

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Analýza prodejních aktivit podniku**  
**Analysis of Enterprise Sales Activities**

Václav Draxal

Plzeň 2015

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2014/2015

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

Jméno a příjmení: **Václav DRAXAL**  
Osobní číslo: **K11B0288P**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Analýza prodejních aktivit podniku**  
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Charakterizujte zvolený podnikatelský subjekt.
2. Vymezte podnikatelské okolí podniku a jeho aktuální ekonomickou situaci.
3. Analyzujte prodejní aktivity podniku.
4. Zhodnoťte obchodní praktiky a navrhněte zlepšující opatření.

Rozsah grafických prací: **neuveden**  
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 60 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**  
Seznam odborné literatury:

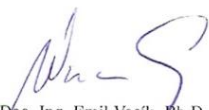
- **ČERNÝ, Vojtěch a Eva KISLINGEROVÁ.** *Prodejní techniky: (prezentační dovednosti, zvládání námitek, neverbální komunikace).* Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, xvii, 470 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-251-0032-4.
- **FORET, Miroslav.** *Marketingová komunikace: prodejní techniky, komunikace se zákazníkem, jak zorganizovat obchodní zástupce, jak motivovat prodejní tým, merchandising.* 2. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, c2008, xvii, 451 s. ISBN 80-251-1041-9.
- **JOBBER, David.** *Management prodeje: prodejní techniky, komunikace se zákazníkem, jak zorganizovat obchodní zástupce, jak motivovat prodejní tým, merchandising.* Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2001, xvi, 431 s. ISBN 80-722-6533-4.
- **SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ.** *Podniková ekonomika: prodejní techniky, komunikace se zákazníkem, jak zorganizovat obchodní zástupce, jak motivovat prodejní tým, merchandising.* 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxv, 445 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Lenka Zahradníčková**  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **25. října 2014**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **24. dubna 2015**

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. října 2014

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Analýza prodejních aktivit podniku“*

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne 24. 4. 2015

.....

podpis autora

## **Poděkování**

V této části práce bych rád poděkoval vedoucí mé práce Ing. Lence Zahradníčkové, za cenné připomínky a odborné rady při zpracování práce. Dále děkuji Bc. Petru Pelantovi, provoznímu řediteli podniku PELANT – DOUPOVSKÉ UZENINY za poskytnutí informací a ochotu spolupracovat.

## Obsah

Úvod.....	8
1 Základní pojmy .....	9
2 Představení firmy.....	10
2.1 Základní údaje.....	10
2.2 Historie firmy .....	10
2.3 Současná situace.....	11
3 Okolí podniku .....	12
3.1 Analýza makroprostředí - PEST analýza .....	13
3.1.1 Politicko-legislativní faktory .....	13
3.1.2 Ekonomické faktory.....	14
3.1.3 Sociálně-kulturní faktory .....	16
3.1.4 Technologické faktory .....	18
3.2 Analýza vnějšího mikroprostředí - Porterův model pěti sil .....	19
3.2.1 Rivalita mezi podniky mikrookolí .....	19
3.2.2 Potencionální konkurenti .....	21
3.2.3 Smluvní síla kupujících .....	22
3.2.4 Smluvní síla dodavatelů.....	24
3.2.5 Hrozba substitučních výrobků .....	25
3.3 Analýza vnitřního prostředí.....	25
3.3.1 Organizační struktura.....	26
3.3.2 Výrobní technologie .....	27
3.3.3 Finanční situace .....	27
3.3.4 Ocenění a certifikáty .....	30
3.3.5 Marketing.....	30
4 Marketingový mix.....	31
4.1 Produkt .....	31
4.2 Cena.....	34
4.3 Distribuce .....	36
4.4 Propagace .....	39
4.4.1 Reklama .....	40
4.4.2 Podpora prodeje .....	41

4.4.3	Public relations .....	42
4.4.4	Osobní prodej.....	43
4.4.5	Přímý marketing .....	44
5	Prodej.....	46
5.1	Prodejní činnosti.....	47
5.2	Prodej ve sledovaném podniku .....	48
5.3	Analýza odběratelů.....	49
5.4	Prodejní činnosti podniku .....	51
6	SWOT analýza.....	55
6.1	SWOT analýza podniku .....	56
6.1.1	Silné stránky .....	56
6.1.2	Slabé stránky.....	57
6.1.3	Příležitosti .....	58
6.1.4	Hrozby .....	58
7	Návrhy .....	60
	Závěr .....	65
	Seznam tabulek .....	66
	Seznam obrázků.....	67
	Seznam použitých zkratek .....	67
	Seznam zdrojů.....	68
	Seznam příloh .....	71

## Úvod

Tato bakalářská práce zpracovává téma Analýza prodejních aktivit podniku, jenž je aplikovaná do podniku PELANT – DOUPOVSKÉ UZENINY.

Cílem práce je na základě odborné literatury analyzovat prodejní aktivity v reálném podniku, odhalit silné a slabé stránky a navrhnout možná zlepšení stávající situace v oblasti prodeje. Dílčím cílem práce je představení podnikatelského subjektu a vymezení jeho aktuální situace včetně analyzování podnikatelského okolí.

V práci se prolíná teoretická část s praktickou, přičemž je praktická část založena na poznatcích získaných z odborné literatury a dalších zdrojů. Práce se skládá ze 7 kapitol.

První kapitola je věnována základním pojmům z oblasti podnikání. Druhá z předložených kapitol obsahuje představení podnikatelského subjektu včetně jeho vývoje od založení až do současnosti. Ve třetí kapitole je vymezeno podnikatelské okolí, jsou provedeny analýzy PEST, Porterův model pěti konkurenčních sil a analýza vnitřního prostředí podniku. Obsahem čtvrté kapitoly je marketingový mix, ve kterém jsou podrobně rozebrány jeho jednotlivé prvky. Pátá kapitola je zaměřena na oblast prodeje podniku, ve které je provedena analýza prodeje a odběratelů, dále jsou zde vymezeny prodejní činnosti podniku. Obsahem šesté kapitoly je SWOT analýza podniku, se snaží navázat na předchozí kapitoly a sumarizovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Sedmá kapitola navazuje na kapitolu předchozí a jejím obsahem jsou návrhy na zlepšení stávající situace v oblasti prodeje.



# 1 Základní pojmy

## Podnikatel

Dle nového občanského zákoníku platného od 1. 1. 2014 je podnikatelem ten, „*kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku.*“ (Občanský zákoník, 2014, str. 96)

Podnikatel přináší do ekonomiky jistým způsobem nové věci, proto můžeme říct, že hraje klíčovou roli v ekonomice jako celku. Není to jen vlastník kapitálu podniku, ale jeho vůdce, který podnik pomocí svých rozhodnutí vede za předem vytyčenými cíli. Jedná se o osobu, která v sobě spojuje schopnost inovace, ochotu riskovat, cit pro příležitost, schopnost identifikace a využití potencionálních zdrojů, snažící se přinést nejvyšší kvalitu v cestě za dosažením předem daného cíle. (Casson, 2005)

## Podnik

Jedná se o subjekt, ve kterém dochází k přeměně zdrojů (vstupů) na statky (výstupy). Dále je možno podnik definovat jako soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot, které slouží podnikateli k provozování podnikatelských aktivit.

V současné době právní pojetí pojem *podnik* nezná, ten byl nahrazen názvem *obchodní závod*. Nový občanský zákoník vysvětluje obchodní závod takto: „*Obchodní závod je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.*“ (Občanský zákoník, 2014, str. 112)

## Podnikání

Tento proces spojuje obě předešlé kapitoly. Znamená to tedy, že podnikatel a podnik utváří dohromady pojem podnikání. Proces podnikání můžeme charakterizovat jako cílevědomou činnost, při které se prostřednictvím vynakládání potřebného času a úsilí vytváří cosi jedinečného. Při podnikání se zapojují ekonomické zdroje a jiné aktivity tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota. Jedná se o dynamický proces vytváření přidané hodnoty. (Veber, 2005)

## 2 Představení firmy

### 2.1 Základní údaje

Název firmy: Josef Pelant - Areál termosklady Žalmanov (PELANT – DOUPOVSKÉ UZENINY)

Rok založení: 1993

Právní forma: Fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona nezapsaná v obchodním rejstříku (viz příloha A)

Vlastník firmy: Josef Pelant

IČ: 47699663

Sídlo podniku: Lipová 384, 364 71 Bochov

Kraj: Karlovarský

#### Obrázek 1: Logo společnosti



*Zdroj: Interní zdroje podniku, 2015*

### 2.2 Historie firmy

Firma byla založena v roce 1993. V této době šlo však o naprosto jiný směr podnikání, jednalo se o skladování, produkci a distribuci vakuově balených brambor v západočeském kraji. V roce 1996 bylo podnikání z ekonomických důvodů ukončeno. Již ale v průběhu této zemědělské výroby vznikla myšlenka, že nadbytečný odpad z brambor by mohl sloužit jako krmivo pro vepře, a na základě toho bylo rozhodnuto o zahájení vlastního chovu vepřů. Netrvalo dlouho a firma byla oslovena společností ZIMBO Czechia, která provozuje v České republice maloobchodní řetězec NOVÁK – MASO – UZENINY, s požadavkem na výrobu uzenin s tradiční domácí recepturou a chutí, které by mohly konkurovat velkoobchodním řetězcům a jejich méně kvalitním

výrobků. Firma se tedy od roku 1999 specializuje čistě na výrobu masných výrobků. Během posledních let si firma dokázala upevnit pozici na regionálním trhu a díky vysoké kvalitě svých výrobků se neustále těší rostoucímu zájmu ze strany zákazníků.

### **2.3 Současná situace**

V současné době společnost zaměstnává 20 pracovníků, většina z nich je zaměstnána na hlavní pracovní poměr. Firma disponuje vlastní autodopravou čítající 3 přepravní chladírenská vozidla. (viz příloha B) Přímo v areálu výroby se nachází podniková prodejna - vzorkovna. Součástí odbytu firmy je především rozsáhlá síť odběratelů, kteří pochází z celého regionu, ale také z dalších krajů. Firma klade důraz hlavně na kvalitu výroby, nepoužívá žádné náhražky a své výrobky vyrábí pouze z čerstvého masa z lokálních chovů. Podnik dbá při výrobě zejména na ruční výrobu, v tomto přístupu k výrobě patří mezi největší v regionu Čech. Jak vyplývá z předchozího textu, hlavní filosofií firmy je poskytnout zákazníkům vysoce kvalitní potraviny, které dokáží uspokojit jejich poptávku po domácích uzeninách a dalších masných výrobcích.

Díky tomuto přístupu společnost získala během posledních let velmi dobrou pověst a neustále tak upevňuje svou pozici na trhu.

V současné době areál, ve kterém se nachází podnik, prochází rozsáhlou rekonstrukcí. Proběhla rekonstrukce střechy výrobního objektu, dále jsou v celém areálu budovány nové odpady a kanalizace. Ve výstavbě je nový objekt výroby, který bude velký zhruba 750 m<sup>2</sup>. Dále také nová podniková prodejna v areálu výroby, jejíž součástí bude i teplý bufet a místa k sezení zhruba pro 25 lidí, tento objekt bude velký 250 m<sup>2</sup>.

### 3 Okolí podniku

*„Okolí podniku je jedním z nejzávažnějších faktorů, které musí brát podnik resp. jeho vedení v úvahu při jakémkoliv rozhodování. Toto okolí je třeba chápat především v jeho dynamice a snažit se dohlédnout na změny, které zde střednědobě i dlouhodobě nastanou.“* (Martinovičová, 2014, str. 14)

Každý podnik je obklopen okolím, vnějším světem, který na podnik neustále působí a podnik naopak působí i na něj. Samotná míra ovlivnění okolím i okolí se u každého podniku liší, obecně ale lze tvrdit, že vliv podniku na své okolí je menší, než vliv okolí na podnik. Vnější svět působí na podnik neustále během celé doby jeho života, ale dokonce i před samotným vznikem podniku. Již prvotní myšlenka podnikatele uvažujícím o vytvoření podniku se potýká s vlivem okolí. (Synek, 2010)

Okolí podniku je možné klasifikovat na *vnitřní* a *vnější*. Vnitřní prostředí zahrnuje pouze faktory, které působí uvnitř samotného podniku. Naopak vnější představuje faktory, které přichází zevnějšku. Vnější okolí podniku můžeme dále rozdělit na mikroprostředí a makroprostředí. Z hlediska působení podniku na své okolí, je pro mikroprostředí možné, aby daný podnik měl určitý vliv. Kdežto makroprostředí obsahuje faktory, které na podnik mají převážně rozhodující vliv, ale podnik je již nijak ovlivnit nemůže. (Dvořáček, 2012)

Jak již bylo zmíněno, vnější prostředí se dle mnoha autorů může rozdělit na mikroprostředí a makroprostředí. Při sledování vnějšího mikroprostředí se zaměřujeme především na tyto prvky – *„zákazníci, konkurence, dodavatelé či poskytovatelé hmotných produktů i služeb, distribuční mezičlánky.“* (Hadraba, 2004, str. 58)

Při analýze makroprostředí sledujeme především tyto faktory, které tvoří širší okolí podniku – *„ekonomické, technologické, politické, legislativní, sociální a kulturní“* (Hadraba, 2004, str. 58)

### 3.1 Analýza makroprostředí - PEST analýza

Analýza sleduje faktory plynoucí z makroprostředí, které mohou mít zásadní vliv pro podnik. Na základě změn těchto faktorů v minulosti se snaží předpovědět budoucí vývoj těchto vlivů na daný podnik. (Hadraba, 2004)

Název této analýzy vznikl složením počátečních písmen sledovaných hlavních faktorů makroprostředí. Mezi jednotlivé faktory tedy patří: „*Politicko-legislativní, ekonomické, sociokulturní, technologické.*“ (Dvořáček, 2012, str. 10)

#### 3.1.1 Politicko-legislativní faktory

Mezi tyto faktory řadíme především:

- „*Aktuální politická situace – politická a vládní stabilita,*
- *daňovou politiku,*
- *regulace či podpora zahraničního obchodu,*
- *ochrana hospodářské soutěže,*
- *sociální politika,*
- *legislativní oblast tvorby a ochrany životního prostředí, atd.*“ (Hadraba, 2004, str. 68)

Pro každý podnik obecně je velmi důležitá politická stabilita a s tím související vhodné podmínky pro podnikání. Náhlé změny právního prostředí jen způsobují prohlubující nepřehlednost a nesrozumitelnost právních předpisů.

Česká republika je od 1. května 2004 členem Evropské unie. Pro české podnikatele z toho plyne povinnost přijímat veškerá legislativní opatření vydané Evropským parlamentem. Vstupem ČR do EU se však prohloubila míra otevřenosti ekonomiky, která s sebou přinesla volný pohyb osob, služeb, zboží a kapitálu mezi členskými státy. Pro české podnikatele tento fakt přinesl nové možnosti spojené především s rozvojem svého podnikání za hranice státu.

Sledovaný podnik musí během své činnosti vycházet z předpisů EU, které stanovují veškeré hygienické, výrobní a veterinární normy. Dále Zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů upravuje podnikatelskou činnost sledovaného podniku.

V době, kdy je tato práce psána, je politická situace poměrně stabilní v porovnání s minulými lety. Vládu vede koalice stran ČSSD, ANO a KDU-ČSL, v jejímž čele stojí premiér Bohuslav Sobotka. V současné době se od roku 2013 vývoj DPH, který má na sledovaný podnik významný vliv, ustálil na 21 % základní, 15 % první snížené a 10 % druhé snížené sazby, která vešla v platnost 1. ledna 2015. Na sledovaný podnik má však tato nově platná sazba nulový vliv. Do budoucna, alespoň dle Programového prohlášení vlády, lze anticipovat neměnnou situaci v sazbách DPH. (Vláda ČR, 2015)

Současná vláda do následujících let chystá poměrně velkou změnu, která by se měla dotknout všech tuzemských podnikatelů. Jedná se o návrh zavedení elektronické evidence tržeb, které ministerstvo financí plánuje zavést již od 1. ledna 2016. Zavedení by mělo proběhnout v několika vlnách dle zaměření podnikání až do roku 2017. Hlavním cílem je zamezit daňovým únikům, tedy snížit šedou ekonomiku, která v současné době tvoří zhruba 16 až 20 % HDP. Pro podnik z toho plyne dodatečný náklad na pořízení vyhovujícího zařízení, který by se v průměru měl pohybovat od 2 do 30 tisíc korun. V současnosti dle průzkumu vlastní vyhovující zařízení přibližně 35 % podniků. (Pospíšil, 2014)

Co se týče ochrany životního prostředí, tak je sledovaný podnik zapojen do programu EKO-KOM, do kterého se dle zákona č. 477/2001 Sb., o obalech ve znění pozdějších předpisů musí každý podnik uvádějící na trh či do oběhu obaly nebo balené výrobky. V souvislosti s tímto programem podnik během své činnosti třídí plasty a papír. Odpady vzniklé ve výrobním procesu podnik nelikviduje, nýbrž je odebírá výrobce krmiv pro psy a kočky.

### **3.1.2 Ekonomické faktory**

Ekonomické okolí hraje velmi důležitou roli. Podnik se během svého života neustále pohybuje na ekonomických trzích, ze kterých získává vstupy jako výrobní faktory a kapitál, které během podnikových procesů transformuje na výstupy, se kterými vstupuje na trh výrobků a služeb. Samotné rozhodování a chování podniku je především neustále ovlivňováno hospodářskou situací v dané zemi. (Synek, 2010)

Poslední roky se na trhu s masem začíná projevovat vliv globalizace. Evropský trh ovládají zhruba čtyři společnosti - Tonnies, Danish Crown, Vion, Westfleisch. Tyto firmy díky své velikosti stanovují cenu masa pro celý trh. Zmíněné podniky vlastní

jatky s kapacitou až 20 000 kusů prasat denně, kdežto v celé České republice je tato kapacita zhruba poloviční, při celkovém počtu jatek zhruba 40. (Fiala, 2014)

Do tržní ceny masa začíná zasahovat zvyšující se poptávka ze vzdálených regionů. Největší nárůst za poslední roky zaznamenala poptávka bohaté střední Asie. Tato situace působí však negativně pro evropské spotřebitele, kdy se cena masa vlivem zvýšené poptávky z dalších regionů dostává výrazně nad hodnoty dlouhodobých průměrů. Například v roce 2013 zvýšená poptávka po vepřových hlavách vyhnala jejich tržní cenu na hodnotu 18 Kč/kg bez DPH, přičemž průměrná cena se pohybuje v rozmezí 7-9 Kč/kg bez DPH. V současné době však není předpokládán další růst ceny vepřového, naopak lze očekávat mírný pokles, jak je možné vidět z obrázku č. 2.

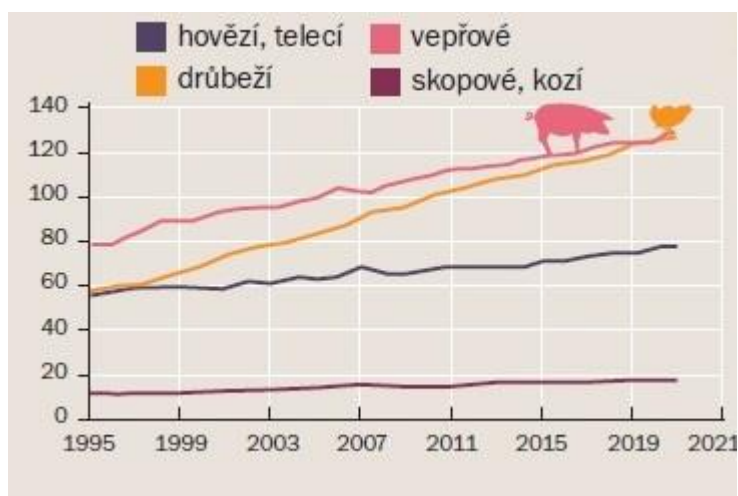
**Obrázek 2: Reálné ceny masa, trendy a předpověď' (v dolarech za tunu)**



*Zdroj: Atlas masa, 2014, str. 11*

Na českém trhu v posledních letech stagnuje poptávka po hovězím a vepřovém mase, naopak po drůbežím neustále roste. Do roku 2022 by měla drůbež tvořit až polovinu konzumovaného masa. Dle prognóz tomu tak bude i na světovém trhu, drůbeží maso by se mělo dostat na první místo ve výrobě masa, které v současné době patří masu vepřovému. (viz obrázek č. 3)

**Obrázek 3: Světová výroba masa, trendy a předpověď (v milionech tun)**



Zdroj: Atlas masa, 2014, str. 11

### 3.1.3 Sociálně-kulturní faktory

Každý podnik má určitý dopad na společnost. Proto by „podnik měl zkoumat a zvažovat důsledky své činnosti pro společnost. V ideálním případě by tato činnost měla být prospěšná jak podniku, tak i společnosti.“ (Synek, 2002, str. 14)

S kulturním okolím souvisí hlavně vzdělanost obyvatelstva a kulturní úroveň. Do sociálně-kulturního okolí podniku řadíme tyto faktory:

„Demografické trendy,

míra vzdělanosti obyvatelstva,

mobilita obyvatelstva,

rozdělování příjmů,

životní úroveň, její vývoj, charakteristika spotřeby,

postoje k práci a k volnému času, životní hodnoty, životní styl, atd.“ (Hadraba, 2004, str. 68)

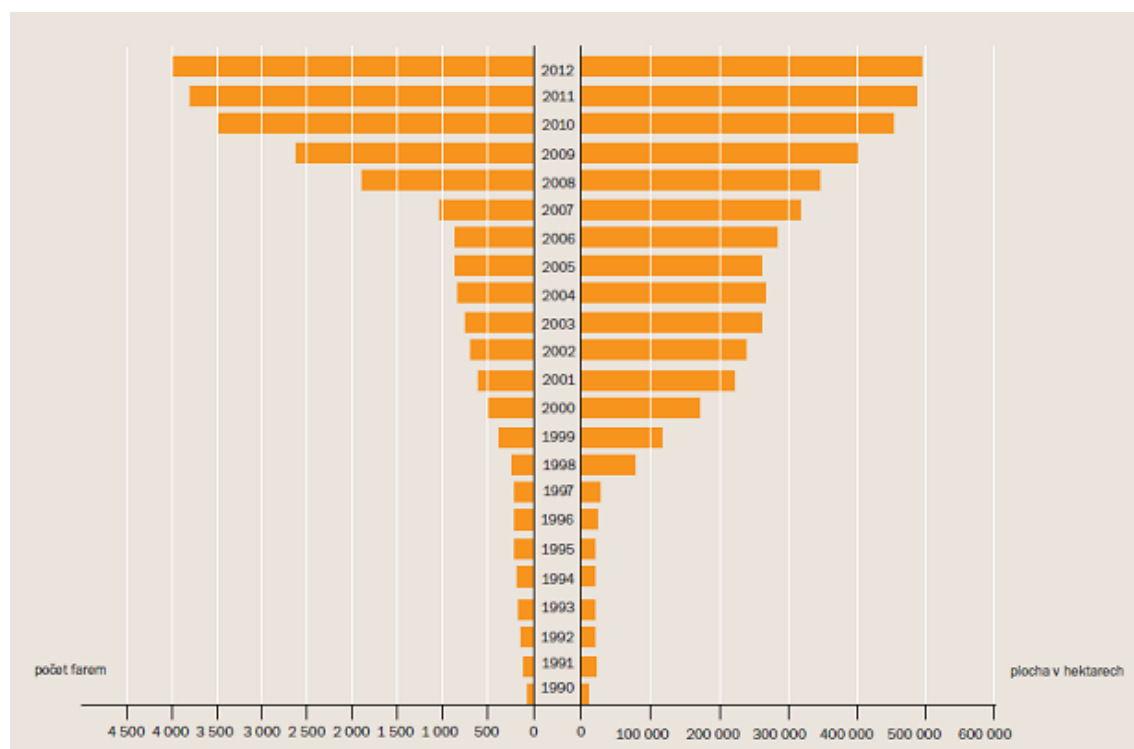
Aktuální trend vypovídá o tom, že spotřebitelé stále více upřednostňují kvalitnější potraviny. Tento fakt především souvisí s filosofií zdravého životního stylu, o který spotřebitelé jeví stále větší zájem. Dalším faktorem by mohla být minulost velkých tuzemských obchodních řetězců, která i za přispění médií ukázala spotřebitelům nevhodné podmínky, ve kterých se zachází především s masnými výrobky. Tato situace



je výhodná zejména pro menší podniky, založené na kvalitních výrobcích. Jak je možné vidět na obrázku č. 4, za poslední roky nastal velký růst počtu biostatků, které hospodaří podle pravidel ekologického zemědělství. Spolu s tímto růstem se zvyšuje i počet výrobců produkující bioprodukty, které se postupně ať už s přispěním lokálních prodejců či větších řetězců, dostávají na trh.

Pro sledovaný podnik má tento vývoj pozitivní význam, svědčí o tom i tržby společnosti, které dlouhodobě rostou. Do budoucna lze předpokládat ještě větší zájem o lokální potraviny, které budou splňovat vysoké nároky na kvalitu.

**Obrázek 4: Rozvoj biostatků v ČR (počet farem a plocha v hektarech)**



*Zdroj: Atlas masa, 2014, str. 59*

S tímto trendem úzce souvisí dlouhodobě rostoucí počet farmářských trhů. Tyto trhy jsou specifické nabídkou drobných producentů potravin. Trhy se uskutečňují převážně ve větších městech, nejčastěji o víkendech. Spotřebitelé tak mají možnost nakoupit potraviny od lokálních producentů, které se liší od potravin z řetězců hlavně kvalitou. Dalším místem, kde mohou spotřebitelé nakoupit potraviny od lokálních producentů, jsou nově vznikající farmářské obchody, které na rozdíl od farmářských trhů působí stabilně v kamenné prodejně. Sortimentem se od trhů nijak neodlišují. Do budoucna se

dle portálu IDNES začne přesouvat nabídka drobných producentů z trhů právě do těchto obchodů, po vzoru Belgie či Německa, kde se takto orientované obchody těší velké oblibě spotřebitelů. (Třeček, 2013)

### **3.1.4 Technologické faktory**

Chce-li podnik uspět v boji s konkurencí, musí neustále dbát na technologický pokrok a inovace. Bez těchto změn by se podnik jen těžko mohl vyvíjet a stagnoval by na jednom bodě, kdežto konkurence, která by investovala do inovací, by neustále posilovala svou konkurenceschopnost. (Synek, 2010)

Pro podnik je velmi důležité sledovat technologický vývoj, proto se zástupci sledovaného podniku snaží zachytit nejnovější trendy pravidelnou účastí na veletrzích. Technologický rozvoj, pozorovatelný ve všech odvětvích ovlivňuje i oblast výroby a prodeje masných výrobků. Zejména výrobní technologie zaznamenaly v posledních letech významný pokrok. Téměř všechna moderní výrobní zařízení je dnes možné řídit dálkově pomocí jednoho počítače. Tato funkce umožňuje značné usnadnění výrobních procesů a plánování výroby. Další technologií, která v posledních letech zaznamenala rozvoj užívání v oblasti výroby uzenářských produktů je zařízení pro rekuperaci odpadového tepla a jeho následného využití. Dále je to rozvoj technologií chladících zařízení, které jsou v tomto odvětví téměř nezbytné. Při výběru těchto technologií podniky dnes pohlíží zejména na energetickou náročnost vzhledem k samotnému výkonu. Tato zařízení znamenají pro podniky, které se rozhodnou pro jejich zařazení do výroby, nejen úsporu nákladů, ale také snížení ekologické stopy.

### **Další faktory**

Jako další faktor, který je potřeba zmínit při analyzování makroprostředí podniku, zabývajícího se zpracováním masa a výrobou masných výrobků, je hrozba nemocí chovných zvířat. V minulosti bylo možné několikrát sledovat vliv epidemií chovných zvířat na poptávku po mase a masných výrobcích. Například tomu tak bylo v případě epidemie prasečí chřipky, která aniž by byla šířena masem či potravinami, tak na světovém trhu dokázala snížit poptávku po vepřovém mase v řádu několika procent. (Králová, 2009)

Dalším příkladem epidemie může být nemoc šílených krav, která v minulosti dokázala zapříčinit významný pokles poptávky po hovězím masu. Tento pokles zaznamenal nevyšších hodnot ve Francii, odkud se epidemie začala šířit. Spotřeba hovězího masa poklesla v této době ve Francii až o 40 %. (Králová, 2009)

### 3.2 Analýza vnějšího mikroprostředí - Porterův model pěti sil

Mikroprostředí může podnik svým chováním částečně ovlivnit na rozdíl od makroprostředí. Během analýzy je třeba zaměřit se na odvětví, ve kterém podnik působí.

Porterův model pěti sil se zabývá analýzou konkurenčního prostředí, a jak toto prostředí ovlivňuje atraktivitu daného trhu. Pomocí tohoto modelu můžeme odhalit hrozby resp. příležitosti podniku. Při použití modelu charakterizujeme celkem pět konkurenčních sil. (Srpková, 2011)

**Obrázek 5: Schéma Porterova modelu pěti sil**



Zdroj: Dedouchová, 2001, str. 18

#### 3.2.1 Rivalita mezi podniky mikrookolí

Míra přitažlivosti daného odvětví je dána zejména intenzitou aktuální konkurence. Tím pádem, pokud je stávající konkurence v odvětví na vysoké úrovni, je pro potenciální konkurenty vstup do odvětví méně atraktivní. Dalším aspektem atraktivnosti odvětví může být vývoj tržeb. Pokud tržby podniků v daném odvětví klesají, není tento segment přitažlivý. Působení těchto faktorů může spolu s dalšími vést k růstu nákladů potřebný pro udržení stávající pozice na trhu, k zesilování konkurence. To může eskalovat až do podoby „urputných cenových válek, masivních propagačních akcí a soubojů, agresivní

*distribuční politikou, zrychlením frekvence inovací produktů a dalšími způsoby vedení „marketingových válek“.*“ (Hadraba, 2004, str. 77)

Regionální trh, tedy Karlovarský kraj, ve kterém sledovaný podnik převážně působí je charakteristický relativně slabou konkurencí. Není zde vyložený leader, který by na regionálním trhu převládal.

**Tabulka 1: Přehled hlavních konkurentů sledovaného podniku**

Název	Sídlo	Tržby za rok 2013	Počet zaměstnanců
<i>Sledovaný podnik</i>	<i>Žalmanov</i>	<i>32 000 000 Kč</i>	<i>20</i>
Karlovarské uzeniny s.r.o.	K. Vary	57 827 822 Kč	51
MASO-UZENINY KOŠATA s.r.o.	Odrava	22 109 000 Kč	9
Statek Bor Zeos, spol. s r.o.	Bor	33 560 000 Kč	50
AGRO MASTER, s.r.o.	Březová	2 492 142 Kč	7
ŠIMICE TIPO, s.r.o.	Chodov	62 144 000 Kč	43
HAIŠO, s.r.o.	Hora sv. Šebestiána	60 130 000 Kč	29

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2015*

Dle tabulky č. 1 můžeme porovnat jednotlivé hlavní konkurenty sledovaného podniku působící v regionu. Jedná se o malé či mikro podniky, které se svou velikostí, činností a sortimentem podobají sledovanému podniku. Jelikož se ale v celém regionu vyskytuje jen malé množství podniků tohoto typu, není zde tak silný konkurenční boj, jako v jiných regionech. Jednotlivé podniky se spíše doplňují, jelikož každý z nich působí v lokalitách, kde konkurenční podniky nemají své zastoupení. Podniky v regionu mezi sebou nijak významně nesoupeří. Hlavním důvodem jsou v tomto případě náklady, které se všechny podniky snaží minimalizovat. Ceny sortimentu jednotlivých podniků jsou nastaveny na shodné úrovni, jako u konkurence. Sledovaný podnik se snaží výše zmíněné podniky respektovat a necítí potřebu proti nim vést jakýkoliv konkurenční boj.

Další významnou konkurenci podniku tvoří velkoobchodní řetězce, které mají své zastoupení takřka v každém větším městě regionu. Součástí nabídky těchto řetězců je rozmanitý sortiment masných výrobků, vyrobených různými společnostmi. V nabídce je široké spektrum výrobků, lišících se zejména kvalitativně a cenově. Kvalita nakupovaného sortimentu zajímá řetězce pouze okrajově, jedinou podmínkou je vyhovět zdravotní nezávadnosti, kterou stanovuje zákon. Management řetězců příliš nehledí na původ či postup výroby daných výrobků. Z tohoto důvodu je sortiment řetězců z většiny složen výrobky nižší ceny a hlavně nižší kvality. Dalším faktorem dávajícím řetězcům konkurenční výhodu jsou mezi zákazníky velmi oblíbené akční ceny. Díky své velikosti si mohou řetězce dovolit i za cenu mizivého až záporného zisku snížit cenu vybraných výrobků. Tímto získávají absolutní výhodu před malými podniky, jako je sledovaný podnik, jelikož podniky tohoto typu si při své velikosti takové slevy dovolit nemůžou.

### **3.2.2 Potencionální konkurenti**

Jedná se o podniky, které v současnosti nijak podniku nekonkurují v daném mikroprostředí, ale mají určitý potenciál, který značí, že se konkurenty mohou stát. Pokud je vysoké riziko vstupu potencialních konkurentů, pak to značí hrozbu pro ziskovost podniků v daném mikroprostředí. Pokud naopak je toto riziko malé, mohou podniky uvnitř mikroprostředí nastavit vyšší ceny a dosáhnout tak vyšších zisků. (Dedouchová, 2001) „*Rozsah nově vstupujících konkurentů a tedy i rozsah ohrožení z této strany a jeho vliv na přitažlivost trhu významně závisí na velikosti vstupních a výstupních bariér.*“ (Hadraba, 2004, str. 77)

Dle Dedouchové můžeme rozlišit celkem tři základní zdroje bariér nového vstupu. První z nich je *oddanost zákazníků*, kteří upřednostňují výrobky současných podniků. Většinou je tomu tak na základě „*reklamy, inzerátů a jména podniku, péče o zákazníky, patentové ochrany výrobků, vysoké kvality výrobků, inovací výrobků prostřednictvím technického rozvoje, dobrého poprodejšího servisu, atd.*“ (Dedouchová, 2001, str. 18) Jako další bariéru můžeme vidět u *absolutní nákladové výhody*, kdy současné podniky v mikroprostředí získávají výhodu před nově vstupujícími v podobě nižších absolutních nákladů. Tyto výhody se týkají především technologií, zkušeností, patentů, procesů, zaškolených pracovníků, levnějším úvěrům apod. Jako třetí bariéru můžeme

dle Dedouchové označit *míru hospodárnosti*, kde podnik získává určitou nákladovou výhodu před nově vstupujícími. Původem této výhody je „*snížení nákladů vzniklé možností zhromadnění standardizované výroby, výhodného nákupu materiálu a polotovarů, rozpuštění fixních nákladů do většího množství výrobků, masivnější reklamy a inzerce.*“ (Dedouchová, 2001, str. 19)

Vzhledem k současné situaci na regionálním trhu, kde panuje převis nabídky nad poptávkou, je riziko vstupu nového konkurenta minimální. Tento fakt je dán hlavně působením již zmíněných obchodních řetězců. Pro nově vzniklý podnik existuje hned několik bariér při vstupu do odvětví. Podniky, které se na trhu již nějakou dobu vyskytují, si během svého působení vytvořily stabilní odběratelskou síť, která pro většinu podniků, stejně tak pro sledovaný podnik, tvoří hlavní část odbytu. Tento fakt by jistě pro nově vzniklý podnik tvořil bariéru. Další bariérou může být pro nový podnik legislativní a administrativní náročnost. Vzhledem k tomu, že se jedná o výrobu potravin, je potřeba dodržet veškeré hygienické normy a další náležitosti. Pro začínající podnik, který se v dané problematice dostatečně neorientuje, může být tato situace velmi náročná. Vstup do odvětví je pro nový podnik relativně kapitálově nenáročný, to ovšem nově vstupujícímu nezaručí prosazení se na trhu. Významným faktorem v tomto případě je vlastnictví originálních receptur, postupů či know-how, pomocí kterých by se mohl stát plnohodnotnou konkurencí stávajících podniků a získat si vlastní zákaznickou základnu a postupně vytvořit odběratelskou síť.

Dále je třeba zmínit možnost vstupu na trh dalších obchodních řetězců, které pro sledovaný podnik představují také konkurenci. Zde je pravděpodobnost rozšíření řetězců v regionu poměrně velká. Většina řetězců působících v tuzemsku si až na výjimky za rok 2014 připsala nárůst tržeb zhruba o 7 – 13%. Na základě plánů jednotlivých řetězců je jasné, že i v následujících letech plánují rozšířit počet svých zastoupení. Pro nově vzniklou pobočku řetězce ovšem výše zmíněné bariéry neplatí. Jednotlivé řetězce mají po celé zemi natolik širokou zákaznickou základnu, že pro ně přilákání zákazníků netvoří žádný problém. (E15, 2014)

### **3.2.3 Smluvní síla kupujících**

Síla kupujících plyne hlavně z tlaku, který zákazníci vyvíjejí na podniky za účelem poklesu ceny či zvýšení kvality. To má pro podniky za následek růst nákladů. Tato síla

roste zejména, pokud proti malým podnikům nabízejícím své výrobky vystupuje jako kupující menší skupina velkých podniků. Zmíněná situace může vést k dominanci kupujících. Další možné zvýšení síly kupujících je růst objemu nakupovaného zboží. To má za následek tlak na snížení ceny. Dále pokud mohou kupující volit mezi jednotlivými prodávajícími, mohou tak vyvolat konkurenční boj a s tím i pokles cen. Také pokud kupující vyvinou tlak na prodávající tím, že si mohou nakupované výrobky vyrábět sami, může to mít za následek pokles cen. (Dedouchová, 2001)

Většinu odbytu podniku tvoří odběratelská síť, zbytek zastává podniková prodejna – vzorkovna. Proto je síla kupujících jeden z nejdůležitějších faktorů, se kterým podnik musí neustále počítat. Největší část zboží podnik distribuuje velkoobchodům, které výrobky následně dodávají nejčastěji do obchodních řetězců a do sítí maloobchodních prodejen po celé České republice. Vzhledem k distribuci do velkých řetězců či rozsáhlých sítí maloobchodů, je podnik pod enormním tlakem ze strany odběratelů. Každé drobné snížení vstupů, ať už je to cena energie, cena masa atd., vyvolá okamžitou žádost na snížení cen výrobků. Dokonce ve většině případů velké řetězce mají tendenci cenu spíše diktovat, nežli ji přijímat. Řetězce mají díky své velikosti dominantní sílu a z této pozice jednájí – akční nabídky určují oni, nezávisle na svých dodavatelích. V některých případech se vede boj o umístění na pultech řetězce, kde hraje roli největší procentuální sleva na kilogram masa. Vztahy, které podnik budoval posledních pár let, jsou dnes zpřetrhány. Většina řetězců stále agresivněji tlačí na nákupní cenu. Angažují manažery, kteří sledují zejména čísla, a spokojenost zákazníka jde částečně stranou. Stejně tak kvalita nakupovaných výrobků nehraje až takovou roli, primárně se sleduje cena. Z toho plyne skutečnost, že v sortimentu řetězců stále převládají výrobky od masokombinátů ze silných skupin jako Agrofert, a.s. nebo RABBIT Trhový Štěpánov, a.s., které dokáží snáze akceptovat podmínky řetězců, jen aby si udržely postavení na trhu.

Pro sledovaný podnik tedy platí, že je neustále vystaven tlaku odběratelů na cenu. Menší odběratelé nemají takovou sílu, cenu spíše akceptují, ale zároveň vytváří vyšší požadavky na kvalitu. Podnik reaguje na smluvní sílu odběratelů nejčastěji pomocí rozdílných ceníků, dle odebíraného množství a typu odběratele. Podnik má ceníky rozdělené dle typu odběratele na maloobchod, velkoobchod, řetězec. U některých vybraných odběratelů existuje individuální ceník, který nekoresponduje ani s jedním

výše zmíněným ceníkem. Důvodem tohoto přístupu bývá především dlouhodobý a kvalitní vztah s daným odběratelem.

Podrobnější rozbor odběratelů podniku bude proveden v kapitole 5.3.

### **3.2.4 Smluvní síla dodavatelů**

Zvyšování smluvní síly dodavatelů má často za následek negativní dopady pro kupující. Dodavatelé mohou zvyšovat prodejní cenu či snižovat objem zakázek a odběratelé se tak dostávají do velmi kritické situace. Velmi často se zvyšuje kupní síla dodavatelů, když mají možnost bezproblémově získat další odběratele, nebo pokud je pro kupující změna dodavatele vysoce nákladná. Jako další možnost zvýšení dodavateléské síly můžeme vyzdvihnout cenu či (ne)dostupnost substitutů, dále pak nízký počet dodavatelů v okolí. Kupující jsou tímto drženi v nerovné pozici vůči dodavatelům. Proto je vhodné, aby kupující vyvíjeli snahu vylepšit dodavatelésko-odběrateléské vztahy a tím snížili potencionální riziko nárůstu smluvní síly dodavatelů. Například se mohou kupující snažit zkvalitnit smluvní vztahy s dodavateli, a tím si zajistit poměrně stabilní vztah. (Hadraba, 2004)

Základní surovinou pro veškerou výrobu podniku je maso. To podnik nakupuje převážně od dodavatelů, se kterými má dlouhodobější zkušenosti. Podnik je velmi závislý na svých dodavatelích, jelikož veškerá výroba podniku pochází z nakupovaných surovin. Dodavateléskou základnu tvoří hlavně lokální dodavatelé, kteří denně provádí závoz podniku. 90 % dodavatelů má svůj vozový park, pro zbylých 10 % dodavatelů platí, že závoz musí podnik zajišťovat na své náklady. Vzhledem k tomu, že se podnik řadí mezi významné odběratele masa, denně podnik zpracuje okolo 3000 kg suroviny, má poměrně dobré podmínky a vliv dodavatelů je spíše na nižší úrovni. Vztahy s jednotlivými dodavateli se podnik snaží udržovat na co nejvyšší úrovni. Zároveň pro dodavatelé je sledovaný podnik významným odběratelem, takže dodavatelésko-odběrateléské vztahy jsou v této situaci budovány oboustranně. Podnik zboží nakupuje dle předem dohodnutých ceníků, výjimkou nejsou bonusy či rabaty, které podnik obdrží například při vyšším objemu nákupu.



### **3.2.5 Hrozba substitučních výrobků**

Podnik je ohrožen vlivem konkurenčních výrobků, které mohou mít substituční efekt. Tím, že konkurence nabízí, může podnik přijít o zákazníky. (Hadraba, 2004) Okolní podniky mohou získat konkurenční výhodu, pokud sníží ceny svých výrobků. Jako důsledek tohoto konkurenčního boje může být pokles ziskovosti podniku. Naopak pokud se v okolí podniku vyskytuje malý počet substitutů, má podnik možnost zvýšit cenu svých výrobků a tím dosáhnout vyšší ziskovosti. (Dedouchová, 2001)

Substitutem masných výrobků může být velké množství dalších potravin, které spotřebitel běžně nakupuje. Tato práce je však situována k oblasti masné výroby, a tak při analyzování substitutů budou brány v potaz hlavně výrobky konkurenční a další masné produkty, které sledovaný podnik nemá zahrnutý ve svém sortimentu.

Obecně lze říci, že substituty pro podnik nepředstavují až takovou hrozbu. Je tomu dáno hlavně tím, že podnik nevstupoval na trh jako první s masnou produkcí. Během svého působení podnik čelil i bude čelit těmto substitutům, které konkurenční podniky nabízejí.

Co se týče konkurenčních výrobků obecně, tak má zákazník možnost výběru z velmi široké nabídky. Nejdůležitějším faktorem v takovém rozhodování bude kvalita a cena daných výrobků. Především záleží na preferencích spotřebitele, jestli upřednostní kvalitnější lokální potravinu, u které je cena pochopitelně vyšší, nebo méně kvalitní a levnou. Levnější masné výrobky, ve většině případů s menším obsahem masa, jsou pro sledovaný podnik velmi silným substitutem. Dále jsou substitutem výrobky lokální konkurence, která nabízí podobný sortiment srovnatelné kvality. Zde je primární přímět zákazníka, aby nakoupil správný produkt, jelikož jednotlivé produkty se nachází na podobné cenové úrovni. K tomu slouží hlavně marketing podniku, zejména reklama. Tento proces bude podrobněji rozepsán v kapitole 4.4 Propagace.

### **3.3 Analýza vnitřního prostředí**

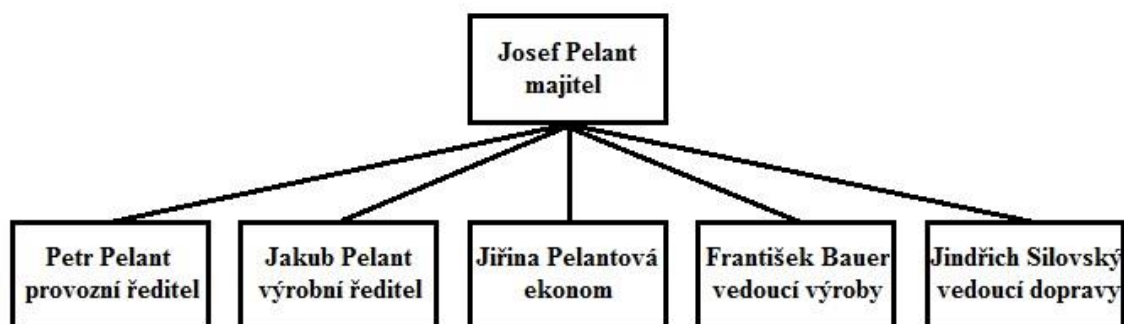
Cílem je odhalit silné a slabé stránky podniku, tedy nalézt zdroje a schopnosti podniku. Pokud hledáme silné stránky podniku, musíme hledat určitou schopnost, kterou má a konkurence ne. Jinak řečeno, hledáme specifické přednosti. *„Zdrojem specifických předností je majetek (např. unikátní stroj, technologie, licence apod.) nebo schopnosti*

(zejména dovednosti a znalosti managementu, specializovaných pracovníků). (Veber, 2012, str. 299) Pokud firma vytváří určitý produkt, který u zákazníků nabývá určité hodnoty, pak se jedná o tzv. *hodnototvorný řetězec*. (Veber, 2012, str. 299) Ten můžeme rozdělit na dvě funkce. Hlavní funkce zahrnuje především ty sekce podniku, které samotný produkt tvoří. Jedná se hlavně o výrobu a marketing. Další funkce jsou podpůrné a ty mají na starost především doplnění funkcí hlavních. Jde zejména o „zásobování, vědecko-technický rozvoj, personalistika, informační systém apod.“ (Veber, 2012, str. 299)

### 3.3.1 Organizační struktura

Jelikož se jedná o malý rodinný podnik čítající 20 zaměstnanců, tak struktura vedení není nijak složitá. V čele celé společnosti figuruje její majitel, Josef Pelant, který stojí za samotným vznikem společnosti.

**Obrázek 6: Organizační struktura podniku**



*Zdroj: Vlastní zpracování, 2015*

Z obrázku č. 2 je patrné, že organizační struktura podniku je lineová s jednostupňovým řízením. Typ této organizační struktury nebyl při vzniku podniku detailně navržen, ale spíše byl zformován v reakci na potřeby každodenního provozu. Současná úroveň vedení společnosti je charakteristická pro podnik takovéto velikosti. Vedení se spíše než tvorbou strategií a cílů, zabývá krátkodobějšími plány, které se snaží naplňovat. Jedná se primárně o každodenní problémy spojené s provozem. Management podniku dlouhodobě sleduje cíl, kterým je výroba a prodej kvalitních potravin, které budou splňovat nejnáročnější požadavky spotřebitele. Dalším cílem je stát se obstojnou

konkurencí pro velké obchodní řetězce a nadnárodní společnosti produkující masné produkty.

### **3.3.2 Výrobní technologie**

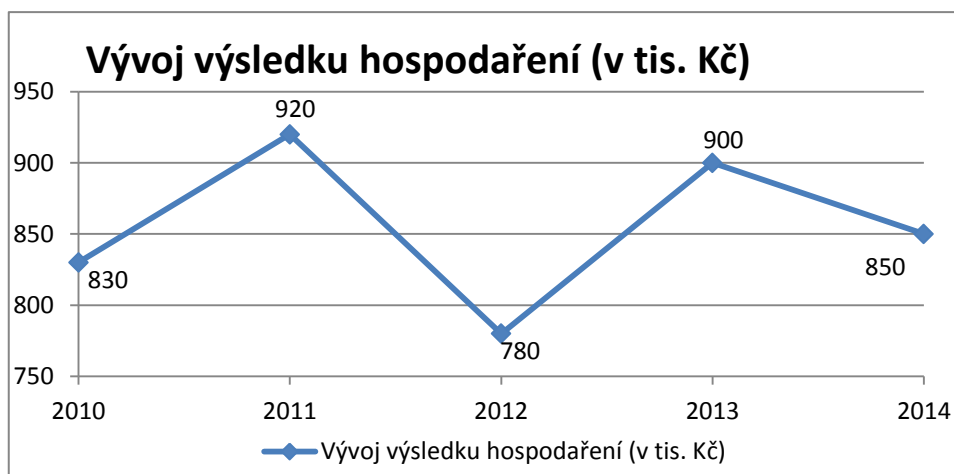
V podniku nyní probíhá rozsáhlá rekonstrukce, a také výstavba nových výrobních prostor, které budou disponovat nejnovějšími technologiemi, jako například rekuperační opatření v podobě využívání odpadového tepla k ohřevu výrobní vody, jejíž denní spotřeba se pohybuje okolo 8000 litrů. Díky těmto opatřením se podniku povede snížit vliv na životní prostředí, které se v posledních letech stává velmi probíraným tématem ve všech odvětvích. Nyní podnik hospodaří s moderním výrobním zařízením od předních světových výrobců – Fressmann, Handtmann nebo Maica. (viz příloha C a D) Zařízení jsou připojena k obslužným počítačům a je možné je programovat a řídit dálkově. Dále jsou v podniku umístěny zařízení jako mlýnky, řezačky masa, vakuové a pístové narážky, varné vany, pečící trouby, udírny s katalyzátory, velké množství chladících agregátů.

Co se týče procesu výroby, tak podnik velmi dbá tradičních postupů a také výběru surovin. Veškeré suroviny, ze kterých podnik připravuje své výrobky, jsou pečlivě vybírány s ohledem na dodržení standardů výroby. Mezi základní pravidla výběru surovin patří pro podnik – pouze nemražené maso, žádné zvýrazňovače chuti, separáty, sója, kůžové emulze, ani jiné náhražky.

### **3.3.3 Finanční situace**

V současné době, kdy panuje na trhu převis nabídky nad poptávkou, je velmi obtížné prorazit. Pokud se chce malý podnik prosadit a být úspěšný, musí své potenciální zákazníky oslovit zejména kvalitou a tradiční výrobou.

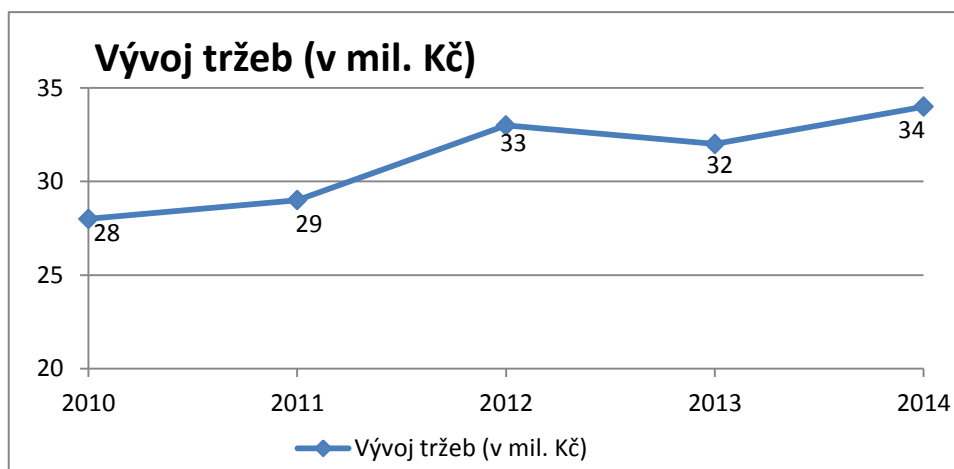
**Obrázek 7: Vývoj výsledku hospodaření**



*Zdroj: Interní zdroje podniku, vlastní zpracování, 2015*

Z obrázku č. 7 je patrný vývoj výsledku hospodaření podniku, který v roce 2012 zaznamenal pokles o 18 % oproti předchozímu roku. Tento fakt byl i přes příznivý vývoj tržeb, který je možný vidět na obrázku č. 8, způsoben zejména prudkým nárůstem ceny vstupní suroviny, která tvoří zhruba 25 % celkového objemu výroby. Druhým faktorem, který měl v roce 2012 vliv na pokles zisku, byla skutečnost, že společnost začala čerpat leasingové financování včetně uhrazení prvotních akontací na nové technologie. Tento pokles také poznamenala investice do rekonstrukce výrobních prostor. Všechny tyto skutečnosti, které pro podnik znamenaly značné výdaje, měly za následek zmíněný pokles zisku. Do budoucna podnik očekává růst výsledku hospodaření. Vzhledem k současnému rozšiřování podniku, považuje podnik za optimistickou predikci dosažení 20-30% růstu oproti současnému stavu do příštích 3 let.

**Obrázek 8: Vývoj tržeb**

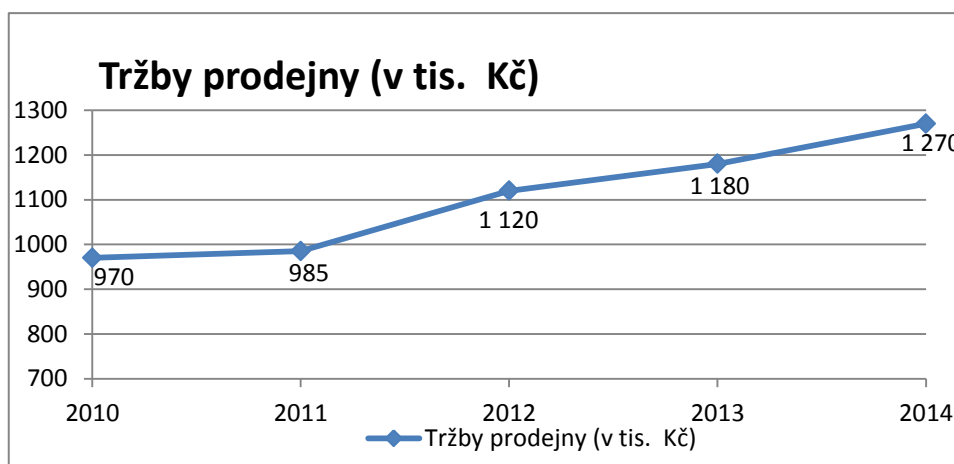


*Zdroj: Interní zdroje podniku, vlastní zpracování, 2015*

Jak je možné vidět z obrázku č. 8, tržby podniku měly ve sledovaném období, až na rok 2013, tendenci růst. Tento fakt svědčí především o nárůstu poptávky po produktech podniku. Zákazníci pomalu začínají přehodnocovat své preference ve výběru potravin a před faktor ceny staví kvalitu produktů. Tato situace podniku prospívá a do budoucna podnik očekává další pozitivní vývoj.

Při srovnání s konkurencí z regionu si podnik za sledované období vedl velmi dobře. Například konkurenční podnik HAJŠO, s.r.o. zaznamenal v období 2010 – 2013 nárůst tržeb zhruba 9 %, z 55 mil. na 60 mil. Kdežto sledovaný podnik v tomto období zaznamenal nárůst tržeb zhruba o 14 %, z 28 mil. na 32 mil.

**Obrázek 9: Vývoj tržeb prodejn**



*Zdroj: Interní zdroje podniku, vlastní zpracování, 2015*

Z obrázku č. 9 je možné vyzorovat vývoj tržeb podnikové prodejny - vzorkovny, který za sledované období zaznamenal zhruba 31% růst. Tato skutečnost opět potvrzuje zvýšení zájmu zákazníků o produkty nabízené podnikem. Zejména když se zmiňovaná prodejna nachází v areálu výroby, který leží v obci Žalmanov čítající pouhých 157 obyvatel. Z dané situace je možné usoudit, že zákazníci pochází převážně z 9 km vzdáleného Bochova, ze 14 km vzdálených Karlových Varů a přilehlých obcí.

V současné době podnik není zatížen žádnými úvěry ani hypotékou, pouze splácí leasing na dva firemní vozy.

### **3.3.4 Ocenění a certifikáty**

Pro svou výrobu podnik získal certifikát výrobce biopotravin (č. certifikátu 007733) a certifikát systému HACCP (č. certifikátu 05008) - Systém analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů. Systém HACCP ve výrobě potravin slouží jako jeden ze základních nástrojů ke kontrole výroby, distribuce a prodeje potravin za účelem předejit rizikům ohrožující bezpečnost potravin. V současnosti podnik usiluje o certifikaci ČSN EN ISO 9001:2009, jelikož si klade za cíl zvýšení hygienických standardů a vysokou kvalitu produkce.

Vzhledem k dosavadnímu úsilí o tu nejvyšší možnou kvalitu svých výrobků, firma byla minulosti několikrát oceněna různými institucemi. Tato ocenění znamenají pro podnik nejen výsledek dlouhodobého úsilí, ale také určitou konkurenční výhodu, kterou může využívat pro svou propagaci. V minulosti podnik obdržel tato ocenění:

- Vítěz v soutěži Regionální potravina Karlovarského kraje – roky 2010 a 2011
- 3. místo v soutěži Regionální potravina Karlovarského kraje – 2014
- Spokojený zákazník Sdružení českých spotřebitelů za rok 2012 – 2013
- Držitel značky Český výrobek – garantováno Potravinářskou komorou ČR – rok 2014 – 2015 (viz příloha E)

### **3.3.5 Marketing**

Oblast marketingu podniku bude vzhledem k tématu této práce podrobně rozebrána v následující kapitole 4.

## 4 Marketingový mix

Popisuje skladbu proměnných, kterými firma může ovlivnit poptávku po svých produktech. (Foret, 2003) Dle mnoha autorů jsou označovány jako 4P, což označuje 4 proměnné, jejichž anglické názvy začínají na písmeno P. Jsou to výrazy product (produkt), price (cena), place (místo, distribuce), promotion (propagace).

### 4.1 Produkt

Jedná se o všechny výrobky a služby, které daná společnost na trhu nabízí. Produkt by vždy měl odrážet znalost podniku o situaci na trhu, jelikož by v tržním pojetí měl podnik vždy reagovat na potřeby a problémy zákazníků. Za produkt můžeme považovat to, co „*lze na trhu nabízet k pozornosti, k získání, k používání, nebo ke spotřebě, co má schopnost uspokojit přání nebo potřebu druhých lidí. Proto mezi produkty řadíme jak fyzické předměty a služby, ale také osoby, místa, organizace, myšlenky, kulturní výtvořy a mnohé další.*“ (Foret, 2003, str. 129) Samotný produkt můžeme rozdělit do tří úrovní. Za první se považuje jádro produktu, čímž se rozumí to, co zákazníci kupují. Jde o základní užitek, který produkt zákazníkům přináší. Druhou úroveň produktu tvoří jeho charakteristické vlastnosti. Jedná se především o kvalitu, provedení, styl a design, značku a obal. Třetí úroveň neboli *širší produkt*, je dána například dodatečnými službami, či výhodami pro zákazníky, jako prodloužené záruční lhůty, garanční opravy, non-stop servis, odborná instruktáž, možnost leasingu či platby na splátky. (Foret, 2003)

Společnost nabízí svým zákazníkům široké spektrum masných výrobků, které se neustále snaží inovovat a přidávat do nabídky nové výrobky. Základní nabídka podniku je patrná z tabulky č. 2, ve které je možné nalézt údaj, zda je daný výrobek bezlepkový. Díky rostoucímu zájmu zákazníků o bezlepkové potraviny, má podnik před konkurencí značnou výhodu, protože drtivá většina podnikem nabízeného sortimentu neobsahuje lepek. Kdežto u konkurence je počet bezlepkových výrobků nesrovnatelně menší. Největší výhodou podniku je však vařená výroba, jedná se zejména o tlačenky, jaternice a jelita. Denně dokáže podnik vyprodukovat 1000 - 2000 kg těchto ručně vyrobených produktů nevyšší jakosti, čímž se podnik řadí mezi největší producenty ručně vyráběných masných produktů v Čechách.

**Tabulka 2: Stálá nabídka podniku**

<b><i>Stálá nabídka</i></b>	<b><i>Bez lepku</i></b>
Masová tlačěnka světlá - <i>2. místo Regionální potraviny</i>	ano
Šunková tlačěnka	ano
Jaternice (špejlované)	ne
Jelito (špejlované)	ne
Uzená kýta klasik - <i>vítěz Regionální potraviny 2011</i>	ano
Uzená kýta s dekorem	ano
Nováková sušená krkovice	ano
Anglická slanina	ano
Myslivecká slanina	ano
Mexická slanina	ano
Karlovarská slanina	ano
Klobása Doupovská - <i>vítěz Regionální potraviny 2010</i>	ano
Klobása Říčanská	ano
Karlovarská klobása	ano
Učňovský párek se sýrem	ano
Lahůdkový párek se sýrem	ano
Spišský pikantní párek	ano
Vídeňský párek	ano
Dragon párek	ano
Špekáček Doupovský - <i>3. místo Regionální potraviny</i>	ano
Karlovarský chilli špekáček	ano
Turistický salám	ano
Doupovská výběrová šunka	ano
Šunkový salám extra 1968	ano
Gothajský salám retro 1968	ano
Lunchmeat	ano
Cigáro Doupovské	ano
Iberský uzený špek	ano
Sádlo škvařené (vanička 200 g)	ano

*Zdroj: Interní zdroje podniku, 2015*

Vedle stálého sortimentu nabízí podnik svým zákazníkům i speciality, uvedené v tabulce č. 3, které jsou však k dispozici jen na základě předchozí objednávky. Dané výrobky se připravují jen v objednaném množství a nejsou tedy expedovány do prodejní sítě.



**Tabulka 3: Nabídka specialit**

<i>Speciality</i>	<i>Bez lepku</i>
Masová tlačěnka tmavá	ano
Polévka tmavá	ne
Pečená kolena	ano
Světlý a tmavý prejt	ne
Sádlo škvařené (tyč 3 kg)	ano
Bohemia kýta uzená s kostí (cca 10 kg)	ano

*Zdroj: Interní zdroje podniku, 2015*

Dále podnik nabízí výrobky, které jsou vyráběny jen v určitém období v roce. Jedná se tedy o nabídku sezónního charakteru. Mezi tyto výrobky patří hlavně vinná klobása a grilovací klobása. První zmíněný výrobek je charakteristický zvýšenou spotřebou zákazníků v období měsíce prosince, hlavně kolem Vánoc. V období nejvyšší poptávky, tvoří tento produkt pro podnik až 20 % veškeré produkce. Druhý zmiňovaný výrobek je poptáván hlavně v letním období. Pro podnik zvýšená poptávka po těchto sezónních produktech znamená modifikovat výrobní procesy a zaměřit se na výrobu těchto produktů. Podnik se tak snaží pružně reagovat na tento sezónní charakter spotřeby.

Druh obalu výrobku je odvislý od požadavků konkrétního zákazníka. Nejčastěji zákazníci odebírají zboží volně v přeprávkách, plastovém sáčku či vakuově balené. Balení je opatřené etiketou s údaji dle legislativy, tedy název výrobce, složení, informace o alergenech, registrační číslo výrobce, informace o uskladnění a termínu spotřeby a případně EAN kód. (viz obrázek č. 10)

**Obrázek 10: Etiketka na vakuovém balení**



*Zdroj: Vlastní zpracování, 2015*

## **4.2 Cena**

V oblasti cen půjde především o to, jakým způsobem má podnik cenovou úroveň nastavovat. Cena udává množství peněz, které požaduje podnik od zákazníka za svůj produkt. (Synek, 2010). „Cena je jediným prvkem marketingového mixu, který vytváří firmě příjmy.“ (Foret, 2003, str. 143) Všechny ostatní oblasti mixu znamenají pro firmu náklady. Přesto, že v dnešní době stále roste kvalita i doplňkové služby produktu, stále je hlavním faktorem pro rozhodování o koupi cena.

Při tvorbě ceny podnik uvažuje externí a interní faktory ovlivňující cenu. Mezi vnitřní faktory řadíme hlavně náklady na vytvoření produktu, jeho distribuci, prodej i propagaci. Obecně lze říci, že interní faktory ovlivňují dolní hranici ceny, protože jsou převážně tvořeny náklady. Do těchto nákladů musíme zahrnout jak variabilní, které rostou s objemem produkce, tak i fixní, které zůstávají v čase převážně konstantní. Pokud interní faktory ovlivňují dolní hranici, pak externí faktory naopak vymezují horní hranici ceny. Mezi tyto externí faktory řadíme hlavně velikost trhu, situaci v oblasti konkurence a poptávku. (Wöhe, 2007)

Pro cenu neplatí jen to, že je výsledkem podnikové kalkulace, pro její úspěšnou realizaci na trhu je především důležitější to, jak cenu vnímá zákazník. V praxi podniky využívají především tři základních postupů pro určení ceny. Prvním z nich je *nákladová metoda*, která je charakteristická pro plánované hospodářství. V tržní ekonomice je využívána jen modifikovaná verze, která počítá s celkovou cenou nákladů na výrobu produktu a k ní připočtenou ziskovou přírážkou. Takto vypočtená cena je cenou koncovou. (Foret, 2003) Tato metoda je z marketingového hlediska považována za nelogickou, jelikož přehlíží tržní vlivy, které dlouhodobě vedou cenu do rovnovážného bodu. Dalším přístupem tvorby ceny je *přístup založený na konkurenci*. Ten je založen na stanovení ceny dle obdobných výrobků, nabízených konkurencí. To znamená, že podnik při kalkulaci nevychází z nákladů ani poptávky, ale z cen konkurence. Podnik přesně ceny nekopíruje, ale standardně drží určitou procentuální odchylku od ceny konkurentů. Třetí metoda se nazývá *přístup orientovaný na zákazníka*, kdy se cena stanovuje na základě hodnoty, kterou nese daný produkt pro spotřebitele. V této metodě se podnik snaží zjistit, jaký užitek z daného produktu spotřebitel má. K stanovení této hodnoty vedou dvě cesty: *dotazování zákazníků a pozorování spotřebitelského chování*. Pro dotazování ale platí nízká validita, jelikož odpovědi se často oddalují od reálného nákupního chování. Pozorování spotřebitelského chování má naopak vysokou validitu, ale za to vyšší náklady.

Pro podnik platí, že se na prvním místě snaží poskytovat zákazníkovi kvalitní potraviny, které se surovinami ani postupem nijak neliší od domácí výroby. Podnik se nesnaží konkurovat ostatním producentům primárně cenou, ale kvalitou. Snaží se přivést na trh výrobek, který zákazníka osloví zejména chutí. Cenová politika firmy je nastavena tak, aby při daných nákladech dosahoval podnik zisku, a zároveň zákazníci byli ještě ochotni za daný produkt zaplatit. Při tvorbě ceny podnik postupuje dle modifikované nákladové a konkurenčně orientované metody. Podnik při kalkulaci nejprve zohledňuje celkové náklady na výrobu daného výrobku, a poté připočte ziskovou marži.

**Tabulka 4: Tvorba ceny**

<b>Stanovení ceny 1kg uzenin:</b>
1. suroviny (maso, koření, led)
2. výrobní režie
3. obaly (střevo, obaly)
4. mzdy
<b>Náklady výroby</b>
5. Zisková přírážka
<b>Cena masných uzenin bez DPH</b>

*Zdroj: Interní zdroje podniku, 2015*

Z tabulky č. 4 je patrná kalkulace ceny výrobků, zahrnující ziskovou přírážku. Na tuto položku nahlíží podnik jako variabilní, jelikož podnik nastavuje tuto procentuální hodnotu pro každý výrobek zvlášť. Dané procento vytváří konečnou cenu výrobku. Protože se podnik řídí při tvorbě ceny nejen náklady, ale i konkurencí, snaží se při tvorbě ceny zohlednit konkurenční ceny a pomocí vhodného nastavení ziskové přírážky vytvořit finální cenu. V průměru se tato přírážka pohybuje okolo 20 – 30%.

Jak bylo zmíněno, podnik distribuuje drtivou většinu sortimentu do odběratelské sítě s rozdílnými cenami dle typu a velikosti odběratele. Disponuje třemi druhy ceníků – pro maloobchod, velkoobchod a řetězec. Dále podnik poskytuje individuální cenové zvýhodnění konkrétním odběratelům, přičemž se nejčastěji jedná o množstevní slevy, které slouží zejména ke zvýšení objemu prodeje. Tyto slevy se obvykle pohybují okolo 10%. Jen malá část sortimentu zůstává podniku k prodeji koncovým zákazníkům ve své prodejně - vzorkovně, pro kterou má nastaven vlastní ceník, který se drobně liší od ceníků pro odběratele. Koncové ceny jsou vyšší, což je dáno rozdílem v ziskové přírážce.

Dodací a platební podmínky jsou upraveny individuálně v kupních smlouvách. Součástí jsou informace o způsobu a termínech dodání zboží. Lhůty splatností faktur se pohybují nejčastěji okolo 30 dnů.

### **4.3 Distribuce**

*„Jedná se o rozhodnutí, jakými způsoby (cestami, kanály) výrobky prodávat.“ (Synek, 2010, str. 218) Toto rozhodnutí je ovlivněno mnoha faktory, které podnik musí zohledňovat. Většinou záleží na povaze samotného produktu, nákladech a hlavně*

potřebě zákazníka, které jsou velmi individuální. Distribuci nemůžeme chápat jen jako fyzický pohyb zboží směrem k zákazníkovi. Je to ale i pohyb dalších mnoha nehmotných toků, které tento fyzický pohyb doplňují. Rozhodnutí z oblasti distribuce ovlivňují všechny další oblasti marketingového mixu. Vybudování distribuční sítě je otázkou mnoha let a nelze do ní operativně zasahovat. Je obvykle vázána dlouhodobými smlouvami, proto je vytvoření distribuční sítě často záležitostí, která vyžaduje strategické plánování a rozhodování.

### **Volba distribučních cest**

V případě velkého výrobního podniku si lze jen těžko představit, že si koncový zákazník přijde koupit potřebné zboží přímo do výroby. V dnešní době se transport zboží z výroby ke koncovému spotřebiteli řeší především pomocí distribučních cest neboli kanálů. V praxi to ale znamená pro podnik velmi důležitá rozhodnutí, díky kterým si může přenést na svou stranu jistou konkurenční výhodu, jako například rozsah pokrytí trhu, vyšší výkonnost, úspora nákladů a další. Na základě toho, zda výrobce používá pro transport svých výrobků ke spotřebiteli určitý distribuční článek, můžeme rozlišit přímé, nepřímé distribuční cesty. (Veber, 2012)

Distribuční kanál obsahuje čtyři hlavní funkce:

- *„fyzická (skutečný fyzický tok zboží),*
- *právníká (převod vlastnictví),*
- *finanční (tok platby),*
- *komunikační (informace o zboží).“ (Foret, 2003, str. 155)*

### **Přímé distribuční cesty**

Jedná se o distribuci zboží zákazníkům čistě vlastní silou podniku. Nevyužívají se tedy žádné externí distribuční články. V praxi to znamená, že podnik realizuje své prodejní činnosti nejčastěji pomocí vlastní distribuční sítě, automatů, stánků apod. Zaměstnanci prodejního oddělení podniku komunikují přímo se zákazníkem a řeší s ním veškeré detaily objednávky. Nejčastěji tento případ nastává, pokud se jedná o tzv. zakázkovou výrobu. Jako další důvod volby přímé distribuční cesty může být čistě ekonomický faktor. Společnosti se za daných okolností nevyplatí vytvářet distribuční síť, jelikož na

základě vlastních propočtů zjistí, že by tvorba distribuční sítě přinesla vyšší náklady, než využití přímé distribuce. (Veber, 2012)

### **Nepřímé distribuční cesty**

Při využití těchto distribučních cest podnik spoléhá při odbytu zboží na externí poskytovatele služeb. Většinou se během vývoje podniku i jeho výrobků skladba jednotlivých poskytovatelů těchto služeb mění. Mezi hlavní důvody můžeme zařadit především proměnlivost trhu, změny požadavků zákazníků, variabilita nákladů jednotlivých služeb atd. Před tím, než společnost zvolí konkrétní distribuční cestu, musí zvážit zejména nákladovou stránku všech nabízejících se variant, ze kterých po zvážení i dalších faktorů vybere tu konkrétní. Především se jedná o provizní částku, výši marže, podmínky platby, rozsah působení společnosti, dobré jméno a pověst společnosti atd. (Veber, 2012)

Distribuční cesty, kdy podnik využívá externích služeb, se dělí a služby zajištěné pomocí zprostředkovatelů a prostředníků. Při využití zprostředkovatele se jedná o zajištění konkrétních prodejů, ale bez předání vlastnických práv. Nejčastěji je jejich náplní vyhledání konkrétního subjektu, který poptává nabízené zboží, setkání a vyjednávání podmínek, aby byly akceptovatelné pro obě strany. (Veber, 2012)

Mezi nejznámější zástupce zprostředkovatelů patří např.:

- „*Komisionář*,
- *obchodní zástupce*,
- *aukční společnost*.“ (Veber, 2012, 208)

Na druhé straně proti zprostředkovatelům prodeje se nachází prostředníci. Jejich činnost spočívá v nákupu zboží na určitý čas a následném prodeji, ze kterého vyplývá zisk. Mezi nejznámější prostředníky prodeje je nutno zařadit:

- „*Maloobchod*,
- *velkoobchod*,
- *mezinárodní obchod*,
- *podpůrné distribuční články*.“ (Veber, 2012, str. 209)

Sledovaný podnik uplatňuje při prodeji jak přímé, tak nepřímé distribuční cesty. Jak ale bylo zmíněno dříve, přímý způsob prodeje koncovým spotřebitelům probíhá pouze

v malém množství. Z tabulky č. 5 je možné vidět podíl přímého prodeje podnikovou prodejnou – vzorkovnou na celkových tržbách. Je patrné, že za posledních 5 let se tento podíl výrazně nezměnil, a proto lze tvrdit, že prodej nepřímou cestou v podniku významně převažuje.

**Tabulka 5: Podíl prodejny na celkových tržbách podniku**

<b>Rok</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Podíl</b>	3,46%	3,40%	3,40%	3,69%	3,74 %

*Zdroj: Interní zdroje podniku, vlastní zpracování, 2015*

Jako další způsob přímého prodeje koncovým zákazníkům lze považovat pravidelnou účast podniku na farmářských trzích. Zde probíhá v rámci prezentace podniku i prodej výrobků, kterými se podnik snaží oslovit nové zákazníky. Ovšem příjmy z těchto akcí, kterých se podnik zúčastňuje maximálně pětkrát za rok, dlouhodobě nepřevyšují ani 1% podílu z celkových tržeb podniku.

Drtivou většinu distribuce podniku zastávají nepřímé cesty s využitím prostředníků prodeje. Distribuci zmíněným prostředníkům rozděljuje podnik dle způsobu dopravy. Zda je zboží dopravováno prostředníkovi vlastními silami podniku či samotným odběratelem. Veškerá distribuce je prováděna pomocí silniční dopravy, nejčastěji s využitím dodávkových vozů vybavených chladírenským zařízením. Obecně lze tvrdit, že distribuce vlastními silami podniku probíhá k menším odběratelům, nejčastěji maloobchodům, kteří mají své zastoupení ve vzdálenosti do 30 km. Větší odběratelé jako velkoobchody řeší distribuci svými prostředky. Podnik zboží pouze vyexpeduje v předem smluvený čas a v předem smluveném množství. Během distribuce prováděné vlastními prostředky odběratele sledovaný podnik dlouhodobě vyžaduje specifické podmínky převozu a skladování vlastních výrobků. Podnik striktně dbá, aby byly výrobky dodány zákazníkovi v té nejvyšší možné kvalitě. Mezi základní podmínky, které musí být splněny, patří zejména dodržení teploty během převozu, kdy je vyžadována teplota v rozmezí 0 – 5 °C.

#### **4.4 Propagace**

V dnešní době, kdy na trzích převažuje nabídka poptávku, je pro prodejce tato část mixu velmi důležitá. Prodejce dnes stojí nemalé úsilí a finanční částky informovat a pozitivně

ovlivňovat potenciálního zákazníka a uspět tak v tvrdém konkurenčním boji. Samotný proces propagace probíhá určitou formou komunikace, kdy zdroj sdělení (prodejce) vysílá zprávu (reklamní) příjemci (potenciální zákazník) pomocí média (komunikační kanál). (Wöhe, 2007)

Dle literatury do zmíněné komunikace spadá:

- „*Reklama*,
- *podpora prodeje*,
- *public relations (vztahy s veřejností)*,
- *osobní prodej*,
- *přímý marketing*.“ (Srpová, 2011, str. 26)

Pokud chce podnik na trhu podnik uspět, musí optimálně využívat prvky propagace. Sledovaný podnik není výjimkou a jednotlivé prvky pravidelně využívá. Bez daných prostředků by v současné konkurenci bylo takřka nemožné prosadit se na trhu a poskytnout své výrobky k zákazníkům. Mezi hlavní marketingové cíle podniku patří především snaha o zlepšení prezentace značky a výrobků. Dále podnik vyvíjí snahu rozšířit povědomí o svých produktech i mimo region, kam by do budoucna chtěl směřovat svůj rozvoj. Pomocí prvků propagace se podnik snaží nejen oslovit nové zákazníky, ale i upevnit vazby se současnými zákazníky. Při stanovování jednotlivých cílů podnik využívá metodu SMART.

#### **4.4.1 Reklama**

Jedná se o neosobní formu komunikace, která má dopad na velké množství potenciálních i stávajících zákazníků a je uskutečňována prostřednictvím různých médií. Čím větší skupinu spotřebitelů reklama zasáhne, tím ji můžeme považovat za úspěšnější. (Srpová, 2011) Reklamním prostředkem rozumíme ztvárnění reklamy, zdali bude například pouze slovní či obrazová. Jako reklamní prostředky můžeme uvést například *Inzeráty v tiskovinách, reklamní šoty, rozhlasové šoty, plakáty, atd.* Médium, které reklamní sdělení přenáší, se nazývá nositel reklamy. Nositelem může být například *televize, rozhlas, plakátové plochy, dopravní prostředky, noviny, časopisy, atd.* (Wöhe, 2007)



Reklama hraje nezastupitelnou roli v každé oblasti podnikání a není tomu jinak ani v oblasti výroby a prodeje masných výrobků. Sledovaný podnik se snaží využívat reklamu k propagaci podniku a svých výrobků. Nejvíce využívanou reklamou je případně sledovaného podniku reklama vizuální. Zejména jsou využívány plakáty a billboardy, které splňují veškeré podmínky, které podnik vyžaduje. Jedná se hlavně o velký dosah a relativně nižší náklady ve srovnání s dalšími možnostmi reklamy. Dále možnost prezentace vybraných výrobků spolu s popisem, který většinou zmiňuje tradiční postup výroby, vysokou kvalitu výrobku nebo získaná ocenění. Další reklamní prostředek, který podnik využívá je tištěná reklama. Nejčastěji se zákazníci mohou setkat s reklamou podniku v novinách nebo jiných periodikách převážně lokálního charakteru. Aktuálně podnik cílí reklamou zejména na region působení, tedy hlavně na Karlovarský kraj. Dalším prostředkem, kde se zákazníci mohou s reklamou setkat je plocha dopravních prostředků, které podnik vlastní a je s nimi prováděna veškerá distribuce zboží. (viz příloha F)

#### **4.4.2 Podpora prodeje**

Pod tímto pojmem se rozumí „*celá řada opatření na podporu odbytu, která se dotýkají cenové, výrobové nebo distribuční politiky, ale u kterých je zároveň mimořádně zdůrazněn jejich komunikační aspekt.*“ (Wöhe, 2007, str. 469) Na rozdíl od reklamy, která se snaží dlouhodobě zasáhnout co největší počet zákazníků, je podpora prodeje mířena spíše na krátkodobé zvýšení prodeje s cíleným počtem ovlivněných osob. (Wöhe, 2007) Jako nástroje podpory prodeje konečnému spotřebiteli lze uvést: „*bonusy – cenová zvýhodnění, kupónový prodej, vzorky zdarma, zákaznické kluby resp. věrnostní programy, spotřebitelské soutěže apod.*“ (Srpková, 2011, str. 26) Mezi nástroje pro podporu prodeje obchodních zprostředkovatelů patří například: „*slevy z katalogových cen, prodejní soutěže pro obchodní partnery, umístění plakátů v prodejně zprostředkovatele, vybavení prodejního místa zprostředkovatele, bezplatná nabídka některého zboží, dárkové propagační předměty, apod.*“ (Srpková, 2011, str. 26)

Podpora prodeje je podniky prodávající potraviny velmi využívaným nástrojem propagace. I sledovaný podnik ji využívá poměrně frekventovaně a s jasným cílem – zvýšení objemu prodaného množství. Nejčastěji podnik využívá cenových zvýhodnění na konkrétní nabízené výrobky, které trvá maximálně několik dní a slouží k posílení

zájmu o daný výrobek ze strany kupujících. Dále podnik využívá množstevní slevy, které poskytuje svým odběratelům jako motivaci pro navýšení nakupovaného množství. Podnik často ve své prodejně poskytuje svým zákazníkům ochutnávky zdarma, což se pochopitelně setkává s velkým zájmem zákazníků. Nejčastěji podnik touto formou nabízí novinky, kterými se snaží oslovit zákazníky k následné koupi. Jako další možnost zvýšení podpory prodeje podnik využívá umístění plakátů a letáků v prodejnách zprostředkovatelů. Pro podnik nejsou neobvyklé ani spotřebitelské soutěže, které vyhláší prostřednictvím sociální sítě Facebook.

### 4.4.3 Public relations

*„Představují plánovitou a systematickou činnost, jejímž cílem je vytvářet a upevňovat důvěru, porozumění a dobré vztahy naší organizace s klíčovými, důležitými skupinami veřejnosti.“* (Foret, 2003, str. 29) Úkolem public relations (dále PR) je zvýšit dobré jméno podniku, zlepšit image a důvěryhodnost nejen před potencionálními zákazníky, ale před společností jako celkem. To může mít za následek zisk nových zákazníků, posílení konkurenční pozice, zvýšení důvěry u bank, vedoucí k výhodnějším úvěrům, atd. Mezi činnosti spadající do PR, patří především *„šetrný vztah k životnímu prostředí, pochopení sociální záležitosti zaměstnanců a jejich rodin, nabídka zdravějších a čistších pracovních míst, podpora komunální politiky v místě sídla podniku, informovanost veřejnosti o technologických procesech, které se v podniku využívají, podpora charitativních zařízení, umění, vědy, atd.“* (Wöhe, 2007, str. 471) Mezi základní opatření v oblasti PR patří: *„charitativní dary a sponzoring, informování veřejnosti (tiskové konference, výroční zprávy), komunikace s médii, vydávání podnikových časopisů, apod.“* (Srpová, 2011, str. 27)

Oblast PR neznamena pro podnik jen součást propagace, sloužící pro zviditelnění mezi zákazníky. Podnik nahlíží na PR jako na vztah se svým okolím, který se už několik let snaží intenzivně rozvíjet, a do kterého plyne nejvíce prostředků. Podnik významně usiluje o to, aby svou činností nebyl zátěží pro své okolí, ale naopak aby byl přínosem.

Co se týká vztahu k životnímu prostředí, tak jak již bylo zmíněno dříve, podnik intenzivně usiluje o eliminaci vlivu na životní prostředí. Je zapojen v programu na ekologickou likvidaci výrobních odpadů a do budoucna plánuje posílení těchto činností zapojením se do dalších ekologických programů. Další oblastí, ve které se podnik

pohybuje, je sponzorská a charitativní činnost. Už několik let sponzorsky podporuje organizace UNICEF, Zdravotní klaun, Člověk v tísni a ShineBean. Dále se podnik zapojuje i do menších projektů, které se nachází v regionu. Mezi ně patří například Kontakt bez bariér, Záchranný kruh, festival Na konci světla, kulturní akce na zámku Chýše a další různé sportovní a kulturní akce pořádané v Karlovarském kraji.

Pozornost si zaslouží účast podniku v občanském sdružení Andělská Hora, jehož součástí je zhruba 9 let. Během této doby se podnik stal jeho hlavním donátorem, a zároveň koordinátorem. Hlavní činností tohoto sdružení je obnova a údržba kulturního dědictví na Karlovarsku a organizace kulturně – společenských akcí. Za tuto dobu sdružení s pomocí podniku realizovalo několik desítek významných projektů, které se týkaly především rekonstrukcí místních památek či veřejných míst. Sdružení spolu s podnikem také pravidelně organizují mnoho kulturních akcí pro širokou veřejnost.

Další činnosti v oblasti PR je prezentace podniku na internetu. V době, kdy je tato práce psána, jsou internetové stránky podniku v rekonstrukci. Ale významnější část kontaktu podniku s okolím na internetu tvoří aktivita na portálu Facebook, kde podnik vlastní svou stránku, která má v současné době zhruba 500 aktivních uživatelů. Na této stránce je podnik v přímém kontaktu se zákazníky, předkládá jim zajímavé informace z dění v podniku a jeho okolí. Dále je součástí těchto stránek představení sortimentu, nahlédnutí do složení produktů a výroby jednotlivých výrobků, což uživatelé značně oceňují. Pomocí těchto stránek podnik svým zákazníkům také prezentuje novinky a informuje je o plánovaných akcích a slevách.

#### **4.4.4 Osobní prodej**

Jedná se o jednu z nejefektivnějších, ale zároveň nejnákladnějších metod komunikace, jelikož je zde kladen důraz na osobní kontakt, tak veškerá komunikace probíhá formou rozhovoru mezi kupujícím a prodávajícím. Velmi důležitou roli zde hraje připravenost prodejce a umění jednat se zákazníky. Dále je kladen důraz na dokonalou znalost nabízených produktů a schopnost reagovat na dotazy. Podnik tedy musí na tuto činnost najmout a zaškolit určitý počet zaměstnanců, proto se jedná o jednu z nejnákladnějších metod propagace. Podniky tento prodej využívají při prodeji produktů, které jsou technologicky či finančně náročné. Do oblasti osobního prodeje řadíme: „*obchodní*

setkání, veletrhy, výstavy, poradenství při prodeji, neformální setkání.“ (Srpová, 2011, str. 27)

Pro sledovaný podnik znamená osobní prodej velkou příležitostí, jak zákazníkům přiblížit základní myšlenku podniku, tedy výrobu produktů, založených na tradiční ruční výrobě z kvalitních lokálních surovin. Podnik se pravidelně účastní několika farmářských trhů, které probíhají v různých městech, například v Praze 3x ročně, Mělníku, Lokti nad Ohří, Karlových Varech a dalších. (viz obrázek č. 11)

#### **Obrázek 11: Zastoupení podniku na farmářských trzích**



*Zdroj: Interní zdroje podniku, 2015*

Zde mají zákazníci i ze vzdálenějších oblastí možnost vyzkoušet sortiment nabízený podnikem. Podnik na těchto trzích nabízí vybraný sortiment, který je doplněn o speciality, které jsou připraveny čistě pro tyto akce. Pokaždé se na těchto akcích podnik setkává s obrovským zájmem zákazníků. Zástupci podniku během těchto trhů podávají zákazníkům základní informace o podniku samotném, výrobcích, postupu výroby, složení, atd.

#### **4.4.5 Přímý marketing**

Jde o způsob oslovování nových zákazníků, během kterého se využívají poštovní zásilky, telefon, e-mail nebo sociální sítě apod. Cílem těchto činností je jednoduché

podání informace s očekáváním určité zpětné vazby formou odpovědi či názorů. (Srpková, 2011)

Tento způsob propagace sledovaný podnik využívá převážně při oslovování nových odběratelů, se kterými se pokouší navázat spolupráci. Většinou se tato jednání uskutečňují prostřednictvím telefonu či e-mailu. Nejčastěji probíhá navázání komunikace pomocí telefonu, kdy zástupce podniku oslovuje předem vytipované podniky, které by mohly jevit o spolupráci zájem. Následně, pokud je zájem opětván, jsou potenciálnímu odběrateli odeslány ceníky, portfolio podniku a další dokumentace e-mailem. Podnik v minulosti tímto způsobem navázal většinu svých současných vztahů s odběrateli.

## **5 Prodej**

### **Základní charakteristika**

*„Při prodeji se prodávající zavazuje převést na kupujícího vlastnické právo k užívání a kupující se zavazuje uhradit kupní cenu.“ (Synek, 2010, str. 214)*

Každý den se setkáváme s mnoha podobami prodeje ať už jako samotní prodejci nebo spotřebitelé. Při pohledu na jednotlivé obchodní činnosti podniku je nutno konstatovat, že prodej patří mezi ty nejvýznamnější operace podniku. Definovat úlohu prodeje můžeme jako určitou snahu či umění něco prodat. Ale za touto jednoduchou definicí stojí mnoho různých technik a dovedností. Firmy v dnešní době vydávají nemalé množství peněz, aby se právě tyto techniky a dovednosti jejich prodejci naučili a obstály tak ve velmi silné konkurenci. Ve většině případů je právě prodejce jediným kontaktem mezi zákazníkem a společností. Prodejce je tedy určitým reprezentantem celé společnosti, proto firmy velmi pečlivě vybírají vhodné zaměstnance do těchto pozic. (Jobber, 2001)

### **Pasivní prodej**

U tohoto druhu prodeje se nejčastěji můžeme setkat s prodejem zboží v kamenných prodejnách. Prodej zde probíhá formou, kdy si zákazník zboží vybírá z určitého sortimentu a sám učiní rozhodnutí, které zboží si koupí. Velmi důležitou roli v tomto rozhodování hraje motivování zákazníka. Přesněji tedy propagace, ale nejen samotného výrobku či služby, ale i celé značky a prodejního místa. Základní myšlenkou tohoto způsobu motivace zákazníka je fakt, aby si zákazník vybral dané zboží a byl svým výběrem přesvědčen, aniž by si připouštěl, že byl v průběhu nějak ovlivněn. (Chramosta 2005)

### **Aktivní prodej**

Tento druh prodeje, jak už z názvu vypovídá, má za úkol aktivním způsobem ovlivňovat zákazníky, které si většinou podnik sám vyhledává. Jedná se tedy hlavně o přístup prodejců ke svým zákazníkům. Nejčastěji se používají dvě formy aktivního prodeje. První z nich je aktivní oslovování zákazníků obchodníky, kteří následně zákazníky osobně kontaktují. Druhým způsobem je dnes velmi rozšířený prodej po telefonu tzv. teleprodej. Při tomto prodeji jsou obchodníky nabízeny především technologicky

nenáročné zboží či služby čistě prostřednictvím telefonu. Během využívání tohoto druhu prodeje je velmi důležité, aby podnik intenzivně školil své prodejce. Prodejci by neměli být školeni pouze o produktu, ale i o samotném prodejním jednání se zákazníkem, což obnáší zvládání různých situací, jako jednání pod tlakem apod. Samotná prezentace při oslovení zákazníka je klíčová, proto musí mít podnik předem připravenou strategii, ze které se následně všechna jednání odvíjejí. (Chramosta 2005)

## 5.1 Prodejní činnosti

V dnešní době, kdy se na trzích vede tvrdý konkurenční boj a nabídka převažuje poptávkou, je pro podniky velmi důležité, jak se s těmito podmínkami vyrovnají. „*V tržní ekonomice existuje vzájemná součinnost mezi zákazníky a společnostmi. Zákazníci jsou informováni o různých nabízených výrobcích a o různých požadovaných cenách a vybírají si podle svého vlastního zájmu.*“ (Černý, 2003, str. 158) Proto by podnik měl prodejním činnostem věnovat velkou pozornost, protože právě tyto činnosti rozhodují o tom, zda v budoucnu zákazník zopakuje nákup nebo přejde ke konkurenci.

Při prodeji podnik realizuje například tyto činnosti:

- „*Tvorba zakázek a zakázkové řízení,*
- *kontakty se zákazníky,*
- *analýza prodeje,*
- *fyzická distribuce,*
- *řízení zásob hotových výrobků a jejich skladování,*
- *balení a adjustace,*
- *předání příkazu k fakturaci.*

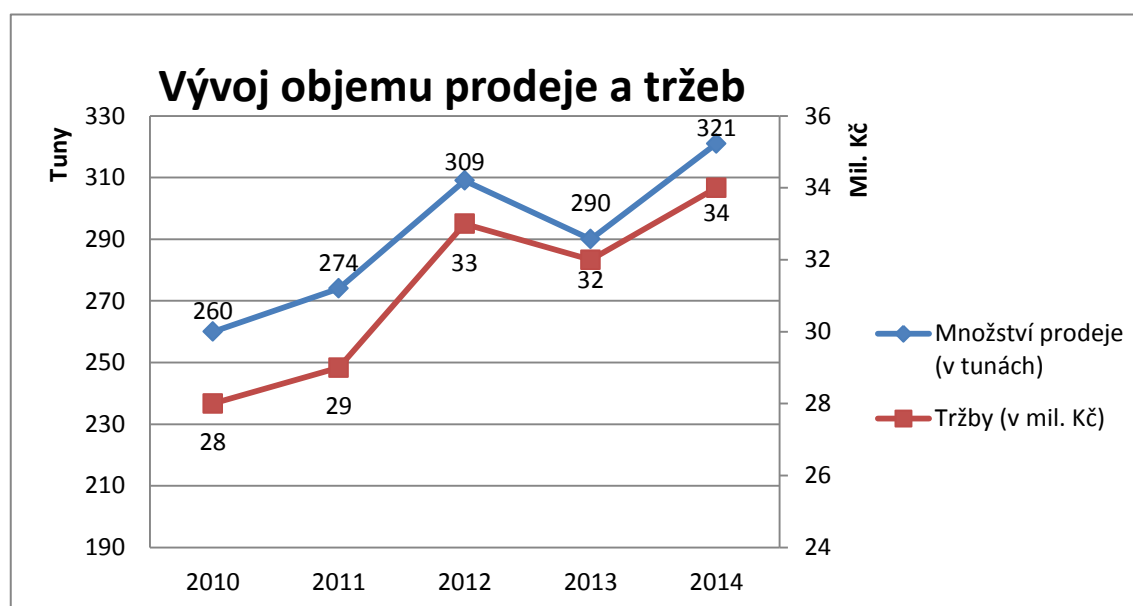
*U podniků, ve kterých se prosadilo marketingové pojetí odbytu, jsou tyto prodejní aktivity zahrnuty do marketingově pojatého obchodního plánu.*“ (Synek, 2010, str. 215) Jako nástroj konkretizace marketingového přístupu, pro podporu odbytu vytváří podniky marketingový mix.

## 5.2 Prodej ve sledovaném podniku

Podnik v oblasti prodeje dlouhodobě sleduje cíl, kterým je dosažení zisku. Proto, aby jej nejen dosáhl, ale i dlouhodobě udržel, musí činit důležité kroky, které mají souvislost s prodejem. Prodej znamená pro podnik jediný příjem, který musí pokrýt veškeré výdaje.

Předmětem prodeje je rozsáhlý sortiment masných výrobků, které podnik vyrábí dle tradičních receptur s cílem dosažení té nejvyšší kvality. Tyto výrobky dostává na trh především pomocí zprostředkovatelů, kteří tvoří zhruba 95% tržeb podniku. Zbytek zastává přímý prodej podniku, který z většiny tvoří podniková prodejna – vzorkovna. Ročně podnik vyprodukuje a prodá výrobky o celkové hmotnosti okolo 300 tun.

Obrázek 12: Vývoj objemu prodeje a tržeb



Zdroj: Interní zdroje podniku, vlastní zpracování, 2015

Z obrázku č. 12 je patrný vývoj objemu prodeje podniku za posledních 5 let v komparaci s tržbami. V roce 2013 je patrné drobné zdražení sortimentu, které mělo za následek i při nižším objemu prodeje oproti roku 2012 relativně mírnější pokles tržeb. Přesněji došlo k poklesu tržeb o 3,03 % při poklesu objemu prodeje o 6,15 %. Do budoucna podnik předpokládá další nárůst jak prodaného objemu zboží, tak tržeb. Zejména v souvislosti s výstavbou nových výrobních prostor a zřízením velké podnikové prodejny, které jsou aktuálně ve výstavbě.



### 5.3 Analýza odběratelů

Jak je již zmíněno výše, zhruba 95 % produkce podniku je odebíráno zprostředkovateli, kteří toto zboží nabízejí ve svých prodejních sítích či v obchodních řetězcích. Největší podíl na odbytu tvoří velkoobchody, které redistribuují sortiment podniku po celé České republice. Odběratelé maloobchodního charakteru pochází nejčastěji z okolí podniku. Nyní budou významní odběratelé sledovaného podniku stručně představeni.

**Zimbo Czechia, s.r.o.** je nejvýznamnějším odběratelem podniku. Tato společnost provozuje po České republice více než 120 prodejen pod názvem NOVÁK maso – uzeniny. Společnost působí na českém trhu od roku 1994 jako maloobchodní prodejci čerstvého masa, uzenin, lahůdek a pečiva. Filosofí společnosti je poskytnout zákazníkům široký sortiment kvalitních výrobků od vybraných tuzemských výrobců. Společnost využívá služeb společnosti HOPI, s.r.o., která zajišťuje kompletní logistiku, kompletaci zboží i finanční servis. Zboží je z podniku distribuováno společností HOPI, s.r.o. do jejího distribučního centra, odkud probíhá následná redistribuce zboží do jednotlivých prodejen NOVÁK maso – uzeniny. Obchodní vztah se společností Zimbo Czechia s.r.o. trvá od roku 2001. Se společností je podepsána rámcová smlouva. Splatnost faktur je 30 dní. (Novák maso uzeniny, interní zdroje podniku, 2015)

Společnost **MADE GROUP, a.s.** je velkoobchod s potravinami. Zajišťuje nákup a následný prodej masných a uzenářských výrobků a mraženého zboží. Dodavatelé jsou přední tuzemští výrobci a část sortimentu je zajišťována dovozem ze zahraničí. Společnost má zhruba 3000 odběratelů po celé České republice. Mezi nejvýznamnější odběratele společnosti patří Penny Market, Globus, MAKRO, Kaufland a řada školních a závodních jídelen. Distribuce je zajištěna vlastními silami společnosti do distribučního centra, ze kterého jsou následně rozváženy výrobky mezi jednotlivé odběratele. Se společností MADE GROUP, a.s. je podepsána rámcová smlouva. Splatnost faktur je 30 dní. (MADE GROUP, interní zdroje podniku, 2015)

**Reveka, s.r.o.** je společnost sídlící v Karlovarském kraji, kde ve třech městech provozuje celkem pět maloobchodních prodejen, které nabízejí sortiment z oblastí řeznictví, pekařství a cukrářství. Sledovaný podnik tyto prodejny zaváží vlastními prostředky 3x týdně. Společnost odebírá většinu nabízeného sortimentu. (REVEKA, interní zdroje podniku, 2015)

Dalším odběratelem je společnost **Babmi, s.r.o.**, která má také místo působnosti v Karlovarském kraji, kde provozuje 5 maloobchodních prodejen se zaměřením na řeznictví a uzenářství. Sledovaný podnik tyto prodejny zaváží vlastními prostředky 3x týdně. (Interní zdroje podniku, 2015)

Podnik dále spolupracuje s firmou **Martin Mráz – Catering**, která organizuje farmářské trhy, zúčastňuje se velkých hudebních festivalů po celé České republice jako prodejce občerstvení. Tato firma odebírá sortiment přímo z podniku vlastními prostředky. Pro tohoto odběratele podnik obvykle připravuje speciality, nejčastěji to jsou uzená kýta, pečená kolena a chilli klobásy. (Interní zdroje podniku, 2015)

Dalším odběratelem je **Večerka „Na růžku“**, která se nachází v Karlových Varech. S tímto odběratelem podnik spolupracuje již od roku 1998. Sledovaný podnik tuto večerku zaváží vlastními prostředky 3x týdně. Večerka odebírá většinu produkce. (Interní zdroje podniku, 2015)

Společnost **Delmart, s.r.o.** provozuje prodejnu a občerstvení v Praze. Tato společnost velmi lpí na kvalitě nabízených výrobků. Nakupuje sortiment od vybraných tuzemských producentů a snaží se svým zákazníkům nabízet potraviny té nejvyšší kvality. Společnost je zavázena vlastními prostředky sledovaného podniku 2x týdně do centrálního skladu, který se nachází v Říčanech. Do budoucna má tato společnost v plánu rozšíření počtu provozoven až na 15 poboček po celé České republice. Pro sledovaný podnik se tak naskytne možnost posílit vztahy s touto společností a dosáhnout tak několikanásobně vyššího odběru zboží, čímž by se společnost mohla stát jedním z klíčových odběratelů podniku. (Delmart, interní zdroje podniku, 2015)

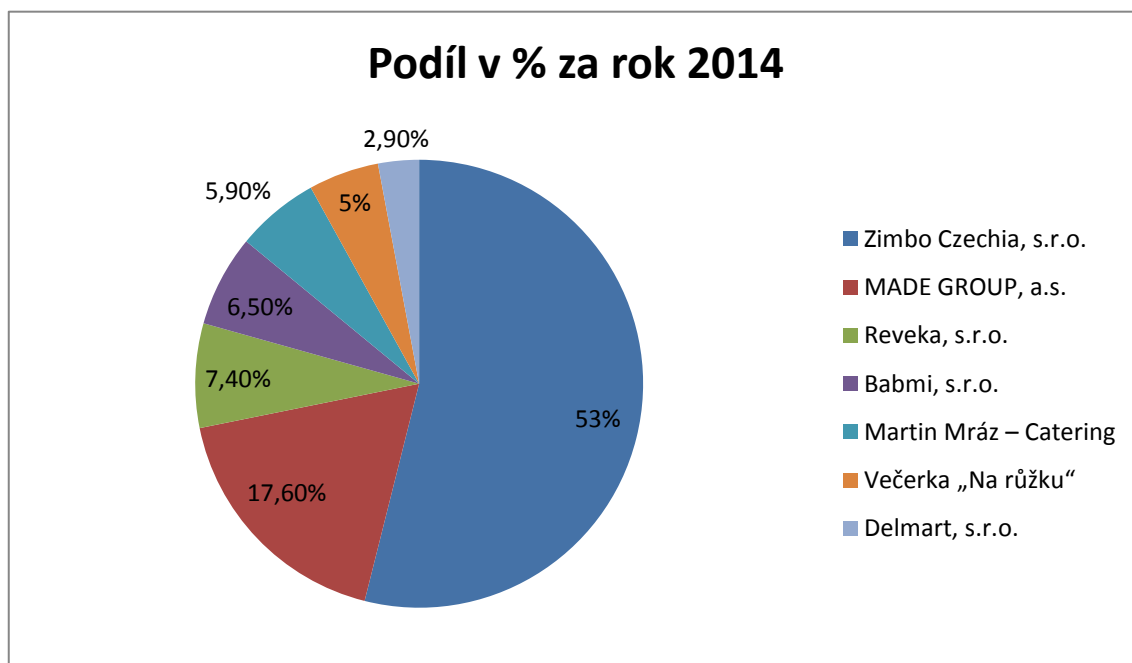
V tabulce č. 6 je možné vidět objem prodeje jednotlivým odběratelům za rok 2014. Z obrázku č. 13 je patrné, že společnost Zimbo Czechia, s.r.o. tvoří více než polovinu celého odbytu podniku. Společnosti Zimbo Czechia, s.r.o. a MADE GROUP, a.s. dávají dohromady více než dvě třetiny veškerého odbytu podniku.

**Tabulka 6: Objem a podíl odebíraných výrobků**

Odběratel	Objem prodeje (v tunách)	Podíl v %
Zimbo Czechia, s.r.o.	18	53%
MADE GROUP, a.s.	6	17,6%
Reveka, s.r.o.	2,5	7,4%
Babmi, s.r.o.	2,2	6,5%
Martin Mráz – Catering	2	5,9%
Večerka „Na růžku“	1,7	5%
Delmart, s.r.o.	1	2,9%

*Zdroj: Interní zdroje podniku, vlastní zpracování, 2015*

**Obrázek 13: Podíl odběratelů na prodaném objemu výrobků za rok 2014**



*Zdroj: Vlastní zpracování, 2015*

#### **5.4 Prodejní činnosti podniku**

První část prodejní činnosti podniku tvoří prodej koncovým zákazníkům ze své podnikové prodejny - vzorkovny, kde mají zákazníci možnost výběru zboží z celého sortimentu podniku, který je aktuálně k dispozici a prodej nepřímý, který probíhá prostřednictvím zprostředkovatelů. Při prodeji napřímo je zboží zákazníkovi vydáváno z podnikového skladu nebo chladírny. V prodejně není tedy sortiment vystaven, nýbrž je pouze vydáván, dle požadavků zákazníka. Ten má možnost učinit výběr dle na místě dostupného katalogu s ceníkem. Následně je obsluhou prodejny objednávka

zkompletována a vydána zákazníkovi. Platbu akceptuje podnik pouze v hotovosti. Podnik také přijímá objednávky, které jsou nejčastěji uskutečňovány telefonicky, popřípadě e-mailem.

Druhou část prodeje tvoří prodej zprostředkovatelům. Ten je výsledkem budování vztahů s odběrateli, které se podnik dlouhodobě snaží posilovat. Při snaze o získání nového odběratele podnik oslovuje vytipované subjekty, které by mohly mít o spolupráci zájem. Ve většině případů však oslovují podnik samotní odběratelé, kteří se pokouší navázat spolupráci. Podnik se snaží všem vyhovět, a proto se neustále zvyšuje počet společností, do kterých dodává svůj sortiment.

Objednávky přichází do podniku každý den převážně elektronicky, popřípadě telefonicky. Jsou zaevidovány a postupně zadány do výroby. Dle objednaného množství je denně připravován plán výroby na další den, který zahrnuje veškeré objednané množství a zboží, které je prodáváno v podnikové prodejně. Objem zboží určeného k prodeji podnikovou prodejnou je předem vykalkulován dle dlouhodobých zkušeností. Obvykle je toto množství poměrně neměnné a ve většině případů vyrábí podnik stejně pro každý den.

Každé odpoledne se na základně objednaných množství začíná s přípravou expedice, protože téměř veškerá distribuce probíhá v brzkých ranních hodinách. Jednotlivé objednávky jsou během odpoledních hodin vyřízeny a zboží je zkompletováno, zabaleno dle požadavků zákazníka a připraveno ve skladu na expedici. (viz obrázek 14) Podnik využívá pro sledování stavu výrobků na skladě systém AZ-soft. Pomocí softwaru sleduje zejména aktuální stavy, ale také přírůstky a úbytky konkrétních výrobků na skladě, díky čemuž může pružně reagovat na potřeby zákazníků.

**Obrázek 14: Sklad výrobků**



*Zdroj: Interní zdroje podniku, 2015*

Každé ráno přijíždí dodávkové vozy jednotlivých odběratelů a probíhá vyskladnění objednaného zboží. Odběratelé, kteří jsou zavázeni prostředky sledovaného podniku (viz obrázek č. 15), obdrží objednané zboží v dopoledních hodinách, kdy jsou podnikové dodávkové vozy naplněny objednaným zbožím a rozváží zboží mezi jednotlivé odběratele. V případě této situace jsou dopravní náklady na distribuci zboží vlastními prostředky podniku zahrnuty v ceně zboží. Pokud dojde během dopravy k jakémukoliv poškození či znehodnocení zboží, pak podnik následně reklamace z většiny případů akceptuje a poškozené zboží není odběrateli fakturováno. Pokud dojde k chybnému počtu nebo obsahu expedovaného zboží, podnik postupuje obdobně jako v případě poškození.

**Obrázek 15: Expedice zboží**



*Zdroj: Interní zdroje podniku, 2015*

Drobní odběratelé mají možnost úhrady zboží za hotové. U větších odběratelů poskytuje podnik své zboží převážně na fakturu. Fakturace probíhá na základě předem podepsaných rámcových smluv, nejčastěji jednou měsíčně nebo dle dohody, například dekadně nebo měsíčně.

Během prodejní činnosti podnik využívá firemní software pro kontrolu množství prodeje a tržeb. Dále podnik vyhodnocuje rentabilitu závozů, které provádí vlastními prostředky. Analyzuje jednotlivé trasy, které musí podniková doprava absolvovat a vyhodnocuje, zda se ještě vyplatí řešit dopravu vlastními silami či najmout externího dopravce. Dále podnik vyhodnocuje jednotlivé trasy závozů tak, aby podnik dosáhl minimálních nákladů na přepravu zboží k odběrateli.

Podnik se při prodeji opírá o jednotlivé prvky marketingového mixu, které byly v předchozí části této práce podrobně popsány. Tedy prvky produkt, cena, distribuce a propagace tvoří v podniku nezastupitelnou část prodejních činností, které podnik aktivně zapojuje v rámci uplatňování marketingového přístupu při prodeji.

## 6 SWOT analýza

SWOT analýza se využívá k identifikaci současného stavu podniku, při které popisuje různé faktory působící na podnik. Název vznikl složením prvních písmen čtyř anglických termínů: STRENGTHS (silné stránky), WEAKNESSES (slabé stránky), OPPORTUNITIES (příležitosti), THREATS (hrozby). „Tvoří logický rámec vedoucí ke konkrétnímu schématickému zkoumání vnitřních předností a slabin, vnějších příležitostí a ohrožení i k vyslovení základních strategických alternativ, o kterých může podnik uvažovat.“ (Horáková, 2003, str. 46)

Cílem každého podniku je získání konkurenční výhody. Té může dosáhnout pouze tehdy, pokud redukuje své slabé stránky, podporuje silné stránky, využívá příležitostí a vyhýbá se ohrožení. (Kozel, 2006) Přesně proto je vhodná SWOT analýza, která slouží jako nástroj pro zachycení těchto faktorů do jedné tabulky a pomáhá tak vedení podniku rozhodovat o budoucím vývoji.

Při zpracování dat je třeba informace filtrovat, jelikož na podnik neustále působí nesčetně vlivů. SWOT analýza by měla brát v úvahu jen ty faktory, které mají pro podnik klíčový význam. Analýza by měla probíhat dynamicky, tedy by v čase mělo být sestavováno několik SWOT analýz, které by mohly poskytovat informace o celkovém vývoji a plnění cílů podniku. (Hadraba, 2004)

Silné a slabé stránky pramení zejména z vnitřního prostředí podniku, kdy se především zajímáme o „zdroje firmy, jejich využití, plnění cílů firmy.“ (Kozel, 2006, str. 39) kdežto příležitosti a hrozby mají svůj původ ve vnějším prostředí firmy.

**Obrázek 16: SWOT analýza**

Výčet silných stránek ..... ..... ..... .....	<b>S</b>	<b>W</b>	Výčet slabých stránek ..... ..... ..... .....
Výčet příležitostí ..... ..... ..... .....	<b>O</b>	<b>T</b>	Výčet hrozeb ..... ..... ..... .....

Zdroj: Hanzelková, 2009, str. 141

## 6.1 SWOT analýza podniku

Tabulka 7: SWOT analýza podniku

<p><b>Silné stránky:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• vysoká kvalita výrobků</li><li>• označení výrobce BIO potravin</li><li>• dobrá pověst</li><li>• kvalitní nakupované suroviny</li><li>• specifické výrobky</li><li>• bezlepková produkce</li><li>• moderní technologické zázemí</li><li>• pružnost výroby</li></ul>	<p><b>Slabé stránky:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• velikost podniku</li><li>• absence strategického řízení</li><li>• vlastní prodejní místa</li><li>• vyšší cena</li><li>• reklama</li></ul>
<p><b>Příležitosti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• rostoucí zájem o biopotraviny</li><li>• nedostatek kvalitních potravin na trhu</li><li>• vysoká poptávka po výrobcích podniku</li><li>• možnost působení za hranicemi regionu</li><li>• stabilní odběratelský systém</li></ul>	<p><b>Hrozby:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• vstup nových konkurentů</li><li>• pokles poptávky</li><li>• rostoucí ceny masa</li><li>• ekonomická situace na trhu</li><li>• legislativa</li><li>• epidemie zvířat</li></ul>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

### 6.1.1 Silné stránky

Jedna z hlavních silných stránek podniku plyne ze samotné filosofie firmy a tou je výroba a prodej kvalitních potravin, které dokáží na trhu obstát v konkurenci rozsáhlé nabídky obchodních řetězců a dalších konkurenčních podniků, což dává předpoklad produkci, která se liší od konkurenční převážně kvalitou zpracování. Velkou výhodou je pro podnik vlastnictví certifikátu výrobce biopotravin, který mu dává možnost



produkovat výrobky s označením BIO. Podnik tak získává jedinečnou možnost, jak se odlišit od konkurence a nabídnout zákazníkům kvalitní výrobek s označením BIO. Další silnou stránkou podniku je dobrá pověst, kterou si získal za dobu svého působení na trhu, a díky které postupně posiluje svou pozici v konkurenčním boji. Této skutečnosti velmi přispívá vliv podniku na své okolí, zejména pak oblast PR.

Během nákupu jsou kladeny vysoké požadavky na kvalitu nakupovaných surovin. Podnik pečlivě vybírá dodavatele, od kterých bude zmiňované suroviny nakupovat. Nákup je uskutečňován především od lokálních producentů masa, od kterých podnik nakupuje pouze chlazené maso té nejvyšší možné kvality. O mražené maso podnik nemá zájem, jelikož by mohlo mít vliv na kvalitu výrobků. Další výhodou podniku je velmi široká nabídka, kterou dokáže uspokojit potřeby zákazníka. Na rozdíl od konkurenčních podniků přichází podnik na trh s unikátními výrobky, které nenachází v regionu konkurenci. V souvislosti s nabídkou podniku je spjata i další silná stránka, která vyplývá ze sortimentu, který je z 95 % tvořen bezpečnými produkty, což dává podniku významnou konkurenční výhodu. Dále je třeba zmínit vybavení podniku, které má významný vliv na jeho produkci. V podniku lze nalézt nejmodernější technologické zázemí, které dává předpoklad vysoce kvalitní výroby za dodržení těch nejpřísnějších hygienických opatření. Jako další silnou stránku podniku lze vidět v pružnosti výroby a stabilním odběratelském systému. Pružnost výroby umožňuje podniku rychle reagovat na požadavky svých odběratelů, které se mohou každý den lišit, a také na měnící se poptávku v souvislosti s ročním obdobím.

### **6.1.2 Slabé stránky**

Mezi slabé stránky podniku je třeba zařadit jeho menší velikost oproti konkurenčním podnikům působícím v regionu a s tím související další slabou stránku, což je počet vlastních prodejních míst podniku. Podnik kromě jedné podnikové prodejny v místě výroby distribuuje veškeré své zboží do odběratelské sítě. To má značný vliv na pozici podniku na trhu. Podnik nemá příliš možností napřímo oslovit koncové zákazníky k nákupu sortimentu vlastní prodejní sítí. Také pro koncové zákazníky se tato situace může jevit jako složitá, pokud nemají možnost nákupu přímo v podnikové prodejně, může pro ně být komplikované orientovat se v nabídce podniků, které nabízejí sortiment sledovaného podniku. Další slabou stránkou podniku je absence strategického řízení.

Management podniku se zaměřuje spíše na tvorbu krátkodobých cílů souvisejících s běžným provozem, než na tvorbu vizí a cílů. Dále se jako slabá stránka může jevit vyšší cena výrobků podniku, což má jistý vliv na poptávku. Cenotvorba sice probíhá i se zohledněním konkurence a snahou přiblížit se konkurenčním cenám, ale i přes tento fakt patří sortiment podniku mezi nejdražší v regionu. Jako další slabou stránku podniku lze zmínit poměrně slabou reklamu ve srovnání s konkurencí. Podnik využívá jen omezených prostředků k propagaci podniku a svých výrobků. Tento fakt může být považován za jednu z dalších příčin menší konkurenční síly podniku.

### **6.1.3 Příležitosti**

Za jednu z hlavních příležitostí podniku lze považovat neustále se zvyšující se zájem spotřebitelů o biopotraviny. Tato situace znamená pro podnik jasnou výhodu oproti konkurenci, jelikož podnik již vyrábí několik výrobků s označením BIO a je zde jistý prostor pro rozšíření řady výrobků s tímto označením. Dále se jako příležitost jeví neustále rostoucí poptávka po kvalitnějších produktech s vysokým obsahem masa a nízkým počtem přidaných konzervačních látek a s tím související pokles zájmu o levné méně kvalitní produkty. Pro podnik tato situace znamená jasnou možnost rozšíření své odběratelské sítě nebo zřízení vlastních prodejních míst. S tím souvisí další příležitost, a to vysoká poptávka po nabízených výrobcích sledovaného podniku. Poptávka po produkci podniku roste každým rokem, což bylo možné vidět z analýzy tržeb a prodaného množství. To pro podnik znamená jasnou příležitost pro rozvoj svého prodeje i mimo hranice regionu. Stabilní odběratelský systém lze považovat za velmi důležitou příležitost podniku. Podnik nyní dlouhodobě spolupracuje se svými klíčovými odběrateli, což mu zaručuje stabilní situaci v oblasti odbytu. Tyto dlouhodobé vztahy dávají základ pro neustálý rozvoj podniku.

### **6.1.4 Hrozby**

Mezi hlavní hrozby podniku patří riziko vstupu nových konkurentů, tento problém byl již analyzován v kapitole 3.2.2, ale i přes bariéry bránící vstupu do odvětví tu určité riziko stále figuruje. Jako další hrozba se jeví možný pokles poptávky o současný sortiment podniku. Tento fakt může souviset i s vyšší cenou výrobků. Pokud by došlo ke změně preferencí spotřebitelů, mohlo by to pro podnik znamenat negativní následky. Další hrozbou může pro podnik být rostoucí cena masa, která poznamenala podnik již

v roce 2012, kdy došlo k významnému zdražení vstupní suroviny. Ovšem jak bylo zmíněno v kapitole 3.1.2, je v dalších letech předpokládán růst ceny pouze hovězího masa, při konstantním vývoji ceny masa vepřového. Další hrozbou podniku je ekonomická situace na trhu, která by mohla mít vliv na změnu preferencí spotřebitelů a s tím související pokles poptávky s fatálními následky pro podnik. Globální ekonomika zaznamenala před pár lety krizi, která měla velmi negativní vliv na malé podniky jako je sledovaný podnik. Dále je třeba zmínit riziko změny legislativy, které by pro podnik mohlo znamenat mimořádné náklady na splnění daných požadavků a norem. Aktuálním příkladem je navrhovaný zákon o elektronické evidenci tržeb. Jako další hrozbu je třeba zmínit téma nemocí zvířat, které má globálně vliv na poptávku po masných výrobcích. Jedná se o nejrůznější epidemie, které zasahují velká množství zvířat a s tím související riziko vzniku zdravotně závadného masa. V nedávné minulosti se jednalo například o nemoc šilných krav či prasečí chřipku.

## **Shrnutí**

V analýze převažují jednoznačně silné stránky nad slabými a hrozby nepatrně nad příležitostmi. Z toho plyne závěr, že by podnik měl využít právě silných stránek k eliminaci hrozeb. Je třeba jednotlivé hrozby všemi možnými prostředky minimalizovat či úplně potlačit.

Podnik by dále měl využít svých příležitostí k dalšímu posílení svých silných stránek. Transformace vybraných příležitostí do silných stránek podniku bude obsahem kapitoly č. 7, kde bude navrženo několik opatření, vedoucí ke zlepšení stávající situace.

## 7 Návrhy

Pro zlepšení stávající situace podniku je třeba navrhnout opatření, která budou pro podnik znamenat upevnění či vylepšení pozice na trhu a zlepšení oblasti prodeje. Při tvorbě návrhů je nutné zohlednit výstupy SWOT analýzy, zejména se pokusit eliminovat slabé stránky a hrozby a využít silných stránek a příležitostí podniku.

### **Zřízení podnikové prodejny**

Návrh, který by mohl vést ke zlepšení stávající situace v oblasti prodeje, je zřízení vlastní prodejny, kterou by podnik mohl umístit v nedalekých Karlových Varech. Tento krok by do budoucna mohl dát základ pro vybudování vlastní prodejní sítě, se kterou by podnik mohl proniknout i mimo region. Tato první prodejna umístěná mimo výrobní prostory podniku by mohla mít velký přínos, zejména vzhledem k vysoké poptávce po sortimentu sledovaného podniku.

Určit umístění první podnikové prodejny lze poměrně snadno. Vzhledem k blízkosti Karlových Varů, se umístění prodejny právě do tohoto města jeví jako nejlepší možnost. Při vzdálenosti 14 km od výrobních prostor podniku je toto umístění vhodné také z distribučních důvodů, především minimalizace nákladů na dopravu zboží do prodejny.

Jelikož by se daná prodejna zabývala pouze prodejem hotových výrobků, které by byly dodávány vlastními prostředky podniku v předem smluvených intervalech, nebyla by potřeba zřizovat nijak prostorná místa pro skladování výrobků, které by čekaly na umístění v prodejně. Samotná velikost prodejny by byla dostačující do 40 - 50 m<sup>2</sup>, přičemž by měl být objekt rozdělen na hlavní prodejnu a další místnost, která by sloužila jako skladovací prostor a šatna. Dále by objekt měl být vybaven kuchyňkou a sociálním zařízením pro zaměstnance prodejny. Dle místní realitní kanceláře se ceny pronájmu prostor, které splňují výše zmíněné požadavky, pohybují okolo 10 000 - 12 000 Kč měsíčně. (Dům realit, 2015) V případě sjednání nájmu právě prostřednictvím realitní kanceláře, je třeba počítat s provizním poplatkem ve výši jednoho nájmu.

Jako nezbytnou součást tohoto kroku je třeba zmínit náklady potřebné pro zařízení prodejního místa. V případě pronájmu nezařízených prostor je třeba investice do vybavení prodejního místa, které bude tvořeno několika chladicími boxy, nábytkem,

váhou, pokladnou, počítačem s připojením k internetu, dalším drobným vybavením apod. Kalkulace zřizovacích výdajů na vybavení prodejny je patrná z tabulky č. 8.

**Tabulka 8: Zřizovací výdaje na vybavení prodejny**

Název	Cena včetně DPH
Pultová chladicí vitrína	70 688 Kč
Chladicí box nástěnný	67 000 Kč
Chladicí box	85 000 Kč
Váha	5 600 Kč
Nerezový kráječ	8 999 Kč
Pokladna	7 999 Kč
Dřevěný nábytek	25 000 Kč
Nerezové pulty	13 000 Kč
Prosklená lednice	17 450 Kč
Počítač	12 500 Kč
Internet a pevná linka	890 Kč
Drobné nástroje	15 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>329 126 Kč</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2015*

Dále je do nákladů na provoz prodejny potřeba zahrnout mzdové náklady. Prodejna by zpočátku vystačila s jedním zaměstnancem. Základní mzda by byla nastavena na 11 000 Kč hrubého, přičemž by celkové měsíční náklady na zaměstnance tvořily 14 740 Kč.

Dle výše zmíněných položek by zřizovací výdaje na pořízení vlastní prodejny měly činit zhruba 370 000 Kč, přičemž nejsou brány v úvahu další provozní výdaje.

Předpokládané tržby jsou uvedeny v tabulce č. 9, kde je znázorněna optimistická, pesimistická i realistická varianta. Jedná se o hrubý odhad na základě tržeb současné podnikové prodejny – vzorkovny. Při odhadu bylo bráno v úvahu především vhodnější umístění oproti prodejně v areálu výroby, které by mělo mít za následek několikanásobně vyšší návštěvnost, než současná prodejna – vzorkovna.

**Tabulka 9: Předpokládaný vývoj tržeb prodejny (v Kč)**

<b>Rok</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Optimistická varianta</b>	7 200 000	8 800 000	10 500 000
<b>Pesimistická varianta</b>	4 320 000	4 840 000	5 040 000
<b>Realistická varianta</b>	5 760 000	6 480 000	6 840 000

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2015*

Otevřením této prodejny by podnik mohl získat cenné zkušenosti v oblasti maloobchodního prodeje a do budoucna by se mohl pokusit o zřízení vlastní maloobchodní sítě. Tento návrh s sebou pochopitelně nese i rizika, která by mohla znamenat pro podnik nepříjemné komplikace. Jako největší riziko lze považovat nízký zájem zákazníků o nákup v prodejně, který by pro prodejnu znamenal nízké tržby a případně ztrátové hospodaření. Tuto hrozbu lze alespoň částečně eliminovat pravidelným využíváním prvků marketingového mixu, zejména pak propagace, pomocí které by se podnik snažil získat a udržet si své zákazníky.

Pro financování tohoto navrhovaného opatření by bylo doporučeno využití úvěru. K tomuto účelu byla vybrána společnost Air Bank. Výše půjčky by byla nastavena na 350 000 Kč s úrokovou sazbou 9,9 % a RPSN 10,37 % po dobu 60 měsíčních splátek, tedy 5 let. Celkem by podnik za tento úvěr bance zaplatil 430 291 Kč. (Air Bank, 2015) Momentálně by toto řešení vzhledem k probíhající rekonstrukci podniku mohlo ohrozit finanční stabilitu podniku. Lze očekávat, že tímto navrhovaným opatřením by se podnik zabýval až po skončení současných prací na rekonstrukci výrobního areálu.

### **Posílení propagace podniku**

Dalším návrhem pro zlepšení stávající situace v oblasti prodeje je posílení propagace podniku, zejména pak samotné reklamy. V současné době podnik využívá reklamu poměrně omezeně v porovnání s konkurenčními podniky a vzhledem k jeho možnostem. Díky reklamě by podnik mohl alespoň částečně eliminovat hrozby a slabé stránky plynoucí ze SWOT analýzy. Také by se mohl opřít o silné stránky a využít tak příležitostí pro zvýšení konkurenceschopnosti a odbytu.

Základem tohoto návrhu by bylo využití prostředků reklamy, které dosud podnik nevyužíval vůbec či jen částečně. Hlavním cílem je oslovit zákazníky ke koupi produktů nabízených sledovaným podnikem.

Pro rozšíření oblasti reklamy podniku by bylo vhodné použít především vizuální reklamy, kterou podnik v současnosti využívá, ale ne příliš efektivně a cíleně. V souvislosti se současným rozšiřováním výrobního areálu podniku a výstavbou nové podnikové prodejny, jejíž součástí bude teplý bufet, by mohlo být přínosné umístění billboardů podél silnice nedaleko podniku. Tato silnice funguje jako hlavní spoj mezi Karlovými Vary a Prahou. Billboardy by měly zvýšit návštěvnost podnikové prodejny, a zároveň přilákat zákazníky k vyzkoušení nového teplého bufetu. Náklady na pořízení a provoz těchto billboardů jsou patrné z tabulky č. 10.

**Tabulka 10: Náklady na pořízení billboardů**

Název	Cena
Grafický návrh billboardu	4 700 Kč
Měsíční pronájem plochy	6 000 Kč
Měsíční pronájem plochy	6 000 Kč
Náklady na instalaci	2 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>18 700 Kč</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2015*

Při měsíčním pronájmu dvou reklamních ploch by se celkové náklady mohly pohybovat okolo 18 700 Kč, přičemž by grafický návrh zhotovený na zakázku podniku zůstal. Při dalším pronájmu reklamních ploch by tedy podnik mohl využít již tento zhotovený návrh a tím dosáhnout úspory nákladů.

Další možností, jak dosáhnout posílení reklamy podniku je využití reklamních spotů v lokálním rádiu. Největší výhodou reklamy prostřednictvím rádia je dosah oslovených posluchačů při relativně krátkém čase. Cílem tohoto návrhu by bylo dosáhnout největšího počtu oslovených osob a s tím související nárůst poptávky po podnikem nabízených produktech. Pro tento návrh bylo vybráno rádio Impuls, které vysílá po celé České republice, ale také rozlišuje svou působnost v jednotlivých regionech. Součástí nabídky je tedy výběr regionu, ve kterém bude daná reklama vysílána a v jakých časových intervalech. Pro jednotlivé regiony i časové intervaly vysílání platí rozdílné ceny. (viz příloha G)

V případě sledovaného podniku by bylo zvoleno vysílání pouze v regionu západních Čech dvakrát denně po dobu jednoho měsíce v délce 30 vteřin. Součástí tohoto návrhu je nutno zahrnout vytvoření vlastního reklamního spotu, kterým se podnik bude snažit oslovit potenciální zákazníky. Reklamní spot by byl zadán ke zhotovení studiu Freshmedia, které nabízí zakázkovou tvorbu reklamních spotů o délce 30 vteřin za cenu 1 500 Kč. Celkové náklady na měsíční využití reklamního spotu v rádiu Impuls jsou znázorněny v tabulce č. 11. (Freshmedia, 2015)

**Tabulka 11: Náklady na měsíční využití reklamního spotu v rádiu**

Název	Cena
Zakázková tvorba reklamního spotu	1 500 Kč
1 vysílání v době 9 - 12 hodin - 30 dní	27 000 Kč
1 vysílání v době 15 - 18 hodin - 30 dní	18 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>46 500 Kč</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování dle Impuls a Freshmedia, 2015*

Celková cena měsíčního provozu dvou reklamních spotů za den v rádiu Impuls včetně zakázkové tvorby reklamního spotu by se pohybovala okolo 46 500 Kč.

Zmiňované návrhy byly předány vedení podniku a následně projednány. Dle konzultace se zástupcem podniku je pravděpodobné, že některý z návrhů z oblasti posílení reklamy bude do budoucna podnikem využitý pro podporu propagace na zvýšení odbytu podniku. První zmiňovaný návrh by měl být vedením podniku detailně vyhodnocen během roku 2015.



## **Závěr**

Podnik PELANT – DOUPOVSKÉ UZENINY působí na trhu s masnými výrobky již přes 15 let. Za tuto dobu si dokázal vybudovat stabilní pozici producenta vysoce kvalitních masných výrobků vyráběných dle tradičních postupů nejen v regionu Karlovarského kraje, ale i mimo něj.

Cílem této práce bylo analyzovat prodejní aktivity v konkrétním podniku, odhalit jeho silné a slabé stránky a navrhnout možná zlepšení stávající situace v oblasti prodeje. Pro splnění tohoto cíle bylo zapotřebí určení dílčích cílů, které měly představit podnikatelský subjekt a vymežit jeho aktuální situaci včetně analyzování okolí podniku.

V prvních kapitolách byly uvedeny základní pojmy týkající se oblasti podnikání a byl představen podnik včetně jeho vývoje do současnosti. Dále bylo rozebráno okolí podniku, dle vhodných analýz. PEST analýza poukázala na jednotlivé příležitosti a hrozby podniku. Jako další byl proveden Porterův model pěti konkurenčních sil, ze kterého vyplynuly především hrozby v oblasti konkurence a příležitosti související s rozvojem odběratelských vztahů. Poté bylo analyzováno vnitřní prostředí podniku, ze kterého plynou zejména silné, ale i slabé stránky podniku. Dále byl detailně rozebrán marketingový mix jako nedílná součást prodejních aktivit podniku. Poté byly provedeny analýzy prodeje, odběratelů a prodejních činností. Bylo zjištěno, že pouze 5 % veškerého prodeje tvoří přímý prodej koncovým zákazníkům, zbytek je rozdělen mezi jednotlivé odběratele. Také bylo zjištěno, že dva nejvýznamnější odběratelé tvoří více než dvě třetiny celkového prodeje podniku. Dále byl nastíněn celkový proces prodeje v podniku.

Následně výstupy všech předchozích analýz byly použity pro SWOT analýzu, kde se autor pokusil vymežit a zhodnotit silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku.

Na základě SWOT analýzy byly navrženy dvě možnosti zlepšení stávající situace v oblasti prodeje. Bylo navrženo zřízení vlastní podnikové prodejny v Karlových Varech, zejména z důvodu absence vlastních prodejních míst mimo areál výroby. Dále byla navržena opatření týkající se propagace podniku s využitím reklamy.

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled hlavních konkurentů sledovaného podniku .....	20
Tabulka 2: Stálá nabídka podniku .....	32
Tabulka 3: Nabídka specialit .....	33
Tabulka 4: Tvorba ceny .....	36
Tabulka 5: Podíl prodejny na celkových tržbách podniku .....	39
Tabulka 6: Objem a podíl odebíraných výrobků .....	51
Tabulka 7: SWOT analýza podniku.....	56
Tabulka 8: Zřizovací výdaje na vybavení prodejny.....	61
Tabulka 9: Předpokládaný vývoj tržeb prodejny (v Kč).....	62
Tabulka 10: Náklady na pořízení billboardů .....	63
Tabulka 11: Náklady na měsíční využití reklamního spotu v rádiu .....	64

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Logo společnosti .....	10
Obrázek 2: Reálné ceny masa, trendy a předpověď (v dolarech za tunu) .....	15
Obrázek 3: Světová výroba masa, trendy a předpověď (v milionech tun) .....	16
Obrázek 4: Rozvoj biostatků v ČR (počet farem a plocha v hektarech).....	17
Obrázek 5: Schéma Porterova modelu pěti sil.....	19
Obrázek 6: Organizační struktura podniku .....	26
Obrázek 7: Vývoj výsledku hospodaření.....	28
Obrázek 8: Vývoj tržeb.....	29
Obrázek 9: Vývoj tržeb prodejny.....	29
Obrázek 10: Etiketa na vakuovém balení .....	34
Obrázek 11: Zastoupení podniku na farmářských trzích .....	44
Obrázek 12: Vývoj objemu prodeje a tržeb .....	48
Obrázek 13: Podíl odběratelů na prodaném objemu výrobků za rok 2014 .....	51
Obrázek 14: Sklad výrobků .....	53
Obrázek 15: Expedice zboží .....	54
Obrázek 16: SWOT analýza .....	55

## Seznam použitých zkratk

IČ – identifikační číslo osoby

EAN - European Article Number (Mezinárodní číslo obchodní položky)

PR - Public relations

## Seznam zdrojů

### Odborná literatura

CASSON, Mark. *The entrepreneur an economic theory*. 2nd ed. Cheltenham, U.K: Edward Elgar, 2003. ISBN 978-184-3765-639.

ČERNÝ, Vojtěch. *Prodejní techniky: [prezentační dovednosti, zvládnání námitek, neverbální komunikace]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, xvii, 470 s. Head Hunter's Handbook. ISBN 80-251-0032-4.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, xiv, 256 s. ISBN 80-717-9603-4.

DVOŘÁČEK, Jiří. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2012, xvii, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace: [získání pozornosti zákazníků a naplnění jejich očekávání]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, xv, 275 s. ISBN 80-722-6811-2.

HADRABA, Jaroslav. *Marketing: produktový mix - tvorba inovací produktů*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2004, 215 s. ISBN 80-864-7389-9.

HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009, xix, 170 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, 200 s. ISBN 80-247-0447-1.

CHRAMOSTA, David. *Prodej?*. Havířov: Question Marks, 2005, 243 s. Head Hunter's Handbook. ISBN 80-254-3936-4.

JOBBER, David. *Management prodeje: prodejní techniky, komunikace se zákazníkem, jak zorganizovat obchodní zástupce, jak motivovat prodejní tým, merchandising*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2001, xvi, 431 s. ISBN 80-722-6533-4.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 208 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5316-4.

SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002, xxv, 479 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9736-7.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxv, 445 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

WÖHE, Günter. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, xxix, 928 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-897-2.

## **Další zdroje**

Air Bank. *Air Bank* [online]. 2015 [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <https://www.airbank.cz/cs/>

*Atlas masa: příběhy a fakta o zvířatech, která jíme*. 1. vyd. Překlad Jana Hajduchová. Brno: Hnutí Duha, 2014, 70 s. ISBN 978-80-86834-53-5.

Delmart [online]. 2015 [cit. 2015-03-25]. Dostupné z: <http://www.delmart.cz>

Dům realit [online]. 2015 [cit. 2015-03-27]. Dostupné z: <http://www.dumrealit.cz>

FIALA, Václav. Karlovarský řezník promluvil o polistopadovém vývoji, bezpečnostní situaci i kvalitě potravin. *Parlamentní listy* [online]. 2014 [cit. 2015-03-21]. Dostupné z: <http://www.parlamentnilisty.cz/arena/monitor/Karlovarsky-reznik-promluvil-o-polistopadovem-vyvoji-bezpecnostni-situaci-i-kvalite-potravin-345211>

Fresh media [online]. 2015 [cit. 2015-03-27]. Dostupné z: <http://www.reklamadoradia.cz>

*Impuls* [online]. 2015 [cit. 2015-03-27]. Dostupné z: <http://www.impuls.cz>

Interní materiály a informace podniku PELANT – DOUPOVSKÉ UZENINY, 2015

KRÁLOVÁ, Táňa. Vir nakazil trh s vepřovým. *E15* [online]. 2009 [cit. 2015-03-25]. Dostupné z: <http://euro.e15.cz/vir-nakazil-trh-s-veprovym-824976>

*MADE GROUP* [online]. 2015 [cit. 2015-03-25]. Dostupné z: <http://www.madegroup.cz>

*Novák maso uzeniny* [online]. 2015 [cit. 2015-03-25]. Dostupné z: <http://www.novakmasouzeniny.cz>

*Občanský zákoník: Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) ; Zákon o mezinárodním právu soukromém : a prováděcí a související zvláštní právní předpisy : 2014 : úplná znění.* 3. vyd. Olomouc: Anag, 2014, 911 s. Právo (Anag). ISBN 9788072638550.

Obchodní řetězce Kaufland a Lidl zvýšily v Česku tržby. *E15* [online]. 2014 [cit. 2015-03-25]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/obchodni-retezce-kaufland-a-lidl-zvysily-v-cesku-trzby-1066971>

POSPÍŠIL, Aleš. Elektronická evidence tržeb: pro malé podnikatele od roku 2017. *Finexpert.cz* [online]. 2014 [cit. 2015-03-21]. Dostupné z: <http://finexpert.e15.cz/elektronicka-evidence-trzeb-pro-male-podnikatele-od-roku-2017>

Programové prohlášení vlády ČR. In: *Vláda ČR* [online]. 2014 [cit. 2015-02-19]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/media-centrum/dulezite-dokumenty/programove-prohlaseni-vlady-cr-115911>

*REVEKA* [online]. 2015 [cit. 2015-03-25]. Dostupné z: <http://reveka-reznictvi-pekarskvi.webnode.cz>

TŘEČEK, Čeněk. Přicházejí farmářské supermarketky, první budou v Praze a Brně. *IDNES* [online]. 2013 [cit. 2015-03-21]. Dostupné z: [http://ekonomika.idnes.cz/v-cesku-vzniknou-farmarske-supermarketky-fpw-/ekonomika.aspx?c=A130811\\_094636\\_ekonomika\\_cen](http://ekonomika.idnes.cz/v-cesku-vzniknou-farmarske-supermarketky-fpw-/ekonomika.aspx?c=A130811_094636_ekonomika_cen)

## **Seznam příloh**

Příloha A: Živnostenský list

Příloha B: Autodoprava podniku

Příloha C: Výrobní zařízení podniku

Příloha D: Výrobní zařízení podniku

Příloha E: Certifikát Český výrobek 2015

Příloha F: Reklama na dopravních prostředcích

Příloha G: Ceník reklamního vysílání rádia Impuls

## Příloha

### Příloha A: Živnostenský list

# Karlovy VARY°

MAGISTRÁT MĚSTA KARLOVY VARY

odbor obecní živnostenský úřad  
361 20 KARLOVY VARY, Moskevská 21

Č. j.: ŽÚ/U9446/2014/Bas

## Výpis z živnostenského rejstříku

Jméno a příjmení: **Josef Pelant**  
Rodné číslo: **560628/0845**  
Datum narození: **28.06.1956**  
Bydliště: **364 71, Andělská Hora II**  
Sídlo: **364 71, Andělská Hora II**  
Identifikační číslo: **47699663**

### Živnostenské oprávnění č. 1

Předmět podnikání: **Silniční motorová doprava - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí**

Vznik oprávnění: **28.09.1994**  
Doba platnosti oprávnění: **na dobu neurčitou**

### Živnostenské oprávnění č. 2

Předmět podnikání: **Řeznictví a uzenářství**  
Vznik oprávnění: **16.06.1997**  
Doba platnosti oprávnění: **na dobu neurčitou**

### Živnostenské oprávnění č. 3

Předmět podnikání: **Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona**  
Obory činnosti: **Výroba potravinářských a škrobářenských výrobků  
Výroba krmiv, krmných směsí, doplňkových látek a premixů  
Výroba dalších výrobků zpracovatelského průmyslu  
Přípravné a dokončovací stavební práce, specializované stavební činnosti  
Velkoobchod a maloobchod  
Skladování, balení zboží, manipulace s nákladem a technické činnosti v dopravě**  
Vznik oprávnění: **16.05.1994**  
Doba platnosti oprávnění: **na dobu neurčitou**

Úřad příslušný podle § 71 odst. 2 živnostenského zákona: **Magistrát města Karlovy Vary**

V Karlových Varech dne 19.08.2014

Bc. Jaroslava Jirkovská  
vedoucí odboru obecní živnostenský úřad



Zdroj: Interní zdroje podniku, 2015



## Příloha B: Autodoprava podniku



*Zdroj: Interní zdroje podniku, 2015*

## **Příloha C: Výrobní zařízení podniku**



*Zdroj: Interní zdroje podniku, 2015*

**Příloha D: Výrobní zařízení podniku**



*Zdroj: Interní zdroje podniku, 2015*

**Příloha E: Certifikát Český výrobek 2015**

# Certifikát

z licenční smlouvy o ochranné známce Český výrobek

Společnost Český výrobek s.r.o.

Uděluje firmě: **Josef Pelant, Lipová 384, 364 71 Bochoř**

IČ: **47699663**

Licenci k užívání ochranné známky



## ČESKÝ VÝROBEK

Pro výrobky

Název výrobků: *Masné výrobky tepelně opracované, masné polotovary*

Obor výrobků: **maso**

Třída mezinárodního třídění: **29**

Číslo licence: **1204**

Platnost licence do: **23. 3. 2015**

Dne 12.3.2014

Za Český výrobek s.r.o.  
Blanka Kolářková – jednatelka společnosti

[www.czvyrobek.cz](http://www.czvyrobek.cz)



## Příloha F: Reklama na dopravních prostředcích



*Zdroj: Interní zdroje podniku, 2015*

## Příloha G: Ceník reklamního vysílání rádia Impuls



### CENÍK REKLAMNÍHO VYSÍLÁNÍ I spot 30"

Časové pásmo	5-6	6-9	9-12	12-15	15-18	18-19	19-22	22-24
<b>Impuls Praha a střední Čechy</b>	<b>1 150</b>	<b>5 600</b>	<b>5 600</b>	<b>4 400</b>	<b>4 200</b>	<b>3 600</b>	<b>950</b>	<b>750</b>
Impuls severní Čechy	520	1 400	1 400	1 300	1 200	850	520	370
<b>Impuls jižní Čechy</b>	<b>400</b>	<b>1 700</b>	<b>1 700</b>	<b>1 400</b>	<b>1 400</b>	<b>500</b>	<b>300</b>	<b>180</b>
Impuls západní Čechy	250	950	900	700	600	550	300	200
<b>Impuls východní Čechy</b>	<b>460</b>	<b>1 700</b>	<b>1 700</b>	<b>1 400</b>	<b>1 400</b>	<b>900</b>	<b>800</b>	<b>660</b>
Impuls jižní Morava – Brno	800	2 200	2 200	2 050	2 050	1 050	600	400
<b>Impuls jižní Morava – Zlín</b>	<b>160</b>	<b>400</b>	<b>450</b>	<b>450</b>	<b>300</b>	<b>200</b>	<b>110</b>	<b>90</b>
Impuls severní Morava	700	2 600	2 600	2 200	2 200	1 000	750	550

Časové pásmo	0-5	5-6	6-9	9-12	12-15	15-18	18-19	19-22	22-24
Impuls – celoplošně	1 500	8 500	34 900	34 500	24 500	22 600	16 600	3 000	2 200
Délka spotu	5"	10"	15"	20"	25"	35"	40"	45"	50"
Koeficient	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,2	1,4	1,5	1,7

Zdroj: Impuls, 2015

DRAXAL, Václav. *Analýza prodejních aktivit podniku*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU, 72 s., 2015.

**Klíčová slova:** prodej, marketingový mix, PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, vnitřní prostředí, SWOT analýza.

### **Abstrakt**

Předložená bakalářská práce je zaměřena na analýzu prodejních aktivit podniku PELANT – DOUPOVSKÉ UZENINY působící v odvětví výroby a prodeje masných výrobků. Okolí podniku je zpracováno s využitím analýz PEST a Porterova modelu pěti konkurenčních sil včetně analýzy vnitřního prostředí podniku. Dále je zpracován marketingový mix a vymezení oblasti prodeje v podniku. Výsledky analýz jsou zaznamenány do tabulky SWOT analýzy s cílem vymežit jeho silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby a navrhnout opatření pro zlepšení v oblasti prodeje.

DRAHAL, Václav. *Analysis of Enterprise Sales Activities*. Bachelor's thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 72 p., 2015.

**Key words:** sales, marketing mix, PEST analysis, Porter five forces analysis, internal environment, SWOT analysis.

### **Abstract**

This bachelor's thesis is focused on the analysis of enterprise sales activities of PELANT – DOUPOVSKÉ UZENINY involved in the production of meat products. The company's environment is measured by analysis PEST and Porter five forces analysis included analysis of internal factors. In next part is analysed marketing mix and sales situation of company. The results of analysis are shown in the table of SWOT analysis with main goal to define strengths, weaknesses, opportunities and threats of company and suggest arrangements to ensure the improvement of its sales situation.