

# SITUAČNÍ ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI DELTA PEKÁRNY

## SITUATION ANALYSIS OF THE INTERNAL ENVIRONMENT OF THE DELTA PEKÁRNY

**Helena Chládková**

### **Abstrakt:**

Delta Pekárny, a.s., jsou zastřešující organizací Skupiny Delta a patří mezi nejvýznamnější potravinářské subjekty v České republice. Přesto je i pro tuto firmu důležité stanovit faktory úspěchu a určit její klíčové schopnosti, tak aby firma i budoucnu obstála v konkurenci EU. Tento příspěvek je součástí Výzkumného záměru MSM 6215648904, řešeného na PEF MZLU v Brně.

### **Klíčová slova:**

vnitřní prostředí, silné stránky, slabé stránky, faktory úspěchu, klíčové schopnosti

### **Abstract:**

The Delta Group, with its leader company Delta Pekárny a.s., ranks among the most significant entities in the Czech food processing industry. But it is very important for this company to analyse its success factors and to determinate its key skills to be successful in competitive environment of the European Union. This paper is the part of the Research proposal MSM 6215648904 being solved at the FBE MUAF in Brno.

### **Key words:**

internal environment, strength, weaknesses, success factors, key skills

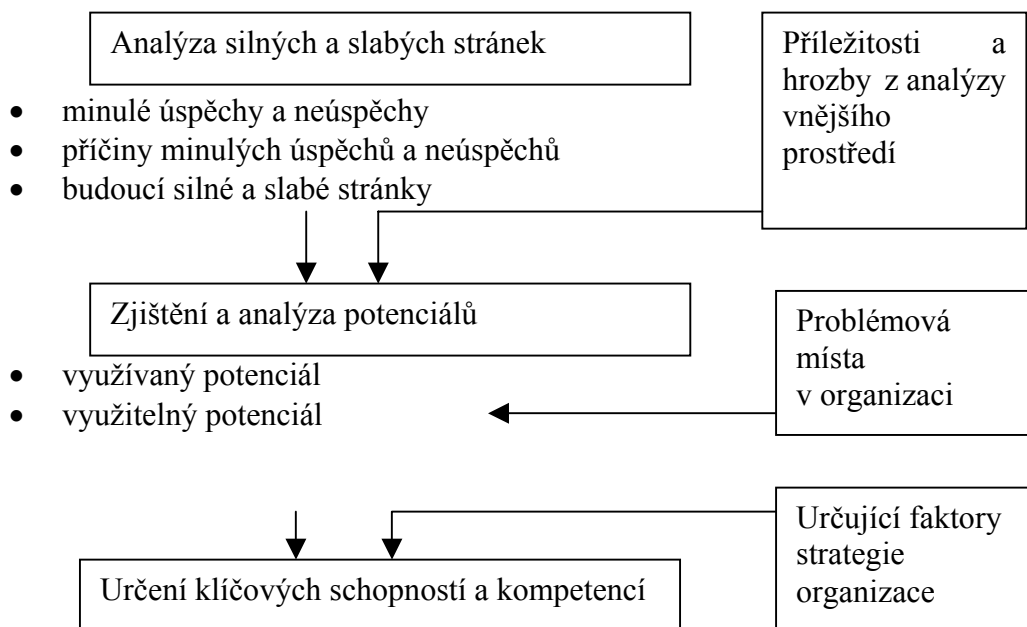
## **ÚVOD**

Skupina Delta, jejíž mateřskou organizací je společnost Delta Pekárny a. s., patří mezi nejvýznamnější potravinářské subjekty v České republice a je jedničkou na českém trhu pekárenského odvětví čerstvého, trvanlivého i mraženého pečiva. Ve výrobních závodech České a Slovenské republiky pracuje celkem 3 000 zaměstnanců, jejichž cílem je stoprocentní naplnění potřeb zákazníků, mezi něž patří i nadnárodní řetězce Ahold (divize Albert a Hypernova), Billa, Carrefour, Delvita, Eurest, Interspar, Lidl, Makro, Norma, Plus Discount, Sodexo a Tesco. Kompletní nabídkový list výrobků obsahuje 600 položek. Skupina Delta sdružuje vedle dvanácti velkopekáren v České republice (Plzeň, Kladno, Strakonice, Nymburk, Havlíčkův Brod, Znojmo, Brno, Hodonín, Uherský Brod, Vsetín, Uničov) a čtyř velkopekáren ve Slovenské republice (Bratislava, Komárno, Hliník nad Hronom, Košice), také těstárny, výrobu mraženého pečiva Delta Frozen Products a sladkého trvanlivého pečiva Lotus Delta a Harrys Delta, společnost Vegilife, která produkuje zdravou výživu, Eureka Shops s prodejny rychlého občerstvení Paneria a restaurace LePatio. Delta je společnost orientovaná na zákazníka a jejím cílem je nabídka nejkvalitnějších výrobků v oboru a zabezpečení prvotřídního servisu. Zásobuje okolo sedmi tisíc obchodních míst, neustále sleduje nové trendy a reaguje na ně. Jde stále kupředu s cílem posílit svoji pozici silného a úspěšného středoevropského podniku, který je schopen kvalitně naplnit požadavky zákazníků.

## CÍL PRÁCE A METODIKA

Cílem příspěvku je na základě posouzení vnitřního prostředí Delta pekáren provést situační analýzu této významné pekárenské firmy se zaměřením na určení silných a slabých stránek a na analýzu faktorů úspěchu na trhu pekárenských výrobků v ČR.

Metodické postupy používané při situační analýze vnitřního prostředí mohou být rozdílné podle toho z jakých principů klasifikace a definování faktorů vnitřního prostředí se vychází. Jsou-li východiskem potenciály (faktory) úspěchu, doporučuje se následující metodický postup:



Obr. 1 Dílčí kroky analýzy potenciálů podle Eschenbacha

## VLASTNÍ PRÁCE

### SKUPINA DELTA

Společnost Delta Pekárny a.s., se sídlem v Brně, vznikla privatizací státního podniku Jihomoravské pekárny státní podnik Brno. 31. srpna 1997 byla společnost pod jménem Delta pekárny a.s. zapsána do obchodního rejstříku vedeného u rejstříkového soudu v Brně jako akciová společnost.

K uskutečnění podnikatelského záměru musel být otevřen podnikatelský úvěr na úhradu pořizovací hodnoty privatizovaného majetku. Fondu národního majetku bylo nutno uhradit částku 12 milionů Kč za privatizovaný majetek a 2 miliony Kč jako náhradu za převzaté zásoby surovin státního podniku. Splatnost úvěru byla k 30.11.1997.

Předmět podnikání společnosti:

- pekařství, cukrářství
- velkoobchod
- specializovaný maloobchod
- hostinská činnost
- ubytovací služby
- činnost podnikatelských, organizačních a ekonomických poradců
- výroba strojů a zařízení pro určitá hospodářská odvětví

Základní kapitál společnosti v roce 2003 činil 1 043 092 tis. Kč. Dividendy nebyly v roce 2003 vyplacena stejně jako v předchozích letech. Zisk byl plně reinvestován do dalšího rozvoje společnosti.

Mateřskou společností skupiny DELTA tvoří **DELTA Pekárny a.s.**. Priority této společnosti jsou výroba a distribuce čerstvého pečiva v jedenácti vlastních výrobních závodech po celém území České republiky.

Podle typu produktů se v rámci Společnosti DELTA rozlišují 3 divize, a to divize čerstvých produktů, divize mražených produktů a divize trvanlivého pečiva.

Divize čerstvé výroby je prioritou obchodní činnosti podniku. Výroba probíhá v jedenácti odštěpných závodech po celém území České republiky. Denně tyto závody zásobují kolem 7000 prodejních míst. Divize čerstvých výrobků nabízí možnost výběru z bohatého sortimentu čerstvých výrobků pro každou příležitost.

Divize mražené výroby vznikla na základě požadavků trhu, které vyvolaly nutnost zavedení systému "BAKE-OFF" tj. dopékání mražených pekařských výrobků přímo na prodejnách. Divize trvanlivé pečivo vznikla díky tlaku nadnárodních řetězců které chtějí prodávat ucelenou sortimentní řadu od jednoho dodavatele.

Delta Pekárny a. s. v roce 2003 prodaly 109,5 tisíce tun čerstvého pečiva, o 267 tun více než v předchozím roce. Tržby za prodej se podařilo divizi čerstvého pečiva zvýšit meziročně o 39,5 milionu korun na 2,256 miliardy Kč. Úspěšný rok mají za sebou i další divize Dely. Nekonsolidované tržby skupiny Delta, v nichž nejsou zahrnuty tržby nových akvizicí v Polsku, Maďarsku a Košicích, činily v loňském roce 3,887 miliardy korun. Fakticky tržby skupiny v loňském roce vzrostly, optické snížení oproti výsledku 4,258 miliardy v roce 2002 bylo ovlivněno odsunem tržeb společnosti Delta Mlýny ve výši 0,6 mld. Kč. Tyto mlýny byly v loňském roce vyčleněny ze skupiny Delta a staly se součástí firmy Unimills.

Vzhledem k tomu, že po vstupu do EU musí pekárenský obor akceptovat nové zákony a pravidla, týkající se např. hygieny a balení výrobků, rozhodlo se vedení Delta pekáren, a.s. vstoupit do Podnikatelského svazu pekařů a cukrářů. V tomto svazu chce firma jednak pomoci drobným pekařům předáváním svých zkušeností a jednak chce prostřednictvím svazu lobovat ve prospěch oboru.

Ve společnosti Delta Pekárny a.s. pracuje celkem cca 3 tis. zaměstnanců.

V odštěpném závodě Brno bylo ke konci února 2004 zaměstnáno 347 zaměstnanců. Z toho 317 dělníků a 30 technicko hospodářských pracovníků.

Vedoucí pozice jsou obsazovány na základě výběrového řízení. Na nižší řídicí úrovni se podávají inzeráty a dělníci přicházejí z úřadů práce. Všichni pracovníci musí mít náležitou kvalifikační úroveň a požadovanou praxi. Mezi zaměstnance pekáren patří i pracovníci, doplňující zboží v supermarketech a hypermarketech. K negativní stránce patří odchod dvou klíčových manažerů do firmy Odkolek.

V roce 2004 došlo k nárůstu mezd v porovnání s rokem 2003 o zhruba 10%. Tento nárůst mezd byl podmíněn splněním plánovaných ekonomických ukazatelů, které jsou ovlivnitelné zaměstnanci závodů (např. energie, spotřeba materiálu apod.), dodržováním technologické kázně a také dodržení kvality výrobků.

Společnost využívá interní počítačovou síť WAN (wide area network), která je k dispozici řídicím pracovníkům. Dále využívá systém NAVISION. Na internetu provozují Delta pekárny svoje vlastní webové stránky.

Tabulka 1 dokumentuje vývoj tržeb jednotlivých společností skupiny DELTA v letech 2000 až 2003

**Tab. 1 Vývoj celkových tržeb u jednotlivých společností Skupiny DELTA v tis. Kč**

UKAZATEL	2000	2001	2002	2003
<b>DELTA Pekárny a.s.</b>				
Tržby celkem	2 287 257	2 327 428	2 216 931	2 253 967
EBITDA	173 438	226 856	305 244	268 067
<b>LE PATIO CZ s.r.o.</b>				
Tržby celkem	0	101 559	55 382	42 737
EBITDA	735	- 38 777	- 12 301	- 5 812
<b>EURECA SHOPS s.r.o.</b>				
Tržby celkem	61 266	99 517	125 142	166 789
EBITDA	- 5 053	- 2 037	- 6 512	- 8 616
<b>Pekáreň a cestovinárň Petržalka, a.s.</b>				
Tržby celkem	355 995	376 629	407 196	338 182
EBITDA	6 529	13 194	30 481	- 1 570
<b>Komárňanské pekárne a cukrárne, a.s.</b>				
Tržby celkem	95 175	84 863	81 410	80 724
EBITDA	1 851	1 317	3 180	2 973
<b>Pekáreň a cukráren, a.s.</b>				
Tržby celkem	95 267	95 809	100 561	106 869
EBITDA	7 816	6 451	5 455	- 450
<b>Spojené cestovinárne SK, s.r.o.</b>				
Tržby celkem	-	26	156 113	267 619
EBITDA	-	0	467	5 693
<b>DELTA MEDEA CAPITAL s.r.o.</b>				
Tržby celkem	3 593	34 371	75 514	149 890
EBITDA	- 214	- 278	- 126	1 492
<b>LOTUS-DELTA, a.s.</b>				
Tržby celkem	62 714	90 911	105 842	110 600
EBITDA	5 863	10 349	14 820	20 740
<b>Harry´s Delta s.r.o.</b>				
Tržby celkem	131 329	126 760	131 631	126 274
EBITDA	- 6 996	414	12 495	11 448
<b>DELTA FROZEN PRODUCTS, a.s.</b>				
Tržby celkem	210 605	263 754	376 131	440 396
EBITDA	40 462	36 401	45 812	78 774

Vybrané silné stránky skupiny DELTA :

- jasné vize a cíle
- je spojencem v základní společenské odbytové organizaci DELTA
- velký podíl na českém a slovenském trhu
- jednička na českém trhu pekárenského odvětví
- široký sortiment (600 položek)
- výroba i regionálních (pro jednotlivé kraje) typických druhů pečiva
- nově zavedená výroba mraženého předpečeného
- 11 odštěpených výrobních závodů (čerstvého pečiva) zásobuje okolo 7 tisíc obch. míst
- člen Podnikatelského svazu pekařů a cukrářů
- snaha společnosti o uspokojování cílů osobního růstu
- využívání interní počítačové sítě WAN a NAVISION
- vlastní prezentace společnosti na webových stránkách
- aktivity na Slovensku, v Polsku a Maďarsku
- export výrobků dceřinné společnosti Delta Pekáren a. s. Vegilife do Švédska
- partnerská firma redistribuuje výrobky i do Finska, Norska, Dánska
- velmi dobrý ohlas produktů Delta Pekárny nejen v ČR, ale i v zahraničí

- tradice
- příprava razantního rozšíření výroby pro plné uspokojení rozšiřujícího se trhu
- dosahování zisku

Vybrané slabé stránky:

- Delta Mlýny byly vyčleněny ze skupiny DELTA
- problémy spojené s kauzou kartelové a hrozící pokuta
- odchod dvou klíčových manažerů
- pouze dva směnné provozy

Ke stanovení faktorů úspěchu skupiny DELTA byla vybrána společnost Penam a.s. Pro hodnocení byla použita sedmibodová stupnici od -3 do +3.

Síla značky	+2
Kvalita výrobku	+1
Vysoká disponibilita	+3
Stupeň distribuce v obchodě	+1
Šíře sortimentu	+3
Přítomnost na mezinárodních trzích	+3
Výroby výhodné z hlediska nákladů	0
Organizace prodeje	+2
Finanční síla	+1
Inovační síla	+1

## ZÁVĚR

Analýza vnitřního prostředí potvrdila, že Delta pekárny jsou nejvýznamnější firmou v oboru. Dosahují příznivých ekonomických výsledů a jdou neustále kupředu po organizační i technické stránce. Zaměřují se na inovace a kvalitu výrobků a reagují na změny ve spotřebitelské poptávce.

## Literatura

1. POŠVÁŘ, Z., ERBES, J. *Management I*. Brno: ES MZLU, 2002. 156s. ISBN 80-7157-633-6.
2. ŽIVĚLOVÁ, I. *Finanční řízení podniku I*. 1. vyd. Brno: ediční středisko MZLU, 1999. 88 s. ISBN 80-7157-339-6
3. <http://www.deltapekarny.cz>

## Adresa:

Ing. Helena Chládková, Ústav managementu, PEF MZLU v Brně, Zemědělská 1, 61300 Brno, tel.: 545 13 25 30, e-mail: chlad@mendelu.cz