

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra managementu a marketingu



Bakalářská práce

Proces výroby a distribuce nového produktu

Marian Jozue Talán

© 2024 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Marian Jozue Talán

Podnikání a administrativa

Název práce

Proces výroby a distribuce nového produktu

Název anglicky

The process of producing and distributing a new product

Cíle práce

Cíl bakalářské práce je posouzení zavedení nového produktu na trh z pohledu zájmu zákazníka a nákladů na výrobu.

Dílní cíle:

- zpracování literární rešerše
- prototypizace
- návrh výrobního procesu v rámci stávající pekárny

Metodika

Literární rešerše je zpracována na základě komparace literárních zdrojů od více autorů se zaměřením na pojmy a jejich vymezení související s cílem práce. Mezi tyto základní pojmy patří výrobek, výrobní proces, prototyp, legislativní procesy při zavedení produktu v potravinářství, dále distribuce, trh a cenové kalkulace související s cenou výrobku. V Aplikační části bude popsán konkrétní podnik, navržen výrobní proces nového produktu, dále způsob jeho prototypizace a ověření zájmu zákazníka s využitím technik a metod definovaných v rámci literární rešerše.

Doporučený rozsah práce

30-40 stran

Klíčová slova

ověření zájmu zákazníka, proces výroby, výrobek, distribuce, trh.

Doporučené zdroje informací

HRBKOVÁ, Jana. *Společenské vědy pro techniky*. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2876-1.

JUROVÁ, Marie. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5717-9.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav; VALSA, Ondřej. *Moderní přístupy k řízení výroby*. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7179-319-9.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z : osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-082-1.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0515-.

SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. V Praze: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-892-4.

ŠTŮSEK, Jaromír. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. V Praze: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-534-6.

TOMEK, Gustav; VÁVROVÁ, Věra. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0053-0.

Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Pavel Moulis, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra managementu a marketingu

Elektronicky schváleno dne 20. 2. 2024

doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27. 2. 2024

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 14. 03. 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci " Proces výroby a distribuce nového produktu" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 14.03.2024

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Pavlu Moulisovi, PhD. Za veškeré konzultace ohledně bakalářské práce. Děkuji také za cenné rady, informace a trpělivost, s kterou vedl mou bakalářskou práci.

Proces výroby a distribuce nového produktu

Abstrakt

Cílem bakalářské práce je popsání celého procesu výroby a distribuce nového produktu na trh. Nejprve z pohledu literární rešerše a následně v praktické práci. Literární rešerše je zpracována k popisu a vysvětlení základních pojmů. K základním pojmům vztahujícím se k tématu a zadání bakalářské práce patří: podnik, výroba, výrobek, prototypizace, ověření zájmu zákazníka, trh, cenotvorba a distribuce. Praktická část využívá literární rešerše a popisuje konkrétní produkt, který je v průběhu práce navržen, prototypizován a následně předkládán zákazníkům k ověření jejich zájmu. Výstupem je výsledek ověření zájmu a zhodnocení případného přidání produktu do existujícího portfolia produktu.

Klíčová slova: ověření zájmu zákazníka, proces výroby, výrobek, distribuce, trh, cenotvorba, prototypizace

The process of producing and distributing a new product

Abstract

The aim of the bachelor thesis is to describe the whole process of production and distribution of a new product on the market. First from the perspective of literature research and then in practical work. The literature research is elaborated to describe and explain the basic concepts. The basic concepts related to the topic and assignment of the bachelor thesis are: company, production, product, prototyping, verification of customer interest, market, pricing and distribution. The practical part uses literature research and describes a specific product that is designed, prototyped and then presented to customers to verify their interest. The output is the result of the interest verification and the evaluation of the possible addition of the product to the existing product portfolio.

Keywords: verification of customer interest, production process, product, distribution, market, pricing, prototyping

Obsah

1 Úvod	12
2 Cíl práce a metodika.....	13
2.1 Cíl práce.....	13
2.2 Metodika	13
3 Teoretická východiska.....	15
3.1 Podnik a podnikání	15
3.1.1 Typologie podniků.....	16
3.1.2 Podnikatelský plán (Business plan).....	17
3.2 Výroba	18
3.3 Výrobní činnost podniku	19
3.3.1 Plánování výrobního programu	19
3.3.2 Plánování výrobního procesu	20
3.3.3 Plánování výrobních kapacit	20
3.4 Efektivnost výroby	21
3.5 Výrobek	21
3.5.1 Co, jak a pro koho vyrábět	22
3.5.2 Životní cyklus výrobku.....	22
3.5.3 Výrobní systémy.....	23
3.5.4 Ansoffova matice výrobek/trh.....	24
3.5.5 Diverzifikace výrobků.....	25
3.6 Proces inovace produktu.....	25
3.6.1 Výrobová inovace.....	26
3.6.2 Získání výrobové idey	26
3.6.3 Předběžný výběr výrobové idey	28
3.6.4 Ekonomická analýza.....	29
3.7 Principy moderních metod rozvoje nápadu	29
3.7.1 Sprint	29
3.8 Prototyp.....	30
3.9 Ověření zájmu zákazníka.....	30
3.9.1 Otázky na zákazníka.....	31
3.10 Legislativní ustanovení a procesy pro zavedení produktu v potravinářství.....	32
3.10.1 Zahájení činnosti v potravinářství	32
3.10.2 HAACP.....	33
3.11 Trh.....	34
3.11.1 Konkrétní trhy	35
3.11.2 Tržní rovnováha.....	36

3.11.3	Nedokonalá konkurence	38
3.11.4	Tržní segmenty a targeting trhu	38
3.12	Psychologie spotřebitelů	39
3.12.1	Referenční ceny	39
3.12.2	Vztah ceny a kvality	40
3.12.3	Cenová vodítka	40
3.13	Cena	41
3.14	Výběr metody stanovení ceny	41
3.14.1	Nákladově orientovaná tvorba cen	42
3.14.2	Poptávkově orientovaná tvorba cen	42
3.14.3	Konkurenčně orientovaná tvorba cen	42
3.15	Cenové strategie	43
3.15.1	Strategie nízké ceny	43
3.15.2	Strategie vysoké ceny	43
3.15.3	Další strategie	44
3.16	Distribuce	44
3.17	Distributor	45
3.18	Distribuční kanály	45
3.18.1	Vývoj distribučních kanálů	45
3.18.2	Funkce distribučních kanálů	45
3.18.3	Úrovně distribučních kanálů	46
3.18.4	Strategie distribuce	47
4	Vlastní práce.....	49
4.1	Podnik	49
4.1.1	Popis podniku	49
4.1.2	Portfolio produktů	50
4.1.3	Distribuce	50
4.1.4	Legislativa vázající se k pekárně	50
4.2	Idea	51
4.2.1	Recept/Suroviny	51
4.2.2	Trh/Konkurence	51
4.2.3	Výživové údaje	52
4.2.4	Náklady na výrobu	52
4.2.5	Legislativa k označení bezpečný produkt	54
4.3	Prototypizace	54
4.3.1	Prototyp 1	55
4.3.2	Prototyp 2	56
4.3.3	Prototyp 3	56
4.3.4	Finální prototyp	57

4.4	Proces výroby	57
4.5	Ověření zájmu zákazníka.....	59
4.5.1	Způsob ověření zájmu zákazníků	59
4.5.2	Výsledky ověření zájmu zákazníka	60
4.6	Cenotvorba.....	61
5	Výsledky a doporučení	62
5.1	Prototypizace	62
5.1.1	Problémy.....	62
5.1.2	Klady	62
5.2	Ověření zájmu zákazníků.....	63
5.2.1	Obecné informace.....	63
5.2.2	Porovnání produktů	63
5.2.3	Ochota platit	63
5.3	Doporučení.....	63
6	Závěr	64
7	Seznam použitých zdrojů	65
	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk	67
7.1	Seznam obrázků	67
7.2	Seznam tabulek	67
7.3	Seznam grafů	67
7.4	Seznam použitých zkratk	67
	Přílohy	68

1 Úvod

Cílem práce je popsat a zjistit, co vše se musí odehrát, pokud si člověk usmyslí, že by chtěl vytvořit produkt a uvést ho na trh. Budou popsány dílčí části tohoto procesu uvádění na trh jak už z pohledu teoretického, tak i z pohledu praktického. Literární rešerše by měla být dostatečným podkladem pro následnou práci praktickou, jež bude využívat poznatků nabytých po dobu zkoumání dohledaných zdrojů pro jednotlivá dílčí témata.

Bakalářská práce pojednává o teoretických pojmech, které provází proces výroby, prototypizace, cenotvorby a distribuce. Jedná se o cestu od výrobové idey, přes plánování, realizaci až k dotažení finálního produktu na trh.

Nápad stojící za vznikem této práce byl rozvinut díky práci v kavárně, kde autorovi pod rukou projde spousta produktů a setká se s mnoho lidmi.

Cílem je najít vhodnou snídaňovou alternativu pro zákazníky s bezlepkovou dietou. Zjistit, jak náročné je produkt vymyslet, prototypovat a následně zjistit a ověřit zájem zákazníků o tento produkt. Končit by práce měla cenotvorbou a doporučením pro pekárnu, v níž by se mohla tato alternativa snídaně vyrábět. Budou propočítány náklady a určeny výsledky celé práce. To zahrnuje shrnutí poznatků k celému procesu výroby a distribuce nového produktu na trh, zhodnocení potenciálu produktu na základě zákaznických referencí, a možnost zařazení do portfolia již fungující pekárny. A jaké musí být splněny požadavky, aby byl produkt rentabilní.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cíl bakalářské práce je posouzení zavedení nového produktu na trh z pohledu zájmu zákazníka a nákladů na výrobu.

Dílčí cíle:

- zpracování literární rešerše
- prototypizace
- návrh výrobního procesu v rámci stávající pekárny

2.2 Metodika

Literární rešerše je zpracována na základě komparace literárních zdrojů od více autorů se zaměřením na pojmy a jejich vymezení související s cílem práce. Mezi tyto základní pojmy patří výrobek, výrobní proces, prototyp, legislativní procesy při zavedení produktu v potravinářství, dále distribuce, trh a cenové kalkulace související s cenou výrobku.

V aplikační části bude popsán konkrétní podnik, navržen výrobní proces nového produktu, dále způsob jeho prototypizace a ověření zájmu zákazníka s využitím technik a metod definovaných v rámci literární rešerše.

Podnik bude popsán na základě informací od jednatele firmy Máme rádi s.r.o., který poskytl veškeré důležité informace o chodu podniku i konkrétního provozu a poskytoval konzultace ohledně bakalářské práce. Na základě těchto informací bude popsána základní struktura a velikost podniku, způsob distribuce a nutné závazné legislativní podmínky pro pekárenský provoz.

Součástí je i popis vzniku idey na základě metod zkoumaných v literární rešerši. Krátce je popsán důvod a možné výhody této idey a pak následná prototypizace produktu.

Důležitá je část věnována ověření zájmu zákazníka. Ten byl zjišťován pomocí metody rozhovorů s potenciálními zákazníky. V první fázi při porovnání s flapjacky, dostupnými z obchodů, a následně rozhovory nad konkrétním produktem vyvíjeným v této práci.

Nezbytnou součástí je celkové ekonomické zhodnocení a zhodnocení příležitosti na trhu pomocí nákladově orientované ceny provozovny pekárny a hledání vhodného průniku s ochotou zákazníků za produkt zaplatit.

Výsledkem by mělo být doporučení pro jednatele pekárny, zda produkt prodávat, za kolik, a s jakým ziskem.

3 Teoretická východiska

3.1 Podnik a podnikání

V literatuře podnik bývá definován různými způsoby. Davidsson (2015 str. 5) o něm píše takto: „*Podnik je záměrná, organizovaná a riziková činnost zaměřená na vytváření hodnoty pro zákazníky a dosažení zisku.*“ Jeden z dalších pohledů vidí podnik jako kombinaci výrobních činitelů, prostřednictvím kterých dosahují konkrétních cílů. Mezi tyto výrobní činitele řadíme půdu, práci a investiční majetek, čímž rozumíme kapitál. Mezi autory popisující tento pohled patří i Gregory Mankiw (2017). K těmto činitelům je potřeba přidat i faktor, který často není zmiňován a je jím řízení podniku. Na trhu se můžeme setkat s rozmanitými druhy podniků. Rozdílné jsou ve velikosti, zaměření anebo právních normách které se k podniku vztahují.

„*Základním motivem podnikání je snaha o dosažení zisku jakožto přebytku výnosů nad náklady*“ (Synek, 2006 str. 3). Zisku lze dosahovat uspokojováním potřeb zákazníků. K tomu dochází na trhu statků a služeb. Zde se setkává poptávka od zákazníků a nabídka od podniků či státu.

Cílem podnikatele je zhodnocení kapitálu, který do podnikání vložil. Zhodnocování znamená zvyšování hodnoty firmy. Důležité je však počítat i se společenským přesahem. Ten by v nejlepším případě neměl být zastíněn pouhým sledováním rostoucí hodnoty podniku.

Miloslav Synek (2006 str. 4) ve své knize Podniková ekonomika cituje prof. Pümpfina: „*Dynamicky se rozvíjejícím podnikem je taková hospodářská jednotka, která zvyšuje během relativně krátké doby mnohonásobně užitek pro ty skupiny osob a organizací, které mají vztah k podniku. Zpravidla generuje dynamický podnik výhody nejen pro jedinou skupinu osob, ale vyváženě pro všechny*“.

3.1.1 Typologie podniků

Podniky jsou rozdělovány podle vícero kritérií. Nejčastějším je rozdělení dle velikosti na malé, střední a velké podniky. Evropská unie dle internetového zdroje (Národní rozvojová banka, 2024) vymezuje podniky následovně:

- 1) **Malým podnikem** se rozumí podnik s maximálně 50 zaměstnanci a ročním obratem či celkovou hodnotou aktiv menší než 10 milionů EUR.
- 2) **Střední podnik** zaměstnává od 50 do 250 osob. Roční obrat středního podniku nesmí být nad 50 milionů EUR a celková výše aktiv nesmí být nad 43 milionů EUR.
- 3) **Velké podniky** jsou ty, jež mají obrat větší než 50 milionů EUR a počet zaměstnanců nad 250.

K těmto třem základním velikostem přidává Evropská unie ještě mikro podniky. Ty mohou, co se zaměstnanců týče dosahovat maximálně 10 osob a roční obrat smí být pouze 2 miliony EUR, stejná částka je i pro hodnotu aktiv.

Dále mohou být podniky děleny podle právní formy, podle sektorů a hospodářských odvětví anebo podle **typu výroby**. Synek (2006 stránky 81-82) výrobu dělí a řadí do produkčních forem například: výroba hromadná, vázaná, druhová, sériová, plynulá nebo kusová a výrobu popisuje následovně:

- **Hromadná** je to v případě, že podnik vyrábí po celou nebo téměř celou dobu svého působení pouze jeden produkt.
- **Vázaná výroba** spočívá ve vyrábění nejen hlavního produktu, ale také produktu vedlejšího nebo sdruženého.
- **Druhová výroba** se vyznačuje vyráběním produktů stejného typu, ale rozdílné velikosti, váhy apod.
- Pokud podnik vyrábí ve skupinách výrobků, jež společně prochází výrobou jedná se o **výrobu sériovou**.
- **Výroba plynulá** je založena na nepřetržitém sledu pracovních úkonů, při kterých se přeměňuje počáteční surovina až na koncový produkt.
- Poslední produkční formou je **výroba kusová**, při ní se vyrábí malé množství rozličných výrobků. Někdy může jít i o výrobky na zakázku.

3.1.2 Podnikatelský plán (Business plan)

„Základním dokumentem plánování, který pro určitý časový horizont rozpracovává představy podniku o jeho budoucnosti, o účelu podnikání, zdrojích a očekávaných výsledcích, je podnikatelský plán, často označovaný anglickým termínem „business plan“, někdy též podnikatelský záměr, či podnikatelský projekt.“ (Synek, 2006 stránky 164-166).

Synek (2006 stránky 164-166) dále uvádí, že podnikatelský plán slouží jako nástroj podnikatele. Podnikatel je s jeho pomocí schopen lépe si urovnat myšlenky a porozumět svému podnikání. Díky tomuto plánu lze později jednodušeji plánovat a vymýšlet následující kroky.

Obsahuje:

1) **Shrnutí a základní východiska**

Řadí se sem název podniku, historie dále poslání a základní cíle podniku, kterých je třeba dosáhnout. Následně charakteristika výrobku, jenž je v plánu vyrábět. Důležitá je stručnost, výstižnost a přesvědčivost. Často je totiž podnikatelský plán představován stakeholderům (jedincům či skupinám, kteří mají ve firmě soukromý zájem) za účelem získání investic.

2) **Popis výrobků, odvětví, trhu, konkurence**

Tato část se zaměřuje na odhad prodeje, založeného na zkoumání a predikci trhu. Je důležité rovněž vytvořit popis výrobku nebo služeb, definovat, v čem jsou jejich výhody v porovnání s ostatními výrobky, které jsou na trhu dostupné a mohly by být konkurencí.

3) **Plán marketingu**

Stanovuje, jakým způsobem se bude firma prezentovat směrem ven. To znamená, jaké stanoví ceny a jakým způsobem bude komunikovat se zákazníky. Jak a komu bude distribuovat svůj produkt nebo službu.

4) **Plán výzkumu a vývoje, plán výroby**

Synek (2006 str. 166) popisuje plán výzkumu a vývoje těmito slovy: *„Plán výzkumu a vývoje vyplývá z péče podniku o inovace. Na něj navazuje plán výroby, který je zaměřen na technologii výroby, rozsah a využití výrobních kapacit, lokalizaci výroby. Současně zahrnuje zásobovací činnost, orientovanou na optimální výši a strukturu zásob, kritéria výběru dodavatelů, smlouvy s dodavateli, ceny a skladové hospodářství.“*

5) Finanční plán

Cílem je dle Synka (2006 str. 166) popsat, jak se bude vyvíjet celková finanční struktura podniku. Jaký kapitál bude potřeba k tomu, aby fungoval, jakým způsobem budou v podniku kolovat finance a jaká je zhruba předpokládaná návratnost.

3.2 Výroba

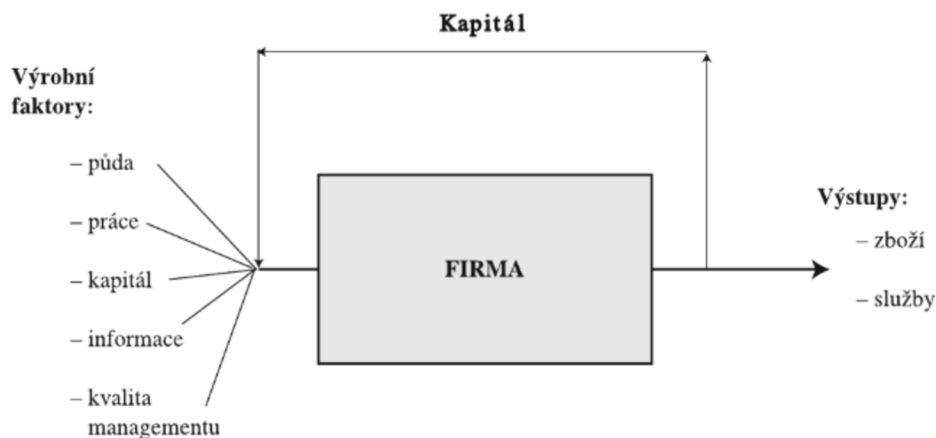
V širším pojetí lze výrobou označit veškeré spojení výrobních faktorů za účelem zisku určitých výstupů. Do takového pojetí výroby se řadí i všechny ostatní činnosti zajišťované podnikem. Ku příkladu zajišťování hmotného majetku, pracovníků a financí. Dále skladování, doprava, odbyt, ale i zhotovování výrobku, či poskytování služeb. Při nejužším pojetí se pojem výroba omezí pouze na část procesu, při kterém se zhotovují hmotné výrobky, či služby. Při výrobě se vychází z výrobních zdrojů, jež jsou též označovány jako výrobní faktory. Jsou jimi půda, práce, kapitál a informace.

Půdou se rozumí veškeré přírodní zdroje jako voda, vzduch, zdroje nerostných surovin, orná půda.

Práce označuje lidské zdroje uplatnitelné ve výrobním procesu.

Kapitál je vymezen jako výrobní faktor, či faktory vznikající v průběhu výroby, jež mohou být využity dále ve výrobě. Takto označujeme takzvaný reálný kapitál, dále známe též kapitál finanční, tím rozumíme finanční aktiva.

Obrázek 1 Výrobní faktory



Zdroj: Keřkovský, a další, 2012

Keřkovský (2012 stránky 2-3) výrobní faktory rozděluje na dvě skupiny: transformující a transformované. Transformujícími jsou zařízení a personál. Transformovanými materiál, informace a zákazníci. Vztah je určen tím, že zařízení a personál jsou ve výrobním procesu činnými se snahou dosažení výroby zboží, či provedení služby. Materiál, zákazníci a informace jsou nečinnými faktory. Informace a materiál jsou přeměňovány na zboží. Směrem k zákazníkům jsou uskutečňovány služby.

3.3 Výrobní činnost podniku

Podle Synka (2006 str. 169) výrobní činnost hojně ovlivňuje efektivnost podniku a schopnost jeho výrobků být konkurencí na trhu. Při přípravování výroby je třeba snižovat náklady spojené s výrobou, zkracovat dodací lhůty a zvyšovat užitečnost výrobku nebo rozhodovat o širší sortimentu. Výrobu samotnou je vždy nutné připravit. Často lze tedy potkat takzvanou předvýrobní etapu, ve které se produkt vyvíjí, připravují se materiály a dochází ke konstrukční a technologické přípravě výrobku. Samotný výrobní proces lze rozdělit na hlavní, vedlejší, doplňkovou a přidruženou výrobu. Výrobky hlavní výroby tvoří základní náplň výroby podniku. Vedlejší výroba se soustředí na tvorbu polotovarů nebo náhradních dílů. Doplňková výroba zpracovává odpad po předchozích dvou výrobach a snaží se využít volné kapacity. Přidružená výroba se odlišuje od předešlých charakterem výroby.

3.3.1 Plánování výrobního programu

Miloslav Synek (2006 str. 171) popisuje výrobní program tak, že se zabývá sortimentní skladbou a objemem výroby, jež se má v konkrétním období vyrábět. Podnik je konfrontován s tržními požadavky a kapacitou vlastní výroby. Snaha je optimalizace, což se ve většině případů rovná maximalizaci zisků. Pokud je uvažováno o průmyslovém ukazateli produkce v České republice je jím výroba zboží. Je zjišťována u podniků s více než 100 zaměstnanci. U menších podniků jsou sledovány tržby z prodeje výrobků a služeb. Ve větších podnicích se často počítá i produktivita práce, jež je podílem výroby zboží a evidenčním počtem zaměstnanců. Cílem plánování výrobního programu je vědět co, a jaké množství bude podnik vyrábět.

3.3.2 Plánování výrobního procesu

Plánování výrobního procesu navazuje na plánování výrobního programu a rozhoduje o technologii, jež bude využita. Dále jaký materiál, suroviny, způsob, a hlavně technologii použít k výrobě v požadovaném množství. Hledá se optimální kombinace, při které budou náklady co nejnižší (Lean Production). Ke snižování nákladů pomůže volba levnějších materiálů a podobně. Důležité je využívání matematických metod. Ať už lineárního programování nebo různých síťových metody, jako CPM, PERT, či reengineering. (Synek, 2006 stránky 172-173)

Synek (2006 stránky 172-173) píše, že během plánování výrobního procesu musí být stanovena velikost výrobní dávky a lhůtový plán.

Výrobní dávka jsou v rychlém sledu za sebou jdoucí výrobky, na něž je využito jednorázových nákladů na přípravu a ukončení příslušného procesu. Pomocí výrobních dávek je firma schopna snížit náklady například na přípravu strojů. Cílem je dosáhnout optimální velikosti výrobní dávky, při níž budou celkové náklady minimální (Synek, 2006 stránky 172-173).

Lhůtový plán má za cíl stanovení začátku a konce výroby jednotlivých zakázek. Výchozí jsou plány výroby, výrobní kapacity a technickohospodářské normy spotřeby času (Synek, 2006 stránky 172-173).

3.3.3 Plánování výrobních kapacit

Výrobní kapacitu definuje Synek (2006 stránky 175-178) jako maximální objem produkce, jež může za určitý čas výrobní jednotka vyrobit. Otázky, jež jsou řešeny při plánování výrobních kapacit, jsou jaký druh a jaká velikost výrobních kapacit je potřeba, jak budou výrobní kapacity rozmístěny, a kdy budou výrobní kapacity potřebné. Použitá technologie, technická úroveň strojů, použité suroviny, organizace práce a výroby, doba činnosti i kvalifikace pracovních sil, to vše ovlivňuje kapacitu výrobní jednotky. Výrobní kapacita je ideální stav, jelikož se jedná o maximálně možný dosažitelný objem produkce. Skutečný objem bude vždy nižší.

3.4 Efektivnost výroby

Keřkovský (2012 stránky 3-4) píše k efektivnosti výroby toto: „*V širším pojetí znamená efektivnost vyloučení plýtvání omezenými zdroji (včetně jejich nevyužívání, jsou-li k dispozici) a jejich využití ve výrobě takovým způsobem, který je nejbližší cíli podnikání, za něž je většinou považována tvorba zisku. V podmínkách tržní ekonomiky jsou výrobci do značné míry, zejména díky působení konkurence, motivováni k tomu, aby výrobní faktory využívali co nejefektivněji, či jinak řečeno, aby se určité množství statků snažili vyrobit s co nejnižší spotřebou výrobních faktorů.*“

Tato snaha je hodnocena ukazatelem výnosnosti V, který ukazuje vztah mezi objemem vstupů I a výstupů O. Vztah je zachycen na vzorci 1 dle Keřkovského (2012 str. 1). Vstupy se rozumí spotřebované výrobní faktory, výstupy jsou vyrobené statky. Snaha je dosáhnout co nejvyšší hodnoty V. Čím vyšší je V, tím je vyšší efektivnost výroby.

$$V = \frac{O}{I} \quad (1)$$

3.5 Výrobek

Výrobek je dle Zákona č. 22/1997 Sb. Zákon o technických požadavcích na výrobky a o změně a doplnění některých zákonů, definován jako: jakákoliv věc, která byla vyrobena, vytěžena nebo jinak získána bez ohledu na stupeň jejího zpracování a je určena k uvedení na trh jako nová nebo použitá. Uvedením výrobku na trh se rozumí první dodání výrobku na trh v rámci obchodní činnosti. Tím se rozumí předání nebo nabídnutí k předání výrobku nebo převod vlastnického práva k výrobku za účelem distribuce, používání nebo spotřeby na trhu Evropské unie, nestanoví-li zvláštní zákon jinak. Za uvedené na trh se považují i výrobky vyrobené nebo dovezené pro provozní potřeby při vlastním podnikání výrobců nebo dovozců a výrobky poskytnuté k opakovanému použití, je-li u nich před opakovaným použitím posuzována shoda s právními předpisy, pokud to stanoví nařízení vlády. Pokud to je nezbytné, vláda nařízením blíže vymezí pojem uvedení na trh pro výrobky, na které se tento technický předpis vztahuje.

3.5.1 Co, jak a pro koho vyrábět

Synek (2003 str. 254) uvádí tři základní otázky pokládané téměř každým, kdo chce vstoupit na trh s nějakým produktem.

Otázka **co**, je o rozhodnutí, jaké výrobky a v jakém množství vyrábět. Velkou roli v této otázce hraje marketing.

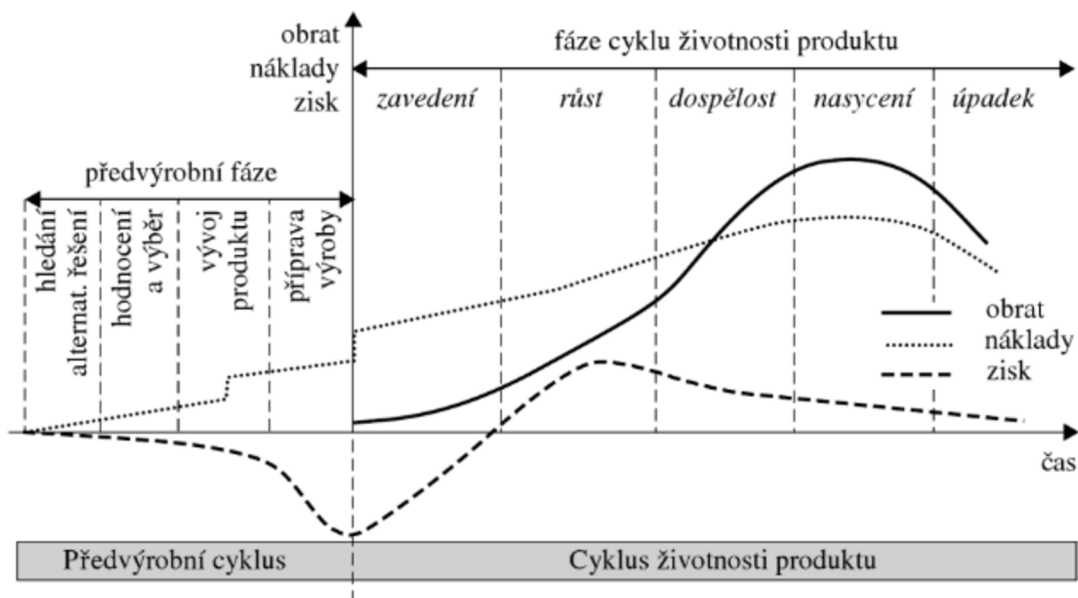
Při otázce, **jak** jde o snahu vybrat způsob, technologii a materiály pro výrobu určeného produktu. V provozu se touto otázkou zabývají technické profese.

Poslední otázkou je **komu prodat**. Cílem je zjištění, kdo výrobky potřebuje, využije, a jakou cestou je k němu dostat.

3.5.2 Životní cyklus výrobku

Životní cyklus výrobku popisuje jednotlivé fáze produktu od výzkumu až po ústup a stažení z trhu. Každý produkt má začátek a konec. Jednotlivé fáze pomáhají v očekávání i volbě správných postupů a strategií.

Obrázek 2 Cyklus životnosti produktu



Zdroj: Tomek, a další, 2001

V definicích jednotlivých fází se shodují Tomek (2001 str. 102) a Kotler (2007 stránky 360-368) a další autoři a popisují je následovně:

1) **Vývoj.**

Ten se odehrává v předvýrobním cyklu.

2) **Zavedení**

Ta se vyznačuje relativně vysokými náklady na výzkum, vývoj a přípravu výroby. Zákazník se teprve seznamuje s produktem a objevuje jeho silné stránky. Zisky bývají malé, jelikož prodejů není mnoho.

3) **Růst**

Je provázen výrazným a rychlým růstem objemu prodeje. Rostou též zisky, produkce a rozšiřuje se poptávka dalších skupin zákazníků. Někteří kupující provádí opakované nákupy a připojují se další. Na trh proniká i konkurence.

4) **Dospělost/Zralost**

Jedná se o nejdelší fázi ze všech v rámci životního cyklu výrobku. V ní růst prodeje zeslabuje. Odbyt je prováděn na širší základně. Prodejci nemající výraznější pozici na trhu často trh opouštějí.

5) **Úpadek**

Nastává, když začne poptávka po produktech spolu se zisky klesat. Úpadek může být rychlý nebo pomalý, záleží na produktu. Tržby klesají z mnoha důvodů. Může se jednat o silící konkurenci, technologický pokrok nebo změny spotřebitelských preferencí.

3.5.3 Výrobní systémy

Jurová (2016 str. 97) popisuje dva hlavní výrobní systémy.

Dle Jurové (2016 str. 97) je prvním **výroba podle objednávek**. Funguje na bázi konkrétních požadavků zákazníka na výrobce. Příkladem může být výběr auta v autosalonu. Pokud zákazník přijde a koupí auto vystavené v salonu, může ho mít ihned. Pokud se rozhodne zakoupit vůz, ale požaduje jinou barvu, či interiér, bude muset čekat až požadované auto výrobce připraví a doručí.

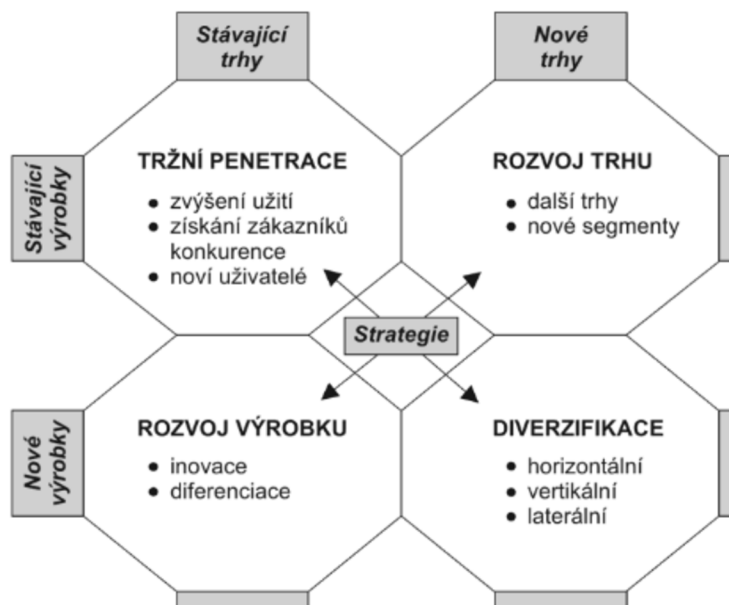
Druhým typem Jurová (2016 str. 97) označuje **výrobu na základě odhadů**. Výrobce při tomto typu uvažování vyrábí na základě odůvodněných předpokladů na realizaci určitých výrobků v určitém čase.

Nevýhoda prvního systému je v tom, že dodací doba může být poměrně dlouhá a zákazník nakonec zvolí jiného výrobce, který je schopen uspokojit jeho potřeby v kratším intervalu. Nevýhoda druhého systému tkví v nechtěných zásobách, které mohou vzniknout při špatné predikci poptávky.

3.5.4 Ansoffova matice výrobek/trh

Ansoffovu matici jako jeden z možných pohledů, jež může pomoci s výběrem správného strategického směru ve své knize uvádí Gustav Tomek (2001 str. 117). Tato matice (obrázek 3) vychází ze základního vztahu výrobek/trh, kdy každá kombinace je odlišná od dalších, a přichází tak se čtyřmi různými strategickými směry, jak je možné vidět na obrázku číslo 3. **Tržní penetrace** má za cíl rozšiřování podílu na trhu a získání nových segmentů trhu. Další strategií je **získávání nových trhů (rozvoj trhu)** v kombinaci nových trhů se stávajícím výrobkem. Pokud se výrobce zaměří na nové produkty, má možnost **rozvoje výrobku** pomocí inovace, variace či diferenciací. Podobně intenzivní růst v rámci trhů popisuje i Kotler (2007 str. 86). **Diverzifikace** je výtvar nového produktu se snahou vstupu na nové trhy (Tomek, a další, 2001 str. 117).

Obrázek 3 Ansoffova matice výrobek-trh



Zdroj: Tomek, a další, 2001

3.5.5 Diverzifikace výrobků

Tomek s Vávrovou (2001 str. 180) chápou diverzifikaci výrobku jako různost skladby odvětví v konkrétní geografické oblasti, rozšiřující strukturální složení ekonomiky nebo vznik nových pracovních příležitostí. Diverzifikaci z pohledu výrobní politiky lze brát jako rozšiřování obchodovatelného sortimentu. Diverzifikace je buď **horizontální**, **vertikální** nebo **laterální**.

- 1) **Horizontální** funguje propojováním na jiné výrobní obory. Je možné použít podobné technologie, formy odbytu, vstupy i pracovní sílu. Tomek dává příklad v podobě rozšíření výroby alkoholických nápojů o nealkoholické.
- 2) **Vertikální** znamená prodej produktů, které byly vyvinuty při pohybu vpřed nebo vzad v rámci technologického řetězce. Ku příkladu ještě následné zpracování námi vyráběného produktu. Firma produkující látku se rozhodne prodávat i produkty z látky vyrobené.
- 3) **Laterální** diverzifikací se rozumí volbu produktů, jež nikterak nesouvisí s předchozími výrobky.

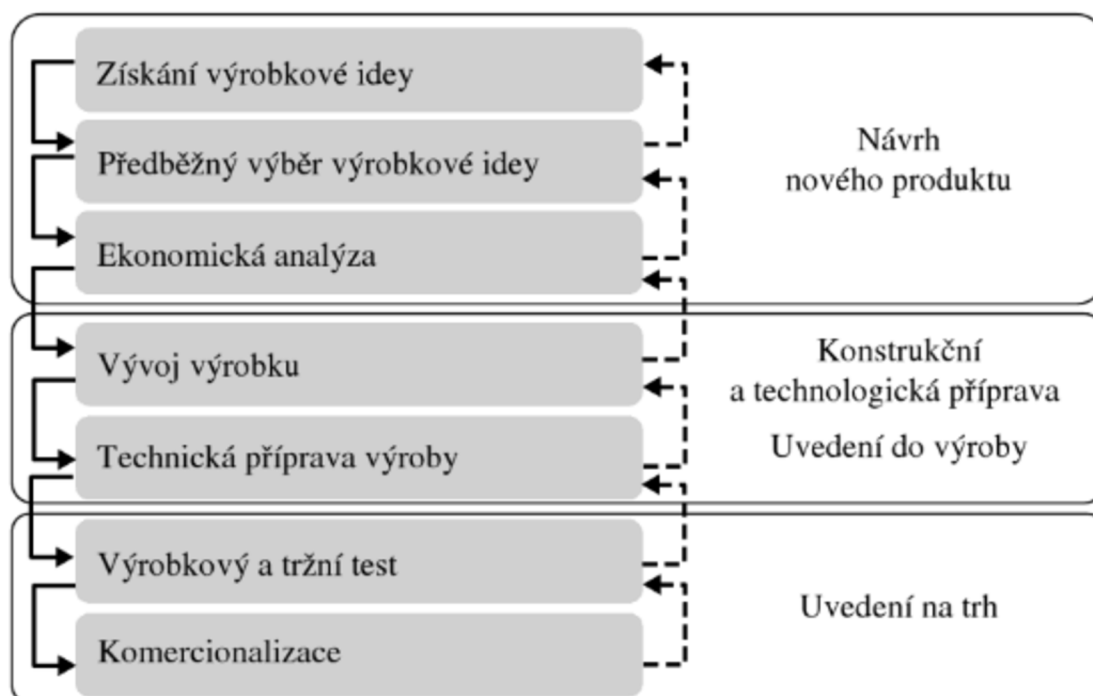
3.6 Proces inovace produktu

Svobodová (2017 str. 20) v knize *Od nápadu k podnikatelskému plánu* definuje inovaci jako: „*proces tvorby či přijetí nového nápadu a následné úsilí rozvinout ho do nového produktu, služby, procesu nebo byznys modelu s očekávanou přidanou hodnotou pro potenciální uživatele*“.

Tomek (2001 str. 182) potom píše toto: „*Proces tvorby nového výrobku – inovační proces – představuje komplexní proces, jehož složitost a náročnost je úměrná tomu, jak díky technickému rozvoji, růstu konkurence a obsazování trhů dochází přirozeně k relativnímu úbytku nových námětů a nápadů vzhledem k realizovaným výrobkům.*“

Postupné řešení inovace výrobků je na následujícím obrázku číslo 4. Zároveň oboustranné šipky naznačují neustálý analytický proces.

Obrázek 4 Proces inovace produktu



Zdroj: Tomek, a další, 2001

3.6.1 Výrobová inovace

Inovace jakožto nástroj výrobové politiky může znamenat zavedení nových výrobků či jejich radikální změnu znamenající nové plnění funkce. Inovací může být i změna obalu, jestliže vede například ke zlepšení manipulace s výrobkem, upravuje množství produktu v balení, poskytuje informace k použití či umožňuje snadné dávkování. (Tomek, a další, 2001 str. 181)

3.6.2 Získání výrobkové idey

První z kroků k inovaci či úplnému začátku s výrobkem je získání idey. K té se lze dopracovat vícero způsoby. Ať už přáním zákazníků, nabídkou od spolupracovníků, vynálezců, či poznatky od konkurence.

Svobodová (2017 stránky 23-29) nabízí následující možnosti k získání výrobkové idey: brainstorming, myšlenkové mapy, painstorming a metodu 6_8_5. Metoda 6_8_5 spočívá ve vymýšlení 6-8 nápadů v 5 minutách.

Tomek s Vávrovou (Tomek, a další, 2001 str. 183) popisují dva možné způsoby, jak řešit vývoj v podniku. První navazuje, na již zavedené nebo plánované technologie a hledání

lepšího využití pro zákazníky. Druhý způsob je způsob indukovaný potřebami. Ten hledá produkty, k již známým, potřebám zákazníků. Při tomto způsobu lze využívat více metod a technik. Ty jsou buď systematicko-logické (1-6) nebo intuitivně-kreativní (7-9) a jsou v knize Tomka a Vávrové (2001 stránky 184-188) uvedeny následovně:

1) Morfologická metoda

Systematické vyšetření možných celkových inovačních řešení. Rozdělení potenciálně problémových okruhů výrobku z pohledu funkce, konstrukce atp. Následné rozvíjení jednotlivých kategorií zvláště aby nedocházelo k omezení nápadů jen na základě nutnosti přemýšlení nad produktem jako nad celkem. Problémové okruhy (parametry) poté dáme pod sebe i s navrženými nápady u každého parametru. Vzniká díky tomu jakási matice různých průniků nabízející množství výstupů.

2) Funkční analýza

Metoda, jež má za cíl konkrétnímu výrobku vymyslet nové uplatnění. Proces této metody je nejprve určení hlavní funkce a následně funkce vedlejší. Skupina, která má přicházet s originálními nápady pak neví konkrétní podobu produktu, ale pouze funkce a na základě nich vymýšlí nové nápady.

3) Metoda progresivní abstrakce

Hlavní myšlenkou je odpoutání se od stereotypu stejně jako u předchozí metody. V tomto případě je však navíc kladena otázka „Proč tomu tak je?“. Problém se převádí na nový a může se dojít i k jiným závěrům. Tomek uvádí příklad s nasazováním pneumatik po defektu. Místo přemýšlení o nářadí, personálu atp. se převede pozornost na to proč k defektu dochází, a jak snížit defektivitu, jako takovou.

4) Metoda Rozhodovacího stromu

Jde o řešení problému hierarchickou strukturou. Podle hodnocení jednotlivých alternativ je dále postupováno po linii zvolené jako nejlepší k dalším alternativám.

5) Seznam atributů

Podobné jako funkční analýza. Vytipovávají se však pouze nejdůležitější vlastnosti produktu, které jsou poté předmětem zkoumání, zda neexistují nové náměty pro jednotlivé atributy. Inovace současného produktu je kombinací různých řešení k jednotlivým atributům.

6) **Metoda vynucených souvislostí**

Nové ideje vznikají pomocí představy shrnující různé předměty do jednotného celku. Ze skupiny jednotně vyráběných produktů vznikají spojené nápady. Při těchto metodách je používáno kreativní myšlení s cílem generování netradičních způsobů řešení problémů.

7) **Brainstorming**

Využívá aktivaci intuitivně kreativního chování. Tým je 15-60 minut systematicky směřován moderátorem k podávání námětů řešících konkrétní problém. Nemusí dojít k finálnímu řešení, ale cílem je vytvořit co nejvíce návrhů.

8) **Brainwriting**

Jedná se o písemnou formu brainstormingu. Často je označován jako metoda 6-3-5. Situaci řeší skupina o počtu šesti lidí. Každý za 3-5 minut píše na papír náměty na řešení konkrétního problému. Poté se papíry prohazují, a v psaní pokračuje další osoba, přičemž se může inspirovat již napsanými řešeními a posunout je dále.

9) **Synektické sezení**

Účastníci během této metody využívají analogie. To znamená, že hledají podobnosti mezi řešeným problémem a například přírodou. Tímto způsobem bylo vynalezeno množství vynálezů. Při vývoji telefonu se Bell inspiroval lidským uchem, dalším příkladem může být letadlo a jeho analogie s ptáky. Používají se i další metody jako **Occamova břitva**, **swapping**, či různé grafické metody. K těm patří **koláž** nebo **kresba**.

3.6.3 **Předběžný výběr výrobní idey**

Při hodnocení dostávají přednost jednodušší metody, ve kterých se hodnotí podle předem určených kritérií. Stupnice hodnocení mohou být buď číselné nebo slovní. Po přiřazení hodnocení u jednotlivých kritérií lze uvažovat o vybrání nejlepší varianty.

3.6.4 Ekonomická analýza

Tomek (2001 str. 191) píše, že použití ekonomické analýzy zaručí provedení předběžného výběru idey. Používá se více metod analýzy.

Porovnání zisku probíhá na bázi vypočtených hodnot pro zisk, případně příspěvku na úhradu. Je k tomu zapotřebí stanovit cenu, určit předběžnou kalkulaci nákladů a očekávaný odbyt (Tomek, a další, 2001 str. 191).

Analýza bodu zvratu vychází z předchozích dat a k nim je stanoven objem výroby. Z analýzy by mělo být jasné, kdy se ze ztrátového produktu stává produkt ziskový (Tomek, a další, 2001 str. 191).

Dále se **hodnotí vynaložené investice a rizika**.

3.7 Principy moderních metod rozvoje nápadu

Pro rozvoj a úspěch nápadu je potřeba volit správné metody. Mohou být používány různé kombinace a není stanoveno, které metody jsou správné. Důležité je držet se základních principů, jež se vyskytují v základu metod, které se nejčastěji používají.

Ať se jedná o Agile, Lean Startup, Design Thinking, Sprint a další, všechny se shodují v kladení důrazu na zákazníky a uživatele, dále na testování a prototypy, schopnost adaptace a také na lepší pochopení, kdo je zákazník a jaké má potřeby. (Svobodová, a další, 2017 str. 51)

Kromě Svobodové vidí důležité principy podobně i americký autor Eric Ries v knize The Lean Startup (2011). Klade důraz na orientaci na uživatele a rychlé doručení alespoň základního produktu (mvp) k zákazníkům, na jeho testování a iteraci.

Osterwalder (2010) k těmto základním principům přidává ještě potřebu kreativity, inovace a udržitelnosti.

3.7.1 Sprint

Jake Knapp (2017) v knize Sprint uvádí definici, že sprint je krátkodobý cyklus vývoje produktu trvající jeden týden. Skládá se z plánování, denních stand-upů, denních scrumů, recenze a retrospektivy. Cílem každého sprintu je dodat funkční produkt, získat zpětnou vazbu a zlepšit proces vývoje. Kniha Sprint popisuje principy, fáze a role ve sprintu. Sprint umožňuje rychlý vývoj, zpětnou vazbu a zlepšení, ale může být náročný a stresující.

3.8 Prototyp

Dave Evans a Bill Burnett (2016 stránky 132-133) ve své knize Designérem vlastního života uvádějí: „*Na Stanfordově univerzitě věříme, že prototypovat lze cokoli, od fyzického objektu až po veřejné politické opatření. Prototypování tvoří tak zásadní část designérského myšlení, že možná nemusí být špatné poodstoupit a ujistit se, že otázku, proč chápeme stejně dobře jako otázku jak, co se prototypování týká.*“

Kotler a Keller (2007 str. 683) ve 12. vydání Marketingu a managementu mluví o prototypu jako o konceptu. Kromě vývoje konceptu musí dojít i k jeho testování. Spotřebitelé nekupují nápady nýbrž hotové výrobky, proto je nápad přetvořen do několika konceptů, které jsou poté prezentovány zákazníkům.

Prototyp může být podle Osterwaldera s Pigneurem (2010 str. 165) vytvořen a předveden zákazníkům v různých formách. Od náčrtku na papírovém kapesníku až po plně funkční a detailní prototyp. Jeho vytvářením je možné zjištění možných komplikací a problémů. Pokud jsou fixovány vedou poté ke zdokonalení finálního produktu.

Koncept může být dle Kotlera (2007 str. 683) předveden symbolicky nebo fyzicky. Čím více se testovaný koncept blíží konečnému výrobku, tím je testování spolehlivější. V minulosti bylo vytvoření fyzických prototypů finančně a časově náročné, avšak technologie CAD a automatizované výrobní programy to změnilo. Dnes mohou firmy využít rapid prototyping pro navržení výrobků na počítači a následně vytvořit jejich plastický model.

3.9 Ověření zájmu zákazníka

Svobodová (2017 str. 45) rozlišuje dvě metody, jakými docílit minimalizaci rizika při podnikání. Obě tyto metody pracují se zákazníky a berou je jako základní zdroj informací a porozumění trhu. První metodou je Design Thinking a druhou Lean Startup.

Je důležité od zákazníků získat takzvaná malá data. Lze je získat rozhovory se zákazníky, testováním produktu zákazníky v přítomnosti odpovědné osoby nebo i doma s pozdější zpětnou vazbou.

Jake Knapp (2017 str. 196) v knize Sprint zmiňuje, že k rozpoznání hlavních vzorců u produktu stačí mít v 85 % případů 5 rozhovorů se zákazníky. Knapp uvádí strukturu ideálního rozhovoru se zákazníkem skládající se z pěti částí (2017 str. 201):

- 1) Přátelské uvítání, jímž rozhovor začíná
- 2) Série obecných otevřených otázek relevantních pro test a týkajících se zákazníka.
- 3) Seznámení s prototypem
- 4) Úkoly, které nutí zákazníka k reakci
- 5) Rychlé shrnutí, zachycující důležité myšlenky a dojmy zákazníka.

3.9.1 Otázky na zákazníka

Výzkumný tým po obdržení specifikace produktu používá otázky a na základě zákaznických odpovědí hodnotí úspěšnost prototypu. Důležité aspekty, na které se otázky ohledně prototypu nebo produktu mají zaměřovat jsou podle Kotlera (2007 str. 684):

- 1) **Komunikovatelnost a věrohodnost**

Zjišťování, jestli je zákazníkům známo, jaké jsou výhody produktu, a zda jim věří. Pokud tomu tak není musí se koncept zlepšit.

- 2) **Úroveň spotřeby**

Otázky směřující na to, jak moc produkt uspokojí zákaznickovy potřeby. Čím více, tím lze očekávat vyšší zájem.

- 3) **Úroveň mezery**

Uspokojování potřeb zákazníků jinými produkty. Pokud není velké množství podobných produktů, uspokojujících tyto potřeby lze opět očekávat o to vyšší zájem.

- 4) **Vnímaná hodnota**

Jak vnímají zákazníci navrhovanou cenu. Je rozumná při porovnání s využitím a hodnotou produktu? Čím vyšší vnímaná hodnota, tím vyšší zájem.

- 5) **Kupní záměr**

Koupil by si zákazník produkt?

- 6) **Cíloví uživatelé, nákupní příležitosti, frekvence nákupu**

Kdo bude produkt používat, kdy a jak často?

3.10 Legislativní ustanovení a procesy pro zavedení produktu v potravinářství

Svobodová (2017 str. 78) uvádí důležitost včasného zjištění, zda produkt, chystaný k výrobě a uvedení na trh, je určitými způsoby omezen legislativními normami, či nikoli.

V potravinářství je velké množství možností a odvětví k podnikání. Může jít o provozovny uvádějící jídlo do oběhu (kavárny, restaurace, stánky), výroby různého typu (cukrářská, masná výroba) či prodejny (maloobchody, supermarkety).

Hygienický dohled je zodpovědností státních dozorových orgánů (KHS – Krajské hygienické stanice, SVS – Státní veterinární správa, SZPI – Státní zemědělská a potravinářská inspekce).

3.10.1 Zahájení činnosti v potravinářství

Pro zahájení činnosti v potravinářství je dle webových stránek Státní zemědělské a potravinářské inspekce (SZPI, 2023) nutné následující:

1) Bezpečnost vyráběných potravin

Odpovědnost za bezpečnost potravin jde za provozovatelem potravinářského podniku. Musí zajistit plnou bezpečnost dodržováním hygienických požadavků.

2) Výroba potravin

Provozovatel je povinen zajistit plnění legislativy týkající se výroby jednotlivých potravin. Konkrétní podmínky jsou obsaženy v Příručce pro provozovatele potravinářských podniků k zákonu č 110/1997 Sb. O potravinách a tabákových výrobcích a jeho prováděcí právní předpisy Ministerstva zemědělství. (Ministerstvo Zemědělství, 2018)

3) Sledovatelnost

Dle nařízení evropského parlamentu a rady č.178/2002, článku 18 odstavce 1, je nutné ve všech fázích výroby, zpracování a distribuce zajistit sledovatelnost potravin a krmiv zvířat. (Ministerstvo zemědělství, 2023)

4) Označování

Označování je podobně jako předchozí prvky zakotveno legislativně, a to konkrétně v Příručce pro provozovatele potravinářských podniků k označování potravin podle předpisů EU v sekci označování potravin. (Ministerstvo zemědělství, 2023)

5) Ohlášení nebo registrace činnosti u dozorového orgánu

Před zahájením provozu je nutný správný výběr provozovny a její kolaudace, či přebrání prostoru již zkolaudovaného. Pokud prostor není zkolaudovaný, musí se řešit projektová dokumentace, vyjádření stavebního úřadu a posudky za cílem vydání závazného stanoviska. Další důležitou součástí je řešení hygieny v rámci prostoru. Je třeba mít k dispozici vypracované HACCP a další dokumenty, jež jsou následně kontrolovány příslušnými kontrolními orgány.

3.10.2 HAACP

HAACP je logický a přímý systém kontrol založený na prevenci možných problémů s cílem vyhnout se problémům a zajištění ochrany konzumenta potravin (Mortimore, a další, 2013 str. 1). Každý podnikatel, jenž má v plánu pracovat s distribucí, prodejem, či výrobou potravin je povinen jednat podle pravidel a nařízení o hygieně potravin. Je vyžadováno vytvoření a zavedení HACCP, dle nařízení Evropského parlamentu a Rady č 852/2004.

HAACP neboli Systém kritických bodů (Hard analysis and critical control points) původně vznikl a byl používán v USA během vesmírných programů pro bezpečnost jídla astronautů. (Mortimore, a další, 2013 stránky 3-4)

Význam HAACP je veskrze pro minimalizaci rizik uvedení závadného produktu do oběhu. Chrání provozovatele před postihem, většinou v podobě pokut a stravníky před zdravotními následky.

HACCP musí být dostatečně jednoduchý, aby s ním mohli být seznámeni všichni pracovníci. Často jsou pro jednodušší orientaci vytvářeny technologické postupy nebo plány pro větší skupiny produktů. (Mortimore, a další, 2013 stránky 3-4)

Součástí systému musí podle Sary Mortimore (2013 stránky 5-6) být:

1) Provedení analýzy nebezpečí

Popisuje proces, kterým potraviny prochází od počátku, kde jsou jen suroviny až po finální produkt.

2) Stanovení kritických bodů

Vymezuje kde v procesu se nacházejí body, kritické směrem k bezpečnosti potravin.

3) Stanovení znaků a hodnot kritických mezí pro každý kritický bod

Určují se hodnoty pro jednotlivé kritické body. Pokud jsou tyto hodnoty překročeny stává se potravina nebezpečnou.

4) Vymezení systému sledování zvládnutého stavu v kritických bodech

Určuje, kdo a jak často bude kontrolovat, zda dochází k dodržování stanovených hodnot.

5) Stanovení ovládacích opatření pro každý kritický bod

Musí být vymezeny jasné kroky vedoucí k navrácení kontroly nad procesem, pokud by došlo k nějakému překročení kritických hodnot.

6) Stanovení ověřovacích postupů s cílem potvrdit, že systém pracuje účinně

Je třeba zavést, aby bylo možné potvrdit účinnost a správnost postupů

7) Zavedení evidence a dokumentace

Znamená nutnost evidovat záznamy o HACCP k zaručení bezpečnosti potravin

3.11 Trh

Základní definice vidí trh jako souhrn všech subjektů, které se zabývají směnou statků a služeb.

Mankiw (2017 str. 66) vidí trh jako skupinu prodávajících a nakupujících určitého statku či služby.

Kotler (2003 stránky 141-142) o trhu píše následovně: Původně byl trh fyzickým místem, kde docházelo k setkání nabízejícího a poptávajícího. Nyní spíše bývá pouze abstraktním pojmem.

Ekonomové popisují trh jako skupinu prodávajících a nakupujících. Ti obchodují, ať už osobně, po telefonu nebo jakkoliv jinak, s určitým výrobkem nebo kategorií výrobků. Jejich cílem je směnit produkt za peníze. Prodejci se snaží maximalizovat zisk a nakupující minimalizovat náklady spojené s nákupem zboží nebo služby.

Marketingoví pracovníci vnímají prostředí ještě jiným způsobem. Prodávajícím je přiřazena role „odvětví“ a nakupujícím „trh“. Základní funkce trhu jsou informační, stimulační a alokační. Trhy se mění velmi rychle a je složité zachytit současnou formu. Dochází ke změnám požadavků kupní síly kupujících, množství produktů na trhu a mnoha dalším. To odráží pokrok ekonomie, technologie, ale i kultury. Podniky si často nevšimnou vývoje trhu a dále se chovají dle zvyku. Tím ztrácí na konkurenceschopnosti a účinnosti.

3.11.1 Konkrétní trhy

V ekonomii se trhy dají rozlišovat podle různých hledisek, segmentací atd. Teoreticky nejdůležitější je však znát rozdělení na 3 základní trhy. Trh statků a služeb, trh finanční a trh výrobních faktorů (nebo jen práce).

Finanční trhy můžeme dělit na kapitálový a peněžní trh. Na peněžním jsou peníze, cenné papíry, finanční deriváty a krátkodobé pohledávky. Na kapitálových trzích jsou cenné papíry, dluhové instrumenty a dluhové pohledávky. Finanční trh je platforma zajišťující pohyb peněz a kapitálu mezi různými ekonomickými subjekty na základě nabídky a poptávky. Nabízející jsou takzvanými půjčovatelí peněz a poptávající jsou zájemci o peníze.

Mankiw (2017 str. 23) k dalším trhům uvádí **trh statků a služeb a trh výrobních faktorů**. Na obou z nich se setkávají dva ekonomické subjekty. Těmi jsou domácnosti a firmy. Na obrázku 5 je pomocí zelených a červených šipek zobrazen cyklus peněz (zelená barva) a cyklus vstupů a výstupů (červená barva). Domácnosti na trhu výrobních faktorů nabízejí výrobní faktory, jimiž jsou práce, půda a kapitál. Poptávají za to příjem. Firmy na tomto trhu poptávají právě výrobní faktory a nabízejí mzdy. Pomocí výrobních faktorů firmy vyrábí produkty, které nabízí na trhu statků a služeb, a poptávají výnos. Produkty jsou nakupovány domácnostmi za vydělané mzdy. V exaktnějších modelech by musel být odražen i sektor zahraničí a státu.

Obrázek 5 Cyklus trhu

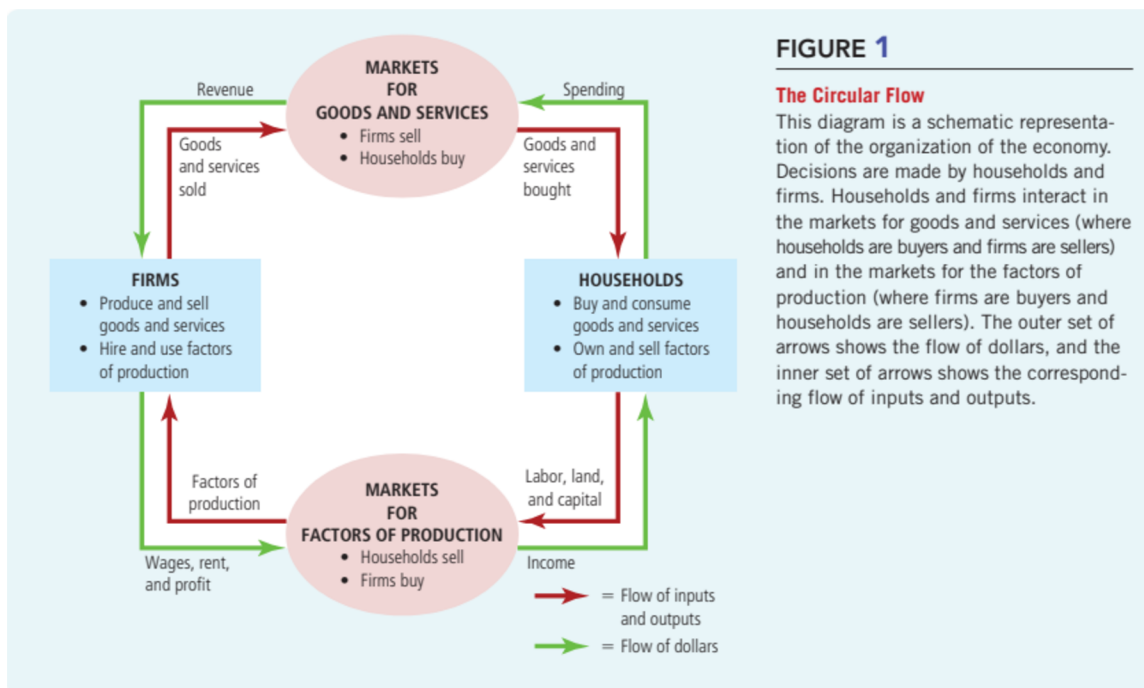


FIGURE 1

The Circular Flow

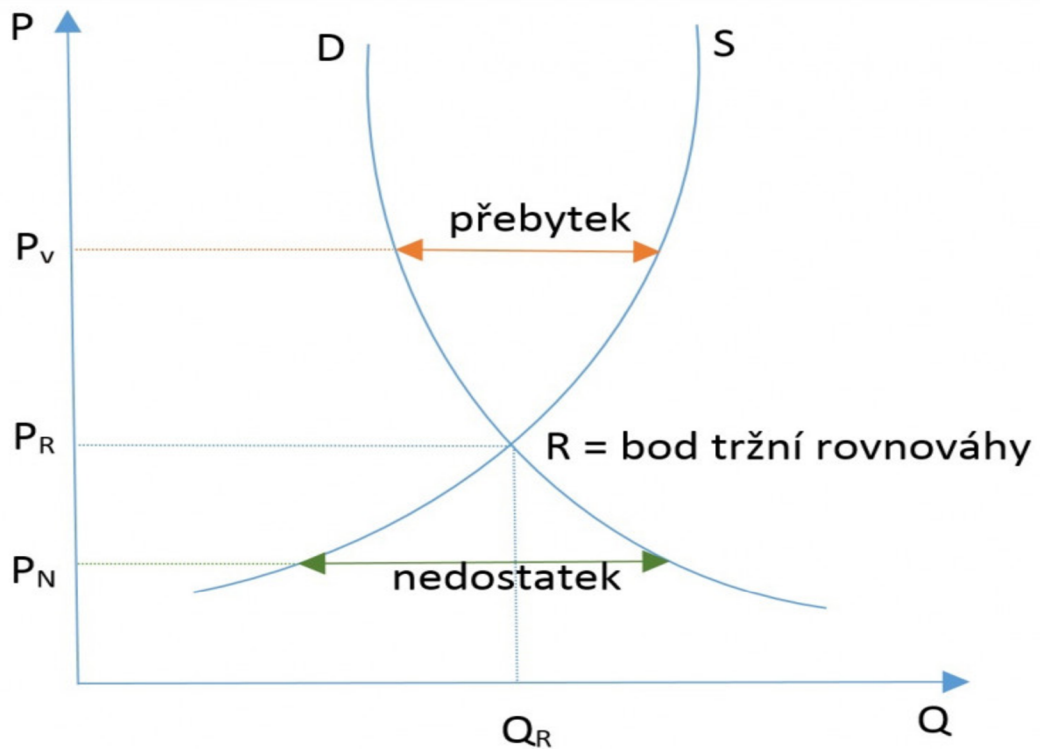
This diagram is a schematic representation of the organization of the economy. Decisions are made by households and firms. Households and firms interact in the markets for goods and services (where households are buyers and firms are sellers) and in the markets for the factors of production (where firms are buyers and households are sellers). The outer set of arrows shows the flow of dollars, and the inner set of arrows shows the corresponding flow of inputs and outputs.

Zdroj: Mankiw, 2017

3.11.2 Tržní rovnováha

Mankiw (2017 stránky 76-77) pojmem tržní rovnováha označuje situaci, při níž je v rovnováze nabídka a poptávka. To znamená, že cena na trhu je stabilní a není ani přebytek ani nedostatek zboží. Při tomto stavu jsou spokojeni jak poptávající, tak nabízející. Z tohoto důvodu není žádná ze stran nucena měnit svá rozhodnutí. Nabízející může hýbat cenou nebo množstvím a tím reagovat na změny na trhu. Snaží se přitom maximalizovat svůj zisk. Při tomto myšlení vlastního prospěchu se trh svým způsobem sám reguluje. Tomuto jevu se přezdívá neviditelná ruka trhu. Zmínil ho již Adam Smith (Hrbková, 2015 str. 32).

Obrázek 6 Dokonalá konkurence/Tržní rovnováha



Zdroj: (Inovace VOV, 2024)

Tržní rovnováhy lze dosahovat pouze za podmínek dokonalé konkurence. Podmínky jsou dle Hrbkové (2015 str. 33) určeny následujícími charakteristikami: „Na trhu je velký počet firem, které jsou relativně malé, a tak žádná nabídka nemůže diktovat tržní cenu. Všechny firmy prodávají homogenní (stejně) produkty, tj. takové, u kterých je spotřebitelům v podstatě jedno, kdo je vyrobil. Produkty různých firem jsou spotřebiteli považovány za dokonalé substituty. Takovými výrobky jsou například některé zemědělské produkty, benzín apod. Firmy mají dokonalé informace o trhu a mohou volně vstupovat do odvětví a vystupovat z něj. Za těchto podmínek se cena může zvyšovat a snižovat podle toho, zda je na trhu nedostatek, nebo přebytek zboží. Trh je tedy schopen dostat se znovu do tržní kdykoliv, když se od ní odchýlí.“

V reálné ekonomice téměř nikdy nejsou splněny všechny podmínky, které jsou stanoveny pro dokonalou konkurenci.

3.11.3 Nedokonalá konkurence

Hrbková (2015 str. 34) a Mankiw (2017 str. 78) shodně zmiňují, že síla tržního mechanismu funguje v nějaké míře i u nedokonalé konkurence. Příklady nedokonalé konkurence jsou monopol, oligopol, monopolistická konkurence nebo monopson.

Monopolem je firma, která je jediná v odvětví a nemá konkurenci. Může prakticky stanovovat jakoukoliv prodejní cenu. Monopol může vzniknout už přirozeně, pokud má firma nějaký ojedinělý unikátní faktor, ale také z rozhodnutí státu.

Oligopol má opět velmi malou propustnost na trh, tedy je těžké pro kohokoliv vstoupit na trh jako konkurence. Oligopol však není pouze o jedné nabízející firmě, ale o firmách více.

Monopson je typem tržní deformace z pozice poptávky. Vzniká ve chvíli, kdy existuje na trhu jeden poptávající a velké množství dodavatelů.

3.11.4 Tržní segmenty a targeting trhu

Tržní segmentace znamená dle Kotlera (2007 stránky 300-302) rozdělování lidí u b2c (business-customer) trhů a firem u b2b (business-business) trhů do určitých skupin. Tyto skupiny jsou utvářeny na základě segmentačních proměnných. K těm hlavním patří proměnné geografické (národy, státy, kraje), demografické (věk, pohlaví, příjem, vzdělání, náboženství atd.), psychografické (životní styl, hodnoty, psychologické rysy) a behaviorální. Ve chvíli, kdy firma úspěšně identifikovala dostupné tržní segmenty, musí učinit rozhodnutí, na kolik a na které z nich zacílí. Výsledky targetingu mohou být různé. Kotler a Keller (2007 stránky 300-302) popisují následující:

1) **Zaměření na jediný segment trhu**

Sázka na jednu kartu. Jeden produkt pro jednu cílovou skupinu.

2) **Selektivní specializace**

Výběr segmentů s minimální synergií, ale vysokou potenciální ziskovostí. Multisegmentové strategie mají výhodu v diverzifikaci rizika.

3) **Výrobová specializace**

Tendence mít jeden konkrétní výrobek a prodávat ho více tržním segmentům.

4) **Tržní specializace**

Firma se soustředí na uspokojení mnoha požadavků jedné konkrétní skupiny zákazníků.

5) **Plné pokrytí trhu**

Firma se snaží sloužit všem skupinám spotřebitelům veškerými výrobky, které mohou potřebovat.

3.12 **Psychologie spotřebitelů**

„Mnozí ekonomové předpokládají, že spotřebitelé jsou price takers a přijmou jakoukoliv cenu a budou ji pokládat za danou.“ (Kotler, a další, 2007 str. 472)

Marketérům je však jasné, že spotřebitelé vnímají informace o cenách a různě si je interpretují. Činí tak na základě zkušeností svých známých, online referencí či vlastní zkušenosti. Nákupní rozhodnutí spotřebitelů se odvíjí od jejich vlastního hodnocení ceny. Mívají stanoven spodní a horní práh cen a pod něj, respektive nad něj, nepůjdou. K lepšímu pochopení rozhodování spotřebitele je potřeba znát tři klíčová témata. Těmi jsou referenční ceny, vztah ceny a kvality a cenová vodítka.

Spotřebitelé používají heuristický styl přemýšlení. Ten je rychlý a intuitivní, čehož lze při práci s cenou a positioningem produktu dobře využít. (Kahneman, 2013).

3.12.1 **Referenční ceny**

Kotler (2007 stránky 472-473) popisuje referenční ceny obecně tak, že při nákupu často spotřebitelé používají referenční ceny. A to buď vnitřní nebo vnější. Vnitřními se rozumí zapamatované informace o cenách a vnějšími bývají maloobchodní ceny. Prodejci jsou si vědomi, že se s referenčními cenami dá manipulovat. Pokud má obchod diferenciovaná oddělení, dá se cenové manipulace docílit například umístěním produktu do dražších oddělení. Produkt potom působí jako kvalitnější, než ve skutečnosti je, a jeho cena může být vyšší než reálná hodnota. Dalším možným způsobem je zlevňování výrobků. Když bude obchod tvrdit, že původní cena je 2x vyšší než momentální, bude si zákazník často myslet, že jeho reálná hodnota je rovna původní ceně, což nemusí být pravda. Také rozdělení cen do menších jednotek může mít tento efekt. Tento princip se většinou se vyskytuje u předplatných za různé služby, kdy roční částka platby může dosahovat 8000 korun a měsíční

poplatek 900 korun. Spotřebitel často volí měsíční předplatné, protože se zdá nižší. Ve skutečnosti by ročním ušetřil. Spousta lidí dnes již o fungování referenčních cen ví a nenechají se lehce ošálit. Podnikatel tedy musí jednat při stanovování cen, zařazování výrobků do kategorií a přidělování míst v obchodě nanejvýš prozíravě.

3.12.2 Vztah ceny a kvality

Kotler (2007 str. 473) píše: „*Mnoho spotřebitelů používá cenu jako ukazatele kvality. Tvorba cen podle image je obzvláště účinná u citlivých výrobků pro ego – například u parfémů a drahých automobilů. Lahvička s parfémem za 100 dolarů může obsahovat vůni v ceně 10 dolarů, ale lidé shánějící dárky ochotně zaplatí 100 dolarů, aby sdělili obdarovanému, jak vysoce si ho váží.*“

Tomek a Vávrová (2001 str. 147) ke kvalitě v porovnání s cenou uvádějí, že kvalita se silně váže i s komunikační politikou, pomocí níž je zákazník informován o výhodách koupě dražšího produktu. Vztah ilustrují následnou maticí (tabulka 1), která ukazuje možné strategie, které z něj plynou.

Tabulka 1 Vztah ceny a kvality

		CENA		
		vysoká	střední	Nízká
KVALITA	vysoká	prémiová	proniknutí	velmi výhodné koupě
	střední	nadsazené ceny	průměrná	výhodné koupě
	nízká	„urvi a uteč“	podřadné zboží	levné zboží

Zdroj: Vlastní zpracování, Tomek, a další, 2001

3.12.3 Cenová vodítka

K cenovým vodítkům Kotler (2007 str. 474) řadí slevy a ceny končící devítkou. Čím častěji jsou tato vodítka používána, tím méně jsou účinná. Zákazníci o cenách přemýšlejí často velice zvláště. Ku příkladu cenu 299,-Kč zařadí do cenové kategorie okolo 200,-Kč spíše než do cenové kategorie 300,-Kč. Přitom prosté zaokrouhlování nahoru by dávalo logický smysl. Zákazníci spíše zaokrouhlují doleva. Čísla, která končí devítkou, také mohou vyvolat pocit slevy, či prostoru pro smlouvání. Pokud chce tedy firma mít produkty, které

mají image vysokých cen, měla by se vyhnout lichým číslům na konci. Podle domněnek mnohých marketérů jsou čísla končící 0 nebo 5 jednodušší na zapamatování.

3.13 Cena

Cena je součástí takzvaného marketingového mixu 4P. Výrobek (product), cena (price), místo (place) a propagace.

Anglické „price“ vychází z latinského slova pretium a jeho význam je cena. Podle Miloslava Synka (2003 stránky 171-172) je cena definována jako specifická forma směnné hodnoty, totiž jako směnná hodnota vyjádřena v penězích jako všeobecném ekvivalentu. V praxi je cena určena jako peněžní částka sjednaná při nákupu a prodeji zboží. Cena je výsledkem působení nabídky a poptávky.

Philip Kotler (2003 str. 16) popisuje cenu pomocí citací osobností. Například Oscar Wilde vnímal rozdíl mezi cenou a hodnotou takto: *„Cynik je člověk, který zná cenu všeho a hodnotu ničeho“*. Rozhodnutí o konečné ceně je důležité a musí mu předcházet výběr cenové strategie. Jak píše Kotler (2003 str. 16) *„Když chcete moc málo, máte vysoké tržby ale nízký zisk. Navíc přitahujete špatný typ zákazníků – ty kteří přejdou kamkoliv, jen aby ušetřili pár haléřů.“* Také se může objevit konkurence, která zná hodnotu svého produktu, a přesto hobude prodávat ještě za nižší částky. Produkt, který má nízkou cenu může působit, že má nízkou hodnotu. Když bude naopak cena příliš vysoká, může podnikatel přijít o tržby, a dokonce i zákazníky.

Klasicky se při určování ceny postupuje počítáním nákladů a následným přidáním určité přírážky, aby prodávající firma dosáhla zisku. Náklady však neurčují, jak budou spotřebitelé vnímat hodnotu produktu. Slouží pouze jako rozhodovací pomůcka, říkající, zda se vyplatí výroba produktu, či nikoli.

3.14 Výběr metody stanovení ceny

Metod pro stanovení ceny je vícero. Autoři Synek (Synek, 2003) a Tomek se shodují na třech. Těmi jsou metody orientované na náklady, poptávku a konkurenci. Tomek (2001 str. 151) k nim poté přidává ještě tvorbu cen na základě orientace na užitek a na základě svázání cen.

3.14.1 Nákladově orientovaná tvorba cen

U výrobních podniků stanovují nejnižší cenu produktu náklady spojené s výrobou a k nim se připočítává zisková přírážka. U podniků obchodních se počítá nákupní cena a náklady spojené s obchodní činností. Podnikatel chce, aby cena pokryla výrobní náklady, distribuční náklady a přinesla odměnu v podobě zisku. Pro stanovení rovnice potřebujeme znát náklady **fixní** a **variabilní**. Variabilní náklady se mění s objemem produkce, kdežto fixní zůstávají stejné. Cenu na jednotku produkce (p) lze zjistit pomocí dosazení do následujícího vzorce číslo 2. V čitateli náklady variabilní (n_V) násobené množstvím produkce (Q) sečtené s minimálním požadovaným ziskem (Z) a sečtené s fixními náklady (N_F). Ve jmenovateli množství produkce (Q). (Tomek, a další, 2001 str. 151)

$$p = \frac{n_V * Q + N_F + Z}{Q} \quad (2)$$

3.14.2 Poptávkově orientovaná tvorba cen

Synek uvádí, že v tomto případě nejsou za základ ceny považovány náklady, ale

- a) **zákazníkem vnímaná hodnota výrobku**
- b) **intenzita poptávky**

Při tvorbě ceny na základě zákaznickem akceptovatelné hodnoty je nutné znát zákazníkům názor na hodnotu nabízeného produktu. Pokud možno co nejpřesněji. Toho lze docílit přímým dotazováním na přiměřenost ceny nebo pomocí například bodového ohodnocení různých nabízených produktů. Metoda založená na intenzitě poptávky, která je taktéž označovaná jako metoda cenové diskriminace, vychází z faktu, že se určitý produkt prodává za různé ceny ve stejném období. Dle Synka (2003 stránky 177-178) jsou nejčastější cenové diskriminace jsou následující:

- Prostorová
- Časová
- Výrobní

3.14.3 Konkurenčně orientovaná tvorba cen

Konkurenčně orientovaná tvorba cen dle Synka (2003 str. 178) většinou vychází z ceny vedoucího partnera na trhu. Podle něj se podnik orientuje. A to bez ohledu na to, jestli

jeho výdaje související s výrobkem rostou, či nikoliv. Nejde však jen o kopírování cen konkurence. Firma se může rozhodnout mít cenu o několik procent vyšší anebo nižší než vedoucí podílník na trhu. Nejčastěji však dochází k orientaci na průměr konkurenčních cen (going-rate-pricing). S konkurenčně orientovanou cenou se lze setkat také při veřejné soutěži. Obvykle se o zakázku uchází více subjektů, které si předem kalkulují nejnižší možnou cenu, za kterou jsou schopné zakázku provést. Poté dochází k předložení návrhů a ve velké většině případů nejlevnější varianta vyhrává.

3.15 Cenové strategie

Volba konkrétní strategie je velmi široká a vliv na ní mají zvláště následující skutečnosti: tržní forma, charakter trhu a jeho situace, stanovené cíle a období cyklu životnosti produktu, kvality výrobku. Je možné volit především mezi strategií vysoké a nízké ceny. (Tomek, a další, 2001 str. 143)

3.15.1 Strategie nízké ceny

Tomek (2001 str. 143) strategii nízké ceny popisuje tak, že cena je nižší, než spotřebitel očekává. Touto strategií může podnikateli jít o následující:

A) Strategie cenové penetrace

Jejím cílem je vytlačení konkurence, vytvoření dobrého obrazu společnosti a získání většího podílu na trhu.

B) Strategie podpory prodeje

Snahou je získat přednost před konkurencí. To může být součástí uvedení produktu na trh i součástí všech ostatních fází životního cyklu produktu.

3.15.2 Strategie vysoké ceny

A) Strategie dosažení prémiové ceny

Účelem je dlouhodobá vyšší cena umožněná kvalitou produktu, systémem distribuování a kvalitně vytvořenou imagí (Tomek, a další, 2001 str. 143).

B) Strategie sběrná

S cílem krátkodobého docílení hospodářského výsledku zpravidla díky vysoké zaváděcí ceně. To se podaří hlavně pokud jde o vstup produktu s velkou inovací

podpořenou efektivní reklamou. Často je doba trvání této strategie dána vlastní omezenou kapacitou pro zajištění výkonu (Tomek, a další, 2001 str. 143).

3.15.3 Další strategie

Tomek s Vávrovou (2001 str. 143) uvádějí i další strategie:

1) Strategie trvale vysoké ceny

Může být použita u výrobků vykazujících vysokou kvalitu. K fungování této strategie musí být připojena kvalitní komunikační politika a musí být možné jasně definovat cílovou skupinu. Tato pravděpodobně užší skupina bude oslovována konkrétními exkluzivními nabídkami.

2) Strategie nastartování vyšší ceny

V průběhu životnosti produktu jde cena dolů. V počátku oslovuje exkluzivní skupiny uživatelů, později má širší záběr.

3) Strategie trvale průměrné ceny

Jedná se o produkty kvalitní, nikoliv však exkluzivní.

4) Strategie nastartování nižší cenou

Produkt je nabízen za nižší cenu za účelem ovládnutí větší části trhu. Postupně je cena zvyšována.

5) Strategie trvale nízké ceny

Většinou u výrobků druhového označení jako je běžné spotřební zboží.

3.16 Distribuce

Podle Štůska (2007 str. 83) je distribuce součástí logistického řetězce zaměřeného na pohyb výrobku od výrobce z místa vzniku až ke koncovému zákazníkovi, který jej spotřebovává. Pro proces distribuce je důležité vyvažování nákladů a úrovně služeb. Služby zákazníkům získaly na důležitosti. Distribuce má za cíl správným způsobem dodat produkt na místo, jež bude pro zákazníky nejvýhodnější, v čase, ve kterém chtějí mít produkty k dispozici, v množství i kvalitě, jež požadují. Nelze však za každou cenu prosazovat pouze zájmy zákazníků.

3.17 Distributor

Prostředníkem mezi prodejcem a zákazníkem je subjekt nebo firma označovaná jako distributor. Nejen, že může distribuovat produkty až ke konečnému zákazníkovi, ale zároveň i k maloobchodníkům či jiným skupinám, jež jsou součástí distribučního řetězce. Mohou mít vícero funkcí. Umožňují výrobcům a dodavatelům efektivněji dosahovat k zákazníkům, ke konkrétním trhům či segmentům trhu.

Dle Zákona č. 22/1997 Sb. o technických požadavcích na výrobky je distributorem ten, kdo v dodavatelském řetězci dodává výrobky na trh.

3.18 Distribuční kanály

3.18.1 Vývoj distribučních kanálů

Kotler s Kellerem (2007 str. 507) popisují tento jev následovně: „*Nová firma obvykle začíná lokálními operacemi a prodává na omezeném trhu, přičemž využívá existující prostředníky. Počet těchto prostředníků bývá omezen. Má-li úspěch, může se rozšířit na jiné trhy a využívat na různých trzích různé kanály. Na menších trzích může firma prodávat přímo maloobchodníkům, na větších trzích může prodávat prostřednictvím distributorů. Ve venkovských oblastech může spolupracovat s obchodníky se smíšeným zbožím, v městských se specializovanými obchodníky.*“ Vývoj distribučních kanálů podle předchozího popisu úzce souvisí s místními podmínkami a příležitostmi.

3.18.2 Funkce distribučních kanálů

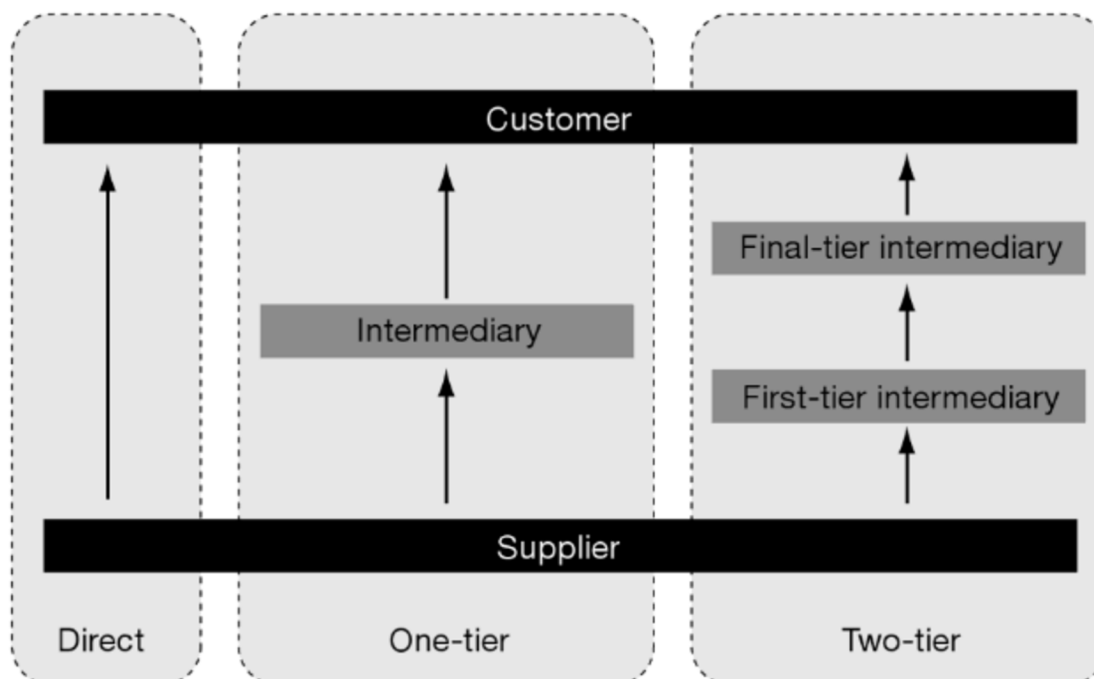
Štůsek (2007 str. 85) a Kotler (2007 str. 507) se shodují, že účastníci distribuce provádějí řadu důležitých funkcí. Část funkcí patří k dopřednému toku, což znamená, že plynou od firmy k zákazníkovi. K těm se řadí funkce fyzických toků, vlastnictví a podpora prodeje. Funkce objednávání a platby jde naopak směrem od zákazníka k firmě. Konkrétně platební funkce do svého kanálu často zahrnuje také banku, skrze niž platba jde. A poslední skupinou funkcí jsou takové, které se objevují v obou směrech. Například funkce informační, vyjednávací, přijímání rizika (jedná se o riziko spojené s fungováním kanálu) a financování.

3.18.3 Úrovně distribučních kanálů

Výrobce a konečný zákazník jsou součástí každého kanálu. Stanovování délky distribučního kanálu záleží na počtu úrovní zprostředkovatelů.

Julian Dent rozděluje úrovně distribuce do více kategorií viz obrázek číslo 7.

Obrázek 7 Úrovně distribučních kanálů



Zdroj: Dent, 2011

Prvním případem je **kanál přímý (direct)**. V této struktuře vlastní výrobce veškeré prostředky hodnotového řetězce. Výhodou této struktury je i přímý kontakt se zákazníkem a snadné dosažení zpětné vazby. S příchodem internetu se množství výrobců využívajících přímé distribuce znásobilo. (Dent, 2011 stránky 11-12)

Dent (2011 stránky 11-12) uvádí další strukturu, tou je **kanál první úrovně (one-tier)**. Ta má jednoho prodejního zprostředkovatele, respektive jednu skupinu zprostředkovatelů, jako například maloobchod. Výhodou je větší dosah tržních segmentů a také fakt, že zprostředkovatel může zákazníkům nabídnout speciální služby spojené s výrobkem.

Kanál druhé úrovně (two-tier) prodlužuje distribuční kanál o dva zprostředkovatele. Na trhu spotřebního zboží jimi může být velkoobchod a maloobchod. Při

dobrém zvládnutí organizace této struktury se podniku může povést masová distribuce svého produktu s poměrně nízkými náklady (Dent, 2011 stránky 11-12).

Tří a více kanálová distribuce. Ve své podstatě jde o dvoukanalovou distribuci s přídatnými úrovněmi, které jsou potřeba například při expanzi do zahraničí nebo na trhy se složitější strukturou (Dent, 2011 stránky 11-12).

3.18.4 Strategie distribuce

Z Kotlerovy (2007 str. 518) knihy je jasné, že společnosti musejí dojít k rozhodnutí, kterou ze tří dostupných strategií použijí. Možnostmi jsou exkluzivní distribuce, selektivní distribuce a intenzivní distribuce. Dále je Kotler popisuje následovně:

1) Exkluzivní distribuce

Již z názvu naznačuje, že jde o něco výjimečného. Jedná se o přísné omezení počtu prostředníků s cílem udržení kontroly nad úrovní služeb a nad výrobky nabízenými maloobchodníky. Ve velkém množství případů jsou součástí i dohody o exkluzivní spolupráci. Těmito dohodami se snaží výrobce dosáhnout oddanějších a zasvěcenějších prodejců. Při používání této strategie je potřebné, aby prostředník a prodejce měli dobré partnerské vztahy. Exkluzivní distribuce se hojně vyskytuje například při distribuování nových automobilů, větších spotřebičů nebo dražších a exkluzivnějších módních značek (Kotler, a další, 2007 str. 518).

2) Selektivní distribuce

Znamená zapojení většího množství distributorů, ne však všech, kteří jsou ochotni produkt prodávat. Této metody využívají nové a některé zavedené společnosti, které hledají distributory. Společnost se nemusí příliš starat o distribuci a má adekvátní pokrytí trhu. Také má menší náklady než při využití intenzivní distribuce.

3) Intenzivní distribuce

Stojí na principu umístění zboží do co největšího počtu prodejen. Zboží, které bývá distribuováno intenzivně, je ku příkladu mýdlo, žvýkačky, sladkosti či tabákové výrobky. Pro spotřebitele jsou to jednoduše dosažitelné produkty a výrobci tato metoda přináší velký obrat i lepší pokrytí trhu. Může to však vyvolat také negativní efekt. V určitých chvílích se může dostupnost stát takovou, že

vyústí v agresivní konkurenční boj mezi maloobchodníky. Jestliže dojde k cenové válce, může se snižovat zisk i zájem maloobchodníků o spolupráci. Taktéž může dojít k poškození hodnoty samotné značky.

4 Vlastní práce

Ve vlastní práci je popisován nejprve anonymně podnik zabývající se výrobou a distribucí sladkého pečiva. Příložen bude též rozhovor s jednatelem firmy, ve kterém bude řeč o podniku, distribuci a nějakých praktických zkušenostech s legislativou v potravinářství. Výběr podniku nebo výroby je dán jejich možností produkt prototypovaný v této části práce následně vyrábět. Dále je popsán samotný nápad, jak vznikl, jak se rozvíjel. Jaké legislativní úpravy musí být pro jeho výrobu splněny a celkovou prototypizaci. Zaznamenány jsou například i problémy, které se objevily během fází prototypizace. Celá práce končí ověřením zájmu zákazníka. Toho bude dosaženo pomocí rozhovorů nad finálním prototypem. Výsledkem bude ověření, či zda je o produkt zájem a jestli by bylo možné ho zařadit do výroby a do portfolia již existujícího podniku.

4.1 Podnik

V této kapitole je popsán podnik máme rádi s.r.o. Velkou měrou k napsání bakalářské práce přispěl i jejich jednatel Leoš Pavlata, s nímž byl veden rozhovor. Ten bude přidán na konec práce do příloh.

4.1.1 Popis podniku

Jedná se o pekárnu společnosti máme rádi s.r.o. v Liberci. Ta dodává produkty do kaváren nebo na zakázku. Podnik je, co se velikosti týče řazen mezi malé podniky, protože zaměstnává přímo v pekárně 6 zaměstnanců a obrat nebo celkové hodnoty aktiv jsou menší než 10 milionů EUR. Majitel vlastní také 3 pobočky kaváren po České republice a vyrábí pro ně bezlepkové produkty, které distribuuje i do dalších kaváren. Ve finálním součtu je zboží z pekárny dodáváno do 4-6 kaváren podle momentální poptávky.

Nápad na vlastní pekárnu vznikl postupem času. První nápad byl, jak uvádí sám jednatel pan Pavlata, mít kavárnu, ve které se každý bude cítit dobře. Ta se nachází v Liberci na náměstí. Nápad byl podpořen vlastní výrobou bezlepkových dortů a pečiva přímo v kavárně. Později se ve stejném městě podařilo založit i druhou provozovnu na tamním soukromém gymnáziu a po následné expanzi do Prahy třetí provozovnu na starém městě. Z důvodu navýšení výroby cukrářských výrobků bylo třeba získat větší prostory. Proto se po uvolnění jedné bývalé pekárny výroba přesunula tam. Pekárna se specializuje převážně na produkty neobsahující lepek. Někdy i produkty bez laktózy. Jejím cílem je, aby všechny

bezlepkové výrobky chutnaly stejně dobře, jako produkty obsahující lepek, tedy vyráběné z běžné mouky, lepkové.

4.1.2 Portfolio produktů

Pan Pavlata v rozhovoru říká: *“ Jednotlivých druhů je poměrně hodně, raději bych zmínil nějaké skupiny, ve kterých to vyrábíme. Máme klasické máslové dorty, šlehačkové, obecně dorty bezlepkové. Věnečky, tartaletky, bábovky, mechové dorty, kritky. Dále produkty ve skleničkách. Různé pannacotty, jogurty a další. Je toho opravdu hodně. Dále slané bezlepkové quiche, či domácí bezlepkový chleba. “*

4.1.3 Distribuce

Máme rádi externě platí člověka, který má na starosti dovážení produktů z pekárny do kaváren, a jezdí i do těch, které jsou mimo místo působnosti pekárny. Závozy se dělají pravidelně v pondělí, ve středu a v pátek. Ráno vyzvedne distributor produkty, které byly dle objednávky zakoupeny jednotlivými provozy, a doručuje je převážně do 12:00.

Pokud si zákazník objedná produkty, přes e-shop budou mu podobně jako u produktů pro kavárny zavezeny buď v pondělí, ve středu nebo v pátek do kavárny do jím, kam si bude moct pro svoji objednávku dojít.

4.1.4 Legislativa vztahující se k pekárně

Hlavním důležitým právním dokumentem upravujícím podnik, který se zabývá výrobou potravin, v tomto případě pekárny je Zákon č. 110/1997 Sb. o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů.

Tento zákon v paragrafu 3 uvádí povinnosti provozovatelů potravinářského podniku. Vymezuje, co se rozumí výrobou potravin. Dále, co musí podnik splňovat při uvádění výrobků na trh, čeho se nesmí dopustit a kdo je zodpovědný za kontrolu podniku.

Další je Zákon č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky a o změně a doplnění některých zákonů, Vyhláška č. 38/2001 Sb. o hygienických požadavcích na výrobky určené pro styk s potravinami a pokrmy, Zákon č. 309/2006 Sb. kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích.

Dle vyhlášky č. 18/2020 Sb. v druhém paragrafu třetím odstavci vymezuje následující pojmy:

a) pekárnou je provozovna, ve které proběhly všechny technologické operace potřebné pro výrobu pekařského výrobku od skladování surovin přes přípravu a zpracování těst až po finální tepelnou úpravu,

b) pekařským výrobkem je výrobek získaný tepelnou úpravou těst nebo hmot, jehož sušina je s výjimkou trvanlivého a jemného pečiva ze šlehaných hmot, proteinových a čistožrných výrobků a bezlepkových pekařských výrobků v převažujícím podílu tvořených mlýnskými obilnými výrobky.

4.2 **Idea**

Hlavní nápad vznikl brainstormingem nad výběrem idey produktu proveditelného v realitě, který by bylo možné zároveň využít v bakalářské práci. Cílem je vytvořit produkt, který lze přidat efektivně do již existujícího portfolia podniku, který je popisován v kapitole 4.1. Autor pracuje v kavárně a má tudíž představu o zákaznících. O tom, co potřebují, co jim chybí a za co by zaplatili. Ve většině kaváren chybí nějaký „zákusek“, který by byl malý a byl alespoň trochu schopný substituovat snídani. Jako ideální, po přemýšlení nad podnikatelským nápadem nebo ideou, přišel autorovi flapjack. Důležitým faktorem je, že jde o sladkou variantu snídaně, která je jednoduchá ke kávě s sebou. Jedná se o malý, ale kaloricky optimální zákusek, který nešpiní a lehce se jí i během chůze. Aby mohl výrobek být součástí portfolia podniku, a zároveň byl možností i pro zákazníky s alergií na lepek, musí splňovat legislativu, vymezující, co je a není bezlepkové.

4.2.1 **Recept/Suroviny**

Flapjack se skládá z vloček, cukru, a másla. Často jsou přidávány i další suroviny. V produktu, který je vyráběn je kromě cukru, másla a vloček ještě med a javorový sirup. Postup spočívá v pražení vloček na másle spolu s cukrem, sirupem a medem. Následně po spojení všech surovin přichází na řadu zapečení a po vychladnutí je finální produkt připraven k servírování. Vloček je použito 300 gramů, máslo v množství 250 gramů, cukr 200 gramů, javorový sirup 50 mililitrů a med 30 mililitrů. Pražení vloček na rozpustné směny trvá cca 8 minut a poté je třeba směs dát na plech a péct 15 minut na 150 stupňů Celsia.

4.2.2 **Trh/Konkurence**

Situace na trhu je veskrze pozitivní. Rok od roku roste poptávka po bezlepkových výrobcích. Také spolu s tím roste poptávka po bezlepkových produktech. Této situace na

trhu si všimají výrobci a je i větší konkurence na trhu. V rámci zjišťování konkurence autor obešel vícero kaváren a pekáren a na flapjack nenarazil v bezpečkové variantě už vůbec. Za konkurenci přímo k tomuto produktu lze pouze vzdáleně počítat jiný produkt v kavárnách nebo balený flapjack ze supermarketů a hypermarketů. Pokud je však zákazník v časové tísně nestihá většinou dojít do supermarketu, a ještě si pořídit kávu v kavárně. Produkt tedy nemá přímou konkurenci. Záleží jen na jeho kvalitě, jestli bude dostatečně chutný a kvalitní, aby přesvědčil zákazníky.

4.2.3 Výživové údaje

V následující tabulce jsou porovnány 3 produkty. První produkt je bezpečkový flapjack od firmy Brynmor. Druhý TOMM'S bezpečkový flapjack a poslední flapjack vlastní výroby.

Tabulka 2 - Výživové hodnoty

Flap Jack/hodnoty na 100 gramů.	Energetická hodnota	Tuk	Sacharidy	Z toho cukry	Vláknina	Bílkoviny	Sůl
Brynmor	466 kcal	24,7 g	51,5 g	24,7g	5,2 g	7,7 g	0,49 g
TOMM'S	446 kcal	20 g	58 g	27 g	-----	6,3 g	0,27 g
Vlastní	499 kcal	27,5 g	55,4 g	32,7g	2,6 g	6 g	0,035g

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

4.2.4 Náklady na výrobu

Obě konkurenční flapjack tyčinky stály v Albertu shodně 34,-Kč. Náklady na vlastní produkt budou spočítány a porovnány s náklady, jež by na výrobu produktu dala pekárna. V následujících kapitolách bude popsán i podrobný výrobní proces, aby k nákladům mohly být přidány i náklady na lidské zdroje apod.

Tabulka 3 Náklady na suroviny

Prostředí/potravina	Máslo 250 g	Vločky 300 g	Javorový Sirup 50 g	Med 30 g	Cukr třtinový 200 g
Domáci	34,90 Kč	20,90 Kč	25,00 Kč	5,80 Kč	44,90 Kč
Pekárna (cena bez DPH)	41,25 Kč	14,4 Kč	32,10 Kč	3,70 Kč	7,40 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Čistě materiální náklady na domácí výrobu, vyčíslené v tabulce číslo 3, činí 131,50 Kč. Z uvedeného množství je vyrobeno 830 g flapjacků. Z toho lze vytvořit 10 kusů o přibližné váze 80 g, jež odpovídá velikosti tyčinek z obchodů. Pekárnu vydaje na materiál vyjdou na 98,85 Kč. Podrobné údaje jsou i v tomto případě zachyceny v tabulce číslo 3.

Ještě je nutné spočítat režijní náklady na provoz provozovny a mzdy zaměstnanců. Jednatel firmou byla potvrzena částka na měsíční režijní náklady dosahující hodnoty 20 000 Kč. Do režijních nákladů se počítají energie, další náklady spojené s provozovnou, amortizace a další. Hodinové náklady na jednoho zaměstnance činí 280,- Kč. Celková doba přípravy produktu zabere 35 minut včetně smažení, pečení a porcování. Bude počítán náklad na 40 minut práce 1 zaměstnance. To je rovno 186,70 Kč.

Režijní náklady na 1 den v měsíci, při průměrné délce měsíce (30,4 dnů), vychází na 657,90 Kč. Za týden je průměrně dle slov jednatele vyrobeno 1500 kusů produktů. Týdenní režijní náklady vychází na 4605,30 Kč. Na jeden vyrobený kus je nutné počítat 3,07 Kč. Jedna várka flapjacků tedy vyjde na $(3,07 \times 10) + 98,85 + 186,70$.

To znamená, že celkové náklady na výrobu 10 flapjacků vyjdou na 316,25 Kč bez DPH. S připočítáním 21% hodnoty DPH se náklady vyšplhají na 382,7 Kč za 10 kusů produktu. A 38,27 Kč na kus.

4.2.5 Legislativa k označení bezlepkový produkt

Důležité je, jestli produkt může být označený, jako **bezlepkový**. To je ošetřeno prováděcím nařízením komise (EU) č. 828/2014 o požadavcích na poskytování informací o nepřítomnosti či sníženém obsahu lepku v potravinách spotřebitelům. To říká: „lepkem“ se rozumí bílkovinná frakce z pšenice, žita, ječmene, ovsa nebo jejich kříženců a derivátů, vůči které mají některé osoby nesnášenlivost a která je nerozpustná ve vodě a 0,5 M roztoku chloridu sodného a dále tvrzení „bez lepku“ lze použít pouze tehdy, neobsahuje-li potravina ve stavu, v němž je prodávána konečnému spotřebiteli, více než 20 mg/kg lepku.

4.3 Prototypizace

Fáze prototypizace má za cíl vytvořit produkt, který bude splňovat požadavky plynoucí ze zadání vytvoření bezlepkového flapjacku.

Prototypizace v rámci této práce se skládá z vývoje receptu uzpůsobeného pomocí rozhovorů s několika skupinami lidí. Nejdříve s lidmi v autorově blízkosti, dále s jednatelem pekárny a v poslední řadě s potenciálními zákazníky.

Po prototypizaci se předpokládá, že zákazník dostane do ruky ideální produkt ke konzumaci a pekárna dostane recept na výrobu tohoto produktu. Proběhne několik kratších „sprintů“ čili kol prototypizace. Nejprve dojde k vytvoření prototypu a poté k jeho testování a hodnocení, ze kterého by měl vycházet další posun směrem k dalšímu prototypu.

4.3.1 Prototyp 1

První prototyp je úplně základní kombinace surovin. Pražení bezlepkových vloček, poté roztavení másla, tmavého cukru, javorového sirupu, a medu na pánvi, po mírném zezlátnutí vysypání na plech a pečení cca 20 minut na 150 stupňů Celsia. Vznikla velmi chutná ovesná bezlepková tyčinka, vláčná s návykovou chutí. Odezva od lidí, kteří ochutnali byla pozitivní. Až tak, že by si vzali recept. Při základních otázkách na zákazníky uvedlo většina respondentů, že by za produkt zaplatili okolo 40-55 korun.

Obrázek 8 Prototyp 1



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

4.3.2 Prototyp 2

Co však u prvního prototypu nebylo ideální byla velikost ovesných vloček. Byly použity celé vločky a nikoliv drcené. Autor se rozhodl tento fakt změnit a hledal jinou variantu, a to drcené bezlepkové vločky. Ty ovšem nebylo jednoduché sehnat. Problém byl tedy řešen alternativou, pohankovými vločkami, které nahradily klasické bezlepkové vločky. Produkt zůstal u idey bezlepkového flapjacku, ale chuť nebyla dobrá. Reakce respondentů byly negativní. Tento prototyp absolutně nevyšel.

4.3.3 Prototyp 3

Po neúspěchu u prototypu 2 přišel návrat k prototypu 1. Nicméně stále panoval problém, co se vzhledové stránky týče. Tentokrát byl řešen zakoupením mixéru/drtiče na potraviny. Prototyp v pořadí 3. tedy využívá opět bezlepkové ovesné vločky, ty jsou ale drceny mixérem. Místo třtinového cukru byl použit cukr bílý krupicový. Prototyp nebyl tak vláčný a byl o dost sladší. To bylo zmiňováno i osobami, jež ochutnávali oba prototypy. A velké nadšení se po testování tohoto prototypu nedostavilo.

Obrázek 9 Prototyp 3



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

4.3.4 Finální prototyp

Ovesné vločky bez lepku jsou stejně jako u předchozího prototypu (3.) drceny v mixéru, ale je využito cukru třtinového. Tento prototyp vyšel nejlépe ze všech a byl tedy zvolen jako prototyp, který bude porovnáván zákazníky, a jehož proces výroby bude následně popsán a předán pekárně pro případnou výrobu.

Obrázek 10 Finální prototyp



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

4.4 Proces výroby

Produkt je dále vyráběn dle receptu. Tato kapitola bude popisovat přesný postup, který je upraven přímo pro provozovnu pekárny podniku máme rádi s.r.o.. Proces bude zaznačen i v náčrtu půdorysu provozovny na obrázku číslo 11. Nutný a důležitý je nákup surovin. Jedná se o bezlepkové vločky, máslo, med, javorový sirup a třtinový cukr.

Krok 1 - Suroviny jsou nakoupeny, dovezeny a uskladněny. Máslo v lednici (bod A) a ostatní suroviny ve skladu (bod B).

Krok 2 – Suroviny ze skladu jsou přineseny na pracovní plochu a začíná celý proces.

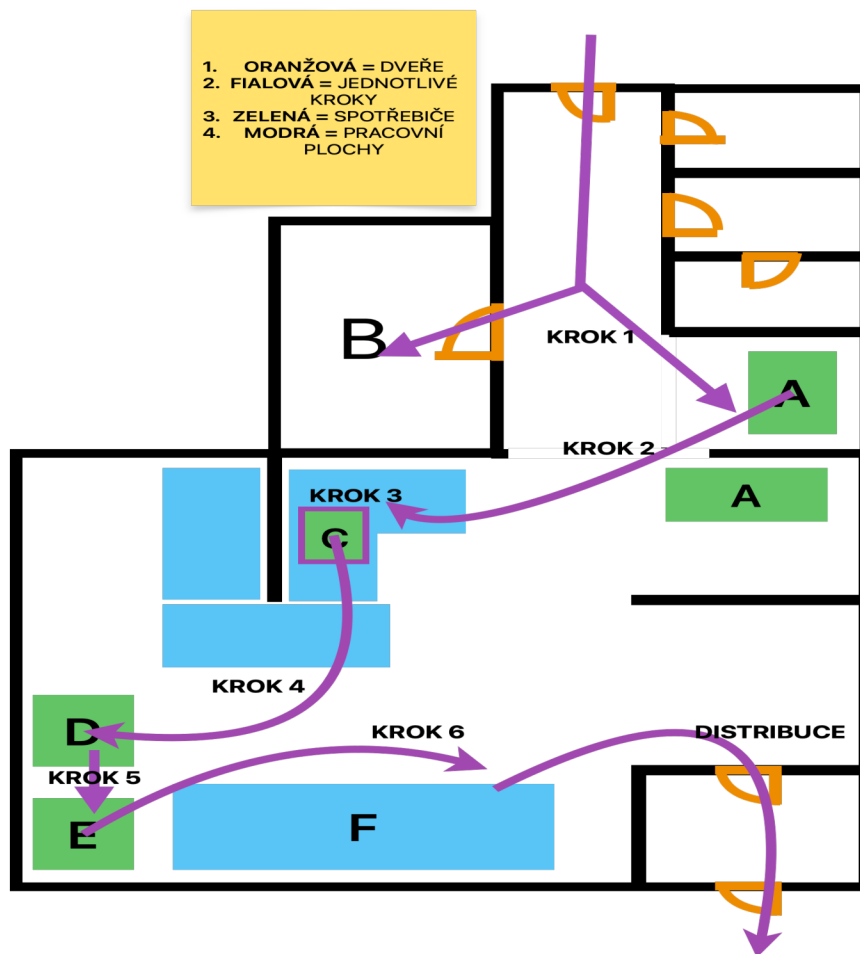
Krok 3 – Bezlepkové vločky v množství 300 g jsou rozmixovány v mixéru Omniblend I (bod C).

Krok 4 - všechny suroviny jsou postupně zpracovávány. Pánev je postavena na sporák ELECTROLUX Hob2Hood LKI64020AX (bod D) a nejprve dojde k rozeřtání 250 g másla s 300 g cukru a je přidáno 30 ml medu a 50 ml javorového sirupu. Jakmile je celá směs tekutá, jsou přidány drcené bezlepkové vločky a dochází ke spojení tekuté a pevné hmoty. Po 4 minutách je třeba vypnout sporák. Následně na plech vyložený pečícím papírem celou směs přendáme.

Krok 5 – do pekařské pece Unox XEBC-04EU-EPRM (bod E) rozeřtáté na 150 stupňů Celsia je vložen plech s předpřipravenou hmotou, a ta je pečena po dobu 25 minut.

Krok 6 – Vytažení produktu z trouby a přesun na plochu k vychladnutí (Bod F) a příprava na distribuci.

Obrázek 11 Proces výroby na plánu konkrétní provozovny



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

4.5 Ověření zájmu zákazníka

Cílem je zjistit, jak zákazníci reagují na domácí bezlepkové flapjacky. Kolik jsou za ně ochotní zaplatit, zda je to výhodný produkt a jestli je možno ho přidat do portfolia pekárny. Jaké jsou názory různých prvků v populaci a nakolik je produkt ekonomicky životaschopný. Jestli bude produkt schopen pokrýt náklady spojené s výrobou a prototypizací.

4.5.1 Způsob ověření zájmu zákazníků

Zájem zákazníka je v této práci vyřešen předložením prototypu a dotazováním otázek. Nejprve základní informace k poskytnutí lepšího přehledu o zákazníkovi. V další části dostane potenciální zákazník 3 podobné produkty označené A až C a má je porovnat. Končí se přímo zaměřením na konkrétní prototyp, jež byl během celé práce vytvořen.

Obecné otázky ukazují na jistý profil zákazníků. Mají za cíl dodat informace o statutu respondenta, přibližného času vstávání, dále o tom, či respondent snídá a je schopen si připravit snídani anebo ji kupuje, případně jakou snídani kupuje.

Důležité je i porovnání s dostupnou konkurencí. Zákazník dostane 3 vzorky (viz fotka) a následně má vzorky porovnat a seřadit podle vlastních preferencí.

Obrázek 12 Porovnání rozbalených flapjacků



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

V poslední části je odhaleno, který produkt byl zakoupen v obchodě a který vyráběn a prototypován během bakalářské práce. Zákazník dále hodnotí tento produkt zvlášť, je veden k jeho popisu, určení ceny, jež by byl ochoten za produkt dát, k vyjádření, zda si umí představit, že je flapjack substitutem jeho běžné snídane, a rozhovor je ukončen dotazem na možná zlepšení.

Obrázek 13 Flapjacky z obchodu vs domácí



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

4.5.2 Výsledky ověření zájmu zákazníka

Cílem byl sehnat provést šetření formou rozhovoru s respondenty, kteří se pohybují ve vytipované sociální skupině, a porovnat jejich názory během rozhovorů a testování prototypu. Ideální zákazník je osoba mezi 20 a 50 lety, pracující či studující, která vstává ráno a řeší snídani.

Povedlo se vést rozhovor s 8 různými lidmi. Půlka pracující, půlka studující. Průměrná doba vstávání byla udávána v 6:35, přičemž všichni snídají. Většina si připravuje snídani doma nebo ji kupuje v pekárně či kavárně.

Při porovnávání se názory různily. Jeden respondent uvedl, že má alergii na med, a tudíž mu prototyp číslo 3 (během bakalářské práce prototypovaný produkt) nechutnal. Další odpověď byla, že v porovnání s flapjacky z obchodů je chuť nezvyklá. Ostatní respondenti uvedli, že jim přijde naopak tato příchut' nejpříjemnější.

Produkt potenciálním zákazníkům chutnal a byl ověřen jejich zájem. Ochetni jsou zaplatit okolo 50,- Kč. Nápady na zlepšení jsou v přidávání různých chutí pomocí sušeného ovoce nebo efektu křupnutí.

Produkt i s výsledky ověření zájmu zákazníka bude předán jednateli pekárny k posouzení možnosti výroby.

4.6 Cenotvorba

Pro určení ceny je potřeba vybrat metodu stanovení ceny, viz kapitola 3.14. V případě této bakalářské práce se hodí nákladově orientovaná tvorba ceny (viz kapitola 3.14.1.). K té je zjednodušeně potřeba znát náklady na výrobu produktu a požadovaný zisk z prodeje produktu. Náklady na výrobu jednoho flapjacku o váze cca 80 g je i s DPH 38,27 korun. Pokud bude cena stanovena nad tuto hodnotu budou pokryty veškeré náklady spojené s výrobou produktu.

Zákazníci jsou dle kapitoly o ověření zájmu zákazníků (kapitola 4.5.2) ochotni zaplatit cca 50,- Kč. Podnik se tedy může rozhodnout i pro variantu poptávkově orientované ceny, která bude o něco vyšší.

Je tedy na prodejci, aby si stanovil marži a podle strategie určil výslednou cenu. Doporučená cena je však mezi 45-50,- Kč

5 Výsledky a doporučení

5.1 Prototypizace

Prototypizace se zdála zpočátku zdála jako jedna z nejjednodušších částí podnikatelského plánu. V průběhu psaní práce se ovšem ukázalo, jak moc je důležitá a náročná. Dá se využít vícero metod k prototypizaci produktu. Jednou z velmi účinných metod je metoda Sprint. V rámci jednoho týdne je pomocí ní produkt přenesen od nápadu až k finálnímu produktu. Dá se dělat i sprint kratší a velký důraz se klade na prototypizování produktu a představení zákazníkům, se kterými je veden rozhovor.

V této práci se prototypizace protáhla na poměrně dlouhou dobu a stála i více peněz, než se předpokládalo.

5.1.1 Problémy

Problémy se vyskytly hned od začátku. Nejprve neodpovídala konzistence a struktura tomu, čemu se říká flapjack. Chuť byla skvělá, ale tím to končilo. Jednalo se především o nějakou ovesnou bezlepkovou tyčinku. Na řadu přišla snaha o drcené bezlepkové vločky, které ovšem nebyly dostatečně dostupné. Dobrým alternativním řešením se ukázalo pořízení mixéru/drtiče na vločky. Tím se podařilo docílit požadované struktury a udržení bezlepkovosti a i chuti.

Další věcí, kterou bylo potřeba zohlednit v průběhu procesu byla i energetická hodnota a celkové výživové údaje. K tomu, aby byl flapjack ideální, a nejen dobrou alternativou k snídaním, mu chybí více bílkovin. Těch by ale po konzultaci s výživovou poradkyní mohlo být dosaženo pouze pomocí přidání práškového proteinu. K tomuto kroku se nakonec nepřistoupilo a zůstalo to u běžného receptu.

5.1.2 Klady

Povedlo se poměrně věrohodně napodobit flapjacky dostupné v obchodech, a dokonce v očích zákazníků předčít. Povedlo se vytvořit produkt, který má nákladovou cenu na výrobu jednoho kusu cca 38,- Kč.

5.2 **Ověření zájmu zákazníků**

Zájem zákazníků byl ověřován rozhovory s vytypovanými zákazníky.

5.2.1 **Obecné informace**

Půlka oslovených lidí byla pracující, půlka studující. Průměrnou dobu vstávání udávali v 6:35, přičemž všichni se snaží snídat a velká část si připravuje snídani doma nebo ji kupuje v pekárně či kavárně.

5.2.2 **Porovnání produktů**

Při porovnávání prototypu vyrobeného pro účely bakalářské práce, s již zaběhlými značkami vyskytujícími se v obchodech, se názory různily. Jeden respondent uvedl, že má alergii na med, a tudíž mu vyrobený prototyp neudělal dobře. Pro jednu osobu byla chuť nezvyklá, což způsoboval javorový sirup. Ostatní lidé, se kterými byl veden rozhovor, uvedli, že jim přijde naopak tento produkt chuťově nejpříjemnější a nejzajímavější. Tudíž by si ze tří možností vybrali flapjack produkovaný jako prototyp během bakalářské práce.

5.2.3 **Ochota platit**

Zákazníci jsou za 80 gramový prototyp flapjacku v průměru ochotni zaplatit 40-55 korun.

5.3 **Doporučení**

Zákazníci o produkt projeví zájem a jsou ochotni si ho koupit až za 55,- Kč, přičemž náklady na jeden kus dosahují 38,- Kč. Po propočtu nákladů v celém procesu se ukázalo, že existuje poměrně velký prostor pro rozhodování o ceně produktu. Pekárna se tudíž může rozhodnout, jestli bude cenu stanovovat nákladově orientovanou nebo poptávkově orientovanou. Nový produkt může být vítaným a zároveň rentabilním zpestřením nabídky.

6 Závěr

Cílem práce bylo zpracování literární rešerše, ověření zájmu zákazníka, popis výrobního procesu v rámci stávající pekárny

Literární rešerše pojednává o všech důležitých pojmech potřebných pro práci praktickou. Od podniku, výroby, výrobku přes prototyp, ověření zájmu zákazníka, legislativní procesy v potravinářství až k cenotvorbě a distribuci.

Práce popsala teoretická východiska a následně praktické použití vyzkoumaných informací na konkrétním příkladu prototypizace nového produktu do portfolia fungující pekárny.

Od vzniku idey až po výrobu prototypu a ověření zájmu zákazníků je to poměrně dlouhý a náročný proces. Také bylo zjištěno, že jedná-li se o pekárenský výrobek, musí splňovat vícero legislativních nařízení. A to nejen produkt samotný, ale také provozovna.

Prototypizace byla náročnější, než se očekávalo a vyskytlo se pár problémů, které bylo potřeba překonat. Během práce byl prototypizován bezlepkový flapjack, který byl nabídnut potenciálním zákazníkům k zhodnocení a ověření jejich zájmu. Například snaha o zlepšení struktury flapjacku vedla k výrobě několika prototypů. Ale nakonec byl vyroben kvalitní prototyp, který mohl být porovnán s flapjacky dostupnými v obchodech. Očekávání se potvrdilo při porovnávání těchto flapjacků zákazníky, kteří zvolili produkt vyráběný doma za nejlepší.

Potenciální zákazníci jsou za produkt ochotni zaplatit okolo 50,- Kč, což pokrývá náklady na výrobu činící 38,- Kč. Záleží už jen na majiteli pekárny, zda se rozhodne produkt vyrábět a jestli cena, kterou stanoví bude orientována poptávkově, či nákladově.

Byl navrhnut výrobní proces flapjacku pro pekárnu společnosti máme rádi s.r.o.. Dále byla vypočítána cena, za kterou by mohl podnik produkt prodávat. Cena se bude odvíjet podle podnikem zvolené strategie. Může se jednat o poptávkově orientovanou cenu nebo nákladově orientovanou cenu.

7 Seznam použitých zdrojů

- Štůsek, Jaromír. 2007.** *Řízení provozu v logistických řetězcích.* Praha : C. H. Beck, 2007. 978-80-7179-534-6..
- Davidsson, Per. 2015.** *Entrepreneurial Behavior.* New York : Routledge, 2015. 978-1-138-81887-2.
- Dent, Julian. 2011.** *Distribution Channels: Understanding and Managing Channels to Market.* London : Kogan Page, The Limited, 2011. 978-0749462697.
- Evans, Dave a Burnett, Bill. 2016.** *Designérem vlastního života.* Příbram : Jan Melvil Publishing, 2016. 978-80-7555-013-2.
- Hrbková, Jana. 2015.** Praha : Grada Publishing, a.s., 2015. 978-80-247-5588-5.
- Inovace VOV. 2024.** Tržní rovnováha. *Inovace VOV.* [Online] 2024. [Citace: 4. 10 2024.] <https://www.vovcr.cz/odz/zdrav/097/page10.html>.
- Jurová, Marie. 2016.** *Výrobní a logistické procesy v podnikání.* Praha : Grada Publishing a.s., 2016. 978-80-247-5717-9.
- Kahneman, Daniel. 2013.** *Thinking, Fast and Slow.* New York : Farrar, Straus and Giroux, 2013. 978-0374533557.
- Keřkovský, Miloslav a Valsa, Ondřej. 2012.** *Moderní přístupy k řízení výroby.* 3. Vydání. Praha : Nakladatelství C. H. Beck, 2012. 978-80-7179-319-9.
- Knapp, Jake. 2017.** *Sprint.* Příbram : Jan Melvil, 2017. 978-80-7555-023-1.
- Kotler, Philip a Keller, Kevin Lane. 2007.** *Marketing management.* 12. vydání. Praha : Grada publishing, a. s., 2007. 978-80-247-1359-5.
- Kotler, Philip. 2003.** *Marketing od A do Z.* Praha : Management Press, 2003. 80-7261-082-1.
- Kotler, Philip. 2007.** *Moderní marketing.* Praha : Grada Publishing a.s., 2007. 978-80-247-1545-2.
- Mankiw, N. Gregory. 2017.** *Principles of economics.* místo neznámé : Cengage Learning, 2017. 978-1-305-58512-6.
- Ministerstvo Zemědělství. 2018.** *PŘÍRUČKA PRO PROVOZOVATELE POTRAVINÁŘSKÝCH PODNIKŮ.* [internet] Praha : autor neznámý, 2018. 978-80-7434-394-0.
- Ministerstvo zemědělství. 2023.** *PŘÍRUČKA PRO PROVOZOVATELE POTRAVINÁŘSKÝCH PODNIKŮ k označování potravin podle předpisů EU 2023.* *Ministerstvo zemědělství.* [Online] 2023. [Citace: 5. 1 2024.] https://eagri.cz/public/portal/-q341063---Ss4UXdEz/prirucka-pro-provozovatele?_linka=a548428.
- , 2023. *PŘÍRUČKA PRO PROVOZOVATELE POTRAVINÁŘSKÝCH PODNIKŮ k základním předpisům potravinového práva EU.* *Ministerstvo zemědělství.* [Online] 2023.

[Citace: 10. 12 2023.] <https://eagri.cz/public/portal/-q341081---xDww0-Yu/prirucka-pro-provozovatele>.

Mortimore, Sara a Wallace, Carol. 2013. *HACCP: A Practical Approach*. New York : Springer-Verlag New York Inc., 2013. 978-1-4614-5027-6.

Národní rozvojová banka. 2024. Národní rozvojová banka. *Definice MSP*. [Online] 2024. [Citace: 23. 11 2023.] <https://www.nrb.cz/podnikatele/dalsi-informace-pro-podnikatele/mali-a-stredni-podnikatele/>.

Osterwalder, Alexander a Pigneur, Yves. 2010. *Business Model Generation*. místo neznámé : Wiley, 2010. 978-0470876411.

Ries, Eric. 2011. *The Lean Startup*. New York : Crown Currency, 2011. 978-0307887894.

Svobodová, Ivana a Andera, Michal. 2017. *Od nápadu k podnikatelskému plánu*. Praha : Grada Publishing, 2017. 978-80-271-0407-9.

Synek, Miloslav. 2003. *Manažerská ekonomika*. 3. vydání. Praha : Grada Publishing a.s., 2003. 80-247-0515-X.

Synek, Miloslav. 2006. *Podniková ekonomika*. Praha : Nakladatelství C. H. Beck, 2006. 80-7179-892-4.

SZPI. 2023. Informace nejen pro začínající podnikatele. *Statní Zemědělská a Potravinářská inspekce*. [Online] 12. Červenec 2023. <https://www.szpi.gov.cz/clanek/informace-nejen-pro-zacinajici-podnikatele.aspx?q=Y2hudW09MQ%3d%3d>.

Tomek, Gustav a Vávrová, Věra. 2001. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. Praha : Grada Publishing, spol. s. r. o., 2001. 80-247-0053-0.

ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 110/1997 Sb.: Zákon o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých. In: 110. 1997, 38/1997. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1997-22>. [cit. 2024-03-13].

ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 22/1997 Sb.: Zákon o technických požadavcích na výrobky a o změně a doplnění některých zákonů. In: 22. 1997, 6/1997. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1997-22>. [cit. 2024-03-13].

ČESKÁ REPUBLIKA. Vyhláška č. 38/2001 Sb.: Vyhláška Ministerstva zdravotnictví o hygienických požadavcích na výrobky určené pro styk s potravinami a pokrmy. In: 38. 2001, 13/2001. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-38>. [cit. 2024-03-13].

ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 309/2006 Sb.: Zákon, kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy (zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci). In: 309. 2006, 96/2006. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-309>. [cit. 2024-03-13].

ČESKÁ REPUBLIKA. Vyhláška č. 18/2020 Sb.: Vyhláška o požadavcích na mlýnské obilné výrobky, těstoviny, pekařské výrobky a cukrářské výrobky a těsta. In: 18. 2020, 8/2020. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2020-18>. [cit. 2024-03-13].

Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

7.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 Výrobní faktory	18
Obrázek 2 Cyklus životnosti produktu	22
Obrázek 3 Ansoffova matice výrobek-trh	24
Obrázek 4 Proces inovace produktu	26
Obrázek 5 Cyklus trhu	36
Obrázek 6 Dokonalá konkurence/Tržní rovnováha	37
Obrázek 7 Úrovně distribučních kanálů	46
Obrázek 8 Prototyp 1	55
Obrázek 9 Prototyp 3	56
Obrázek 10 Finální prototyp	57
Obrázek 11 Proces výroby na plánu konkrétní provozovny	58
Obrázek 12 Porovnání rozbalených flapjacků	59
Obrázek 13 Flapjacky z obchodu vs domácí	60

7.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 Vztah ceny a kvality	40
Tabulka 2 - Výživové hodnoty	52
Tabulka 3 Náklady na suroviny	53

7.3 Seznam grafů

Odkazovaný seznam grafů

7.4 Seznam použitých zkratk

Soupis a definování zkratk (vyskytuje-li se jich v textu velké množství)

Přílohy

Příloha 1

QR code odkazuje na rozhovor s jednatelem pekárny a kaváren o podnikání a o informacích týkajících se legislativních okolností kolem potravinářství. (soubor .wav na google disc)



Příloha 2

Výsledky rozhovorů

Rozhovor	1	2	3	4	5	6	7	8
Statut: Pracuje = P Studuje = S	P	S	S	P	S	S	P	P
Doba vstávání	6:00	5:30	6:30	6:30	8	6:30	8	5:30
Snídáte?	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Stiháte si připravit snídani?	Ne	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne
Kde jinak snídáte?	Kavárna	-	Pekárna	-	-	-	-	Kavárna
Seřadte dle chuti nejlepší flapjack	A,B,C	A,B,C	C,A,B	C,A,B	C,A,B	C,B,A	A,C,B	C,B,A
Hodnocení produktu C	Klasický flapjack	Chutově dobré	Za jedna	Sladší; lepší konzistence	Chutově dobré, konzistence by mohla být lepší	☺	Je dobrý	Textura je ok, dost sladký
Může podle vás produkt substituovat snídani?	Ano	Ne	Ano	Ano	Ano	Jo	Ano	Ne
Kolik byste byli ochotni zaplatit za tento produkt	Více než 55,-Kč	40,-Kč	45-55,- Kč	45-55,-Kč	45-55,-Kč	45- 55,- Kč	45- 55,- Kč	Více než 55,-Kč