

Analýza konkurenceschopnosti firmy Pekárna Veka, spol s.r.o.

Petr Sehnal

Bakalářská práce
2006



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu výroby – průmyslového inženýrství
akademický rok: 2005/2006

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petr SEHNAL**

Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti firmy Pekárna Veka,
spol s r. o.**

Zásady pro vypracování:

- 1. Provedte literární průzkum v oblasti vymezení pojmu konkurenceschopnosti výrobce a faktorů, které jej ovlivňují.**
- 2. Zhodnoťte současný stav firmy a její konkurenční postavení na trhu.**
- 3. Analyzujte vnější a vnitřní faktory konkurenceschopnosti firmy.**
- 4. Analyzujte výsledky provedených analýz.**
- 5. Vypracujte doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti vyplývající z provedené analýzy.**

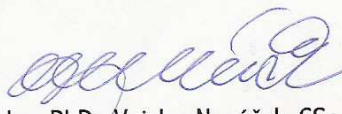
Rozsah práce: cca 40 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- [1] BARTES, F. Konkurenční strategie firmy. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-41-7
[2] HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1
[3] KOTLER, P. Marketing a management – Analýza, plánování, využití, kontrola. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-600-5
[4] PORTER. M.E. Konkurenční výhoda. The Free Press, 1994. ISBN 80-85605-12-0
[5] PORTER, M.E. Konkurenční strategie. Praha: Victoria Publishing, a. s., 1994. ISBN 80-85605-12-0

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Dobroslav Němec
Ústav managementu výroby – průmyslového inženýrství
Datum zadání bakalářské práce: 13. března 2006
Termín odevzdání bakalářské práce: 19. května 2006

Ve Zlíně dne 13. března 2006


doc. PhDr. Václav Nováček, CSc.
děkan




doc. Ing. Roman Bobák, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Tématem mé bakalářské práce je analýza konkurenceschopnosti firmy Pekárna Veka, s.r.o. Teoretické poznatky o tomto tématu byly shromážděné v teoretické části. Prvním krokem při zpracování této práce bylo získání co největšího souhrnu informací, potřebných pro zpracování analýzy konkurenceschopnosti této firmy. Následně byly tyto poznatky aplikované na společnost Pekárna Veka, spol. s.r.o. pomocí vytvoření SWOT analýzy. Součástí této práce je i průzkum trhu, rozbor výrobního sortimentu a zhodnocení ekonomických výsledků dosahovaných analyzovanou firmou. Na základě hlavních nedostatků zjištěných analýzou jsem v závěru práce navrhl opatření pro zlepšení konkurenceschopnosti této firmy na trhu.

Klíčová slova: konkurenceschopnost, SWOT analýza, průzkum trhu, výrobní sortiment, ekonomické výsledky

ABSTRACT

The topic of my dissertation work is a competitive analysis of the company Pekárna Veka, p.l.c. Theoretic knowledge about this subject was collected in theoretic part. The first step of this work was to collect informations, that were needed for analysis processing. Afterwards this knowledge was applied on the company Pekarina Veka, p.l.c. by making a SWOT analysis. Part of this work is also market research, analysis of the and evaluation of the economical results. Based on the main inequalities showed by the analysis, I suggested by the end of my work, steps that should be taken to improve company's competitiveness and its positioning on its market.

Keywords: competitive, SWOT analysis, market research, product assortment, economical results

Děkuji vedoucímu mé bakalářské práce, ing. Dobroslavu Němcovi, za odborné vedení, čas věnovaný konzultacím nad problematikou konkurenceschopnosti a velké množství rad a připomínek. Dále bych chtěl poděkovat celému kolektivu společnosti Pekárna Veka, spol. s.r.o., který mi byl vždy ochotný poskytnout informace.

OBSAH

OBSAH	6
ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 KONKURENCESCHPNOST Z TEORETICKÉHO HLEDISKA.....	12
1.1 PODNIK.....	12
1.1.1 DEFINICE PODNIKU	12
1.1.2 PODNIKÁNÍ.....	12
1.1.3 PODNIKATEL	13
1.1.4 OKOLÍ PODNIKU	13
1.1.5 CÍLE PODNIKU	14
1.1.6 ZDROJE PODNIKU.....	14
1.2 KONKURENCE.....	15
1.2.1 DEFINICE KONKURENCE	15
1.2.2 KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ	17
1.2.3 KONKURENCESCHOPNOST	17
1.2.4 KONKURENČNÍ SÍLA	18
1.3 SWOT ANALÝZA	18
1.3.1 SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY PODNIKU	19
1.3.2 PŘÍLEŽITOSTI A OHROŽENÍ PRO PODNIK	20
1.4 KONKURENČNÍ STRATEGIE.....	21
1.4.1 PRVENSTVÍ V CELKOVÝCH NÁKLADECH	23
1.4.2 DIFERENCIACE	24
1.4.3 SOUSTŘEDĚNÍ POZORNOSTI	25
1.5 KONKURENČNÍ VÝHODA	25
1.5.1 STRUKTURA ODVĚTVÍ A POTŘEBY KUPUJÍCÍCH	27
1.5.2 STRUKTURA ODVĚTVÍ A ROVNOVÁHA NABÍDKY A POPTÁVKY	28
1.6 VYJEDNÁVACÍ VLIV ODBĚRATELŮ.....	29
1.7 VYJEDNÁVACÍ VLIV DODAVATELŮ	30
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
2 KONKURENCESCHOPNOST PEKÁRNY VEKA, SPOL. S.R.O.	34
2.1 CHARAKTERISTIKA FIRMY	34
2.2 DODAVATELÉ.....	34
2.3 ODBĚRATELÉ	36

2.4	VÝROBKOVÝ SORTIMENT	37
2.4.1	CHLEBY	38
2.4.2	PEČIVO SPECIÁLNÍ	39
2.4.3	PEČIVO CELOZRNNÉ	40
2.4.4	PEČIVO TUKOVÉ	41
2.4.5	PEČIVO JEMNÉ	42
2.4.6	PEČIVO PLUNDROVÉ	42
2.4.7	PEČIVO Z LISTOVÉHO TĚSTA	43
2.4.8	POČET DRUHŮ PEČIVA	44
2.5	ORGANIZACE VÝROBY	44
2.6	VÝROBNÍ PROCES	46
2.7	SUROVINY	46
2.8	EKONOMICKÉ UKAZATELE	48
2.9	PRODUKTIVITA PRÁCE	49
2.10	ZHODNOCENÍ PERSONÁLNÍ POLITIKY FIRMY	50
2.11	TECHNOLOGICKÉ ZAŘÍZENÍ	51
2.11.1	STRUČNÉ PŘEDSTAVENÍ FIRMY KORNFEIL, S.R.O.	51
2.11.2	BOXOVÉ KYNÁRNY	52
	PŘEDNOSTI BOXOVÝCH A PRŮJEZDOVÝCH KYNÁREN:	52
2.11.3	ELEKTRICKÁ ETÁŽOVÁ PEC	53
2.11.4	ROTAČNÍ PEC	53
2.12	KONKURENTI	54
2.12.1	PENAM, SPOL.S.R.O.	54
2.12.2	BONER, SPOL.S.R.O.	56
2.12.3	DELTA PEKÁRNY, A.S.	56
2.12.4	JANEX, SPOL.S.R.O.	57
2.12.5	VARMUŽOVA PEKÁRNA	58
2.12.6	PEKÁRNA BÁNOV	58
2.12.7	PEKÁRNA RACEK	59
2.13	CENOVÝ VÝZKUM	59
2.13.1	CENOVÉ SROVNÁNÍ S PEKÁRNOU BÁNOV	59
2.13.2	CENOVÉ SROVNÁNÍ S PEKÁRNOU BONER	60
2.13.3	CENOVÉ SROVNÁNÍ S PEKÁRNOU RACEK	62
2.14	SWOT ANALÝZA	64

2.14.1 SILNÉ STRÁNKY	64
2.14.2 SLABÉ STRÁNKY	65
2.14.3 PŘÍLEŽITOSTI	65
2.14.4 OHROŽENÍ	65
2.15 DOPORUČENÍ.....	66
ZÁVĚR.....	70
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	72
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	73
SEZNAM OBRÁZKŮ	74
SEZNAM TABULEK.....	75
SEZNAM PŘÍLOH.....	76

ÚVOD

Právě konkurence a s ní spojená schopnost konkurovat je jedním ze základních kamenů úrazu při podnikání na nové trhu či setrvání a uchování stávajících pozic na trzích dosavadních. V dnešní době bez usilovného a efektivního zvyšování úrovně všech faktorů konkurenceschopnosti nemá žádný podnik šanci na setrvání v činnosti. Vše jen umocňují skutečnosti jako globalizace trhu a s ní spojené vytváření nadnárodních korporací, zkracování životních cyklů výrobků, vývoj nových technologií a v neposlední řadě stále větší dynamičnost trhu a specifická individualita potřeb zákazníků.

Dynamika trhu tedy způsobuje dynamiku v podnicích a mezi podniky. Je proto velmi těžké odhadnout, odkud přijde další konkurent. Po nastínění této situace bych se pokusil uvést a popsat některé faktory, které podle mého názoru zásadně ovlivňují konkurenceschopnost.

Vzhledem k rozdílům mezi jednotlivými podniky mohou mít jednotlivé faktory odlišnou prioritu, nicméně mohu konstatovat, že úspěšnost kteréhokoliv podniku tkví ve vyvážené kombinaci oněch faktorů.

Aby si podnik mohl udržet své postavení na trhu musí neustále zvyšovat konkurenceschopnost svých výrobků, což je jádrem úspěchu či neúspěchu v podnikání. Proto je však nezbytné, aby měl podnik o trhu na který se snaží svými výrobky proniknout, co možná nejlepší informace. Nestačí však zjišťovat informace pouze o trhu samotném, ale je třeba také dokonale poznat své konkurenty, kteří na trh přinášejí výrobky podobného druhu. Jednou z hlavních činností podniku by také mělo být neustálé sledování konkurenčních subjektů na trhu. Často se však stává, že podniky nevěnují této činnosti takovou pozornost, jakou by si zasloužila a některé podniky dokonce tuto činnost úplně opomíjejí. To však může způsobit neschopnost podniku rychle reagovat na náhlý zvrat v poptávce nebo na změny ve strategii konkurentů. Každý podnik by se měl při průzkumu trhu zaměřit na srovnání cen, změn v designu, formu prodeje a propagaci výrobků, tyto poznatky vyhodnocovat, srovnávat a hlavně na ně co možná nejrychleji reagovat.

Schopnost konkurovat je tedy základní kámen úspěchu všech firem působících na trhu. Trvalé prosazování konkurenceschopnosti tedy rozhoduje o náplni takových činností firmy, které mohou přispět k její výkonnosti a tím k trvalému zvyšování jejího bohatství.

Tématem mé bakalářské práce je analýza konkurenceschopnosti firmy Pekárna Veka, s.r.o. s cílem navržení doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti této firmy.

V teoretické části se věnuji obecné charakteristice problému, definicím základních pojmů a dále popisu metod analýz konkurenceschopnosti.

V praktické části práce je celá firma podrobně analyzována, a to počínaje charakteristikou společnosti Pekárna Veka, s.r.o. Následně pak řeším analýzu konkurenceschopnosti této firmy, a to s využitím SWOT analýzy. Jako součást rozboru konkurenceschopnosti uvádím průzkum trhu, zhodnocení výrobního sortimentu, ekonomických výsledků a personální politiky firmy. Dále uvádím stručný popis výrobního procesu, organizace výroby a materiálových toků.

Obsahem poslední části jsou pak navrhovaná opatření ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy Pekárna Veka, spol.s.r.o.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCESCHPNOST Z TEORETICKÉHO HLEDISKA

1.1 Podnik

1.1.1 Definice podniku

Podnik je tržní subjekt, zpravidla zakládaný a provozovaný podnikatelem za účelem dosahování zisku, resp. Zvýšení hodnoty majetku, což je cílem podnikání. Smyslem podniku je výroba a prodej zboží a poskytování služeb. Základními znaky podniku je ekonomická samostatnost a právní subjektivita. Z právního hlediska je podnik soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání.

Podnik lze klasifikovat:

- dle činností (výrobní, zemědělské atd.)
- způsobu provozování (soukromé, státní)
- právní formy (podnik jednotlivce, veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným, akciová společnost, družstvo)
- podle velikosti (malá, střední a velké podniky)

Podnik je organismem – vzniká, roste, zaniká.

1.1.2 Podnikání

Podnikání je obchodním zákoníkem vymezeno jako soustavná činnost prováděná podnikatelem. Aby činnost byla podnikání ve smyslu zákona, musí naplňovat současně všechny tyto znaky: soustavnost, samostatnost, být vykonávána jménem podnikatele, na jeho odpovědnost a účet a sledovat účel zisku.

Právní úprava v ČR rozlišuje :

- živnostenské podniky (podle zákona o živnostenském podnikání)
- podniky neživnostenské (např. podniky auditorů, advokátů, daňových poradců apod.) které se řídí vlastními zákony

1.1.3 Podnikatel

Podnikatel je osoba, která splňuje některý z následujících znaků (dle obchodního zákoníku) :

- je zapsána v obchodním rejstříku
- podniká na základě živnostenského oprávnění
- podnikání na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů (tzv. svobodná povolání, pořádání loterií aj.)
- fyzická osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence jako samostatně hospodařící rolník

1.1.4 Okolí podniku

Vše co je za pomyslnými hranicemi podniku. Vliv okolí na podnik je většinou silný.

Makrookolí zahrnuje faktory :

- politické
- ekonomické
- sociální
- technické
- legislativní
- ekologické

Mikrookolí je vymezeno :

- odvětvím
- konkurenčním prostředím [9]

Podnik se v podstatě snaží efektivně fungovat v prostředí určeným danými podmínkami. Je tak součástí systému, ve kterém se snaží hledat si svou pozici tvůrčím vedením, lepší nabídkou než konkurenti a využíváním podmínek ekonomického a politického prostředí. Optimální řízením celého cyklu výroby, počínaje průzkumem trhu, projektování, přípravu výroby, samotný výrobní proces, expedice, prodej spojený se servisem, zajišťuje konkurenceschopnost firmy.

Nic z výše uvedených součástí nemůže být pro podnik prioritou na úkor ostatních. Celý podnik je jeden velký organismus, který je spojen a svázán dohromady jako celek, a proto musíme jednotlivé problémy chápat systematicky a nevytrhávat je z kontextu. Proto dílčí úspěchy v jednom segmentu ještě nemusí znamenat konečný úspěch celého systému. [11]

1.1.5 Cíle podniku

Rozhodování o cílech ovlivňuje: vliv okolí podniku, očekávání významných „stakeholderů“, stav disponibilních zdrojů, schopnosti podniku a jeho managementu. Tradiční teorie firmy považovala za primární cíl firmy maximalizaci zisku bez časové dimenze a bez vlivu rizika. Základními ukazateli byl celkový zisk, později ukazatele výnosnosti. Novější teorie za cíl podniku považují maximalizaci jeho hodnoty, resp. Hodnoty kapitálu akcionářů (shareholders value). Pro řízení podniku nelze vystačit pouze s jedním primárním cílem, je třeba sledovat skupinu cílů.

Základními kritérii třídění cílů jsou:

- hierarchie cílů
- velikost cíle
- délka časového horizontu
- vztah mezi cíli
- obsah cíle [9]

Vrcholový management je autorem cílů, a proto je nucen k pozorování celkového současného a zamýšleného vývoje společnosti a porovnávat ho z vnějším prostředím. Ovšem jen zřídka najdeme v podniku jasně definované cíle. Stanovené cíle by měly být reálné a dosažitelné. [11]

1.1.6 Zdroje podniku

Každý podnik má nebo by měl mít zdroje, které můžeme považovat za jedinečné a specifické. Dávají podniku určité přednosti, které mu umožňují vyhnout se přímé konkurenci. Při jejich hledání se hodnotí: výroba, výzkum, technologie, marketing, management, finance s výrobky. Málo se ovšem upozorňuje na to, že existují kromě

předností také specifické nevýhody. Jejich přeměnou však můžeme do budoucna získat opět přednosti. [11]

1.2 Konkurence

1.2.1 Definice konkurence

Konkurence je definována jako otevřená množina konkurentů, kteří vytvářejí v daném čase a v daném teritoriu konkurenční prostředí funkční multiplikační polyfaktorový efekt spojený se vzájemnou interakcí silových vektorových polí jednotlivých konkurentů. [2]

Podle Čichovského rozlišujeme několik typů konkurence:

- čistá konkurence – reprezentuje krajní a extrémně ekonomické prostředí, které je charakteristické velkým počtem podnikatelských subjektů, jež nabízejí nediferencovaný produkt. U tohoto typu výrobků pak zákazník nevnímá podstatné rozdíly v produkci od různých firem. Cena je stanovena trhem a ani zákazník, ani klient nemají možnost cenu jako individuální subjekty ovlivnit. Cenová konkurence není v delším časovém intervalu možná, protože zvýšení ceny u jednoho výrobce znamená odliv zájemců ke konkurenci. Tomu strategicky odpovídá i nepatrná možnost ovlivňování propagací. Vzhledem k zastoupení subjektu na celkovém trhu nelze aktivně ovlivňovat prodejní cesty.
- monopolistická konkurence – je charakterizována velkým počtem drobných producentů, kteří nabízejí diferencované produkty, tj. takové, jejichž odlišnosti od každého subjektu zákazník vnímá jako výhody a motivy pro eventuální koupi. Nové firmy v tomto prostředí mohou volně vstupovat na tržní prostředí s vyhraněným produktem a neperspektivní producenty i produkty lze cíleně a snadno likvidovat konkurencí. Specifičností produktu je zaměření ne na celý trh, ale jen na jeho dílčí část (segment), tj. i určitý okruh zákazníků. Významná je konkurence cenou v pozitivním i negativním směru. Propagace má malé opodstatnění vzhledem k rozdílnosti výhod produktu. Ty především musí do podvědomí trhu dostat informační kampaň. Prodejní cesty lze ovlivňovat.
- oligomonopol – vyznačuje se tím, že rozhodující část trhu ovládá malá, ale vlivná skupina producentů. Zákazník vnímá rozdíly mezi vlastnostmi produktů a jejich výhody od různých producentů jako podstatné. Zdrojem rozdílů může být kvalita, vlastnosti, estetika, cena, distribuce apod. Propagace je nejvýznamnějším nástrojem oligomonopolu. V případě

nahraditelnosti produktu a snadnosti nahraditelnosti může být cenová konkurence prostředkem ke zvýšení podílu firmy na trhu na úkor ostatních firem. Výrobce má značný vliv na prodejní cesty.

- čistý monopol – je druhým případem ekonomického prostředí. Produkt je poskytován v daném regionu jedinou firmou, která má neomezený vliv na daném trhu, a proto určuje také cenu produktu. Velký význam nemá propagace, ale informační kampaň. Prodejní cesty jsou zcela pod kontrolou firmy. Monopolní podnik vytváří bariéry pro vstup konkurence do odvětví nebo se snaží odvětví a region parcelovat.

Tab.1. Klasifikace konkurence z hlediska závislosti typu produktu na množství jeho producentů [13]

Parametr	Mnoho producentů	Jeden nebo několik producentů
Nediferencovaný produkt	Čistá konkurence	Čistý monopol
Diferencovaný produkt	Monopolistická konkurence	Oligomonopol

Z jiného hlediska můžeme členit monopoly následovně:

- kartel – dohoda mezi samostatnými konkurenty o cenách, dělení teorií působnosti apod.
- syndikát – dohoda o společném nákupu nebo prodeji . Konkurenti zůstávají právně samostatní, ale k získání lepších vyjednávacích podmínek s dodavateli či odběrateli vystupují jako jeden celek. Typickým příkladem je spolupráce samostatných obchodních firem sdružených do dobrovolných nákupních či prodejních řetězců jako COOP (sdružení spotřebních družstev Jednota) apod. firmy mohou ze sdružení vystoupit, nejedná se tedy o vznik nového právního subjektu.

- trust – vyšší forma propojení konkurentů. Zde již dochází k propojování i v oblasti výrobní kooperace a bývalé konkurenční firmy jsou na sobě závislé. Přesto si ještě zachovávají právní subjektivitu.
- koncern – nejvyšší forma existence monopolu. Firmy se propojují v celém rozsahu činnosti, ztrácí právní subjektivitu. Většinou hovoříme o fúzích (spojení dvou rovnocenných partnerů) nebo akvizicích (větší koupí menší).

Výše popsané členění má logickou posloupnost od nejslabšího k nejsilnějšímu monopolnímu postavení. V praxi je často těžké zjistit, k jak silné spolupráci mezi firmami dochází. Firmy se snaží působit navenek zcela nezávisle, a to jak vzhledem k potenciálním zákazníkům, kteří žijí v iluzi, že zákony trnuta ně řeší efektivní tvorbu cen, tak i vzhledem k zákonům země. V každé vyspělé zemi existují protimonopolní zákony, které vznik a fungování monopolu regulují, aby nedocházelo k poškozování zákazníků.

Stav dokonalé konkurence je v praxi téměř nedosažitelný. Výrobci, strana nabídky, se chovají racionálně (a nelze jim to zazlívat) a tam, kde svou konkurenci nemohou porazit, logicky se sní spojí. Tím ovšem dochází častokrát ke vzniku různých forem monopolu, konkurenční prostředí zaznamenává trhliny a mechanismus tvorby ceny prostřednictvím zákona nabídky a poptávky také. Co s tím? Tady zatím ekonomická věda nezná lepší odpověď než státní regulace a zásahy – tedy subjektivní vlivy, které mohou, ale také nemusí být vždy nejefektivnější. [12]

1.2.2 Konkurenční prostředí

Jako konkurenční prostředí je definován časový řez prostorem naší planety, kde probíhá vzájemné interaktivní působení dvou živých objektů nebo subjektů (konkurentů), které se snaží v daném čase a prostoru realizovat stejnou nebo podobnou činnost, mají stejné nebo podobné cíle a používají stejných nebo podobných metod k jejich dosažení. Konkurenční prostředí podle této definice je prostorem, kde působí v časové funkci silová vektorová pole dvou či více objektů nebo subjektů, tj. například živočichů, rostlin a lidí, stejně jako jimi přirozeně nebo účelově vytvářených společenství. [2]

1.2.3 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost je pozitivní vlastnost a jeho výsledný projev interakce s řadou a spektrem konkurentů v konkurenčním prostředí. Konkurenceschopnost je tak faktorovým

a vektorovým výsledkem působení konkurenčních sil konkurentů v konkurenčním prostředí. [2]

1.2.4 Konkurenční síla

Konkurenční síla je výslednicí obalové funkce faktorů, určujících konkurenceschopnost konkurenta, tedy silové vektorově orientované pole působení konkurenčních sil a výhod na konkurenci v konkurenčním prostředí. [2]

1.3 SWOT analýza

SWOT to jsou začáteční písmena příslušných anglických termínů: strengths, weaknesses, opportunities, threats. První znamená silné stránky, druhý vyjadřuje slabé stránky, třetí je výrazem pro příležitosti a čtvrtý pro ohrožení.

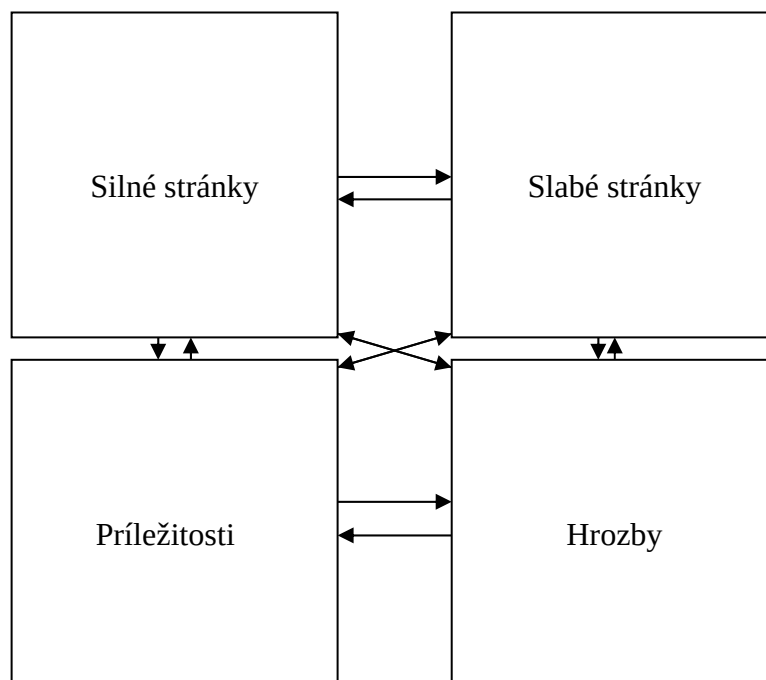
SWOT analýza slouží k základní identifikaci současného stavu podniku – sumarizuje základní faktory působící na efektivnost marketingových aktivit a ovlivňující dosažení vytyčených cílů. Tvoří logický rámec vedoucí ke konkrétnímu systematickému zkoumání vnitřních předností a slabin, vnějších příležitostí a ohrožení a k vyslovení základních strategických alternativ, o kterých může podnik uvažovat. Pokud se bude podnik z jakýchkoliv důvodů zabývat pouze rozbořem svých vnitřních stránek, potom budeme hovořit S – W analýze. Pokud bude provádět rozbor faktorů vnějšího prostředí, tedy pouze rozbor příležitostí a ohrožení, potom budeme hovořit o O – T analýze.

Úkolem SWOT analýzy je výrazné označení zásadních faktorů, které:

- budou mít pro podnik klíčový význam, tedy životně důležitých příležitostí, křiklavě slabých stránek, výrazných příležitostí a katastrofických hrozeb (každý podnik čelí jinému komplexu příležitostí a ohrožení a má jiné zdroje síly a jiné slabiny),
- pomohou podniku do jisté míry předvídat přitažlivost jeho marketingové politiky nebo naopak obtížnost jejího uskutečnění v průběhu plánovacího období,
- významným způsobem ovlivní budoucí marketingové aktivity
- závažně usměrní formulování marketingových strategických záměrů v jednotlivých tržních segmentech v určitém časovém období.

Teprve po dokončení analýzy a po odhadu vnitřní a vnější situace lze uvažovat o výběru a formulování realizovatelné strategie nebo strategického směru. Dobré marketingové strategie by měly být založeny na síle podniku a využívat příslušné příležitosti.

SWOT analýza dává možnost zevrubně poznat podnikovou situaci. [2]



Obr.1. SWOT analýza podle zdroje [5]

1.3.1 Silné a slabé stránky podniku

Silné a slabé stránky podniku se vztahují k vnitřní situaci podniku. Na základě analýzy vnitřních podmínek lze identifikovat faktory, které mohou být významné pro budoucí úspěchy či nezdary. Proto většina šetření, prováděná v rámci strategického marketingového procesu, začíná uvnitř organizace. Manažeři se snaží kriticky a co nejúplněji a nejpresněji určit silné stránky podniku a plně je využít. Zjištěné slabé stránky, které chápou jako problémy, se pokouší negovat.

Znamená to kvalifikované a nestranné posouzení:

- vlastních schopností a dovedností (výzkumných, vývojových, výrobních, technických, technologických, finančních, organizačních i marketingových) a jejich síly
- vlastní výkonnostní potence
- zdrojových možností

- úrovně managementu

Silné stránky představují pozitivní faktory přispívající k úspěšné podnikové činnosti a výrazně ovlivňující jeho prosperitu. Jsou to odlišné způsobilosti (schopnosti, dovednosti, zdroje) zvýhodňující podnik vzhledem k trhu a konkurenci. Nejvíťanějšími silnými stránkami jsou takové, které je těžko okopírovat, a kde je předpoklad, že budou po dlouhou dobu přinášet zisk, čili znamenají konkurenční výhodu.

Pravým opakem jsou slabé stránky, které znamenají určitá omezení nebo nedostatky a brání plnému efektivnímu výkonu.

Jednotlivé silné a slabé stránky nemají pro podnik stejnou důležitost a váhu a tedy ani stejnou schopnost ovlivňovat jeho činnost. Neschopný a nepružný marketingový manager ovlivní chod podniku podstatně větším dílem než například nízká úroveň podpory prodeje pro úzký neboneyvýznamný sortiment výrobků. Silná stránka jednoho podniku může být posuzovaná v další organizaci jako slabá . Automaticky nelze předpokládat, že každá silná stránka je největším možným maximem dosažitelnosti bez možnosti dalšího zdokonalení, nemusí být rovněž pravdivá. V řadě případů lze zlepšit i to, co podnik dělá dobře.

1.3.2 Příležitosti a ohrožení pro podnik

Příležitosti a ohrožení vyplývající z vnějšího prostředí, se příliš neohlíží na postavení a problémy podniku a výrazně ovlivňují jeho vnitřní procesy a organizační strukturu. Míra a intenzita jejich vlivu závisí především na typu vnějšího prostředí na faktorech odvětví, do kterého podnik spadá. Tyto faktory formují základnu podnikových příležitostí a ohrožení je skutečnost, že je podnik nemůže (nebo pouze velmi výjimečně může) svými aktivitami ovlivnit. Je ale schopnost je vytipovat, zhodnotit a zaujmout stanovisko k maximálnímu využití, odvrácení, omezení, zeslabení anebo alespoň ke zmírnění jejich důsledků.

Příležitosti a ohrožení úzce souvisí s aktivitami konkurence.

Závisí na:

- intenzitě konkurence v odvětví
- složitosti či jednoduchosti vstupu na trhy
- existenci a postavení substitutů na trzích

- síle a koncentraci kupujících a prodávajících

Příležitosti představují takové další možnosti podniku, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění vytyčených cílů. (Příležitosti znamenají možnost „něco udělat“ pro dosažení vytyčených cílů.) Je to velmi příznivá situace v podnikovém prostředí, která podnik zvýhodňuje vzhledem ke konkurenci. Jsou představovány oblastmi, kde má podnik všechny předpoklady úspěšným uskutečňováním marketingových činností získat konkurenční výhody. Nejvíce příležitostí vyplývá ze změn geografických, politických, legislativních a ekonomických faktorů, samozřejmě při respektování konkurenčních podmínek. Aby mohl podnik příležitosti využít, musí je nejdříve identifikovat (řada podniků příležitosti i třídí, především podle přitažlivosti a pravděpodobnosti úspěchu). Teprve potom se stávají upotřebitelnými (stávají se součástí marketingových plánů) a předurčují jeho chování v prostředí. Podnik je nachází především tam, kde je zákazník s neuspokojenými potřebami, a to jak na trzích existujících, tak za hranicemi současných trhů.

Ohrožení představuje rovněž externí prostředí a jeho vývoj (především nevýhodné trendy ve vnějším prostředí). Je to výrazně nepříznivá situace v podnikovém okolí, znamenající překážky pro jeho činnost a dobré postavení. Faktory externího prostředí jednotlivě nebo v určité kombinaci a s rozdílnou silou působení mohou znamenat zhoršenou pozici podniku, vystavují ho nebezpečí neúspěchu, případně i hrozbě úpadku. Jsou to situace, které mohou vývoj velmi negativně ovlivnit. Pro strategický marketingový proces podniky hodnotí ohrožení především podle závažnosti a pravděpodobnosti výskytu.

1.4 Konkurenční strategie

Cílem konkurenční strategie pro podnikatelský subjekt je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch. Jelikož souhrnné působení těchto sil může být značně bolestivé pro všechny konkurenty, klíč k vypracování strategie spočívá v hlubokém analyzování zdrojů těchto sil. Znalost hlubinných zdrojů konkurenčního tlaku odhaluje kritické přednosti a slabiny podniku, podněcuje ho měnit odvětvovou pozici, ozřejmuje oblasti, kde strategické změny přinášejí největší efekt, a osvětluje ta místa, kde strategické změny přinášejí největší efekt, a osvětluje ta místa, kde se zdá, že mají odvětvové trendy největší důležitost, ať už jako příležitosti či jako hrozby.

Pět konkurenčních sil – nově vstupující firmy, nebezpečí substitučních výrobků, vyjednávací vliv odběratelů, vyjednávací vliv dodavatelů a soupeření stávajících konkurentů – odrážejí skutečnost, že konkurence v odvětví daleko přesahuje zavedené hrací pole. Zákazníci, dodavatelé, substituty a potenciální nově vstupující firmy jsou všichni „konkurenti“ firmám v odvětví a mohou se stát více či méně významnými v závislosti na zvláštních okolnostech. Konkurence může být v tomto obecnějším smyslu definována jako rozšířené soupeření.

Všech pět konkurenčních sil společně určuje intenzitu odvětvové konkurence a ziskovost. Největší síla nebo síly získávají převahu a stávají se rozhodujícími z hlediska formulování strategie. Dokonce i podnik s velmi silným postavením na trhu a v odvětví, kde mu nehrozí nebezpečí od nově vstupujících firem, bude mít nízké výnosy, jestliže čelí silnějšímu výrobcí levnějších substitutů. Dokonce i při neexistenci substitučních produktů a zablokování přístupu nových účastníků bude intenzivní soupeření mezi stávajícími konkurenty omezovat potenciální výnosy. Extrémním případem intenzity soutěže je dokonale konkurenční odvětví ekonomické teorie, do něhož je volný vstup, existující firmy nemají vyjednávací vliv vůči odběratelům a dodavatelům, konkurence je neomezená, neboť početné firmy a výrobky jsou všechny stejné.

Při zdolávání pěti konkurenčních sil existují tři potenciálně úspěšné obecné strategické přístupy k předstihu jiných firem v odvětví:

- prvenství v celkových nákladech
- diferenciaci
- soustředění pozornosti

Někdy se mohou firmy úspěšně rozhodnout pro sledování více než jednoho z uvedených přístupů, ačkoli, je to jen zřídka možné. Efektivní využití kterékoli z těchto obecných strategií obvykle vyžaduje plné nasazení a podpůrná organizační opatření, jejichž účinek se při sledování více než jednoho hlavního cíle zeslabí. Obecné strategie jsou přístupy k předstihu konkurentů v odvětví; v některých odvětvích bude taková struktura, že

všechny firmy mohou dosáhnout vysokých výnosů, zatímco v jiných může být úspěšnost jedné z obecných strategií podmínkou právě k dosažení přijatelných výnosů v absolutním smyslu slova.

1.4.1 Prvenství v celkových nákladech

První strategie, jež se stala velice běžnou v sedmdesátých letech v důsledku popularizace pojmu zkušenostní křivky, spočívá v úsilí dosáhnout prvenství v celkových nákladech v odvětví pomocí funkčních opatření zaměřených na dosažení tohoto cíle. Prvenství v celkových nákladech vyžaduje energicky zavést výkonné výrobní zařízení, důsledně sledovat možnosti ve snižování nákladů vlivem zkušeností, přísně kontrolovat přímé a režijní náklady, vyhýbat se účtům zákazníků s minimálním krytím a minimalizovat náklady v takových oblastech, jako jsou výzkum a vývoj, služby, prodej, reklama atd. K dosažení těchto cílů je nezbytné věnovat značnou pozornost kontrole nákladů v manažerské sféře. Nízké náklady v porovnání s konkurencí jsou tématem, jež prolíná celou strategií, ačkoli nelze ignorovat ani jiné oblasti, jako jsou kvalita, služby a další.

Jakmile firma dosáhne nízkých nákladů, přináší to nadprůměrné výnosy v jejím odvětví bez ohledu na přítomnost vlivných konkurenčních sil. Nízké náklady jí rovněž poskytují ochranu před soupeřením konkurentů, neboť její nižší náklady znamenají, že jí stále zůstává zisk, zatímco její konkurence ho obětovali na soupeření. Nízké náklady chrání firmu před vlivnými odběrateli, protože ti mohou stlačit ceny pouze na úroveň nejlepšího konkurenta. Nízké náklady přinášejí rovněž ochranu proti vlivným dodavatelům, a to tím, že skýtají větší pružnost vypořádat se s růstem vstupních nákladů. Faktory, jež vedou k dosažení pozice nízkých nákladů, obvykle zároveň přinášejí výrazné překážky vstupu z hlediska úspor z rozsahu nebo výhod nízkých nákladů. A konečně nízké náklady obvykle staví firmu do příznivého světla, pokud jde o substituty, ve srovnání s jejími konkurenty v odvětví. Nízké náklady tak chrání firmu proti působení pěti konkurenčních sil, protože veškeré handrkování může omezit zisk jen do úrovně dalšího nejúspěšnějšího konkurenta, a zcela logicky méně úspěšní konkurenti podlehnou konkurenčním tlakům jako první.

Dosáhnout pozice celkových nízkých nákladů často vyžaduje získat vysoký relativní podíl na trhu nebo jiné přednosti, jako je výhodný přístup k surovinám. Může to zcela dobře vyžadovat i zjednodušení konstrukce produktu, aby se usnadnila jeho výroba, udržení širokého spektra příbuzných produktů k rozložení nákladů a obslužení všech hlavních skupin odběratelů, aby bylo dosaženo potřebného objemu. Na druhé straně sledování strategie nízkých nákladů může vyžádat velké počáteční kapitálové investice do technologického zařízení, agresivní tvorbu cen a rozběhové ztráty při získávání podílu na trhu. Velký podíl na trhu však obratem poskytuje možnosti úspor při nákupech, což dále

snižuje náklady. Jakmile se jednou podaří dosáhnout postavení nízkých nákladů, přináší to velké ziskové rozpětí. Takto získané prostředky lze znovu reinvestovat do nového zařízení, aby bylo možné udržet vedoucí pozici. Tyto reinvestice se mohou zcela dobře stát podmínkou udržení pozice nízkých nákladů.

1.4.2 Diferenciace

Druhou obecnou strategií je diferencování produktu nebo služeb nabízených firmou, vytvoření něčeho, co je přijímáno v celém odvětví jako jedinečné. Přístupy k diferenciaci mohou mít mnoho forem: design nebo image značky, technologie, vlastnosti, zákaznický servis, prodejní síť nebo jiné způsoby. V ideálním případě se firma odlišuje hned v několika ohledech najednou. Strategie diferenciace neumožňuje firmě, aby ignorovala náklady, spíše je možné říci, že náklady nejsou jejím hlavním strategickým cílem.

Diferenciace, pokud se jí podaří dosáhnout, je životaschopnou strategií pro získání nadprůměrných výnosů v odvětví, neboť vytváří dobrou pozici pro vypořádání se s pěti konkurenčními silami, i když jiným způsobem, než je prvenství v nákladech. Diferenciace vytváří ochranu proti konkurenčnímu soupeření, protože zákazníci jsou věrní osvědčené značce, a tím i méně citliví vůči cenám. Rovněž zvyšuje ziskové rozpětí, což na druhé straně snižuje potřebu usilovat o postavení nízkých nákladů. Zákazníková věrnost a skutečnost, že případný konkurent musí překonat jedinečnost výrobku, vytváří vstupní překážky. Vyšší ziskové rozpětí, jež diferenciace přináší, umožňuje oslabit vliv dodavatelů a zcela jasně snižuje i vliv odběratelů, kteří postrádají srovnatelnou alternativu, a jsou tak méně citliví na ceny. A konečně firma, která se natolik odlišuje, že získala věrnost svých zákazníků, je v lepším postavení ve vztahu k substitutům než její konkurenti.

Dosažení diferenciace produkce může někdy bránit v získání velkého podílu na trhu. Často to totiž znamená vytváření dojmu exkluzivity, který je neslučitelný s velkým podílem na trhu.

Nicméně častěji platí, že dosažení diferenciace v sobě zahrnuje kompromis či substituční vztah s prvenstvím v nákladech, zejména bylo-li diferenciace dosaženo pomocí nevyhnutelně nákladných činností, jako jsou široký výzkum, propracovaný design produktu, vysoce kvalitní materiály či intenzivní podpora zákazníků. Ačkoli zákazníci v odvětví budou uznávat převahu dané firmy, ne všichni budou ochotni nebo schopni platit

požadované vyšší ceny. V jiných odvětvích nemusí být diferenciacie produkce nutně neslučitelná s relativně nízkými náklady a cenami srovnatelnými s konkurencí.

1.4.3 Soustředění pozornosti

Poslední obecnou strategií je soustředění se na konkrétní skupinu odběratelů, segment výrobní řady nebo geografický trh; podobně jako u diferenciacie to může mít různé formy. Na rozdíl od strategií nízkých nákladů a diferenciacie, které se zaměřují na celé odvětví, je strategie

soustředění pozornosti založena na principu vyhovět velmi dobře zvolenému objektu a veškerá přijímaná funkční opatření musí mít toto na zřeteli. Tato strategie vychází z předpokladu, že firma je schopna sloužit svému zvolenému strategickému cíli efektivněji či účinněji než konkurenti, kteří mají širší záběr činnosti. Výsledkem je, že firma buď dosáhne diferenciacie, neboť slouží svému vybranému cíli lépe než ostatní, nebo vykazuje při této činnosti nižší náklady, případně dosáhne obojího. Přestože tedy strategie soustředění pozornosti nevede k nízkým nákladům či k diferenciaci v rámci celého trhu, dosahuje nicméně jedné nebo obou těchto pozic vůči zvolenému cíli.

Firma, která se zaměří na určitý cíl, může rovněž potenciálně získat nadprůměrné výnosy pro své odvětví. Její cílená pozornost totiž znamená, že vůči svému strategickému cíli dosáhla nízkých nákladů či vysoké diferenciacie, anebo obojího. Jak už jsme připomněli v souvislosti s prvenstvím v nákladech a s diferenciací, poskytují tyto pozice obranu proti každé z pěti konkurenčních sil. Strategie soustředění pozornosti může být rovněž použita k vytipování cílů, které jsou nejméně zranitelné z hlediska substitutů, nebo takových, kde je konkurence nejslabší.

Strategie soustředění pozornosti s sebou vždy nese určitá omezení, pokud jde o dosažení celkového podílu na trhu. Nezbytným důsledkem této strategie je kompromis mezi ziskovostí a objemem prodeje. Podobně jako u strategie diferenciacie produktu může, ale nemusí znamenat také kompromis s postavením daným celkovými náklady.

1.5 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. Po několika desetiletích mohutného rozvoje a prosperity však pustilo mnoho firem konkurenční výhodu ze zřetele ve svém boji za další růst a v honbě za diverzifikací. Dnes

by důležitost konkurenční výhody mohla být stěžejší větší. Na celém světě čelí firmy pomalejšímu růstu a v zároven domácím i světovým konkurentům, kteří se už nechovají tak, jako by zvětšující se koláč byl dost velký pro všechny.

Konkurenční výhoda vyrůstá v podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své zákazníky. Může mít podobu nižších cen než mají konkurenti za rovnocenné výrobky nebo služby, nebo poskytnutí zvláštních výhod, které více než vynahradí vyšší cenu.

Schopnost konkurence je jádrem úspěchu nebo neúspěchu podniků. Konkurence rozhoduje o vhodnosti těch činností podniku, které mohou přispět k jeho výkonnosti, např. inovací, soudržného chování nebo dobré realizace záměrů. Konkurenční strategie je hledání příznivého konkurenčního postavení v určitém odvětví, v základní aréně, v níž se konkurence projevuje. Konkurenční strategie má za cíl vybudovat výnosné a udržitelné postavení vůči silám, které rozhodují o schopnosti konkurence v daném odvětví.

Základem pro volbu konkurenční strategie jsou dvě ústřední otázky. První je přitažlivost odvětví z hlediska dlouhodobé výnosnosti a faktory, které ji určují. Ne všechna odvětví nabízejí stejnou příležitost pro trvalou výnosnost, ale základní složkou, která rozhoduje o výnosnosti podniku, je inherentní výnosnost jeho odvětví. Druhou ústřední otázkou v konkurenční strategii jsou rozhodující činitelé, určující vzájemné konkurenční postavení uvnitř daného odvětví. Ve většině odvětví mají některé firmy mnohem větší zisky než jiné firmy, bez ohledu na to, jaká je v daném odvětví průměrná výnosnost.

Ani jedna z těchto dvou otázek nestačí sama o sobě k tomu, aby usměrnila volbu konkurenční strategie. I podnik ve velmi přitažlivém odvětví nemusí dosahovat přitažlivého zisku, jestliže si vybral nevalné konkurenční postavení. A naopak, podnik ve vynikajícím konkurenčním postavení může působit v tak ubohém odvětví, že jeho zisk je nevalný, ale další úsilí o zlepšení jeho konkurenčního postavení bude bez patrného prospěchu. Obě tyto otázky jsou dynamické: přitažlivost odvětví i konkurenční postavení se mění. Odvětví se v průběhu času stávají více nebo méně přitažlivými a konkurenční postavení odráží nikdy nekončící bitvu mezi konkurenty. I dlouhá období stability mohou být náhle ukončena obratnými tahy.

Jak přitažlivost odvětví, tak konkurenční postavení, může podnik spoluvytvářet, a to je právě to, co činí výběr konkurenční strategie náročným i vzrušujícím. Zatímco přitažlivost odvětví je zčásti odrazem faktorů, které může podnik jen málo ovlivňovat, konkurenční

strategie má značnou schopnost učinit určité odvětví více nebo méně přitažlivým. Zároveň může podnik svou volbou strategie jasně zlepšit nebo zhoršit své postavení uvnitř daného odvětví. Konkurenční strategie tedy nejen odpovídá danému prostředí, ale snaží se také se také toto prostředí utvářet ve prospěch podniku.

Konkurenční výhoda vyrůstá ve své podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Hodnota je to, co kupující jsou ochotni zaplatit, a vyšší hodnota pramení z toho, že podnik nabídne nižší ceny než konkurenti za rovnocennou užitnou hodnotu, anebo že poskytne zvláštní výhody, které více než vynahradí vyšší cenu. Konkurenční výhoda v jednom odvětví může být do značně posílena vzájemnými vztahy s obchodními jednotkami společnosti konkurujícími v příbuzných odvětvích, pokud ovšem lze takového vzájemného propojení dosáhnout. Vzájemné vztahy mezi obchodními jednotkami jsou hlavním prostředkem, jímž diverzifikovaná společnost vytváří hodnotu, a tak jsou tyto vztahy oporou pro společnou celopodnikovou strategii.

1.5.1 Struktura odvětví a potřeby kupujících

Jádrem úspěchu v obchodním snažení je uspokojování potřeb kupujících. Jakou souvislost má toto tvrzení s pojetím strukturální analýzy odvětví? Uspokojování potřeb kupujících je vskutku základním předpokladem životaschopnosti daného odvětví a firem v něm. Kupující musí být ochotni zaplatit za výrobek cenu, která převyšuje jeho výrobní náklady, nebo jinak dané odvětví nakonec nepřežije.

Uspokojování potřeb kupujících je sice základním předpokladem pro výnosnost odvětví, ale samo o sobě nestačí. Velmi závažnou otázkou při určování výnosnosti je, zda si podniky dokáží hodnotu vytvářenou pro kupující plně uchovat, nebo zda se tato hodnota dostane v konkurenčním boji do jiných rukou. O tom, kdo se této hodnoty zmocní, rozhoduje struktura odvětví. Hrozba vstupu nových konkurentů činí pravděpodobným, že do odvětví vstoupí nové firmy a v konkurenčním boji tuto hodnotu promarní buď tím, že ji předají kupujícím ve formě nižších cen, nebo tím, že zvýší náklady na soupeření. Dohadovací schopnost kupujících určuje, do jaké míry si udrží pro sebe většinu hodnoty pro ně vytvořené a firmám v daném odvětví ponechají jen skromný zisk. Hrozba zavedení nových výrobků určuje, do jaké míry může jiný výrobek uspokojit tytéž potřeby kupujících, a tak stanoví strop částky, kterou je kupující ochoten za výrobek daného odvětví za-

platit. Dohadovací schopnost dodavatelů určuje, do jaké míry si hodnotu vytvořenou pro kupující přivlastní spíše dodavatelé než firmy v daném odvětví. Konečně pak intenzita soupeření působí podobně jako hrozba vstupu nových konkurentů. Určuje, do jaké míry, v daném odvětví už existující, v konkurenčním boji mezi sebou hodnotu, kterou vytvářejí pro

kupující, promarní, protože ji předají kupujícím ve formě nižších cen, nebo ji promrhají ve vyšších nákladech na soupeření.

Struktura odvětví tedy rozhoduje o tom, kdo si podrží jakou část hodnoty, kterou výrobek vytváří pro kupující. Jestliže výrobek daného odvětví nevytváří pro kupující příliš velkou hodnotu, pak je hodnota, kterou si firmy mohou přisvojit, velmi malá bez ohledu na ostatní složky struktury odvětví. Jestliže výrobek vytváří vysokou hodnotu, pak se struktura stává rozhodujícím činitelem. V některých odvětvích, např. ve výrobě automobilů a těžkých nákladních vozů, vytvářejí podniky pro své kupující obrovskou hodnotu, ale z ní ve formě zisku v průměru málo pro sebe. V jiných odvětvích, například v oceňování dluhopisů, ve výrobě lékařských zařízení a v sektoru služeb a zařízení pro ropná pole, vytvářejí podniky pro své kupce rovněž vysokou hodnotu, ale skutečně také získávají její značnou část pro sebe. Například v odvětví služeb a zařízení pro ropná pole mohou mnohé výrobky významně snížit těžební náklady. Protože struktura odvětví byla příznivá, bylo mnoho firem v sektoru služeb a zařízení pro ropná pole s to uchovat si část těchto úspor ve formě vysokých zisků. V poslední době se však strukturální přitažlivost mnoha odvětví v sektoru služeb a zařízení pro ropná pole snížila v důsledku klesající poptávky, vstupu nových konkurentů, snižující se diferenciací výrobků a větší citlivosti kupujících na ceny. Přestože nabízené výrobky stále vytvářejí pro kupujícího obrovskou hodnotu, zisky firem i odvětví podstatně klesly.

1.5.2 Struktura odvětví a rovnováha nabídky a poptávky

Další běžně zastávaný názor na výnosnost odvětví je, že zisky jsou funkcí vyrovnanosti mezi nabídkou a poptávkou. Je-li poptávka vyšší než nabídka, vede to k vysoké výnosnosti.

Dlouhodobou vyrovnanost nabídky a poptávky však silně ovlivňuje struktura odvětví a ovlivňuje i důsledky nerovnováhy mezi nabídkou a poptávkou pro výnosnost. I když tedy

krátkodobé výkyvy v nabídce a poptávce mohou ovlivnit krátkodobou výnosnost, základem dlouhodobé výnosnosti je struktura odvětví.

Nabídka a poptávka se neustále mění a přizpůsobují se sobě navzájem. O tom, jak rychle konkurenti zvýší nabídku, rozhoduje struktura odvětví. Výška vstupních překážek určuje pravděpodobnost, že do odvětví vstoupí nové firmy a budou nabízet nižší ceny. Intenzita soupeření hraje hlavní úlohu v rozhodování o tom, zda stávající firmy budou udržovat výnosnost. Struktura odvětví také rozhoduje o tom, jak rychle konkurenti stáhnou přebytečnou nabídku. Výstupní bariéry (překážky stojící v cestě odchodu z odvětví) zabraňují firmám, aby odešly z daného odvětví, když je v něm příliš mnoho kapacity, a prodlužují tak období přebytku výrobní kapacity. Např. v dopravě nafty tankery jsou výstupní bariéry velmi vysoké v důsledku specializace základních prostředků. Promítlo se to do krátkých období vysokých cen a dlouhých období nízkých cen. Struktura odvětví tedy utváří vyrovnanost nabídky a poptávky i délku trvání jejich nevyrovnanosti.

Důsledky nevyrovnanosti mezi nabídkou a poptávkou pro výnosnost odvětví se také značně liší podle struktury odvětví. V některých odvětvích rozpoutá malý přebytek kapacity cenovou válku a způsobí nízkou výnosnost. Jsou to odvětví, kde existují strukturální tlaky k intenzivnímu soupeření a silní, schopní kupující. V jiných odvětvích mají období přebytku kapacity poměrně malý dopad na výnosnost, a to v důsledku příznivé struktury. Například ve výrobě nástrojů, kulových ventilů a mnoha dalších výrobků pro zařízení na těžbu ropy, došlo během nedávného prudkého poklesu k intenzivnímu snižování cen. Ve výrobě vrtacích korunek naopak došlo k relativně malému snižování cen. Struktura odvětví rozhoduje rovněž o výnosnosti nadměrné poptávky. Například při konjunktuře dovoluje příznivá struktura firmám sklízet mimořádné zisky, kdežto špatná struktura omezuje jejich schopnost na konjunktuře vydělat. Například existence silných a schopných dodavatelů a existence substitučních výrobků může znamenat, že plody konjunktury přejdou do jiných rukou. Struktura odvětví má tedy základní význam jak pro rychlost přizpůsobení se nabídky poptávce, tak pro vzájemný vztah mezi využitím kapacit a výnosností. [4]

1.6 Vyjednávací vliv odběratelů

Odběratelé soutěží s odvětvím tak, že tlačí ceny dolů, usilují o dosažení vyšší kvality nebo lepších služeb a staví konkurenty navzájem proti sobě – to vše na úkor ziskovosti

odvětví. Vliv každé důležité skupiny odběratelů odvětví závisí na řadě charakteristických rysů její tržní situace a na relativní důležitosti jejích nákupů v odvětví v porovnání s jeho celkovým objemem prodeje. Skupina odběratelů je silná tehdy, platí-li následující okolnosti:

- je koncentrovaná nebo nakupuje velké množství v relaci k dodavatelskému objemu prodeje
- produkty, které nakupuje v daném odvětví, představují významnou část odběratelských nákladů nebo nákupů
- produkty, které nakupují v odvětví, jsou standardní nebo nediferencované
- jestliže mu nehrozí velké přechodové náklady
- jestliže docílí nízkého zisku
- odběratelé vytvářejí znatelnou hrozbu zpětné integrace
- produkt odvětví není důležitý z hlediska kvality odběratelské produkce nebo jeho služeb
- odběratel je plně informován

Většina těchto zdrojů vyjednávací převahy odběratele pochází od spotřebitelů, případně od odvětvových a komerčních odběratelů; stačí si je jen patřičně zarámovat. Spotřebitelé jsou citlivější vůči ceně, jedná-li se o nediferencovanou produkci či takovou, která je drahá v poměru k jejich příjmům, případně nezáleží-li jim příliš na její kvalitě.

Vyjednávací vliv velkoobchodníků i maloobchodníků se řídí stejnými pravidly, s jedním důležitým dodatkem. Maloobchodníci mohou vyvinout na výrobce silný tlak tehdy, jsou-li schopni ovlivnit zákaznicko rozhodnutí o koupi, jako je tomu například u audio součástek, šperků, sportovního zboží a u dalších produktů. Velkoobchodníci mohou obdobně vyvinout tlak, dokáží-li ovlivnit nákupní rozhodnutí maloobchodníků nebo dalších firem, kterým prodávají.

1.7 Vyjednávací vliv dodavatelů

Dodavatelé mohou uplatnit převahu při vyjednávání nad ostatními účastníky odvětví hrozbou, že zvýší ceny nebo sníží kvalitu nakupovaných statků a služeb. Vlivní dodavatelé

tak mohou z odvětví neschopného kompenzovat růst nákladů zvýšením vlastních cen vytlačit ziskovost. Například zvýšením svých cen způsobily chemické společnosti pokles ziskovosti spolupracujících výrobců obalů pro aerosoly, kteří tváří v tvář hrozbě, že si je odběratelé začnou vyrábět sami, měli omezený manévrovací prostor pro zvýšení vlastních cen.

Podmínky, jež posilují postavení dodavatele, jsou obdobné těm, které činí vlivným odběratele. Skupina dodavatelů má převahu, platí-li následující podmínky:

- nabídka je ovládána několika málo společnostmi a je koncentrovanější než odvětví, jemuž dodává
- nemusí čelit jiným substitučním produktům při dodávkách danému odvětví
- odvětví není důležitým zákazníkem dodavatelské skupiny
- dodavatelův produkt je důležitým vstupem pro odběratelovo podnikání
- skupina dodavatelů má diferencovanou produkci nebo vytvořila přechodové náklady
- skupina dodavatelů představuje výrazné nebezpečí perspektivní integrace do odvětví odběratelů

Hovoříme-li o dodavatelích, máme obvykle na mysli jiné firmy, ale pracovní síly jsou rovněž dodavatelem, a to takovým, který má v mnoha odvětvích značný vliv. Existuje důležitý empirický důkaz, že nedostatkoví, vysoce zruční zaměstnanci anebo pevně odborově organizované pracovní síly vyjednáváním získat významný podíl na potenciálním zisku v odvětví. Principy pro určení potencionálního vlivu pracovních sil coby dodavatele jsou podobné těm, o nichž jsme právě pojednávali. Klíčovým dodatečným faktorem při určování vlivu zaměstnanců je stupeň organizovanosti a to, je-li možné zvýšit nabídku vysoce kvalifikované práce. Tam, kde jsou pracovní síly pevně organizovány nebo kde je omezen přírůstek nabídky vzácné práce, může být vliv práce vysoký.

Podmínky, jež určují vliv dodavatelů, nejen podléhají změnám, ale často jsou mimo kontrolu firem. Nicméně tak jako v případě odběratelů, může často firma zlepšit své postavení pomocí strategie. Může zvýšit svou hrozbu zpětné integrace, snažit se odstranit přechodové náklady a podobně. [5]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 KONKURENCESCHOPNOST PEKÁRNY VEKA, SPOL. S.R.O.

2.1 Charakteristika firmy

Pekárna Veka, s.r.o. se sídlem ve Štípě u Zlína byla založena v roce 1992. V samém začátku existence firmy zde pracovalo na noční směně 8 pracovníků, během tří let již bylo zaměstnáno na dvousměnný provoz 25 pracovníků. Pekárna Veka, s.r.o. zásobovala asi 60 obchodů chlebem a pečivem 7 dní v týdnu. V roce 1996, 2000 a 2004 byly postupně provedeny rekonstrukce výrobních ploch, byla také provedena přístavba za účelem zvětšení a rozšíření skladových, výrobních i sociálních prostor. Pekárna byla vybavena moderní technologií.

Postupně Pekárna Veka, s.r.o. otevřela 7 vlastních prodejen s kompletním sortimentem jak běžného pečiva a chleba, tak i s výrobky z listového, plundrového, perníkového, celozrnného a rustikálního sortimentu. Jen chlebů prodává pekárna v současné době 8 druhů a ostatního pečiva asi 70 druhů. Pekárna stále spolupracuje s technologi s různých firem za účelem zkvalitnění jejích výrobků.

V roce 2005 pracovalo v pekárně 70 pracovníků, z toho 12 prodavaček v obchodech. Zásobuje asi 90 obchodů chlebem a pečivem. Kromě toho zásobuje chlebem a pečivem i Supermarket Terno, ve kterém provozuje i malou pekárnu se 4 pracovníky a své obchody má rovněž ve Zlíně a Přerově. K tomu má firma 5 dodávek, z toho 4 dodávky Iveco a jednu dodávku Dueto. Tyto dodávky rozvázejí chléb a pečivo 2 krát denně dle objednávek obchodníků.

Pekárna Veka, s.r.o. sponzoruje mladé fotbalisty a hasiče ve Štípě a peče na různé společenské a kulturní akce ve Zlínském regionu.

2.2 Dodavatelé

Mezi hlavní dodavatele surovin patří Almeo Skyba, který dováží např. vícezrnnou směs, top cream, trial, frosty, gran soju a chocosmart. Tento podnik sídlí ve Zlíně. Dalšího důležitého dodavatele má firma v Olomouci. Jedná se o Lesaffre Cesko. Dováží vivo a fillstatic. Mlékárna Olešice, firma ze Slušovic, je důležitým dodavatelem ricotty. Kroměřížský Rosa market pekárně poskytuje sůl, švestkový kompot a cukr. Vzdáleným dodavatelem je Samic, který sídlí v Praze a dováží cookie.

Hlavní dodavatelé jsou uvedeny v následujícím přehledu.:

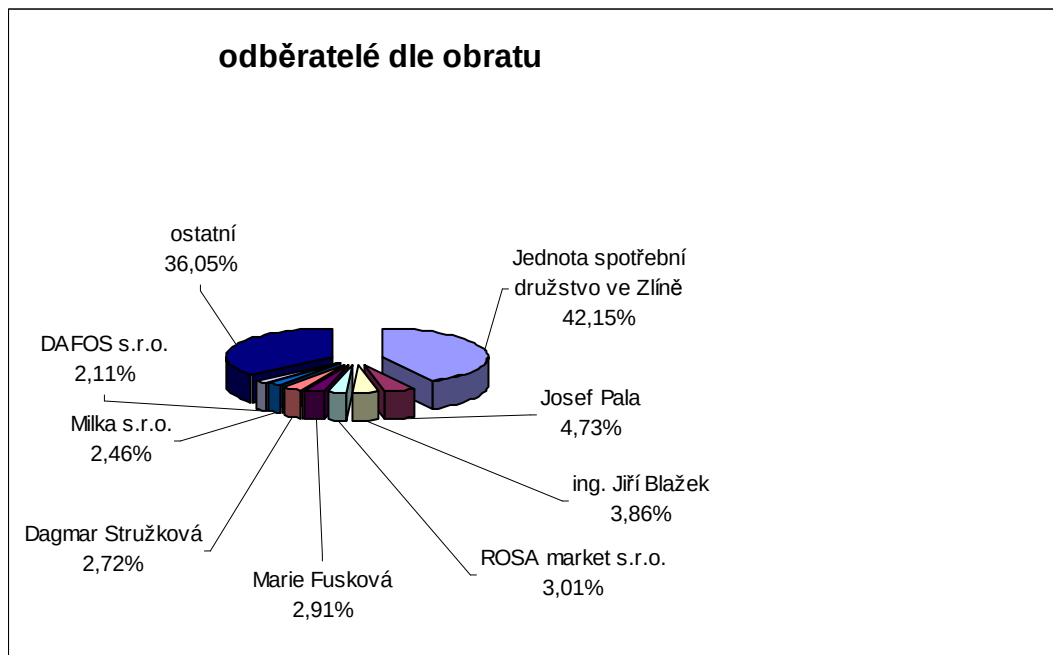
- Almeo Skyba
- APS Slušovice
- Carla
- Česká drozdarenská
- Českův Mlýn
- Drůbežárna Holešov
- Erpeko
- Essa
- Lactoprot Zeelandia
- Ledeko Letovice
- Lesaffre Cesko
- Limex
- Makarov
- Melites Neslov
- Mlékárna Nedakonice
- Mlékárna
- Mlyn Herold
- Omega
- Pfahnl
- Rosa Market
- Solimpex
- Technology Morava
- Terno
- V + L Mais

- Veraal Lev
- Wamix

2.3 Odběratelé

Mezi hlavní odběratele patří Jednota spotřební družstvo ve Zlíně, které se podílí na obratu firmy asi 42 % ze všech odběratelů. Z toho vyplývá, že je to nejdůležitější odběratel firmy a podnik by se měl starat hlavně o něho. Jinak má firma spoustu dalších odběratelů, ale ti se podílejí na obratu o mnoho méně. Z těch bych uvedl jako nejdůležitější Ros Market s.r.o. (3,01 %), Milka s.r.o. (2,46 %), Dafos s.r.o. (2,11 %). Ze živnostníků jsou to Josef Pala (4,73 %), Marie Fusková (2,91 %), Dagmar Stružková (2,72 %), anebo ing. Jiří Blažek (3,86 %) – v závorce jsou uvedeny hodnoty kolika procenty se následující odběratelé podílejí na obratu:

- Jednota spotřební družstvo ve Zlíně – Zlín (42,15 %)
- Josef Pala – Zlín (4,73 %)
- Ing. Jiří Blažek – Zlín (3,86 %)
- Rosa market s.r.o. – Kroměříž (3,01 %)
- Marie Fusková – Zlín (2,91 %)
- Dagmar Stružková – Zlín (2,72 %)
- Milka s.r.o. – Zlín (2,46 %)
- Dafos s.r.o. – Slušovice (2,11 %)
- Merlan s.r.o. – Zlín (1,52 %)
- Enfin CZ a.s.- Slušovice (1,35 %)
- Januštice s.r.o. – Zlín (0,89 %)
- ZlínSAT s.r.o. – Zlín (0,82 %)
- Evian s.r.o. – Fryšták (0,79 %)

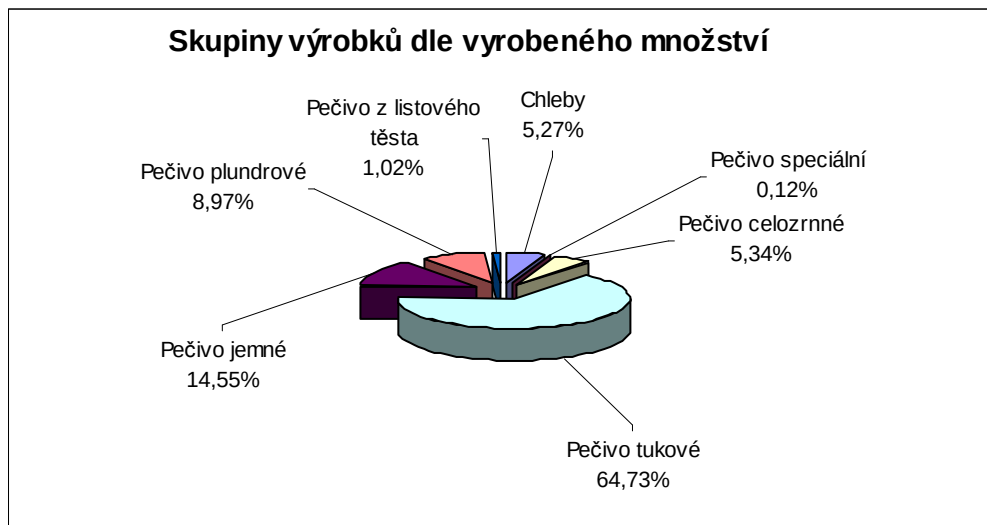


Obr.2. Odběratelé dle obrátu [zdroj vlastní]

2.4 Výrobní sortiment

Výrobní sortiment se dělí do 7 skupin neboli segmentů - v závorce jsou uvedeny hodnoty které zaujímají jednotlivé skupiny pečiva dle vyrobeného množství:

- Chleby (5,27 %)
- Pečivo speciální (0,12 %)
- Pečivo celozrnné (5,34 %)
- Pečivo tukové (64,73 %)
- Pečivo jemné (14,55 %)
- Pečivo plundrové (8,97 %)
- Pečivo z listového těsta (1,02 %)



Obr.3. Skupiny výrobků dle vyrobeného množství pečiva [zdroj vlastní]

Z následujícího schématu můžete vidět že nejvíce kusů se vyrábí pečiva tukového (64,74 %), které je stěžejní skupinou výrobků firmy. 2. místo zaujímá pečivo jemné (tzv. sladké pečivo) se 14,55 %. Z toho jde vypočítat značný rozdíl oproti tukovému pečivu. Pečivo plundrové (necelých 9 %) je třetí. Ostatních druhů se vyrábí okolo 5 % a méně.

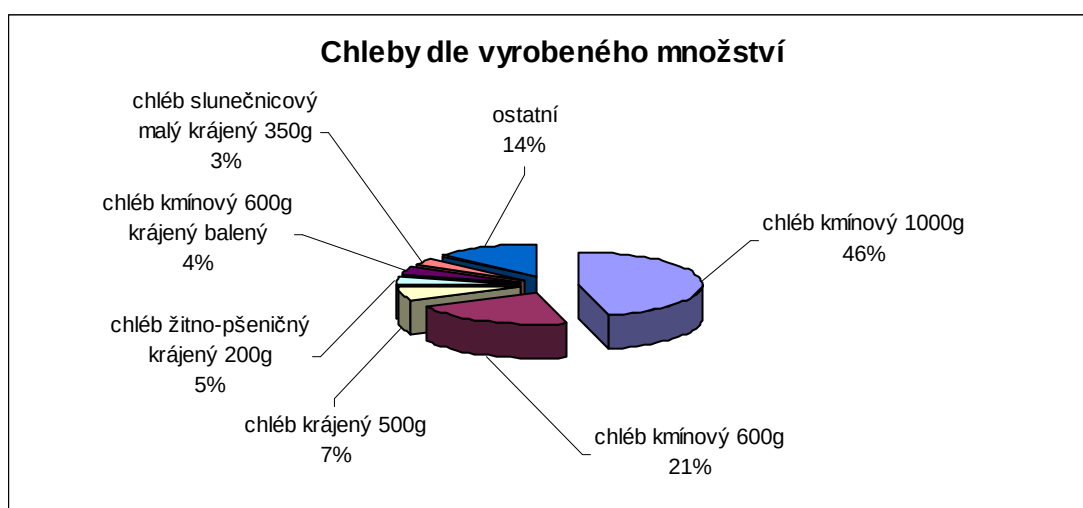
2.4.1 Chleby

Chleby nejsou sice početnou skupinou z hlediska vyrobeného množství, ale jejich cena je nejvyšší ze všech druhů pečiva. Z toho vyplývá, že jsou 2. nejdůležitější skupinou podniku hned za pečivem tukovým.

Druhy chlebů, které se v pekárně vyrábí jsou (za každým druhem je uvedena cena s DPH a procentuální podíl dle vyrobeného množství) :

- chléb k pivu 600g – 12,30 Kč (0,62 %)
- chléb kmínový 1500g – 23,80 Kč (0,74 %)
- chléb kmínový 600g – 11,10 Kč (21,40 %)
- chléb kmínový 1000g – 18,40 Kč (46,09%)
- chléb kmínový kulatý 1000g – 18,40 Kč (0,93 %)
- chléb slunečnicový malý 350g – 10,50 Kč (3,04 %)
- chléb slunečnicový malý krájený 350g – 11,00 Kč (3,23 %)
- slunečnicový chléb 700g - 21,00 Kč (0,99 %)

- chléb kmínový 600g krájený balený – 12,30 Kč (3,72 %)
- chléb kmínový 1000g krájený balený – 20,00 Kč (3,16 %)
- chléb krájený 500g – 10,00 Kč (6,89 %)
- chléb žitno-pšeničný kulatý 600g – 11,10 Kč (1,36 %)
- chléb žitno-pšeničný krájený 200g -5,10 Kč (4,90 %)
- chléb pšeničný bílý krájený 600g – 11,80 Kč (0,50 %)
- chléb kovářský 450g – 12,20 Kč (1,86 %)
- chléb Terno s bramborovou moukou 450g – 11,30 Kč (0,56 %)



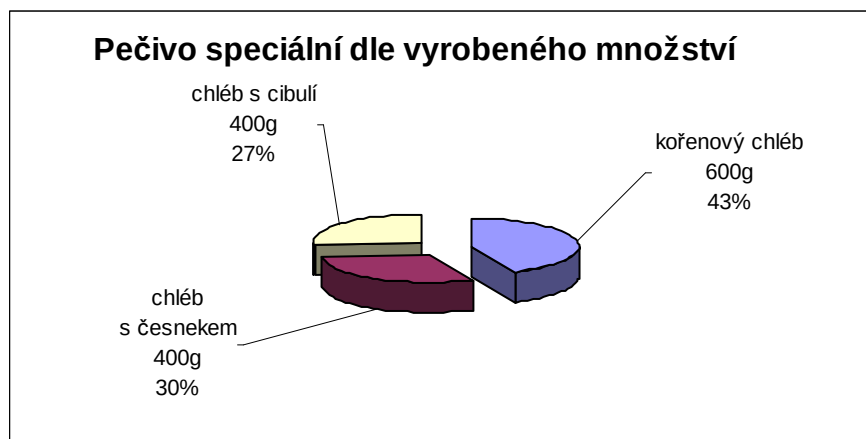
Obr.4. Chleby dle vyrobeného množství [zdroj vlastní]

Nejvíce se zde vyrábí klasický chléb kmínový 1000 g a to skoro polovina ze všech chlebů (46 %). Kmínových 600 g se vyrábí asi 1/5 (21 %). Ostatní druhy už mají malé zastoupení a to méně než 7 % na druh. Týká se to i chleba krájeného.

2.4.2 Pečivo speciální

Mezi pečivo speciální patří :

- chléb s cibulí 400g – 12,60 Kč
- chléb s česnekem 400g – 12,60 Kč
- kořenový chléb 600g – 19,40 Kč



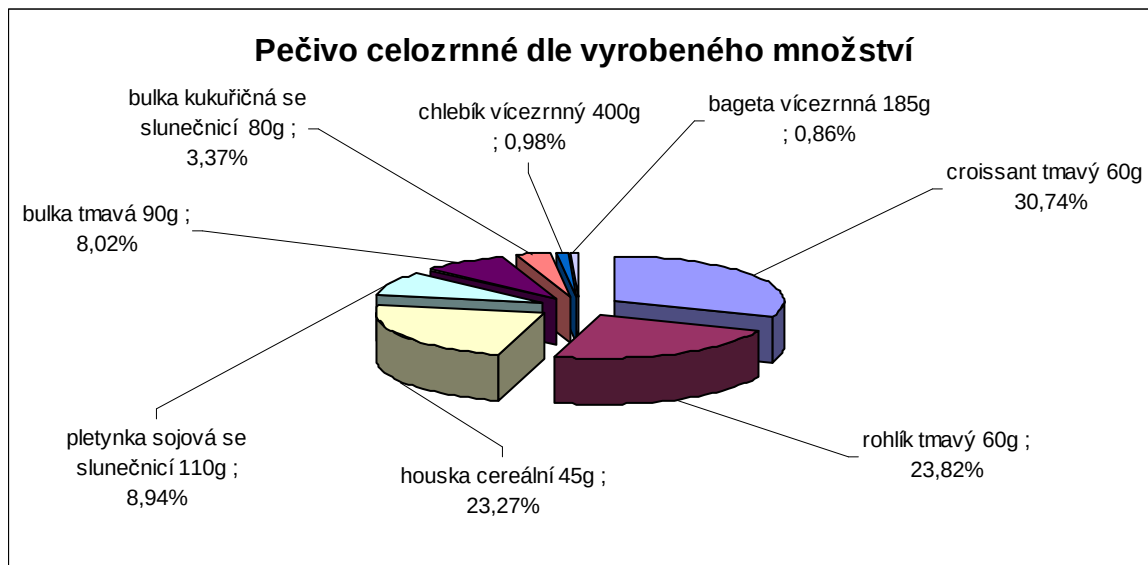
Obr.5. Pečivo speciální dle vyrobeného množství [zdroj vlastní]

Mezi speciálním pečivem nejsou velké rozdíly v počtu vyrobených kusů, je to spíše okrajová skupina pečiva, kterou se příliš nebudu zabývat. Nejvíce se vyrábí 600 gramový kořenový chléb a to 43 % ze speciálního pečiva.

2.4.3 Pečivo celozrnné

Mezi celozrnné pečivo patří:

- chlebík vícezrnný 400g – 11,10 Kč
- rohlík tmavý 60g – 3,60 Kč
- bulka tmavá 90g – 4,30 Kč
- bulka kukuřičná se slunečnicí 80g – 4,10 Kč
- croissant tmavý 60g – 4,30 Kč
- bageta vícezrnná 185g – 11,00 Kč
- pletynka sojová se slunečnicí 110g – 5,30 Kč
- houska cereální 45g – 3,20 Kč



Obr.6. Pečivo celozrnné dle vyrobeného množství [zdroj vlastní]

Z pečiva celozrnného mají největší zastoupení croissant tmavý a to něco přes 30 %. Rohlík tmavý necelých 24 % a houska cereální něco přes 23 %. Nejdražší je chleběk vícezrnný (11,10 Kč) a bageta vícezrnná (11 Kč), ovšem jejich vyrobené množství je značně malé (méně než 1 % u každého druhu.).

2.4.4 Pečivo tukové

Dalším druhem pečiva je pečivo tukové k němuž patří tukový rohlík. Cena tukového rohlíku je 1,20 Kč a jeho váha je 45g. Podíl vyrobeného množství tukových rohlíků na celkovém množství vyrobeného pečiva byl v roce 2004 asi 47,88 %. Z čehož můžeme jednoduše usoudit že tukový rohlík je nejprodávanějším pečivem. Vyrábí se rovněž 30 gramový tukový rohlík a sypaný tukový rohlík 45 gramový ale jejich podíl na celkové výrobě je znatelně menší. Druhým nejvíce vyráběným tukovým pečivem je houska ražená jejíž podíl na celkové výrobě činil minulý rok asi 9,67 %. Cena jedné housky činí 1,50 Kč. Třetí byla sypaná pletýnka.

Počet vyrobených kusů sypaných pletýnek činil 1,73 % z vyrobeného množství pečiva v minulém roce. Její cena je 4,30 Kč. Dalším tukovým pečivem vyráběným v Pekárně Veka, spol.s.r.o. je dala mánek, tuková bulka, tukový sezamový suk, sypaný rohlík, velká bulka, tuková veka, strouhanka balíčkováná, banketka, bulka velká sypaná sezamem, bulka se sýrem, rohlík sypaný solí a kmínem, tuková veka balená a krájená.

2.4.5 Pečivo jemné

Mezi nejprodávanější jemné pečivo Pekárny Veka patří koblihy. Koblihů se zde dělají 4 druhy z nichž vůbec nejvíce vyráběná kobliha je s meruňkovou náplní. Váha 1 koblihy činí 50 gramů. Dalšími koblihy jsou koblihy s náplní vanilkovou a s jahodovou marmeládou. Cena těchto koblihů je stejná a činí 4,30 Kč. Dražší je kobliha s nugátovou náplní jejíž cena je 4,60 Kč ovšem na druhou stranu její vyráběné množství je z těchto druhů koblihů nejmenší. Dalším výrobním sortimentem jemného pečiva jsou vánočky a to malé a velké, vánočky s rozinkami sypané ořechy a vánočky s ovocným cukrem. Záviny jsou makové a ořechové a dělají se rovněž jako záviny motané. Koláče jsou s náplní ovocnou, tvarohovou, makovou a ořechovou. Tyto koláče jsou 60 gramové. Vyrábí se rovněž koláče větší, které váží 250 a 450 gramů a jsou plněny tvarohem povidly a hruškami. Hodně žádaný je svatební koláček a taky sváteční koláč.

Dalšími druhy jemného pečiva zde vyráběného jsou bavoráčky s tvarohem a povidly, bavoráčky s jahodovým tvarohem, rozinkový mazanec sypaný mandlemi, smaženka se skořicí, ovocný chlebíček, rohlíček s náplní pomerančovou a náplní citrónovou, sypaný briošek a sladký pletenec.

Pořadí jemného pečiva dle vyrobeného množství za rok 2004::

1. kobliha s meruňkovou náplní (3,40 % z celkové výroby)
2. kobliha s jahodovou marmeládou (2,22 %)
3. svatební koláček (1,75%)
4. briošek sypaný (0,88 %)
5. sladký pletenec (0,75 %)

2.4.6 Pečivo plundrové

Méně vyrábějícím druhem než jemné pečivo je tzv. pečivo plundrové. Specialitou Pekárny Veka, s.r.o. je štípský loupáček jehož váha je 50 gramů a cena 4 Kč. Nejvíce se vyrábějí šneky a to s náplní makovou a ořechovou. Dále 5 druhů uzlíků – s vanilkovým krémem, s tvarohovou, makovou, ořechovou a jablečnou náplní. Hřebenů jsou 4 druhy a to makové, ořechové, povidlové a tvarohové. Šátečky jsou makové, ořechové, tvarohové, jablečné, vanilkové, ananasové, meruňkové a švestkové. Rustikální kapsa je se zelím, se zelím

a párkem, se zeleninou nebo s boloňskou omáčkou. Dále do plundrového pečiva, které se tady vyrábí patří croissant s čokoládovou polevou, škvarkový pagáček, balené sypané tyčinky, ovocné a meruňkové oka.

Následující tabulka ukazuje počet jednotlivých vyráběných druhů plundrového pečiva v Pekárně Veka, s.r.o. a jejich cenu s DPH:

Tab.2. Druhy plundrového pečiva a jejich cena [zdroj vlastní]

Název	Počet druhů	Cena za 1 kus
Hřeben	4	5,40 Kč
Uzlík	5	5,20 Kč
Šáteček	8	5,20 Kč
Šnek	2	5,90 Kč
Oko	2	5,60 Kč
		5,80 Kč
Rustikální kapsa	3	5,80 Kč

Z následující tabulky jde vidět, že nejvíce zastoupeným druhem je plundrového pečiva je šáteček, který se prodává v 8 obměnách a zároveň s uzlíky taky nejlepším. Jejich cena za kus je 5,20 Kč s DPH. Naopak nejdražší jsou šneky, které stojí 5,90 Kč s DPH.

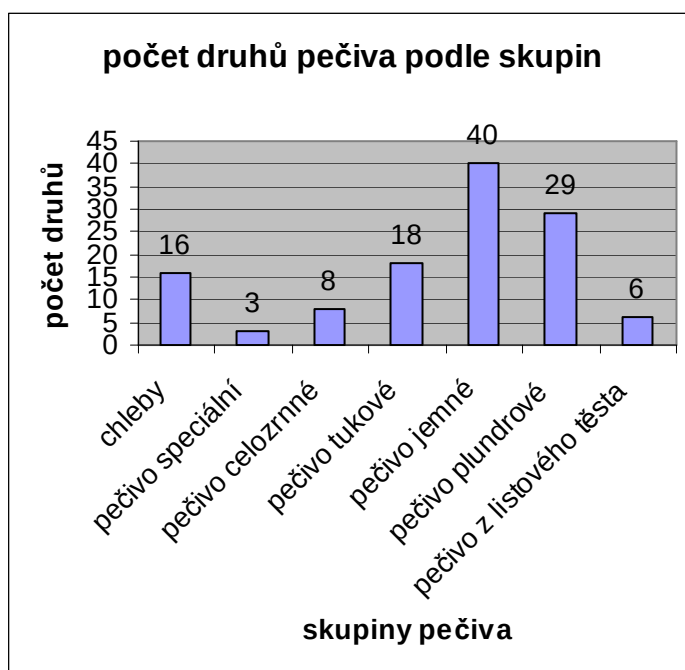
2.4.7 Pečivo z listového těsta

Nejméně vyráběným je pečivo s listového těsta. Zde v pekárně se vyrábí mřížka s brokolicí,

celozrnná mřížka se zelím, listové těsto, šáteček se sýrem a cibulí, pochoutka niva a croissant sypaný sýrem.

2.4.8 Počet druhů pečiva

Jak jsem již uvedl pečivo se rozděluje do 7 skupin. Každá skupiny obsahuje určitý počet druhů pečiva. Chleby je 16 druhů, 3 druhy jsou pečiva speciálního, pečivo celozrnné obsahuje 8 druhů, tukové 18 druhů, nejpočetnější je jemné pečivo se 40 druhy, plundrové pečivo má 29 druhů a pečivo s listového těsta pouze druhů 6. Vše nám ukazuje následující graf kde na ose x jsou jednotlivé skupiny pečiva a na ose y je počet jejich druhů.



Obr.7. Počet druhů pečiva podle skupin

[zdroj vlastní]

2.5 Organizace výroby

Výroba pečiva v Pekárně Veka probíhá ve 3 směnách z čehož pečivo se peče pouze ranní a noční směně, odpolední směna má za úkol balení pouze pečiva k čemuž využívá speciální baličku. Nejvíce výroby je na noční směně. Jsou zde dvě dílny, z nichž na dolní dílně se vyrábí pouze jemné pečivo (tzv. sladké).

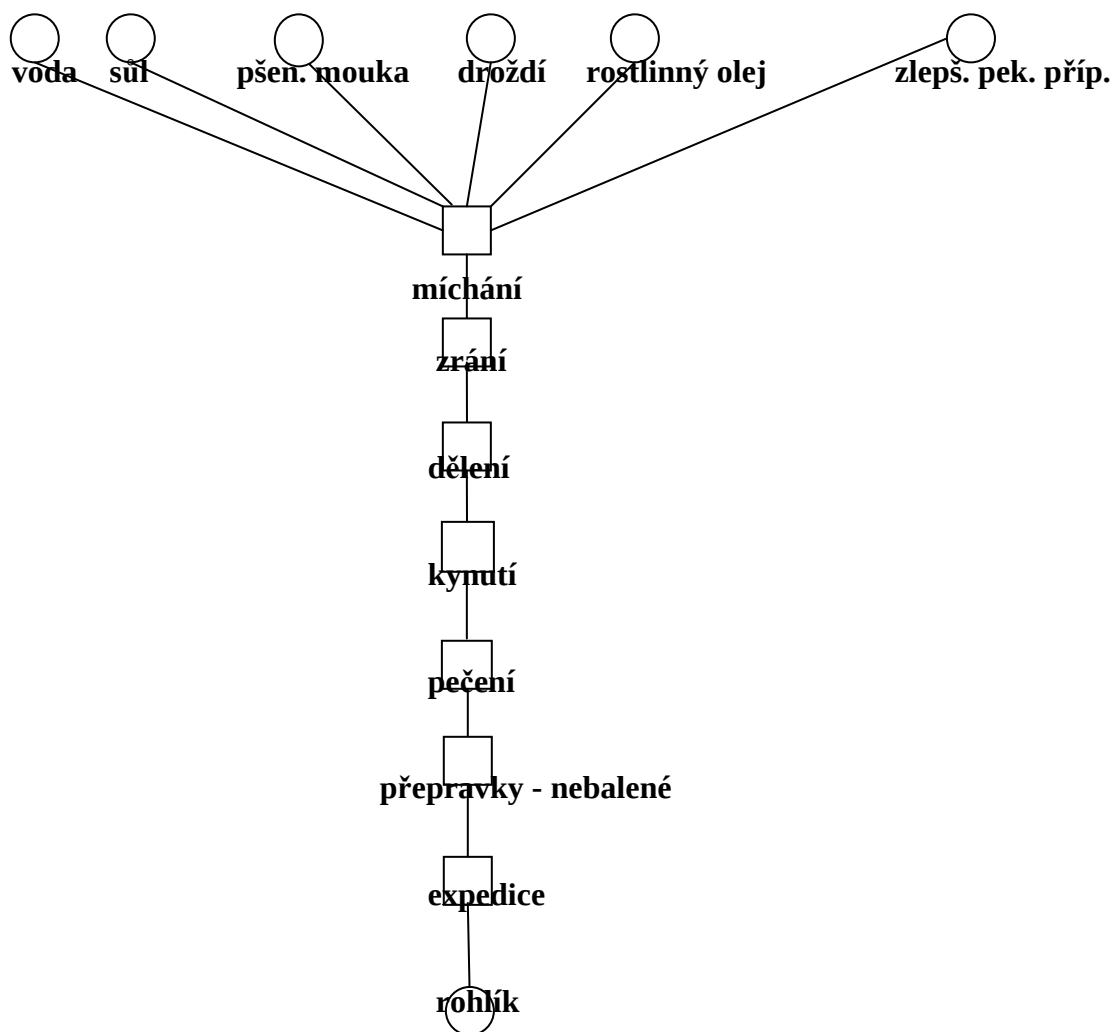
Na horní dílně pracuje jeden mistr, který dohlíží na činnost na dílně. Pomáhá s plněním koláčů a výrobou croissantů, pletynek a sypaných sezamových rohlíků. Později balí pečivo

jako jsou např. večky a chleby, které udělá noční směna. Pracuje zde míchač, který míchá těsto ve dvou míchačkách. Do práce nastupuje o hodinu dříve než ostatní zaměstnanci. Dalším pracovníkem je pekař, který tvaruje chleba a prosévá mouku. Pekař má k dispozici dva pracovníky, kteří váží těsto na chleba, dávají ho do ošatek a sázejí na lopatu, když se chleba dává do pece. Dalším pracovníkem je strojník, který pracuje na dělicím stroji na pečivo. Má za úkol rovněž práci na údržbě tohoto stroje. Dva pracovníci mu pomáhají z nichž jeden dává do stroje plechy a druhý pečivo na plechách rovná, dává plechy do vozíku a vozí vozíky do kynárny, kde pečivo kyne. Jeden pracovník peče pečivo. Jakmile je pečivo dostatečně nakynuté tak ho dá do pece. Pece jsou dvě. Doba pečení a teplota pečení závisí na druhu pečiva. Např. rohlíky jako nejpočetnější výrobek se pečou asi 12 minut do teploty 290 °C. tento pracovník zároveň skládá chleba do beden. Sypač pomáhá s plněním koláčů, výrobou závinů a croissantů. Později sype pečivo do beden a ukládá jej seřazené podle druhů, aby je zaměstnanci expedice mohli přímo expedovat. Po příjezdu dodávek rozvážejících pečivo tyto dodávky nakládá. Ve všední den jezdí 5 aut z nichž první přijíždí ve 3 hodiny. O víkendech jezdí auta tři respektive v neděli jenom dvě, protože výroba je menší. Pracovníků expedice je šest. Mají za úkol připravit jednotlivé druhy pečiva pro odběratele podle dodacích listů. Jeden z nich později prodává v obchodě, který je součástí pekárny.

Na spodní dílně pracují čtyři zaměstnanci, kteří dělají jemné pečivo a dva, kteří dělají koblihy, smaženky, bavoráčky a rohlíčky. Koblihy se dělají na speciální fritéze na koblihy jejíž kapacita je 60 ks na jedno smažení. Dále zde pracují dva údržbáři, osm řidičů a pět technicko-hospodářských pracovníků. Celkový počet zaměstnanců je 70.

2.6 Výrobní proces

Následující schéma znázorňuje výrobní proces při výrobě tukového rohlíku:



Obr.8. Schéma výroby tukového rohlíku [zdroj vlastní]

2.7 Suroviny

Surovin se používá velké množství. Uvedl bych suroviny potřebné k výrobě chleba a to jsou : mouka pšeničná, mouka žitná, voda, sůl, droždí a kmín. U pivního chleba je obsah soli ve výrobku až mezi 4 – 5,5 %. U určitých druhů chlebů jako je chléb vícezrnný, chléb s cibulí a nebo chléb s česnekem se přidává ještě vícezrnná směs, která obsahuje mouku pšeničnou, celozrnnou, slunečnici, vločky se špaldy, vločky ovesné a seznam. Trvanlivost

většiny chlebů je 1 den, u chleba krájeného, vícezrnného, slunečnicového a bílého jsou to 3 dny.

Jako další druh pečiva jsem vybral vánočku. Suroviny na její výrobu jsou: mouka pšeničná, voda, droždí, olej rostlinný, citropasta, sůl a zlepšovacích pekárenský přípravek. U vánoček

rozinkové s mandlemi se přidávají ještě rozinky (7 %) a mandle (max. 1,5 %). To samé platí u vánočky rozinkové s vlašskými ořechy, kdy se přidávají vlašské ořechy avšak ne více než 1,5 %. Vánočka s ovocným cukrem obsahuje ještě fruktózu a to 6 %. Trvanlivost všech vánoček je 3 dny.

Jako poslední bych nastínil jaké suroviny se používají při výrobě koblihy. Je to mouka pšeničná, voda, droždí, rum, samotná náplň (např. marmeláda, vanilka nebo čokoláda) a koblihová směs, která obsahuje pšeničnou mouku, cukr, sušená vejce, sójovou mouku, sůl, sušený rostlinný tuk, laktózu, dextrózu, emulgátory E471 a E472e a aroma. Trvanlivost koblihů je 1 den.

Používá se i mnoha dalších surovin k výrobě z nichž bych například uvedl ocet, bramboráček, bílé zelí, švestky, seznam, sýr, žitnou mouku, trial, top cream, alžírský krém, margarín, kukuřičnou směs, žampiony atd.

2.8 Ekonomické ukazatele

Tab.3. Ekonomické ukazatele [zdroj vlastní]

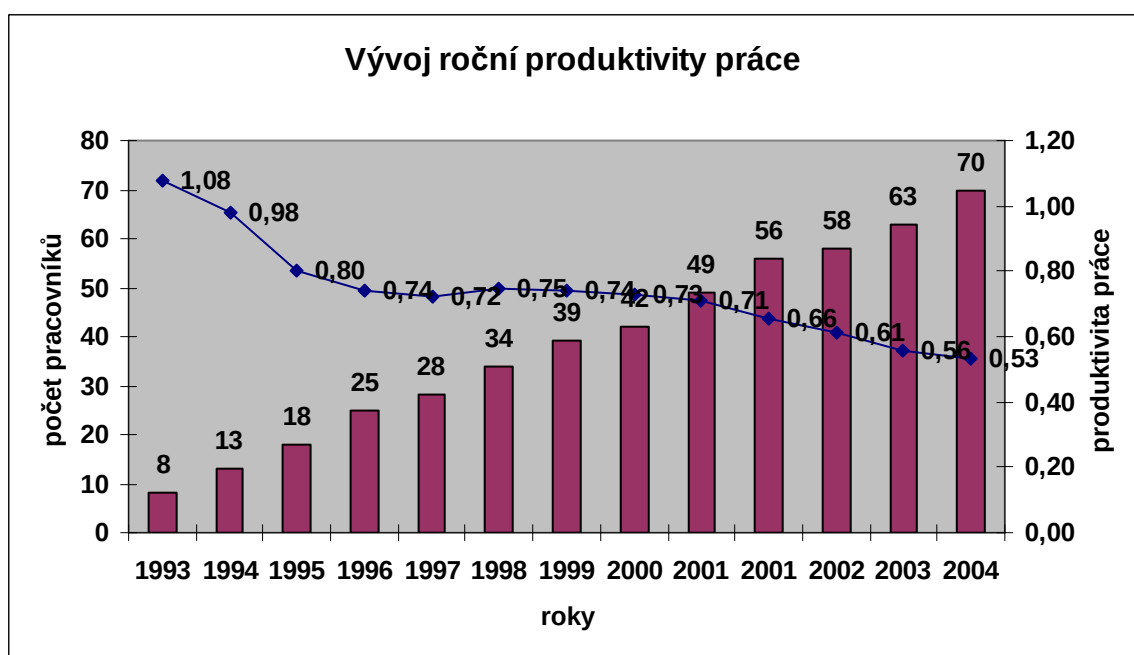
Rok	2001	2002	Index 2002/2001	2003	Index 2003/2002	2004	Index 2004/2003
Tržby za prodej výrobků	36706	35498	0,97	35053	0,99	37328	1,06
Spotřeba materiálu a energie	17647	17825	1,01	17255	0,97	18166	1,05
Mzdové náklady	7730	8894	1,15	9406	1,06	10519	1,12
Provozní výsledek hospodaře- ní	4623	792	0,17	1706	2,15	59	0,03
Finanční výsledek hospodaře- ní	-508	-504	-0,99	-502	-1,00	-292	-0,58
Výsledek hospodaře- ní za účetní období	2875	162	0,06	783	4,83	-281	-0,36

Z přehledu je zřejmé, že rozhodující ukazatel v oblasti výnosů jsou tržby za zboží a služby jež se v posledních letech pohybují v rozmezí 35 053 000 – 37 328 000 Kč. Výkony mají stejnou hodnotu jako tržby za prodej výrobků a služeb protože položky výkonů jako je změna stavu zásob vlastní činnosti a aktivace firma nevyužívá a jsou nulové. Tržby za prodej výrobků a služeb (výkony) se jeví v celku stabilní. Svého maxima dosáhly minulý rok (rok 2004) a to 37 328 000 Kč. Položky tržby za prodej zboží a obchodní marže jsou nulové, protože firma je čistě výrobním podnikem a zboží neprodává. Mírně negativní tendence se projevila v posledním roce u nákladových položek spotřeby materiálu a energie, které se za poslední rok zvýšily o necelý 1 mil. Kč (index růstu 1,05). V předchozích letech zůstávala spotřeba materiálu a energie zhruba stabilní (roky 2001 – 2003) Položka mzdových nákladů postupně roste a společně s ní roste i průměrná mzda. V roce 2004 mzdové náklady byly 10 519 000 Kč.

V oblasti finančního hospodaření v roce 2004 došlo k snížení nákladových úroků a zvýšily se ostatní finanční výnosy, i když zůstávají stále záporné. Finanční hospodářský výsledek

byl v letech 2001 – 2003 téměř úplně stejný, v roce 2004 se zvýšil na -292 000 Kč, ale stále zůstává záporný. Vývoj hospodářského výsledku za poslední 4 roky se jeví jako mírně klesající. V roce 2004 dosáhla firma ztráty. Výsledek hospodaření za účetní období byl -281 000 Kč. Je to dáno snížením provozního hospodářského výsledku díky položce změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti, která byla v roce 2003 - 1 200 000 Kč. Za poslední 4 roky měla firma nejvyšší zisk v roce 2001, kdy byl výsledek hospodaření za účetní období 2 875 000 Kč.

2.9 Produktivita práce



Obr.9. Produktivita práce [zdroj vlastní]

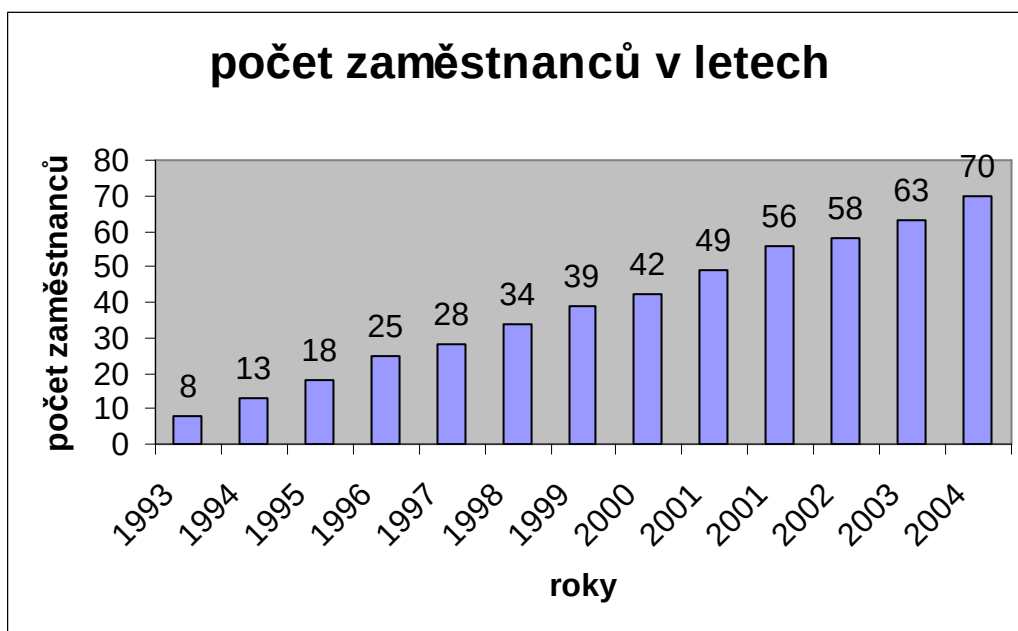
Produktivita práce = prodej v mil. Kč/pracovník výroby

Znázorněný graf uvádí roční produktivitu práce vyjádřenou prodejem (tržbou) v mil. Kč na jednoho pracovníka pekárny. Z výše uvedeného grafu je zřejmé že produktivita práce se postupně snižuje, protože firma sice zvyšuje počet svých pracovníků, ale prodej podniku se tomu odpovídajícím způsobem nezvětšuje. V letech 1996 – 2001 byla situace firmy v oblasti produktivity práce stabilní. Produktivita práce se v těchto letech ustálila na něco málo přes 0,7. V roce 2004 dosahovala hodnoty již jen 0,53. Firma by měla zvětšovat více prodej svých výrobků, když neustále počet svých pracovníků zvyšuje.

2.10 Zhodnocení personální politiky firmy

Nejdůležitějším potenciálem pro úspěch a rozvoj podniku jsou jeho zaměstnanci. Z tohoto obecně uznávaného postulátu vychází při formulování své personální politiky také firma Pekárna Veka, s.r.o. Personální politiku Pekárny Veka, s.r.o. charakterizují následující teze:

- vztah k zaměstnancům je založen na vzájemné důvěře a otevřené komunikaci
- podnik aktivuje odborný a lidský potenciál svých zaměstnanců a podporuje jejich rozvoj
- podnik vyžaduje a zároveň motivuje vysokou míru sebekázně všech pracovníků
- ve svém okolí přejímá podnik nutnou sociální odpovědnost



Obr.10. Počet zaměstnanců v letech 1998 – 2004 [zdroj: vlastní]

Počet zaměstnanců firmy se neustále zvětšuje. V době založení v roce 1993 měla pekárna 8 zaměstnanců. Během 3 let se jejich počet zvýšil na 25 zaměstnanců, kteří pracovali na dvousměnný provoz. V roce 2004 pracovalo v pekárně 70 pracovníků, z toho 12 prodavaček v obchodech, kteří mají průměrný hrubý plat 62 Kč/h a průměrný hrubý plat zaměstnanců je 15 553 Kč. Personální politika firmy je postavena na neustálém zvyšování počtu

zaměstnanců, aby bylo možné tímto způsobem zvyšovat prodej výrobků i když ne vždy se firmě tento záměr podaří splnit.

2.11 Technologické zařízení

Nejdůležitější technologické zařízení má Pekárna Veka, s.r.o. koupené od firmy Kornfeil, s.r.o. Pekárna je vybavena boxovou kynárnou, rotační pecí a sázecí pecí od firmy Kornfeil, s.r.o.

2.11.1 Stručné představení firmy Kornfeil, s.r.o.

Během tří let si firma vybudovala vynikající konstrukční a technické zázemí pro výrobu celé řady plynových pecí v etážovém i rotačním provedení, dále pro výrobu kynáren a sázecích zařízení.

Dnes má firma vlastní konstrukční a vývojové oddělení s moderním technickým vybavením. Výsledkem řízení je dynamická firma, která nabízí každoročně pekařskému oboru nové výrobky a inovační trendy. Za patnáct let činnosti dokázala firma zrušit pekařskou lopatu, zavést průmyslovou automatizaci a počítačové řízení pečeného procesu do všech kategorií pekáren na celém trhu Evropské unie.

V současné době firma disponuje dvěma moderně vybavenými výrobními závody s celkovou plochou 5000 m². K výrobě pekařských pecí používá prvotřídní materiály a výrobní komponenty ze světového trhu pro zajištění provozní spolehlivosti našich výrobků. Filozofií firmy je nabídnout pekařskému oboru techniku schopnou vyrobit ty nejvyšší

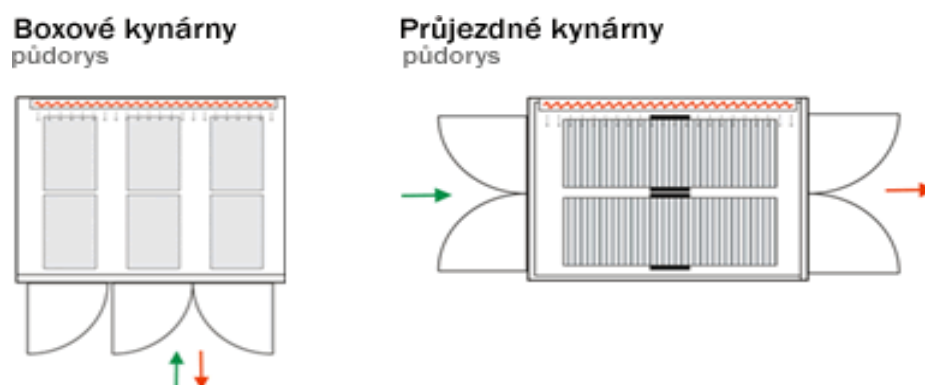
pekařské produkty s minimální pracností. Svoji činnost zahájila výrobou elektrických etážových pecí na chléb s pouhými 30 zaměstnanci v nové výrobní hale se základním strojním vybavením.

Fa Kornfeil je česká rodinná firma zaměřena především na výrobu pekařských pecí a související techniky pro moderní pekárny.

2.11.2 Boxové kynárny

Firma využívá boxové kynárny místo průjezdných vzhledem ke svým omezeným výrobním

kapacitám. Následující náčrtek zachycuje rozdíl mezi průjezdnou a boxovou kynárnou.



Obr. 11. Půdorysy boxové a průjezdné kynárny [zdroj: vlastní]

Přednosti boxových a průjezdových kynáren:

- řízení teploty a vlhkosti
- tepelná izolace Polyuretan
- volba možnosti vytápění
- celonerezové provedení
- atypické rozměry dle prostoru a kapacity

Možnosti vytápění:

- Elektro - řízení teploty a vlhkosti kynáren je zajišťováno el. klimatizátorem, příkon 5,5 - 12kW (dle velikosti kynárny).
- Kombi - řízení teploty a vlhkosti kynáren je zajišťováno z odpadní energie, pára z pece nebo jiného zdroje

Firma využívá vytápění elektro.

2.11.3 Elektrická etážová pec

Elektrické etážové pece jsou pro svou univerzálnost určeny k vybavení pekáren, cukráren a velkoobchodů potravin k zajištění čerstvého pečiva po celý den..

Etážové pece jsou vyráběny v 3-5 etážovém provedení, jednotlivé etáže jsou vzájemně nezávislé, což umožňuje současné pečení různého sortimentu. Firma Pekárna veka, s.r.o. využívá etážovou pec Kornfell Fornata ve 4 etážovém provedení. U každé etáže je možno nezávisle nastavit horní a spodní topení ve třech výkonových stupních s přesným udržením nastavené teploty pomocí regulátorů. Nezávislé vyvíječe páry umístěné ve spodním rámu pece zajišťují rovnoměrné zapaření pečiva v celé ploše etáže.

Přednosti etážové pece Fornata:

- přídatný zapařovací agregát
- nízká spotřeba el. energie
- nezávislé pečení na každé etáži

2.11.4 Rotační pec

Boxové rotační pece Rotela jsou vhodné pro pečení všech druhů bílého a sladkého pečiva. Pec má i nucený odtaž páry, což je výhodou při pečení málo-gramážních chlebů, pro jejichž pečení je pec také navržena. Pec má celonerezové provedení a kvalitní technické zpracování.

Provedení :

- Standard - manuální ovládání s automatickým dávkováním páry
- Computer - řízení a ovládání pečení programem

Firma Pekárna Veka, s.r.o. využívá rotační pec Rotela v provedení Standart. V následující tabulce můžete parametry rotační pece Rotela:

Tab.4: Parametry rotační pece Rotela [zdroj: vlastní]

Parametr	Hodnota
Počet plechů	10 - 20
Hloubka pečeného plechu	780 / 980 mm
Šířka pečeného plechu	580 mm
Topné médium	zemní plyn, topný olej, elektro
Výška pece	2700 mm
Šířka pece	1655 mm
Hloubka pece	1780 mm

2.12 Konkurenti

2.12.1 Penam, spol.s.r.o.

Historie jednoho z předních tuzemských producentů pečiva se začala psát v roce 1999, kdy se dvanáct mlýnských a pekářenských společností sloučilo pod hlavičkou firmy Tero Rosice, s.r.o. K 1.1.2000 byla společnost rozhodnutím valné hromady přejmenována na Penam, spol. s r.o., a zařadila se tím mezi největší domácí výrobce pekařských, mlynářských, těstářenských a cukrářských produktů. Spojením tradičních moravských výrobců tak vznikla silná a konkurenceschopná společnost, která se stala spolehlivým a stabilním partnerem všech zákazníků a dodavatelů. Mezi hlavní záměry společnosti Penam patří zejména uspokojování vzrůstajících nároků a potřeb stávajících i potenciálních klientů.

V bohaté kolekci téměř 1100 produktů najdeme vedle běžných pekařských výrobků (slané, sladké, cereální, trvanlivé pečivo) také širokou škálu těstovin (vaječné, bezvaječné, semolinové), cukrářských výrobků, mouk a mlynářských produktů. Díky plošnému rozmístění provozoven po celém území Moravy zabezpečuje Penam pro své obchodní partnery kvalitní servis a pro konečné zákazníky rychlou dodávku čerstvého pečiva a cukrářských produktů přímo na pulty jednotlivých prodejen. V kategorii těstářenských a mlynářských výrobků zajišťuje společnost Penam plošnou distribuci v rámci celé České republiky.

Společnost Penam je silně orientovaná na zákazníka a věnuje kvalitě svých výrobků mimořádnou pozornost. Systém jakosti ve společnosti zabezpečuje a udržuje Úsek řízení a kontroly jakosti.

Systém kritických bodů HACCP, který musí mít dle zákonných požadavků každý výrobce zaveden, je téměř na všech výrobních jednotkách Penamu certifikován. Certifikát potvrzuje, že držitel certifikátu má vytvořeny předpoklady pro výrobu zdravotně nezávadné produkce. Mimo certifikaci HACCP má Penamu certifikován podnik a jednotky Rosice a Olomouc dle požadavků systému ISO 9001:2001. Také bezpečnosti a ochraně práce, stejně jako hygienickým předpisům, je věnována velká pozornost a není proto divu, že k postihům kontrolních orgánů v této oblasti dochází jen sporadicky.

Prodejny Penam pod obchodním názvem „Pekařství U Golema“ chtějí navázat na tradiční hodnoty a principy pekařských „obchůdků v sousedství“. Svým zákazníkům nabízejí široký výběr pekařských a cukrářských výrobků včetně dortů dle přání a požadavků zákazníka a dalšího doplňkového sortimentu jako jsou chlebičky, bagety, mléčné výrobky, nápoje, cukrovinky, rozpékané slané pečivo atd. Samozřejmostí jsou objednávky zákazníků předem na větší množství výrobků pro různé sváteční události (rodinné oslavy, svatby, hody...), případně další služby. Několikadenní závozy čerstvého pečiva a cukrářských výrobků jsou dnes již samozřejmým standardem nabízených služeb. Denně projde prodejnami Penam více jak 20.000 zákazníků. V současné době provozuje společnost Penam celkem 46 vlastních prodejen a v rámci moravského regionu a chystá expanzi do dalších lokalit.

2.12.2 Boner, spol.s.r.o.

Společnost Boner, spol.s.r.o. byla založena v říjnu 1991. Zabývá se výrobou a prodejem běžného a celozrnného pečiva a cukrářských výrobků. V současnosti ve firmě pracuje 20 zaměstnanců. Společnost používá výrobní technologii italských firem Sottoriva a Zucchelli. Převážná část koláčků firmy Boner, spol. s.r.o. je vyráběna ručně podle domácích receptur.

Pekárna zajišťuje rozvoz pečiva ve Zlíně. Pečivo dodává do 35 prodejen potravin. Veškerý vyráběný sortiment si můžete koupit ve dvou prodejnách, umístěných:

- v prostorách marketu Albert na Jižních svazích pod I. segmentem
- v ul. Zarámí č.90 ve Zlíně (naproti pojišťovny)

2.12.3 Delta Pekárny, a.s.

Dynamická akciová společnost Delta Pekárny je jedničkou na českém pekárenském trhu. Sdružuje deset průmyslových pekáren v Česku, čtyři na Slovensku a výrobní základnu má i v Polsku.

Skupina Delta, do níž patří také společnosti Delta Frozen Products, Harry's Delta, Heli Food, DIET PLUS s.r.o. a Eureka Shops, patří mezi nejvýznamnější potravinářské subjekty v České republice. Skupina Delta v roce 2004 zaznamenala nekonsolidované tržby ve výši 4,3 miliardy Kč.

Skupina Delta, jejíž mateřskou organizací je společnost Delta Pekárny a. s., patří mezi nejvýznamnější potravinářské subjekty v České republice a je jedničkou na českém trhu v pekárenském odvětví čerstvého, trvanlivého i mraženého pečiva.

Ve výrobních závodech v České republice, Slovenské republice a Polsku pracuje celkem 2800 zaměstnanců, jejichž cílem je stoprocentní naplnění potřeb zákazníků.

Pekárny ve skupině Delta :

Česká republika:

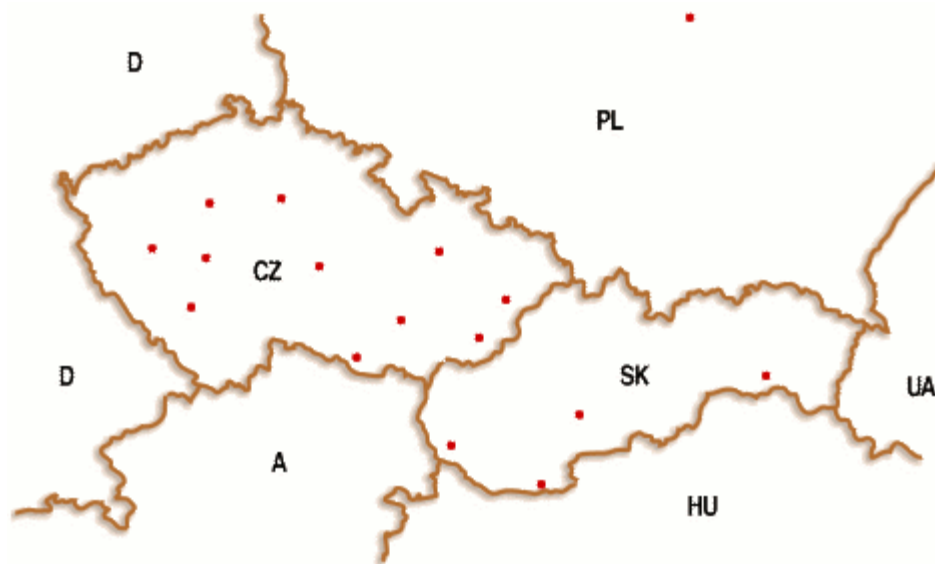
Plzeň, Kladno, Strakonice, Nymburk, Havlíčkův Brod, Znojmo, Brno, Uherský Brod, Vsetín, Uničov

Slovensko:

Bratislava-Petržalka, Komárno, Hliník nad Hronom, Košice

Polsko:

Varšava



Obr.12. Pekárny ve skupině Delta[zdroj: vlastní]

Sedm závodů ze skupiny Delta Pekáren a. s. získalo v roce 2004 mezinárodní certifikát HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points), garantující zdravotní nezávadnost vyráběných potravin. Certifikovány byly pekárny v Plzni, Strakonicih, Hodoníně, Vsetíně, Bratislavě, Nymburce a v Brně. Ostatní pekárny, které již pracují podle standardů HACCP, budou certifikovány v roce 2005. Pekárna Delty v Košicích získala certifikáty HACCP a ISO již v minulosti. Dceřiné společnosti Delta Frozen Products a Delibake získaly nejprestižnější certifikaci BRC (British Retail Corporation).

2.12.4 JaNex, spol.s.r.o.

JaNex, spol.s.r.o. se zabývá výrobou pečiva. Chleba se vyrábí ručně a mezi sortimentem jsou i speciální chleby. Pečiva racionální výživy se vyrábí 16 druhů. Firma zajišťuje plný sortiment baleného pečiva.

Počátek výroby pečiva v pekárně je od 2.1.1992, kdy upekli první chleby v tehdy první soukromé pekárně ve Valašském Meziříčí. Výroba vypadá takto:

Chléb obyčejný - kmínový se peče ve třech gramážích a to: 1100 g; 800 g; 500 g; přitom gramáž 1100 g a 800 g se prodává i řezaný a balený. Další chleby jsou "grainexový", který je určen hlavně pro zákazníky, kteří musí dodržovat nějakou dietu. Nejvíce tento chléb kupují diabetici, kteří musí odvažovat stravu. Jelikož "grainexový" chléb obsahuje vysoký obsah vláknin a má i snížené procento pšeničné mouky, je právě proto velmi vhodný pro diety - zvláště diabetickou. Další chleby jsou "slunečnicový - toustový - žitný černý" a nejprodávanější speciální - KORN chléb. Specialitou je chlebová placka "chlebový lámanec". Tento je určen ke slatině, špeku, jako příloha k zelí a vepřovému pečenému .

Dále se v pekárně JaNex, spol.s.r.o. pečou výrobky z pšeničné mouky tzv. bílé pečivo - rohlíky, uzly, pletýnky, housky, svačtinové rohlíky, několik druhů pečiva hrubozrnného. Specialitou je "půlpletýnka se sýrem" a nejlépe se prodává "hrubozrnná bageta krájená balená". Dále se zde pečou slané tyčinky, vánočky, mazance atd.

Vše se vyrábí na dvou pecích. Jedna je sázecí italské fa MONDIAL - FORNI a druhá je rotační pec fa SVEBA-Dahlen ze Švédska.

2.12.5 Varmužova pekárna

Varmužova pekárna vznikla v roce 1991 za účelem zkvalitnění a rozšíření trhu s čerstvým pečivem. Od zahájení výroby chleba se sortiment neustále rozšiřuje až na současných 70 druhů. Na trh dodává pečivo s tradiční českou chutí, které je pečeno na moderních strojích s využitím nejnovějších technologických postupů. Velký důraz je kladen na výběr surovin, které do pečiva zpracováváme. Mezi dodavatele firmy patří světově uznávaní výrobci jako Fala z Francie nebo Backaldrin z Rakouska. Firma vyrábí pečivo z přírodních produktů bez konzervačních a chemických přísad. Má zpracovaný systém ochrany kritických bodů při výrobě potravin - (HACCP). Pekárna nabízí odběratelům pečivo 7 dnů v týdnu, které rozváží vlastními vozy v regionu Zlínského a Jihomoravského kraje. Snahou firmy je mít na trhu neustále čerstvé pečivo, proto nabízí i více závozů za den.

2.12.6 Pekárna Bánov

Pekárna už funguje několik let. Zpočátku se peklo v parní peci, poté na uhlí a v současnosti plynem. V pekárně se peklo pečivo, ale i cukrový (vdolečky) a v neposlední řadě i maso. Pod vedením vedoucí paní Vlčnovské v pekárně pracují 1 šefpekař, 1 pekař a 4 pomocníci.

Součástí pekárny je i obchůdek, ve kterém se dá koupit celý sortiment pekárny. Pečivo se rozváží do okolních vesnic (Suchá Loz, Bystřice pod Lopeníkem, apod.) a do Uh.Brodu.

2.12.7 Pekárna Racek

Pekárna Racek má sídlí v Bystřici pod Hostýnem. Své pobočky má tato firma v Přerově. Vyrábí a rozváží široký sortimentu pekařských výrobků - chléb, běžné pečivo, jemné pečivo. Pekárna je držitelem certifikátu ISO 9001 a HACCP. Dodává pečivo 7 dnů v týdnu.

2.13 Cenový výzkum

Pro cenový výzkum konkurence jsem vybral 3 konkurenční pekárny a to Pekárnu Bánov, Boner a Pekárnu Racek. Srovnal jsem ceny určitých výrobků těchto pekáren s Pekárnou Veka, s.r.o.

2.13.1 Cenové srovnání s Pekárnou Bánov

Tab. 5. Cenové srovnání s Pekárnou Bánov [zdroj: vlastní]

Název výrobku	Pekárna Veka		Pekárna Bánov	
	hmotnost	cena	hmotnost	cena
chléb světlý	1500 g (1000 g)	22,70 Kč (17,50 Kč)	1300 g	20,60 Kč
chléb světlý	600 g	10,60 Kč	800 g	15,90 Kč
rohlík hladký tukový	45 g	1,16 Kč	45 g	1,08 Kč
rohlík sladký	36 g	2,50 Kč	36 g	1,90 Kč
pletýnka	110 g	4,10 Kč	100 g	2,80 Kč

bulka	90 g	2,80 Kč	90 g	2,50 Kč
šáteček	65 g + náplň	4,90 Kč	60 g + náplň	4,00 Kč
vánočka	250 g balená	13,00 Kč	250 g balená	14,90 Kč
veka	400 g	9,90 Kč	400 g	10,50 Kč
dalamánek	120 g	3,90 Kč	120 g	3,95 Kč

Při srovnání cen vybraných výrobků Pekárny Veka, s.r.o. a Pekárny Bánov vyšlo že 6 výrobků měla dražší Pekárna Veka, spol. s.r.o. a 4 měla dražší Pekárna Bánov. Srovnání chlebů není úplně přesné neboť se u každé s pekáren vyrábí v jiných gramážích. U Pekárny Veka, s.r.o. jsou to chleby světlé vážící 600g, 1000g a 1500g. Naopak Pekárna Bánov vyrábí chleby 800 gramové a 1300 gramové. Z cenového průzkumu se dá odvodit že výrobky těchto 2 pekáren jsou v průměru asi stejně drahé, nepatrně dražší jsou výrobky Pekárny Veka, s.r.o.

2.13.2 Cenové srovnání s Pekárnou Boner

Tab.6. Cenové srovnání s Pekárnou Boner [zdroj: vlastní]

Název výrobku	Pekárna Veka		Pekárna Boner	
	hmot- nost	cena	hmot- nost	cena
rohlík hladký tukový	45 g	1,16 Kč	50 g	1,10 Kč
pletýnka	110 g	4,10 Kč	100 g	2,70 Kč

bulka	90 g	2,80 Kč	90 g	2,90 Kč
chléb slunečnicový (kulatý)	700 g	20,00 Kč	750 g	15,00 Kč
banketka sypaná	30 g	1,10 Kč	30 g	0,90 Kč
bageta malá	160 g	6,35 Kč	125 g	4,80 Kč
veka celozrnná, veka cereální	400 g	9,90 Kč	350 g	9,00 Kč
koláč makový	110 g balený	4,65 Kč	90 g	4,70 Kč
koláč tvarohový	110 g balený	4,65 Kč	90 g	5,00 Kč
hřeben makový	90 g	5,10 Kč	65 g	5,00 Kč
koláček svatební	20 g	2,70 Kč	20 g	3,00 Kč
závin makový	300 g motaný	12,00 Kč	350 g	15,00 Kč
kapsa zelná	65 g	5,50 Kč	90 g	5,20 Kč
mazanec	400 g balený	18,40 Kč	500 g	15,00 Kč
roládový řez	80 g čoko	6,40 Kč	60 g	6,00 Kč

listové těsto	500 g	17,00 Kč	500 g	17,00 Kč
----------------------	-------	----------	-------	----------

Z tabulky vybraných výrobků je zřejmé, že pečivo Pekárny Veka je v průměru dražší než pečivo pekárny Boner. 10 z vybraných druhů pečiva je dražší v Pekárně Veka a pouze 5 druhů stojí víc Kč v pekárně Boner. Listové těsto stojí v obou pekárnách stejně a to 17,00 Kč. Markantní je rozdíl u slunečnicového chleba, který stojí o 5 Kč více v Pekárně Veka i přesto že je ještě o 50 g lehčí.

2.13.3 Cenové srovnání s Pekárnou Racek

Tab. 6. Cenové srovnání s Pekárnou Racek [zdroj: vlastní]

Název výrobku	Pekárna Veka		Pekárna Racek	
	hmotnost	cena	hmotnost	cena
chléb světlý	1500 g	22,70 Kč	1200 g	21,30 Kč
chléb světlý	600 g	10,60 Kč	500 g	11,04 Kč
rohlík hladký tukový	45 g	1,16 Kč	43 g	1,45 Kč
rohlík sladký	36 g	2,50 Kč	43 g	2,42 Kč
pletýnka	110 g	4,10 Kč	100 g	4,70 Kč

bulka	90 g	2,80 Kč	90 g	3,50 Kč
šáteček	65 g + náplň	4,90 Kč	50 g	3,78 Kč
vánočka	250 g balená	13,00 Kč	200 g bal. + rozinky	13,13 Kč
veka	400 g	9,90 Kč	360 g	12,00 Kč
ďalamánek	120 g	3,90 Kč	120 g	4,92 Kč
banketka sypaná	30 g	1,10 Kč	20 g	1,50 Kč
bageta malá	160 g	6,35 Kč	130 g	6,00 Kč
koláček svatební	20 g	2,70 Kč	20 g	2,94 Kč
závin makový	300 g motaný	12,00 Kč	280 g balený	19,22 Kč
mazanec s roz,mandle	500 g	24,80 Kč	400 g balený	24,68 Kč
smaženka se skořicí	50 g	4,10 Kč	50 g	4,20 Kč
croissant čoko	60 g	5,40 Kč	50 g	5,36 Kč
hřeben	65 g	5,10 Kč	60 g	4,83 Kč

kobliha s ovocnou náplní	50 g	4,10 Kč	50 g	3,57 Kč
bageta cereální	160 g	8,30 Kč	100 g	8,16 Kč
houska ražená	45 g	1,40 Kč	43 g	1,51 Kč
rohlík cereální	60 g	3,45 Kč	60 g	3,50 Kč
strouhanka balená	500 g	11,30 Kč	500 g	12,36 Kč

Po cenovém průzkumu vybraných druhů pečiva jsem došel k závěru, že výrobky Pekárny Racek jsou zřetelně dražší než pečivo Pekárny Veka. Ve 14 případech z vybraných vzorků pečiva vyšlo pečivo Pekárny Racek jako dražší. 8 krát bylo dražší pečivo Pekárny Veka. Chleba se vyrábí v každé pekárně o různé hmotnosti. Pekárna Veka vyrábí chleby o hmotnostech 1500 g a 600 g, Pekárna Racek o hmotnostech 1200 g a 500 g. Zřetelný rozdíl v hmotnosti ještě vidíme u baget. Bageta malá se vyrábí v Pekárně Veka o hmotnosti 160 g, v Pekárně Racek se dělá bageta malá o hmotnosti 130 g. Váha bagety cereální je v Pekárně Veka stejná jako bagety malé a to 160 g. V Pekárně Racek se vyrábí bageta cereální o hmotnosti 100 g. Díky větší hmotnosti jsou bagety dražší v Pekárně Veka. S průzkumu ještě vypočítáme, že výrobky Pekárny Veka mají v průměru větší hmotnost než pečivo Pekárny Racek.

2.14 SWOT analýza

2.14.1 Silné stránky

Mezi silné stránky podniku patří :

- kvalitní výrobky
- příznivé dopravní spojení - MHD

- dobrá komunikace a vztahy mezi zaměstnanci
- diverzifikace výrobků
- management, majitel – jedna osoba
- jasné vlastnické vztahy – firmu vlastní 2 osoby
- vlastní distribuční cesty – distribuce uskutečňována prostřednictvím vlastních automobilů - 5 dodávek

2.14.2 Slabé stránky

Mezi slabé stránky podniku patří :

- omezené výrobní kapacity
- absence motivace v systému odměňování
- nízká marketingová síla podniku
- vysoká energetická náročnost výroby
- produktivita práce
- kvalifikace pracovníků, někteří dělníci nejsou ani vyučeni
- některé zastaralé výrobní zařízení

2.14.3 Příležitosti

Mezi příležitosti podniku patří:

- vstup na nové trhy
- rozšíření vyráběných druhů pečiva
- výroba bio potravin
- reklama

2.14.4 Ohrožení

Mezi ohrožení firmy patří:

- silné postavení klíčových konkurentů

- očekávané zdražování pečiva
- nárůst konkurence v podobě nových pekáren
- rostoucí náklady na vstupy do výrobního procesu zejména energie ale i surovin

2.15 Doporučení

Domnívám se, že analýzy ukazují na některé aspekty, které by společnost, respektive její management měl v současné době řešit. Na základě toho navrhuji následující doporučení k posílení konkurenceschopnosti firmy Pekárna Veka, s.r.o.:

- zvýšení zisku
- snížení energetické náročnosti výroby
- zvyšování motivace zaměstnanců
- využití HACCP procedury
- kvalitně řídit marketingovou politiku
- zvýšit požadavky na kvalifikaci pracovníků
- nákup nového a kvalitnějšího výrobního zařízení
- inovovat výrobky a zvyšovat počet druhů vyráběného pečiva

Nezbytnou podmínkou konkurenceschopnosti je dosahování potřebné výše zisku pro další rozvoj. Výsledky analýzy ukazují, že zvyšování zisku u této společnosti je možné především:

- zvyšováním produktivity práce školením nebo motivačními programy
- snižováním nákladových položek vstupů
- případně zvyšováním ceny některých výrobků.

Dle mého názoru je třeba zaměřit pozornost zejména na snižování energetické náročnosti výroby, a to s využitím modernějších technologií.

Zvyšování motivace zaměstnanců je možné následujícími opatřeními:

- zvýšením mezd
- příspěvkem na životní důchodové pojištění vybraným zaměstnancům

- závodním stravování za výhodných podmínek
- finanční odměnou při dosažení pracovního výročí
- mimořádná odměna, která by byla vyplacena při splnění stanovených podmínek
- vydáváním časopisu pro zaměstnance

HACCP procedura (Hazard Analysis Critical Control Point) je popisem kritických bodů při

výrobní činnosti. Předmětem kritických bodů zpracovaných pro Pekárnu Veka, s.r.o. by byla technologie výroby pekařských výrobků. Hlavním cílem zpracování systému by mělo být dosažení úrovně výroby skýtající maximální dosažitelné záruky produkce zdravotně nezávadného výrobku neobsahující žádná skrytá ani jiná nebezpečí pro zdraví konečného konzumenta. Rozsah tohoto systému kritických bodů začíná okamžikem přejímky vstupních surovin od smluvního dodavatele do provozovny a končí expedicí a distribucí do prodejních míst. Systém by byl zpracován pro každý jednotlivý výrobek Pekárny Veka.

Marketingová politika by se měla zaměřovat na zákazníka a na jeho potřeby.

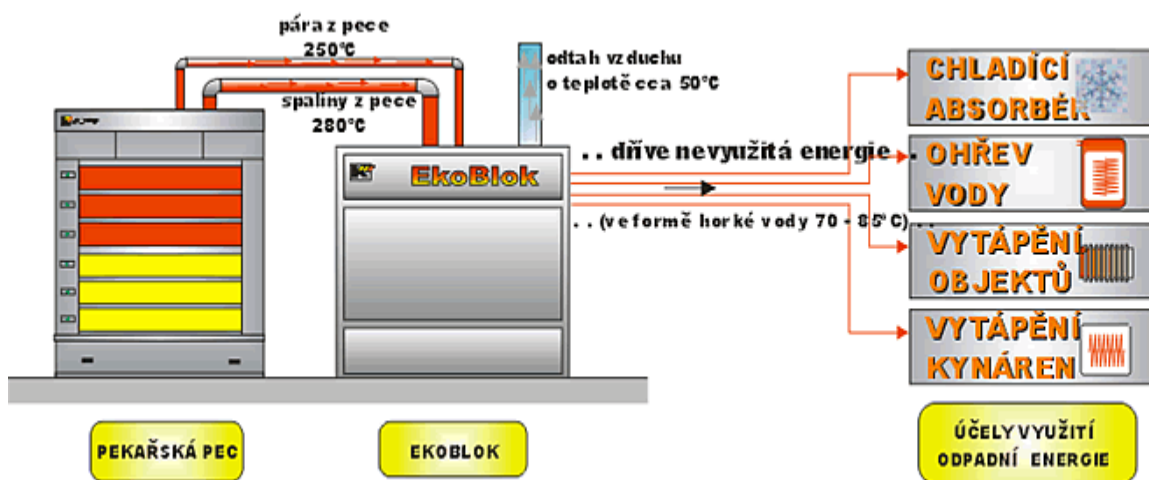
Na kvalifikaci pracovníků bych navrhl tyto požadavky:

- pekař – vyučení v oboru, praxe v oboru
- směnového vedoucího pekárny - ÚS vzdělání potrav.směru, odborná praxe
- pracovníky údržby - obor provozní elektrikář, zámečník - vyučen v oboru nebo ÚSO vzdělání, odborná praxe
- vedoucího expedice - VŠ/ÚS vzdělání, praxe v oblasti logistiky, expedice

V nákupu nového výrobního bych preferoval koupit boxové kynárny ve variantě kombi. Kdy řízení teploty a vlhkosti kynáren je zajišťováno z odpadní energie, páry z pece nebo z jiného zdroje. Dále bych koupil rotační pec v provedení computer, která má řízení a ovládání pečení programem. Dále bych preferoval nákup ekobloků a absorpčního chlazení.

Ekobloky jsou základním zařízením pro ideální využití odpadní energie spalín a odtahové páry z plynových a olejových pekařských pecí, využívané při řešení energetiky. Toto zařízení zároveň slouží k odstranění škodlivin ze spalín jednotlivých pecí a významně tak chrání životní prostředí. V dnešní době, kdy ceny energií neustále rostou, je téma využití odpadní energie nanejvýš aktuální. Plynové a olejové pekařské pece mají obvyklý výstup

spalin o teplotě 250 - 300°C, odtahová pára cca 250 °C. Tato energie představuje 20 - 40% ze vstupní energie nezbytné k pečení. Tuto energii lze získat zpět k dalšímu efektivnímu využití při zachování vysokých bezpečnostních požadavků na provoz plynových a olejových pecí. Ekoblok je schopen zpracovat odpadní teplo z několika pecí současně.



Obr.13. Instalační schéma ekobloku [zdroj: vlastní]

Absorpční chlazení je druh chlazení, které laicky řečeno, využívá pro svůj provoz přeměnu odpadového tepla na chlad 7-11°C. V kombinaci s Ekoblokem dokáže vytvořit soustavu, která je schopna využitím odpadního tepla:

- klimatizování výrobních a expedičních prostor
- chlazení výrobků po upečení
- chlazení kanceláří

Firma by měla inovovat jednotlivé druhy pečiva a vyrábět i pečivo ekologické tzv.: bio potraviny. Biopotraviny jsou potraviny vyrobené z bioproduktů, tj. produktů kontrolovaného ekologického zemědělství, což je velmi pokrokový způsob hospodaření s kladným vztahem k půdě, rostlinám, zvířatům a přírodě bez používání umělých hnojiv, chemických přípravků, postřiků, hormonů a umělých látek. Dále bych navrhl jako nový výrobek pekárny langoše ve více provedeních. Zvýšil bych podíl cerálního pečiva. Výrobky cereální nabízí oproti běžným pekařským výrobkům vyšší podíl žitné mouky a zvýšený obsah vlákniny v receptuře. Zvýšený podíl vlákniny v receptuře umožňuje efektivnější využití větší části dodávané energie ovlivňuje proces trávení a předchází nadměrnému

ukládání energie ve formě tuku méně zatěžuje organismus a má za následek rychleji se dostavující pocit sytosti. Rozšířil bych rovněž nabídku baget. Měli by se vyrábět v různých provedeních a s z několika příchutěmi.

ZÁVĚR

V této bakalářské práci jsem se zabýval problematikou konkurenceschopnosti firmy Pekárna Veka, spol. s.r.o. Téma konkurenceschopnosti je v současné době velmi aktuální a firmy, které si chtějí udržet své postavení na trhu se jím musí pravidelně zabývat.

Součástí analýzy je podrobný popis společnosti týkající se historie, současnosti, organizační struktury, popisu výroby, popisu technologické zařízení, personální politikou, nutným pro dobré pochopení filozofie firmy. Zabývám se zde hlavními odběrateli a dodavateli velká část je rovněž věnována výrobnímu sortimentu, jeho šíři a ceně výrobků.

Pak analýza pokračuje popisem konkurentů společnosti. Charakterizuji zde největší konkurenty společnosti jako jsou Penam, s.r.o., nebo Delta pekárny, a.s., což je společnost, která je jedničkou na českém pekárenském trhu. Dále popisuji pekárny, které podobně širokou výrobovou základnu jako Pekárna Veka, spol. s.r.o. Jedná se o pekárny Boner, s.r.o., JaNex, s.r.o., Varmužovu Pekárnu, Pekárnu Bánov a Pekárnu Racek.

V další části mé práce jsem prováděl cenový výzkum. Porovnával jsem ceny jednotlivých výrobků Pekárny Veka, spol.s.r.o. s cenami výrobků pekárny Boner, s.r.o., Pekárny Bánov a s Pekárnou Racek. Rovněž jsem porovnával hmotnost jednotlivých výrobků, aby srovnání bylo vypovídající. Na základě průzkumu jsem došel k závěru že výrobky Pekárny Veka, spol. s.r.o. jsou cenově srovnatelné s Pekárnou Bánov. Výrobky firmy Boner, s.r.o. jsou levnější a pekárna Racek má naopak dražší výrobní sortiment než Pekárna Veka, spol.s.r.o. Výrobky pekáren Penam, s.r.o. a Delta Pekárny, a.s. jsou jasně levnější než výrobky Pekárny Veka, protože tyto firmy mají na trhu značnou převahu. Oproti ostatním pekárnám má sledovaná společnost Pekárna veka, spol. s.r.o. obstojné ceny.

Z vyhodnocených informací jsem provedl SWOT analýzu. Sídlo firmy je v předměstské části Zlína, kde jezdí MHD. Dopravní spojení můžeme považovat za jednu ze silných stránek firmy. Mezi ty další patří dobrá a přátelská komunikace mezi zaměstnanci. Silnou stránkou jsou rovněž jasné vlastnické vztahy a to že manager a majitel je jedna a tatáž osoba. Mezi ty slabé patří například absence motivace v systému odměňování nebo některé zastaralé výrobní zařízení či nízká produktivita práce. Firma by měla i nadále rozšiřovat svůj výrobní sortiment a v budoucnu se zaměřit na výrobu bio potravin. Ohrožením je neustálé zdražování cen surovin a energie a s tím související očekávané zdražení pečiva.

Závěry, které vyplývají především z analýzy SWOT a ze stručného zhodnocení ekonomických výsledků ukazují na některé aspekty, které by měla společnost v současné době řešit, aby udržela a zvýšila svoji konkurenční schopnost.

Na základě závěrů provedené analýzy jsem navrhl některá konkrétní doporučení, která by se mohla dle mého názoru zahrnout do firemní strategie analyzované společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BARTES, F: *Konkurenční strategie firmy*. Management Press, 1997.
ISBN 80-85943-41-7
- [2] HORÁKOVÁ, H: *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2003.
ISBN 80-247-0447-1
- [3] KOTLER, P: *Marketing a management - Analýza, plánování, využití, kontrola*.
Grada Publishing, s.r.o., 1998. ISBN 80-7169-600-5
- [4] PORTER, M.E.: *Konkurenční výhoda*. The Free Press, 1994.
ISBN 80-85605-12-0
- [5] PORTER, M.E.: *Konkurenční strategie*. Victoria Publishing, a. s., 1994.
ISBN 80-7261-010-4
- [6] MAŠÍN, I., VYTLAČIL M.: *Cesty k vyšší produktivitě*. Institut průmyslového inženýrství Liberec, 1996. ISBN 80-7169-600-5
- [7] PELC, V. : *Hospodářská soutěž*. Praha: Grada Publishing, 1995.
ISBN 80-7169-124-0
- [8] HORÁKOVÁ, I.: *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada Publishing, 1992. ISBN 80-85424-83-5
- [9] HINDLS, R., HOLMAN, R., HRONOVÁ S. A KOL.: *Ekonomický slovník*.
Praha: C.H. BECK, 2003. ISBN 80-7179-819-3
- [10] ČICHOVSKÝ, L.: *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. Praha: Radix, 2002,
ISBN 80-86031-35-7
- [11] MCCARTHY, E., J., PERREAULT, W., D., *Základy marketingu*.
Victoria Publishing, 1995, ISBN 80-85605-29-5
- [12] ŠVARCOVÁ, J., *Ekonomie stručný přehled*. CEED, 1999. ISBN 80-902552-2-1
- [13] ČICHOVSKÝ, L.: *Marketing zahraničního obchodu*. Praha: Radix, 1997,
ISBN 80-86031-07-1

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

SWOT Silné a slabé stránky firmy, příležitosti a hrozby.

HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) je popisem kritických bodů při výrobní činnosti.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr.1. SWOT analýza podle zdroje [5]</i>	19
<i>Obr.3. Odběratelé dle obratu [zdroj vlastní]</i>	37
<i>Obr.4. Skupiny výrobků dle vyrobeného množství pečiva [zdroj vlastní]</i>	38
<i>Obr.5. Chleby dle vyrobeného množství [zdroj vlastní]</i>	39
<i>Obr.6. Pečivo speciální dle vyrobeného množství [zdroj vlastní]</i>	40
<i>Obr.7. Pečivo celozrnné dle vyrobeného množství [zdroj vlastní]</i>	41
<i>Obr.8. Počet druhů pečiva podle skupin [zdroj vlastní]</i>	44
<i>Obr.9. Schéma výroby tukového rohlíku [zdroj vlastní]</i>	46
<i>Obr.10. Produktivita práce [zdroj vlastní]</i>	49
<i>Obr.11. Počet zaměstnanců v letech 1998 – 2004 [zdroj: vlastní]</i>	50
<i>Obr. 12. Půdorysy boxové a průjezdné kynárny [zdroj: vlastní]</i>	52
<i>Obr.13. Pekárny ve skupině Delta [zdroj: vlastní]</i>	57
<i>Obr.14. Instalační schéma ekobloku [zdroj: vlastní]</i>	68

SEZNAM TABULEK

<i>Tab.1. Klasifikace konkurence z hlediska závislosti typu produktu na množství jeho producentů [13]</i>	<i>16</i>
<i>Tab.2. Druhy plundrového pečiva a jejich cena [zdroj vlastní]</i>	<i>43</i>
<i>Tab.3. Ekonomické ukazatele [zdroj vlastní]</i>	<i>48</i>
<i>Tab.4: Parametry rotační pece Rotela [zdroj: vlastní]</i>	<i>54</i>
<i>Tab. 5. Cenové srovnání s Pekárnou Bánov [zdroj: vlastní]</i>	<i>59</i>
<i>Tab. 7. Cenové srovnání s Pekárnou Racek [zdroj: vlastní]</i>	<i>62</i>

SEZNAM PŘÍLOH

P I Fotka Pekárny Veka, spol. s. r. o.

P II Výrobní zařízení firmy Pekárna Veka, spol. s.r.o.

PŘÍLOHA P I: FOTKA PEKÁRNY VEKA, SPOL . S. R. O.



**PŘÍLOHA P II: VÝROBNÍ ZAŘÍZENÍ FIRMY PEKÁRNA VEKA,
SPOL. S.R.O.**



boxové kynárny



rotační pec Rotela