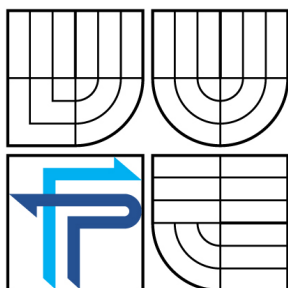




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

STRATEGIE ROZVOJE MALÉ FIRMY

STRATEGIC DEVELOPMENT OF A SMALL COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. IRENA STÁHALOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. VLADIMÍR CHALUPSKÝ,
CSc., MBA

BRNO 2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Stáhalová Irena, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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

Strategie rozvoje malé firmy

v anglickém jazyce:

Strategic Development of a Small Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- KOTLER, P.: Marketing podle Kotlera. Management Press, Praha 2002, ISBN 80-7261-010-4
PAYNE, A.: Marketing služeb. Praha: Grada Publishing, 1996, 247 s. ISBN: 80-7169-276-X
MIKOLÁŠ, Z.: Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. Grada Publishing, Praha 2005, ISBN 80-247-1277-6
NENADÁL, J.: Měření v systémech managementu jakosti. Management Press, Praha 2001, ISBN 80-7261-054-6

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/2009.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 20.05.2009

ANOTACE

Diplomová práce se zabývá strategií rozvoje malé firmy, která vychází především z analýzy současného stavu. Na základě skutečností jsem vypracovala návrh rozvoje cukrářské výroby a její propagace. Za účelem zlepšení konkurenceschopnosti, přilákání nových zákazníků a celkového zlepšení úrovně firmy.

KLÍČOVÁ SLOVA

malé a střední podniky, analýza, produkt, marketingový mix, rozvoj firmy, strategie

ANOTATION

The thesis analyses the current situation of a small company and describes a strategy of its future development. My proposal of the development and propagation of the confectionery manufactory is processed on the basis of the real data. The main goals are to obtain competitive advantages, to attract new customers and to improve the company standards.

KEY WORDS

small and medium - sized enterprises, analysis, product, marketing mix, development company, strategy

Bibliografická citace mé práce:

STÁHALOVÁ, I. *Strategie rozvoje malé firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 84 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně pod vedením doc. Ing. Vladimíra Chalupského, CSc., MBA. Dále prohlašuji, že použité zdroje literatury jsou úplné a neporušila jsem autorská práva.

V Brně, 22.května 2009

.....

Poděkování

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Vladimíru Chalupskému, CSc., MBA za cenné rady, odborné vedení, jenž mi pomohlo a usnadnilo zpracování diplomové práce.

OBSAH

Obsah	5
1. Úvod	11
1.1. Vymezení problému a cíle diplomové práce	11
2. Teoretická východiska práce	13
2.1. Podnikání	13
2.2. Profil podnikatele.....	13
2.3. OSVČ- osoba samostatně výdělečně činná	14
2.4. Definice malého a středního podnikání	14
2.4.1. Význam malých a středních podniků.....	15
2.4.2. Vlastnosti charakterizující MSP	15
2.4.3. Výhody a nevýhody MSP	17
2.5. Analýza vnějšího prostředí	17
2.5.1. Porterův model pěti sil.....	18
2.6. Analýza vnějšího obecného okolí firmy	20
2.6.1. PEST	20
2.6.2. SWOT analýza.....	23
2.7. Analýza vnitřního okolí firmy	24
2.7.1. Koncept 7S.....	24
2.8. Marketingový mix.....	25
2.8.1. Produkt.....	25
2.8.2. Cena	26
2.8.3. Distribuce.....	26
2.8.4. Propagace.....	27
2.9. Marketingová strategie	29
2.9.1. Výrobní strategie.....	29
2.9.2. Cenové strategie.....	30
2.9.3. Distribuční strategie.....	31
2.9.4. Komunikační strategie	31
3. Analýza současného stavu	33
3.1. Profil společnosti	33
3.2. Analýza konkurenčních sil-Porterův model	35

3.2.1.	Vyjednávací síla zákazníků (odběratelů)	35
3.2.2.	Vyjednávací síla výroby jako dodavatele	35
3.2.3.	Hrozba vstupu nových konkurentů	36
3.2.4.	Hrozba vstupu substitutů	36
3.2.5.	Konkurence firem působící na trhu	37
3.3.	Pest analýza.....	37
3.3.1.	Politické a legislativní faktory	37
3.3.2.	Ekonomické faktory.....	38
3.3.3.	Sociální a demografické faktory	39
3.3.4.	Technické a technologické faktory	39
3.4.	Analýza 3C	40
3.4.1.	Zákazníci.....	40
3.4.2.	Dodavatelé	41
3.4.3.	Konkurence.....	42
3.5.	SWOT analýza.....	44
3.5.1.	Silné stránky:	44
3.5.2.	slabé stránky:	44
3.5.3.	příležitosti:	45
3.5.4.	hrozby:.....	45
3.5.5.	SO strategie.....	45
3.5.6.	WO strategie	46
3.5.7.	ST strategie	46
3.5.8.	WT strategie.....	46
3.6.	Aplikace koncepce 7S.....	46
3.6.1.	Strategie	46
3.6.2.	Struktura a systém.....	47
3.6.3.	Zaměstnanci	47
3.6.4.	Styl.....	47
3.6.5.	Sdílené hodnoty	47
3.6.6.	Dovednosti	48
3.7.	Marketingový mix.....	48
3.7.1.	Produkt.....	48
3.7.2.	Cena	52
3.7.3.	Distribuce.....	54

3.7.4.	Propagace.....	54
3.8.	Rizika konkurenčního prostředí.....	55
3.8.1.	Rizika konkurence	55
3.8.2.	Cukrárny v okolí	56
4.	Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení	58
4.1.	Návrh cukrárny Mája	59
4.2.	Návrh marketingové strategie.....	63
4.2.1.	Výrobní strategie.....	63
4.2.2.	Cenová strategie.....	64
4.2.3.	Distribuční strategie.....	64
4.2.4.	Komunikační strategie	65
4.3.	Zvolená propagace.....	65
4.4.	Kalkulace cukrárny Mája.....	71
4.4.1.	Reálná varianta	72
4.4.2.	Pesimistická varianta	74
4.4.3.	Optimistická varianta.....	76
5.	Závěr	78
Literatura:	80
Seznam tabulek	82
Seznam grafů	83
Seznam obrázků	84

1. ÚVOD

Malé a střední podniky jsou významnou součástí tržní ekonomiky. Jejich úloha je výrazná především tím, že pomáhají vytvářet nová pracovní místa, stávají se součástí sociální stability a rozvoje ekonomiky státu.

Podnikání v České republice není jednoduché, odvážných lidí, kteří se rozhodnou podnikat, v každém roce přibývá, ale mnoho podnikatelských záměrů je zakončeno neúspěchem.

Ve své diplomové práci se zaměřuji na strategie rozvoje malé firmy, která je zatím na trhu nováčkem. Cukrářská výroba je malým, ale za to rodinným podnikem. Firma se nachází v malé vesničce, kde není tolik na očích, jako společnosti ve větších městech. Jelikož znám přesné informace o firmě, rozhodla jsem se, že se pokusím tuto malou výrobu vhodnou propagací zviditelnit a získat nové zákazníky.

V okolí se nachází několik konkurenčních firem, které jsou na trhu ne zrovna krátké období. Ve svých návrzích se budu zabývat otevřením vlastní cukrárny, která bude ve větším městě a správnou propagací by se mohla stát úspěšným podnikem. Důraz je kladen především na kvalitu a ochotu zákazníkům vyjít vstříc. Tyto dva zásadní aspekty považuji za nejdůležitější pro rodinné a úspěšné podnikání.

1.1. Vymezení problému a cíle diplomové práce

Cíle podniku

Cukrářská výroba má za sebou něco málo přes rok působení na trhu. Za tak krátkou dobu nebyla chvíle zanalyzovat, jaké chyby a jaké možnosti rozvoje by mohl podnik absolvovat. Cílem práce je vyhodnotit současný stav firmy a také jejího okolí. Pomocí analýz vnitřního a vnějšího okolí firmy bych ráda vyhodnotila současnou situaci podniku. Na této práci hodlám vycházet z interních informací, které jsme s majitelkou konzultovaly.

Majitelka se zabývá především zpracováním výrobků, aby její zákazníci byli spokojeni. I když výrobně okruh zákazníků pomalu přibývá, je důležité myslet dopředu, odhadovat možné situace, které by mohly časem nastat.

Proto jsem se rozhodla, že se pokusím vymyslet takovou strategii, která podnik rozšíří a získáme lepší goodwill.

Cíle diplomové práce:

Vyhodnotit současný stav

Zvolit vhodnou propagaci podniku

Zrealizovat otevření vlastní cukrárny

Navrhnout strategii této cukrárny

Vymezit si cíle, kterých bychom rády dosáhly

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1. Podnikání

Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděna samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku, přesněji za účelem uspokojování potřeb zákazníků výrobky a službami ke spokojenosti zákazníků s cílem maximalizace tržní hodnoty podniku. (4)

Hodnota podniku je dána současnou hodnotou očekávaných budoucích čistých cash flow (peněžních toků), kde za cash flow se považuje zisk (rozdíl mezi výnosy a náklady). Potom současná hodnota podniku je hodnota očekávaných budoucích zisků diskontovaných k současnosti pomocí vhodné diskontní míry. (3)

2.2. Profil podnikatele

Úspěšné podnikání lze docílit především správným podnikatelským záměrem a jeho použitím v praxi. Aby byl podnik, který podnikatel zakládá byl úspěšný, je třeba, aby měla tato osoba určitou podnikavost a nebojácnost. Mezi důležité dispozice podnikatele patří jeho schopnosti, dovednosti a vědomosti. Velkou roli také hrají osobní vlastnosti podnikatele a to je např. jak moc působí důvěryhodně, do jaké míry je svědomitý, jaká je jeho bezúhonnost, či jaké má charisma. Pokud chce podnikatel dosáhnout svých cílů, musí být dostatečně motivován. Proto motivace patří mezi důležité složky podnikání. Motivaci chápeme jako určitý podnět, který podnikatele vede, dává mu sílu a výdrž v době, kdy situace není příliš optimistická. Hlavním prvkem motivace je dosažení zisku.

Dalším neméně důležitým prvkem je dobrý zdravotní stav. Pro podnikatelskou činnost se stává pracovní doba nepravidelnou, podnikatel často pracuje ve stresových situacích, bývá zahlcen prací, bez jakéhokoliv osobního volna. (10)

2.3. OSVČ- osoba samostatně výdělečně činná

Vychází ze zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání.

Živnost je chápána jako soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem. V mé diplomové práci živnost provozuje fyzická osoba, která splnila podmínky stanovené tímto zákonem. Všeobecnými podmínkami provozování živnosti fyzickými osobami, pokud tento zákon nestanoví jinak, jsou:

- a) dosažení věku 18 let
- b) způsobilost k právním úkonům
- c) bezúhonnost, která se prokazuje výpisem z evidence Rejstříku trestu (11)

2.4. Definice malého a středního podnikání

V současné době jsou velmi oblíbenou formou podnikání, malé a střední podniky (MSP). Před začátkem podnikatelských aktivit v této oblasti, je třeba důkladně promyslet, zda budoucí firma bude schopna plnit všechny předpoklady vyplývající z nařízené evropské komise.

Počet zaměstnanců, velikost ročního obrátu a velikost aktiv, jsou základním kritériem pro posouzení velikosti podnikatele a velikosti podniků.

Mikropodnik (drobný podnik) – je takový podnik, zaměstnávající méně než 10 osob, s ročním obrátem nepřesahujícím 2 miliony Euro.

Malý podnik – zaměstnává maximálně 50 pracovníků a roční obrát se pohybuje do 10 milionů Euro.

Střední podnik – počet zaměstnanců je menší než 250, maximální výše ročního obrátu je 50 milionů Euro. (14)

Kategorie	Počet zaměstnanců	Max.roční obrat
Mikropodnik	10	2
Malý podnik	50	10
Střední podnik	250	50

Tabulka 2 - 1 Základní kritéria MSP (14)

2.4.1. Význam malých a středních podniků

Ze všech subjektů podnikajících v ČR tvoří, podle údajů z roku 2005, 99,85% MSP a vytvářejí pracovní pozice pro 62% zaměstnanců z celkového počtu v ČR. MSP mají 35% podíl na exportovaném zboží a službách. Téměř 50% se podílí tak na dovozu české ekonomiky. A to že MSP v roce 2005 vytvořily 35% HDP jen podtrhuje a dokazuje jak významnou roli hraje tato forma podnikání v ekonomice České republiky. Právem jsou pak MSP považovány za významnou hnací sílu hospodářské úrovně ČR.

Mezi další neméně významné přínosy MSP v podnikatelském prostředí ČR může považovat skutečnost, že jsou schopny zvyšovat dynamiku trhu, při uvolňování pracovních sil z velkých podniků dokáží absorbovat jejich podstatnou část. Velmi významná je jejich existence jak pro rozvoj obcí, měst a regionů, tak i pro rozvoj celé společnosti.

2.4.2. Vlastnosti charakterizující MSP

Stabilita během hospodářského vývoje – Pokud porovnáme přínos malých a velkých firem, zjistíme, že přínos malých firem je mnohem méně závislý na čase než v případě firem velkých. V dnešní době hospodářské recese pak může předpokládat že malé firmy budou vůči účinkům hospodářské recese mnohem více odolnější než velké podniky.

Citlivost ke změnám

Tato vlastnost také, částečně vysvětluje odolnost malých podniků vůči účinkům hospodářské recese. Vzhledem k tomu že malé podniky jsou většinou značně omezeny

ve svých zdrojích, jsou nuceny velmi pružně a aktivně reagovat na změny trhu. A právě jejich omezená kapacita je zvýhodňuje oproti velkým firmám, které většinou ignorují tyto změny trhu.

Zdroj inovací

Je to vlastnost úzce související s předchozím odstavcem. Z podstaty obou typů podniků vyplývá, že velké firmy se mnohem více zaměřují na drobné technické nebo technologické inovace portfolia svých výrobků, zatímco malé firmy se častěji zaměřují na markantní technický pokrok v inovaci výrobku, a snaží se tak reagovat na nově se vyskytující podnikatelské příležitosti.

Nové pracovní příležitosti

Mnoho analytiků se mylně domnívá, že velké firmy jsou hlavními tvůrci pracovních příležitostí. Během probíhající hospodářské krize se však ukazuje jak velký je to omyl. Právě dravější přístup k využívání nových podnikatelských příležitostí vede k vytváření nových pracovních příležitostí rychlejším tempem než u velkých podniků. V současné době se také ukazuje, že mnoho pracovníků přechází z velkých firem do sféry MSP.

Pokud vše shrneme, můžeme říci, že malé a střední podniky jsou klíčové pro hospodářskou úroveň státu a velmi významnou roli hrají také v životní úrovni obyvatelstva. Velmi často působí jako doplňkové podniky k velkým podnikům, mnohdy přímo jako jejich subdodavatelé. Oblasti, které nejsou pro velké společnosti zajímavé vyplňují právě MSP. Za určitých okolností je můžeme nazvat „inkubátory“ pro mladé talentované managery a podnikatele. Běžná je také praxe, kdy si velký podnik vybírá nové zaměstnance právě z řad svých subdodavatelů. (15)

2.4.3. Výhody a nevýhody MSP

Organizační a řídicí aspekty

Pozitiva	Negativa
Jednoduchá řídicí struktura – nízké náklady na správu firmy	Intuitivní jednání podnikatele
Centralizace řízení – rychlost rozhodování	Improvizace
Přímé vedení a kontrola	Slabé manažerské dovednosti a neznalost ekonomiky
	Nepřipravenost kooperovat s ostatními podniky
	Neochota rozdělit pravomoce se spolupracovníky
	Orientace an krátky časový horizont

Tabulka 2 - 2 Organizační a řídicí aspekty MSP (2)

Personální aspekty

Pozitiva	Negativa
Osobní kontakt vedení se zaměstnanci	Větší přesčasy
Ztráta anonymity, pocit vlastní důležitosti	Častá neexistence podnikových norem
Uspokojení z práce, větší flexibilita	Malé sociální výhody
Vytvoření vztahů, důvěry a odpovědnosti	Malá možnost kariérního postupu

Tabulka 2 - 3 Personální aspekty MSP (1)

2.5. Analýza vnějšího prostředí

Tato analýza ukazuje na faktory, které působí v okolí podniku, kdy tyto faktory ovlivňují a v budoucnu ovlivňovat budou jeho strategické postavení. Analýza se

soustřeďuje na jednotlivé složky mikrookolí a makrookolí a jejich vzájemné propojení. Rozsah i význam okolí pro jednotlivé podniky se dozajista rozšířil s rozvojem vědy, technologického působení, komunikace mezi sebou, obchodu, informačních systémů, infrastruktury a globálních aspektů.

2.5.1. Porterův model pěti sil

Ve své podstatě je tento model nástrojem zkoumání konkurenčního prostředí. Cílem je umožnit, jasně pochopit síly, které v tomto prostředí působí, a identifikovat, které z nich mají pro podnik z hlediska jeho budoucího vývoje největší význam a které mohou být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny. Pro podnik, který chce úspěchu dosáhnout, je nezbytné rozpoznat tyto síly, vyrovnat se s nimi, reagovat na ně, a pokud je to možné, změnit jejich působení ve svůj prospěch.

Konkurence na trhu v daném odvětví je funkcí pěti konkurenčních sil

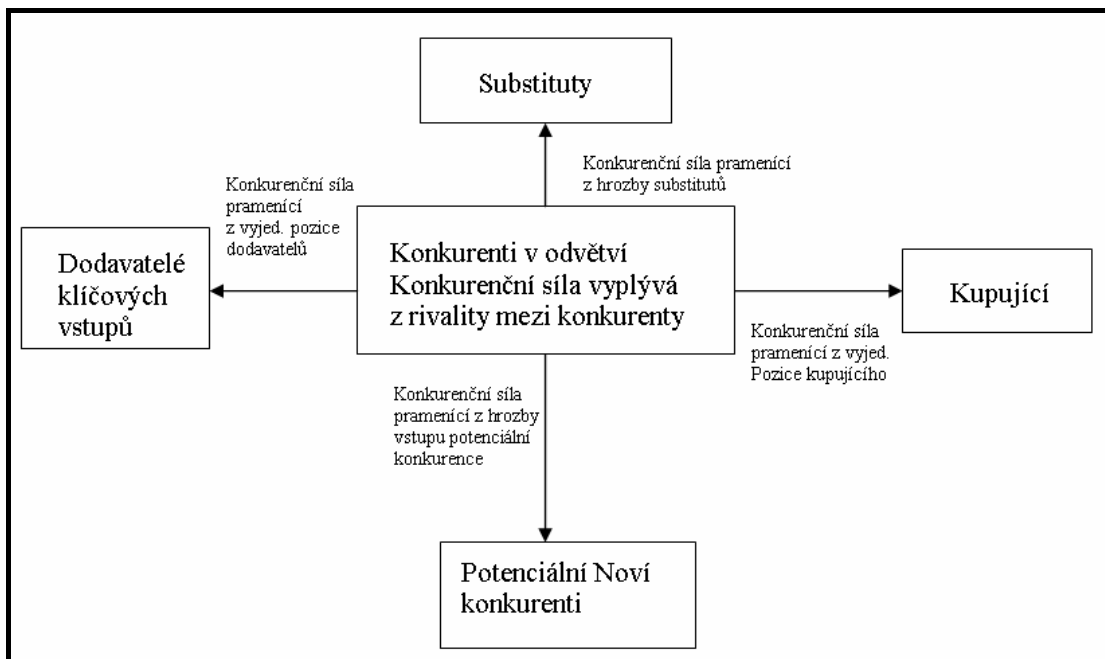
rivalita mezi konkurenty

vyjednávací síla dodavatelů

vyjednávací síla odběratelů

ohrožení ze strany nových konkurentů

ohrožení ze strany nových substitutů



Obrázek 2 - 1 Porterův model pěti sil (9)

Tento model jasně popisuje konkurenční prostředí v podniku. Pro konkurenceschopnost podniku je nutné působení těchto faktorů:

Hrozba nově vstupujících firem

Porterův model jasně ukazuje, že hrozba vstupu nových firem na stávajícím trhu je ovlivněna úsporami z rozsahu, stupněm diferenciací výrobků, přístupem k distribučním kanálům, kapitálovou náročností, nákladovým znevýhodněním vůči velikosti podniku a vládní politikou.

Vyjednávací síla odběratelů (kupujících)

Tato síla ovlivňuje ceny, za něž podniky prodávají. Vyjednávací síla kupujících určuje, jakou míru zisku ponechají konkurentům v daném odvětví, a současně může ovlivňovat náklady a investice.

Vyjednávací síla dodavatelů

Dokáže ovlivnit náklady na vstupy, rozhoduje o nákladech na suroviny, technologie. Intenzita, jak dodavatelé mezi sebou soupeří, ovlivňuje vývoj výrobního zařízení, vývoj výrobků, propagaci, počet zaměstnanců.

Hrozba substitučních výrobků a služeb (substitutů)

Substituty kladou strop cenám. Stanou-li se ceny dosavadního výrobku příliš vysoké, přejdou kupující na substituty.

Vliv konkurentů v odvětví

Bojovnost mezi již existujícími podniky je výsledkem snahy těchto podniků vylepšit si své tržní postavení. (9)

2.6. Analýza vnějšího obecného okolí firmy

2.6.1. PEST

Každá z těchto skupin v sobě zahrnuje řadu faktorů makrookolí, které různou měrou ovlivňují podnik.

Mezi faktory obecného okolí firmy patří:

Sociální a demografické faktory

Tato skupina faktorů odráží vlivy spojené s postoji a životem obyvatelstva a jeho strukturou. Životní styl obyvatelstva se odráží ve způsobu trávení volného času, stylu oblékání, kvality osobního života, jako je pružná pracovní doba, delší dovolená, zkrácení pracovního úvazku. Životní prostředí volá, aby podniky změnily technologické postupy, zajistily likvidaci použitých produktů, změnily své výrobky. Vlivem globálního oteplování je zakázáno používání freonů a je nutno je nahradit jinými látkami. Všechny tyto elementy jsou výsledkem kulturních, ekonomických, demografických, náboženských, vzdělávacích a etických podmínek života člověka.

Technologické faktory

Aby se podnik vyhnul zaostalosti a prokazoval inovační činnost, musí být neustále informován o technických a technologických změnách, které v okolí probíhají. Tyto změny mohou velmi dramaticky ovlivnit okolí, v němž se podnik pohybuje. Předvídatost vývoje směrů technologického rozvoje se může stát významných činitelem úspěšnosti podniků. Důležité je předvídat budoucí schopnosti. Souhrnná

analýza vlivů technických a technologických změn představuje studie očekávaných vlivů nových technologií jak na stav okolí, tak na konkurenční pozici.

Legislativní a politické faktory

Politické omezení se dotýká každého podniku prostřednictvím daňových zákonů, protimonopolních zákonů, regulace exportu a importu, cenové politiky, ochrany životního prostředí a mnoha dalších činností zaměřených na obyvatele, ať již v roli zaměstnanců či spotřebitelů, ochrany životního prostředí, ochrany domácích podnikatelských subjektů. Existují řady zákonů, právních norem a vyhlášek, které vymezují prostor pro podnikání, a upravují i samo podnikání a mohou významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku.

Ekonomické faktory

Tyto faktory vyplývají z ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického rozvoje a jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Podnik bývá při svém rozhodování ovlivněn vývojem makroekonomických trendů, mezi které patří míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz. Míra ekonomického růstu má výrazný podíl na úspěšnosti podniku na trhu a ukazuje rozsah i obsah příležitostí, ale také hrozeb. Ekonomický růst zvyšuje příležitosti na trhu, ale také působí opačně. I úroková míra působí na celkovou výnosnost podniku a ovlivňuje sumu vložených finančních prostředků tím, že určuje cenu kapitálu, ovlivňuje především rozvoj podniku. Pokud je nízká úroveň úrokové míry, vznikají příležitosti pro podnikové záměry. Jedním ze základních ukazatelů charakterizující stabilitu ekonomického vývoje je míra inflace. Vysoké míra inflace se negativně odráží na intenzitě investičních činností a ovlivňuje tak ekonomický rozvoj.(9)

Politicko-legislativní faktory	Sociokulturní faktory
Antimonopolní zákony	Demografický vývoj populace
Ochrana životního prostředí	Změny životního prostředí
Ochrana spotřebitele	Mobilita
Daňová politika	Úroveň vzdělání
Regulace v oblasti zahraničního obchodu	Přístup k práci a volnému času
Pracovní právo	
Politická stabilita	
Ekonomické faktory	Technologické faktory
Hospodářské cykly	Vládní podpora výzkumu a vývoje
Trendy HDP	Celkový stav technologie
Devizové trhy	Nové objevy
Kupní síla	Změny technologie
Úrokové míry	Rychlost zastarávání
Inflace	
Nezaměstnanost	
Průměrná mzda	
Vývoj cen energií	

Tabulka 2 - 4 Přehled vlivů makrookolí (9)

2.6.2. SWOT analýza

Tato analýza vykazuje metodu kvalitativního vyhodnocení všech relevantních stránek fungování firmy a jejího současného stavu. Je nástrojem pro celkovou analýzu vnitřních i vnějších činitelů. Touto analýzou se určuje k celkové zhodnocení východisek podniku. SWOT analýza nám ukazuje silné a slabé stránky podniku a jejich tržní šance a rizika.

Swot analýza je zkratkou anglických slov:

Strengths – přednosti (silné stránky)

Weaknesses – nedostatky (slabé stránky)

Opportunitis – příležitosti

Threats – hrozby

Metody výzkumu trhu většinou slouží k hodnocení tržních příležitostí (profit firmy závisí na uspokojení potřeb zákazníka, vyplývajících z těchto výzkumů) a rizik (jejichž výzva vzniká na základě neuspokojivého vývoje ve vnějším okolí firmy, výzva by mohla za pomoci absence účelných marketingových aktivit k ohrožení zisku nebo prodeje). Jiné hodnotící systémy a vnitropodnikové analýzy se používají k hodnocení silných (výhody proti konkurenci) a slabých(nevýhody proti konkurenci) stránek podniku. Důležité je vhodně zvolit kritéria hodnocení a techniku hodnocení.

	S – silné stránky	W – slabé stránky
O – příležitosti	Strategie SO	Strategie WO
T – hrozby	Strategie ST	Strategie WT

SO – využít silné stránky na získání výhody

WO – překonat slabiny využitím příležitostí

SW – využít silné stránky na čelení hrozbám

WT – minimalizovat náklady a čelit hrozbám (6)

2.7. Analýza vnitřního okolí firmy

2.7.1. Koncept 7S

Tento koncept vytvořil Tom Peters a Robert Waterman, ve své publikaci Hledání dokonalosti. Principem 7S je na základě průzkumu provedeného v několika firmách, dosahujících dobrých výsledků, identifikovat společné znaky, které vedly k jejich úspěchu. Koncept 7S je pojmenován podle počátečník písmen sedmi oblastí, kterým se tyto firmy, jež měly úspěch, věnovaly.

Strategy- jedná se o určitý plán nebo postup činností, které vedou k rozmístění vzájemných zdrojů podniku v průběhu času a zajistí dosažení cílů

Structure- hlavní znaky organizačního uspořádání a způsob, jakým jsou jednotlivé organizační jednotky propojeny

Systems- manažerské techniky a rutinní postupy, jako je průběh manažerských porad, systém odměňování a hodnocení

Staff- rozdělení a charakteristika zaměstnaneckých kategorií v rámci firmy- technici, absolventi univerzit, konstruktéři, věkové složení, kvalifikace

Style- chování vedoucích pracovníků firmy při dosažení cílů a současně celková podoba firemní kultury

Shared values- důležité principy a směrodatná pravidla, která organizace a její členové dodržují (otevřená komunikace, spokojenost zákazníků)

Skills- jedinečné schopnosti klíčových lidí ve firmě i podniku jako celku, které jej odlišují od konkurence

Jestliže chceme, aby naše firma prosperovala, musíme se především soustředit na tyto oblasti:

Podnik se snaží aktivně jednat

Soustředit se na blízký vztah se zákazníky

Umožňovat samostatnost a rozvíjení podnikavosti

Považovat lidi za klíč k prosperitě firmy

Uplatňovat styl řízení orientovaný na přímý kontakt a podporu motivujícího hodnotového systému

Pracovat s tím, co umí a znají, ale i inovovat a snažit se vymyslet nové strategie. (8)

2.8. Marketingový mix

„Marketingový mix zahrnuje čtyři základní nástroje, kdy cílem je jejich nejvhodnější kombinací dospět k nejefektivnějšímu využívání podnikových zdrojů a současně co nejlépe uspokojovat spotřebitele. Jde o optimální kombinaci prvků marketingu z pohledu podnikatele a spotřebitele.“ Výrobce se snaží především o maximalizaci zisku, ale situace na trhu ho nutí přizpůsobovat se požadavkům spotřebitelů a také musí respektovat určitá pravidla.

Nástroje marketingového mixu:

- produkt
- cena
- distribuce
- propagace

2.8.1. Produkt

Produkt je jakýkoliv hmotný statek, služba nebo myšlenka, která se stává předmětem směny na trhu a je určen k uspokojování lidské potřeby či přání.“ Produkt hmotné povahy se nazývá výrobek. Výrobek je prvním a zároveň nejdůležitějším prvkem marketingového mixu.

Výrobky lze členit, podle toho jaké potřeby uspokojují, na spotřební zboží a kapitálové statky.

Koncepce totálního výrobku

1. Jádro výrobku
2. Hmotný výrobek
3. Výrobek v rozšířeném pojetí

2.8.2. Cena

Cena je jediným nástrojem marketingového mixu, který je příjmovou položkou. Výši ceny lze ovlivňovat poptávkou. Je to pružný nástroj, cenu lze snadno měnit. Odráží hodnotu produktu, může být hlavním kritériem zákazníka při rozhodování o koupi.

Proces stanovení ceny

Definování marketingových cílů firmy v oblasti cen

Volba cenové strategie – vychází z výrokové strategie, je to základní dlouhodobé rozhodnutí.

Analýza nákladů, stavu poptávky a konkurence

Stanovení výše ceny – rozhodnutí o základní ceně jednoho výrobku.

Stanovení kondiční politiky – využití ostatních cenových nástrojů s ohledem na momentální tržní situaci.

Cenová kontrola – neustálé sledování tržní situace a přizpůsobování se proměnlivým podmínkám tržního prostředí.

2.8.3. Distribuce

„Distribuce je proces, kterým se zboží nebo služba dostává ke správnému zákazníkovi, na správné místo, ve správném množství, stavu a čase. Představuje celý komplex činností, které jsou zaměřené na výběr kanálů prodeje a všechny procesy spjaté s pohybem výrobku od výrobce ke konečnému spotřebiteli.“

Cílem distribuce je najít nejefektivnější prodejní cestu pro vlastní výrobky, aby prodejní cesta byla maximálně vhodná pro zákazníka a také efektivní pro výrobce.

Formy distribuce

Přímý – bezúrovňový distribuční kanál:

VÝROBCE → SPOTŘEBITEL

Nepřímý – jednoúrovňový distribuční kanál:

VÝROBCE → MALOOBCHOD → SPOTŘEBITEL

Nepřímý – dvouúrovňový distribuční kanál:

VÝROBCE → VELKOOBCHOD → MALOOBCHOD → SPOTŘEBITEL

Nepřímý – tříúrovňový distribuční kanál:

VÝROBCE → VO → OBCHODNÍK → MO → SPOTŘEBITEL

Výrobce volí distribuční kanál pro určité zboží podle charakteru zákazníka, trhu, výrobku, charakteru samotného distribučního kanálu, charakteru konkurence, podle zdrojů společnosti a požadavků.

Distribuce je realizována pouze do cukráren, kam výrobky dovážíme. Naši zákazníci si tyto výrobky osobně objednávají, ale i osobně vyzvedávají.

2.8.4. Propagace

Propagace je úmyslné a nenásilné působení na člověka pomocí speciálních komunikačních prostředků s cílem podpořit hospodářskou aktivitu podniku.“ Cílem propagace je systematicky informovat, přesvědčovat a ovlivňovat kupní a spotřební chování zákazníků.

Propagace je úzce spojena s komunikačním procesem. Komunikace znamená přenos sdělení od zdroje k příjemci. Lze ji členit na:

hromadnou komunikaci – cílem je, aby vyslané sdělení vešlo ve známost prostřednictvím různých médií, aby se o něm dozvěděla co největší skupina zákazníků.

osobní komunikaci – představuje jednotlivé propagační akce určené konkrétním cílovým skupinám nebo jednotlivcům, předpokládá osobní kontakt mezi vysílajícím a příjemcem.

Komunikační mix

1. Reklama

je placená forma neosobní prezentace zboží, myšlenek a služeb prostřednictvím různých médií. Těmito médii jsou zpravidla prostředky masové komunikace jako např. noviny, televize, rozhlas, časopisy, billboardy, světelné tabule, pošta. V posledních letech podniky reklamu stále více využívají, považují ji za nejdůležitější prvek propagace. Důvodem je masová spotřeba a globalizace trhů.

Druhy reklamy:

individuální

kolektivní

2. Podpora prodeje

je forma neosobní komunikace, zahrnuje všechny prostředky, které vedou ke krátkodobému stimulování prodeje a k podpoře efektivní práce obchodních mezičlánků. Představuje krátkodobý podnět, cílem je zdůraznit produkt, pomoci zákazníkovi se rozhodnout, doplnit hodnotu, zvýhodnit nabídku.

3. Public relations (publicita)

je další forma nepřímé komunikace, je spojena s prestiží a image celého podniku. Usiluje o plánovitě a systematické vytváření dobrých vztahů mezi podnikem a všemi účastníky trhu.

4. Osobní prodej

je proces ovlivňování zákazníka prostřednictvím osobního kontaktu. Zahrnuje prodej na průmyslových trzích, prodej obchodním organizacím a prodej konečným spotřebitelům.

Osobní prodej je individuálně zaměřený, tzn. že se koná tváří v tvář, je interaktivní – dochází k přímé komunikaci mezi prodávajícím a kupujícím, kteří mohou navzájem přizpůsobovat sdělení, argumenty, rychlost prodejního rozhovoru.

Typy osobního prodeje – podomní prodavači, ambulantní prodej, regáloví prodavači, merchandiseři, zástupci velkoprodeje, propagandisté, obchodní zástupci, prodejní manažeři. (7)

2.9. Marketingová strategie

Marketingová strategie je dlouhodobá koncepce firmy v oblasti marketingu, která má navrhnout účinné využití všech existujících zdrojů k naplnění základního cíle, kterým je dokonalé uspokojení potřeb všech účastníků trhu.

Postup při tvorbě marketingové strategie:

Analýza vnějšího prostředí podniku

Analýza vnitřní situace podniku

SWOT analýza

Formulace cílů marketingové strategie

Návrh marketingové strategie

2.9.1. Výrobová strategie

1. Jádru výrobku

– představuje základní užitný efekt, tvoří jej základní funkce výrobku, pomocí níž zákazník uspokojuje podstatu potřeby.

2. Hmotný výrobek

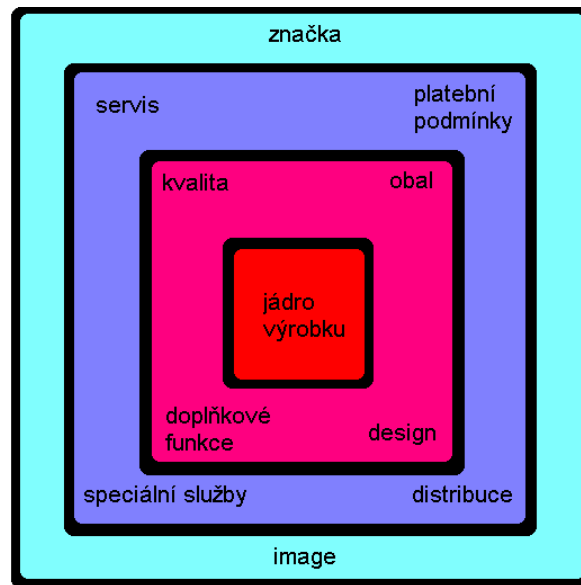
- je vyjádřen soustavou technických parametrů výrobku, doplňkovými funkcemi a jeho vnějšími znaky. Zahrnuje kvalitu, design, značku, obal, styl. Mezi atributy hmotného výrobku patří především *kvalita*.

3. Výrobek v rozšířeném pojetí

- způsob, jak bude výrobek prodáván a používán, včetně všech doprovodných služeb. Zahrnuje instalaci, poradenství, servis, záruku, platební podmínky, prodejní služby spojené s distribucí, speciální služby.

Image výrobku bývá někdy uváděna jako čtvrtá úroveň výrobku.

Totální výrobek je souhrnem všech fyzických a psychologických vlastností výrobku, jejichž prostřednictvím dochází k uspokojování potřeb zákazníků.



Obrázek 2 - 2 Pojetí výrobku (5)

2.9.2. Cenové strategie

Základní cenové strategie:

Strategie nízkých cen a orientace na nízké náklady – spočívá na zásadě snižování nákladů při zvyšování objemů výroby, v používání úsporných technologií, nových metod organizace a řízení výroby. Tato strategie ovšem omezuje marketingové možnosti podniku, zužuje vyráběný sortiment, vyžaduje orientaci na standardní výrobky, klesá počet modifikací, zprůměrnují se technicko-ekonomické parametry.

Strategie vysokých cen a orientace na výjimečnost a unikátní vlastnosti vyráběného zboží – výrobek je obohacován o jedinečné rysy týkající se kvality, technicko-ekonomických parametrů, jeho součástí je budování image výrobků a výrobců, značka, dobře fungující prodejní síť, kvalitní servis a poradenství. Cena se skládá ze základní ceny pro standardní výrobek a přírážky podle ohodnocení vlastností zboží.

Kombinovaná strategie – využívá obou předchozích přístupů, východiskem je základní cena pro standardní výrobek a přírážka podle ohodnocení vlastností zboží. Je možný široký rozsah cen od nízké až po vysokou. Výrobce se snaží snižovat náklady a zároveň inovovat a obohacovat výrobek o nové vlastnosti a parametry.

Strategie přizpůsobování se, následování „vůdců trhu“ – vychází z úrovně cen v daném oboru, pracuje se dvěma způsoby cenové tvorby. V některých případech se podniky orientují na průměrnou úroveň cen dosahovanou v daném oboru, jindy na adaptaci cenových struktur a úrovní cenových výkyvů.

2.9.3. Distribuční strategie

V závislosti na intenzitě distribuce rozeznáváme tyto strategie:

Intenzivní distribuce – zboží se prodává prostřednictvím husté sítě prodejen zcela pokrývající určitý trh, jedná se o zboží každodenní spotřeby. Podmínkou prodeje tohoto zboží je, aby bylo nabízeno v co nejširším okruhu prodejních jednotek a bylo umístěno na viditelném místě.

Selektivní distribuce – výrobce uděluje právo distribuce pouze těm distributorům, kteří splňují určitá kritéria. Vybírá distributory, kteří mají dobré postavení na trhu, jsou známí dobrým obchodním jednáním a zboží je nabízeno prostřednictvím speciálně zaškolených prodavačů. Tento typ distribuce umožňuje pokrýt větší část trhu s menšími náklady, jedná se o zboží speciální.

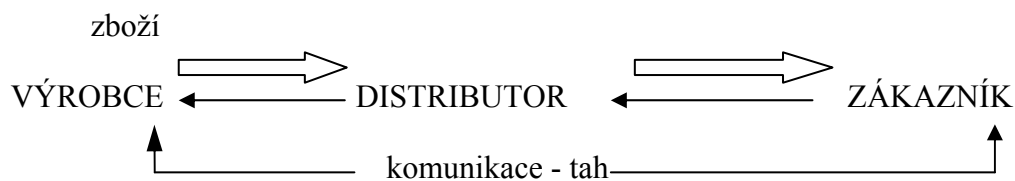
Exkluzivní distribuce – velmi omezený počet prodejců nabízí výrobky luxusního charakteru, které mají vyšší cenu, výraznou image, jsou módní a nedostupné všem spotřebitelům. Je to zboží značkové a drahé. Tento typ distribuce znamená výhradní právo prodejce distribuovat zboží na daném trhu na základě výhradní smlouvy. Prodejce ovšem nemůže nabízet ve svých prodejnách konkurenční výrobky.

2.9.4. Komunikační strategie

Strategie tahu (pull strategie) – je založena na snaze výrobce stimulovat poptávku u konečného spotřebitele, který pak sám začne vyžadovat produkty u distributorů. Hlavní nástroj využívaný touto strategií je *reklama*.

Strategie tlaku (push strategie) – základem této strategie je *osobní prodej*. Cílem je podporovat výrobek u jednotlivých distribučních článků na celé jeho cestě ke konečnému spotřebiteli. (7)

Strategie tahu – distribuce je vyvolána působením komunikačních aktivit na zákazníka a ten žádá konkrétní nabídku u jednotlivých obchodníků. Zboží je taženo distribučním kanálem.



Obrázek 2 - 3 Strategie tahu

Strategie tlaku – znamená aktivní účast samotných distribučních článků na distribuci a komunikaci v oblasti daného zboží. Produkce je pomocí obchodních článků protlačována distribučním kanálem až ke konečnému zákazníkovi.



Obrázek 2 - 4 Strategie tlaku

3. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

3.1. Profil společnosti

Cukrářská výroba byla založena 7.ledna 2008. Majitelkou se stala Jana Stáhalová, která je i odpovědnou vedoucí. Úspěšně vystudovala Střední odborné učiliště potravinářské ve Valašském Meziříčí a získala zde výuční list v oboru cukrář-výroba, dne 21. června 2006. Následně si dodělala maturitní zkoušku na Střední škole průmyslové a Středním odborném učilišti strojírenském v Hranicích, obor Podnikání. Studium dokončila 28.května 2008.

I když majitelka získala živnostenský list již v lednu tohoto roku, plně se podnikání začala věnovat až po ukončení studia.

Jelikož majitelka nemá odpracované 2 roky praxe, které zákon nařizuje, jejím ručitelem se stala paní Radka Matulová, která jako cukrářka pracovala více než 30 let. Měsíčně kontroluje stav cukrárny, zásob, dodací listy a ostatní agendu.

Najít si dobrou práci, která by člověka uspokojovala je v dnešní době velmi těžké. Proto majitelka měla jasnou vizi, že po ukončení studia začne podnikat. Nejprve se jejími zákazníky staly kamarádky, rodinní příslušníci, známí a okolí se pomalu rozšiřovalo. Bylo třeba vyřešit prostory, kde se podnikání bude uskutečňovat. Majitelka bydlí na bývalém statku, kde ke svým 18.narozeninám dostala zcela zrekonstruované dvě místnosti, kde v současné době podniká. V první místnosti se nachází několik chladících zařízení, v druhé místnosti probíhají veškeré cukrárenské práce.

Společnost se nachází v malé vesnici blízko Hranic na Moravě. Firma se snaží získat odběratele v podobě prestižních cukráren, kam by mohla dodávat své výrobky. Hlavními zákazníky jsou soukromé osoby, které pravidelně využívají služeb cukrářské výroby.

Filozofie dalšího rozvoje společnosti předpokládá vytvoření a následné upevnění postavení předního dodavatele kompletního sortimentu cukrářských výrobků jak v Olomouckém kraji, tak v ostatních blízkých krajích.

Cílevědomou a vyváženou obchodní, výrobovou, ekonomickou politikou, založenou na strategické koncepci rozvoje chceme budovat dlouhodobě prosperující, stabilní, rozvíjející se a solidní firmu, kde se budou zákazníci rádi vracet.

Cílem naší firmy je především vytvoření sítě několika cukráren, kde se budou prodávat a objednávat jen naše výrobky za přijatelné ceny k radosti zákazníků.

Dále bychom rádi otevřeli v blízkém okolí svoji vlastní cukrárnu, kde bychom prodávali svůj sortiment, za námi stanovené podmínky a ceny.

Obchodní firma	cukrářská výroba
Obor podnikání	pekařství, cukrářství
Právní forma podnikání	FO-živnostenský list
Zahájení činnosti	7.1.2008
Daňový poradce	Není
Plátcovství DPH	Neregistrován
Sídlo firmy (bydliště)	Špičky 31
Místo podnikání	Špičky 31
Vlastník	Jana Stáhalová
Ručitel	Radka Matulová
Odpovědný zástupce	Jana Stáhalová
IČO	76054071

Tabulka 3 - 5 Základní informace o firmě

3.2. Analýza konkurenčních sil-Porterův model

3.2.1. Vyjednávací síla zákazníků (odběratelé)

- firma získává poněkud velký okruh zákazníků, který postupně stále narůstá
- svým odběratelům je schopna vyrobit jakékoliv množství výrobků v požadovaném termínu
- majitelé cukráren od nás 2x týdně nakupují cukrárenské výrobky, počet cukráren se snažíme reklamou a kvalitou zvyšovat
- jako začínající podnik se snažíme zákazníkům nabídnout určité výhody
- zákazníci mohou uskutečnit zpětnou vazbu
- zákazníci mají možnost objednat a vyzvednout si výrobky i mimo stanovenou pracovní dobu
- zákazníci mají možnost zvolit si vlastní vzhled výrobků, zejména dortů, například podle fotografií a obrázků. Nebo si mohou modifikovat vybraný výrobek z naší nabídky podle svých představ
- vyjednávací síla zákazníků je velká

Zákazník má v dnešní době na trhu mnohem silnější pozici než v minulosti, má možnost vybírat si z většího počtu firem, které si navzájem konkurují. Proto musí každá firma pečlivě dbát na to aby zaujala potenciální zákazníky nejen cenou ale i zajímavými doplňkovými službami.

3.2.2. Vyjednávací síla výroby jako dodavatele

- v okolí figuruje několik podobných firem
- velmi malá firma s dostatečným výrobním zázemím, ve vlastních prostorách
- silný konkurent
- vyrábí jak klasické, tak i netradiční výrobky
- vyjednávací síla je střední

Vyjednávací sílu dodavatele oslabuje fakt, kdy jeho výrobky jsou snadno nahraditelné výrobky jeho konkurentů. Naopak vyjednávací sílu posiluje to, že firma není závislá na jedné skupině odběratelů a nabízí jedinečnou kvalitu, v podobě domácí výroby a kvalitních surovin.

3.2.3. Hrozba vstupu nových konkurentů

- konkurenční firmy jsou na trhu již dlouhou dobu a pro nás představují střední riziko
- výrobky jsou zaměřeny všem obyvatelům
- vybudování vlastního okruhu zákazníků je poměrně náročné
- náklady vstupu do stejného odvětví jsou dosti vysoké
- hrozba vstupu nových konkurentů je nízká

Hrozba vstupu nových konkurentů se snižuje, v případě silné pozice u svých odběratelů, jimiž jsou jak soukromé osoby, tak majitelé cukráren. Nově vstupující konkurence musí vynaložit větší objem finančních prostředků na svoje uvedení na trh (reklama). Velmi finančně náročný je i samotný rozjezd firmy, kdy firma, pokud chce uspět, musí něčím upoutat, přinést na trh něco nového.

3.2.4. Hrozba vstupu substitutů

- substitutem jsou výrobky, které si zákazníci vyrábějí sami doma
- výrobky, které si k mlsání koupí v obchodních řetězcích
- substitutem jsou také zmrzlinové poháry, které si zakoupí v cukrárnách místo našich zákusků
- sladké pokrmy jsou také náhražkou
- hrozba vstupů nových substitutů je střední

V našem odvětví existuje mnoho různých alternativ, jak si opatřit substituty našich výrobků. Proti této hrozbě nemůžeme bojovat cenovou politikou, ale například ušetřením času, který by věnovali domácímu pečení nebo vyšší kvalitou výrobků, než nabízí obchodní řetězce.

3.2.5. Konkurence firem působící na trhu

- v okolí je několik konkurentů
- poptávka určuje nabídku
- trh neustále roste
- zisky zcela neodpovídají naším požadavkům
- dokud zákazníci neochutnají výrobky, nepocítují rozdíl
- vzhled výrobku převažuje konkurenci
- firma se pozvolna napojuje na distribuční kanály
- výrobky jsou diferencované
- rivalita firem působících na trhu je vysoká

Konkurenceschopnost dokážeme zvyšovat zaváděním nových výrobků, nadstandardních služeb. Popřípadě i snížením cen našich výrobků na úkor zisku.

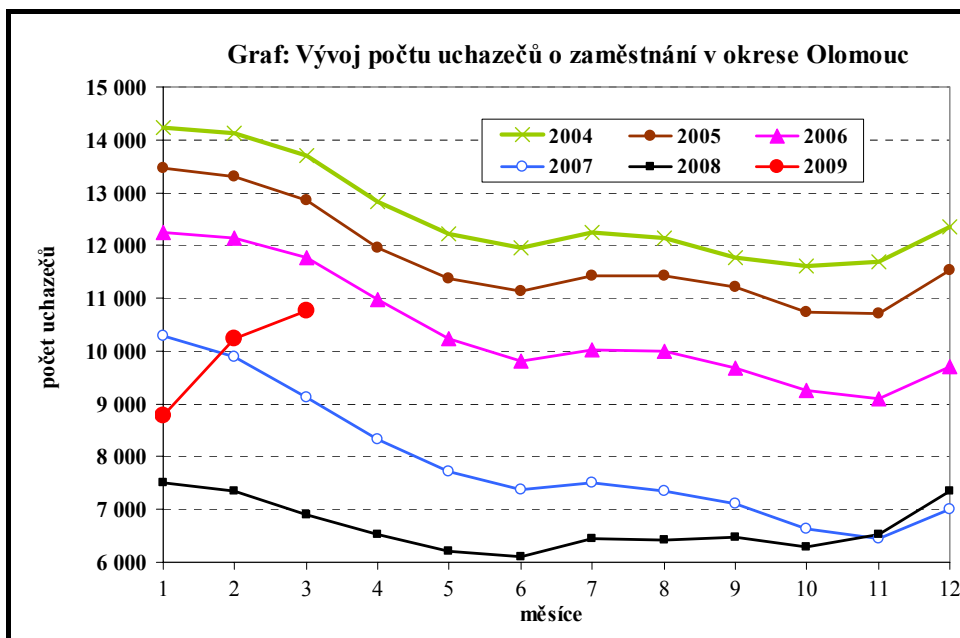
3.3. Pest analýza

3.3.1. Politické a legislativní faktory

Daňová politika státu, ochrana spotřebitele, pracovní právo, ochrana zdraví při vykonávané práci a ochrana životního prostředí patří mezi důležité činitele politického a právního prostředí. Takto malý podnik nemá příliš velké šance k ovlivňování politických rozhodnutí v regionu, důležitá je proto komunikace se státními institucemi, jako jsou finanční úřad či živnostenský úřad. Dosavadní prognózy ukazují, že česká ekonomika je MSP nakloněna, přesto je třeba sledovat míru inflace, zvyšování nezaměstnanosti a stavu, jak se vyvíjí výše minimální mzdy. V rámci vstupu ČR do EU se dnes podnikání řídí normami EU.

3.3.2. Ekonomické faktory

V době, kdy se zvyšují průměrné mzdy a roste kupní síla obyvatelstva dochází ke zvýšenému počtu využívání našich služeb. Se zvyšování poptávky budeme muset začít řešit politiku zaměstnanosti. Míra nezaměstnanosti v olomouckém kraji vykazuje 9,8%.



Graf 3 - 1 Počet uchazečů o zaměstnání v Olomouckém kraji (12)

Statistika nezaměstnanosti

Oblast	3/2008	2/2009	3/2009
Okres Olomouc	5,4	8,3	8,8
Olomoucký kraj	6,4	9,2	9,8
ČR	5,6	7,4	7,7

Tabulka 3 - 6 Míra nezaměstnanosti (v %)

Negativním faktorem, který ovlivňuje ekonomický chod společnosti jsou stále vzrůstající ceny energií, jako jsou pohonné hmoty a především elektřina.

Z makroekonomického hlediska existuje mnoho faktorů, které podnikání může kdykoliv ovlivnit. Jejich výše je následující:

Inflace – 5% březen 2009 (13)

Sazba daně DPH – 19% a 9%

Průměrná mzda v České republice - 25381Kč

Průměrná mzda v olomouckém kraji – 20011Kč

3.3.3. Sociální a demografické faktory

Společnost vzhledem k ne příliš výhodné dostupnosti, má zákazníky, kteří vlastní své automobily. Dostupnost do vesnice je možná ze 3 směrů, od Hranic vzdálená 10, 4 km, od Valašského Meziříčí 16,9km a od Běltořina 5,5 km. Autobusové spojení je v této oblasti velmi omezené.

Přínosem je vzrůstající životní styl obyvatelstva, kdy zákazníci si raději nechají cukroví napéct, než aby ztráceli doma čas pečením několika druhů cukroví po pár kusech. V posledních letech tento trend velmi roste, naši zákazníci tráví svůj volný čas raději s dětmi, přáteli, než u trouby.

Počet obyvatel v Olomouckém kraji a jeho okresech v 1. - 3. čtvrtletí 2008 (předběžné výsledky)									
	Stav na počátku období 1. ledna 2008			Střední stav obyvatelstva			Stav na konci období 30. září 2008		
	celkem	muži	ženy	celkem	muži	ženy	celkem	muži	ženy
Kraj celkem	641 791	313 286	328 505	641 836	313 468	328 368	642 093	313 627	328 466
v tom okresy:									
Jeseník	41 565	20 620	20 945	41 487	20 589	20 898	41 414	20 567	20 847
Olomouc	230 607	111 881	118 726	230 793	112 053	118 740	231 190	112 264	118 926
Prostějov	109 979	53 412	56 567	109 978	53 456	56 522	110 048	53 535	56 513
Přerov	135 165	66 120	69 045	135 108	66 115	68 993	134 925	66 004	68 921
Šumperk	124 475	61 253	63 222	124 470	61 255	63 215	124 516	61 257	63 259

Obrázek 3 - 5 Počet obyvatel k 30.9.2008 (12)

3.3.4. Technické a technologické faktory

Tyto faktory jsou dány technických a technologickým pokrokem, ať už se jedná o suroviny, o postupy příprav, nápady a spotřební zboží. Firmy, které se zabývají prodejem cukrářských pomůcek nabízí obrovské možnosti, jak snadněji vyrábět, malovat na marcipán, zdobit, vytvářet spousty nečekaných ozdůbek a postaviček. Různé tužky a fixy, jedlé papíry jsou zcela nezávadné, cukrářkám poskytují nové možnosti, jak

se odlišit od konkurence. Tyto pomůcky jsou ale finančně velmi náročné, při častém použití se opotřebovávají a je třeba dodržovat dobu spotřeby.

Naše cukrárna má přesně stanovené technologické postupy, podle kterých vyrábí výrobky. Odborným názvem těchto postupů je Diagram výrobního procesu, který při kontrole ukazujeme a musíme podle něj pracovat.

Majitelka se v březnu zúčastnila potravinářského veletrhu SALIMA v Brně, aby rozšířila jak své znalosti, tak především sortiment a pracovní pomůcky. Majitelka by se ráda v letním období zúčastnila i různých přednášek a odborných rad, které profesionální cukráři poskytují. Čtením odborných článků se snaží udržet si určitý trend, aby i do budoucna vykazovala dostatečné znalosti a modernu ve vývoji cukroví. I když se snaží často inovovat, zákazníci mají rádi stále a známe cukroví, proto některý sortiment vyrábíme jen ojediněle. Lidí v tomto odvětví preferují klasiku, z nových výrobků se uchytí každý čtvrtý výrobek, který se ale později stává oblíbený a připisujeme ho na seznam nejvíce kupovaných.

3.4. Analýza 3C

3.4.1. Zákazníci

Podle našeho osobního hodnocení jsou naši zákazníci děleni do několika kategorií:

Stálí - tito zákazníci si u nás objednávají skoro s pravidelností několikrát do měsíce, doporučují nás svým známým a při různých firemních akcích a jiných oslavách vyhledávají naše služby. Snažíme se těmto stálým zákazníkům vycházet vstříc, v některých případech jsme ochotni objednávku přijmout i na poslední chvíli, i když máme předem nasmlouvané jiné zakázky. Těchto lidí si vážíme a považujeme je za naše V.I.P. klienty. Klienti si především objednávají atypické dorty, cena pro ně nehraje příliš velkou roli a jsou spokojeni, když dort je nadčasový, ojedinělý a netypický. Při objednávání cukroví nám zcela důvěřují, počty objednaného zboží přesahují 100 kusů, cenová relace je od 3.000 do 10.000.

Občasní – s touto klientelou se setkáváme, když potřebují napéct na občasně oslavy, chtějí klasické běžné dorty a objednají si do 50 kusů cukroví.

Typickým zákazníkem jsou nevěsty, které v minulosti na oslavách ochutnaly naše cukroví a vybraly si nás, abychom jim napekly na jejich svatbu. Tyto sváteční akce se pohybují v cenách od 9.000 do 30.000Kč. Tato cena je vyšší, protože se zde započítává dort v hodnotě od 1500 do 3000 Kč. Takto velké objednávky musí být dopředu domluvené alespoň měsíc, jsme schopni v jednom týdnu udělat 3 menší svatby, nebo jednu velkou. Stává se, že termíny svateb bývají brzy obsazené, a proto nemůžeme uspokojit všechny nevěsty.

Noví – Noví klienti jsou pro nás zvláštní kategorie, protože předpokládáme, že se o nás dozvěděli od svých známých, kteří byli s našimi službami spokojeni. S novými zákazníky se scházíme vždy osobně, představíme jim naše výrobky, služby, které poskytujeme a domluvíme se na průběhu zakázky.

Bohužel máme i takové zákazníky, kteří si objednali jen jedenkrát. Nejsme schopni objektivně posoudit, zda jim cukroví nechutnalo, či nejsou zastánci kupování zákusků. Tento počet klientů je sice minimální, ale přesto přemýšlíme, zda jsme neudělali chyby v komunikaci, ve špatném uvedení předběžné ceny, či v něčem jiném.

3.4.2. Dodavatelé

Obchodní firmy a jednotlivci, kteří zabezpečují potřebné zdroje pro firmu, aby byli schopni vyrábět. Je třeba najít takové dodavatele, kteří nabízejí nejvýhodnější kombinaci kvality, spolehlivosti dodávek, platebních podmínek, záruční doby a nízké ceny. Naše firma si nechává dovážet domácí vajíčka od pana ing. Jaroslava Bouchala, který je naším spolehlivým dodavatelem od začátku podnikání. Dále nakupujeme suroviny a zboží typu fondán, cukry, džemy, aroma, mouky od paní Olgy Zedníčkové, která má sklad ve Staré Bělé, kde pravidelně jezdíme.

Potravinářské barvivo Aroko s.r.o. Spojovací 798/31 Praha 9	Miniaturní ozdůbky Procházková Naděžda Čížová 51 Čížová	Velkoobchodní prodej cukrářských a pekařských produktů Olga Zedníčková Junácká 1189/99 Ostrava – Stará Bělá
Dovoz vajíček Ing. Bouchal Jaroslav Dolní 112 Radslavice	Vybavení cukrářské výroby: Lakar s.r.o. Husova 1241/3 Nový Jičín	Vybavení cukrářské výroby: CZ Gostol s.r.o. Zábrdovická 76 Brno
Cukrářské pomůcky Zdeněk Nevlut Záhumení 306 Pustá Polom		

Tabulka 3 - 7 Přehled dodavatelů

3.4.3. Konkurence

Na trhu existují další firmy, které prodávají stejné nebo podobné výrobky jako náš podnik a mohou nás ohrozit. Existuje konkurence variant výrobku, značek, forem výrobku a kategorií výrobků. Firmy vyrábějící stejné výrobky si mohou konkurovat také cenou. Je třeba zjistit, jak se konkurenti chovají na trhu, jaký je jejich cíl a strategie, jaké jsou jejich silné a slabé stránky.

Naše cukrářská výroba začala dodávat své výrobky do cukráren od června roku 2008. Prvními odběrateli se stala cukrárna Archa, která týdně odebírá přibližně 250 - 300 kusů.

Hlavními našimi konkurenty jsou:

Huňková Ludmila Všechovice 59	Dobešová Vlasta Osek nad Bečvou 65	Cukrárna Sum s.r.o. Wilsonova 4, Přerov
----------------------------------	---------------------------------------	--

Tabulka č. 3 - 8 Přehled konkurentů

Cukrárna Sum s.r.o.

Cukrárna byla založena v roce 1900, cukrářským mistrem Františkem Sumem. Z původně malé výroby se během krátké doby rozrostla na firmu s 50 zaměstnanci, kdy nástupcem se stal syn Miloš Sum. Tato cukrárna přežila obě světové války, i následujících 40 let totality. V roce 1991 byla cukrárna v rámci restituce vrácena původním majitelům. Cukrárna Sum vyrábí přibližně 60 kusů zákusků, 7 druhů s náhradním sladidlem, balené polotovary, čajové a trvanlivé pečivo.

Tato cukrárna se nachází v Přerově, tudíž 25 km od města Hranic. Do cukrárny Archa dovážela své zákusky několik let. Dříve byla hlavním dodavatelem této cukrárny, ale nyní již cukrárna Archa odebírá zákusky od Sum v minimálním počtu, preferují nyní domácí výrobu od nás a paní Huňkové.

Huňková Ludmila

Paní Huňková začala s výrobou cukroví v roce 1990. Na výrobě a rozvozu se podílí celá rodina. Tato malá rodinná výroba rozváží do blízkého okolí. Ihned po revoluci patřila mezi velmi vyhledávané a její klientela velmi rychle stoupala. V dnešní době dováží do menších vesnických cukrárníček, do obchůdků a dvou cukráren, včetně Archy. Její výroba se nachází ve Všechovicích, přibližně 14 km od Hranic. Své produkty vyváží především na Valašsko. Jejím nejvíce známým zákuskem jsou větrníky, které mají opravdu veliký rozměr. Byl to první výrobek, s kterým přišla na trh. Jelikož začala podnikat před mnoha lety, osobně si myslím, že měla velké obavy z podnikání, nevyužila situace, kdy byla mezi prvními v širším okruhu, kteří otevřeli vlastní rodinnou cukrářskou výrobu. Kdyby zvolila jinou strategii, mohla mít vlastní cukrárnu, ne jenom výrobu. Zvláštností dále je, že si v jejich výrobě většinou nemůžete koupit žádné výrobky, které má navíc, a pokud už vám nějaký výrobek prodá, cena je navýšena o mnoho procent.

Dobešová Vlasta

Tato cukrárna je proslavena zejména oseckou zmrzlinou, které se zde traduje krátce po revoluci. Zmrzlinu zde vyrábí, prodávají a rozváží do mnoha okolních cukráren. Z vlastní zkušenosti můžu potvrdit, že zmrzlina je velmi chutná, a proto taky oblíbená. Jelikož tento druh se nejvíce prodává v letní sezóně, začali se před třemi lety věnovat i pečením zákusků.

3.5. SWOT analýza

3.5.1. Silné stránky:

velká nabídka výrobků

dobré jméno

vysoká kvalita

schopnost reagovat na individuální potřeby zákazníků

poradenství, kvalitní zaměstnanci

domácí výroba

inovace zařízení

inovace výrobků

věrnost zákazníků

vysoký podíl ruční práce

zvyšující se počet odběratelů ve formě cukráren

pracovní doba se odvíjí podle zakázek

3.5.2. slabé stránky:

krátká doba zavedení firmy

domácí výrobky jsou dražší než v supermarketech

nevhodná geografická poloha firmy

náklady na rekonstrukci

malá propagace

vysoký podíl ruční práce

pracovní doba se odvíjí podle zakázek

3.5.3. příležitosti:

expandovat do více cukráren

vyšší stupeň propagace než konkurence

zákazníci rádi a častěji „mlsají“

otevření vlastní cukrárny

3.5.4. hrozby:

příchod silné konkurence

nedokonalost marketingové komunikace

pokles odbornosti personálu s novými pracovníky

rychle se kazící sortiment

zvýšení cen energie a pohonných hmot

propagace zdravého stylu

3.5.5. SO strategie

posilování silných stránek příležitostmi

vstup nové firmy na trh s novými výrobky

vysoká kvalita přiláká ostatní majitele cukráren k odběrům cukroví

domácí výroba zajišťuje nezvyklou chuť

zvyšování kvalifikace majitelky a zaměstnanců

rozšíření katalogů, získání dalších zákazníků a odběratelů

3.5.6. WO strategie

zlepšování slabých stránek příležitostmi

reklama v rádiu a další druhy propagace

psaní do odborných časopisů, viz Appetit

otevření cukrárny v blízkých městech

možné spojení se stejně kvalifikovanou cukrářkou, která bude ochotna investovat do dalšího zařízení, rozvoje výroby, další cukrárny...

3.5.7. ST strategie

ochrana silných stránek proti hrozbám

nezužovat sortiment, pokud dojde k vyřazení určitého objemu výrobku, okamžitě stejný počet nahradit

udržování kvality práce zaměstnanců

pěstování marketingové strategie

sledování konkurence a její působení

3.5.8. WT strategie

předcházení zhoršování slabých stránek hrozbami

rozšíření výroby o další služby

spolupráce s konkurencí

nákup nových chladících zařízení s vyšší třídou energetické úspornosti

3.6. Aplikace koncepce 7S

3.6.1. Strategie

Cílem naší firmy je získat co nejvíce odběratelů, kteří si pravidelně budou kupovat naše výrobky, za cenu, kterou jsme si stanovili. Bereme v úvahu, že v dnešní době musíme prodávat výrobky do cukráren za takové ceny, aby nebyly příliš navýšeny oproti konkurenci. V prvních třech měsících se naše ceny pohybovaly velmi nízko, abychom si odběratele získali. K 1. listopadu 2008 jsme většinu výrobků zdražili, i přesto cukrárny

od nás stále nakupují a poptávka po našich výrobcích se stále zvyšuje. Zdražení bylo v průměru o 8 %, proto nebylo příliš zřetelné. Další zvyšování cen plánujeme v květnu příštího roku.

Hlavním cílem je mít v blízkých městech vlastní cukrárny, kde si cenu pro zákazníky určíme sami a nebudeme se muset příliš ohlížet na ceny konkurence.

3.6.2. Struktura a systém

Firma je zatím velmi malá, a proto se veškerá organizace a případné problémy řeší společně, tzv. u stolu. Systém odměňování je podle odvedené práce, pravidla jsme si dohodli společně, při založení firmy. Jelikož fungujeme jako rodinná firma, snažíme si pomáhat a peníze, které nám zbydou navíc, investujeme do inovací a nákupu dalších surovin.

3.6.3. Zaměstnanci

Jelikož podnik má pouze 3 zaměstnance, systém organizace je velmi jednoduchý. Majitelka vyrábí veškeré odborné výrobky, ale za tu dobu, co již několik let doma pekla a zdokonalovala se, se naše maminka učila vše s ní a v této chvíli jsou skoro na stejné úrovni. Zajišťují dále získávání zakázek, komunikaci se zákazníky a odběrateli, plánování pečení atd. Co se týče mě, já mám na starost rozvoz do cukráren, veškeré zásobování výroby a při nedostatku času vypomáhám s doděláním zákusků a výrobků. Společně se podílíme na úklidu a administrativních záležitostech.

3.6.4. Styl

V dnešní době je vedení v kompetenci majitelky. Sama si určuje a organizuje veškeré záležitosti. V budoucnu, při otevření několika poboček si přesně ujasníme, kdo bude vést firmu, starat se o veškerou agendu a kdo bude organizovat práci a přijímat nové zaměstnance.

3.6.5. Sdílené hodnoty

Strategii naší firmy je především vyhovět zákazníkům, plnit jejich požadavky a přání. Objednávky proto řešíme se zákazníky osobně a např. dorty si mohou u nás vybrat

z několika katalogů, či si ho sami navrhnout. Objednávky svateb bývají složitější, zde se zaměřujeme na počet výslužek a počet hostů. Když nám tyto údaje poskytnout, obratem vypočítáme počet kusů a druhů cukroví.

3.6.6. Dovednosti

Bez dovednosti by výroba fungovat nemohla. Používáme recepty staré i desítky let, získali jsme je od uznávaných cukrářů jak v ČR, tak i v Rakousku. Hlavní dovedností je ovšem šikovnost spolupracovnic, které jsou perfekcionalistky a každý výrobek se stává dokonalým. Obě jsou velice zručné, a vytvořit 300 stejných svatebních koláčků, bez pomoci dávkovače, není žádným problémem.

3.7. Marketingový mix

3.7.1. Produkt

Výjimečnost firmy spočívá především v používání domácích polotovarů, krémů, pudinků, marcipánu a marcipánových ozdůbek, fondánu, různých polev apod. Na jejichž výrobu jsou používány výhradně kvalitní suroviny. Firma se chce lišit od konkurence právě vlastní výrobou polotovarů a především ruční výrobou veškerého cukroví. Cukrářská výroba nepoužívá žádná stroje na drobné cukroví, vše vyrábí ručně.

Přehled výrobků:

Dezerty:

Duhové oko

Nahá broskev

Sachr dort + šlehačka

Sachr dort bez šlehačky

Můj sen

Pařížský tunel

Jahodové překvapení

Arašídová bomba

Drobeček řez

Čoko řez

Jablko řez

Paříž tyčinka

Zákusky:

Věneček

Větrníček

Paříž rohlík	Oříšková
Indiánek	Kávová
Špička	Jahodová
Pražská koule	Likérová
Listová trubička	Skládanka
Brambůrek	
Ovocný košík	Ovocný řez:
Jahoda tyčinka	Jahoda
	Mandarinka
Rolády:	Kiwi
Kokosová	Ananas
Čokoládová	

Dezerty	12 druhů
Zákusky	10 druhů
rolády	7 druhů
Ovocný řez	4 druhy
Drobné cukroví	40 druhů
Dorty	40 druhů
Svatební koláčky	3 druhy

Tabulka 3 - 9 Počet výrobků

Tyto počty jsou k datu 22.4.2009.

Dorty:

Vyrábíme dorty všech tvarů, zákazník si určí náplně, čím bude potažen a z jakého korpusu si ho přeje udělat. Firma dorty vyrábí na jakékoliv příležitosti, jak svatební, tak narozeninové.

Svatební koláčky:

Tvarohové, ořechové, makové. Chuť těchto miniaturních koláčků spočívá především v tajemství, které přidáváme po upečení. Abychom toho docílili, nikdy nezveme zákazníky přímo do výroby, aby naše tajemství odhalili.

Drobné cukroví:

Firma toto cukroví vyrábí především na Vánoce a svatby, příležitostně na velké oslavy. Je to individuální, podle přání zákazníka.

Jádro výrobku

Základním efektem, pro který zákazníci kupují výrobky, je jejich velmi dobrá chuť, čerstvost a vzhlednost.

Hmotný výrobek

Výrobna se snaží o co největší kvalitu svých výrobků, což lze dokázat tím, že nepoužívá žádné náhražky, ale vždy svoje produkty, jako je vlastní těsto, marcipán, pudink apod.

Výrobek v rozšířeném pojetí

Mezi služby, které firma poskytuje svým zákazníkům a které jsou nejvíc využívány, patří přeprava výrobků firemním vozidlem, půjčování katalogů a poradenství. Objednávky velkých oslav plánujeme osobně s klienty. Podle jejich výběru sortimentu jim do druhého dne od objednání vyhotovujeme cenovou kalkulaci. Možnost zrušení či změny objednávky je reálné 3 dny před uskutečněním.

Objednávky od cukráren přijímáme každé pondělí a čtvrtek do 9.00. Z počátku podnikání jsme do cukráren dováželi 3x týdně, ale tento způsob jsme vyhodnotili nevýhodným, protože to znamenalo objednání menšího počtu zákusků a zvýšení cen pohonných hmot. Tato služba je i též velmi časově náročná. Po domluvě s odběrateli

jsme se proto domluvili na pouze 2 objednávky do týdne. Jelikož nemáme smluvní písemnou objednávku, nikdy nevíme předem, kolik si která cukrárna objedná cukroví.

Odhad přesného počtu výrobků není možné vyrobit, proto se občas stává, že výrobná přepeče. Dříve to znamenalo ztrátu, v dnešní době je to zisk. Lidé z blízkého okolí si zvykli, že úterky, pátky a soboty má naše výrobná zákusky navíc, proto tyto dny rádi připékáme navíc.

Jelikož trvanlivost výrobku je minimálně 3 dny, tento interval je vyhovující. Snažíme se vyjít odběratelům vstříc, pokud jim náhle zákusky dojdou, jsme ochotni dopéci další, ale podmínkou je objednání minimálně 100 kusů.

Naše výrobná bohužel nemá písemné závazné objednávky, proto vždy vyčkává, až cukrárny zavolají a objednají si. Toto považujeme za velké mínus, ale s majiteli cukráren je problém se domluvit na přesném množství dopředu. Proto objednávky probíhají vždy den či dva před dodáním.

Nežádanější výrobky do cukráren:

Jablko řez

Čoko řez

Jahodové překvapení

Pařížský tunel

Duhové oko

Větrník, věneček, špička

Sachr dort

Skládanka roláda

Nežádanější výrobky našich zákazníků:

Větrník, věneček, pařížský rohlíček

Jahodová tyčinka, indiánek, špička,

Brambůrek, beze řezy

Terské řezy

Ovocné řezy, ovocný košík

3.7.2. Cena

Současná cenová politika vychází ze stanovení přesného množství surovin na zhotovení výrobku, mzdové náklady a náklady na dopravu.

Dále se mění ceny klasických dortů, od cen dortů atypických, tedy těch, které si zákazník sám navrhne. Zde je cenová relace vždy jiná, záleží na gramáži a pracnosti. Doba vyhotovení dortů je v průměru od jednoho dne do 3 dnů.

Jako firma v začátcích pocítujeme výhodu především v možnosti umístění firmy v našich prostorách. Zde odpadají náklady za pronájem či koupi místnosti.

Proces stanovení ceny na 1ks vybraného výrobku:

Tuto částku vypočítáme, když zjistíme přesné množství potřebného materiálu, k získané částce přičteme režijní náklady 30%. Nakonec připočteme násobek hodinové mzdy, který vyplývá z časové náročnosti jednotlivých výrobků. Majitelka si cení svou práci na 150 Kč/hod.

Listová trubička

650g hladká mouka 9,50 Kč

100g cukr moučka 3 Kč

50ml ocet 1,60 Kč

100ml mléka 1,60 Kč

6 vejce 18 Kč

2 másla 60 Kč

500g cukr krupice 13 Kč

4 vejce na potěr 12 Kč

+ posyp + vanilin 5 Kč

= 124 Kč + režie (30%) + 90 min práce : 50 ks = 8 Kč

Větrníček

500g mouka hladká 7,50 Kč

200g olej 8,20 Kč

5ks vejce 15 Kč

pudivk 17,50 Kč

1l šlehačka 50 Kč

0,5dcl 10 Kč

1kg fondán 30 Kč

0,5dcl kulér 5 Kč

= 143,20 Kč + 30% + 225 Kč : 50 ks = 8,50 Kč

Sachr dort

210g bílků 20 Kč

210g cukr krystal 5 Kč

147g žloutku 10 Kč

147g hladké mouky 2,50 Kč

30g kakao 15 Kč

85g olej 4 Kč

200g džem 8 Kč

200g čokoláda 15 Kč

=79,5 Kč + 30% + 150 Kč : 16 ks = 15,50 Kč

3.7.3. Distribuce

Distribuce je realizována pouze do cukráren, kam výrobky dovážíme. Naši zákazníci si tyto výrobky osobně objednávají, ale i osobně vyzvedávají. Termíny odevzdání zakázek většinou probíhají v den oslav a jiných příležitostí, kde je cukroví dostatečně nachlazen, aby cestu bez újmy zvládlo. Ve výjimečných případech si zákazníci odvázejí cukroví o den dříve, kde je ovšem informujeme, aby cukroví vkládali do chladících zařízení, kde je pouze jeden sortiment výrobků. Cukroví vkládáme do čistých, papírových krabic, vyložených papírem. Tento způsob se nám zdá dostatečně hygienický a pro zákazníka dostatečně praktický. Dobře se s krabicemi manipuluje, velikost krabic je 60x40cm, tudíž se vlezou i na zadní sedadla osobního auta 2 vedle sebe. Krabice zákazníci mohou pak použít pro vlastní účely, nebo je vyhodit do kontejneru.

Co se týče odběratelů do cukráren, zde pravidelně 2x týdně dovážíme na místo určení. Čas rozvážek je na základě domluvy, kdy jsme si určili čas mezi 7.30 – 9.30. Rozvoz provádíme soukromých autem značky Citroen Berlingo, které jsme v minulém roce koupili. Auto je dostatečně prostorné, dobře vyvážené, proto při opatrné jízdě není možné, aby se zákusky poškodily.

3.7.4. Propagace

V dosavadním vývoji společnosti nebyl příliš kladen důraz na oblast propagace, reklamy a prezentace firmy. Noví zákazníci se o nás dozvídají od zákazníků stálých. Dodavateli cukráren jsme se stali poté, co jsme majitelům těchto zařízení osobně prezentovali naše cukroví, představili naši firmu a brzy poté jsme se domluvili na dodávkách. V současné době probíhá propagace prostřednictvím našich zákazníků, od začátku roku 2009 počítáme s propagací v regionálních novinách, vytvoření internetových stránek a využití firemního vozidla pro foliovou reklamu, více uvedeno v návrzích.

3.8. Rizika konkurenčního prostředí

3.8.1. Rizika konkurence

Pokud by došlo k otevření malé cukrářské výroby v blízkém okolí, byli bychom ohroženi. Kdyby vyráběli stejné výrobky jako my, měli stejné či lepší dodavatele, používali by podobné recepty, náš podnik by měl velké problémy. Kdyby si navíc otevřeli i cukrárnu, kde by prodávali jen svoje výrobky, my bychom museli výrazně změnit strategii podnikání. Proto se chystáme v příštím roce vlastní cukrárnu otevřít.

Onemocnění, nákaza

Jako potravinářské zařízení musíme velmi dbát na hygienu. V době rozšíření žloutenky a jiných infekčních nemocí používáme speciální čisticí prostředky a dbáme na čerstvost surovin. Zákazníky nepřijímáme přímo ve výrobě, ale ve vedlejší místnosti, abychom se vyhnuli případným problémům.

Ztráta dodavatelů:

Ztráta dodavatelů by pro nás byla velmi kritická. Nakupujeme od nich suroviny, které v supermarketech nelze koupit. Jsou sice dražší, ale naše cukroví se oproti konkurenci liší především v chuti.

Pomluvy a stížnosti:

Připomínky na náš sortiment jsme ještě nedostali, ale kdyby se tak stalo, snažili bychom se tuto situaci okamžitě vyřešit slevou. Proto objednávky se zákazníky řešíme osobně, abychom těmto problémům předcházeli.

Pokles odbornosti personálu s novými pracovníky:

I když v budoucnu budeme přijímat nové zaměstnance, naší podmínkou je výuční list v oboru a především doporučení jejich učitelů z praxe. Chceme najímat mladé pracovníky, kteří se naučí naše praktiky a budou je používat.

Zdražení základních surovin a energií:

Pokud dojde k vysokému zdražení cen, budeme nuceni i my náš sortiment zdražit. Jestliže velké cukrářské výroby zdražovat nebudou, můžeme se dostat do problémů. Spoléhat můžeme na kvalitu a dobré jméno našeho podniku.

Problémem by se mohly stát i zvyšující ceny energií. Za rok 2008 jsme měli paušální částku 3500Kč na měsíc. Nemile nás překvapilo, že za půlroční podnikání doplácíme 13000 Kč. Toto vyúčtování nám bylo doručeno v dubnu letošního roku. Proto jsme zvýšili zálohy o 2000Kč měsíčně. Jako další opatření máme v plánu co nejdříve nakoupit nové chladicí zařízení, které nám časem ušetří část financí.

inovace:

V dnešní době se schyluje ke koupi nového konvektomatu, který nám zajistí rychlejší proces pečení. Navíc tak nevysušuje jako střední kategorie domácích trub. Do konce příštího roku si chceme pořídit chladicí místnost a zvyšovat objem výroby.

3.8.2. Cukrárny v okolí

Cukrárna Isis

Od listopadu 2008 se v Hranicích otevřela nová cukrárna v řeckém stylu. I když se nachází na sídlišti, lidé si brzy zvykli a začali jí častěji navštěvovat. My prozatím dodáváme Isis zákusky každý pátek, jelikož v úterý mají nasmlouvané výrobky od jiného dodavatele. Tato smlouva se klade k 1.3.2009, kdy máme přislíbeno, že se hlavním dodavatelem stáváme my. Vlastníkem jsou 3 kamarádky, které podnikají zatím při zaměstnání.

Cukrárna Slast-vlastní cukrářka

Zámecká cukrárna-vlastní cukrářka

Archa – dodáváme my a další výroby

Mamulka

I když má Mamulka vlastní cukrářku, v letním období nám zadávala velké zakázky. V případě dovolené jejich cukrářky, onemocnění, náhrady přesčasu a jiných závažných věcech se tento podnik obrací především na naši výrobu.

Pola Hranice

Tento podnik prodává chlebíčky, saláty a podobný sortiment. Tímto se stali velmi známí. Pola má i oddělení zákusků, kde jsme začali v únoru 2009 dodávat naše výrobky. Odebírají 1x týdně přibližně 150 ks. Spolu s námi dodává do této firmy větrníky paní Huňková.

Příležitostně dovážíme také do potravin JaNex ve Valašském Meziříčí.

4. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ



Cukrárna Mája

Návrhová strategie

Návrhy, kterými se chce zabývat jsou:

Otevření vlastní cukrárny

Propagace firmy

Získávání nových zákazníků

Rozšíření pracovního kolektivu

I když má výrobná své stále zákazníky, kteří si pravidelně objednávají a svým známým nás doporučují, je nutná další forma propagace. Je nutné oslovit nové zákazníky, získat jejich přízeň a zajistit si pravidelnost jejich objednávek. Toho můžeme dosáhnout kvalitou výrobku, přístupem k zákazníkovi a určitými výhodami, které poskytujeme. Jako příklad můžeme uvést možnost vyzvednout si objednané zboží v dobu určenou samotnými zákazníky. Samozřejmostí jsou také slevy pro stálé zákazníky. Odběratelům vycházíme vstříc v možnosti objednání si našich výrobků i mimo stanovenou pracovní dobu.

4.1. Návrh cukrárny Mája

Navrhuji k otevření a financování cukrárny použít pouze vlastních prostředků, které momentálně máme k dispozici. I když bude vlastníkem cukrárny bude Marcela Stáhalová, všichni se podílíme na vkladu stejnou částkou.

Jana Stáhalová	60 000 Kč
Marcela Stáhalová	60 000 Kč
Irena Stáhalová	60 000 Kč
Cílová částka	180 000 Kč

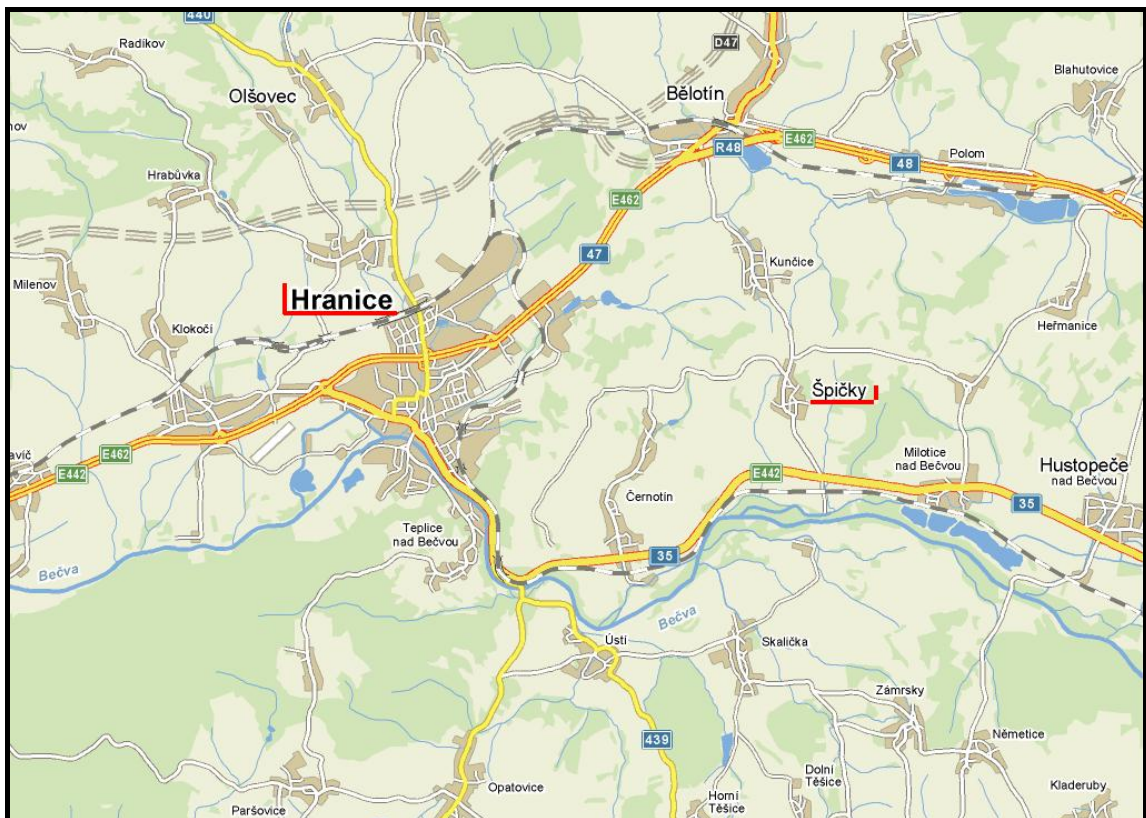
Tato částka by měla pokrýt základní vybavení cukrárny, dále reklamu a prezentaci firmy a výdaje prvního měsíce.

Doporučuji nakupovat nábytek a inventář v Ikei a podobných obchodech, abychom dosáhly co nejnižších nákladů.

Navrhuji, aby cukrárna Mája byla otevřena v Hranicích, které jsou od Špiček, kde se nachází výrobná, vzdáleny přibližně 10 km. Už delší dobu zvažujeme několik pronájmů, kde by naše nová cukrárna mohla fungovat. Dostaly jsme možnost pronájmu

od zákaznice, které by nám tyto prostory pronajímala za velmi příjemnou cenu. Velikost místnosti je 6, 40 m x 6 metrů. Sice by se jednalo o malý prostor, ale pokud by cukrárna neprosperovala tak, jak očekáváme, nedostaly bychom se do velkých ztrát. Podmínkou pronájmu bylo uzavření smlouvy na rok. Místnost je k tomuto účelu podnikání přizpůsobena, proto investice do rekonstrukce nebudou vysoké. V měsíci červnu pozveme pracovníky z hygienické stanice, kteří nám přesně podle norem stanoví, jak místnost upravit, abychom se vyhnuli případným pozdějším pokutám.

Chceme, aby cukrárna Mája byla prezentována ve stylu pohádkového světa, v barvách černé a žluté, i sortiment přizpůsobíme pohádkovým názvům. Prodávající osoba bude oblékat kostým včelky Máji.



Obrázek č. 4 - 6 Geografické umístění cukrárny a výroby

Cílem této cukrárny je prezentování naší výroby, zákazníci si zde budou hlavně objednávat a kupovat zákusky a dorty, které jim budou při nákupu nad 300 Kč v úterý a pátek dovezeny domů zdarma. Dorty si zde mohou objednat nejpozději 2 dny dopředu,

kde dovoz do domu považujeme za samozřejmost. Jelikož počítáme s tím, že naši zákazníci budou z okolí Hranic, rozvoz zdarma bude do 10 km.

Staneme se jedineční v poskytování této služby, kterou v širokém okolí nikdo nenabízí.

Navrhuji, aby v tomto čtvrtletí byl rozvoz zdarma, poskytneme tak službu, která je pro naše budoucí zákazníky atraktivní, ušetří jim spoustu času a příjemně překvapí. Tím, že zákazníky upoutáme touto službou, můžeme očekávat zvýšený zájem o naše výrobky a i když v krátké době proděláme na rozvozu zdarma, rozšíření okruhu zákazníků je pro nás prioritní. Dojde k zvýšení objemu výroby a časem samozřejmě ceny upravíme k našemu prospěchu, tedy započítáme pohonné hmoty.

Doporučuji, aby cukrárna Mája přesně evidovala, kolik cukroví a kolik dortů se za určité dny prodává. V prvních měsících nejspíš přesně neodhadneme nákupy našich zákazníků, může se stát, že nám sortiment dojde, a nebo nám jej hodně zůstane.

Je nutné, co nejdříve dokázat předvídat objednávky a dostatečný počet výrobků v cukrárně.

Dostaly jsme se do výhody, jelikož otevření cukrárny plánujeme v letním období, které patří zákuskům a zmrzlinovým pohárům. Objem výroby budeme ze začátku stanovovat podle objednávek cukráren z minulého roku, do kterých jsme dováželi.

Doporučuji najmout si brigádnici, která by pracovala na dohodu o provedení práce a která by nás přišla levněji, než zaměstnanec na částečný úvazek. Její pracovní doba bude nejspíš 25 hod/týden, kdy ji pak vystřídám já. Několik spolehlivých kandidátek na mateřských dovolených nebo studentek již máme popředu domluvených.

Podle momentálních objednávek od soukromých zákazníků tržby ve výrobě v měsících červen až září dosahují 150 000 Kč, zisk lze stanovit přibližně na částku 60 000 Kč. K této částce se ještě připočítávají objednávky z cukráren a další zakázky, které přicházejí.

Základní vybavení cukrárny:

Stoly pro 4 osoby	3 ks	1500 Kč	4500 Kč
Stoly pro 2 osoby	2 ks	800 Kč	1600 Kč
Židle	16 ks	350 Kč	5600 Kč
Dětské židle	4 ks	350 Kč	1400 Kč
Talíře malé	25ks	30 Kč	750 Kč
Misky	15 ks	20 Kč	300 Kč
Skleničky	30 ks	10 Kč	300 Kč
Skleničky na víno	12 ks	16,50 Kč	198 Kč
Lžičky	18 ks	16,50 Kč	297 Kč
Vidličky	18 ks	16,50 Kč	297 Kč
Nerez tácy	5 ks	75 Kč	375 Kč
Vázičky	5 ks	40 Kč	200 Kč
Pultový stůl	1 ks	2500 Kč	2500 Kč
Vitrína na zákusky	1 ks	12000 Kč	12000 Kč
Dětský koutek			5000 Kč
Ostatní			10000 Kč
Malá mraznička	1ks		10000 Kč
Registrační pokladna	1ks		2999 Kč
Úprava interiéru			15000 Kč
Figurka Máji s cedulí	2ks		8000 Kč
Automat na kávu		pronájem i se sadou 12 hrníčků a podšálků	
Lednice na nealko		pronájem	
SOUČET			81 316 Kč

Ceny jsou uvedeny včetně DPH.

Základní vybavení cukrárny + náklady na reklamu = naše vložené peníze.

81 316 Kč + 46 000 = 127 316 Kč (počítáme s částkou 30000 Kč na první výdaje v měsíci).

Pokud by částka z jakéhokoliv důvodu ještě v průběhu rekonstrukce vzrostla, nebo by došlo k zvýšení cen hmotného majetku, dodatečnou částku použijeme z výnosu z výroby.

4.2. Návrh marketingové strategie

4.2.1. Výrobová strategie

Výroba naší firmy se odlišuje od konkurence hlavně tím, že se jedná jak o klasické výrobky, tak i výrobky atypické. Veškeré cukroví se vyrábí ručně a tento trend chceme zachovat, i když práce je o to náročnější, především časově. Výrobna se tak může lépe přizpůsobit přáním zákazníků, jejichž požadavky bývají dosti náročné. Z tohoto důvodu jsou na výrobky vynaloženy vyšší náklady a následně stanoveny i vyšší ceny. Konkurence většinou používá pásovou výrobu, která především ušetří čas a zaručí stejnost výrobku. Tím jim vznikají nižší náklady, avšak nemohou zákazníkovi nabídnout takové množství variabilních výrobků jako naše výrobna.

Našimi zákazníky jsou lidé, pro které není rozhodující cena, ale kvalita a nápaditost zákusků a dortů.

Navrhují pokračovat v této strategii, nepolevit, nesnižovat kvalitu, ba naopak se snažit inovovat výrobky podle přání zákazníků.

Doporučuji, aby se během roku, tzn. velikonoce, svátek matek, den dětí, vysvědčení, státní svátky a další příležitosti vyráběly balíčky cukroví, které by si zákazníci mohli kupovat místo bonboniér u konkurence. Mohly bychom dělat 3 druhy balíčků, které by se lišily podle počtu kusů.

Dále navrhuji, aby se začaly vyrábět dia výrobky, jelikož počet onemocnění cukrovkou nelítostně stoupá. Cena výrobku se přibližně zvýší o 100%, ale odhaduji, že zákazníků bychom mohli získat v této sféře dostatek. Navštívila jsem obchod se zdravou výživou, kde mě prodavačka ujistila, že v okolí se vyskytuje mnoho lidí s tímto onemocněním.

Ceny surovin jsou někdy i více než o 100% vyšší. Dia výrobky v okolí prozatím nikdo nevyrábí, proto bych se nebála tento sortiment nabízet. Mohly bychom se zaměřit na dětské dorty, které by malým diabetikům udělaly velkou radost. V tomto měsíci jsme poprvé pekly dort pro dítě s bezlepkovou dietou. Zákaznice si přinesla veškeré suroviny a my tento dort upekly.

Navrhuji, abychom prostřednictvím zaškolení osoby, která se orientuje v diabetes a jiných onemocnění podstoupili školení, které nám umožní tyto výrobky vyrábět a přitom neublížit těmto nemocným lidem.

4.2.2. Cenová strategie

V minulém roce došlo k nárůstu cen elektrické energie přibližně o 10%. V dubnu tohoto roku jsme obdrželi doplatek 13 000 Kč.

Doporučuji, aby se cena zákusků zvýšila o 1 Kč - 3 Kč, samozřejmě závisí na náročnosti výrobku. Ceny u dortů je dobré zvýšit o 30 Kč – 80 Kč, záleží na velikosti a náročnosti dortů. Jelikož jako stále začínající výrobní jsme výrobky prodávaly o něco levněji než konkurence, v dnešní době se konkurenci již pomalu vyrovnávat.

Cukrárna Mája bude nabízet ceny zákusků oproti konkurenci nižší přibližně o 0,50 Kč–1 Kč. Po našich zákaznících budeme vyžadovat zálohy, i když ve výrobě tento způsob neuplatňujeme. Záloha bude ve výši 50% z celkové objednávky.

4.2.3. Distribuční strategie

Cukrářská výroba

Zde si zákazníci vyzvedávají své objednávky sami, jen v některých případech zákusky dovážíme. Majitelům cukráren v dané dny dovážíme objednané zákusky, kdy platba přichází s převzetím zakázky.

Cukrárna Mája

Zákazníci si zde budou zákusky přímo kupovat, nebo objednávat větší zakázky. Pokud by se stalo, že v Máji nebude dostatečné množství požadovaných zákusků, zákazníkovi tyto výrobky dopravíme domů, v co nejrychlejším čase. Jinak stále platí rozvoz úterý a pátek, v ceně vyšší než 300 Kč zdarma.

Doporučuji vybírat z těchto forem distribuce:

výrobna \longrightarrow zákazník

výrobna \longrightarrow cukrárna \longrightarrow zákazník

4.2.4. Komunikační strategie

Možnosti propagace firmy v našem regionu

Navrhuji, abychom zmapovali okolí 20 km a zvolili různé druhy propagace. Zvolili jsme několik regionů, ve kterých hodláme naši firmu propagovat, jsme vycházeli ze znalosti míst bydliště současných zákazníků. Z těchto informací jsme vyhodnotili maximální vzdálenost, kterou jsou naši zákazníci ochotni překonat. Propagace firmy se bude zaměřovat na okresy Přerov a Nový Jičín.

4.3. Zvolená propagace

1. Reklama v tisku

Pokud zvolíme reklamu v inzertním časopise Zikado, budoucí zákazníci se v širokém okolí mohou o naši výrobně a cukrárně dozvědět. Tento časopis lidé dostávají zdarma do svých stránek a jeho obsahem jsou pouze inzerce.

Vytvořila jsem si fiktivní objednávku, kde požaduji 2x v měsíci, v lichém týdnu, zveřejnit reklamu. Velikost je 5 cm x 8 cm, v dvojbarevné verzi. Cena mi byla spočítána na 2304Kč.

Je třeba se zamyslet, zda právě inzertní časopis, který je plný reklam a jiné inzerce má nějaký velký význam pro naše budoucí zákazníky. Časopis je přesycen, a proto si myslím, že reklama by se mohla stál jednoduše přehlédnuta.

Navrhuji reklamu do tohoto časopisu nevkładat z důvodů přesycení reklam a možného přehlédnutí.

Doporučuji umístit reklamu v Hranickém týdnu a Přerovském deníku.

Reklama v těchto novinách je určena škálou rozměrů. Jelikož ceny za vydání nejsou příliš levné, zvolili jsme rozměr 43x70 mm. Cena tohoto sloupce je 999,50 Kč. Když budeme počítat, že této reklamy využijeme každý druhý pátek v měsíci a necháme reklamu plynout po dobu 4 týdnů, cena se nám vyšplhá na částku 7996 Kč. Pokud takto získáme v krátkém období nové zákazníky, tento druh reklamy budeme i nadále využívat.

Hranický týden a Přerovský deník nabízení stejné ceny, jako páteční noviny patří k velmi oblíbeným a jejich prodejnost je vysoká. Možnost, že by se lidé o výrobně či cukrárně dozvěděli, je podle nás velmi pravděpodobná.

V měsíci červen společnost nabízí slevy až 50%, tudíž by částka 7996 Kč pokryla 2 – měsíční náklady.

2. Reklama v kabelové televizi

Další možností zvýšení propagace je umístění reklamy na kabelové televizi Přerov. Případá v úvahu několik variant.

- a) Teletext- umístění jednostránkové reklamy na rok stojí 1800Kč.
- b) Týdenní pronájem televizního času před a po zpravodajství Přerovských aktualit mi bylo vyčísleno na částku 3900 Kč před a 2700 Kč po zprávách.
- c) Při sponzorování počasí stojí reklama na týden stojí reklama 3000Kč, v ceně je zahrnuto vysílání 2 premiér a 23 repríz.

Tento typ propagace shledávám nejméně vhodným, a to zejména kvůli nízké sledovanosti a malé dostupnosti vysílaného kanálu v regionech, které hodláme oslovit.

3. Reklama na auto

Navrhuji využít reklamy na vlastním automobilu.

Na rozdíl od ostatních investic, je reklama na autě výdaj jednorázový. Automobil se pohybuje často v oblastech, jako jsou například větší města nebo nákupní centra a umožňuje nám tak oslovit další potencionální zákazníky. Mobilní reklama vykazuje velmi dobrou tendenci zapamatování firmy, značky nebo produktu, je každý den na očích tisíců potencionálních zákazníků. Reklama na sebe neustále upozorňuje provozem vozidla.

Doporučuji tedy využít této formy propagace, která je finančně velmi příznivá. Oslovila jsem společnost Grapp cz s.r.o. se sídlem v Hranicích, která mi vykalkulovala cenovou nabídku. Dle zkušenosti pracovníků oslovené firmy mi bylo doporučeno, aby reklama byla výrazná, barevná a na první pohled rozeznatelná od konkurence. Abychom toho docílili, zvolili jsme výrazné dva obrázky a textovou upoutávku. Cenová nabídka byla vykalkulovaná na částku 4450 Kč bez DPH, k tomu je ještě potřeba připočítat 900Kč za montáž. Celková částka je vyčíslena na 6196 Kč.

4. Letáčky do domu

Další z možností propagace naší firmy je využití služeb České pošty, která poskytuje možnost roznášky propagačních letáků v námi zvolených lokalitách. Ceny roznášení jsou stanoveny podle určitých pásem poštou zvolených. Pokud bychom chtěli využít služeb České pošty v městech Přerov, Hranice, Olomouc, Nový Jičín, Valašské Meziříčí, dostaly by se naše propagační letáky za cenu 0,22Kč/kus, dle platného ceníku České pošty, obyvatelům těchto měst a obcím k nim přiléhajících.

Pokud budeme chtít oslovit i obyvatele ve vesnicích, kde rozvoz České pošty neprobíhá, budeme muset využít jiný druh propagace nebo si najmou brigádníka, který nám letáky roznese.

Přerov: $27393 \text{ letáčků} \times 0,22\text{Kč/ks} = 6027 \text{ Kč}$

Nový Jičín: $14481 \times 0,22\text{Kč/ks} = 3186 \text{ Kč}$

Valašské Meziříčí: $14756 \times 0,22\text{Kč/ks} = 3246 \text{ Kč}$

SOUČET = 12459 Kč

Město	Počet ks	Cena/ks	celkem
Přerov	27393	0,22	6 027
Nový Jičín	14481	0,22	3 186
Valašské Meziříčí	14756	0,22	3 246
Součet			12 459

Tabulka 4 - 10 Cena roznesených letáčků

5. Sponzorské dary

Jedná se poměrně o levnou reklamu a propagace naší firmy spočívá ve věnování dortů či zákusků na různé příležitosti, jako jsou plesy, zábavné akce apod. Ročně se v našem okolí uspořádá přibližně 10 plesů, kde nás osloví minimálně polovina pořadatelů.

V blízkosti se nachází Ústav Větrný mlýn, který se specializuje na sociální péči pro mládež a dospělé, kde několikrát do roka pečeme dorty na různé akce, které pořádají. Dále dorty ve tvaru berušek, krtečků, ježků a jiných zvířátek vyrábíme do mateřských školek, kde slaví dětské bály, dětské dny a jiné příležitosti.

Tato propagace by se nám mohla osvědčit, jelikož rodiče a příbuzní dětí by si přicházeli objednávat jak zákusky, tak dorty pro své ratolesti a známé.

Doporučuji rozšířit propagaci v rámci charitativních akcí. Bylo by dobré oslovit více takových zařízení, tím získáme i více klientů.

6. Reklama v cukrárnách, kde dodáváme zákusky

Je třeba zvážit, že bychom umístili reklamu do cukráren, kde dovážíme zákusky.

Stačilo by, aby ve vitríně, kde jsou vystaveny naše zákusky byla cedulka s našimi iniciály. Nevím však, zda by majitelé cukráren na tuto možnost přistoupili, protože by se mohlo stát, že by si zákazníci neobjednávali v cukrárnách, ale přímo u nás a majitelé cukráren by přicházeli o zisk.

7. Internetové stránky

Doporučuji okamžitě vytvořit internetové stránky, které by obsahovaly základní informace o naší výrobě a cukrárně, přehled našich výrobků včetně ceníků, které budeme průběžně aktualizovat.

Nejdůležitější částí bude galerie, ve které budeme prezentovat fotky veškerého sortimentu, které jsme doposud vyrobily. Na našich webových stránkách počítáme s vytvořením oddílu, který bude věnován prezentaci odkazů na naše „zprátené firmy“ jako jsou například svatební studia, cateringové služby, květinová výzdoba. Na vytvoření internetových stránek počítáme se sumou 6000 Kč.

8. Propagace od stálých zákazníků

Jednou z nejpůsobivějších forem propagace a zároveň také jednou z nejlevnějších nebo téměř bezplatných, jsou situace, kdy naši spokojení zákazníci sami doporučují naše výrobky svým přátelům, svým známým, spolupracovníkům, lidem ve svém okolí. Velkou výhodou této formy reklamy je, že sami šířitelé mají osobní zkušenost s našimi produkty, a proto si můžeme být jisti, že by dále nedoporučovali nic s čím by nebyli spokojeni. Jediným způsobem, jak i my můžeme přispět k této formě propagace, je dostatečné zásobování zákazníků našimi vizitkami a letáky, které pak dále mohou šířit po svém okolí.

9. Reklama v rádiu

Jistě by byla velmi vhodná reklama v rádiu, ale tuto možnost jsme vyloučili. Považujeme ji za velmi drahou a raději zvolíme více možností propagace, než pouze jednu. Sice by se o nás dozvěděl velký okruh lidí, ale z finančního hlediska si nemůžeme dovolit několik reklam za den, abychom se dostali do povědomí lidí. Oslovila jsem dvě rádia a to rádio Orion a Apollo. Ceník reklam si rádiové společnosti drží v tajnosti, ceny poskytnou jen při osobním setkání. Domluvit si brzkou schůzku bylo nemožné, tudíž přesné ceny neznám a vycházím pouze z ceníku radia Impuls, který mají na internetu.

10. Letáčky v oblečku

Navrhuji propagovat cukrárnu a výrobu v kostýmu cukrářského výrobku, například větrníček nebo špička. Mohli bychom takto chodit po větších městech jako jsou Hranice, Valašské Meziříčí či Přerov. Rozdávali bychom letáčky, kde by byly základní

údaje o firmy. Letáček by obsahoval poukaz na slevu v cukrárně, tímto bychom mohli zvýšit návštěvnost.

Naší cukrárnu a výrobnu budeme zviditelňovat těmito druhy propagace:

Druh propagace	cena	Četnost
Internet	6000	Jednorázová investice
Reklama na auto	6196	Jednorázová investice
Reklama v Hranickém týdnu	3998	Na 2 měsíce
Reklama v Přerovském deníku	3998	Na 2 měsíce
Letáčky do domu	12459	Jedno dodání
Sponzorské dary	5000	
celkem	37651	

Tabulka 4 - 11 Celková cena za propagaci

Rádi bychom začátkem července spustili kampaň Cukrárny Mája a Cukrářské výroby.

Abychom oslovili co nejvíce klientů, budeme po dobu 3 měsíců prezentovat náš podnik v rámci letáčků do domu a reklamy v Hranickém týdnu. Internetové stránky by měly být spuštěny v průběhu června a reklama na auto by měla být koncem května. Za první čtvrtletí reklamní kampaň zaplatíme celkovou částku přibližně 46 000 Kč.

Zvažujeme, že investice na letáčky do domu je dost vysoká, tudíž nevíme, zda v ní budeme do budoucna pokračovat. Reklamu v tisku budeme pravidelně vkládat 2x do měsíce, vždy v páteční vydání.

Jakožto malá firma pro nás stále zůstává nejlepší reklama z doporučení našich zákazníků, kteří jsou s námi spokojeni, oceňují kvalitu ruční práce a kvalitu surovin, které používáme.

4.4. Kalkulace cukrárny Mája

	Den	Týden	Měsíc	Rok
Nájemné	150	1050	4200	50400
Brigádník	246,42	1725	6900	82800
Pohonné hmoty	142,86	1000	4000	48000
Mimořádné náklady	36	250	1000	12000
Režie	29	200	800	9600
Pojištění	10,43	73	292	3504
Náklady celkem	614,71	4298	17192	206304

Tabulka 4 - 12 Náklady v Cukrárně Mája

Do kalkulace nezahrnuji prodej kávy, zmrzliny a jiných sladkostí. Vycházíme pouze z našich výrobků, protože stále nevíme, co přesně budeme prodávat.

Naše výrobná v průměru peče 10 – 12 dortů týdně, kde průměrná cena je přibližně 550 Kč za dort. Průměrnou cenu zákusků stanovujeme na 9 Kč za kus.

4.4.1. Reálná varianta

	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	leden	únor	březen	duben	květen	červen
reklama	40 000											
náklady na web	6 000											
vybav.cukrárny	81316											
nákup zákusků a dortů	11400	11400	11400	11400	11400	18150	11400	11400	11400	11400	11400	11400
nájemné	4200	4200	4200	4200	4200	4200	4200	4200	4200	4200	4200	4200
režijní náklady	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
mzdové náklady	6900	6900	6900	6900	6900	6900	6900	6900	6900	6900	6900	6900
cestovní náklady	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000
pojištění	292	292	292	292	292	292	292	292	292	292	292	292
mimořádné nákl.	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
náklady celkem	155 908	28 592	28 592	28 592	28 592	35 342	28 592	28 592	28 592	28 592	28 592	28 592
tržby za zákusky	17100	17100	17100	17100	17100	33000	17100	17100	17100	17100	17100	17100
tržby za dorty	20900	20900	20900	20900	20900	27500	20900	20900	20900	20900	20900	20900
tržby celkem	38000	38000	38000	38000	38000	60500	38000	38000	38000	38000	38000	38000
HV	-117 908	-108 500	-99 092	-89 684	-80 276	-55 118	-45 710	-36 302	-26 894	-17 486	-8 078	1 330

Tabulka 4-13 Reálná varianta

Výpočet bod zvratu

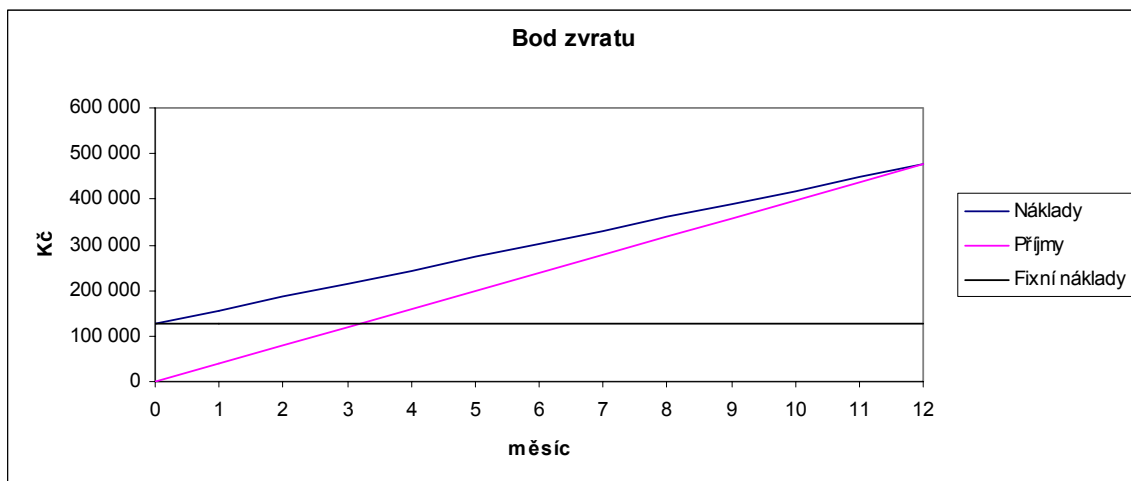
$$BZ = FN / (T - VN) = 127\,316 / (39\,875 - 29\,154,5) = 11,8$$

BZ... bod zvratu

FN... fixní náklady

T... tržby – v měsíci prosinec se předpokládá zvýšení příjmů z důvodu vánočního sortimentu. Pro zjednodušení ve výpočtu rozpočítáme tento rozdíl v příjmech do jednotlivých měsíců rovnoměrně.

VN... variabilní náklady



Graf 4-2 bod zvratu reálná varianta

Určení přibližného počtu výrobků , jejichž prodej by odpovídal bodu zvratu. Bod zvratu nastane za 11,8 měsíce => tržby $11,8 \times 39\,875 = 468\,165\text{Kč}$. Tuto můžeme dostat mnoha způsoby.

Např.:

861 dortů (á 550 Kč)

nebo

52 617 zákusků (á 9 Kč)

4.4.2. Pesimistická varianta

	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	leden	únor	březen	duben	květen	červen
reklama	40000											
náklady na web	6000											
vybav.cukrárny	81316											
nákup zákusků	10905	10905	10905	10905	10905	18150	10905	10905	10905	10905	10905	10905
nájemné	4200	4200	4200	4200	4200	4200	4200	4200	4200	4200	4200	4200
mzdové náklady	6900	6900	6900	6900	6900	6900	6900	6900	6900	6900	6900	6900
režijní náklady	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
cestovní náklady	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000
pojištění	292	292	292	292	292	292	292	292	292	292	292	292
mimofádné nákl.	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
náklady celkem	155413	28097	28097	28097	28097	35342	28097	28097	28097	28097	28097	28097
tržby za zákusky	17100	17100	17100	17100	17100	33000	17100	17100	17100	17100	17100	17100
tržby za dorty	19250	19250	19250	19250	19250	27500	19250	19250	19250	19250	19250	19250
tržby celkem	36350	36350	36350	36350	36350	60500	36350	36350	36350	36350	36350	36350
HV	-119063	-110810	-102557	-94304	-86051	-60893	-52640	-44387	-36134	-27881	-19628	-11375

Tabulka 4-14 pesimistická varianta

Výpočet bod zvratu

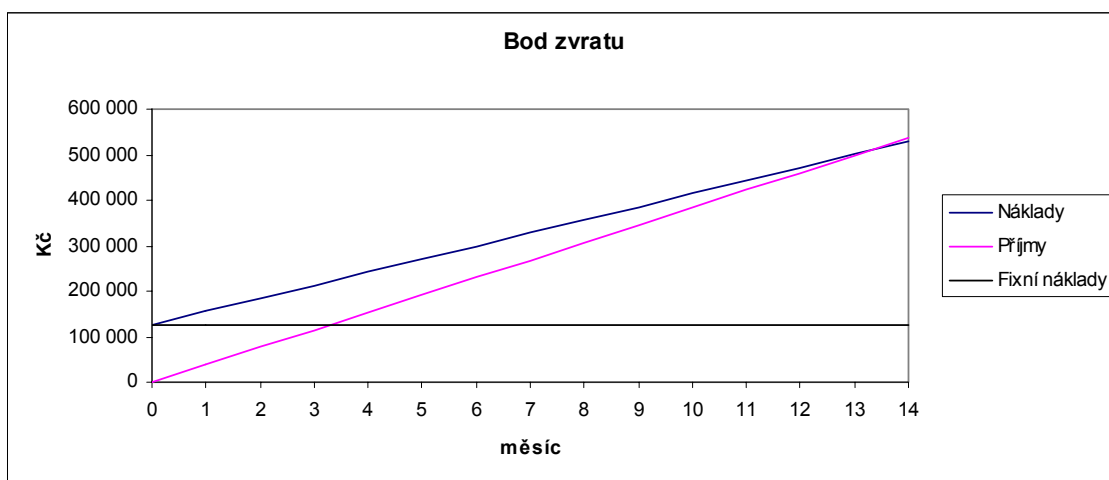
$$BZ = FN / (T - VN) = 127\,316 / (38\,362 - 28\,700) = 13,2$$

BZ...bod zvratu

FN... fixní náklady

T... tržby – v měsíci prosinec se předpokládá zvýšení příjmů z důvodu vánočního sortimentu. Pro zjednodušení ve výpočtu rozpočítáme tento rozdíl v příjmech do jednotlivých měsíců rovnoměrně.

VN... variabilní náklady



Graf 4-3 bod zvratu pesimistická varianta

Bod zvratu nastane za 13,2 měsíce => tržby $13,2 \times 38\,362 = 506\,378,4$ Kč

Např.:

919 dortů (á 550 Kč)

nebo

56 168 zákusků (á 9 Kč)

4.4.3. Optimistická varianta

	cervenc	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	leden	únor	březen	duben	květen	červen
reklama	40000											
náklady na web	6000											
vybav.cukrárny	81316											
nákup zákusků	12000	12000	12000	12000	12000	18150	12000	12000	12000	12000	12000	12000
nájemné	4200	4200	4200	4200	4200	4200	4200	4200	4200	4200	4200	4200
mzdové náklady	6900	6900	6900	6900	6900	6900	6900	6900	6900	6900	6900	6900
režijní náklady	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
cestovní náklady	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000
pojištění	292	292	292	292	292	292	292	292	292	292	292	292
mimořádné nákl.	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
náklady celkem	156508	29192	29192	29192	29192	35342	29192	29192	29192	29192	29192	29192
tržby za zákusky	18000	18000	18000	18000	18000	33000	18000	18000	18000	18000	18000	18000
tržby za dorty	22000	22000	22000	22000	22000	27500	22000	22000	22000	22000	22000	22000
tržby celkem	40000	40000	40000	40000	40000	60500	40000	40000	40000	40000	40000	40000
HV	-116508	105700	-94892	84084	-73276	-48118	-37310	-26502	-15694	-4886	5922	16730

Tabulka 4-15 optimistická varianta

Výpočet bod zvratu

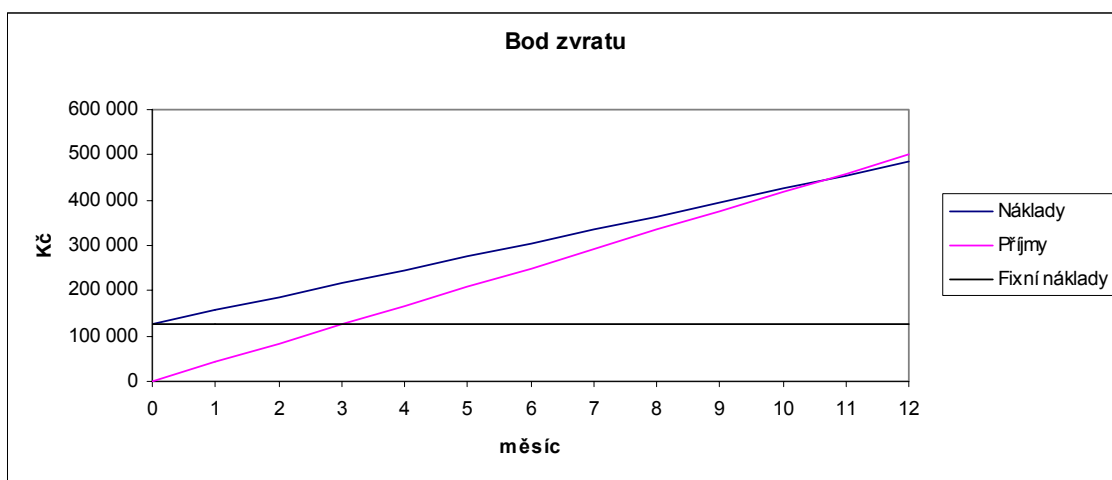
$$BZ = FN / (T - VN) = 127\,316 / (41\,708 - 29\,704) = 10,6$$

BZ...bod zvratu

FN... fixní náklady

T... tržby – v měsíci prosinec se předpokládá zvýšení příjmů z důvodu vánočního sortimentu. Pro zjednodušení ve výpočtu rozpočítáme tento rozdíl v příjmech do jednotlivých měsíců rovnoměrně.

VN... variabilní náklady



Graf 4-4 bod zvratu optimistická varianta

Bod zvratu nastane za 10,6 měsíce => tržby $10,6 \times 41\,708 = 442\,104,8$ Kč

Např.:

804 dortů (á 550 Kč)

nebo

49 152 zákusků (á 9 Kč)

5. ZÁVĚR

Tuto diplomovou práci jsem vypracovala na základě skutečností a faktů, které z podnikání vyplývají.

Analytická část je řešena podle současného stavu cukrářské výroby. Pomocí Porterova modelu jsem analyzovala pozici firmy vůči okolnímu prostředí. Koncept 7S vypovídá o vnitřní činnosti firmy a jejího fungování.

Na základě zpracování dalších analýz jako jsou Swot analýza a Pest analýza zhodnocuji, že současný stav cukrářské výroby je velmi dobrý, ale chybějící propagace by se mohla v budoucnu negativně projevit.

V návrzích proto uvádím strategii rozvoje, která by z této malé firmy mohla udělat známý podnik.

Otevření si vlastní cukrárny může určitým způsobem propagovat i provozovnu výroby, protože se zde budou prodávat jen výrobky z cukrářské výroby. Zákazníci už nebudou muset dojíždět do výroby, která se nachází v malé vesnici.

Tím, že cukrárna bude poskytovat několik služeb, stane se pro zákazníky zajímavější než konkurence.

Rozvoz zdarma považuji za klíčovou záležitost. Tento druh služby v současnosti žádá cukrárna nenabízí, proto by tato služba mohla být úspěšná.

V práci se dále zabývám dalšími druhy propagace, jako jsou letáčky do schránek, inzerce v Hranickém týdnu, polep auta a vytvoření internetových stránek, které nejen informují, ale jsou i dobrou reklamou.

Výsledky diplomové práce vedly k zamyšlení se nad dosavadním stylem fungování firmy. Přiměly majitelku ke změně postoje k propagaci firmy. Dosavadní způsob vnímání konkurence a spoléhání se na zákazníky, že si vyberou kvalitu před cenou se z dlouhodobého hlediska může ukazovat jako nepříliš vhodný. Majitelka pochopila, že

v boji s konkurencí bude muset být použito i jiných zbraní, jako například zavedení služeb, které konkurence nemůže nebo nechce nabízet. Tyto způsoby dalšího rozvoje firmy by mohly v budoucnu zajistit majitelce dostatečné tržby a získat tak možnost přemýšlet o otevření vlastní sítě cukráren.

LITERATURA:

BARROW, C., *Základy drobného podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 200 s. ISBN 80-7169-232-8.

JÁČ, I., RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M., *Inovace v malém a středním podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 169 s. ISBN 80-251-0853-8.

KOCMANOVÁ, A., LUŇÁČEK, J., *Ekonomika podniku*. 1. vyd. Brno: CERM, 2005. 68 s. ISBN 80-214-3016-8.

KONEČNÝ, M., *Podniková ekonomika*. 2. vyd. Brno: CERM, 2007. 184 s. ISBN 978-80-214-3465-3.

KORÁB, V., MIHALISKO, M., *Založení a řízení společnosti*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 252 s. ISBN: 80-251-0592-X. s. 42

KOTLER, P., ARMSTRONG, G., *Marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, P., KELLER, K., *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 788s, ISBN 978-80-247-1359-5.

NEMEČEK, P., ZICH, R., *Podnikový management 1 díl*. 1. vyd. Brno, CERM 2004, 60 s., ISBN 80-214-2779-5.

SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K., *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s, ISBN 80-7179-367-1.

VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

Internet

Business center: Živnostenský zákon [on-line]. 2009 [cit. 2009-03-31]. Dostupné na www: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zivnost/cast1.aspx>

Český statistický úřad [on-line]. 2009 [cit. 2009-04-05]. Dostupné na [www:
http://www2.czso.cz/xm/redakce.nsf/i/prumerna_hruba_mesicni_mzda_v_olomouckem_kraji](http://www2.czso.cz/xm/redakce.nsf/i/prumerna_hruba_mesicni_mzda_v_olomouckem_kraji)

Český statistický úřad [on-line]. 2009 [cit. 2009-04-05]. Dostupné na [www:
http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace)

Inovace.cz [on-line]. 2008 [2009-03-31]. Dostupné na [www. http://www.inovace.cz/for-business/prostredi-pro-podnikani/podpora-inovaci/clanek/maly-a-stredni-podnik---co-to-vlastne-je-/](http://www.inovace.cz/for-business/prostredi-pro-podnikani/podpora-inovaci/clanek/maly-a-stredni-podnik---co-to-vlastne-je-/)

Sme Union Czech Republic –Unie malých a středních podniků ČR. Fakta a čísla [online]. Praha, 2006 [cit. 2009-03-31].

Dostupné na [www:http://sme-union.cz/index.php?p=17](http://sme-union.cz/index.php?p=17)

SEZNAM TABULEK

Tabulka 2 - 1 Základní kritéria MSP.....	15
Tabulka 2 – 2 Organizační a řídicí aspekty MSP.....	17
Tabulka 2 – 3 Personální aspekty MSP.....	17
Tabulka 2 – 4 Přehled vlivů makrookolí.....	22
Tabulka 3 – 5 Základní informace o firmě.....	34
Tabulka 3 – 6 Míra nezaměstnanosti.....	38
Tabulka 3 – 7 Přehled dodavatelů.....	42
Tabulka 3 – 8 Přehled hlavních konkurentů.....	43
Tabulka 3 – 9 Přehled výrobků.....	49
Tabulka 4 – 10 Ceny letáků.....	68
Tabulka 4 – 11 Celková cena za propagaci.....	70
Tabulka 4 – 12 Náklady v cukrárně Mája.....	71
Tabulka 4 – 13 Reálná varianta.....	72
Tabulka 4 – 14 Pesimistická varianta.....	74
Tabulka 4 – 15 Optimistická varianta.....	75

SEZNAM GRAFŮ

Graf 3 – 1 Počet uchazečů o zaměstnání v olomouckém kraji.....	38
Graf 4 – 2 Bod zvratu reálná varianta.....	73
Graf 4 – 3 Bod zvratu pesimistická varianta.....	75
Graf 4 – 4 Bod zvratu optimistická varianta.....	76

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 2 – 1 Porterův model pěti sil.....	19
Obrázek 2 - 2 Pojetí výrobku.....	30
Obrázek 2 – 3 Strategie tahu.....	32
Obrázek 2 – 4 Strategie tlaku	32
Obrázek 3 – 5 Počet obyvatel k 30.9. 2008.....	39
Obrázek 4 – 6 Geografické umístění cukrárny a výroby.....	60