceny výrobků - způsobeno kvalitními vstupními surovinami a pečením přímo na specializovaných prodejnách
- zadluženost společnosti - vyšší než je průměr v oblasti Výroby pekařských a cukrářských výrobků
- nedostatečný přehled výrobků na webových stránkách - nejsou uvedeny ceny
- společnost nemá internetový obchod - výrobky nelze objednat online
- neprodlouženo ocenění značky „Klasa“ z roku 2007
- nízké povědomí o značce v ostatních regionech, kde společnost působí

4.3 Konkurenční strategie

4.3.1 Návrh strategie podle Ansoffa

Cílem práce je zvýšit konkurenceschopnost prostřednictvím nové služby, která podpoří růst společnosti. V tom případě se nabízí díky aplikaci Ansoffovy matice strategie vývoje produktu nebo strategie diverzifikace.

V rámci **strategie vývoje produktu** doporučuji zavést doplňkovou službu, jedná se o rozvoz čerstvého pečiva pro zákazníky na Lanškrounsku, tedy v blízkém okolí sídla společnosti. Společnost Pekařství a cukrářství Sázava zde má dobré jméno a tato služba by ho ještě více podpořila. Dále by zavedení této služby mělo za následek udržení si zákazníků, jelikož by měli donášku čerstvého pečiva až do domu, což jim ušetří čas strávený nakupováním.

Zákazník si na webových stránkách společnosti vybere požadované pečivo v katalogu výrobků. Fotografie výrobku a jeho číselný kód bude navíc uvedena ještě jeho cena. Podle těchto parametrů si zákazník vybrané zboží objedná prostřednictvím emailu nebo telefonicky. Pro rozvoz výrobků by bylo vhodné využít užitkový vůz Volkswagen Caddy, který již společnost vlastní a zároveň disponuje dostatečnou kapacitou úložného prostoru.

Rozvoz by byl prováděn v okruhu 10 km od sídla společnosti, což je přibližně 14 obcí. Pečivo pro odpolední rozvoz by bylo možné objednat den předem do večerních hodin, aby bylo možné připravit objednávky na odpolední rozvoz na další den v dostatečném předstihu. V porovnání s konkurencí by minimální objednávka pečiva měla činit přibližně 50 Kč a cena za dopravu výrobků 10 až 30 Kč, a to podle ujeté vzdálenosti. Platba by probíhala v hotovosti přímo řidiči při převzetí objednávky.

V počáteční fázi by byl zaveden pouze zkušební odpolední rozvoz a v případě zjištění, že je tato investice efektivní, by byl přidán rozvoz dopolední nebo zajištěn rozvoz každý pracovní den v týdnu. Pokud by byl projekt úspěšný, v budoucnu by mohl být rozšířen do vzdálenějších obcí, případně zaveden online objednávkový formulář.

Tab. 8 Předpokládané náklady na rozvoz za první měsíc (v Kč)

Položka	Náklady
Náklady na mzdu ⁴	2 500
Pohonné hmoty (CNG) ⁵	1 200
Inzerce v Městských novinách Lanškroun	1 550
Papírové sáčky na pečivo	350
Celkem	5 600

Zdroj: interních materiály společnosti, mpsv.cz a ceník inzerce Městské noviny Lanškroun

V rámci **strategie diverzifikace** doporučuji zavedení pojízdné prodejny s pečivem. Jak je zmiňováno výše, společnost Pekařství a cukrářství Sázava má dobré jméno v domácím regionu, nicméně v ostatních regionech působení je výrazně nižší povědomí o značce. Pro posílení této slabé stránky společnosti se jeví jako vhodné zřídit pojízdnou prodejnu, která bude do obcí zajíždět pravidelně a díky polepu vozidla bude zřejmé, že jde o společnost Pekařství a cukrářství Sázava. Další výhodou je, že zajištění provozu pojízdné prodejny je méně nákladné, než koupě nebo pronájem prostor pro zřízení kamenné prodejny. Společnost je navíc schopna hradit investici z vlastních nákladů a to až do výše 1 mil. Kč bez využití úvěru. Pojízdná prodejna by tedy mohla jezdit do obcí, kde je plánováno zřídit v budoucnu kamenné prodejny a pro optimální využití by zajížděla i do sousedních obcí. Jelikož jde v tomto případě o vysokou investici, bylo by vhodné provést dotazníkové šetření a zjistit, zda bude o zřízení pojízdné prodejny zájem.

Tab. 9 Náklady na pořízení užitkového vozidla pojízdné prodejny (v Kč)

Položka	Náklady
Pořízení užitkového vozidla	400 000
Polep vozidla	15 000
Pořizovací náklady celkem	415 000

Zdroj: FUTURE-TECH, spol. s.r.o. a CORONA reklamní s.r.o.

Návrhy strategií byly předloženy vedení společnosti, která se rozhodla využít návrhu na zavedení pojízdné prodejny s pečivem, protože před časem o této službě uvažovali. Na základě jednání s vedením společnosti bylo vytipováno 22 obcí, kde by mohla tato služba být zavedena. Podle požadavku společnosti byli osloveni jednotliví starostové těchto obcí, zda bude o tuto službu podle jejich názoru zájem.

4.4 Marketingový výzkum

Po předchozí domluvě s vedením společnosti byly rozeslány dotazníky všem 22 starostům obcí. Tři starostové dotazník nevyplnili, pouze reagovali, že nemají

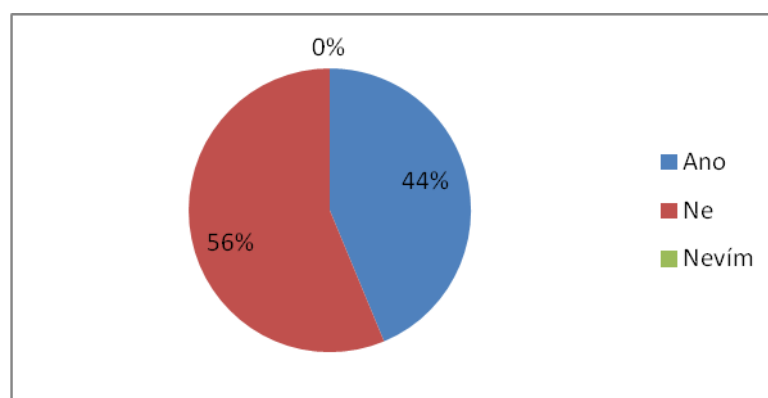
⁴ práce na Dohodu o pracovní činnosti, řidič vozidel do 3,5 t minimální mzda 60,70 Kč/hod.

⁵ spotřeba vozidla na CNG je dle společnosti 2,05 Kč/km

o pojízdnou prodejnu s pečivem zájem a další tři starostové dotazník nevyplnili z důvodu časové vytíženosti. Celkem bylo získáno 16 vyplněných dotazníků.

1. Je ve Vaší obci nebo blízkém okolí umístěna pekárna?

Více jak polovina dotazovaných starostů odpověděla na otázku záporně, celkem 9 z 16 obcí tedy nemá poblíž umístěnou pekárnu. Dalších 7 starostů uvedlo, že pekárnu přímo v obci nebo její blízkosti mají. Poměr uvedených odpovědí znázorňuje Obr. 10.



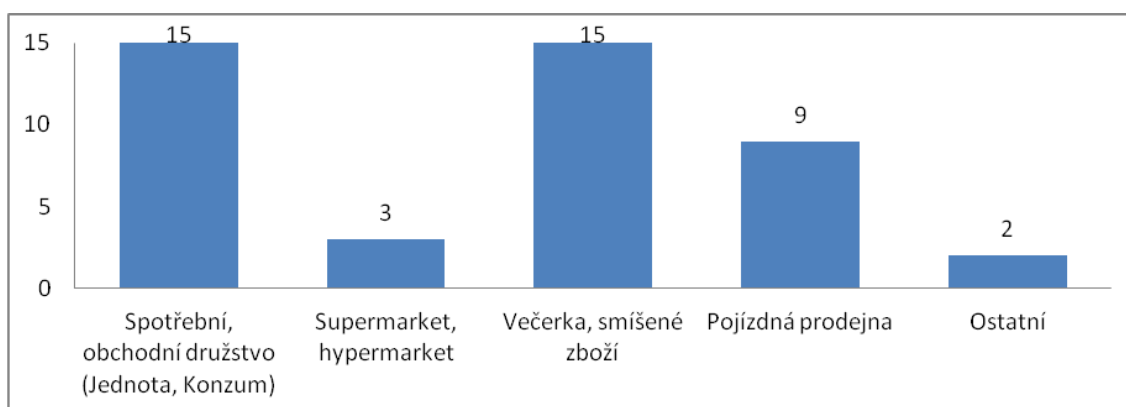
Obr. 10 Sídlo pekárny v obci nebo jejím blízkém okolí
Zdroj: Dotazníkové šetření (2015)

2. Je ve Vaší obci kvalitní prodejna s optimálním výběrem pečiva?

Získané odpovědi na tuto otázku byly velmi jednoznačné. Všichni starostové uvedli, že je v obci k dispozici kvalitní prodejna, která je zásobena dostatečným sortimentem pečiva.

3. Kde je možnost ve Vaší obci nakoupit potraviny?

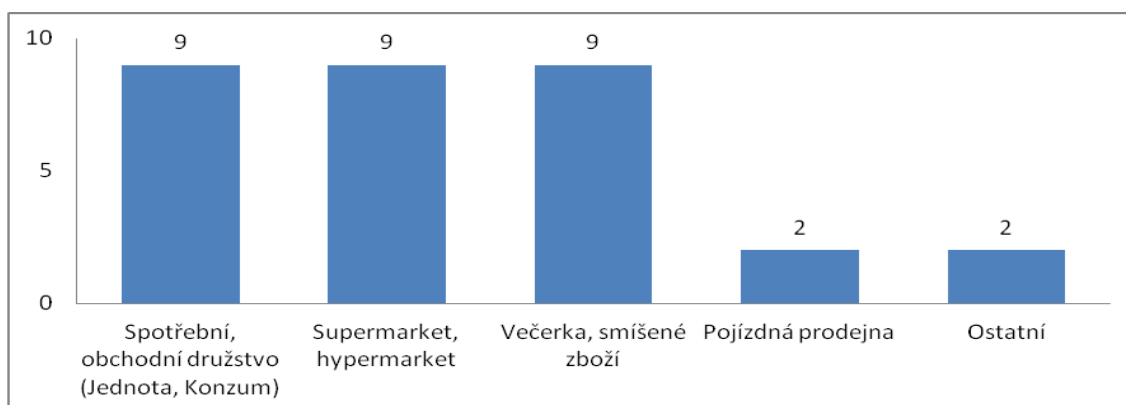
Z následujícího Obr. 11 je zřejmé, že největší zastoupení v podobě obchodu s potravinami mají v obcích spotřební nebo obchodní družstva a večerky nebo smíšené zboží. Až do 9 obcí zajíždí pojízdné prodejny s potravinovým zbožím a pouze ve 3 zkoumaných obcích je možné nakoupit potraviny v supermarketu nebo hypermarketu.



Obr. 11 Zastoupení obchodů s potravinami v obcích
Zdroj: Dotazníkové šetření (2015)

4. Kde Vy osobně nakupujete potraviny?

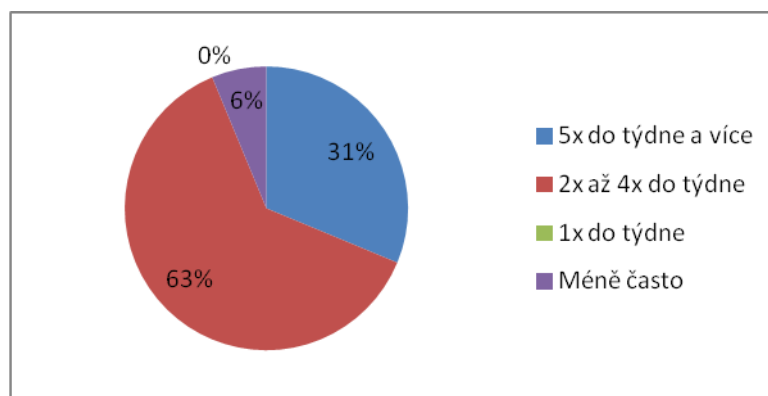
Pokud porovnáme odpovědi na tuto otázku s otázkou předchozí, je zřejmé, že starostové jezdí ve velké míře na nákupy do supermarketů nebo hypermarketů umístěných v jiných obcích. Dále využívají místních spotřebních nebo obchodních družstev a večerky nebo obchodu se smíšeným zbožím. Pouze dva starostové uvedli, že nakupují potraviny v pojízdných prodejnách.



Obr. 12 Obchody s potravinami využívané samotnými starosty
Zdroj: Dotazníkové šetření (2015)

5. Jak často Vy osobně nakupujete potraviny?

Jediný starosta nakupuje potraviny méně často, než jednou za týden. Nejvíce dotazovaných, přes 60 % starostů, nakupuje potraviny přibližně 2x až 4x do týdne. Ostatní starostové nakupují téměř každý den, tedy minimálně 5x za týden.



Obr. 13 Četnost nákupů jednotlivých starostů

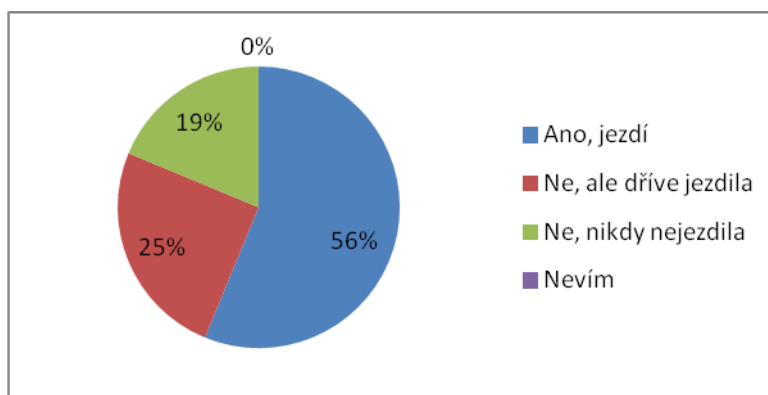
Zdroj: Dotazníkové šetření (2015)

6. Jsou ve Vaší obci pořádány farmářské trhy?

Na základě získaných odpovědí bylo zjištěno, že v žádné z dotazovaných obcí v současnosti nejsou pořádány farmářské trhy.

7. Jezdí do Vaší obce pojízdná prodejna?

Se službami pojízdné prodejny má zkušenosti přes 80 % dotazovaných obcí, z toho do 9 obcí (56 %) některé druhy pojízdných prodejen v současnosti stále jezdí. Pouze do 3 obcí pojízdná prodejna nikdy nejezdila.



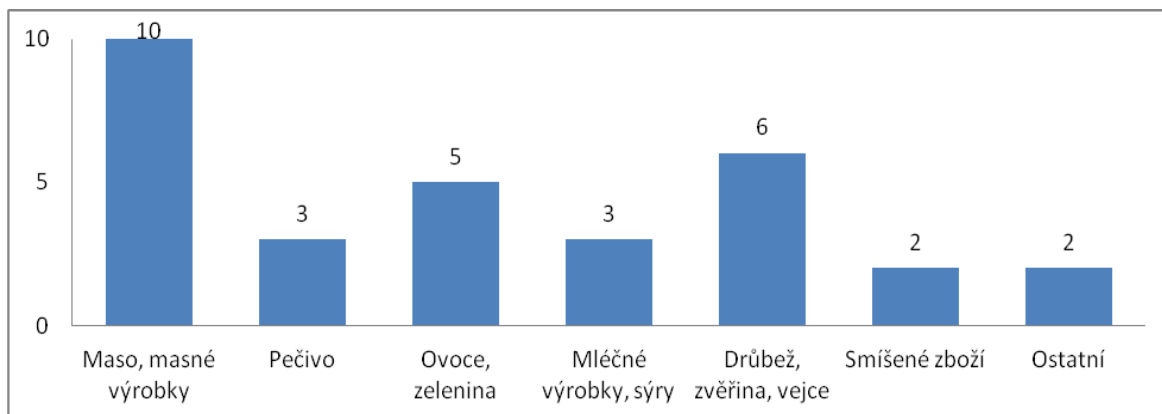
Obr. 14 Zkušenosti obcí s pojízdnou prodejnou

Zdroj: Dotazníkové šetření (2015)

8. Pokud do Vaší obce pojízdná prodejna jezdí, nebo dříve jezdila, o jaké produkty se jedná?

Z Obr. 15 je patrné, že výrazně převažuje obliba pojízdné prodejny s masem a masnými výrobky, která zajíždí, nebo v minulosti zajížděla, až do 10 obcí. Dle počtu navštěvovaných obcí následuje pojízdná prodejna s drůbeží, zvěřinou a vejci a často se objevuje také pojízdná prodejna s ovocem a zeleninou. Zkušenosti s pojízdnou prodejnou s pečivem mají ve třech obcích, nicméně

v jedné z nich již tato služba není dostupná. V tomto případě je však nutné podotknout, že právě zde mají zájem pojízdnou prodejnu obnovit. Ve sledovaných obcích mají dále občané možnost nakupovat v pojízdných prodejnách mléčné výrobky a sýry, smíšené zboží, oblečení nebo zmrzlinu.



Obr. 15 Zastoupené druhy pojízdných prodejen v obcích
Zdroj: Dotazníkové šetření (2015)

9. Kde by bylo vhodné pojízdnou prodejnu s pečivem umístit?

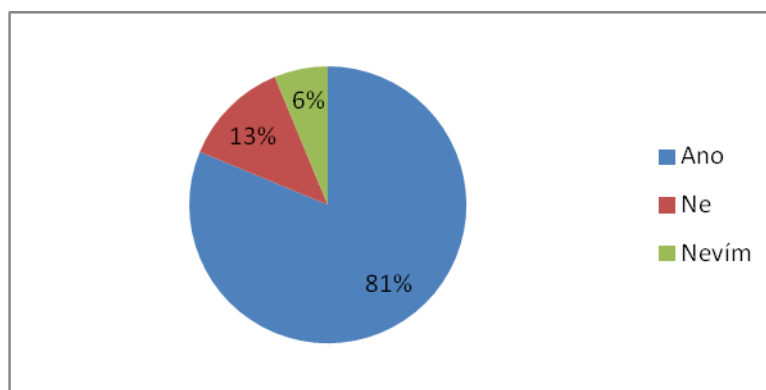
Podle názorů starostů se jako nejvhodnější pro umístění pojízdné prodejny jeví náměstí nebo prostor u obecního úřadu. Ve dvou obcích je doporučováno zastavení přímo před tamní kamennou prodejnu s potravinami.

10. Jakým nejefektivnějším způsobem by se měli občané Vaší obce o nově zřízené pojízdné prodejně s pečivem dozvědět?

Přes 80 % dotazovaných starostů považuje za nejefektivnější způsob vyhlášení informace v místním rozhlase. Umístit informace na webové stránky obce doporučuje téměř 63 % starostů. Za vhodný způsob informovanosti občanů je také považováno otisknutí informace v obecním zpravodaji nebo vhození informačních letáků do schránek, tyto dva způsoby doporučuje využít 9 z 16 starostů. Mezi další návrhy možnosti propagace patří využití kabelové televize nebo obecní vývěsky.

11. Pomohli byste s informovaností občanů o zřízení pojízdné prodejny s pečivem?

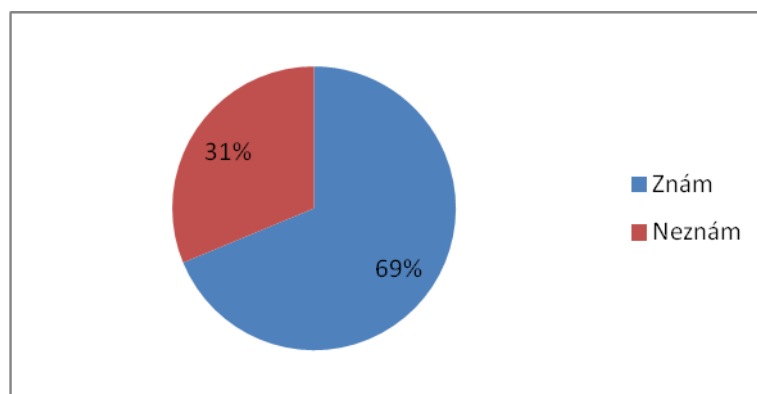
Ze získaných odpovědí na tuto otázku, zaznamenaných v Obr. 16, je patrné, že s informovaností občanů je ochotna pomoci většina starostů. Pouze dva starostové se rozhodli, že s šířením informace mezi občany nebudou zabývat a jeden starosta si není jistý, zda by s touto záležitostí pomohl.



Obr. 16 Ochota starostů pomoci s informovaností občanů o zavedení pojízdné prodejny
Zdroj: Dotazníkové šetření (2015)

12. Znáte společnost Pekařství a cukrářství Sázava?

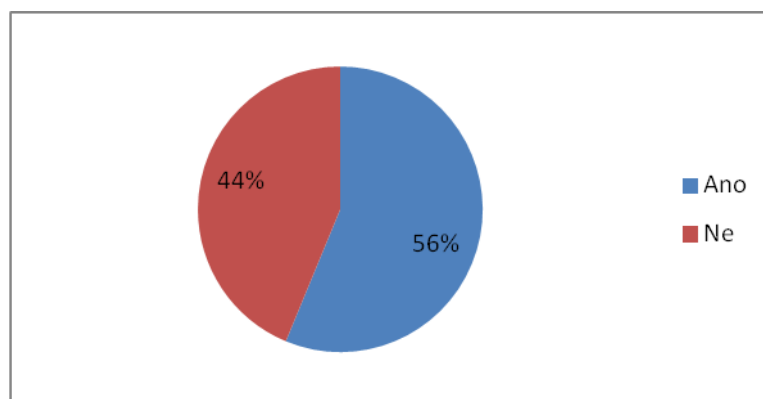
Téměř 70 % starostů zná společnost Pekařství a cukrářství Sázava, což zachycuje následující Obr. 17. Celkem 5 z 16 dotazovaných starostů společnost vůbec nezná.



Obr. 17 Znalost společnosti
Zdroj: Dotazníkové šetření (2015)

13. Byli jste někdy v prodejně Pekařství a cukrářství Sázava ve Vašem okolí?

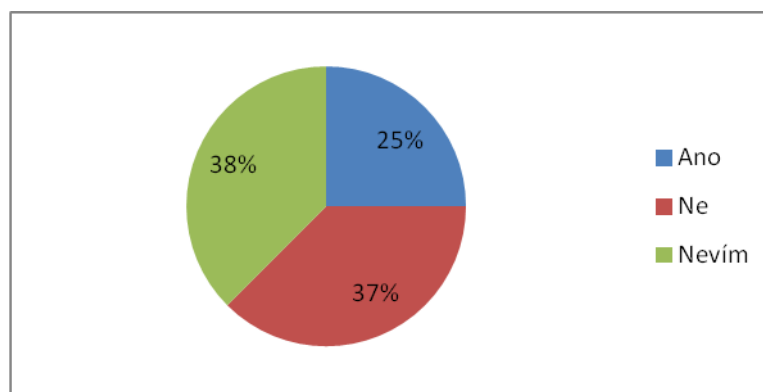
Více než polovina z dotazovaných starostů dokonce specializovanou prodejnu společnosti někdy navštívila, což zachycuje následující Obr. 18.



Obr. 18 Osobní návštěva prodejny společnosti
Zdroj: Dotazníkové šetření (2015)

14. Přijeli byste na exkurzi do pekárny samotné?

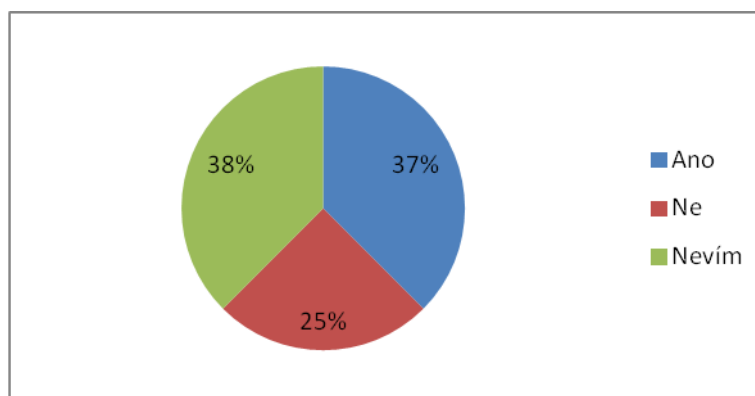
Pozvání do pekárny by na základě získaných odpovědí přijali pouze 4 starostové. Nicméně návštěvu pekárny ještě zvažuje 6 starostů, kteří odpověděli, že nevědí. Ostatní starostové o exkurzi zájem nemají.



Obr. 19 Využití pozvání na exkurzi do pekárny
Zdroj: Dotazníkové šetření (2015)

15. Chtěli byste se o tomto projektu dozvědět více?

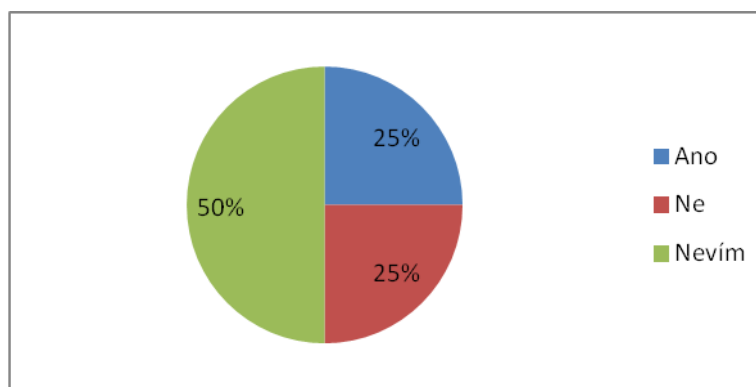
O více informací v rámci projektu pojízdné prodejny s pečivem má zájem 6 dotazovaných starostů. Další 4 starostové o další informace zájem nemají, z nichž jeden starosta pravděpodobně považuje informace za dostačující, jelikož zároveň odpověděl, že o zřízení prodejny zájem má.



Obr. 20 Zájem starostů o informace týkající se projektu pojízdné prodejny
Zdroj: Dotazníkové šetření (2015)

16. Máte zájem o zavedení pojízdné prodejny s kvalitním a čerstvým pečivem ve Vaší obci?

Z odpovědí na tuto poslední otázku lze odvodit konkrétní stanoviska starostů obcí ohledně názoru na založení pojízdné prodejny v jednotlivých obcích. Zastoupení jednotlivých odpovědí je znázorněno na následujícím Obr. 21.



Obr. 21 Zájem starostů o zavedení pojízdné prodejny s pečivem
Zdroj: Dotazníkové šetření (2015)

Z dotazníkového šetření vyplývá, že podle názorů starostů oslovených obcí 25 % starostů odpovědělo, že má zájem o zavedení pojízdné prodejny s pečivem, 50 % starostů neví a dalších 25 % starostů odpovědělo, že zájem nemá.

Výsledky dotazníkového šetření byly předloženy vedení společnosti a ti navrhli, že by pojízdná prodejna s pečivem mohla být reálně zavedena. Následně tedy budou zhodnocena kritéria zavedení nové služby, která jsou potřebná pro zjištění, zda byl výběr strategie správný a reálný.

4.5 Finanční hodnocení vybrané strategie

Náklady před zahájením provozu - jednorázové náklady⁶

- **nákup vybavení a zařízení**
 - pořízení užitkového vozidla značky Borco Hohns **400 000 Kč**
 - příruční pokladna **1 000 Kč**
 - polep vozidla reklamní fólií **15 000 Kč**
- **náklady na výrobky při zahájení provozu**
 - při reálné variantě pro první měsíc provozu **89 097 Kč**
- **ostatní náklady potřebné při zahájení provozu**
 - poplatek za užívání veřejného prostranství za první měsíc **6 000 Kč⁷**
 - pohonné hmoty za první měsíc **4 080 Kč⁸**
 - pojištění **200 Kč**
 - kancelářské potřeby (psací potřeby, kalkulačka, papírové sáčky) **600 Kč**
 - hygienické potřeby (mýdlo, čisticí a desinfekční prostředky) **1 000 Kč**
 - propagační letáky (10 000 ks velikost A6 za cenu 0,24 Kč/ks) **2 400 Kč**
 - inzerce na webových stránkách obcí a místní rozhlas **1 500 Kč**

Celkové náklady před zahájením provozu se rovnají částce 520 877 Kč.

Náklady spojené s provozem - pravidelné měsíční náklady

- **pravidelné měsíční náklady na výrobky**

Uvedené náklady jsou orientační a vycházejí z Tab. 11. Zahrnují množství výrobků, které je reálné za jeden měsíc prodat, nicméně není jimi naplněna kapacita pojízdné prodejny. Náklady na výrobky při reálné variantě za jeden měsíc provozu jsou **89 097 Kč**
- **mzdové náklady**

Zpočátku bude zaměstnán jeden pracovník na částečný pracovní úvazek, protože pojízdná prodejna bude jezdit pouze dvakrát do týdne a hrubá měsíční mzda tedy činí 7 200 Kč. Podle platné legislativy je zaměstnavatel za zaměstnance povinen odvést sociální a zdravotní pojištění. Celkové měsíční náklady na mzdu zaměstnance tedy jsou **9 648 Kč**.
- **ostatní pravidelné měsíční náklady**
 - poplatek za využívání veřejného prostranství **6 000 Kč**
 - pohonné hmoty **4 080 Kč**
 - pojištění **200 Kč**

⁶ Náklady jsou uvedeny bez DPH.

⁷ Dle Obecně závazné vyhlášky o místním poplatku za užívání veřejného prostranství.

⁸ Celkem 1700 km za měsíc při uvedené spotřebě vozidla 10l/100km.

propagace, kancelářské a hygienické potřeby **3 000 Kč**
odpis v prvním roce provozu **3 666,7 Kč**, v dalších letech **7416,6 Kč**

Tab. 10 Roční odpis užitkového vozidla (v Kč)

Rok dopisu	Výpočet ⁹	Roční odpis
1.	$(400\ 000 \cdot 11) / 100$	44 000
2.	$(400\ 000 \cdot 25,25) / 100$	89 000
3.	$(400\ 000 \cdot 22,25) / 100$	89 000
4.	$(400\ 000 \cdot 22,25) / 100$	89 000
5.	$(400\ 000 \cdot 22,25) / 100$	89 000
Celkem		400 000

Předpokládané příjmy

Celkové příjmy budou tvořit tržby z prodeje výrobků. Vzhledem k tomu, že se jedná o zavedení zcela nové služby, budou tyto hodnoty pouze orientační. Společnost má však zkušenosti s provozem specializovaných prodejen, zná své zákazníky a vede statistiky prodejů. Proto bude odhad příjmů vycházet i z těchto informací.

Při návštěvě pojízdné prodejny musí být nákup zákazníka cílenější než ve specializované prodejně a měl by nakoupit v průměru za 60 Kč. Ze začátku bude pojízdná prodejna jezdit dvakrát do týdne, což je 10 dní za měsíc.

Příjmy jsou také závislé na kapacitě pojízdné prodejny. Na základě cen výrobků, jejich prodejnosti a poptávky byla stanovena předběžná nabídka výrobků pojízdné prodejny, která je uvedena v Tab. 11. Pojízdná prodejna je schopna pojmout všechny tyto výrobky v hodnotě 14 549 Kč, přičemž kapacita není maximálně využita. Pojízdná prodejna bude průběžně doplňovat čerstvé pečivo ze specializovaných prodejen, čímž se její kapacita zvyšuje. Využití kapacity pojízdné prodejny je znázorněno v příloze B, přičemž byly využity údaje z Tab. 18 uvedené ve stejné příloze.

Na základě těchto informací byla stanovena optimistická, realistická a pesimistická varianta.

Při **optimistické variantě** je počítáno s možností, že pojízdnou prodejnu za den navštíví 260 zákazníků s průměrnou útratou 60 Kč. Zboží umístěné v pojízdné prodejně naplňuje kapacitu téměř maximálně, tedy 15 600 Kč. Celkové roční příjmy by tvořili 1 872 000 Kč.

Při **realistické variantě** je počítáno s možností, že pojízdnou prodejnu za den navštíví 240 zákazníků s průměrnou útratou 60 Kč. V tomto případě by kapacita pojízdné prodejny byla naplněna zbožím uvedeným v Tab. 11, jelikož je potřeba zboží minimálně za 14 400 Kč. Celkové roční příjmy by tvořili 1 728 000 Kč.

Při **pesimistické variantě** je počítáno s možností, že pojízdnou prodejnu za den navštíví 220 zákazníků s průměrnou útratou 60 Kč. V pojízdné prodejně by

⁹ Užitkové vozidlo patří do 2. odpisové skupiny, je odepisován 5 let rovnoměrně.

bylo zboží minimálně za 13 200 Kč. Celkové roční příjmy by tedy tvořili 1 584 000 Kč.

Tab. 11 Předběžná nabídka výrobků pojízdné prodejny (množství v ks a ceny v Kč vč. DPH)

Název výrobku	Množství	Nákupní cena	Prodejní cena
Řemeslný rohlík	450	2,18	2,5
Houska	300	2,06	3,2
Houska s anglickou slaninou	30	10,58	13,9
Kornspitz	180	4,76	7
Cereální houska se slunečnicí	120	3,79	5,5
PIZZA se sýrem a šunkou	23	13,92	22
Loupák	120	4,21	6,5
Koláč vázaný s tvarohem	60	7,22	10,5
Koláč vázaný s jablky	45	7,22	10,5
Moravský koláč borůvkový	35	11,34	16
František se skořicí	90	6,85	11
Mrkváč malinový	40	9,19	12,5
Rolka meruňka plundrová	90	9,19	11,9
Chléb velký sázavský	45	24,61	29,9
Farmářův pecen	18	24,33	33,5
Malý venkovský chléb	45	24,33	33,5
Vánočka mini s mandlemi	18	24,84	35
Sázavský houskový knedlík	18	20,84	29,5
Celkem¹⁰		10 482 Kč	14 549 Kč

Zdroj: interní materiály

Předpokládané výdaje

Celkové výdaje jsou tvořeny pravidelnými měsíčními náklady, které jsou uvedeny výše. Zahrnují mzdové náklady, pravidelné měsíční poplatky za využívání veřejného prostranství, pohonné hmoty a ostatní potřebné náklady v celkové výši 275 136 Kč za rok a to za předpokladu, že bude pojízdná prodejna jezdit dvakrát do týdne. Tuto částku je ještě nutné navýšit o odpisy, v prvním roce o 44 000 Kč a v následujících letech o 89 000 Kč. Dále jsou připočteny náklady za zboží, ty se však v jednotlivých variantách liší. Při nízkém počtu zákazníků by nebyla potřeba využít celou kapacitu pojízdné prodejny. Pro realistickou a pesimistickou variantu budou proto využity náklady zmíněné výše. Při vysoké návštěvnosti prodejny naopak bude kapacita více vytížena a sortiment doplněn o dražší výrobky. Pro optimistickou variantu jsou tedy stanoveny vyšší náklady na nákup výrobků.

¹⁰ Částky jsou zaokrouhleny na celé Kč.

Při **optimistické variantě** by pojízdná prodejna musela pojmout zboží s náklady ve výši 95 472 Kč¹¹ měsíčně, aby byla schopna uspokojit větší počet zákazníků. Celkové výdaje za první rok provozu by v tomto případě dosahovaly výše 1 464 800 Kč a 1 509 800 Kč v dalších letech.

Při **realistické variantě** bude využito předběžné nabídky pojízdné prodejny, kde jsou měsíčními náklady 89 097 Kč. Celkové výdaje za první rok by tedy činily 1 388 300 Kč a 1 433 300 Kč v dalších letech.

Při **pesimistické variantě** bude také využito předběžné nabídky pojízdné prodejny. Celkové roční výdaje by dosahovaly stejných částek jako u předchozí varianty, a to 1 388 30 Kč a 1 433 300 Kč v dalších letech.

Výsledek hospodaření

Pro výpočet výsledku hospodaření jsou využity údaje předpokládaných příjmů a předpokládaných výdajů. Výsledek hospodaření je vypočítán pro první rok provozu a poté za další roky provozu v optimistické, realistické i pesimistické variantě. Prodej výrobků byl do jednotlivých variant zahrnut v prodejních cenách, proto byl v následujících výpočtech zohledněn odvod DPH¹². Výsledek hospodaření je zdaněn platnou sazbou daně z příjmu právnických osob 19 %¹³.

Tab. 12 Odhad hospodářského výsledku za první rok provozu (v Kč)

Položka	Optimistická varianta	Realistická varianta	Pesimistická varianta
Výnosy	1 591 200	1 468 800	1 346 400
Náklady	1 464 800	1 388 300	1 388 300
HV před zdaněním	126 400	80 500	-41 900
HV po zdanění (19%)	102 384	65 205	-41 900

¹¹ Je počítáno s průměrnou marží ve výši 28 %.

¹² Snížená sazba daně 15% za rok 2015 podle Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty.

¹³ Sazba daně z příjmu právnických osob za rok 2015 podle Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.

Tab. 13 Odhad hospodářského výsledku v dalších letech provozu (v Kč)

Položka	Optimistická varianta	Realistická varianta	Pesimistická varianta
Výnosy	1 591 200	1 468 800	1 346 400
Náklady	1 509 800	1 433 300	1 433 300
HV před zdaněním	81 400	35 500	-86 900
HV po zdanění (19%)	65 934	28 755	-86 900

Z předchozích tabulek je zřejmé, že při optimistické a realistické variantě je hospodářský výsledek kladný a to už v prvním roce podnikání. V případě pesimistické variantě není dosažen kladný výsledek hospodaření ani v dalších letech podnikání.

Plán peněžních toků

Předpověď Cash Flow je vypočítána z hospodářského výsledku po zdanění, ke kterému jsou přičteny odpisy, jelikož nejsou skutečnými peněžními výdaji.

Tab. 14 Předpoklad Cash Flow za první rok provozu (v Kč)

Položka	Optimistická varianta	Realistická varianta	Pesimistická varianta
HV po zdanění	102 384	65 205	-41 900
Odpisy	44 000	44 000	44 000
Cash Flow	146 384	109 205	2 100

Tab. 15 Předpoklad Cash Flow v dalších letech provozu (v Kč)

Položka	Optimistická varianta	Realistická varianta	Pesimistická varianta
HV po zdanění	65 934	28 755	-86 900
Odpisy	89 000	89 000	89 000
Cash Flow	154 934	117 755	2 100

Při optimistické ani realistické variantě se neobjevují žádné záporné hodnoty. Realistická varianta, která byla určena jako výchozí, je tedy opravdu vhodná. V pesimistické variantě se objevuje pouze minimální Cash Flow.

Metoda hodnocení efektivity investice

Pro hodnocení efektivity investice jsem zvolila metodu doby návratnosti investice. Touto metodou lze prostřednictvím peněžních toků předpovědět, za jak dlouho se společnosti vrátí vložené finanční prostředky.

Tab. 16 Předpokládaná doba návratnosti investice (v Kč)

Cash Flow	Optimistická varianta	Realistická varianta
v prvním roce	146 384	109 205
v dalších letech	154 934	117 755
Náklady na investici	520 877	520 877
Doba návratnosti investice	3,42 let	4,49 let

Doba návratnosti investice je při optimistické variantě 4 roky a 5 měsíců a při realistické variantě 4 roky a necelých 6 měsíců. Předpokládaná doba životnosti je dle účetních odpisů 5 let a obě varianty tuto podmínku splňují. Investice může být považována za přijatelnou. Hodnota Cash Flow při pesimistické variantě je tak nízká, že investici není možné do konce životnosti užitkového vozidla zaplatit. Při realistické variantě, která se opravdu nejvíce přibližuje realitě, se bude generovat zisk v pátém roce existence.

4.6 Výsledné doporučení

Na základě získaných informací prostřednictvím dotazníkového šetření bylo zjištěno, že pouze ve třech obcích je specializovaná prodejna s pečivem nebo je zde pojízdná prodejna s pečivem již zřízená. Z odpovědí lze dále vyvodit, že kladný postoj starostů k zavedení pojízdné prodejny v obcích by bylo možné zajistit pomocí poskytnutí přesnějších informací.

V rámci otevření pojízdné prodejny tedy doporučuji kontaktovat starosty obcí, kterým nebylo jednoznačně zřejmé, zda je pro ně pojízdná prodejna prospěšná nebo není, poskytnout jim přesnější informace a přesvědčit je o výhodách plynoucích z této služby občanům. S těmito starosty bude možné domluvit marketingovou akci, kterou by bylo vyhlášení příjezdu pojízdné prodejny v rozhlase, což by ovlivnilo zvýšení počtu zákazníků.

Pro zhodnocení ekonomické situace pojízdné prodejny byly stanoveny tři varianty, z nichž se dvě ukázaly jako výhodné. Při optimistické a realistické variantě je dosahováno zisku již v prvním roce provozu a návratnost investice nepřekročí životnost pořízeného vozidla. Pokud se podíváme na pesimistickou variantu, tedy přijde-li denně o 20 zákazníků méně než u varianty realistické, bude Cash Flow z provozní činnosti minimální. Největším rizikem pro tuto službu je nízký zájem o výrobky, nedostatek zákazníků a z toho plynoucí nízké tržby. Je tedy nutné zpo-

čátku se opravdu výrazně zaměřit na propagaci, aby se co nejvíce zákazníků o pojízdné prodejně dozvědělo.

Pojízdnou prodejnu je vhodné zřídit, pokud bude nakupovat minimálně 220 zákazníků denně, protože výsledek čistě z provozní činnosti je v této fázi kladný. Jelikož účelem založení pojízdné prodejny je především zvýšit povědomí o značce v určitých regionech, je výhodné pojízdnou prodejnu zřídit, a to i přesto, že by byly tržby z prodeje minimální.

5 Diskuse

Praktická část zahrnuje analýzu vnitřního a vnějšího prostředí, na jejímž základě byly navrženy strategie podle matice Výrobek-trh Igora Ansoffa. Jelikož jde o zavedení nové služby, byly vybrány jako vhodné dvě strategie, k nimž byly vypracovány návrhy. Strategie vývoje výrobku pomůže přimět zákazníky, aby prostřednictvím zavedení nové služby v podobě rozvozu pekárenských výrobků do domácností více nakupovali. Za pomoci strategie diverzifikace se nový výrobek dostane na nový trh. V tomto případě jde o zavedení služby, kterou představuje pojízdná prodejna s pečivem v regionech, kde je nízké povědomí o značce společnosti.

Podle názoru vedení společnosti se pro podnik jako vhodnější jeví varianta strategie diverzifikace. Zavést novou službu pro nové zákazníky. Zavedení pojízdné prodejny s pečivem, která bude zajíždět do sousedních regionů, podpoří budování dobrého jména na nových trzích pomocí kvalitních produktů, což je součástí strategie společnosti. Jelikož je tato varianta velice riziková, navrhla jsem provést dotazníkové šetření, aby ověřilo, zda bude o novou službu zájem.

Na základě jednání s vedením společnosti byly vytipovány obce, kam by mohla pojízdná prodejna zajíždět. Dotazníky byly rozeslány vybraným starostům a potvrdily zájem několika starostů o zavedení pojízdné prodejny. Na druhou stranu zde byl i stejný počet starostů, kteří zájem nemají. Na základě odpovědí jednotlivých starostů lze říci, že negativní odpovědi mohly být zvoleny z důvodu neznalosti samotné společnosti. Celá polovina dotazovaných starostů se nemohla jednoznačně rozhodnout, zda chtějí v obci této služby využívat. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že ke konkrétnímu rozhodnutí starostům s největší pravděpodobností pomůže lepší informovanost ze strany společnosti. Z tohoto důvodu by bylo vhodné starosty znovu kontaktovat a vysvětlit jim výhody pojízdné prodejny.

Získané odpovědi dále potvrzují, že v obcích je velice nízké zastoupení specializovaných nebo pojízdných prodejen s pečivem. Tato skutečnost nabízí v současné době velkou příležitost dostat se na nový trh, kde prozatím není v této oblasti velká konkurence.

Následně byla situace posouzena z ekonomického hlediska. Jak bylo předpokládáno, náklady na počáteční investici jsou vysoké, ale nepřekračují hodnotu 1 mil. Kč, což je výhodou, jelikož společnost je tuto investici schopna financovat bez využití úvěru. Nejvyšší položkou je samotné vozidlo. Aby se předešlo vysoké ztrátě, pokud by byla pojízdná prodejna u zákazníků neúspěšná, lze na první měsíce vozidlo pojízdné prodejny pouze pronajímat. Dlouhodobě jej však tato možnost nevýhodná. Průměrná cena půjčovaného na dobu 6 měsíců je 25 000 Kč za měsíc, což představuje 450 000 Kč za rok a půl. Tato částka už odpovídá hodnotě ojetého vozidla. Další nevýhodou je, že není možné půjčené auto polepit reklamní fólií s logem společnosti.

Dále byla podle informací získaných ze strany společnosti stanovena optimistická, realistická a pesimistická varianta. Realistická a pesimistická varianta počítá s náklady z předem stanovené nabídky výrobků uvedené v Tab. 11. Optimistická

varianta zahrnuje více výrobků nebo dražší výrobky, aby byla schopna uspokojit větší počet zákazníků.

Realitě nejvíce odpovídá varianta s 240 zákazníky denně, kdy musí v jedné obci prodejnu navštívit přibližně 21 zákazníků. Tato hodnota je reálná, jelikož jde o větší obce. V průměru má jedna obec přibližně 2 000 obyvatel. Pesimistická varianta s 220 zákazníky vykazuje kladné hodnoty, pouze pokud se na ni díváme z čistě provozní činnosti. S touto variantou se počítá spíše ve výjimečných situacích, pokud by byla prodejna negativně ovlivněna nižší návštěvností, což je však reálně možné. Mezi realistickou a pesimistickou variantou je rozdíl pouhých 20 zákazníků denně. Proto je nutné již ze začátku o pojízdné prodejny co nejefektivněji zákazníky informovat. Nejlépe prostřednictvím letáků, nebo pravidelným vyhlásováním v obecních rozhlasech.

Možným řešením pro dosažení lepších tržeb a vyššího počtu zákazníků může být vhodně zvolená podpora prodeje. V případě pojízdné prodejny by bylo vhodné zavést například výhodu koupě 3+1 výrobku zdarma ze sortimentu jemného pečiva, nebo pravidelně částečně obměňovat sortiment, který přiláká nové a zároveň udrží stávající zákazníky.

V prvních měsících provozu je nutné dle získaných zkušeností upřesnit čas zastávek, délku zastavení a celkovou dobu pojízdné prodejny na trati. Dále je potřeba zjistit, kolik výrobků lze stihnou upéct na specializovaných prodejních, aby bylo možné výrobky průběžně doplňovat. Od tohoto předpokladu se odvíjí celková kapacita prodejny. Čím více výrobků se do prodejny podaří umístit, tím je lepší předpoklad pro vyšší zisky, nicméně stále záleží na co největším počtu zákazníků. Kapacita pojízdné prodejny je omezená. Na základě výpočtů optimistické varianty, je schopna obsloužit až 260 zákazníků denně při průměrné útratě 60 Kč na zákazníka. Pokud se pojízdná prodejna u zákazníků osvědčí, je možné uvažovat s jízdou více než dvakrát do týdne nebo zvýšit počet navštěvovaných obcí.

Do budoucna je možné uvažovat o pořízení menší pece a péct jemné pečivo přímo v pojízdné prodejně. Tato investice zajistí mimo jiné i reklamu, kdy zákazníci naláká na výraznou vůni pečiva. Dále by mohla být zavedena možnost objednávky vybraného zboží (bezlepkové výrobky, dorty, chlebíčky), což rozšíří nabízený sortiment výrobků. Pořízení pojízdné prodejny by mohlo mít využití i pro farmářské trhy. Ty jsou v poslední době stále oblíbenější a účast na trzích může zajistit zvýšení povědomí o značce v dalších obcích.

Z výše uvedeného vyplývá, že zavedení pojízdné prodejny nezajistí společnosti vysoký zisk. Podle provedených výpočtů, by však pojízdná prodejna mohla reálně fungovat, avšak není možné zaručit, že bude prodejnu navštěvovat potřebný počet zákazníků.

6 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo vytvoření návrhu na zvýšení konkurenceschopnosti pro společnost Pekařství a cukrářství Sázava, s.r.o. a to prostřednictvím zavedení nové služby. Pro splnění cíle práce bylo nutné posoudit současnou situaci vnitřního i vnějšího prostředí společnosti, přičemž pro analýzu vnějšího prostředí byla využita PEST analýza a Porterův model pěti hybných sil a pro zjištění situace ve vnitřním prostředí byla využita metoda Principu klíčových faktorů. Poznatky získané prostřednictvím těchto analýz byly využity pro stanovení strategií pomocí matice Výrobek-trh Igora Ansoffa.

V rámci využití matice Výrobek-trh byly vybrány jako vhodné strategie vývoje produktu a strategie diverzifikace. Návrhy byly předloženy vedení společnosti, z nichž byla zvolena jako vhodná strategie diverzifikace. Konkrétně zavedení nové služby pojízdné prodejny s pečivem pro nové zákazníky. Jelikož jde o vysoce rizikovou variantu, byl součástí práce i marketingový výzkum, který pomohl identifikovat problematické oblasti zavedení nové služby.

Na základě marketingového výzkumu bylo dle názorů starostů obcí zjištěno, že o zřízení pojízdné prodejny v jednotlivých obcích má zájem 25 % starostů, 25 % zájem nemá a 50 % odpovědělo, že neví. Z dotazníků zároveň vyplynulo, že negativní postoj starostů k zavedení pojízdné prodejny v obcích je pravděpodobně způsoben neznalostí samotné společnosti a jejich nerozhodnost je většinou případů kvůli nedostatku informací. Před samotným zřízením pojízdné prodejny by tedy bylo vhodné starosty kontaktovat a přesvědčit je o výhodách, které přinese zavedení nové služby občanům.

Další problematické oblasti byly zjištěny prostřednictvím finančního zhodnocení návrhu. Kalkulace výsledku hospodaření prostřednictvím předpokládaných příjmů a výdajů byla provedena ve třech variantách. Pesimistická varianta ukazuje zavedení pojízdné prodejny jako ztrátové. Pokud se na tuto variantu podíváme z hlediska pouze čistě provozní činnosti, dosahuje minimálních kladných hodnot. Oproti tomu se optimistická i realistická varianta jeví jako zisková již v prvním roce zavedení služby a doba návratnosti investice nepřesahuje dobu životnosti vozidla.

Hlavním účelem založení pojízdné prodejny je zvýšit povědomí o značce společnosti na novém trhu. Z tohoto důvodu je výhodné pojízdnou prodejnu zřídit, a to i přesto, že by byly tržby z prodeje minimální.

7 Literatura

- BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 191 s. ISBN 978-80-247-3275-6.
- BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1.vyd. Praha: C.H. Beck, 2001, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- DONNELLY, J. H., J. L. GIBSON A J. M. IVANCEVICH. *Management*. První vydání. Praha: Grada, 1997, 821 stran. ISBN 80-7169-422-3.
- FORET, M. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, iv, 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2.
- FORET, M. A J. STÁVKOVÁ. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 159 s. ISBN 80-247-0385-8.
- GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC A D. ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- HAGUE, P. N. *Průzkum trhu: příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2003, 234 s. ISBN 80-7226-917-8.
- JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada, 2013. 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KEŘKOVSKÝ, M. A O. VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2003, 172 s. ISBN 80-7179-578-x.
- KOTLER, P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- PORTER, M. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- POŠVÁŘ, Z. A H. CHLÁDKOVÁ. *Management*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2009, 261 s. ISBN 978-80-7375-347-4.
- SEDLÁČKOVÁ, H. A K. BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- SRPOVÁ, J. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
- VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

- VAŠTIKOVÁ, M. *Nákupní marketing*. 1. vyd. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2007. 131 s. ISBN 978-80-7248-440-9.
- VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 172 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

Internetové zdroje:

- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Dlouhodobý vývoj počtu obyvatel Pardubického kraje* [online]. 2014 [cit. 2015-11-19]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xe/dlouhodoby_vyvoj_poctu_obyvatel_pardubickeho_kraje
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Indexy cen výrobců - říjen 2015* [online]. 2015 [cit. 2015-11-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/indexy-cen-vyrobcu-rijen-2015>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Mzdy, náklady práce* [online]. 2014 [cit. 2015-11-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xe/mzdy-xe>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2014* [online]. 2015 [cit. 2015-11-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2014-truea9fbwn>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Tvorba a užití HDP - 3. čtvrtletí 2015* [online]. 2015 [cit. 2015-11-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/tvorba-a-uziti-hdp-3-ctvrtleti-2015>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Věkové složení obyvatelstva Pardubického kraje v roce 2014* [online]. 2015 [cit. 2015-11-19]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xe/vekove-slozeni-obyvatelstva-pardubickeho-kraje-v-roce-2014>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Výdaje na výzkum a vývoj poprvé překročily 80 miliard* [online]. 2015 [cit. 2015-11-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vydaje-na-vyzkum-a-vyvoj-poprve-prekrocily-80-miliard>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Výzkum a vývoj* [online]. 2015 [cit. 2015-11-19]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/statistika_vyzkumu_a_vyvoje
- DÍMAL, J. PURATOS. *Místní trendy* [online]. 2011 [cit. 2015-11-20]. Dostupné z: <http://www.puratos.cz/cs/consumer-understanding/local-trends/>
- EAGRI. *Hygienický balíček* [online]. 2014 [cit. 2015-11-13]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/potraviny/aktualni-temata/hygienicky-balicek/>

- EAGRI. *Národní program pro podporu potravin - KLASA* [online]. 2015 [cit. 2015-11-13]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/potraviny/znacky-kvality-potravin/narodni-program-podpory-potravin-klasa/>
- EUFIC. *Normy v potravinářském průmyslu – zaměřeno na HACCP* [online]. 2013 [cit. 2015-11-20]. Dostupné z: http://www.eufic.org/article/cs/page/FTARCHIVE/artid/Normy_v_potravinarskem_prumyslu_-_zamereno_na_HACCP/
- FINANCE.CZ. *Vývoj průměrné a minimální mzdy* [online]. 2015 [cit. 2015-11-17]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/makrodata-eu/trh-prace/statistiky/mzda/>
- FOODNET. *Značka Český výrobek* [online]. 2012 [cit. 2015-11-13]. Dostupné z: <http://www.foodnet.cz/slozka/?id=1086>
- KURZY.CZ. *Elektrina - aktuální a historické ceny elektřiny, graf vývoje ceny elektřiny* [online]. 2015 [cit. 2015-11-30]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/komodity/index.asp?A=5&idk=142&od=1.1.2012&do=18.12.2015&curr=CZK>
- MĚSTO LANŠKROUN. *Ceník inzerce v městských novinách Lanškroun* [online]. 2015 [cit. 2015-12-2]. Dostupné z: <http://www.lanskroun.eu/cenik-inzerce-v-mestських-novinach-lanskroun/d-3256>
- MEZERA, J., PLÁŠIL, M., RUSŇÁKOVÁ, E. *Panorama potravinářského průmyslu 2012* [online]. Praha: Ústav zemědělské ekonomiky a informací Ministerstva zemědělství ČR, 2013, 88 s. [online]. [cit. 2015-11-13]. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/file/261451/Panorama_potravinarskeho_prumyslu_2012_web.pdf
- MEZERA, J., PLÁČIL, M., RUSŇÁKOVÁ, E. *Panorama potravinářského průmyslu 2014* [online]. Praha: Ústav zemědělské ekonomiky a informací Ministerstva zemědělství ČR, 2015, 77 s. [online]. [cit. 2015-11-13]. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/file/434622/Panorama_potravinarskeho_prumyslu_2014_web.pdf
- NIELSEN. *Češi jsou ochotní připlatit si za zdravé potraviny* [online]. 2015 [cit. 2015-11-19]. Dostupné z: <http://www.nielsen.com/cz/cs/press-room/2014/cesi-jsou-ochotni-priplatit-si-za-zdrave-potraviny.html>
- REGIONÁLNÍ POTRAVINA. *Značka regionální potravina oceňuje ty nejlepší výrobky z každého kraje* [online]. 2015 [cit. 2015-11-13]. Dostupné z: <http://www.regionalnipotravina.cz/o-projektu/>
- Účetní závěrky společnosti Pekařství a cukrářství Sázava, s.r.o. z let 2010 - 2014.* 2015. Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví [online]. [cit. 2015-11-18]. In: justice.cz. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=118183>

Přílohy

A Dotazník

Pojízdná prodejna s pečivem

Vážená paní starostko, vážený pane starosto,

obracím se na Vás s žádostí o vyplnění dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro bakalářskou práci. Cílem práce je zjistit, zda je v obcích zájem o zavedení pojezdne prodejny s kvalitním a čerstvým pečivem. Zpracované výsledky budou poskytnuty firmě Pekařství a cukrářství Sázava, s.r.o. a zároveň mohou posloužit ke zvýšení spokojenosti občanů.

Vyplnění dotazníku Vám nezabere více než 5 minut, odpověď lze většinou vybrat z nabízených možností.

Děkuji Vám za spolupráci.

Simona Szilvásová

***Povinné pole**

1. Uved'te název obce *

.....

2. Je ve Vaší obci nebo blízkém okolí umístěna pekárna? *

Označte jen jednu elipsu.

- ano
 ne
 nevím

3. Je ve Vaší obci kvalitní prodejna s optimálním výběrem pečiva? *

Označte jen jednu elipsu.

- ano
 ne
 nevím

4. Kde je možnost ve Vaší obci nakoupit potraviny? **Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

- spotřební, obchodní družstvo (Jednota, Konzum)
- supermarket, hypermarket
- večerka, smíšené zboží
- pojízdná prodejna
- Jiné:

5. Kde Vy osobně nakupujete potraviny? **Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

- spotřební, obchodní družstvo (Jednota, Konzum)
- supermarket, hypermarket
- večerka, smíšené zboží
- pojízdná prodejna
- Jiné:

6. Jak často Vy osobně nakupujete potraviny? **Označte jen jednu elipsu.*

- více jak 5x do týdne
- 2x až 4x do týdne
- 1x do týdne
- méně často

7. Jsou ve Vaší obci pořádány farmářské trhy? **Označte jen jednu elipsu.*

- ano
- ne
- nevím

8. Pokud jsou v obci pořádány farmářské trhy, uveďte jak často (den, četnost)

.....

9. Jezdí do Vaší obce pojízdná prodejna? **Označte jen jednu elipsu.*

- ano, jezdí
- ne, ale dříve jezdila
- ne, nikdy nejezdila
- nevím

10. **Pokud do obce pojízdná prodejna jezdí, nebo dříve jezdila, o jaké produkty se jedná? ***

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- nejezdí, ani nejezdila
- maso, masné výrobky
- pečivo
- ovoce, zelenina
- mléčné výrobky, sýry
- drůbež, zvěřina, vejce
- smíšené zboží
- Jiné:

11. **Kde by bylo vhodné pojízdnou prodejnu s pečivem umístit? ***

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- u obecního úřadu
- na náměstí
- u gymnázia
- u bývalé prodejny
- u hasičské zbrojnice
- Jiné:

12. **Jakým nejefektivnějším způsobem by se měli občané Vaší obce o nově zřízené prodejně s pečivem dozvědět? ***

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- místní rozhlas
- letáky ve schránkách
- webové stránky obce
- zpravodaj obce
- Jiné:

13. **Pomohli byste s informovaností občanů o zřízení pojízdné prodejny s pečivem? ***

Označte jen jednu elipsu.

- ano
- ne
- nevím

14. Znáte společnost Pekařství a cukrářství Sázava? **Označte jen jednu elipsu.*

- znám
 neznám

15. Byli jste někdy v prodejně Pekařství a cukrářství Sázava ve Vašem okolí? **Označte jen jednu elipsu.*

- ano
 ne

16. Přijeli byste na exkurzi do pekárny samotné? **Označte jen jednu elipsu.*

- ano
 ne
 nevím

17. Chtěli byste se o tomto projektu dozvědět více? **Označte jen jednu elipsu.*

- ano
 ne
 nevím

18. Máte zájem o zavedení pojízdné prodejny s kvalitním a čerstvým pečivem ve Vaší obci?*Označte jen jednu elipsu.*

- ano
 ne
 nevím

B Kapacita pojízdne prodejny

Pohled na zadní stěnu pojízdne prodejny

8x Chléb velký sázavský		10x Vánočka s mandlemi		police
8x Chléb velký sázavský		8x Malý venkovský chléb		
8x Chléb velký sázavský		7x Malý venkovský chléb		
9x Farmářův pecen				
v koších na pultě: 30x Řemeslný rohlík, 35x Kornspitz, 50x Houska, 40x Houska se slunečnicí				pult
20x Řemesl. rohlík	20x Řemesl. rohlík	20x Loupák	umyvadlo a skříňka na hygienické potřeby	úložný prostor
20x Řemesl. rohlík	20x Řemesl. rohlík	25x Kornspitz		
20x Řemesl. rohlík	25x Houska	3x Chléb sázavský		
20x Řemesl. rohlík	25x Houska	3x Chléb sázavský		

Pohled na vitríny za prodejním pultem

15x Pizza se sýrem a šunkou	24x Houska s anglickou slaninou, 20x Loupák, 20x Koláč s tvarohem, 30x Koláč s jablky, 20x Moravský koláč borůvkový, 30x František se skořicí, 25x Mrkváč malinový, 30x Plundrová rolka s meruňkou
5x Houskový knedlík	
5x Houskový knedlík	
chladící vitrína	nechlazená vitrína

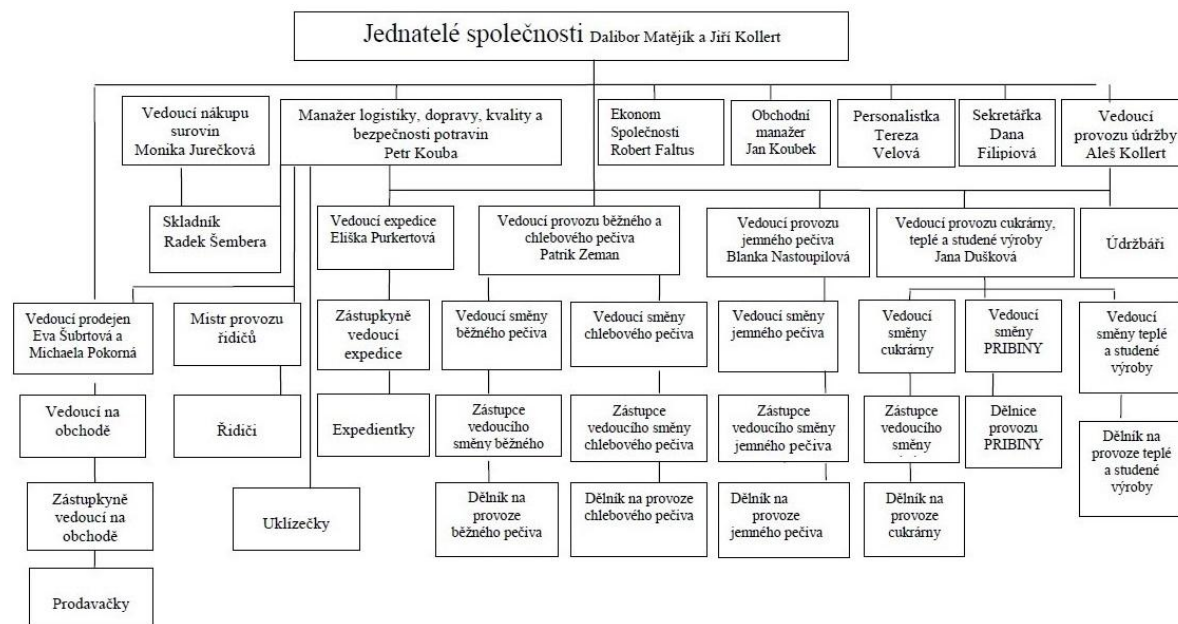
Obr. 22 Úložné prostory pojízdne prodejny

Tab. 17 Údaje potřebné pro zjištění kapacity pojízdné prodejny (v ks)

Název výrobku	Množství výrobků			
	celkem	naložených v pekárně	doplňovaných	v jedné převpravce
Řemeslný rohlík	450	150	2 x 150	20
Houska	300	100	2 x 100	25
Houska s angl. slaninou	30	20	1 x 10	24
Kornspitz	180	60	2 x 60	25
Cereál. houska se slunečnicí	120	40	2 x 40	25
PIZZA se sýrem a šunkou	23	15	1 x 8	10
Loupák	120	40	2 x 40	20
Koláč vázaný s tvarohem	60	40	1 x 20	20
Koláč vázaný s jablky	45	30	1 x 15	20
Moravský koláč borůvkový	35	20	1 x 15	15
František se skořicí	90	30	2 x 30	20
Mrkváč malinový	40	25	1 x 15	20
Rolka meruňka plundrová	90	30	2 x 30	20
Chléb velký sázavský	45	30	1 x 15	3
Farmářův pecen	18	12	1 x 6	3
Malý venkovský chléb	45	15	1 x 30	4
Vánočka mini s mandlemi	18	10	1 x 8	6
Sázavský houskový knedlík	18	10	1 x 8	5

Zdroj: interní materiály společnosti

C Organizační struktura řízení společnosti



Obr. 23 Organizační struktura řízení společnosti

Zdroj: interní materiály společnosti