

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Analýza prodejních aktivit podniku

Analysis of the sales activities of the company

Bára Nazarovová

Plzeň 2015

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bára NAZAROVÁ**
Osobní číslo: **K12B0326P**
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. Vypracujte teoretický základ pro problematiku prodejních aktivit a podnikatelské prostředí.
2. Představte zvolený podnik a jeho prostředí se zaměřením na mezoprostředí.
3. Popište prodejní aktivity podniku.
4. Zhodnoťte prodejní aktivity podniku.
5. Navrhněte zlepšující opatření.

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

Seznam odborné literatury:

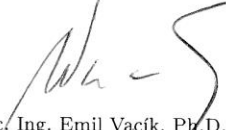
- **KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane.** *Marketing management.* 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- **SVĚTLÍK, Jaroslav.** *Marketing cesta k trhu.* Plzeň: Aleš Čeněk, 2005, 340 s. ISBN 80-86898-48-2.
- **SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva a kol.** *Podniková ekonomika.* 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- **TELLIS, Gerard J.** *Reklama a podpora prodeje.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2000, 602 s. ISBN 80-7169-997-7.
- **FOTR, Jiří, VACÍK, Emil a kol.** *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Milena Jiřincová, Ph.D.**
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

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Analýza prodejních aktivit podniku“

vypracovala samostatně pod odborných dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v bibliografii.

V Plzni dne

.....

podpis autora

Poděkování

Velice ráda bych poděkovala paní Ing. Mileně Jiřincové, Ph.D. za cenné rady, věcné připomínky a odborné konzultace, které mi velice pomohly při vypracování této bakalářské práce. Velmi si vážím veškerého času, který mi vedoucí práce věnovala.

Rovněž bych chtěla poděkovat Drahoslavě Korelusové, obchodní zástupkyni LUMI MASO, s. r. o., Lukášovi Balínovi, majiteli podniku, a dalším pověřeným osobám za poskytnutí všech informací o společnosti, díky kterým jsem mohla vypracovat tuto bakalářskou práci.

Obsah

ÚVOD	8
1 Prodej	10
1.1 Základní definice	10
1.2 Odbyt	10
1.2.1 Funkce podniku	11
1.2.2 Funkce prodejních cest	11
1.3 Řízení vztahů se zákazníky (CRM)	11
2 Marketing a komunikace	13
2.1 Marketingový mix	13
2.1.1 Produkt	14
2.1.2 Cena	14
2.1.3 Distribuce	15
2.1.4 Komunikační politika	15
3 Okolí podniku	16
3.1 Vnitřní prostředí	18
3.1.1 Mikroprostředí	18
3.2 Vnější prostředí	18
3.2.1 Makroprostředí firmy	18
3.2.2 Mezoprostředí firmy	20
3.3 Porterův model pěti sil	20
3.3.1 Obecně o analýze konkurenčního prostředí	20
3.3.2 Dodavatelé	21
3.3.3 Odběratelé (zákazníci)	22
3.3.4 Konkurence	22
3.3.5 Potenciální konkurenti	22
3.3.6 Substituty (náhražky)	23

3.4	SWOT analýza.....	23
4	Představení společnosti	25
4.1	Předmět činnosti podniku	25
4.2	Základní údaje	25
4.3	Historie a současnost společnosti	25
5	Marketingový mix společnosti LUMI MASO s.r.o.	26
5.1	Produkt.....	26
5.2	Cena	29
5.3	Distribuce.....	30
5.4	Komunikační politika	31
6	Prodejní proces LUMI MASO, s.r.o.	32
6.1	Uzavření dohody a založení odběratele LUMI MASO do databáze	32
6.2	Sjednání objednávky.....	32
6.3	Příprava dodávky a pokyn k expedici.....	33
6.4	Vyřízení mimořádných událostí	33
7	Okolí podniku LUMI MASO, s.r.o.	34
7.1	Vnitřní prostředí	34
7.1.1	Mikroprostředí.....	34
7.2	Vnější prostředí.....	36
7.2.1	Makroprostředí	36
7.2.2	Mezoprostředí.....	43
7.3	Porterův model pěti sil LUMI MASO, s.r.o.	43
7.3.1	Dodavatelé.....	44
7.3.2	Odběratelé (Zákazníci)	44
7.3.3	Konkurenti.....	45
7.3.4	Potenciální konkurenti.....	49
7.3.5	Substituty (Náhražky)	49

7.4	SWOT analýza LUMI MASO, s.r.o.	49
7.4.1	Silné stránky	50
7.4.2	Slabé stránky	52
7.4.3	Příležitosti.....	53
7.4.4	Hrozby	55
8	Zhodnocení prodejních aktivit podniku a návrh zlepšujících opatření	58
	ZÁVĚR.....	61
	Seznam tabulek	63
	Seznam obrázků	63
	Seznam použitých zkratk.....	64
	Seznam zdrojů	65
	Seznam příloh.....	69
	Přílohy	70

ÚVOD

Tématem této bakalářské práce je „Analýza prodejních aktivit podniku“. Pro účely této práce je zvolen jako konkrétní podnik LUMI MASO, s. r. o. Tato společnost, sídlící v Praze, na trhu působí již od roku 2005 a zabývá se řeznictvím, uzenářstvím, zpracováním masa a výrobou masných výrobků.

Hlavním cílem této bakalářské práce je zanalyzovat prodejní aktivity podniku LUMI MASO, s. r. o. Mezi podpůrné cíle práce se řadí vypracování teoretického základu pro problematiku prodejních aktivit a podnikatelského prostředí, popsání marketingového mixu, prodejního procesu společnosti, zhodnocení okolí podniku, provedení analýzy SWOT a Porterova modelu pěti sil. Dalším podpůrným cílem je zhodnocení prodejních aktivit společnosti. Poslední podpůrný cíl práce spočívá v navržení zlepšujících opatření pro tuto firmu.

Práce je rozdělena na dvě části, a to teoretickou a praktickou, z nichž každá obsahuje několik kapitol. První část představuje teoretický základ k danému tématu, kdy jsou nejprve popsány základní údaje a definice z oblasti prodeje a odbytu, dále následuje kapitola, která se zabývá marketingovým mixem, tedy čtyřmi P. V další kapitole je stručně popsáno okolí podniku, rozdělené na vnitřní prostředí (mikro) a vnější prostředí (makro a mezoprostředí), kde všechny tyto pasáže jsou podrobněji rozepsány. Poslední teoretické části pojednávají o Porterově modelu pěti sil a tzv. SWOT analýze.

V druhém oddílu práce je představena společnost LUMI MASO, s. r. o., její základní údaje a historie, dále následuje nejdůležitější část bakalářské práce, jelikož jde o uplatňování teorie v praxi. V první řadě je vypracovaný marketingový mix společnosti LUMI MASO, s. r. o., rozdělený na podkapitoly *Produkt*, pojednávající o sortimentu firmy a rozšiřujících efektů produktu, *Cena*, zaměřující se na ceníky podniku, proces tvorby ceny a platební podmínky, *Distribuce*, popisující vozový park společnosti, trasy jednotlivých linek a mezičlánky, a *Komunikační politika*, zabývající se osobními (osobní prodej) i neosobními formami komunikace (reklama, public relations, podpora prodeje, direkt marketing). Nezbytně nutnou kapitolou je i Prodejní proces LUMI MASO, s. r. o., který popisuje proces prodeje od samotného získání zákazníka, přes sjednání a uskutečnění objednávky až po případné reklamace. Následuje analýza okolí podniku se zaměřením na mezoprostředí společnosti a Porterův model pěti sil, tedy podrobnější analýza zákazníků (odběratelů), dodavatelů, konkurence, veřejnosti, distributorů či zprostředkovatelů. Další kapitola SWOT analýza

LUMI MASO, s. r. o. rozebírá podnik z hlediska silných i slabých stránek, hrozeb, kterým podnik každodenně čelí a příležitostí pro firmu, kterých by měla využít pro potlačení slabých stránek. Poslední kapitola se zabývá zhodnocením prodejních aktivit firmy, včetně návrhů na zlepšující opatření, která by mohla společnosti pomoci v jejím rozvoji.

1 Prodej

1.1 Základní definice

*„Termín **produkt** vyjadřuje jakýkoli výrobek, zboží, službu, myšlenku, čas nebo kandidáta, které jednotlivec nebo organizace nabízí jinému jednotlivci či organizaci.“* (Tellis, 2000, str. 24)

Tyto produkty jsou vytvářeny, aby byly uspokojeny **potřeby** zákazníků, tedy to, bez čeho lidé nedokážou žít. Potřeby se stanou **přáními**, pokud jsou spojeny s konkrétními produkty a organizacemi, které mají možnost je splnit. **Požadavky** se z přání stanou tehdy, jeli zákazník schopen za tyto produkty vynaložit peněžní prostředky. (Kotler, Keller, 2007)

Výrobce představuje firmu, která nabízí produkty. Ten, kdo kupuje tyto produkty od výrobce, se nazývá **kupující**, neboli **zákazník** či **spotřebitel**. Existuje několik úloh, které musí manažeři plnit. Jedná se o poznání potřeb zákazníků, na jehož základě tyto produkty musí vyrobit a ocenit. Dále je musí manažer dostat do povědomí potenciálních spotřebitelů pomocí reklamy a propagace, distribuovat různými prodejními cestami a konečně umět prodat. (Tellis, 2000)

Výhody pro uspokojení potřeb kupujících, které jsou kombinací výrobků, služeb, informací nebo zážitků, se podle Kotlera a Kellera (2007) nazývají **nabídkami**. **Značkou** se potom chápe nabídka od konkrétního výrobce.

Existují tři druhy marketingových kanálů. První z nich se nazývají **komunikační kanály**, které přenáší informace od spotřebitelů k prodejčům a naopak. Jedná se například o billboardy, televizi nebo internet. Za druhé to jsou **distribuční kanály** neboli prodejní cesty, prostřednictvím nichž se dostává zboží od prodejce ke kupujícím. A poslední z nich jsou **servisní kanály**, které usnadňují transakce s potenciálními zákazníky. Jako příklad servisních kanálů lze uvést sklady, banky nebo přepravní společnosti. (Kotler, Keller, 2007)

V této bakalářské práci bude pojednáváno i s **marketingovou komunikací**, která bude více rozebrána v kapitole marketingového mixu.

1.2 Odbyt

Prodej je dílčí činnost v odbytovém procesu, který je zaměřen na uspokojování cizích potřeb. Při prodeji se vlastnické právo k užívání převádí z prodejce na kupujícího, který dále musí uhradit dohodnutou kupní cenu. (Synek, 2010)

1.2.1 Funkce podniku

Mezi primární funkce podniku patří prodejní, zásobovací a výrobní funkce. Další funkce se řadí mezi podpůrná, a to personální, investiční, finanční, vědeckotechnické a správní. Vzhledem k tématu této bakalářské práce Analýza prodejních aktivit podniku, zde bude shrnuta pouze prodejní funkce. (Synek, 2010)

Hlavním cílem prodejní funkce podniku je realizovat prodej produktu. Pro dosažení tohoto cíle je potřeba uskutečnit výzkum trhu a analýzu poptávky, dále určit sortiment produktů a jejich ceny, cenovou politiku, slevy s vyšším odběrem, odbytové cesty, propagaci, podporu prodeje a public relations. Tyto činnosti má na starost marketingové, prodejní oddělení firmy. (Synek, 2010)

1.2.2 Funkce prodejních cest

Podle Jaroslava Světlíka (2005) mezi funkce distribučních kanálů patří obchodní, logistická a podpůrné. Všechny tyto funkce vyplňují prostor mezi výrobcem a zákazníkem a jsou velice nezbytné.

Obchodní funkce obsahuje činnosti, které přímo souvisí s transakcemi mezi výrobcem, mezičlánky a spotřebiteli. Prostředník po zakoupení zboží od výrobce po dobu jeho držení přejímá riziko do té doby, než ho prodá spotřebiteli. Prodej zboží obsahuje fyzický transport, ale i propagaci. (Světlík, 2005)

Logistická funkce se vyznačuje fyzickou distribucí výrobku od výrobce k zákazníkovi a činnostmi s tím spojenými. Těmito aktivitami je především skladování, zásobování, rozřídění zboží a balení hotových výrobků do spotřebitelského obalu, někdy i montáž. (Světlík, 2005)

Podpůrné funkce usnadňují pohyb zboží od výrobce k zákazníkovi. Jedná se o finanční pomoc jak výrobcem, tak spotřebiteli formou obchodního úvěru. (Světlík, 2005)

1.3 Řízení vztahů se zákazníky (CRM)

Ke splnění individuálních potřeb hodnotných zákazníků je třeba vytvořit databázi zákazníků a získávat údaje ke zjišťování trendů, segmentů a individuálních potřeb. Mnohé společnosti projevují zájem vybudovat pevnější vazby se svými zákazníky, čemuž se říká customer relationship management (CRM). CRM umožňuje společnostem poskytovat zákazníkům

vynikající a včasný servis, individuální tržní nabídky, služby, programy a mediální strategie. (Kotler, Keller, 2007)

„Řízení vztahů se zákazníky je proces spravování detailních informací o jednotlivých zákaznících a pečlivou koordinaci všech „styčných bodů“, které přicházejí do kontaktu se zákazníky, k maximalizaci věrnosti zákazníků. Zákaznický styčným bodem rozumíme jakoukoli příležitost, při níž se zákazník setká se značkou a výrobkem.“ (Kotler, Keller, 2007, str. 191)

Firmu ale mohou odradit od využívání CRM jeho 4 nevýhody. První spočívá ve velké investici do počítačového hardwaru, databázového softwaru, programů a školení zaměstnanců. Dalším problémem je neschopnost přesvědčení všech lidí v organizaci, aby se orientovali na transakční marketing. Účinný databázový marketing si totiž vyžaduje vycvičit nejen zaměstnance podniku, ale i dealery a dodavatele. Třetím problémem se jeví samotní zákazníci, kteří si nepřejí, aby si o nich společnost shromažďovala data a osobní informace. Posledním problémem je skutečnost, že informace, na nichž je CRM založen, nemusí být pravdivé. Například nemusí platit, že obsluha věrnějších zákazníků bude méně nákladná. (Kotler, Keller, 2007)

Do budování věrnosti zákazníků se musí investovat tak, aby výdaje nepřevážily příjmy, proto se rozlišuje pět různých stupňů investic:

- 1) Základní marketing, kdy se pouze prodá produkt.
- 2) Reaktivní marketing, zahrnující vybídnutí zákazníka, aby se ozval v případě dotazů či stížností.
- 3) Zodpovědný marketing, kdy prodávající kontaktuje klienta za účelem ověření splněných či nesplněných očekávání zákazníka od výrobku.
- 4) Proaktivní marketing je doprovázený občasným kontaktováním zákazníka prodávajícím za účelem poskytnutí rad k použití výrobku nebo informací o nových produktech.
- 5) Partnerský marketing je založen na nepřetržité spolupráci společnosti se svými velkými zákazníky s cílem zlepšit jejich výkony. (Kotler, Keller, 2007)

2 Marketing a komunikace

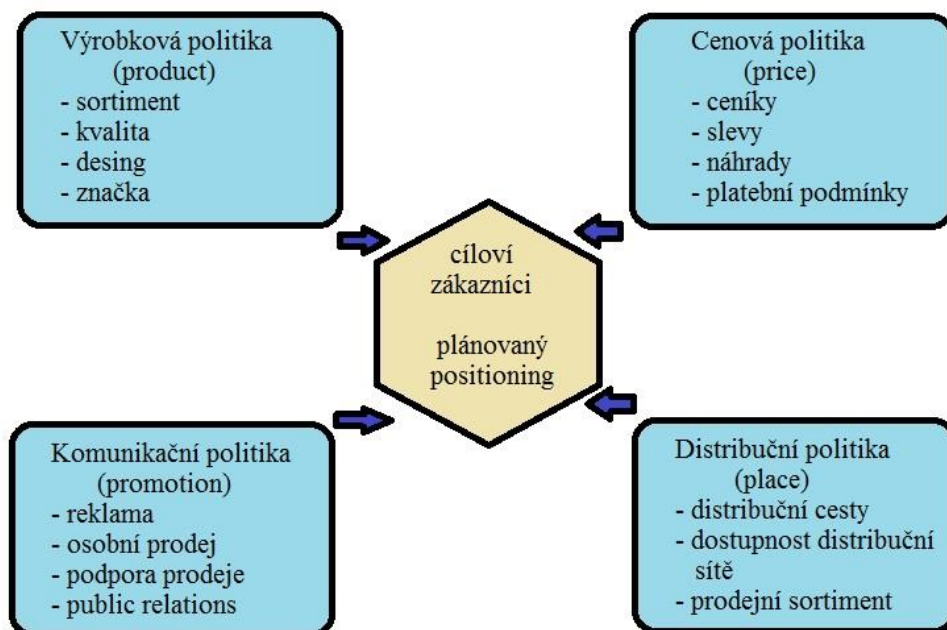
V současné době nemohou firmy přežít jen tím, že budou dobře fungovat. Pokud chtějí uspět na domácím či mezinárodním trhu, musí být vynikající a konkurenceschopné, jelikož spotřebitelé stojí před širokou nabídkou výrobků či služeb a hledají možnosti uspokojování svých potřeb. Tito kupující si vybírají své partnery podle několika hledisek, mezi které lze zařadit například kvalitu, užitek, cenu či jiné výhody, a proto by firmy měly hledat tu nejlepší cestu, jak uspokojit jejich přání při maximální efektivnosti všech operací. Marketing je funkce podniku, která je založena na predikování a určování potřeb zákazníků a na tvorbě nabídky vedoucí k jejich uspokojování. Při orientaci na zákazníka může být nápomocen marketingový mix, obsahující všechny aktivity firmy za cílem vzbuzení poptávky po výrobku. Tyto činnosti lze utřídit do čtyř skupin proměnných, známých též jako 4 P. (Příkrylová, Jahodová, 2010), (Kotler, Armstrong, 2004)

2.1 Marketingový mix

„Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.“ (Kotler, Armstrong, 2004, str. 105)

Na následujícím obrázku je zachycen marketingový mix a složky, které se do něj řadí. Níže je také uveden popis „čtyř P“ (product, price, place, promotion) marketingového mixu. (Lamb, Hair, McDaniel, 2010)

Obrázek č. 1: 4 P marketingového mixu



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Kotler, Armstrong, 2004, str. 106)

2.1.1 Produkt

V marketingovém pojetí není produkt chápán pouze jako hmotný statek, ale do tohoto pojmu jsou zahrnuty i služby a myšlenky, které se stávají předmětem směny na trhu a jsou určeny k uspokojení lidské potřeby či přání. Komponenty neboli rozšiřující efekty produktu mohou být balení, značka, kvalita, styl, záruka, servis nebo dodací podmínky. (Světlík, 2005)

2.1.2 Cena

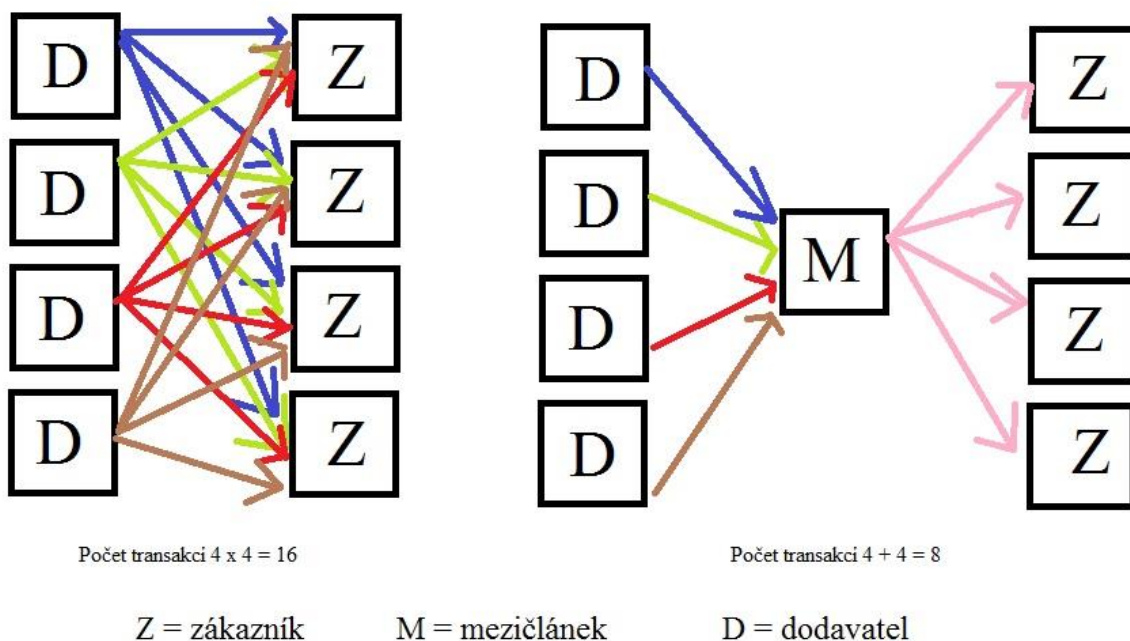
Pojem cena představuje sumu peněžních prostředků, kterou musí zákazník vydat, aby si mohl produkt koupit. K ceně produktu náleží i negativní prožitky, tedy náklady spojené s výrobkem. Tímto celkovým nákladem zákazníka rozumíme finanční náklady, ztracený čas, fyzickou námahu nebo psychické vypětí. Cena dále určuje, co podnik ze své činnosti na trhu získá, jelikož díky ní podnik obdrží tržby z prodeje. Ostatní části marketingového mixu tvoří pouze náklady. (Kotler, Armstrong, 2004), (Přikrylová, Jahodová, 2010), (Světlík, 2005)

2.1.3 Distribuce

„Distribuce zahrnuje veškeré aktivity, které směřují k tomu, aby se stal výrobek fyzicky dostupným pro cílové zákazníky.“ (Kotler, Armstrong, 2004, str. 106)

Prostřednictvím prodejních cest se zboží transportuje od výrobce ke kupujícímu. Tyto distribuční kanály mohou být přímé nebo nepřímé, tedy zahrnující mezičlánky neboli prostředníky, kteří zprostředkovávají prodej za provizi, čímž se na první pohled zvyšují náklady a prodejní cena produktu, ale to nemusí vždy platit, jelikož prodej pomocí mezičlánku má velkou výhodu v tom, že šetří počet transakcí mezi dodavatelem a zákazníkem. (Světlík, 2005) Tato efektivnost při využití prostředníků je zobrazena na obrázku číslo 2.

Obrázek č. 2: Efektivnost při využití obchodního mezičlánku



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Světlík, 2005, str. 153)

2.1.4 Komunikační politika

Komunikační politika představuje všechny činnosti směřující k seznámení zákazníka s výrobkem a k následnému zakoupení. (Kotler, Armstrong, 2004)

Pracovníci marketingu používají řadu komunikačních cest, kterými sdělují vše potřebné. Dělí se na osobní a neosobní formy komunikace. Mezi hlavní neosobní formy se řadí reklama, podpora prodeje, public relations nebo přímý marketing a mezi osobní formy osobní prodej. (Majaro, 1996), (Přikrylová, Jahodová, 2010)

Osobní prodej je forma komunikace „tváří v tvář“, při které se setkává prodejce a kupující s cílem uskutečnit obchod, ale i vytvořit dlouhodobé pozitivní vztahy a zlepšovat image firmy i produktu. Výhodou této formy komunikace je možnost okamžité zpětné vazby. (Majaro, 1996), (Přikrylová, Jahodová, 2010)

Reklama je považována za placenou formu komunikace, která je uskutečňována pomocí různých médií, jako jsou například časopisy, noviny, katalogy, televize, internet nebo rozhlas, jejímž úkolem je informovat širokou vrstvu potenciálních zákazníků se záměrem ovlivnit jejich kupní chování. **Podpora prodeje** představuje nemediální krátkodobé reklamní kampaně, pod kterými si lze představit například předvádění produktů či vzorků zdarma (ochutnávky), výstavy, show, cenové dohody, soutěže nebo sponzorování soutěží nejrůznějšími dary. **Public relations** (PR) je neosobní komunikace, během níž se vytváří vztahy mezi firmou a potenciálními zákazníky. Velmi důležitou součástí PR činností je publicita, neosobní stimulace poptávky po výrobku, službě, osobě nebo organizaci tím, že se do sdělovacích prostředků umístí příznivá zpráva. **Direct marketing** je přímá a adresná komunikace se zákazníky prostřednictvím poštovních zásilek, telekomunikací nebo přímého předávání propagačních materiálů klientům. (Světlík, 2005), (Majaro, 1996), (Přikrylová, Jahodová, 2010)

3 Okolí podniku

Vymezení pojmu podnikatel:

„Podnikatel

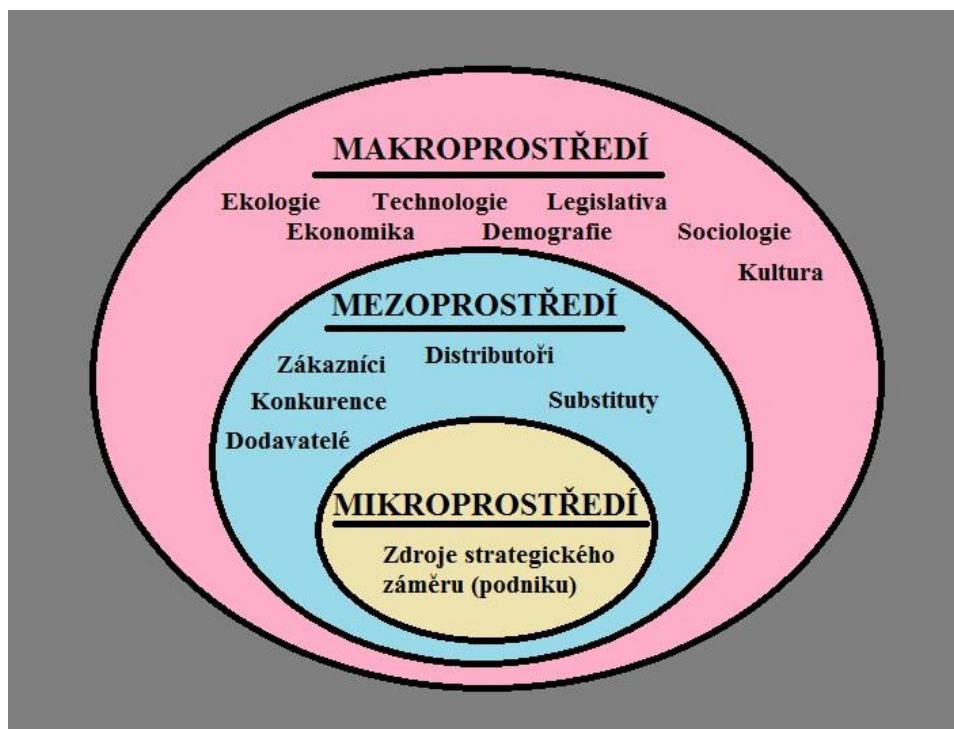
- *Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.*
- *Pro účely ochrany spotřebitele a pro účely § 1963 se za podnikatele považuje také každá osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo*

obdobnou činností či při samostatném výkonu svého povolání, popřípadě osoba, která jedná jménem nebo na účet podnikatele.

- *Za podnikatele se považuje osoba zapsaná v obchodním rejstříku. Za jakých podmínek se osoby zapisují do obchodního rejstříku, stanoví jiný zákon.*
- *Má se za to, že podnikatelem je osoba, která má k podnikání živnostenské nebo jiné oprávnění podle jiného zákona. § 422 Podnikatel, který nemá obchodní firmu, právně jedná při svém podnikání pod vlastním jménem; připojí-li k němu dodatky charakterizující blíže jeho osobu nebo obchodní závod, nesmí být klamavé.“*
(Občanský zákoník, 2014)

Každý podnik je obklopen vnějším světem, tedy okolím podniku, jímž je firma silně ovlivňována a které také v menší míře ovlivňuje. Tyto vlivy rozdělujeme podle místa působení na podnik na vnitřní a vnější. Některým dopadům, zejména vnitřním, lze zabránit činností managementu firmy, ale dopady přicházející z makroprostředí jsou téměř neovlivnitelné. (Synek, 2010), (Světlík, 2005) Dělení podnikatelského prostředí na externí a interní vlivy je zobrazeno na schématu níže.

Obrázek č. 3: Podnikatelské prostředí



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Fotr, Vacík, Souček a kol., 2012)

3.1 Vnitřní prostředí

3.1.1 Mikroprostředí

Interní prostředí neboli mikroprostředí je ovlivňováno činnostmi podniku. Při provádění marketingových aktivit a plánů má veliký význam úspěšně fungující oddělení marketingu, v marketingově orientované firmě také marketingové oddělení ve spolupráci s vedením, finanční oddělením, oddělením výroby, technického rozvoje nebo ekonomickým odborem. Předpokladem dobré komunikace a vzájemné spolupráce je vytvoření vhodné organizační struktury, kde by oddělení marketingu mělo při orientaci na zákazníka plnit funkci komunikační a informační, koordinační a analytickou. (Fotr, Vacík, Souček a kol., 2012), (Světlík, 2005)

3.2 Vnější prostředí

Vnější vlivy se dělí na vlivy přicházející z mezoprostředí firmy (zákazníci, dodavatelé, distributoři, konkurence a veřejnost) a z makroprostředí (vlivy ekonomické, demografické, politické a právní, kulturní, technologické, geografické a ekologické). (Světlík, 2005)

3.2.1 Makroprostředí firmy

Makroprostředí podniku je nestabilní a dynamicky se měnící. Řadí se do něj tyto prvky okolí firmy: geografické, demografické, politické a právní, ekonomické, ekologické a technologické. Při zkoumání okolí podniku se ale musí počítat s tím, že v současnosti se okolím podniku myslí celá Evropská unie, ba dokonce celý svět. Toto je zapříčiněno globalizací a jednotným trhem. (Synek, 2010)

Ekonomické prostředí má pro podnik zásadní význam, získává z něj výrobní faktory a kapitál a obrací se na něj se svými výrobky a službami. Firma je ve svém chování ovlivněna celkovou hospodářskou situací země, její stabilitou a dynamikou. Jedná se zejména o tyto faktory: dostupnost výrobních faktorů a jejich ceny, daňová zátěž podniků, hospodářský růst, měnový vývoj a devizové kurzy. Celá hospodářská politika je ovlivněna politikou jiných zemí a celkovou světovou ekonomickou situací. To, jak se rozvíjí ekonomické prostředí v každém státě, je ovlivněno přírodními a lidskými zdroji, mírou inflace, reálným příjmem domácností, produktivitou práce, mírou úrokových sazeb, mírou nezaměstnanosti, vývojem daní nebo rovnováhou platební bilance. Každé marketingové oddělení podniku musí být kvůli dobrému

marketingovému rozhodování seznámeno s teorií nabídky a poptávky. (Synek, 2010), (Světlík, 2005), (Fotr, Vacík, Souček a kol., 2012)

Demografické prostředí je důležitá veličina ovlivňující rozhodování podniku o tom, co, kolik a pro koho vyrábět, a proto podnik musí rozčlenit trh do různých segmentů založených například na věku, národnosti, natalitě či mortalitě, náboženství či pohlaví. Toto koncepční rozdělení je důležité, jelikož se trh zvětšuje a potřeby zákazníků se diverzifikují, a proto je nezbytné třídit zákazníky na relativně homogenní skupiny s podobným cílem. Při analýze prostředí jsou důležité charakteristiky jako národnostní složení obyvatel, hranice odchodu do důchodu nebo vzdělanostní struktura obyvatelstva. (Světlík, 2005), (Tellis, 2000), (Fotr, Vacík, Souček a kol., 2012)

Politické a právní prostředí se významně podílí na rozhodování podnikového managementu, jelikož je tvořeno legislativou, vládními orgány a zájmovými nátlakovými skupinami. Vytvořená legislativa chrání firmy před nekalými praktikami určováním pravidel a právních předpisů a na druhou stranu je často i omezuje. Při analýze prostředí se zjišťuje vliv legislativy v oblastech státní regulace ekonomiky, daňových zákonů, environmentálních zákonů, obchodního práva a dalších. (Světlík, 2005), (Fotr, Vacík, Souček a kol., 2012)

Geografické okolí do značné míry předurčuje podnikovou logistiku, tedy řízení materiálových, výrobních a finančních toků od zdroje k uživateli. V mnoha případech se k vlivu geografického okolí přihlíží při volbě lokalizace společnosti. (Synek, 2010)

Ekologie je faktorem, který podniky musí stále více a více respektovat, ať už ze své vlastní vůle nebo z donucení státních institucí či směrnic Evropské unie. Ekologie na jedné straně vytváří společnostem řadu bariér a ekonomickou zátěž, ale na straně druhé dává podnikům mnoho příležitostí například při výrobě ekologicky nezávadných produktů, jako jsou papírové nákupní tašky, recyklovatelné obaly atd. Podniky šetrné k životnímu prostředí mohou mít na trhu větší úspěch, jelikož se vyhnou konfliktům se zvyky a regulacemi. Proto je důležité zkoumat ekologické trendy, které jsou v dnešní době stále více a více aktuální. Jedná se o důraz na užívání obnovitelných zdrojů, nakládání s odpady a recyklace nebo dostupnost a užití vodních zdrojů. (Synek, 2010), (Fotr, Vacík, Souček a kol., 2012)

Velice důležité v marketingovém rozhodování podniků jsou změny v **technologii a technice**. Jedná se například o obměny v surovinách, výrobcích nebo výrobních postupech. Technologický rozvoj je velice rychlý, je důležité predikovat vývoj technologického rozvoje

a každoročně technologie obnovovat a vylepšovat, aby firmy mohly inovovat a rozvíjet své produkty, dosahovat lepších hospodářských výsledků, zvyšovat konkurenční schopnost a humanizovat práci. Těchto úspěchů by podnik dosáhl, pokud by analyzoval nástup nových technologií, vývoj cen přírodních zdrojů, míru vládní podpory vědy a výzkumu nebo úspěšnost substitutů. Ale objevují se tu i negativní dopady, např. vliv na životní prostředí, kdy mohou různé výpary z komína poškozovat zdraví lidí, ale i přírody nebo vznik sociálních problémů. (Světlík, 2005), (Synek, 2010), (Fotr, Vacík, Souček a kol., 2012)

3.2.2 Mezoprostředí firmy

Podnik spolupracuje při plnění svých činností s řadou firem, které nemusí být jen jeho konkurencí, ale může jít o účastníky na jeho aktivitách na základě kontraktu. Jedná se například o **dodavatele**, tedy firmy poskytující služby či prodávající výrobky podniku. Podnikový management sleduje vlivy působící ze strany dodavatelů, jimiž rozumíme ceny, kvalitu, spolehlivost a dodací podmínky. (Světlík, 2005)

Zprostředkovatelé jsou firmy, které za provizi vyhledávají zákazníky a následně s nimi projednávají možnost koupě, ale sami zboží nevlastní. Mezi **distributory** zboží se řadí veřejní dopravci produktů a firmy skladující zboží. Cílem činností podniku je zákazník. Prostředníkem mezi ním a podnikem na trhu spotřebního zboží je síť obchodních společností zabývajících se velkoobchodní a maloobchodní činností. (Světlík, 2005)

Veřejnost je také faktorem podnikového mezoprostředí ovlivňující marketingové chování podniku, a proto je v zájmu každé firmy vytvářet si co nejlepší vztahy s tímto segmentem trhu. (Světlík, 2005)

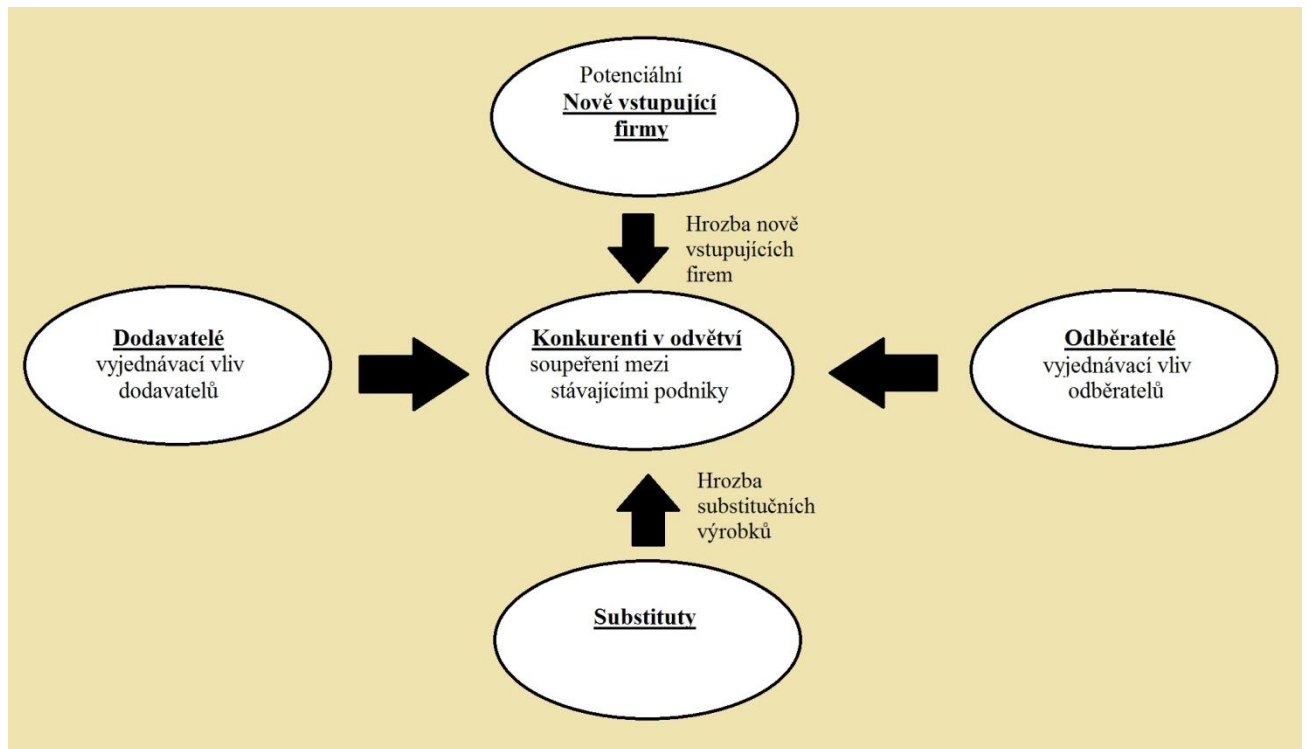
3.3 Porterův model pěti sil

3.3.1 Obecně o analýze konkurenčního prostředí

Postavení firem v odvětví je určeno jejich konkurenceschopností. Podniky si mohou vybudovat konkurenční výhodu několika způsoby, například se mohou zaměřit na mimořádnou kvalitu, úroveň poskytování služeb, rychlost jednání, nižší cenu, design nebo seriózní komunikaci. Mezi nástroje analýzy konkurenčního prostředí firmy patří Porterův model pěti sil, který je provázaný s analýzou SWOT a úzce s ní souvisí. Michael Porter identifikoval síly, které pozitivně a negativně ovlivňují podniky a mohou působit souběžně.

Tyto síly jsou zobrazeny na obrázku číslo 4 a řadí se mezi ně přímá konkurence, hrozba vstupu dalších konkurentů, hrozba substitučních produktů, vyjednávací síla odběratelů a vliv dodavatelů. (Fotr, Hnilica, 2014), (Nývltová, Marinič, 2010), (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlik, 2011), (Karlíček, 2013), (Kotler, 2003)

Obrázek č. 4: Hybné síly konkurence v odvětví



Zdroj: vlastní zpracování dle (Nývltová, Marinič, 2010)

Podle Portera těchto pět faktorů určuje strukturu v odvětví a ukazuje, jak se v něm vytváří a rozděluje hodnota, tedy objasňuje ziskovost. Tato struktura je setrvalá a její změna vyžaduje dlouhodobý časový úsek. Jinými slovy je Porterova analýza založena na faktu, že vývoj určitého trhu je funkcí jeho struktury. (Magretta, 2012), (Fotr, Vacík, Souček a kol., 2012)

3.3.2 Dodavatelé

Úspěch podniku ve velké míře závisí na dodavatelích, a proto si každá firma musí rozmyslet různá kritéria, podle kterých si je vybere. Mezi tato kritéria podle autorky Jakubíkové (2008) mohou patřit nejen cena, ale i postavení na trhu, kvalita zboží, spolehlivost a dochvilnost dodávek nebo flexibilita.

Vyjednávací síla dodavatelů je vysoká, pokud jich je málo a produkty, které dodávají, jsou pro firmy velice důležité a navíc, pokud jsou ještě jedinečné, stálo by kupující hodně úsilí a finančních prostředků hledat substitut. Dodavatelé zvyšují ceny nebo si zajišťují výhodnější podmínky, a tím snižují zisk kupujících. (Blažková, 2007), (Mallya, 2007), (Magretta, 2012)

3.3.3 Odběratelé (zákazníci)

Díky analýze odběratelů lze odpovědět na otázky týkajících se trhů a produktů. Jsou jimi například odhadované roční nákupy, pokles či růst prodeje, motivace kupujících nebo otázky spojené s rozhodováním nákupčích. (Jakubíková, 2008)

Vyjednávací síla kupujících roste v případě, že jich existuje jen malé kvantum, že nakupují velký objem zboží, že se soustředí zejména na kvalitu produktů, nakupují lehce nahraditelný produkt, nebo když nákupčí nevydají velké finanční prostředky při přechodu k jinému dodavateli. Se zvyšující se vlivem zákazníků klesají ceny. (Blažková, 2007), (Nývtová, Marinič, 2010), (Magretta, 2012)

3.3.4 Konkurence

Konkurence velice ovlivňuje marketing podniku, a proto každá společnost musí provést analýzu svých konkurentů či potenciálních konkurentů. Do této analýzy se zahrnuje, jak vlivný je který z konkurentů, v čem nejvíce ohrožuje firmu, ale také jejich cíle, strategie i slabé stránky. Vzájemní konkurenti jsou takové firmy, které prodávají substituční výrobky. (Jakubíková, 2008), (Porter, 1994)

Na soupeřivost mezi konkurenty působí jejich velikost a počet na trhu, procentní podíl na trhu, dále ale i diferenciací produktů, tedy výrobků a služeb a bariéry trhu. Konkrétní projevy rivalit se týkají především úrovně cen, existence služeb pro zákazníky, propagace a inovací. (Blažková, 2007), (Mallya, 2007), (Nývtová, Marinič, 2010)

3.3.5 Potenciální konkurenti

„Potenciální konkurenti jsou firmy, které doposud nejsou součástí konkurenčního prostředí, ale mohou do něj vstoupit.“ (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011, str. 166)

Mezi bariéry vstupu do některého oboru patří diferenciacce produktů, přístup k zákazníkům, legislativa, finanční prostředky, věrnost zákazníků, zavedené obchodní značky nebo nákladové výhody stávajících firem s jejich dodavateli. (Mallya, 2007)

Pokud se nově vstupujícím firmám podaří překonat tyto bariéry, přinesou na trh nové rozměry, zdroje a dodatečné kapacity, čímž mohou zvyšovat náklady nebo snižovat ceny. To by mohlo mít za efekt snížení ziskovosti. (Nývltová, Marinič, 2010), (Karlíček, 2013), (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

3.3.6 Substituty (náhražky)

Substituty jsou výrobky nebo služby, které mají podobné vlastnosti, a proto do stejné míry uspokojují tutéž potřebu kupujícího. Jedná se o jakousi alternativu, která plně nahradí konkrétní výrobek nebo službu. (Blažková, 2007), (Mallya, 2007), (Magretta, 2012),

Pokud je na trhu mnoho těchto produktů, může zájem zákazníků kolísat, jelikož jejich velká dostupnost limituje cenu. A proto substituty způsobují cenovou konkurenci. Aby si podnik udržel své zákazníky, nesmí zvyšovat cenu a musí se snažit své produkty něčím odlišovat, dávat zákazníkovi něco navíc. Toho může dosáhnout prostřednictvím inovace a zdokonalováním produktů. (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011), (Mallya, 2007), (Nývltová, Marinič, 2010)

3.4 SWOT analýza

Název SWOT analýza je odvozen od počátečních písmen anglických slov strengths, weaknesses, opportunities a threats, jež vyjadřují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Cílem této analýzy je posoudit současné postavení podniku mezi konkurencí a identifikovat potenciální příležitosti, hrozby a schopnost udržet se na trhu v důsledku změn, nastávajících v okolí firmy. (Blažková, 2007), (Cooper, Lane, 1999), (Kotler, Keller, 2007)

Autor Křížík a Neufus (2014) ve své knize uvádí, že analýza vychází z předpokladu, že k dosažení strategického úspěchu musí firma maximalizovat silné stránky a příležitosti a naopak minimalizovat slabé stránky a hrozby.

SWOT analýza sestává z dvou analýz, a to SW a OT analýzy, kde první se týká vnitřních stránek a druhá vnějšího prostředí. (Jakubíková, 2008), (Horáková, 2003)

Podle autorky Jakubíkové mezi nevýhody SWOT analýzy patří její subjektivnost a statický charakter, a proto je nahrazována kvantitativní analýzou OT. (Jakubíková, 2008)

Na obrázku číslo 5 je zobrazena obecná matice SWOT analýzy, která byla přepracována podle autorů Keřkovského a Vykypěla (2003), do které se doplňují jednotlivé silné či slabé stránky podniku, ale i příležitosti a hrozby pro danou firmu.

Obrázek č. 5: SWOT matice

S Výčet silných stránek _____ _____ _____ _____	W Výčet slabých stránek _____ _____ _____ _____
O Výčet příležitostí _____ _____ _____ _____	T Výčet hrozeb _____ _____ _____ _____

kvadrant S (strenghts - silné stránky)
kvadrant W (weaknesses - slabé stránky)

kvadrant O (opportunities - příležitosti)
kvadrant T (threats - hrozby)

Zdroj: vlastní zpracování dle (Keřkovský, Vykypěl, 2003)

4 Představení společnosti

4.1 Předmět činnosti podniku

Předmětem podnikání firmy LUMI MASO, s. r. o. je řeznictví a uzenářství (od 23. 12. 2005), dále výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (od 3. 7. 2009). Firma se tedy zabývá bouráním masa a výrobou uzenin, zpracováním a konzervováním masa, výrobou masných výrobků a zprostředkováním velkoobchodu s masem a produkty z něj vyrobených. (Obchodní rejstřík, 2014), (Balín, 2014)

4.2 Základní údaje

Název společnosti: LUMI MASO, s.r.o.

Identifikační číslo (IČO): 26402947

Datum zápisu do obchodního rejstříku: 23. 12. 2005

Sídlo společnosti: Štúrova 1282/12, 142 00 Praha 4

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Statutární orgán: jednatelé Lukáš Balín (od 23. 12. 2005) a Václav Balín (od 3. 7. 2009)

Každý jednatel je oprávněn jednat jménem společnosti ve všech věcech samostatně.

Základní kapitál: 200 000,- Kč

Počet zaměstnanců: 24

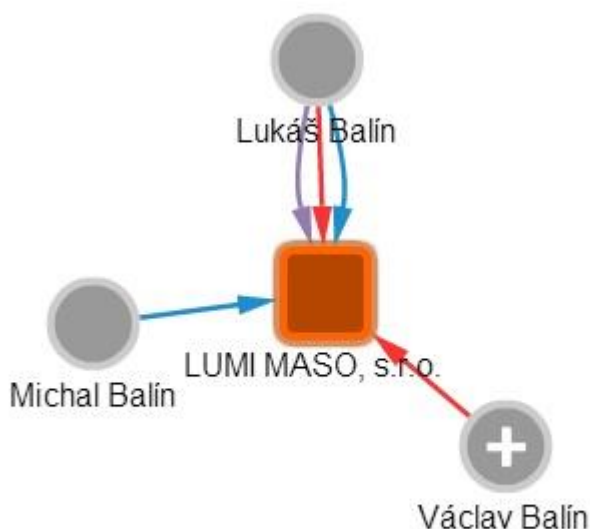
(Obchodní rejstřík, 2014)

4.3 Historie a současnost společnosti

Společnost LUMI MASO, s.r.o. (dále uváděno pouze LUMI MASO) působí na českém trhu od konce roku 2005. Jedná se o českou firmu, která byla založena panem Václavem Balínem, zkušeným podnikatelem a otcem dnešních majitelů. Této firmě předcházela společnost s názvem „Václav Balín řeznictví uzenářství“, která byla založena v roce 2004 v Nebřezinách v budově bývalé Jednoty. (Balín, 2014)

Ve vedení této firmy se vystřídali 3 lidé a v současné době ji vlastní dva majitelé, a to bratři Lukáš a Michal Balín, kteří bydlí v obci Dobříč a podnikají již 10 let. Na následujícím obrázku je zobrazen uzel a vzájemné vztahy hlavních osob podniku. Lukáš a Michal Balín jsou společníci se vkladem 100 000,- Kč (modrá šipka) a Lukáš Balín je zároveň společně s Václavem Balínem člen statutárního orgánu (červená šipka), kam Lukáš Balín vstoupil již při založení společnosti 23. 12. 2005 a Václav Balín až 18. 6. 2009. (Balín, 2014), (Detail LUMI MASO, s.r.o., 2014), (Obchodní rejstřík podnikání, 2014)

Obrázek č. 6: Vzájemné vztahy hlavních osob firmy



Zdroj: (Obchodní rejstřík podnikání, 2014)

5 Marketingový mix společnosti LUMI MASO s.r.o.

V kapitole Marketingový mix jsou použity informace, které autorce práce byly sděleny jednatelem společnosti (Balín, 2014) a obchodní zástupkyní společnosti (Korelusová, 2015).

5.1 Produkt

Výrobní mix společnosti LUMI MASO, s.r.o. je různorodý. Nejdůležitějším produktem je samozřejmě čerstvé maso, které podnik upravuje podle konkrétního požadavku zákazníka. Svůj sortiment se firma čas od času snaží rozšiřovat, například o nové receptury uzených výrobků. Výrobky jsou rozděleny do několika kategorií, a to vepřové maso, hovězí maso býk, hovězí maso kráva, kuřecí maso, droby, uzeniny a uzená masa., které jsou znázorněny na obrázku v příloze.

Do první kategorie, a to **vepřové maso**, se řadí rozporcované části vepře, a to jak s kostí, tak bez kosti. Ceny masa s kostí a bez kosti se zásadně liší, a proto zákazníci musí hodně zvažovat, kterou variantu si vybrat. Do sortimentu z vepřového masa patří kýta, plec, koleno, pečeně, krkovice, panenka, bok a ořez.

Druhá kategorie se nazývá **hovězí maso (býk)** a zahrnuje části z býka, a to hovězí zadní, přední, pupek, roštěná, svíčková, ořez, péro a plec. Podobné části (hovězí zadní, přední, žebro, pupek a roštěná) zahrnuje i kategorie **hovězí maso (kráva)**, ale s tím rozdílem, že se jedná o samici.

Do kategorie **drobů** patří vnitřnosti jak z vepře, tak z krávy nebo býka, ale i kuřete. V nabídce podniku se nachází srdce, jazyky, játra, ledviny nebo kořínky.

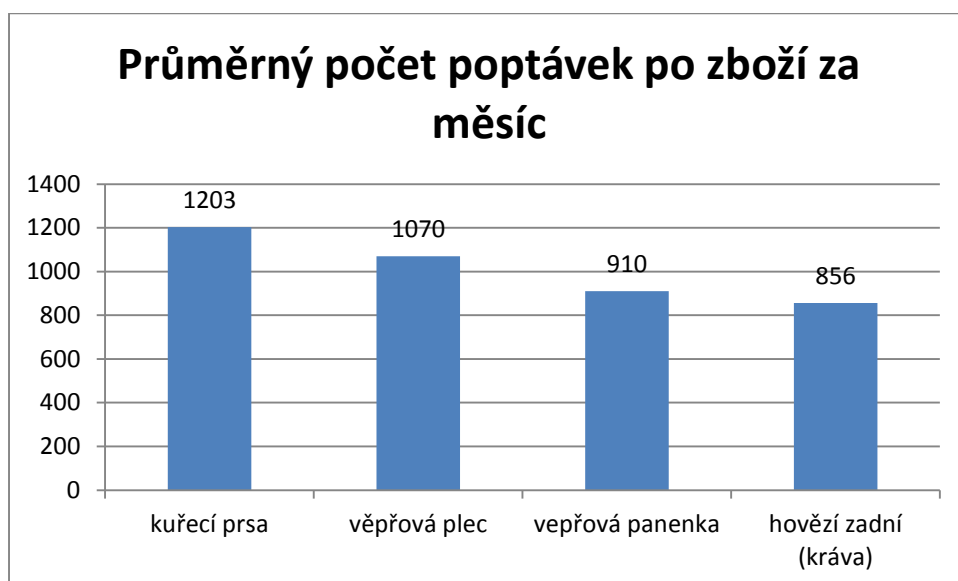
LUMI MASO také vyrábí své vlastní výrobky, které spadají do kategorie **uzenin**. Jedná se o různé párky (spišský, vídeňský, jemný,...), klobásy (papriková, grilovací,...), salámy (vysočina, šunka, gothajský,...), tlačanky (světlá, tmavá, slezská), sekanou, paštiky, jelita, jitrnice, prejt, sádlo, rolády, atp.

Poslední kategorie **uzená masa** zahrnuje převážně výrobky z vepřového masa, a to krkovicí, bok, pečení, plec, žebra, ocásky, koleno, jazyk, debrecínku nebo anglickou slaninu, které si podnik vyrábí sám dle svých vlastních receptur.

Podle interních statistik podniku nejčastěji poptávané zboží představují kuřecí prsa, které všichni zákazníci dohromady objednávají v průměru 1203x během jednoho měsíce. Důvodem může být nízká cena a velmi vysoká kvalita. Odběratel za 1 kilogram kuřecích prsou zaplatí 93,- Kč bez DPH. Druhým nejčastěji nakupovaným zbožím je vepřová plec, která je za jeden měsíc poptávána cca 1070x a jeden kilogram stojí 74,- Kč bez DPH. Na třetím místě v tomto žebříčku se nachází vepřová panenka, kterou zákazníci objednávají 910x měsíčně a čtvrtým nejvíce oblíbeným produktem je hovězí zadní z krávy. Toto maso kupují odběratele převážně na guláš či jiné omáčky, a to zhruba 856x do měsíce. Ostatní produkty zákazníci také odebírají, ale již ne v tak velkém množství, ale podle sezóny, akcí či kulinářských večerů, které zákazníci (restaurace) pořádají.

Průměrný měsíční počet poptávek po čtyřech nejoblíbenějších produktech je znázorněn na obrázku číslo 7.

Obrázek č. 7: Průměrný měsíční počet poptávek po nejvíce žádaném zboží



Zdroj: Vlastní zpracování, dle (Kolerusová, 2015)

Mezi **rozšiřující efekty produktu** firmy LUMI MASO patří balení, kvalita, záruka, dodací podmínky a doplňkové služby. Všechny tyto komponenty jsou níže popsány.

Podnik si zakládá na vysoké **kvalitě** masa, která je zajištěna převážně čerstvostí masa od vynikajících dodavatelů. Podnik prodává převážně čerstvé maso, na které se vztahuje **záruka** 5 dní, kromě drobů, jejichž záruční doba je 3 dny. Někteří zákazníci si přejí kupovat vakuově **balené** maso, které je zabaleno v kvalitním igelitu a vakuové ochranné atmosféře, na které je vylepena etiketa s důležitými údaji, jako je popis zboží, množství (váha v kg), alergeny, ale i datum spotřeby. Záruční doba vakuově balených výrobků je cca 3 týdny, po otevření je potřeba zkonzumovat výrobek do 3 dnů.

Důležitou součástí produktu, o kterou se velice intenzivně zajímají zákazníci, jsou **dodací podmínky**. Ty samozřejmě souvisí s **doplňkovými službami** podniku pro odběratele. Obchodní zástupci podniku se snaží co nejvíce vyjít vstříc svým klientům, a proto přijímají objednávky ještě večer a jsou schopni je dodat hned druhý den. Mezi další služby zákazníkům patří ochota obchodních zástupců poradit, co se na jaký pokrm hodí nebo jak ušetřit alternativní možností výběru produktu. Jako konkrétní příklad lze uvést jednání obchodní zástupkyně s manažerem jedné restaurace, kdy se zákazníkovi zdála být krkovice bez kosti drahá za 89,90,- Kč bez DPH/kg, a proto dealerka doporučila firmě kupovat krkovici s kostí za 72,- Kč bez DPH/kg, jelikož zkušený kuchař si maso jednoduše vykostí a zbytky

ani nevyhodí. Kosti použijí na polévky nebo do rizota. Firma ušetří 18,- Kč na 1 kg masa, ale i další peníze, jelikož kosti by stejně museli koupit na vývary, atp.

5.2 Cena

Cenová politika společnosti se odvíjí od velikosti odběrného množství individuálního zákazníka, dle kterého se stanovuje i cenová hladina, která je také rozlišena v gastronomickém nebo klasickém ceníku. Tyto ceníky obsahují různé ceny pro konkrétní zákazníky, kde se cenové zvýhodnění a slevy odráží od množství odběru. Gastronomické ceníky jsou určeny pro VIP klienty, kteří odebírají zboží často, a to ve velkém objemu zboží a klasické ceníky pro běžné zákazníky, kteří odebírají méně často nebo méně zboží.

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, k ceně produktu náleží i negativní prožitky, tedy náklady spojené s výrobkem, a to například ztracený čas. Zákazníci firmy LUMI MASO svůj čas výběrem a transportem produktu neztrácí, nebo pouze minimálně, a to při prvních nákupech, kdy si teprve vybírají produkty, které budou odebírat. Většinou si řada zákazníků ustálí odběrný sortiment, kde se liší jen množství nebo frekvence dodání. Klienti společnosti LUMI MASO pouze zavolají objednávku dealerovi této firmy jeden den předem, kde uvedou produkty a jejich odběrné množství, které chtějí dodat. Dále se již o nic nemusí starat, jelikož druhý den ve smluvený čas (většinou hned ráno) jim zboží řidič, pověřený dealerem, doručí zásilku. Řidiči firmy LUMI MASO jezdí do odběrných míst denně a za dovážku si neúčtují nic navíc, jelikož tyto náklady jsou fixně zahrnuty již v ceně výrobku.

Proces tvorby ceny je složitý. Konečná cena produktů se odvíjí od nákupní ceny pro společnost LUMI MASO, jelikož tato firma nemá porážku. Podnik nakupuje vepřové a hovězí maso v půlkách, které dále v bourárnách porcuje a upravuje podle konkrétního požadavku zákazníka. Proces probíhá následovně: k nákupní ceně se přičtou náklady na pracovníky, na rozbourání masa, dopravní náklady na rozvoz zboží, náklady na obchodní zástupce, odvody za zaměstnance, režijní náklady (např. kancelářské potřeby, igelitové sáčky, plyn, elektrika, ...) a marže.

Konkrétní kalkulace jednoho výrobku společnosti LUMI MASO zahrnující všechny tyto položky je vypracovaná v tabulce č. 1, jedná se o kalkulaci produktu vepřové panenky. Ceny jsou uváděny v Kč za 1 kg.

Tabulka č. 1: Kalkulace výrobku

Vepřová panenka	Procento	Kč/kg bez DPH
Nákupní cena	71 %	120,00
Marže	6 %	10,14
Náklady na pracovníky	10 %	16,90
Náklady na rozbourání	4,5 %	7,59
Dopravní náklady	5 %	8,45
Náklady na obchodní zástupce	1,5 %	2,54
Odvody státu za zaměstnance	1 %	1,69
Režijní náklady	1 %	1,69
Cena celkem	100 %	169,00

Zdroj: vlastní zpracování dle (Korelusová, 2015)

Nutno zmínit také platební podmínky pro klienty LUMI MASO, které se také přizpůsobují konkrétnímu zákazníkovi. Dříve tato firma vydávala hodně odběratelských faktur, ale postupem času se tento zvyk přeměnil na hotovostní platby placené ihned při převzetí zboží, kde dovozce vystaví daňový doklad. Zboží na fakturu LUMI MASO už vozí jen některým státním podnikům nebo velkým firmám s vysokým objemem odběru, popřípadě restauracím, kde přebírají objednávku zaměstnanci nemající přístup k financím. Splatnost faktur je především na domluvě. Popisovaná společnost LUMI MASO preferuje 7 denní splatnost, ale objevují se i 14 denní nebo 30 denní faktury.

5.3 Distribuce

Společnost LUMI MASO distribuuje své produkty do různých míst, jako jsou například restaurace, jídelny, hotely, bufety, řeznictví nebo výroby. Toto zboží přepravuje v bednách třemi rozvozovými vozy typu Mercedes Sprinter do 3,5 tun. Tyto dodávky mají zabudované speciální chlazení, které uchová suroviny ve správné teplotě. Pro případ poruchy některého z vozu firma vlastní ještě jeden náhradní mercedes, aby se nedostaly do situace, kdy by museli zastavit prodej, jelikož by úprava vozu do těchto speciálních podmínek trvala několik dní až týdnů. Firma dále vlastní osobní automobily, ve kterých jezdí převážně majitelé nebo tři obchodní zástupci společnosti.

Tito dealeři mají rozdělené linky s konkrétními trasami, které obsluhují řidiči společnosti. První linka se týká Plzně a okolí (Dobřany, Chrást, Červený Hrádek,...), kterou obsluhuje dealer a jeho kolegyně, kteří pověří konkrétního řidiče. Druhou a třetí linku má na starosti

třetí z dealerů, jedná se o trasu v okolí Mostu, Chomutova, Karlových varů a poslední trasa se nachází po okolí Rakovníku. Čtvrtou linku obsluhuje třikrát do týdne samotný majitel firmy pan Lukáš Balín, a to konkrétně jízdou po Praze.

Zkoumaný podnik využívá přímé trasy od dodavatele ke spotřebiteli, ale i nepřímé pomocí prostředníka. Tímto mezičlánkem jsou většinou velkoodběratelé, kteří si na základně zboží převezmou a přepravují jednotlivé položky ke konečným spotřebitelům sami. Podnik tedy využívá mezičlánek, a tím efektivněji transportuje dodávky.

5.4 Komunikační politika

LUMI MASO využívá přímou formu komunikace se zákazníky, konkrétně osobní prodej, kdy se tři dealeři setkávají „tváří v tvář“ se svými klienty, kde se dá mluvit o velké výhodě v možnosti okamžité zpětné vazby. Každý prodejce má pod sebou celou řadu klientů, které si sami obstarali, a se kterými se setkávají hlavně v počátcích kontraktu s cílem uskutečnit obchod a domluvit veškeré podmínky (dodací, platební, cenovou politiku,...) a dále za účelem vytvoření dlouhodobých pozitivních vztahů, kdy předávají zástupcům firem malé i větší pozornosti.

Společnost LUMI MASO využívá i neosobní formu komunikace. Jednotlivé typy této komunikace jsou popsány níže.

Sledovaný podnik nevyužívá žádnou placenou formu komunikace, žádnou reklamu ani v novinách, ani pomocí billboardů. Vyskytuje se pouze návrh jednoho z dealerů, a to zástěry kuchařům s logem firmy LUMI MASO s.r.o.

Co se týče public relations, společnost je spíše rodinná firma, a proto veškeré PR aktivity se týkají pouze okruhu přátel či rodiny. LUMI MASO sponzoruje dary do tomboly na plese nebo dovážkami masa na hon. Obchodní zástupci také poskytují klientům drobné vánoční dary, jimiž mohou být například šiška salámu, klobásy, prsní řízky, upomínkové předměty s logem firmy nebo lahev vína či jiného alkoholu např. Metaxa, whisky. Na Velikonoce obchodní zástupci objíždí své zákazníky s ještě teplým bučkem a čokoládovým zajičkem.

Společnost nepoužívá podporu prodeje a zřídkakdy se věnuje direkt marketingu. Jedná se například o vánoční přáníčka s logem firmy, která roznáší prodejci svým klientům. Jedno takové přání lze vidět v příloze k této práci.

6 Prodejní proces LUMI MASO, s.r.o.

V kapitole Prodejní proces jsou použity informace, které autorce práce byly sděleny jednatelem společnosti (Balín, 2014) a obchodní zástupkyní společnosti (Korelusová, 2015).

Proces prodeje ve společnosti LUMI MASO, s.r.o. zahrnuje několik kroků, které budou popsány v následujících řádcích. Nutné zmínit, že samotnému prodeji předchází nákupní činnosti. Jedná se o založení smlouvy s dodavatelem, kterého si firma pečlivě vybrala na základě poskytovaných služeb a poměru ceny s kvalitou. Následně na základě dodavatelsko-odběratelských vztahů LUMI MASO nakupuje maso v půlkách, které dále zpracovává podle přání zákazníka.

6.1 Uzavření dohody a založení odběratele LUMI MASO do databáze

Hledání a přijímání nových zákazníků zajišťují obchodní zástupci společnosti, a to tím způsobem, že objíždí potenciální klienty v regionu či širším okolí, jimiž jsou restaurace a jídelny, a prezentují jim nabídku firmy, kde kladou veliký důraz na kvalitu. Pokud potenciální zákazník má zájem odebírat zboží právě od LUMI MASO, s.r.o., uzavře se smlouva. Mnohdy je tato smlouva založena pouze na ústní formě, a to proto, aby se obě smluvní strany vyhnuly například penále za nedodržení odběrného množství nebo časového rámce doručení či platby za zboží.

Nového odběratele kontroluje majitel společnosti Lukáš Balín. Po schválení klienta probíhá jeho založení do zjednodušené databáze, které provádí účetní firmy podle instrukcí od majitele a informací od obchodního zástupce.

Tento elektronický systém odběratelů umožní firmě rychlé nalezení konkrétního zákazníka a ulehčí vyplňování dodacího listu, kde již program v počítači sám vyplní hlavičku s informacemi o odběrateli a dodavateli.

6.2 Sjednání objednávky

Objednávky probíhají vždy prostřednictvím obchodních zástupců, a to telefonicky, nebo emailem. Obchodní zástupce je musí odsouhlasit, zapsat si veškeré objednávané zboží a dále zakázku předat do výroby. Vše probíhá hromadně, to znamená, že obchodní zástupce přijímá objednávky po celý den a poté je v pozdních odpoledních hodinách hromadně zadá pracovníkům výroby. Ty objednávky, které jsou přijaty pozdě večer, se firma také snaží

vyřídít do dalšího dne, ale už není zaručeno doručení ihned ráno, ale v mnoha případech se firma snaží vyhovět a dodat zboží alespoň v odpoledních hodinách.

V případě, že některé zboží není disponibilní, za řešení problému se zákazníkem je také odpovědný obchodní zástupce (dealer). Jeho povinností je doporučit zákazníkovi vhodnou alternativu, která by mu měla vyhovovat.

6.3 Příprava dodávky a pokyn k expedici

Každá objednávka se zpracovává ve výrobě, kde pracovníci maso rozporcují, připraví a zabalí podle konkrétního přání odběratele. Během tohoto procesu je nutné vytvořit výdejky a dodací listy, na jejichž základě se vytvoří i faktury. Za tyto dokumenty je zodpovědná účetní firmy. Zboží je prodáváno buď hotově, nebo na fakturu, na které musí být kromě všech náležitostí daňového dokladu uvedena také sjednaná splatnost faktury, kterou předem domluvil obchodní zástupce s klientem. Ale jak již bylo řečeno v předchozí kapitole, LUMI MASO preferuje platbu v hotovosti.

Poté, co jsou všechny dodávky připraveny, přichází do popředí logistika, kdy jednotlivý řidiči musí objednávky přijmout včetně všech dokladů a rozvrhnout, který řidič, jakým autem poveze které zboží. Po naložení beden je zboží expedováno a řidiči odjíždí rozvést zboží zákazníkům. S každým odběratelem vyřídí přejímku zboží, platbu v hotovosti nebo předání faktury a vrací se s penězi na firmu, kde tržbu předávají jednateli společnosti.

6.4 Vyřízení mimořádných událostí

Nastane-li případ, kdy odběratel požaduje reklamaci, musí uvést důvod reklamace, který je nutné nahlásit obchodnímu zástupci nebo řidiči společnosti.

Mezi nejčastější důvody reklamace se řadí:

- záměna čerstvého, mraženého nebo vakuově baleného masa,
- chybná gramáž produktu,
- záměna množství dvou položek z objednávky,
- nesouhlasné množství dovezeného zboží oproti uváděnému v dodacím listu,
- záměna druhu masa (kuřecí, vepřové, hovězí),
- záměna masa s kostí a bez kostí,
- jakostní vada,
- logistická vada.

Reklamační proces je odlišný v případě, kdy vadu odběratel zjistí ihned na místě při převzetí zboží a v případě, kdy se jedná o skrytou vadu a zákazník si jí všimne až po zaplacení a převzetí zboží, kdy řidič už z místa odjel. V prvním případě řidič zboží bez námitek odveze, v tom druhém je proces zdlouhavější a složitější, jelikož zákazník musí prokázat, že se jedná o zboží právě od firmy LUMI MASO.

Poté, co se potvrdí dodavatel, řeší obchodní zástupce se zákazníkem náhradu, a to buď v hotovosti, dobropisem, anebo barterovou směnou. Nejčastěji se používá barter, kdy se obě strany dohodnou, například, že druhý den bude dodáno chybějící množství konkrétního produktu nebo jiný výrobek se stejnou hodnotou, jako chybějící zboží. Jedná-li se o opakovanou reklamaci nebo závažnější pochybení podniku, obchodní zástupce nabídne zákazníkovi ještě jednu totožnou objednávku zdarma nebo jinou kompenzaci pro zákazníka navíc.

Veškeré tyto kroky musí účetní v dokladech opravit. Mezi tyto činnosti se řadí účetní příjem vráceného zboží, fyzický příjem zboží na sklad, zahrnutí sponzorských darů do účetnictví, výdej dodatečného zboží ze skladu, peněžní vyrovnání v pokladně nebo na bankovním účtu nebo vydání dobropisu, který snižuje cenu původní faktury.

7 Okolí podniku LUMI MASO, s.r.o.

V kapitole Okolí podniku jsou použity informace, které autorce práce byly sděleny jednatelem společnosti (Balín, 2014), obchodní zástupkyní společnosti (Korelusová, 2015), pracovníkem na pozici řezníka (Kvarda, 2015) a odběratelem společnosti LUMI MASO, s. r. o. (Rydrych, 2015).

7.1 Vnitřní prostředí

7.1.1 Mikroprostředí

Společnost LUMI MASO, s.r.o. v průměru zaměstnává 20 zaměstnanců. Jejich počet záleží na potřebě pracovní síly a velikosti poptávky. Organizační struktura firmy není složitá. V řídicí pozici se nachází dva jednatele, a to Lukáš a Michal Balín. Lukáš Balín kromě jednatele obstarává také pozici nákupčího a stará se o bourárnu a expedici. Michal Balín se zároveň věnuje pozici jednatele a vedoucího veškerých procesů, týkající se uzenin, tedy výrobou a úpravou dle požadavků konkrétních zákazníků.

Majitelé mají pod sebou řadu zaměstnanců. Jedná se o tři obchodní zástupce (dealery), dvě účetní, pět řidičů, pět řezníků, pracovníky pro výrobu uzenářských produktů, technology, pomocné pracovníky a uklízečku. Podle obchodní zástupkyně si řidiči pomáhají při přípravě zboží k expedici a nakládce do firemních dodávek, z toho plyne, že na pracovišti jsou kladné a přátelské vztahy. Dále že dvě účetní se střídají a zastanou veškerou práci spojenou s účetnictvím. Tedy nemají rozděleny funkce, jako to bývá ve velkých firmách, např. na mzdovou účetní atd. Zde se opět potvrzuje fakt, že se jedná o menší firmu, kde se každý věnuje tomu, co je zrovna potřeba udělat a ne jen tomu, co má v popisu práce.

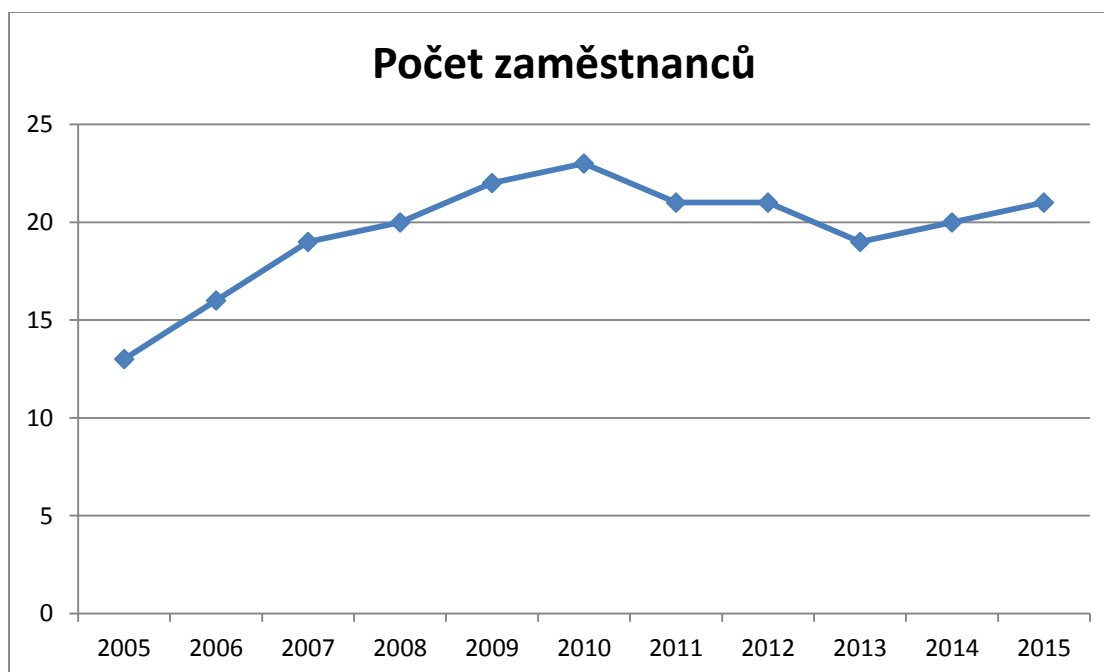
Tabulka i graf vývoje počtu zaměstnanců od založení do roku 2015 jsou zobrazeny pod textem. Průměrný počet zaměstnanců je 19,545, tedy 20 zaměstnanců.

Tabulka č. 2: Vývoj počtu zaměstnanců společnosti LUMI MASO, s.r.o.

ROK	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Počet zaměstnanců	13	16	19	20	22	23	21	21	19	20	21

Zdroj: vlastní zpracování dle (Korelusová, 2015)

Obrázek č. 8: Grafické vyjádření vývoje počtu zaměstnanců společnosti LUMI MASO, s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování dle (Korelusová, 2015)

Zaměstnanci firmy mezi sebou mají přátelské vztahy, probíhá mezi nimi vzájemná spolupráce, a když je potřeba, zastoupí se v práci. Způsob jejich ohodnocení je podle výkonu (úkolů), společnost LUMI MASO nepreferuje hodinovou mzdu. Jako příklad lze uvést pozici řezníka, který měsíčně za svou práci pobírá cca 20 000,- Kč. Obchodní zástupci jsou ohodnoceni podle odběru, tedy nemají žádný paušální základ, ale jsou placeni pouze provizí 1,5 % z celkového prodaného množství. Měsíční plat obchodních zástupců se tedy odvíjí pouze od toho, kolik toho prodají svým zákazníkům. V průměru se mzda pohybuje okolo 20 000,- Kč.

Ve společnosti není marketingové, finanční, ekonomické oddělení, ani oddělení výroby, a proto je nemožné provést jejich analýzu.

7.2 Vnější prostředí

7.2.1 Makroprostředí

Ekonomické prostředí

7. listopadu roku 2013 došlo k intervenci ze strany ČNB, která vedla k oslabení české koruny. Na obrázku č. 9 je zobrazen vývoj euro/česká koruna v roce 2013. V pravé části grafu je vidět skoková změna kurzu ze dne 6. 11. 2013 (25,785 Kč za 1 euro) na den 7. 11. 2013 (26,85 Kč za 1 euro), která představuje zmíněnou intervenci. (Kurzy, 2015)

Obrázek č. 9: Intervence ČNB ze dne 7. 11. 2013



Zdroj: (Kurzy, 2015)

Jelikož firma LUMI MASO není exportér, neměl na ni zásah ČNB pozitivní vliv. V případě, kdyby vyvážela do zahraničí, mohla by prodat své výrobky díky kurzu draž.

Na obrázku č. 10 je zobrazen vývoj eura k české koruně po celé období působnosti společnosti LUMI MASO, s.r.o. Nejvyšší hodnota, a to 29,47 Kč za 1 euro, byla dosažena 17. února roku 2009. V dnešní době se euro pohybuje mezi 27 a 28 Kč.

Obrázek č. 10: Vývoj eura ku české koruně od roku 2005 do roku 2015



Zdroj: (Kurzy, 2015)

Demografické prostředí

Demografické prostředí podnik v oblasti prodeje téměř neovlivňuje, jelikož mezi jejich odběratele patří především závodní i školní jídelny a restaurace, které jsou v pozici prostředníka, jelikož maso dále zpracovávají a poté prodávají konečnému spotřebiteli ve formě hotového pokrmu. Z toho plyne, že se společnost nezabývá diverzifikací koncového zákazníka na pohlaví (muž x žena) nebo věk (mladiství x střední věk x starší), apod. Konečným spotřebitelem těchto prostředníků jsou konzumenti, kteří přijdou do restaurací, jídelen a bufetů na jídlo, a proto také nepřímo ovlivňují LUMI MASO, s. r. o.

Politické a právní okolí

Nepříliš pozitivní faktor politického a právního okolí pro LUMI MASO, s.r.o. je fakt, že se zákony stále upravují, protože vedení firmy musí stále sledovat aktuálnost navrhovaných opatření. Některá opatření, týkající se i sledovaného podniku, budou popsána níže.

- **Alergeny**

13. prosince 2014 začalo v České republice platit nařízení Evropského parlamentu a Rady EU č. 1169/2011 o poskytování informací spotřebitelům. Konkrétně při prodeji masa, ale i masných výrobků, pokrmů v jídelnách a restauracích, musí být u každého výrobku uvedeny alergenní látky a produkty, které obsahuje a které byly při jeho výrobě použity. Společnost LUMI MASO to ovlivnilo také, jelikož prodává maso a masné výrobky. Na každé etiketě musí být uvedeno kromě názvu produktu, ceny za kg, výrobce, složení, obsahu nejvyšší složky ve výrobku, data spotřeby a dalších náležitostí, také alergenů. Tyto alergenů musí být zvýrazněny, aby byly odlišitelné. Označení alergenů platí i pro nebalené potraviny, což se dotýká podniku LUMI MASO, který prodává převážně nebalené maso. (Státní zemědělská a potravinářská inspekce, 2015)

Na následující tabulce je uveden konkrétní seznam 14 alergenů, na která se tato informační povinnost vztahuje.

Tabulka č. 3: Seznam alergenů

1	Obiloviny obsahující lepek (pšenice, žito, ječmen, oves a výrobky z nich), kromě:
	➤ glukózových sirupů na bázi pšenice, včetně dextrózy
	➤ maltodextrinů na bázi pšenice
	➤ glukózových sirupů na bázi ječmene
	➤ obilovin použitých k výrobě alkohol. destilátů, vč. ethanolu zemědělského původu
2	Korýši a výrobky z nich
3	Večce a výrobky z nich
4	Ryby a výrobky z nich, kromě:
	➤ rybí želatiny použité jako nosič vitaminových nebo karotenoidních přípravků
	➤ rybí želatiny nebo vyziny použité jako čířící prostředek u piva a vína
5	Jádra podzemnice olejné (arašídy) a výrobky z nich
6	Sójové boby a výrobky z nich, kromě:
	➤ zcela rafinovaného sójového oleje a tuku
	➤ přírodní směsi tokoferolů (E306), přírodního d-alfa tokoferolu, přírodního d-alfa-tokoferol-acetátu, přírodního d-alfa-tokoferol-sukcinátu ze sóji
	➤ fytosterolů a esterů fytosterolů získaných z rostlinných olejů ze sóji
	➤ esteru rostlinného stanolu vyrobeného ze sterolů z rostlinného oleje ze sóji
7	Mléko a výrobky z něj (včetně laktózy), kromě:
	➤ syrovátky použité k výrobě alkoholických destilátů, včetně ethanolu zemědělského původu
	➤ laktitolu
8	Skořápkové plody (mandle, lískové ořechy, vlašské ořechy, kešu ořechy, pekanové ořechy, para ořechy, pistácie, makadamie a výrobky z nich, kromě ořechů použitých k výrobě alkoholických destilátů, včetně ethanolu zemědělského původu)
9	Celer a výrobky z něj
10	Hořčice a výrobky z ní
11	Sezamová semena a výrobky z nich
12	Oxid siřičitý a siřičitany v koncentracích vyšších než 10 mg/kg nebo 10 mg/l, vyjádřeno jako celkový SO ₂ , které se propočítají pro výrobky určené k přímé spotřebě nebo ke spotřebě po rekonstituování podle pokynů výrobce
13	Vlčí bob (lupina) a výrobky z něj
14	Měkkýši a výrobky z nich

Zdroj: vlastní zpracování dle (Státní zemědělská a potravinářská inspekce, 2015)

- **Vyšetření masa**

Další nařízení vlády je vyšetření masa, které se provádí několikrát do roka. Každý podnik má povinnost žádat o vyšetření malého počtu zvolených výrobků několikrát ročně a vždy jednou za rok Státní veterinární správa vyšetří libovolný výrobek. Výrobky nesmí obsahovat bakterii *Listeria monocytogenes*, díky které by lidé mohli onemocnět listeriózou. Listerióza je infekční onemocnění podobné chřipce, která u těhotných žen může způsobit i potrat. (SZPI Listerióza, 2015) Dále maso nesmí obsahovat bakterii *salmonela*, která může způsobit nemoc salmonelózu, tedy bakteriální průjemové onemocnění. (Vitalion, 2015) U hovězího masa se musí uvádět stáří zvířete a je nutné vyšetření na BSE (bovinní spongiformní encefalopatie), tedy nemoc šílených krav. (Státní veterinární správa, 2015)

- **Provozní opatření**

Mezi další opatření, které musí společnost LUMI MASO provádět, patří stěry stolů, strojů a nástrojů před a po dezinfekcí savem, aby se zjistilo, zdali je prostředí čisté a neobsahuje žádné nežádoucí mikroorganismy. Dále při zpracování a tepelné úpravě masa (například uzení nebo dušení v konvektomatu) musí být dodržena teplota 70°C po dobu 10 minut. Jako důvod pan Kvarda (2015) uvádí, že se tím zlikvidují již zmiňované nežádoucí organismy. Přísnější nařízení na vyšetření se vztahuje k vakuově baleným výrobkům, jež mají trvanlivost cca 21 dní, oproti čerstvým produktům, kde se trvanlivost zaručuje pod dobu 5 dnů.

- **Daň z příjmu**

V následující tabulce lze vidět vývoj sazby daně z příjmu pro právnické osoby od roku 2005, kdy byla společnost LUMI MASO, s.r.o. založena, do aktuálního roku 2015. Z této tabulky lze usoudit, že firma neměla snadný vstup na trh, ale na druhou stranu ještě nevykazovala zisk, tudíž neměla daň z čeho platit. Postupem času se daň snižovala z 26% na 24%, 21%, 20%, až se dostala na pouhých 19%, které jsou stabilní již po dobu šesti let od roku 2010.

Tabulka č. 4: Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob

Rok	Sazba daně
2005	26%
2006	24%
2007	24%
2008	21%
2009	20% (s výjimkou investičních, podílových a penzijních fondů, pro které platí %)
2010	19%
2011	19%
2012	19%
2013	19%
2014	19%
2015	19%

Zdroj: vlastní zpracování dle (Účetní kavárna, 2015)

Geografické okolí

Společnost LUMI MASO, s.r.o. má sídlo v Praze, ale budovy bourárny a expedice vlastní v Nebřezinách. Nebřeziny je vesnice, nacházející se asi 20 kilometrů od Plzně. Tato geografická poloha je sice méně atraktivní, než kdyby bylo pracoviště umístěno například v Plzni, ale vzhledem k tomu, že se nejedná o kamennou prodejnu, kde by zákazníci mohli nakupovat, ale pouze o budovu, ze které se vše rozváží ke konkrétním klientům, to není až tak velká nevýhoda. I když strategičtější místo by určitě bylo ve velkém městě nebo přímo u nájezdu na dálnici D5 na Prahu a Plzeň.

Nejdůležitější města pro obsluhu jsou pro LUMI MASO Plzeň, Praha, Rakovník a okolí, Most, Karlovy Vary, Domažlice, Červený Hrádek a Chrást. Z Nebřezin do Karlových Varů vede silnice 205, která je dlouhá 60 km. Firma tudíž ztratí 2 hodiny času pouhou cestou ke karlovarským odběratelům a zpět. Do Mostu vede z pracoviště silnice 27, po které se jede také 80 kilometrů, a proto je strategičtější tyto dvě města spojit v jednu trasu. Nejrychlejší trasa k pražským odběratelům je přes Plzeň po dálnici D5, ale vzhledem k tomu, že firma dováží i na Rakovnicko, je výhodnější jet do Prahy právě po silnici 27, 229 a R6 přes zmiňovaný Rakovník. Do Plzně vede přímá silnice 27, po které řidiči společnosti jedou pouhou půl hodinu. Po obslužení Plzně mohou pokračovat na Domažlice po silnici 26

a při zpáteční cestě obslouží i Červený Hrádek a Chrást, ležící nedaleko Plzně. Protože firma rozváží do mnohých míst v různých koutech České republiky, musí se věnovat logistice a co nejobtímněji rozvrhnout, které auto pojedí k jakým odběratelům, aby ušetřili co nejvíce kilometrů, tedy i nákladů a času. Z tohoto důvodu si musí i rozdělit místo v dodávce a přesně naplánovat, v jakém pořadí bude zboží naloženo.

Ekologické prostředí

V současné době se klade veliký důraz na ekologii a ekologická opatření, a proto i společnost LUMI MASO musí zvážit, jak nakládat s odpady. Podle pana ředitele Karla Kvardy (2015) se musí odpad třídit. Podnik třídí plasty, papír, směsný odpad, kosti a živočišné odpady. Kostí a jiný živočišný odpad odváží firma Asavet, a.s. (Veterinární a sanační úřad Biřkov) do kafilérie.

Dále podnik používá novější auta, která již nepodléhají ekologické dani, jsou šetrnější k životnímu prostředí. Jedná se o dodávky IVECO a jiné osobní automobily.

Technologie a technika

V dnešní době postupuje technika a technologie stále dopředu, rychle stoupá počet nových technologických vynálezů, které s sebou nesou i stále propracovanější a lepší funkce. Tyto stroje musí dodržovat všechny normy stanovené legislativou, díky kterým musí firmy část své technologie obměňovat. Je skoro nemožné sledovat všechny tyto nové trendy a jít s dobou, jelikož všechny tyto technologické inovační stroje představují velikou finanční zátěž pro každý podnik. Dnes mnoho podniků přemýšlí spíše tím směrem, jestli je nezbytně nutné nové a lepší stroje pořídit, nebo si vystačí se staršími.

Tuto otázku si často pokládá i majitel společnosti LUMI MASO. Musí se zamyslet nad tím, jestli má dostatek finančních rezerv na nákup nových strojů, které představují technologický pokrok. To znamená, že mohou zrychlit některé procesy, a tím i ušetřit náklady. Pana majitele ale zajímá nejvíce, kolik nákladů se ušetří v peněžních a časových jednotkách. Musí zvážit, jestli je úspora nákladů vyšší než rostoucí zisk.

Podle slov obchodní zástupkyně firma LUMI MASO obměňuje stroje převážně pouze, když se rozbijí. Výjimkou jsou některé stroje, a to konkrétně tumbler (masírka), řezačka na kalibraci a kutry na maso. Díky nové masírce podnik ušetří mnoho hodin až dnů, jelikož se zrychlil proces masírování a křehčení masa na 6 hodin místo 14 dní, kdy maso muselo

zůstat viset v chladírně. Poté, co firma pořídila nové kutry na maso, může výkonněji mlít maso například na sekanou, kterou také podnik vyrábí. LUMI MASO má v plánu v brzké době pořídit i řezačku na kalibraci kotlet a kolen, díky níž budou porce masa splňovat normy. Na řezačce si řezníci přímo nastaví gramáž, kterou zákazník požaduje (např. 100g nebo 150g), a stroj rozseká maso na potřebné kousky.

7.2.2 Mezoprostředí

Podnik přichází do interakce při svém působení s řadou firem, které představují **konkurenci, dodavatele, odběratele, distributory, zprostředkovatele** nebo **veřejnost**. Konkurenční firmy (i potenciální), dodavatelé a zákazníci budou blíže specifikovány v kapitole Porterův model pěti sil.

Veřejnost společnost LUMI MASO velmi ovlivňuje, proto musí podnik dbát na to, aby si zachoval dobrou pověst a nešířily se mezi veřejností špatné recenze či stížnosti, protože i to by mohlo fungování firmy velice negativně ovlivnit. Veřejnost si žádá kvalitní jídlo za co nejnižší ceny, což ovlivňuje jídelny, restaurace i bufety, kteří od LUMI MASO nakupují. Podnik má vůči veřejnosti velkou odpovědnost.

Za **zprostředkovatele** by se dali považovat tři obchodní zástupci společnosti, kteří za provizi vyhledávají zákazníky a sjednávají s nimi objednávky. Tito obchodní zástupci přímo ovlivňují podnik, a to svým chováním k zákazníkovi, komunikačními schopnostmi a prodejními dovednostmi. Hlavně na nich záleží, jestli je s podnikem zákazník spokojený, nebo bude raději jednat s prodejcem z konkurenční firmy.

Mezi **distributory** společnosti se řadí prostředníci, tedy velkoodběratelé, kteří si dodávky od LUMI MASO převezmou a dále je transportují ke konečným spotřebitelům. Všichni tito distributoři podnik ovlivňují, a to hlavně svým chováním ke zboží. Kdyby se k bednám nechovali šetrně, mohli by způsobit jakostní a logistické vady, a to by mohlo poškodit jméno podniku LUMI MASO. Zákazníka by poškozená dodávka mohla odradit od dalšího nákupu.

7.3 Porterův model pěti sil LUMI MASO, s.r.o.

Na následujících řádcích bude popsáno pět faktorů, které podle Portera určuje strukturu v odvětví a ukazuje, jak se v něm vytváří a rozděluje hodnota, tedy objasňuje ziskovost. (Magretta, 2012)

7.3.1 Dodavatelé

Společnost LUMI MASO si své dodavatele vybírala pečlivě, a to nejen podle ceny, ale i podle kvality masa, postavení na trhu a spolehlivosti v oblasti času i jednání. Mezi dodavatele podnik zařadil nejen české podniky, ale také zahraniční firmy, například z Německa nebo Polska. Dodavatelé společnosti jsou rozděleni podle typu zboží, které je nakupováno.

Vepřové maso LUMI MASO odebírá v půlkách od zahraničního podniku, a to německé firmy Vion FOOD GROUP. Tyto půlky si podnik dále porcuje podle přání odběratelů. Podnik má v záloze ještě některé české dodavatele, ale od nich odebírá pouze v případě, kdy obchod není možné uskutečnit s německým gigantem.

Kuřecí maso (prsá, čtvrtky, křídla, kostky) nejvíce dodává firma Alena Sklenářová z Podbořan, která garantuje kuřata z českých chovů. Dodávané maso je velice kvalitní a podniky mají v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů domluvené nižší ceny, než jsou maloobchodní. Opět jako u vepřového masa má LUMI MASO v záloze další dodavatele, které osloví jen ve výjimečných případech.

Dodavatelé vepřového a kuřecího masa mají vyšší vyjednávací sílu než dodavatelé hovězího masa, jelikož hovězí maso podnik LUMI MASO, s.r.o. odebírá od více dodavatelů, a proto pokud by jeden z nich zvedl cenu, firma by zboží objednala od konkurenta. To znamená, že LUMI MASO může s dodavatelem hovězího masa jednat o ceně, ale naopak dodavatelé kuřecího a vepřového masa cenu nastavují a LUMI MASO, s.r.o. ji musí přijmout.

Poslední typ zboží je **hovězí maso**, které podnik nakupuje ve čtvrtích od různých dodavatelů podle nákupní ceny a aktuální slevě. Jedná se například o Jatky Blovice s.r.o., Masokombinát Písek CZ, a.s., Porážka Nýřany, Játka Žlutice nebo Játka Zbiroh.

Podnik objednává zboží průběžně podle skladových zásob, ale také po zkušenostech dává důraz na vyšší poptávku v období Vánoc či Velikonoc. Společnost se snaží své dodavatele neobměňovat, ale vytvářet si dlouhodobé dodavatelsko-odběratelské vztahy, mezi jejichž benefity patří velkoobchodní cena, obchodní důvěra a jistota dodržení smluvních podmínek.

7.3.2 Odběratelé (Zákazníci)

Největší prioritou společnosti je uspokojení potřeb všech svých zákazníků. Toho se snaží dosáhnout kvalitou masa, příjemným vystupováním obchodních zástupců a pro obě strany výhodnými obchodními podmínkami. Vyjednávací síla zákazníků je poměrně vysoká. Zákazníci používají taktiku, kdy zjistí, že konkurent má výhodnější ceny některých výrobků

nebo lepší podmínky a požadují obdobné ceny nebo podmínky po LUMI MASO, s. r. o. Pokud by se s podnikem nedohodli a LUMI MASO by neustoupil, zákazník by přešel ke konkurenci.

Firma téměř neprovádí segmentaci trhu. Je pro ně důležité hlavně jedno rozdělení zákazníků, a sice podle odběrného množství, na jehož základě odběratelům přiřazují i ceníky. Jako další segment by se mohlo chápat geografické umístění odběratelů. LUMI MASO má pobočky klientů rozdělené na čtyři linky. Tyto linky byly zmíněné výše, a proto uvádím jen stručné vyjmenování. První linka se týká Plzně a okolí, druhá okolí Mostu, Chomutova, Karlových varů, třetí okolí Rakovníka a čtvrtá linka Prahy.

Společnost rozhodně nerozděluje své zákazníky podle věku, národnosti, natality, mortality, náboženství či pohlaví. Není to pro ně nikterak důležité, jelikož odběrateli jsou většinou restaurace, bufety a jídelny, které produkty od LUMI MASO dále zpracovávají do formy hotových pokrmů.

Nejvíce odběratelů společnosti LUMI MASO, s.r.o. se nachází v Plzni, což je nejspíše ovlivněno vzdáleností od bourárny a budov podniku. Mezi plzeňské zákazníky se řadí Závodní jídelna Josef Vanický, Jídelna OSONA HOLDING, Restaurace U Majáku, Potrefená Husa, Restaurace Bohemia, Sokolovna Centrum, Pivnice 20, Restaurace U Mansfelda nebo PI.JEZ.PI.

7.3.3 Konkurenti

Společnost LUMI MASO, s.r.o. čelí hned několika konkurentům, které lze rozčlenit podle regionu, v němž sídlí. V okolí Plzně se nachází mnoho konkurentů, jedná se o Jatky Blovice, ŘezPof Třemošná, Řeznictví Hrdlička, s. r. o. (Líně), Jan Špilar, Ryby – drůbež (Plzeň), Řeznictví – Pirník, spol. s. r. o. (Plzeň), MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o. a D-K zemědělská a.s. (Kožlany). V Klatovech konkurenty zastupuje MASO WEST s. r. o., v Písku se jedná o Masokombinát Písek CZ, a.s., na Rakovnicku je to Jan Vrábík - řeznictví a uzenářství Kněževes. V okolí hlavního města se také nachází konkurenti podniku, a to RS maso CZ, s.r.o., FINE FISH CZ s.r.o. a Bidvest Czech Republic s.r.o.

Mezi konkurenční výhody podniku LUMI MASO se řadí relativně přijatelná cena při porovnání s kvalitou, vynikající kvalita, která je stále stejná po celý rok, čerstvé maso, bezproblémové jednání a příjemné vystupování obchodních zástupců při komunikaci s odběrateli, stále stejní řidiči, kteří se již se zákazníky znají a udržují přátelský kontakt a

v neposlední řadě také pravidelný čas dodávek a ochota uskutečnit závozy brzy ráno. Důležitou konkurenční výhodou firmy je, že zákazníkům nelimitují, kolik zboží musí objednat, aby měli maso za nižší cenu. Například firma Bidvest limituje své zákazníky, a to čím více zboží odeberou, tím méně zaplatí. Konkrétně třeba u vepřové panenky, pokud si zákazník koupí balíček, který má 9 kg, zaplatí za jeden kilogram 83,90,- Kč/kg bez DPH a pokud potřebuje menší množství, může si zakoupit balíček obsahující 3 kg vepřové panenky, kde za každý kilogram zaplatí více, a to 96,90,- Kč/kg bez DPH. Další odběrateli uznávaná výhoda a důvod, proč nakupovat u LUMI MASO, je dobře vyuzené maso, kvalitní a vynikající koření a neošizená uzená žebra, na kterých je spousta masa.

Mezi nevýhody podniku oproti konkurenci se řadí například, že firma nevlastní porážku, ale pouze bourárnu, takže si nemůže sama zvířata zabít, ale musí maso nakoupit v půlkách, a tím se už zvyšuje nákupní cena. Tím pádem LUMI MASO nemůže ani snížit prodejní cenu, aby se vyrovnala firmám, které porážku mají, tedy které mají nižší nákupní cenu masa, díky níž mohou i prodejní cenu srazit níže než třeba LUMI MASO. Další nevýhoda se jeví v nedostatku řidičů, kteří nestíhají být ve stejný čas na více místech, a někdy se firmě nepovede uspokojit na 100 % časové požadavky všech klientů. Jeden z odběratelů LUMI MASO do jejich nevýhod také řadí občasné chyby v dodávce a záměna zboží.

V následující tabulce jsou uvedeny výhody některých konkurenčních firem na trhu, které snižují konkurenceschopnost sledované společnosti LUMI MASO, s. r. o. a ze kterých by se podnik mohl inspirovat.

Tabulka č. 5: Výhody konkrétních konkurenčních podniků oproti LUMI MASO, s. r. o.

PODNIK	VÝHODA oproti LUMI MASO, s. r. o.
Jan Špilar, Ryby – drůbež	Závod 2x denně (ráno a odpoledne), stačí ráno zboží objednat a odpoledne ho řidiči od Špilara dodají. Objednávky u LUMI MASO se musí provést předešlý den večer, aby bylo zboží druhý den doručeno.
Jan Špilar, Ryby – drůbež, FINE FISH CZ s. r. o	Dodávají levně ryby, například losos norský - filet s kůží od Jana Špilara stojí 279 Kč/kg bez DPH, u Fine Fish stojí 255,- Kč/kg bez DPH. Jiný druh lososa Jan Špilar prodává dokonce za 145,- Kč/kg bez DPH. LUMI MASO ryby vůbec nemají ve svém sortimentu. Jeden z odběratelů LUMI MASA trvá na tom, že když už objednává ryby od Špilara, koupí od něj někdy i maso, které by jinak koupil od LUMI MASO, aby měl vše jednodušší a v jedné objednávce. Díky této úvaze

	může mnohdy LUMI MASO, s. r. o. přicházet o zakázky.
Jan Špilar, Ryby – drůbež	Mnoho restaurací a jídelen do svých denních nabídek zahrnují i kachní maso. Společnost LUMI MASO kachní maso vůbec nenabízí, a proto přichází o zisky. Dodavatel kachních prsou může být pro mnoho odběratelů právě Jan Špilar, který prodává kachní prsa s kostí a kůží za 133,- Kč/kg bez DPH.
MAKRO Cash & Carry ČR s. r. o., Řeznictví – Pirník, spol. s. r. o.	Několik restaurací nakupuje uzeniny (klobásy, salámy, párky) místo u LUMI MASO v MAKRU, a to i přes to, že si pro zboží musí sami dojet a není jim zdarma dovezeno dodavatelem. Jako důvod jeden z odběratelů LUMI MASO, s. r. o. uvádí, že v MAKRU si koupí malé množství salámu či šunky v celku nebo na plátky, malé množství klobás, podle toho, kolik nožiček potřebují. U LUMI MASO by museli koupit celou šišku salámu nebo celé balení párků, které by v malé restauraci nevyužili a zbytek by buď museli vyhodit, nebo zmrazit, ale potraviny už by ztratily tu kvalitu v čerstvém stavu.
Řeznictví Hrdlička, s. r. o.	Dobrý TIP, jak zvýšit odběr, je provádět akce na vybrané zboží, které se v určitém časovém úseku (např. týden, měsíc) prodává v akční ceně. Nejedna z konkurentů LUMI MASO akce připravuje. Jako příklad lze uvést řeznictví Hrdlička. V případě, kdy Hrdlička rozešle akční leták a je některé zboží levnější než běžně u LUMI MASO, tak odběratelé nakupují v daném období u Hrdličky místo u LUMI MASO. Jeden z odběratelů LUMI MASO se tak zachoval, když probíhala akce v období 23.3. - 27. 3. 2015, kde byla zlevněná vepřová krkovice bez kosti za akčních 69,90,- Kč/kg bez DPH. U LUMI MASO by odběratel za kilogram zaplatil 89,90,- Kč bez DPH. Odběratel ušetřil 20 Kč na kilogramu a podnik LUMI MASO, s. r. o. přišel o zakázku. Ve stejné akci odběratel nakoupil hovězí roštěnou u Hrdličky za 139,90,- Kč/kg bez DPH, místo u LUMI MASO, s. r. o. za 169,- Kč/kg bez DPH, a tedy ušetřil 30 Kč za kilogram.
Bidvest Czech Republic s. r. o	Jeden z dalších nedostatků LUMI MASO je, že v sortimentu odběratelé nenajdou hovězí loupnou plec na steaky TOP BLADE, které jsou jedny z hlavních pokrmů kulinářských večerů v restauracích. LUMI MASO tímto nedostatkem ztrácí zákazníky, kteří tento druh vyzrálého hovězího masa nakupují od společnosti Bidvest, s. r. o. za 219,90,- Kč/kg bez DPH.
Bidvest Czech Republic s.	Jako posledním zmíněným nedostatkem LUMI MASO je,

r. o., MAKRO Cash & Carry ČR s. r. o., FINE FISH CZ s. r. o	že v sortimentu nemají zahrnutou zvěřinu a jehněčí. V nabídce podniku odběratel nenajde kančí, jelení, ale ani daňčí maso. Tento druh zboží odběratelé musí opět nakupovat od jiných dodavatelů, jako je Bidvest, Fine Fish anebo MAKRO.
--	--

Zdroj: vlastní zpracování, dle (Rydrych, 2015)

Další tabulka č. 6 zahrnuje srovnání cen LUMI MASO, s. r. o. s některými hlavními konkurenčními podniky. Ceny jsou uvedeny v Kč bez DPH za kg čerstvého chlazeného masa.

Tabulka č. 6: Srovnání cen čerstvého masa od LUMI MASO, s. r. o. s cenami konkurentů (Kč/kg bez DPH)

	LUMI MASO, s. r. o.	D-K zemědělská a. s.	Jan Špilar, Ryby – drůbež	Bidvest Czech Republic s. r. o	FINE FISH CZ s. r. o	Řeznictví – Pirník, spol. s. r. o.
Vepřová panenka	169,-	155,-	NEVEDE (pouze vakuové balení za 145,-)	183,90,-	169,-	179,-
Hovězí svíčková	520,-	NEVEDE	409,-	504,90,-	495,-	429,-
Kuřecí prsa	93,-	NEVEDE (pouze mražená za 104,50,-)	105,-	NEVEDE (pouze mražená za 139,90,-)	98,-	122,-
Vepřová kýta bez kosti	82,50,-	81,50,-	NEVEDE (pouze mražená za 88,-)	83,90,-	89,-	92,-

Zdroj: Vlastní zpracování, dle (Korelusová, 2015)

Vepřová panenka od dodavatele D-K zemědělská je daleko čistší, kvalitnější s menšími odpady a za nižší cenu, než za jakou ji prodává LUMI MASO. V případě vepřové panenky se zákazníkovi vyplatí odebrat od D-K zemědělská, jelikož ušetří 14 Kč na kilogramu, navíc dostane kvalitnější a lepší maso. LUMI MASO ztratí zakázku, ale nijak jim odběr neklesne, jelikož ostatní produkty mají kvalitou nesrovnatelné, a proto si zákazníci raději připlatí pár korun za kvalitnější a čerstvé maso.

Hovězí svíčkovou se cenově orientovanému zákazníkovi vyplatí odebírat od Jana Špilara, ale odběrateli, který je zaměřený na poměr cena/kvalita a je pro něj ta kvalita velice důležitá, se doporučuje nakoupit Řeznictví Pirník, jelikož v porovnání kvality masa od LUMI MASO a Pirník, se dá hovězí svíčková považovat za absolutní substitut.

7.3.4 Potenciální konkurenti

V dnešní době zákazníci kladou veliký důraz na kvalitu, ale i cenu zboží, a proto upřednostňují čerstvé maso před vakuově baleným. To znamená, že si maso stále více a více objednávají od dodavatelů jako je LUMI MASO, s.r.o., místo toho, aby maso zakoupili v obchodě jako je MAKRO. Tento fakt láká potenciální konkurenty ke vstupu na trh.

I přes to, je v tomto odvětví malá hrozba pro LUMI MASO, že by rychle vznikaly konkurenční podniky. Vstup nových firem na trh je velice nákladný. Počáteční investice jsou vysoké, jelikož je potřeba zřídit mnoho věcí a budov, jako jsou bourárna a výrobná, dále stroje a technologie, budova pro expedici, chladírny, sklady, speciálně upravené dodávky s chladicím zařízením, atd. Poté, co nový potenciální konkurent zajistí všechny potřebné věci, je pro něj těžké se na trhu prosadit, ceny má zatím vysoké, protože těžko získává zakázky. Odběratelé v novou firmu nemají důvěru, nejsou ověřeni, a tedy nemají požadovanou výši odbytu, aby mohli snížit cenu a zajistit zákazníkům úsporu z rozsahu.

7.3.5 Substituty (Náhražky)

Hrozba substitutů je velická, jelikož několik dalších konkurenčních firem si zakládá na čerstvosti masa. Jakmile by podnik udělal chybu (jakostní, logistickou, komunikační,...), mohli by někteří zákazníci uvažovat o substitučním výrobku od konkurence, jelikož se v mnoha případech cenou příliš neliší a přechod k jinému dodavateli není pro odběratele společnosti LUMI MASO nikterak nákladné.

Pro některé odběratele na nižší úrovni nebo s nižšími finančními prostředky by mohlo být substitutem i vakuově balené maso zakoupené v MAKRU. Tato skutečnost by také znamenala pokles odběru pro sledovaný podnik. Otázkou zůstává, pro jak velké procento zákazníků je vakuované zboží náhražkou za to čerstvé a kvalitní od LUMI MASO, s.r.o.

7.4 SWOT analýza LUMI MASO, s.r.o.

Aby podnik dosáhl úspěchu, musí minimalizovat slabé stránky a hrozby a naopak maximalizovat silné stránky a příležitosti. Na obrázku č. 11 je zobrazena matice SWOT společnosti LUMI MASO, s.r.o. Jednotlivé body této matice jsou popsány níže.

Obrázek č. 11: Matice SWOT LUMI MASO, s.r.o.

Silné stránky S	W Slabé stránky
kvalita masa cena čerstvost zkušenosti v oboru interakce mezi zákazníkem a prodejcem zdroje technologie	úzký sortiment geografická stránka nedostatek řidičů nedostatek obchodních zástupců žádná investice do propagace neexistence marketingového oddělení
Příležitosti O	T Hrozby
rozšíření sortimentu nové technologie kamerový systém investice do rozvoje firmy	pokles odběru konkurence substituty jednání prodejců zacházení distributorů se zbožím legislativa a normy odchod obchodních zástupců jinam zhoršení ekonomické situace v zemi
kvadrant S (strengths - silné stránky) kvadrant W (weaknesses - slabé stránky)	kvadrant O (opportunities - příležitosti) kvadrant T (threats - hrozby)

Zdroj: vlastní zpracování dle (Balín, 2014), (Korelusová, 2015)

7.4.1 Silné stránky

- **Kvalita masa**

Odběratelé firmy LUMI MASO, s.r.o. si zvykli na velice kvalitní a nádherné maso, které vždy převezmou čerstvé a ve smluvený čas. Zákazníci již dokážou rozlišovat vysokou kvalitu, které se jím dostává od LUMI MASO, s.r.o. a méně kvalitní maso, které mohou nakupovat od jejich konkurentů. Odběratelé jsou ochotni si za tuto kvalitu připlatit, jelikož vědí, že konečným zákazníkům poskytují velice kvalitní pokrmy.

- **Cena**

I přes vyšší kvalitu masa od firmy LUMI MASO oproti konkurenci se cena výrazně neliší a zůstává ve stejné cenové relaci. V poměru cena/kvalita má tato společnost velikou konkurenční výhodu.

- **Čerstvost**

Další silná stránka společnosti LUMI MASO, s.r.o. spočívá v čerstvosti masa. Oproti ostatním podnikům má výhodu v tom, že prodává převážně čerstvé maso a neponižuje se k tomu, aby prodávala vakuově balené zboží, kde by pouze přelepovali štítky, jako

se to dělá v mnoha firmách. Čerstvé bourané maso je trend za poslední dva roky, na kterém si podnik zakládá a díky němuž si udržuje své odběratele. Jelikož mnoho zákazníků včetně potenciálních dá přednost čerstvému masu před vakuově baleným, a proto by s trochou propagace a reklamy mohla firma dosáhnout většího podílu na trhu a většího počtu odběratelů.

- **Zkušenosti v oboru**

Další silná stránka společnosti je její historie, kdy za celých 10 let existence se na vedení podílí stejné osoby, které již vědí, jak řídit chod podniku, aby zůstal stabilní. Sledovaný podnik se již ve svém oboru umí pohybovat, zná obchodní praktiky, legislativu, triky použitelné v boji s konkurenčními podniky, má bohaté dlouholeté zkušenosti, vybudované zázemí, nové technologie a velice zkušené a samostatné dealery, kterým poskytuje pravidelné školení. Jedná se například o kurzy ohledně péče o zákazníka, jejichž cílem je vylepšení prodejních schopností a komunikačních dovedností.

- **Interakce mezi zákazníkem a prodejcem**

Obchodní zástupci podniku si uvědomují, jak je osobní kontakt mezi zákazníkem a prodejcem důležitý, a proto se svými odběrateli udržují intenzivní a přátelské vztahy, snaží se jim se vším vyjít vstříc, podat veškeré informace o masu, poradit, které maso se nejvíce hodí na jaký pokrm a když je třeba, jednat i o ceně některého produktu. Jeden z odběratelů uvedl, že se s obchodní zástupkyní dohodl na malé slevě za 1 kg vepřové panenky při vyšším odběrném množství, z čehož plyne, že dealeri vyslyší prosby svých zákazníků a vždy se jim pokusí vyhovět. Jako bonus, který je silnou stránkou firmy LUMI MASO, jsou obchodní zástupci ochotni přijímat objednávky i v pozdějších odpoledních až večerních hodinách, ale dokonce i o víkendu, kdy podnik nerozváží objednávky. Zkrátka si prodejci chtějí udržet své zákazníky, kterých si velice váží, a proto dodržují v uvozovkách „neomezenou pracovní dobu“.

- **Zdroje**

Jako další silnou stránku lze uvést vlastní zdroj potřebný ke zpracování produktu, a to konkrétně studnu ve vlastnictví firmy LUMI MASO, s.r.o. Výhoda spočívá v malé investici na vyvrtání a zřízení studny a pozdější velké úspoře financí na nákup vody. Voda je velice důležitou součástí při zpracování surovin a podnik ji nemusí nakupovat

externě. Voda je potřeba například pro mytí masa, chlazení uzenin, výrobu ledu a další procesy.

- **Technologie**

Společnost inovuje své technologie a za výhodu považuje vlastní bourárnu, díky níž může splnit veškeré požadavky zákazníka. LUMI MASO, s.r.o. nakoupí prase a dále ho porcuje podle konkrétních přání odběratelů. Oproti jiným podnikům má v tomto nespornou výhodu, jelikož si zákazníci sami určí, jak moc chtějí maso rozdělit a u konkurence už mají přesně dané naporcované části masa.

7.4.2 Slabé stránky

- **Úzký sortiment**

První zmíněnou slabou stránkou podniku je úzký sortiment. Jak již bylo popisováno výše v podkapitole Konkurence, LUMI MASO prodává pouze vepřové, hovězí a kuřecí maso, uzeniny, uzená masa a droby. Velikou nevýhodou tohoto podniku je, že oproti konkurenčním firmám ve svém sortimentu nezahrnují ryby, zvěřinu, jehněčí nebo kachní maso. Čím širší by podnik měl sortiment, tím by měl více objednávek, více odběratelů a vyšší zisk.

- **Geografická stránka**

Mezi slabé stránky firmy LUMI MASO, s.r.o. se rozhodně řadí geografické prostředí. Podnik sice rozváží zboží do více krajů, a to Středočeského, Karlovarského, Ústeckého a Plzeňského, ale stále se jedná o necelou polovinu republiky a menší počet měst. Ve Středočeském kraji se podnik zaměřuje pouze na Rakovnicko a Prahu, v Karlovarském na Karlovy Vary, v Ústeckém na Chomutov a Most a v Plzeňském na Dobrušku, Chrást, Červený Hrádek a zejména na Plzeň. Stálo by za zvážení rozšířit svou působnost i na Vysočinu, Pardubicko, Moravu a Slezsko, ale to by také vyžadovalo veliké finanční investice do zřízení poboček.

- **Nedostatek řidičů**

Velikou nevýhodou podniku je skutečnost, že má nedostatek řidičů, kteří nestíhají být ve stejný čas na více místech. Požadavky zákazníků stále přibývají, každý z nich si přeje závoz ihned ráno, mnoho odběratelů se shoduje na stejném čase dodávky

a řidiči firmy nestíhají uspokojit každého z nich. Kdyby měli více řidičů a dodávek s chladicím systémem, mohli by uspokojit daleko více požadavků, a tím získat vyšší tržby.

- **Nedostatek obchodních zástupců**

Každý obchodní zástupce objíždí terén a shání si své zákazníky sám. Společnost LUMI MASO zaměstnává pouze 3 dealery. Oproti jiným podnikům by to mohlo být málo. Čím více prodejců bude firma zaměstnávat, tím více bude mít odběratelů.

- **Žádná investice do propagace**

Společnost nekládá žádné finanční prostředky do reklamy. Spoléhá jen na své obchodní zástupce a na vysokou kvalitu zboží za relativně nízkou cenu. Tato slabá stránka podniku by mohla způsobit špatnou informovanost zákazníků či potenciálních odběratelů a tím by mohl stagnovat počet těchto klientů.

- **Neexistence marketingového oddělení**

Mezi další hrozby pro LUMI MASO, s.r.o. se řadí skutečnost, že společnost nevlastní žádné prodejní a marketingové oddělení, které by řídilo prodej, sestavovalo kalkulace, věnovalo se propagaci a ekonomice firmy. Tuto funkci zastávají majitelé, kteří se nevěnují marketingovým aktivitám do takové míry, jaké by měli a jako se věnuje konkurence. Díky tomuto nedostatku je firma velice ohrožena konkrečními firmami, kteří toto oddělení ve firmě mají a těmto aktivitám se věnují odborníci.

7.4.3 Příležitosti

- **Rozšíření sortimentu**

První z uvedených příležitostí pro podnik je rozšíření svého sortimentu. Jak již bylo uvedeno výše, podnik zaostává za svými konkurenty v šíři své nabídky. LUMI MASO se vyznačuje úzkou sortimentní nabídkou, a to pouze na vepřové, hovězí a kuřecí maso, droby, uzeniny a uzená masa. Kdyby podnik rozšířil svou nabídku o ryby, jehněčí, zvěřinu, kachní maso, atd., získal by více zákazníků, více objednávek a tím pádem i vyšší zisky a větší podíl na trhu.

- **Nové technologie**

Podnik má v plánu realizovat inovace a pořídit nové technologie do výroby. Jedná se o stroje na technologii masa, a to lepší a větší masírku (tamblér), řezačku na kalibraci a výkonnější kutry na mletí masa. Od nové masírky si slibují zrychlení procesu křehčení a masírování masa, a to konkrétně ze 14 dnů, kdy by maso viselo v chladárně, na 6 hodin masírování v masírce. Další výhodou této inovace je vyšší zisk. Masírka je válec, do kterého se vkládá maso, které se dále při otáčení bubnu křehčí vodou. Maso do sebe postupně vodu vstřebává, tedy zvětší svůj objem. Po tomto kroku se maso bude udit nebo péct. Zisk spočívá v tom, že z 1 kg masa se díky vodě zvýší hmotnost na 1,4 kg masa, kde se dalších zpracováním 20 dkg vypaří a bude 1,2 kg hotového pokrmu. Firma tedy vydělá na zvýšené hmotnosti o 200 g. (Balín, 2014), (Korelusová, 2015)

Příležitost nákupu řezačky na kalibraci spočívá v tom, že LUMI MASO může vyslyšet přání zákazníka na konkrétní gramáž kalibrovaného masa.

- **Kamerový systém**

Mezi další příležitosti se může řadit zavedení kamerového systému. Podle očekávání jednoho z majitelů firmy by se urychlily veškeré procesy a hlavně aktivity závislé na lidských zdrojích. Podnik by měl pod kontrolou všechno a všechny a mohl by lépe posuzovat případné problémy, když se například zpozdí dodávka nebo se zamění objednané zboží. Díky kamerovému systému by se všem sporům dalo zamezit, navíc by se mohly efektivněji řídit aktivity na pracovišti.

- **Investice do rozvoje firmy**

Poslední uvedenou příležitostí pro LUMI MASO, s.r.o. by mohla být investice do rozvoje firmy, a to konkrétně výstavbou vlastní čerpací pumpy. Tato stanice by pomohla zvyšovat kontrolu nad zaměstnanci firmy, a to výhradně nad řidiči. Ti by obdrželi každý svůj kód, pod kterým by se přihlašovali a majitelé by měli přehled o veškerém množství paliva, které natankují. Dalším důvodem této investice by byla zaručená kvalita nafty a benzínu, která by se pravidelně doplňovala. Majitel již má pro benzínku vyhrazený prostor a počítá s nádobou pro 5 000 – 10 000 litrů paliva. Tato investice poskytuje příležitost, kdy by firma ušetřila na naftě oproti konkurenci a mohla snížit cenu výrobků o sníženou částku na dopravu.

7.4.4 Hrozby

- **Pokles odběru**

Podle slov jednatele společnosti LUMI MASO by náhlý pokles odběru vyvolal veliké komplikace, znamenalo by to prostoje ve firmě, nebyla by práce, tím pádem ani zaměstnanci by neměli být za co finančně ohodnoceni, nakoupené maso by se zkazilo a firma by přicházela o zisk. Jednatel doufá, že tato situace nenastane, ale připouští, že jsou konkurencí ohroženi. Náhlý pokles odběru by mohl být totiž vyvolaný například tím, že by jiný podnik prudce snížil ceny produktů. Zákazníci by na to mohli slyšet a na úkor kvality od LUMI MASA by mohli začít odebírat od konkurenční firmy.

- **Konkurence**

Velikou hrozbou pro LUMI MASO představuje konkurence. Jedním z ohrožení by mohly být nekalé praktiky jiných podniků, např. klamavá reklama. Ta by mohla vyvolat odchod zákazníků LUMI MASA k těmto podnikům. Další hrozba je cenová konkurence. Kdyby jiné firmy snížily ceny produktů, mělo by to důsledky i pro LUMI MASO, s.r.o., jelikož se musí přibližovat cenám ostatních podniků a tyto ceny by nemusely pokrýt všechny náklady a společnost by se mohla dostat do ztráty.

- **Substituty**

Další hrozbu spojenou s konkurencí představují substituční výrobky. Zákazníci a potenciální klienti mohou dát přednost náhražkám od jiných firem, které prodávají maso zmrazené, a tím výrazně ušetří. To se ale odrazí na kvalitě masa a někteří odběratelé zmrazené nebo vakuově balené maso ani nepovažují za substitut čerstvého. Proto LUMI MASO vidí toto ohrožení jako méně pravděpodobné.

- **Jednání prodejců**

Hrozba v oblasti prodeje se může jevit v jednání prodejců se zákazníky. Obchodní zástupci se před svými zákazníky musí chovat vždy vyrovnaně, věrohodně, mile a ochotně. Jakmile by na odběratele byli nepříjemní, zákazníkům by se to nemuselo líbit a vyskytla by se hrozba, že by pro příští nákup vyhledali jiného dodavatele. To by pro LUMI MASO znamenalo pokles odběru a tedy i tržeb.

- **Zacházení řidičů se zbožím**

Zacházení řidičů s bednami se zbožím je také velice důležité. Jakmile by si řidiči nedali pozor, jak krabice přenáší, jak je nakládají, převáží a vykládají, mohlo by dojít k logistické vadě, která by mohla způsobit i vadu jakosti. Tyto chyby by pro podnik opět mohly znamenat ztrátu zákazníků, tedy pokles odběru a následný pokles tržeb. Proto si dopravci musí dávat veliký pozor, aby s bednami neházeli a jednali s nimi šetrně.

- **Legislativa a normy**

Jednou z hrozeb pro podnik je také legislativa a nařízení vlády nebo orgánů Evropské Unie. Největší ohrožení podnik vidí ve vyšetření masa, pokud by vzorek obsahoval bakterie, jako jsou listeria monocytogenes, salmonela nebo nemoc šílených krav (BSE), pro firmu by to znamenalo finanční ztrátu, častější kontroly a vyšetření a také hrozbu rozkřiknutí se špatné pověsti a možnou ztrátu odběratelů. Podrobnější informace o vyšetření masa a právních normách již bylo rozebráno v kapitole makroprostředí.

Další nařízení Evropského parlamentu a Rady EU začalo platit v prosinci 2014, a to o poskytování informací spotřebitelům. Pro LUMI MASO to znamená uvádět u svých výrobků seznam alergenů, které obsahují. Hrozba by mohla být v případě, že by podnik chybně uvedl alergeny nebo ve špatné formě. To by pro podnik znamenalo finanční sankci, která by měla dopad na zisk společnosti.

- **Odchod obchodních zástupců jinam**

Pokud by obchodní zástupci společnosti LUMI MASO, s.r.o. nebyli spokojeni s podmínkami ve firmě a rozhodli by se odejít ke konkurenční firmě, znamenalo by to pro LUMI MASO velký až kritický dopad. Ten spočívá v přetažení zákazníků dealerů s sebou ke konkurenční firmě. Jak již bylo zmíněno, jednatele firmy se zákazníky nekomunikují. Interakce mezi odběrateli a firmou je zajišťována prostřednictvím obchodních zástupců, kteří si je i sami shání. Každý z nich obstarává cca 30 klientů. Kdyby s sebou přetáhli pouze 50% z nich, představovalo by to pro LUMI MASO výrazný pokles zisku. Záleželo by to ale na tom, kteří zákazníci by odešli a jak velký objem produktů odebírali. Pro předejití této nepříjemnosti si LUMI MASO snaží svoje prodejce udržet, a to procenty z tržby a flexibilní pracovní dobou.

- **Zhoršení ekonomické situace v zemi**

V případě snížení průměrné mzdy nebo zhoršení ekonomické situace v zemi, kdy by obyvatelé pobírali nižší důchod a neměli by tedy dostatek finančních prostředků k nákupu stálého odběrného množství, snížil by se i zisk společnosti LUMI MASO, s.r.o. To může být způsobeno i inflací nebo devalvaci měny.

8 Zhodnocení prodejních aktivit podniku a návrh zlepšujících opatření

Společnost LUMI MASO, s. r. o. je firma založená na rodinných a přátelských vztazích, která se zabývá výrobou a prodejem kvalitního masa a masných výrobků a představuje fungující podnikatelský subjekt. Firma si za deset let své působnosti vybuodovala širokou síť zákazníků z různých regionů, se kterými udržuje intenzivní a přátelské vztahy. Co se týče inovací, podnik se snaží obměňovat technologie (nákup tambléru, kuter na maso, řezačky na kalibraci), rozšiřovat prostory provozovny (studna, benzinová pumpa), inovovat výrobní postupy a receptury produktů. Společnost se oproti konkurenci pyšní nízkými cenami produktů v poměru s kvalitou, která je také prvotřídní. LUMI MASO, s. r. o. svoji podnikatelskou strategii zakládá na vysoké kvalitě a čerstvosti surovin a dále na seriózním jednání obchodních zástupců s odběrateli, které se řídí politikou win-win. Obchodní zástupci navštěvují pravidelné školení ohledně péče o zákazníky, komunikačních a prodejních dovedností, a proto i přes neexistenci marketingového a prodejního oddělení ve firmě si firma udržuje stálý odběr zákazníků, který podporuje díky PR.

U každého podniku je určitý prostor pro zlepšení, a proto i autorka této bakalářské práce našla pár úzkých míst v podnikání společnosti, která by se dala zdokonalit. Všechny tyto návrhy na zlepšující opatření jsou popsány níže.

Díky konzultacím s majitelem firmy a obchodní zástupkyní autorka může posoudit techniky a politiku podniku. V práci je zkoumán marketingový mix, ve kterém je zjištěno, že podnik má nedostatečnou nebo skoro nulovou propagaci. Firma nepoužívá žádnou reklamu, téměř žádný přímý marketing nebo podporu prodeje. A proto je společnosti navrženo zlepšující opatření, a to větší propagace, tedy investovat do reklamy. Ta spočívá při nejmenším v polepení firemních dodávek nebo reklamě prostřednictvím sociální sítě Facebook. Kdyby si podnik nechal polepit dodávky v Plzni společností AREA PRINT, zaplatil by za reklamu na jednu dodávku 3500-8500 Kč podle velikosti samolepky. (Area Print, 2015) Reklama na Facebooku by společnost vyšla na malé peníze, cena se odvíjí od počtu dní propagace, počtu uživatelů, který ji zobrazí a počtu uživatelů, který na reklamu klikne. V průměru za zobrazení reklamy jedním uživatelem by podnik zaplatil 0,06 Kč a za jedno kliknutí na reklamu (jako „To se mi líbí“) by podnik zaplatil cca 5,49 Kč. (Facebook, 2015), (Rydrych, 2015) Jako další propagační návrh je uveden pronájem billboardu v Plzni nebo jiném městě. Firma MojeBillboardy Online s. r. o. nabízí pronájem různých ploch

za 2800,- Kč na měsíc. (MojeBillboardy Online s. r. o, 2015) V rámci propagace je dále doporučeno vytvoření webových stránek, které podnik neprovozuje a které dnes už vlastní téměř každá konkurenční firma. Tvorba těchto stránek by znamenala minimální investici 10 000 - 15 000,- Kč, kdyby si podnik tuto službu nechal udělat například od firmy AW dev, v. o. s. (AW dev, 2015)

V rámci propagace autorka bakalářské práce navrhl, jak by mohl vypadat letáček pro zpřehlednění sortimentu společnosti LUMI MASO, s. r. o., který by mohl podnik umístit na webové stránky, billboardy nebo jako reklamu na sociální síť Facebook. Tento obrázek sortimentu je k dispozici v přílohách pod písmenem C.

V textu výše je uvedeno, že firma prodává také na faktury s dlouhými splatnostmi až 30 dní. Proto jako další návrh na zlepšující opatření je zavedení skonta, které by přimělo odběratele k dřívějším platbám. Samozřejmě by si firma musela spočítat výši tohoto skonta, aby bylo výhodné jak pro ni, tak pro odběratele a tedy souhlasilo s politikou firmy win-win. Poskytnuté skonto odběrateli musí být nižší, než úrok, které by podnik zaplatil, kdyby využil na překlenutí doby, kdy mu odběratelé ještě nezaplatili, nějaký úvěr.

Společnost LUMI MASO, s. r. o. by mohla rozšířit i podporu prodeje, a to zlevněním produktů, které mají krátkou trvanlivost, anebo ochutnávkami do jídelen a restaurací.

Jako další zlepšující opatření je navrženo CRM pro vytvoření databáze zákazníků a pevnějších vazeb s nimi. CRM systém by firma pořídila za 6 990,- Kč bez DPH u firmy eWay System s.r.o. U této společnosti lze systém také pronajmout, a to za 499 Kč bez DPH za měsíc. (eWay System s.r.o., 2015) K používání tohoto systému je potřeba proškolení zaměstnance, jelikož je LUMI MASO, s. r. o. malá firma, stačil by pouze jeden zaměstnanec, který by se o CRM staral. Školení by se také týkalo péče o zákazníky. Jelikož by tomuto zaměstnanci narostly úkoly, podnik by to mohl řešit malými měsíčními prémie k běžnému platu. Toto školení o délce 3 hodin zaměstnanec seznámí s ovládním systému a s jeho funkcemi, podnik vyjde například od společnosti RAYNET s. r. o. na 6900,- Kč bez DPH. (RAYNET: CRM školení, 2015) Společnosti bych spíše doporučila si systém koupit, jelikož vydá jednorázově částku 6 990,- Kč bez DPH, kdežto kdyby si systém podnik pronajal, zaplatil by za každý měsíc 499,- Kč bez DPH po dobu užívání systému.

Společnost má konkurenční nevýhodu oproti jiným podnikům v oblasti sortimentu. Proto je firmě navrženo rozšířit sortiment o zvěřinu, kachní maso a ryby. Toto rozšíření

by pro podnik neznamenal velkou investici, podnik by musel najít další dodavatele, se kterým by si sjednal smluvní a platební podmínky, ceny a termíny a dále by jen rozšířil ceníky a informoval všechny odběratele. Co se dále týče sortimentu, v kapitole o konkurenci autorka popisovala, že LUMI MASO, s.r.o. nemá příliš kvalitní vepřovou panenku (oproti D-K zemědělská), a proto je firmě doporučeno změnit dodavatele, aby bylo maso čistší s menšími odpady.

Posledními návrhy na zlepšující opatření jsou přijetí nového zaměstnance, a sice řidiče, a optimalizace logistiky. Společnost nestihá zavážet ve stejný čas na více míst, a proto by bylo vhodné přijmout ještě jednoho řidiče a zavést rozvozy dvakrát denně podle potřeby, jelikož poptávka je tak vysoká, že by se to podniku vyplatilo. Náklady na přijetí zaměstnance by nebyly vysoké, jelikož čtvrtou (náhradní) dodávku s chladicím systémem LUMI MASO, s. r. o. vlastní a na mzdu by si řidič vydělal. Jelikož čím více bude podnik zaměstnávat řidičů, tím více se stihne uskutečnit závozy, i se tedy zvýší odběr, a tím i zisk bude vyšší.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo zanalyzovat prodejní aktivity podniku LUMI MASO, s. r. o.

V práci byl vypracován teoretický základ pro problematiku prodejních aktivit a podnikatelského prostředí, popsán marketingový mix a prodejní proces společnosti, zhodnoceno okolí podniku, provedena analýza SWOT a Porterův model pěti sil, zhodnoceny prodejní aktivity společnosti a navržena zlepšující opatření pro tuto firmu.

Vzhledem k tomu, že analýza marketingového mixu byla provedena na malém podniku, bylo zjištěno, že 4 P společnosti LUMI MASO, s. r. o. jsou specifická a liší se od marketingových mixů větších podniků.

Za nejsilnější stránku z marketingového mixu LUMI MASO, s. r. o. lze považovat prvotřídní kvalitu masa. Podnik si zakládá na čerstvosti produktů, což pro něj představuje hlavní konkurenční výhodu. Zákazníci firmy si raději připlatí pár korun za kvalitní, čistější maso bez odpadu, než aby odebírali vakuově balené nebo mražené maso od konkurentů firmy.

Naopak za nejslabší stránku z marketingového mixu je pokládána komunikační politika. Firma sice používá public relations (Vánoční či Velikonoční nadílky, sponzorské dary na plesech), ale vzhledem k tomu, že se jedná o malý podnik, všechny tyto aktivity jsou spíše v úzkém okruhu přátel a VIP odběratelů. Podnik nevyužívá žádnou placenou formu komunikace, nezakládá si na propagaci, věří pouze v rozšíření referencí mezi zákazníky ústní formou. Z tohoto důvodu autorka bakalářské práce firmě navrhla opatření týkající se propagace, a to konkrétně reklamu na sociální síti Facebook, polepení firemních dodávek, pronájem billboardů nebo zřízení webových stránek.

Dalším rozebíraným bodem této bakalářské práce byl prodejní proces společnosti od hledání odběratelů, založení zákazníka do databáze, sjednání objednávky, přípravy a pokynu k expedici až po vyřízení reklamaci. Velikou výhodou firmy je ochota řešit reklamace a uznat vlastní chybu, když některou dodávku nesplní dle očekávání zákazníků. V rámci kladných dodavatelsko-odběratelských vztahů se podnik snaží veškeré problémy a reklamace vyřešit rychle a spravedlivě.

Dále práce popisovala okolí podniku, konkrétně vnější (makro a mezo) prostředí a vnitřní (mikro) prostředí. Co se týče mikroprostředí, výhodou firmy jsou přátelské vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti. V případě potřeby si pomůžou, aby nevznikly prostoje. Další výhodou z oblasti mikroprostředí je technologická stránka. Podnik využívá inovace, sleduje trendy na trhu a obměňuje výrobní postupy, technologie (nákup řezačky na kalibraci,

tambléru, kuter na maso) a receptury vyráběných produktů, např. sekané, uzeného masa. Na druhou stranu nevýhodou z mikroprostředí je nedostatek zaměstnanců, a to konkrétně řidičů a obchodních zástupců. Čím více prodejců bude firma zaměstnávat, tím více bude mít odběratelů a tedy i o to vyšší zisk. To je ale spojené s počtem řidičů, jelikož firma zaměstnává nedostatek řidičů, kteří někdy nestíhají rozvážet dodávky v zákaznicky požadovaných termínech, jelikož se občas časy závozu překrývají, a proto by firma měla najmout alespoň o jednoho řidiče více.

V oblasti makroprostředí je nevýhodou geografické prostředí a poloha podniku. Firma rozváží dodávky pouze v některých městech Středočeského, Karlovarského, Ústeckého a Plzeňského kraje, a proto by měla zvážit rozšíření odběratelské sítě i na Vysočinu, Pardubicko, Moravu a Slezsko. Naopak výhodou z oblasti makroprostředí je ekologická likvidace odpadů.

Analýza mezoprostředí byla provedena pomocí Porterova modelu pěti sil a SWOT analýzy a bylo zjištěno, že podnik má velice kladné vztahy jak se svými dodavateli, tak s odběrateli. A to hlavně díky proškoleným obchodním zástupcům ohledně prodeje a péče o zákazníky. Na základě Porterovy analýzy pěti sil bylo odhaleno, že LUMI MASO, s. r. o. má několik konkurenčních výhod, ale i několik nevýhod oproti ostatním podnikům. Mezi výhody se řadí vynikající kvalita, která je stále stejná po celý rok, čerstvé maso, bezproblémové jednání a příjemné vystupování obchodních zástupců při komunikaci s odběrateli, stále stejní řidiči, kteří se již se zákazníky znají a udržují přátelský kontakt a v neposlední řadě také pravidelný čas dodávek a ochota uskutečnit závozy brzy ráno. Nevýhoda pro LUMI MASO, s. r. o. je, že nevlastní bourárnu, ale pouze porážku. Proto podnik nakupuje maso v půlkách a prodejní cena se odvíjí od nákupní ceny, tudíž firma nemůže snížit prodejní cenu na tolik, jak by si přáli odběratelé. Další nevýhoda se týká sortimentu, který je velice úzký. Podnik nabízí pouze vepřové, hovězí a kuřecí maso, ale konkurence dodává také ryby, jehněčí, kachní maso nebo zvěřinu.

V poslední kapitole této bakalářské práce byly prodejní aktivity společnosti LUMI MASO, s. r. o. zhodnoceny a byla navržena možná zlepšující opatření, která by firmě pomohla jak při inovaci, boji s konkurencí, ale také růstu podniku do jiných měst či krajů. Mezi hlavní navrhované kroky pro zlepšení se řadí již zmíněná opatření jako je přijetí nových zaměstnanců (obchodního zástupce a řidiče dodávky) nebo investice do reklamy, a to konkrétně polepení firemních dodávek, reklama na sociální síti Facebook, pronájem billboardu nebo vytvoření webových stránek. Jako další navržené opatření byl uveden nákup systému pro řízení vztahů se zákazníky (CRM) a zlevnění produktů s krátkou trvanlivostí a rozšíření sortimentu o zvěřinu, kachní maso a ryby.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Kalkulace výrobku	30
Tabulka č. 2: Vývoj počtu zaměstnanců společnosti LUMI MASO, s.r.o.	35
Tabulka č. 3: Seznam alergenů	39
Tabulka č. 4: Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob	41
Tabulka č. 5: Výhody konkrétních konkurenčních podniků oproti LUMI MASO, s. r. o.	46
Tabulka č. 6: Srovnání cen čerstvého masa od LUMI MASO, s. r. o. s cenami konkurentů (Kč/kg bez DPH).....	48

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: 4 P marketingového mixu	14
Obrázek č. 2: Efektivnost při využití obchodního mezičlánku	15
Obrázek č. 3: Podnikatelské prostředí	17
Obrázek č. 4: Hybné síly konkurence v odvětví	21
Obrázek č. 5: SWOT matice	24
Obrázek č. 6: Vzájemné vztahy hlavních osob firmy	26
Obrázek č. 7: Průměrný měsíční počet poptávek po nejvíce žádaném zboží.....	28
Obrázek č. 8: Grafické vyjádření vývoje počtu zaměstnanců společnosti LUMI MASO, s.r.o.	35
Obrázek č. 9: Intervence ČNB ze dne 7. 11. 2013	37
Obrázek č. 10: Vývoj eura ku české koruně od roku 2005 do roku 2015	37
Obrázek č. 11: Matice SWOT LUMI MASO, s.r.o.	50

Seznam použitých zkratek

4P	product (produkt), price (cena), place (distribuce), promotion (komunikační politika)
a. s.	akciová společnost
BSE	bovinní spongiformní encefalopatie (nemoc šílených krav)
CRM	customer relationship management (řízení vztahů se zákazníky)
EU	Evropská unie
IČO	identifikační číslo
Kč/kg bez DPH	cena v korunách českých bez daně z přidané hodnoty za jeden kilogram
PR	public relations („vztahy s veřejností“)
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
SWOT	strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti), threats (hrozby)
SZPI	Státní zemědělská a potravinářská inspekce
v. o. s.	veřejná obchodní společnost

Seznam zdrojů

Literatura

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

COOPER, John, LANE Peter. *Marketingové plánování: praktická příručka manažera*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 230 s. ISBN 80-716-9641-2.

FOTR, Jiří, HNILICA, Jiří. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, 304 s. Expert (Grada Publishing). ISBN 9788024751047.

FOTR, Jiří, VACÍK, Emil a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

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

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 256 s. ISBN 9788024742083.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2003, 172 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 807179578x.

KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Vyd. 1. Překlad Hana Škapová. Praha: Management Press, 2003, 203 s. Knihovna světového managementu. ISBN 8072610821.

KŘÍŽEK, Felix, NEUFUS, Josef. *Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů, aktualizované informace o hotelovém provozu a jeho organizaci, optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku, praktické příklady a fotografická příloha*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 224 s. ISBN 978-80-247-4835-1.

LAMB, Charles, HAIR, Joseph and MCDANIEL, Charl. *Marketing*. 10th ed. Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning, 2010, 708 p. ISBN 03-245-9109-8.

MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 231 s. ISBN 9788072612512.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 252 s. Expert (Grada). ISBN 9788024719115.

NÝVLTOVÁ, Romana a MARINIČ, Pavel. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 204 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Překlad Karel Kvapil. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 8085605112.

SRPOVÁ, Jitka, SVOBODOVÁ, Ivana, SKOPAL, Pavel a ORLÍK, Tomáš. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 194 s. Expert (Grada Publishing). ISBN 9788024741031.

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing – cesta k trhu*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2005, 340 s. ISBN 80-86898-48-2.

SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

TELLIS, Gerard J. *Reklama a podpora prodeje*. 1. vyd. Praha: Grada, 2000, 620 s.. ISBN 80-7169-997-7.

Internetové zdroje

Area Print. [online]. 2010 [cit. 2015-04-08]. Dostupné z: <http://www.areaprint.cz/reklamni-sluzby/reklama-na-auto-plzen/>

AW dev. [online]. 2015 [cit. 2015-04-08]. Dostupné z: <http://www.aw-dev.cz/cenik>

Detail LUMI MASO, s.r.o. [online]. [cit. 2014-11-17]. Dostupné z: <http://www.detail.cz/firma/26402947-lumi-maso-sro-sturova-1282-12-praha-4/>

EWay System s.r.o. [online]. 2015 [cit. 2015-04-08]. Dostupné z: <http://www.eway-crm.cz/cenik>

Facebook. [online]. 2015 [cit. 2015-04-08]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/advertising/faq>

Kurzy. [online]. 2015 [cit. 2015-03-11]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/CZK-EUR/od-11.3.2010/>

MojeBillboardy Online s.r.o. [online]. 2015 [cit. 2015-04-08]. Dostupné z: http://www.mojebillboardy.cz/hledat/index/search_county/33-plzen-mesto/search_billboardtype/1

Občanský zákoník. [online]. 2014 [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: http://obcanskyzakonik.justice.cz/fileadmin/NOZ_interaktiv.pdf

Obchodní rejstřík. [online]. [cit. 2014-09-26]. Dostupné z: <http://rejstrik-firem.kurzy.cz/26402947/lumi-maso-sro/>

Obchodní rejstřík podnikání [online]. [cit. 2014-11-17]. Dostupné z: <http://obchodni-rejstrik.podnikani.cz/26402947/lumi-maso-sro/>

RAYNET: CRM školení. [online]. 2015 [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <https://raynet.cz/skoleni-zamestnancu.html>

Státní veterinární správa. [online]. 2015 [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/svs/portal/zdravi-zvirat/tse-bse-klusavka-scrapie-cwd/bse-bovinni-spongiformni-encefalopatie/>

Státní zemědělská a potravinářská inspekce. [online]. 2015 [cit. 2015-03-05]. Dostupné z: <http://www.szpi.gov.cz/docDetail.aspx?docid=1000175&docType=ART&nid=11325>

SZPI Listerióza. [online]. 2015 [cit. 2015-03-05]. Dostupné z: <http://www.szpi.gov.cz/docDetail.aspx?docid=1000134&nid=11325&chnum=1&hl=listerie>

Účetní kavárna. [online]. 2015 [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnicky-ch-osob/>

Vitalion. [online]. 2015 [cit. 2015-03-05]. Dostupné z: <http://nemoci.vitalion.cz/salmoneloza/>

Rozhovory s pověřenými osobami

Balín, Lukáš, jednatel společnosti LUMI MASO, s.r.o., Sokolovna Centrum, Ledecká 19, Plzeň, Rozhovor ze dne 14. 7. 2014

Korelusová, Drahoslava, obchodní zástupkyně LUMI MASO, s. r. o., Restaurace U Majáku, Částkova 53, Plzeň, Rozhovor ze dne 3. 3. 2015

Kvarda, Karel, řezník, Řeznictví u Kvardů, Slovanská 220/35, Plzeň, Rozhovor ze dne 3. 3. 2015

Rydrych, Bohumil, odběratel LUMI MASO, s.r.o., Restaurace U Majáku, Částkova 53, Plzeň, Rozhovor ze dne 22. 3. 2015

Seznam příloh

Příloha A: Přání k Vánocům	70
Příloha B: Ceník společnosti LUMI MASO, s.r.o.	71
Příloha C: Sortiment společnosti LUMI MASO, s.r.o.	72

Přílohy

Příloha A: Přání k Vánocům



Zdroj: Rozhovor s paní Korelusovou, obchodní zástupkyně, Restaurace U Majáku, Plzeň,
17. 12. 2014

LUMI MASO, s. r. o.
Dobříč 115, PSČ 330 05, IČO: 26402947, DIČ: CZ26402947

CENY MASA A MASNÝCH VÝROBKŮ

Ceny za 1 kg bez DPH

Platnost: od 23. . 2. 2015

VEPŘOVÉ MASO

V. kýta b. k.	82,5 Kč
V. kýta KÚ	99,-- Kč
V. plec b. k.	74,-- Kč
V. koleno zadní	62,-- Kč
V. pečeně s. k.	83,-- Kč
V. pečeně b. k.	103,-- Kč
V. krkovice s. k.	72,-- Kč
V. krkovice b. k.	89,9 Kč
V. panenky	169,-- Kč
V. bok s.k.	66,-- Kč
V. ořez	66,-- Kč
V. bok b. k.	77,-- Kč

HOVĚZÍ MASO BÝK

H. zadní	155,-- Kč
H. přední	119,-- Kč
H. přední s. k. pol.	74,-- Kč
H. pupek	79,-- Kč
H. roštěná	199,-- Kč
H. svíčková 1,8 kg +	520,-- Kč
H. ořez	65,-- Kč
H. pupek	79,-- Kč
H. péro	135,-- Kč
H. plec	132,-- Kč

HOVĚZÍ MASO KRÁVA

H. zadní	145,-- Kč
H. přední	105,-- Kč
H. žebro	69,-- Kč
H. pupek	75,-- Kč
H. roštěná	169,-- Kč

DROBY

V. srdce	35,-- Kč
V. jazyk	59,-- Kč
V. játra	29,-- Kč
V. ledvinka	29,-- Kč
V. kořínek	30,-- Kč
H. srdce	39,-- Kč
H. jazyk	69,-- Kč
H. játra	19,-- Kč

Kuřecí prsa chlazená 93,-- Kč

OBJEDNÁVKY NA TELEFON

Drahlava Korelusová 721 090 209

UZENINY

Vídeňský párek	99,-- Kč
Spišský párek	99,-- Kč
Jemný párek	65,-- Kč
Libovský párek	59,-- Kč
Špekáčky	65,-- Kč
Polský toč. salám	65,-- Kč
Gothajský salám	65,-- Kč
Šunkový salám spec.	82,-- Kč
Šunka vepřová	99,-- Kč
Paštika s mandle	69,-- Kč
Sulc	63,-- Kč
Výrobní salám	32,-- Kč
Tlačenka slezská	89,-- Kč
Tlačenka světlá	65,-- Kč
Tlačenka tmavá	65,-- Kč
Sekaná	65,-- Kč
Jaternice	65,-- Kč
Jelita	62,-- Kč
Jaternicový prejt	55,-- Kč
Jelítkový prejt	55,-- Kč
Domácí klobása	89,-- Kč
Papriková klobása	85,-- Kč
Grilovací klobása	65,-- Kč

Oderská klobása	65,-- Kč
Kuřecí párek	45,-- Kč
Vysočina	105,-- Kč
Selský salám	99,-- Kč
Sádlo škvařené	49,-- Kč
Bůčková roláda	89,-- Kč

UZENÁ MASA

Krkovice s. k.	85,-- Kč
Krkovice b. k.	99,-- Kč
Bok b. k.	89,-- Kč
Bok s. k.	79,-- Kč
Pečeně	95,-- Kč
Plec b. k.	86,-- Kč
Kýta	99,-- Kč
Čertovo maso	99,-- Kč
Debrecinka	129,-- Kč
Anglická slanina	95,-- Kč
Žebra	39,-- Kč
Ocásky	65,-- Kč
Koleno zadní	69,-- Kč
Koleno přední	55,-- Kč
Špek	55,-- Kč
Lisovaný bok	109,-- Kč
H. uzený jazyk	79,-- Kč
Uz. žebra speciál	81,-- Kč

Příloha C: Sortiment společnosti LUMI MASO, s.r.o.

vepřové maso



hovězí maso (býk)



hovězí maso (kráva)



kuřecí maso



droby



uzeniny



uzená masa



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Korelusová, 2015)

Abstrakt

NAZAROVÁ, Bára. *Analýza prodejních aktivit podniku*. Bakalářská práce, Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 70 s., 2015

Klíčová slova: prodejní aktivity, marketingový mix, okolí podniku, Porterův model pěti sil, SWOT analýza

Předložená bakalářská práce analyzuje prodejní aktivity podniku a popisuje marketingový mix a okolí firmy se zaměřením na mezoprostředí. Cílem této práce je zanalyzovat a zhodnotit prodejní aktivity podniku LUMI MASO, s. r. o. a navrhnout zlepšující opatření pro tuto firmu. Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí, a to teoretické a praktické. Teoretická část pojednává o základních definicích ohledně prodeje, o 4 P marketingovém mixu a o okolí podniku rozděleného na vnitřní prostředí (mikro) a vnější prostředí (makro a mezoprostředí). Praktická část se věnuje představení společnosti LUMI MASO, s. r. o., která se zabývá výrobou a prodejem masa a masných výrobků, dále marketingovému mixu firmy, prodejnímu procesu společnosti (od výběru dodavatele, přes objednávky odběratelů až po případné reklamace a vrácení zboží), okolí podniku (vnitřní a vnější prostředí), dále rozebírá Porterův model pěti sil a na konec je vypracována SWOT analýza. V závěru práce se nachází zhodnocení prodejních aktivit podniku, návrhy na zlepšující opatření, které jsou vypracovány na základě předchozích analýz.

Abstract

NAZAROVÁ, Bára. Analysis of the sales activities of the company. Bachelor thesis, Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 70 pages, 2015

Key words: sales activities, marketing mix, company environment, Porter's five forces, SWOT analysis

This bachelor thesis analyses sales activities of a company and describes marketing mix and the environment of a company, focusing on the meso-environment. Aim of the thesis is to analyse and evaluate sales activities of LUMI MASO, s. r. o. and to suggest improvements for the company. The bachelor thesis is divided into two parts, a theoretical and a practical one. The theoretical part deals with basic definitions of sales, with 4Ps of marketing mix and with a company environment divided into internal environment (micro-) and external (macro- and meso-) environment. The practical part introduces the company LUMI MASO, s. r. o., which operates in the production and retail of meat and meat products. Moreover, the second part focuses on the company's marketing mix, its sales process (from the choice of suppliers, through the customers' demand, to possible reclamations and returns of goods), and on the company's environment (internal and external). This part further addresses the Porter's model of five forces and finally, a SWOT analysis is conducted. In the conclusion of the thesis, an evaluation of the company's sales activities is made and suggestions for improvements are proposed, based on the previous analyses.