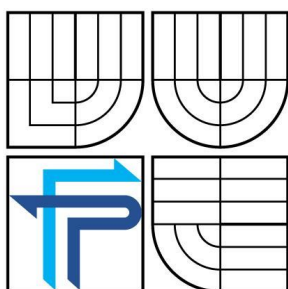


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE SPOLEČNOSTI

THE PROPOSAL OF MARKETING STRATEGY FOR THE COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

TEREZA VALENTOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. LUCIE KAŇOVSKÁ, Ph.D.

BRNO 2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Valentová Tereza

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh marketingové strategie společnosti

v anglickém jazyce:

The Proposal of Marketing Strategy for the Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

- KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O. Strategické řízení - teorie pro praxi. Praha: C. H. Beck. 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- KOTLER, P. Marketing. Praha: Grada Publishing. 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
- MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada Publishing. 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- SVĚTLÍK, J. Marketing - cesta k trhu. Zlín: EKKA. 1992. 256 s. ISBN 80-900015-8-0.
- TOMEK, J. Marketingová strategie podniku. Praha: Management Press. 1992. 179 s. ISBN 80-85603-03-9.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Lucie Kaňovská, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/09.



Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkanka fakulty

V Brně, dne 25.3.2009

ABSTRAKT

Bakalářská práce představuje návrh marketingové strategie společnosti ZŘUD-Masokombinát Polička, a. s., která působí v oblasti masného průmyslu a zabývá se výrobou a prodejem masa a masných výrobků. Cílem práce je zvýšení konkurenceschopnosti podniku a úspěšné hospodaření. První část této práce je věnována shrnutí teoretických poznatků, které se týkají dané problematiky. V další části je zpracována analýza okolí podniku, SWOT analýza a rozbor marketingového mixu. Na základě analýzy podniku jsou navrženy možná řešení.

KLÍČOVÁ SLOVA

Marketing, strategické řízení, analýza okolí podniku, SWOT analýza, marketingový mix, strategie, návrh.

ABSTRACT

Bachelor's thesis presents the proposal of marketing strategy for the company ZŘUD-Masokombinát Polička, Ltd., which is operating in an area of meat industry and is dealing in produce and selling meats and meat products. The objective of this thesis is an increase of competitiveness of the company and successful management. The first part of this thesis is focused on a summary of theoretical knowledge, which is concerning given problems. In the next part of the thesis there is the analysis of environments of the company processed, SWOT analysis and analysis of marketing mix. On the basis of the analysis of the company there are some possible solutions suggested.

KEYWORDS

Marketing, strategic management, analysis of environments of the company, SWOT analysis, marketing mix, strategy, proposal.

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

VALENTOVÁ, T. *Návrh marketingové strategie společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 75 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Lucie Kaňovská, Ph.D.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých zdrojů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 20. 5. 2009

.....

podpis

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala mé vedoucí bakalářské práce, paní Ing. Lucii Kaňovské, Ph.D., za vedení a pomoc při vypracovávání bakalářské práce a také za cenné připomínky a rady, které mi poskytla.

Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům firmy ZŘUD-Masokombinát Polička, a. s. za všechny poskytnuté informace a materiály o společnosti, které mi při psaní bakalářské práce velmi pomohly.

OBSAH

ÚVOD	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
1.1 Marketing.....	12
1.1.1 Pojem marketing	12
1.1.2 Podstata marketingu.....	12
1.1.3 Prostředí marketingu.....	13
1.2 Analýza okolí podniku	14
1.2.1 Analýza obecného okolí podniku	14
1.2.1.1 Socioekonomický sektor	14
1.2.1.2 Technologický sektor	16
1.2.1.3 Vládní sektor.....	16
1.2.2 Analýza oborového okolí podniku.....	17
1.2.2.1 Sektor zákazníků	17
1.2.2.2 Sektor dodavatelů.....	18
1.2.2.3 Sektor konkurentů.....	19
1.3 Strategické řízení	20
1.3.1 Pojem strategie	21
1.3.2 Základní strategický plánovací model	21
1.3.3 SWOT analýza.....	22
1.3.3.1 Schéma SWOT analýzy.....	25
1.3.3.2 Analýza silných a slabých stránek S-W	25
1.3.3.3 Analýza příležitostí a rizik O-T	26
1.4 Marketingový mix.....	28
1.4.1 Výrobek.....	28
1.4.2 Cena	29
1.4.3 Distribuce	29
1.4.4 Komunikační mix	29

2	ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	31
2.1	Charakteristika firmy ZŘUD-Masokombinát Polička, a. s.	31
2.1.1	Název, sídlo a základní údaje o firmě	31
2.1.2	Předmět podnikání firmy.....	31
2.1.3	Historie firmy	32
2.1.4	Ocenění a certifikace firmy	33
2.2	Organizační struktura firmy	35
2.3	Analýza okolí podniku	36
2.3.1	Analýza obecného okolí podniku	36
2.3.1.1	Ekonomické prostředí.....	36
2.3.1.2	Ekologické vlivy	40
2.3.1.3	Politické a právní prostředí.....	40
2.3.1.4	Sociální prostředí	41
2.3.1.5	Charakteristika trhu.....	42
2.3.2	Analýza oborového okolí podniku.....	42
2.3.2.1	Odběratelé.....	42
2.3.2.2	Dodavatelé	43
2.3.2.3	Konkurence	43
2.4	SWOT analýza firmy	45
2.4.1	Identifikace silných a slabých stránek firmy.....	45
2.4.1.1	Identifikace silných stránek	46
2.4.1.2	Identifikace slabých stránek	48
2.4.2	Identifikace příležitostí a hrozeb firmy.....	50
2.4.2.1	Identifikace příležitostí firmy	50
2.4.2.2	Identifikace hrozeb společnosti.....	51
2.5	Marketingový mix.....	54
2.5.1	Výrobek.....	54
2.5.2	Cena	55
2.5.3	Distribuce	56

2.5.4	Komunikační mix	56
2.5.4.1	Reklama	56
2.5.4.2	Publicita (public relations).....	57
2.5.4.3	Podpora prodeje	58
2.5.4.4	Internetové stránky firmy	58
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	59
3.1	Strategie SWOT analýzy	60
3.1.1	Strategie S-O (maxi-maxi)	61
3.1.2	Strategie W-O (mini-maxi)	62
3.1.3	Strategie S-T (maxi-mini)	64
3.1.4	Strategie W-T (mini-mini).....	65
3.2	Shrnutí.....	67
3.3	Plán implementace strategie.....	68
	ZÁVĚR	70
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	72
	SEZNAM PŘÍLOH	75

ÚVOD

Každá organizace byla založena a existuje proto, aby naplňovala určité poslání, a to výrobu či poskytování služeb svým zákazníkům. Toto poslání firmy koresponduje se základními představami zakladatelů podniku o tom, co bude předmětem podnikání, jací budou zákazníci firmy, jaké potřeby a jakými výrobky a službami bude firma potřeby svých zákazníků uspokojovat.

Strategické řízení uskutečňované top managementem nebo vlastníky firmy, zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a mezi podnikem a prostředím, v němž existuje. Strategický management by měl být chápán jako nikdy nekončící proces, posloupnost opakujících se a na sebe navazujících kroků, začínajících vymezením poslání firmy a jejích cílů a strategickou analýzou a končících formulací možných variant řešení, neboli strategií, výběrem a implementací optimálních strategií a kontrolou a korekcemi průběhu jejich realizace.

Bakalářská práce se zabývá návrhem marketingových strategií pro firmu ZŘUD-Masokombinát Polička, a. s., jenž působí v oblasti masného průmyslu. Porozumět současnému marketingu znamená porozumět trhu. Zákazníci své nároky na zboží a služby neustále zvyšují, a proto firmy musí být připraveny tyto požadavky uspokojit. Snaha o maximální uspokojení požadavků spotřebitelů je zcela nepochybně jedním z nejvýraznějších rysů moderního marketingu. Společnost Masokombinát Polička se proto snaží v tak veliké konkurenci, jaká v potravinářském odvětví je, najít způsoby, které by uspokojily co největší počet zákazníků.

Hlavním cílem mé práce je tedy vytvoření návrhu marketingových strategií, které by firmě napomohly k udržení, popřípadě zlepšení stávající pozice na trhu a zajistily dobrou konkurenceschopnost a úspěšné hospodaření. Tomuto bude předcházet analýza obecného a oborového okolí podniku, seznámení se strukturou odvětví, ve kterém firma působí a vyhodnocení silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí podniku na základě SWOT analýzy.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

1.1 Marketing

1.1.1 Pojem marketing

Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace. Cílem marketingu je zajistit co nejúspěšnější prodej a tím i trvale příznivý zisk. (8)

Definice marketingu podle Philipa Kotlera:

„Marketing je společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot.“¹

1.1.2 Podstata marketingu

Marketing vychází z trhu, to znamená především z průzkumu poptávky. Nejde však pouze o průzkum současné poptávky, ale o průzkum přetváření současné poptávky a zejména o poptávku budoucí. Marketing musí odhalit, jak se bude postupně poptávka měnit a o jaké výrobky a služby bude na trhu zájem v blízké i vzdálenější budoucnosti.

Tyto poznatky marketingových útvarů musí podniky neustále promítat do svých výrobních záměrů. Marketing tedy zabezpečuje včasné změny výrobních programů a programů služeb v souladu s vývojem změn na současném i budoucím trhu.

Potřeby lidí se neustále mění a marketing pomáhá tyto změny předvídat a tím umožňovat včasné změny ve výrobě a službách. Změny potřeb lidí nejsou automatické. Marketing proto zahrnuje i metody ovlivňování potřeb a tím i ovlivňování celého trhu.

¹ KOTLER, P. *Marketing*. Praha: Grada Publishing. 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3

Marketing musí ovlivňovat vytváření nových výrobků a služeb, musí podporovat prodej např. propagací a mít možnost ovlivňovat ceny.

Cílem marketingu je úspěšné podnikání, což znamená dosahování zisku. Tento cíl však neznamená rychlé zbohatnutí. Podmínkou trvalé existence podniku je dobrá finanční situace spojená s dlouhodobou ziskovostí (rentabilitou). (8)

1.1.3 Prostředí marketingu

Podnik je při své činnosti a rozhodování ovlivňován prostředím, ve kterém působí. Vlivy představují síly, které jsou částečně ovlivnitelné nebo jsou neovlivnitelné a působí uvnitř nebo vně podniku. Podle toho, zda působí uvnitř podniku nebo mimo něj, rozdělujeme vlivy na vnitřní a vnější.

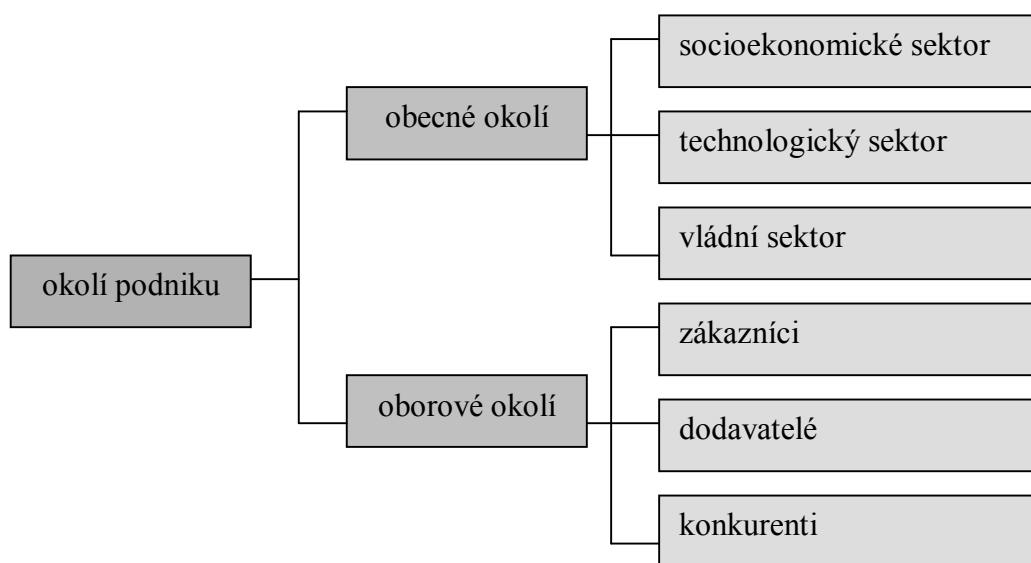
Vnější vlivy můžeme dále rozdělit na vlivy přicházející z mikroprostředí příslušné firmy (zákazníci, dodavatelé, zaměstnanci, konkurence), nebo z makroprostředí, které představuje síly, ovlivňující nejen situaci a rozhodování firmy, ale celé mikroprostředí firmy (vlivy ekonomické, demografické, přírodní, technické a technologické, politické a kulturní). (8)

ovlivnitelné ↑ ↓ málo ovlivnitelné	Vlivy vnitřní	Vlivy vnější	
	organizace a řízení	<u>mikroprostředí</u>	<u>makroprostředí</u>
	vybavenost	partneři	ekonomické
	finanční situace	zákazníci	demografické
	vnitřní konkurence	konkurence	přírodní
	technický rozvoj	veřejnost	technologické
	lidské zdroje		politické
	umístění podniku		kulturní
image firmy			

Obr. 1-1 Rozdělení vlivů (8)

1.2 Analýza okolí podniku

Analýza okolí je proces, pomocí něhož se monitoruje okolí firmy a zjištěné skutečnosti se vyhodnocují tak, aby se v konečné fázi daly určit příležitosti a hrozby, které jednotlivé faktory okolí pro podnik představují. Analýza vnějšího prostředí by měla být zaměřena především na odhalení vývojových trendů, které mohou firmu v budoucnu významněji ovlivňovat. Členění okolí firmy je různými autory prezentováno v různé podobě. Na obr. 1-2 je uvedeno členění dle Jaucha a Gluecka. (3)



Obr. 1-2 Členění okolí firmy dle Jaucha a Gluecka (3, str. 37)

1.2.1 Analýza obecného okolí podniku

1.2.1.1 Socioekonomický sektor

V rámci socioekonomického sektoru je nejdůležitější působení ekonomických, klimatických, ekologických a sociálních faktorů.

Ekonomické faktory

Situace podniků je silně ovlivňován především současným i budoucím stavem ekonomiky, proto je důležité dle (3, str. 37) analyzovat zejména tyto faktory:

- stádium hospodářského cyklu naší a světové ekonomiky (zda je ekonomika, odvětví či trh ve stadiu deprese, recese, oživení nebo konjunktury),

- politickou situaci a její vliv na ekonomiku,
- hospodářskou politiku vlády (regulace, podpora podnikání, ochrana investic),
- monetární politiku státu (nabídka peněz, úrokové sazby, vývoj kurzů k jiným měnám),
- fiskální politiku (daňové zatížení podniků a jednotlivců, vládní výdaje),
- stav platební bilance státu, deficit zahraničního obchodu, míru zadlužení,
- míru inflace (případně deflace),
- situaci na kapitálovém trhu.

Každý z těchto faktorů může usnadňovat nebo komplikovat dosahování strategických cílů podniku. Při strategické analýze jde o identifikaci těchto vlivů a o určení způsobu a síly jejich působení na vývoj dané organizace v budoucnu v průběhu naplňování její strategie. Je také důležité uvědomit si fungování **tzv. magického čtyřúhelníku**, který tvoří *ekonomický růst, nezaměstnanost, inflace a vnější rovnováha* a jehož cílem je maximalizovat ekonomický růst a přebytek obchodní bilance a minimalizovat nezaměstnanost a inflaci. Problémem však je, že zlepšení jedné z těchto veličin zpravidla negativně ovlivňuje ostatní. Působení těchto faktorů může pro některé podniky znamenat hrozbu, pro jiné příležitost, proto je důležité, aby si podnik určil, které z faktorů jsou pro daný podnik nejdůležitější a zaměřil se na předpověď změn jejich působení v budoucnu. (3)

Ekologické a klimatické faktory

Při strategické analýze je potřeba zabývat se i ekologickými a klimatickými faktory, neboť i tyto faktory mohou představovat hrozby nebo příležitosti pro určité podniky. Ekologické faktory významně ovlivňují výrobní technologie podniků, rozmístování výrobních jednotek a způsobují zákazy určitých výrob, ale na druhou stranu vytvářejí nové podnikatelské příležitosti, např. v oblastech výroby klimatizačních zařízení, čističek odpadních vod, recyklace odpadů nebo alternativních energetických zdrojů. (3)

Sociální faktory

V sociální oblasti hrají velkou roli dle (3, str. 39) následující faktory:

- společensko-politický systém a klima ve společnosti,
- hodnotové stupnice a postoje lidí (konkurentů, zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců),
- životní styl,
- životní úroveň,
- kvalifikační struktura populace,
- zdravotní stav a struktura populace.

Sociální faktory výrazně ovlivňují poptávku po zboží a službách, ale ovlivňují i stranu nabídky, a to podnikavost a pracovní motivaci. (3)

1.2.1.2 Technologický sektor

Pro existenci některých podniků jsou velmi významné vynálezy a zásadní inovace. Investování do technického rozvoje se stává nezbytností, ale zahrnuje v sobě mnoho rizik, protože v jeho důsledku vznikají konkurenční technologie a zpravidla není jisté, zda určitý výzkum a vývoj bude úspěšně dokončen a zda bude jeho výstup přijat spotřebiteli v takové míře, která by zajišťovala návratnost vynaložených prostředků. (3)

1.2.1.3 Vládní sektor

Fungování ekonomiky významně ovlivňují aktivity vlády a dalších orgánů a institucí podílejících se přímo či nepřímo na řízení a ovlivňování státu a ekonomiky. Stát ovlivňuje fungování ekonomiky především zákony a kontrolou jejich dodržování a ve vymezených oblastech kontroluje fungování trhů (např. regulací cen, činností Úřadu pro hospodářskou soutěž, Státní obchodní inspekce a dalších). Významnou funkci státu představuje také definování a realizace tzv. hospodářské politiky státu, mající například podobu podpory malých firem, podpory exportu, výzkumu a technického rozvoje. Tyto různé akce vlády, orgánů a institucí mohou pro podniky vytvářet příležitosti nebo hrozby.

Příkladem příležitostí vytvářených aktivitami státu je úloha vlády jako významného odběratele různých výrobků a služeb, vytváření různých vládních projektů, čímž dávají nové příležitosti podnikům a umožňuje vznik nových firem. Naopak příkladem hrozeb plynoucích z aktivit státu jsou různé právní normy související s podnikáním, které mohou některým výrobcům komplikovat jejich strategické záměry, dále stanovení výše minimální mzdy nebo náhrady mzdy, které mohou výrazně ovlivňovat náklady podniku. (3)

1.2.2 Analýza oborového okolí podniku

Oborové okolí podniku je ovlivňováno především jeho konkurenty, dodavateli a zákazníky. Tato analýza bývá také označována jako analýza odvětví.

1.2.2.1 Sektor zákazníků

Podniky by mělo zajímat, kdo jsou jejich zákazníci a jaké potřeby a očekávání mají, dále také, kdo může být jejich potenciálním zákazníkem a jaké jsou základní trendy, které by jejich zákazníky mohly vést ke změnám požadavků a chování. Analýzu sektoru zákazníků je třeba dle (3, str. 42) zaměřit především na tyto faktory:

- identifikace kupujících a rozličných faktorů, které ovlivňují jejich rozhodnutí nakupovat,
- demografické faktory, které vytvářejí změny v určitých kategoriích zákazníků,
- geografické faktory a geografické rozmístění trhů.

Identifikace kupujících

Zpravidla se rozlišují 3 třídy zákazníků – spotřebitelé, velkoobchod, resp. maloobchod a průmysl a instituce, z nichž u každého lze identifikovat rozdílné faktory, které ovlivňují jejich rozhodnutí nakupovat. Tyto faktory mění sílu svého působení v závislosti na druhu výrobku.

Podniky musí identifikaci svých zákazníků a jejich požadavků věnovat velkou pozornost, aby snížily hrozbu ztráty zákazníků a vytvořily možnosti nalezení nových zákazníků. (3)

Demografické faktory

S oblastí vývoje populace jsou podle (3, str. 42) spojeny tři základní faktory, které ovlivňují trhy a jsou označovány jako primární poptávkové faktory:

- změny v populaci (pokud je méně lidí, je menší primární poptávka po zboží),
- posuny ve věku populace (v důsledku zlepšování sociálních podmínek a zdravotní péče populace ve vyspělých zemích obecně stárne),
- rozložení příjmů populace (pokud se zúží skupiny obyvatelstva se středními příjmy, tato skutečnost ovlivní jako primární faktor poptávku např. po automobilech střední a nižší třídy, nikoliv však po exkluzivních automobilech).

Geografické faktory

V oblasti geografických faktorů je třeba brát okolnost, kde se zákazníci nacházejí, neboť tato skutečnost může mít velký vliv na umístění podniků a na strukturu distribučních systémů, protože umístění zákazníků často silně ovlivňuje tržby a náklady podniku. Tato skutečnost je významná zejména v sektoru obchodu. (3)

1.2.2.2 Sektor dodavatelů

V tomto sektoru se analyzuje především dostupnost a náklady všech vstupů potřebných k výrobě a stabilitě dodávek, které jsou určovány zejména kvalitou vztahů mezi určitým podnikem a jeho dodavateli. Při strategické analýze je dle (3, str. 44) rovněž nutné analyzovat následující aspekty:

- dostupnost a náklady na materiál a polotovary,,
- dostupnost a náklady na energii,
- dostupnost a náklady na pořízení peněz (kapitálu),
- dostupnost a náklady pracovní síly.

Dostupnost a náklady těchto zdrojů musí být posuzovány i z hlediska času, neboť pokud podnik nedostane dodávku tehdy, když ji potřebuje, jeho strategie může být narušena.

1.2.2.3 Sektor konkurentů

Otázky podle (3, str. 45), na které by měla být hledána odpověď při analýze konkurentů, jsou:

- Jaká je současná pozice firmy vůči konkurentům? (Měřeno zejména ekonomickými, ale i jinými ukazateli, např. image firmy)
- Jak se konkurence mění a vyvíjí?
- V jaké fázi svých životních cyklů se nacházejí rozhodující výrobky firemního odvětví?
- Jaká je rentabilita odvětví vůči jiným srovnatelným odvětvím?
- Vstupují noví konkurenti do oboru? Opouštějí obor staří konkurenti? (3, str.45)

1.3 Strategické řízení

Strategické plánování a řízení je proces, kterým se formulují dlouhodobé strategické cíle, strategie podniku a jeho organizačních částí tak, aby se efektivně využily zdroje podniku v souladu s příležitostmi na trhu.

Úlohou strategického plánování je vypracovat podniku dlouhodobé plány, dosáhnout stanovené cíle a získat strategickou konkurenční výhodu v určeném čase. Cílem je minimalizovat rizika možných chyb. Strategický plán by měl umožnit předvídat změny, reagovat na ně a využít tyto změny ve svůj prospěch.

Smyslem strategického plánování je získat pro podnik silnější konkurenční pozici než je současná. To předpokládá reagovat na vnější trendy a síly (např. změny na trhu, pozice konkurence) a využít vnitřní zdroje organizace. Komplexnost a rozsáhlost tohoto úkolu vedly k vypracování teorií a technik, které popisují proces formulování strategie plánování a řízení systematickým způsobem.

V konkurenčním prostředí je výchozím bodem této činnosti vymezení poslání podniku, smyslu jeho existence a identifikace jeho současné strategické pozice s ohledem na vnější prostředí. V další fázi je nezbytné stanovit způsob a použití těchto prostředků k dosažení cílů podniku v souladu s firemní politikou ve všech oblastech. Jakmile je strategický plán realizován, je nezbytné dosažené výsledky konfrontovat s plánovanými cíli. Prostřednictvím zpětné vazby věnovat pozornost všem etapám plánování, ověřit reálnost plánu a případně strategické plány korigovat s ohledem na aktualizované vnitřní zdroje a vnější prostředí.

Strategické plánování je jedním z nejdůležitějších úkolů managementu. Hlavní pozornost za strategické plánování leží na vrcholovém TOP managementu. Význam strategického managementu se zvyšuje v důsledku změn, které nastaly na konci 20. století především v těchto oblastech:

- Zvyšování nároků zákazníků v oblasti kvality a různorodosti produktů.
- Rychlý rozvoj elektroniky a výpočetní techniky, které zrychlují inovační proces. Výrobek a služby se stávají stále dostupnější pro zákazníky.
- Vyšší konkurenceschopnost firem v důsledku lepší dostupnosti nových technologií a dostatku kvalifikovaných pracovních sil.
- Vyšší nároky na šetrné využívání přírodních zdrojů a na ochranu životního prostředí.
- Větší důraz na práva zákazníků.
- Změny ve světovém komunikačním systému, který umožňuje firmám a spotřebitelům získat rychleji kvalitní informace (internet).
- Zvyšování propojení lidí na celém světě v důsledku nadnárodních institucí a organizací (integrace, globalizace). (3)

1.3.1 Pojem strategie

Ústřední pojem strategického řízení – strategie – úzce souvisí s cíli, které firma sleduje. Cíle jsou žádoucí budoucí stavy, kterých má být dosaženo. Strategie vyjadřují základní představy o tom, jakou cestou budou firemní cíle dosaženy, tzn. předurčuje budoucí činnosti podniku, jejichž realizací podnik dojde k naplnění svých cílů. (3)

1.3.2 Základní strategický plánovací model

Strategické plánování musí být nepřetržitý proces, který začíná formulováním poslání společnosti, pokračuje analýzou vnějšího prostředí podniku a vnitřních zdrojů. Na základě toho se identifikují možnosti a příležitosti pro firmu se zřetelem na její silné a slabé stránky, stanoví se strategická vize a konečné strategické cíle firmy. Při využití dostupných metod a technik (matematické metody, výpočetní technika) je vypracováno několik alternativních strategií. Následuje vyhodnocení těchto strategií a výběr optimální strategie na základě zvolených kritérií.

Na strategické plánování navazuje vypracování krátkodobých plánů a taktik k jejich dosažení, které podporují dosažení strategického plánu a jeho implementaci pro střední a nižší úroveň řízení. (3)

1.3.3 SWOT analýza

Tento typ analýzy zjišťuje a hodnotí současný stav podniku, detailně rozebere jeho silné a slabé stránky, jeho příležitosti a možnosti dalšího rozvoje. Taková zpráva je potom základním předpokladem pro úspěšné rozhodování a je lhostejno, zda jde o rozhodnutí v rámci firmy s několika málo zaměstnanci či o řízení obchodního kolosu. Vychází se nejen z interních materiálů, ale v potaz se bere i externí prostředí, které firmu ovlivňuje - konkurenční podniky, situace domácího i zahraničního trhu, současná legislativa a další. (3)

SWOT analýza je nástroj používaný zejména při hodnotovém managementu a tvorbě podnikové strategie. Jádrem metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do 4 základních skupin, tj. faktory vyjadřující *silné a slabé* vnitřní *stránky* organizace a faktory vyjadřující *příležitosti a hrozby* jako vlastnosti vnějšího prostředí.

Analýzou vzájemné interakce jednotlivých faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu.

SWOT je zkratkou slov z angličtiny: **S**trengths (přednosti = silné stránky), **W**eaknesses (nedostatky = slabé stránky), **O**pportunities (příležitosti), **T**hreats (hrozby). SWOT analýza tedy představuje kombinaci dvou analýz, S-W a O-T.

Analýza SWOT vychází z předpokladu, že organizace dosáhne strategického úspěchu maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb.

SWOT analýza je pro tvůrce strategických plánů užitečná v mnoha směrech:

- Poskytuje manažerům logický rámeček pro hodnocení současné a budoucí pozice jejich organizace.
- Z tohoto hodnocení mohou manažeři usoudit strategické alternativy, které by mohly být v jejich situaci ty nejvýhodnější.

- Může být prováděna periodicky, aby manažery informovala o tom, které interní nebo externí oblasti nabyly nebo naopak ztratily na významu vzhledem k podnikovým činnostem.
- Vede ke zlepšení výkonnosti organizace. (19)

Silné a slabé stránky podniku jsou faktory vytvářející nebo naopak snižující vnitřní hodnotu firmy (aktiva, dovednosti, podnikové zdroje atd.).

Naproti tomu příležitosti a ohrožení jsou vnějšími faktory, které podnik nemůže tak dobře kontrolovat. Může je ale identifikovat pomocí vhodné analýzy konkurence nebo pomocí analýzy demografických, ekonomických, politických, technických, sociálních, legislativních a kulturních faktorů působících v okolí podniku.

Přednosti jsou pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují získat převahu nad konkurencí. Mezi silné stránky podniku se řadí:

- patenty,
- speciální marketingové analýzy,
- exkluzivní přístup k informačním zdrojům,
- nové inovační produkty a služby,
- možnost výhodně získat vstupy do výroby,
- poloha podniku,
- kvalifikovaní pracovníci,
- nákladová výhoda,
- jedinečné know-how,
- kvalitní procesy a postupy,
- nové technologie,
- silná značka a reputace.

Narozdíl od silných stránek podniku (pravidlo MAX) platí pro slabé stránky pravidlo MINI, neboli snažíme se o minimalizaci jejich vlivu.

Nedostatky jsou negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší produktivnosti a efektivnosti firmy. Mezi slabé stránky podniku patří:

- špatná marketingová strategie,
- nediferencované produkty a služby (v závislosti na konkurenci),
- zaostalé stroje,
- umístění podniku,
- lepší přístup konkurence k distribučním kanálům,
- problémy se získáváním vstupů,
- špatná kvalita produktů a služeb,
- nekvalifikovaní dělníci,
- slabá reputace a značka,
- vysoké náklady a nízká produktivita.

Stejně jako v případě silných stránek podniku se snažíme oblast příležitostí firmy maximalizovat tak, aby nám přinášela co nejvíce možností, jak se odlišit od konkurence a zároveň se co nejvíce přiblížit přáním zákazníka. Jedná se tedy o příležitosti firmy, mezi které se řadí například:

- současné nebo budoucí příznivé podmínky ve výrobě nebo prodeji,
- nové technologie,
- získání vstupů za příznivých podmínek,
- rozvoj a využití nových trhů (Internet atd.),
- strategické aliance, fúze, joint venture, strategické partnerství,
- oslovení nových zákaznických segmentů,
- nové mezinárodní obchody,
- možnost prodeje v zahraničí,
- odstranění mezinárodních obchodních bariér,
- outsourcing některých podnikových procesů (outsourcing procesu předpovědi poptávky).

Poslední složkou SWOT analýzy jsou hrozby podniku:

- nová konkurence na trhu,
- cenová válka,
- stávající konkurent přichází na trh s inovačním řešením, produktem nebo službou,
- nepříznivé vyhlídky z hlediska získávání vstupů,
- problémy s prodejem,
- pokles počtu a kupní síly zákazníků,
- regulace trhu,
- zvýšení tržních bariér,
- zavedení zdanění na produkty nebo služby firmy. (2)

1.3.3.1 Schéma SWOT analýzy

	S – silné stránky	W – slabé stránky
O – příležitosti	Strategie S-O <ul style="list-style-type: none"> • využít silné stránky na získání výhody 	Strategie W-O <ul style="list-style-type: none"> • překonat slabiny využitím příležitostí
T – hrozby	Strategie S-T <ul style="list-style-type: none"> • využít silné stránky na čelení hrozbám 	Strategie W-T <ul style="list-style-type: none"> • minimalizovat náklady a čelit hrozbám

Tab. 1-1 Schéma SWOT analýzy (19)

1.3.3.2 Analýza silných a slabých stránek S-W

Při hodnocení silných a slabých stránek je potřebné každý faktor odstupňovat podle důležitosti na rozhodující silnou stránku, marginální silnou stránku, neutrální faktor, rozhodující slabou stránku a marginální slabou stránku a podle intenzity jeho vlivu, výkonu na vysoký, střední a slabý.

Potom tedy výsledek spojení stupně výkonu a důležitosti představuje čtyři možné alternativy.

Matice vlivu (výkonu) a důležitosti

		Výkon	
		vysoký	nízký
Důležitost	vysoká	Soustředit snahu	Udržet snahu
	nízká	Udržet snahu	Nízká priorita

Tab. 1-2 Matice vlivu (výkonu) a důležitosti (19)

Na základě této analýzy je zřejmé, že silné stránky se nemusí vždy změnit ve výhodu. Důvodem může být například nízká důležitost. Obdobně i soustředění se na překonání slabých stránek nemusí přinést očekávaný efekt, jestliže náklady na jejich změnu převyšují celkový užitek. (19)

1.3.3.3 Analýza příležitostí a rizik O-T

O-T analýza umožňuje rozlišit atraktivní příležitosti, které mohou firmě přinést výhody. Současně též nabádá k zamyšlení nad problémy, se kterými bude firma zápasit.

Příležitosti by měly být posuzovány z hlediska jejich atraktivnosti a pravděpodobnosti úspěchu. Naopak rizika z hlediska vážnosti a pravděpodobnosti, že nastane riziková událost. (19)

Matice příležitostí

Atraktivita	Pravděpodobnost úspěchu	
	1 Příležitosti nabízející nejvyšší užitek.	2 Příležitosti zajímavé pouze v případě možnosti zvýšení jejich atraktivity nebo pravděpodobnosti úspěchu.
	3 Příležitosti zajímavé pouze v případě možnosti zvýšení jejich atraktivity nebo pravděpodobnosti úspěchu.	4 Příležitosti malé nebo nevyužitelné.

Tab. 1-3 Matice příležitostí (19)

Matice rizik

Váha	Pravděpodobnost události	
	1 Nejvážnější riziko.	2 Potřeba důkladnějšího zkoumání, zda nepředstavují vážnější riziko.
	3 Potřeba důkladnějšího zkoumání, zda nepředstavují vážnější riziko.	4 Malá rizika, které je možno ignorovat.

Tab. 1-4 Matice rizik (19)

1.4 Marketingový mix

Marketingový mix patří mezi marketingové nástroje podniku. Jedná se o soubor úkolů a dílčích opatření, které v konečném důsledku pomáhají uspokojit požadavky zákazníků takovým způsobem, který umožňuje firmě dosáhnout svých cílů optimální cestou. (6)

Marketingový mix, někdy také nazývaný „4P“ marketingu vytvářejí čtyři části:

- **Product** – produkt, výrobek,
- **Price** – cena,
- **Placement** – prodejní místo, distribuce,
- **Promotion** – propagace, marketingová komunikace, komunikační mix.

Všechny části marketingového mixu jsou využívány k vytvoření určité pozice výrobku na trhu. Jedná se o činnost, jejímž cílem je dosažení individualizace výrobku a toho, aby zákazníci vnímali výrobek odlišně od jiných konkurenčních výrobků. (8)

1.4.1 Výrobek

Výrobek uspokojuje určité potřeby a přání zákazníka. Při uvažování o vývoji a výrobě určitého výrobku, musí mít firma dle (8, str. 17) představu:

- jak se bude výrobek jmenovat,
- jakou image by měl výrobek mít,
- jaké by měl mít vlastnosti,
- v jakých variantách by měl být na trhu nabízen,
- jaké služby se v souvislosti s prodejem budou poskytovat,
- v jakém obalu a velikosti balení by měl být prodáván,
- jaký bude asi jeho životní cyklus,
- a kdy tedy bude zapotřebí vyvíjet a vyrábět výrobek nový.

Pokud tuto představu podnik má, pak se hovoří o komplexním výrobku, tzn. kromě jeho základních vlastností rozšíření o značku, kvalitu, image, balení, služby atd.

1.4.2 Cena

Cena vyjadřuje hodnotu výrobku pro zákazníky. Stanovení ceny je komplikovaný proces, protože cena je ovlivňována ekonomickým prostředím, vnitřní činností podniku a pohledem zákazníka na výrobek. Proto je nutné brát v úvahu mnoho faktorů: poptávku na trhu, ceny konkurenčních výrobků, fáze životního cyklu výrobku, slevy atd. Stanovení ceny závisí na celkové cenové strategii firmy a cíli, který bude preferovat. Cenová strategie je i součástí tvorby image výrobku, neboť zákazník vnímá cenu výrobku jako odraz jeho kvality. Prostřednictvím ceny se podnik zaměřuje na určitý cílový trh, kterému jde buď o kvalitu nebo o nižší cenu výrobku. (8)

1.4.3 Distribuce

Smyslem distribuce je přemístit výrobek od výrobce ke konečnému spotřebiteli. Subjekty, které tento pohyb zabezpečují, vytvářejí prodejní (distribuční) cesty. Nejjednodušší je *přímá cesta*, kdy je zboží dodáváno od výrobce přímo do maloobchodu nebo prodáváno přímo spotřebiteli. Pak se jedná o *cesty nepřímé*, kdy distribuční cesta obsahuje zejména velkoobchodní článek, jehož úkolem je zprostředkovat prodej mezi výrobcem a maloobchodem nebo dalšími podniky a institucemi a poskytuje svým klientům celou řadu služeb. Dalším článkem distribuční cesty je potom maloobchod, který prodává výrobky konečnému spotřebiteli. (8)

1.4.4 Komunikační mix

Cílem stimulování prodeje (podněcování odbytu) je komunikovat se zákazníkem o výrobku, který mu nabízíme, proto se tato činnost často nazývá *komunikace*. Podnik se při prodeji výrobku musí rozhodnout, na který okruh zákazníků komunikaci zaměří a jakou formu zvolí. Stimulování zahrnuje pět základních forem: *reklamu*, *publicitu* (public relations), *osobní prodej*, *podporu prodeje* a *přímý marketing* (direct marketing), které tvoří tzv. **komunikační mix**.

Reklama je jakákoliv placená forma neosobní prezentace zaměřená na stimulaci prodeje určitého zboží, služeb nebo myšlenek. Je prováděna určitým subjektem především prostřednictvím médií.

Publicita (public relations), neboli vztahy s veřejností zahrnuje jakékoliv informace vztahující se k výrobcí nebo k jeho výrobkům. Objevuje se ve sdělovacích prostředcích. Není zaměřena na stimulaci prodeje, ale spíše na vytváření příznivé image a reputace firmy. Mezi běžné nástroje, které se zde používají jsou sponzorství veřejně prospěšných akcí, vizitky, firemní automobily, podnikové noviny atd.

Osobní prodej je určitá přímá forma komunikace mezi zástupcem podniku a zákazníkem. Sdělení, které je obsahem této komunikace je přizpůsobeno zákazníkovi a uskutečňuje se osobně.

Podpora prodeje znamená, že zákazníkům je nabízena po určitou dobu zvýhodněná cena výrobku formou kupónů, premií, soutěží a jiných forem. Mezi další formy podpory prodeje patří sezónní slevy, vzorky, ochutnávky, dárky, veletrhy, výstavy atd.

Přímý marketing (direct marketing) je nejstarší forma komunikace se zákazníkem. Patří sem prodej prostřednictvím pošty, neboli zásilkové obchody, dále telemarketing a nejnovější formou je prodej prostřednictvím internetu. (8)

2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

2.1 Charakteristika firmy ZŘUD-Masokombinát Polička, a. s.

2.1.1 Název, sídlo a základní údaje o firmě

Název firmy:	ZŘUD-Masokombinát Polička, a. s.
Sídlo firmy:	Kamenec u Poličky 300, PSČ 572 23
IČO:	25945491
Právní forma:	Akciová společnost
Den zápisu do OR:	1. dubna 2003
Základní kapitál:	221 896 863,- Kč (114 677 ks kmenové akcie na majitele ve jmenovité hodnotě 1 249,- Kč a 100 595 ks kmenové akcie na majitele ve jmenovité hodnotě 782,- Kč)

2.1.2 Předmět podnikání firmy

Společnost ZŘUD-Masokombinát Polička, a. s. byla vybudována tři kilometry od Poličky směrem na Hlinsko v Čechách a zabývá se nákupem jatečných zvířat, jejich porážkou a následným zpracováním. Maso se exportuje přímo do tržní sítě nebo se zpracovává do masných výrobků studenou či teplou technologií.

Firma je držitelem certifikátu o zavedení a používání systému jakosti podle normy ISO 9002, který potvrzuje zavedení a používání systému managementu jakosti v oboru nákupu a zpracování jatečných zvířat, výrobě a prodeji výsekových a balených mas, výrobě a prodeji masných výrobků včetně výrobků tepelně neopracovaných, dále pak certifikátu systému kritických bodů HACCP zaměřeného na důsledné sledování zdravotní nezávadnosti produkce, certifikace pro dodávky masa pro firmu MC Donald's a certifikátu potravinářského závodu schváleného a registrovaného pro obchodování v rámci Evropské unie.

Objemem produkce a dosahovanými výkony se Masokombinát Polička řadí na přední místa masného průmyslu v ČR. S jeho výrobky je možné se setkat prakticky ve všech

okresech naší republiky, neboť snahou společnosti je dodávat na trh vysoce kvalitní výrobky uspokojující potřeby široké veřejnosti. (21)



Obr. 2-1 Letecký pohled na podnik
ZŘUD-Masokombinát Polička, a. s.

2.1.3 Historie firmy

Moderní výrobní podnik zahájil svůj provoz v roce 1985. Započal tak novou historii masné výroby, tradující se v Poličce již od založení původního závodu v roce 1894 zakladatelem Janem L. Jílkem, který zde vybudoval objekt řeznicko-uzenářský. Na počátku 20. století byla výroba výrazně rozšířena a vznikly dokonce pobočky v Chrudimi, Svitavách, Litomyšli a ve Skutči. Firma díky mnoha oceněním na mezinárodních výstavách a vysoké kvalitě výrobků získala pověst v širokém okolí a své zákazníky našla v západočeských lázních, Luhačovicích, Vídni, Mnichově, Budapešti, Paříži, Londýně. V letech 1910 - 1912 byl masný závod znovu rozšířen o nové výrobní budovy a sklepy. Po druhé světové válce byla firma znárodněna a zařazena do podniku Východočeského průmyslu masného.

Po privatizaci v roce 1992 začali noví majitelé s postupnou modernizací technologie. Do modernizace výroby byly vloženy nemalé finanční prostředky, které se však zúročily ve vysoké kvalitě, vzhledu a zdravotní nezávadnosti masných výrobků.

Významná změna je spojena s rokem 1996, kdy došlo k transformaci na akciovou společnost a zároveň k začlenění Masokombinátu Polička do uskupení podniků ZŘUD, což umožnilo rozvoj spolupráce s ostatními významnými podniky zde sdruženými a následné posílení konkurenceschopnosti podniku. Ochranná známka ZŘUD vyjadřuje

činnosti: zemědělství, řeznictví, uzenářství, distribuce. Toto označení vychází z tradice Západočeského řeznického a uzenářského družstva, které působilo do znárodnění v roce 1949 v západočeském regionu.

Dalšími členy skupiny ZŘUD sdružující společnosti podobného zaměření jsou podniky rozmístěné téměř po celé České republice. (21)



Obr. 2-2 Podniky sdružené ve skupině ZŘUD

2.1.4 Ocenění a certifikace firmy

V roce 2004 získal ZŘUD - Masokombinát Polička, a.s. certifikát ISO 9001:2000, čímž byl zaveden systém managementu jakosti ISO. Udělení tohoto certifikátu je výsledkem intenzivní kvalitní práce všech pracovníků týmů při zavádění jednotlivých standardů do každodenní činnosti společnosti.

Dalším neméně důležitým oceněním pro firmu bylo obdržení certifikátu HACCP, zaměřeným na důsledné sledování zdravotní nezávadnosti celé produkce a dále pak certifikátu dodavatele firmy MC Donald's.



Obr. 2-3 Certifikáty získané firmou ZŘUD-Masokombinát Polička, a. s.

Významným oceněním kvalitní práce mistrů uzenářů z Poličky bylo také udělení národní značky kvality zemědělských a potravinářských výrobků Klasa.



Obr. 2-4 Označení výrobků oceněných národní značkou kvality Klasa

Za své působení na trhu potravinářského průmyslu je skupina podniků ZŘUD pravidelně ohodnocována jako "Českých 100 Nejlepších". Toto ocenění uděluje společnost Comenius - Panevropská společnost pro kulturu, vzdělání a vědecko - technickou spolupráci. (21)

2.2 Organizační struktura firmy

Masokombinát Polička je rozdělen na několik útvarů – ekonomický, technický, výrobní, obchodní, nákupní a útvar ředitele. Chybí zde výzkumné a vývojové oddělení. Vedení podniku tvoří generální ředitel a ředitelé jednotlivých útvarů.

Nákupní útvar má na starosti zajištění požadovaného množství zvířat za co nejnižší ceny. Výrobní útvar zajišťuje jejich zpracování a technický útvar nezbytný chod výrobních zařízení. Ekonomické oddělení sleduje především rentabilitu výroby, spotřebu pomocných materiálů, produktivitu práce a usiluje o snižování výrobních nákladů. Pod ekonomické oddělení spadá také cenová komise, které se účastní zástupci výrobního, obchodního a nákupního útvaru. Tato komise zasedá každý týden a stanovuje prodejní ceny na další týden, a to ceny polotovarů a všech výrobků na základě nákupních cen zvířat.

Firma má své samostatné marketingové oddělení, které spadá do působnosti obchodního ředitele. Chod oddělení je zajišťován 5 pracovníky. Firma spolupracuje s 12 obchodními zástupci, kteří jsou rozmístěni po celé ČR s výjimkou Západních a Jižních Čech, kde má dominantní postavení spolupracující masokombinát. 9 obchodních zástupců pracuje na živnostenské listy jako OSVČ a 3 jsou stálými zaměstnanci podniku. Prostřednictvím těchto zástupců pak masokombinát vyhledává nové zákazníky a rozšiřuje řady svých odběratelů. Pod obchodní oddělení spadá také odbyt, jehož úkolem je zajištění co největšího objemu prodeje výrobků.

Každý den v 7.00 hodin probíhá v podniku hodnocení výroby předešlého dne a řešení nedostatků vzniklých na jednotlivých útvarech. Tohoto hodnocení se účastní zástupci všech útvarů a také zástupce marketingového oddělení, který předkládá potřebné informace pro další rozhodování, informuje o požadavcích na trhu, nespokojenosti zákazníků a pomáhá při koordinaci podnikových aktivit.

2.3 Analýza okolí podniku

Žádný podnik není uzavřeným systémem, který by nebyl vystaven vlivům působícím z vnějšího a vnitřního prostředí.

2.3.1 Analýza obecného okolí podniku

2.3.1.1 Ekonomické prostředí

Masokombinát drtivou většinu své produkce realizuje na domácím trhu. Mezi ekonomické faktory, které nejvíce ovlivňují činnost firmy lze proto zařadit míru nezaměstnanosti, míru inflace a hrubý domácí produkt.

Míra nezaměstnanosti

Míra nezaměstnanosti je zlomek, kde v čitateli je počet nezaměstnaných a ve jmenovateli pracovní síla. V České republice existují minimálně dva ukazatele nezaměstnanosti – jeden od Ministerstva práce a sociálních věcí, druhý z Českého statistického úřadu.

Nezaměstnanost patří k nejsledovanějším ekonomickým ukazatelům. V médiích se převážně uvádí ta, kterou zveřejňuje Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR na základě statistik úřadů práce. Nezaměstnanost zjišťovaná Českým statistickým úřadem na základě tzv. Výběrového šetření pracovních sil (VŠPS), je u nás méně známá, používá se hlavně pro mezinárodní srovnávání a je zjišťována jak v zemích EU, tak zemích kandidátských.

Rozdíl mezi oběma metodami spočívá především ve způsobu zjišťování a v jeho metodice.

Ministerstvo práce vychází ze statistik úřadů práce a jako nezaměstnané uvádí ty, kteří se na úřadech práce jakožto nezaměstnaní zaregistrují. Tímto způsobem se zjišťuje a zveřejňuje tzv. *registrovaná míra nezaměstnanosti*.

Oproti tomu Český statistický úřad provádí každé čtvrtletí speciální šetření nazvané Výběrové šetření pracovních sil (VŠPS). Na jeho základě pak kromě jiného stanovuje tzv. *obecnou míru nezaměstnanosti*. Míra nezaměstnanosti je v tomto případě vyjádřena jako podíl nezaměstnaných podle VŠPS na součtu těchto nezaměstnaných a zaměstnaných dle VŠPS.

Pokud je tedy rozdílná definice nezaměstnaného i sám způsob zjišťování, potom se údaje o nezaměstnanosti zcela logicky liší. Obecně však neplatí, že by jeden z údajů byl vyšší a druhý nižší, oba v čase kolísají. Pro dobrý přehled o problematice nezaměstnanosti je třeba sledovat oba ukazatele, neboť se navzájem doplňují. (20)

Obecná míra nezaměstnanosti dosáhla ve 4. čtvrtletí roku 2008 podle výsledků výběrového šetření 4,4 %, což je stále jedna z nejnižších měr nezaměstnanosti v posledním desetiletí a oproti stejnému období roku 2007 se snížila. Obecná míra nezaměstnanosti je v ČR dlouhodobě nižší než průměr za všechny členské země EU.

Odlišná metodika zjišťování se promítla do difference mezi výší obecné míry nezaměstnanosti a míry registrované nezaměstnanosti Ministerstva práce a sociálních věcí, ale tendence vývoje obou měr byly shodné. Míra registrované nezaměstnanosti MPSV dosáhla hodnoty 5,4 %.

Regionální míra nezaměstnanosti se pohybovala v intervalu od 2,0 % v Praze do 8,3 % v Ústeckém kraji. Úroveň odborné kvalifikace respondentů se projevila ve značné diferenciaci míry nezaměstnanosti vypočtené pro jednotlivé stupně vzdělání. Nízkou míru nezaměstnanosti mají trvale vysokoškoláci (1,7 %) a osoby s úplným středním vzděláním s maturitou (2,9 %). Vysoká míra nezaměstnanosti přetrvává ve skupině osob se základním vzděláním (19,2 %) a průměrná je v početné skupině osob se středním vzděláním bez maturity včetně vyučených (4,3 %).

Počet nezaměstnaných osob na konci roku 2008 dosáhl 230,8 tis., z toho bylo 128,9 tis. žen a v porovnání se stejným obdobím roku 2007 se celkový počet nezaměstnaných

snížil o 22,1 tis., což představuje 8,7 %. Meziroční pokles nezaměstnanosti se projevil jak v ženské složce populace (o 14,7 tis.), tak i v mužské složce populace (o 7,4 tis.). (17)

Míra inflace

Inflace je obecně definována jako všeobecný růst cenové hladiny v čase, tj. charakterizuje míru znehodnocení měny v přesně vymezeném časovém období. Statistické vyjadřování inflace vychází z měření pomocí indexů spotřebitelských cen. Cenové indexy poměřují úroveň cen vybraného koše reprezentativních výrobků a služeb (cca 750) ve dvou srovnávaných obdobích, přičemž váha, která je jednotlivým cenovým reprezentantům ve spotřebním koši přisouzena, odpovídá podílu daného druhu spotřeby, který zastupují, na celkové spotřebě domácností. Do spotřebního koše je zařazeno potravinářské zboží (potraviny, nápoje, tabák), nepotravinářské zboží (odívání, nábytek, potřeby pro domácnost, drogistické zboží, zboží pro dopravu a volný čas, zboží pro osobní péči aj.) a služby (opravárenské, z oblasti bydlení, provozu domácnosti, zdravotnictví, sociální péče, dopravy, volného času, vzdělávání, stravování a ubytování, osobní péče a služby finanční). (15)

Výpočet bazických indexů spotřebitelských cen (životních nákladů) je prováděn podle Laspeyresova vzorce. Základním obdobím pro výpočet cenových indexů je rok 2005. Z těchto bazických indexů jsou vypočítávány indexy spotřebitelských cen srovnávající dvě libovolná období. Následující tabulka vyjadřuje změnu cenové hladiny příslušného roku proti roku 2005 a můžeme zde porovnat vývoj výdajů obyvatelstva během 5 let. Za cenové reprezentanty byly vybrány takové výrobky a služby, které se významně podílejí na vydáních obyvatelstva a svým rozsahem pokrývají celou sféru spotřeby. Jejich soubor je agregován do 12-ti hlavních oddílů spotřebního koše. Tato míra inflace je využívána pro analýzu dlouhodobých podrobných trendů (časových řad) vývoje cenových hladin a životních nákladů. (13)

Indexy spotřebitelských cen (životních nákladů)

Průměr roku 2005 = 100 %

Rok	Úhm	v tom (v %)											
		potraviny a nealkoholické nápoje	alkoholické nápoje, tabák	odívání a obuv	bydlení, voda, energie, paliva	bytové vybavení, zařízení domácnosti, opravy	zdraví	doprava	pošty a telekomunikace	rekreace a kultura	vzdělávání	stravování a ubytování	ostatní zboží a služby
2003	96,0	96,7	95,7	110,4	93,3	104,6	91,5	95,4	88,3	97,6	93,7	91,7	94,1
2004	98,4	100,1	98,6	105,9	95,5	102,2	93,6	98,0	97,9	98,5	97,0	96,3	98,3
2005	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
2006	102,1	100,5	101,3	93,7	108,3	98,5	104,7	101,7	102,9	101,1	103,4	103,4	102,0
2007	105,1	104,9	111,7	93,1	112,5	98,3	108,6	101,9	103,4	101,6	105,8	107,5	104,1

Tab. 2-1 Vývoj spotřebitelských cen (životních nákladů) (11)

Míra inflace je měřena pomocí přírůstku indexu spotřebitelských cen. Průměrná meziroční míra inflace v roce 2008 byla 6,3 %. (14)

Hrubý domácí produkt

Klíčový ukazatel vývoje ekonomiky je hrubý domácí produkt (HDP). Představuje souhrn hodnot přidaných zpracováním ve všech odvětvích v činnostech považovaných v systému národního účetnictví za produktivní, tj. včetně služeb tržní a netržní povahy. Je peněžním vyjádřením celkové hodnoty statků a služeb nově vytvořených v daném období na určitém území a používá se pro stanovení výkonnosti ekonomiky.

Růst nebo pokles HDP charakterizuje o kolik % reálně stoupl nebo klesl hrubý domácí produkt ve sledovaném čtvrtletí roku proti stejnému období roku předchozího. Možnosti růstu HDP jsou:

- růst zaměstnanosti,
- růst produktivity práce,
- zahraniční kapitál,
- úspory obyvatelstva, které umožní investice do nových technologií.

Udržení stálého růstu HDP a nízké míry inflace je hlavním cílem hospodářské politiky státu (vlády). (12)

Hrubý domácí produkt vzrostl v roce 2008 meziročně reálně o 3,1 %.

Na poptávkové straně přispěly k růstu HDP výdaje na konečnou spotřebu a zahraniční obchod. Negativně působila tvorba hrubého kapitálu. V rámci výdajů na konečnou spotřebu se zvýšily především výdaje domácností a výdaje vládních institucí. Tvorba hrubého fixního kapitálu byla meziročně vyšší, když vzrostly především investice do dopravních prostředků a strojního vybavení. Výrazný pokles byl zaznamenán u investic do obydlí. Také zásoby rostly v roce 2008 výrazně méně než v předchozím roce. V zahraničním obchodě růst celkového vývozu předstihl nárůst dovozu, což mělo za následek kladné saldo zahraničního obchodu, které se zvýšilo ze 180,9 mld. Kč v roce 2007 na 185,2 mld. Kč v roce 2008.

Na nabídkové straně ekonomiky se na meziročním zvýšení celkové hrubé přidané hodnoty podílela především odvětví obchodu (včetně prodeje pohonných hmot a oprav motorových vozidel), zpracovatelského průmyslu a zemědělství včetně lesního a vodního hospodářství. Naopak pokles hrubé přidané hodnoty byl zaznamenán ve stavebnictví a službách pro podnikatele. (10)

2.3.1.2 Ekologické vlivy

Lidé požadují, aby podniky a továrny přijímaly a uskutečňovaly taková opatření, která povedou ke zlepšení životního prostředí. Masokombinát dbá na dodržování zákona č. 17/1992 Sb. o životním prostředí.

2.3.1.3 Politické a právní prostředí

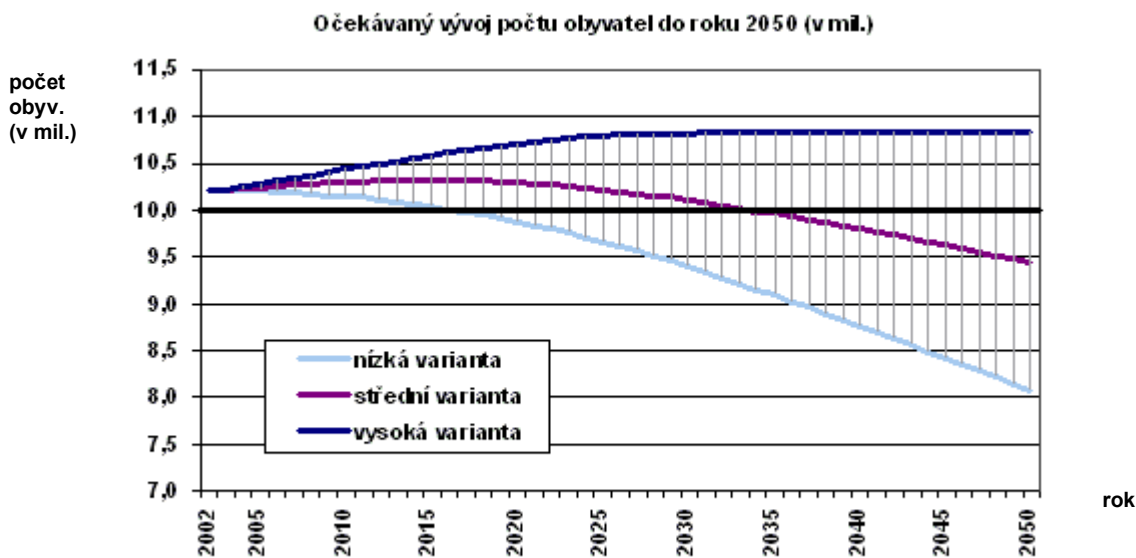
Česká republika je demokratickou zemí, kde v současné době vládne koalice složená z ODS, KDU-ČSL a Strany zelených. Vstupem do EU musely organizace v souvislosti s přijímáním standardů EU vynaložit velké finanční prostředky zejména v oblastech odpadového hospodářství, zdraví zvířat a hygieny v potravinářské výrobě.

Důležitými právními předpisy pro průmysl masné výroby jsou zákony č. 166/1999 Sb. o veterinární péči ve znění pozdějších předpisů a zákon č. 110/1997 Sb. o potravinách a tabákových výrobcích.

2.3.1.4 Sociální prostředí

V České republice bylo dle Českého statistického úřadu k 31. prosinci 2008 evidováno 10 467 542 obyvatel. (16)

Tento počet se může zdát uspokojivý pouze do doby, než zanalyzujeme jeho postupný vývoj. Každým rokem dochází k postupnému snižování počtu obyvatel. Budoucím vývojem populace ČR do roku 2050 se zabývá projekce ČSÚ v jednotlivých variantách. Optimistická varianta projekce předpokládá růst populace s tím, že stav obyvatel v ČR v roce 2050 dosáhne 10,83 mil. obyvatel. Naopak zbylé dvě varianty projekce ČSÚ předpokládají pokles a odhadují, že v roce 2050 bude mít ČR pouze 8 066 072 obyvatel. (18)



Graf 2-1 Očekávaný vývoj počtu obyvatel do roku 2050 (18)

2.3.1.5 Charakteristika trhu

V odvětví masného průmyslu působí značný počet různorodých subjektů – podniků o různé velikosti a tržní síle. Mezi firmy pohybující se na trhu masa a masných výrobků se řadí velké masokombináty, jejichž produkce se pohybuje v řádech tisíců tun ročně, dále pak malé rodinné podniky a firmy s regionální působností.

Od roku 1990 zkrachovaly přibližně 2 desítky z téměř 45 masokombinátů a mnoho malých porážek a družstevních jatek. Vstupem do EU musely totiž podniky splňovat náročné podmínky, aby mohly svými produkty konkurovat na zahraničních trzích. V opačném případě se musely omezit pouze na domácí trh a čelí konkurenci zahraničních výrobců.

2.3.2 Analýza oborového okolí podniku

2.3.2.1 Odběratelé

Cílem masokombinátu je, stejně jako u většiny jiných firem, dosažení maximálních tržeb a zisků. Dalším z cílů je co největší počet spokojených zákazníků, které oslovuje prostřednictvím svých kvalitních a zdravotně nezávadných výrobků.

Podnik oslovuje svou nabídkou širokou veřejnost, s výjimkou skupin vegetariánů a je jen na jednotlivcích, které výrobky upřednostní. Prvotními odběrateli produkce jsou obchodní řetězce, velkoobchody, supermarkety, hypermarkety, soukromý prodejci a vlastní podnikové prodejny.

Masokombinát rozděluje své odběratele dle velikosti na velkoobchodní řetězce a standardní odběratele. Mezi velkoobchodní řetězce patří EUREST, MC Donald's, COOP Brno a Praha, RAMARK, GTH Catering, Makro, Kaufland, Bala, Partner, Ahold, Jednota, Terno, Interspar a jiné. Do skupiny standardních odběratelů se řadí většinou soukromé obchody, řeznictví a uzenářství, restaurační zařízení, zdravotní zařízení, občerstvení, benzínové pumpy, vlastní podnikové prodejny a jiná zařízení.

2.3.2.2 Dodavatelé

Dodavatele Masokombinátu Polička lze rozdělit na několik skupin. Jedná se o dodavatele jatečných zvířat, kořenících směsí, obalových materiálů, elektrické energie, pohonných hmot, administrativních potřeb atd. Pro vlastní výrobní proces jsou nejdůležitější dodavatelé jatečných zvířat a kořenících směsí.

Dodavatele jatečných zvířat lze podle druhu zvířat rozdělit na dodavatele hovězího dobytka a vepřového dobytka. Dodavatelé hovězího dobytka jsou lokalizováni v celé České republice, čímž podnik snižuje riziko v případě neplnění dodávek. Všichni producenti hovězího dobytka musí splňovat přísné požadavky na kvalitu, jakost a zdravotní stav zvířete stanovené masokombinátem v uzavřené kupní smlouvě. Masokombinát dále vyžaduje doložení evidence zvířat, čímž zajišťuje vyšší průkaznost o původu zvířat.

Dodávky vepřového dobytka má masokombinát zajištěné od osvědčených a kvalitních dodavatelů téměř z celé republiky. Přestože má firma uzavřené celoroční smlouvy na dodávky vepřů, někteří dodavatelé je nedodržují a zvířata prodávají např. překupníkovi, který jim zaplatí stejnou nebo nižší cenu než masokombinát, ale v hotovosti. Tyto výpadky v dodávkách musí firma řešit dokoupením poražených zvířat ze zahraničí. Po dlouhé cestě v kamionu však dodávka nemá srovnatelnou kvalitu, a proto firma využívá k eliminaci výkyvů v dodávkách vepřů stálou zásobu vepřových půlek a vepřových částí v mrazírnách, která se pravidelně obměňuje.

V současné době dochází ke sdružování jednotlivých firem zabývajících se zemědělskou výrobou. Firmy zakládají družstva, aby lépe obstály v konkurenci ostatních firem, zvýšily svůj tržní podíl a dosáhly tím vyšší vyjednávací síly vůči odběratelům.

2.3.2.3 Konkurence

Konkurence v odvětví masného průmyslu je značná. Sortiment výrobků, které firmy nabízejí, je velice homogenní, proto většina firem volí co nejširší sortiment svých

výrobků, kterými se snaží oslovit své zákazníky. Výrobky lze rozčlenit do více cenových kategorií, přičemž požadavky na jejich kvalitu a zdravotní nezávadnost jsou vždy stejné.

V rámci vstupu do EU musejí podniky daného odvětví splňovat náročné hygienické, technologické a jiné požadavky evropských směrnic. Pro jejich splnění došlo ve většině firem k náročným modernizacím, které vyžadují značné finanční prostředky, jež si každý podnik nemůže dovolit vynaložit. Tím dochází k uzavření výroby některých firem zabývajících se výrobou masa a masných výrobků.

Konkurenční boj o zákazníky je založen především na množství nabízených výrobků a jejich vysoké kvalitě. Cenová válka v tomto odvětví probíhá jen ve velmi omezené míře, neboť ceny výrobků se často pohybují na hranici výrobních nákladů.

Mezi konkurenční firmy Masokombinátu Polička patří: Kostelecké uzeniny, a. s.; Maso Planá, a. s.; Procházka Holding, a. s.; MASNA Studená, a. s.; Masokombinát Schneider; Šumavský masokombinát, a. s.; provoz Klatovy.

2.4 SWOT analýza firmy

2.4.1 Identifikace silných a slabých stránek firmy

Silné stránky firmy (Strengths)	Slabé stránky firmy (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none">➤ významné postavení na trhu➤ kvalita výrobků➤ obchodní zastoupení po celé ČR➤ jasné stanovení cílů podniku➤ moderní informační systém➤ stabilní organizační struktura podniku➤ zajištění distribuce výrobků pomocí vlastních sil➤ vysoce moderní a technologicky vyspělé výrobní zařízení➤ smluvní vztahy s odběrateli a dodavateli➤ široký sortiment výrobků a služeb➤ odborný management➤ umístění sídla společnosti➤ kvalifikovaní zaměstnanci➤ podniková kultura	<ul style="list-style-type: none">➤ průměrná marketingová činnost a neefektivita marketingových akcí➤ zastaralý vozový park➤ neustálé modernizace➤ špatná komunikace mezi odděleními➤ vysoké náklady➤ neefektivní využívání výrobní kapacity➤ finanční náročnost modernizace technologického zařízení➤ špatná platební morálka odběratelů➤ chybějící snadno zapamatovatelný slogan

Tab. 2-2 Přehled silných a slabých stránek firmy

2.4.1.1 Identifikace silných stránek

Významné postavení na trhu

Masokombinát Polička je zavedeným výrobcem, který dodává své výrobky prakticky po celé České republice, včetně významných obchodních řetězců. Pozice společnosti na trhu masa a masných výrobků je stabilní, čemuž odpovídá i rostoucí vývoj objemu prodeje.

Kvalita výrobků

Vysoká kvalita a zdravotní nezávadnost vyráběných výrobků masokombinátu je docílena přísným dodržováním hygienických předpisů, organizačních směrnic, politiky jakosti a v neposlední řadě neustálými a náhodnými kontrolami výroby. Společnost je držitelem certifikátu ČSN ISO EN 9002.

Obchodní zastoupení po celé ČR

Firma spolupracuje s 12 obchodními zástupci, kteří jsou rozmístěni po celé ČR s výjimkou Západních a Jižních Čech, kde má dominantní postavení spolupracující masokombinát. Prostřednictvím svých zástupců vyhledává nové zákazníky a rozšiřuje řady svých odběratelů.

Jasně stanovení cílů podniku

Podnik má jasně definované operativní cíle v oblasti jakosti výroby. Plnění těchto cílů pak vždy na konci roku vyhodnocuje a na základě podkladů zjištěných vyhodnocením stanovuje cíle nové.

Moderní informační systém

Podnik vynakládá nemalé finanční prostředky na rozvoj informačního systému, který je využíván všemi složkami podniku. Tím poskytuje potřebné řídicí informace kompetentním osobám a zvyšuje produktivitu práce.

Stabilní organizační struktura podniku

Organizační struktura Masokombinátu Polička plně odpovídá požadavkům společnosti. Její síla spočívá především v jasném vymezení odpovědnosti a podřízenosti.

Zajištění distribuce výrobků pomocí vlastních sil

Masokombinát zajišťuje rozvoz svých výrobků odběratelům prostřednictvím vlastního vozového parku.

Vysoce moderní a technologicky vyspělé výrobní zařízení

Podnik v posledních letech investoval značné finanční prostředky do výrobních technologií, což přispělo k vyšší jakosti produkovaných výrobků a také k posílení konkurenční pozice na trhu.

Smluvní vztahy s odběrateli a dodavateli

Masokombinát si zajišťuje dodávky jatečných zvířat na základě ročních smluv s osvědčenými dodavateli. Podobně podnik spolupracuje s vybranými odběrateli, s kterými uzavírá smlouvy o dodávkách svých produktů.

Široký sortiment výrobků a služeb

Podnik může svým zákazníkům nabídnout velký výběr kvalitních výrobků, z nichž některé získaly ocenění na Mezinárodních potravinářských veletrzích. Cílem společnosti je svými produkty oslovit co nejširší okruh spotřebitelů.

Odborný management

Na řízení společnosti se podílí kvalifikovaný a zkušený management, jenž za dobu svého působení ve firmě získal cenné poznatky a zkušenosti, které nyní využívá při konání svých rozhodnutí týkajících se chodu podniku.

Umístění sídla společnosti

Masokombinát se nachází v produkční oblasti jatečných zvířat a má navázané smluvní vztahy se zemědělskými podniky, které splňují přísné požadavky podniku na kvalitu zvířat. Tím má vždy zajištěné potřebné množství jakostních a zdravých zvířat pro výrobu.

Kvalifikování zaměstnanci

Masokombinát Polička zaměstnává vysoce kvalifikované zaměstnance, kteří významným dílem přispívají k naplňování podnikových cílů.

Podniková kultura

Společnost ve svých organizačních směrnících jednoznačně stanovila úkony, práva a povinnosti, čímž docílila jednotného výkladu a také významnou měrou přispěla k upevnění podnikové kultury.

2.4.1.2 Identifikace slabých stránek

Průměrná marketingová činnost a neefektivita marketingových akcí

Reklama a propagace produktů Masokombinátu Polička, jakožto podniku samotného je průměrná. Zahrnuje např. inzerce v odborném tisku, účast na veletrzích nebo sponzorování sportovních a kulturních akcí. Veliké nedostatky spočívají v nedostatečných internetových stránkách, na kterých návštěvník nezíská dostatečné informace. Rezervy spočívají také ve vyhodnocování marketingových akcí jako jsou ochutnávky, prezentace a jiné, které by měly být hodnotným zdrojem informací, týkajících se požadavků a připomínek zákazníků, pro podnikovou výrobu.

Zastaralý vozový park

Ačkoliv všechny automobily používané podnikem splňují veškeré požadavky a předpisy, je nutné pokračovat v modernizaci vozového parku sloužícího pro zásobování odběratelů.

Neustálé modernizace

V rámci udržení kroku s dobou firma neustále modernizuje svá výrobní zařízení, čímž samozřejmě dochází ke zkvalitnění výroby, poklesu nákladů a růstu produktivity práce. Ovšem nesmí se zapomínat i na administrativní prostory, kde dochází k modernizaci značně pomalým tempem, což se projevuje v zastarávání zařízení a přístrojů v celé administrativní budově.

Špatná komunikace mezi odděleními

I při existenci kvalitního informačního systému stále existují slabá místa, která spočívají v neochotě některých pracovníků využívat širokých možností informačního systému, počínaje využíváním moderní komunikace.

Vysoké náklady

Na celkových nákladech podniku se významnou částí podílí nákupní ceny jatečných zvířat a také platby za veterinární vyšetření odebraných vzorků zvířat ihned po porážce na jatkách. Cílem společnosti je minimalizovat veškeré vynaložené náklady tak, aby bylo docíleno efektivní výroby.

Neefektivní využívání výrobní kapacity

V současné době firma využívá svou výrobní kapacitu téměř na 80%, avšak dle přijatých plánů pro nadcházející období předpokládá výrazný nárůst jejího využití bez nutnosti finančních investic.

Finanční náročnost modernizace technologického zařízení

Podnik pro zajištění vysoké kvality a bezpečnosti svých výrobků musí při výrobě využívat moderní technologie, což je následkem vynaložení velkých finančních částek.

Špatná platební morálka odběratelů

Podnik dodává své výrobky téměř po celé České republice. Špatná platební morálka odběratelů nutí masokombinát stále častěji prodávat své výrobky za hotové. Ovšem zůstávají významní odběratelé, kteří nedodrží danou splatnost faktur, což se projevuje v rostoucí výši pohledávek a následně i v rostoucí výši závazků podniku.

Chybějící snadno zapamatovatelný slogan

Pro snadné zapamatování produkce podniku by bylo vhodné zavést krátký slogan, který by si spotřebitelé bez problémů zapamatovali a částečně by je ovlivňoval při rozhodování o koupi výrobků.

2.4.2 Identifikace příležitostí a hrozeb firmy

Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
<ul style="list-style-type: none">➤ vstup ČR do EU➤ očekávaný růst ekonomiky➤ nové technologie➤ zájem o kvalitní a bezpečné výrobky➤ uzavírání některých konkurenčních firem➤ kvalitní dodavatelé jatečných zvířat	<ul style="list-style-type: none">➤ silná konkurence➤ nedobytné pohledávky➤ ztráta významných odběratelů➤ vysoká nezaměstnanost➤ vstup ČR do EU➤ klesající trend spotřeby masa➤ růst cen vstupů➤ finanční náročnost technologie

Tab. 2-3 Přehled příležitostí a hrozeb firmy

2.4.2.1 Identifikace příležitostí firmy

Vstup ČR do EU

Vstupem České republiky do Evropské unie se podniku naskytla možnost vedle domácího trhu rozšířit svoji působnost na zahraniční trhy v rámci EU. Potenciální zákazníci na jednotném evropském trhu by mohla firma získat nejen dobrou pověstí, ale také kvalitou svých výrobků.

Očekávaný růst ekonomiky

Jelikož masokombinát realizuje velkou část své produkce na českém trhu, ekonomické faktory nejvíce ovlivňují jeho činnost a vývoj. Růst ekonomiky znamená pro podnik příležitost spočívající v posílení konkurenceschopnosti a úspěšnějším hospodaření.

Nové technologie

Velkou příležitostí pro podnik je neustálý rozvoj nových nebo inovovaných technologií, jejichž využití se v konečném důsledku projeví ve vyšším výkonu, vyšší produktivitě práce a efektivním využívání výrobní kapacity.

Zájem o kvalitní a bezpečné výrobky

Zákazníci v poslední době čím dál více upřednostňují kvalitní a bezpečné výrobky před produkty v nižší cenové relaci, což pro podnik znamená velkou příležitost, neboť masokombinát se neustále snaží o zvyšování kvality i bezpečnosti svých výrobků.

Uzavírání některých konkurenčních firem

Vlivem přísných podmínek, které s sebou přinesl vstup ČR do Evropské unie došlo k uzavření některých konkurenčních podniků, zabývajících se výrobou masa a masných výrobků. Tato skutečnost představuje pro masokombinát příležitost spočívající v získání nových odběratelů a zákazníků.

Kvalitní dodavatelé jatečných zvířat

Masokombinát klade na dodavatele jatečných zvířat vysoké nároky a podle uzavřené kupní smlouvy musí dodavatelé splňovat přísné požadavky na kvalitu, jakost a zdravotní stav zvířete, čímž si zajišťuje odběr zvířat od kvalitních dodavatelů a zvyšuje příležitost nalezení nových zákazníků, kteří mají zájem o kvalitní a bezpečné výrobky.

2.4.2.2 Identifikace hrozeb společnosti

Silná konkurence

Podnik se sice řadí mezi přední výrobce masa a masných výrobků, ale konkurence v tomto odvětví je velká a sortiment nabízený konkurenčními podniky je široký a výrobky jsou téměř stejné jako nabízí masokombinát.

Nedobytné pohledávky

Radost ze získané a perfektně provedené zakázky může následně pokazit chybějící příchozí platba. Špatná platební morálka odběratelů pak může podnik přivést do

finančních problémů, pokud podnik tuto skutečnost nebere v úvahu a nevytváří si pro takové příležitosti rezervy.

Ztráta významných odběratelů

Velkou hrozbou pro masokombinát je ztráta některého z významných odběratelů, což jsou většinou velké obchodní řetězce, kteří odebírají většinu produkce podniku. Tato skutečnost by mohla firmu přivést do velkých finančních a následně existenčních problémů.

Vysoká nezaměstnanost

Vysoká nezaměstnanost na trhu práce může pro podnik znamenat hrozbu spočívající ve ztrátě kupní síly obyvatelstva a tím nižší objem prodeje výrobků masokombinátem.

Vstup ČR do EU

Oproti příležitosti, kterou s sebou přinesl vstup České republiky do Evropské unie, přináší tato skutečnost také hrozbu pro masokombinát spočívající v rozšíření konkurence na zahraničních trzích, jejíž síla by mohla vést ke ztrátě některých odběratelů.

Klesající trend spotřeby masa

Podnik oslovuje svou nabídkou produktů celou společnost, s výjimkou skupin vegetariánů. Hrozbou pro firmu je však klesající trend spotřeby masa obyvatelstvem, který se v poslední době prohlubuje.

Růst cen vstupů

Mezi vstupy masokombinátu patří jateční zvířata, kořenící směsi, obalové materiály, elektrická energie, pohonné hmoty, administrativní potřeby a další. Zvyšování cen těchto vstupů je hrozbou spočívající v neustálém zvyšování nákladů vynakládaných firmou a tím dosahování nižších zisků.

Finanční náročnost technologie

Podnik musí v rámci svého výrobního procesu provádět neustálé modernizace výrobního zařízení, což je pro podnik velmi náročné a znamená to pro něj také investování značných finančních prostředků a tím zvyšování nákladů.

2.5 Marketingový mix

2.5.1 Výrobek

Masokombinát Polička při svých každodenních aktivitách zjišťuje situaci na trhu, vyhodnocuje ji a snaží se najít způsob, jak ještě více zaujmout a oslovit zákazníky. Proto má tato firma ve svém výrobním programu výrobky jak snadno dostupné a levné, tak i výrobky, které mají vynikající design a vysokou cenu. Cílem firmy je oslovit svými produkty co nejširší okruh spotřebitelů.

Vysoká kvalita a zdravotní nezávadnost produktů firmy je dána přísným dodržováním hygienických předpisů a také neustálými kontrolami výrobního procesu. O kvalitě výrobků vypovídá i fakt, že je společnost držitelem několika ocenění získaných na Mezinárodních potravinářských veletrzích a certifikátů.

Do sortimentu výrobků, které firma nabízí, patří uzeniny, maso a masné výrobky, droby, různé speciality a další z mnoha produktů.

Mezi uzeniny patří tyto skupiny výrobků:

- drobné masné výrobky (klobásy, párky, špekáčky),
- drůbeží výrobky (párky, salámy, točený salám, šunka),
- masné výrobky – konzervy (utopenci),
- masné výrobky pečené (grilovací tyčinky, sekaná),
- masné výrobky tepelně neopracované,
- masné výrobky trvanlivé fermentované (klobásy, salámy),
- masné výrobky trvanlivé (salámy, Vysočina),
- masné výrobky vařené (jelita, jaternice, játrovky, tlačinka, šunková pěna),
- měkké salámy – točené (kabanos),
- měkké salámy – tyčovina,
- speciality,
- uzená masa (jazyk, bok, koleno, krk, krkovice, pečeně, žebírka, kýta, slanina),
- ostatní (dršťková a gulášová polévka, hovězí guláš).

Do skupiny masa a masných výrobků patří tyto druhy masa:

- hovězí maso,
- vepřové maso,
- marinované maso.

Mezi droby patří tyto skupiny výrobků:

- hovězí droby (dršťky, játra, jazyk, ledviny, slezina, srdce, vemena),
- vepřové droby (játra, jazyk, kůže, ledviny, mozek, slezina, srdce, žaludek),
- kosti masité (kosti, žebírka).

2.5.2 Cena

Masokombinát Polička poskytuje široký výběr zboží a služeb, které se pohybují v různých cenových relacích. Cena výrobků a služeb je dána konkurenčním prostředím a kvalitou zboží.

Podnik neustále sleduje situaci na trhu a také vývoj cen u konkurenčních podniků a ceny svých výrobků se jim snaží přizpůsobit a přiblížit. Ceny produktů masokombinátu jsou tak na podobné a srovnatelné úrovni jako ceny ostatních podniků působících v oblasti masného průmyslu.

V České republice je velké množství zákazníků, kteří při koupi zboží preferují na prvním místě cenu a pak až vzhled a kvalitu. Obchodní řetězce, které jsou ze 70% odběratelem masokombinátu, vyhláší každý měsíc akce na dodávky zboží, u kterého je cena určena často pod hranici výrobních nákladů. Firma se snaží, aby byla do těchto akcí vybrána, neboť se jedná o vysoké objemy výroby a touto cestou má možnost oslovit široký okruh zákazníků a pokrýt velkou oblast trhu. Jedná se o výrobky typu točený salám, obyčejné párky, špekáčky atd. Pro úspěch těchto akcí je třeba střežit náklady na 1kg produkce a často i změnit technologický postup.

Masokombinát se také zabývá výrobou zboží ve vyšší cenové hladině, jako jsou trvanlivé tepelně neopracované výrobky, různé speciality jako panenská roláda,

maďarská roláda atd. Toto zboží je určeno pro zákazníky, kteří požadují dobré technologické vlastnosti výrobku, vysokou kvalitu a design. Pak jsou za toto zboží ochotni zaplatit i vysokou cenu. Nevýhodou je však sezónnost tohoto zboží, kdy dochází k výkyvům v prodeji.

2.5.3 Distribuce

Masokombinát Polička je známým výrobcem, který dodává své výrobky téměř po celé České republice. Rozvoz svých výrobků odběratelům Masokombinát Polička zajišťuje prostřednictvím vlastního vozového parku.

Výrobky podniku se ke konečnému spotřebiteli dostávají prostřednictvím velkoobchodů, supermarketů, hypermarketů a skupiny standardních odběratelů, do které patří soukromé obchody, řeznictví a uzenářství, občerstvení, restaurační a zdravotní zařízení, benzínové pumpy a jiná zařízení. Podnik také prodává své výrobky za zvýhodněné ceny ve vlastních podnikových prodejnách, které jsou rozmístěny ve větších městech.

Masokombinát své výrobky dodává do maloobchodů po celé České republice a také do obchodních řetězců působících na Slovensku.

2.5.4 Komunikační mix

V této kapitole jsou rozebrány pouze 3 formy komunikačního mixu, a to reklama, vztahy s veřejností a podpora prodeje, neboť formu osobního prodeje a přímého marketingu firma nevyužívá. Masokombinát Polička se prezentuje na svých internetových stránkách, jejichž obsah a úroveň jsou zde také zhodnoceny.

2.5.4.1 Reklama

Podnik komunikuje se zákazníky prostřednictvím své prezentace na internetových stránkách, osobním kontaktem a elektronickou formou. Částečně se masokombinát zviditelňuje reklamou, především v odborných časopisech a novinách orientovaných na

výrobu masných produktů. Jedná se o noviny MASO, Řeznické noviny a regionální tisk ve všech regionech České republiky. V místě sídla společnosti je to například Svitavský deník. Dále také využívá reklamy v televizi, která však není tak častá a uskutečňuje se pouze v určitém časovém období, např. nejintenzivněji před Vánoce. Cílem reklamy v televizi je poskytnutí informací a zdůraznění značky a kvality výrobků.

Složitá situace v oblasti reklamy a propagace je dána tím, že hlavními zákazníky jsou velké obchodní řetězce a velkoobchody, jejichž prostřednictvím se výrobek dostává ke konečnému spotřebiteli. Masokombinát proto musí konečného spotřebitele zaujmout především kvalitou a chutí svých výrobků, aby je zákazník při dalším nákupu opět vyhledal mezi širokým sortimentem stejných produktů nabízených konkurencí.

2.5.4.2 Publicita (public relations)

Masokombinát Polička poskytuje některým svým zaměstnancům firemní auta, na kterých je název firmy. Podnik je rozdělen do několika útvarů – ekonomický, technický, výrobní, obchodní, nákupní a útvary ředitele, v rámci kterých mají zaměstnanci k dispozici vizitky se svým jménem, funkcí ve firmě a kontakty na sebe, které mohou využít při oslovování nových obchodních partnerů, dodavatelů i odběratelů či nových spotřebitelů.

Ve svém regionu se podnik zviditelňuje při různých sportovních a kulturních akcích, ať již v roli sponzora nebo prodejce svých výrobků. Výraznou mírou se podílí i na sponzorování handicapovaných spoluobčanů.

Nedílnou součástí marketingové strategie firmy je také prezentace výrobků Masokombinátu Polička na domácích i světových potravinářských veletrzích. Vedle domácího potravinářského veletrhu SALIMA se firma v roce 2004 zúčastnila také Mezinárodního veletrhu v Bruselu. Na těchto veletrzích bylo firmě díky kvalitním masným výrobkům uděleno mnoho ocenění např. Zlatá Salima a Zlatý IBUCOP z brněnské Salimy, Zlatá pečeť z výstavy EX Plzeň či národní značka kvality pro zemědělské a potravinářské produkty Klasa.

2.5.4.3 Podpora prodeje

Masokombinát vlastní několik podnikových prodejen rozmístěných ve větších městech. V těchto zařízeních prodává své výrobky, v porovnání s ostatními prodejci, za zvýhodněné ceny. V podnikových prodejnách jsou pak získávány důležité informace ohledně preferencí a připomínek zákazníků. Tyto informace by měly být zasílány do podniku, kde by měly být vyhodnoceny a na jejich základě přijata patřičná opatření. Bohužel se tak neděje.

Podpora prodeje ve velkých obchodních řetězcích probíhá např. formou ochutnávek výrobků, kterou zajišťují pracovníci Masokombinátu Polička. Výhodou této vlastní propagace jsou minimální finanční náklady na straně jedné a na straně druhé je to přímý kontakt se zákazníkem, jehož smyslem a účelem je získání okamžitého hodnocení, chuťového a smyslového, které by mělo být nápomocné při zdokonalování výrobků. V podniku ovšem opět nedochází ke zpracování a vyhodnocení získaných informací, čímž masokombinát přichází o cenné poznatky.

2.5.4.4 Internetové stránky firmy

Podnik má vlastní internetové stránky, které obsahují informace o Masokombinátu Polička a spolupracujícím masokombinátu v Písku. Uživatel zde najde informace o předmětu podnikání, historii firmy, získaných oceněních a certifikátech, sortimentu zboží, aktuálních novinkách a kontaktech na generálního ředitele a ředitele jednotlivých útvarů. Tyto stránky jsou přehledné, ale nejsou ničím zajímavé, ani po grafické stránce. Mají spíše informativní povahu. Není zde k dispozici elektronický prodej, jelikož se výrobky podniku dostávají ke konečnému spotřebiteli přes velké obchodní řetězce a velkoobchody. Obsah webu je srozumitelný, ale neobsahuje část, která by se něčím odlišovala od stránek ostatních firem podnikajících ve stejném oboru. Spíše jsou zde značné nedostatky v porovnání s blízkými konkurenty. Při zadání názvu podniku do vyhledávače se uživateli objeví internetové stránky Masokombinátu hned v prvním odkazu.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Cílem bakalářské práce je návrh marketingových strategií. Před navržením těchto strategických variant byla provedena analýza okolí podniku, a to obecného i oborového okolí, kterým je činnost firmy ovlivňována.

Při analýze vnitřního prostředí podniku byly identifikovány silné a slabé stránky podniku a v rámci analýzy vnějšího prostředí pak příležitosti a hrozby firmy.

Touto důkladnou analýzou byly zjištěny nedostatky, které by měly být odstraněny. Na základě rozboru marketingového mixu, ale hlavně SWOT analýzy tedy vypracuji strategické alternativy, které by měly napomoci vedení podniku při rozhodování o jeho budoucím vývoji. Má doporučení vycházejí také z osobního kontaktu s analyzovanou firmou.

3.1 Strategie SWOT analýzy

<p>Faktory vnitřního prostředí</p> <p>Faktory vnějšího prostředí</p>	<p>Silné stránky firmy (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ významné postavení na trhu ➤ výhodné umístění podniku ➤ technologická vybavenost ➤ široký sortiment výrobků ➤ smluvní vztahy s dodavateli ➤ systém jakosti dle ČSN ISO EN 9002 	<p>Slabé stránky firmy (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ propagace výrobků ➤ nedostatečná marketingová činnost ➤ finanční náročnost výroby ➤ nedostatečné využívání informačního systému ➤ nevyužitá výrobní kapacita
<p>Příležitosti (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ vstup ČR do EU ➤ očekávaný růst ekonomiky ➤ nové technologie ➤ zájem o kvalitní a bezpečné výrobky ➤ uzavírání některých konkurenčních firem ➤ kvalitní dodavatelé jatečných zvířat 	<p>Strategie SO (maxi-maxi)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ zaměření se na potencial nových trhů ➤ zvyšování podílu na domácím trhu díky končícím konkurentům ➤ zvyšování kvality produkovaných výrobků 	<p>Strategie WO (mini-maxi)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ intenzivnější propagace výrobků ➤ snižování nákladů a zvyšování produktivity práce ➤ zvyšování objemu prodeje ➤ vyhledávání nových odběratelů
<p>Hrozby (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ silná konkurence ➤ nedobytné pohledávky ➤ ztráta významných odběratelů ➤ vysoká nezaměstnanost ➤ vstup ČR do EU ➤ klesající trend spotřeby masa ➤ růst cen vstupů ➤ finanční náročnost technologie 	<p>Strategie ST (maxi-mini)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ udržení si zákazníků pomocí kvality, rozsahu sortimentu a dobrého jména ➤ připravení se na novou konkurenci v rámci EU ➤ orientace na dietní výrobky ➤ posilování konkurenční pozice 	<p>Strategie WT (mini-mini)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ čelení hrozbám prostřednictvím spolupráce s jinými podniky ➤ zúžení výrobního sortimentu ➤ udržení stávajících obchodních partnerů ➤ marketingový výcvik pracovníků ➤ vyhodnocování prodeje

Tab. 3-1 Strategie SWOT analýzy

3.1.1 Strategie S-O (maxi-maxi)

Zaměření se na potenciál nových trhů

V květnu 2004 došlo k začlenění ČR do EU a Masokombinát Polička využil příležitosti, které s sebou vstup do EU přinesl. Podnik je úspěšný na českém trhu, kde se řadí mezi přední zpracovatele masa a masných výrobků. Za dobu své působnosti na domácím trhu si vybudoval silné, stabilní postavení a také dobrou pověst. Tyto skutečnosti včetně kvalitních výrobků představují pro podnik šanci uplatnit se na jednotném evropském trhu. Rozšíření působnosti na nové zahraniční trhy a následné zvýšení počtu potenciálních zákazníků může přispět k rozšíření stávající výrobní kapacity.

Zvyšování podílu na domácím trhu

V rámci připravovaného vstupu ČR do EU došlo vlivem přísných podmínek k ukončení činnosti některých zpracovatelských podniků zabývajících se výrobou masa a masných výrobků. Odběratelé neboli zákazníci těchto výrobců představují v současné době pro Masokombinát Polička potenciální zákazníky. Podnik proto musí zaměřit své úsilí a veškeré marketingové činnosti v daných oblastech na jejich získání a následné udržení.

Zvyšování kvality produkováných výrobků

Masokombinát Polička je držitelem certifikátu jakosti ISO 9002, který dokládá, že v celém výrobním procesu jsou dodržovány nejpřísnější podmínky, které vedou k produkci výrobků nejvyšší kvality.

Své vstupy podnik nakupuje od prověřených a důvěryhodných dodavatelů. Neustále musí firma zvyšovat požadavky na kvalitu a bezpečnost nakupovaných jatečných zvířat, stejně tak i vlastní produkováné výrobky, neboť to je hlavní podmínkou úspěšné prodejnosti.

Ke zvýšení kvality přispělo i označení původu zvířete na zákaznické etiketě výrobku, které souběžně vede ke zvýšení konkurenceschopnosti výrobků a následně také ke zvýšení jejich prodejnosti.

3.1.2 Strategie W-O (mini-maxi)

Intenzivnější propagace výrobků

Propagace je jedním z nejdůležitějších prvků marketingového mixu firmy. Masokombinát Polička má samostatné marketingové oddělení, jehož zaměstnanci musí být v kontaktu se zákazníky a neustále je seznamovat s výrobky a jejich novinkami např. formou prezentace a ochutnávek.

V propagačních aktivitách by se mělo více využívat veřejně dostupných prostředků, kde by podnik prezentoval bližší informace o své činnosti a oceněních.

Podnik má vlastní internetové stránky, na kterých se však dají nalézt značné nedostatky v porovnání s blízkými konkurenty. Textová forma sortimentu výrobků by mohla být doplněna o grafickou úpravu, což by přispělo k lepší orientaci a přehlednosti.

Dále by podnik měl zvýšit podíl reklamy, inzerce na internetu a také propagačních materiálů na prodejních místech. Pozitivní vliv by jistě mělo i zavedení krátkého, snadno zapamatovatelného „sloganu“, který by byl spojován s produkty Masokombinátu Polička a ovlivňoval tak spotřebitele při jejich výběru.

Snižování nákladů a zvyšování produktivity práce

Podnik musí při svém výrobním procesu soustředit pozornost zejména na minimalizaci nákladů. V rámci modernizací uskutečněných Masokombinátem Polička dochází také k modernizaci strojního zařízení, což se následně projevuje ve vyšším výkonu a vyšší produktivitě práce.

Dalším ze způsobů, jak snižovat nákladové zatížení je optimalizace počtu pracovníků, neboť příliš vysoká zaměstnanost je jevem, který negativně ovlivňuje úroveň nákladů. Podnik by proto měl zaměstnávat optimální počet zaměstnanců, se kterými bude zajištěna efektivní produktivita práce.

Zvyšování objemu prodeje

Masokombinát Polička vlivem neustálé modernizace výrobní části svého podniku dosahuje vysoké kvality produkováných výrobků a služeb. I v nadcházejícím období jsou naplánovány modernizace, které povedou k neustálému zvyšování laťky kvality, kterou ocení nejenom samotný podnik, ale hlavně konečný spotřebitel.

Podnik by měl prostřednictvím zvýšené reklamy a prezentací informovat zákazníky o širokém sortimentu svých výrobků a také vyzdvihnout ocenění získaná díky svým produktům. Získaný certifikát ISO 9002 je důkazem vysoce kvalitní produkce a masokombinát by jej měl využít jako nástroj propagace. Zvýšené propagační úsilí podniku jistě povede ke zviditelnění firmy na trhu a růstu objemu prodeje.

Vyhledávání nových odběratelů

Důležitým faktorem v podnikání masokombinátu není pouze vyrábět, ale také prodávat, což znamená realizovat produkci na trhu. Masokombinát Polička realizuje převážnou část své produkce prostřednictvím obchodních řetězců.

Obchodní zástupci musí zaměřit své úsilí jednak na udržení stávajících řetězců, a jednak na získání nových obchodních řetězců, se kterými podnik doposud nespolupracuje. Rozšíření řady současných odběratelských řetězců přispěje k diverzifikaci rizika, které může být způsobeno případnou ztrátou významného odběratele.

Masokombinát musí využít svého dobrého jména, vysoké kvality a bezpečnosti svých výrobků k rozšíření prodeje také v menších sítích prodejen a u drobných živnostníků. Tím dojde ke zvětšení odbytové základny.

3.1.3 Strategie S-T (maxi-mini)

Udržení si zákazníků

Dobré jméno a tradice zpracovatelského podniku jsou dobrým základem pro jeho další rozvoj. Masokombinát Polička za dobu své působnosti na domácím trhu získal řadu spokojených zákazníků. Nejen o tyto, ale i o potencionální zákazníky musí podnik neustále pečovat kvalitními a zdravotně nezávadnými výrobky, které budou naplňovat náročné požadavky a představy všech spotřebitelů.

Jedině pomocí neustálého procesu zvyšování úrovně kvality a zlepšování nabídky sortimentu se lze na trhu udržet a postupně zvyšovat svůj tržní podíl.

Připravení se na novou konkurenci v rámci EU

Firma se neustále připravuje na novou konkurenci v rámci jednotného trhu Evropské unie. Musí stále sledovat nové trendy ve spotřebě a nabízet výrobky poptávané trhem. Oproti nově vstupujícím firmám ze zahraničí má velkou výhodu v tradici na českém trhu a ve znalosti zákazníků a jejich preferencí. Lze očekávat, že nově vstupující firmy využijí agresivní strategie pronikání na český trh, z čehož pramení určité hrozby např. cenové války mezi firmami.

Posilování konkurenční pozice

V současné době patří Masokombinát Polička mezi přední výrobce masa a masných výrobků. Výrobci v daném odvětví vyrábějí téměř homogenní produkci masných výrobků. Proto by měl masokombinát v rámci svého výrobního programu zavést nové druhy výrobků, aby si udržel a následně i rozšířil svoji pozici na trhu.

Podnik by mohl využít kapacity balících linek a rozšířit sortiment o hotové výrobky (obalované řízky, směsi mas atd.). Tím dojde k rozšíření řad stávajících zákazníků o nové, potencionální zákazníky, kteří projeví zájem o tyto produkty. Samozřejmostí zůstává neustálé zvyšování kvality a bezpečnosti výrobků, které je nedílnou součástí této strategie při upevňování postavení na trhu.

3.1.4 Strategie W-T (mini-mini)

Členění hrozbám prostřednictvím spolupráce s jinými podniky

Firma by měla čelit hrozbě silných konkurentů intenzivnější spoluprací s jinými podniky v odvětví výroby masa a masných výrobků. Kooperací by se mohla zvýšit vyjednávací síla s odběrateli. Další růst podílu na trhu by také znamenalo rozšíření výrobní kapacity podniku.

Zúžení výrobního sortimentu

Výrobní sortiment Masokombinátu Polička je velice široký. V případě této strategie se doporučuje zavést evidenci vývoje prodejnosti jednotlivých výrobků. Poté, na základě zjištěných výsledků vyloučit z výroby výrobky s malým objemem produkce a prodeje. Vyloučené produkty by měly být nahrazeny novými výrobky, které by splňovaly požadavky kladené konečným spotřebitelem.

Na zahraničních trzích je zcela běžné, že podnik se zaměřuje na výrobu pouze úzkého sortimentu produkce, což mu umožňuje dosahovat nižších nákladů a zvyšovat produktivitu.

Udržení stávajících obchodních partnerů

Firma a jeho obchodní zástupci musí neustále monitorovat situaci na trhu. Dále musí se svými odběrateli udržovat dobré obchodní vztahy a neustále je přesvědčovat o správné volbě při výběru dodavatele svými vynikajícími, zdravotně nezávadnými výrobky a kvalitními službami, neboť ztráta významného obchodního řetězce, jako odběratele, by pro podnik měla veliké negativní důsledky.

Marketingový výcvik pracovníků

Vedení společnosti by mělo uvažovat o intenzivnějším školení svých zaměstnanců působících v marketingovém oddělení. Tito zaměstnanci představují pro podnik cenný zdroj, který napomáhá komunikaci s odběrateli a zákazníky. Náplní těchto pracovníků by mělo být získávání informací z trhu a jejich následná analýza. Za tímto

účelem musí maximálně a zároveň efektivně využívat dostupné metody a svěřené prostředky.

Vyhodnocování marketingových akcí

Masokombinát Polička komunikuje s potencionálními zákazníky prostřednictvím svých marketingových akcí. Nejvíce informací lze získat při přímém kontaktu se spotřebitelem při ochutnávkových akcích, kdy podnik nabízí výrobek zákazníkovi. Lze vidět první reakce na obal, kvalitu a chuť výrobku a je také možnost získat cenné informace při dalším nezávazném pohovoru. Tyto podklady musí být v podniku důkladně zpracovány a následně předány vedení společnosti, které je vyhodnotí a na základě doporučení přijme nápravná opatření.

3.2 Shrnutí

Strategie S-O znamená využití silných stránek firmy na získání výhody. V této oblasti by se měl podnik zaměřit na získání nových zákazníků nejen na domácím, ale nově také na jednotném evropském trhu. Tuto příležitost mu poskytuje začlenění České republiky do Evropské unie a ukončení činnosti některých podniků působících v oblasti masného průmyslu na českém trhu. Toto předpokládá zvyšování kvality a bezpečnosti výrobků masokombinátů, což v konečném důsledku také napomůže k získávání nových zákazníků.

Strategie W-O znamená překonání slabin využitím příležitostí. V této oblasti by se měl podnik zaměřit na vyhledávání nových odběratelů prostřednictvím obchodních zástupců, dále na intenzivnější propagaci výrobků, což by mělo v konečném důsledku vyvolat zvýšení objemu prodeje a v neposlední řadě by se měl zaměřit na snižování nákladů optimalizací počtu pracovníků a na zajištění efektivní produktivity práce.

Strategie S-T znamená využití silných stránek na čelení hrozbám. Podle této strategie by si měl podnik udržet své stávající zákazníky prostřednictvím kvality a rozsahu nabízených výrobků a také dobrým jménem masokombinátu. Dále by se měl připravit na novou konkurenci v rámci EU pomocí sledování trendů a poptávky zákazníků. Podnik by měl také posilovat konkurenční pozici na trhu zavedením nových výrobků a samozřejmě zvyšováním kvality a bezpečnosti výrobků.

Strategie W-T znamená minimalizovat náklady a čelit hrozbám. V této oblasti navrhuji podniku zúžit výrobní sortiment o výrobky s malým objemem prodeje. Vedení společnosti by mělo také uvažovat o intenzivnějším školení svých zaměstnanců marketingového oddělení, což by přispělo k lepší komunikaci se zákazníky a lepšímu zpracování informací získaných prostřednictvím marketingových akcí. Masokombinát by měl v rámci této strategie také udržovat dobré vztahy s obchodními partnery a měl by čelit hrozbám spoluprací s jinými podniky v odvětví.

3.3 Plán implementace strategie

Management firmy musí věnovat velkou pozornost identifikovaným slabým stránkám a hrozbám a snažit se o jejich eliminaci, aby si udržel stávající pozici na trhu a zajistil úspěšné hospodaření podniku. Musí také využít identifikovaných silných stránek a příležitostí podniku k tomu, aby zvýšil svoji konkurenceschopnost a získal nové zákazníky.

Předložený marketingový plán popisuje, jakým způsobem budou strategické cíle firmy dosaženy pomocí konkrétních marketingových strategií a taktik, se zákazníkem v centru dění. Marketingový plán by pak měl být v rámci firmy propojen s plány ostatních podnikatelských jednotek. Finanční oddělení musí najít zdroje pro pokrytí potřebných výdajů, oddělení výroby se musí přizpůsobit požadovanému objemu produkce, personální oddělení musí být připraveno najmout a vyškolit potřebný počet pracovníků atd. Bez potřebné podpory ze strany podniku a bez poskytnutí zdrojů nemůže být marketingový plán naplněn.

Realizaci navrhovaných marketingových strategií by mělo mít na starosti marketingové oddělení firmy, které spadá pod působnost obchodního ředitele. Vedením celého projektu by měla být pověřena jediná osoba, neboli vedoucí projektu, který by vypracoval plán projektu, byl schopný vést ostatní a měl konečnou zodpovědnost za provedení a včasnost plánu. Vedoucí projektu by měl při realizaci plánu specifikovat a ujasnit role a k nim náležící zodpovědnosti účastníků projektu.

Při realizaci strategie je však důležitá i spolupráce marketingových pracovníků mezi sebou a s ostatními odděleními s cílem uspokojit potřeby zákazníků a zvýšit zisk podniku, dále spolupráce společnosti s dodavateli, odběrateli a strategickými partnery, aby bylo dosaženo cílů uvedených v plánu a v neposlední řadě jednání firmy vůči veřejnosti, včetně státních institucí a médií. Všechny tyto vztahy jsou důležité pro úspěch firmy.

Doporučuji v průběhu implementace sledovat výsledky, porovnávat je s plánovanými odhady a analyzovat rozdíly, aby se daly včas navrhnout a následně přijmout nápravná

opatření. Navrhuji také, aby byla činnost všech účastníků plánu pravidelně posuzována podle schváleného plánu, neboť pokud lidé vědí, že bude jejich práce kontrolována, vykonají svoji práci důsledně a včas nebo ještě dříve než začne vlastní kontrola.

Jednotlivé strategie SWOT analýzy navrhuji zapracovat do nové marketingové strategie firmy pro nadcházející období podle důležitosti z pohledu podniku. To znamená, že návrhy a opatření, které jsou z pohledu firmy zásadní by měly být zařazeny do marketingového plánu nejdříve a jejich splnění by mělo být v co nejkratším časovém horizontu. Dále by měly být zařazovány další navrhované body, kterým podnik nepřikládá tak velkou váhu. Můj názor je, že hlavními strategickými alternativami pro firmu jsou strategie zvýšení propagačního úsilí a hledání nových odběratelů, ale vedení podniku nemusí některé z návrhů přijmout vůbec, neboť komplexní marketingový plán je souhrnem těch opatření, které jsou odsouhlaseny všemi zainteresovanými pracovníky, jak marketingového, tak ostatních oddělení.

ZÁVĚR

V předkládané bakalářské práci jsem se zabývala analýzou prostředí a návrhem marketingových strategií pro firmu ZŘUD-Masokombinát Polička, a. s., která má sídlo v Kamenci u Poličky a působí v oblasti masné výroby. Společnost si za dobu své existence získala pevnou pozici na trhu a úspěšně se prosadila v konkurenčním prostředí.

Před navržením strategických variant jsem nejdříve provedla analýzu současné marketingové strategie firmy, jejího okolí a marketingového mixu. Při analýze obecného okolí jsem zhodnotila současnou situaci ekonomických, ekologických, sociálních, politických a právních faktorů. Naopak v rámci analýzy oborového okolí se jednalo o odběratele, dodavatele a konkurenci.

Při analýze vnitřního prostředí podniku byly identifikovány silné a slabé stránky podniku. Mezi nejvýznamnější silné stránky lze zařadit systém managementu jakosti ISO 9002, díky kterému je dosahováno vysoké kvality produkovaných výrobků. Moderní technologické vybavení, dobré jméno podniku a kvalitně zpracované podnikové směrnice patří mezi další významné faktory. Naopak mezi slabé stránky podniku řadím nevyhodnocování informací získávaných při marketingových akcích, čímž se podnik připravuje o cenné poznatky. Nedostatečné využívání podnikového informačního systému je další ze slabých stránek podniku, na které by měl podnik zaměřit svou pozornost a usilovat o jejich odstranění.

V rámci analýzy vnějšího prostředí byly identifikovány příležitosti a hrozby podniku. Za nejvýznamnější příležitost považuji vstup ČR do EU, neboť podnik může realizovat svou produkci v rámci evropského trhu. Se vstupem do EU došlo k uzavření některých provozů zabývajících se produkcí masných výrobků, což pro analyzovaný podnik představuje příležitost získat jejich zákazníky. Nejdůležitější hrozby spatřuji ve ztrátě významných odběratelů, mezi které patří velké obchodní řetězce a velkoobchody, do kterých Masokombinát Polička dodává velkou část své produkce, což by pro podnik

znamenal vážné problémy. Klesající spotřeba hovězího a vepřového masa představuje pro podnik také jednu z významných hrozeb, stejně jako silná konkurence v odvětví.

Na základě SWOT analýzy byly vypracovány strategické alternativy, které mají napomoci vedení podniku k udržení nebo zlepšení pozice na trhu, úspěšnému hospodaření a zajistily firmě dobrou konkurenceschopnost. Za hlavní strategii považují strategii hledání nových odběratelů a dále strategii zvýšení propagačního úsilí. Tyto strategie v konečném důsledku přispějí k rozšíření prodejních míst a k růstu prodeje produkováných výrobků.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace

- 1 DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck. 2001. 256 s.
ISBN 80-7179-603-4
- 2 HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing. 2001. 152 s.
ISBN 80-7169-996-9
- 3 KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O. *Strategické řízení – teorie pro praxi*.
Praha: C. H. Beck. 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X
- 4 KOTLER, P. *Marketing*. Praha: Grada Publishing. 2004. 856 s.
ISBN 80-247-0513-3
- 5 KOTLER, P. *Marketing Management*. Praha: Grada Publishing. 2007. 792 s.
ISBN 978-80-247-1359-5
- 6 MAJARO, S. *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing. 1996. 312 s.
ISBN 80-7169-297-2
- 7 MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada
Publishing. 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5
- 8 SVĚTLÍK, J. *Marketing – cesta k trhu*. Zlín: EKKA. 1992. 256 s.
ISBN 80-900015-8-0
- 9 TOMEK, J. *Marketingová strategie podniku*. Praha: Management Press. 1992.
179 s. ISBN 80-85603-03-9

Internetové zdroje

- 10 [online]. Čtvrtletní národní účty. Dostupné z:
<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/chdp031109.xls>
- 11 [online]. *Harmonizovaný index spotřebitelských cen*. Dostupné z:
[http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/t/6E004990DC/\\$File/0001080802.xls](http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/t/6E004990DC/$File/0001080802.xls)
- 12 [online]. *Hrubý domácí produkt (HDP)*. Dostupné z:
[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hruby_domaci_produk_t_\(hdp\)](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hruby_domaci_produk_t_(hdp))

- 13 [online]. *Inflace*. Dostupné z:
<http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/inflace>
- 14 [online]. *Inflace, spotřebitelské ceny*. Dostupné z:
http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/inflace_spotrebitelske_ceny
- 15 [online]. *Když se řekne inflace, resp. míra inflace*. Dostupné z:
http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/kdyz_se_rekne_inflace_resp_mira_inflace#1
- 16 [online]. *Obyvatelstvo*. Dostupné z:
http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo_lide
- 17 [online]. *Odvětvově diferencovaný vývoj zaměstnanosti*. Dostupné z:
<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/czam020209.doc>
- 18 [online]. *Projekce obyvatelstva České republiky*. Dostupné z:
[http://www.czso.cz/csu/2004edicniplan.nsf/t/B0001D6145/\\$File/4025rra.pdf](http://www.czso.cz/csu/2004edicniplan.nsf/t/B0001D6145/$File/4025rra.pdf)
- 19 [online]. *SWOT analýza*. Dostupné z:
<http://www.stavebnitechnologie.cz/view.php?cislocclanku=2002041701>
- 20 [online]. *Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS*. Dostupné z:
http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zam_vsps
- 21 [online]. *ZŘUD-Masokombinát Polička, a. s.*. Dostupné z:
<http://www.zrud.cz/?spol=pol&zal=pro>

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1-1: Schéma SWOT analýzy	24
Tabulka 1-2: Matice vlivu (výkonu) a důležitosti	25
Tabulka 1-3: Matice příležitostí	26
Tabulka 1-4: Matice rizik	26
Tabulka 2-1: Vývoj spotřebitelských cen (životních nákladů)	38
Tabulka 2-2: Přehled silných a slabých stránek firmy	44
Tabulka 2-3: Přehled příležitostí a hrozeb firmy	49
Tabulka 3-1: Strategie SWOT analýzy	59

SEZNAM GRAFŮ

Graf 2-1: Očekávaný vývoj počtu obyvatel do roku 2050	40
---	----

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1-1: Rozdělení vlivů	12
Obrázek 1-2: Členění okolí firmy dle Jaucha a Gluecka	13
Obrázek 2-1: Letecký pohled na podnik ZŘUD-Masokombinát Polička, a. s.	31
Obrázek 2-2: Podniky sdružené ve skupině ZŘUD	32
Obrázek 2-3: Certifikáty získané firmou ZŘUD-Masokombinát Polička, a.s.	33
Obrázek 2-4: Označení výrobků oceněných národní značkou kvality Klasa	33

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha č. 1: Management firmy a složení orgánů firmy
- Příloha č. 2: Výsledky hospodaření firmy v letech 2005, 2006 a 2007
- Příloha č. 3: Podniky sdružené ve skupině ZŘUD
- Příloha č. 4: Certifikáty firmy
- Příloha č. 5: Ocenění firmy
- Příloha č. 6: Katalog produktů firmy pro rok 2009

Příloha č. 1: Management firmy a složení orgánů firmy

Management firmy

Generální ředitel:	MVDr. Aleš Hantsch
Ekonomický ředitel:	Ing. Luboš Kusý
Obchodní ředitel:	Ing. Petr Fíla
Nákupní ředitel:	Ing. Karel Uttendorfský
Technický ředitel:	Ing. Jaroslav Bláha
Výrobní ředitel:	Ing. Josef Baláš, PhDr.
Personální ředitel:	Ing. Jiří Müller
Vedoucí odbytu:	Pavel Havlík
Vedoucí marketingu:	Anna Trávníčková
Jakost a hygiena:	Ing. Jana Střílková

Složení orgánů firmy

Předseda představenstva:	MVDr. Josef Hantsch
Členové představenstva:	Ing. Luboš Kusý Erika Bukáčková
Předseda dozorčí rady:	Čestmír Motejzík
Členové dozorčí rady:	Leoš Strnad Ing. Jaroslav Bláha

Zdroj: [online]. *Profil subjektu*. Dostupné z:

<http://ipoint.financninoviny.cz/zrud-masokombinat-policka-a-s.67932.html>

Příloha č. 2: Výsledky hospodaření firmy v letech 2005, 2006 a 2007

Rok	2005	2006	2007
Aktiva celkem	537 588 000	515 492 000	544 143 000
Vlastní kapitál	284 643 000	312 917 000	331 111 000
Cizí zdroje	242 636 000	187 874 000	209 734 000
Tržby resp. výkony	1 700 891 000	1 725 169 000	
Obrat resp. výnosy	1 734 974 000	1 758 990 000	1 729 829 000
Náklady	1 730 406 000	1 730 715 000	1 712 135 000
Hosp. výsledek za účetní období	4 568 000	28 275 000	17 694 000

Zdroj: [online]. *Profil subjektu.* Dostupné z:

<http://ipoint.financninoviny.cz/zrud-masokombinat-policka-a-s.67932.html>

Příloha č. 3: Podniky sdružené ve skupině ZŘUD

ZŘUD

ZŘUD-Masokombinát Polička, a. s.
je součástí volného sdružení podniků ve skupině ZŘUD
Zemědělství, Řeznictví, Uzenářství, Distribuce

TRADICE · KVALITA · SPOLEHLIVOST



ZŘUD-Masokombinát Písek, a. s.
Novodvorská 1010/14, 142 00 Praha 4
výrobní středisko: Samoty 1533, 397 18 Písek
Tel: 382 203 222, Fax: 382 213 135
e-mail: mkpisek@mkpisek.cz
Zelená linka: 800 187 654



ZŘUD-Masokombinát Polička, a. s.
Kamenec u Poličky 300, 572 23
Tel: 461 752 111
Fax: 461 752130
e-mail: sekratariat@mkp.cz



Krahulík-Masozávod Krahulčí, a. s.
Krahulčí 10, 588 56
Tel: 567 145 111, Fax: 567 145 200
email: sekratariat@masozavod.cz,
www.krahulik.cz
Zelená linka: 800 196 154



Chebský masokombinát, a. s.
Wolkerova 30, 350 92 Cheb
Tel: 354 433 071-4, Fax: 354 433 076
e-mail: masocheb@masochebt.cz
Zelená linka: 800 166 001



ŘEZPOF s. r. o. Plzeň
Slovanská třída 19, 326 00 Plzeň
Tel./Fax: 377 241 513
e-mail: rezpof@softech.cz
JATKY TŘEMOŠNÁ,
tel/fax: 377 953 314



REPROGEN, a. s. Planá n./L.
Husova 607, 391 11 Planá n. Lužnicí
Tel: 381 291 191-4
Fax: 381 291 179
e-mail: reprogen@pvtnet.cz



Statek Dalovice, a. s.
Odeř 38, 362 33 Hroznětín
Tel: 353 851 681-3, Fax: 353 851 085
e-mail: farma.oder@iol.cz



Odeřský statek s. r. o.
Odeř 38, 362 33 Hroznětín
Tel: 353 851 681-3
Fax: 353 851 085
e-mail: farma.oder@iol



Dlouhá ves 98, 342 01 Sušice
Tel: 376 528 394, Fax: 376 526 113
e-mail: sum.statek@iol.cz



VAPO s. r. o. Podbořany

Zdroj: Interní materiály společnosti

Příloha č. 4: Certifikáty firmy

TÜV CERT
Zavedení a používání systému
managementu jakosti
podle normy ISO 9002



**SÝSTÉM KRITICKÝCH BODŮ –
HACCP**
Společnost zavedla a používá systém
kritických bodů pro oblast výroby



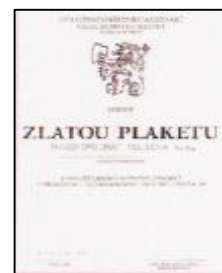
EFSIS
Splnění požadavků společnosti
MC Donald na porážku a
zpracování masa



Zdroj: [online]. ZRUD-Masokombinát Polička, a. s.. Dostupné z:
<http://www.zrud.cz/?spol=pol&zal=pro>

Příloha č. 5: Ocenění firmy

1995 - Zlatá plaketa
- v soutěži jakosti masných výrobků



1997 - Zlatá pečeť EX Plzeň
- za výrobek Berlínská roláda



1998 - Zlatý Ibucob
- za výrobek Panenská šunka



2002 - Zlatá Salima 2002
- za výrobek Karmen klobása

1999 - mezi nejlepšími 100 podniky ČR



2000 - mezi nejlepšími 100 podniky ČR

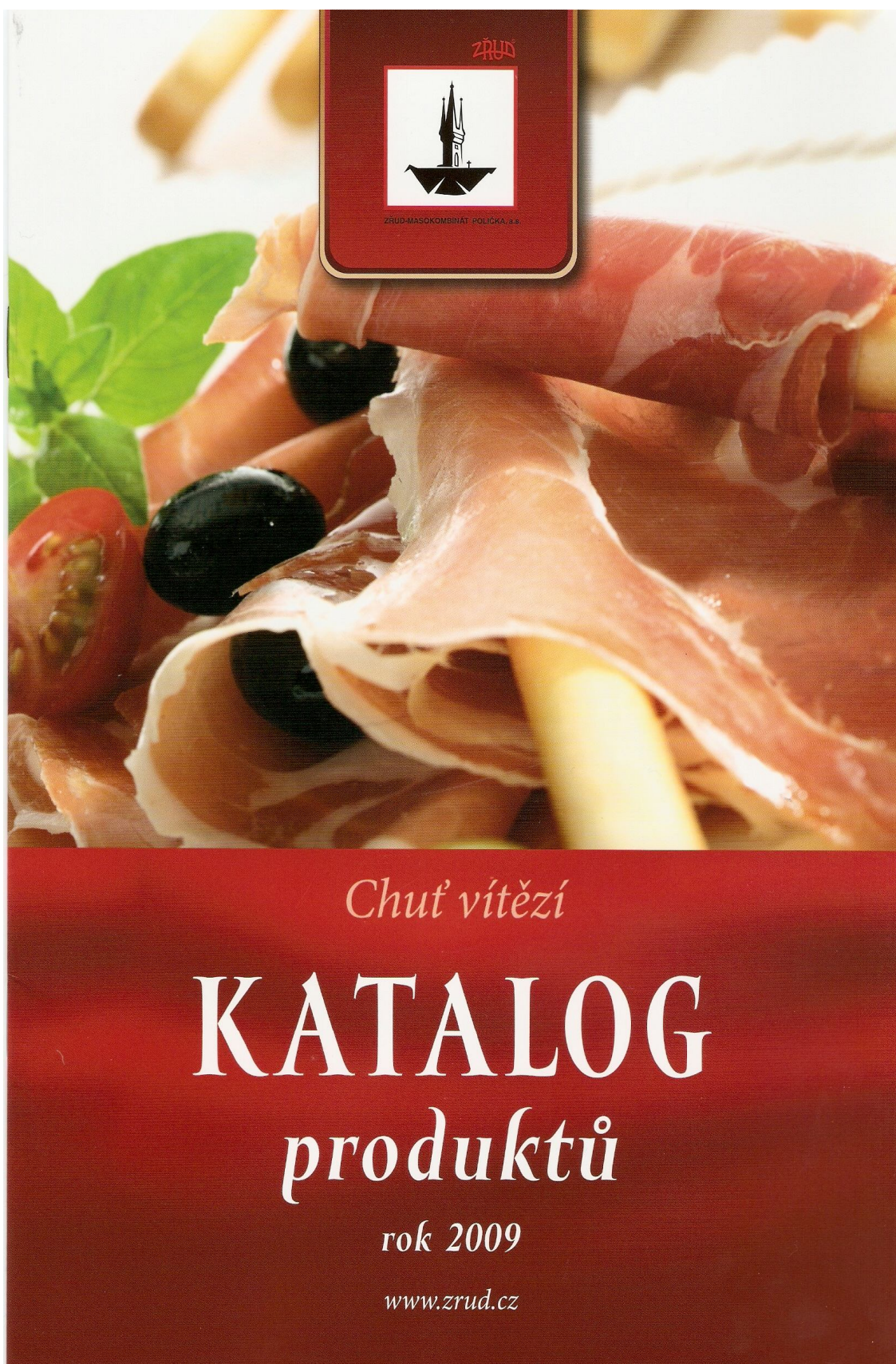
2001 - mezi nejlepšími 100 podniky ČR



2002 - mezi nejlepšími 100 podniky ČR

Zdroj: Interní materiály firmy

Příloha č. 6: Katalog produktů firmy pro rok 2009



Chuť vítězí

KATALOG
produktů

rok 2009

www.zrud.cz

Masné výrobky tepelně opracované

1.1 Drobné



41102 Špekáčky dle objednávky

Doba použitelnosti ve dnech: 4

41207 Špekáčky OA 2 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 12

41502 Špekáčky VBK 0,2 - 0,4 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 15



41103 Párky obyčejné dle objednávky

Doba použitelnosti ve dnech: 4

41203 Párky OA 2 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 12

41503 Párky obyčejné VBK 0,2 - 0,4 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 15



41105 Párky jemné dle objednávky

Doba použitelnosti ve dnech: 4

41205 Párky jemné OA 2 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 12

41505 Párky jemné VBK 0,2 - 0,4 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 15



41106 Párky spíšské dle objednávky

Doba použitelnosti ve dnech: 4

41206 Párky spíšské OA 1,5 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 12

41506 Párky spíšské VBK 0,2 - 0,4 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 15



41209 Párky do rohlíku OA 2 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 12



41113 Klobása ostravská dle objednávky

Doba použitelnosti ve dnech: 4

41213 Klobása ostravská OA 1,5 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 12

41513 Klobása ostravská VBK 0,2 - 0,4 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 15



41215 Videňské párky OA 1,5 - 2 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 12



41219 Párky debrecínské OA 2 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 12

41519 Párky debrecínské VBK 0,2 - 0,4 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 15



41120 Cigára tramská dle objednávky

Doba použitelnosti ve dnech: 4

41220 Cigára tramská OA 1,5 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 12

41520 Cigára tramská VBK 0,2 - 0,4 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 15



41129 Klobása s paprikou dle objednávky

Doba použitelnosti ve dnech: 4

41229 Klobása s paprikou OA 2 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 12

41529 Klobása s paprikou VBK 0,5 - 0,4 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 15



41230 Klobása s paprikou A OA 2,5 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 12



41231 Oderská klobása OA 2 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 12

1.1 Drobné



41233 Gyros klobása OA 1,5 – 2 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 12

41533 Gyros klobása VBK 0,2 – 0,4 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 15



41239 Párky se sýrem OA 1,5 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 12

41539 Párky se sýrem VBK 0,2 – 0,4 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 15



41253 Appetit klobása OA 1 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 12



41287 Kameňecká klobása OA 1,5 – 2 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 12

41587 Kameňecká klobása VBK 0,2 – 0,4 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 15



55220 Párky Velká Javorina OA 2 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 12



41107 Klobása moravská dle objednávky

Doba použitelnosti ve dnech: 4

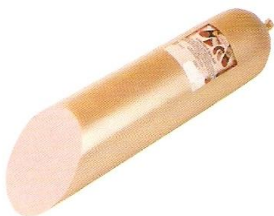
41207 Klobása moravská OA 2 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 12

41507 Klobása moravská VBK 0,2 – 0,4 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 15

1.2 Měkké tyčovina



42106 Výrobní salám 2,8 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 21



42108 Jemný salám 2,8 kg

42208 Jemný salám mini 0,5 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 21

42408 Jemný salám VBK 0,2 – 0,4 kg

42508 Jemný salám VBKR 0,1 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 15



42109 Gothajský salám 2,8 kg

42209 Gothajský salám mini 0,5 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 21

42409 Gothajský salám VBK 0,2 – 0,4 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 15



42111 Šunkový salám 2,8 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 14

42211 Šunkový salám mini 0,5 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 21

42411 Šunkový salám VBK 0,2 – 0,4 kg

42511 Šunkový salám VBKR 0,1 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 15



42112 Polský salám 1,2 kg

42212 Polský salám mini 0,5 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 21



42855 Písecký tygr 500 g

42113 Písecký tygr 0,6 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 14

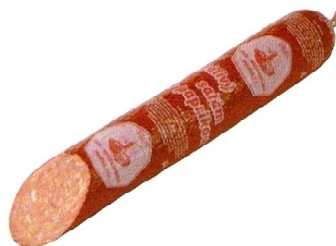
1.2 Měkké tyčovina



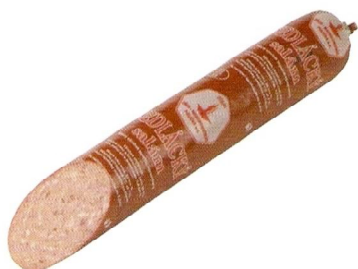
42123 Tyrolský salám 1,8 kg
42223 Tyrolský salám mini 0,5 kg
Doba použitelnosti ve dnech: 21



43103 Turistický salám 1,3 kg
43503 Turistický salám VBKR 0,1 kg
Doba použitelnosti ve dnech: 30



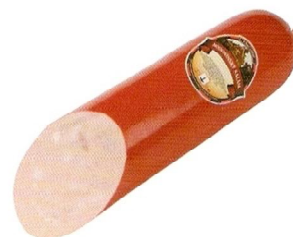
43114 Pálivý salám s paprikou 0,7 kg
43514 Pálivý salám s paprikou VBKR 0,1 kg
Doba použitelnosti ve dnech: 21



42134 Sedlácký salám 0,7 kg
Doba použitelnosti ve dnech: 14



42147 Český salám 2,8 kg
42247 Český salám mini 0,5 kg
Doba použitelnosti ve dnech: 21
42447 Český salám VBK 0,2 – 0,4 kg
Doba použitelnosti ve dnech: 15



42152 Hodonínský salám 2,8 kg
Doba použitelnosti ve dnech: 21



42153 Poličský libový salám 2,8 kg
Doba použitelnosti ve dnech: 21



42179 Apetit 2 kg
Doba použitelnosti ve dnech: 14
42479 Apetit VBK 0,2 – 0,4 kg
42579 Apetit VBKR 0,1 kg
Doba použitelnosti ve dnech: 15



42197 Kamenecký salám 1 kg
Doba použitelnosti ve dnech: 21



42145 Krkonošský salám 0,9 kg
Doba použitelnosti ve dnech: 14
42545 Krkonošský salám VBKR 0,1 kg
Doba použitelnosti ve dnech: 15



56104 Královský luncheon meat 2,5 kg
Doba použitelnosti ve dnech: 21

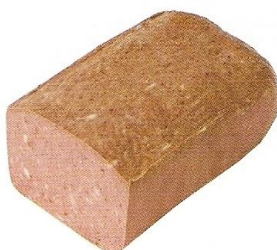


43149 Salám z Vysočiny se sýrem 0,9 kg
Doba použitelnosti ve dnech: 21

1.2 Měkké tyčovina



43134 Rekreat 0,9 kg
Doba použitelnosti ve dnech: 21



46301 Sekaná pečeně 2 kg
46401 Sekaná pečeně VBK 0,2 - 0,4 kg
Doba použitelnosti ve dnech: 14



46309 Jemná sekaná s drůbežím masem 1,7 kg
Doba použitelnosti ve dnech: 14
46409 Jemná sekaná s drůbežím masem VBK 0,2 - 0,4 kg
Doba použitelnosti ve dnech: 10



46415 Grilovací tyčinka se sýrem VBK 0,3 kg
Doba použitelnosti ve dnech: 21



46416 Grilovací tyčinka s paprikou VBK 0,3 kg
Doba použitelnosti ve dnech: 21

1.3 Pečené výrobky



42900 Poličský točený salám OA 2,5 kg
Doba použitelnosti ve dnech: 12



42103 Kabanos dle objednávky
Doba použitelnosti ve dnech: 4
42903 Kabanos OA 2,5 kg
Doba použitelnosti ve dnech: 12



55201 Poličské viržínko OA 1,5 - 2 kg
Doba použitelnosti ve dnech: 12



42105 Slovenský salám dle objednávky
Doba použitelnosti ve dnech: 4
42905 Slovenský OA 2,5 kg
Doba použitelnosti ve dnech: 12
42405 Slovenský VBK 0,2 - 0,4 kg
Doba použitelnosti ve dnech: 15



42918 Tmavý kabanos OA 2,5 kg
Doba použitelnosti ve dnech: 12

1.4 Měkké točené

1.5 Rodinka

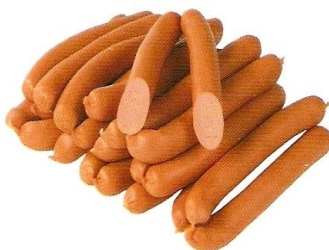


41274 Párky Rodinka OA 2,5 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 12

41574 Párky Rodinka VBK 0,2 - 0,4 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 15



41290 Párky jemné Rodinka OA 2 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 12



41291 Špekáčky Rodinka OA 2 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 12

41591 Špekáčky Rodinka VBK 0,2 - 0,4 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 15



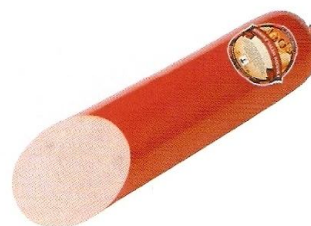
42999 Slovenský salám Rodinka OA 2,5 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 12



42133 Góthajský salám Rodinka 2,8 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 21



42160 Šunkový salám Rodinka 2,8 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 21

1.5 Rodinka



42131 Junior Rodinka 2,8 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 21



44104 Debrecinská pečene VB 2 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 21

44404 Debrecinská pečene VBK 0,2 - 0,4 kg

44504 Debrecinská pečene VBKR 0,1 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 15



44106 Madarská roláda VB 2 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 21

44406 Madarská roláda VBK 0,2 - 0,4 kg

44506 Madarská roláda VBKR 0,1 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 15



44108 Búčkový závin světlý VB 2 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 21

44408 Búčkový závin světlý VBK 0,2 - 0,4 kg

44508 Búčkový závin světlý VBKR 0,1 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 15



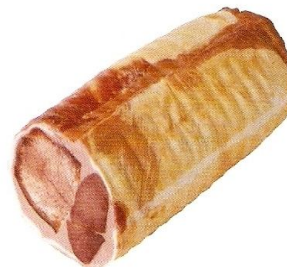
44111 Moravské uzene VB 1 - 2 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 21

44411 Moravské uzene VBK 0,2 - 0,4 kg

44511 Moravské uzene VBKR 0,1 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 15



44116 Jazykový závin VB 2 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 21

1.6 Speciality





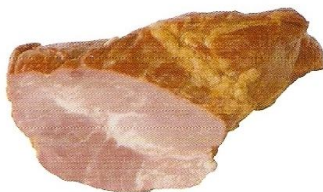
44121 Kladenská pečeně VB 1,5 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 21

44421 Kladenská pečeně VBK 0,2 – 0,4 kg

44521 Kladenská pečeně VBKR 0,1 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 15



44123 Moravská krkovice VB 1,5 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 21

44423 Moravská krkovice VBK

44523 Moravská krkovice VBKR

Doba použitelnosti ve dnech: 15



44127 Anglická krkovice VB 1 – 2 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 21



44130 Myslivecká pečeně VB 1,5 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 21

44430 Myslivecká pečeně VBK 0,2 – 0,4 kg

44530 Myslivecká pečeně VBKR 0,1 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 15



44140 Kminový bok VB 1,5 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 21

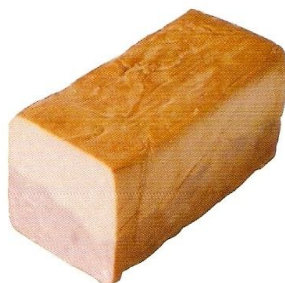


44142 Lázeňský závin VB 2,2 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 21

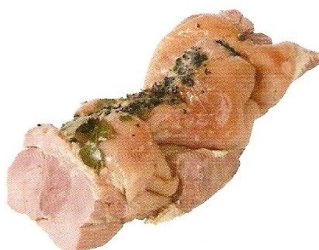
44442 Lázeňský závin VBK 0,2 – 0,4 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 15



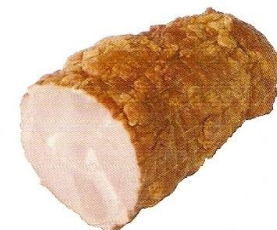
44149 Dueto VB 2 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 21



44161 Dušené koleno na gril VB 0,6 - 0,8 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 15



44162 V plec rolovaná vařená VB 1,5 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 21

44462 V plec rolovaná vařená VBK 0,2 – 0,4 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 15



44138 Obalovaný bok VB 1,5 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 21

44438 Obalovaný bok VBK 0,2 – 0,4 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 15



44901 Šunka dušená hranatá standardní 3,3 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 21



44910 Anglická slanina 0,5 – 2 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 7

44110 Anglická slanina VB 0,5 – 2 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 21

44410 Anglická slanina VBK 0,2 – 0,4 kg

44510 Anglická slanina VBKR 0,1 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 15

1.6 Speciality



44914 Šunka dušená výběrová 2,5 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 21

44514 Šunka dušená výběrová VBKR 0,1 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 15



44926 Mozaika hradecká 3 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 21

44526 Mozaika hradecká VBKR

Doba použitelnosti ve dnech: 15



44951 Pizza šunka standardní 3,3 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 21

44551 Pizza šunka standardní VBKR

Doba použitelnosti ve dnech: 15



44964 Italský aspik 2 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 35



44965 Pipi aspik 2 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 35



44966 Jazyk v aspiku 2 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 35



44969 Krutí aspik 2,5 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 35



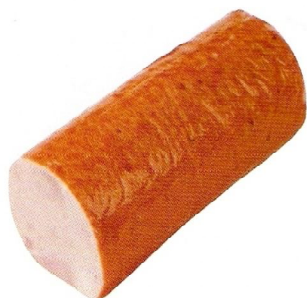
47134 Svačinový aspik 1 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 35



44989 Nářez šampión 1,2 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 21



47350 Debrecinka VB 2 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 21



47140 Šunka pro děti 2,5 - 3 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 21

47540 Šunka pro děti VBKR 0,1 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 12



47310 Anglická slanina lisovaná VB 1,5 - 2 kg

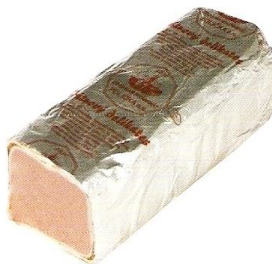
Doba použitelnosti ve dnech: 21

1.6 Speciality



47349 Cikánka VB 1,8 kg
Doba použitelnosti ve dnech: 21

1.7 Vařené výrobky



45111 Játrová cihla delikates 1 kg
Doba použitelnosti ve dnech: 8



45116 Tlačenka selská světlá 2,6 kg
Doba použitelnosti ve dnech: 7
45216 Tlačenka selská světlá mini 0,5 kg
Doba použitelnosti ve dnech: 7



45169 Královská pastika 1 kg
Doba použitelnosti ve dnech: 21



45727 Lahůdkové játrovky 150 g
Doba použitelnosti ve dnech: 21



45759 Šunková pěna 150 g
Doba použitelnosti ve dnech: 21



51169 Dršťková polévka zahuštěná 2,8 kg
51769 Dršťková polévka zahuštěná mini 0,5 kg
Doba použitelnosti ve dnech: 14



51174 Gulášová polévka 2,8 kg
51774 Gulášová polévka mini 0,5 kg
Doba použitelnosti ve dnech: 14



45105 Tlačenka tmavá 2,6 kg
Doba použitelnosti ve dnech: 7



45804 Jelítka OA 1,5 kg
45404 Jelítka VBK 0,2 - 0,4 kg
Doba použitelnosti ve dnech: 7



45801 Jaternice OA 2 kg
45401 Jaternice VBK 0,2 - 0,4 kg
Doba použitelnosti ve dnech: 7

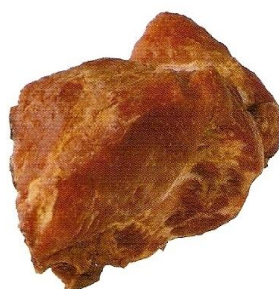


46110 Jaternicový prejt 0,5 kg
46111 Jelítkový prejt 0,5 kg
Doba použitelnosti ve dnech: 14

1.8 Uzená masa



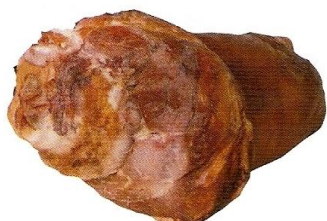
50103 Uzená pečeně s kostí 2 kg
Doba použitelnosti ve dnech: 7



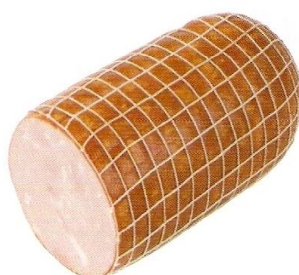
50105 V krkovicе uzená s kostí 2 kg
Doba použitelnosti ve dnech: 7



50108 V bok uzený s kostí 2 kg
Doba použitelnosti ve dnech: 7



50110 V koleno zadní uzené 0,9 kg
Doba použitelnosti ve dnech: 7



50307 Uzená rolka lisovaná VB 1 kg
Doba použitelnosti ve dnech: 21



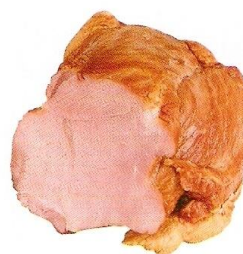
50354 Uzený bok bez kosti a kůže VB 1 – 2 kg
Doba použitelnosti ve dnech: 21



50116 V žebírka uzená z pečení dle objednávky
Doba použitelnosti ve dnech: 7



50304 V krkovicе uzená bez kosti VB 2 kg
Doba použitelnosti ve dnech: 21



50302 V kýta uzená bez kosti VB 1,5 kg
Doba použitelnosti ve dnech: 21

1.9 Masné výrobky trvanlivé



43135 Selský salám 0,8 kg
43535 Selský salám VBKR 0,1 kg
Doba použitelnosti ve dnech: 30



43119 Vysočina 0,7 kg
43419 Vysočina VBK 0,2 – 0,4 kg
43519 Vysočina VBKR 0,1 kg
43219 Vysočina púlená 0,5 kg
Doba použitelnosti ve dnech: 30

Masné výrobky fermentované



53108 Poličan poličský 0,7 kg
53208 Poličan poličský půlený 0,4 kg
Doba použitelnosti ve dnech: 60
53408 Poličan poličský VBK 0,2 – 0,4 kg
53508 Poličan poličský VBKR 0,1 kg
Doba použitelnosti ve dnech: 30



53110 Herkules 1 kg
Doba použitelnosti ve dnech: 60
53410 Herkules VBK 0,2 – 0,4 kg
53510 Herkules VBKR 0,1 kg
Doba použitelnosti ve dnech: 30



53111 Paperikás 0,7 kg
53211 Paperikás půlený 0,4 kg
Doba použitelnosti ve dnech: 60
53411 Paperikás VBK 0,2 – 0,4 kg
53511 Paperikás VBKR 0,1 kg
Doba použitelnosti ve dnech: 30



53101 Lovecký salám 0,4 kg
Doba použitelnosti ve dnech: 60
53401 Lovecký salám VBK 0,2 – 0,4 kg
Doba použitelnosti ve dnech: 30



53116 Permonik 0,3 kg
Doba použitelnosti ve dnech: 60



53181 Písečan 1 kg
Doba použitelnosti ve dnech: 30



53133 Rubín 0,3 kg
Doba použitelnosti ve dnech: 60



53134 Farmář 0,3 kg
Doba použitelnosti ve dnech: 60



53802 Otavská klobása Otá. 2 – 2,5 kg
Doba použitelnosti ve dnech: 60



53104 Dunajská klobása dle objednávky
53804 Dunajská klobása OA 2 – 2,5 kg
Doba použitelnosti ve dnech: 60
53404 Dunajská klobása VBK 0,2 – 0,4 kg
Doba použitelnosti ve dnech: 30



53826 Karmen klobása OA 0,7 kg
Doba použitelnosti ve dnech: 60
53426 Karmen klobása VBK 0,3 kg
Doba použitelnosti ve dnech: 30



53828 Zámecká klobása Otá. 2 – 2,5 kg
Doba použitelnosti ve dnech: 60
53428 Zámecká klobása VBK 0,2 – 0,4 kg
Doba použitelnosti ve dnech: 30

Drůbeží výrobky



41276 Drůbeží debrecinské párky OA 1,5 – 2 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 12

41576 Drůbeží debrecinské párky VBK 0,2 – 0,4 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 15



41280 Drůbeží jemný párek OA 1,5 – 2 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 12

41580 Drůbeží jemný párek VBK 0,2 – 0,4 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 15



42907 Drůbeží točený salám OA 2 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 12

42407 Drůbeží točený salám VBK 0,2 – 0,4 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 15



42139 Libový salám s drůbežím masem 1,8 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 21

42539 Libový salám s drůbežím masem VBKR 0,1 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 15



44928 Krůtí nářez 2,5 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 21

44428 Krůtí nářez VBK 0,2 – 0,4 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 15



44994 Drůbeží šunka standardní 2,5 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 21

44494 Drůbeží šunka standardní VBK 0,2 – 0,4 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 15

Masné výrobky konzervy / Masné výrobky tepelně neopracované / Tuky



79205 Utopenci 500 g 6 ks v kartonu

Doba použitelnosti ve dnech: 65



48101 Čajovky 150 g


Doba použitelnosti ve dnech: 10



62123 Sádlo škvařené bal. 250g/10 kg

Doba použitelnosti ve dnech: 120

VYSVĚTLIVKY

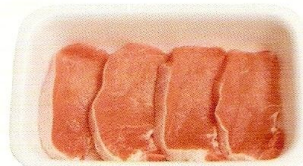
OA	ochranná atmosféra
VB	vakuové balení
VBK	vakuově balené kousky
VBKR	vakuově balené - krájené
	národní značka kvality pro potravinářské výrobky

Balené výrobky VBK a VBKR

Ukázka balení VBK a VBKR



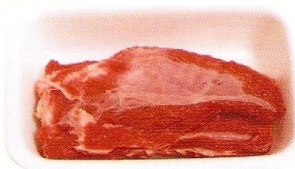
29603 Sekaná mix 500 g
Doba použitelnosti ve dnech: 7



23969 VBK V pečené bez kosti plátky
Doba použitelnosti ve dnech: 8



23974 VBK V krk. bez kosti plátky
Doba použitelnosti ve dnech: 8



21911 VBK H přední s kostí
Doba použitelnosti ve dnech: 8



21927 VBK H maso kostky
Doba použitelnosti ve dnech: 8



21 951 VBK H zadní kýta plátky
Doba použitelnosti ve dnech: 8

Zdroj: Interní materiály firmy