

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Tématem mé bakalářské práce je „Plánování a jeho vliv na zvyšování konkurenceschopnosti firmy TOPEK, s. r. o.“. Cílem práce je rozpracovat teoretické koncepty plánování, posoudit současný proces plánování ve firmě TOPEK, s. r. o., zhodnotit jeho přednosti a nedostatky a následně vypracovat soubor návrhů a doporučení pro zlepšení systému plánování.

V teoretické části práce jsou přiblíženy jednotlivé aspekty týkající se plánování. Velká pozornost je věnována zejména procesu, významu a cílům plánování. V analytické části je nejprve představena společnost TOPEK, s. r. o., předmět její činnosti, její poslání, strategie a cíle. Pomocí metod strategického managementu a informací z dotazníků je analyzována současná situace firmy. Na základě těchto analýz jsou navržena příslušná doporučení a opatření pro zlepšení systému plánování směrem ke zvyšování výkonnosti a konkurenceschopnosti.

Abstrakt ve světovém jazyce

The topic of my bachelor thesis is „Planning and its action in escalating competitive advantage the company TOPEK, Ltd.“. The aim of my thesis is to develop the theoretical conception of planning, to assess the present process of planning in the company TOPEK, Ltd., to appraise its advantages and disadvantages, next to elaborate a set of projects and recommendations for improvement of planning.

In the theoretical part of my thesis there are approximated individual aspects of planning. The main focus is laid especially upon process, importance and aims of planning. In the analytical part the company TOPEK, Ltd. is introduced, the scope of its activity, its mission, strategy and aims. The present situation of company is analyzed through methods of strategic management and information from questionnaire. In conclusion of my thesis there are suggested relevant recommendations and actions towards improvement of efficiency and competitiveness.

Srdečně děkuji vedoucímu mé bakalářské práce panu prof. Ing. Jánovi Porvazníkovi, Csc. za odborné vedení práce, jeho kolegiální přístup a nespočet cenných rad a

připomínek. Dále děkuji panu Ing. Miroslavovi Lapčíkovi a panu Bronislavovi Lapčíkovi ze společnosti TOPEK, s. r. o., kteří mi nejen umožnili vypracování bakalářské práce v jejich firmě, ale věnovali mi také čas a poskytli řadu zajímavých a podnětných informací.

OBSAH

OBSAH	5
ÚVOD.....	7
I. TEORETICKÁ ČÁST	9
1 POSTAVENÍ, PODSTAT A VÝZNAM FUNKCE PLÁNOVÁNÍ V MANAGEMENTU	10
1.1 PODSTAT PLÁNOVÁNÍ.....	10
1.1.1 Definice plánování	10
1.1.2 Význam plánování	11
1.1.3 Prvky plánování	11
1.1.4 Proces plánování	12
1.1.5 Zásady efektivního plánování	13
1.1.6 Bariéry plánování	14
1.2 CÍLE A JEJICH MÍSTO V PLÁNOVÁNÍ.....	15
1.2.1 Definice cíle	15
1.2.2 Úloha cílů v plánování	15
1.2.3 Druhy cílů.....	15
1.3 PLÁNY, JEJICH VYMEZENÍ A SESTAVOVÁNÍ.....	16
1.3.1 Druhy plánovacích dokumentů	16
1.3.2 Druhy plánů.....	17
1.3.3 Postup při sestavování plánů.....	18
1.3.4 Analýza PEST	19
1.3.5 Analýza SWOT	21
1.3.6 Analýza struktury konkurence	23
1.4 PLÁNOVÁNÍ DLE PLÁNOVACÍCH ÚROVNÍ.....	24
1.4.1 Retrográdní plánování – plánování top-down.....	24
1.4.2 Progresivní plánování – plánování bottom-up	25
1.4.3 Protisměrné plánování – plánování top-down/bottom-up.....	25
II. ANALYTICKÁ ČÁST	26
2 SPOLEČNOST TOPEK, S. R. O. A JEJÍ CHARAKTERISTIKA.....	27
2.1 HISTORIE, SOUČASNOST, PRÁVNÍ FORMA A ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY	27
2.2 KATEGORIE ZAMĚSTNANCŮ.....	28
2.3 VÝROBNÍ PROGRAM.....	29
2.4 POSLÁNÍ, STRATEGIE A VIZE DANÉ SPOLEČNOSTI	30
2.4.1 Poslání firmy	30
2.4.2 Strategie.....	30
2.4.3 Vize firmy	31
2.5 PLÁNOVÁNÍ VE FIRMĚ TOPEK, S. R. O.	32
2.5.1 Plány.....	32
2.5.2 Plánování výnosů	33
2.5.3 Plánování nákladů	34
2.5.4 SWOT analýza	35

2.5.5	PEST analýza	36
2.5.6	Porterův model pěti konkurenčních sil	40
2.6	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ ÚROVNĚ PLÁNOVÁNÍ	42
2.6.1	Cíle dotazníkového šetření	42
2.6.2	Použité metody a techniky	42
2.6.3	Sběr informací	43
2.6.4	Vyhodnocení otázek týkajících se plánování	43
3	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	46
4	DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ SYSTÉMU PLÁNOVÁNÍ	47
	ZÁVĚR.....	52
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	54
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	56
	SEZNAM OBRÁZKŮ	57
	SEZNAM TABULEK.....	58
	SEZNAM GRAFŮ	59
	SEZNAM PŘÍLOH.....	60

ÚVOD

V posledních deseti letech se naše podniky dostaly do zcela nové situace – do podmínek tržního hospodářství. V něm jsou plně v jejich rukou tři základní ekonomické problémy, které musí řešit každá lidská společnost, a to co vyrábět, jak vyrábět a pro koho vyrábět. Na managementu firem závisí, zda budou prosperovat, zda přežijí, nebo zda zaniknou. Obstát v tržní ekonomice vyžaduje od manažerů neustálé rozhodování, které je v podstatě řešením vzniklých problémů, a přizpůsobování podniku novým podmínkám. Ty podniky, které se neustále přizpůsobují, které věnují maximální pozornost tržní situaci, inovacím, produktivitě, rozvoji zaměstnanců, jakosti a finančním výsledkům, úspěšně přežívají.

Základní snahou současné ekonomiky je zvýšení produktivity všech procesů a to jak v zájmu konkurenceschopnosti podniků, tak i v zájmu udržení, případně zvýšení životní úrovně. V neúprosné konkurenci se produktivita stává otázkou přežití firmy. Dnešní trh je dynamický a globální. Je zde spousta dalších podniků, jejichž podnikatelský záměr je stejný či podobný. Tyto podniky se stejným zaměřením se tudíž stávají našimi konkurenty. Musíme ho tedy vést k co nejlepší prosperitě a snažit se nabídnout více než naše konkurence, abychom neztratili své zákazníky, ale naopak, abychom je získávali a předešli případnému úpadku našeho podniku. Výrobci musí být připraveni rychle, efektivně vyvíjet, vyrábět a prodávat nové výrobky.

Management zahrnuje řadu funkcí, které tvoří jeho náplň a jeho komplexnost. Existují tři základní funkce managementu, bez nichž se tato činnost nemůže obejít, jedná se o plánování, organizování a kontrolu. Plánování je jmenováno na prvním místě jakožto ta činnost, se kterou je nutno začít a která je tedy při podnikání zcela nezbytná. Plánování je činnost, která je neměnnou součástí činnosti řídicí již od samých začátků, kdy se tato činnost oddělila od vlastnické funkce majitele podniku. Každý, kdo dnes chce podnikat, si musí udělat představu o tom, v jakém oboru chce podnikat a jak si představuje své podnikání a jeho výsledky. Uvažuje tedy směrem do budoucna a vlastně plánuje.

Cílem mé bakalářské práce je získat a utřídit teoretické poznatky týkající se plánování, strategie, cílů a pomocí nich provést analýzu plánování a jeho vlivu na zvyšování konkurenceschopnosti firmy TOPEK, s. r. o. Ve své práci nejen analyzuji současný proces plánování, zhodnotím jeho přednosti, nedostatky a jejich příčiny ve firmě TOPEK, s. r. o., ale také na základě provedeného průzkumu a analýz vytvořím závěry a navrhu

doporučení pro zlepšení systému plánování směrem ke zvyšování výkonnosti a konkurenceschopnosti dané firmy.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 POSTAVENÍ, PODSTATA A VÝZNAM FUNKCE PLÁNOVÁNÍ V MANAGEMENTU

Management je proces koordinace zdrojů (materiálních, energetických, lidských, finančních) za účelem dosažení určitého cíle. Zahrnuje řadu funkcí, které tvoří jeho náplň a jeho komplexnost. [6] Prof. Ing. Ján Porvazník, Csc. ve své knize Celostní management uvádí tři základní funkce managementu: [1, s. 177]

- plánování,
- organizování,
- kontrola.

Plánování je jmenováno na prvním místě jakožto činnost, se kterou je nutno začít a která je při podnikání zcela nezbytná. Plánování je tedy základní funkce řízení a patří mezi hlavní činnosti manažera.

1.1 Podstata plánování

1.1.1 Definice plánování

Funkce plánování je první, základní, nejdůležitější funkcí řízení. Obsah funkce plánování naplňují procesy a činnosti, jejichž uskutečňováním si jednotlivec, skupina lidí (organizace) a celá společnost:

- uvědomuje příležitosti,
- vytyčuje cíle,
- určuje poslání,
- stanovuje vizi,
- vytváří strategii naplňování cílů, poslání a vize,
- vypracovává plán přeměny strategie na skutečnost. [1, s. 186]

Plánování je proces zahrnující stanovení organizačních cílů, výběr vhodných prostředků a způsobu jejich dosažení a definování očekávaných výsledků ve stanoveném čase a požadované úrovni. Plánování je často označováno za východisko dalších základních manažerských funkcí – organizování, vedení a kontrolování. V každém případě

je plánování nejdůležitějším nástrojem dosahování organizačních cílů, na jehož úrovni v podstatné míře závisí budoucí prosperita firmy. [2, s. 95]

Plánování můžeme definovat jako proces, který obsahuje vymezení cílů organizace, formulování celkové strategie pro jejich dosažení a vytváření uceleného souboru plánů pro integrování a koordinování činností organizace. Zabývá se nejen tím, co má být uděláno, ale i prostředky, tzn. jak to má být uděláno. [5, s. 172]

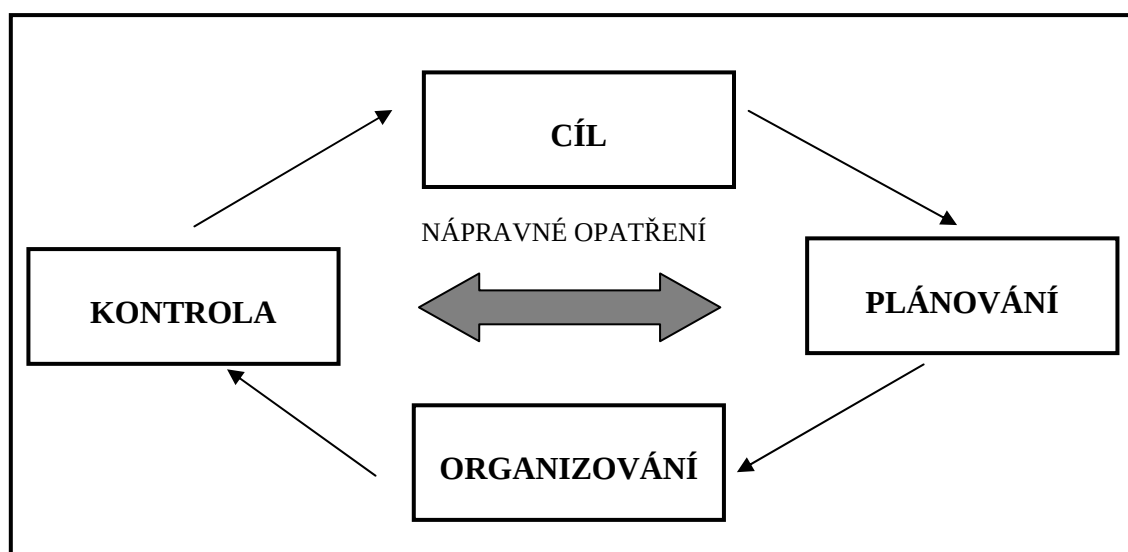
1.1.2 Význam plánování

Plánování je velice významnou součástí řízení. Má přímý vliv na efektivitu organizačních činností, snižování rizika, rozvoj organizace i manažerů, úroveň integrace a koordinace úsilí a výkonnost organizace. [2, s. 97]

Existují čtyři hlavní důvody pro plánování. Plánování poskytuje směr jak manažerům, tak i ostatním zaměstnancům, snižuje dopad změn, minimalizuje plýtvání a přebytky a poskytuje normy pro kontrolování. [5, s. 172]

1.1.3 Prvky plánování

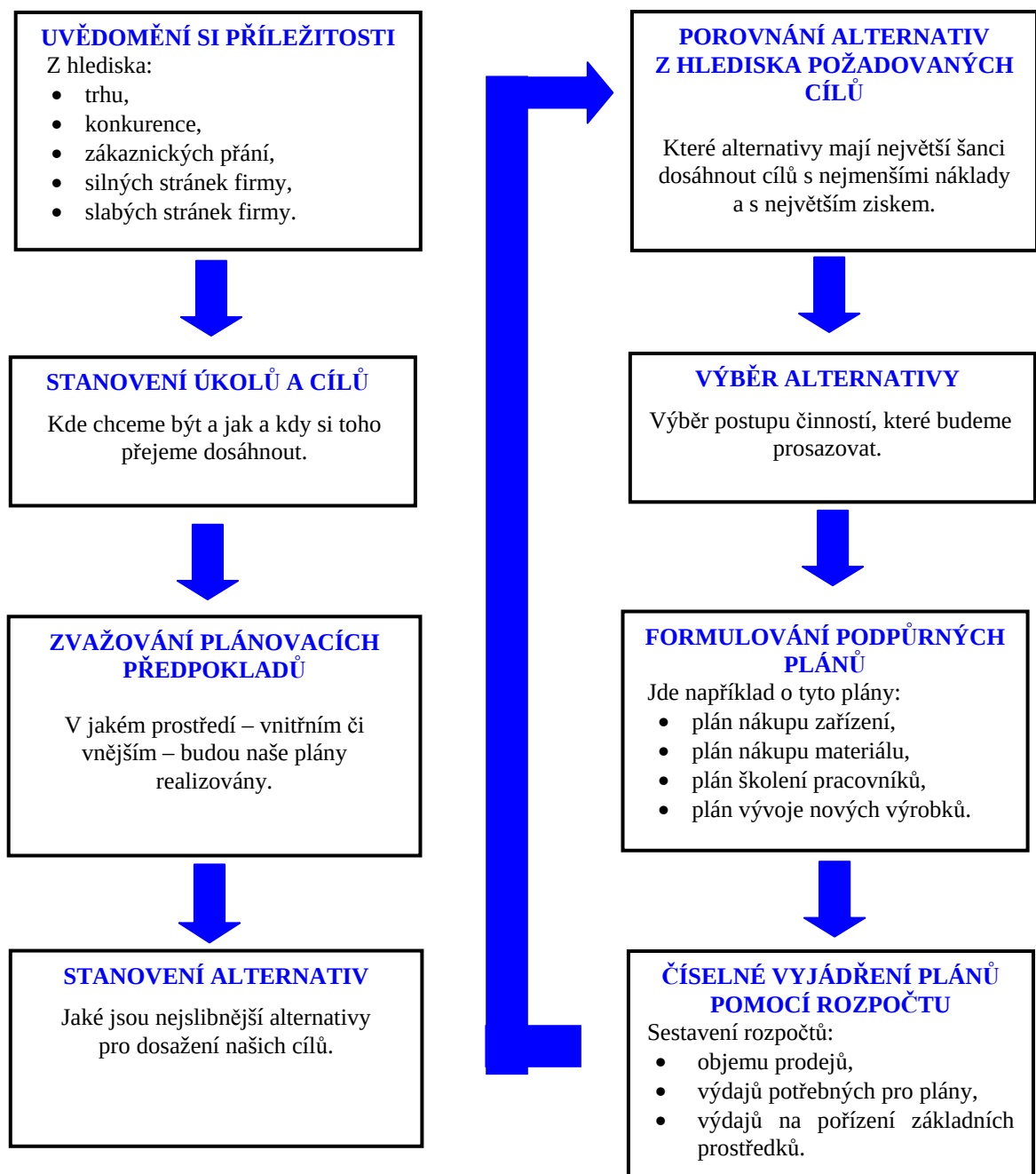
Při plánování musí manažeři učinit rozhodnutí týkající se jeho základních prvků – cílů, postupů, zdrojů, úkolů a kontroly. Základní plánovací prvky souvisí se základním konceptem řízení, podle kterého se řídí lidské činnosti, pokud mají být efektivní. [2, s. 95]



Obr. 1. Základní koncept řízení [2, s. 96]

1.1.4 Proces plánování

Postup plánování by se měl obecně vždy ubírat stejnými kroky vyjadřujícími následnost od rozpoznání příležitosti či potřeby ke stanovení cílů, zvážení plánovacích předpokladů, dále přes vypracování relevantních alternativ scénářů postupu a jejich hodnocení k výběru jednoho z nich, formulaci návazných plánů, realizaci a sledování zvoleného postupu až po přijímání nápravných opatření a závěrečné vyhodnocení. [2, s. 98]



Obr. 2. Proces plánování [3, s. 130]

1.1.5 Zásady efektivního plánování

Podpora top managementem

Aby plánování bylo efektivní v celé organizaci, musí existovat jeho podpora ze strany vrcholového managementu. Ten by měl předvést svou podporu plánování tím, že se ujme iniciativy v objasňování vize a strategických cílů organizace a výběru strategie, která povede k dosažení organizačních cílů.

Efektivní komunikace

Efektivní komunikace umožňuje manažerům, aby neustále chápali stejně směr, který by měli všichni sledovat. Porozumění tomu, jak některé aktivity souvisí s cíli a strategií organizace, umožní lidem lépe přispět k jejich splnění.

Participace

Plánování by mělo zahrnovat všechny, kteří budou mít vliv na činnosti realizované na základě tohoto plánu. Čím více pracovníků firmy je zapojeno do plánovacího procesu, tím hlubší je úroveň porozumění a ztotožnění se s výsledným plánem.

Integrace

Plánování musí zajistit sladění dílčích cílů jednotlivých organizačních jednotek a vzájemně koordinovaně propojit spolupráci těchto firemních částí. Smyslem je dosáhnout většího efektu výsledné činnosti celku, než by odpovídalo možnostem souhrnu těchto částí.

Srozumitelnost

Plánování může být velice komplikovaný proces, ale plán samotný by měl usilovat o co nejjednodušší vyjádření operací a cílů, kterých má být dosaženo. Vede to k většímu porozumění, co má být vykonáno.

Flexibilita

Plány by neměly vyžadovat striktní dodržování za všech okolností. Ke změně plánu může dojít například z důvodu přizpůsobení se nové situaci, která nemohla být předvídána.

Sledování a kontrola

Manažeři musí neustále sledovat a vyhodnocovat vykonané činnosti, aby se ujistili, že byly vykonány správně, a mohli případně naplánovat provedení nápravných opatření.

Variantnost

Při plánování je nutné vždy počítat s určitým stupněm nejistoty v budoucnosti a připravovat více možných variant. Strategická rozhodnutí se musí testovat a přizpůsobovat změněné situaci. [2]

1.1.6 Bariéry plánování

Měnicí se organizační prostředí

V nestabilním organizačním prostředí se plánování může stát velice obtížným. V důsledku rychlých změn prostředí se plány stávají zastaralými a neužitečnými.

Osobní zájmy manažerů

Základním krokem plánování je stanovení cílů, které identifikují výstupy, jakých má být v určitém čase dosaženo. S vymezením cílů je určena i očekávaná úroveň výkonu. Někteří manažeři nemají chuť ke stanovování náročných cílů, protože nechtějí riskovat neúspěch. Strach z ohrožení jejich kariéry může manažery ovlivňovat natolik, že si stanovují jen takové cíle, které nezahrnují žádné riziko.

Nedostatečná znalost organizace

Další bariéra plánování je nedostatečná znalost organizace, protože úspěšné plánování vyžaduje integraci činností napříč všemi jednotkami organizace.

Odpor ke změnám

Plánování zpravidla přináší do organizace i určité změny. Z důvodu nejistoty, kterou jim mohou změny v budoucnosti přinést, jim kladou někteří manažeři odpor. Aby tak zabránili uskutečnění některých změn v organizaci, vyhýbají se plánování.

Čas a náklady potřebné k efektivnímu plánování

Efektivní plánování často vyžaduje časově náročnou spolupráci mezi týmy napříč celou organizací. Časová a finanční náročnost plánování pak bývá příčinou jeho odmítání některými manažery. [2]

1.2 Cíle a jejich místo v plánování

1.2.1 Definice cíle

Cílem rozumíme konečný stav, ke kterému by měly všechny plánovací aktivity směřovat. Určování cílů je tedy bezpochyby kritickým prvkem plánování. [4, s. 51]

1.2.2 Úloha cílů v plánování

Cíle slouží čtyřem hlavním účelům:

- ukazují, kam se podnik ubírá při své činnosti a čeho chce dosáhnout,
- dávají základ pro plánování v podniku,
- jsou zdrojem pro motivaci a inspiraci zaměstnanců podniku,
- představují základ pro hodnocení činnosti a pro kontrolu podniku.

1.2.3 Druhy cílů

Strategické cíle

Vrcholoví manažeři se zabývají strategickými cíli. Tyto cíle jsou zpravidla více abstraktní a otevřené, tzn. že u nich chybí specifikace jejich měření nebo časová kritéria splnění. Strategickými cíli jsou například: celkové zvýšení obrátu či zisku, zaměření na nové trhy, nová motivační strategie vůči zaměstnancům apod.

Taktické cíle

Střední management stanovuje cíle taktické, které již jsou konkrétním vyjádřením cílů strategických v jednotlivých hlavních oblastech řízení, jako je výroba včetně zásobování, marketing a finance.

Operativní cíle

Operativní cíle jsou předmětem zájmu nejnižší úrovně manažerů, tj. vedoucích závodů, středisek, dílen apod. Všichni musí rozpracovat vyšší cíle do konkrétních úkolů a jejich plnění je předmětem denní práce a její kontroly.

Jednotlivé cíle na všech úrovních můžeme členit též podle oblastí, jichž se týkají. Dobře řízený podnik má neustále sledovat, jak jsou plněny jeho cíle všech úrovní v těchto osmi oblastech:

- postavení na trhu,
- inovace,
- rentabilita,
- produktivita,
- materiální a finanční zdroje,
- výkonnost a odpovědnost manažerů,
- výkonnost a postoje pracovníků,
- sociální odpovědnost. [6]

1.3 Plány, jejich vymezení a sestavování

1.3.1 Druhy plánovacích dokumentů

Za základní druhy plánů, a tím i základní plánovací dokumenty v organizacích, je možné považovat poslání organizace, vize organizace, strategii organizace a prováděcí plán, resp. prováděcí plány organizace.

Poslání organizace vyjadřuje rozsah produktů (výrobků a služeb), na něž jsou pracovní procesy a činnosti organizace zaměřeny. Plánovacím dokumentem normativního charakteru, v němž bývá poslání organizace určeno, je například společenská smlouva, živnostenský list, statut nebo organizační řád.

Vize organizace je druhým plánovacím dokumentem, v němž by měly být promítnuty příležitosti, cíle a poslání organizace. Vize organizace zpravidla nedisponuje časovou dimenzí, není stanovena na konkrétní časové období ani pro organizační úrovně a rozlišené prvky či činnosti. Vytváří se obdobně jako poslání pro organizaci jako celek.

Strategií na rozdíl od poslání a vize se již charakterizuje i časová dimenze a do určité míry i věcná orientace (strategie v oblasti rozvoje produktů, strategie v oblasti výroby, strategie obchodních činností, strategie v oblasti rozvoje lidských zdrojů, strategie ve finanční a investiční oblasti i v dalších oblastech).

Prováděcí plány či prováděcí plán organizace charakterizují obě dříve uvedené dimenze: tzv. prostorové dimenze i dimenze časové. Prováděcí plány se vypracovávají podle věcného zaměření, pro jednotlivé organizační úrovně a zpravidla na jeden hospodářský rok, popřípadě i na kratší období. [1]

1.3.2 Druhy plánů

Podle stupně obecnosti rozlišujeme:

- smysl nebo poslání (základní funkce podniku, která je mu přiřazena společností),
- úkoly či cíle (výsledek, ke kterému činnosti směřují),
- strategie (určení dlouhodobých cílů, činností a zdrojů nezbytných pro jejich dosažení),
- taktiky (určení postupů nebo způsobu uvažování při rozhodování),
- postupy (vymezení metod, návodů provádění určitých budoucích činností),
- pravidla (určení specifických požadavků na činnosti),
- programy (souhrn cílů, taktik, postupů, pravidel a úkolů potřebných k provádění dané posloupnosti činností),
- rozpočty (numerické stanovení očekávaných výsledků).

Podle délky plánovacího období dělíme:

- dlouhodobé (podnikatelské záměry),
- střednědobé (plány výrobních, resp. obchodních činností),
- krátkodobé (operativní řízení).

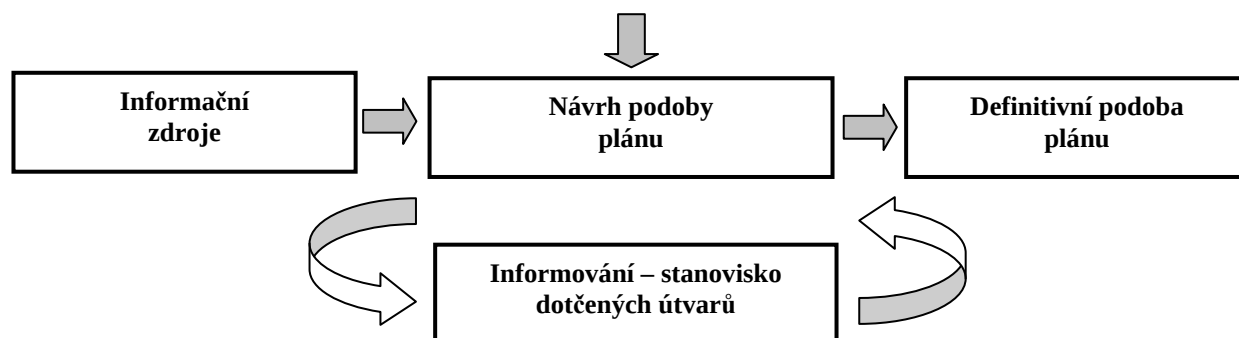
Podle oblasti řízení rozeznáváme:

- plány prodeje,
- plány výrobní,
- plány materiálových toků,
- plány lidských zdrojů,
- plány finanční,
- plány informačních toků atd. [2, s. 100]

1.3.3 Postup při sestavování plánů

Nejobecnější postup tvorby plánu spočívá v provedení následujících kroků:

- konkretizace záměrů vyplývajících pro danou oblast plánování z nadřazených záměrů organizace,
- zabezpečení nezbytných informačních zdrojů pro tvorbu plánu,
- vypracování návrhu plánu,
- seznámení dotčených útvarů organizace s návrhem plánu,
- stanovisko dotčených útvarů k návrhu plánu,
- korekce návrhu plánu v souladu s připomínkami dotčených útvarů,
- schválení a vydání definitivní podoby plánu. [4, s. 56]



Obr. 3. Postup tvorby plánu [4, s. 56]

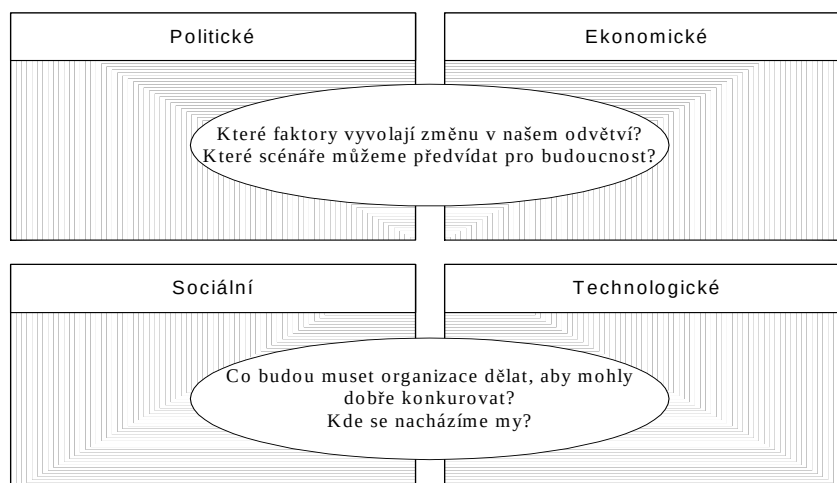
1.3.4 Analýza PEST

Analýza PEST neboli analýza vnějšího prostředí vychází z popisu skutečností důležitých pro vývoj externího prostředí organizace v minulosti, přičemž zvažuje, jakým způsobem se tyto faktory mění v čase. Poté se snaží odhadnout, jak se mění míra závislosti vývoje externího prostředí na vývoji relevantního faktoru.

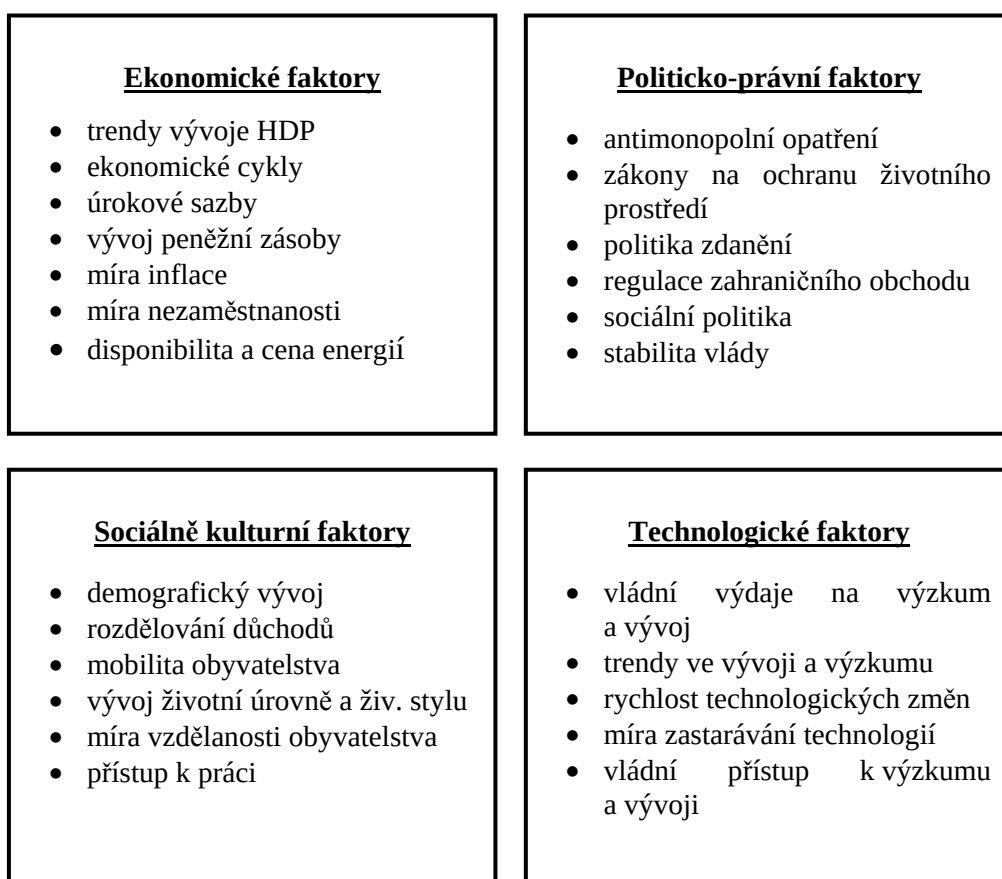
Potýkáme-li se s analýzou složité situace, hledáme určitý model, aby nám pomohl analýzu strukturovat. Model, který používáme v tomto případě, je velmi jednoduchý, jmenuje se model PEST. V tomto modelu zařazujeme to, o čem si myslíme, že jsou důležité externí faktory, pod čtyři hlavní záhlaví: [4]

- **Politické.**
- **Ekonomické.**
- **Sociální.**
- **Technologické.**

Prof. Ing. Ján Porvazník, Csc. ve své knize Celostní management uvádí vedle zmíněných čtyř záhlaví ještě další, a to enviromentální, technické, právní a obchodní. [1] V následující části budu však věnovat pozornost především čtyřem hlavním záhlavím podle modelu PEST.



Obr. 4. Model PEST



Obr. 5. Vybrané faktory používané při PEST analýze [4, s. 433]

Kromě sestavení těchto čtyř seznamů vyžaduje PEST analýza také odpovědět na následující otázky:

- a) Jak se pravděpodobně změní významné položky ve všech čtyřech oblastech prostředí během námi plánovaného období?
- b) Co je motorem změny – to znamená, jaké faktory zapříčiňují změnu? Budou mít vliv? Intenzivnější vliv?
- c) Jaký bude pravděpodobný dopad těchto změn na naše operace? Na naše konkurenční postavení?
- d) Jak můžeme tyto změny a trendy co nejlépe zohlednit při formulování naší strategie?

1.3.5 Analýza SWOT

Můžeme vyjít z definice strategie jako vytvoření budoucího způsobu řízení organizace, který buď zachová, nebo zlepší její konkurenční postavení. Dobrá strategie je pak taková, která neutralizuje hrozby z vnějšího prostředí, dovoluje využít budoucích příležitostí, těží ze silných stránek organizace a odstraňuje nebo neutralizuje její slabé stránky.

Metoda SWOT je založena na kombinaci:

- **Strengths** – silných stránek podniku;
- **Weaknesses** – slabých stránek podniku;
- **Opportunities** – příležitostí okolí;
- **Threats** – hrozeb okolí.

Použití SWOT analýzy umožňuje:

- identifikovat stav a trendy ve vývoji vnitřního a vnějšího prostředí,
- identifikovat slabé a silné stránky a zhodnotit jejich potenciální působení na realizaci strategických cílů firmy,
- identifikovat a zhodnotit potenci příležitostí a hrozeb,
- na základě konfrontační analýzy a zhodnocení usnadňuje a upřesňuje rozhodování o cílech a záměrech strategického projektu firmy.

Silné a slabé stránky organizace

I když okolí organizace je bezpochyby velice silným faktorem ovlivňujícím tvorbu strategie firmy, ukázalo se, že nemůže být faktorem jediným, ale musí být vzaty v úvahu silné a slabé stránky organizace a její vnitřní zdroje. Silné a slabé stránky mohou být hledány a analyzovány především v následujících oblastech:

- finanční síla organizace,
- výzkum a vývoj,
- výrobní politika,
- úroveň managementu,
- organizace firmy,
- napojení na infrastrukturu,
- image firmy či výrobku.

Hrozby a příležitosti budoucího okolí

Při analýze budoucích hrozeb okolí je třeba vycházet jak z hrozeb makrookolí, tak i mikrookolí. Mezi typické hrozby jsou řazeny:

- vysoká diferenciací v odvětví,
- státní regulace,
- know-how, které odvětví používá,
- velký počet konkurujících si firem,
- pomalý růst odvětví,
- hrozba substitučních výrobků,
- hrozba vstupu nového výrobce atd.

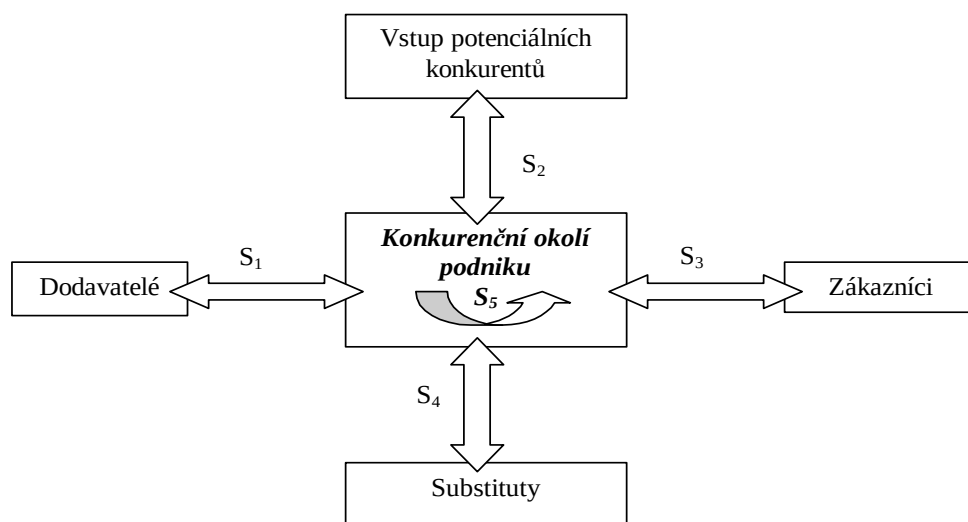
Příležitosti jsou ve většině případů chápány jednak jako příležitosti, které pomohou podniku neutralizovat hrozby, jednak jako vlastní rozvojové příležitosti vyplývající z charakteru okolí. V druhém případě bude charakter příležitostí závislý na tom, zda půjde

o odvětví ve fázi zralosti, odvětví na sestupu nebo zda půjde o mezinárodní či dokonce globální trhy. [4]

1.3.6 Analýza struktury konkurence

Za zakladatele analýzy struktury konkurence je považován harvardský profesor Michael Porter. Někdy je také tato analýza v odborné literatuře nazývána jako „Porterův model pěti konkurenčních sil“. Podstatou této metody je, že atraktivnost trhu, potenciál růstu na trhu a možnost získat konkurenční výhodu závisí na stávající konkurenční struktuře trhu a schopnosti organizace vyrovnat se s pěti vlivnými silami :

- současní konkurenti,
- potenciální noví konkurenti,
- zákazníci,
- dodavatelé,
- substituční výrobky.



Popis jednotlivých sil:

- S₁ – Dohadovací schopnost dodavatelů
- S₂ – Hrozba vstupu nových konkurentů
- S₃ – Dohadovací schopnost zákazníků
- S₄ – Hrozba náhradních (nových) výrobků
- S₅ – Soupeření mezi stávajícími podniky

Obr. 6. Porterův model pěti konkurenčních sil [11]

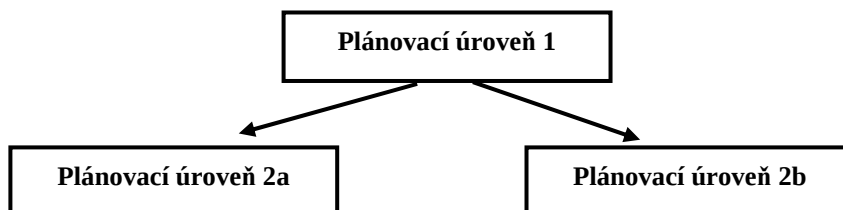
Cílem analýzy je najít v odvětví takové postavení, v němž se společnost může nejlépe bránit konkurenčním silám nebo je může ovlivnit ve svůj prospěch. Protože společný vliv těchto sil může být až bolestivě zřejmý všem konkurentům, klíčem pro rozvoj je nahlédnout pod povrch a analyzovat zdroje každé z těchto sil. Znalost těchto základních zdrojů konkurenčního tlaku zřetelně ukáže na silné a slabé stránky společnosti, ozřejmí její postavení v odvětví, vyjasní, ve kterých oblastech se mohou změny nejvíce vyplatit, a zdůrazní místa, v nichž trendy odvětví nabízí největší příležitosti nebo odkud může přijít ohrožení. [11]

1.4 Plánování dle plánovacích úrovní

Podle toho, z jaké úrovně se odvozují plány, se rozlišuje retrográdní, progresivní nebo protisměrně plánování.

1.4.1 Retrográdní plánování – plánování top-down

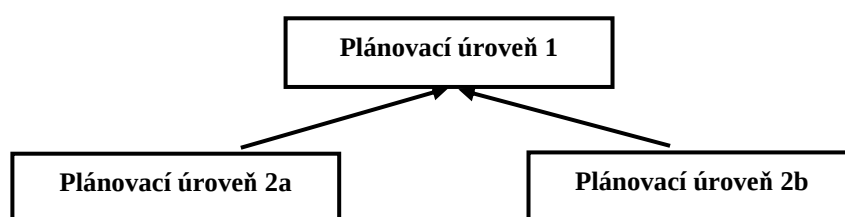
Při retrográdním plánování se plány odvozují shora dolů. Globální rámcový plán stanovený podnikovým řízením člení podřízené plánovací stupně do dílčích plánů. Tento směr plánování má přednost v tom, že cíle všech dílčích plánů do značné míry odpovídají cílům podniku jako celku. Existuje ovšem nebezpečí, že nadřízená plánovací úroveň ukládá podřízené úrovni taková plánovací zadání, které tato úroveň nemůže splnit. Aby se tomu zabránilo, musí se nadřízená plánovací úroveň postarat o bezchybný tok informací.



Obr. 7. Retrográdní plánování (top-down) [8, s. 59]

1.4.2 Progresivní plánování – plánování bottom-up

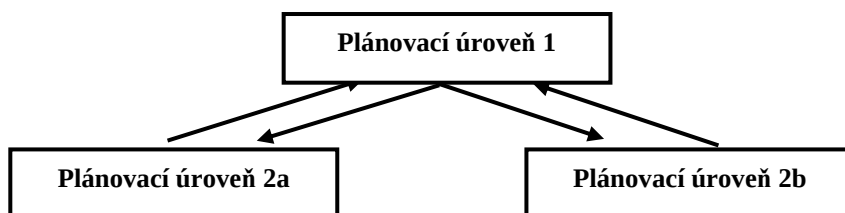
Opačnou cestou než retrográdní plánování jde progresivní plánování, které začíná na nejnižší plánovací úrovni. Dílčí plány se předávají vždy nadřazenému stupni, který tyto plány koordinuje, shrnuje a předává dál, dokud není dosažena nejvyšší plánovací úroveň. Tato koncepce má výhodu v tom že plánování vychází bezprostředně od těch, kterých se týká. Podstatný problém této plánovací metody spočívá v tom, že si mohou dílčí plány, předané nadřazeným úrovním obsahově protiřečit, resp. nemohou být realizovány ve stejné době.



Obr. 8. Progresivní plánování (bottom-up) [8, s. 59]

1.4.3 Protisměrné plánování – plánování top-down/bottom-up

Nevýhody obou předchozích plánovacích konceptů mohou být v podstatné míře odstraněny využitím protisměrného plánování. Při protisměrném plánování podnikové vedení nejprve sestavuje předběžný plán, od něhož se odvozují předběžné dílčí plány. Od nejnižší plánovací úrovně až k podnikovému vedení se potom přezkoumávají plánované úkoly s ohledem na jejich realizovatelnost. Nepříznivě se může projevit to, že je tato plánovací koncepce časově náročná. [8]



Obr. 9. Protisměrné plánování (top-down/bottom-up) [8, s. 59]

II. ANALYTICKÁ ČÁST

2 SPOLEČNOST TOPEK, S. R. O. A JEJÍ CHARAKTERISTIKA

2.1 Historie, současnost, právní forma a organizační struktura firmy

Firma TOPEK, s. r. o. vznikla v roce 1992 jako rodinný podnik s cílem navázat na tradice výroby vynikajícího domácího chleba v Topolné, který zde byl v 60. letech pečen panem Ševčíkem.

Pro realizaci tohoto záměru byl zakoupen objekt bývalého JZD v centru obce a tato stavba byla rekonstruována. Dále byly pořízeny etážové pece, které splňovaly požadavky pro výrobu chleba.

Původní záměr výroby chleba pro Topolnou a přilehlé vesnice musel být brzy revidován na základě stoupající poptávky. Veškeré volné prostředky byly proto investovány do rozvoje firmy. Postupně byly rozšířeny výrobní prostory, vybudována nová technologie a rozšířen sortiment pekařských produktů. Také musely být nakoupeny nové dopravní prostředky a přijímání další pracovníci. Výkonnost firmy se postupně zvyšovala.

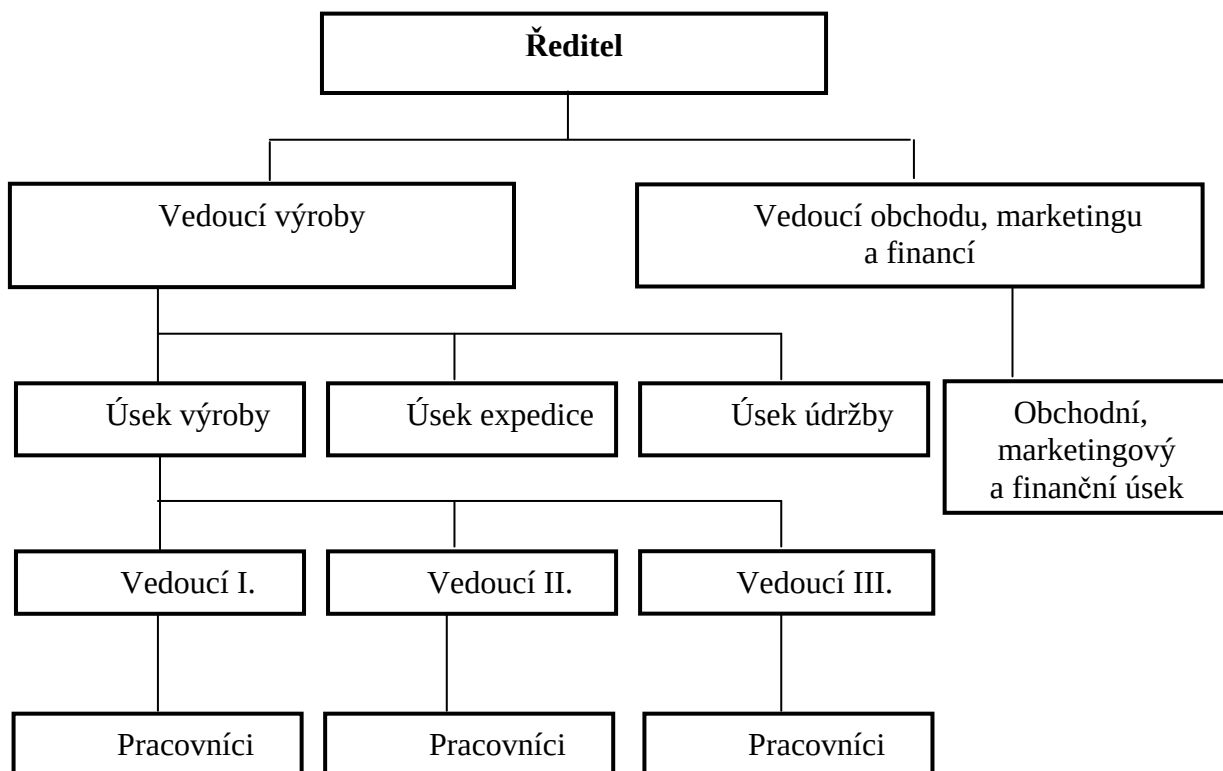
V roce 2002 se firmě podařilo získat dotaci v rámci programu SAPARD a to jí umožnilo dále rozšířit provoz pekárny. Díky této dotaci a následnému rozšíření výrobních prostor, technologií a produkce společnost TOPEK, s. r. o. zdvojnásobila svůj podíl na trhu z původních 8 % na 16 %.

V současné době firma hraje významnou roli při udržení zaměstnanosti v regionu. Na trhu se prosazuje díky kvalitě produktů za přijatelné ceny a variabilnosti dodávek. Její konkurence je stabilizovaná.

Právní forma

Pekárna TOPEK, s. r. o. je společností s ručeným omezeným a má pět společníků, kteří se na rozhodování podílí v poměru vloženého vkladu na základní jmění, který činí u všech společníků stejnou částku 20.000,-- Kč. Na základě společenské smlouvy a výpisu z obchodního rejstříku jsou oprávněni jménem společnosti jednat a podepisovat dva jednatele pan Ing. Miroslav Lapčík a pan Stanislav Nedbálek.

Organizační struktura



Obr. 10. Organizační struktura firmy TOPEK, s. r. o.

2.2 Kategorie zaměstnanců

Rok	Řídící pracovníci	Ostatní pracovníci	Celkem
2000	4	21	25
2001	4	23	27
2002	4	23	27
2003	4	34	38
2004	4	52	56
2005	4	56	60

Tab. 1. Vývoj zaměstnanců firmy TOPEK, s. r. o. v letech 2000 – 2005

Jak ukazuje zobrazená tabulka, počet zaměstnanců firmy se od roku 2000 zvýšil z původních 25 pracovníků na současných 60. Firma také zajišťuje praxi pro 2 učnice.

Složení řídicích pracovníků v roce 2005:

- vlastník firmy, ředitel, vedoucí obchodu, marketingu a financí – Ing. Miroslav Lapčík,
- vedoucí výroby – Bronislav Lapčík,
- vedoucí expedice – Jiřina Hubáčková,
- vedoucí údržby – Stanislav Nedbálek.

Vedoucí obchodu, marketingu a financí Ing. Miroslav Lapčík řídí obchodní, marketingový a finanční úsek a obstarává také personalistiku v podniku. Vedoucí výroby Bronislav Lapčík osobně řídí úsek výroby a dohlíží na vedení úseku expedice a úseku údržby. Technické záležitosti, údržbu strojního vybavení, dodržování bezpečnosti práce a požární ochrany zabezpečuje vedoucí údržby pan Stanislav Nedbálek. Expedici výrobků zajišťuje vedoucí expedice paní Jiřina Hubáčková.

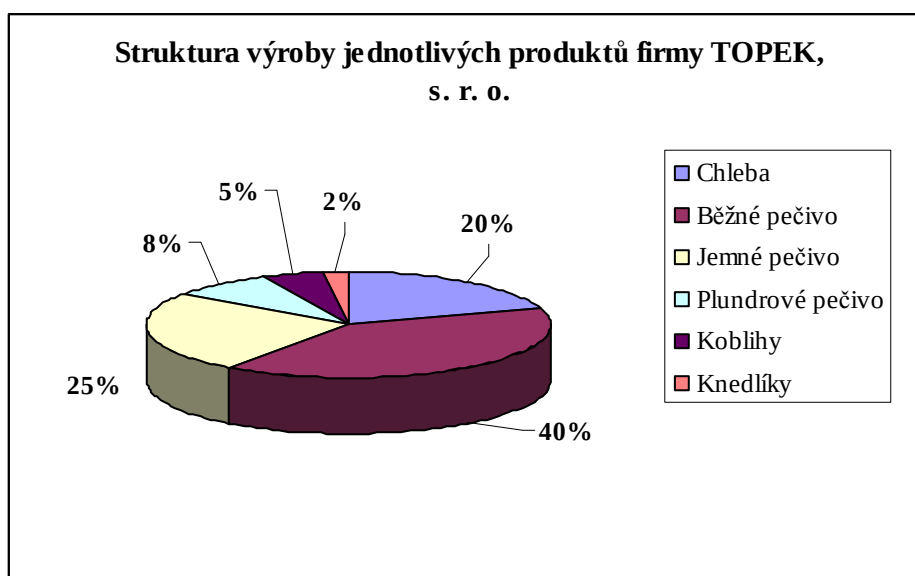
Složení ostatních pracovníků v roce 2005:

- 1 účetní,
- 1 administrativní pracovnice,
- 2 údržbáři,
- 9 pekařů,
- 22 pomocných sil,
- 6 řidičů,
- 15 prodavačů ve vlastních prodejnách.

2.3 Výrobní program

Předmětem podnikání je výroba pekařských produktů v co nejširším sortimentu. U výrobků je prioritní vysoká kvalita za rozumnou cenu, což dává dobrý předpoklad pro uplatnění na trhu. Pekárna TOPEK, s. r. o. člení vyráběné pečivo do následujících šesti kategorií:

- **Chléb:** chléb pšeničnožitný, chléb slunečnicový, chléb toustový světlý a tmavý ...
- **Běžné pečivo:** rohlíky, housky, pletýnky, bagety ...
- **Plundrové pečivo:** croissanty, ovocné mřížky, plundrované šátečky ...
- **Jemné pečivo:** koláče, buchty, vánočky, záviny ...
- **Koblihy:** plněné koblihy, skořicové hvězdy, věnečky ...
- **Knedlíky:** houskové knedlíky, ovocné knedlíky ...



Graf 1. Struktura výroby jednotlivých produktů firmy TOPEK, s. r. o.

2.4 Poslání, strategie a vize dané společnosti

2.4.1 Poslání firmy

Posláním společnosti TOPEK, s. r. o. je výroba pekařských produktů v co nejširším sortimentu. U všech výrobků je prioritní vysoká kvalita za rozumnou cenu, což dává dobrý předpoklad pro uplatnění na trhu.

2.4.2 Strategie

Základní strategií činnosti pekárny TOPEK, s. r. o. je zajištění rozvoje a posílení konkurenceschopnosti v oblasti výroby a prodeje pekařských výrobků s cílem rozšířit podíl

na regionálním trhu. Firma se snaží o maximální upokojení všech zákazníků, o maximalizaci svého zisku a také o dosahování nákladových úspor. Pokles nákladů na jednotku dosažený růstem objemu produkce umožňuje snížit ceny i při zachování určité míry zisku pod úroveň konkurence a získat tak vyšší podíl na trhu.

Marketingová strategie podniku je úzce spjata s cenovou politikou, která je závislá na ekonomických možnostech firmy, konkurenčním prostředí, rozvozních vzdálenostech, četnosti dodávek a v neposlední řadě kvalitě výrobků. U nových výrobků se firma snaží prosadit zaváděcí cenu. Větším odběratelům firma poskytuje množstevní slevu, stejně jako u plateb v hotovosti. TOPEK, s. r. o. také připravuje zavedení soutěží, kde bude odběratel stimulován věcnou cenou v závislosti na množství odebraného produktu.

Odbytová strategie firmy je v první řadě založena na osobním kontaktu se zákazníkem. Individuálním přístupem k odběratelům se firma snaží rozšířit odbyt stávajících prodejen firmy při zavádění nových výrobků, řešení rozvozových časů, četnosti dodávek, možnosti vrácení dohodnutého množství neprodané produkce u vybraných zákazníků.

2.4.3 Vize firmy

Hlavním cílem, který si firma TOPEK, s. r. o. vytyčila, je rozšíření sítě vlastních obchodů o 100 %. V současnosti firma provozuje 6 prodejen s pečivem, a to ve městech Uherské Hradiště, Kroměříž, Otrokovice a Malenovice. Prodej pečiva se také uskutečňuje přímo v areálu pekárny v Topolné, zde však nakupují převážně místní obyvatelé. V časovém horizontu zhruba 5-ti let firma plánuje zahájit prodej ve vlastních obchodech také ve městech Zlín, Holešov a Uherský Brod.

S výše uvedeným hlavním cílem souvisí i další cíle. V souvislosti se zdvojnásobením počtu vlastních prodejen firma plánuje:

- zdvojnásobení obrátu, tržeb i zisku,
- zvýšení podílu prodejů na daném trhu na 25 %,
- získání nového trhu, nových odběratelů a zákazníků.

Následující cíle blíže souvisí se celkovou strategií firmy TOPEK, s. r. o. Postupně tato pekárna zamýšlí realizovat následující záměry:

- produkovat i nadále vysoce kvalitní produkty za přijatelné ceny,
- inovovat současný sortiment pečiva o nové druhy,

- posílit konkurenceschopnost v oblasti výroby a prodeje pekařských výrobků,
- rozvíjet kvalifikaci a zlepšit systém motivace u zaměstnanců.

Dalším významným cílem, který si daná pekárna vytyčila, je rozšíření stávajícího technologického zařízení o tyto nové moderní technologie:

- sázecí etážová pec na výrobu domácího chleba s osazovačem,
- rotační pec na rozšíření výroby jemného pečiva,
- univerzální hnětač těsta.

V roce 2004 firma TOPEK, s. r. o. získala osvědčení týkající se způsobu stanovení kritických bodů v technologii výroby (HACCP). Kromě zmíněného osvědčení však pekárna nevlastní žádný certifikát ani nesplňuje ISO normy. V následujícím roce firma chce splnit nutné předpisy a požadavky a požádat o udělení certifikátu v oblasti výroby, vývoje a dodávání pekařských výrobků. Díky tomuto certifikátu by se firmě otevřely nové možnosti distribuce svých produktů.

2.5 Plánování ve firmě TOPEK, s. r. o.

2.5.1 Plány

Ve firmě TOPEK, s. r. o. se zpracovávají tři klíčové plány, jedná se o plán prodeje a marketingu, finanční plán a plán výroby.

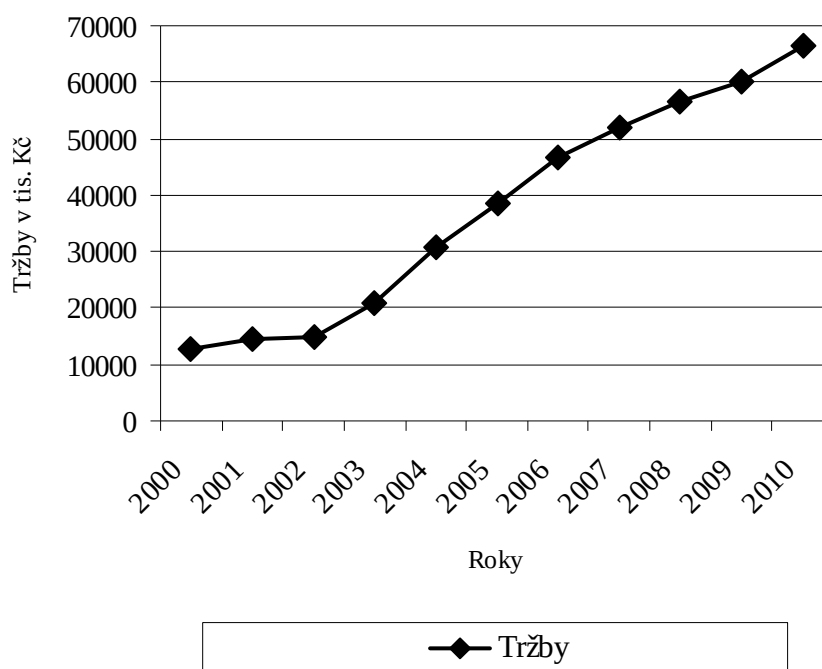
Vedoucí obchodu, marketingu a financí pan Miroslav Lapčík vypracovává plán prodeje a marketingu a také finanční plán. Plán prodeje a marketingu zahrnuje objemy prodeje jednotlivých produktů na trhu, dále obsahuje předpokládané prodejní ceny jednotlivých druhů pečiva, distribuční cesty a základní aktivity na podporu prodeje. Plán marketingu a prodeje musí být v souladu s finančním plánem, který musí zajistit krytí marketingových nákladů. Ve finančním plánu jsou zobrazeny plánované výnosy, náklady a hospodářský výsledek, který podnik očekává v jednotlivých letech plánovaného období a plánované příjmy a výdaje.

Vedoucí výroby pan Bronislav Lapčík zpracovává plán výroby, který výrobně zabezpečuje výše zmíněné plánované prodeje. Tento plán zahrnuje plán zásobování, v němž jsou naplánovány potřebné základní suroviny, materiály, polotovary, energie a služby nutné k výrobě pečiva.

2.5.2 Plánování výnosů

Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb tvoří u většiny organizací výrobního charakteru rozhodující složku jejich výnosů. Při plánování výnosů firma TOPEK, s. r. o. využívá agregovaný přístup. Jedná se o prognózy budoucí výše tržeb jakožto časovou řadu jedné položky představující velikosti tržeb v jednotlivých letech plánovacího období.

Ke stanovení tržeb firma využívá jak odhady založené na využití marketingových znalostí a zkušeností, tak i trendové křivky, jejichž podstatou je extrapolace budoucích tržeb na základě historických údajů o velikosti tržeb z několika minulých let. Očekávaný budoucí vývoj tržeb ve firmě TOPEK, s. r. o. znázorňuje následující graf.



Graf 2. Plánovaný vývoj tržeb ve firmě TOPEK, s. r. o.

Velkou nevýhodou takového způsobu stanovení tržeb je to, že nerespektuje zásadní změny externích faktorů, které mohou prodeje podniku ovlivnit. Jedná se především o následující externí faktory:

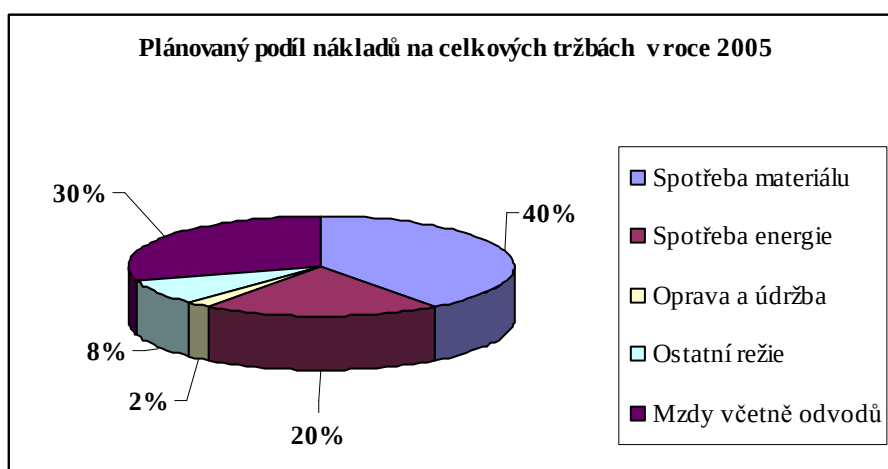
- velikost poptávky na určitých trzích,
- vznik nových trhů,
- dopady významných změn konkurenčního prostředí.

Další nevýhodou tohoto způsobu je nerespektování vlastní strategie podniku v oblasti tržního zaměření produkce, nerespektování změn výrobního programu a jeho investičního zabezpečení.

2.5.3 Plánování nákladů

Při plánování nákladů firma stejně jako při plánování výnosů využívá agregovaný přístup. Základem této metody je relace jednotlivých nákladových druhů k tržbám vyjádřená jako podíl těchto nákladů k tržbám. V roce 2005 firma TOPEK, s. r. o. plánuje:

- spotřeba materiálu – 40 % z celkových tržeb,
- spotřeba energie – 20 % z celkových tržeb,
- opravy a údržba – 2 % z celkových tržeb,
- ostatní režie – 8 % z celkových tržeb,
- mzdy včetně odvodů – 30 % z celkových tržeb.



Graf 3. Plánovaný podíl nákladů na celkových tržbách v r. 2005

Nevýhodou této metody plánování nákladů je to, že tento způsob není příliš podrobný a je nutno ho považovat pouze za hrubý odhad, který bude vyžadovat další zpřesnění. Tento způsob je založen na vývoji minulých trendů než na respektování těchto faktorů:

- současný stupeň využití výrobní kapacity a její budoucí vývoj,
- struktura nákladů podniku,

- vývoj nákupních cen surovin, materiálů, energií a velikosti průměrných mezd, které se mohou odchylovat od vývoje prodejních cen produktů zobrazených v růstu tržeb,
- další složky podnikatelské strategie.

2.5.4 SWOT analýza

- **Silné stránky (Strengths):**

- vysoce kvalitní výrobky za přijatelnou cenu,
- široký sortiment výrobků,
- kvalifikovaní a zaškolení zaměstnanci,
- kvalitní řízení a kvalitní spolupráce uvnitř firmy,
- dobrá organizace nákupu,
- variabilnost dodávek výrobků,
- dobrá spolupráce s dodavateli,
- dobrá spolupráce s odběrateli a zákazníky,
- maximálně výhodné umístění pekárny uprostřed trojúhelníku měst Zlín, Kroměříž a Uherské Hradiště,
- vhodně zvolená reklama a propagace (rádio, internet, reklama na firemních autech).

- **Slabé stránky (Weaknesses):**

- značně omezené výrobní prostory,
- vysoká investiční náročnost při pořizování nových strojů,
- náročné konkurenční prostředí,
- zastaralý balicí stroj,
- častá poruchovost dopravních prostředků rozvážejících pečivo,
- nedokonalý systém plánování výnosů a nákladů.

- **Příležitosti (Opportunities):**

- rozšíření provozu o novou přístavbu,
- rozšíření výroby o nové a moderní stroje,
- další rozšíření sortimentu výrobků,
- rozšíření sítě odběratelů a zákazníků,
- zvýšení počtu vlastních prodejen,
- lepší využití lidského potenciálu,
- možnost získání tržního podílu v ostatních regionech, kde není tak velká konkurence,
- pozorné sledování přání a požadavků zákazníků a schopnost reagovat na ně,
- změny životního stylu.

- **Hrozby (Threats):**

- vysoká konkurence v regionu,
- nové akce konkurence,
- rozšíření sítě konkurentů,
- přijetí dalších hygienických či jiných norem a předpisů,
- vývoj cen surovin nezbytných k výrobě pečiva,
- hrozba substitutů v budoucnu,
- neochota odběratelů změnit dodavatele,
- rychlost zastarávání strojů a zařízení,
- nesolventnost odběratelů.

2.5.5 PEST analýza

- **Ekonomické faktory:**

Růst minimální mzdy v ČR

Rostoucí minimální mzda bude mít vliv na zvýšení mezd zaměstnanců. Toto zvýšení dané firmě způsobí navýšení osobních nákladů na zaměstnance. Růst mezd bude mít

ovšem také pozitivní dopad, protože díky vyšším příjmům se posílí kupní síla, lidé budou mít sklon ke spotřebě, a tím pádem budou více utrácet.

Růst nezaměstnanosti v ČR

V České republice lze zaznamenat rostoucí trend nezaměstnanosti, což má negativní dopad na poptávku spotřebitelů. Nezaměstnanost vede k poklesu kupní síly obyvatelstva, což se ve finále promítne také do snížení tržeb firmy.

Růst nákladů

V současnosti se stále zvyšují ceny používaných surovin, materiálů, energií, pohonných hmot apod. Tyto dražší vstupy se promítnou do ceny výstupů. Firma je totiž nucena zdražovat své produkty, aby dosáhla zisku.

Výše úrokové míry

Neustále klesající tendence úrokové míry u vkladů způsobuje, že firmě se nevyplatí spořit peníze, spíše naopak, nízká úroková míra pobízí k investicím.

• Politicko-právní faktory:

Ochrana spotřebitele

V ČR existuje zákon o ochraně spotřebitele, který chrání spotřebitele proti nečestnému a podvodnému jednání ze strany firem. Daná firma nesmí poškodit zákazníka, a proto musí dodržovat zákonem stanovená pravidla.

Ochrana životního prostředí

Vstupem ČR do EU vstoupily v platnost nové normy týkající se ochrany životního prostředí. Pekárna musí respektovat předpisy týkající se ekologičnosti výroby a také při využívání automobilů k distribuci pečiva musí dodržovat povolené emise u těchto vozů.

Dodržování zdravotních a hygienických norem

Produkty nabízené firmou TOPEK, s. r. o. musí být kvalitní a zdravotně nezávadné. Firma musí dodržovat přísné hygienické normy a pravidla. V případě nedodržení těchto standardů, hrozí firmě vysoká pokuta a v krajním případě může být také ohrožena výroba pečiva.

Daňová politika – očekávané snížení daně z příjmu PO

V zemích EU je daň z příjmu PO v průměru nižší než v ČR. Protože ČR je nyní členem EU, lze očekávat tlak na snížení této daně. Snížení daňové zátěže umožní firmě TOPEK, s. r. o. zvýšit investice do rozvoje firmy a obnovování technologií.

Výhody pro firmu při zaměstnání osob z úřadu práce

Zaměstná-li firma osobu, jež byla v evidenci pracovního úřadu déle než 6 měsíců, má nárok na finanční příspěvek od úřadu práce. Firmy jsou tedy více motivovány zaměstnávat tyto osoby, protože je to velmi výhodné. Pekárna TOPEK, s. r. o. již několikrát tuto příležitost využila.

• Sociálně kulturní faktory:

Změny životního stylu

V současné době lidé stále více podléhají novému trendu zdravé výživy, mění proto strukturu svých nákupů a nakupují více celozrnné a tmavé pečivo. Chce-li firma i v budoucnu zůstat úspěšná musí těmto požadavkům zákazníků přizpůsobit výrobu a nabízený sortiment, jinak by spotřebitelé přecházeli ke konkurenci, jež by dané produkty nabízela.

Postoj k práci a volnému času

Porovnáme-li ČR se zeměmi EU zjistíme, že v EU je podstatně vyšší produktivita práce než u nás. Firma TOPEK, s. r. o. se proto snaží produktivitu práce neustále zvyšovat, a to zejména výběrem kvalitních a výkonných pracovníků a vhodnou motivací zaměstnanců. Motivovaní zaměstnanci budou ve firmě spokojenější a nebudou uvažovat o případném odchodu, tím se firmě sníží náklady na výběr a zaškolení nových pracovníků

Zaměstnávání lidí s nižší kvalifikací

Výše platu bývá často úměrná kvalifikaci pracovníků. Firma zaměstnává mnoho méně kvalifikovaných pracovníků na pozicích pomocných pracovních sil. Tito lidé se naučí určitý druh práce a ten následně vykonávají. Kvalifikovaní pracovníci rozdělují úkoly, rozhodují a dohlíží na řádný průběh činností. Lidem s nižší kvalifikací firma vyplácí nižší mzdy než pracovníkům kvalifikovaným.

Zvyšování nároků na bezpečnost práce

Vhledem ke zvyšující se úrovni mechanizace a automatizace firmě rychle rostou náklady na bezpečnostní vybavení strojního zařízení. Firma je také nucena investovat peněžní prostředky na nejrozumnější školení o bezpečnosti na pracovišti.

• Technologické faktory:

Míra zastarávání strojů, zařízení a technologií

Díky rychlému rozvoji vědy a techniky stávající stroje, zařízení a technologie rychle zastarávají. Firma je tedy nucena zavádět stále nové technologie a pořizovat nové stroje, aby si udržela své postavení na trhu a i nadále zůstala konkurenceschopná.

Snaha získat dotaci od státu na investici

Při splnění přesně stanovených podmínek stát poskytuje dotaci na investici, proto se firma bude snažit tyto podmínky splnit a danou dotaci získat.

Tlak na zavádění systému kvality

V současné době je stále aktuálnější zavádění systému kvality, firma musí proto vynakládat peněžní prostředky na různé certifikáty a osvědčení kvality.

Nové technologie vyžadují školení pracovníků

Zavádění nových technologií do výroby vyžaduje školení zaměstnanců. Na tato školení musí firma vynakládat vysoké peněžní částky.

2.5.6 Porterův model pěti konkurenčních sil

- **Současná konkurence**

Ve Zlínském kraji v současné době působí dvě velmi velké a silné firmy, jež významně konkurují pekárně TOPEK, s. r. o. Jedná se o společnost PENAM, s. r. o. a společnosti DELTA, a. s.. Tyto vlivné firmy pokrývají svými produkty podstatnou část regionálního trhu. Své výrobky dodávají do mnoha obchodů s potravinami, do supermarketů a zásobují také specializované prodejny s pečivem. Tyto firmy jsou podstatně větší, mají větší výrobní možnosti, a tudíž pro pekárnu TOPEK, s. r. o. představují opravdu vážnou a tvrdou konkurenci.

Dále se na trhu vyskytuje několik pekáren, jež jsou svou velikostí a výrobními možnostmi na stejné úrovni jako TOPEK, s. r. o. Jedná se o firmu Svoboda-Březík, s. r. o., firmu Varmuža, pekárny Boner, s. r. o. a Veka, s. r. o. Tyto firmy dodávají své výrobky jak do svých vlastních prodejen, tak jimi zásobují nejrůznější další obchody. Firma TOPEK, s.r.o. dodává své pečivo do svých vlastních firemních prodejen a také do dalších obchodů stejně jako zmíněné firmy.

Z výše popsané situace vyplývá, že rivalita mezi konkurujícími si firmami v oboru pekařství má podobu boje o postavení na trhu. Všechny firmy se snaží prosadit kvalitou své produkce, variabilitou dodávek a používají také nejrůznější cenové taktiky, jimiž by přilákali zákazníky. K rivalitě zejména dochází, pokud je jeden nebo více konkurentů pod tlakem nebo vidí příležitost si své postavení zlepšit. Konkurenční tlak neustále roste, protože konkurenti jsou víceméně stejnoměrně vyvážení a zákazníci mohou snadno přecházet od jednoho výrobku dodavatele k jinému.

- **Potenciální nová konkurence**

V současné době se na trhu vyskytuje mnoho firem podnikajících v pekárenství, a tudíž konkurence je velmi tvrdá. Všechny existující pekárny si však uvědomují, že nové firmy, které by do odvětví dále mohly vstoupit, by přinesly novou kapacitu a touhu získat podíl na trhu.

Hrozba vstupu nové konkurence do zmíněného odvětví závisí na existujících bariérách vstupu a na reakci současných konkurentů vůči nově vstupující firmě. V pekárenském oboru existuje celá řada překážek proti vstupu nových konkurentů. Jedná se zejména o následující bariéry:

- vysoké vstupní náklady,
- požadavky na kapitál při nákupu velkého množství speciálních strojů a zařízení,
- požadavky na technologie a receptury,
- požadavky na splnění náročných zdravotních a hygienických norem,
- trh je rozdělen mezi stávající firmy, jež si vybudovaly distribuční kanály.

• **Dodavatelé**

V současnosti na českém trhu platí, že při malém počtu dodavatelů určitého sortimentu surovin, zboží či služeb, mají tito dodavatelé větší vyjednávací schopnost. V kraji, v němž firma TOPEK, s. r. o. působí, však existuje spousta dodavatelských firem, které by měly zájem dodávat potřebné suroviny a služby této pekárně. Síla dodavatelů je tedy slabá. Záleží jen na rozhodnutí podniku, kterého dodavatele si vybere. Při volbě dodavatelské firmy společnost TOPEK, s. r. o. vybírá podle následujících kritérií:

- cena a kvalita,
- cenové zvýhodnění v případě nákupu většího množství,
- vzdálenost dodavatele,
- dodací lhůta,
- reference o dodavateli.

• **Zákazníci**

Pečivo tvoří významnou složku výdajů každého spotřebitele, ve srovnání se silou dodavatelů je však síla odběratelů a zákazníků velmi silná. Jak jsem již zmínila, ve Zlínském kraji působí velké množství firem, jež nabízejí stejné či velmi podobné výrobky jako pekárna TOPEK, s. r. o. Zákazníci tedy mají možnost porovnávat

požadované produkty podle mnoha kritérií (př. cena, kvalita, chuť ...) a tudíž si mohou vybírat.

Pekárna TOPEK, s. r. o. se snaží zákazníky přilákat vysoce kvalitním zbožím za přijatelnou cenu a také variabilitou svých dodávek. Pro své odběratele připravuje nejrůznější množstevní slevy a cenové akce. Tímto způsobem se snaží udržet si nejen stávající zákazníky, ale přilákat i odběratele konkurenčních výrobků.

- **Substituty**

Co se týče substitutů lze říci, že se na trhu vyskytuje jen velmi málo substitutů, jež by dokázaly v plné míře nahradit pečivo. Pečivo totiž tvoří jednu ze základních položek jídelníčku většiny spotřebitelů, tudíž firma TOPEK, s. r. o. nepředpokládá, že by ho zákazníci začali nahrazovat například racionálními výrobky, suchary ... atd.

I při zlepšení vlastností a případném snížení cen těchto substitutů se neočekává jejich vyšší spotřeba ani to, že by zcela nahradili pečivo. Z hlediska hrozby substitutů má tedy firma TOPEK, s. r. o. velmi dobrou pozici.

2.6 Dotazníkové šetření úrovně plánování

2.6.1 Cíle dotazníkového šetření

V této části bakalářské práce jsem provedla dotazníkový průzkum týkající se plánování. Pomocí tohoto šetření jsem chtěla dosáhnout následujících cílů:

- zjistit, jaká je vize firmy,
- stanovit, jaké principy a metody firma při plánování využívá,
- určit, jaké plány firma sestavuje,
- zjistit, jaké zdroje informací firma při plánování využívá.

2.6.2 Použité metody a techniky

Při tomto průzkumu jsem použila časově nenáročný dotazník obsahující celkem 14 otázek – 3 otázky osobního charakteru a 11 otázek týkající se plánování v dané firmě. Při vyplňování dotazníku jsem dané odpovědi s respondenty pečlivě konzultovala. Otázky

v tomto dotazníku jsou koncipovány zejména pro vedoucí pracovníky, kteří se podílejí na plánování, organizování a řízení společnosti TOPEK, s. r. o., proto jsem o vyplnění daného dotazníku požádala právě tyto osoby. Jelikož zmíněná firma patří mezi menší pekárny, management společnosti tvoří pouze 4 vedoucí pracovníci. Jedná se o vedoucího obchodu, marketingu a financí, vedoucího výroby, vedoucího údržby a vedoucí expedice.

2.6.3 Sběr informací

Dotazník vyplnily celkem 4 vedoucí pracovníci firmy TOPEK, s. r. o., z toho 3 muži a 1 žena. Věk všech respondentů se pohybuje v rozmezí 40 – 50 let a všichni dotázaní jsou zaměstnání ve firmě TOPEK, s. r. o. již od jejího vzniku v roce 1992, tedy 13 let.

2.6.4 Vyhodnocení otázek týkajících se plánování

1. Jaká je vize vaší společnosti?

Všichni vedoucí pracovníci shodně odpověděli, že firma má určitou představu o své budoucnosti a o tom, čeho chce dosáhnout, tato představa však není písemně zpracována do plánu. Volba této odpovědi naznačuje, že ve společnosti existuje spíše charismatické vedení. Cíle, jež si společnost vytkla, nejsou písemně zaznamenány v plánech, proto nemohou být nastoleny nutné předpoklady pro jejich uskutečnění.

2. Seznamuje vedení vaší firmy své zaměstnance s vizemi společnosti?

Všichni 4 vedoucí pracovníci si myslí, že zaměstnanci mají možnost seznámit se v případě zájmu s vizí firmy u svých nadřízených. Volba této odpovědi naznačuje vůli managementu společnosti informovat své zaměstnance o svých cílech a záměrech. Firma však ve skutečnosti neočekává žádnou odezvu od zaměstnanců. Na veškerou iniciativu ze strany pracovníků je reagováno, až se objeví, avšak prostor pro ni v podobě nejednotnějších pobídek společnost nevytváří. Z toho vyplývá, že pracovníci se víceméně vůbec nepodílejí na formulování podnikové vize.

3. Který z následujících principů preferuje vaše firma při plánování?

Vedoucí pracovníci se jednoznačně shodli na tom, že firma preferuje klasický princip plánování, tzn. minulost → přítomnost → budoucnost.

4. Dodržuje firma následující principy plánování: nepřetržitost plánování; rovnost vztahů při plánování; pružnost, variantnost a reálnost plánování; tvořivost při plánování?

Vedoucí pracovníci se shodli na tom, že firma dodržuje pouze některé principy plánování, jedná se zejména o rovnost vztahů při plánování a reálnost plánování.

5. Respektuje podle vašeho názoru firma při plánování zájmy zákazníků, zaměstnanců, manažerů, vlastníků, státu a regionu?

Dotázaní vedoucí pracovníci zastávají názor, že firma se snaží při plánování respektovat zájmy zákazníků, zaměstnanců, manažerů, vlastníků, státu a regionu.

6. Jaké metody jsou při plánování převážně využívány ve vaší firmě?

3 respondenti, tj. 75 %, se domnívají, že ve firmě jsou při plánování využívány především empiricko-intuitivní metody jako jsou například intuice a odhady. 1 dotázaný vedoucí pracovník zastává názor, že firma používá hlavně heuristické metody jako je SWOT analýza či portfoliová analýza. Matematicko-statistické metody, což jsou ekonometrické, optimalizační a simulační metody, firma při plánování nevyužívá.

7. Zpracovává vaše firma plány na úrovni celého podniku?

Z odpovědí vedoucích pracovníků vyplynulo, že firma se snaží zpracovávat plány na úrovni celého podniku.

8. Zpracovává vaše firma plány na úrovni výrobních úseků?

Vedoucí pracovníci odpověděli, že firma se snaží plánovat a zpracovávat plány jak na úrovni celého podniku, tak na úrovni výrobních úseků.

9. Jaké plány ve vaší firmě převládají?

Ze získaných odpovědí vyplynulo, že v dané firmě převládá zpracovávání zejména střednědobých plánů.

10. Jaký zdroj informací využívá vaše firma pro potřeby plánování?

Dotázaní vedoucí pracovníci odpověděli, že firma využívá při plánování především informace získané z průzkumů potřeb, přání a požadavků zákazníků. Firma se však také snaží sledovat trendy na trhu. Výsledky výzkumné práce jako zdroj informací firma nevyužívá vůbec.

11. Sleduje firma přání a potřeby zákazníků a přizpůsobuje tomu svou strategii?

Vedoucí pracovníci se shodli, že společnost sleduje přání a potřeby zákazníků pouze nepravidelně, zejména tehdy, když je třeba tyto informace využít pro další aktivity společnosti.

3 SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynuly následující skutečnosti:

- firma má určitou představu o své budoucnosti a o tom, čeho chce dosáhnout, tato představa však není písemně zpracována do plánu,
- zaměstnanci mají možnost seznámit se v případě zájmu s vizí firmy u svých nadřízených, vedoucí pracovníci však sami své podřízené s vizí neseznamují,
- podnik preferuje klasický princip plánování, tj. ~~mnulost~~ → přítomnost budoucnost,
- společnost dodržuje pouze některé principy plánování, jedná se zejména o rovnost vztahů při plánování a reálnost plánování,
- firma se snaží při plánování respektovat zájmy zákazníků, zaměstnanců, manažerů, vlastníků, státu a regionu,
- v podniku jsou při plánování využívány především empiricko-intuitivní metody jako jsou například intuice a odhady,
- firma také používá heuristické metody jako je SWOT analýza či portfoliová analýza, matematicko-statistické metody firma při plánování nevyužívá,
- společnost se snaží zpracovávat plány jak na úrovni celého podniku, tak na úrovni výrobních úseků,
- podnik využívá při plánování především informace získané z průzkumů potřeb, přání a požadavků zákazníků a snaží se také sledovat trendy na trhu,
- společnost sleduje přání a potřeby zákazníků pouze nepravidelně, zejména tehdy, když je třeba tyto informace využít pro další aktivity společnosti.

4 DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ SYSTÉMU PLÁNOVÁNÍ

Následující doporučení vychází zejména z vypracované SWOT analýzy, v níž jsem identifikovala silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby ve firmě TOPEK, s. r. o. Níže uvedená doporučení jsou zaměřena především na zlepšení slabých stránek a využití nabízených příležitostí.

Jako první slabou stránku jsem v analýze uvedla, že podnik má značně omezené výrobní prostory. Provoz pekárny je umístěn v hospodářském objektu bývalého JZD, v němž jsou plně využity veškeré vnitřní prostory, a tudíž není již umožněn další rozvoj. Při rozhovoru s majitelem společnosti jsem zjistila, že vlastní spolu s pekárnou i další přilehlé pozemky, na nichž by bylo možné realizovat přístavbu k původnímu starému objektu. Firmě bych proto doporučila, aby využila této příležitosti, získala nutné finanční prostředky a rozšířila stávající výrobní prostory, a tím zvýšila svou výrobní kapacitu.

Jednou ze slabých stránek je také nedokonalý systém plánování výnosů a nákladů. V kapitole, kterou jsem nazvala „Plánování ve firmě TOPEK, s. r. o.“ jsem podrobně popsala agregovaný způsob plánování výnosů a nákladů, jenž společnost využívá. Protože tento způsob je málo detailní a má také mnoho dalších nedostatků, doporučila bych danému podniku, aby tento způsob změnil.

Agregovaný způsob plánování výnosů lze změnit za detailnější desagregovaný způsob. Desagregovaný přístup je založený na rozčlenění výrobního programu do určitého počtu komodit. Tyto komodity pak mohou představovat jednotlivé klíčové produkty, které se podílejí rozhodujícím podílem na celkových tržbách. Desagregovaný přístup k plánování tržeb je založen na stanovení časových řad prodejů jednotlivých komodit v plánovacím období a dosahovaných prodejních cen na domácím trhu. Očekávanou výši prodejů jednotlivých komodit by bylo vhodné určovat v členění podle jednotlivých trhů, segmentů těchto trhů či rozhodujících odběratelů. Plánované prodeje by potom závisely na vyhodnocení informací marketingového charakteru, posouzení ekonomické výhodnosti jednotlivých komodit a na zásadních rozhodnutích firmy z hlediska strategických cílů a strategií jejich dosažení.

Stejně jako u plánování výnosů lze změnit agregovaný způsob plánování nákladů za detailnější postupy, které spočívají v respektování specifických rysů jednotlivých položek nákladů. Tyto postupy spočívají v rozčlenění nákladů například na tyto položky:

potřeba materiálu a energie, služby, osobní náklady, odpisy, další provozní náklady a finanční náklady. Na každou tuto položku se potom stanoví budoucí potřeba vynaložení finančních prostředků například pomocí nejruznějších norem spotřeby.

Další slabou stránkou firmy je náročné konkurenční prostředí. Současnou i potenciální konkurenci jsem podrobně analyzovala v modelu pěti konkurenčních sil. Dané firmě bych doporučila, aby se snažila prosadit kvalitou své produkce a variabilitou dodávek. Pekárna může také vyniknout inovováním některých druhů pečiva, může nabídnout nové, netradiční a chutnější produkty, které konkurence dosud nenabízí, a tím přilákat nové zákazníky a odběratele. Podnik může také používat nejruznější cenové taktiky, jimiž by přilákal nejen stálé, ale i konkurenční spotřebitele.

Jako poslední slabou stránku jsem uvedla častou poruchovost dopravních prostředků, které rozvázejí pečivo. Udržovat vlastní autopark, aby splňoval podmínky bezpečnosti provozu a aby vyhovoval přísným kritériím pro přepravu potravin je náročné jak pro personál údržby autoparku, tak i pro samotné automobily, protože některé z vozů jsou v provozu od brzkých ranních až do nočních hodin. Problém časté poruchovosti firemních vozů mohou vyřešit pravidelné kontroly, pravidelný servis, údržba a péče o veškeré automobily.

Při identifikaci příležitostí ve SWOT analýze jsem kromě již výše uvedeného rozšíření provozu o novou přístavbu a rozšíření sortimentu výrobků, zmínila také rozšíření sítě odběratelů. V tomto případě bych firmě poradila, aby se usilovala o získání certifikátu kvality nebo o splnění příslušných ISO norem, a tím rozšířila síť svých odběratelů o supermarkety a hypermarkety, které splnění těchto norem zásadně vyžadují. Nové odběratele a zákazníky podnik může získat také zmíněným inovováním sortimentu. Inovované druhy pečiva si zákazníci mohou rychle zamilovat a preferovat je před již tradičními a stereotypními produkty, které mohou zakoupit téměř ve všech prodejnách s pečivem.

Další příležitostí, kterou jsem v analýze uvedla, je zvýšení počtu vlastních prodejen. Tuto příležitost firma již identifikovala a v současnosti je jejím hlavním cílem rozšíření sítě vlastních obchodů o 100 %. V současnosti firma provozuje 6 prodejen s pečivem, a to ve městech Uherské Hradiště, Kroměříž, Otrokovice a Malenovice. Prodej pečiva se též uskutečňuje přímo v areálu pekárny v Topolné, zde však nakupují převážně místní

obyvatelé. V časovém horizontu zhruba 5-ti let firma plánuje zahájit prodej ve vlastních obchodech také ve městech Zlín, Holešov a Uherský Brod.

Velmi důležitou příležitostí, jíž bych firmě doporučila využít, je pozorné sledování přání a požadavků zákazníků a schopnost reagovat na ně. Společnost by mohla provádět průzkumy spokojenosti u svých zákazníků, a tím získat cenné informace týkající jejich přání a potřeb. Těmto požadavkům by firma potom mohla přizpůsobit nejen vyráběné druhy pečiva, ale také strukturu výroby.

Následující zlepšovací návrhy a doporučení vyplývají z informací, jež jsem získala vyplněním dotazníku týkajícího se funkce plánování ve firmě TOPEK, s. r. o.

Díky dotazníkovému šetření jsem zjistila, že daná firma formuluje svou vizi pouze v ústní podobě. Vedoucím pracovníkům bych proto doporučila, aby svou představu o budoucnosti společnosti rozpracovali písemně a podle takto zpracované vize následně vypracovali plány. Díky písemně zpracované vizi mohou být ve firmě nastoleny nutné předpoklady pro její uskutečnění. Dále bych řídicím pracovníkům navrhla, aby své zaměstnance průběžně seznamovali s obsahem podnikové vize a dali jim možnost spolupodílet se na formulování této vize.

Co se týče principů plánování, poradila bych managementu firmy, aby vedle již dodržovaných principů, tj. rovnost vztahů při plánování a reálnost plánování, respektovala ještě i další principy, jako nepřetržitost, pružnost a variantnost plánování, dále komplexnost, tvořivost a participace v plánování a v neposlední řadě také přihlížení k rizikům v plánování.

Podle mého názoru dané návrhy a doporučení firmě TOPEK, s. r. o. mohou přinést jak spoustu kladů v podobě rozšíření výrobní kapacity, rozšíření sortimentu produktů, rozšíření sítě odběratelů, zlepšení systému plánování výnosů a nákladů, tak několik rizik, s nimiž by firma měla počítat. Mezi nejdůležitější rizikové faktory, s nimiž by se firma při realizaci zmíněných návrhů a doporučení musela vyrovnat, řadím:

- menší velikost prodeje než firma očekávala,
- pokles poptávky vzhledem k její předpokládané hodnotě,
- neúspěšnost v průniku na určité trhy,
- menší úspěšnost některých nových produktů,

- nedosažení očekávaných prodejních cen.

Při realizaci náročného investičního projektu financovaného převážně cizím kapitálem se může firma dostat do značných finančních potíží. Tímto finančně náročným projektem by bylo v dané firmě provedení přístavby ke stávajícímu objektu.

Na závěr bych ráda doporučila firmě TOPEK, s. r. o. , aby k realizaci všech zlepšovacích návrhů přistupovala obezřetně a byla vždy připravená na zvládnutí situací spojených se značnými negativními odchylkami skutečného stavu od plánovaného.

ZÁVĚR

Tématem mé bakalářské práce bylo „Plánování a jeho vliv na zvyšování konkurenceschopnosti firmy TOPEK, s. r. o.“. Jejím cílem bylo posoudit současný proces plánování, zhodnotit jeho přednosti a nedostatky a následně vypracovat soubor návrhů a doporučení pro zlepšení systému plánování směrem ke zvyšování výkonnosti a konkurenceschopnosti.

V teoretické části práce jsou přiblíženy jednotlivé aspekty týkající se k plánování. Velkou pozornost jsem věnovala zejména samotnému procesu a významu plánování, dále cílům a jejich místu v plánování a plánu. V jedné kapitole jsem teoreticky charakterizovala analýzu SWOT, analýzu PEST a Porterovu analýzu pěti sil, protože v praktické části pomocí těchto metod analyzuji současnou situaci firmy. Výchozí bodem pro mou práci se staly teoretické poznatky, které byly doplněny informacemi praktickými.

V analytické části bakalářské práce je nejprve představena společnost TOPEK, s. r. o., její právní forma, organizační struktura, kategorie zaměstnanců a výrobní program. Velkou pozornost věnuji zejména poslání, strategiím a cílům společnosti, protože plánovací proces by měl odpovědět na otázky týkající se toho, jaké jsou cíle firmy, jaká je relativní důležitost cílů, jak bude možno dosáhnout cílů, kdo je odpovědný za dosažení cílů, jaká pravidla budou přijata pro plnění cílů a jaké finanční výsledky jsou očekávány. Pomocí analýzy SWOT, PEST a analýzy pěti sil podle Portera jsem analyzovala současnou situaci firmy a na základě těchto analýz také navrhla příslušná doporučení a opatření. Součástí mé praktické části bylo také vypracování dotazníku, díky němuž jsem získala cenné informace a údaje týkající se plánování v dané firmě.

Svou bakalářskou práci jsem ukončila souborem návrhů a doporučení pro zlepšení systému plánování směrem ke zvyšování výkonnosti a konkurenceschopnosti.

V následující části závěru bakalářské práce bych ještě ráda zhodnotila celkovou situaci firmy. Mezi kladné stránky podniku patří zejména produkce vysoce kvalitních výrobků, variabilnost dodávek výrobků, dobrá spolupráce s dodavateli, odběrateli a zákazníky a také maximálně výhodné umístění pekárny uprostřed trojúhelníku měst Zlín, Kroměříž a Uherské Hradiště.

Z práce je patrné, že podnik si je rovněž vědom svých slabých stránek, mezi nimiž zaujímá významné místo především tvrdá a náročná konkurence na trhu. Firma se snaží

konkurenci co nejvíce potlačit, a proto se přizpůsobuje současným trendům v dané oblasti. Zákazníka získává nejen svou pestrou nabídkou sortimentu, ale i vstřícným přístupem k přáním a požadavkům zákazníků. Jedním z faktorů konkurenceschopnosti podniku je i cena, protože prioritou společnosti je produkce kvalitních výrobků za přijatelné ceny. Mezi slabé stránky byl též zařazen nedokonalý systém plánování výnosů a nákladů, na jehož vylepšení a zdokonalení jsem v analytické části navrhla uvedená doporučení.

Na závěr lze konstatovat, že i přes náročné konkurenční prostředí je společnost TOPEK, s. r. o. schopna konkurence na trhu a je schopna se svými kvalitními produkty proniknout na nové trhy.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] PORVAZNÍK, Ján. *Celostní management*. Bratislava : Sprint – vydavatelská, filmová a reklamná agentúra, 2003. 512 s. ISBN 80-89085-05-9.
- [2] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ O. *Management*. 1. vydání. Olomouc : Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- [3] WEIHRICH, H., KOONTZ, H. *Management*. 10. vydání. Praha : VICTORIA PUBLISHING, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.
- [4] VEBER, Jaromír a kol. *Management : Základy, prosperita, globalizace*. 1. vydání. Praha : Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- [5] ROBBINS, S. P., COULTER, M. *Management*. 2. vydání. Praha : Grada Publishing, spol. s r. o., 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.
- [6] VYSUŠIL, Jiří. *Plánování není přežitek*. Praha : Nakladatelství PROFESS, 2000. 91 s. ISBN 80-85235-18-8.
- [7] DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, spol. s.r.o., 1997. 824 s. ISBN 80-716-42-3.
- [8] WÖHE, Günter. *Úvod do podnikového hospodářství*. 1. vydání českého překladu. Praha : Nakladatelství C. H. Beck, 1995. 748 s. ISBN 80-7179-014-1.
- [9] SYNEK, Miroslav. a kol. *Manažerská ekonomika*. 2. vydání. Praha : Grada Publishing, spol. s r. o., 2001. 480 s. ISBN 80-247-9069-6.
- [10] SYNEK, Miroslav. a kol. *Podniková ekonomika*. 3. přepracované a doplněné vydání. Praha : Nakladatelství C. H. Beck, 2002. 480 s. ISBN 80-7179-736-7.
- [11] PORTER, M. E.: *Konkurenční výhoda*. 1. vydání. Praha: Nakladatelství VICTORIA PUBLISHING, 1997. ISBN 80-85605-12-0.
- [12] FOTR, Jiří. *Strategické finanční plánování*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, spol. s r. o., 1999. 152 s. ISBN 80-7169-694-3.
- [13] FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha : Grada Publishing, spol. s r. o., 1999. 220 s. ISBN 80-7169-812-1.

- [14] MAKOVEC, J. a kol. *Organizace a plánování výroby*. 1. vydání. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1993. 274 s., ISBN 80-7079-171-3.
- [15] HEŘMAN, J. *Řízení výroby*. 1. vydání. Praha : MELANDRIUM, 2001. 160 s. ISBN 80-86175-15-4.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Obr.	Obrázek
Tab.	Tabulka
EU	Evropská unie
ČR	Česká republika
JZD	Jednotné zemědělské družstvo
PO	Právnícká osoba
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
a. s.	Akciová společnost
Tzn.	To znamená
Tzv.	Tak zvané
Tj.	To je
Př.	Příklad
Např.	Například
Atd.	A tak dále

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Základní koncept řízení	11
Obr. 2. Proces plánování	12
Obr. 3. Postup tvorby plánu	19
Obr.4. Model PEST	20
Obr. 5. Vybrané faktory používané při PEST analýze	20
Obr. 6. Porterův model pěti konkurenčních sil	23
Obr. 7. Retrogradní plánování (top-down)	24
Obr. 8. Progresivní plánování (bottom-up)	25
Obr. 9. Protisměrné plánování (top-down/bottom-up).....	25
Obr. 10. Organizační struktura firmy TOPEK, s. r. o.....	28

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Vývoj zaměstnanců firmy TOPEK, s. r. o. v letech 2000 – 2005
--

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Struktura výroby jednotlivých produktů firmy TOPEK, s. r. o.	30
Graf 2. Plánovaný vývoj tržeb ve firmě TOPEK, s. r. o.	33
Graf 3. Plánovaný podíl nákladů na celkových tržbách v roce 2005	

SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK.

Vážení zaměstnanci firmy TOPEK, s. r. o.,

jmenuji se Veronika Velísková a jsem studentka 3. ročníku Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Připravila jsem pro Vás dotazník týkající se systému plánování ve vaší firmě. Pomocí tohoto dotazníku bych ráda získala několik podstatných údajů pro vypracování mé bakalářské práce na téma „Plánování a jeho vliv na zvyšování konkurenceschopnosti“. Vyplnění následujících otázek mi pomůže lépe analyzovat současný proces plánování, zhodnotit jeho přednosti a nedostatky. Na základě tohoto dotazníku a dalších provedených analýz navrhnou doporučení pro případné zlepšení systému plánování ve vaší firmě. Ráda bych Vás tedy požádala o pečlivé vyplnění tohoto dotazníku. Vámi vybranou odpověď prosím zakroužkujte.

Osobní údaje:

1. Pohlaví:

- a) muž
- b) žena

2. Věk:

- a) méně než 20 let
- b) 20 – 30 let
- c) 30 – 40 let
- d) 40 – 50 let
- e) více než 50 let

3. Jak dlouho jste zaměstnán ve firmě?

.....

Otázky týkající se oblasti plánování:

1. Jaká je vize vaší společnosti?

- a) firma nemá jasně specifikovanou vizi
- b) ve firmě existuje představa o budoucnosti firmy, není ale písemně zpracována do plánu
- c) firma má písemně formulovanou vizi na 1 - 2 roky a sestavuje podle ní krátkodobé plány
- d) firma se snaží rozpracovávat svou vizi do podnikatelského plánu, sledujícího minimálně střednědobý výhled

2. Seznamuje vedení vaší firmy své zaměstnance s vizemi společnosti?

- a) zaměstnance není třeba seznamovat s vizí, jsou úkolováni podle potřeb firmy
- b) zaměstnanci mají možnost seznámit se v případě zájmu s vizí firmy u svých nadřízených
- c) zaměstnanci firmy jsou s obsahem vize průběžně seznamováni
- d) zaměstnanci firmy se spolupodílejí na formulování podnikové vize

3. Který z následujících principů preferuje vaše firma při plánování?

- a) klasický princip: minulost → přítomnost → budoucnost
- b) nový princip: přítomnost ← budoucnost

4. Dodržuje firma následující principy plánování: nepřetržitost plánování; rovnost vztahů při plánování; pružnost, variantnost a reálnost plánování; tvořivost při plánování?

- a) firma dodržuje všechny uvedené principy
- b) firma dodržuje jen některé z uvedených principů
- c) firma se nedodržuje žádný z uvedených principů

5. Respektuje podle vašeho názoru firma při plánování zájmy zákazníků, zaměstnanců, manažerů, vlastníků, státu a regionu?

a) ano

b) ne

6. Jaké metody jsou při plánování převážně využívány ve vaší firmě?

a) empiricko-intuitivní metody tj. např. intuice, odhad, zdravý rozum

b) heuristické metody tj. např. SWOT analýza, portfoliová analýza

c) matematicko-statistické metody tj. ekonometrické, optimalizační, simulační metody

7. Zpracovává vaše firma plány na úrovni celého podniku?

a) ano

b) ne

8. Zpracovává vaše firma plány na úrovni výrobních úseků?

a) ano

b) ne

9. Jaké plány ve vaší firmě převládají?

a) dlouhodobé (podnikatelské záměry)

b) střednědobé (plány výrobních, resp. obchodních činností)

c) krátkodobé (operativní plány)

10. Jaký zdroj informací využívá vaše firma pro potřeby plánování?

a) průzkumy potřeb, přání a požadavků zákazníků

- b) trendy na trhu
- c) výsledky výzkumné práce
- d) kombinace výše uvedených zdrojů

11. Sleduje firma přání a potřeby zákazníků a přizpůsobuje tomu svou strategii?

- a) společnost cíleně nesleduje přání a potřeby zákazníků a neprovádí žádné průzkumy
- b) společnost sleduje přání a potřeby zákazníků pouze nepravidelně
- c) společnost pravidelně sleduje požadavky zákazníků a poznatky uplatňuje při přípravě marketingových aktivit

Děkuji za pečlivé vyplnění dotazníku a přeji příjemný den.

Veronika Velísková