

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Podnikatelská činnost vybrané firmy

Business activities of the selected company

Tadeáš Jindra

Cheb 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Podnikatelská činnost vybrané firmy“

Vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tadeáš JINDRA, DiS.**
Osobní číslo: **K18B0049P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management obchodních činností**
Název tématu: **Podnikatelská činnost vybrané firmy.**
Zadávající katedra: **Katedra marketingu, obchodu a služeb**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Charakterizujte vybranou firmu, její činnost a postavení na trhu.
2. Zpracujte teoretická východiska řešené problematiky.
3. Analyzujte procesy probíhající ve firmě v souvislosti s nákupem, výrobou a prodejem.
4. Formulujte závěry a doporučení pro firmu.

Rozsah grafických prací:

Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **JUROVÁ, Marie.** *Výrobní a logistické procesy v podnikání.* Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5717-9.
- **KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER.** *Marketing management.* Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-450-5.
- **PERNICA, Petr.** *Logistika pro 21. století: (Supply chain management).* Praha: Radix, 2005. ISBN 80-86031-59-4.

Vedoucí bakalářské práce:

Doc. Ing. Petr Cimler, CSc.

Katedra marketingu, obchodu a služeb

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2018**

Termín odevzdání bakalářské práce: **23. dubna 2019**



Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
děkanka



L.S.



Ing. Jan Tluchoň, Ph.D.
vedoucí katedry

V Chebu dne 23. října 2018

Poděkování

Rád bych zde poděkoval panu doc. Ing. Petrovi Cimlerovi, CSc. za cenné informace, které mi dopomohly k vytvoření této práce. Dále bych chtěl poděkovat panu Ing. Václavovi Nedvědovi za podporu a poskytnutí interních dokladů. V neposlední řadě chci také poděkovat rodině za podporu.

Obsah

Úvod.....	8
1 Teoretická východiska.....	9
1.1 Společnost s ručením omezená	9
1.2 Malý podnik.....	9
1.3 Organizační struktura.....	10
1.4 Zásoby	10
1.4.1 Pořízení zásob	10
1.4.2 Vymezení zásob.....	11
1.4.3 Oceňování zásob	11
1.5 Metody používané v logistice.....	12
1.6 Sklady	13
1.7 Informační toky	14
1.8 Výrobní proces	15
1.8.1 Výrobní typy	16
1.8.2 Organizační výrobní typy.....	16
1.9 PEST analýza.....	17
1.10 SWOT analýza“	18
1.11 BCG matice.....	18
2 Organizace a činnost firmy.....	19
2.1 Činnost firmy	20
2.2 Organizační struktura.....	20
2.3 Lidský faktor	21
2.3.1 Vymezení pracovní odpovědnosti zaměstnanců	21
2.3.2 Další náležitosti spojené se zaměstnanci	21

3	Výroba, doprava a skladování	22
3.1	Výroba	22
3.2	Skladování	27
3.2.1	Nebezpečí, hrozby a opatření jejich předcházení	29
3.2.2	Nebezpečí při příjmu surovin	29
3.2.3	Po tepelném opracování tedy mohou vznikat následující rizika:.....	29
3.2.4	Nebezpečí při skladování	30
3.3	Zásoby	30
3.3.1	Proces tvoření zásob	32
3.3.2	Oceňování zásob	33
3.4	Doprava výrobce	34
4	Informační toky	36
4.1	Informační tok spojený se zásobováním	37
4.2	Informační toky v propojení s procesy	38
4.2.1	Proces objednání knedlíků	38
4.2.2	Proces objednání obědů	39
5	Marketingové analýzy	40
5.1	PEST analýza	40
5.2	SWOT analýza.....	43
5.3	BCG matice	48
	Závěr	51
	POUŽITÉ ZDROJE	52
	Seznam obrázků:	52
	Seznam tabulek.....	56
	Seznam příloh.....	56

Úvod

Tato práce pojednává o podnikatelské činnosti vybrané firmy. Vybranou firmou pro tuto práci je společnost V. Nedvěd, společnost s ručením omezená. Hlavní činností firmy je výroba a distribuce produktů. Práce se tedy rozděluje do dvou hlavních částí. Části teoretické a části praktické. V teoretické části jsou vysvětleny a popsána teoretická východiska důležitá pro porozumění části praktické. Praktická část pak obsahuje charakteristiku a rozbor vybrané firmy a to z pohledu mikroprostředí a makroprostředí. Na zjištění stavu mikroprostředí a makroprostředí jsou použity analytické metody. Praktická část dále obsahuje většinu hlavních procesů důležitých pro fungování firmy. V práci tedy nalezneme důležité informace o zvolené formě podnikání, dále pak lidský faktor, zvolenou organizační strukturu, procesy výroby, zásobování a skladování. Cílem práce bude zjištění co nejvíce možných informací k vytvoření analýz, ze kterých by následně měl vzejít závěr pro návrh na opatření a inovace.

1 Teoretická východiska

V této části práce jsou popsány pojmy a zapsány jejich definice, které jsou součástí části praktické. Všechny pojmy jsou rozepsány v takovém rozsahu, který je pro tu potřebný.

Jedním z prvotních kroků každého podnikatele je výběr právní formy podnikání. Každá forma má své specifické normy, které mohou při správném výběru formy pro podnikatele znamenat i určitý typ výhody. Naopak výběr špatné formy může znamenat značné komplikace, které přestože lze právní forma podnikání změnit, mohou vést až ke krachu společnosti. Proto je správný výběr formy podnikání tak důležitý. Společnost V. Nedvěd s.r.o. si vybrala, jak již z názvu vypovídá, právní formu podnikání společnost s ručením omezená.

1.1 Společnost s ručením omezená

Tento typ společnosti je kapitálový. To znamená, že při svém založení tvoří základní kapitál. (Jurová a kol., 2016) Tento základní kapitál je od 1. 1. 2014 stanoven na libovolnou částku od 1 Kč. (help1.cz, 2018) Ovšem v době, kdy vznikala společnost V. Nedvěd byl základní kapitál společnosti stanoven na 100 000,- Kč. (rejstrik-firem.kurzy.cz, 2019) Za závazky společnosti s.r.o. nadále i po 1. 1. 2014 ručí jednatel společnosti a společníci. Společníci ručí do výše svého kladu, respektive jeho nesplacené části (pokud společník má již část splacenou, ručí pouze do té výše, kterou ještě nedoplatil). Jednatel společnosti ovšem v případě porušení některých svých povinností může (rozhodne-li tak soud) ručit za splnění povinností společnosti. (help1.cz, 2018)

1.2 Malý podnik

Velikost podniku se rozlišuje dle mnohých kritérií. Za malý podnik považujeme firmu, která:

- zaměstnává méně než 50 zaměstnanců,
- její majetek, nebo obrat nepřesahuje korunový ekvivalent 10 milionů EUR.

Pro výpočet počtu zaměstnanců se ale musí vzít v potaz i vazby na jiné podniky a změny statutu malých a středních podniků. Například má-li žadatelův podnik 40 zaměstnanců a partnerský podnik, který je žadatelem vlastněn z 50%, má 60 zaměstnanců, tak výsledný

počet zaměstnanců žadatelovo podniku je $40 + (60 \cdot 0,5) = 70$ zaměstnanců.
(prahafondy.ami.cz, 2009)

1.3 Organizační struktura

Organizační struktura je hierarchické uspořádání vztahů v rámci organizačních útvarů a vztahů mezi nimi. Její hlavní účel je viditelné rozvržení vztahů nadřízenosti a podřízenosti a s tím souvisejících pravomocí, odpovědností a vazeb. (managementmania.com, 2019). Proto je důležité mít organizační strukturu správně zvolenou a měl by ji znát každý zaměstnanec, aby nedocházelo na pracovišti ke konfliktům, využívání, anebo nevědomosti z hlediska odpovědností.

Plochá organizační struktura

Tento typ struktury nejčastěji malé a střední podniky. Plochá organizační struktura (obr. 3 se vyznačuje nízkým počtem stupňů řízení. To znamená, že je zde majitel a pod ním obvykle několik oddělení, které řídí firmu, provádějí výrobní činnost a podobně. Plochou organizační strukturu najdeme pod obrázkem 3.

Výhodou této organizační struktury je, že je velmi pružná v rozhodování, je zde jasná taktika a může zde probíhat pečlivý výběr podřízených. V rozhodování je pružná z důvodu rychlého a krátkého přesunu informací ve všech odděleních. (managementmania.com, 2019) Naopak nevýhodou ploché organizační struktury může být odkládání rozhodnutí přetížených vedoucích.

1.4 Zásoby

Zásoby řadíme mezi oběžná aktiva podniku, která představují nejméně likvidní položku aktiv.

1.4.1 Pořízení zásob

Zásoby mohou vznikat:

- nákupem surovin, materiálu, pomocných látek, obalů, zboží a dalších movitých věcí s dobou použitelnosti kratší než jeden rok, nebo s dobou použitelností déle než jeden rok, pokud o tom podnik rozhodl.
- výrobou pomocí vlastní hospodářské činnosti, kam řadíme: nedokončenou výrobu, polotovary, vlastní výrobky a zvířata. (SEDLÁČEK, 2005)

1.4.2 Vymezení zásob

Vymezení zásob pak můžeme dělit na tyto typy: materiál, nedokončenou výrobu a polotovary, výrobky a zboží. Do zásob rovněž patří i zálohy poskytnuté za pořízení zásob a to v krátkodobé i dlouhodobé době držení. Toto vymezení obsahuje vyhláška č. 500/2002 Sb. Podle § 9.

Materiál se pak dělí na jednotlivé dílčí typy: suroviny (které při výrobním procesu zcela nebo z části přecházejí do výrobku a tvoří tak jeho podstatu), pomocné látky (které také přecházejí do výroby, netvoří tak jeho podstatnou část), látky (potřebné pro zajištění provozu), náhradní díly, obaly a obalové materiály (v případě, že nejsou řazeny jako dlouhodobý majetek, nebo zboží), další movité věci s dobou použitelnosti kratší než jeden rok bez ohledu na výši ocenění.

Nedokončená výroba a polotovary jsou výsledkem produkční činnosti podniku a řadí se sem tedy produkty, které prošly některým výrobním stupněm podniku a nejsou tak již materiál ale doposud nejsou hotovým výrobkem, nebo některým nedokončeným procesem jiné činnosti, při kterém ještě nevznikají hmotné produkty. Také sem řadíme produkty, které dosud neprošly všemi výrobními stupni, ale budou následně komplementovány do hotových výrobků v dalším výrobním procesu.

Mezi výrobky pak řadíme věci vlastní výroby, které prošli stanoveným výrobním procesem a jsou určeny k prodeji nebo ke spotřebě uvnitř účetní jednotky. (Landa, 2003)

1.4.3 Oceňování zásob

V případě, že při nákupu zásob dochází k tomu, že ceny některého druhu materiálu klesají, či stoupají v závislosti na cenových výkyvech trhu, tak můžeme mít problém s oceňováním vyskladněné dodávky. České účetní standardy připouštějí dvě možnosti jejich ocenění.

- **Metoda váženého aritmetického průměru**

Tato metoda se přepočítává po každém novém přírůstku zásob dle vzorce:

$$\text{Vážený průměr} = \frac{\text{stávající zásoby na skladě v Kč} + \text{poslední přírůstek zásob v Kč}}{\text{stávající zásoby v množství} + \text{poslední přírůstek v množství}}$$

Výsledkem je tedy vážený aritmetický průměr, který nám udává aktuální cenu za jednu měrnou jednotku.

- **Metoda FIFO**

Tato metoda nese název anglické zkratky first-in first-out, což v překladu znamená první dovnitř, první ven. A jak již z názvu vypovídá, přesně tak tato metoda funguje. První zásoby, které se přijmou na sklad (hovoříme o stejném druhu zásob), tak budou i první ze skladu vydány. Při výdeji tedy nejdříve vydáváme nejstarší zásoby a oceňujeme je cenami z doby jejich pořízení.

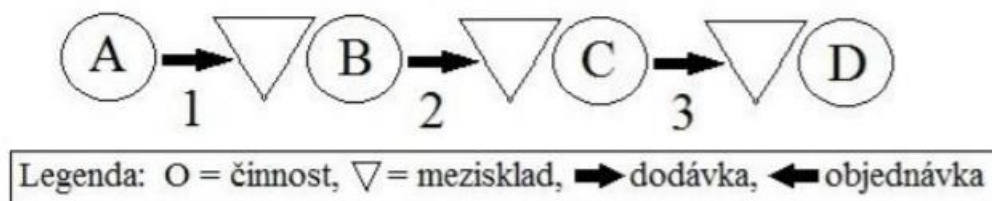
Je na podnikateli, jaký druh oceňování zásob si zvolí. Ovšem je dobré nad tím uvažovat, protože například v hospodářství inflace, metoda FIFO ocení materiál při vydávání vždy menší hodnotou, než v případě váženého aritmetického průměru. To pro podnikatele následně znamená menší daňově uznatelné náklady. Proto je metoda váženého aritmetického průměru častěji preferovaná, než metoda FIFO. (uctujemeprovas.cz, 2015)

1.5 Metody používané v logistice

- **Metoda Push systém**

Z anglického jazyka je push překládáno jako „tlačit“. Podnik při využívání této metody je založen na situaci, kdy vyrábí výrobky podle svého plánu a předpokládané situaci na trhu. Po dokončení výroby, výrobky přesune na sklad a snaží se zajistit odběratele pro jejich prodej. K využívání této metody jsou tedy zapotřebí mezisklady, kde se výrobky uskladňují a jsou „tlačeny“ směrem k odběrateli (viz obr. 1)(Vaněček, 2008)

Obrázek 1: Schéma Push systému



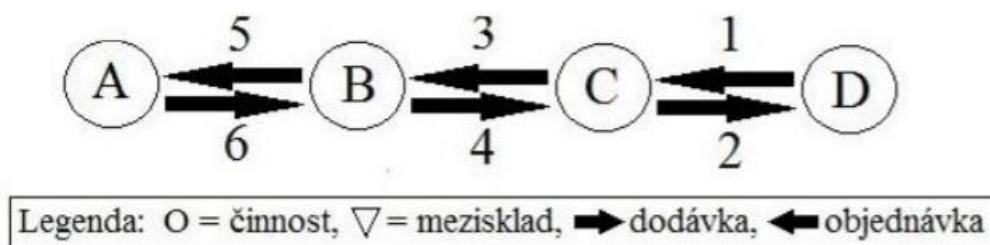
Zdroj: Vaněček, 2008

- **Metoda Pull systém**

Z anglického jazyka je pull překládáno jako „tažný“. Systém této metody je tedy opačného principu, než u metody push. Podnik vyrábí pouze podle skutečné potřeby následujícího článku řetězce. To znamená, že výroba začne teprve až po objednání

výrobní od dalšího článku v řetězci (odběratele). Až po dokončení výroby výrobků pro tohoto odběratele se zadává další zakázka. (viz obr. 2) V případě využívání tohoto systému výroby firma nepotřebuje meziklady pro zboží, které nemá zajištěného odběratele. Dá se tedy tvrdit, že tento systém zabezpečuje odběr výrobků bez rizika. Naopak se může některým firmám tento systém prodražit a to z důvodu, že se nedá určit, co si zákazník objedná, nebo může výroba dlouho stát z důvodu nedostatečného množství zákazníků, výpadku elektronických systémů, a podobně. Pull systém je tedy typickým příkladem pro zakázkovou výrobu. (Vaněček, 2008)

Obrázek 2: Schéma Pull systému



Zdroj: Vaněček, 2008

1.6 Sklady

Členění skladů probíhá na základě kritérií. Mezi hlavní kritéria patří technologické vybavení, skladovací plochy, konstrukční řešení a průtok zboží. Kritéria udávají charakteristické potřeby majitelů skladů, druh výroby, fyziologické parametry zásob a produktu a druh obchodu. Hlavní členění skladů je ovšem z hlediska vlastnictví. Dělí se veřejné a soukromé. Veřejné sklady mají mnoho výhod, jako například větší pružnost, protože představují krátkodobý závazek, nebo přesnou znalost skladovacích a manipulačních nákladů. Naopak nevýhodami jsou nedostatečný rozsah služeb, které vlastník veřejného skladu nabízí, nebo nejistota volného prostoru veřejného skladu. Naopak mezi výhody soukromých skladů patří větší pružnost při skladovacích operacích, nebo lepší využití vlastních lidských zdrojů. Mezi nevýhody pak může patřit návratnost, kterou je nutné sledovat, nebo fixní velikost těchto skladů. (Drahotský a Řezníček, 2003)

Skladování

Skladování je jednou z nejdůležitějších částí logistického řetězce. Je totiž nedílnou součástí výroby od uskladnění vytvořených zásob (neplatí pro všechny typy výroby, protože ne všechny podniky tvoří zásoby), přes průběh výroby až po uskladnění, či distribuci výrobků. Tvoří tak spojovací článek mezi výrobcem a odběratelem. (Lambert, Stock, Ellram, 2000)

Mezi základní funkce skladování patří přesun, přenos a uskladnění produktů týkajících se daných skladovaných produktů. (Lambert, Stock a Ellram, 2000) Další nezbytnou funkcí pak může být doba nezbytná pro uskladnění a to jak přechodná, tak časově omezená. Přechodná doba je důležitá pro zabezpečení plynulosti doplňování zásob. Časově omezené uskladnění se provádí například v případech, kdy nastává například kolísání poptávky nebo zvláštní podmínky obchodu. (Drahotský, Řezníček 2003)

1.7 Informační toky

Informační tok lze definovat jako praktickou činnost podniků, na kterou působí jako řídicí signály informace, které materiálový tok uvedou do pohybu.

Lambert a spol. uvádí: „Kvalita a rychlost informačních toků, které se liší v závislosti na důmyslnosti systému objednávání a podnikového řídicího informačního systému, významně ovlivňují schopnost výrobce poskytovat rychlé a spolehlivé (tj. vyrovnané doby cyklu objednávek, konsolidovat dopravu a dosáhnout co nejnižší hladiny zásob.“ (Lambert, Stock a Ellram, 2005)

Logistický informační systém EDI

EDI je zkratka z anglického Electronic Data Interchange, což v překladu znamená elektronický výměna dat. Je to výměna dat pomocí počítače mezi podnikatelskými subjekty. Jejím hlavním cílem je přechod z papírové výměny dat (faktur, dodacích listů, apod.) na elektronickou výměnu dat. Obrovským pozitivem je snížení nákladů, zvýšení rychlosti zpracování, snížení chyb a tím pádem i zlepšení vztahů mezi obchodními partnery. Výhodou oproti emailu, faxu či poště je, že EDI nepotřebuje další zapojení lidí, které navíc celý proces zpracování dokumentů zpomaluje a může zavést i chyby. EDI dokumenty okamžitě odešle do příslušné aplikace na počítači příjemce a tak může zpracování začít okamžitě. (edibasics.com, 2019)

Pro správné fungování systému je nutné zajistit kompatibilitu počítačových prostředí. To znamená, že by měli být stejné komunikační standardy při přenosu dokumentů určitou rychlostí. Další důležitým parametrem je, že uživatelé musí komunikovat společným jazykem, nebo standard zpráv. To je důležité z hlediska používaných slov, standardů, symbolů, a podobně.

EDI disponuje třemi různými typy systémů. Systém „ONE TO ONE“ je nejjednodušším modelem pro elektronický obchod. Probíhá zde komunikace mezi dvěma subjekty. Další systém ONE TO MANY, který je vhodný pro silné a dominantní firmy, je výhodný z hlediska míry kontroly. Tento systém totiž obsahuje obchodní systémy na podporu prodeje v obchodních sítích a prostřednictvím obchodních zástupců. Tento typ systému je ovšem vysoce nákladný z hlediska pořízení a údržby. Navíc zde existuje riziko, že do tohoto systému nebudou chtít vstoupit další subjekty. Posledním systémem je systém „MANY TO MANY“, který patří mezi nejpoužívanější systém elektronické výměny dat. Probíhá zde totiž převádění dat mezi různými standardy a ty realizuje třetí strana (např. clearingové středisko) která informace a dokumenty soustřeďuje, třídí a dále distribuuje. To je hlavním přidanou hodnotou tohoto systému, protože výrobci ani odběratelé pak nemusejí disponovat kompatibilními komunikačními standardy. (Reichel, 2009)

1.8 Výrobní proces

Výrobní proces je systém všech dílčích podnikových procesů, jež přeměňují suroviny a materiál ve výrobky. Dílčí podnikové procesy třídíme na pracovní, automatické a přírodní. Pracovní procesy jsou procesy, ke kterým je zapotřebí přímá účast člověka, automatické procesy jsou naopak procesy bez přímé účasti člověka. Přírodní procesy jsou pak procesy, které připravil člověk tak, aby na ně působili přírodní síly. Tyto procesy zahrnují:

- Hlavní výroba- patří sem výsledné výrobky, které tvoří hlavní náplň výroby
- Vedlejší výroba – zahrnuje výrobu polotovarů nebo náhradních dílů
- Doplňková výroba – zpracovává odpad z hlavní a vedlejší výroby
- Přidružená výroba – liší se od výše uvedených charakterem výroby (Synek 2006)

1.8.1 Výrobní typy

Proces výroby lze dle množství vyráběných výrobků najednou řadit do čtyř různých typů. Pro každý z těchto typů výroby je typická jiná standardizace produkce. (Tomek, Vávrová, 2007) Rozdělujeme ji na tyto typy:

1. Zakázková výroba

Tento typ výroby je realizován dle specifických požadavků zákazníků. Každý vyrobený kus je unikátní včetně jeho dalších součástí. Například se může jednat o kuchyňskou desku na míru.

2. Pevná hromadná výroba

Ta spočívá ve standardizaci materiálu, nástrojů a součástí výsledného výrobku. Jedná se například o výrobu zbraní.

3. Pružná hromadná výroba

Tento typ výroby kombinuje jednotlivé části hromadné a zakázkové výroby. Z vybraných a následně standardizovaných komponent pak následně vzniká individuální výsledný produkt. Například se může jednat o podniky vyrábějící automobily.

4. Proudová výroba

Ta je založena na kontinuální produkci identického výrobku. Bývá vysoce automatizována. Jedna se například o výrobu léčiv. (Drucker, 1985)

1.8.2 Organizační výrobní typy

Jak z názvu vypovídá, jedná se o organizační uspořádání jednotlivých pracovišť v podniku. V praxi je můžeme uspořádat dle technologického, nebo předmětného principu. (Tomek, Vávrová, 2007)

- Technologický princip se pak vyznačuje stejnými typy operací, které jsou prostorově soustředěny vždy do jedné dílny. Tento typ organizace je pak nazýván dílenskou výrobou. Využívá se u něj skladů, aby se meziprodukty nemusely neustále přesouvat mezi pracovištěm. Což pro firmu může být i vysoce nákladové.
- Předmětný princip se vyznačuje tím, že organizace pracovišť se orientuje na výrobky. Organizační typy výroby se pak dělí na:

- Výrobu s jednotným materiálovým tokem – zde se jedná o takovém uspořádání, kde na sebe časově jednotlivá pracoviště navazují. Výhodou je vysoká kontrola procesu výroby, nevýhodou pak finanční náročnost a nemožnost pružných reakcí na změny na trhu. (Wöhe, Gütner, 1995)
- Výroba v centrech – zde se pracoviště prostorově zahrnují do jednoho prostoru, který má danou předmětnou organizaci. Pokud je plně automatizována, jedná se o pružný výrobní systém. Pokud není plně automatizována, jedná se o výrobní hnízdo. Jeho pozitivem možnost decentralizace řízení poskytující pracovníkům autonomii. Pak ale musí pracovníci disponovat vyššími dovednostmi a znalostmi. (Tomek, Vávrová, 2007)

1.9 PEST analýza

K zhodnocení vývoje vnějšího prostředí může sloužit například PEST analýza. Analýza tohoto prostředí je důležitá pro poznání externího okolí, v kterém firma působí. Dalším poznáním může být identifikace změn a trendů a stanovení jejich vlivů na firmu, či schopnosti firmy reagovat na ně.

Tato analýza zahrnuje čtyři hlavní faktory:

- **Politické faktory**

Lze sem řadit například legislativa regulující podnikání, ochrana spotřebitele, pracovní právo, předpisy Evropské unie, daňová politika a podobně. (Jakubíková, 2008)

- **Ekonomické faktory**

Zde se může jednat například o státní výdaje, inflaci, nezaměstnanost, ekonomický růst a podobně.

- **Sociální faktory**

Sem patří například rozdělení příjmů, demografické faktory, změny životního stylu, vzdělání a další. (Blatková, 2007)

- **Technologické faktory**

Tato kategorie obsahuje například rozdělení příjmů, vzdělání, změny životního stylu, zvyky kupující a další. (Jakubíková, 2008)

1.10 SWOT analýza

SWOT analýza je jeden z vhodných nástrojů, kterým lze završit a doplnit strategickou analýzu. Jedná se o určení jednotlivých silných a slabých stránek podniku, a následně příležitostí a hrozeb. Díky tomu lze určit hlavní konkurenční výhody a klíčové faktory úspěchu. SWOT analýza je nástroj, který byl poprvé užit v období šedesátých až sedmdesátých let devatenáctého století, kdy jej zpracoval Stanford Research Institute. Tento nástroj nemusí být využíván pouze na analýzu na strategické úrovni, nýbrž i na úrovni taktického a operativního řízení. Další možnost využití je například osobní analýza jedince.

Faktory, jež tato metoda identifikuje (silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby), charakterizuje a následně číselně ohodnocuje v kvadrantech tabulky. Konkrétní identifikované faktory je možno získat i z již provedených analýz, benchmarkingem, brainstormingem a podobně. (Keřkovský, Vykypl, 2006)

Cílem této analýzy je především strukturovaná analýza, z níž vzejdou užitečné poznatky. V případě, že má tato analýza plnit v procesu tvorby strategie určitou funkci, musí její aplikace směřovat k identifikaci, nalezení a posouzení vlivů a následně k predikci vývojových trendů faktorů vnějšího okolí a vnitřní situace podniku. (Sedláčková, Buchta, 2006)

1.11 BCG matice

Tato analýza je založena na myšlence, že výše finančních prostředků tvořených jednotkami podnikatelů, je spojen jak s tempem růstu trhu, tak s podílem na trhu. BCG matici, na předešlé zmíněné myšlence, založila Boston Consulting Group, od které je název matice odvozen.

BCG matice má dvě osy a to horizontální a vertikální. Na horizontální ose je zaznamenán relativní tržní podíl a na ose vertikální pak zaznamenáván růst trhu za zvolené období. Dále se v matici nachází čtyři kvadranty a předpokládá se, že by zde měla najít místo kterákoliv strategická podnikatelská jednotka.

Názvy a specifikace jednotlivých kvadrantů:

- **Hvězdy**

Mezi hvězdy se řadí produkty, nebo skupiny produktů, které jsou specifikovány velkým podílem na trhu a vysokým tempem růstu. Tento typ produktů má obvykle dominantní podíl na trhu a může, ale nemusí přinést kladný tok peněz. (Mallaya, 2006)

- **Otazníky**

Otazníky jsou takové produkty, které vyjadřují dilema, jež má u těchto produktů management. U otazníků se neví, jestli budou v budoucnosti ziskové nebo ztrátové. Jejich specifikem je, že mají relativně nízký podíl na rychle rostoucím trhu, ale jejich pozice může být nestabilní. Podnik se obvykle snaží tyto výrobky, pro jejich potenciál, přesunout mezi hvězdy, nebo dojné krávy. (Jakubíková, 2013)

- **Dojné krávy**

Dojnými krávami nazýváme segment produktů, jež tvoří vysoké tržby a jejímiž předpoklady pro růst mohou být limitovány. Firmy se tyto produkty obvykle snaží ochraňovat, protože tvoří významný finanční zdroj pro podnik. Dojné krávy obvykle financují sami sebe a další výrobky například v segmentu hvězdy, nebo otazníky. (Mallaya, 2006)

- **Bídní psi**

Výrobky nacházející se v tomto seznamu uskutečňují marketingové operace na trzích, kde je nízké tempo růstu a také vykazují relativně nízký tržní podíl. Obvykle jsou tyto jednotky neperspektivní a nevykazují ani naději na získání zisku. Firmy se jich obvykle zbavují ve chvíli, kdy nejsou tyto jednotky uživit sami sebe a stávají se tak pouze nákladem. (Jakubíková, 2013)

2 Organizace a činnost firmy

Praktická část této práce obsahuje analýzu materiálových a informačních toků a formulaci marketingových strategií na základě využitých marketingových metod ve společnosti V. Nedvěd, společnost s ručením omezená. V jednotlivých kapitolách je postupně rozebrána podnikatelská činnost firmy, jsou zde popsány jednotlivé procesy a fyzické, informační toky, jež se ve firmě vyskytují. Vše je popsáno do takové podoby a takovým způsobem, aby bylo možné optimalizovat jednotlivé procesy a navrhnout změny a vylepšení, pro snížení nákladů a rizika spojeného s podnikáním, jestliže to bude možné.

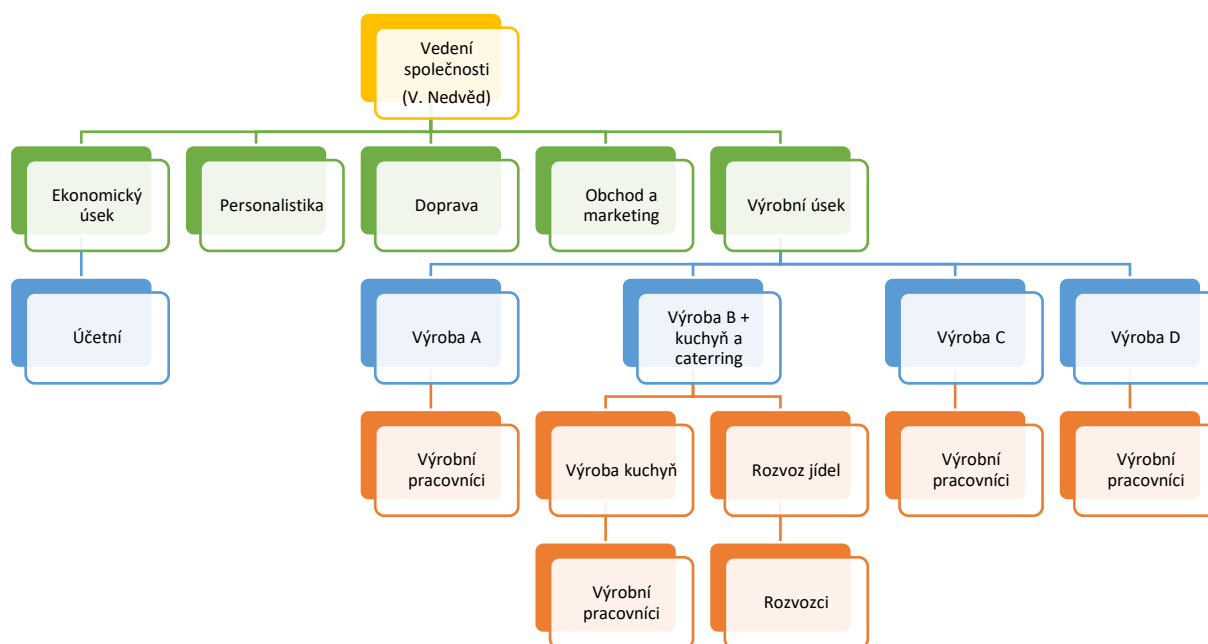
2.1 Činnost firmy

Společnost V. Nedvěd s.r.o. se nachází na českém trhu od roku 1997, se sídlem v Chomutově. Základní kapitál společnosti je 100 000,- Kč. Společnost se dle počtu zaměstnanců, řadí mezi malé společnosti (do 50-ti zaměstnanců). Hlavní činností této firmy je výroba a následný prodej knedlíků a hotových jídel. Na tuto hlavní činnost se budu především ve své práci zaměřovat. Dále pak firma vyrábí také doplňkové výrobky, jako jsou bramboráky, palačinky, nebo listové těsto.

2.2 Organizační struktura

Organizační struktura tohoto podniku je plochá. To znamená, že je zde velmi nízký stupeň řazení. Firma si tak zvolila, protože při výrobě je nutná vysoká pružnost při rozhodování a tudíž je velmi důležitý výběr podřízených.

Obrázek 3: Schéma společnosti



Zdroj: Interní materiály podniku

Z předchozího obrázku (obr. 3) schématu je zřejmá organizační struktura podniku. Ze schématu tedy vyplývá, že jednatelem společnosti je pan Václav Nedvěd. Pod jednatelem se nachází pět základních oddělení firmy a to ekonomický úsek, personální oddělení, oddělení dopravy, oddělení obchodu a marketingu a úsek výroby. Výrobní úsek se dále

rozděluje na čtyři segmenty výroby výrobků. Výroba výrobku A, výrobku B, výrobku C a výrobků D. Ze schématu je dále vidět, že odpovědný pracovník za výrobu výrobku B má také ještě odpovědnost za výrobu jídel v kuchyni a jejich následný rozvoz. Pod jednotlivými úseky výroby už jsou dále jen výrobní pracovníci.

2.3 Lidský faktor

V této kapitole je znázorněna pracovní náplň a kompetence jednotlivých vybraných funkcí. Dále jsou zde vymezeny odpovědnosti vedoucích pracovníků a popsány další náležitosti spojené se zaměstnanci.

2.3.1 Vymezení pracovní odpovědnosti zaměstnanců

Každá pracovní hierarchie by měla mít pevně stanovené své odpovědnosti. V této části proto nalezneme vymezené pracovní odpovědnosti několika hlavních zaměstnanců.

- **Mistr výroby a provozu**

Mistři výroby a provozu jsou podřízeni rozhodování jednatele společnosti. Mají na starost řízení a organizaci zásobování, výroby a dále expediční činnosti. Jejich dalším úkolem je provádět úkony spojené s objednávkou, přebíráním, nebo kontrolou surovin a obalového materiálu. Dále zajišťují preventivní kontrolu a opravy výrobních zařízení.

- **Hlavní kuchař/ka**

Hlavní kuchařka je podřízena hlavně rozhodování jednatele společnosti a dále mistra výroby. Má na starost kontrolu a řízení dílčích procesů sanitace a základů hygieny na provozu. Jejím úkolem je dohlížet na samotnou přípravu a dohotovování výroby.

- **Kuchař/ky a pomocní kuchaři a kuchařky**

Jsou taktéž podřízeni rozhodování jednatele společnosti, dále mistra výroby a také hlavní kuchařky. Musí dodržovat sanitační řád a osobní hygienu. Jejich činností je aktivně se podílet na zpracování výroby.

2.3.2 Další náležitosti spojené se zaměstnanci

Mezi další náležitosti spojené se zaměstnanci řadím v této práci jejich školení a zdravotní prohlídky. V této kapitole budou tedy dále popsány.

- **Školení zaměstnanců**

První školení zaměstnanců je prováděno při přijmutí nového pracovníka. O tomto školení je veden záznam s obsahem školení a jmenovitým seznamem jednotlivých pracovníků, kteří se ho účastnili. Další školení jsou prováděny vždy jednou za rok, nebo v případě jakýchkoliv změn. Změny mohou být jak legislativní, tak třeba i změny činnosti celé firmy. Ty jsou dále komunikovány zaměstnancům formou opětovného proškolení stvrzeného jejich podpisem. Školení jsou opakována 1x ročně a z každého školení je archivována prezenční listina.

Obsahem takového školení při přijmutí pracovníka jsou informace ohledně bezpečnosti práce na pracovišti, dále pak o používání a údržbě strojů, nebo postupu a metodiky práce či o hygieně.

- **Lékařské prohlídky**

Zaměstnanec kromě jiného při vstupu do firmy prochází lékařskou prohlídkou, kterou zajišťuje smluvní lékař v souladu s vyhláškou 49/1967 Sb.

3 Výroba, doprava a skladování

V této podkapitole je popsána výroba a sestaven diagram výrobního procesu. Diagram výrobního procesu je zde následně popsán. Další podkapitolou této kapitoly je rozpis všech skladovacích zařízení a místností, jimiž firma disponuje. Následně kapitola pokračuje částečnou analýzou a popisem rizik a hrozeb spojených se skladováním, nebo výrobou. Na nebezpečí a hrozby jsou dále popsána opatření. Samotné hrozby jsou rozdělené do několika částí. Hrozby a nebezpečí při příjmu zboží, po tepelné úpravě a následně při skladování.

3.1 Výroba

Výroba v podniku je rozdělena do čtyř výrobních středisek, z nichž každé vyrábí jiný druh výrobku:

Výroba A

- výroba sladkých knedlíků (plněné ovocné knedlíky, bramborové šišky)
- výroba bramborových knedlíků

Výroba B

- kuchyň pro závodní stravování, catering

Výroba C

- výroba knedlíků (kynuté knedlíky, houskové knedlíky)

Výroba D

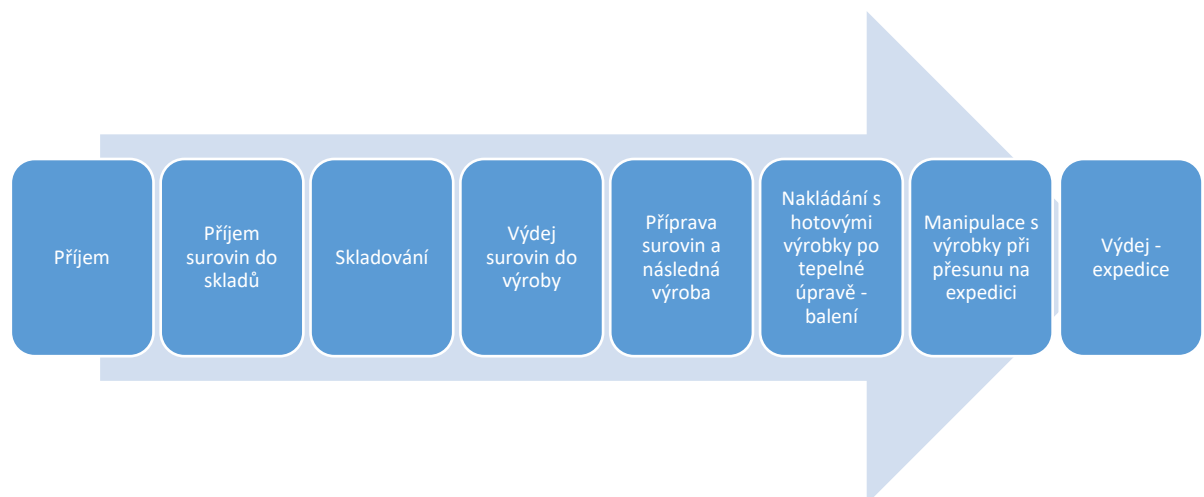
- výroba listového těsta (aktuálně přerušená výroba)

Výroba probíhá ve 12 hodinových pracovních směnách ve dnech úterý, čtvrtek, pátek a neděle s pravidelnou variabilní přestávkou.

Průběh výrobního procesu

Průběh výroby je určitá činnost, při které dochází k přeměně vstupů na výstupy (viz obr. 4).

Obrázek 4: Průběh procesu výroby



Zdroj: Interní materiály

1) Příjem

Celý výrobní proces začíná příjmem objednaných surovin. Samotný příjem surovin obsahuje řadu kroků, které je pro úspěšný příjem nutné splnit. Jedná se například o přijetí faktury od dodavatele, kontrolu dodaných surovin, atp. Kromě dodávek, jež se tímto způsobem přijímají, je také potřeba zajistit příjem další suroviny potřebné k výrobě a to vody. Ta ovšem neprochází stejným procesem příjmu surovin, jako příjem např. mouky. Pouze se v určité fázi procesu výroby sloučí a následně již proces výroby pokračuje stejně.

Pro dokončení úspěšného přijetí zboží vypíše mistr výroby a provozu příjemku na toto zboží a následuje jeho uskladnění.

2) Příjem surovin do skladů

Následný krok po příjmu surovin je jeho přemístění do skladů. (Rozdělení skladů nalezneme v kapitole skladování.) Zde je potřeba uvést, že kromě skladů surovin se zde také nacházejí sklady s obaly, odpady a detergenty, které souvisí s výrobou. Uskladnění probíhá tak, že mistr výroby a provozu přijaté suroviny rozdělí do jednotlivých skladů, které jsou k povaze surovin předem přidělené. Na tyto suroviny následně musí mistr výroby a provozu vypsát skladní kartu, ve které vypíše datum přijetí suroviny na sklad, přesný název zboží, měnou jednotku a v ní zadané měrné množství. Po jejím vypsání je proces uskladnění dokončen.

3) Skladování

Po uskladnění následuje fáze skladování. Ta probíhá do chvíle, než jsou suroviny potřeba použít. Skladování probíhá ve skladech, které musí splňovat mnoho podmínek, aby se suroviny nezkazily, nebo se v nich nezačali množit bakterie. Takové podmínky jsou například: teplota ve skladech, míra vlhkosti, musí zde být pevný dlážděný nebo litý bezprašný povrch, druhy surovin - které se v něm skladují (ne všechny suroviny se mohou skladovat v jednom skladě, vedle sebe) apod. Ve skladech se tedy musí dodržovat hygiena (provozní i osobní) a musejí zde probíhat sanitace. Každá surovina ve skladu má svou skladní kartu. Proces skladování surovin je ukončen výdejkou, což je interní doklad, který uvádí, že surovina byla vydána do výroby. V takovém případě se pak i do skladní karty suroviny musí tato okolnost zaznamenat. Surovina pak může být přemístěna do výroby a použita.

4) Příprava surovin a následná výroba

Když jsou suroviny přemístěny ze skladů na jednotlivá výrobní střediska, je potřeba je připravit k výrobě. Obsahem takové přípravy je vybalování surovin, jejich odměřování, dělení na jednotlivé části dle času než přijdou na řadu, krájení, strouhání a podobně. U některých forem surovin je také potřeba jejich dočasné uskladnění v zařízeních tomu odpovídající (např. máslo v lednici, apod.).

Po této fázi už následuje samotná výroba v jednotlivých střediscích. Výroba probíhá dle postupů a norem, které jsou předem definovány. Každé výrobní středisko má své vlastní postupy a normy. Jakmile je výroba dokončena, jsou výrobky přesunuty do jednotlivých skladů, dle jejich povahy, k zchladnutí. Tento bod se ovšem netýká výrobků hotových jídel. S těmi po jejich dokončení ihned začíná příprava na expedici.

5) Manipulace s výrobky při přesunu na expedici

U výrobků přesunutých do skladů k zchladnutí (tedy kromě hotových jídel) se čeká na jejich zchladnutí. Tento proces trvá přibližně 15 hodin. Při zchladnutí těchto výrobků na teplotu 6 stupňů celsia, se výrobky opět vyskladňují. Následně se přesouvají ke strojům, na kterých je provedena konečná úprava těchto výrobků. Konečnou úpravou je myšleno balení výrobků, krájení, polepování etiketami a štítky se zárukou, apod. Po tomto procesu jsou výrobky opět přesunuty na sklad, kde se dochlazují, nebo případně rovnou na expedici.

V případě jiného druhu výrobku (hotových jídel) se hotové výrobky z výroby přesouvají rovnou k balení. Probíhá zde jejich rozdělení na jednotlivé porce a následné laminování. Po laminování jsou výrobky skládány do přepravních pomůcek, které si následně převezme expedice.

6) Výdej – expedice

Následuje fáze manipulace, při které se výrobky přesouvají buď do skladů, nebo rovnou do výdeje k expedici. Zde je mistr výroby a provozu kontroluje, zda mají správné označení (datum trvanlivosti apod.) a následně přiřadí výrobky k jednotlivým objednávkám, (viz obr. 5) dle objednávkových listů.

Obrázek 5: Sklad expedice



Zdroj: Vlastní zpracování

Výrobky jsou rozdělovány na jednotlivá střediska v expediční místnosti, která je chlazená a udržuje tedy teplotu výrobků. Udržování teploty skladu zabraňuje rozmnožování mikroorganismů a tím pádem kažení výrobků. (viz obr. 6)

Obrázek 6: Rozdělené produkty v expedičním skladu



Zdroj: Vlastní zpracování

V případě výrobků (hotových jídel) následuje, po předání výrobků do přepravních pomůcek, jejich převezení rovnou na expedici. Zde si je rozvozcí rozdělí dle objednávkových listů, které mají přidělené. Po tomto rozdělení výrobky přesunou do přepravních pomůcek k danému jídlu určených. Přepravními pomůckami jsou myšleny termoboxy, které udrží teplotu výrobku. V případě studených jídel jsou zde i chladicí pomůcky, které se dávají spolu s jídlem do zvláštních termoboxů. Po tomto procesu jsou takto vyskladněné výrobky přesunuty do přepravních vozů, ve kterých je pověření pracovníci dovážejí koncovým spotřebitelům.

3.2 Skladování

Skladování probíhá ve skladech, které jsou rozděleny dle jejich vlastností:

- sklad č. 1 – Tento sklad je určen k uchovávání obalového materiálu a etiket (viz obr. 7)
- sklad č. 2 – sklad surovin pro výrobu výrobků A, C a D
- sklad č. 3 – sklad surovin pro výrobu výrobků B
- sklad č. 4 – chladicí a mrazicí zařízení

- chladicí box 1 – skladování vajec, droždí, tuku ... (pro výrobu A,B,C,D)
- chladicí box 2 – skladování uzenin, syrového masa ... (pro výrobu A,B)
- mrazicí box 1 – skladování mražené zeleniny, hub ... (pro výrobu B)
- mrazicí box 2 – skladování mraženého masa ... (pro výrobu B)
- sklad č. 5 – skladování obalového materiálu, mrazicí zařízení
 - mrazicí box 1 – mezisklad mraženého ovoce pro výrobu A
- sklad č. 6 – skladování mraženého ovoce, zeleniny, mrazicí zařízení
 - mrazicí box 1 – mražené druhové ovoce, zelenina (výroba A)
 - mrazicí box 2 - mražené druhové ovoce, zelenina (výroba A)
 - mrazicí box 3 - mražené druhové ovoce, zelenina (výroba A)
 - mrazicí box 4 - mražené druhové ovoce, zelenina (výroba A)

Obrázek 7: Vstup do skladu č. 1



Zdroj: Vlastní zpracování

Chladicí místnost – sklep – mezisklad hotových výrobků a polotovarů

Samostatně se ještě další skladové prostory nachází ve výrobě B, kde jsou dva chladicí boxy a jeden box mrazicí. V nich se nachází mezisklad pro čerstvou zeleninu a ovoce, čerstvé sýry a mléčné výrobky a mražené polotovary.

3.2.1 Nebezpečí, hrozby a opatření jejich předcházení

V této kapitole je popsáno několik základních nebezpečí, se kterými se firma může setkat. Dále jsou popsány způsoby a formy opatření, které jsou dělány pro snížení, či eliminaci všech těchto nebezpečí. Rizika a opatření spojená s výrobou a skladováním jsou zde popsána jen základně a to z důvodu náročnosti, složitosti a hloubky tohoto tématu.

V první řadě je důležité si uvědomit, že přes obrovskou různorodost sortimentu lze analýzu nebezpečí značně zjednodušit. Je to díky tomu, že díky dostatečné tepelné úpravě jsou vegetativní formy mikroflóry eliminovány. Další zjednodušení přináší skutečnost, že jsou výrobky připraveny během několika hodin a ještě týž den spotřebovány (s výjimkou zchlazených a zmrazených polotovarů nebo výrobků). Při přípravě výrobků před tepelným zpracováním tedy není dostatek času na významnější rozmnožení škodlivých mikroorganismů.

3.2.2 Nebezpečí při příjmu surovin

Při příjmu surovin může také vznikat riziko přijmutí již kontaminovaných surovin různými toxiny, těžkými kovy, toxickými látkami a podobě.

Řešení může být například formou spolupráce se spolehlivým dodavatelem, správná vizuální kontrola přijímaných surovin (kontrola obalů, doby spotřeby,...), nebo i hygiena pracovníků.

Jak je výše uvedeno, při výrobě je také v určité fázi důležité přidat vodu. Zde také vzniká určité nebezpečí kontaminace vody. Řešení tohoto nebezpečí může být například prováděním pravidelných rozborů vody.

3.2.3 Po tepelném opracování tedy mohou vznikat následující rizika:

Tabulka 1: Tabulka rizik a jejich opatření

RIZIKA	OPATŘENÍ
Výrobky budou kontaminovány mikroflórou z vnějšího prostředí, například pomůcek, kontaktem s rukama pracovníků, apod.	Opatřením může být dodržení dostatečně vysoké teploty při výdeji, dodržení časových limitů pro výdej, dodržení teplotních požadavků dle platné legislativy, dodržování osobní a provozní hygieny (sterilizace nástrojů, mytí si rukou,...)
V případě přemnožení mikroflóry před tepelným opracováním mohou vznikat toxiny.	Řešením tohoto rizika je vhodný výběr kvalitních surovin, dodržováním skladovacích podmínek a krátká doba přípravy výrobků před tepelným opracováním.
Kontaminace jinými toxiny například z bakteriálních sporů, které mohou „vyklíčit“ a tak vytvořit toxiny.	Jediné možné opatření je dodržovat ovládací opatření pro skladování výrobků a to při teplotě 50 stupňů Celsia. Tato teplota je totiž nevhodná pro růst těchto bakterií.

Zdroj: Interní materiály

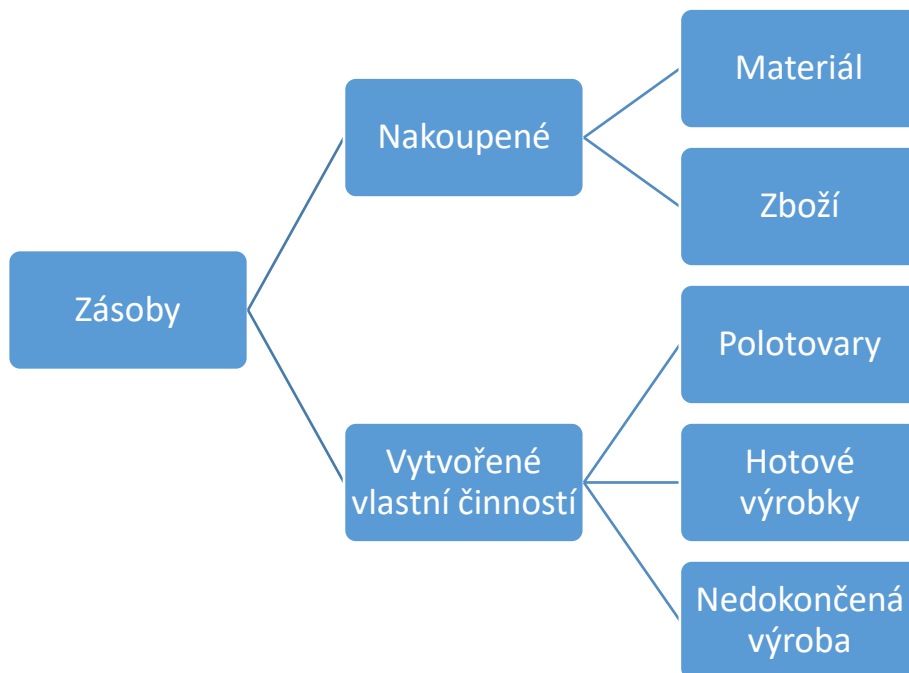
3.2.4 Nebezpečí při skladování

Skladování také skrývá mnohá nebezpečí. Může zde dojít k přemnožení mikroorganismů a to při skladování surovin v nevyhovující teplotě, kontaminaci mechanickými nečistotami a mikroorganismy, nebo při skladování s nesourodnými potravinami, dále pak přemnožení organismů kvůli skladování surovin s prošlou trvanlivostí, nebo přemnožení mikroorganismů při skladování surovin společně s ostatním materiálem, jako jsou obaly, odpady, apod.. Řešením je kontrola teploty v chladících a mrazících zařízeních s potravinami, ukládání surovin dle slučitelnosti, skladování řádně zabalených surovin, vizuální kontrola skladů, používání metody FIFO a také oddělené skladování surovin nepotravinového materiálu.

3.3 Zásoby

Zásoby, kterými podnik disponuje, se v podniku vytvářejí dvěma způsoby. První způsob je zakoupení surovin a zboží. Dalším způsobem je vytvoření zásob vlastní činností. Tvoří se zde tedy polotovary, nedokončená výroba i již hotové výrobky (viz obr. 8).

Obrázek 8: Rozdělení pořízení zásob



Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi zásoby, které v podniku vznikají nákupem a řadí se pro oddělení výroby, patří například mouku, brambory, vajíčka, a další. Nakupuje se ale i materiál, jako jsou obaly, přepravní pomůcky a podobně. Mezi zásoby vzniklé nákupem a připravené rovnou k dalšímu prodeji patří v tomto podniku například brambory nebo droždí. Mezi další typ zásob, konkrétně zásob vytvořených vlastní činností pak patří polotovary (například knedlíky, před tepelným zpracováním, potřebným k výrobě jídel) dále pak nedokončená výroba (knedlíky které ještě musí projít konečnou úpravou – krájení,...) a hotové výrobky (například knedlíky zabalené, štítkované a připravené k expedici).

Ve firmě ovšem existuje široká různorodost při tvoření zásob. Díky krátké trvanlivosti zboží firma vyrábí výrobky především k okamžité expedici, tudíž tvoření zásob ve formě hotových výrobků se zde vyskytuje pouze ve velice omezeném množství a na krátkou dobu. Množství vzniklých zásob nelze v tomto případě nijak odhadnout, nicméně doba skladování nebývá delší než několik hodin.

3.3.1 Proces tvoření zásob

- **Potřebných k výrobě**

Před samotným objednáním surovin si podnik stanoví odpovědi na následující otázky: jaké suroviny bude nakupovat, kolik jich bude potřebovat, od koho je bude nakupovat, kdy je bude nakupovat, za kolik je bude nakupovat a jakými logistickými cestami se do podniku budou dostávat.

Po zodpovězení těchto otázek – jaké suroviny bude nakupovat, kolik jich bude potřebovat, kdy je bude potřebovat – začne vedoucí oddělení obchodu a marketingu hledat dodavatele, kteří jsou schopni dané požadavky splnit.

Pro vyhledání dodavatele pro suroviny, které se objednávají cyklicky a ve velkém množství (příklad mouka) je postup následující:

Po vyhledání všech vyhovujících kandidátů jim vedoucí marketingu a obchodu zašle dotaz na poptávané zboží, ve kterém se zajímá o to, zda je schopna firma dodat potřebné množství, dopravit zboží, dodat ho v řádný termín a jak rychle je schopna ho cyklicky dodávat. Tento dotaz se ve většině případů zasílá pomocí elektronické komunikace, konkrétně emailu. Po tomto kroku vedoucí obchodu a marketingu vyčkává na odpovědi. Při přijetí odpovědí od všech zájemců o objednávku, je vedoucí obchodu a marketingu vyhodnotí. Hodnocení probíhá hlavně na základě ceny za 1 měrnou jednotku při určitém množství odebraného zboží. Dalšími důležitými atributy pak jsou: kvalita, možnost (případně cena) dopravy, doba cyklického dodávání zboží, splatnost faktur, případně další přidaná hodnota vycházející z know-how dodavatele. Po výběru dodavatele následuje závazné objednání zboží. To se provádí nejčastěji formou e-mailu, na který je ve většině případů následně zaslána faktura od dodavatele.

Vybraný dodavatel sem při plnění podmínek příliš často nemění. Existují zde již dlouholeté partnerské vztahy.

V případě ostatních surovin potřebných k výrobě, jako jsou například vajíčka, koření, oleje, sůl, apod. se využívá podobného postupu. Tento postup ovšem neobsahuje tolik požadavků a většinou nebývá ani tak dlouhý výběr vhodného dodavatele. Dodavatelé se v případě dodávání těchto surovin mění častěji než v předchozím případě a to většinou díky marketingovým akcím, nebo slevám.

- **Obalů, přepravních pomůcek, apod.**

Spotřebitelské obaly tvoří, stejně jako mouka, zásobu, která se vytváří opakovaně a ve větším množství. Proto proces vyhledání dodavatele a následného objednání je dosti podobný. Stejně jako v případě s moukou se dodavatelé tohoto materiálu příliš často nemění.

Situace u nákupu přepravních prostředků a dalších zásob bývá ovšem opačná. Protože se tento proces provádí pouze jednou za delší dobu, tak se dodavatelé mění téměř pokaždé. Nelze totiž určit přesně čas, kdy se například přepravní prostředky poškodí natolik a v takovém množství, že bude potřeba jejich nákup. V ten moment pak již ovšem záleží hlavně na tom, který dodavatel má zrovna kampaň na požadované zboží. Co se týče plánovaných nákupů těchto pomůcek z důvodu například inovace, tak ta bývá velice výjimečně. Je to z důvodu, že v tomto segmentu se příliš neinovuje. Je zde tedy malá pravděpodobnost plánovaného nákupu těchto pomůcek.

3.3.2 Oceňování zásob

Oceňování zásob je důležitým faktorem pro následné určování nákladů. Proto je důležité zvolit správný způsob jejich oceňování. Materiál neboli zásoby obecně, jsou ve firmě V. Nedvěd s.r.o. oceňovány váženým aritmetickým průměrem. Což znamená, že firma nakupuje určité množství materiálu za dané ceny na sklad a při vyskladnění využívá právě váženého aritmetického průměru. Tedy vynásobí u každého jednotlivého nákupu počet měrných jednotek cenou za jednu měrnou jednotku, následně sečte výsledné celkové ceny za každý nákup a vydělí je počtem zakoupených měrných jednotek. Tím získá právě vážený aritmetický průměr, který využívá právě při vyskladnění zásob. Vše ukáži na následujícím příkladu:

Tabulka 2: Výpočet aritmetického průměru

Datum	Druh	Měrná jednotka (kg)	Cena za měrnou jednotku (Kč)	Celková cena (Kč)
10.4	Příjem	1000	7	7000
14.4	Příjem	2000	6	12000
17.4	Příjem	500	8	4000
20.4	Výdej	2100	?	?

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 2 můžeme je vidět množství přijaté suroviny (například mouky), za určitou cenu. Následně při výdeji je využito váženého aritmetického průměru k zjištění ceny za měrnou jednotku. Tu pak následně využijeme k výpočtu celkové ceny za vydanou surovinu.

Cena za měrnou jednotku při výdeji suroviny se vypočítá následovně:

$$x = \frac{(1000 * 7) + (2000 * 6) + (500 * 8)}{(1000 + 2000 + 500)}$$

Po výpočtu „x“ vyjde cena za měrnou jednotku: 6,57,- Kč.

Celková cena vydaného množství je pak: 2100 * 6,57 = 13 797,- Kč.

3.4 Doprava výrobce

K dopravě výrobků podnik využívá vlastních dopravních prostředků. Toto rozhodnutí bylo vzhledem k vysoké nákladovosti značně obtížné. Nicméně po vyhodnocení všech možností, jako využití externích firem vyšlo, že provozování a využívání vlastních dopravních prostředků je pro firmu nejvýhodnější. Při tomto rozhodování se brali v úvahu atributy jako: množství externích firem, cena za vypůjčení automobilu, cena za rozvoz zboží, časové omezení půjčování vozů, nemožnost ovlivnění doby a typu údržby, náklady spojené s pořízením vlastních prostředků, pojištění vozidel, údržba vozidel, reklama na vozidlech, nákup pohonných hmot a podobné.

Firma tedy nakoupila několik druhů vozidel, které se snaží efektivně využívat. K dopravě objemných objednávek, nebo v teplém počasí je využíváno dodávek a nákladních automobilů, (viz obr. 9) jež disponují chladicími zařízeními. Při dopravě k drobným podnikatelům, večerkám a podobně je v přijatelných podmínkách (teplota, vzdálenost) využíváno i malého osobního automobilů.

Obrázek 9: Fotografie nákladních automobilů podniku



Zdroj: Vlastní zpracování

K dopravě obědů je využíváno pouze malých osobních automobilů (viz obr. 10)

Obrázek 10: Fotografie osobních automobilů podniku



Zdroj: Vlastní zpracování

Řidiči mají jednotlivé automobily přiřazené a tak je mají povinnost základně udržovat. Mezi tuto základní údržbu patří udržování čistoty interiérových prostor i exteriérových částí vozu, doplňování pohonných hmot a hlídání servisních intervalů. Všechny náklady vzniklé údržbou, nebo nákup provozních hmot, jsou firmou plně hrazeny.

Další povinnost všech řidičů je vést knihu jízd. Do té se uvádí datum, odkud a kam řidič jel, čas odjezdu a příjezdu, počet kilometrů při odjezdu a počet kilometrů při příjezdu, počet kilometrů ujetých pro firemní účely a počet kilometrů ujetých pro osobní účely, dále v případě tankování pak množství natankovaných pohonných hmot a v kolika kilometrech bylo natankováno, dále zjištěné poruchy a nakonec vlastní podpis.

4 Informační toky

Informační toky související s materiálovým tokem, jsou toky, které ho uvádějí do pohybu. Firma původ těchto informačních toků rozděluje do několika skupin.

Informace z objednávek výrobce:

- **Objednávky knedlíků:**

- Menší a drobní podnikatelé - ti k objednávkám využívají elektronickou komunikaci, jako je email či fax, nebo telefon. Na tyto odběratele firma reaguje pružnou formou výroby.
- „Velcí“ odběratelé, jako hypermarkety a supermarkety využívají také elektronické komunikace jako je email nebo fax. Nicméně většina pomalu přechází na informační systém EDI (typ elektronické komunikace, který je popsán v samostatné podkapitole), který je zpoplatněný.
- **Objednávky jídel:**
 - Zde je převážná část informací získávána z jídelniček (**obr XY**) (rozeepsáno dále), které jsou vybrány od odběratelů a předány pověřené osobě (vedoucímu cateringu), která je má na starost.
 - Další způsob pro získání informací od zákazníka je skrze mobilní aplikaci, ve které si odběratel jídlo vybere a objedná.
 - Předposlední způsob je pomocí mobilního telefonu, ten zákazník využije k zavolání. Dovolá se pověřené osobě (vedoucímu cateringu), které sdělí svou objednávku a ta ji zanese do interního systému.
 - Posledním způsobem je objednávka skrze elektronickou komunikaci. Nejčastěji pomocí e-mailu, který zákazník zašle dané kontaktní osobě (vedoucímu cateringu).

Informace z výrobního plánu (pouze u výroby knedlíků):

Ten je zpracováván na základě objednávek a orientační předvýroby, která pramení z dlouholeté zkušenosti (větší prodeje v období Velikonoc, svatomartinské husy, apod.). Dále na základě plánovaných „akcí“ v marketech, kde probíhá příprava až jeden měsíc předem.

Informace z plánu potřeby materiálu (pouze u výroby knedlíků):

Tyto informace plynou z výrobního plánu na základě plánovací produkce

4.1 Informační tok spojený se zásobováním

Informační toky spojené se zásobováním můžeme dělit na dvě skupiny. Informace se rozlišují tím, kdo je vystavuje. Vystavuje je buď dodavatel, nebo odběratel. Dodavatel může vystavit doklady jako například dodací list, fakturu a následně příjmový pokladní doklad. Odběratel pak může vystavit příjemku a skladní kartu a následně příkaz k úhradě

faktury, nebo výdajový pokladní doklad. Všechny tyto doklady svým obsahem následně slouží jako informace o zásobách, dodavatelích, cenách a všech dalších informací v nich obsažených.

Informace z dokladů od dodavatele (např. Makro, dodavatel mouky, apod.):

- Nabídkový list (viz příloha F,G)
- Dodací list (viz příloha D)
- Faktura (viz příloha B,E)

Informace z dokladů od odběratele (V. Nevěd):

- Příjemka (viz příloha A)
- Skladní kartu (popsána v předešlé části)
- Skladní karta (viz příloha C)
- Výdejka (viz příloha A)

4.2 Informační toky v propojení s procesy

4.2.1 Proces objednání knedlíků

Tento proces může začít dvěma různými způsoby. První způsob je takový, že zákazník o firmě ještě neví. V tom případě může dostat do své e-mailové schránky nabídkový list, na jehož základě (pakliže ho zaujme) provede první objednání zboží. Druhá možnost je taková, že odběratel už o firmě ví, někdy u ní objednával a objednává tedy zboží víceméně pravidelně v rozvážkové dny (pondělí, středa, pátek). V obou případech odběratel písemně, nebo telefonicky uzavře smlouvu formou objednávky. Ta je zpracována specializovaným pracovníkem firmy, který na jejím základě vytvoří dodací list a fakturu. Fakturu firma v případě menších a drobných podnikatelů zasílá rovnou se zbožím. V případě velkých firem a řetězců (Globus, Kaufland, apod.) firma zasílá fakturu za zboží zvlášť a to v elektronické podobě na základě dohody s těmito odběrateli. Při dodání zboží odběratel zkontroluje fyzicky stav objednávky a v případě, že je vše v pořádku zboží přijme a dodací list potvrdí razítkem a v případě větších podniků i podpisem pověřené osoby.

Elektronická komunikace EDI

Tento typ informačního toku je využíván zvláště velkými řetězci. Edi je obecně elektronická komunikace. Zahrnuje všechny způsoby elektronické výměny dokumentů.

Jedním z nejčastějších způsobů elektronické výměny dat (EDI) je využívání UN/EDIFACT, který je založen na výměně textových souborů. Pro komunikaci skrze tento způsob je potřeba přístup k VAN síti nebo AS2 (speciální počítačová síť pro elektronickou výměnu dokumentů), kterou zajišťují speciální poskytovatelé.

Hlavním cílem EDI je stoprocentní elektronická komunikace mezi dodavatelem a odběratelem v oblasti transakčních dokladů (objednávky, dodací listy, faktury).

Důležité je také, že tento systém je placený. Ale lze si zvolit z několika variant balíčků. Pro komunikaci s většinou odběratelů stačí nyní pouze základní balíček.

4.2.2 Proces objednání obědů

U objednávek jídla je více variant objednání. Pravidelní zákazníci dostávají jídelníčky (označení jídelníček, tak jak firma používá, je myšlen objednávkový list) na 14 dní, týden před tím, než se nový jídelníček stane platným. Mají tedy 5 dní na rozhodnutí, která jídla chtějí následných 14 dní dostávat. Pět dní proto, že jídelníčky dostanou v pondělí a vybrány jsou poslední pracovní den a to v pátek. Jídelníčky jim společně s jídlem rozdají rozvozci. Ti ho také následně poslední den od zákazníků vyberou a pak ho předají pověřené osobě, která objednávky zpracuje a zanese je do elektronické podoby.

Druhým způsobem je nově spuštěná mobilní aplikace, přes kterou si zákazník také může objednat. Po odeslání objednávky se tato objednávka objeví u pověřeného pracovníka, který jí následně přenesení do firemního programu.

Třetím způsobem je využití mobilního telefonu. Tento způsob je využíván spíše starší generací, která není tolik orientovaná v používání moderních technologií. Tento způsob je ovšem značně omezující, protože se zákazníci mohou dovolat pouze v určitých hodinách a to na jedno telefonní číslo. Je zde tedy značně ztížena možnost komunikace.

Posledním způsobem je objednávka skrze elektronickou komunikaci. Konkrétně e-mail. Tento způsob komunikace využívají nejčastěji firmy, anebo skupiny zaměstnanců (například zaměstnanci v kancelářích).

5 Marketingové analýzy

5.1 PEST analýza

Protože vnější prostředí firmy je důležité pro současné i budoucí fungování podniku, je dobré ho znát. Pro analýzu vnějšího prostředí firmy byla vypracována PEST analýza, protože právě pohled na vnější prostředí poskytuje. Každé jednotlivé písmeno v názvu této analýzy značí jeden z faktorů, jehož obsahem by měl být právě pohled na vnější prostředí firmy. Písmena tedy značí faktory: P – politické faktory, E – ekonomické faktory, S – sociální faktory, T – technologické faktory.

Politické faktory

Protože firma vyrábí potraviny a v České Republice do této oblasti silně zasahuje legislativa státu, je zde hodně zákonů, paragrafů a vyhlášek, jež je nutné znát a dodržovat. Z důvodu jejich obsáhlosti jich bylo do této části vybráno jen několik nejvýznamnějších z nich.

Nejzákladnějším zákonem je zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). Dalším silně ovlivňujícím zákonem je zákon č. 146/2002 Sb., o Státní zemědělské a potravinářské inspekci. Jelikož firma vlastní i několik vozů, které používá ke své podnikatelské činnosti, je důležité znát i zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční a dále zákon o silniční dopravě předpis č. 111/1994 Sb.

Jelikož firma bez zaměstnanců by nemohla fungovat, tak je důležité znát a řídit se zákony jako zákonem č. 262/2006 Sb., zákoníku práce. Protože ale firma zaměstnává i cizince, je důležité znát i zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, který částečně o zaměstnávání zaměstnanců ze zahraničí pojednává. V neposlední řadě to je také zákon č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění, nebo zákon č. 251/2005 Sb., o inspekci práce.

Další zmíněný zákon je asi nejvíce ovlivňujícím pro chod společnosti. Jedná se o zákon č. 634/1992 Sb. Na ochranu spotřebitele, který je ve sféře státem regulované politiky, což znamená, že jsou k němu vypracovávány úpravy a další nařízení, které si podnik musí ohlídat, aby ho neporušoval. Tento zákon ukládá výrobci povinnosti při prodeji výrobku a poskytování služeb. Například povinnosti prodávání výrobku ve správné hmotnosti, nebo také vysvětluje, co je požadováno za nekalou obchodní praktiku, či klamavé konání

jakého by se tedy měl podnik vyvarovat. Další konkrétní podmínky v oblasti potravin pak uvádí zákon č. 110/1997 Sb. O potravinách a tabákových výrobcích.

Protože neznalost zákona neomlouvá a v případech, kdy se prokáže nedodržení některých zákonů, nebo norem, jsou zde hodně finančně náročné pokuty, je důležité se všemi zákony a normami řídit naprosto neomylně. Tato firma dodržuje velice striktně, protože při prokázání nějakého závažnějšího problému/protiprávního jednání může být firmě udělena taková výše pokuty, že jí hrozí i ukončení činnosti.

Aby nedocházelo k nechtěnému překročení, či obejití norem a zákonů firma, má firma již řadu let nasmlouvané poradce, jako je například daňový poradce, nebo bezpečnostní poradce pro ochranu zdraví na pracovišti. Ti je pravidelně navštěvují a dohlížejí na potřebné dodržování všech norem a zákonů.

Ekonomické faktory

Faktory ekonomické do značné míry ovlivňují většinu organizace. Dobrý pohled na velikost tohoto vlivu můžeme získat například z celosvětové hospodářské krize, která probíhala v letech 2007 až 2009. V tomto období společnost nezaznamenala výrazné změny ovlivňující hospodaření firmy. Naopak v těchto letech docházelo ke snížení cen vstupních surovin. Společnost v této době, kde ostatní zaznamenávali pokles spotřebitelské poptávky, pocítovala dokonce mírný růst. Tento jev se dá přikládat k sortimentu výrobků zboží, který firma vyrábí. Jedná se totiž o produkt, který spadá do sociálního (základní a levné) zboží s krátkou trvanlivostí. A do tohoto sektoru se přesouvala i spotřebitelská poptávka z takzvaného nadstandardního zboží. Růst prodeje sortimentu byl zaznamenán zhruba o 25%. Na společnost tedy tento ekonomický faktor, který vyřadil řadu firem z trhů, neměl žádný negativní vliv. Společnost nemusela tedy ani snižovat počet zaměstnanců, spíše naopak ho v roce 2008 navyšovala.

Další ekonomické faktory jsou míra inflace, úroková míra a ekonomický růst. V případě, že se inflace zvyšuje, má to za následek pokles kupní síly peněz. To znamená, že za stejnou částku lze koupit méně zboží, či služeb. Zpomaluje se tak ekonomický růst a podniky jsou odrazovány od dalších investic. Úroková míra je pro společnost také důležitým faktorem protože na základě jejího poklesu, či růstu se pro společnost stává příležitostí nebo hrozbou. Úroková míra totiž určuje kapitálové náklady, což znamená, že když roste, je považována za hrozbu a naopak při poklesu za příležitost. V případě

ekonomického růstu zpravidla roste i poptávka, což pro společnost znamená snadnější odolávání tlaku konkurence.

Mezi ekonomické faktory, které firmu silně ovlivňují, řadíme například průměrnou mzdu, vývoj cen energií, nebo třeba daňové zatížení. Společnost tedy v rámci ekonomického pohledu z důvodu obavy dalšího vývoje ekonomiky a případných následků, z ní vyplívající, vytvořila preventivní úsporná opatření, týkající se zejména spotřeby energií, plýtvání výrobních surovin a mzdových nákladů. Mzdové náklady ho ovlivňují například vyšší průměrné základní mzdy.

Sociální faktory

Sociální faktory rozhodně ovlivňují výrobu, ovšem ne všechny. Společnost například nezaznamenala v současné době žádný vliv na prodej vlastních produktů, nebo celkově snížení poptávky v rámci nově nastupujícího trendu zdravého životního stylu. Důvod tohoto jevu je přikládán tomu, že trend zdravého životního stylu je také více nákladný, tudíž si ho mohou dovolit movitější zástupci společnosti. Nicméně produkty dané společnosti jsou cílené na sociální program pro základní nižší vrstvy obyvatelstva.

V rámci sociálních faktorů ovlivňujících výrobu společnost však zaznamenala opakující se cykly růstu poptávky po vyráběných produktech. Tyto cykly jsou přiřazovány k tradičním českým svátkům, jako jsou Velikonoce, Vánoce, Svatomartinská husa a další. Opakujícím se cyklem růstu poptávky je také období školních prázdnin, kdy se živitelé dětí snaží zajistit svým dětem rychlou a nenákladnou stravu.

Technologické faktory

Jak je známo, tak technologický pokrok a vývoj se nezastaví. Nicméně v oblasti gastronomie se technologické postupy příliš mnoho nemění. Stejně tak technický základ výrobních strojů zůstává téměř bez změny, pouze dochází k úpravám ovládacích prvků a příslušenství. Nicméně i tak se stávají výrobní stroje, pro takovouto potravinářskou výrobu, extrémní finanční zátěží na rozpočet společnosti, jelikož jejich pořízení se pohybuje v řádech statisíců, či milionů. Společnost si ovšem z důvodu současných nákladů na výrobu a hraničním příjmem za výrobky, nemohla v minulosti a ani dnes takovéto stroje pořídit. Proto se společnost rozhodla využívat převážně repasované stroje, kde jejich cena po několika letech provozu výrobního stroje, značně klesá. Takový stroj se dá pak pořídit až za třetinu původní ceny. Toto rozhodnutí s sebou ovšem nese i řadu

nepríjemných okolností. V takeveto podobe vybavenosti totiž následne dochazi často k výpadkum výroby z duvodu castych zavad na zarizenich.

Vyhodnocení a vlastní návrh

Ve společnosti se pomocí této analýzy vyhodnotili skupiny, které na společnost působí. Hodnotili se faktory politické, ekonomické, sociální a technologické. Analýzou se došlo k závěru, že nejvíce ovlivňují společnost politické a technologické faktory. Politické faktory představují značné riziko při jejich nedodržování v podobě následných pokut. Proto je má firma zabezpečená pomocí externích pracovníků, kteří provádějí i pravidelné kontroly. Problém technologických faktorů je ovšem složitější. Firma si nemůže nové stroje dovolit zafinancovat a tak musí pracovat se stroji repasovanými. Předejít ovšem zavadám je složité, nicméně pravidelnou údržbou a používáním kvalitních dílů při opravách se dá rozbití alespoň částečně předcházet.

5.2 SWOT analýza

Pro správné rozhodování ve společnosti a následnou tvorbu strategie, je dobré vědět a znát své silné a slabé stránky a taky příležitosti a hrozby. K tomuto zjištění nám může dobře pomoci SWOT analýza. Ve slově SWOT jsou totiž ukryté názvy jednotlivých požadovaných kritérií. S – anglicky Strengths (silné stránky), W – anglicky Weaknesses (slabé stránky), O – Opportunities (příležitosti), T – Threats (hrozby). Silné a slabé stránky se pak obvykle posuzují z vnitřního původu a příležitosti a hrozby pak z původu vnějšího.

Silné stránky podniku jsou takové stránky, které zvyšují pozici podniku na trhu. Naopak slabé stránky mohou způsobit snížení pozice podniku na trhu. Příležitosti pak určují možnosti, které by podnik mohl „uchopit“ a využít je následně ve svůj prospěch a upevnění, či zvýšení své pozice na trhu. Hrozby pak mohou silně negativně ovlivňovat fungování firmy.

V následujících tabulkách nalezneme jednotlivé části SWOT analýzy, až po poslední tabulku, ve které je shrnutí celé SWOT analýzy následované popisem. V tabulkách jsou 4 sloupce. První sloupec obsahuje silné/slabé stránky nebo příležitosti, či hrozby (dle typu tabulky) podniku. Ve druhém sloupci pak nalezneme číselně obodovaný význam/dopad pro firmu (číselný součet pro sloupec „Význam/dopad pro firmu“ je roven 1). Dalším sloupcem je hodnocení potenciálu (dosažitelnosti). Tento sloupec je bodován hodnotami

1 až 5, kde 5 znamená nejsnáze uchopitelnou příležitost a 1 pak nejhůře uchopitelnou příležitost. Tyto hodnoty jsou v tabulkách slabé stránky a příležitosti záporné. Je to z důvodu znázornění záporných/negativních stránek. Navíc zde hodnocení probíhá pouze ve stupních 1 až 4, kde 4 je označení pro stránku, kterou podnik má minimální vliv možnost ovlivnit a 1 je označení stránky, kterou podnik může ovlivnit nejvíce. V posledním sloupci nalezneme celkový bodový výsledek. Celkový bodový výsledek se počítá pro každý řádek zvlášť a jeho hodnoty jsou součinem bodové hodnot z druhého a třetího sloupce. Zde je ještě potřeba uvést způsob určení hodnot druhého a třetího sloupce. V druhém sloupci „Význam/dopad pro firmu“ byli číselné hodnoty vypočítány metodou Fullerova trojúhelníku. Ve třetím sloupci „Hodnocení potenciálu/dosažitelnosti“ byli hodnoty přiřazeny po konzultaci s managementem firmy.

Tabulka 3: SWOT – silné stránky

Silné stránky	Význam pro firmu	Hodnocení potenciálu /dosažitelnosti	Celkem
Nízká cena produktu	0,2	2	0,4
Dlouhodobé vztahy se zákazníky	0,1	4	0,4
Použité suroviny pro výrobu bez náhražek	0,4	5	2
Pružnost firmy reagovat na nabídky	0,2	3	0,6
Nabídka zdravých jídel	0,1	1	0,1
Suma	X	X	3,5

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 3 je patrné, že mezi nejsilnější silné stránky společnosti patří použité suroviny pro výrobu bez náhražek. Dalším silné stránky pak jsou: pružnost firmy reagovat na nabídky, dlouhodobé vztahy se zákazníky, nízká cena produktu a nabídka i zdravých

jídel. Nejméně důležitou silnou stránkou pro podnik vyšla nabídka zdravých jídel. Celková suma dílčího ohodnocení silných stránek je 3,5.

Tabulka 4: SWOT – slabé stránky

Slabé stránky	Význam pro firmu	Hodnocení potenciálu /dosažitelnosti	Celkem
Nedostatek pracovních sil v podniku	0,1	-4	-0,4
Selhání lidského faktoru (nedodržování hygieny, pracovních postupů, apod.)	0,3	-1	-0,3
Vysoké personální náklady	0,2	-3	-0,6
Zastaralá výrobní technologie a stroje	0,3	-5	-1,5
Nízké investice do reklamy	0,1	-2	-0,2
Suma	X	X	-3

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky slabých stránek podniku je zřejmé, že největší slabou stránkou podniku je zastaralá výrobní technologie. Nicméně podle hodnocení je nejméně ovlivnitelná firmou. Jelikož na této technologii je postavená celá výroba, lze toto tvrzení označit za správné. Dalšími slabými stránkami podniku jsou: vysoké personální náklady, nedostatek pracovních sil v podniku, selhání lidského faktoru a nízké investice do reklamy. Celková suma dílčího ohodnocení slabých stránek je -3.

Tabulka 5: SWOT - příležitosti

Příležitosti	Význam pro firmu	Hodnocení dosažitelnosti	Celkem
Potencionální noví zákazníci	0,16	3	0,48
Zájem o poctivé výrobky bez náhražek s původem z ČR	0,16	4	0,64
Zájem o zdravá jídla	0,16	2	0,32
Možnost získání dotací	0,52	1	0,52
Suma	X	X	1,96

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka příležitostí ukazuje, že největší příležitostí pro firmu je zájem o poctivé výrobky bez náhražek s původem z ČR. Následující velkou příležitostí je získání dotací, nicméně je zde velice malá dosažitelnost. Další příležitosti jsou potencionální noví zákazníci a zájem o zdravá jídla. Celková suma dílčího hodnocení příležitostí je 1,96.

Tabulka 6: SWOT - hrozby

Hrozby	Význam pro firmu	Hodnocení potenciálu /dosažitelnosti	Celkem
Konkurence	0,17	-4	-0,68
Nemožnost udržování teplot při výpadku proudu	0,17	-1	-0,17
Zvyšující se průměrná mzda	0,33	-2	-0,66
Odliv pracovních sil ke konkurenci	0,33	-3	-0,99
Suma	X	X	-2,5

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky hrozeb vyplývá, že největší hrozbou pro podnik je odliv pracovních sil ke konkurenci. Vzhledem k odlivu zaměstnanců a s tím související know-how, je tato hrozba opravdu největším ohrožením. Dalšími hrozbami pro podnik pak jsou: konkurence, zvyšující se průměrná mzda a nemožnost udržování teplot při výpadku proudu. Celková suma dílčího hodnocení hrozeb je -2,5.

Vyhodnocení a vlastní návrh

Tato analýza se zabývala porovnáním vnitřních a vnějších faktorů ve společnosti, které ji nějakým způsobem mohou ovlivnit anebo ovlivňují. Rozdělení těchto faktorů bylo do čtyř skupin a na vnitřní a vnější faktory. Vnitřní faktory se nacházely ve skupinách silné a slabé stránky a vnější faktory pak ve skupinách příležitosti a hrozby.

Autor této práce navrhuje vypracovat strategický plán proti situacím, které by mohli firmu ohrozit. Jedná se například o pokuty za nedodání zboží. Tato situace by mohla vzniknout například při složitější poruše některého ze strojů. Dalším krokem by mělo být určení klíčových zaměstnanců a zaměření se na jejich motivování, aby neopustili podnik a nepřešli ke konkurenci. Samotnou konkurenci by podnik měl neustále monitorovat. Pro

neutralizování hrozeb od konkurence by bylo také vhodné využít příležitostí a silných stránek podniku. Například zpropagovat firmu jako výrobce a prodejce hotových zdravých jídel. Bylo by tak vhodné vzhledem k vzrůstajícímu trendu o tento produkt, navíc pod názvem dlouholeté zavedené firmy.

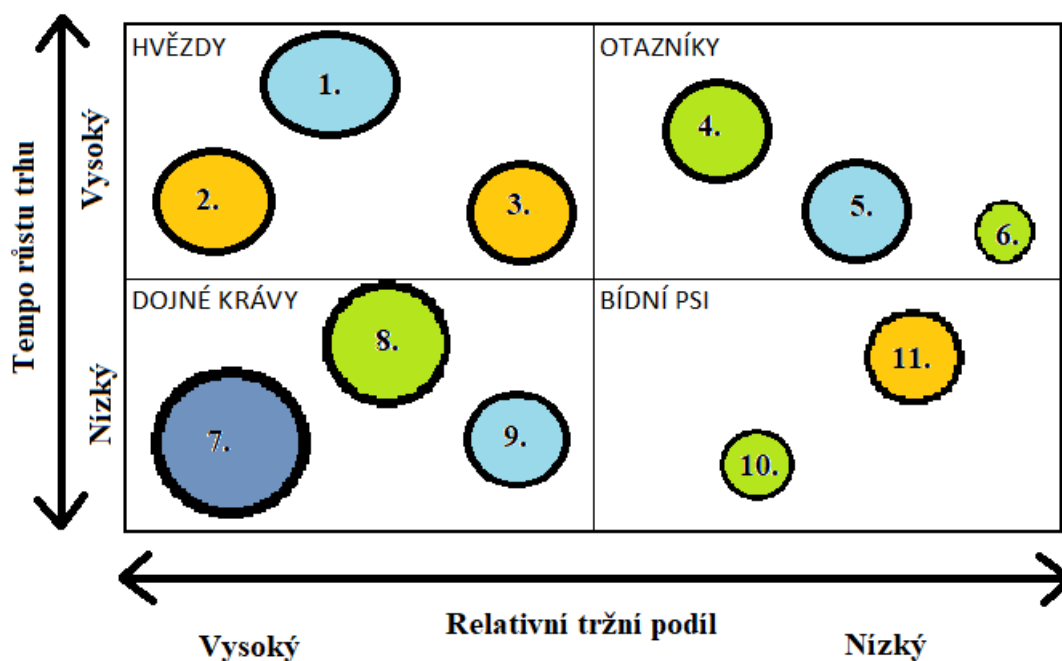
Dále pak vzhledem k nízkým cenám produktů a s tím související hraniční ziskovosti doporučuje autor přejít na strategické řízení podniku. Bylo by také vhodné i popřemýšlet nad investicemi do technologií, které by mohli snížit nákladovost jak z hlediska mezd, tak z hlediska spotřeby energií (například myčku na nádobí).

V případě, že by se podnik začal nacházet na hranici úpadku, je možné podnik prodat, změnit předmět podnikání, nebo ho řízeně nechat zaniknout. V každém případě je důležité být na vše připraven.

5.3 BCG matice

Poslední analýzou, která je v této práci vypracována je Bostonská matice (viz obr. 11). Tato matice je analytickou technikou, která využívá portfolia produktů, které hodnotí. Produkty se hodnotí na základě dvou ukazatelů a to je míra růstu produktu na trhu a jeho podíl na trhu. Dle zařazení produktu na určité místo v osách X a Y se pak produkt může zařadit do jedné ze čtyř hlavních skupin. Tyto skupiny jsou: Hvězdy, Otazníky, Dojné krávy a Hladoví psi. Sami názvy skupin už mají určitou vypovídající hodnotu o tom, co produkt v nich zařazený má za vlastnosti.

Obrázek 11: Bostonská matice



Zdroj: Vlastní zpracování

Z obrázku můžeme vidět bubliny s čísly. Každé číslo je přiděleno produktu.

Produkty:

- | | |
|-------------------------------|---------------------|
| 1. Bramborový knedlík | 7. Houskový knedlík |
| 2. Plněné bramborové knedlíky | 8. Hlavní jídla |
| 3. Ovocné knedlíky | 9. Polévky |
| 4. Karlovarský knedlík | 10. Listové těsto |
| 5. Palačinky | 11. Minutková jídla |
| 6. Deserty | |

Z obrázku analýzy Bostonské matice je viditelné, jaké produkty jsou pro společnost podstatné.

Mezi Hvězdy společnost zařadila tři produkty a to bramborový knedlík, plněný bramborový knedlík a ovocné knedlíky. Všechny tři produkty zaznamenali poměrně vysoký růst spojený se značnou ziskovostí. Největší pak zaznamenal bramborový knedlík, následovaný plněnými bramborovými knedlíky a ovocnými knedlíky.

Do Otazníků pak spadají produkty Karlovarský knedlík, palačinky a deserty. Tyto produkty mají všechny značný potenciál pro to, stát se Hvězdami. Největší potenciál má Karlovarský knedlík následovaný palačinkami a deserty. Deserty v poslední době zaznamenali mírný růst a to v okamžiku, kdy už se rozhodovalo o jejich vyřazení ze sortimentu výrobků. Aktuálně v něm ale ještě stále setrvávají.

K Dojným krávám pak patří produkty, kterým se už ustálilo tempo růstu na trhu, ale jejich relativní tržní podíl je vysoký. Vytvářejí tak firmě největší ziskovost. Mezi tyto produkty patří Houskový knedlík, hlavní jídla a polévky.

Mezi bídné psi společnost řadí listové těsto a minutková jídla. Jsou to produkty s nejmenším potenciálem. Nicméně zatím nevykazují příliš velké náklady, tak je firma nechává v nabídce. V případě zvýšení nákladů, nebo při krizové situaci je pravděpodobné, že je společnost vyřadí z nabídky.

Vyhodnocení a vlastní návrh

Analýza Bostonské matice vyhodnocovala produkty, které podnik nabízí. Touto analýzou se došlo k závěru, že produkty které patří mezi dojně krávy, jsou pro podnik momentálně nejdůležitější. Jedná se o houskový knedlík, hlavní jídla a polévky. Největší potenciál pak zastává ve skupině Hvězdy produkt bramborový knedlík. A nejvíce ztrátové pak jsou deserty a listové těsto.

Návrh na zlepšení chodu společnosti je, vzhledem k její situaci, snížení nákladů. To znamená zredukování produktů ze skupiny Bídní psi a některých ze skupiny Otazníků. Společnost by se měla zamyslet, jestli by tyto produkty měli stále zůstat v nabídce. Jejich eliminací by mělo dojít ke snížení nákladovosti.

Závěr

Hlavním cílem práce byla analýza konkrétního podniku a navrnutí opatření, či doporučení pro tento podnik. Jednalo se o firmu V. Nedvěd, společnost s ručením omezením. V tomto podniku byla provedena charakteristika a to jak z vnitřního, tak vnějšího prostředí. Ve vnitřním prostředí byla analyzována organizační struktura, lidský faktor, zásoby, výrobní proces, skladování a doprava. Dále byly rozebrány informační toky spojené se zásobováním a s procesy.

V práci byla dále vypracována PEST analýza. Výsledkem PEST analýzy bylo, že společnost, jako výrobce zboží s krátkou dobou spotřeby podléhá mnoha zákonům a vyhláškám, které ovlivňují její chod a to zejména v oblasti ochrany spotřebitele. Firmu ovšem ovlivňují i další faktory a to zejména z technologického prostředí. Nákup nového technologického vybavení je totiž pro firmu extrémně náročný a tak firma používá nástroje repasované, které ovšem často podléhají poruchám.

Následně byla vypracována SWOT analýza, k jejímuž vytvoření bylo využito vlastních poznatků z firmy, poznatků jednatele a managementu firmy. Za silnou stránku podniku lze považovat používání surovin pro výrobu bez náhražek. Za slabou stránku pak zastaralou výrobní technologii. Příležitost by pro podnik mohl být zájem o poctivé výrobky bez náhražek s původem z České republiky. Největší hrozbou pak je odliv pracovních sil ke konkurenci. Ke SWOT analýze byl vytvořen i návrh opatření a dalších kroků.

Za pomoci analýzy portfolia BCG matice se došlo k závěru, že produkt houskový knedlík, polévky a hlavní jídla jsou pro firmu momentálně nejdůležitější. Největší potenciál pak zastávají produkty karlovarský knedlík, palačinky a deserty. Ztrátové produkty pak pro firmu jsou minutková jídla a listové těsto.

POUŽITÉ ZDROJE

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

DRAHOTSKÝ, Ivo a Bohumil ŘEZNÍČEK. Logistika - procesy a jejich řízení. Brno: Computer Press, 2003. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-521-0.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Innovation and entrepreneurship: Practice and principles. Ed. New York: Harper & Row, 1985, 277 s. ISBN 9780060913601

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071794538.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

LAMBERT, Douglas M. a Lisa M. ELLRAM. Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-221-1.

LANDA, Martin. Finanční a manažerské účetnictví podnikatelů. Ostrava: Key Publishing, 2008. Ekonomie (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-85-4.

MALLYA, Thaddeus. Strategic management: text book for master's students. Ed. 1st. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. Učební texty vysokých škol. ISBN 80-214-3236-5.

SEDLÁČEK, Jaroslav. Účetnictví pro manažery. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1195-8.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071793671.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8

SYNEK, Miloslav. Podniková ekonomika. 4., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-892-4.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Řízení výroby a nákupu. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1479-0.

VANĚČEK, Drahoš. Řízení dodavatelského řetězce: (Supply chain management). V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2008. ISBN 978-80-7394-078-2.

WÖHE, Günter. Úvod do podnikového hospodářství: překlad 18. vydání německého originálu. Praha: C.H. Beck, 1995. Ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-014-1.

Internetové zdroje:

V. NEDVĚD s.r.o., Chomutov IČO 25029541 - Obchodní rejstřík firem. Kurzy.cz [online]. 2019 [cit. 2019-04-13]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/25029541/v-nedved-sro/>

Odpovědnost společnosti s.r.o. za své závazky a ručení společníků s.r.o. a jejich jednatelů. Tomáš Hlavsa [online]. 2018 [cit. 2019-04-16].

Dostupné z: http://www.help1.cz/zakladani_firem_odpovednost-a-ruceni-v-sro-po-01-01-2014.html#info (http://prahafondy.ami.cz/cz/oppa/pro-prijemce/325_pomucka-pro-urceni-velikosti-podniku.html)

Typologie organizační struktury. MANAGEMENT MANIA [online]. 2015 [cit. 2019-04-16]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/typologie-organizacni-struktury> (<https://managementmania.com/cs/plocha-organizace>)

Oceňování zásob. ÚčtujemeProVás [online]. 2015 [cit. 2019-04-16]. Dostupné z: <http://www.uctujemeprovas.cz/ucetnictvi/4-ocenovani-zasob>

What is EDI (Electronic Data Interchange)?. EDI Basics: Your resource for learning about EDI [online]. 2019 [cit. 2019-04-16]. Dostupné z: <https://www.edibasics.com/what-is-edi/https://data.businessworld.cz/file/elektronicka-vymena-dat.pdf>)

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Schéma Push systému	11
Obrázek 2: Schéma Pull systému	12
Obrázek 3: Schéma společnosti	19
Obrázek 4: Průběh procesu výroby	22
Obrázek 5: Sklad expedice	25
Obrázek 6: Rozdělené produkty v expedičním skladu	26
Obrázek 7: Vstup do skladu č.1	27
Obrázek 8: Rozdělení pořízení zásob	30
Obrázek 9: Fotografie nákladních automobilů podniku	34
Obrázek 10: Fotografie osobních automobilů podniku	35
Obrázek 11: Bostonská matice	48

Seznam tabulek

Tabulka 1: Tabulka rizik a jejich opatření	29
Tabulka 2: Výpočet aritmetického průměru	33
Tabulka 3: SWOT – silné stránky	43
Tabulka 4: SWOT – slabé stránky	44
Tabulka 57: SWOT – příležitosti	45
Tabulka 68: SWOT – hrozby	46

Seznam příloh

Příloha A: Příjemka a výdejka společnosti

Příloha B: Faktura vydaná

Příloha C: Skladní karta zásob

Příloha D: Dodací list

Příloha E: Faktura přijatá

Příloha F: Nabídkový list (jídelníček) přední strana

Příloha G: Nabídkový list (jídelníček) – zadní strana

Příloha A: Příjemka a výdejka společnosti

Číslo účtu: 436 91, Identifikační číslo: 436 91, Město: 221 00 94 41, IČO: 436 91, Jméno: VARSFA, Sídlo: 133 00 133 00, Kontaktní osoba: VARSFA, E-mail: v.arsfa@varsfa.cz
PŘÍJEMKA

Druh příjmu		Název (příjemce) útvar: Ě.1		Má dat:			
		Doklad (přodávající útvar): Acclijas.		Dat:			
Číslo a datum dokladu: 3.2.2017		Příjem. druh a označení zboží:		Příjem. právo:			
Číslo a datum přepravního dokladu:							
Poř. číslo	Kód	Název	MJ	Množství		Cena za MJ	Celkem Kč
				žádané	vydané		
1.	482110	folie XT11	m	100	100	30	3000
Technická kontrola (datum, podpis): 3.2.2017 <i>LP</i>				Číslo a datum zápisu o vkladě:			
Poznámka o zápisu do skladní karty:		Vyhotovil: VARSA	Přijal: VARSA	Schválil: VARSA	Kontroloval: VARSA		
		Datum podpisu: <i>LP</i>	Datum podpisu: <i>LP</i>	Datum podpisu: <i>LP</i>	Datum podpisu: <i>LP</i>		

Číslo účtu: 436 91, Identifikační číslo: 436 91, Město: 221 00 94 41, IČO: 436 91, Jméno: VARSFA, Sídlo: 133 00 133 00, Kontaktní osoba: VARSFA, E-mail: v.arsfa@varsfa.cz
Výdejka - převodka

Organizace		Odebírající útvar: Ě.2		Číslo: 58/2017			
Druh výdaje		Vydávající útvar:		Má dat:			
				Dat:			
Účel:							
Poř. číslo	Kód podle platné JK	N á z e v	MJ	Množství		Cena za MJ	Celkem Kč
				žádané	vydané		
1.	411521	řezání olova	1	5	5	15	65
Poznámka o zápisu do skladní karty:		Vyhotovil: VARSA	Vydal: VARSA	Přijal: VARSA	Schválil: VARSA	Kontroloval: VARSA	
		13.3 <i>m</i>	13.3 <i>m</i>	13.3 <i>Sehný</i>	13.3 <i>Se</i>	13.3 <i>m</i>	

Zdroj: Interní zdroje společnosti

Příloha B: Faktura vydaná

Faktura - daňový doklad

0049/19

Dodavatel: V.NEDVĚD s.r.o. Dukelská 5916 430 01 Chomutov Česká republika IČ: [REDACTED] DIČ: [REDACTED]		Odběratel - sídlo: Slévárna Chomutov, a.s. Beethovenova 1269 43001 Chomutov Česká republika IČ: [REDACTED] DIČ: [REDACTED]	
Telefon: +420474651131 Fax: Mobil: E-mail: v.nedved@seznam.cz WWW: www.knedliky.eu, www.papani.eu, www.jidelnicek.eu		Poštovní adresa: Slévárna Chomutov, a.s. Beethovenova 1269 43001 Chomutov Česká republika	
Banka: Československá obchodní banka, a.s. Bankovní účet: 267737124 / 0300 IBAN: BIC: Var. sym.: [REDACTED] Konst. sym.: [REDACTED] Spec. sym.: [REDACTED]		Místo určení: Číslo smlouvy: Zakázka: Objednávka:	
Forma úhrady: Převodem Způsob dopravy:		Vystaveno: 26.03.2019 Datum splatnosti: 09.04.2019 Datum uskutečnění zdanitelného plnění: 26.03.2019	

Označení dodávky	Množství MJ	Cena za MJ	Sazba DPH	Základ [Kč]	DPH [Kč]	Celkem [Kč]
odebrané obědy 3/2019	900,00	[REDACTED]	15,00	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
				Celkem:	[REDACTED]	[REDACTED]

Rekapitulace DPH v Kč	
Základ 15%	[REDACTED] DPH 15%
Celkem základ	[REDACTED] Celkem DPH

Celkem k úhradě	[REDACTED]
Zálohy	0,00
Zbývá uhradit [Kč]	[REDACTED]

Registrace:
 Firma je zapsána v obchodním rejstříku v Ústí nad Labem, oddíl C, vložka 13162

V. NEDVĚD s.r.o.
 Dukelská 5916, 430 01 Chomutov
 IČO 2574541, DIČ CZ25029541
 Tel.: +420 474 651 131,
 www.knedliky.eu, www.jidelnicek.eu

Razítko a podpis

Zdroj: Interní zdroje společnosti

Příloha C: Skladní karta zásob

Organizace (nazev): **SKLADNÍ KARTA ZÁSOb**
 Číslo skladní karty: **C 11/2019**
 List číslo:

Kód podle platné JK: _____ Název materiálu (výrobku): **HL. TROUKA**

Datum	Norma	Minimum	Maximum	Měrná jednotka		Cena za MJ		Sklad
				skladní	plánovací	část	Kč	
								☑
								účet
								přisp. koef.

Datum	Doklad čis.	Obsah zápisu	Množství			Dat.	Doklad čis.	Obsah zápisu	Množství		
			přijem	vydej	zásoba				přijem	vydej	zásoba
1. 9.	83/001	hl. moucha (kg)	10 000	120	9 880	2. 9.	70/7	hl. moucha (kg)		5 000	5 650
2. 9.	70/9	hl. moucha (kg)		950	8 950	3. 9.	70/8	hl. moucha (kg)		1 500	4 150
7. 3.	78/12	hl. moucha (kg)	8	5 000	5 950	12. 3.	70/9	hl. moucha (kg)		2 000	2 150
10. 5.	70/13	hl. moucha (kg)		2 500	5 450	27. 3.	80/1	hl. moucha (kg)	10 100		12 150
12. 5.	75/14	hl. moucha (kg)		2 100	7 350						
16. 3.	85/19	hl. moucha (kg)	11 300	500	12 150						
17. 3.	70/15	hl. moucha (kg)		2 500	9 650						
19. 3.	70/16	hl. moucha (kg)		1 000	8 650						

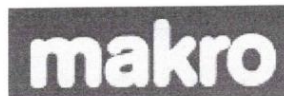
Tisk JARUFA - JIN SPOLEK FOTOKA

Zdroj: Interní zdroje společnosti

Příloha D: Dodací list

Makro Store: Ústí nad Labem, Žižkova 3363/78, 400 01, Ústí nad Labem

Zákazník: Číslo zákazníka: 700077
 V. NEDVĚD s.r.o. DIČ: CZ25029541
 Dukelská 5916 Datum objednávky: 18. 4. 2019 1:22:10
 430 01 Chomutov Číslo objednávky: 3-713300053348
 Datum: 18. 4. 2019 5:11:00



Prodej je náš největší úspěch a naše největší odpověď.
 Makro Cash & Carry ČR má 1000 obchodů ve 2500
 městech.
 Zpracováváme potraviny a zboží pro všechny.
 Č. 250000000, IČO: 250000000

Adresa pro doručení: Dukelská 5916 / výroba, Chomutov 43001, Česká republika

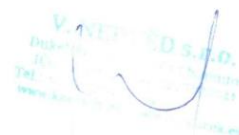
Dodací list

Číslo zboží	Popis	Typ balení	Jednotek v MU	Množství MU	Cena jednotky bez DPH	Cena MU bez DPH	Cena Celkem Bez DPH	DPH	Cena Celkem s DPH	
JEDLÉ POTRAVINY KOLONIÁL										
242618	ARO MOUKA PŠEN 1KG HLADKÁ 10x	PC	10	15	7,88	78,75	1 181,25	15 %	1 358,44	
317168	ARO SLUNEČNICOVÝ OLEJ 1L 15x	BT	15	15	20,00	300,00	4 500,00	15 %	5 175,00	
369445	ARO VANILINOVÝ CUKR 5KG	PC	1	2	151,00	151,00	302,00	15 %	347,30	
269271	D PEPR ČERNÝ MLETÝ 500G	PC	1	5	112,00	112,00	560,00	15 %	644,00	
229328	NADIR MAJORÁNKA 1300G	BG	1	2	309,00	309,00	618,00	15 %	710,70	
287830	PENAM KOSTKY DO KNEDLÍKŮ 15KG	SW	1	6	486,00	486,00	2 916,00	15 %	3 353,40	
338746	STROUHANKA 10KG	PC	1	1	245,59	245,59	245,59	15 %	282,43	
KONZERVOVANÉ POTRAVINY A KRMIVO										
344443	ARO ČESNEKOVÁ PASTA 30% 6KG	PC	1	1	329,00	329,00	329,00	15 %	378,35	
MLÉČNÉ VÝROBKY										
322572	ARO MLÉKO TRV 3,5% 1L 12x	PC	12	5	15,25	183,00	915,00	15 %	1 052,25	
ZPRACOVANÉ MASO										
266017	*DRŮBEŽÍ VÝROBNÍ SALÁM	@	KG	1	30,385	27,57	27,57	837,71	15 %	963,37
							Cena celkem bez DPH:		12 404,55	
Spotřební daň: 0,00							Cena celkem s DPH:		14 265,24	

Potvrzení zboží

Potvrďte prosím příjem zboží v celkové výši 12 404,55 (bez DPH).

Místo, datum, podpis

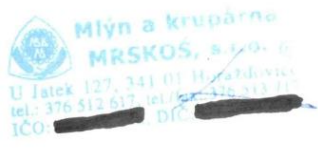


Zdroj: Interní zdroje společnosti

Příloha E: Faktura přijatá

DAŇOVÝ DOKLAD		FAKTURA číslo	DF 770/19 74019
DODAVATEL Mlýn a krupárna MRSKOŠ, s.r.o. U Jatek 127 341 01 Horažďovice Česká republika		Variabilní symbol Konstantní symbol Odběratel IČO DIČ	[REDACTED] [REDACTED]
IČO : [REDACTED] DIČ : [REDACTED] Banka : 2700/CABV Účet : [REDACTED] IBAN: [REDACTED]		ODBĚRATEL V.NEDVĚD s.r.o. Dukelská 5916 430 01 Chomutov 1	
dtto PŘÍJEMCE		Číslo zakázky : Dodávka/č.HS : Tuz- / HS-objednávka : Forma úhrady : Příkaz Datum uskutečnění zd.plnění: 13.03.2019 Datum vystavení : 13.03.2019 Datum splatnosti : 12.04.2019	
Způsob dopravy: Org.jednotka : Místo určení : Dodací list : 74019 Ceník :			

Označení dodávky	Množství	Cena za jedn. bez daně	Cena celkem bez daně	Daň %	Celkem daň	Celkem k úhradě
Pšen.mouka hrubá - volně	11.10 t	[REDACTED]	[REDACTED]	15%	[REDACTED]	[REDACTED]
Sleva	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	15%	[REDACTED]	[REDACTED]
Základ DPH 15%	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]		[REDACTED]	[REDACTED]
Celkem DPH			[REDACTED]		[REDACTED]	[REDACTED]
Mezisoučet			[REDACTED]		[REDACTED]	[REDACTED]
Zaokrouhlení			[REDACTED]		[REDACTED]	[REDACTED]
CELKEM K ÚHRADĚ					[REDACTED]	85 691 00 Kč







Prohlášení o splnění podmínek uvedení obalu na trh-zák.č.477/2001 Sb. je Vám k dispozici v sídle naší firmy (nebo jej zašleme na vyžádání). Smlouva se společností EKO-KOM, a.s. - klientské číslo EK-F04040020. Firma je zapsána v obchodním rejstříku, vedeném Krajským soudem v Plzni, oddíl C, vložka 14519.

tel.:+420 376 512 617 tel.:+420 777 558 046 e-mail:fakturace@mlynmrskos.cz www.mlynmrskos.cz Fakturoval: Kandrová Martina

Zdroj: Interní zdroje společnosti

Příloha F: Nabídkový list (jídelníček) přední strana

Objeďte a informace na tel. čísle 704 000 124 volejte od 10 do 14 hod <small>email: objednavky@jidelnicek.eu</small>		CENA Jednotlivé Jístička 4,-Kč	Objednávka Kusů:
<p>Papani.eu <i>Starám se o Vás!</i> - volejte nebo pište SMS Ivanka K. 704 000 124 FORANOVA</p>			
22.duben PONDĚLÍ	Nabídka: A 100g	22.4. Velikonoční pondělí - Státní svátek - NEVAŘÍME Přejeme Velikonoce jako z pohádky, hodně koledníků za vrátky a sluníčko pořád na nebi, at život je ráj na zemi. Radostné Velikonoce přeje celý kolektiv Papani.eu	72,-
	B 130g		75,-
BEZ LEPKU 	Zdávavé C 130g		79,-
	D 140g		82,-
	Mínuska E 140g		89,-
	TopTup! 150g		95,-
	BONUS 150g		132,-
Pouze s hl. chodem	Polévka H 0,33l		92,-
	Svačinka 150g		102,-
	Desert 150g		23,-
			52,-
			32,-
23.duben ÚTERÝ	Nabídka: A 100g	"Labužnický" vepřový guláš (A1,6) s houskovým knedlíkem A1 72,-	
	B 120g	Babiččina zapečená kýta (cibule, česnek, smetana, sýr) s ital. těstovinou A2 75,-	1x
BEZ LEPKU 	Zdávavé C 130g	Pipetky z červené čočky a mrkve (rizoto) s kuřecím masem, sypané strouhaným goudou (A6,7,8,9) s vařeným bramborem B1 79,-	
	D 140g	Nadívaná kuřecí kapsa se šunkou a sýrem, jasmínová rýže (A1,3,6,7,10) s restovaným bramborem a slaninou B2 82,-	
	Exha 130g	Čerstvý losos se smetanovou holandskou omáčkou, zámecké brambory, citron (A1,4,6)	155,-
	TopTup! 200g	Obalovaná brokolice a květák, vařený brambor s petrželkou, tatarska (A1,3,6,7)	92,-
	BONUS 150g	Trojhránky sýra s modrou plísní obalované, vař. brambor s petrželkou, tatarská om. *P (A1,3,6,7)	102,-
Pouze s hl. chodem	Polévka 0,33l	Kuřecí vývar s jemnou zeleninou a drobením + kuřecí maso (A1,3,6,9)	23,-
	Moučník 250g	Rýžový nákyp s jahodami, medem a skořicí (A1,3,6,7)	60,-
	Svačinka 150g	Tortilla "burrito" kuřecí maso, zelenina s rýží a sýrem (A1,3,6,7)	52,-
	Smoothie 400ml	Jahodové smoothie (jahody, meruňky, jablko, javorový sirup) (A8)	32,-
24.duben STŘEDA	Nabídka: A 120g	Selský karbanátek se šunkou a sýrem, kyselá okurka (A1,3,6,7,10) s vařenými brambory A1 72,-	
	B 120g	Výpečky z vepřové plece, zelí (A1,3,6,7) s bramborovou kaší A2 75,-	1x
BEZ LEPKU 	Zdávavé C 130g	Kuřecí placičky (z kuřecích prsou) s orientálním kuskusem, zelenina (A3,6,7,10) s houskovým knedlíkem B1 79,-	
	D 130g	Krůtí řízečky v trojbalu, bramborová kaše se smetanou, citron (A1,6,9,10) s bramborovým knedlíkem B2 82,-	
	Mínuska E 140g	Vepřová panenka restovaná na čerstvých žampionech, dušená rýže Basmati (A1,3,6,7)	132,-
	TopTup! 130g	Obalovaný sýr eidam, vařený brambor s petrželkou, tatarska (A1,3,6,7)	92,-
	BONUS 150g	Kuřecí ražniči (špíz), vařený brambor, "naše" tatarská omáčka (A1,3,6,7,9)	102,-
Pouze s hl. chodem	Polévka H 0,33l	Ruský boršč s čerstvou řepou a smetanou (A1,3,6,7,9)	23,-
	Svačinka 150g	Hermelínová bageta s červenou kapií, restovaná šunka (A1,3,6,7,11)	52,-
	Salátek 150g	Těstovinový salát se zeleninou, hermelínem a slaninou (A1,6,7,9,10)	32,-
25.duben ČTVRTEK	Nabídka: A 300g	Zapečené těstoviny s uzeným masem (A1,3,6,7) s kyselou okurkou A1 72,-	
	B 220g	Nadívané kuřecí stehýnko (A1,3,6,7) se strouhaným sýrem A2 75,-	
BEZ LEPKU 	Zdávavé C 350g	Celerové řízečky s kuřecím masem parmazánem, bramborový salát s čerstvou zeleninou (A3,6,7) s dušenou rýží Parboiled B1 79,-	2x
	Salát D 250g	Zeleninový salát s krůtím masem, pomeranč, DIP, pečivo (A1,3,4,8,9,11) se šťouchanými brambory B2 82,-	
	Exha 150g	Srncí medailonky, karlovarský knedlík, brusinky (A1,3,6,7)	89,-
	TopTup! 200g	Obalované čerstvé žampiony, vařený brambor, tatarska (A1,6,9,10)	92,-
	BONUS 130g	Filety exclusive z tresky, bramborová kaše se smetanou, citron *P (A4,6)	102,-
Pouze s hl. chodem	Polévka 0,33l	Hovězí vývar se zeleninou a nudlemi + hovězí maso (Alergeny 1, 3, 6, 7)	23,-
	Moučník 250g	Bramborové šišky s karamelizovanou strouhankou, cukr, máslo (A1,3,6,7,8)	60,-
	Svačinka 150g	Tortilla s krůtím masem, zeleninou, strouhaný sýr (A1,2,3,4,6,10)	52,-
	Shake 400ml	Borůvkový shake se strouhanou bílou čokoládou (A6,7)	32,-
26.duben PÁTEK	Nabídka: A 100g	Svíčková na smetaně, vepřová pečeně (A1,3,6,7) s houskovým knedlíkem A1 72,-	
	B 120g	Kuřecí závitky nadívané nivou (A1,3,6,7,9) s ital. těstovinou A2 75,-	
BEZ LEPKU 	Zdávavé C 130g	Nadívaná králičí rolka, baby karotka, Basmati rýže s petrželkou (A5,6,8,9) s dušenou rýží Parboiled B1 79,-	1x
	D 150g	Vepřová plec s výběrovým bůčkem na kmíně, chlupaté knedlíky, zelí (A1,3,6,7,10) s vařeným bramborem B2 82,-	
	Mínuska E 350g	Krkonošská směs, smažené bramboračky, strouhaný sýr (A1,3,6,7)	89,-
	TopTup! 130g	Kuřecí popcorn smažený, vařené brambory s pažitkou a máslem, tatarská omáčka *P (A1,3,6,7)	95,-
	BONUS 350g	Lasagne "Torrino" s výběrovým mletým masem, rajčatové pyré, strouhaný eidam (A1,3,6,7)	92,-
Pouze s hl. chodem	Polévka H 0,33l	Frankfurtská polévka s restovaným párkem (A1,3,6,9)	102,-
	Svačinka 150g	Bageta s kuřecími řízečky masem, sýrem, majonézou (A1,3,6,7)	23,-
	Desert 150g	Palačinková kapsa s vanilkovým krémem, meruňky v karamelu (A1,3,6,7,8)	52,-
			32,-

*P uvařeno z polotovary ALERGENY: 1 Lepk (pšenice, žito, ječmen, oves, kroupy, karamel nebo jejich odřívky); 2 Korytko; 3 Vejce; 4 Ryby; 5 Arašidy (podzemnice olejná); 6 Sůl (sójové boby); 7 Mléko; 8 Sklápěčkové pliny (vanilové listové ořechy, vlašské ořechy, kešu ořechy, pekanové ořechy, para ořechy, pistácie, makadamie); 9 Celer; 10 Hořčice; 11 Sezam (sezamová semena); 12 Oxid siričnaný a sifitany (E220, E221, E222, E223, E224, E226, E227, E228); 13 Včelí bob (lupina); 14 Měkkýš.

Zdroj: Interní zdroje společnosti

Příloha G: Nabídkový list (jídelníček) – zadní strana

DALŠÍ NABÍDKU POKRMŮ NALEZNETE NA WWW.PAPANIEU!			Strana 2						
29.duben PONĚDĚLÍ	Nabídka: A	100g	Debrecínský guláš s restovaným párkem na cibulce (A1,3,6,7)	s houskovým knedlíkem s ital. těstovinou	A1 A2	72,- 75,-			
		120g	Vepřový vrabec se špenátem (A1,3,6,7)	s houskovým knedlíkem s bramborovým knedlíkem	B1 B2	79,- 82,-	2x		
	BEZ LEPKU	Zřevé C	130g	Medové kuřecí kousky se sezamem, dušená jasmínová rýže (A3,6,11)			89,-		
		D	130g	Pečená vepřová krkovička se špenátem, bramborový knedlík (A1,3,6,7,10)			95,-		
	Mínuska E	150g	Kuřecí prso se šunkou a sýrem, volské oko, restované brambory s pažitkou (A1,3,6,7)				132,-	1x	
		TopTip!	150g	Vepřový řízek XL, vařený brambor s pažitkou, kyselá okurka (A1,3,6)			92,-	3x	
	BONUS	130g	Obalovaná treska se šunkou a sýrem, vařený brambor s pažitkou *P (A4,6)				102,-	3x	
		Polévka H	0,33l	Hrachová s restovanou uzeninou na cibulce (A1,3,6)			23,-	3x	
	Pouze s hl. chodem	Svačinka	150g	Kuřecí bageta s eidamem, camembertem a ninou, zeleninou (A1,3,6,7,11)			52,-	3x	
		Desert	150g	Šopský salát, černé olivy, balkánský sýr (A7)			32,-	3x	
30.duben ÚTERÝ	Nabídka: A	100g	Lahůdková nadívaná sekaná, kysl. okurka (A1,3,6,7,9,10,11)	s vařenými bramborami s bramborovou kaší	A1 A2	72,- 75,-			
		120g	Vepřová roláda s mandlemi (A1,5,6,8,9)	s dušenou rýží Parboiled s ital. těstovinou	B1 B2	79,- 82,-	1x		
	BEZ LEPKU	Zřevé C	350g	Kvěťákové placičky s krutím masem a sýrem, šťouchané bylinkové brambory (A3,6,7)			89,-		
		salát D	350g	Zeleninový salát s kuřecím masem, pomeranči a jablkem, vlašským ořechem DIP, pečivo(A3,6,7,8)			95,-		
	Exha	180g	Pečený králík(stehno) na bůčku a česneku, bram. knedlík, špenát (A1,3,6,7)				155,-	3x	
		TopTip!	130g	Obalovaný sýr se šunkou, vařený brambor s petrželkou, tatarka (A1,3,6,7)			92,-	3x	
	BONUS	150g	Lososové nugety v těstíčku, vařený brambor s petrželkou a máslem *P (A1,4,6,9,10)				102,-	3x	
		Polévka	0,33l	Hovězí vývar s krupicí a vejcem (Alergeny 1,3,6,7,9)			23,-	3x	
	Pouze s hl. chodem	Moučník	250g	Meruňkové kynuté knedlíky (3ks) s tvarohem, cukrem a máslem (A1,3,6,7,8)			60,-	3x	
		Svačinka	150g	Tortilla s restovanou šunkou, sýrem, vejcem a zeleninou (A1,3,6,7)			52,-	3x	
Smoothie	0,4l	Jahodové smoothie s banánem a medem (A8)				32,-	3x		
1.květen STŘEDA	Nabídka: A	120g	1.5. středa - Státní svátek - NEVAŘÍME První máj (1. května) Svátek práce - mezinárodní dělnický svátek první máj (svátek zamilovaných) - český svátek zamilovaných PS: dnes nevaříme, nezapomeňte si objednat jedno jídlo navíc na úterý!				72,-		
		B					120g	75,-	
	BEZ LEPKU	Zřevé C					130g	79,-	
		D					130g	82,-	
	E	150g					89,-		
		TopTip!					130g	95,-	
	BONUS	150g					132,-		
		Polévka H					0,33l	92,-	3x
	Pouze s hl. chodem	Svačinka					150g	102,-	3x
		Salátek					150g	23,-	3x
2.květen ČTVRTEK	Nabídka: A	100g	Vepřová plec pečená na čerstvých žampionech (A1,3,6,7)	s houskovým knedlíkem s ital. těstovinou	A1 A2	72,- 75,-			
		B	130g	Čevapčiči se strouhaným eidam (náplň), obloha (mrkev, hrášek) (A1,3,6,7)	s vařeným bramborem s bramborovou kaší	B1 B2	79,- 82,-	1x	
	BEZ LEPKU	Zřevé C	350g	Kuskuzo (rizoto z kuskusu) s restovanými cherry rajčátky a kousky kuřecího masa, sypané parmezánem (A6)			89,-		
		D	350g	Zeleninový salát s kuřecím prsíčkem, křepelčí volské oko, šunka, DIP, pečivo(A3,6,7,8)			95,-		
	Exha	250g	Tradiční pečená kachna, bramborový knedlík, zelí (A1,3,6,7)				155,-	3x	
		TopTip!	200g	Kvěťák obalovaný, vařený brambor s pažitkou, tatarská omáčka (A1,6,7)			92,-	3x	
	BONUS	200g	Kuřecí křídla pečená Sweet chilli, vařený brambor s pažitkou (A1,6,7)				102,-	3x	
		Polévka H	0,33l	Drůbeží polévka se zeleninou (A1,3,6,7,9)			23,-	3x	
	Pouze s hl. chodem	Moučník	250g	Vanilkové palačinky s ovocnou marmeládou a kousky ovoce (A1,3,6,7,8)			60,-	3x	
		Svačinka	150g	Tortilla plněná zeleninou a sýrem, kuličky mletého masa (A1,3,6,7,11)			52,-	3x	
Shake	400ml	Mléčný shake s meruňkami a javorovým sirupem (A7,8)				32,-	3x		
3.květen PÁTEK	Nabídka: A	120g	Rajská omáčka, masové šišky (A1,3,6,7)	s houskovým knedlíkem s vařenými těstovinami	A1 A2	72,- 75,-	2x		
		B	350g	Slovanské střapačky s uzeným masem (A1,3,6,7,10)	se zelím se zelím a brynzou	B1 B2	79,- 82,-		
	BEZ LEPKU	Zřevé C	130g	Pastináková kaše, krutí přírodní filety, dušená baby karotka (A3,6,7,8)			89,-		
		D	130g	Tradiční hovězí guláš, houskový knedlík, červená cibulka (A1,3,6,7)			95,-		
	Mínuska E	150g	Smažené bramboračky s masovou směsí, sypané sýrem, sterilovaný salát (A1,3,6,9,10)				132,-		
		TopTip!	130g	Švédské masové kuličky, brusinky, vařený brambor s pažitkou (A1,3,6)			92,-	3x	
	BONUS	230g	Pečené vepřové koleno, bramborová kaše, kyselá okurka (A1,3,4,6,9)				102,-	3x	
		Polévka H	0,33l	Zelná polévka s uzeným masem a bramborem (A1,6,7)			23,-	3x	
	Pouze s hl. chodem	Svačinka	150g	Bageta s restovanou slaninou a vařeným vejcem (A1,3,6)			52,-	3x	
		Desert	150g	Perníkový desert s čerstvými jahodami (A1,3,6,7,8)			32,-	3x	

Polévka, desert, salát, svačina lze objednat pouze k Mincekovi jídlu a max množství 700 ml na 100g. Formát stránky Všeobecné a o. s.p. neprovozují celkovou nabídku úterých pokrmů, v případě konzumace je nutné dodat rozšířené přílohy. NEVAŘÍME ZA TISKOVÉ CHYBY v nabídce pokrmů! Hotevostní vyřizování odchýlených pokrmů probíhá vždy v pátek vzhledem ke vzájemnému výdeji v základních servisních (sagrt, mozi) a před objednáním. Objednávky přijímáme a los je možné do 18:00h předložitelnou rezervací dne sobota TELEFONEM, při jakémžtož pokrmů nebude akceptována.

Stranem nabídkovými souhlasím s pravidly zpracování osobních údajů dle GDPR (EU) 2016/679, s ochrannými podmínkami uváděnými na Papanie.eu
 Objednané a NEPŘEBRANÉ pokrmy účtujeme! VYPLŇUJTE TISKACE SVÉ JméNO A PŘÍJMENÍ. PODPÍSEME
 STVRTE VÁŠ ZÁVAZNOU OBJEDNÁVKU! Děkujeme a přejeme Vám DOBRÉ CHUTNÁNÍ



Stranem nabídkovými souhlasím s pravidly zpracování osobních údajů dle GDPR (EU) 2016/679.

Jméno a příjmení: **FORTMANOVA**
 PODPIS: *Fortmanová*

Zdroj: Interní zdroje společnosti

Abstrakt

JINDRA, Tadeáš. *Podnikatelská činnost vybrané firmy*. Cheb, 2019. XY s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: Podnikatelská činnost, analýza, SWOT analýza, PEST analýza, BCG matice

Bakalářská práce je zaměřena na podnikatelskou činnost firmy V. Nedvěd společnost s ručením omezená. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V úvodu teoretické části jsou popsána teoretická východiska části praktické. Následně jsou popsány analýzy vnitřního a vnějšího prostředí a metody situační analýzy. Tyto analýzy jsou následně vypracovány v části praktické. Jedná se o SWOT analýzu, BCG matici a PEST analýzu. Dále je v praktické části charakterizována firma V. Nedvěd, následně její makroprostředí a mikroprostředí. V závěru práce jsou zpracovány návrhy a doporučení pro firmu.

Abstract

JINDRA, Tadeáš. *Business activities of the selected company*. Cheb, 2019. XY s.
Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: Business activity, analysis, SWOT analysis, PEST analysis, BCG matrix

The submitted bachelor thesis is focused on business activities of V. Nedvěď's limited liability company. The thesis is divided into theoretical and practical part. In the introduction of the theoretical part are described the theoretical basis of the practical part. Subsequently, analyzes of internal and external environment and methods of situational analysis are described. These analyzes are then elaborated in the practical section. It is SWOT analysis, BCG matrix and PEST analysis. Furthermore, in the practical part is characterized company V. Nedvěď, then its macro-environment and micro-environment. At the end of the thesis, proposals and recommendations for the company are processed.