

Projekt zlepšení systému řízení ve firmě Maso uzeniny Jan

Bc. Adam Kučera

Diplomová práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů
akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Adam Kučera**
Osobní číslo: **M13583**
Studijní program: **N6209 Systémové inženýrství a informatika**
Studijní obor: **Průmyslové inženýrství**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt zlepšení systému řízení ve firmě Maso uzeniny Jan**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujete literární rešerši z oblasti systému řízení.

II. Praktická část

- Představte firmu Maso uzeniny Jan.
- Provedte rozbor stávajícího systému řízení.
- Navrhněte projekt vedoucí ke zlepšení současného systému řízení.
- Vyhodnoťte ekonomické přínosy projektu a jeho rizika.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

CHROMJAKOVÁ, Felicita a Rastislav RAJNOHA. Řízení a organizace výrobních procesů: kompendium průmyslového inženýra. Žilina: GEORG, 2011, 138 s. ISBN 978-80-89401-26-0.

BLECHARZ, Pavel. Základy moderního řízení kvality. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2011, 122 s. ISBN 978-80-86929-75-0.

PIGNEUR, Written by Alexander Osterwalder and Yves a Design: Alan Smith; editor and contributing co-author: Tim Clark; production: Patrick van der Pijl; COUNTRIES. Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. 2. print. Amsterdam: Alexander Osterwalder, 2009. ISBN 978-283-9905-800.

ŠULEŘ, Oldřich. 100 klíčových manažerských technik: komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, vi, 314 s. ISBN 978-80-251-2173-3.

EVANGELU, Jaroslava Ester. Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2013, 188 s. ISBN 978-80-7418-198-6.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Karel Slinták, PhD.**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: **16. února 2015**
Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2015**

Ve Zlíně dne 16. února 2015

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



prof. Ing. Felicita Chromjaková, PhD.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE


Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl jsem seznámen s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 24.4.2015


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se věnuje zlepšení systému řízení ve společnosti Maso uzeniny Jan. Je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se věnuje poslání, vizi a strategií, řízení nákladů a výnosů, klíčovými zdroji společnosti, a organizační strukturou. Na základě zjištěných poznatků byla provedena analýza současného stavu. Poslední část práce se věnuje návrhu nového systému řízení.

Klíčová slova:

system řízení, vize, poslání, strategie, organizační struktura, kompetence

ABSTRACT

This diploma thesis is concerned with the improvement of management system in Jan's Meat Company. The thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part deals with the mission, vision and strategy, and with cost-benefit analysis, key performance indicators and organizational structure. On the basis of the discovered findings, there was made an analysis of the current situation in the company. The last part of the work is concerned with the suggestion of the new management system.

Key words:

management system, vision, mission, strategy, organizational structure, competence

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 POSLÁNÍ, VIZE, STRATEGIE	12
1.1 POSLÁNÍ.....	12
1.2 VIZE.....	12
1.2.1 Tvorba vize.....	13
1.3 STRATEGIE	14
1.3.1 Strategie rudého oceánu	14
1.3.2 Strategie modrého oceánu	15
1.3.3 Koncept uspořádání strategického řízení	16
2 KLÍČOVÉ ZDROJE A SCHOPNOSTI	18
2.1 LIDSKÉ ZDROJE.....	18
2.1.1 Motivační systém	18
2.2 MAJETEK PODNIKU.....	21
2.2.1 Dlouhodobý majetek	22
2.2.2 Oběžný majetek.....	22
2.3 KOMPETENCE.....	22
2.3.1 Management by Competencies	23
3 DOSAHOVÁNÍ PŘÍMÝCH VÝSLEDKŮ	24
3.1 ŘÍZENÍ NÁKLADŮ	24
3.1.1 Členění nákladů.....	24
3.1.2 Modely řízení nákladů.....	26
3.2 ŘÍZENÍ VÝNOSŮ	27
3.2.1 Cenové politiky	27
4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA A KOMUNIKACE	29
4.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURY	29
4.1.1 Liniové organizační struktury	29
4.1.2 Štábní organizační struktura.....	29
4.1.3 Kombinované organizační struktury	30
4.1.4 Funkční organizační struktury.....	31
4.1.5 Výrobní organizační struktury.....	31
4.1.6 Kruhová organizační struktura	31
4.2 KOMUNIKACE.....	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI MASO UZENINY JAN	34
5.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	34
5.2 SORTIMENT PRODEJE	35
5.2.1 Základní dělení sortimentu.....	35
5.2.2 Zastoupení jednotlivých druhů masa na celkových prodejkách	36
6 ANALÝZA POSLÁNÍ, VIZE A STRATEGIE	38

6.1	POSLÁNÍ.....	38
6.2	VIZE.....	38
6.3	STRATEGIE.....	38
6.3.1	Hodnotové křivky.....	41
7	ANALÝZA KLÍČOVÝCH ZDROJŮ A SCHOPNOSTÍ.....	43
7.1	LIDSKÉ ZDROJE.....	43
7.1.1	Druhy práce a vyplývající požadavky na lidi.....	43
7.1.2	Motivační systém.....	46
7.2	MAJETEK PODNIKU.....	47
7.2.1	Dlouhodobý majetek podniku.....	47
7.2.2	Oběžný majetek.....	48
8	ANALÝZA DOSAHOVÁNÍ PŘÍMÝCH VÝSLEDKŮ.....	52
8.1	ŘÍZENÍ NÁKLADŮ.....	52
8.1.1	Členění nákladů.....	52
8.1.2	Náklady na vstupní suroviny.....	53
8.1.3	Kalkulace výrobků.....	54
8.2	ŘÍZENÍ VÝNOSŮ.....	54
9	ANALÝZA ORGANIZAČNÍ STRUKTURA A KOMUNIKACE.....	57
9.1	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	57
9.1.1	Rozhodovací struktura.....	58
9.2	KOMUNIKACE.....	58
10	VYMEZENÍ PROJEKTU.....	60
10.1	DEFINOVÁNÍ PROJEKTU.....	60
10.2	HLAVNÍ A DÍLČÍ CÍLE PROJEKTU.....	60
10.3	LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU.....	60
10.4	RIPRAN ANALÝZA.....	61
10.5	HARMONOGRAM PROJEKTU.....	61
10.6	FINANČNÍ PLÁN PROJEKTU.....	61
11	NÁVRH POSLÁNÍ, VIZE A STRATEGIE.....	62
11.1	POSLÁNÍ.....	62
11.2	VIZE.....	62
11.3	STRATEGIE.....	63
11.3.1	Hodnotové křivky.....	70
12	NÁVRH ZLEPŠENÍ V OBLASTI KLÍČOVÝCH ZDROJŮ.....	71
12.1	LIDSKÉ ZDROJE.....	71
12.1.1	Stanovení odpovědností u jednotlivých pracovních pozic.....	71
12.1.2	Návrh nového motivačního systému.....	72
12.2	MAJETEK PODNIKU.....	73
12.2.1	Dlouhodobý majetek.....	73
12.2.2	Oběžný majetek.....	75
13	NÁVRH ZLEPŠENÍ V OBLASTI PŘÍMÝCH VÝSLEDKŮ.....	79

13.1	ŘÍZENÍ NÁKLADŮ	79
13.1.1	Zavedení účelového členění nákladů dle výnosových útvarů.....	79
13.2	ŘÍZENÍ VÝNOSŮ	80
14	NÁVRH NOVÉ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY	82
15	EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ NAVRHOVANÝCH OPATŘENÍ.....	84
	ZÁVĚR	85
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	86
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	88
	SEZNAM OBRÁZKŮ	89
	SEZNAM TABULEK.....	90
	SEZNAM PŘÍLOH.....	91

ÚVOD

Problematikou aplikace vědomostí získaných při studium na vysoké škole do rodinné firmy, jsem se zabýval již ve své bakalářské práci, která byla zaměřena na analýzu kalkulačního systému. Pro svou diplomovou práci jsem si zvolil komplexnější téma, tedy celý systém řízení otcovy firmy. Hlavním cílem této práce je identifikovat nedostatky v systému řízení a navrhnout adekvátní řešení na jejich odstranění.

Ve své práci se zabývám také otázkou poslání, vize a strategie podniku. Osobně si myslím, že je velmi málo malých firem, které se tomuto věnují, a přitom je to snad nejdůležitější tematika. Kdybychom měli firmu přirovnat k organismu, tak bez vize či poslání tento organismus pouze propluje malou sekvencí jménem život. I nejjednodušší formy života mají své poslání, zde se zejména bavíme o zachování svého druhu. Proto si myslím, že tak komplikovaná entita, jakou je firma, by měla mít tyto věci jasně definované.

Dalším důležitým aspektem, který rozhoduje o úspěchu či neúspěchu firmy, jsou její klíčové zdroje a schopnosti, které z ní dělají jedinečný organismus. Nemusíme přečíst nikterak tlusté knihy, abychom přišli na skutečnost, že nejdůležitějším zdrojem podniku je člověk. To je informace široce známá, nicméně práce s tímto zdrojem má své úskalí a zákonitosti. Pokud se firma nenaučí správně motivovat své zaměstnance a pracovat s jejich potencionálem, může to firmu postavit před existenční otázku. Proto jedním z dílčích cílů této práce je zlepšit motivační systém zaměstnanců, tak, aby se cíle jednotlivých zaměstnanců co nejvíce sladily s cíli sledované firmy.

Poslední velkou výzvou této práce je organizační struktura. Toto je další zanedbávané téma v malých společnostech. Přitom efektivně fungující organizační struktura je velmi významným pomocníkem v konkurenčním boji. Rychlost přenosu správných informací z jednoho bodu firmy do druhého, kde jsou potřebné, se stává podmínkou k efektivnímu vedení společnosti. Právě tento proces velmi ovlivňuje organizační struktura. Pokud bych měl tuto problematiku banalizovat a aplikovat v masném průmyslu, je velmi důležitá spolupráce prodavačů se zástupci výroby, protože právě prodavači mají podněty pro inovace produktů, které se po aplikaci těchto inovací stávají uplatnitelnější na trhu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je zlepšení systému řízení ve společnosti Maso uzeniny Jan. Jako podcíle jsem si stanovil definovat poslání, vizi a strategii společnosti, zefektivnit práci s klíčovými zdroji podniku, a navrhnout novou organizační strukturu společnosti. Zvolené téma je rozsáhlé, a je koncipováno tak, aby firmě komplexně pomohlo v dalším setrvání na trhu. Tímto tématem bych se rád dále zabýval v mém profesním životě.

Data budou zjišťovány pomocí pozorování přímo na pracovišti, dotazováním odpovědných osob, a vlastním měřením. Bude analyzován současný stav, a veškerá získaná data budou konzultovány s vedením společnosti. Pro potřeby diplomové práce vytvořím procesní mapy zvolených procesů, SWOT analýzu firmy a hodnotové křivky daného produktu. Některé hodnoty nebude možno přesně určit, v těchto případech je určím pomocí kvalifikovaného odhadu odpovědných osob.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 POSLÁNÍ, VIZE, STRATEGIE

Důležitost těchto aspektů bývá často v malých nebo středních firmách opomíjena. Proto kvalitně vypracovaná vize, poslání a strategie může firma použít jako konkurenční výhodu.

1.1 Poslání

Každá organizace byla založena za účelem plnění určitého poslání. U komerční firmy zpravidla hovoříme o výrobě nebo poskytování služeb svým zákazníkům. Poslání každé organizace by mělo být v souladu s vizí. Společně by se mělo definovat, co bude předmětem podnikání, zákaznické cílové segmenty, výrobky nebo služby, kterými budou uspokojovat potřeby svých zákazníků. V průmyslově vyspělých zemích je velmi obvyklé, že poslání firmy je vyjádřeno v písemné formě. Takto definované poslání má tyto funkce: (Keřkovský, 2003, s. 18)

- Definuje základní strategický záměr firmy, zatímco samotná strategie firmy na poslání navazuje a konkretizuje ho.
- Poslání má velký informační význam v komunikaci firmy s vnějším okolím, jako jsou například zákazníci, budoucí akcionáři, dodavatelé, široká veřejnost. Okolí díky takto definovanému poslání může firmu kontrolovat, což napomáhá k lepšímu vnímání firmy. Management a vlastníci firmy prostřednictvím poslání dávají jasný signál veřejnosti o své existenci, pozici a dlouhodobých podnikatelských záměrech.
- Směrem dovnitř firmy je poslání jakási norma pro chování managementu i řadových zaměstnanců. V západních zemích je běžné, že zaměstnanci jsou velmi detailněji seznamováni s posláním společnosti. (Keřkovský, 2003, s. 18)

Poslání často bývá rozpracováno do podoby firemních zásad nebo principů. Zde bych rád zmínil Baťovy zásady podnikání, také díky jim jsou postoje Tomáše Baťi vnímány tak nadčasově. Například „Budovy – to jsou hromady cihel a betonu. Stroje – to je spousta železa a ocele. Život tomu dávají teprve lidé.“ (Baťa, 2002, s. 53)

1.2 Vize

Vize nám dává informaci o tom, jak by firma měla vypadat v budoucnosti. Vyjadřuje pocity managementu, které ovšem samy o sobě nestačí. Proto je třeba najít odpovídající metriky, které nám budou poskytovat informace potřebné k vyhodnocování postupu k vizi a úspěšnosti daného postupu. Proto by vize měla dostat podobu konkrétního měřitelného

záměru. Toho docílíme, pokud si odpovíme na otázku, jakých hodnot by dané metriky měly nabývat, aby management podniku nabyl pocitu, že vize byla splněna. Z důvodu, že vize by měla mít dlouhodobý charakter, tak požadavky v ní definované by měly mít spíše srovnávací povahu než absolutní. V praxi to znamená, že je lepší říct „budeme v top třech výrobců masných produktů v oblasti Novojičínska“ než „dosáhneme tržby 40 000 000 Kč“. Díky konkrétně definované vizi může management přímo definovat cíle. Z pohledu cílových skupin je vize spíše určená pro osoby pevně spjatými s podnikem, jako jsou například zaměstnanci. (Plamínek, 2005, s. 78,79)

Pro účinné sdělování vize je důležité zvolit silný, emotivní a jednoduchý jazyk. Management by se měl držet pravidla, že méně je mnohdy více a pokud vize nebude srozumitelná, ztratí pozornost cílových skupin. (Kourdi, 2011, s. 128)

Vize nám pomáhá vyjádřit směr společnosti, což pomáhá odstranit neschopnost činit rozhodnutí. Firma s jasnou vizí předchází sáhodlouhým diskuzím o tom, zda by měla být učiněna tato akvizice, nebo volné prostředky investovat do rozvoje maloobchodní sítě. Jediná opravdu důležitá otázka je: „Je to v souladu s vizí?“ Pokud společnost umí správně pracovat s vizí, může jí to pomoci očistit se od nadbytečných projektů, a takto ušetřené zdroje mohou být investovány do rozvoje společnosti. (Kotter, 2000, s. 74-75)

1.2.1 Tvorba vize

Někteří manažeři se při formování vize snaží dosáhnout všeobecné shody názorů, jiní spíše upřednostňují svůj vlastní úsudek. Žádný zaručený postup k tomu, jak vytvořit co nejlepší vizi pokud možno co nejefektivněji neexistuje, nicméně existuje několik činností, které vám pomohou. Jako například: (Kourdi, 2011, s. 128)

- Každý sám za sebe by si měl formulovat, co si myslí, že bude v budoucnu důležité.
- Zkoumej své předpoklady. Hlubší pochopení věcí se nedocílí analyzováním starých informací, je potřeba sledovat vývojové trendy a pochopit hlavně proč se věci mění.
- Snaž se, aby vizi lidé pochopili a sami ji podporovali.
- Ber na vědomí, že nadčasové vize jsou vlivné, sdělitelné, přitažlivé, realistické a flexibilní. (Kourdi, 2011, s. 128)

1.3 Strategie

Strategie velmi blízce souvisí s dlouhodobými cíli, které si vytyčil management firmy. V podstatě můžeme říct, že cíle jsou požadované stavy budoucnosti, které se firma snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností. Všechny strategické cíle by měly být vyjádřeny pomocí metodické pomůcky SMART, kde jednotlivá písmena vyjadřují požadované vlastnosti cílů: (Hanzelková, 2013, s. 5)

- S (stimulating) – cíle musí podněcovat k dosažení co největších úspěchů.
- M (measurable) – zda cíl splníme nebo ne, by mělo být měřitelné.
- A (acceptable) – cíle by měly být přijatelné pro vlastníky, zaměstnance, odbory, zákazníky, dodavatele, konkurenty a orgány státní a místní samosprávy.
- R (realistic) – cíle by měly být realistické a pro firmu dosažitelné.
- T (timed) – všechny cíle by měly být určeny v čase. (Hanzelková 2013, s. 5)

Strategie je vytvářena pro určité časové období, které se označuje jako časový horizont strategie. Neexistuje jednoznačná odpověď na to, jak dlouhý časový interval by měla strategie zahrnovat, nicméně existují aspekty, které bychom měli při určování délky strategie brát v úvahu. Jako například: (Hanzelková 2013, s. 5)

- Povaha konkurenčního prostředí.
- Jak velká nejistota je spojená s budoucností.
- Kapitálová potřeba pro realizaci strategie.
- Životní cyklus výrobku.
- Na jak dlouhý časový interval má firma uzavřeny kontrakty. (Hanzelková 2013, s. 5)

1.3.1 Strategie rudého oceánu

Vůdčí postavení v nízkých cenách

Tato strategie je postavená na tom, že si v ní podnik určí cíl, stát se všeobecně známým výrobcem s nízkými náklady ve svém odvětví. Zdroje nízkých nákladů mohou být různé, jako například úspora z velkovýroby, patentované technologie nebo výhodnější přístup k surovinám. Pro výrobce zastávající tuto strategii je typické, že vyrábějí standardní produkty, které neobsahují žádné další faktory, které by mohly zvyšovat jejich cenu. Firma vytváří zisk prostřednictvím výhod z velkovýroby nebo absolutní výhody nízkých nákladů ze všech zdrojů. Firma však musí brát na zřetel základy diferenciacce. Pokud zákazník ne-

bude považovat produkt za srovnatelný, bude muset firma s nejnižšími náklady snížit cenu hluboko pod cenu konkurence, aby získala potřebný odbyt. (Porter, 1993, s. 31, 32)

Diferenciace

Při této strategii usiluje podnik, aby byl v některém aspektu, který zákazník oceňuje, jedinečný. Díky této vlastnosti si podnik vybuduje výjimečné postavení na trhu, a díky tomu je odměňován i vyšší cenou. Podnik se snaží vyrovnat nákladům konkurentů prostřednictvím omezení veškerých svých nákladů, které nesouvisí s diferenciací. (Porter, 1993, s. 33, 34)

Fokus

Základem této strategie je to, že se firma zaměří na jeden segment nebo skupinu segmentů uvnitř odvětví. Svou strategii zaměří tak, aby sloužila pouze zvoleným segmentům. Firma získává konkurenční výhodu díky tomu, že se svému zvolenému segmentu věnuje plně a výhradně, oproti svým široce zaměřeným konkurentům. (Porter, 1993, 34-36)

1.3.2 Strategie modrého oceánu

Cílem této strategie není konkurenční boj ve stávajícím odvětví, nýbrž vytvořit zcela nové odvětví prostřednictvím zásadní diverzifikace. Toto nové odvětví je vytvořeno pomocí hodnotové inovace našeho produktu nebo služby. To můžeme chápat tak, že náš produkt zvyšuje hodnotu pro zákazníka prostřednictvím vytváření nových výhod nebo služeb. Zároveň firma odstraňuje méně hodnotné prvky nebo služby, díky čemuž snižuje náklady. K dosažení hodnotové inovace použijeme systémový rámec čtyř aktivních opatření. Následující čtyři otázky prověřují strategickou logiku odvětví i úspěšnost business modelu. (Osterwalder, 2010, s. 226)

- 1) Které faktory, považované odvětvím za samozřejmé, je užitečné odhodit?
- 2) Které faktory je výhodné omezit na nižší úroveň než je normální v daném odvětví?
- 3) Které faktory je výhodné pozvednout na vyšší úroveň než je normální v daném odvětví?
- 4) Které faktory, nikdy nenabízené odvětvím, je potřeba vytvořit? (Osterwalder, 2010, s. 226)

Zároveň je důležité zkoumat skupiny lidí, kteří v současné době nejsou zákazníci, a pomocí získaných informací vytvářet modrý oceán a prosperovat na dosud nevyužitých trzích. (Osterwalder, 2010, s. 226)

Hodnotová křivka

Je vizuální pomůcka, která graficky vyjadřuje výkonnosti firmy v jednotlivých faktorech. Prostřednictvím hodnotové křivky můžeme porovnávat náš produkt s produktem konkurence, nebo vývoj jednotlivých faktorů po zavedení nové strategie. (Kim, Mauborgne, 2005, s. 39)

Na vodorovné ose jsou faktory, které jsou podstatné pro konkurenční boj v odvětví, vyobrazuje nám, na které aspekty se naši konkurenti zaměřují, a do kterých investují své prostředky. Svislá osa vyjadřuje úroveň nabídky ve všech klíčových faktorech. Vysoké skóre nám říká, že daná firma v příslušném faktoru nabízí spotřebiteli více, což naznačuje, že také do toho faktoru také více investuje. (Kim, Mauborgne, 2005, s. 39-40)

1.3.3 Koncept uspořádání strategického řízení

V praxi samotná definice strategie nestačí. Je zvykem, že strategie je zformulována do písemného dokumentu nebo plánu, který má určitý obsah. Zejména ve velkých firmách je obvyklé, že mají vytvořeny tyto dokumenty pro každý trh nebo strategickou obchodní jednotku zvlášť. V takovémto případě je nutné vytvořit celkovou strategii, která bude vše zastřešovat. (Hanzelková, 2013, s. 13)

Jednotlivé obchodní strategické jednotky si dále tvoří v hierarchii níže postavené strategie, které se liší svým účelem a obsahem. Uspořádání těchto strategií a jejich návaznost na sebe nebo popřípadě jejich funkce jsou základem systému uspořádání strategického řízení. Tento systém by měl být zaveden do organizace dříve, než se management podniku rozhodne jej jasně definovat. Příklad takového systému je Porterovo kolo konkurenční strategie. (Hanzelková, 2013, s. 13)



Obrázek 1 Porterovo kolo konkurenční strategie (Hanzelková, 2013, s. 14)

2 KLÍČOVÉ ZDROJE A SCHOPNOSTI

Za hlavní zdroje organizace považují personální zdroje a majetek podniku. Aby firma byla úspěšná ve stále tvrdší konkurenci, musí umět velmi dobře s těmito zdroji zacházet.

2.1 Lidské zdroje

Základním prvkem lidského kapitálu v organizaci jsou jejich pracovníci, kteří poskytují své znalosti, dovednosti, vztahy a hodnoty. V podstatě lze pohlížet na pracovníky jako na investory, kteří nabízejí možnost uplatnění jejich potencionálu v organizaci. Zda firma efektivně využívá potencionálu svých zaměstnanců, závisí na osobním rozvoji zaměstnan- ce, pracovních podmínkách, kultuře firmy a mnoha dalších faktorech. (Barták, 2010, s. 35)

V současné době se stále můžeme setkat s postojem, že někteří vedoucí pracovníci pohlíže- jí na investice do lidského kapitálu pouze jako na nákladovou položku, bez výrazného be- nefitu pro firmu, což je mylný názor. Investice do vzdělávání a dalšího rozvoje pracovníků se organizaci vrací v podobě stabilizace klíčových pracovníků, využíváním talentů, v lep- ších pracovních postupech, kvalitě a výkonu poskytovaných výrobků a služeb a v nepo- slední řadě také ve zlepšující se konkurenci. (Barták, 2010, s. 36)

2.1.1 Motivační systém

Pracovníky motivujeme prostřednictvím uspokojováním jejich potřeb. Tyto potřeby dělíme na základě Maslowovy hierarchie potřeb na pět hlavních skupin:

- Fyziologické potřeby – jsou potřeby spánku, potravy, vody, vzduchu
- Potřeba jistoty – bezpečí, stabilita, řád
- Společenské potřeby – přátelství, láska, potřeba sounáležitosti
- Potřeba uznání – úspěch, respekt, postavení, sebeúcta
- Potřeba seberealizace – osobní rozvoj, znalosti (Adair, 2004, s. 30)

Tato hierarchie převedená do oblasti pracovní motivace bude vypadat následovně:

- Mzda ve výši uspokojující základní potřeby, mzda nad tento rámec slouží k uspokojování vyšších potřeb
- Pracovní jistoty, sociální a zdravotní zabezpečení, popřípadě odborová ochrana
- Formální a neformální vztahy, přijetí kolektivem
- Tituly, povýšení, pocit úspěchu, symboly statutu

- Plné využití schopností, seberealizace, osobní rozvoj, kompetence (Wágnerová, 2008, s. 14)

Finanční formy odměňování

Jsou považovány za základní nástroj motivace zaměstnanců k práci. Prostřednictvím peněz zaměstnanec nejen uspokojuje své základní fyziologické potřeby, ale jsou měřítkem určité společenské prestiže. Z těchto důvodů mzdové ohodnocení hraje významnou roli při volbě zaměstnání, popřípadě při řešení fluktuace ve firmě. Nicméně se stále víc můžeme setkávat s jedinci, pro které peněžní ohodnocení není jasnou prioritou, a dávají spíše přednost vnitřnímu naplnění z vykonané práce, před lépe finančně ohodnocenou prací, ale pro ně nezájímavou. Stává se to za předpokladu, že obě pracovní pozice nabízejí dostatek finančních prostředků pro uspokojení základních potřeb dané osoby, ale následný přebytek mzdy každý jedinec má v hierarchii na jiném místě. Obecně můžeme dělit mzdy na úkolovou, časovou, podílovou a prémiovou.

Úkolová mzda – dobře motivuje zaměstnance, protože zaměstnanec dostává mzdu za vykonanou práci. Při této formě práce je třeba předem stanovit úkolové normy a technologické a pracovní postupy. Výhodou této mzdy je přímá souvislost mezi vykonanou prací a mzdou, nevýhodou může být přetížení zaměstnanců, nebo sklony k porušování technologických postupů za účelem úspory času. (Tomšík, 2005, s. 84)

Časová mzda – tato mzda se vztahuje k odpracovanému času zaměstnance. Není zde přímá souvislost mezi vykonanou prací a mzdou, tudíž tato forma mzdy je daleko méně motivační než úkolová mzda. Používá se u profesí, kde zaměstnanec nemůže svůj výkon ovlivnit např. hlídač. (Tomšík, 2005, s. 84)

Podílová mzda – při této formě mzdy je zaměstnanec ohodnocen pomocí podílu na hodnotovém množství. V praxi to zpravidla bývá např. prodané množství nebo obrát. Díky tomu má zaměstnanec větší míru samostatnosti i přes to, že si zaměstnavatel obvykle stanovuje minimální hranici pro vykonanou práci. (Tomšík, 2005, s. 84)

Prémiová mzda – používá se ve vysoce automatizovaných provozech, kde nelze zavést úkolovou mzdu. Zpravidla bývá kombinována s časovou mzdou, kdy nad rámec časové mzdy se platí prémie např. za dodržení termínů, kvalitu odvedené práce apod. (Tomšík, 2005, s. 84)

K těmto hlavním druhům mezd můžou přibýt doplňkové formy mzdy, které se mohou stahovat na individuální nebo kolektivní výkon. Např. zde patří navýšení mzdy za věrnost podniku, za práci přesčas a ve svátek apod. (Tomšík, 2005, s. 84)

Rozvoj pracovníků

Osobní rozvoj pracovníků je forma motivace, která v posledních letech nabývá velké obliby. Pokud pracujeme s myšlenkou, že pracovník je investor, který nabízí možnost uplatnit svůj potenciál, potom rozvoj jeho samotného napomáhá k výraznějšímu zhodnocení jeho jako investice. Se zvyšujícími se znalostmi se stává pro firmu hůře nahraditelným, což se zpravidla projevuje v ohodnocení daného pracovníka. Naopak firmy mohou využít pracovníkovy nabyté schopnosti jako konkurenční výhodu.

V prostředí malých a středních firem se setkáváme s názorem majitelů, kteří považují vzdělávání pracovníků za něco, co se týká pouze velkých firem. Mnoho z těchto majitelů se domnívá, že zaměstnanec by si měl samostatně prohlubovat znalosti v zájmu své vlastní zaměstnanosti. Je pochopitelné, že malé firmy neprovádějí systematické vzdělávání pracovníků, jak tomu tak dělají velké podniky. Jde spíše o vzdělávání jedinců, kde firma se snaží maximálně podporovat daného zaměstnance. (Koubek, 2007, s. 138)

Malé firmy převážně využívají tyto metody vzdělávání na pracovišti:

Instruktaž při výkonu práce – Jde o nejjednodušší formu vzdělávání nových zaměstnanců, která spočívá v tom, že zkušený zaměstnanec předvede pracovní výkon a nový pracovník si pomocí pozorování a napodobování tento pracovní postup osvojí. Tato metoda se používá u jednoduchých úkonů, které se často provádějí ve hlučném prostředí. (Koubek, 2007, s. 150)

Koučování – Je dlouhodobější proces, ve kterém kouč vysvětluje a sděluje připomínky novému pracovníkovi. Kouč se ho snaží podněcovat k cílenému výkonu, přičemž by měl brát ohled na individualitu nového pracovníka. Ten je soustavně informován o hodnocení své práce. (Koubek, 2007, s. 150)

Counselling – Jde o způsob školení, který překonává jednosměrný způsob výuky. Vzdělávaný pracovník vznáší dotazy a přináší svou iniciativu v podobě předkládání řešení daného problému. Školitel si tímto způsobem formuluje své schopnosti práce s lidmi. Metoda však bývá často náročná. (Koubek, 2007, s. 150)

Asistování – Metoda spočívá v tom, že vzdělávaný pracovník je přiřazen jako pomocník ke zkušenějšímu pracovníkovi, pomáhá mu při plnění úkolu a učí se od něj pracovní postupy. Jde o dlouhodobou metodu, kdy postupem času by se měl vzdělávaný pracovník podílet stále větší mírou, až je schopen daný úkon vykonávat zcela sám. Metoda se používá jak při vzdělávání zaměstnanců pro manuální práci, ale také při výchově řídicích pracovníků a specialistů. Nevýhodou je, že vzdělávaný se může naučit špatným návykům, protože instrukce a informace k němu plynou pouze z jednoho zdroje. (Koubek, 2007, s. 151)

Pověření úkolem – Jde o rozvinutí předchozí metody. Vzdělávaný pracovník je svým školitelem pověřen k vykonání úkolu, přičemž jsou mu vytvořeny všechny potřebné podmínky. Školitel jeho práci sleduje, usměrňuje a hodnotí. Tato metoda se používá u pracovníků, kteří budou vykonávat pracovní úkony relativně samostatně, nebo u řídicích pracovníků. (Koubek, 2007, s. 151)

Rotace práce – Tato metoda se stává čím dál víc využívanou při vzdělávání řídicích nebo univerzálních pracovníků. Vzdělávaný pracovník rotuje mezi několika pracovními pozicemi, které jsou v různých částech firmy. Díky tomu je schopen poznat firmu komplexněji, a zároveň si osvojí širší okruh znalostí. Tato metoda velmi napomáhá ke zvyšování flexibility celé firmy, což může pro firmu znamenat velkou konkurenční výhodu. (Koubek, 2007, s. 151)

Pracovní porady – Účastníci pracovní porady se seznamují s problémy firmy, je to místo, kde si mohou předávat zkušenosti a názory, což zvyšuje informovanost zaměstnanců, a to napomáhá k pocitu sounáležitosti. Jako nevýhoda je uváděn problém časového umístění porady. (Koubek, 2007, s. 150)

2.2 Majetek podniku

Za majetek podniku považujeme všechny věci, peníze a jiné majetkové hodnoty, které jsou ve vlastnictví podnikatele a jsou využívány k jeho podnikání. Můžeme ho dělit na základě toho, jak dlouho slouží v provozu podniku, a to buď na dlouhodobý majetek a oběžný majetek. (Synek, 2010, s. 131) Je v zájmu každého podnikatele, aby se snažil svůj majetek maximálně využívat a tím pádem i zhodnocovat. V praxi se setkáváme s nedostatečně využitým majetkem, což může způsobit až zánik firmy. Proto je velmi důležité sledovat využití a hledat efektivnější cesty k vytváření hodnoty pro spotřebitele.

2.2.1 Dlouhodobý majetek

V některé literatuře se můžeme také setkat s označením stálý, fixní nebo neoběžný majetek. Považuje se za něj takový majetek, který je využíván v podniku déle než jeden rok. Pro potřeby účetnictví ho dále dělíme na tři základní skupiny:

Dlouhodobý nehmotný majetek je tvořen zakoupenými licencemi, patenty, autorskými a vydavatelskými právy apod. Podnik je musí evidovat až v případě, kdy jeho cena převyšuje 60 tis. Kč. (Synek, 2010, 131)

Dlouhodobý hmotný majetek má fyzickou podobu a využívá se po dlouhou dobu. Až na několik výjimek se postupně opotřebovává, což se vyjadřuje prostřednictvím odpisů. Můžeme ho dále dělit na dvě hlavní skupiny, a to na majetek movitý a nemovitý. Za movitý majetek považujeme stavby a pozemky. Za nemovitý majetek považujeme v podstatě vše, co není pevně spjato s půdou, např. stroje, dopravní prostředky apod. (Synek, 2010, 131)

Dlouhodobý finanční majetek je majetková účast podniku na jiných podnicích, cenné papíry apod. (Synek, 2010, 132)

2.2.2 Oběžný majetek

Za oběžný majetek považujeme vše, který je využíván ve firmě a je spotřebováván do jednoho roku. Může nabývat věcnou nebo peněžní podobu. Ve věcné podobě se s ním setkáváme v podniku jako zásoba surovin, pomocných nebo provozních látek, náhradních dílů, zboží apod. V peněžní podobě jako hotovost, šeky, peníze na účtu, pohledávky, apod. (Synek 2010,132) Pro potřeby podniku jsou vytvořeny celosvětově známé ukazatele, pomocí nichž vedení podniku může analyzovat využívání tohoto majetku a následně objevit i slabá místa ve firmě. Za tyto ukazatele bych například jmenoval rychlost a délka obratu nebo likvidita podniku.

2.3 Kompetence

Klíčovými kompetencemi se jako první zabývali Prahalad a Hamel ve svém článku *The Core Competence of the Corporation*. (Prahalad, Hamel, 1990)

Lidská práce, která je nejdůležitějším zdrojem firemních procesů, a lidské zdroje, z nichž je tato práce čerpána, dohromady tvoří aspekt, který na úrovni jednotlivých pracovníků rozhoduje o tom, zda bude firma úspěšná či nikoli. Tomuto aspektu jsme postupem času začali říkat kompetence. A toto slovo napomohlo formovat název *Management by Compe-*

tencies, což je název přístupu k vedení firmy. Základním prvkem tohoto přístupu vedení je nalézt harmonii mezi faktorem lidských zdrojů, který definuje možnosti firmy a faktorem lidské práce, který vychází z požadavků na výkon. Kompetence mají velký význam při řízení firmy. Právě díky kompetenci můžeme lépe definovat, zda je špatně definovaný úkol, nebo firma nemá dostatek potencionálu pro stanovený úkol. V praxi se můžeme setkat i se situací, kdy firma disponuje nevyužitým firemním potencionálem, což můžeme chápat jako konkurenční nevýhodu oproti firmě, která svého potencionálu využívá plně. (Plamínek, 2005, s. 27-28)

2.3.1 Management by Competencies

Jak již bylo řečeno, jedná se o přístup k vedení firmy, který je založen na souladném vývoji „měkkých“ a „tvrdých“ vlivů podnikání. Za „tvrdé“ vlivy můžeme považovat výrobní technologie, které jsou poměrně snadno předvídatelné, „měkký“ aspekt souvisí s lidmi, z čehož plyne, že je do jisté míry nevyzpytatelný. (Plamínek, 2005, s. 16, 25)

Zavedení MbC ve firmě přináší například tyto výhody:

- Jasně definování směru firmy a jejich cílů.
- Jednoznačné určení požadavků na výkon každého pracovníka.
- Vytvoření souladu mezi požadavky na výkon firmy a dostupnými lidskými zdroji.
- Zavedení hodnocení a rozvoje lidských zdrojů.
- Identifikace všech lidských zdrojů, které zabezpečují fungování firemního systému.
- Omezuje kompetenční spory a přispívá k lepší firemní kultuře.
- Zvyšuje loajalitu lidí a podněcuje je ke zlepšování firemního systému.
- Zvyšuje orientaci na zákazníka, vyšší kvalita výrobků a služeb, co v důsledku napomáhá vyšším tržbám. (Plamínek, 2005, s. 20)

3 DOSAHOVÁNÍ PŘÍMÝCH VÝSLEDKŮ

Oblast dosahování přímých výsledků se těší oblibě většiny manažerů napříč veškerým spektrem velikosti podniků, ve kterých působí. Je to zapříčiněno jasnými informacemi, které můžeme z těchto zdrojů získat. V praxi se bavíme o systému řízení nákladů a výnosů. Není to precedent, který je pravdivý ve všech případech, ale obecně můžeme říct, že čím je společnost větší, tím lépe sleduje své přímé výsledky. Díky tomu také může lépe kalkulovat své náklady na jednici a tím pádem je si vědoma svých limitů ceny.

3.1 Řízení nákladů

Určité formy řízení nákladů jsou doloženy již ze starověkých civilizací. Dnes si snad nedokážeme představit firmu, která by se nevěnovala řízení svých nákladů a jejich eliminacím. Efektivní systém řízení nákladů je důležitým zdrojem pro strategické řízení firmy. Pro efektivní řízení nákladů je podstatné, aby firma náklady vhodně členila. Existuje několik způsobů, jak členit náklady.

3.1.1 Členění nákladů

Druhovému členění nákladů

Patří k nejvyužívanějšímu členění nákladů, protože se využívá při konstrukci standardních účetních výkazů. Základní vlastností jednotlivých nákladových druhů je, že z hlediska účetního jsou zobrazeny hned při vstupu do podniku. S tímto faktem souvisí další vlastnost, a to že jsou externí. To znamená, že vznikají spotřebou materiálu, práce, subdodávek, služeb od jiných dodavatelů, popřípadě zaměstnanců. Výhodou tohoto členění je průkaznost a jednoznačnost vykázané spotřeby zdrojů podniku. Naopak jeho nevýhodou je to, že se nezabývá příčinou vynaložených nákladů. (Fibírová, 2007, s. 100)

Za základní členění nákladových druhů se považuje:

- Spotřeba materiálu a energií (suroviny, provozní kapaliny).
- Mzdové a ostatní osobní náklady (mzda, sociální a zdravotní pojištění atd.).
- Odpisy hmotných a nehmotných investičních aktiv. (budovy, stroje atd.)
- Spotřeba externí práce (doprava, nájemně, telekomunikační služby atd.).
- Finanční náklady (pojistné, bankovní výlohy atd.). (Popesko, 2009, s. 35)

Účelové členění nákladů

Na zcela jiném principu než se zakládá druhové členění nákladů, je založeno účelové členění. Toto členění vyjadřuje přímý vztah mezi náklady a účelem jejich vynaložení. Každý náklad musí mít při svém vzniku definovanou jeho účelovost, pokud by tomu tak nebylo, jeho vynakládání by postrádalo smysl. Z pohledu účelu můžeme náklady sledovat ve vztahu k výkonům, nebo ve vztahu k útvarům. (Čechová, 2011, s. 75)

Členění nákladů ve vztahu k výkonům - V tomto členění rozlišujeme několik základních typů sledovaných nákladových vazeb:

- Náklady technologické a náklady na obsluhu a řízení
- Náklady jednicové a režijní
- Náklady přímé a nepřímé (Čechová, 2011, s. 75)

Členění nákladů ve vztahu k útvarům - Aktivita podniků jsou rozčleněny do určitých útvarů, strategických obchodních jednotek nebo organizačních složek. Proto je sledování a regulace celého procesu ve vztahu k celé organizaci problematická. Každý náklad vznikne vždy v určitém útvaru, díky tomu lze náklady členit podle místa jeho vzniku. Za základní cíle tohoto členění považujeme věcnou a časovou souvislost mezi objemem produkce a zdroji potřebnými k jejich vytvoření, maximálním využití zdrojů alokovaných v daném útvaru a zajištění vzájemné kooperace mezi jednotlivými útvary. (Čechová, 2011, s. 80)

U těchto útvarů jsou většinou rozděleny odpovědnosti a pravomoci v rozhodování. Za splnění tohoto předpokladu můžeme členit náklady dle odpovědností. Toto členění má následující rysy: (Čechová, 2011, s. 80)

- Náklady vstupující do určitého odpovědnostního útvaru nemohou být závislé na nákladech, které vznikly mimo tento útvar. Z tohoto důvodu firma musí používat systém předem určených cen.
- Vzniknou-li neočekávané náklady v jedné útvary vlivem činností druhého útvaru, tak se tyto náklady převádějí zpět na útvar, který vznik nákladu zapříčinil.
- Výkony jednotlivých útvarů jsou oceněny pomocí vnitropodnikových cen, které jsou předem stanoveny.
- Rozdíl mezi náklady přiřazenými na daný útvar pomocí odpovědností a náklady uznanými pak vyjadřuje výsledek daného odpovídajícího útvaru.

Náklady ve vztahu ke změně objemu výroby

Členění nákladů na variabilní a fixní je považováno za jedno z nejdůležitějších členění z hlediska řízení nákladů a zisku. Toto členění doplňuje rozlišení nákladů na přímé a nepřímé nebo jednicové a režijní. Variabilní náklady jsou závislé na objemu výkonu, jejich vytvořením jsou spotřebovávány. Oproti přímým nákladům se do variabilních nákladů projevuje i část režijních nákladů, které jsou spotřebovávány určitým množstvím výkonu. Naopak fixní náklady zajišťují podmínky pro produkci výkonů v určitém období prostřednictvím zajištění kapacity. Fixní náklady se určují na časová období (den, měsíc, rok). Velmi důležitým hlediskem není pouze zhodnocení celkových fixních nákladů a jejich překročení nebo naopak úspora, nýbrž i hodnocení míry jejich využití. Toto členění nákladů nám umožňuje analyzovat vliv změny v objemu produkce nebo v sortimentu výkonu na vývoj zisku. (Fibírová, 2011, s. 110)

3.1.2 Modely řízení nákladů

Základní model

Používá se zejména v provozech s hromadnou výrobou, kde operace tvoří nepřetržitý a místy uzavřený proces. Výkony jednotlivých odpovědnostních útvarů se oceňují pomocí předem stanovených nákladů. Výslednou kalkulaci dostaneme pomocí prostého dělení skutečně vynaložených nákladů a objemů dokončených výkonů. (Fibírová, 2011, s. 246, 247)

Fázová metoda

Fázová metoda se používá u produktů, které musí projít určitými fázemi, než se stane finálním produktem. Náklady na hlavní činnost sledujeme podle konkrétních fází. V každé fázi v podstatě provedeme základní metodu, a tím určíme náklady na polotovár. Výslednou kalkulaci se nevykazuje souhrnem položek jednotlivých fází, ale jako průřez jednotlivých kalkulací. (Fibírová, 2011, s. 251,252)

Zakázková metoda

Je zaměřená na sledování jednotlivých výkonů, které jsou představovány zakázkami. Využívá se v případech, kdy se výkony musí přizpůsobovat požadavkům zákazníka. Výsledná kalkulace se zjišťuje nepravidelně, a to buď v případě ukončení zakázky, nebo se průběžně vyhodnocují vynaložené náklady ke vztahu k rozpracované zakázce a její předem alokovaným nákladům. (Fibírová, 2011, s. 262)

Metoda sdružených výkonů

Používá se v provozech, v kterých z technologického procesu vznikají alespoň dva nebo více produktů v určitém vzájemném poměru. S touto metodou se setkáváme při zpracování mléka, masa, uhlí ropy, soli apod. Výkony získané pomocí této metody obvykle členíme na hlavní, vedlejší a odpad. Hlavní výkony představují základní cíle procesu. Vedlejší výkony jsou takové, které vznikají při výrobě, ale nejsou hlavním cílem procesu. Odpad je výsledek procesu, který nutně vzniká při procesu a má minimální nebo žádnou hodnotu. Náklady na tyto výkony se alokují pomocí dvou hlavních metod. První metoda je založená na přiřazování nákladu vycházející z hodnotových rozvrhových základů (cena, tržby), druhá metoda vychází z naturálních rozvrhových základů jako je objem, hmotnost apod.

3.2 Řízení výnosů

Výnosy z účetního pojetí jsou zvýšení ekonomického prospěchu v určitém časovém období, kterého podnik docílil svou provozní, finanční nebo mimořádnou činností. Pro management podniku má klíčový význam pojem tržby, které představují výnosy z prodeje zboží výrobků a služeb. Objem tržeb získáme vynásobením objemů produkce a tržní ceny. (Landa, 2008, s. 258). Stanovení ceny je činnost, která je součástí strategického řízení firmy. Je to jeden z nejviditelnějších faktorů, jak firma může ovlivnit svůj podíl na trhu, ziskovost nebo objem tržeb.

3.2.1 Cenové politiky

Velmi zásadním rozhodnutím, které stojí před managementem podniku, je ohledně určení cenové strategie. Cenovou strategii bychom mohli chápat jako identifikaci pozice firmy ve vztahu ke konkurenci. Bez ohledu na to, jakou cenovou strategii si firma zvolí, bude mít tato strategie přímý vliv na charakteristiku výrobku, distribuční cesty, popřípadě na reklamu a propagaci. Je velmi důležité, aby cenová strategie byla propojená s posláním a vizí podniku. (Hanna, 1997, s. 88, 89)

Cenové zužitkování trhu

Tato strategie je založená na uplatňování co možná nejvyšších cen v krátkém období. Používá se u výrobků, které jsou inovativní a po určité období jsou na trhu ojedinělé. U takto nabízených výrobků je obvyklé, že mají velké náklady na výzkum a vývoj, a firma je mohutně marketingově podporuje. Díky všem těmto aspektům je strategie cenového zužitkování trhu nástrojem vytváření image vyšší kvality výrobků. (Hanna, 1997, s. 89)

Tvorba prestižních cen

Prestižní nebo prémiová cena je stanovena s tím úmyslem, že ji firma zachová po dobu celého životního cyklu výrobku. Tato strategie je aplikovaná proto, aby výrobek získal prestiž a v očích zákazníka byl vnímán jako velmi kvalitní. Určitý segment zákazníků nakupuje tyto prestižní značky z důvodu získávání větší prestiže, které je spojeno s užíváním těchto statků. Proto snížení ceny může vést k nižším prodejům výrobků. V poslední době, kdy stále více zákazníků je velmi citlivá vůči cenám, můžeme pojem „tvorba prestižních cen“ nahradit „cenová tvorba s orientací na kvalitu“. Tento termín propojuje spokojenost zákazníka s produktem a jeho odpovídající cenou. (Hanna, 1997, s. 90)

Cenové pronikání trhem

Cílem této strategie je dosažení velkého tržního podílu prostřednictvím nízkých cen. Používá se pouze u produktů, které se vyznačují vysokou cenovou elasticitou, takže nižší cena se projeví výrazným růstem objemů prodeje. Vysoký objem produkce se projeví v razantním snižování nákladů na jednotku produkce. Nebezpečí této strategie spočívá v cenových válkách, které může vyvolat, a v možnosti ohrožení image firmy v důsledku nízkých cen. (Hanna, 1997, s. 91)

Cenové omezování trhu

V této strategii uplatňujeme politiku nízkých cen, kterou zavádíme s úmyslem odrazení možné konkurence od vstupu na trh. Tato strategie je uplatňována v případech, kdy vstup na trh je relativně snadný, firma nemá žádné ochranné patenty nebo se její produkt neodlišuje od konkurence. (Hanna, 1997, s. 91, 92)

Cenové uzavření trhu

Podstatou této strategie je stanovení tak nízké ceny, aby zapříčinila vyřazení konkurence. V takových případech se často stává, že je cena pod úrovní, kterou může společnost odvodnit svými náklady. Účelem této strategie je finanční poškození konkurence, i za cenu vlastních finančních ztrát. Jak se firmě podaří konkurenci vyřadit, mohou být ceny nastaveny na úroveň, kdy přinášejí zisk. Aby firma mohla uplatňovat tuto strategii, musí mít dominantní postavení na trhu a dostatečné finanční prostředky, kterými je schopna pokrýt ztráty spojené s touto strategií. (Hanna, 1997, s. 92)

4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA A KOMUNIKACE

4.1 Organizační struktury

Mezi základní charakteristiky klasifikace organizačních struktur patří prosazování rozhodovacích pravomocí mezi jednotlivými organizačními jednotkami daného systému a také sdružování činností, které jsou základem náplně organizační jednotky. Jednotlivé organizační struktury se od sebe liší: (Cejthamr, 2010, s. 203)

- Stupněm centralizace nebo decentralizace rozhodovacích pravomocí.
- Rozpětím řízení, což můžeme chápat jako počet organizačních prvků pod vrcholovým vedením společnosti.
- Strmostí, popřípadě plochostí organizační struktury.
- Faktorem času, kdy určité organizační struktury mohou být vytvořeny pouze na omezené časové období a jiné jsou relativně stabilní. (Cejthamr, 2010, s. 203)

Podle způsobu uplatňování rozhodovacích pravomocí mezi jednotlivými jednotkami systému rozlišujeme tyto struktury:

4.1.1 Liniové organizační struktury

Vznikla jako první krok útvarové struktury v malých podnicích, kde působil pouze jeden stupeň nad provozem. S další evolucí organizací přišlo i více stupňů řízení, což na první pohled usnadňovalo pozici původnímu vedoucímu, nicméně s tímto krokem přišla řada problémů. Zejména nároky na odbornost vedení a na výkon určitých pomocných prací. Vedoucí v liniové struktuře vykonávají vertikální liniové řízení. Tato struktura je typická pro malý podnik řádově do padesáti zaměstnanců. Existuje určitá hranice, kdy vedoucí není schopen zvládnout všechny podřízené. Firma se na základě liniové organizační struktury uspořádává podle různých kritérií, jako například lokace, výrobky apod. (Cejthamr, 2010, s. 203)

4.1.2 Štábní organizační struktura

Štábní útvar plní především poradní funkci, a tím napomáhá ke kvalifikovaným rozhodováním liniového vedení. Štábní skupina je tvořena kvalifikovanými pracovníky z různých oborů jako například: ekonomy, techniky, personalisty, průmyslovými inženýry. Znalosti v jejich oborech bývají zpravidla hluboké, nicméně mají horší přehled o organizaci jako o celku. Všeobecně můžeme identifikovat precedens, že čím větší je podnik, tím obvykle

štábní útvary obsahují větší počet pracovníků. V malých podnicích štábní útvary zcela chybí, pokud pomíneme osobní funkce štábu v podobě osobní sekretářky ředitele podniku. (Cejthamr, 2010, s. 204)

4.1.3 Kombinované organizační struktury

Liniově štábní organizační struktury

Tyto struktury mohou obsahovat jednu nebo více linií vedení. V současné době jsou nejrozšířenější právě více liniové struktury. Ty vznikají tak, kdy útvar s liniovou pravomocí přesouvá některé své pravomoci na strukturální jednotku, která má štábní charakter. Z původní jednotky vzniká útvar, který má jak liniová tak i štábní pravomoci. Je velmi důležité vymezit přesně činnosti, pro které platí liniová nebo štábní pravomoc. V případě špatného definování těchto pravomocí může nastat situace více liniových vedoucích, což by mohlo zapříčinit nekonzistenci ve vedení. Nevýhodou této struktury je její administrativně úkolová orientace. (Cejthamr, 2010, s. 206)

Cílově programované struktury

Dokážou se přizpůsobit měnícím se úkolům uvnitř podniku, ale i měnícím se vnějším podmínkám. Jsou založeny na samoorganizačních a samořídících schopnostech jednotlivých pracovníků ale i týmů. (Cejthamr, 2010, s. 211)

Projektové organizační týmy

Požadavky na řešení stále sofistikovanějších úkolů, které vyžadují systémový přístup a odborné pracovníky, vyžadují stále větší potřebu netradičních kolektivů. V těchto souvislostech hovoříme o týmové práci a tvůrčích týmech. Tyto týmy můžeme dělit na homogenní a heterogenní. Homogenní týmy soustřeďují odborníky jedné profese, zatímco heterogenní týmy obsahují specialisty z různých profesí. Řídící vztahy v týmu jsou založeny na demokratických principech, což napomáhá vysoké produktivitě práce. (Cejthamr, 2010, s. 211)

Maticová organizační struktura

Je kombinací funkčního a předmětového principu dělby práce. Snaží se kombinovat klady liniově štábní struktury a cílově programované struktury. V maticové struktuře vznikají dvě skupiny útvarů, jde o funkční skupiny, jako například výzkum, vývoj, výroba. Druhou skupinu tvoří cílově orientované útvary, jejichž počet se mění podle počtu cílových programů v organizaci. Jde například o výzkumné a výrobní programy. Jednotliví členové

týmu podléhají vedení jak svému vedoucímu projektu, tak i svému funkčnímu vedoucímu. (Cejthamr, 2010, s. 211, 212)

4.1.4 Funkční organizační struktury

Tato struktura je obvyklá ve středních a velkých společnostech. Je založená na zařazení zaměstnanců s podobnými úkoly, schopnostmi nebo aktivitami do jednoho úseku podniku. Tato struktura má tendenci přesouvat proces rozhodování na nejvyšší úroveň podniku. Neoprávně funkce výrobního podniku jsou výroba, marketing, finance, účetnictví a personalistika. Mezi hlavní výhody této struktury patří efektivní využívání zdrojů, díky možnosti sdílení vybavení na jednom pracovišti, nebo také fakt, že tato struktura jasně definuje cestu ke kariéře svým zaměstnancům. Nevýhody mohou spočívat ve slabé koordinaci mezi útvary nebo pomalému systému rozhodování. (Cejthamr, 2010, s. 215)

4.1.5 Výrobní organizační struktury

S touto strukturou se můžeme setkat zejména u velkých společností. Všechny řídicí činnosti jsou převedeny na střediska, která odpovídají za určité typy výrobků. Tato střediska řídí jeden manažer. Díky této organizační struktuře může zaměstnanec získat odborné znalosti v oblasti vývoje a produkci konkrétního výrobku. Tento typ struktury usnadňuje vnitřní účetnictví firmy a napomáhá rychlejší schopnosti reagovat na změny prodeje. Za nevýhody se považuje nebezpečí nekoordinovaného soutěžení mezi jednotlivými středisky nebo také nekoordinovaná prodejní politika. (Cejthamr, 2010, s. 217,218)

4.1.6 Kruhová organizační struktura

Řadí se k nejnovějším konceptům podnikové organizační struktury. Spočívá v odbourání klasické hierarchie, s jakou se setkáváme u pyramidové struktury. Základní cíl je snížit počet linií vedení a podpořit komunikaci mezi zaměstnanci. Jako příklad bych uvedl řešení Semlera, který tuto organizační strukturu aplikoval ve své firmě. Použil tři soustředné kruhy a několik trojúhelníků. Nejmenší kruh představuje úzké vedení společnosti, které má za úkol strategické rozhodování. Prostřední kruh obsahuje vedoucí obchodních jednotek a v největším kruhu jsou obsaženi takřka všichni zaměstnanci. Osoby na jednotlivých kružnicích jsou si rovni i přes odlišnou náplň své práce nebo jiné platové ohodnocení. Trojúhelníky by představovali koordinátoři, pomyslně obíhají kolem největšího kruhu a v praxi to jsou lidé, kteří v klasickém modelu zastávali klíčové vedoucí role. (Semler, 2011, s. 168-177)

4.2 Komunikace

Žijeme v době, kdy můžeme pozorovat čím dál větší počet snah oslovit druhé prostřednictvím nepřehledného počtu komunikačních medií. Komunikace se stala velmi významným faktorem ve všech institucích jako například v podnicích, armádě, ve veřejné správě, nemocnicích, univerzitách i ve výzkumu. I přes veškeré snahy co nejlépe zvládnout komunikaci se komunikace stala tak nezachytitelným fenoménem, jakým je čupakabra. Množství šumu roste takovou rychlostí, že všem řečem ohledně komunikaci již málo kdo naslouchá. Komunikace má čtyři základní charakteristiky:

1. Komunikace znamená vnímání.
2. Komunikace znamená předpoklad.
3. Komunikace klade požadavky.
4. Komunikace a informace jsou dvě odlišné věci, které jsou na sobě navzájem závislé. (Drucker, 2008, s. 220)

Je velmi důležité si uvědomit fakt, že tím, kdo komunikuje, není osoba, která mluví, nýbrž ta, která vnímá. Osoba, která komunikaci vysílá, pouze něco vyřkne. Pokud nemá další osobu, která mu naslouchá, k žádné komunikaci nedojde. V takovém případě to nazýváme šum.

Komunikace nemůže probíhat bez zjištění toho, co příjemce, jakožto skutečný komunikátor vidí a proč. Komunikátor zpravidla vnímá to, co předpokládá, že bude vnímat. Významná skutečnost je, že to, co komunikátor neočekává, tak to s velkou pravděpodobností nepřijme. Nebo si to mylně vyloží, což znamená, že vnímá to, co očekával.

Komunikace vždy vytváří nějaké požadavky. Vyžaduje, aby se komunikátor někým stal, něco udělal nebo v něco věřil. Komunikace dává velký důraz na motivaci. Z toho vyplývá fakt, že pokud komunikace odpovídá ambicím, hodnotám, motivaci a cílům komunikátora, bude velmi účinná. V opačném případě bude buď odmítnuta, nebo přijata s odporem.

Za předpokladu, že komunikace znamená vnímání, informace znamená logiku. Samy o sobě informace nemají žádný smysl. Čím lépe odstraníme z informací lidskou složku, jakou jsou emoce, očekávání a vjemy, tím větší platnost a spolehlivost nabydou. (Drucker, 2008, s. 221-223)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI MASO UZENINY JAN

5.1 Představení společnosti

Firma Maso uzeniny Jan byla založena v roce 1993, kdy se zprvu věnovala pouze bourání masa a jeho následným prodejem prostřednictvím své jediné provozovny nebo rozvozu masa do škol, restaurací a dalších institucí. V té době firma nedisponovala vlastními výrobními prostředky, které by umožnily zpracování vedlejších produktů, které vznikají při bourání masa. Jde zejména o ořez, který je základní surovinou pro mnoho masných výrobků. Proto další logický krok k rozvoji společnosti byl převzetí výroby masných produktů. Díky tomu se firma stala soběstačná ve zpracování vedlejších produktů a mohla lépe kontrolovat kvalitu svých masných produktů, které nabízí. Převzetím výroby ve Studénce se počet zaměstnanců ztrojnásobil. Další rozvoj společnost učinila prostřednictvím otevření dvou nových prodejen, a to ve Studénce a v Rožnově pod Radhoštěm. S těmito kroky nastal větší tlak na logistické procesy ve firmě, proto v současné době firma disponuje již čtyřmi vozy, které jsou vybaveny chladiřenskou technikou. Firma klade důraz na kvalitu a čerstvost svých nabízených produktů a masa. Snaží se v co největší míře využívat tradičních receptur a postupů, což napomáhá větší kvalitě a jedinečné chuti jejich výrobků. V současné době ve firmě působí 20 stabilních zaměstnanců a její obrat se pohybuje okolo 27 mil. Kč.



Obrázek 2 Prodejna masa a uzenin v Mořkově (vlastní zpracování)

5.2 Sortiment prodeje

Firma v současnosti nabízí přes 70 masných produktů, které převážně i sama vyrábí. Dále ve svých prostorech bourá vepřové půlky a hovězí čtvrtě a následně maso nabízí v kuchyňské úpravě. Nakupuje chlazená drůbeží masa a následně je distribuuje mezi jednotlivé odběratele a své obchody. Jako okrajové segmenty zboží, které firma nabízí, považuje mražené ryby, zvěřinu, jehněčí maso a koření. Postupem času si firma vytvořila velkou síť svých zákazníků a jejím nejvyhlášenějším produktem se staly mořkovské klobásy, které jsou jedinečné svou nefalšovanou chutí. Firma si zakládá na kvalitě, proto se snaží v co největší míře omezit chemických přípravků, používaných při výrobě masných produktů. Po domluvě se zaměstnanci je možné naaranžovat mísy z masných produktů nebo obstarat teplou kýtu přímo z udírny.

5.2.1 Základní dělení sortimentu

Maso

Některé druhy vepřového a hovězího masa se v nabídce vyskytují ve třech různých úpravách. Za nejzákladnější variantu úpravy považujeme s kostí, kdy je maso zbaveno kůže a rozbouřeno jen na základní celky. Další druh opracování je jateční úprava. Takto upravené maso je zbaveno kůže a kůže. Nejvyšší stupeň opracování je kuchyňská úprava, kdy je maso připraveno přímo k vaření bez nutnosti dalšího ořezávání.

Hovězí maso – hovězí přední žebro s kostí, hovězí slabina, přední bez kosti, hovězí zadní, plec, roštěná, svičková, roštěnec s kostí, výřez, kliška, dršťky, špikové kosti.

Vepřové maso – kýta, pečeně, krkovice, bůček, koleno přední, koleno zadní, plec, výřez, mleté maso, panenka celá, panenka palec, játra, srdce, ledvinky, jazyk, nožky, lalok, hlava, sádlo, hrtany, křížové kosti.

Drůbež – kuřecí prsa, kuřecí steak, kuřecí čtvrtky, kuřecí špalky, kuřecí křídla, kuře chlazené, krůtí prsa, krůtí steak, krůtí stehno spodní, krůtí stehno horní, krůtí krky.

Masné výrobky

Jemné výrobky – točený salám, hrubé párky, lázeňské párky, lahůdkové párky, bílovecké párky, špekáčkový točený salám, klobásový kabanos, vepřové klobásy, mořkovské klobásy, myslivecké klobásy, junior, gothaj, sedlácký salám, šunkový salám.

Pečené sekané – sekaná se svičkovou, luncheon, sádlo, škvarky v sádle, škvarková pomazánka, konzumní salám.

Speciality – drůbeží nářez, rolovaný bok, drůbeží šunka, dušená šunka, dušené ramínko

Vařené výrobky – huspenina, drůbeží mozaika, tlačěnka libová, ovar, jitrnice, pohanková jelita, játrový bochánek, lahůdkový krém.

Uzené výrobky – uzené žebro, uzená pečeně, uzená kýta, uzená krkovice, uzené koleno, anglická slanina, česnekový bok, valašská slanina.



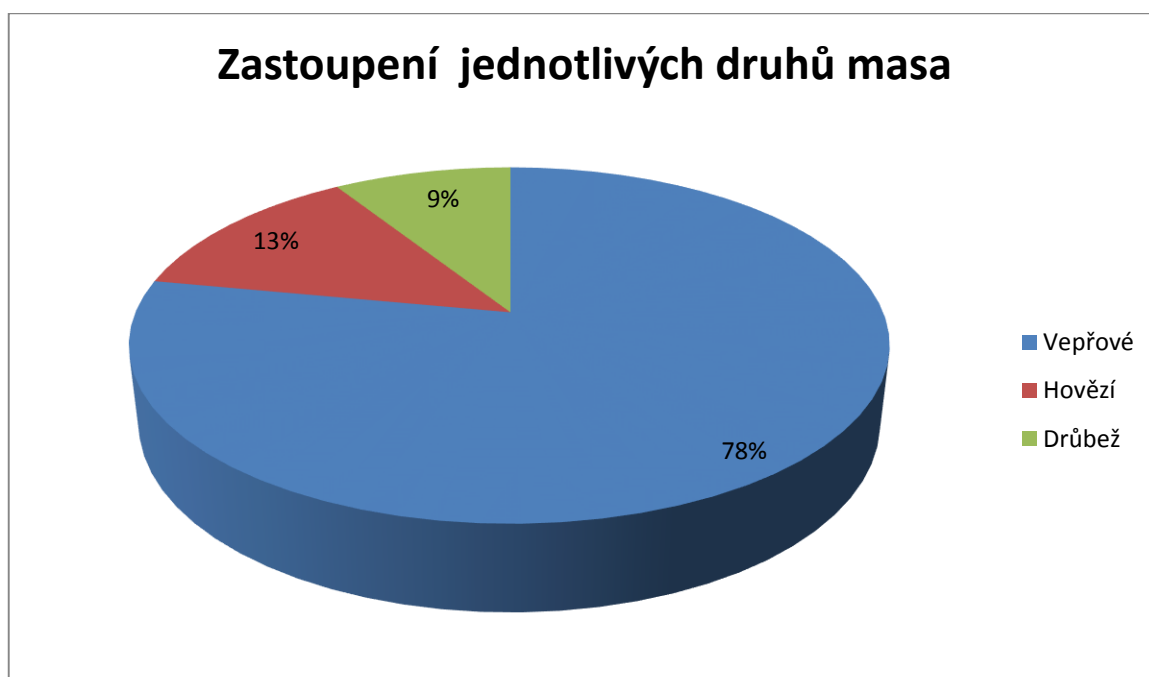
Obrázek 3 Podíl masných výrobků a syrového masa na celkových tržbách (vlastní zpracování)

5.2.2 Zastoupení jednotlivých druhů masa na celkových prodejkách

Dle Českého statistického úřadu byla v roce 2013 průměrná spotřeba masa v Česku na jednoho obyvatele 74,8 kg. Největší podíl má vepřové maso, kterého každý Čech zkonsumuje 40,3 kg, což odpovídá 54 % na celkové spotřebě. Spotřeba vepřového masa je již patnáct let více méně konstantní. Druhým nejvíce konzumovaným masem je se spotřebou 24,3 kg za rok a podílem 32 % maso drůbeží. I u tohoto druhu masa můžeme konstatovat, že jeho spotřeba je přibližně konstantní. Posledním sledovaným druhem masa je hovězí, u kterého se spotřeba masa během posledních patnácti let dostala na polovinu dřívějšího průměru. V dnešní době průměrný Čech spořádá 7,6 kg hovězího masa za rok, což odpovídá 10 %

podílu na celkové spotřebě. (CZSO, 2014) Za největší vliv na snižování spotřeby hovězího masa považujeme jeho relativně vyšší cenu v porovnání s ostatními sledovanými druhy.

Za mnou sledované období jsem zjistil, že podobně, jak je tomu v celorepublikovém průměru, tak i ve firmě Maso uzeniny Jan vepřové maso zastává nejvýznamnější podíl na celkovém množství prodaného masa. Jeho podíl přesahuje 78 %. Oproti republikovému průměru se na druhé místo zařadilo hovězí maso s podílem necelých 13 %. Zbýlých 9% připadá na drůbeží maso. Zde vidím největší potenciál k růstu prodeje.



Obrázek 4 Zastoupení jednotlivých druhů masa (vlastní zpracování)

6 ANALÝZA POSLÁNÍ, VIZE A STRATEGIE

6.1 Poslání

Firma v současné době žádné poslání definováno nemá. Když se na toto téma bavíte s majitelem firmy, nepovažuje tuto problematiku za podstatnou pro jeho podnikání. Nicméně jak se bavíte na dané téma dál, člověk začne nabývat dojmu, že pan Kučera má poměrně jasnou představu o věcech, které poslání definují. Například je pro něj velmi důležitá otázka kvality, dle jeho slov radši přestane v daném segmentu podnikat, než kdyby musel své výrobky začít šidit. Fakt, že firma jde cestou kvalitnějších a dražších produktů, můžeme nazvat jako základním strategickým záměrem firmy. Jeho přesné určení je považováno za základní funkci poslání.

6.2 Vize

Podobně jako poslání, tak ani vizi společnost definovanou nemá. I přes relativní úspěšnost na trhu si majitel firmy pohrává s myšlenkou ukončení své podnikatelské činnosti. Je to zejména z důvodů vyššího věku pana Kučery a čím dál horšímu podnikatelskému prostředí. Dalším negativním faktorem, který nenahrává zcela jasné budoucnosti firmy, je fakt, že firma je ve všech svých provozovnách v pronájmu. Nicméně i přesto, že firma nemá jasně definovanou vizi, lze poslední roky sledovat určitý trend v rozvoji společnosti. Jde zejména o otevírání nových obchodů ve své režii, což napomáhá firmě diverzifikovat své portfolio odběratelů. Také investice do těchto nových prostor dávají signál, že firma chce ještě pokračovat ve své činnosti.

6.3 Strategie

Žádný interní dokument, který by se zabýval strategií společnosti, neexistuje. Strategie společnosti nabývá spíše abstraktních podob, kdy firma sice má poměrně konzistentní strategii, která spočívá v tom, že nabízí segment produktů, který je velmi těžko napodobitelný pro velkou konkurenci. Nicméně tato strategie není nijak blíže určena v čase, nebo nelze měřit splnění jejich cílů. Následně dle Porterova kola konkurenční strategie bych chtěl popsat současný stav v jednotlivých oblastech.

Cílové trhy

Společnost má poměrně jasně definované cílové trhy z pohledu geografického, jelikož se zaměřuje na zákazníky v okresech Nový Jičín a Vsetín. Z pohledu cílového zákazníka se firma zaměřuje na segment, který dává přednost dobrému poměru mezi cenou a kvalitou. Z pohledu příjmových skupin se firma zaměřuje na střední a vyšší příjmové skupiny. Nepoužívá náhražky masa, což se projevuje na vyšší ceně výsledných produktů.

Firma v současné době dodává jak koncovým zákazníkům, tak i mezičlánkům, jako jsou různé maloobchody, jídelny a restaurace. Pro tyto mezičlánky má odlišné ceny, které jsou přibližně o 5 % levnější, než ceny ve firemních prodejnách. Firma také poskytuje pro své klíčové odběratele dodatečnou slevu 4 %. V součtu tito dodavatelé tedy mají o 9 % nižší cenu, než je cena maloobchodní. Když vezmeme v potaz fakt, že kvůli jednomu z klíčových odběratelů firma zaměstnává řidiče a udržuje firemní automobil, je otázkou, zda není pro firmu výhodnější zaměřit se na rozvoj své maloobchodní sítě.

Marketing

Marketing je oblast, kterou firma velmi zanedbává. Investuje jen minimální prostředky, a to do potisku aut, vizitek nebo nejnutnějších cenových nabídek. Proto nelze v žádném případě hovořit o nějaké ucelené marketingové strategii. Firma razí heslo, že dobrý výrobek se propaguje sám. Proto spoléhá na spokojeného koncového zákazníka, který dobrou zkušenost s produkty firmy řekne dál. Tato strategie je poměrně účinná, pokud má firma vytvořenou dostatečně velkou síť zákazníků. V případě zavádění nového obchodu v místech, kde zákazníci naši firmu neznají, trvá delší dobu, než firma dosáhne potřebných tržeb.

Odbyt

Když se podíváme do historie firmy, tak začínala s jedním firemním obchodem. V současné době provozuje tři firemní obchody a o čtvrtém se jedná. Z toho lze usuzovat, že podíl tržeb vytvořených ve vlastních obchodech roste na úkor prodejů, které nejsou realizovány přímo s koncovým zákazníkem. Firma si díky prodejm ve vlastních obchodech může nastavit vyšší marže a její odběratelské portfolio se stává stabilnějším. Tato strategie je v souladu s celosvětovým trendem zkracování distribučních kanálů. Tento trend je velmi patrný u některých pivovarů, které si otvírají vlastní síť značkových prodejen a restaurací. V nepřímých distribučních cestách firma u velkých odběratelů provádí fakturaci u každé

dodávky, u menších dodavatelů se fakturace dělá souhrnná vždy na konci měsíce. Firma nemá vytvořen žádný systém hodnocení odběratelů.

Výroba

Výrobní strategie si zakládá na zkracování průběžného času výroby. Maso, které dodavatel přiveze do firmy o půlnoci, se okamžitě začne bourat a expeduje se odběratelům a na obchody hned to ráno. Tímto postupem se minimalizují technické ztráty masa a firma nepotřebuje tak rozsáhlé skladovací prostory. Nicméně tento postup má i své nevýhody. Například řidič dodavatele nemusí vždy jet na čas, což působí někdy i několikahodinové prostoje zaměstnanců bourárny. Také má firma omezené možnosti reagovat na dodatečné objednávky svých klientů, protože minimalizuje své skladovací kapacity.

Ve výrobě se firma snaží nastavit svůj výrobní program tak, aby žádné suroviny neměla nadbytek. Dlouhodobě se ovšem snaží vypořádat s problémem nadbytečných kůží, což se snaží řešit prodejem do dalších výroben. Ve výrobním procesu má velký podíl lidská práce. Je to ze značné míry i způsobeno charakterem masné výroby, kdy technologický pokrok není tak rychlý jako například ve strojařském průmyslu. Díky tomu není na firmu vyvíjen takový tlak na obnovu strojového parku.

Práce

Lidé a jejich práce jsou nejdůležitějším zdrojem podniku. Ve firmě působí několik úzce specializovaných lidí, o kterých můžeme prohlásit, že je firma na nich závislá. V dlouhodobém horizontu bude obtížné nalézt kvalifikované osoby na pozici bourač, je to zejména z důvodu již nefunkčního vzdělávání žáků v tomto oboru. Firma se zatím na tuto hrozbu nijak nepřipravuje a nemá žádnou ucelenou koncepci proškolení svých zaměstnanců.

Výrobní vstupy

Za nejvýznamnější výrobní vstupy ve firmě jsou považovány vepřové půlky a hovězí čtvrtě, popřípadě bourané vepřové a hovězí maso. Firma nakupuje od čtyř různých dodavatelů za účelem minimalizace závislosti pouze na jednom subjektu. Firma nemá zavedené žádné interní hodnocení jednotlivých dodávek, používá se pouze slovní hodnocení dodávky jako celku. Maso vybourané v prostorách firmy se dále expeduje do prodejen a ke koncovým zákazníkům, maso, které firma nakupuje již bourané, se používá převážně ve výrobě.

Vývoj a výzkum

Společnost se zaměřuje na tradiční recepturu, což do značné míry omezuje vývoj velkých inovací v nabídkovém sortimentu. V nepravidelném časovém horizontu firma představuje nové produkty, nicméně se jedná maximálně o dva nové produkty za rok. Následně firma vyhodnocuje, jak nový produkt přijali zákazníci, a rozhodne, zda se mu bude i nadále věnovat.

Finance a kontrola

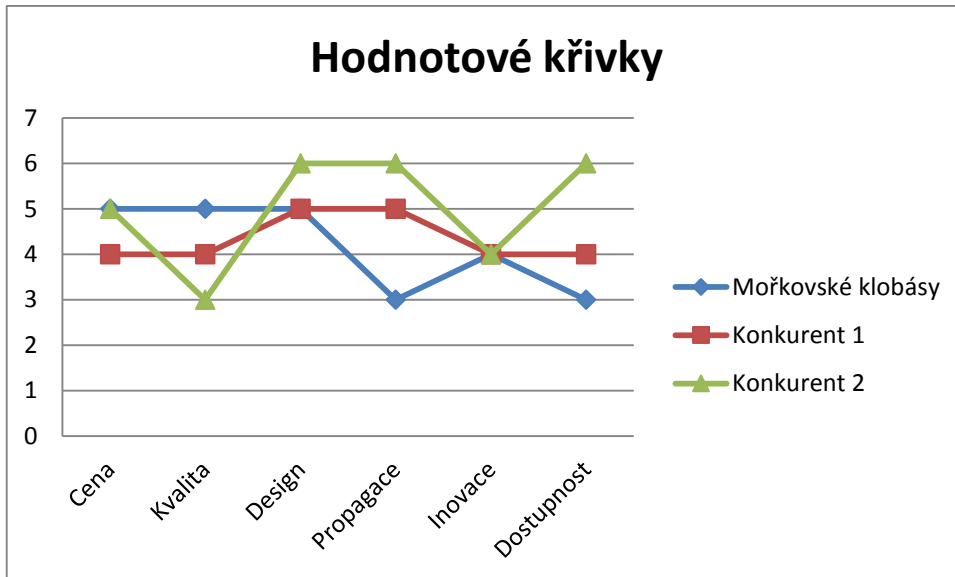
Financím se firma věnuje jen v nejzákladnějších věcech, které potřebuje pro potřeby vedení podvojného účetnictví. Nezabývá se propočty svojí likvidity, rentability vloženého kapitálu nebo jinými výpočty. Nicméně i přes absenci veškerých výpočtů má nejen dostatek finančních prostředků, ale dokonce i přebytek. Díky tomuto přebytku je firma schopná platit svým dodavatelům předem, čímž od nich dostává slevu na mase. Na druhé straně dodavatelského řetězce firma využívá dostatek svých peněžních prostředků ke konkurenčnímu boji, kdy je schopná akceptovat splatnost i 45 dnů.

Nabídka výrobků

Podniková strategie v oblasti nabídky výrobků je po celou dobu existence firmy konstantní. Firma se zaměřila na klasickou recepturu s nejvyššími nároky na výslednou kvalitu produktu. V průběhu času obměnila svůj sortiment produktů jen minimálně. V posledních několika letech začala nabízet obložené mísy z vlastních výrobků, čehož hojně využívají zákazníci při pohoštění na různých oslavách. Se zaměstnanci firmy se lze individuálně domluvit na nachystání uzené kýty přímo z udírny tak, že si ji vyzvednou přímo na oslavu. Tyto kroky nijak nerozšiřují sortiment prodeje, spíše bych je zařadil k rozšíření služeb pro zákazníky.

6.3.1 Hodnotové křivky

Na základě těchto vstupních informací jsem vytvořil hodnotovou křivku nejprodávanějšího produktu firmy, což jsou Mořkovské klobásy. Hodnotové křivky jsem vytvořil také pro dva konkurenty. První konkurent je podobná firma, která působí na stejném trhu jako námi sledovaná firma a má i podobný sortiment prodeje. Jako druhého konkurenta jsem zvolil velký obchodní řetězec. U těchto konkurentů jsem identifikoval podobný produkt a následně jsem tyto produkty hodnotil v oblasti ceny, kvality, design, propagace a dostupnosti.



Obrázek 5 Hodnotové křivky (vlastní zpracování)

Na základě těchto dat můžeme konstatovat, že firma má velké nedostatky v oblasti propagace a dostupnosti svých produktů. Přitom má nejlepší poměr mezi cenou a kvalitou, čehož by šlo velmi efektivně využít právě v propagaci. Dostupnost je ovlivněna velikostí firmy, kdy firma nedisponuje hustou sítí svých prodejen jako ostatní dva konkurenti.

7 ANALÝZA KLÍČOVÝCH ZDROJŮ A SCHOPNOSTÍ

7.1 Lidské zdroje

Každý odpovědný management pokládá lidské zdroje za nejdůležitější součást podnikání, není tomu jinak ani ve společnosti Maso uzeniny Jan. Lidé, jejich znalosti a dovednosti jsou základem úspěchu firmy. Pokud si masnou produkci představíme jako vaření ve velkém, tak přístup ke stejným surovinám a technologiím vám rozhodně nezaručí, že výsledný produkt bude stejný. Právě člověk tomu dodává tu pravou přidanou hodnotu.

7.1.1 Druhy práce a vyplývající požadavky na lidi

Zde analyzují jednotlivé pracovní pozice a vyplývající požadavky na pracovníky, které se vyskytují ve společnosti Maso uzeniny Jan.

Bourač

Hlavní pracovní náplní pracovníků bourárny je vykostovat vepřové půlky a hovězí čtvrtě. Vedlejší pracovní činností je chystat jednotlivé objednávky a vykostovat maso, které se neprodalo předešlý den v obchodě. Z důvodu fyzické náročnosti, kdy pracovník musí zvedat těžká břemena, jsou na této pozici pouze muži. Tato pozice také vyžaduje zručnost se zacházením s nožem, sekerou a elektrickou pilou.

Prodavač

Pozice prodavače v řeznictví klade větší nároky na člověka než stejná pozice v klasických potravinách, zelenině nebo pekařství. Prodavač se musí naučit, jak správně nakrájet a nasekat maso. Zní to sice triviálně, nicméně nabytí potřebných znalostí zabere určitý čas. Tato pozice také klade důraz na pečlivost a čistotu na pracovišti. Ve firemních prodejnách zaměstnanci na této pozici chystají obložené mísy, k čemuž potřebují určitou kreativitu a uměleckého ducha. Na pozici prodavače také musí zaměstnanec ovládat nářezový stroj, elektronickou kasu a mít základní matematické myšlení. V neposlední řadě prodavač také pracuje s lidmi, proto je velmi důležité, aby jeho vystupování bylo velmi příjemné a nápomocné.

Fakturant

Zaměstnanec na této pozici převážně pracuje s počítačovým programem, díky kterému může vystavovat jednotlivé dodací listy nebo faktury. Osoba na této pozici také vede jednotlivé sklady, přebírá objednávky, popřípadě vykonává veškerou podpůrnou administra-

tivní činnost. Na této pozici je kladen důraz na preciznost provedené práce. Zaměstnanec se musí orientovat ve veškerých dokladech a smlouvách a musí ovládat práci s počítačem.

Technolog

Je jednou z nejdůležitějších pozicí ve firmě. Má na starost většinu technologických postupů ve výrobě a je zodpovědný za kvalitu výsledných produktů. Musí ovládat práci s kůtrem, míchačkou, udírnou, narážkou, mlýnkem, masírkou, nastříkovacím strojem, výrobníkem ledu, pánví, varným kotlem, chladicí a mrazicí technikou. Člověk na této pozici musí mít velmi kladný vztah k vaření, což v podstatě masná výroba je, pouze trochu ve větším. Zaměstnanec na této pozici také musí mít určité vůdčí schopnosti, jelikož rozděluje a zadává práci ostatním pracovníkům.

Řidič

Tato pozice je poměrně náročná na psychiku daného jedince. Nejen že musí dávat pozor na cestu, ale i v mnoha případech mu volají jednotliví odběratelé a doobjednávají si zboží. Zaměstnanec na této pozici musí manipulovat s bednami, které mnohdy váží i přes 15kg. Řidič také reprezentuje firmu, proto musí mít odpovídající vystupování.

Pracovník výroby

Úzce spolupracuje s technologem. Hlavní náplní je pracovat na úseku vařené výroby, což vyžaduje schopnost ovládat pánve a varné kotle. Na tomto úseku samostatně dochucuje výrobky, což ho činí odpovědným za jejich kvalitu. Další hlavní činností je obsluha narážky a distribuce materiálu uvnitř výroby.

Vedoucí

Vedoucí má na starost nákup všech hlavních surovin, které jsou potřeba pro plynulý provoz firmy, proto musí mít velmi dobrý přehled o cenách na trhu a technologii masa. Je důležité, aby měl alespoň základní schopnosti k vykonávání všech ostatních pracovních pozic. Ve společnosti se vedoucí využívá jako náhradník v případě krize, kdy musí umět nahradit jakéhokoliv pracovníka. Vedoucí musí mít vůdčí a vyjednávací schopnosti, protože koordinuje všechny ostatní zaměstnance.

Maticе lidských zdrojů a kompetencí

V matici, která je níže uvedena, analyzuji všech 17 zaměstnanců firmy Maso uzeniny Jan z pohledu toho, jakou pracovní pozici vykonávají, tyto pozice jsem označil písmenem P. Písmenem M, jsem označil ty pracovní pozice, které zaměstnanec normálně nevykonává,

nicméně má zkušenosti a dovednosti tuto pozici zastávat. X nám říká, že zaměstnanec nemá žádnou zkušenost s touto pozicí a jeho nasazení na tuto pozici bez předešlého proškolení není možné. Jednomu pracovníkovi může být přiřazeno více pozic k vykonávání.

Tabulka 1 Matice lidských zdrojů a kompetencí (vlastní zpracování)

číslo zaměstnanec	Věk	bourač	prodavač	fakturant	technolog	řidič	pracovník výroby	vedoucí
1.	56	M	M	X	P	M	M	P
2.	39	P	X	X	P	X	M	X
3.	43	P	M	X	X	M	X	X
4.	36	P	M	X	X	P	X	X
5.	58	X	X	X	M	X	P	X
6.	61	X	X	X	X	P	X	X
7.	38	M	X	X	M	P	M	X
8.	41	X	P	P	X	M	X	X
9.	52	X	P	X	X	X	X	X
10.	47	X	P	M	X	X	X	X
11.	35	X	P	X	X	X	P	X
12.	40	X	X	X	X	X	P	X
13.	44	X	X	X	X	X	P	X
14.	35	X	P	X	X	P	X	X
15.	42	X	P	X	X	X	X	X
16.	44	X	P	X	X	X	X	X
17.	28	X	P	X	X	X	X	X

Průměrný věk zaměstnanců

Průměrný věk zaměstnanců je 43,47 roků, což považuji za poměrně vysoké číslo. Pokud bereme v potaz aspekty věk a kompetence zaměstnanců, největší problém vidím ve věku vedoucího. V současné době firma nemá adekvátní náhradu a při rozhodnutí současného vedoucího opustit tuto pozici by měla firma existenční problémy. Proto by firma měla začít se zaškolováním další osoby do problematiky této pozice. Průměr věku zaměstnanců u ostatních pracovních pozic se výrazně neodchyluje od celofiremního průměru.

Minimální a skutečné stavy pracovníků na pozicích

V tabulce níže se věnuji minimálnímu počtu zaměstnanců, kteří musí vykonávat danou pracovní pozici, aby zabezpečili plynulý chod společnosti. Tento minimální počet porovnávám se skutečným stavem, který je v současné době ve firmě. Poslední řádek se věnuje počtu zaměstnanců, kteří mohou vykonávat danou pracovní pozici. Největší problém má firma na pozici vedoucího, kde firma nemá adekvátní náhradu za pana Kučeru. Jeden

z hlavních úkolů vedoucího je komunikovat s dodavateli a domloutvat ceny vstupů a jejich kvalitu. Při nedostatečné kvalifikaci na této pozici by firma mohla ztrácet i několik desítek tisíc korun týdně. Nicméně neustále pracovní nasazení pana Kučery může vést až k syndromu vyhoření. Další velký problém vidím na pozici fakturanta, kterou vykonává pravidelně pouze jedna osoba. I když je to pozice, kterou management firmy vnímá jako pozici nepřinášející věcnou hodnotu, je tato pozice nenahraditelná. Vytváří zákonné podklady pro finanční správu a další kontrolní složky státu. Další problém může firma v budoucnu pocítit na pozici bourač, kde je sice pět kompetentních lidí vykonávat tuto pozici, nicméně čtyřem z nich je více jak 40 let. Vyškolit personál na tuto pozici je poměrně obtížné a trvá značné časové období.

Tabulka 2 Porovnání minimálního a skutečného stavu pracovníků na pozici (vlastní zpracování)

	bourač	prodavač	fakturant	technolog	řidič	pracovník výroby	vedoucí
minimální počet	2	6	1	1	2	3	1
skutečný stav	3	8	1	2	4	4	1
může vykonávat	5	11	2	4	7	7	1

7.1.2 Motivační systém

Společnost nemá žádnou ucelenou koncepci, ve které by řešila svůj motivační systém. Průměrné platy v Moravskoslezském kraji pro stejná povolání, jako jsou vykonávána ve firmě Maso uzeniny Jan, odpovídají i průměru ve firmě. Nicméně i tak jsou tyto platy hluboko pod celorepublikovým průměrem. Z tohoto důvodu největší motivační impuls pro zaměstnance jsou peněžní odměny. V celé organizaci se využívá pouze stanovení mzdy na základě časové mzdy, což neefektivně motivuje k lepšímu výkonu zaměstnanců.

Druhy motivace uplatňované ve firmě Maso uzeniny Jan

- Časová mzda
- Odměny za dobře provedenou činnost
- Možnost bezplatně svačit produkty firmy
- Na několika pozicích flexibilní pracovní doba
- Po domluvě možnost využití firemního automobilu pro osobní účely
- Možnost bezúročného firemního půjčky
- Na některých pozicích služební telefon

- Možnost seberealizace

Rozvoj pracovníků

Firma má velmi malé procento fluktuace, proto nebyl důvod se zabírat systémem, který by se zabýval neustálým proškolením. Firma ke každému jedinci přistupuje individuálně podle toho, na jakou pozici se připravuje. Nejtěžší proškolení je na pozice bouchač a technolog, kde se kombinují metody asistování a koučování. Nový pracovník zprvu pouze asistuje zkušenému pracovníkovi a postupem času se zkušený pracovník stává koučem, takže podněcuje nového pracovníka k větší aktivitě a dává mu zpětnou vazbu o jeho výkonech. Zaměstnanci na pozici pracovník výroby rotují mezi pozicemi vařená výroba, kde se starají o produkci jelit, jitrnic, tlačanky, sádla, škvarků a pozicí narážka, kde obstarávají narážení díla do stěv. Díky tomu žádný z pracovníků není čistý specialista a druzí pracovníci ho mohou lépe nahradit. Firma tak také eliminuje monotónnost vykonávané práce.

7.2 Majetek podniku

7.2.1 Dlouhodobý majetek podniku

Nemovitosti

Firma v současné době nedisponuje žádnými prostory ve svém vlastnictví. V současné době je v pronájmu ve třech prostorách, a to v Mořkově, kde má obchod a prostory, které využívá k bourání masa, Studénce, kde se nachází prodejna a výroba, a v Rožnově pod Radhoštěm, kde se nachází firemní prodejna. Fakt, že firma nemá žádnou vlastní nemovitost, poměrně silně ovlivňuje vizi společnosti, jelikož to vnáší určitou nejistotu do jejího dalšího působení.

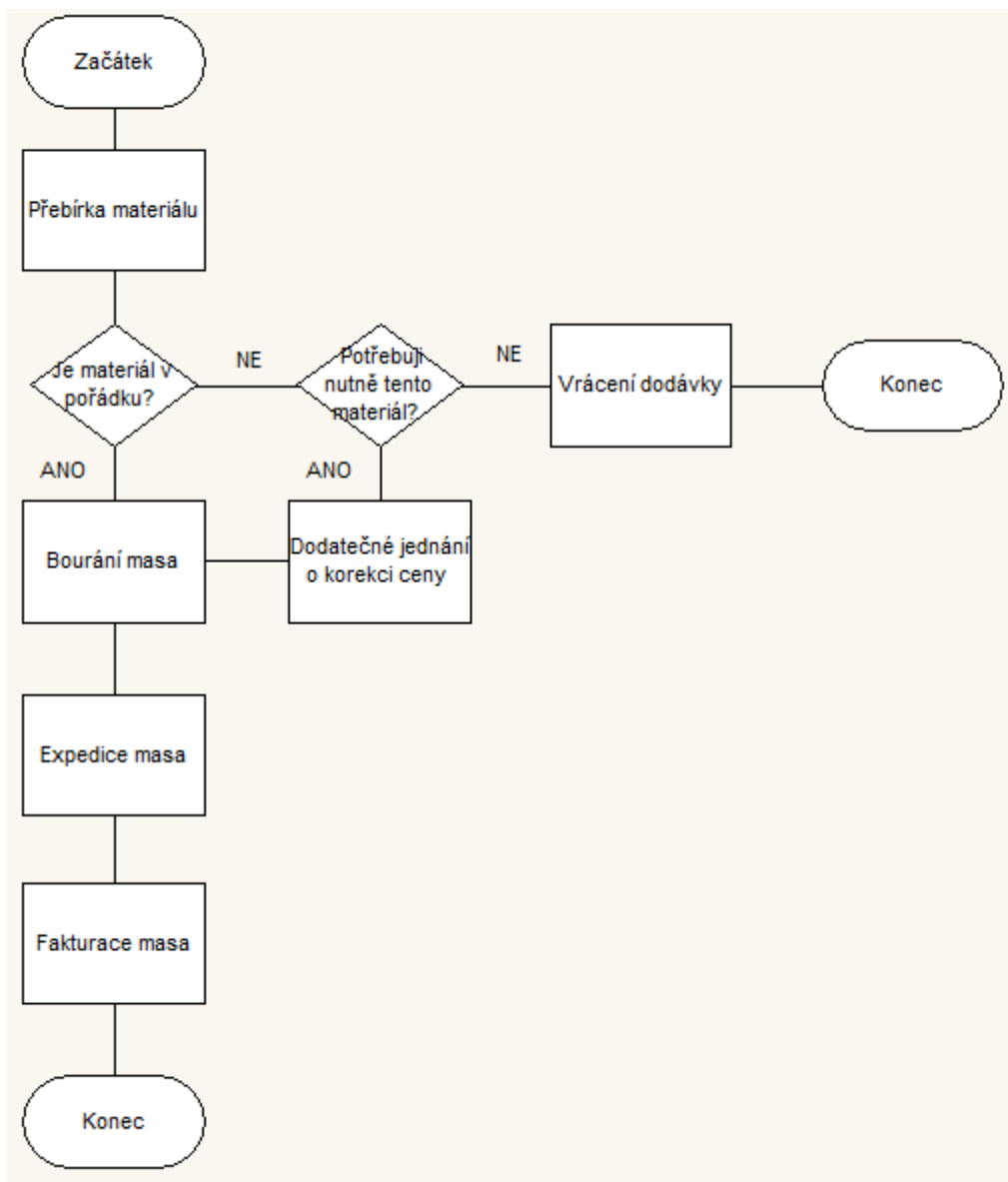
Stroje a zařízení

Firma disponuje veškerou potřebnou technikou k produkci, distribuci i prodeji masa a masných výrobků. Technologie potřebná k produkci masa má své specifika. Můžeme říct, že technologický postup zde není tak rychlý, jako například ve strojařském průmyslu. Proto často i plně odepsaný stroj se uplatňuje ve výrobě. Firma v současné době disponuje třemi vozy vybavenými chladicí technikou, které využívá k distribuci masa a masných produktů k jednotlivým odběratelům a do vlastních firemních prodejen. Každá firemní prodejna je vybavená několika chladicími vitrínami, chladícím boxem, mrazícím boxem, nářezovým strojem, mlýnkem na maso, váhami a pokladnou.

7.2.2 Oběžný majetek

V přepočtu na Kč má firma největší finanční prostředky právě v oběžném majetku. Ve firmě můžeme dělit oběžný majetek na dvě hlavní skupiny, a to oběžný majetek v hmotné podobě a ve finanční.

Za oběžný majetek ve hmotné podobě jsou pokládány všechny druhy vstupních materiálů, přičemž největší procento finančních zdrojů připadá na nákup masa, obalových materiálů a koření. Při analýze celkových nákladů jsem zjistil, že více než 80 % nákladů firmy připadá právě na spotřebu oběžného majetku. Nákup materiálu v podobě půlek a čtvrtí má svá specifika. Člověk, který nemá znalosti technologie masa a měl by na starost nákup, by se zejména soustředil na cenu vstupních surovin, v tomto případě půlek a čtvrtí. Cena je nesmírně důležitá, protože i korunový rozdíl na ceně za kilogram půlky se projeví rozdílem ceny vstupů až 1500 Kč za den. Nicméně pokud půlky nebudou dodány v odpovídající kvalitě, poškození společnosti může být až 5 000 Kč. Zde nastává problém, kdy firma uplatňuje metodu vedení zásob JIT, což znamená, že maso, které v noci bourá, hned ráno expeduje. Firma je tedy v pomyslných kleštích, kdy na jedné straně jí bylo dodáno nekvalitní maso, a na druhé straně má závazky vůči svým odběratelům k dodání odpovídajícího množství masa. Proto v současné době je firma nucena takovou dodávku převzít a následně napomenout dodavatele, aby se to neopakovalo. V některých případech společnost požaduje slevu na dané dodávce, nicméně dosažená sleva nedosahovala újmy společnosti. Firma nevede žádný způsob hodnocení dodavatelů. Níže vizualizuji proces nákupu a expedice masa, který se ve společnosti uplatňuje každý pracovní den. Při tomto sestavení procesu je vystaven fakturant vysokému tlaku, a to z důvodu omezeného času pro fakturaci.

Proces přejímky a expedice masa

Obrázek 6 Proces přejímky a expedice masa (vlastní zpracování)

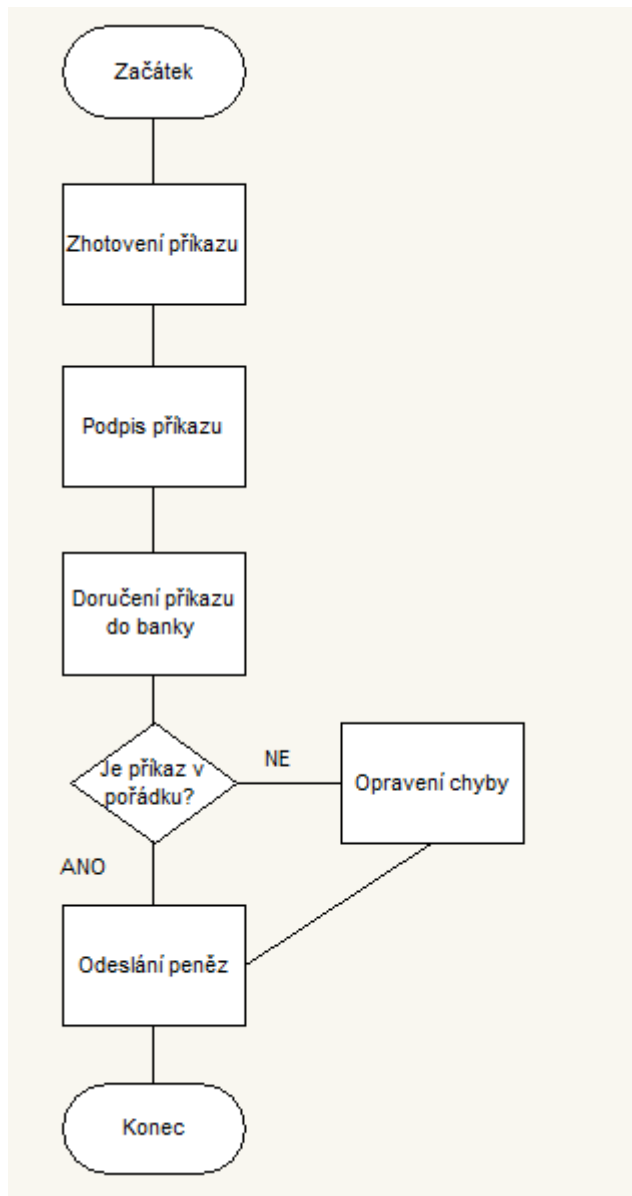
Za finanční oběžný majetek jsou ve firmě považovány peníze v pokladně a na bankovním účtu, pohledávky u odběratelů a stravenky, kterými lze platit ve firmních prodejnách. Firma nijak nepropočítává hodnoty své likvidity, pouze má stanovenou minimální hranici volných peněžních prostředků, které musí být na účtu. Celkově bych zhodnotil, že firma je překapitalizovaná, při propočtu okamžité likvidity se dostaneme na hodnotu 5,2, přičemž doporučená hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 0,2 až 0,5. Je to způsobeno tím, že firma největším svým dodavatelům platí předem, což používá jako konkurenční výhodu, díky které se dostane na lepší ceny vstupních surovin.

Proces platby dodavatelů

Ve firmě v průměru jedenkrát týdně se vyhotovuje hromadný příkaz k úhradě, který musí řidič dovézt přímo majiteli firmy; pokud je přítomen, tak jej podepíše ihned, pokud přítomen není, zanechá se u něj v kanceláři a čeká se na podpis. Po podpisu může řidič odvézt příkaz do banky. Následně oříznou kopii příkazu přiveze zpět do firmy.

Takto náročné řešení tohoto procesu je zejména z důvodu určité kontroly majitelem firmy. Z minulosti má špatné zkušenosti s přenecháním určitých pravomocí ohledně bankovního účtu některému ze zaměstnanců. Majitel firmy má averzi vůči moderním technologiím, proto neumí zapnout notebook a tak jediné dosavadní řešení je současný náročný proces. Za dobu mého působení ve firmě jsem se setkal s několika chybami v tomto procesu.

- Nečitelně napsané číslo cílového účtu.
- Špatný podpisový vzor.
- Zapomenutí na příkaz.



Obrázek 7 Proces platby dodavatelům
(vlastní zpracování)

8 ANALÝZA DOSAHOVÁNÍ PŘÍMÝCH VÝSLEDKŮ

8.1 Řízení nákladů

Společnost se touto problematikou zabývá pouze okrajově. Náklady na jednotlivé produkty jsou většinou stanovovány na základě kvalifikovaného odhadu majitele firmy. Jednotlivé cenové výkyvy vstupních surovin se projevují ve výsledných cenách produktů jen minimálně.

8.1.1 Členění nákladů

Ve společnosti se využívá pouze druhové členění nákladů, které firma vede pro potřebu podvojného účetnictví. Níže je uvedena tabulka za tři poslední roky, které má zatím firma ve svém účetnictví k dispozici.

Tabulka 3 Druhové členění nákladů (vlastní zpracování)

	2011		2012		2013	
spotřeba materiálu	632 202	2,0 %	647 094	2,0 %	616152	1,8 %
Prodané zboží	26 373 428	81,6 %	25 931 705	81,9 %	27903008	82,7 %
Spotřeba energií a dalších nekladovatelných dodávek	908 012	2,8 %	847 790	2,7 %	828411	2,5 %
Mzdové a ostatní osobní náklady	2 928 897	9,1 %	2 758 351	8,7 %	3069376	9,1 %
Odpisy	260 000	0,8 %	135 215	0,4 %	156708	0,5 %
Opravy a udržování	291 206	0,9 %	272 246	0,9 %	125363	0,4 %
Ostatní služby	823 236	2,5 %	861 406	2,7 %	881593	2,6 %
Ostatní náklady	94 723	0,3 %	210 966	0,7 %	156924	0,5 %
Celkem	32 311 704	100,0 %	31 664 773	100,0 %	33 737 535	100,0 %

Jak si můžeme všimnout, největší náklady jsou na prodané zboží, které ve všech sledovaných obdobích má podíl více jak 80 % na celkových nákladech. Firma za zboží považuje veškeré své produkty, které vyrábí ve své prodejně, ale i maso v syrovém stavu, které dál nabízí. Proto si pod položkou nákladů na prodané zboží musíme představit vstupní materiál pro potřeby produkce tohoto zboží. Jde zejména o maso v podobě půlek a hovězích čtvrtí,

popřípadě bourané maso, které firma nakupuje pro potřeby své výroby. Druhou nejvýznamnější položkou jsou mzdové náklady, kde firma zařazuje náklady na mzdy zaměstnanců tak i majitele firmy, sociální a zdravotní pojištění. Podíl této položky na celkových nákladech se pohybuje okolo hranice 9 %. Produkce a prodej masa a masných výrobků je poměrně dost energeticky náročná, proto jednou z nejvýznamnějších nákladových skupin jsou náklady na energie a neskladovatelné dodávky, což v podstatě znamená náklady na elektrickou energii, vodu a plyn. Jejich podíl na celkových nákladech se pohybuje okolo 2,6 %. Posledním významnější nákladovou skupinou jsou náklady na ostatní služby, jejich podíl se pohybuje okolo 2,6 %. Pod touto položkou firma vede všechny náklady na nájmy. Tato poměrně vysoká hodnota je způsobena absencí vlastních prostor.

8.1.2 Náklady na vstupní suroviny

Řízení nákladů ve firmě nemá moc propracovaný charakter. Jak již jsem zmiňoval dříve, velmi důležitá je kvalita vstupních surovin. Pro získání informace, kolik kg jednotlivých druhů masa firma z jednotlivé dodávky vybourá, se používají bourací listy. Na základě nich firma i oceňuje náklady na jednotlivé druhy masa. Jak si můžeme všimnout na bouracím listu níže, jeho problémem je, že oceňuje jednotlivé položky pomocí prostého vynásobení počtu vybouraných kilogramů, který vynásobí cenou za kilo vepřové půlky. Tento způsob oceňování je velmi jednoduchý, nicméně může nastat teoretická situace, kdy firma má na skladu 1000 kg vepřových nožek, které nemají takřka žádnou prodejní hodnotu, nicméně firma je ve skladu vede v hodnotě 47 800 Kč. Problém je, že tento bourací list by byl použitelný pouze v tom případě, pokud by firma dostávala dodávky půlek v té kvalitě, na jakou je nastaven a ve stejné úpravě. Firma nakupuje půlky od více dodavatelů a jsou buď klasické, nebo půlka bez nožek a hlavy. Kvůli všem těmto faktorům je evidence skladů na bázi tohoto bouracího listu velmi nepřesná a vede se pouze z důvodu povinnosti vést evidenci skladů firmou, která má podvojný účetnictví. Firma také nemá informaci o teoretické vstupní ceně jednotlivých druhů bouraného masa.

Bourací list						
Název		Cena za kg	Hmotnost (kg)	Nákupní cena (Kč)	Prodejní cena za kg	Prodejní cena celkem
Vepřová půlka		47,80 Kč	1 215,40	58 096,12 Kč		
1	Kotleta s.k.		91,16	4 357,21 Kč	89,00 Kč	8 112,80 Kč
2	Krkovice s.k.		102,09	4 880,07 Kč	78,00 Kč	7 963,30 Kč
3	Bok s.k.		181,09	8 656,32 Kč	65,00 Kč	11 771,15 Kč
4	Kolena		76,57	3 660,06 Kč	42,00 Kč	3 215,95 Kč
5	Kýta		134,91	6 448,67 Kč	90,00 Kč	12 141,85 Kč
6	Plec		79,00	3 776,25 Kč	78,00 Kč	6 162,08 Kč
7	Výřez		131,26	6 274,38 Kč	76,00 Kč	9 976,00 Kč
8	Křížové kosti		12,15	580,96 Kč	44,00 Kč	534,78 Kč
9	Žebírko		24,31	1 161,92 Kč	48,00 Kč	1 166,78 Kč
10	Panenka		7,29	348,58 Kč	125,00 Kč	911,55 Kč
11	Kůže		60,77	2 904,81 Kč	5,00 Kč	303,85 Kč
12	Ovar		41,32	1 975,27 Kč	30,00 Kč	1 239,71 Kč
13	Hlava		72,92	3 485,77 Kč	25,00 Kč	1 823,10 Kč
14	Nožky		20,66	987,63 Kč	2,00 Kč	41,32 Kč
15	Vepřové výrobní tučné		122,76	5 867,71 Kč	35,00 Kč	4 296,44 Kč
16	Sádlo bez kůže		24,31	1 161,92 Kč	45,00 Kč	1 093,86 Kč
17	Vepřové kosti		32,45	1 551,17 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
18	Manipulační ztráta	2 193,00 Kč	0,36	17,43 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
Součet		21,7887029	1 215,40	58 096,12 Kč		70 754,51 Kč

Obrázek 8 Bourací list (interní dokumenty firmy)

8.1.3 Kalkulace výrobků

Pro jednotlivé druhy výrobků má firma stanovené normy vstupních surovin. Tyto suroviny má ohodnoceny buď cenami tržními, nebo na základě kvalifikovaného odhadu. V případě změny cen některých vstupních surovin firma obvykle výrobky nepřeceňuje. Z účetních výkazů je zřejmé, že přibližně 80 % nákladů je vynaloženo na spotřebu vstupních surovin a 20 % nákladů připadá na všechny ostatní činnosti, jako jsou mzdy, nájmy, energie, pohonné hmoty atd. Proto firma využívá 20 % přírážky ke vstupním surovinám, tak aby zjistila kalkulaci plných nákladů. Tento způsob kalkulace je jednoduchý, nicméně velmi nepřesný, jelikož vynaložené druhotné náklady při výrobě masných produktů jsou mnohonásobně vyšší než při pouhém bourání a expedování syrového masa, což tato kalkulace nezachycuje. Stanovená přírážka 20 % je také chybná, jelikož pokud veškeré ostatní náklady jsou 20 %, přírážka musí být stanovena na 25%, aby byly všechny náklady alokovány.

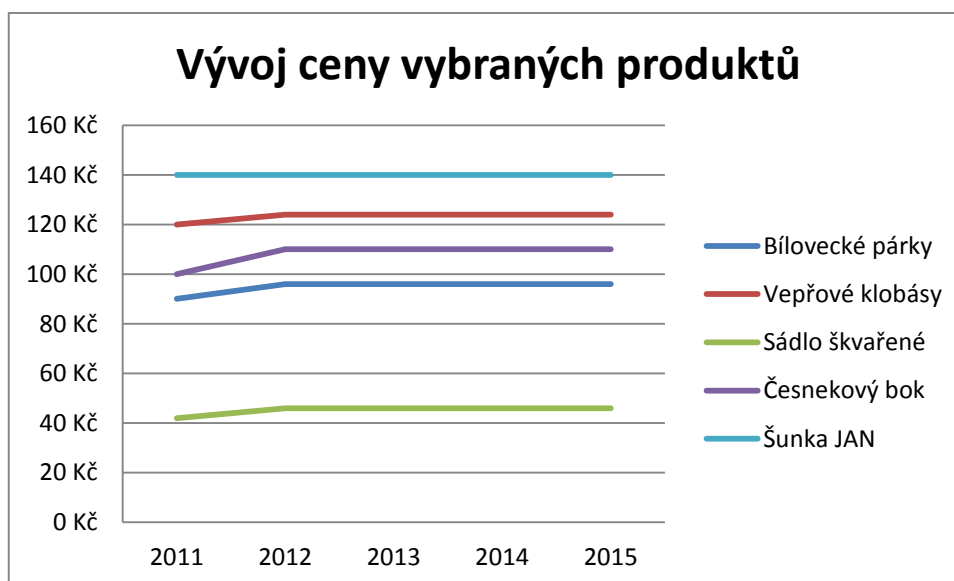
8.2 Řízení výnosů

Produktový sortiment společnosti spadá do vyššího nadprůměru až kvalitativního vůdce v oboru. Proto se firma nesnaží vést cenové války s překupníky masa, kteří obchodují se

zavakuovaným masem, které často obsahuje přidanou vodu a škrob. Po celou dobu životního cyklu výrobku drží firma přibližně konstantní cenu. V její cenové politice nejsou zahrnovány žádné cenové akce. Je to z důvodu toho, že firma bere své produkty jako substituty, proto vzdání se části marže u jednoho produktu a navýšení jeho prodeje sníží prodej jiných produktů.

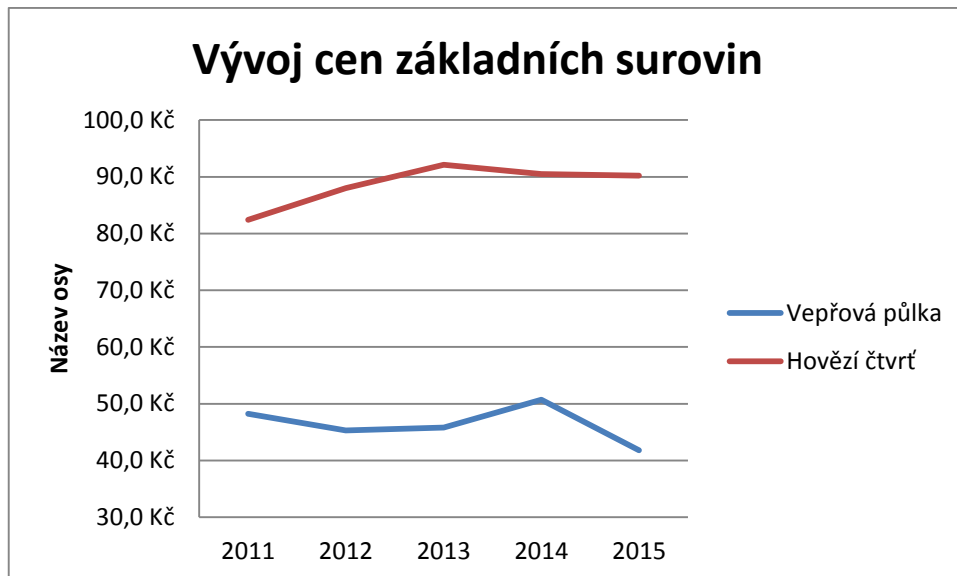
Firma má dvě různé cenové nabídky, první obsahuje ceny, které se používají ve firemních prodejnách, a druhá cenová nabídka obsahuje ceny pro velkoodběratele, ke kterým firma dostává své produkty prostřednictvím vlastního rozvozu. Ceny pro velkoodběratele jsou na rozdíl od cen na prodejnách uvedeny bez daně z přidané hodnoty a nezávisle na DPH jsou o 5 % levnější. Firma má několik klíčových odběratelů, kterým poskytuje navíc slevu 4 % na veškerou produkci.

Pro věcnou ukázkou toho, že firma velmi málo zasahuje do cen svých výrobků, což je i způsobeno konkurencí na daném trhu, jsem sestavil graf, který sleduje cenový vývoj vybraných produktů za posledních pět let. Ceny v grafu jsou pro potřeby velkoodběratelů a jsou uvedeny bez DPH.



Obrázek 9 Ceny vybraných produktů (vlastní zpracování)

Z grafu vidíme, že firma velmi málo zasahuje do cen svých produktů. Pokud provádí změny, provádí je skokově a zpravidla u většího počtu výrobků. Musím konstatovat, že cenová politika na poli syrového masa je jen o něco málo flexibilnější.



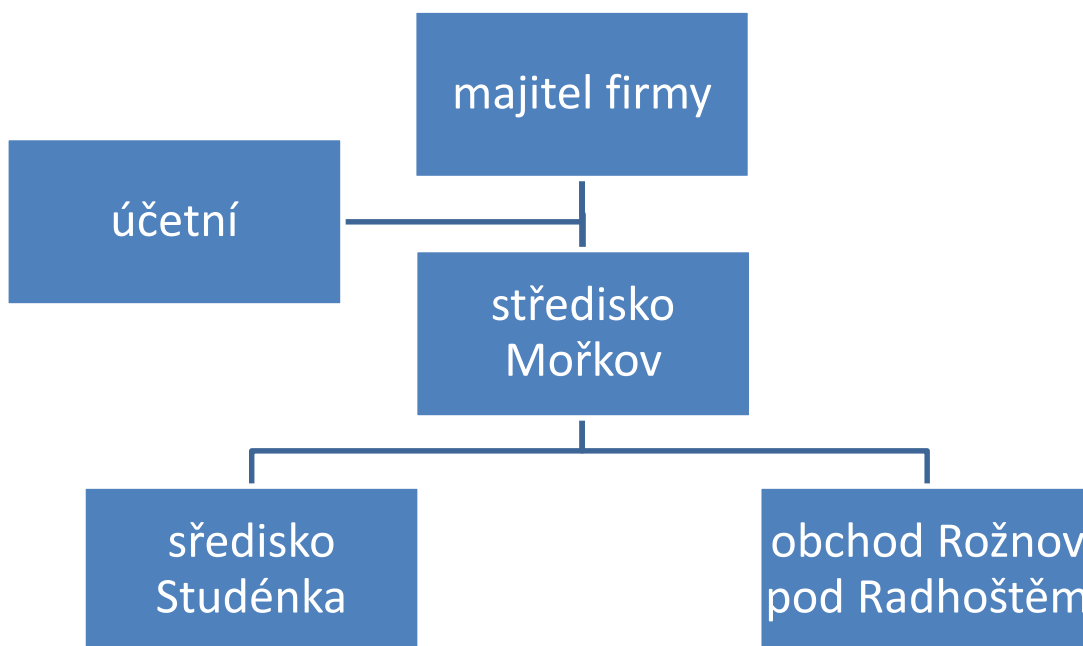
Obrázek 10 Vývoj cen základních surovin (vlastní zpracování)

Graf vývoje cen základních vstupních surovin je dynamičtější, než graf cen vybraných produktů firmy. V tomto grafu jsou zaznamenány průměrné ceny vstupních surovin, nicméně výkyvy hlavně v roce 2014 byly u vepřového masa velmi znatelné. V určitém časovém období v tomto roce se cena této komodity pohybovala nad hodnotou 54 Kč za kilogram. Rozdíl mezi cenou vepřových půlek v tomto období a cenou, která je dnes, je 12 Kč za kilogram. Na tento vývoj ceny vstupů firma zatím nezareagovala, dle managementu se firma snaží kompenzovat ztráty, které vznikly díky výkyvu ceny vstupních surovin v roce 2014. Cena hovězích čtvrtí nemá tak zásadní vliv na vývoj ceny vstupů produktů firmy, protože hovězí maso má ve složení produktů minoritní charakter. I tak cenové zvýšení tohoto vstupu za posledních pět let o 7,8 Kč je pro firmu zásadní a výraznou měrou se podílí na snížení hrubého rozpětí. Ze všech výše zmíněných dat vyplývá, že firma dává přednost stabilní ceně svých produktů před stabilní úrovní svých krycích příspěvků.

9 ANALÝZA ORGANIZAČNÍ STRUKTURA A KOMUNIKACE

9.1 Organizační struktura

V organizaci jsou tři stupně řízení. Nejvyšší stupeň řízení je představován majitelem firmy, který činí veškerá strategická rozhodnutí. Plně k dispozici je mu externí účetní, která mu zpracovává základní informace pro vedení společnosti. Druhý stupeň řízení je představován střediskem v Mořkově, kde je bourárna, prodejna a mezisklad masa a uzenin pro potřeby expedice. Veškeré objednávky jsou evidovány právě v tomto středisku. Zde také pracuje fakturantka, která blíže spolupracuje s externí účetní. Poslední stupeň řízení je zastoupen střediskem ve Studénce a firemní prodejnou v Rožnově pod Radhoštěm. Středisko Studénka obsahuje firemní obchod a výrobu. Výrobní úzce spolupracuje se střediskem Mořkov tak, aby co nejlépe odhadla potřebné množství výroby. Poslední jednotkou v organizační struktuře je obchod v Rožnově pod Radhoštěm, který spadá plně pod středisko Mořkov.



Obrázek 11 Organizační struktura společnosti (vlastní zpracování)

Současná organizační struktura má neformální charakter. Neexistuje žádný firemní dokument, který by tuto problematiku popisoval. Proto výše zmíněná struktura je popis reálného stavu. Tato struktura vznikla postupným nabalováním dalších středisek na základní středisko v Mořkově. Díky tomu již nemá plochý tvar a je dost centralizovaná. Je velmi silně

ovlivněna geografickým rozdělením jednotlivých středisek, což také komplikuje komunikaci mezi středisky.

9.1.1 Rozhodovací struktura

Na nejnižší rozhodovací úrovni v této struktuře jsou jednotlivé prodejny, kde si firemní prodavačky rozhodují o množství dodaných produktů na tyto prodejny. Nemají žádné kompetence manipulovat s cenou. Ve středisku Mořkov je soustředěna většina rozhodovacích procesů, které se zabývají běžným chodem firmy. Středisko Mořkov je pomyslným spojovacím článkem mezi všemi ostatními články organizační struktury, proto se také firma potýká s nárazovým přehlcením tohoto střediska. Veškeré strategické rozhodování a část rozhodovacích procesů zabývající se běžným chodem firmy připadá na majitele firmy. Majitel firmy k tomu vykonává běžné činnosti jako řadový zaměstnanec, proto se potýká s přehlcením. Firma nemá provázaný systém rozhodovacích struktur s motivačním systémem, proto se firma v některých případech potýká s laxním přístupem zaměstnanců.

9.2 Komunikace

Komunikace v každé společnosti nabývá nesmírně důležitého charakteru. Díky faktu, že analyzovaná společnost má oddělenou burárnu s expedicí od výroby a jejich geografická vzdálenost je přibližně 32 km, je základní podmínkou fungování společnosti komunikace mezi těmito středisky. Nezřídka se firma potýká s komunikačním šumem, který následně má za vinu delší distribuční proces, popřípadě špatné nastavení výrobního plánu. Komunikace mezi středisky probíhá prostřednictvím telefonních rozhovorů, popřípadě pomocí papírových dokumentů, které distribuuje mezi středisky řidič. Za dobu působení ve společnosti jsem se setkal s mnohými dokumenty, které byly nečitelně napsané, což v případě nachystaného množství v objednávce přinejlepším velmi zdrží expedici a přinejhorším poškodí buď společnost nebo odběratele.

Kapitola sama o sobě je informační systém společnosti. Fakturant vystavuje dodací listy, faktury a vede sklady. Největší problém současného systému je to, že program používaný společností není kompatibilní s programem, který používá externí účetní. Proto externí účetní každou fakturu musí ručně zadat do svého účetního programu. Tento fakt velmi zdražuje tuto službu.

Komunikaci mezi burači, kteří přebírají vstupní materiál, a majitelem firmy, který jedná s dodavateli, považují za špatnou. Již dříve jsem se zmiňoval o důležitosti kvality vstup-

ních surovin. V případě nedodržení kvalitativního standardu ze strany dodavatele je důležité tuto situaci okamžitě řešit a požadovat slevu. Nicméně bourači neinformují majitele firmy o každé nestandardní dodávce vstupních surovin, díky čemuž firma ztrácí významné finanční prostředky. Osobně to dávám za vinu nulovou zaangażovaností bouračů na tom, v jaké kvalitě vstupní suroviny přijdou.

10 VYMEZENÍ PROJEKTU

Před začátkem projektu je důležité definovat cíle projektu, a jeho výstupy.

10.1 Definování projektu

Název projektu: Projekt zlepšení systému řízení ve společnosti Maso uzeniny Jan

Vlastník projektu: Bc. Adam Kučera projektový manažér, student UTB ve Zlíně

Vedoucí projektu: Jan Kučera, majitel společnosti
Bc. Adam Kučera projektový manažér, student UTB ve Zlíně

Časové omezení: Projekt je třeba vyřešit do 31. 12. 2015

10.2 Hlavní a dílčí cíle projektu

Požadavky firmy: Vytvořit nový systém řízení, který zlepší informovanost vedení o dění ve firmě, a podpoří rozvoj pracovníků a komunikaci. Sestavit poslání vizi a strategii, které zajistí budoucí setrvání firmy na trhu.

Záměr projektu: Spokojenost zákazníků s produkty firmy, celková spokojenost zaměstnanců, a prosperita firmy.

Hlavní cíl: Zlepšit systém řízení ve společnosti Maso uzeniny Jan.

Výstupy projektu: Vytvořený nový systém motivace
Vytvořená nová strategie, poslání a vize společnosti
Nová organizační struktura společnosti
Nový systém členění nákladů
Nový proces přejímky materiálu
Nový proces platby dodavatelům

10.3 Logický rámec projektu

Logický rámec je základní pomůckou pro řízení projektu. Pomocí logického rámce analyzujeme jednotlivé problémy, určíme si cíle projektu a stanovíme si aktivity, které napomohou k odstranění problémů. Logický rámec projektu je vyobrazen v příloze č. I.

10.4 RIPRAN analýza

Je analytická metoda pro zjištění rizik projektu. Jednotlivým hrozbám přiřazuje pravděpodobnost jejich vzniku a jejich dopad na projekt. Následně stanoví hodnotu rizika. U každé hrozby je opatření, které povede k její eliminaci. RIPRAN analýza je v příloze č. II.

10.5 Harmonogram projektu

Vizualizace časového harmonogramu je obsažena v příloze číslo IV. Projekt jsem rozdělil do devíti hlavních činností. Většina z nich nemá na sebe přímou návaznost, proto opoždění činnosti, na kterou není navázaná další činnost, nebude mít za důsledek prodloužení celkové délky projektu. Nejdelší činností je sběr dat pro účely nové kalkulace, která potrvá osm měsíců. Tato činnost první čtyři měsíce nebyla intenzivně vykonávána z důvodu souběžného řešení dalších činností. Pro kvalitu výsledných dat, je velmi důležité pochopení technologických postupů, proto jsem stanovil u činnosti poměrně dlouhý časový úsek. Na sběr dat přímo navazuje zavedení nového motivačního systému, pro který potřebujeme přesné kalkulace výrobků, tak abychom mohli určit marže a z nich patřičné odměny pro prodavače. Poslední fázi projektu z pohledu času je aplikace nové organizační struktury.

10.6 Finanční plán projektu

Vedením společnosti nebyl stanoven žádný limit, který by projekt omezoval. Nicméně pro reálnost aplikace projektu je důležité minimalizovat náklady na navrhované opatření. Proto se projekt bude snažit zlepšit současný stav za udržení nákladů na stejné úrovni, nebo dokonce navrhnout opatření pro jejich minimalizaci. Ekonomickými dopady jednotlivých opatření se věnuji v kapitole 15.

11 NÁVRH POSLÁNÍ, VIZE A STRATEGIE

Rozhodl jsem se sepsat programové prohlášení, které popisuje poslání, vizi, strategii a ústřední hodnoty společnosti.

Programové prohlášení

1. Podnik musí maximálně přispívat k rozvoji společnosti.
2. Zaměstnanci musí mít možnost přiměřené seberealizace.
3. Podnik musí dosahovat zisku tak, aby zabezpečil své budoucí setrvání na trhu.

11.1 Poslání

„Existujeme proto, aby lidé věděli, jak chutná kvalita a tradice.“

Takto bych definoval poslání firmy Maso uzeniny Jan. Výše stanovené poslání vyjadřuje základní strategii firmy, která spočívá v produkci velmi kvalitních výrobků, které jsou vytvářeny na základě tradiční receptury. Firma nevede cenové války s mnohem většími konkurenty, nýbrž se snaží prorazit prostřednictvím kvality a čerstvosti, což přesně naše poslání definuje. Díky tomuto poslání může zákazník lépe kontrolovat firmu Maso uzeniny Jan, což napomůže lepšímu obrazu firmy u veřejnosti.

Směrem dovnitř firmy takto stanovené poslání definuje pozici firmy a udává určitou normu pro management firmy. Z toho důvodu by se firma měla vyvarovat překupování levného masa ze zahraničí, popřípadě nahrazovat maso ve svých produktech levnějšími surovinami.

11.2 Vize

„Do tří let vytvoříme hustší síť našich maloobchodních prodejen a vybudujeme naše vlastní výrobní prostory, díky tomu se staňme stabilnější firmou, ve které naši zaměstnanci nemusí mít strach o práci a spravedlivé ohodnocení.“

Vize v tomto podání řeší dva klíčové faktory, které budou mít zásadní vliv na budoucí setrvání firmy na trhu. První faktor se týká vlastních výrobních prostor. V současné době firma vynakládá značné prostředky na platbu nájmu za své výrobní prostory. Další velký problém, který s touto problematikou souvisí, je ten, že firma má oddělenou bourárnu od výroby, což velmi komplikuje logistické cesty a plánování výroby. V případě, že se firmě podaří získat vlastní výrobní prostory, bude to velmi pozitivní signál pro okolí firmy, že firma chce setrvat na trhu a má jasné cíle.

Druhý faktor, který námi vyslovená vize řeší, se zabývá zvýšením tržeb obratu ve vlastních prodejnách k celkovému obratu. V současné době je firma poměrně dost závislá na dvou klíčových odběratelích, což musím konstatovat, že při ztrátě jednoho z nich by měla velké existenční problémy. Odchod jednoho z těchto odběratelů by znamenal skokové snížení obrátů, což by způsobilo nadbytek kapacity v podobě strojů a zejména lidské práce. Takovou situaci by firma musela řešit buď propouštěním, nebo celkovým ukončením své ekonomické činnosti. Proto pro eliminaci této hrozby je velmi důležité, aby firma velkou část své produkce prodávala prostřednictvím vlastních obchodů. V případě nepříznivé situace na trhu nebývá snížení tržeb skokové nýbrž postupné. Tento fakt dává prostor managementu firmy analyzovat situaci a zareagovat na ni.

Další významnou informací, kterou námi stanovená vize obsahuje, je časový horizont tří let. Tři roky jsem stanovil z toho důvodu, protože naplánování a vybudování vlastních výrobních prostorů je velmi obtížný úkol, který si žádá mnoho času a úsilí; proto časový horizont nemůže být kratší. Čím delší časový horizont to bude, tím méně ekonomicky výhodné to bude pro firmu, protože firma stále musí uhrazovat nájem v současných prostorách místo toho, aby hradila stavbu vlastních prostor.

Poslední část vize se věnuje zdůvodnění, proč by měli firemní zaměstnanci usilovat o naplnění vize.

11.3 Strategie

Firma nemůže uplatňovat strategii vůdčího postavení v nízkých cenách, jelikož produkuje dražší výrobky, než je na trhu obvyklé, a nemá dostatečně velký podíl na trhu. Újma z vyšší ceny je spotřebiteli kompenzována vyšší kvalitou, díky které se produkce firmy diferencuje od velké většiny svých konkurentů. Nicméně i v segmentu malých producentů masných produktů, kteří jsou zaměřeni na kvalitu, je velmi tvrdý konkurenční boj. Proto i strategie diferenciací nezaručuje nalezení dostatečně velkého prostoru na trhu pro naši firmu.

Osobně nejvíc bych se přikláněl strategii modrého oceánu. Tato strategie by nešla aplikovat na firmu zcela striktně, ale vidím zde určité kroky, které by firmě rozhodně napomohly. Pokud strategie modrého oceánu spočívá v tom, že si firma vytvoří svůj vlastní trh prostřednictvím diferenciací svých produktů, je velmi obtížné si představit, jak by se tradiční producent v masné výrobě mohl diferenciovat od všech svých konkurentů. Technologickou

inovací svého výrobního zařízení by mohli získat navýšením své výrobní kapacity, popřípadě snížením energetické náročnosti jednotlivých technologií, což by mělo za důsledek pokles ceny v řádu procent u jednotlivých produktů. Nicméně nezapomínejme, že více jak 80 % nákladů firmy jsou náklady na vstupní materiál, což je maso. Proto za předpokladu, že firma nechce nahrazovat maso levnějšími vstupy a nepoužívá fosfátů za účelem maximalizace udržené vody v produktech, má firma velmi omezené možnosti, kde eliminovat své náklady. Firmě bych doporučil naprostý opak inovace, a to je vracet se ke kořenům i v otázce technologie. Konkrétně hovořím o technologii uzení masa čistě na bukovém dřevě, což dává masu nezaměnitelnou chuť, která se nedá napodobit žádnou konvenčně používanou technologií. Při šetření na trhu jsem nenalezl žádnou firmu, která by se produkcí prostřednictvím této technologie zabývala. Níže bych rád odpověděl čtyři zásadní otázky, které by měly prověřit strategickou logiku tohoto nového business modelu.

1) Které faktory, považované odvětvím za samozřejmé, je užitečné odhodit?

Jsou to zejména produktové řady výrobků, které lze snadno vyrábět pomocí nejnovějších technologií s minimální účastí lidské práce. U těchto produktů se velká konkurence dostává na nižší náklady než naše firma a vyšší přidaná hodnota v podobě vyšší kvality není dostatečně velká k tomu, aby motivovala zákazníka nakoupit daný produkt právě u nás. Konkrétně hovoříme například o levných klobásách mající, v sobě přídavky, které jim umožňují minimalizovat ztrátu způsobenou tepelným opracováním, a jejich materiálové složení je přizpůsobeno požadavkům na nízkou cenu. Tyto produkty se tepelně upravují v plynových nebo elektrických udírnách a následně aroma uzeného výrobku je docíleno spalováním štěpky.

2) Které faktory je výhodné omezit na nižší úroveň než je normální v daném odvětví?

Zde bych viděl prostor ve snižování podílu syrového masa na celkových prodejkách. Je to zejména z toho důvodu, že firma v tomto segmentu produkce nemůže vytvářet nijak výrazně vyšší přidanou hodnotu než konkurence, proto i marže u syrového masa jsou výrazně nižší než u masných výrobků.

3) Které faktory je výhodné pozvednout na vyšší úroveň než je normální v daném odvětví?

Je velmi těžké specifikovat, co je normální v daném odvětví. Nicméně v současné době by společnosti pomohlo zaměřit se na rozvoj svých vlastních firemních prodejen, což by napomohlo lépe diverzifikovat zákaznickou strukturu podniku.

4) Které faktory, nikdy nenabízené odvětvím, je potřeba vytvořit?

Za takovýto faktor považuji již výše zmíněnou produkci uzeného masa na bukovém dřevě. Pokud vezmeme v potaz, že konkurence tuto technologii již dávno nevyužívá, byla by firma samotným producentem této řady produktů, což by společnosti umožňovalo požadovat po zákazníkovi vyšší cenu, než může žádat v dnešní době u obdobných produktů, které vyrábí i konkurence.

Níže popisují návrh strategií v jednotlivých oblastech, které jsou členěny dle Porterova kola konkurenční strategie.

Cílové trhy

Firma se z geografického hlediska zaměřuje pouze na trhy v okolí jejich podnikových středisek, popřípadě na distribučních cestách mezi nimi. Níže je uvedena mapa, v níž pomocí červeného kruhu jsou označena města či vesnice, kde má firma své prodejny.



Obrázek 12 Mapa prodejen (vlastní zpracování)

V případě dalšího rozvoje sítě podnikových prodejen by jako další logické umístění byl Nový Jičín nebo jeho blízké okolí, jako například Starý Jičín. Tyto potencionální nové trhy jsem na mapě označil modrým kruhem. Toto umístění by bylo v souladu se současnými distribučními cestami a otevřelo by firmě cestu k poměrně velkému trhu. V současné době firma jedná o převzetí prodejny v obci Starý Jičín. Tento krok by byl v souladu s firemní strategií.

Z pohledu cílového zákazníka je pro firmu i nadále důležitý zákaznický segment, který klade velký důraz na kvalitu nakupovaných statků.

Marketing

Jak jsem již zmiňoval, firma v současné době minimálně investuje do propagace sebe nebo svých výrobků, na rozdíl od její přímé konkurence. Bylo by velmi obtížné přesvědčit management firmy, aby pravidelně investoval do marketingu. Za těchto podmínek bych považoval za uplatnitelné pouze nízkonákladové způsoby propagace. Osobně bych doporučil cenové akce na vybrané druhy masa, přičemž firma by tuto informaci zákazníkovi sdělovala prostřednictvím svých výloh, na které by psala fixem aktuální cenově výhodné nabídky. V případě budování zcela nového prodejního místa firmy, které by se nacházelo ve velkém městě, bych doporučoval připojit k prodejně i malou bourárnu. Tyto prostory by byly od sebe odděleny pouze skleněnou stěnou a nakupující zákazník by v pozadí mohl sledovat bourání masa. Toto by byl nejlepší důkaz čerstvosti nabízeného masa a utvářelo by to jedinečný pohled zákazníka na námi sledovanou firmu.

Firma by také mohla pro svou propagaci využívat sociální sítě, kde by umisťovala videa s výrobními procesy, což by jí následně pomohlo zákazníkovi objasnit vyšší cenu svých produktů. Pro svou propagaci by mohla také využít dvou automobilových veteránů, kteří jsou ve vlastnictví majitele firmy. Díky těmto veteránům by se firma lépe stylizovala do role klasického a kvalitního výrobce.

Odbyt

Jak již naznačuje vize, měla by se firma zaměřit na rozvoj svých firemních prodejen. V této době vypadá velmi slibně jednání o převzetí obchodu v obci Starý Jičín. Tento krok byl zapříčiněn vyhodnocením nákladové náročnosti některých delších distribučních cest. V případě převzetí tohoto obchodu a za předpokladu, že firma se na daném trhu uchytí, mohla by firma opustit méně lukrativní trhy.

Firma by mohla navázat bližší spolupráci s některým ze svých odběratelů. Jde zejména o ty, kteří mají svůj vlastní rozvoz obědů. Těmto lidem by byla nabídnuta možnost dovozu masa až domů spolu s obědem. Firma by tímto krokem vytvořila nový distribuční kanál za cenu minimálních nákladů. V případě osvědčení by tento koncept mohla zavést i v jiných lokacích.

Při působení ve firemních prodejnách jsem si všimnul faktu, že existuje poměrně zajímavý segment zákazníků, kteří nakupují naše produkty nejen pro sebe, ale i pro své okolí, jako

například spolupracovníky nebo sousedy. Tito zákazníci jsou z větší vzdálenosti. Osobně bych doporučil podporovat tyto zákazníky například pomocí odměn v podobě produktů, v případě nákupu nad 2000 Kč.

Výroba

I přesto, že by se firma měla snažit o minimalizaci svých zásob, po delším pozorování shledávám, že určité zásoby by si měla společnost ve středisku Mořkov ponechat. V současné době zpracovává přibližně 30 vepřových půlek denně, proto po konzultaci s vedením jsme stanovili za optimální počet zásob na počtu 10 vepřových půlek.

Samotná výroba masných produktů by se měla ještě významněji orientovat na tradici a kvalitu. Tohoto cíle dosáhne zakomponováním technologie uzení na bukovém dřevě do svých výrobních postupů. Z dosavadního sledování jsem zjistil dva nedostatky v materiálovém toku firmy. První se týká tučného ořezu, který dlouhodobě nadbývá. Jedním z řešení by bylo přidávat větší množství tohoto materiálu do výrobků, což by mělo dopad na jejich kvalitu. Proto upřednostňuji zavedení nového druhu výrobku s názvem moravské uzené. Tento výrobek by byla vepřová kýta, na které by byl ponechán 1cm tlustý pruh tuku. Díky tomu by se snížila produkce tučného ořezu a ponechání tuku na mase by snižovalo cenu výsledného produktu. Druhý problém je s produktem česnekový bok, který se produkuje z celého vepřového bůčku. To zapříčiňuje nekonzistentní kvalitu jednotlivých česnekových boků, protože jednotlivé části bůčku mají rozdílný obsah tuku. Řešením je jiné porcování jednotlivých kusů bůčku tak, aby vznikly dva produkty. Jeden produkt by obsahoval spíše masové části bůčku a druhý produkt by obsahoval mastnou část bůčku. Následně by se dané produkty odlišily cenou. Toto dělení by napomohlo zvýšení konzistentní kvality daných produktů.

Práce

V oblasti lidských zdrojů by se firma měla zaměřit na flexibilitu svých zaměstnanců. Cílem firmy by se měl stát stav, kdy každou pozici ve firmě mohou plnohodnotně vykonávat minimálně dva lidé, v ideálním případě alespoň tři. Pokud se firma vydá strategií modrého oceánu a zavede produkci upravovanou na dřevě, je nezbytné proškolit zaměstnance v této technologii úpravy masa. Právě lidské zdroje by mohly být nejpálčivějším problémem této technologie, protože pouze majitel firmy plně rozumí uzení čistě pomocí dřeva.

Ve firmě je velmi malá míra fluktuace, nicméně by firma neměla zapomínat na stárnutí zaměstnanců. Dle vývojových trendů se předpokládá, že za několik let bude velmi obtížné

najít kvalifikované pracovníky na pozici bourač. Z toho důvodu by bylo velmi prozíravé spolupracovat se střední školou, která nabízí obor řezník, uzenář.

Výrobní vstupy

Problematika výrobních vstupů je pro firmu velmi zásadní. Fakt, že nakupuje od více odběratelů, považuji za pozitivní. Nicméně měla by zavést systém interního hodnocení každé dodávky, ve kterém by řešila kvalitu masa, zda dodávka přijela včas a v požadovaném množství, teplotu masa a jeho cenu. Na základě tohoto hodnocení by mohla vybrat prioritní dodavatele a minimalizovat ztráty vzniklé nekvalitní dodávkou vstupních surovin. Také bych do budoucna doporučil pracovat s jednodenní zásobou, která by dávala prostor vrátit nekvalitní dodávku dodavateli, a v případě dodání nedostatečně vychlazeného masa by byl čas na jeho dochlazení.

Vývoj a výzkum

V současné době má veškeré potřebné znalosti a technologie pro aplikaci uzení masa na dřevě. Proto není potřeba nic vyvíjet. Spíše je velmi důležité správně tyto produkty ocenit, protože při této úpravě masa mohou být ztráty způsobené uzením poměrně značně odlišné. Proto je důležité mít dostatečnou marži, která by pokryla i případy, kdy by byly ztráty vyšší než obvyklé.

Doporučil bych prozkoumat nové způsoby komunikace se zákazníkem, jako například možnost uvedení telefonního čísla, na které by zákazníkovi firma zasílala aktuální akce, popřípadě novinky. Také bych doporučil uvedení jednoduchých receptů ve svých prodejnách a v propagaci. Následně by firma vyhodnocovala, zda tyto recepty mají vliv na prodej jednotlivých druhů masa, které jsou v receptu využity.

Finance a kontrola

V současné době je firma překapitalizovaná, proto bych doporučil část svých finančních prostředků investovat do vlastního zázemí, což by výrazně snížilo náklady společnosti. Výrazným posunem vpřed by bylo zavedení internetového bankovníctví, které by pomohlo k většímu přehledu o finančních prostředcích společnosti a následně i efektivnější práci s nimi. Metodu, kdy firma využívá své volné finanční prostředky k platbě předem a díky tomu dostává lepší cenu od dodavatelů, beru jako vhodně zvolenou.

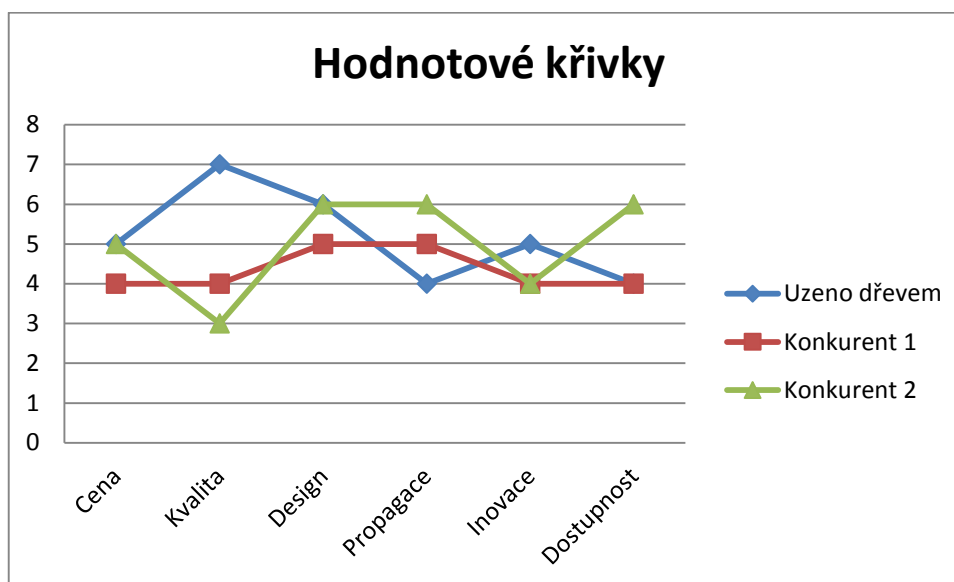
K lepší kontrole by napomohlo přeorganizovat celý skladovací systém, kde v dnešní době se naskladňuje pomocí bouracích listů, což je poněkud abstraktní metoda. Daleko přesnější

system by byl, kdyby zaměstnanci zvážili jednotlivé druhy masa, které se vybouraly a ty by se následně naskladnily.

Nabídka výrobků

Navrhovaná strategie v této oblasti je velmi podobná té, kterou firma celou dobu uplatňuje. Ta spočívá v zaměření na kvalitní a tradiční produkty. Tohoto směru by se i nadále držela, nicméně by se ještě více specializovala.

11.3.1 Hodnotové křivky



Obrázek 13 Nové hodnotové křivky (vlastní zpracování)

Oproti současným hodnotovým křivkám si při aplikaci navrhovaných strategií firma výrazně zlepšila pozici v oblasti kvality svých produktů. Tento fakt může lépe využít v propagaci. V případě otevření nové prodejny by se také zlepšila dostupnost sortimentu pro zákazníky.

12 NÁVRH ZLEPŠENÍ V OBLASTI KLÍČOVÝCH ZDROJŮ

12.1 Lidské zdroje

Pokud se firma vydá cestou specializace na tradiční a kvalitní výrobky, bude fakt, že tu pravou přidanou hodnotu vytváří lidé a ne stroje, daleko více patrný než doposud. Vytvoří se nová pracovní pozice uzenář, která bude velmi specifická, a případné zaškolení nového zaměstnance do této problematiky bude velmi náročné. Proto je velmi důležité, aby firma správně pracovala se svými zaměstnanci, čímž mám na mysli to, aby je spravedlivě ohodnotila, podporovala je v rozvoji, brala v potaz jejich připomínky a důsledkem všech těchto kroků by bylo udržení nízkého stavu fluktuace.

12.1.1 Stanovení odpovědností u jednotlivých pracovních pozic

Firma se postupně rozrostla z původního počtu čtyř zaměstnanců na současný počet, kdy jich ve firmě působí 17. Původní systém, který byl postaven na základě toho, že odpovědnosti pro jednotlivé zaměstnance jednoduše vyplynou, je již velmi nepraktický. Proto je důležité jasně definovat úkoly a požadavky na jednotlivé zaměstnance. Níže přiřazuji odpovědnosti, které v současné době jsou nedostatečně určené, což má za následek finanční ztráty podniku.

Bourač

- Hodnotit jednotlivé dodávky masa, v případě nedodržení kvality dodávku nepřevzít.

Prodavač

- Získávat podněty od zákazníků, následně je sdělovat do výroby za účelem toho, aby výroba zlepšila daný produkt s cílem jeho lepšího umístění na trhu.

Fakturant

- Vyhodnocovat dodavatele na základě informací získaných od bouračů.
- Hodnocení odběratelů.

Řidič

- Odpovědnost za koloběh beden.

Pracovník výroby

- Výstupní kontrola všech produktů.

Tyto odpovědnosti by měly být propojeny s platovým ohodnocením zaměstnanců. Například nová odpovědnost u řidiče za koloběh beden. Každý rok firma nakupuje nové bedny přibližně za 25 000 Kč. Firma by měla stanovit hranici, například 15 000 Kč,

a veškeré úspory pod touto hranicí by připadaly pro osobu odpovědnou za koloběh beden.

Výčet špatně definovaných odpovědností je určitě mnohem delší, nicméně výše zmíněné jsem upozoroval při mém dosavadním působení ve firmě.

12.1.2 Návrh nového motivačního systému

Firma v současné době používá výhradně časovou mzdu, která není nikterak motivující pro zaměstnance. Proto bych doporučil na pozicích, kde je to možné, v určitém rozsahu propojit výkon zaměstnance s jeho mzdou. V obecné rovině bych v případě zvyšování mezd zaměstnanců doporučil firmě využívat stravenek jako benefitu. Tímto způsobem by mohla ušetřit část vynaložených prostředků na sociální a zdravotní pojištění. Níže uvádím návrh nových forem mezd u vybraných pozic.

Bourač

Základ mzdy by zůstal stejný a vypočítával by se dle odpracovaného času. Nový návrh spočívá v pohyblivé části, která by byla například 2 000 Kč měsíčně. Bourači by si vedli bourací statistiky, kolik vybourali jednotlivých druhů masa. Tyto výsledky by se vyhodnocovaly jednou týdně a bourači by se v případě dobrého výsledku připsalo 500 Kč k výplatě. K zavedení tohoto systému je nutné držet určitou zásobu vstupního materiálu tak, aby bourač v případě dodávky nekvalitního masa mohl maso nepřevzít a neohrozit vykrytí odběratelů firmy. Sekundárním benefitem z tohoto systému by bylo zpřesnění skladovacích záznamů, které se v současné době vedou na základě bouracích listů, což znamená, že firma naskladňuje jednotlivé druhy masa podle předem stanovené normy. Tento způsob vedení skladů je velmi abstraktní a nemá v sobě zabudovaný vnitřní systém kontroly kvality vstupních surovin.

Řidič

Základ mzdy by zůstal stejný, bonusy ke mzdě by mohl získat prostřednictvím převzetím odpovědnosti za hospodaření s bednami, které jsem popsal blíže v kapitole stanovení odpovědností u jednotlivých pracovních pozic. Dalším možným benefitem je vedení statistik průměrné spotřeby pohonných hmot. V případě úsporné jízdy a z toho vyplývající úspore financí by polovina takto ušetřených finančních prostředků byla odměnou pro řidiče.

Prodavač

U této pozici navrhuji kombinaci časové a podílové mzdy. Základ by byl stanoven na základě časové mzdy a pohyblivá část mzdy by se určovala pomocí podílu na marži. Systém bych doporučil nastavit tak, že prodavač by v průměru vydělával stejný obnos jako v předešlém systému. Nicméně by ho více motivoval k nabízení zboží a kontrole dodávek masa za účelem maximalizace celkové marže a následnému vyššímu platovému ohodnocení. Tímto krokem by se sladily zájmy jednotlivců se zájmy celého podniku. Tento druh motivačního systému musí být založen na velmi kvalitních a přesných kalkulacích.

Technolog, pracovník výroby

Při budoucím navyšování mezd bych volil cestu navýšení prostřednictvím pohyblivé složky mzdy. Tento bonus by byl vyplacen jedině za předpokladu, že veškeré výstupy firmy byly v požadované kvalitě.

12.2 Majetek podniku

12.2.1 Dlouhodobý majetek

Nemovitosti

Jak již nám sděluje nově utvořená vize, jedním z hlavních cílů podniku do budoucna by mělo být vybudování vlastních prostor pro jeho výrobu. Při zkoumání nákladové náročnosti tohoto projektu byl stanoven kvalifikovaný odhad majitele stavební společnosti na 5 000 000 Kč. Měsíční platby za nájem a služby spojené s ním by poklesly až o 40 000 Kč měsíčně. Tuto investici považuji za přelomový signál, který by dal okolí společnosti jasně najevo, že firma chce působit v oboru i nadále. Některé doporučované investice v oblasti strojů a zařízení by bylo efektivní zakomponovat pouze v případě vybudování nových výrobních prostor.

Stroje a zařízení

Firma disponuje veškerou standardní technologií, která je potřebná pro produkci v daném odvětví. Nicméně osobně vidím určité technologie, které by ve společnosti přinesly významnou úsporu finančních prostředků, lidské práce a napomohly by zpřesnit evidenci firmy. Níže jmenuji technologie, u kterých případný jejich nákup bych považoval za přínosný pro firmu.

Závěsná váha

Váha sama o sobě by negenerovala žádný příjem po jejím pořízení, ale byla by velmi nápomocná při přejímce vstupního materiálu. V současné době firma nemá odpovídající váhu, na které lze zvážit celou vepřovou půlku. Proto je velmi komplikované odebrat pouze část dodávky. Z toho důvodu bourači vždy odeberou celé množství, a to bez ohledu na kvalitu. Pomocí této váhy by se také mohla uskutečňovat namátková kontrola hmotnosti vstupní dodávky. Pořizovací cena a náklady na instalaci se pohybují okolo 10 000 Kč.

Váha zabudovaná v podlaze

Tato váha by byla velmi prospěšná pro zpřesnění pohybu skladových zásob ve firmě. Bourač by pomocí této váhy prvně zvážil jednotlivé množství vybouraných druhů masa a následně by expedoval maso odběratelům. V současné situaci musí každou bednu vzít do rukou, což celý tento proces velmi znesnadňuje. Cena této váhy i s instalací se pohybuje okolo 70 000 Kč a výše, podle požadavků na váhu.

Kolejový systém

V současné době se jednotlivé půlky rozdělí na kýtu a zbylou část, které se buď jednotlivě nosí na bourárnu, nebo je k tomuto účelu využít vozík. Každý den tato přebírka zabere 45–60 minut. Zavedení kolejového systému, kdy se půlky manipulují ve visu pomocí kolejí, by usnadnilo práci bouračům a zrychlilo celý proces přebírky materiálu odhadem o 20 minut. Cena zavedení tohoto systému je velmi individuální, na základě kvalifikovaného odhadu byla cena pořízení stanovena na 60 000 Kč. V případě výstavby vlastního výrobního zařízení bych velmi doporučil využití tohoto systému.

Systém využití tepla z chladících agregátů

Tento systém spočívá v tom, že agregáty, které se starají o chlazení lednic a mrazících místností, vytvářejí při svém provozu teplo. Toto teplo je využíváno k ohřevu teplé vody, která je následně využita v provozu. Náklady na pořízení tohoto systému, dle kvalifikova-

ného odhadu majitele firmy, který tento systém aplikuje do firem, je 140 000 Kč a jeho návratnost se odhaduje během tří až čtyř let. Tento systém bych doporučoval zavést pouze v případě výstavby vlastního výrobního zařízení.

Klasické udírny

Výstavba těchto udíren je nezbytnou podmínkou aplikace strategie modrého oceánu ve firmě. Náklady výstavby jedné udírny mohou být velmi individuální. Tuto technologii bych aplikoval pouze v případě výstavby vlastního výrobního zařízení. V tomto případě by se cena jedné udírny pohybovala okolo částky 100 000 Kč.

Převzetí kamenného obchodu

V současné době má firma možnost převzít plně vybavený kamenný obchod v obci Starý Jičín. Tento krok by byl v souladu s nově navrženou firemní strategií. Cena veškerého vybavení je 100 000 Kč.

Firemní automobil

Pořízení firemního automobilu by bylo adekvátní pouze v případě rozhodnutí dodávat i nadále do maloobchodní sítě, která není v našem vlastnictví. Cena požadovaného automobilu se pohybuje od 200 000 Kč a výše, a to podle roku výroby a počtu ujetých kilometrů.

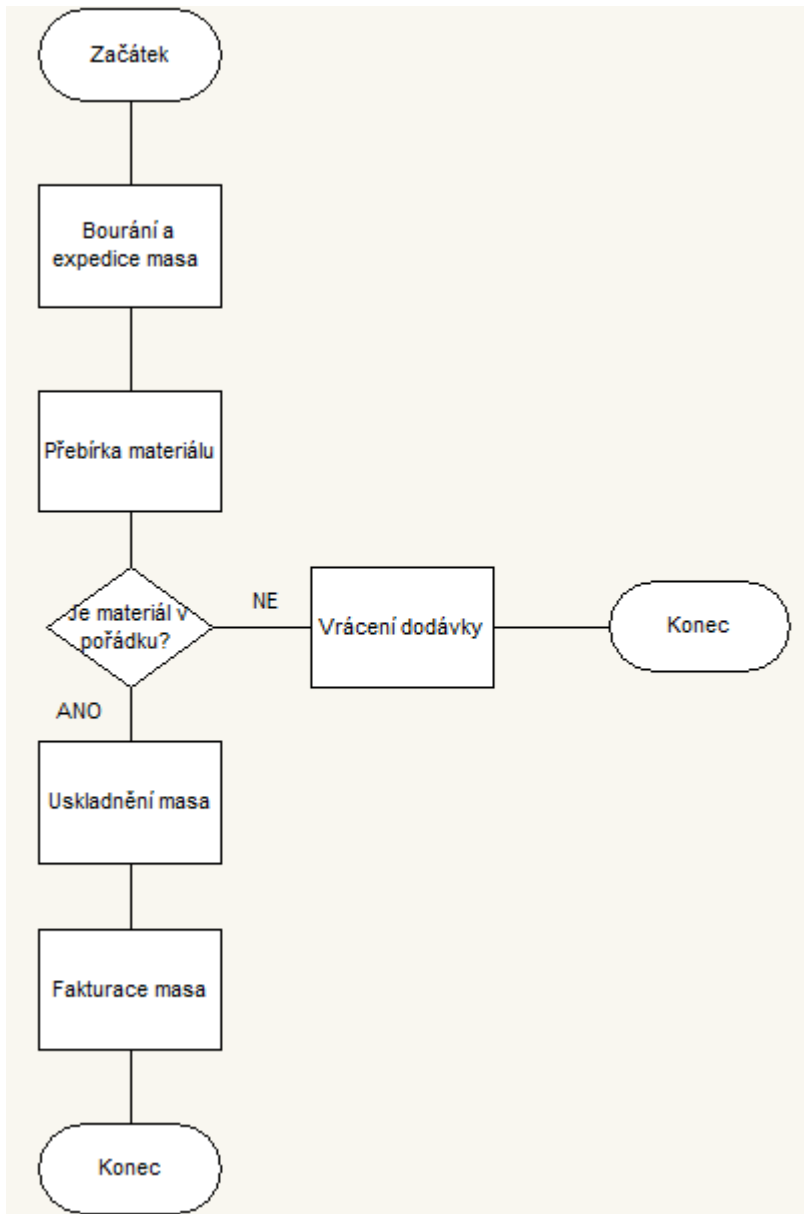
12.2.2 Oběžný majetek

Redesign procesu přejímky a expedice

V analytické části se u hmotného oběžného majetku věnuji procesu přejímky a expedice. Tento proces jsem si vybral záměrně, protože již dlouhodobě je s ním ve firmě problém. Základní problémy jsou špatná kontrola vstupních surovin, velký tlak na fakturanta a v případě zpoždění dodavatele zpoždění celého systému.

Nově navržený proces, který je vyobrazen na schématu níže, se snaží tyto problémy co nejvíce eliminovat. Základním rozdílem je, že subprocess převzetí dodávky již není v procesu na prvním místě. Tato úprava eliminuje faktor zpoždění dodavatele. Nicméně je nutné, aby potřebné množství vstupů bylo na skladě již z předešlého dne. Dalším kladem z posunu subprocessu převzetí dodávky je možnost hodnocení kvality této dodávky prostřednictvím fakturanta. Tato pozice má jinou pracovní dobu jako burač, proto se v původním procesu nijak nezapojoval do tohoto subprocessu.

Spojením subprocesů bourání a expedice masa a jejich přesunem na začátek procesu získal fakturant větší časový fond pro vykonání veškeré potřebné práce. Tento proces si firma může dovolit spojit díky tomu, že ve firmě působí dva bourači, takže jeden bude chystat maso pro expedici a druhý se bude věnovat bourání masa.



Obrázek 14 Návrh nového procesu přejímky a expedice (vlastní zpracování)

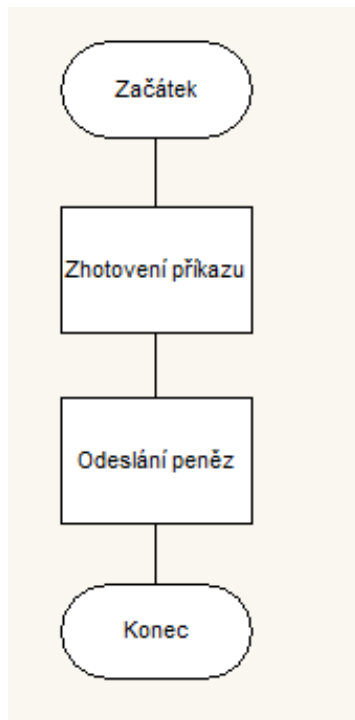
Redesign procesu platby dodavatelům

Můj návrh není nikterak revoluční. Spočívá v tom, že celý proces platby dodavatelům bych řešil já osobně. Z pozice syna majitele firmy mám dostatečnou důvěru, abych mohl disponovat s firemními účty, a zároveň jsem dostatečně počítačově gramotný na řešení celého

procesu prostřednictvím internetového bankovníctví. Toto řešení nevyžaduje spolupráci řidiče, který by mohl vykonávat jinou práci. Ušetří i čas při vyplňování hromadného příkazu, protože v internetovém bankovníctví si lze vytvořit jednotlivé dodavatele.

V současné době firma platí 39 Kč za položku v hromadném příkazu k úhradě. Při podání příkazu k úhradě pomocí internetového bankovníctví se tato sazba sníží na 6 Kč za položku. Ročně se odhadem podá 40 těchto příkazů a každý z nich obsahuje v průměru 15 položek. Současné přímo viditelné náklady na tento proces jsou 23 400 Kč. K tomuto číslu musíme připočítat mzdu zaměstnance, který výkazy ručně píše. Kompletace dokumentů společně s vyplňováním jednoho příkazu zabere přibližně hodinu. Při sazbě 100 Kč za hodinu se dostaneme na částku 4 000 Kč za rok. Poslední významný náklad spojený s tímto procesem je mzda řidiče a náklady na cestu. Ve 25 % případů jede řidič pouze s příkazem bez dalších činností, které by přinášely společnosti užitek. Celkové náklady na jednu cestu jsou 150 Kč. Když budu počítat pouze náklady, které jsou zapříčiněny cestou jen s příkazy, dostaneme se na částku 1500 Kč za rok. Celkové náklady na tento proces za současného stavu jsou 28 900 Kč.

Při použití internetového bankovníctví by se poplatek za jednu položku na hromadném příkazu snížil na 6 Kč. Díky tomuto rapidnímu snížení poplatků by celkové přímo zřejmé náklady na tento proces byly 3 600 Kč. Zadání jednoho příkazu do internetového bankovníctví zabere 20 minut, což při hodinové sazbě 100 Kč za hodinu jsou celkové náklady na mzdy v tomto procesu 1 200 Kč. Díky tomu se dostáváme na 17 % původních nákladů. Zaměstnanci jsou placeni hodinově, zde však nastává otázka, zda svou ušetřenou práci využijí efektivně pro potřeby firmy nebo to bude chápáno jako odlehčení jejich pracovního nasazení. V absolutních hodnotách by roční ušetřená částka měla být 24 100 Kč.



Obrázek 15 Návrh nového procesu platby dodavatelům (vlastní zpracování)

13 NÁVRH ZLEPŠENÍ V OBLASTI PŘÍMÝCH VÝSLEDKŮ

13.1 Řízení nákladů

13.1.1 Zavedení účelového členění nákladů dle výnosových útvarů

V současné době firma člení náklady pouze pro účely vedení podvojného účetnictví. Osobně si myslím, že by firmě velmi prospělo členit náklady také podle útvarů. Zejména pro strategické rozhodování firmy je velmi důležité hodnotit náklady jednotlivých výnosových útvarů. V praxi to znamená, že by firma měla sledovat náklady daného útvaru, které jsou vynaloženy na jednu korunu tržeb.

Za výnosové útvary považují jednotlivé firemní obchody a jedno firemní auto, které se specializuje na rozvoz produktů po obchodech jednoho odběratele. U firemních obchodů jsou tyto náklady především nájem, platby za energie, mzdy prodavaček, náklady na obalový materiál a odpis zařízení. U firemního automobilu to jsou náklady na pohonné hmoty, mzda řidiče, odpis automobilu, opravy automobilu.

Tabulka 4 Výnosy a náklady jednotlivých výnosových útvarů (vlastní zpracování)

Výnosový útvar	2013		
	Výnosy	Náklady	Náklady/výnosy
Mořkov	5048 tis. Kč	492 tis. Kč	9,70 %
Studénka	4608 tis. Kč	537 tis. Kč	11,70 %
Rožnov pod Radhoštěm	3586 tis. Kč	442 tis. Kč	12,30 %
Firemní auto	3385 tis. Kč	308 tis. Kč	9,10 %

Části nákladů u obchodu v Mořkově a ve Studénce jsou stanoveny na základě kvalifikovaného odhadu, protože sdílejí společné prostory s dalšími útvary, a proto nelze tyto náklady zcela přesně alokovat. Rozhodl jsem se použít ukazatel nákladů na korunu produkce, protože firma nemá dostatečně vypracovaný kalkulační systém, na kterém by šel sestavit propracovanější ukazatel, jako je například marže na korunu výnosu nebo hrubá rentabilita. Proto musíme také brát v potaz to, že tento ukazatel nebere v úvahu 9% slevu na veškeré zboží, které je prodáváno prostřednictvím firemního automobilu.

13.2 Řízení výnosů

Firma by v této problematice měla být pružnější. To znamená, že by měla rychleji reagovat na změnu cen vstupních surovin, a tyto změny promítnout do cen svých produktů. Navrhují, aby se v cenové tvorbě zabývala i určitými experimenty a zkoušela vytvářet akce na své produkty. Následně by měla firma vyhodnotit získaná data, zda přínos v podobě vyšších tržeb převyšuje pomyslnou újmu v podobě vzdání se části obchodní marže.

Doporučuji firmě průběžně sledovat krycí příspěvky u jednotlivých produktů a na základě těchto dat korigovat své prodejní ceny. Jako pomůcku jsem vytvořil systém hodnocení produktů, který se opírá o původní bourací list. Tento bourací list je rozšířen o koeficient, který dostaneme vydělením celkové prodejní ceny celkovou nákupní cenou. Tímto koeficientem vynásobíme ceny jednotlivých druhů masa a tím se dostaneme na reálnou cenu jednotlivých vstupů.

Bourací list						
Název	Cena za kg	Hmotnost (kg)	Nákupní cena (Kč)	Prodejní cena za kg	Prodejní cena celkem	Výrobní cena
Vepřová půlka	42,00 Kč	1 215,40	51 046,80 Kč			Prodejní cena * koeficient
1 Kotleta s.k.		91,16	3 828,51 Kč	89,00 Kč	8 112,80 Kč	64,2 Kč
2 Krkovice s.k.		102,09	4 287,93 Kč	78,00 Kč	7 963,30 Kč	56,3 Kč
3 Bok s.k.		181,09	7 605,97 Kč	65,00 Kč	11 771,15 Kč	46,9 Kč
4 Kolena		76,57	3 215,95 Kč	42,00 Kč	3 215,95 Kč	30,3 Kč
5 Kýta		134,91	5 666,19 Kč	90,00 Kč	12 141,85 Kč	64,9 Kč
6 Plec		79,00	3 318,04 Kč	78,00 Kč	6 162,08 Kč	56,3 Kč
7 Výřez		131,26	5 513,05 Kč	76,00 Kč	9 976,00 Kč	54,8 Kč
8 Křížové kosti		12,15	510,47 Kč	44,00 Kč	534,78 Kč	31,7 Kč
9 Žebírko		24,31	1 020,94 Kč	48,00 Kč	1 166,78 Kč	34,6 Kč
10 Panenka		7,29	306,28 Kč	125,00 Kč	911,55 Kč	90,2 Kč
11 Kůže		60,77	2 552,34 Kč	5,00 Kč	303,85 Kč	3,6 Kč
12 Ovar		41,32	1 735,59 Kč	30,00 Kč	1 239,71 Kč	21,6 Kč
13 Hlava		72,92	3 062,81 Kč	25,00 Kč	1 823,10 Kč	18,0 Kč
14 Nožky		20,66	867,80 Kč	2,00 Kč	41,32 Kč	1,4 Kč
15 Vepřové výrobní tučné		122,76	5 155,73 Kč	35,00 Kč	4 296,44 Kč	25,3 Kč
16 Sádlo bez kůže		24,31	1 020,94 Kč	45,00 Kč	1 093,86 Kč	32,5 Kč
17 Vepřové kosti		32,45	1 362,95 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,0 Kč
18 Manipulační ztráta		0,36	15,31 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,0 Kč
Součet	38,6071429	1 215,40	51 046,80 Kč		70 754,51 Kč	
Koeficient: prodejní cena/nákupní cena:						0,72

Obrázek 16 Rozšířený bourací list (vlastní zpracování)

Dalším krokem pro získání informace ohledně krycího příspěvku je přesné změření podílů jednotlivých druhů surovin v produktu. Pro svou kalkulaci jsem si vybral vepřovou klobásu, protože je jednou z nejdůležitějších produktů firmy. Z níže uvedeného obrázku je patrné, že krycí příspěvek u tohoto produktu je 26 %.

Vepřová klobása			
Kalkulace přímých nákladů na 100 Kg výrobků			
	kg,m	cena za kg	Celková cena
V. kýta	96,5	64,93 Kč	6 265,91 Kč
Výřez	32,2	54,83 Kč	1 765,57 Kč
Česnek	2	80,00 Kč	160,00 Kč
Sůl	2	4,50 Kč	9,00 Kč
Pepř	0,3	145,00 Kč	43,50 Kč
Kmín	0,2	99,00 Kč	19,80 Kč
Střevo	250	3,47 Kč	867,50 Kč
		Suma	9 131,28 Kč
		Prodejní cena bez DPH	12 400,00 Kč
		Krycí příspěvek	3 268,72 Kč
		Krycí příspěvek v %	0,26

Obrázek 17 Krycí příspěvek vepřová klobása (vlastní zpracování)

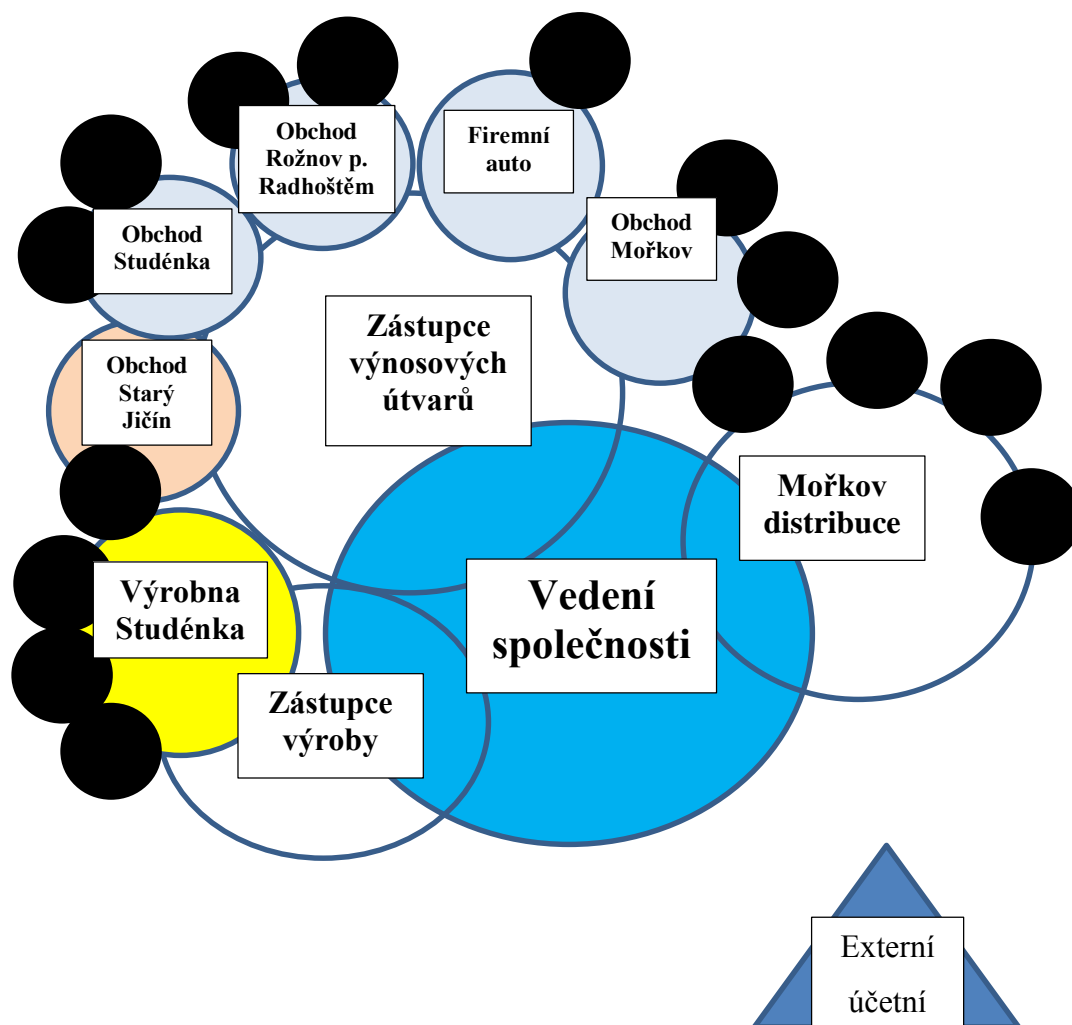
14 NÁVRH NOVÉ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY

Nová organizační struktura je kruhového charakteru, díky tomu lépe popisuje vazby mezi jednotlivými elementy. Obsahuje pět základních druhů elementů. Nejmenší černé kruhy představují jednotlivé zaměstnance. Můžeme si všimnout, že u některých případů se jeden zaměstnanec dotýká více objektů. Prostřednictvím tohoto znázornění chci vyjádřit, že zaměstnanec pravidelně pracuje na dvou odlišných pozicích nebo by tak pracovat chtěl.

Dalším druhem elementů, které jsou na stejné úrovni, jsou veškerá výnosová střediska. Zde jsem zařadil i nově uvažovaný obchod ve Starém Jičíně a výrobu ve Studénce. Oproti stávající struktuře jsem se rozhodl oddělit jednotlivá výnosová střediska od dalších složek organizace. Spolu s návrhem nového členění nákladů tak firma získává lepší přehled o svých výnosových střediscích.

Jednotlivá výnosová střediska spadají pod Zástupce výnosových útvarů, který představuje další linii vedení ve společnosti. Tento zástupce je osoba, která řeší veškerou problematiku ohledně obchodů, sám může zastupovat jednotlivé prodejce. Na stejné úrovni jako je Zástupce výnosových útvarů je i Zástupce výroby, který má na starost veškerou problematiku ohledně produkce masných výrobků. Tito dva zástupci spolu s distribucí Mořkov znázorňují střední linii vedení ve společnosti. Kruhová struktura nám dobře znázorňuje fakt, že všichni členové středního vedení mají vliv na celkové vedení společnosti, které je představováno majitelem společnosti.

Vně této struktuře stojí externí účetní, který je k dispozici pro Vedení společnosti.



Obrázek 18 Nová organizační struktura (vlastní zpracování)

15 EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ NAVRHOVANÝCH OPATŘENÍ

Pro nezasvěceného čtenáře by se první kapitola věnovaná vizi, poslání a strategii neměla výrazně podepsat do ekonomických aspektů podniku. Nicméně právě zde se skrývají potenciální strategická rozhodnutí, která by výrazně ovlivnila budoucí fungování podniku. Mezi nejdůležitější jmenujme zavedení staronové technologie uzení na bukovém dřevě, která by firmě umožnila zavedení strategie modrého oceánu, a s tím související možnost zvýšení cen svých produktů.

V oblasti lidských zdrojů byl popsán návrh nového motivačního systému, který byl koncipován tak, aby měl za podmínek *ceteris paribus* jen minimální dopady na celkové náklady vynaložené na lidský kapitál. V případě zefektivnění procesů navázaných na motivační systém se tyto náklady zvýší, nicméně tento efekt by měl být propojen se snížením nákladů v jiné oblasti, popřípadě se zvýšením kumulované marže. Následně se v této kapitole věnuji možné investici do dlouhodobého majetku, kde u každého druhu uvádím předpokládanou pořizovací cenu. V současné době, kdy firma je překapitalizovaná a nemá závazky vůči finančním institucím, je důležité jasné stanovení vize společnosti, a s tím související případná výstavba vlastních prostor. V oběžném majetku jsem navrhl redesign dvou procesů, první se věnuje zavedením nového systému přejímky vstupních surovin, který zavádí větší zásoby. Tento krok na jednu stranu zapříčiní zvýšení množství vázaného kapitálu v zásobách o 20 000 Kč, nicméně dá firmě větší manévrovací prostor pro vrácení neodpovídajících vstupních surovin. Druhý návrh nového procesu se věnuje zavedením elektronických plateb dodavatelům. Tento krok ušetří firmě 24 100 Kč.

Kapitola přímých výsledků se zejména věnuje novému členění nákladů, které se nově dělí i podle výnosových útvarů. Informace získané z tohoto členění nákladů pomohou managementu firmy ve strategickém rozhodování. V současné době stojí před otázkou pořízení nového firemního automobilu nebo převzetí kamenné prodejny. Na základě analyzovaných dat doporučuji zaměřit se na rozvoj vlastní maloobchodní sítě.

ZÁVĚR

Má diplomová práce se zabývá systémem řízení ve společnosti Maso uzeniny Jan. Hlavním cíle práce bylo analyzovat nedostatky současného systému a navrhnout opatření pro jejich eliminaci. Při analýze současného stavu jsem zjistil, že firma nemá jasně definovanou vizi, poslání a strategii, proto jsem tuto problematiku detailně rozpracoval v projektové části. Osobně bych doporučil firmě aplikovat strategii modrého oceánu, která spočívá v nalezení svého vlastního trhu. Veškerá data a podněty jsem získával prostřednictvím osobního působení ve firmě a následnou konzultací s managementem společnosti.

Teoretická část popisuje důležitost jasně definovaného poslání, vize i strategie a určuje nám aspekty, které by měly splňovat. V dalších kapitolách se věnuje zdrojům podniku a jeho efektivnějšímu řízení, dává teoretické podklady pro analýzu nákladů a pro tvorbu organizační struktury.

Při analýze klíčových zdrojů jsem se věnoval zaměstnanecké struktuře společnosti a jejich kompetencemi k vykonávání různých pozic ve firmě. Detekoval jsem nedostatečně motivující systém odměňování, který se zakládá pouze na časové mzdě, a ve výjimečných situacích na odměnách. Proto jsem navrhl nový systém odměňování, který více podněcuje zaměstnance k iniciativě. Systém spočívá v propojení přímých výsledků firmy s odměnou pro zaměstnance. V oblasti dlouhodobého majetku jsem navrhl možné investice, které by pomohly k rozvoji společnosti. Ve firemním systému zabývajícím se oběžným majetkem jsem analyzoval dva neefektivní procesy, u kterých jsem navrhl nový design.

U řízení nákladů jsem doporučil nové členění nákladů podle výnosových útvarů. Informace z tohoto členění vytvářejí zřetelnější podklad pro strategické rozhodování firmy. Na základě nového členění jsem doporučil investovat do rozvoje vlastní maloobchodní sítě.

Ve společnosti není interní dokument, který popisuje její organizační strukturu. Proto v analytické části byl popsán reálný stav. Na základě vyhodnocení dat jsem se rozhodl vytvořit kruhovou organizační strukturu, která bude více podporovat komunikaci mezi zaměstnanci a uleví v současné době přetíženým organizačním jednotkám.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
- BARTÁK, Jan. *Řídit nebo vést*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010, 127 s. ISBN 978-80-87197-34-9.
- BAŤA, Tomáš. *Úvahy a projevy*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2002, 218 s. ISBN 80-7318-103-7.
- CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- ČECHOVÁ, Alena. *Manažerské účetnictví*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press, 2011, vi, 194 s. ISBN 978-80-251-2831-2.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. *Efektivní vedoucí*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2008, 205 s. ISBN 978-80-7261-189-8.
- FIBÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLJAKOVÁ a Jaroslav WAGNER. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 391 s. ISBN 978-80-7357-712-4.
- FIBÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLJAKOVÁ a Jaroslav WAGNER. *Nákladové a manažerské účetnictví*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2007, 430 s. ISBN 978-80-7357-299-0.
- HANNA, Nessim a H DODGE. *Pricing: zásady a postupy tvorby cen*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1997, 203 s. ISBN 8085943344.
- HANZELKOVÁ, Alena. *Business strategie: krok za krokem*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2013, xv, 159 s. ISBN 978-80-7400-455-1.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2002, xi, 172 s. ISBN 80-7179-578-x.
- KIM, W a Renée MAUBORGNE. *Strategie modrého oceánu: umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005, 236 s. ISBN 80-7261-128-3.

- KOTTER, John P. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 190 s. ISBN 80-7261-015-5.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- KOURDI, Jeremy. *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, 300 s. ISBN 978-80-251-2725-4.
- LANDA, Martin. *Finanční a manažerské účetnictví podnikatelů*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2008, 324 s. ISBN 978-80-87071-85-4.
- OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, c2010, 278 s. ISBN 9780470876411.
- PLAMÍNEK, Jiří a Roman FIŠER. *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 179 s. ISBN 8024710749.
- POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 233 s. ISBN 978-80-247-2974-9.
- PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 626 s. ISBN 8085605120.
- PRAHALAD, C.K. a Gary HAMEL. *The Core Competence of the Corporation*. *Harvard Business Review*. 1990. Dostupné z: <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>
- SEMLER, Ricardo. *Podivín: příběh nejneobvyklejšího pracoviště světa*. 1. vyd. Praha: PeopleComm, c2011, xvii, 298 s. ISBN 978-80-904890-0-4.
- SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xxv, 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- TOMŠÍK, P. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2005. 105 s. ISBN 80-7157-845-2
- WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 117 s. ISBN 978-80-247-2361-

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

JIT	Just in time.
MbC	Management by Competencies
RIPRAN	Risk project analysis
VD	Velký dopad
SD	Střední dopad
VHR	Vysoká hodnota rizika
SHR	Střední hodnota rizika
MHR	Mírná hodnota rizika

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Porterovo kolo konkurenční strategie (Hanzelková, 2013, s. 14)	17
Obrázek 2 Prodejna masa a uzenin v Mořkově (vlastní zpracování)	34
Obrázek 3 Podíl masných výrobků a syrového masa na celkových tržbách (vlastní zpracování)	36
Obrázek 4 Zastoupení jednotlivých druhů masa (vlastní zpracování).....	37
Obrázek 5 Hodnotové křivky (vlastní zpracování).....	42
Obrázek 6 Proces přejímky a expedice masa (vlastní zpracování).....	49
Obrázek 7 Proces platby dodavatelům (vlastní zpracování).....	51
Obrázek 8 Bourací list (interní dokumenty firmy)	54
Obrázek 9 Ceny vybraných produktů (vlastní zpracování)	55
Obrázek 10 Vývoj cen základních surovin (vlastní zpracování)	56
Obrázek 11 Organizační struktura společnosti (vlastní zpracování)	57
Obrázek 12 Mapa prodejen (vlastní zpracování)	66
Obrázek 13 Nové hodnotové křivky (vlastní zpracování)	70
Obrázek 14 Návrh nového procesu přejímky a expedice (vlastní zpracování)	76
Obrázek 15 Návrh nového procesu platby dodavatelům (vlastní zpracování)	78
Obrázek 16 Rozšířený bourací list (vlastní zpracování).....	80
Obrázek 17 Krycí příspěvek vepřová klobása (vlastní zpracování)	81
Obrázek 19 Nová organizační struktura (vlastní zpracování)	83

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Matice lidských zdrojů a kompetencí (vlastní zpracování)	45
Tabulka 2 Porovnání minimálního a skutečného stavu pracovníků na pozici (vlastní zpracování)	46
Tabulka 3 Druhové členění nákladů (vlastní zpracování)	52
Tabulka 4 Výnosy a náklady jednotlivých výnosových útvarů (vlastní zpracování)	79

SEZNAM PŘÍLOH

PI: Logický rámec

PII: SWOT analýza společnosti

PIII: RIPRAN diplomové práce

PIV: Časový harmonogram projektu

PŘÍLOHA P I: LOGICKÝ RÁMEC (VLASTNÍ ZRPRACOVÁNÍ)

Strom cílů	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady a rizika
<p>Hlavní cíl (přínos)</p> <p>Zlepšení systému řízení</p>	<p>Zvýšení informovanosti vedení</p> <p>Přehlednost procesů</p> <p>Menší množství chyb</p>	<p>Vedení společnosti</p> <p>Zodpovědný pracovník</p>	
<p>Projektový cíl</p> <p>Stanovení vize poslání a strategie</p> <p>Zefektivnění organizační struktury</p>	<p>Jasná budoucnost organizace</p> <p>Lepší spolupráce ve společnosti</p>	<p>Diplomová práce, Interní dokumenty</p>	<p>Nespolupráce odpovědných pracovníků</p> <p>Nemožnost provést objektivní analýzu</p>
<p>Výstupy</p> <p>Byla vytvořena nová organizační struktura</p> <p>Byl vytvořen nový systém motivace</p> <p>Byla vytvořena nová strategie</p>	<p>Organizační struktura</p> <p>Eliminace zmetků o 10% a zvýšení tržeb v obchodech o 10%</p> <p>Zvýšení hrubého rozpětí o 5%</p>	<p>Diplomová práce, Interní dokumenty, vedení společnosti</p>	<p>Znalost MS Excel</p> <p>Časové vytížení personálu</p> <p>Horší znalost technologických procesů</p>

Aktivity	Prostředky	Časový rámec aktivit	Předpoklady a rizika
<p>Analýza systému řízení</p> <p>Analýza pracoviště</p> <p>Analýza organizace práce</p> <p>Analýza činnosti pracovníků</p>	<p>Počítač</p> <p>Papír</p> <p>Tužka</p> <p>Software</p>	<p>Leden 2015 – Prosinec 2015</p>	<p>Přesné zhodnocení stávajícího systému řízení</p> <p>Správná data, informace</p> <p>Znalost MS Excel</p> <p>Špatné vyhodnocení dat</p> <p>Neochota spolupráce</p>
			<p>Předběžné podmínky</p> <p>Základní znalost technologických postupů</p>

PŘÍLOHA P II: SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)

Silné stránky <ul style="list-style-type: none"> • Kvalita výrobků • Nízká fluktuace zaměstnanců • Dobré jméno • Dobrá znalost technologických postupů 	40 % 20% 20% 20%	Slabé stránky <ul style="list-style-type: none"> • Neochota inovací • Neznalost metod PI • Nedostatečně definované odpovědnosti • Nedostatečná analýza dat 	40% 20% 10% 30%
Příležitosti <ul style="list-style-type: none"> • Snížení zmetkovosti • Efektivnější systém řízení • Zavedení nových technologií 	20% 30% 50%	Hrozby <ul style="list-style-type: none"> • Fluktuace zaměstnanců • Ztráta klíčových odběratelů • Ztráta výrobních prostor 	20% 50% 30%

PŘÍLOHA P III: RIPRAN PROJEKTU (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)

	Hrozba	Pravdě- podobnost	Scénář	Pravděpo- dobnost scénáře	celková pravděpo- dobnost	Dopad	Hodnota rizika	Opatření
1	Vedení společnosti nemá zájem o navrhnutá opatření	50%	Neuskutečnění navrhovaných změn	50%	25%	VD	VHR	Průběžná komunikace během projektu
2	Odpovědní pracovníci nemají zájem o navrhovaná opatření	20%	Neuskutečnění navrhovaných změn	80%	16%	SD	SHR	Průběžná komunikace během projektu
3	Neplnění termínů projektu	30%	Špatné naplánování projektu	50%	15%	VD	SHR	Ponechání dostatečné časové rezervy k jednotlivým termínům
4	Špatný postup při analýze dat	30%	Nevypovídající data	50%	15%	VD	SHR	Dostatečná příprava před analýzou
5	Opatření nepovedou ke zvýšení efektivity	30%	Projekt nesplní svůj cíl	30%	9%	VD	MHR	Komunikace s pracovníky, konzultace s vedoucím DP

