

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra obchodu a cestovního ruchu

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání – cestovní ruch

Analýza marketingového prostředí Atlantik produkt Třešňák s.r.o.

Vedoucí bakalářské práce:
Ing. Marie Švarcová, Ph.D.

Autor:
Veronika Krotká

2013

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika KROTKÁ**
Osobní číslo: **E10304**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Analýza marketingového prostředí Atlantik produkt Třešňák s.r.o.**
Zadávací katedra: **Katedra obchodu a cestovního ruchu**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je odhadnout vývoj vlivů působících v marketingovém prostředí na vybranou firmu a případně navrhnout jejich využití.

Metodický postup:

1. Studium odborné literatury ve vztahu k řešenému problému
2. Analýza prostředí firmy
3. Zhodnocení
4. Návrh řešení

Rámcová osnova:

1. Úvod a cíl. 2. Literární rešerše. 3. Metodika a hypotézy. 4. Charakteristika firmy. 5. Analýza prostředí firmy. 6. Zhodnocení a návrh řešení. 7. Závěr. 8. Summary. 9. Přehled použité literatury. 10. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **30 - 40 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Boučková, J. Marketing. Praha: C.H. Beek, 2003.

Horáková, H. Strategický marketing. Praha: Grada Publishing, 2003.

Kotler, P. Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola. Praha: Grada Publishing, 1998.

Kotler, P. Armstrong, G. Marketing. Praha: Grada Publishing, 2004.

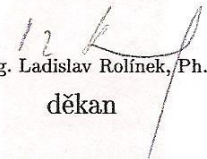
McCarthy, E. J, Perrault, W. D. Jr. Základy marketingu. Praha: Victoria Publishing, 1995.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Marie Švarcová, Ph.D.**

Katedra obchodu a cestovního ruchu


Datum zadání bakalářské práce: **15. února 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce: **16. dubna 2013**

12 
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDEJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (20)
370 05 České Budějovice


Ing. Viktor Vojtko, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. března 2012

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111 / 1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to – v nezkrácené podobě/ v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledky obhajoby kvalifikační práce. rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikační práce. rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokýchškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Datum:

podpis studenta

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Ing. Marii Švarcové, Ph.D. za poskytnuté rady, připomínky a ochotné jednání. Dále bych chtěla poděkovat panu Petru Třešňákovi a jeho rodině za informace, které mi vždy s ochotou a vstřícností podal. Mé poděkování patří i dalším lidem, kteří mi při tvorbě pomáhali a podporovali mě.

Obsah

1 Úvod a cíl.....	3
2 LITERÁRNÍ REŠERŠE	4
2.1 Základní pojmy	4
2.2 Makroprostředí	11
2.3 Analýza makroprostředí	15
2.3.1 STEP ANALÝZA	15
2.4 Mikroprostředí firmy	16
Analýza konkurence	22
2.5 Analýza mikroprostředí	23
2.5.2 Marketingový mix.....	25
2.5.3 Finanční analýza firmy.....	27
3 Metodika práce a hypotézy, cíl práce	31
4 Charakteristika firmy	32
Firma	33
Certifikáty	33
Certifikát IFS	33
Certifikát HACCP	34
Výrobní činnost	34
Sortiment a produkty	36
Rybí výrobky	36
Aspiky	36
Gastro produkty	37
5 Analýza prostředí firmy	37
5.1 Analýza makroprostředí	37
5.2 Analýza mikroprostředí	48
Podnik	48
Vybrané ukazatele finančně ekonomické analýzy	50
Marketingový mix	53
Produkt.....	53
Kalkulace výrobní ceny potravinového produktu	54
5.3 Porterův model pěti sil	56

6	Zhodnocení a návrh řešení.....	69
7	Závěr.....	70
8	Summary	72
	KEYWORDS:.....	73
9	PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	74
	Seznam tabulek, grafů a obrázků	1
9	Přílohy	3

1 Úvod a cíl

Už v dávných dobách, kdy si stravu a různé typy potravin museli lidé obstarávat a pěstovat sami, uteklo již spoustu desítek let a v současné době je pro nás vše jednodušší. Není potřeba pěstovat si obilí doma na zahradě, či lovit zvířata, abychom přežili. Potraviny jsou potřebnou součástí běžného života. S těmito komoditami se setkáváme každý den, na různých místech v reklamách v televizi, v propagačních materiálech nebo v samostatných obchodech. Potraviny jsou pro každého člověka velmi nepostradatelnou součástí života.

Společnosti, jež se zabývají zpracováním potravin, anebo výrobou potravin se nacházejí v určitém konkurenčním prostředí, stejně jako je tomu v ostatních typech průmyslového odvětví. Toto konkurenční prostředí je silnější a silnější už jen především díky internetu, v němž jsou si spotřebitelé schopni vyhledat jednotlivé produkty a objednat za nižší cenu a někdy i s lepšími vlastnostmi. Pokud v daném odvětví chce firma prosperovat, je potřeba, aby využila veškerý potenciál, vyhnula se možným chybám a směřovala neustále kupředu a vymýšlela či inovovala nové produkty.

Aby se společnosti staly úspěšnými je potřeba znát výborně prostředí, ve kterém se firma nachází a velice důležité je znát potřeby a přání našich zákazníků a spotřebitelů. Je třeba vědět, co požadují, v jaké kvalitě a jakými vlastnostmi. Z hlediska neustálého vývoje a možností výzkumu se potřeby a přání zákazníků mění. Přání a potřeby mají dynamický charakter. Dalším důležitým cílem pro firmu je získat potřebné informace a znalosti v příslušném oboru, aby se tato společnost mohla orientovat a zaujmout výhodnější pozici v boji o trh. Proto je velmi podstatné získat údaje, abychom dokázali identifikovat vnější a vnitřní prostředí.

Ve své bakalářské práci jsem se rozhodla zabývat se analýzou marketingového prostředí společnosti Atlantik produkt Třešňák s.r.o., která se zabývá prodejem rybích produktů a lahůdkářských specialit.

Cíl mé práce jsem orientovala na zhodnocení současné situace firmy v marketingovém prostředí a na případné navržení změn ve využití uvedených vlivů v této vybrané firmě pomocí provedení analýzy makroprostředí a mikroprostředí v celé této společnosti.

2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1 Základní pojmy

Základní pojmy mé bakalářské práce jsou : marketing, marketingové prostředí, mikroprostředí, makroprostředí.

Podnik

Horáková H. (2003) ve své knize vysvětluje, co rozumí pod pojmem Podnik. „*Podnik jako živý ekonomický organismus nemůže existovat osamoceně. Je obklopen prostředím, ve kterém funguje a má podnikový organismus, který ovlivňuje reakce na něj. Má vliv na volbu výrobku, který bude podnik na trhu nabízet, na jeho cenu, na distribuční cesty a dále pak na komunikaci se zákazníky.*“ Dále popisuje prostředí podniku, které může ovlivnit i výběr marketingové strategie. Současné prostředí podniku se stále mění, souvisí to i se změnou spotřebního chování zákazníků a se změnou jejich životního stylu. Rovněž i konkurence obměňuje své technologické postupy, inovuje výrobky. Společnost kvůli těmto změnám musí být rychlá a flexibilní. Podle výše jmenované autorky se marketingové kategorizují managementy prostředí dělí podle jeho chování jako:

- stálé,
- mírně dynamické,
- dynamické,
- turbulentní a
- turbulentní se vzrůstajícím podílem změn.

„*Podnik je instituce vzniklá k výkonu podnikatelské činnosti, tedy institucionalizované podnikání.*“ (Synek. M., 2000)

V knize od autorů Srpová, Řehoř a kol. (2010) definují podnik třemi fázemi:

- nejobecněji - subjekt, ve kterém dochází k přeměně vstupů na výstupy,
- obsáhleji - podnik jako ekonomicky-právní samostatná jednotka, která slouží za účelem podnikání, zahrnuje se sem svoboda v podnikání, ekonomická samostatnost, uzavření smluv s tržními subjekty

- právně - podnik je definován jako soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání.

Pod pojmem podnik si představím soubor činností, které přispívají k tomu, aby bylo dosaženo stanovených cílů dané společnosti. Cíle společnosti mohou být různě orientované při tom pro usnadnění dosažení cíle napomáhá znalost potřeb a přání zákazníka, spotřebitele.

Pro provozování je podniku je zapotřebí vlastnit živnostenský list. V zákoně je uvedeno, že živností se rozumí : „ *Soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanoveným zákonem č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání.*

Dále v zákoně č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání se uvádí, že při provozování živnosti fyzickými osobami je nutné splňovat následující podmínky:

- všeobecné podmínky
 - dosažení věku 18 let,
 - způsobilost k právním úkonům,
 - bezúhonnost.
- zvláštní podmínky
 - odborná způsobilost,
 - jiná způsobilost nebo zvláštní předpisy.

Podle obchodního zákoníku se podnikem rozumí soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání.

Marketing

Tématikou marketingu v odborné literatuře se zabývá celá řada autorů, např. Kotler, Armstrong, Keller, Boučková, McCarthy, Horáková H., Horáková I.. Jejich vyjádření je zcela podobné v základních pojmech, přesto se trochu liší v širším a užším pojetí marketingu a v jejich subjektivním úhlu pohledu. Existuje spousta charakteristických definic pojmu marketing, autor Kotler jich napočítal okolo 2 500. Mezi nejpoužívanější definice patří „*Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními.*“ (Kotler,1992).

Boučková a kol. (2003) ve knize uvádí, že podstatou marketingu je snaha nalézt rovnováhu mezi zájmy zákazníka a podnikatelského subjektu, pak tedy klíčovou prioritou by měla být orientace na zákazníka. Důležitou částí je kladen důraz na jeho potřebu. Mezi další významné cíle patří realizace přiměřeného zisku a dosažení cílů organizace. K pochopení obsahu tohoto procesu je důležité poznání, předvídání, stimulování. Autorka Zamazalová a kol. (2010) vychází z názoru autorky Boučkové a kol. (2003), kde popisuje, jak vnímá marketing. Je to proces, v němž jednotlivci a skupiny získávají prostřednictvím tvorby a směny produktů a hodnot to, co požadují. Musí upozornit na další významné pojmy jako jsou potřeba, požadavek, poptávka a nabídka.

Kotler., Armstrong., (2012): *“Marketing is managing profitable customer relationships.”*. Many people think of marketing only selling and advertising, but in the new sense marketing is social and managerial process, which companies create value for customers and build strong customer relationship.

Výše uvedená definice podle Autorů Kotler, Armstrong (2012) se volně přeloží jako : „ *Marketing je řízení vztahů se zákazníky.* “. *Mnoho lidí, popisuje marketing jako prodej a reklamu, ale v novém smyslu slova marketing je zařazen sociální a manažerský proces, který ve společnosti vytváří hodnoty pro zákazníky a tím vybudovat i silný vztah se zákazníkem.* “

Marketing se zabývá zjišťováním a naplňováním lidských a společenských potřeb. Mezi jednu z nejdůležitějších a jednoznačných marketingu patří: *Naplňovat potřeby se ziskem.*“ K marketingovému managementu dochází tehdy, jestliže alespoň jedna strana potenciální obchodní směny přemýšlí o prostředcích, jak dosáhnout žádaných reakcí dalších stran. Chápeme marketing management jako umění a vědu výběru cílových trhů a získávání, udržování si a rozšiřování počtu zákazníků vytvářením, poskytováním a sdělováním lepší hodnoty pro zákazníka. (Kotler, Keller, 2007)

Přikláním se k názorům významných autorů Kotlera a Boučkové, která definici více dopodrobna popisuje. Autor uvádí ve své definici, že marketingem rozumíme společenský a řídicí proces. Domnívám se, že je velmi důležité identifikovat přání a potřeby spotřebitelů, i když potřeby jsou dynamické a neustále se díky působení vývoje mění. Pro společnost je tedy klíčové tyto potřeby znát, aby se mohla stát úspěšnou.

Strategie

Termín strategie pochází z řečtiny volně přeloženo jako umění velitele a generála vést boj. V terminologiích obchodníků, či výrobců toto slovo znamenalo schopnost rozhodovat o vysoké odbornosti a profesionality. V obecném smyslu se strategií rozumí určité schéma, projekt, směr postupu, který nám ukazuje, jak je možné nejlépe dosáhnout vytčených cílů. Jedná se o přehled jednotlivých kroků a činností, neznalostí podmínek, okolnosti, souvislosti a všech přípustných alternativ, veškerých výhod a nevýhod pro potřeby budoucího rozhodování. Konečnou fází strategie bychom měli dospět k náležité součinnosti aktiv podniku a vytvořit tak jednotný a nedělitelný celek. (Horáková. H., 2003)

Podle autorky Zamazalové a kol. (2010) strategie stanoví cesty jak dosáhnout poslání a cílů. Určuje nezbytné činnosti a alokaci zdrojů pro dosažení zamyšlených záměrů. Strategie se vytváří podle několika úrovních řízení:

- podnikatelská strategie,
- podniková (korporační) strategie,
- obchodní strategie,
- operativní (funkční strategie).

Proces tvorby strategie zahrnuje obvykle následující fáze:

- strategické plánování,
 - strategickou analýzu,
 - formulaci strategie,
- realizace strategie,
- strategickou kontrolu.

Marketingová strategie

Autoři Kotler a Armstrong (2010) definují marketingovou strategii, jako jeden ze základů, ze kterého vycházejí ostatní jednotlivé podnikatelské jednotky při plnění vlastních stanovených marketingových cílů. Popisují, že součástí celkové marketingové strategie jsou strategie dílčích cílových trhů. Strategie je schopna reagovat na případná rizika či ohrožení, příležitosti či kritické body.

Strategický marketing

Podle Horákové (2003), která ve své knize uvádí, že vývojová fáze marketingu má řadu vývojových stupňů. Pro charakteristiku tohoto procesu je potřeba uvažovat o tom ve vztahu k marketingovým činnostem, funkčním i časovým horizontům.

- vypracovat
 - analýzy faktorů vnitřních podmínek a stránek podniku,
 - analýzy faktorů příležitostí a ohrožení podniku,
 - analýzy faktorů konkurence včetně prognózování budoucích trendů vývoje,
- komplexní řízení marketingového procesu,
- volbu marketingové strategie k dosažení vytčeného cíle,
- vypracování, realizace a kontrola marketingového plánu,
- stanovení marketingového cíle,
- analýzy faktorů vnitřních podmínek a stránek podniku,
- analýzy faktorů příležitostí a ohrožení podniku,
- analýzy faktorů konkurence včetně prognózování budoucích trendů vývoje.

Strategický marketing obsahuje činnosti vedoucí k porozumění přání a potřeb zákazníka, spotřebitele a způsob jeho myšlení. Proto je nutné vést jednotlivé organizační jednotky vést k tomu, aby plně rozuměly vztahům a činnostem probíhajícím uvnitř podniku. Vzhledem tomuto poznání dochází ke zhodnocení příležitostí a ohrožení podniku.

Strategické marketingové plánování

Podle renomovaných autorů Kotlera a Armstronga (2004) má celková firemní strategie a marketingová strategie několik styčných bodů. Marketingová strategie se soustřeďuje především na potřeby zákazníků a jejich uspokojování. Klíčovou rolí v tomto procesu sehraává strategické plánování firmy. Marketing stanovuje základní filozofii – marketingovou konci, která naznačuje, jak má vypadat celková strategie firmy a jak budou uspokojovány potřeby skupin zákazníků. Odborníci poskytují pracovníkům plánovacího oddělení podklady a informace, pomáhají jim při identifikaci atraktivních tržních příležitostí, naznačují, jak firma může těchto příležitostí využít a vymezují celkový potenciál firmy.

Následná definice strategického marketingového plánování podle autorky Horákové (2003) je nedílnou součástí strategického plánování podniku, které marketingové

plánování předchází a vytváří prostor (ohraničení), v jehož rámci jsou strategické marketingové plány formulovány. Marketingové plány představují dlouhodobý vztah a vazby mezi marketingovými cíli podniku a jeho zdroji. Plány nás vedou k dosažení výtčasných marketingových cílů v rámci marketingové politiky. Středem všech zájmů jsou cíloví zákazníci a jejich potřeby. U plánů je velmi důležité, aby měly předpokládaný časový horizont – nejméně v délce tří let, spíše však pěti a více let. Změny časových úseků se mohou projevit v ročních marketingových plánech, proto se stávají součástí strategického marketingového plánování.

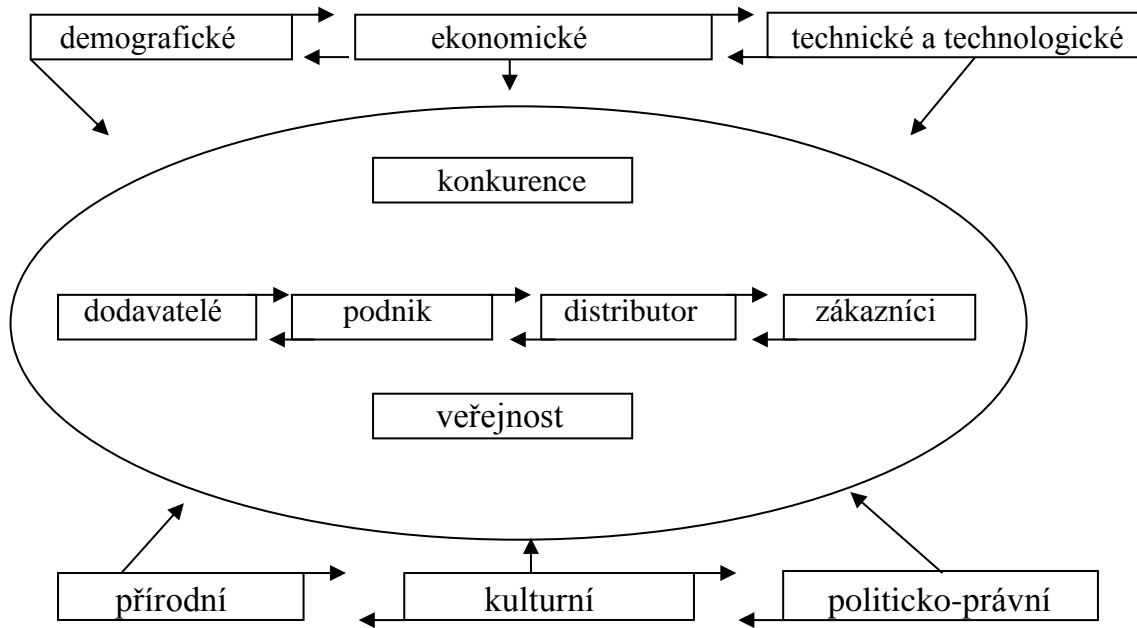
Marketingové prostředí

Myslím, že pro marketing je znalost marketingového prostředí je velmi podstatná. Každá společnost se pohybuje v určitém marketingovém prostředí, kde rozvíjí rozvíjet své aktivity. Na marketingové prostředí působí řada faktorů, jenž autoři specifikují ve svých knihách. Těmto faktorům by se společnosti měly přizpůsobovat. Mohou být v podobě kladných i záporných vlivů.

Marketing není uzavřený proces, firmy nepodnikají ve vakuu, jsou obklopeny složitým, stále se měnícím okolním prostředím. Na toto prostředí, ve kterém se firma nachází, působí různé faktory. Mohou ovlivnit firmu pozitivně i negativně. Marketingoví pracovníci tráví více času v prostředí zákazníků a konkurence snaží se tak pochopit okolní prostředí a adaptovat se v marketingové strategii tak, aby firma využila příležitosti, které se objevují na trhu a vyřešila případné problémy. Marketingové prostředí můžeme rozdělit do dvou složek na mikroprostředí a makroprostředí. (Kotler. P., Armstrong. G., 2004).

V níže uvedeném obrázku 1, str. 13 je od autorky Horákové (2003) vypracované faktory působící na marketingové prostředí firmy.

Obrázek 1: Marketingové prostředí firmy



Zdroj: Horáková, H., 2003

Makroprostředí

Makroprostředí označuje část vnějšího prostředí, které ovlivňují mikroprostředí – faktory demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní.

„The larger societal forces that affect the microenvironment – demographic, economic, natural, technological, political and cultural forces. (Kotler, Armstrong. 2010)

Výše uvedená charakteristika makroprostředí podle autorů Kotler a Armstrong lze volně přeložit jako : „ Větší společenské síly, které mají vliv na mikroprostředí - demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní síly.

„ Pojem makroprostředí označujeme vnější prostředí, ve kterém se firma pohybuje. Faktory, ze kterých se skládá, mohou na jedné straně firmě nabídnout nové příležitosti, na druhé straně ji mohou ohrozit.“ (Kotler, P., a Armstrong. G., 2004).

Makroprostředí je vnímáno jako nejšířší okolí podniku, je to určité vnější prostředí ve kterém se společnost nachází. Podle mého názoru je toto prostředí více náročné a těžko ovlivnitelné. Ne snadno dokáže společnost ovlivnit demografické prostředí nebo přírodní. Těmto faktorům by se společnost měla spíše přizpůsobit, avšak technologickým faktorům může i sama určitými vývoji nebo výzkumy přispět.

Mikroprostředí

Mikroprostředí je dáno faktory, které bezprostředně ovlivňují možnosti firmy uspokojovat potřeby a přání zákazníků – jde tedy o vnitrofiremní prostředí, které do sebe zahrnuje dodavatele, firmy poskytující služby, konkurenci a vztahy s veřejností, charakter cílového trhu. (Kotler, Armstrong, 2004).

„The microenvironment includes all of the actors close to the company that affect, positively or negatively, its ability to create value for and relationships with its customers.“
(Kotler, Armstrong, 2010).

Výše uvedená charakteristika mikroprostředí podle autorů Kotler a Armstrong lze volně přeložit jako : *„ Mikroprostředí zahrnuje všechny skupiny blízké společnosti, které mají vliv, pozitivně či negativně, na jeho schopnost vytvářet hodnoty a vztahy se svými zákazníky.“*

Celá řada autorů se shoduje v charakteristice mikroprostředí, které lze shrnout do následujícího znění. Mikroprostředí se mi jeví oproti výše uvedenému makroprostředí na zpracování a ovlivnění jednodušší. V tomto prostředí je velmi důležité dobře poznat danou společnost, její postupy, řízení, výrobní kapacity, technologické postupy, vedení zaměstnanců a jednotlivé cíle. Na druhou stranu mezi další podstatnou část patří dobrá znalost dodavatelů, odběratelů, vztahy se spotřebiteli. A poslední částí a to velmi dynamickou patří konkurence, která pro společnost je ohrožením. Domnívám se, že tento faktor patří k velmi významným.

2.2 Makroprostředí

Renomovaný autor Kotler (1997) definuje marketingové prostředí jako společnost zahrnující *síly a aktéry*, jež ovlivňují schopnost firmy rozvíjet se a stále udržovat úspěšné transakce a vztahy se svými cílovými zákazníky, které chtějí uspokojit.

Podle autorky Horákové (2003) se makroprostředím tvoří širší okolí podniku. Existují určité mikroelementy, které ovlivňují postavení i chování podniku, a tím i jeho výrobní a obchodní úspěch či neúspěchy, efektivnost jeho podnikatelských aktivit. Podnik by měl parametry prostředí dokonale poznat, analyzovat a sledovat vývoj v jednotlivých letech. do makroprostředí firmy především patří:

- ekonomické činitele
- demografické činitele
- politická situace, legislativní podmínky

- kulturní a sociální podmínky
- technicko-technologické činitele
- přírodní faktory.

Sociální faktory

Autorka Zamazalová a kol. (2010) vychází z definice od autorky Boučkové a kol. (2003) a popisuje členění sociálních faktorů následovně:

- demografické faktory – sledují *hustotu osídlení, počet obyvatel, věkovou strukturu, pohlaví, zaměstnání*
- kulturní faktory – charakterizuje jako soubor hodnot, idejí a postojů určité skupiny lidí, chování spotřebitelů, které můžeme rozdělit na 2 sektory
 - primární – *děděné názory a hodnoty lidí*, těžko ovlivnitelné
 - sekundární – změny, které jsou vytvořeny v důsledku styku s ostatními členy společnosti

S tímto rozdělením se ve většině shoduje i autor Stehlík (1999) více popisuje u demografického prostředí, že při využívání demografických dat je nutné si uvědomit charakter jejich změn – změn věkové skupiny, změn v úrovni vzdělanosti, časovou hodnotu migrace a její rozsah. Vše je sledováno v dlouhodobém časovém horizontu a vše je třeba velice respektovat.

Ekonomické prostředí

„Ekonomické prostředí zahrnuje činitele, kteří ovlivňují kupní sílu spotřebitele a strukturu jeho výdajů, trhy i lidé potřebují kupní sílu. Celková kupní síla závisí na běžných příjmech, cenách, úsporách a úvěrech. Obchodníci by si měli být vědomi hlavních trendů v příjmech obyvatelstva a změn ve struktuře jejich výdajů.“ (Kotler. P., 1991)

Autor Stehlík (1999) se ve většině shoduje s Kotlerem (1991), že pro ekonomické prostředí je důležité:

- úrovni příjmů,
- změny ve struktuře výdajů.

Technické a technologické faktory

Podle autora Kotler (1997) je tento faktor nejdramatičtější silou, jež formuje životy lidí. Neustále zrychlující se tempo technologických změn, jenž před sto lety nebylo běžnou součástí života. Každá nová technologie vytváří významné dlouhodobé důsledky, které nelze vždy dobře předvídat.

S názorem tohoto autora se shoduje i autorka Boučková a kol. (2003) popisuje, jak se v posledních desetiletích staly jednou z dominantnějších složek marketingového prostředí, na tento faktor je potřeba využít velké finanční prostředky na výzkum a vývoj tak, aby podnik neztratil kontakt se svými konkurenty. Někdy může vytvářet bariéry finančně slabším firmám ve vstupu na trh, proto se snaží malé firmy zaměřit na přijatelnější postup – napodobování úspěšných výrobků konkurence při lehké změně výrobku např. přidavek vitamínu do potravinářského produktu. K dalšímu faktoru zrychlujícímu tempa technických a technologických změn se připojuje uspokojení potřeb zákazníků na vysoké úrovni s vyšší užitnou hodnotou pro spotřebitele. K nejnovějším výzkumům v inovacích vyšších řádů patří lékařství, psychologie, kosmetický výzkum, či poznatky z humanitních věd. V této souvislosti je důležité poznamenat na možné zásahy státu v této oblasti, i když tato otázka může patřit spíše do politicko-právního sektoru. Stát zasahuje nejvíce tam, kde by mohlo vzniknout riziko nekontrolovatelné použití nových výrobků s účelem negativních důsledků zdraví spotřebitele či nežádoucí účinky na životní prostředí.

Politicko-legislativní faktory

Vývoj politického prostředí popisují ve své knize autoři Kotler a Armstrong (2010) jako výraznou část pro ovlivnění marketingové rozhodnutí. Za politické prostředí se označují především orgány státní správy a legislativu, které ovlivňující či omezují podnikatelské a soukromé aktivity ve společnosti. Dále popisují legislativu, jež omezuje podnikání. Její rostoucí legislativní omezení, jednotlivé státní orgány a prosazování legislativy. Roste také důraz kladený na etiku a společenskou zodpovědnost.

Autorka Zamazalová a kol. (2010) rozpracovala na tuto problematiku více dopodrobna a popisuje, jak tato část velmi výrazně ovlivňuje marketingové chování firem. Jedná se zejména o právní rámec týkající se existence firem i trhů, o ochranu spotřebitele, životního prostředí, a všeobecně vynucení práva všeobecně. Důležitým přístupem je vládní administrativa pro firmy, trhy s následnou strukturou státních výdajů, daňový

system, míra korupce, ekonomická situace firem a jejich bezpečnost, situace válek, revolucí. Mezi politické faktory patří i lobbistické skupiny a další vlivy na politiku počínaje místními organizacemi, včetně voličů vítězných stran a konče mezinárodními organizacemi. Můžeme sem zařadit i zájmové organizace, obchodní komory, asociace pojišťoven i makléřů. Sdružení na ochranu spotřebitelů a ekologické organizace mohou mít vliv na tvorbu norem, testů. Ovlivňují i některé procesy např. zasahování ekologických a hygienických právních norem, ale i do využívání přírodních zdrojů či ovlivňování plánované a existující infrastruktury (nové dálnice, tranzitní koridory). Máme zde i instituce, které definují normy a udělují certifikáty či ocenění, ať už jsou politické, vládní, neziskové nebo různá uskupení např. Klasa – potravinářský certifikát aj.

Přírodní prostředí

Významný autor Kotler (1999) popisuje, jak celá skupina patřící do přírodního prostředí představuje jeden z hlavních problémů devadesátých let, stojícím před obchodováním a veřejností. V některých městech dosáhlo znečištění ovzduší nebezpečné hranice. Průmyslové chemikálie způsobují díry v ozónové vrstvě a má to za následek skleníkového efektu, nebezpečné zahřívání země. Obchodníci si musí být vědomi vážných ohrožení a příležitostí spojených se čtyřmi tendencemi v přírodním prostředí.

- nedostatek surovin – využíváme omezené obnovitelné a neobnovitelné zdroje,
- zvýšené náklady na energii,
- zvýšený stupeň znečištění – průmyslové činnosti nevyhnutelně poškozují kvalitu životního prostředí, proto se široký trh snaží nějakým způsobem řešit problémy znečištění – odlučovače, recyklační střediska, podzemní skládky odpadků,
- mění se úloha vlády při ochraně životního prostředí – je potřeba na ochranu životního prostředí hledat přijatelná řešení materiálních a energetických problémů, kterým národ čelí.

2.3 Analýza makroprostředí

2.3.1 STEP ANALÝZA

Autoři Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2006) člení PEST (STEP analýzu) podle počátečních písmen tvořících čtyři základní oblasti vnějšího prostředí, můžeme vidět na níže uvedeném obrázku 2 str. 19 a jejich následné rozčlenění:

- Sociální
- Technologické
- Ekonomické
- Politické

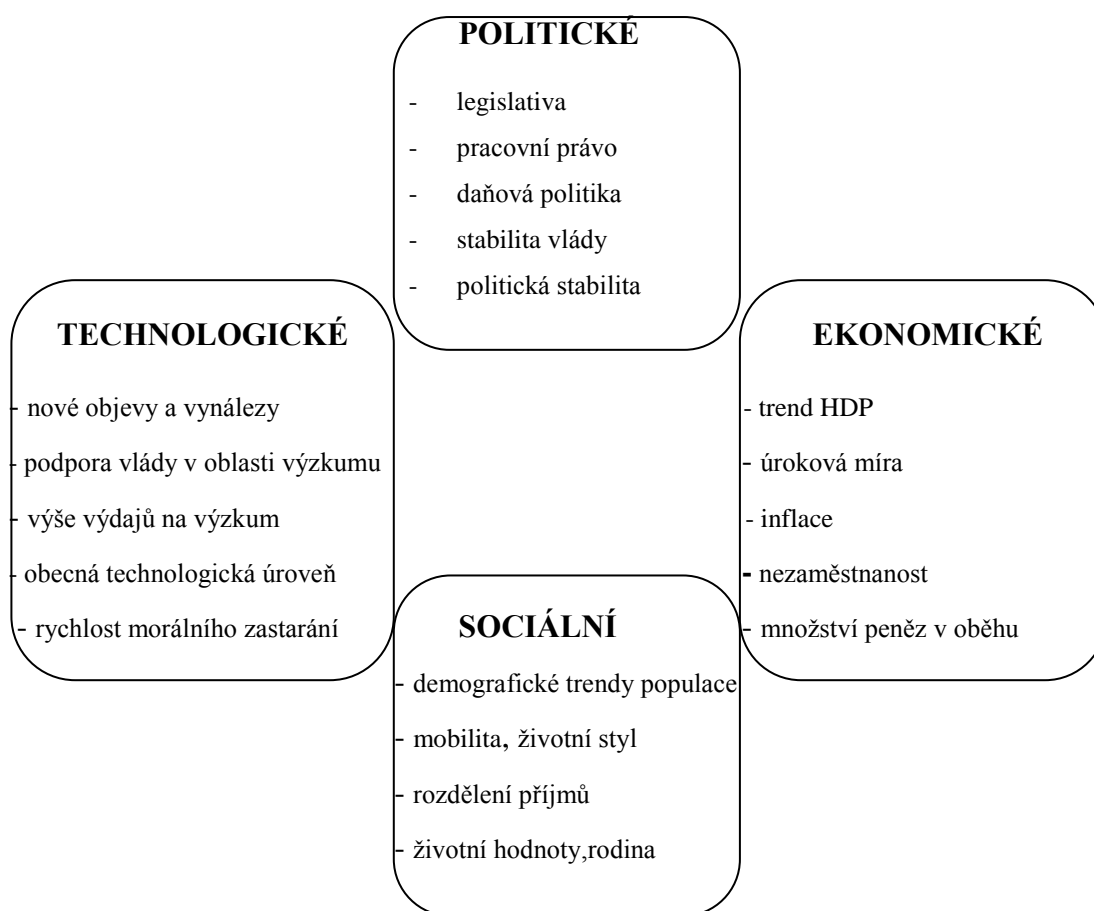
Pest analýza může být také dobrou metodou pro určení dlouhodobých vlivů nebo na předpovídání jejich výskytu v budoucnosti. Příkladem mohou být úvahy o důsledcích probíhajících sociálních a demografických změn ve věkové struktuře populace a jejich vlivu na jednotlivé organizace nebo účinky rostoucích aktivit hnutí na ochranu zvířat apod.

Hron, Tichá, Dohnal (2008) rozepisují co, vše patří do podkategorií jednotlivých písmem tvořící název STEP analýza:

- S – společenské – demografie, distribuce příjmů, mobilita, úroveň
- T – technologické – faktory spojené s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů a know-how
- E – ekonomické – vše související s tokem peněz, zboží, služby, informace a energie
- P – politické – stabilita vlády, regulace zahraničního obchodu, daňová politika, monopolní legislativa, ochrana životního prostředí.

Celá řada autorů se shoduje v základním členění PEST analýzy, a však u autorů Hron, Tichá, Dohnal (2008) oproti autorům Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2006) se liší název od písmena S – kdy jedna strana pod tímto písmenem má společenské a kulturní faktory a druhá strana autorů, zde popisuje faktory sociální. Další odlišení v názvu je v písmu P, kdy autoři uvádí pouze politické prostředí, avšak Kotler (1999) uvádí, politicko-právní prostředí.

Obrázek 2: PEST ANALÝZA



Zdroj: Bělohávek-Koštan – Šuleř, 2006

2.4 Mikroprostředí firmy

Horáková (2003) podotýká, že mikroprostředí se firmy týká v podstatě bezprostředně a firma jej může ovlivňovat mnohem lépe.

V knize autorů Kotlera a Armstrona (2004) zjistíme, že: „*Pokud budeme chtít dosáhnout cíle marketingu, musíme zakomponovat interakci s ostatními faktory, jenž hrají roli v mikroprostředí firmy.*“

Podle autorky Boučkové a kol. (2003) se mezi hlavní faktory mikroprostředí řadí:

- daný subjekt – podnik, firma, organizace
- zákazníci
- dodavatelé
- distribuční články, prostředníci
- konkurence.

Podnik

Autorka Boučková a kol. (2003) ve své knize popisuje definici podniku a konstatuje, že podnik nemůže existovat osamoceně. Podnik je živý, stále se vyvíjející organismus, jehož fungování je závislé na souhře všech jeho orgánů, a pokud by docházelo k vnitřním problémům mohla by se projevit nesouhra navenek. Nelze vše pouze ponechat na marketingových pracovnících, ale je důležité, aby mezi sebou správně komunikovala a spolupracovala výroba, výzkum a vývoj, marketing, finanční a další oddělení podniku.

Marketingové oddělení je zodpovědné za sestavení marketingového plánu. Při tvorbě marketingového plánu spolupracují spolu skupiny pracovníků, které ovlivňují činnost všech marketingových pracovníků. Interní mikroprostředí společnosti vytvářejí skupiny vrcholového vedení, finanční oddělení, výzkumné a vývojové oddělení, výrobní útvary, účetnictví. (Kotler.P., Armstrong.2002)

Švarcová (2012) ve svých přednáškách uvádí, jaké vlivy na podnik působí. Mezi vlivy podniku patří:

- makroprostředí – technické, kulturní, politické, technologické, demografické, ekonomické, právní (legislativní), sociální, přírodní.
- mikroprostředí, které se dále rozčleňuje na:
 - vnitřní prostředí – kde působí vlivy finanční, technologické, personální
 - vnější prostředí – kde působí vlivy konkurenční, nahraditelnost, síla dodavatele, nové firmy, stávající firmy a síla odběratele.

Zákazníci

Zákazníci v knize Zamazalové a kol. (2010), především koneční spotřebitelé a zákazníci jsou důležitými faktory mikroprostředí firmy. Bez nich by firma neexistovala, nejsou nijak homogenní – může jít o průmyslové i neprůmyslové firmy, či běžné fyzické spotřebitele.

- firemní zákazníci mohou výrobky používat k výrobě jako vstupy či jako výrobní prostředky
- běžní spotřebitelé je mohou spotřebovávat zcela odlišně a různorodě

Autorky Zamazalová a kol. (2010) a Boučková a kol. (2003) navazují na myšlenkou Kotlera (1997) a uvádějí, že: „*Charakterizují oblast cílového trhu, která může být re-*

prezentována jedním nebo více typy spotřebitelských trhů“. Dále rozčleňují typy spotřebitelských trhů:

- spotřebitelské trhy - domácnosti, jednotlivci,
- průmyslové trhy - společnosti, jenž nakupují zboží a služby pro výrobu jiných výrobků za účelem dosažení zisku,
- překupnické trhy – organizace prodávající nakoupené zboží a služby za účelem zisku,
- vládní a nevýdělečné trhy – agentury, které nakupují zboží proto, aby bylo dosaženo uspokojení veřejné služby či nabídnout služby těm, kteří je potřebují,
- mezinárodní trhy – zahraniční spotřebitelé, výrobci, překupníci a vláda.

Švarcová (2012) ve svých přednáškách uvádí rozsah potenciální veřejnosti organizace. Mezi tuto potenciální veřejnost organizace se řadí

- zákazníci – minulí, potenciální, existující,
- obecná veřejnost
- zaměstnanci, odbory,
- místní veřejnost
- ústavy pro výzkum veřejného mínění nebo vládní organizace, parlament, sněmovna
- zahraniční vlády, mezinárodní organizace (ES, OPEC, WTO) a další.

Dodavatelé

Dodavatelé ovlivňují včasnost, kvalitu a množství zdrojů potřebných pro fungování daného podniku. Jsou důležití i pro budoucnost firmy z důvodu sektorového vývoje – bankroty, fúze dodavatelů.

Více dopodrobna popisuje dodavatele Kotler (1992), který uvádí, jak nákupní oddělení rozhoduje o tom, jaké zdroje si bude produkovat společnost sama a které nakoupí od dodavatelů. Pro toto rozhodnutí je důležité vypracovat specifika potřebných položek. Při výběru dodavatele jsou důležité nabízené kombinace kvality, spolehlivost dodávek, platebních podmínek, záruční doby a nízké ceny.

„Tento faktor marketingového mikroprostředí tvoří ti, kteří ovlivňují možnosti podniku získat v požadované kvalitě, čase a množství potřebné zdroje, které jsou nutné pro plnění jeho základní funkce. Ačkoliv se v konsolidovaných ekonomikách zdá tento

úkol jako bezproblémový, musí marketingoví pracovníci sledovat velmi pečlivě situaci a možnosti dodavatelů, a to i v dlouhodobém horizontu, aby mohli pokud možno včas reagovat a případné nepříznivé jevy, které by mohly postihnout vlastní podnik“ (Boučková a kol., 2003)

Distribuční článek, zprostředkovatelé, prostředníci

Zprostředkovatelé jsou firmy, které pomáhají společnosti při propagaci, prodeji a distribuci zboží k cílovým zákazníkům. Mezi tyto firmy můžeme zařadit zprostředkovatele, firmy pro fyzickou distribuci, agentury a finanční zprostředkovatele. Zprostředkovatelé nachází zákazníky či uzavírají obchody. Tuto skupinu můžeme rozdělit podle autora Kotlera (1992) na :

- zprostředkující agenti – makléři, firemní zástupci vyhledávají zákazníky, mohou uzavřít prodej, nemají žádnou zodpovědnost za prodané zboží
- obchodní zprostředkovatelé – velkoobchodníci, maloobchodníci, překupníci nakupují zboží za cílem znovu ho prodat.

Boučková a kol. (2003) navazuje na myšlenku autora Kotlera (1992) a uvádí, že: *„ Ne všechny aktivity v podniku musí firma zařídit sama, pro jejich následnou realizaci osloví firmy, které jsou specializované např. na zprostředkování prodeje, marketingové agentury, fyzickou distribuci a další.“* Dále uvádí, že některé z nich mohou patřit i do systému distribučních cest, které umožní rychlejší pohyb zboží od výrobce ke konečnému spotřebiteli. Zajímavou úlohu plní tok finančních prostředků mezi jednotlivými účastníky trhu, jsou schopni ovlivňovat dynamiku podniku, a následně tak i celého hospodářství.

Konkurence

Nestačí, aby marketingové oddělení se zaměřilo pouze na uspokojení potřeb zákazníků, ale je důležité, aby tyto potřeby uspokojilo lépe než konkurence. K tomu je nutné vytvořit strategickou výhodu, která bude v myslích spotřebitelů rozlišovat firmu od konkurenční nabídky. Vhodná strategie závisí na velikosti firmy i na její pozici v daném sektoru, nemusí však být vždy úspěšná. (Kotler, Armstrong. 2004)

Výjimečně působí firma na trhu samostatně, obvykle soupeří s velkým množstvím konkurentů. Tyto konkurenty musí sledovat, identifikovat a porazit lepší taktikou. Pro nejlepší způsob odhalení taktiky konkurentů je správným způsobem pochopit plný rozsah

konkurence. Mezi možnosti odkrytí, které popisuje ve své knize Kotler (1998) jsou řazeny:

- konkurenční přání – co by si spotřebitel přeje
- konkurence druhů – cukrovinky, brambůrky, sušenky, ovoce
- konkurence forem – čokoládové tyčinky, oříškové tyčinky, lékořicové tyčinky
- konkurence značek – Hershey, Nestlé, Mars.

Stehlík (1999) se přidává k názoru Kotlera a Armstronga (2004) a více se rozepisuje o konkurenčním prostředí, na které je kladen tlak v podobě:

- o usilování snížení vlastních nákladů na výrobu a prodej,
- snahy o zdokonalování svých výrobků a podmínek jejich využití,
- dosažení efektů vedoucích ke zvýšení vlastních obchodních obrátů,
- že jsou ochotny dělit se s odběrateli o výsledky, kterých bylo dosaženo snížením jednotlivých nákladových položek.

Podle charakteru konkurenčního tlaku rozeznáváme dva základní typy konkurenčních aktivit:

- komoditní konkurence – konkurence mezi dodavateli stejného druhu zboží, kterou dále rozdělujeme:
 - na homogenní konkurenci – mezi dodavateli totožných a vzájemně zastupitelných výrobků nelišící se kvalitou, vzhledem, využitím,
 - na heterogenní konkurence – jejich vlastnosti umožňují významnou diferenciaci, liší se ve svých parametrech a jsou vzájemně nezastupitelné.
- Substituční konkurence – mezi dodavateli zboží z různých oborů určená pouze jednomu okruhu spotřebitelů, charakteristika konkurence:
 - dodavatelé různých produktů, sloužící ke stejnému účelu,
 - úsilí změnit spotřební návyky zákazníků v prospěch vlastních výrobků,
 - inovace, nové produkty, které uspokojují současné potřeby zákazníků jiným způsobem, přesto účinněji.

Dále autor Stehlík (1999) uvádí, že na existenci konkurence musíme reagovat vhodnou marketingovou strategií, která zajistí konkurenční výhody. Není však pouze jedna vhodná marketingová strategie ale musí se respektovat především tržní podíl, charakter segmentů, velikost firmy, stádium životního cyklu, inovace.

Švarcová (2012) ve svých přednáškách uvádí, jaké činitelé ovlivňují konkurenční schopnost podniku. Mezi tyto činitelé se řadí:

- nové firmy – hrozba nových vstupů,
- dodavatelské organizace – síla dodavatele,
- konkurenční firmy – rivalita mezi existujícími firmami,
- spotřebitelé – síla spotřebitele
- substituty – hrozba náhrady produktu.

Veřejnost

„Veřejnost je skupina, která má skutečný nebo potenciální zájem i vliv na schopnost společnosti dosahovat svých cílů.“ (Kotler. P., 1991)

Autor Kotler (1991) dále uvádí, že veřejnost může dosahování cílů firmy ztížit, či usnadnit. V podniku je nutné vytvořit oddělení pro styk s veřejností, které vytváří plány pro rozvoj konstruktivních vztahů s různými skupinami veřejnostmi. V zapojení do sledování postojů veřejných organizací jsou zapojena všechna oddělení od vedoucího pracovníka až po telefonní operátory. Každá společnost čelí několika důležitým skupinám veřejnosti:

- sdělovací prostředky – pěstování dobrého jména i u hromadných sdělovacích prostředků,
- občanská sdružení – taktiky se mohou dotknout pozornosti spotřebitelských organizací, skupin pro ochranu životního prostředí, menšinových skupin a dalších,
- interní veřejnost – dělníci, manažeři, správní rada, úředníci a zaměstnanci by se měli ve firmě cítit co nejlépe, aby se tento pozitivní vztah přenášel i na občanskou veřejnost,
- finanční veřejnost – banky, bursovní makléři, pojišťovací společnosti, investiční společnosti,
- vládní veřejnost
- občanská veřejnost – postoj veřejnosti k výrobkům a obchodním praktikám, neprobíhá organizovaně, ale má na tuto skupinu velký vliv.

Moudré společnosti věnují čas sledování všech druhů veřejnosti, aby poznali jejich potřeby a názory.

Kotler ve spolupráci s Armstrongem (2004) rozšiřují stávající členění o další 2 výše uvedené podskupiny:

- média – zpravodajství, dokumentaristika, publicistika,
- místní samospráva a občané – bližší sousedé, kteří by měli být v centru pozornosti.

Analýza konkurence

Švarcová (2012) ve svých přednáškách popisuje analýzu konkurence, tedy konkurenční prostředí, které se dělí na:

- dokonalé prostředí – existuje velký počet spotřebitelů, vstupy a výstupy podniků do daného odvětví nejsou omezeny – na trh může vstoupit kdokoli,
Dokonalá konkurence nastane tehdy, jestliže žádný výrobce nemůže ovlivnit tržní cenu.
- Nedokonalé prostředí – existuje za předpokladu jednoho výrobce, který diktuje podmínky ostatním a má vyhrazené právo.

V následujícím obrázku č. 3 str. 25 je uvedena analýza konkurence podle autorky Švarcové (2012) a dále autorka uvádí, počet producentů a diferenciaci produktů stanoveného prostředí, ve kterém se firma pohybuje.

Obrázek 3 : Analýza konkurence

	Mnoho producentů	Jeden nebo několik producentů
Nediferencovaný produkt	ČISTÁ KONKURENCE	ČISTÝ MONOPOL
Diferencovaný produkt	MONOPOLISTICKÁ KONKURENCE	OLIGOPOL

Zdroj. Švarcová (2012)

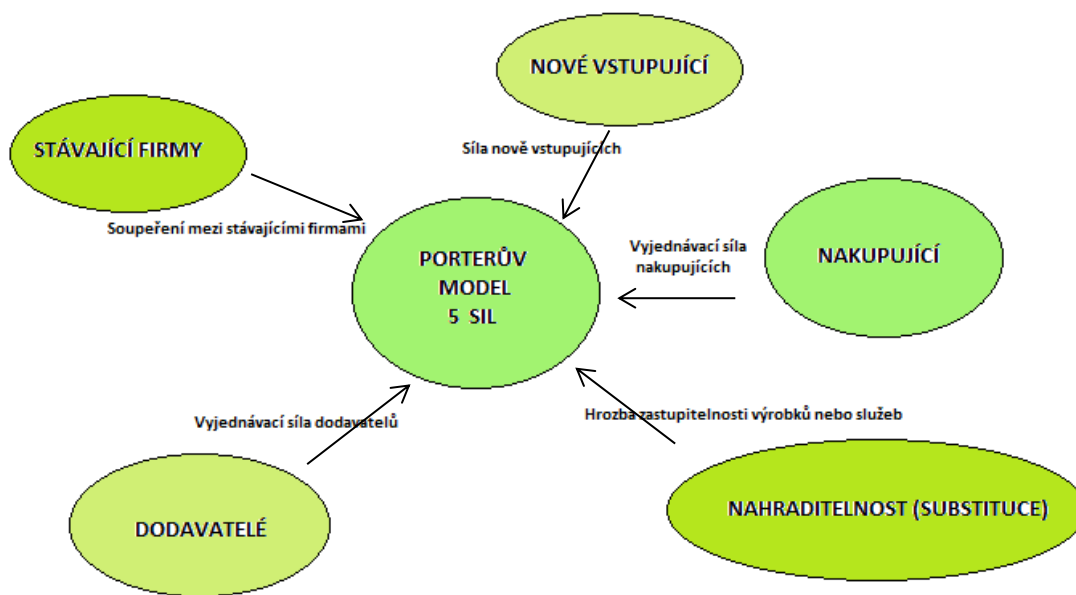
2.5 Analýza mikroprostředí

Porter (1993) uvádí, že cílem této analýzy je ohodnocení odvětví, ve kterém se firma nachází, a zjistit, zda je příznivé nebo nepříznivé. Společné působení určitých faktorů ovlivňuje schopnost podniku v daném odvětví – vytěžit z investic takové míry zisku, které převyšují cenu vloženého kapitálu. Síla působící na tyto faktory je v každém odvětví různá a může se měnit, jak se odvětví vyvíjí, z toho vyplývá, že všechna odvětví nejsou z hlediska inherentní výnosnosti stejná. Těchto pět dynamických sil tedy rozhoduje o výnosnosti odvětví, proto ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice firem v daném odvětví, což jsou primární složky pro návratnost investice.

Dále autor Porter (1993) analyzuje odvětví a blízké okolí firmy proto popisuje, jak důležité je vysvětlit manažerům jak vytvořit dobře konkurenční výhodu, která přinese firmě více než průměrnou ziskovost. Důležitým prvkem toho procesu je analýza oboru. V jakémkoliv oboru tvoří Porterových pět konkurenčních sil pravidla konkurence viz obrázek č. 4, str. 27. Dohromady určují atraktivitu a ziskovost. Jsou to:

- Hrozba vstupu nových konkurentů – obtížnost vstupu do oboru je dána výhodami danými rozsahem, loajalitou ke značce, velikost kapitálu,
- Hrozba substituce – míra, ve které budou schopni zákazníci nakupovat substituční produkty, závisí na nákladech a nákupní loajalitě,
- Vyjednávací schopnost kupujících – faktory jako počet zákazníků na trhu, existence substituce určuje intenzitu vlivu kupujících na daný obor, zákaznické informace,
- Vyjednávací schopnost dodavatelů – faktory jako koncentrace dodavatelů a dostupnost substitutů určují sílu, kterou mají dodavatelé ve vztahu k firmám v určitém oboru,
- Rivalita mezi současnými konkurenty – faktory jako tempo růstu oboru, zvyšující se nebo klesající poptávka, diferenciací produktů určují, jak intenzivní bude konkurenční rivalita mezi existujícími firmami v oboru.

Obrázek 4: Porterův model 5 sil



Zdroj: Porter (1993)

Autoři Bělohávek, Košťan, Šuleř (2006) rozebírají význam strukturální analýzy konkurenčního prostředí, kde nejsou možnosti pouze kontrolního záznamu, zde manažeři by i měli více proniknout do uvedených pěti sil a položit si otázky:

1. Jaké jsou klíčové síly, působící v našem odvětví?
2. Jaké jsou další, ne tak viditelné faktory, jež ovlivňují konkurenční síly?
3. Zda je pravděpodobné, že se konkurenční síly změní a pokud ano, jak?
4. Jaká je konkurenční pozice našich konkurentů?
5. Jak můžeme ovlivnit jednotlivé síly v náš prospěch?
6. Jestli může společnost postavit větší překážky vstupu potenciálních nových konkurentů?
7. Můžeme zvětšit naši velikost vůči našim dodavatelům a odběratelům?
8. Můžeme snížit velikost konkurenčního boje v rámci odvětví?

Tyto základní otázky se vztahují k rozvinutí a stanovení konkurenční strategie. Mezi další okruh rozhodující o úspěchu je také základní faktor – „kritický faktor úspěšnosti“ (KFÚ).

Kritické faktory úspěšnosti jsou obvykle v oblasti:

- Nákladů – to, co musí zákazník zaplatit (cena, doprava, skladování)
- Kvality – (image, inovace, technické parametry, životnost, záruka)

- Služeb – dodávané s produkty (servis, rychlost dodávky, pružnost reakce, poradenské odborné služby, komplexnost nabídky, úroveň lidí reprezentující společnost).

Jakmile manažeři zhodnotí daných pět sil a určí, jaké existují příležitosti a hrozby, potom mohou vybrat konkurenční strategii. Podle Portera by neměla být firma nejlepší ve všem. Je potřeba, aby manažeři vybrali takovou strategii, která dá firmě konkurenční výhodu, vybírají z následujících strategií :

- Strategie vůdcovství v nákladech – nejnižší náklady v oboru
- Strategii diferenciacce – nabídka jedinečného produktu, který je oceněn mnoha zákazníky
- Strategie zaměření – firma má nízké náklady či se diferencuje v úzkém segmentu oboru. (Robbins, Coulter, 2004)

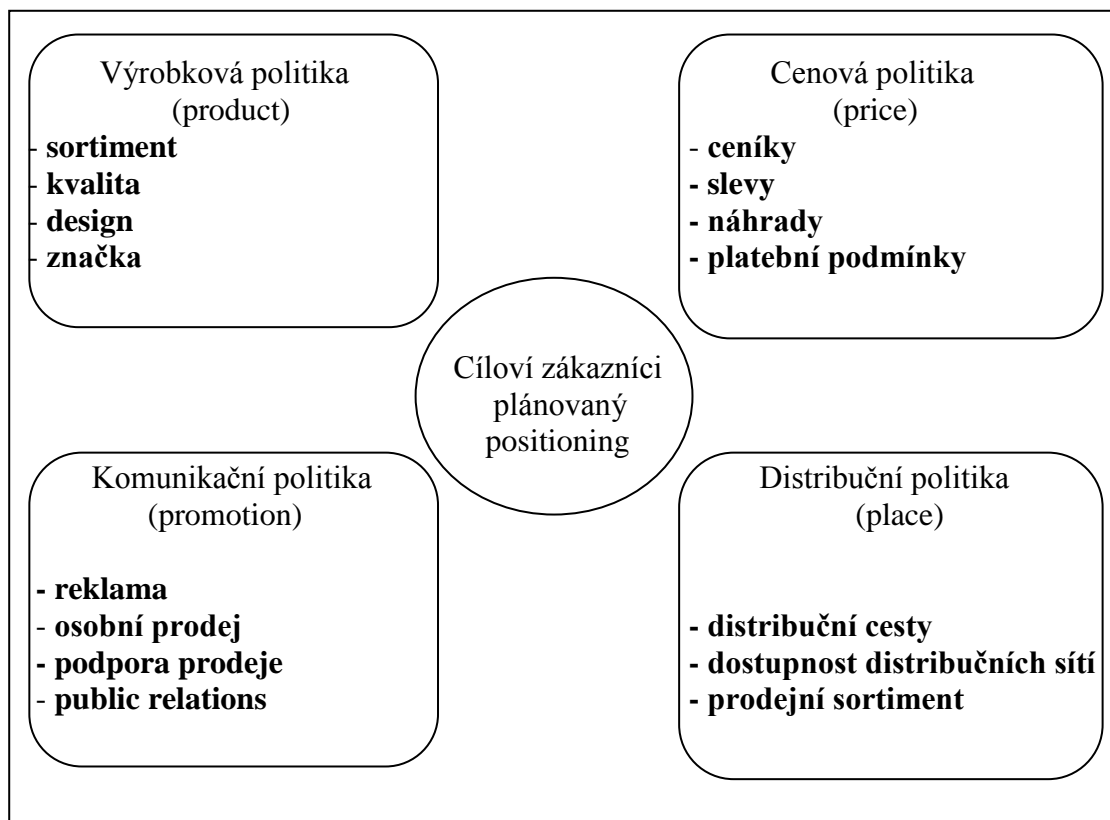
2.5.2 Marketingový mix

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

Marketingový mix se skládá ze všech aktivit, které firma vyvíjí, aby vzbudila po výrobku touhu u spotřebitelů. Tyto aktivity lze řadit do 4 skupin proměnných, jsou tedy známy jako „čtyři P“. Na níže uvedeném obrázku č. 5 str. 29 můžeme nalézt jejich následné rozčlenění:

- Výrobek (product),
- Cena produktu (price),
- Umístění produktu (place),
- Podpora prodeje (promotion).

Obrázek 5 : Marketingové nástroje



„Zdroj: Kotler, Armstrong, 2004“

Autoři Kotler a Armstrong (2004) charakterizují jednotlivé části marketingového mixu „čtyři P“. Pod pojmem „produkt“ rozumíme výrobky i návazné služby, které firma nabízí spotřebitelům na cílovém trhu. Pojem „cena“ představujeme sumu peněz, kterou musí zákazník vynaložit, aby tento produkt mohl získat. „Distribuce“ zahrnuje veškeré aktivity směřující k tomu, aby se výrobek stal fyzicky dostupným pro naše spotřebitele. Do komunikační politiky patří veškeré aktivity, které směřují k tomu, aby se zákazník seznámil s výrobkem a následně si jej zakoupil.

Autorka Boučková a kol. (2003) a Zamazalová a kol. (2010) se shodují spolu v základní definici marketingového mixu, že jde o soubor nástrojů, jimiž může firmy působit na své okolí a jejichž pomocí uskutečňuje své záměry. Čtyři základní součásti marketingového mixu tvoří počáteční písmena anglických názvů – Price, Produkt, Promotion, Place. Při aplikaci se mohou objevit i další proměnné – procesy, lidé, spolupráce).

„Marketingový mix je takovou kombinací marketingových prvků, která vytváří podmínky pro efektivní podnikání. Mezi marketingové prvky patří: produkt, cena, místo (distribuce), propagace. Cooper, Lane (1999).

2.5.3 Finanční analýza firmy

Při důležitém rozhodování o financích je potřeba mít vše podložené finanční analýzou. Ta je jednou z rozhodujících fází finančního managementu. Na jejich výsledcích je postaveno řízení financí, financování oběžných aktiv a investic, cenová a dividendová politika podniku. Zdroje pro finanční analýzu jsou:

- Interní finanční výkazy – výkaz zisků a ztrát, výkaz cash flow, rozvaha
- Externí údaje – údaje ze Statistické ročenky ČSÚ, z Prospektu emitenta cenných papírů SCP, z publikací Aspekt kilkullen, z Obchodního věštníku. (Synek, M., 2000)

Finance – kapitál, likvidita, finanční toky, finanční zdroje a jejich disponibilita, bonita a mobilita hrají významnou roli v řízení každé organizace. Pozadu nemůžeme nechat. Nemůžeme opomenout ani strategické řízení. Finanční analýza poskytuje řadu cenných informací, které nám odkrývají finanční zdraví podniku. Výstupy z finanční analýzy můžeme využít při:

- hodnocení minulé a současné finanční situace organizace – má poskytnout podniku odpověď, jak organizace hospodařila v daném období,
- vyhodnocování předpokládaného budoucího ekonomického vývoje – lze analyzovat ekonomické důsledky jednotlivých strategických variant, a tak určit nejvhodnější variantu,
- ekonomické zdůvodnění připravovaných nebo předkládaných podnikatelských projektů pro statutární orgány či bankovní sektory. (Veber, 2000)

Při sestavování finanční analýzy se používá různých rozborových technik. Kromě rozboru absolutních ukazatelů jsou široce rozšířené i poměrové ukazatele, Altmanův vzorec, vzorec Du Pont, pyramidová analýza, procentní rozbor a v neposlední době ukazatele přidané hodnoty jako jsou MVA, EVA.

- **Technika procentního rozboru** – kromě absolutních hodnot jednotlivých položek rozvahy a výsledovky se počítá jejich procentní podíl na celku, sleduje se také vý-

voj jednotlivých období a postupně se srovnává s jinými (konkurenčními) podniky, jedná se o jednoduchou metodu

- **Poměrová analýza** – pracuje společně s poměrovými ukazateli, jenž představují podíl dvou absolutních ukazatelů např. podíl zisku připadající na 1 Kč tržeb, je zde celá řada ukazatelů a hlavní představitelé se dělí do jednotlivých skupin.

Mezi hlavní skupiny poměrových ukazatelů uvádí ve své knize autor Synek (2000) :

- **Ukazatel finanční situace** – k tomuto se řadí obvykle ukazatele likvidity a ukazatel zadluženosti,
- **Ukazatel likvidity** – měří schopnost podniku uspokojit (vyrovnat) své splatné závazky, zde se uvádějí 2 základní ukazatele:
 - běžná likvidita,
 - rychlá likvidita,
- **Ukazatele zadluženosti** – měří zde rozsah, v jakém podnik užívá k financování dluhu nebo-li cizího kapitálu, zadluženost měříme dvěma způsoby:
 - Zadluženost – vycházíme z rozvahy a počítáme rozsah, ve kterém dluhy financují aktivy,
 - Krytí úroků –z výsledovky se počítá krytí nákladů na cizí kapitál (úroků a dalších poplatků) provozním ziskem,
- **Ukazatelé aktivity** – nám ukazují, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy, počítá se pro jednotlivé skupiny aktiv:
 - Obrat zásob,
 - Průměrná doba inkasa,
 - Obrat stálých aktiv,
 - Obrat oběžných aktiv,
 - Obrat celkových aktiv,
- **Ukazatelé výnosnosti (rentability, ziskovosti)** – vyjadřují čistý výsledek podnikového snažení, měří kombinovaný vliv likvidity, aktivity a zadluženosti na čistý zisk podniku, pro tuto metodu se používají tyto ukazatelé:
 - Rentabilita tržeb,
 - Výnosnost celkových aktiv (ROA),
 - Výnosnost vlastního jmění (ROE),
 - Výnosnost kapitálu investorů (ROIC),

- **Ukazatelé tržní hodnoty** – nám nastíní, jak je trh hodnocen minulou činností podniku a jaké je další budoucí výhled, jeho výsledkem jsou úrovně – likvidity podniku, využití aktiv, využití dluhů a výnosnost podniku
 - Poměr ceny akcie k zisku na akcii,
 - Kurz akcie (Market (Book Ratio))
 - Čistý zisk na akcii EPS.

Sedláčková (2000) ve své knize provedla finanční analýzu, a popisuje, že se jedná o specifickou součást analýzy zdrojů. Umožňuje postihnout vlivy rozhodnutí týkajícího se tržního podílu, investičních aktivit, výrobních programů, dividendové a dluhové politiky, marketingové strategie, majetkové a kapitálové struktury a současně je potřeba zvážit kombinované efekty všech těchto rozhodnutí pro podnik jako celek.

Postup finanční analýzy

Obvykle se začíná rozbohem absolutních ukazatelů (tržeb, nákladů, zisku, aktiv atd.) a jejich změn (meziročních, časových řad atd.) Často následuje rozbor struktury (procentní rozbor, základem finanční analýzy je rozbor poměrových ukazatelů. Finanční analýza pomocí poměrových ukazatelů obvykle probíhá v těchto krocích:

- srovnávání poměrových ukazatelů s odvětvovými průměry (komparativní, sektorová, odvětvová analýza)
- výpočet poměrových ukazatelů za sledovaný podnik
- hodnocení poměrových ukazatelů v čase
- hodnocení vzájemných vztahů mezi poměrovými ukazateli
- návrh na opatření, kde nám odhaluje slabá i silná místa ekonomiky podniku SWOT analýzy. (Synek, 2000)

Autor dále pokračuje a tvrdí, že postup analýzy zahrnuje tyto kroky:

1. Agregaci ukazatelů rozvahy, výsledovky a výkaz cash flow
2. Analýzu absolutních ukazatelů
3. Analýzu výkazů sestavených v procentním vyjádření
4. Výpočet poměrových ukazatelů
5. Srovnání poměrových ukazatelů s odvětvovými průměry
6. Hodnocení poměrových ukazatelů v čase
7. Hodnocení vzájemných vztahů mezi poměrovými ukazateli
8. Výpočet a hodnocení dalších ukazatelů

9. Aplikaci specifických postupů

10. Návrh na opatření

3 Metodika práce a hypotézy, cíl práce

Předmětem mé bakalářské práce, jak již bylo v úvodu zmíněno, je odhadnout vývoj vlivů působících v marketingovém prostředí na firmu Atlantik produkt Třešňák s.r.o. a případně navrhnout jejich využití.

K dosažení mého cíle bylo potřeba nejprve provést prvotní úvahu o marketingu jako celku, poté se zamyslet nad úseky týkajícími se marketingu a v neposlední řadě nad jednotlivými analýzami. S tímto souviselo i prostudování odborné literatury. V druhé části se zaměřím na seznámení se s konkrétní firmou a na získání potřebných informací. Později budu aplikovat samotné analýzy makro i mikroprostředí a z výsledků se pokusím odhadnout vývoj vlivů působících na daný podnik.

V praktické části jsem se zaměřila na charakteristiku firmy a její současný stav. Dalším mým krokem bude hodnocení marketingového prostředí pomocí:

- STEP analýzy
- Porterova modelu pěti sil
- marketingového mixu – analýza 4P
- finanční analýzy

Jako pracovní hypotézy, které se ve práci pokusím potvrdit či vyvrátit, jsem si stanovili:

- každý potencionální konkurent pro firmu znamená ohrožení,
- podnik má zlepšující postavení na trhu.

4 Charakteristika firmy

Než-li začnu s charakteristikou firmy Atlantik produkt Třešňák s.r.o., nejprve bych se měla zaměřit, v jakém prostředí firma působí. V České republice v rámci Evropské Unie, výroba potravinářských výrobků a nápojů k nosným odvětvím zpracovatelského průmyslu Význam tohoto odvětví je dán zabezpečováním výživy obyvatelstva výrobou a prodejem zdravotně nezávadných, kvalitních a převážně i cenově dostupných potravin. Dále je význam odvětví dán jeho výkonností a rostoucí konkurenceschopností, kterou však bude nezbytné dále posilovat.

Potravinářský průmysl je široce strukturován do mnoha výroby, z nichž některé mají přímou vazbu na zemědělství a další část výroby představuje obory vyšší fáze zpracování agrárních komodit.

Hlavní význam potravinářství spočívá především v tom, že trvale zabezpečuje výživu obyvatelstva výrobou zdravotně nezávadných, kvalitních a v širokém sortimentu dostupných produktů, včetně regionálních specialit a biopotravin a zpracovává rozhodující část agrární produkce. Výroba potravinářských výrobků a výroba nápojů podle systému CZ-NACE. Z oborového hlediska je též značně členitá, neboť zpracovává mnohé agrární komodity, a to rostlinného, i živočišného původu a uspokojuje různé cílové skupiny spotřebitelů. Pozice odvětví výroby potravinářských výrobků v rámci zpracovatelského průmyslu zůstává stále významná, ale postupně se její pozice oslabuje. Na podporu potravinářských výrobků a nápojů byly určeny některé programy.

Výchozími surovinami českého potravinářského průmyslu jsou tuzemské zemědělské produkty, produkty lesního a vodního hospodářství a dovážené suroviny. V ČR se výroba potravin spolu s výrobou nápojů podílí na HDP 2,7%.

Orgán, jenž se zabývá potravinami se nazývá „Úřad pro potraviny“ je součástí ministerstva zemědělství od 1. Dubna 2005, a to v souladu s Konceptí potravinářství v ČR pro období po vstupu ČR do EU (2004 – 2013). Úřad pro potraviny svou činností zastřešuje oblast potravin v České republice. Úřad pro potraviny má dva odbory:

- Odbor potravinářské výroby a legislativy
- Odbor bezpečnosti potravin.

Firma

Společnosti Atlantik produkt Třešňák s.r.o. je výrobcem lahůdkářských a rybích produktů. Společnost Atlantik produkt Třešňák s.r.o. zastupuje ve Středočeském kraji významný potravinářský průmysl. Sídlo v menším městě v Sedlčanech disponuje zejména prostornou výrobnou produktů a menší prodejnou hotových výrobků pro spotřebitele. V roce 2010 byla dokončena výstavba nového rybiho závodu, který byl částečně financován dotací z Operačního programu rybnářství 2007 – 2013. Tato stavba je vybavena moderním zařízením, došlo zde zejména ke zdokonalení pracovních a hygienických podmínek výroby, modernizaci pracovních postupů včetně aplikace energeticky méně náročných technologií. Přesunem výroby do nových výrobních prostorů byly splněny povinnosti provozovatelů potravinářských závodů při výrobě a uvádění potravin do oběhu v souladu s potravinářskou legislativou.

Společnost byla založena v roce 1995 a jejím záměrem byla výroba specialit z mořských ryb. Rozšíření sortimentu a většiny výrobního programu přišlo v roce 1997, kdy se přidal rybí a lahůdkářský sortiment, díky tomuto rozšíření umožnilo firmě navázat obchodní spolupráci s distribučními firmami, a tím dostat své výrobky do obchodní sítě celé České republiky. Mezi další úspěchy společnosti můžeme řadit certifikát kritických bodů výroby HACCP, který byl udělen v roce 2003, jednalo se o rozsah: „výroba lahůdkářských a rybích specialit“. Od roku 2009 je firma držitelem certifikátu IFS.

V současné době je společnost Atlantik produkt Třešňák s.r.o. stabilní zavedenou firmou v oblasti potravinářského trhu. Stabilní průměrný počet pracovních míst v kraji činí 50 zaměstnanců. Tato firma je významným a spolehlivým odběratelem se 100% platební morálkou.

Certifikáty

Společnost Atlantik produkt Třešňák s.r.o. je firmou obchodní. Tato firma se snaží poskytovat, co nejkvalitnější produkty a dbá o výrobu jakostních a zdravotně nezávadných potravin. K tomuto účelu se společnost rozhodla přistoupit k dobrovolné certifikaci výrobních procesů, čímž jako čeští výrobci dokazují splnění požadavků nad obvyklý rámec vyžadovaný naší národní legislativou.

Certifikát IFS

Obsahem tohoto certifikátu jsou mezinárodně uznávané standardy, které byly vypracovány za účelem ochrany spotřebitele. Kladou náročné požadavky na hygienu,

bezpečnost a zdravotní nezávadnost prodáváných výrobků. Tento certifikát napomáhá společnosti k vyšší spokojenosti zákazníků a zlepšování se v oblasti poskytnutých produktů.

Certifikát HACCP

Jedná se o systém preventivních opatření (kritických kontrolních bodů). Slouží k zajištění zdravotní nezávadnosti potravin a pokrmů během všech činností souvisejících s jejich výrobou (např. zpracováním, skladováním, manipulací, přepravou a prodejem konečnému spotřebiteli).

Výrobní činnost

Jak jsem již uvedla, firma disponuje s výrobou *lahůdkářských a rybích* produktů. Vyráběné produkty jsou určeny pro:

- konečné spotřebitele – jenž, se prodávají ve spotřebitelských balení v množství (135g – 500g),
- průmyslové zákazníky – výroby, hotely, restaurace, kde se prodávají v rámci velkoobjemových balení (1000g – 25 000g) dle požadavků zákazníka.

Suroviny na výrobu produktů získávají z *tuzemských trhů* tak i ze *zahraničních trhů*.

Tuzemský trh

Koupě surovin na tuzemských trzích pro výrobu rybích produktů realizují prostřednictvím 2 hlavních dodavatelů, které čerstvé ryby dovážejí. Následující tabulce č. 1, str. 38 popisuje přehled výlovů v jednotlivých revírech v rámci České republiky za období 2007 – 2011.

Tabulka 1 : Přehled o výlovu prodeji a zpracování tržních ryb v letech 2006 – 2012 v České republice

Ukazatele	Údaje v tunách				
	2006	2007	2008	2009	2010
Výlov z rybníků	19 744	19 686	19 751	19 394	19 701
Výlov ze speciálních zařízení	651	748	83	653	701
Výlov z přehrad	36	13	21	24	18

Výlov ryb celkem	20 431	20 447	20 395	20 071	20 420
Prodej živých ryb v tuzemsku	8 451	8 758	8 432	9 130	9 549
Prodej živých ryb na vývoz	9 934	9 552	9 017	8 929	9 138
Zpracování ryb do vnitřního trhu (živá hmotnost)	1 474	1 414	1 248	1 183	1 361
Zpracování ryb na vývoz (živá hmotnost)	446	490	468	412	445
Zpracování ryb celkem (živá hmotnost)	1 920	1 904	1 716	1 595	1 806

Zdroj: Ministerstvo zemědělství

Ministerstvo zemědělství dále ve svém dokumentu uvádí, že s přechází tabulkou č. 1., str. 38 souvisí i spotřeba masa sladkovodních ryb, a aby byla nutně ovlivněna pozitivně je potřeba:

- ❖ aby ryby či výrobky z ryb byly dostupné pro zákazníky v době, kdy o ně projeví zájem,
- ❖ aby výrobky z ryb byly nabízeny v řetězcích současně s dalšími potravinami různě upravenými a s delší dobou trvanlivosti
- ❖ že budou na trhu balení ve velikostech, které splní požadavky zákazníků,
- ❖ že při opracování ryb bude dosaženo snížení počtu kostí, popřípadě bude eliminován.

Tabulka 2: Přehled o úrovni a užití zpracovaných sladkovodních ryb v České republice v letech 2001 – 2010 (v tunách)

Rok	Množství ryb určených ke zpracování v živém stavu v tunách	Z toho užití (půlky,filety,steaky aj.)	
		ve vnitřním trhu	na vývoz
2001	2 097	1 725	372
2002	1 610	1 373	237
2003	1 800	1 309	491
2004	1 720	1 161	559
2005	2 170	1 314	856
2006	1 920	1 474	446
2007	1 904	1 414	490
2008	1 716	1 248	468
2009	1 595	1 183	412
2010	1 806	1 361	445

Zdroj: Ministerstvo zemědělství

Z předcházející tabulky č. 2 str. 38 vyplývá, že množství ryb určených ke zpracování v živém stavu v tunách od roku 2001 až do roku 2010 spíše poklesl. K tomuto poklesu došlo převážně na vnitřním trhu, oproti vývozu, který v tomto období mírně vzrostl.

Zahraniční trh

Mezi další suroviny pro výrobu rybích produktů resp. sled' obecný nebo-li Clupea Harengus dováží se ze třech zemí z: Norska, Kanady, Irska.

Sortiment a produkty

Sortiment a produkty podrobněji bud uvádět v kap. Analýza mikroprostředí. Základní členění výrobků Atlantik produkt Třešňák s.r.o. se dělí na:

- rybí výrobky,
- lahůdkářské výrobky,
- aspiky,
- gastro produkty.

Rybí výrobky

Tato sekce se dále může rozčlenit na:

- rybí saláty,
- rybí pomazánky.

Lahůdkářské výrobky

Do této kategorie řadíme produkty, jako tvarůžková pomazánka, toustová pomazánka, topinková pomazánka, pažitková pomazánka a nejvíce prodávaná hermelínová pomazánka. Hermelínová pomazánka vítězí v prodeji nejen díky své lahodné chuti, ale také kvůli tomu, že v Sedlčanech nalezneme velkovýrobnu známou po celé České republice – Povltavské mlékárny, vyrábějící známý hermelín.

Aspiky

Nejvýznamnějšími a nejvíce prodávanými produkty v této složce jsou rybí očka v aspiku, utopenci v aspiku, kuře v aspiku, obložené vejce v aspiku, rybí závitky s remuládou v aspiku.

Gastro produkty

Pro tyto produkty je příznačné, že mohou být určeny koncovým zákazníkům, ale i pro hotely, restaurace, jak už jsem již výše zmiňovala. Firma se dokáže přizpůsobit velikosti, hmotností, tvarem produktu podle přání zákazníka. Tato společnost vyrábí šunkové rolky s křenovou pěnou, aspikový dort šunkový do tvaru srdce, rybí závitky v aspiku, nakládaný balkánský sýr.

5 Analýza prostředí firmy

V této kapitole mé bakalářské práce se zaměřím na analýzu marketingového prostředí, které budu posuzovat na základě informací poskytnutých společností Atlantik produkt Třešňák s.r.o..

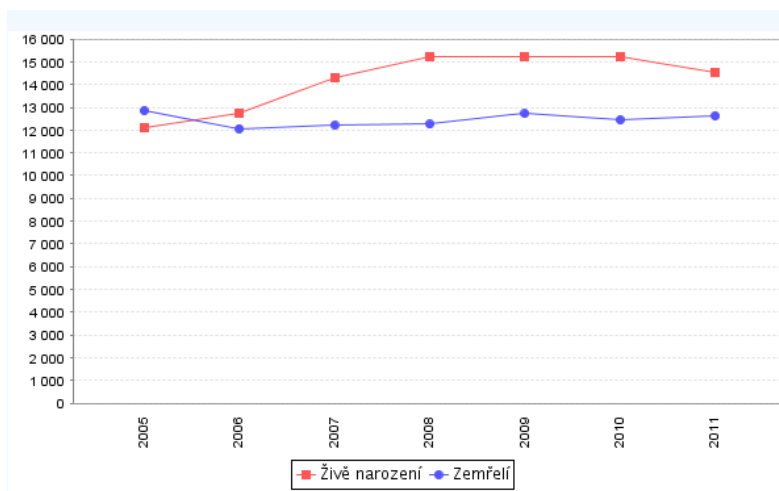
5.1 Analýza makroprostředí

Při analýze makroprostředí společnosti Atlantik produkt Třešňák s.r.o. je nutné se musí vzít zřetle na veškeré vnější síly, které působí na tuto firmu. Mezi faktory se řadí : sociální-kulturní, technologické, ekonomické a politicko-legislativní. Tento rozbor je definován jako STEP (PEST) analýza.

Sociálně - kulturní faktory

Tyto faktory souvisejí se způsobem životního stylu obyvatelstva i se souhrnem žebříčku životních hodnot. V grafu č.1, str. 37 je znázorněn vývoj živě narozených a zemřelých ve Středočeském kraji.

Graf 1 : Živě narození a zemřelí ve Středočeském kraji

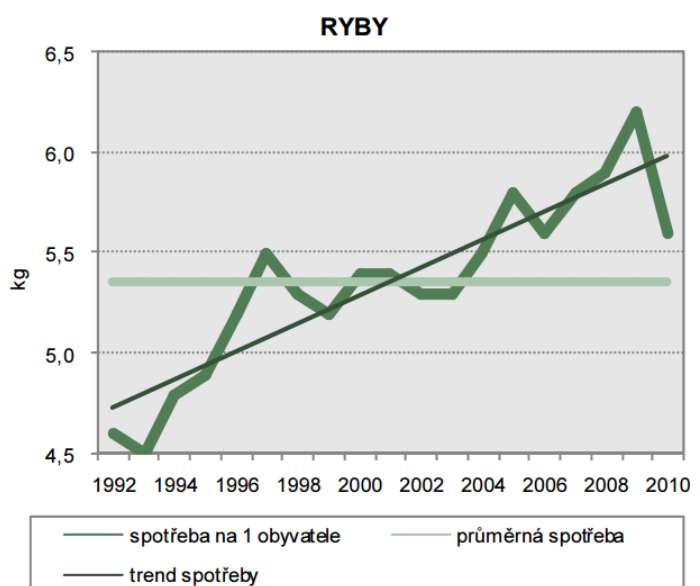


Úroveň vzdělání

Do sociálních faktorů je potřeba zařadit i určitou úroveň vzdělávání, která ovlivňuje velmi značně způsob života lidí. Ovlivněné jsou jejich názory, druh práce, kterou vykonávají ale i jejich finanční situace. Proto vzdělání jako celek je důležité pro současný i budoucí život. Ze statisticky Úřadu práce vyplývá, že v okolí Sedlčan je spíše podprůměrná úroveň vzdělanosti. Nejvíce je obyvatelé bez maturity, následující ti se vzděláním s maturitou a konec vysokoškolské vzdělání. Více se, zde vyskytují obyvatelé bez maturity pak ukončené vzdělání s maturitou, vysokoškolské tituly.

Životní styl

Jak již je uvedeno výše životní styl je důležitou součástí, která spadá do oblasti sociální, i když je brán ohled na individuální záležitosti. Ve všeobecném měřítku můžeme hovořit o tom, že dochází k neustálému zrychlení životního tempa, pak tedy lze předpokládat narůstající nároky ze strany spotřebitelů. Proto je pro podniky velmi výjimečné, aby se držely ve směru tohoto tempa a uspokojily i nejnáročnější zákazníky. Ostatní podniky se snaží těmto trendům čelit různými způsoby. Leckterí se snaží k hlavním činnostem přidat i doplňkové služby, které se pořád týkají potravinářského sortimentu. Ostatní podniky mohou prohloubit svou nabídku na co nejširší sortiment, tak, aby si vybral opravdu každý zákazník. V následujícím grafu č.2, str. 38 je zobrazen vývoj spotřeby ryb v období v letech 1992 – 2010.

Graf 2: Vývoj spotřeby ryb v období 1992 – 2010

Zdroj: Český statistický úřad

Z následujícího grafu, můžeme vidět, že spotřeba průměrná spotřeba se již od roku 1992 nikterak výrazně nemění. Hodnoty se mění výrazně tam, kde je spotřeba na jednoho spotřebitele stále vyšší. Spotřeba ryb 5,6 kg bylo o 0,6 kg (o 10,5%) nižší a na celkové spotřebě potravin se podílela na 0,7%. Dlouhodobá průměrná spotřeba ryb je 5,4 kg.

Struktura příjmů a výdajů domácností

Tato sekce je pro naši společnost důležitým faktorem, protože výrobky společnosti Atlantik produkt Třešňák s.r.o., jsou spíše zbytným sortimentem, proto je podstatné aby po odečtení příjmů od výdajů měla populace stále určité finanční prostředky pro naše výrobky. Jelikož od roku 2012 došlo ke zvýšení snížené sazby DPH, poznamenalo to i naše prodej našeho sortimentu. Tento fakt se projevil i v nepatrném zvýšení ceny, proto kupní síla na začátku roku mírně poklesla.

Příjmy domácností za rok 2011

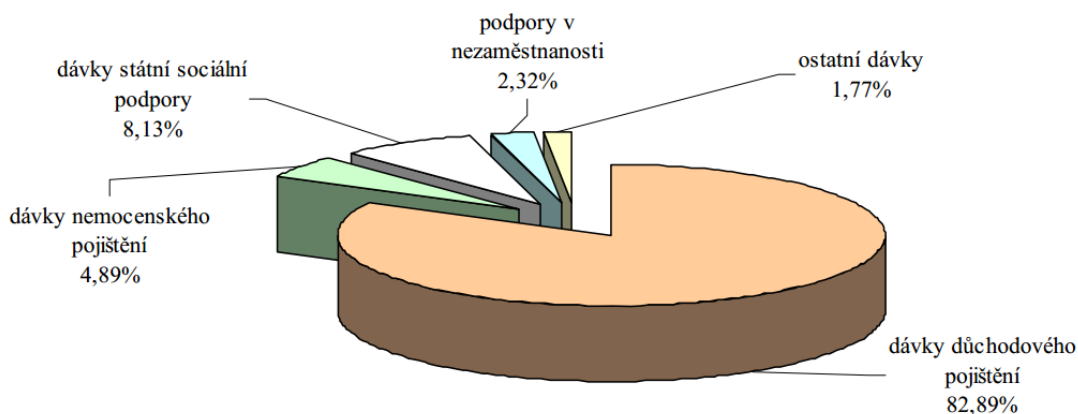
- Průměrná měsíční mzda – 23 144 Kč (oproti předchozímu období nárůst o 2,1%)
- Sociální příjmy
- Podpora v nezaměstnanosti

Sociální dávky jsou rozpočtené podle druhového členění rozpočtové skladby v seskupení položek neinvestičních transferů obyvatelstva. Zahrnují v sobě i výplatu:

- Dávek důchodového pojištění
- Ostatních dávkách
- Dávky sociální podpory
- Výdaje v podpory nezaměstnanosti

V roce 2011 byly tyto dávky rozpočteny ve výši 444,1 mld. Kč s předpokládaným meziročním růstem o 2,9% (tedy o 12,6 mld. Kč). Následující graf č. 3 ze str. 39 je uveden podíl jednotlivých druhů výdajů na výplatě sociálních dávek.

Graf 3: Podíl jednotlivých druhů výdajů sociálních dávek



Zdroje: Ministerstvo financí

Do výdajů domácnosti rovněž patří určité nákup potravinářských výrobků, odívání, léčebné a zdravotní pomůcky, zaplacení nájemného, vodné a stočné, energie a mnoho dalších.

Technologické faktory

Do této kategorie může řadit kno-how, výrobní prostředky, materiály a nové technologie v regionu.

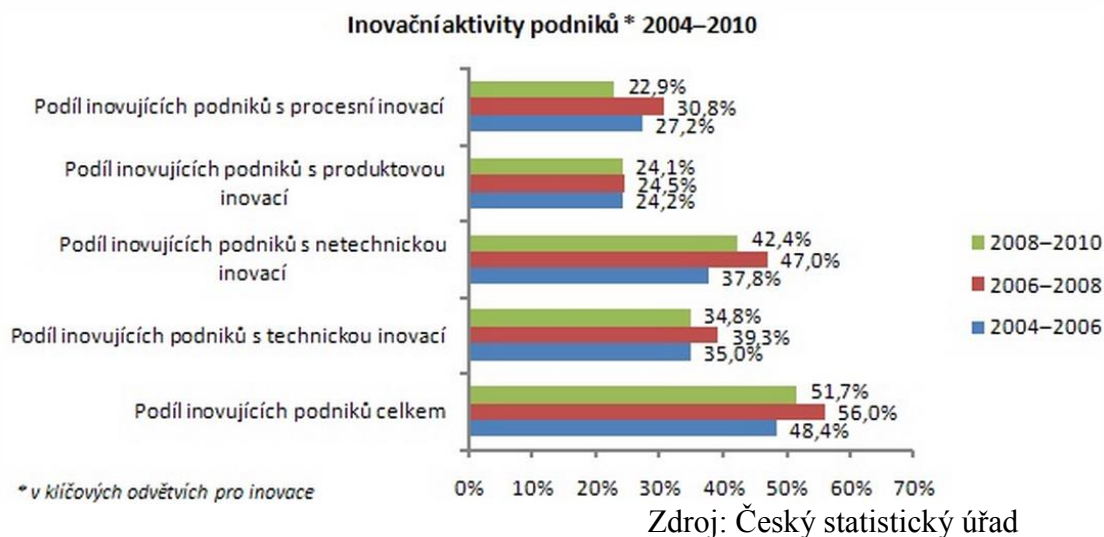
Pro firmu Atlantik produkt Třešňák s.r.o. je tento faktor velmi důležitý, je ovlivněn z hlediska výrobních technologií i čtečky čárových kódů, mobilní a bezdrátové technologie, počítačů a další. Při výrobě produktů je potřeba využívat kvalitních technologií, jež nebudou mít vysokou zmetkovost. Pro komunikaci se zákazníky je důležitá bezdrátová technologie, vše je vytvořeno tak, aby se podnik stal konkurenčně-schopný. Při zdokonalení komunikace se zákazníky by měl být kladen větší důraz na elektronické rezervace a objednávky výrobků přes firemní webové stránky. Toto odvětví má v budoucnu velkou perspektivu.

Technika v poslední době ovlivňuje nejen ekonomiku výrobu ale také produktivitu práce a konkurenceschopnost podniku. Obnova techniky a technologie se provádí pomocí zavedení nových, modernějších a efektivnějších technologických postupů výroby. Na trh přicházejí stále nové stroje, které by všechny aktivity měly usnadnit, zrychlit ale v neposlední řadě by měly dbát na ekologii a respektovat ji.

Rychlost zastarávání výrobních strojů závisí na řadě faktorů např. na frekvenci využití zdroje a dalších. Za zastaralé stroje lze považovat morálně i fyzicky opotřeбенé stro-

je s dobou používání delší než 10 let. V grafu č.4, str. 41 je zobrazen graf inovačních aktivit podniků v období 2004 – 2010.

Graf 4 : Inovačních aktivit podniků v období 2004 - 2010



Společnost Atlantik produkt Třešňák s.r.o. se na vědě a výzkumu nikterak nepodílí.

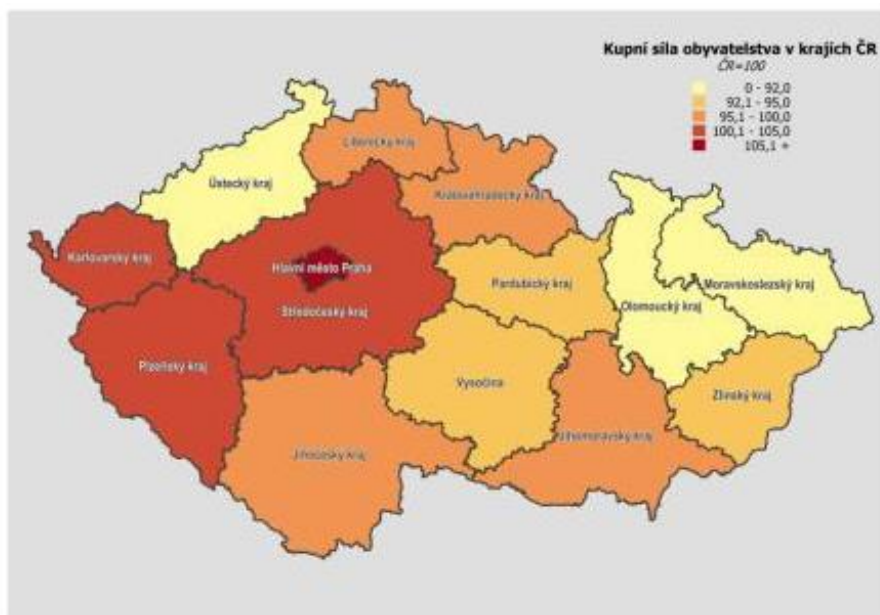
Ekonomické faktory

Do těchto faktorů zařazujeme veškeré ekonomicky procesy, které se pohybují v okolí společnosti.

Kupní síla

Koupěschopná poptávka českých domácností je v každém regionu různorodá, viz v následujícím obrázku č. 6, str. 42 snažím potvrdit. Středočeský kraj se pohybuje mezi zlatým středem. Nejvíce koupěschopná je především Praha, ale také zde nalezneme chudší kraje a okresy, které jsou Ústecký kraj, Olomoucký kraj či Moravskoslezský kraj.

Obrázek 6 : Kupní síla obyvatelstva v krajích ČR



Zdroj: Regiograph z roku 2009

Zaměstnanost

Přehled zaměstnanosti v sektoru produkčního rybnářství v období 2000 – 2005 je zobrazen v následující tabulce č. 3, str. 42.

Tabulka 3: Přehled o zaměstnanosti v sektoru produkčního rybnářství v období 2000 – 2005

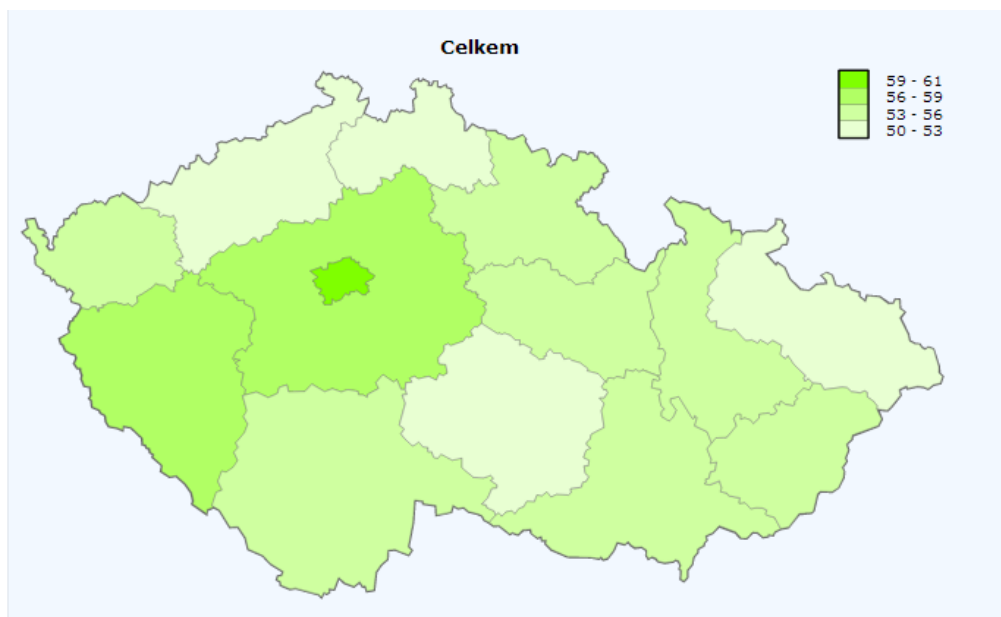
Zaměstnanci	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Muži	1 455	1 393	1 395	1 460	1 387	1 450
Ženy	337	318	311	307	292	264
Celkem	1 792	1 711	1 706	1 767	1 679	1 714

Zdroj: Ministerstvo zemědělství

V posledních letech se ustálil počet na 1700 pracovníků zaměstnaných na plný úvazek. Z tohoto počtu zhruba 85% zaměstnanců tvoří muži. Zaměstnanost v sektoru produkčního rybnářství zahrnuje rovněž zaměstnance ve zpracovných ryb.

Nezaměstnanost

Obrázek 7 : Míra nezaměstnanosti podle krajů – za čtvrté čtvrtletí 2011



Zdroj: Český statistický úřad

V předchozím obrázku č. 7, str. 43 je zobrazen makroekonomický ukazatel, jež popisuje míru nezaměstnanosti, jednotlivých krajích. Kdy okolo středočeského kraje a v okolí blízko Prahy se pohybuje vyšší míra nezaměstnanosti. Míra nezaměstnanosti od roku 2008 stoupá. V roce 2008 míra registrované nezaměstnanosti činila 4,5 % od tohoto roku však míra registrované zaměstnanosti každý rok stoupá . V roce 2009 se pohybovala okolo 7,0% , v roce 2010 7,7% a v roce 2011 mírně poklesla na 7,0% .

Hrubá mzda

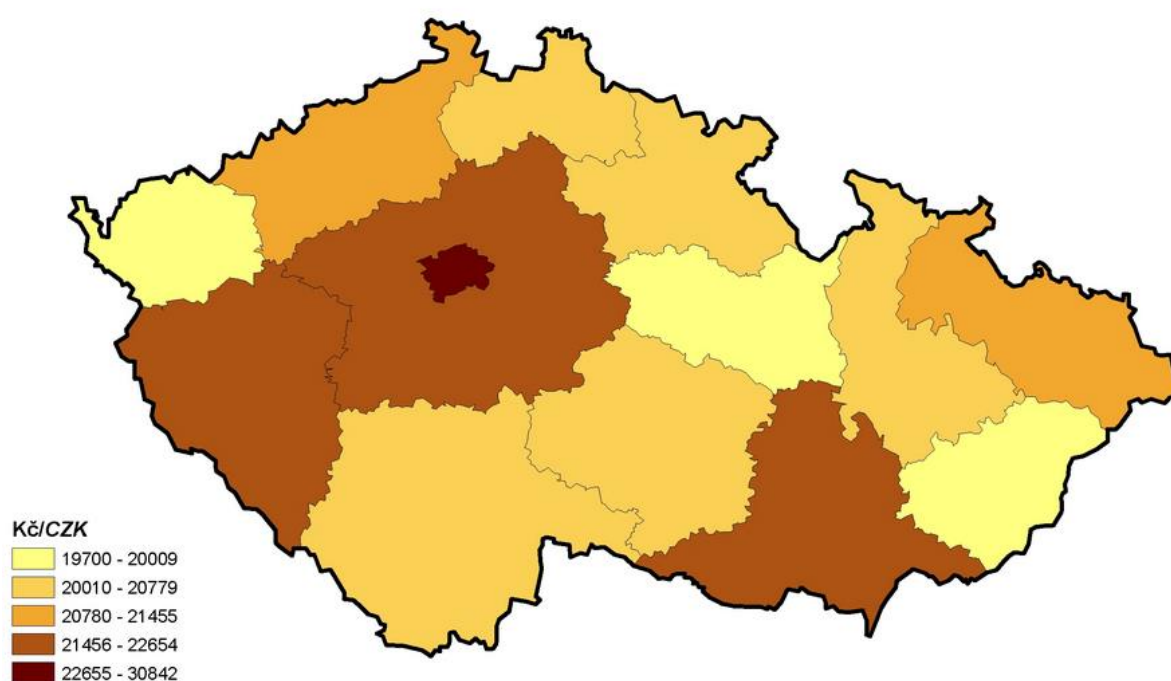
Průměrná měsíční mzda vyjadřuje podíl mezd bez ostatních osobních nákladů připadajících na jednoho zaměstnance. Jsou v ní zahrnuty základní mzdy a platy, příplatky, prémie a odměny, náhrady za dovolené, doplatky ke mzdě nebo k platu, osobní ohodnocení a další položky, které byly připočteny ke mzdě k platu za určité období. Ukazuje nám, zda si spotřebitelé mohou dovolit vše, čím by se chtěli uspokojit. V následující tabulce č. 4, str. 44 je popsán vývoj průměrné měsíční mzdy zaměstnance přepočtené na plnou pracovní dobu v letech 2007 – 2001 v České republice.

Tabulka 4: Vývoj průměrné měsíční mzdy zaměstnance přepočtené na plnou pracovní dobu v letech 2007 – 2011 v České republice

Rok	2007	2008	2009	2010	2011
Průměrná hrubá mzda zaměstnance	20 662	22 032	22 686	23 202	23 971

Zdroj: Český statistický úřad

Obrázek 8: Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnanců v národním hospodářství v roce 2010

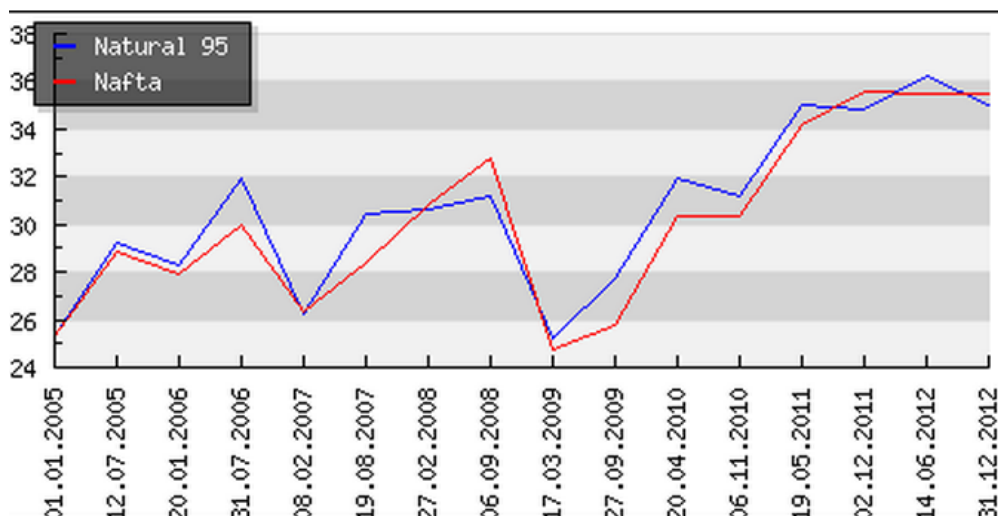


Zdroj: Český statistický úřad

Z předchozího obrázku č. 8, str. 44 je zřejmé, že v rámci České republiky se pohybuje hrubá mzda příznivě v okolí Prahy, kde výše hrubé mzdy se pohybuje od 22 655 Kč až k 30 842 Kč. Další příznivé okolí vyšších mezd je v okolí Plzeňského a Moravského kraje, kde mzda se pohybuje okolo 21 456 Kč až 22 654 Kč.

Vývoj cen pohonných hmot

Graf 5: Vývoj pohonných hmot v období 2005 –2012



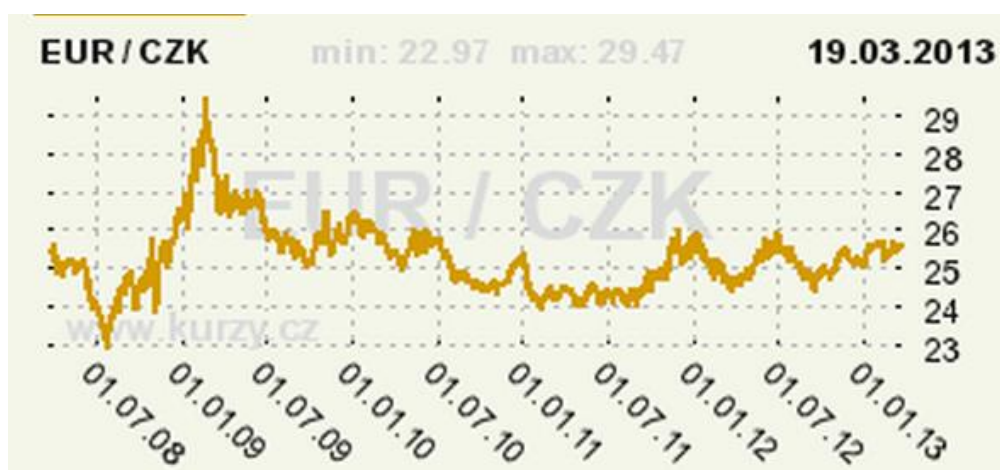
Zdroj: CCS

Tento ukazatel uvedený v graf č.5, str. 45 má na společnost Atlantik produkt Třešňák s.r.o. významný vliv, neboť se snaží své produkty nabízet novým potenciálním odběratelům ale i současným odběratelům pomocí firemních vozidel. Cena Nafty a Naturalu 95 od roku 2005 se zvýšila až o 12 Kč. V současnosti se pohybuje cena těchto pohonných hmot okolo 36 Kč, což pro firmu znamená zvýšení nákladů.

Vývoj devizového kurzu

Vývoj devizových kurzů, který je uveden v grafu č. 6, str. 46 ovlivňuje také společnost, neboť dováží ryby i ze zahraničí. Pro přepočítání měny je používán denní kurz ČNB. Z předcházejícího grafu vychází, že nejvyšší hodnotou kurzu bylo v období roku 2009, kdy hodnota přesahovala hranici 29,-. Avšak na druhé straně velmi příznivý kurz byl v roce 2008, kdy hodnota byla okolo 23 Kč. Společnost Atlantik produkt Třešňák s.r.o. má vedené devizové účty, které jsou vedeny v měně EUR.

Graf 6: Vývoj devizového kurzu v období 2008 - 2013



Zdroj: kurzy.cz

Vývoj cen dovozu čerstvých a chlazených ryb

Tabulka 5: Vývoj cen dovozu čerstvých a chlazených ryb v období od 2001 – 2011

Roky	Dovoz		Vývoz		Prům.dovozní cena v Kč/kg		Prům.vývozní cena v Kč/kg	
	celkem	z toho kapr	Celkem	z toho kapr	celkem	cena kapra	celkem	cena kapra
2001	667,7	0,0	114,0	50,0	124,4	287,0	136,4	63,1
2002	782,2	-	134,8	62,4	121,4	-	122,8	67,0
2003	968,7	-	392,6	291,9	115,9	-	85,9	70,0
2004	1000,1	0,0	331,3	255,2	121,9	139,0	80,0	66,4
2005	1290,6	6,4	504,0	279,9	123,5	120,5	81,3	67,9
2006	1360,0	13,3	268,4	235,0	136,5	104,6	68,4	58,2
2007	1836,0	14,0	486,0	219,3	116,9	113,8	99,6	63,1
2008	2857,0	15,6	547,0	276,7	97,8	118,0	83,3	62,4
2009	1992,7	9,7	268,2	108,8	100,4	123,9	95,1	61,9
2010	2533,8	0,3	570,8	86,8	127,6	188,5	133,9	66,0
2011	1 629,1	0,0	671,5	147,0	141,1	103,8	143,8	60,7

Zdroj: Ministerstvo financí

V předchozí tabulce č.5, str. 46 je uveden vývoj cen dovozu čerstvých a chlazených ryb musí brát společnost Atlantik produkt Třešňák s.r.o. na vědomí, aby věděla, jak se ceny těchto surovin pohybují. Od roku 2001 se dovoz zvýšil o 961,4 t a však pokles mezi rokem 2010 a 2011 na dovozu byl, až 904,7 t. U kategorie vývozu se tato cel-

ková hodnota zvyšuje. Průměrné ceny v Kč/kg se v obou kategoriích dovozu i vývozu zvyšují.

Politicko – legislativní faktory

Každá společnost se musí řídit určitými zákony, vyhláškami či normami, které pro společnost může znamenat nějaká omezení či zákazy. Zákony, kterými je potřeba po každé se řídit jsou:

- Zákon č. 40/1964 Sb. Občanský zákoník
- Zákon č. 513/1991 Sb. Obchodní zákoník
- Zákon o dani silniční č. 16/1993 Sb.
- Zákon o dani z přidané hodnoty č. 235/2004 Sb.
- Zákon o ochraně spotřebitele č. 724/1992 Sb.

Veškeré zákony a vyhlášky se často mění, ruší, či doplňují. Proto je velmi důležité sledovat jejich platnosti a aktualizace.

Daňová politika

Daňová politika ovlivňuje chování firem ve všech odvětvích. Od roku 2012 došlo ke zvýšení snížené sazby daně z 10 % na 14 %, což pro tuto firmu znamenalo zvýšení nákladů a snížení obchodní marže. Nyní se opět mluví o zvýšení snížené sazby daně a to ze 14 % na 15 %, tato změna by měla být v účinnosti od 01.01.2014.

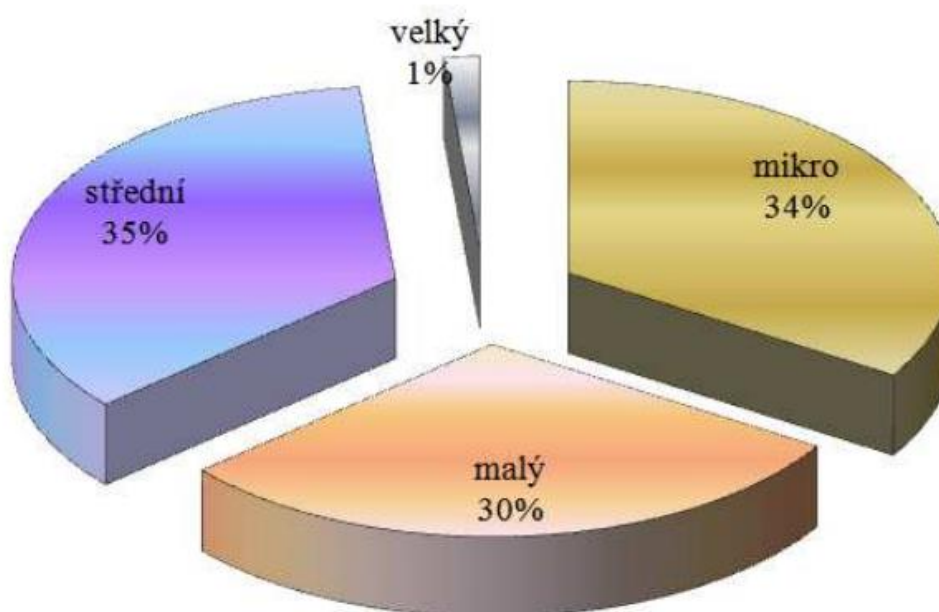
Dotace

V letech 2007 – 2013 došlo k čerpání dotací na výstavbu nového Rybného závodu, který byl částečně financován z Operačního programu rybnářství z programu – Prioritní osa 2. Tento program má řadu jednotlivých opatření, kterými jsou:

- Opatření 2.1. – Modernizace rybářských provozů, obnova vozového parku, nákup techniky,
- Opatření 2.2. – záměr a) Ochrana a zlepšování životního prostředí, přírodních zdrojů a genetické rozmanitosti,
- Opatření 2.4. – Žadatelé zaregistrovali většinu žádostí o dotaci k projektům na modernizaci a vybavení zpracoven.

Největší zájem ze strany žadatelů na prioritní ose 2, bylo opatření 2.1., kde bylo možné žádat o dotaci na vybavení rybníků, výstavbu, odbahnění, rozšíření rybníků nebo rybníčních soustav do 1 ha a odbahnění lovišť u rybníků nad 30 ha – celkem 139 žádostí. V dalším grafu č. 7, str. 58 je uvedeno zobrazení příjemců, jež jim byla poskytnuta dotace.

Graf 7: Grafické zobrazení rozdělení příjemců dotace z osy 2 podle velikosti podniků



Zdroj: Ministerstvo zemědělství

5.2 Analýza mikroprostředí

Podnik

Zaměstnanci

Společnost Atlantik produkt Třešňák s.r.o. zaměstnává v Sedlčanech průměrně 30 - 35 zaměstnanců z toho 4 členy v řídicích orgánech, 7 členů v administrativě, 12 členů ve výrobě, 3 ve skladu, 5 obchodních zástupců. Průměrný věk zaměstnanců se pohybuje kolem 35 let. Organizační struktura je rozdělena do dvou částí. Nejprve provedu strukturu administrativy a prodeje daných výrobků a v druhé části popisují servis, výrobu, sklad a provoz objektu.

Od členů řídicích orgánů se vyžaduje alespoň středoškolské vzdělání nebo dostačující praxe. U prodejců je dostačující jakýkoliv typ ukončeného vzdělání, důležité je však bezúhonnost a psychologické testy. Zaměstnanci v odvětví výroby, skladu, provozu jsou povinni projít specializovanými školeními, které se konají každý půl rok. V podniku se jedná o dva druhy školení. Jeden typ jak je již výše jmenováno. Jedná se o povinné školení zaměstnanců, druhým typem jsou individuální školení zaměstnanců. Do tohoto typu školení se zařazují především jazykové kurzy. Firma se snaží o nejvyšší profesionalitu svých zaměstnanců, proto se školení neustále opakuje a je kladen na něj velký důraz. Nejen důraz na školení ale také výrazné dodržování všech pravidel společnosti.

Své zaměstnance motivuje firma dostatečně určitými bonusy. Prvním bonusem, neboť se jedná i o zaměstnance z jiných států je zajištění ubytování. Zaměstnanci od firmy dostávají i příspěvek na bydlení. Veškerá motivace souvisí se splněním plánu pro určité období. Pokud tento plán zaměstnanci splní, obdrží prémii. Odměna může být v podobě:

- peněžité prémie
- naturálních výhod
- programu vzdělávání.

Již výše bylo uvedeno, že školení pracovníků společnosti Atlantik produkt Třešňák s.r.o., jsou povinni ze zákona podstupovat školení a přeškolení zaměstnanců po určité době. Při tomto školení bude dosaženo zkvalitnění poskytovaných služeb. Veškeré dokumenty a zprávy týkající se daných školení jsou pečlivě archivovány. Nejen zprávy ze školení, ale i výroční zprávy podniku vypracované na konci roku. Společnost dále do své legislativy zahrnuje i zákon o ochraně osobních údajů zákazníků.

Technicko-technologické možnosti firmy

Na základě možných svých prostředků využívá firma kvalitní technologie. Konkurenční prostředí v tomto potravinářském odvětví je velmi silné, každý se snaží vyhovět požadavkům a přáním zákazníka. Technologie používané podnikem v úseku výroby jsou vyráběny ve špičkové nerezové kvalitě. Veškeré stroje jsou nové a je o ně pečováno. V kancelářských prostorách má společnost nejnovější přístroje, jimiž jsou počítače, telefony, data projektory.

Podnik si je dobře vědom i toho, že dnes téměř každý zákazník vlastní internet a přes něj se odehrává spousta dalších záležitostí. Proto má náš podnik vytvořené i vlastní internetové stránky, kde může potencionální klienty seznámit s historií společnosti a informovat o všech výrobcích a službách, jež firma poskytuje. Stránky jsou stále aktualizovány.

Společnost Atlantik produkt Třešňák s.r.o. má k dispozici i vlastní automobily do 3,5 tuny v počtu 15. Z toho automobily sloužící k rozvozu s chladírenskou nástavbou – 6 vozů, rozvozní teplota +1°C až 5°C. Kromě vlastních podnikových vozů je přeprava realizována prostřednictvím smluvních partnerů : Nagel, Hopi, MM Sedlčany s.r.o..

Vybrané ukazatele finančně ekonomické analýzy

Přehled vývoje tržeb

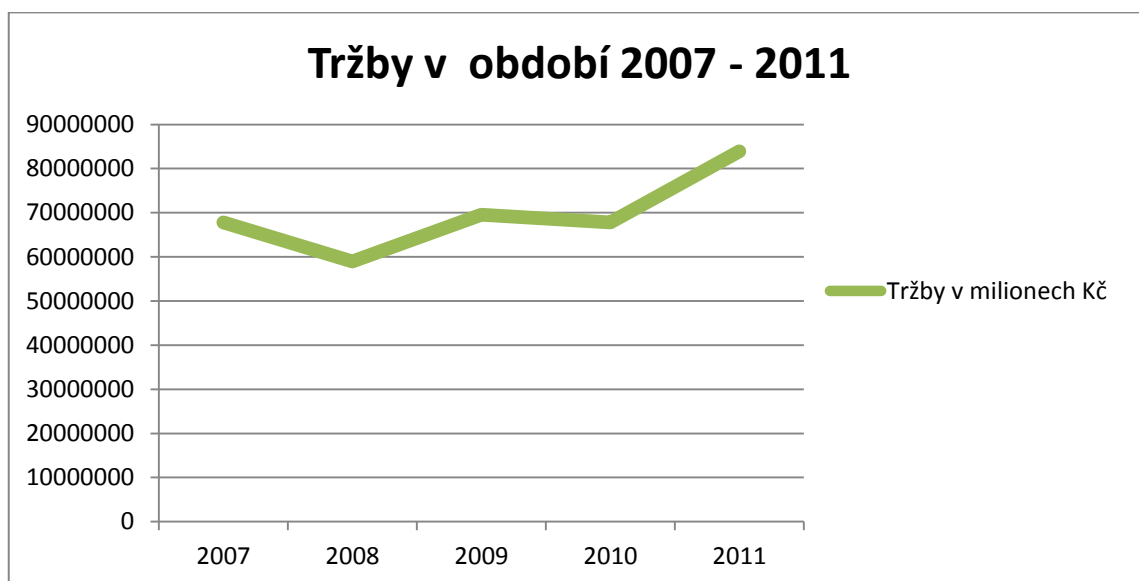
Společnost Atlantik produkt Třešňák s.r.o. je stále rozvíjející se firmou, která se snaží přizpůsobit přáním a požadavkům zákazníka, proto se její tržby stále zvyšují a však i tomto potravinářském odvětvím došlo k nepatrnému zásahu hospodářské krize, ale i tak je společnost velmi dobře prosperující firmou. V následující tabulce č. 6, str. 50 je uveden vývoj tržeb za období 2007 – 2011.

Tabulka 6: Vývoj tržeb za období 2007 – 2011

Rok	Tržby v celých tisících Kč
2007	67 834 000
2008	58 935 000
2009	69 584 000
2010	67 845 000
2011	83 905 000

Zdroj: Interní informace firmy

Graf 8: Vývoj tržeb v milionech Kč v období 2007 – 2011



Zdroj: Interní informace

Zvyšující se tržby svědčí o dobré finanční situaci a o možnosti firmy dále se rozvíjet z hlediska činností prováděných v dané společnosti tak i v rámci poskytování služeb.

Finanční analýza, kterou se budu zabývat v této kapitole je postavena na základě interních informací a dat, které mi byli poskytnuty společností Atlantik produkt Třešňák s.r.o..

Ukazatel likvidity

Likvidita měří schopnost firmy uspokojit své splatné závazky.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Ukazatel aktivity

Aktivita ukazuje, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy.

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

Ukazatele výnosnosti (rentability, ziskovosti)

Měří čistý výsledek podnikového snažení.

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}$$

1) Rok 2009

Běžná likvidita = 1,3808

Obrat zásob = 32,576

Obrat celkových aktiv = 1,147

Rentabilita tržeb = - 0,0000031

2) Rok 2010

Běžná likvidita = 1,081

Obrat zásob = 23,459

Obrat celkových aktiv = 1,381

Rentabilita tržeb = - 0,0805

3) Rok 2011

Běžná likvidita = 1,051

Obrat zásob = 28,062

Obrat celkových aktiv = 1,990

Rentabilita tržeb = 0,0020

Při poskytování služeb se snaží firma vyhovět co nejlépe, proto jsou výrobky prodávány na objednávku, kdy má zákazník možnost rozhodnout o všech surovinách, jenž se v daném výrobku vyskytne. Část výrobků naleznete i v maloobchodní prodejně. Při vyhodnocení ukazatele okamžité likvidity, která poukazuje okamžitou schopnost společnosti splatit krátkodobé dluhy. Doporučená hodnota by se měla pohybovat okolo 1,5 – 2,5 záleží podle uvedeného autora. Společnost se v roce 2009 pohybuje v rozmezí 1,3808, což je relativně příznivé. Ukazuje nám to, že společnost Atlantik produkt Třešňák je schopna uspokojit pohledávky věřitelů v případě, pokud oběžná aktiva promění na peněžní prostředky. V ostatních letech z předchozích výpočtů se hodnota běžné likvidity blíží spíše lehce na 1, což znamená, že společnost má stálější příjmy díky rámcovým smlouvám se zákazníky, což vede k jistějším zdrojům.

Dalším ukazatelem, který jsem sledovala, byl obrat zásob, který nám vykazuje kolikrát je schopen podnik je schopen obměnit zásoby, resp. kolikrát je schopen přeměnit zásoby na tržby. Výsledky v obdobích 2009 – 2011 se průměrně pohybují okolo 28 dní.

Ukazatel rentability tržeb ukazuje míru zisku připadající na jednu korunu tržeb, tedy vypovídá o tom, jak dokáže podnik hospodařit při vynakládání prostředků, ale tyto výsledky nevidím příznivé, neboť se pohybují i v záporné hodnotě.

Marketingový mix

Produkt

Jak již bylo výše zmíněno, společnost Atlantik produkt Třešňák s.r.o. se zabývá výrobou rybích a lahůdkářských výrobků, kterou jsou certifikovány dle Certifikátu HACCP a Certifikát IFS.

- **Rybí saláty a pochoutky**
 - Rybí salát s majonézou
 - Rybí pomazánka
 - Matjesové filety
 - Salát a´la krab
 - Rybí peprnice

- **Lahůdkové pomazánky**
 - Hermelínová pomazánka
 - Vajíčková pomazánka
 - Česneková pomazánka
 - Pažitková pomazánka
 - Toustová pomazánka

- **Aspiky**
 - Rybí očka v aspiku
 - Rybí závitky s remuládou v aspiku
 - Stříbrné sledě v aspiku
 - Šunkové rolky s křenovou pěnou

- Obložené vejce v aspiku
- **Gastroprodukty**
 - Šunkové rolky s křenovou pěnou
 - Aspikový dort šunkový
 - Stříbrné sledě v aspiku
 - Rybí závitky v aspiku
 - Těstovinový salát s ananasem a kuřecím masem
 - Utopenci s cibulí
 - Nakládané tvarůžky kořeněné
 - Nakládaný balkánský sýr

Cena

Cena nabízených produktů, má své proměnlivé suroviny, vše závisí na přání klienta.

- **Rybí saláty a pochoutky** – produkty v tomto sektoru se pohybují v cenové relaci
- **Lahůdkové pomazánky** – tyto výrobky se vyskytují v cenách
- **Aspiky** – cenová hranice se pohybuje v základních cenách
- **Gastroprodukty** – tyto produkty se pohybují v cenách

Kalkulace výrobní ceny potravinového produktu

1) Přímý materiál na jednici / výrobek

Společnost Atlantik produkt Třešňák s.r.o. si nepřála podávat přesné informace o postupu stanovení ceny, proto tyto ceny a množství jsou pouze orientační. Pro výrobu jednoho určitého výrobku, který má hmotnost 100 g, se spotřebuje:

Tabulka 7 : Postup pro stanovení ceny produktu

Přísada	Hmotnost	Cena
marinované filety	45 kg	3 400 Kč
Majonéza	25 kg	800 Kč
Cibule	13 kg	280 Kč
mrkev steril	7 kg	188 Kč
okurka steril	7 kg	209 Kč
hrách steril	7 kg	198 Kč

Konzervanty	1 kg	26 Kč
kvasný ocet lihový	1 kg	15 Kč
Cukr	0,5 kg	7 Kč
Sůl	0,5 kg	4 Kč
CELKEM	100 kg	5 101 Kč
CELKEM - 1 kg	1 kg	51,01 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky č. 7. str. 54, vyplývá, že se jedná o náklady pouze týkající se surovin pro zpracování produktu, v následující tabulce bude uvedeno další položky, které se musí připočíst k ceně produktu mezi další postupy jsou v následující tabulce č. 8, str. 55.

Tabulka 8: Postup pro stanovení ceny produktu

Přísada	Cena
materiál	9,66 Kč
Obal	3,20 Kč
Etiketa	0,89 Kč
Karton	0,68 Kč
Celkem	14,43 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

2) Přímé mzdy

Přímé mzdy jsou na kalkulační jednici spočítány na 3,40 Kč/ Ks.

3) Ostatní přímé náklady- voda, sociální a zdravotní pojištění, udržování

Tato položka se sleduje z předchozího kalendářního roku, kdy na příslušných účtech se sledují tyto nákladové položky, které se vztahují objemu výroby za daný kalendářní rok. Tyto náklady činí např. 7 Kč / Kg.

4) Režijní náklady

Tyto náklady jsou společně vynakládány na celé kalkulované množství výrobků, které není možné stanovit na kalkulační jednici přímo – jsou to například elektřina, mzdy nevýrobních pracovníků apod. Tato částka činí např. 10 Kč/ Kg.

Pro poslední část postupu pro tvorbu ceny, je ziskovost společnost. Společnost Atlantik produkt Třešňák s.r.o. neposkytl tyto informace.

Místo

Jak již bylo řečeno, společnost Atlantik produkt Třešňák s.r.o., s vlastním ryb-ným závodem, který se nachází v Sedlčanech. Tato stavba byla dokončena v roce 2010 a je stále v provozu, dochází i v tak krátkém časové době k neustálému rozšiřování a inovaci. Celková rozloha areálu je 6 019 m², z toho je 1 429 m² zastavěná plocha. Na menší prodejní plochu připadá asi 12 m². Jinou pobočku ani závod naše společnost At-lantik produkt Třešňák s.r.o. nevlastní, ale myslím si, že to nebude dlouho trvat a díky zájmu tolika zákazníků, vystaví pobočku novou.

Propagace

Společnost Atlantik produkt Třešňák s.r.o. se neobrací pouze na své dobré jméno v řadách svých předešlých zákazníků, ale snaží se oslovit nové potenciaální klienty. Vynakládá určitou část prostředků do reklamy. Svou společnost reprezentují i firemní vozy, které na sobě mají loga firmy, do dalších můžeme zařadit pronájem reklamní plo-chy poblíž Sedlčan. Mezi další se může zařadit potiskované reklamní předměty jako jsou kalendáře společnosti, propisky, firemní deštníky a firemní trička. Tyto reklamní předměty dostávají odběratelé jako dárky k nákupům.

Firma také využívá hojně PR. Nabízené produkty jsou přehledně vystaveny ve velkých chladicích boxech, pro zákazníky je zde připravené i malé občerstvení v podobě ochutnávky produktů. Tento typ prodeje se využívá především pro spotřebite-le, jenž chtějí pouze pár kusů. Pro významné klienty je připravená místnost s konferenčním stolečkem, je zde navozena příjemná atmosféra díky květinám, klidné-mu prostředí a hudbou, zde se může podávat i menší občerstvení v podobě ochutnávек produktů.

5.3 Porterův model pěti sil

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé surovin pro společnosti Atlantik produkt Třešňák s.r.o. jsou vybrány i podle výběrového řízení a velký důraz je kladen na kvalitu surovin. Tato společnost má více druhů výrobku s různými příchutěmi tak i rozmanitost dodavatelů je velká. Ve spolupráci s danými podniky vytváří společnost první krok z hotovení daného produktu.

Jak je už výše řečeno, že společnost má více dodavatelů, vyjmenuji pouze přední dodavatele, jako jimiž jsou:

- Povltavské mlékárny a.s., Sedlčany
- Masna Příbram
- Šandera – ovoce a zelenina
- Zátkovy těstoviny a mouka
- Makro cash and carry.

Mezi další podniky dodavatelů bychom mohli zařadit i podniky, jenž se zabývají výrobou různých druhů koření nebo výrobce majonéz, bílých jogurtů. Jména těchto dodavatelů si společnost Atlantik produkt Třešňák s.r.o. nepřála zveřejnit.

Povltavské mlékárny a.s. jsou využívány společností především v dodávkách hermelínů na základ hermelínových salátů. Na základě zjištěných informací je lepší spolupracovat s touto firmou. Oproti firmám, jež by měly ceny nižší, ale díky dopravě by se cena jejich produktů zvýšila.

Tato společnost zabývající se prodejem živých ryb je ve spolupráci se společností Atlantik produkt Třešňák, ještě větším významným partnerem pro dovoz ryb je nejmenovaná firma, která dováží až ze zákoutí Norska. Tato firma je nejlepším dodavatelem na trhu. Její výrobky jsou velmi kvalitní, avšak přeprava jednotlivých druhů ryb, jenž se v České republice nevyskytují, je velmi nákladná. K vyšším nákladům se přičítá i vzrůstající cena určitých ryb, neboť je to statkem, který nelze obnovovat.

Dalším předním dodavatelem je Masna Příbram, která společnosti dováží veškeré kvalitní šunky, salámy, špekáčky a další. I s touto firmou společnost Atlantik produkt Třešňák nezamýšlí ukončení bezproblémové spolupráce. Ač tato firma není z největších na trhu, i tak se snaží přizpůsobit se výhodami společnosti.

Posledním hlavním dodavatelem, o kterém bych se chtěla zmínit, je firma Šandera. Je to společnost zabývající se prodejem čerstvé zeleniny, kterou dováží společnost Atlantik produkt Třešňák s.r.o.. Zeleninu od této firmy, společnosti zpracovává pro výrobu různých lahůdkových pochutin, ale také pro směsi prokládající aspikové výrobky.

V současné době nemá firma se svými dodavateli žádné problémy. I tak přichází další potencionální dodavatelé, kteří se předhánějí svými nabídkami a výhodami pod-

mínek. Společnost Atlantik produkt Třešňák s.r.o. nemá se svými výhradními dodavate-
li žádné problémy, proto nemusím hledat nové dodavatele pro svůj podnik.

Tabulka 9 :Hodnocení ukazatele vyjednávací síly dodavatelů

Dodavatel	Vzdálenost	Dodací lhůta	Trvanlivost
Povltavské mlékárny	0,5 km	1 den	7 dní
Masna Příbram	33,8 km	2 - 3 dny	10 dní
Šandera	77,5 km	1 - 2 dny	4 - 5 dní
Bratři Zátkovy	97,2 km	1 - 2 dny	2 roky
Makro Praha	74,4 km	1 - 2 dny	-

Zdroj: vlastní zpracování

Nové potenciální dodavatele surovin jsou podrobněji vypsány v následující ta-
bulce č. 9 str. 58. Mezi další dodavatele bych doporučila společnosti Atlantik produkt
Třešňák s.r.o., se zaměřit na dodavatele ovoce a zeleniny spíše v bližších vzdálenosti
např. místní zeleniny a ovoce, kde sice cena může být vyšší, ale ušetříme náklady na
dopravu. Místní firmu se sídlem v Sedlčanech, kdy vzdálenost od výrobního podniku je
0,7 km, dodací lhůta – 1 den a otevírací doba od PO – PÁ od 8:30 -17:00, SO – 08:30 –
12:00.

Pokud budeme porovnávat dodavatele Povltavské mlékárny má většinu přízni-
vých veličin, dojezdová vzdálenost je velmi nízká a dodací podmínky také, zde firma už
má vybudovanou i množstevní slevu. Pokud by však chtěla tohoto dodavatele změnit
doporučila bych jí společnost Madeta a.s., která hlavní sídlo má v Českých Budějovi-
cích, ale pobočku nalezneme i blíže a to v Příbrami, která se nachází 33,8 km od Sedl-
čan.

Dodavatel Masna Příbram, která je vzdálená 33, 8 km bych doporučila pokud
bude chtít změnit, nahradit dodavatelem z místních firem a to firmu řeznictví Dvořák, se
sídle v Sedlčanech, kdy vzdálenost od výrobního podniku je 0,6 km. Otevírací doba
PO – PÁ 8:00 – 17:00, SO 8:00 – 11:00, kdy dodací lhůta je 1 den oproti dodací lhůtě
Masny Příbram, která se může pohybovat i okolo 2 – 3 dnů.

Dalším dodavatelem je firma Bratři Zátkovy, i když ne pro firmu tak význam-
ným, neboť objednávky jsou méně časté. Zde je nejvzdálenější dodavatel od výrobního
podniku, proto bych doporučila spojit nákupy těstovin v Makru Cash and Carry, nebo
využít služeb místních supermarketů.

Posledním dodavatelem surovin, který firma uvedla je Makro Praha, která je od výrobního podniku vzdálená 74,4 km. Doba dodání se pohybuje okolo 1 – 2 dne, tento velký řetězec, jenž poskytuje různorodý sortiment jen tak nahradit nelze, proto mě v možnostech doporučení jiný dodavatel nenapadl.

Tabulka 10: Nové příležitosti v rámci vyjednávací síly dodavatelů

Dodavatel	Název společnosti	Provozní doba	Dodací lhůta	Vzdálenost	Adresa
Ovoce - Zelenina	Ovoce – Zelenina	PO - PÁ 08.30 - 17:00 SO 08:30 - 12:00	1 den	0,7 km	Nám. Komenský
	Rozvoj Sedlčany spol. s.r.o	PO - PÁ 08:00 - 18:00 SO 08:00 - 12:00	1 den	0,5 km	Nám. T. G. Masaryka Sedlčany
	Vladimír Pešek	PO - PÁ 08:30 - 16:00 SO 08:30 - 12:00	1 - 2 dny	13 km	Nám. 7 května 64 Sedlec Prčice
Hermelíny	MADETA a.s.	PO - PÁ 08:00 - 17:00 SO 08:00 - 12:00	1 - 2 dny	33,8 km	Příbram
	CITUS s.r.o.	PO, ÚT, PÁ 07:00 - 14:45 ST 07:00 - 15:00 ČT 07:00 - 16:00	Rozvojový plán	145 km	K Výtopně 1/2140 Litoměřice
	ADRIA GOLD Gastroservis	Neuvedeno	2 - 3 dny	296 km	U Dvora 210 Nivnice
MASNA	Řeznictví Dvořák	PO - PÁ 08:00 - 17:00 SO 08:00 - 11:00	1 den	0,6 km	28.října Sedlčany
	VIMPERSKÁ MASA a.s.	PO - PÁ 08:00 - 17:00 SO 08:00 - 11:00	1 den	0,5 km	Nám. T. G. Masaryka Sedlčany
	ZEMAN - MASO UZENINY a.s.	PO - PÁ 07:00 - 19:00 SO 07:00 - 13:00	1 den	0,9 km	Sedlecká 1180 Sedlčany
TĚSTOVINY	CANO	PO - PÁ 07:00 - 17:30	1 - 2 dny	126 km	Havlíčková 516 Heřmanův Městec
	TAVOLA	PO - PÁ 09:00 - 16:00	1 - 2 dny	79,4 km	Souběžná II 693/39 Praha 5
	ADRIANA PASTA	Neuvedeno	1 - 2 dny	95,8 km	U Síla 246 BORŠOV NAD VLTAVOU

Zdroj: Vlastní zpracování

Vyjednávací síla odběratelů

Mezi zákazníky společnosti Atlantik produkt Třešňák s.r.o. patří nejen firmy ale také prodej vozů do soukromého využití či koupě vozů běžných občanů. Zákazníci mohou být z celé České republiky, z důvodů dodávek ze soukromých vozů společnosti Atlantik produkt Třešňák s.r.o.. V následující tabulce č.11, str. 63 bude uvedeno bližší rozčlenění současné síly odběratelů.

Pro běžné občany byla zřízena ve výrobním závodě menší prodejna, kde mohou lidé z blízkého okolí nakoupit výrobky společnosti za výhodné ceny.

Pro firmy, které by měly zájem o bližší spolupráci, je připraven katalog a ochutnávky daných výrobků. Jednání s odběrateli probíhá v konferenční místnosti, která jak již výše bylo uvedeno je vybavena nejnovější technologií – data projektor, počítače a další.

Pro rozvoz výrobků po celé České republice slouží soukromé vozy, které mají jednotlivých produkty v menším množství s sebou. Automobily jezdí pravidelně každých 14 dní stejné trasy, kde uzavírají objednávky, které se dále rozesílají obchodními balíky nebo rovnou nakupují z daného vozu. Po výjezdním dnu vždy ve výrobně opět prodané produkty doplní a ráno vyjíždějí znovu.

Cílem vedení výroby a obchodu je spokojený zákazník, který si společnost oblíbí a stane se tak pravidelným zákazníkem. A proto je velký důraz kladen na kvalifikaci zaměstnanců, aby bylo dosaženo dané úrovně spokojenosti.

Tabulka 11. Současná síla odběratelů

Typ	Název společnosti	Počet prodejen
Velkoobchod	MAKRO Cash and Carry s.r.o.	13
Maloobchod	AHOLD Czech Republic, a.s.	1
	Penny Market, s.r.o.	-
	síť prodejen COOP	6
	síť prodejen PRAMEN	-
	síť prodejen FLOP JIH B	100
	síť prodejen ESO market	72

Zprostředkovatelé	Vlastní prodejna	1
-------------------	------------------	---

Zdroj: Vlastní zpracování

Aby společnost Atlantik produkt Třešňák s.r.o. získala nové odběratele, doporučila bych oslovit místní společnosti, hotely, restaurace nebo hospody, se kterými by mohla navázat nový obchodní vztah. Přehled odběratelů je vytvořen níže tabulka č. 2 (str. 64)

Mezi hotely bych se snažila oslovit na vzájemnou spolupráci hotel Florian, který sídlí v Sedlčanech, kde by mohla společnost Atlantik produkt Třešňák s.r.o. nabídnout své výrobky jako jsou např. těstovinové saláty, nebo saláty a'la krab. Hotel Florian poskytuje i služby v podobě rautů a nebo svateb, kde by společnost Atlantik produkt Třešňák s.r.o. mohla nabídnout aspikové dorty, aspikové rolády, či pomazánky na jednohubky nebo chlebíčky.

Mezi odběratele hospody bych oslovila více společností i v blízkém okolí Sedlčan, jako ve městech Kňovice, Vysoký Chlumeč, Kňovičky, Dublovice a další. Tyto hospody nemají dostatečné vybavení na to, aby zde vařila klasická jídla, proto bych společnosti Atlantik produkt Třešňák s.r.o. doporučila těmto hospodám nabídnout produkty, jako jsou např. utopenci, zavináče, či marinované sledě a řadu dalších.

Společnosti nebo malé firmy v okolí Sedlčan, které mají prodávají např. smíšené zboží, kde tento sortiment pro ně může být doplňkovým. Oslovení společností či firem jako jsou ve vesnicích Jesenice, Kňovice, Dublovice, Vysoký Chlumeč, Kosova Hora, Nalžovice, Chlum a další. Zde by mohla společnost Atlantik produkt Třešňák by mohla nabídnout relativně všechny lahůdkářské i rybí produkty, prodávané ve spotřebitelském balení v množství od 135 g – 1 000g.

Tabulka 12: Hodnocení vyjednávací síly odběratelů

Odběratel	Název společnosti	Sortiment	Vzdálenost	Adresa
Hotel	Hotel Florian	Těstovinové saláty, Saláty a'la Krab	0,7 km	Nám. Komenského Sedlčany
	Hotel Hrazany	Těstovinové saláty, Saláty a'la Krab	22,3 km	Hrazany 11, Sedlčany
	Hospoda KRO-BIÁN	Utopenci, Sled' v nálevu, Zavináče, Těstovinový salát	7,7 km	Rovina 34 Sedlčany

Hospoda	Hospoda Pod Věží	Utopenci, Sled' v nálevu, Zavináče, Těstovinový salát	17,1 km	Petrovice 194, Sedlčany
Hostinec, Pohostinství	Hostinec Nad Nový	Utopenci, Sled' v nálevu, Zavináče, Těstovinový salát	5,5 km	Dublovice 67, Sedlčany
	Pohostinství Na Růžku	Utopenci, Sled' v nálevu, Zavináče, Těstovinový salát	5,2 km	Osečany 21, Sedlčany
	U Vondráčků	Utopenci, Sled' v nálevu, Zavináče, Těstovinový salát	5,6 km	Chlum, Nalžovice
Smíšené zboží	Vladimír Stuchlík	Veškerý sortiment - pomazánky, saláty, aspiky	1,7 km	Pod Strojírnami 807 Sedlčany
	"Budka"	Veškerý sortiment - pomazánky, saláty, aspiky	7,8 km	Vysoký Chlumec
	Smíšené zboží	Veškerý sortiment - pomazánky, saláty, aspiky	8,2 km	Jesenice
	Hana Cicálková	Veškerý sortiment - pomazánky, saláty, aspiky	7,8 km	Vysoký Chlumec

Zdroj: Vlastní zpracování

Substituty

pokud budeme přemýšlet o substitutech v potravinářské sféře, může se k nim řadit i nakoupení nových salátů, aspiků, rybích výrobků ale na jiné úrovni nebo úplným vymezením tohoto sortimentu. V současné době se může, jako substitut brát skutečnost, že si domácnost daný výrobek může vyrobit nebo napodobit sama.

S tímto může být také spojena možnost rozmachu internetového objednání výrobků. Zákazníci se posadí k osobnímu počítači v době svého volna, v pohodlí domova, vybere si vše, co potřebují a daná firma mu to může poslat poštou až do domu.

Konkurenční prostředí mezi existujícími podniky

Mezi existující konkurenční podniky v blízkosti výrobního závodu v Sedlčanech lze považovat tyto společnosti:

- **Jan Třešňák** – výroba lahůdek, Vojkov

Podnik se zabývá výrobou lahůdkářského zboží, jako jsou saláty, pomazánky, chlebičky, aspikové výrobky, rybí výrobky, sekaná či tepelně opracované masné výrobky a v neposlední řadě obložené mísy a knedlíky.

Firmy Jan Třešňák se na trhu pohybuje od roku 1997, má přibližně 35 zaměstnanců. Výrobky produkuje v prostorách, jenž jsou zabezpečeny certifikací HACCAP, distribuují výrobky vlastními dodávkovými automobily s chladícím zařízením. Výrobní

prostory jsou stále rozšiřovány a modernizovány. Konkurenční výhodou oproti společnosti Atlantik produkt Třešňák s.r.o. je, že se neustále snaží inovovat produkty a přidávat různé ingredience.

- **Lahůdky Cajthaml s.r.o.**

Společnost se zabývá výrobou lahůdkářských a cukrářských výrobků, sladkého pečiva, polotovarů a provozování veřejného stravování.

Firma byla založena již v roce 1992, jako rodinný podnik, zaměstnává přibližně 240 zaměstnanců. Společnost v roce 2004 získala certifikát s možností vývozu výrobku do zemí do EU. V roce 2007 se firma rozhodla uskutečnit nadstavbu dosud funkčního certifikovaného systému kritických bodů, tímto se však vydala na cestu k vyšší kvalitě a bezpečnosti potravin, které uvádí na trh. A v roce 2008 prošla úspěšně certifikací na nejvyšší jakostní standard IFS, které obsahuje i kritéria HACCP, který se každý rok musí obhajovat. Mezi konkurenční výhody této firmy oproti společnosti Atlantik produkt Třešňák s.r.o., patří certifikace o možnost vývozu výrobku do zemí EU a dále obohacující sortiment cukrářských výrobků, sladkého pečiva a provozu veřejného stravování.

- **Lahůdky PALMA**

Společnost na svých stránkách uvádí, že se jedná o tradičního výrobce lahůdek i uzenin.

Na trhu působila už od roku 1993, tehdy pod názvem Lahůdky Palmovka, spol. s r.o. a od roku 1996 až do posud vznikla nová rodinná společnost Lahůdky – Palma spol. s r.o.. Společnost zaměstnává bezmála 150 pracovníků. I tato firma se řadí mezi ty, které získaly certifikáty IFS a HACCP. Konkurenční výhodou oproti společnosti Atlantik produkt Třešňák s. r.o. je v rozšíření sortimentu o uzeniny.

- **KOKR Brankovice, s.r.o.**

Firma se zabývá výrobou a distribucí lahůdek, její činnost je zahrnuta především ve výrobě salátů, pomazánek, rybích výrobků, obložených chlebiček, obloženého pečiva aspikovými výrobky, ve sladkých dezertech a výrobcích teplé kuchyně.

Na trhu působí už od roku 1995, informace o počtu zaměstnanců mi nebyla poskytnuta. Společnost využívá při výrobě kvalitní suroviny, které zpracovávají moderní technologická zařízení, jež splňují nejvyšší požadavky na dodržování hygieny.

▪ **SLÁMA**

Tradiční výroba masných a lahůdkářských výrobků, mezi něž také zahrnují i výrobky z ryb.

Společnost má na trhu dlouholetou tradici, její pevné základy již byly zhotovovat v roce 1912, kdy se jednalo pouze o řeznictví. Po celá léta se začalo budovat i nové výrobky, jakou jsou saláty studené kuchyně, cukrářské výrobky, paštiky nebo výrobky pro grilování. V rámci úspěšných splnění certifikace je i tato firma je nositelem HACCP certifikátu a výrobní proces probíhá při striktním dodržení principů výrobní i hygienické praxe (GMP& GHP) a zabraňuje křížové kontaminaci. Zde bych jako konkurenční výhodu předpokládala, jako základní část výrobu masných výrobků a pouze doplňkový prodej lahůdkářského sortimentu či cukrářských výrobků.

Tabulka 13: Porovnání vybraných produktů s konkurenčními podniky společnosti Atlantik produkt Třešňák, s.r.o.

Produkty/Podnik	Lahůdkové saláty	Lahůdkové pomazánky	Lahůdkové speciality (aspik)	Rybí výrobky
Atlantik produkt Třešňák s.r.o.	Camping salát	Křenová pomazánka	Vejce v aspiku	Salát ala krab
cena produktu	8 Kč	9 Kč	12 Kč	10 Kč
dodací lhůta	1 - 2 dny	1 - 2 dny	1 - 2 dny	1 - 2 dny
Trvanlivost	12 dní	12 dní	48 hodin	10 dní
Skladování	+1 °C až +5 °C	+1 °C až +5 °C	+1 °C až +5 °C	+1 °C až +5 °C
množství produktu	100 g	100 g		100 G
Jan Třešňák	Brokolicový salát	Křenová pěna	Aspikový hřbet	Matjesový salát se žampiony
cena produktu	-	-	-	-
dodací lhůta	1 - 2 dny	1 - 2 dny	1 - 2 dny	1 - 2 dny
Trvanlivost	17 dní	14 dní	4 dny	24 hodin
skladování	+1 °C až +5 °C	+1 °C až +5 °C	+1 °C až +5 °C	+1 °C až +5 °C
množství produktu	150 g	100 g	1 000 g	100 g
Lahůdky Cajthaml s.r.o.	Camping salát	Turistická pomazánka	Vejce v aspiku	Nenabízí

cena produktu	8, 24 Kč	12, 40 Kč	10, 65 Kč	-
dodací lhůta	1 - 3 dny	1 - 3 dny	1 - 3 dny	-
Trvanlivost	5 dní	5 dní	10 dní	-
Skladování	+1 °C až +5 °C	+1 °C až +5 °C	+1 °C až +5 °C	-
množství produktu	100 g	100 g	150 g	-
Lahůdky - palma spol s.r.o.	Těstovinový salát	Grónská pomazánka	Vaječná tlačěnka	Koktejl a'la Humr
cena produktu	7,23 Kč	7,23 Kč	10,12 Kč	7,98 Kč
dodací lhůta	osobní odběr	osobní odběr	osobní odběr	osobní odběr
Trvanlivost	12 dní	12 dní	7 dní	8 dní
Skladování	+1 °C až +5 °C	+1 °C až +5 °C	+1 °C až +5 °C	+1 °C až +5 °C
množství produktu	100 g	100 g	100 g	100 g
KOKR Branovice s.r.o.	Zelný salát s kukuřicí	Vajíčková pomazánka	Aspikový dortík	Sled'ové pe-přenky
cena produktu	9,50 Kč	13,70 Kč	15,00 Kč	17,20 Kč
dodací lhůta	1 - 2 dny	1 - 2 dny	1 - 2 dny	1 - 2 dny
Trvanlivost	3 dny	7 dní	10 dní	10 dní
Skladování	+1 °C až +5 °C	+1 °C až +5 °C	+1 °C až +5 °C	+1 °C až +5 °C
množství produktu	150 g	150 g	180 g	150 g
Sláma	Bramborový salát	Budapešťská pomazánka	Aspiková miska	Rybí salát
cena produktu	-	-	-	-
dodací lhůta	2 - 4 dny	2 - 4 dny	2 - 4 dny	2 - 4 dny
Trvanlivost	10 dní	5 dní	10 dní	10 dní
Skladování	+1 °C až +5 °C	+1 °C až +5 °C	+1 °C až +5 °C	+1 °C až +5 °C
množství produktu	150 g	100 g	110 g	150 g

Zdroj: Vlastní zpracování dle dostupných cen na webových stránkách

V předcházející tabulce č. 69 je uvedeno zhodnocení vybraných produktů s konkurenčními podniky společnosti Atlantik produkt Třešňák, s.r.o.

Potencionální noví konkurenti

Tato hrozba spočívá v tom, že na trh se chystá vstoupit nový subjekt se stejným sortimentem. Může se jednat o vstup úplně nové firmy, která se zabývá prodejem lahůdek bez toho, aby jej sami vyráběli nebo vstup nové firmy na trh, jenž si firma produkty

vyrábí sama. Do potravinářského odvětví není vstup jednoduchý, protože zařazení nového konkurenta na stejnou úroveň vyžaduje vysoké prvotní investice. Bariérou vstupu do tohoto odvětví je kapitálová náročnost a splnění veškerých hygienických norem na zpracování výrobků. Nutností je investování do zařízení výrobního závodu a administrativních kanceláří. Vybavení výrobního závodu obsahuje nerezové spotřebiče, pracovní stoly, lednice a další. Pokud bude podnik své výrobky distribuovat sám je potřeba zřídit si osobní automobily, které musí mít v sobě chladicí zařízení. Mezi další podstatnou investici se řadí budova, ve které se vše bude odehrávat. Zda podnik postaví novou budovu, která bude splňovat všechny podmínky, ale bude zde potřeba mít počáteční kapitál nebo pronájem určitého prostoru, který vyžaduje složení kauce. Všechny investice se pohybují v řádu milionů. Samozřejmě získání úvěru u banky není pro nové konkurenty snadné, podnikatelský subjekt riskuje, že prvotní výdělky nepokryjí všechny náklady a podnik se může vyskytovat i ve ztrátě, to bude směřovat k následujícímu zadlužování a nemožnost splácení splátek úvěru.

Pokud by se nová firma chtěla srovnávat či vyrovnat firmě Atlantik produkt Třešňák s.r.o. bude to velmi těžký boj na delší dobu. Společnost už má zajeté určité systémy a pravidla, které fungují. Má už klientelu stálých zákazníků, jenž nakupují v pravidelných intervalech, prodává ve vysokých kvalitách za nízké ceny. Proto pro nové potenciaální konkurenty bude velmi těžké se těmito požadavkům vyrovnat. Počáteční ceny nových konkurentů budou vyšší, z důvodu toho, že nová společnost bude kupovat v menším množství jednotlivé suroviny, pak tedy nebudou mít nárok na množstevní slevu, jako společnost Atlantik produkt Třešňák s.r.o..

Dle aktuálně zjištěných informací se za posledních pět let v blízkosti Sedlčan neobjevili nové podniky vyrábějící tento sortiment, proto si myslím, že do tohoto odvětví se noví konkurenti chystat nebudou.

Tabulka 14: Hodnocení konkurenceschopnosti

Faktor		Hodnocení					
		1	2	3	4	5	
Míra růst odvětví	Nízká			x			Vysoká
Bariéry vstupu do odvětví	Žádné			x			Vstup je nemožný
Rivalita mezi konkurenty	Žádné				x		Vysoká
Dostupnost substitutů	Žádné		X				Vysoká

Závislost na vstupu	Žádné			x			Vysoká
Vyjednávací síla odběratelů	Diktující podmínky			x			Respektující podmínky
Technologická náročnost	Nízká				x		Extrémně vysoká
Míra inovací	Nízká		X				Častá
Úroveň manažerů	Málo kvalifikování				x		Vysoce kvalifikování

Zdroje: Vlastní zpracování

V rámci hodnocení analýzy mikroprostředí bych nejdříve chtěla hovořit o konkurenci, která si myslím, že je velmi vysoká. Především v tom, že každá z těchto firem má velmi podobný, někdy i stejné produkty lišící se pouze v dané přísadě. Zde je proto velmi důležité být neustále ve střehu, a propracovávat se dále v podobě inovací produktu nebo rozšíření své výroby i o další produkty jako např. v této době je velmi populární zdravé saláty pro zdravý životní styl.

Pokud budu hovořit o jméně společnosti Atlantik produkt Třešňák s.r.o., není příliš známá v České republice, proto bych navrhla více se zviditelnit pomocí reklamních spotů v televizi, či v místních rádiích.

Pokud bych měla hodnotit stranu odběratelů, zde je potřeba neustále vyhledávat nové potenciální odběratele a ne jen počítat s těmito dosavadními.

Substituty pro tuto společnost vidím pouze z části nahrazení stejných produktů za produkty konkurenčního podniku. Jak již jsem uvedla výše nynější doba si zakládá na zdravém životním stylu, proto si myslím že rybí výrobky do této formy stravování zajisté patří.

Pokud budu hodnotit hrozbu potenciálních nových konkurentů, tak z této strany se domnívám, že málokterá nově vznikající společnost bude mít dostatek finančních prostředků na novou výrobní jednotku. V této oblasti je zde nejen finanční zatíženost, ale také dobré vztahy mezi dodavateli surovin, kde na některé rybí trhy není snadné se dostat. Mezi další faktor, který není pro vstupující firmu příznivý je např. nové výrobní stroje, kvalifikovaný personál, dobré cenové podmínky a řadu dalších.

Z předcházející tabulky č. 3, kde jsem porovnávala jednotlivé ukazatele resp. cenu produktu, dodací podmínky, množství, trvanlivost, podmínky skladování. Společnost Atlantik produkt Třešňák s.r.o. je v dobrém postavení oproti svým konkurentům, u

všech firem se sjednotili podmínky pro skladování, které se pohybují v $+1^{\circ}\text{C}$ až $+5^{\circ}\text{C}$. Poskytnuté množství jednotlivých produktů se u každé ze společností trochu liší. Trvanlivost produktu závisí na jeho přísadách, pokud se jedná o aspikové produktu, ty mají rozhodně dobu trvanlivosti kratší, pokud budeme porovnávat však jednotlivé pomazánky, ty mají dobu trvanlivosti podobnou v průměru okolo 10 dní. Malé rozdíly jsou uvedeny i v dodacích lhůtách, která v porovnání s ostatními společnostmi může být vyšší nebo naopak nižší, společnost Atlantik produkt Třešňák s.r.o. patří do té lepší části, kdy dodací podmínky odpovídají 1 – 2 dnů od podání objednávky. Posledním porovnávacím ukazatelem je cena, která je u každé společnosti individuální, nemůžu porovnat přesně, neboť každá společnost uváděla jiné množství. Avšak společnost Atlantik produkt Třešňák s.r.o. se blíží k průměrným cenám za poskytnuté výrobky.

6 Zhodnocení a návrh řešení

Na základě provedených analýz pro společnosti Atlantik produkt Třešňák s.r.o. by pro získání lepší konkurenční výhody a zlepšení také přístupu ke klientům bylo výhodné zaměřit se více na současné zákazníky. Odlišení spočívá především v kvalitnějším poskytnutém servisu např. zlepšení individuálního přístup k jednotlivým odběratelům s nimiž vytvářet pevné vazby a spotřebitelům. Pro velkoodběratele by zvýšení konkurenční výhody spočívala v zrychlení dodávek jednotlivých druhů výrobků a poskytnutí delší doby splatnosti. Každý náš zákazník by měl mít pocit, že pro firmu je váženým, aby se stal naším věrným zákazníkem.

Další zásadní věc, jež by byla doporučena z hlediska provedených analýz, je rozšíření sítí svých prodejen. Společnost Atlantik produkt Třešňák s.r.o. má pouze tedy jednu pobočku, která je vybudována pouze v Sedlčanech. Bylo by doporučeno se tedy tyto specializované prodejny na rybí produkty rozšířit i do větších měst jako např. Praha, České Budějovice nebo Brno. Díky tomuto rozšíření by mohlo dojít k vylepšení jména, tváře společnosti, což by vedlo k zlepšení reklamy. Avšak je třeba uvažovat nad výhodami a nevýhodami na zřízení nových prodejen, zde by bylo důležité se zaměřit na marketingový výzkum, zda by zákazníci o tyto produkty měli zájem a další analýzu provést z hlediska geografického prostoru, kde tyto prodejny vybudovat.

Mezi další potřebnou věc je zlepšení webových stránek, u kterých bych navrhovala zlepšení designu, větší přehlednost a možnost objednání on-line. Více informací poskytnutých o jednotlivých výrobcích.

Z provedených analýz vyplývá, že vysoká konkurence je především v rámci lahůdkářského sortimentu, většina konkurentů má stejný typ produktu a někdy i za nižší cenu, proto bych navrhovala společnosti Atlantik produkt Třešňák s.r.o. zaměřit se hlavně na inovaci rybích produktů a doplňkový sortiment lahůdkářského sortimentu a možnosti rozšíření i o zdobené studené mísy hodící se na rauty, či různé jiné události.

Avšak s výsledků finanční analýzy je poznat, že tržby společnost mají rostoucí tendenci. Proto je důležité si toto stanovisko zachovat a neustále se probíjovat na vedoucí postavení trhu před svými konkurenty.

7 Závěr

Cílem mé práce má být zhodnocení současné situace a působení vlivů na společnost Atlantik produkt Třešňák s.r.o. a dále navržení případných řešení pro zlepšení její situace. Po nasbírání všech potřebných informací jsem provedla jednotlivé analýzy a na základě výsledků z těchto analýz, jsem zjistila, že společnost Atlantik produkt Třešňák s.r.o. nemá příliš fungující marketingové oddělení, které ztrácí takto potenciální nové klienty, proto je potřeba věnovat větší pozornost oddělení marketingu, neboť jeho význam je v dnešní doba významný.

Díky analýzám vnějšího a vnitřního prostředí jsem se přiblížila k vlivům působícím na společnost a jejího postavení na trhu. Společnost Atlantik produkt Třešňák s.r.o., jako jedna z mála přináší trhu větší část rybích produktů, oproti své konkurenci, která je zaměřena především na lahůdkářský sortiment. Proto se domnívám, že firmě tato skutečnost přináší o trochu lepší konkurenční výhodu než u ostatních společností. Je však důležité si stále udržovat dobré postavení na trhu – koordinací aktivit, tak aby se obrat neustále zvyšoval.

Na začátku své bakalářské práce, jsem si stanovila dvě hypotézy. Hypotézu, která je založena na tvrzení, že každý potenciální konkurent pro společnost Atlantik produkt Třešňák s.r.o., znamená ohrožení. Tuto hypotézu jsem se snažila zpracovat pomocí analýzy konkurence, kde jsem srovnávala jednotlivé ukazatele se ostatními konkurenčními podniky. Ve výsledcích této analýzy jsem dospěla k závěru, že společnost Atlantik produkt Třešňák s.r.o., už má své dlouhodobější postavení na trhu a disponuje i s konkurenčními výhodou. V rámci konzultace s vedením společnosti jsem se dozvěděla, že vstup nově příchozí konkurence do odvětví se objevuje pouze zřídka kdy, neboť nově příchozí společnosti mají těžké začátky v podobě velkých investic do strojů a zařízení, potřeby kvalifikovaných zaměstnanců a optimální ceny od dodavatelů. Dodavatelé neposkytují slevy nově začínajícím firmám. Tuto hypotézu jsem se tedy rozhodla vyvrátit.

Mezi druhou stanovenou hypotézu, patřilo tvrzení, že „podnik má zlepšující postavení na trhu“. Tuto hypotézu jsem se snažila zanalyzovat pomocí metody finanční analýzy. Zde jsem uváděla vývoj jednotlivých tržeb za období 2007 – 2011, kde je zřejmé, že tržby kromě roku 2009 stále rostou. Nárůst oproti roku 2009 je opravdu velký, je to přizpůsobeno nejen tím, že společnost rozšířila své produkty, ale také tím, že oslo-

vila nové potenciální zákazníci. Nejen v rámci této analýzy ale také díky zanalyzování celé firmy, se domnívám, že tato hypotéza se potvrdila.

V rámci vypracování této bakalářské práce mi přinesla řadu nových poznatků. Především převedení teoretické znalosti na praktickou část, kdy jsem měla možnost jednotlivé analýzy vnějšího a vnitřního prostředí vyzkoušet na společnosti Atlantik produkt Třešňák s.r.o., rozpoznat vlivy působící na tuto společnost a veškeré výsledky zanalyzovat, porovnat a interpretovat do vlastních návrhů pro společnost, jak zlepšit její fungování.

8 Summary

The aim of my thesis was to estimate factors influencing development in the marketing environment for the selected company, and perhaps even propose their use.

Atlantik produkt Třešňák Ltd. moves in the market since 1995. Its main activity is the production of fish and delicatessen products. Their customers and consumers are only from the domestic market. However, its suppliers are chosen from both domestic and foreign market. As mentioned before, my goal was to estimate the effects of working in the marketing environment. To achieve my goal it was necessary to establish hypotheses first, and then procedures and methods to prove or disprove these hypotheses. Therefore following action was rating marketing environment of the company using STEP analysis, Porter 5-forces model, marketing mix - 4P analysis and financial analysis.

After collecting all the necessary information, I conducted individual analyzes and as the results of these analyzes, I discovered that Atlantic product Třešňák Ltd. does not have a functioning marketing department. The company thus lose potential new clients, so they need to pay more attention to the marketing department, because its meaning is important nowadays.

Another result of the analyzes is that high competition moves mainly in delicatessen range, so I proposed Atlantik produkt Třešňák Ltd. to focus on the manufacture of fish products, to has delicatessen range only as a supplementary form and to more extend its range of decorated cold dishes fitting for banquets, weddings or other events.

Now, however, I move to the beginning of my thesis, where I arranged two hypotheses. Hypothesis based on the claim that every potential competitor poses a threat for the company Atlantik produkt Třešňák Ltd.. I tried to process this hypothesis through the analysis of competition, where I compared the individual indicators with other competing businesses. As a result of this analysis, I came to the conclusion that the Atlantik produkt Třešňák Ltd. has made his long-term position in the market, that it is competitive and has benefits. In consultation with management I learned that joining new companies to the competition occurs rarely, since newcomers have hard beginnings because of big investments in machinery and equipment, the need for skilled workers and the

optimal prices from suppliers. Suppliers do not provide discount to the starting companies. I decided to refute this hypothesis.

In the second arranged hypothesis was included the statement that "business has improved its market position." I tried to analyze this hypothesis by methods of financial analysis. Here I stated the evolution of the returns for the period 2007 - 2011, where is clear that the sales are growing, except for the year 2009. The increase from 2009 is really big, it is caused not only because the company has expanded its products, but also because it has approached new potential customers. Both in this analysis, and also analyzed through the whole company, I believe that this hypothesis was confirmed by this analysis and also by analyzing the whole company.

KEYWORDS:

Marketing, Marketing Environment, Micro-, Macro-environment.

9 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

BĚLOHLÁVEK, KOŠŤAN, ŠULEŘ. *Management*. Computer press, a.s., 2006, 724 s., ISBN 80-251-0396-X.

BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. Praha: C.H.Beck, 2003, 432 s. ISBN 80-7179-577-1.

HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003, 204 s. ISBN 80-247-0447-1.

HRON. J., TICHÁ, I., DOHNAL, J., *Strategické řízení*, Praha: ČZU - PEF, 2000, 266 s. ISBN 80-213-0625-4: 113.00.

KOTLER, P. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, 855 s., ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, P. *Marketing management* Prentice-hall, INC., 1996, ISBN 80-7169-600-5.

KOTLER, P., KELLER L.. *Marketing a management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 788 s., ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, P., AMRSTRONG G.. *Principles of Marketing*, Pearson Education, 2010, 637 s., ISBN 10: 0-13-700669-1.

KOTLER, P., *Marketing, Managment*, Vicotria Publishing, a.s., 1991, 789 s., ISBN 80-85-605-08-2.

McCARTHY, J., E., PERREAULT, Jr. *Základy marketingu*, Victoria Publishing, 1995, 509 s., ISBN 80-85-605-29-5.

ROBBINS, S. P., COULTER, M., *Management*, Praha: Grada Publishing, 2004, 600 s., ISBN 80-247-0495-1.

SEDLÁKOVÁ, H., *Strategická analýza*, Praha: C.H.Beck, 2000, 101 s. ISBN 80-7179-422-8.

STEHLÍK, E., *Základy marketingu*, Praha: VŠE, 1999, 220 s. ISBN 80-707-9538-1.

SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V., a kol., *Základy podnikání*, Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-33395.

SYNEK, M. a kol., *Podniková ekonomika*, Praha: C.H.Beck, 2000, 456 s., ISBN 80-7179-388-4.

ŠVARCOVÁ, M. *Přednášky – Marketing*, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2012, vlastní zpracování

ZAMAZALOVÁ, M., a kol., *Marketing*, Praha: C.H. Beck, 2010, 240 s., ISBN 978-80-7400-115-4.

INTERNETOVÉ ZDROJE:

ADRIANA *Adriana pasta* [online]. [cit. 2013-04-04]. Dostupné z:

<http://www.adriana.cz/>

Analyzuj a proved *Obrat (rychlost obratu) celkových aktiv* [online]. [cit. 2013-24-03].

Dostupné z:

<http://www.analyzujaproved.cz/Download.aspx?param=3vbLz0z3cQz17CRNZPWSIqLhsEoi->

[pjxWA%2BMTaDgH5Up6jprJ%2BdSq/Q6Ewqh0pcbKuF1nc5IRHefPVxX3i/g75Tcr4WtJW7dMxNZxW6IivZQG4%2BJzSqmB3TCO8yMjQbl2dLIEidh3w9ijUD9AQaVa0Adq1yEp6rQRb0uyXOh4MFUU%2BQvYn6osaT%2BQi%2BOPuPMoAt69o%2Bnn5LIX1Gsl64XQBIUfpWbMQ49If3OaFEwbR2cvBlzA%2BpHh/8g6cb7tC355ESb6v9UrpS0RhgT82KU42b%2BkS9v6QqkxtXHmClRioG%2Bl3wIKaapdVAfrqQPITCcfAZCgbHIJd-](http://www.analyzujaproved.cz/Download.aspx?param=3vbLz0z3cQz17CRNZPWSIqLhsEoi-pjxWA%2BMTaDgH5Up6jprJ%2BdSq/Q6Ewqh0pcbKuF1nc5IRHefPVxX3i/g75Tcr4WtJW7dMxNZxW6IivZQG4%2BJzSqmB3TCO8yMjQbl2dLIEidh3w9ijUD9AQaVa0Adq1yEp6rQRb0uyXOh4MFUU%2BQvYn6osaT%2BQi%2BOPuPMoAt69o%2Bnn5LIX1Gsl64XQBIUfpWbMQ49If3OaFEwbR2cvBlzA%2BpHh/8g6cb7tC355ESb6v9UrpS0RhgT82KU42b%2BkS9v6QqkxtXHmClRioG%2Bl3wIKaapdVAfrqQPITCcfAZCgbHIJd-)

[NuPASFCdazk/xAwZFWqyfuTfkVU4RSelxTEbKhpK1WWaOwhTXnwppF5trr2aVec735NTH/XG234nG/o61fcBnGED/2J28fBCQVk0LV%2BDM/aOqyc6vk0T4FdC/k0hXnmWnYFFzPW4i22bExnhR6XMYp9FyZf/qRZGLS4P2gtPVLdleviNncUjzHOF0Wsggnx2anz6ZhStwz0iQ%3D%3D](http://www.analyzujaproved.cz/Download.aspx?param=3vbLz0z3cQz17CRNZPWSIqLhsEoi-NuPASFCdazk/xAwZFWqyfuTfkVU4RSelxTEbKhpK1WWaOwhTXnwppF5trr2aVec735NTH/XG234nG/o61fcBnGED/2J28fBCQVk0LV%2BDM/aOqyc6vk0T4FdC/k0hXnmWnYFFzPW4i22bExnhR6XMYp9FyZf/qRZGLS4P2gtPVLdleviNncUjzHOF0Wsggnx2anz6ZhStwz0iQ%3D%3D)

ATLANTIK PRODUKT Třešňák s.r.o. *Produkty* [online]. [cit. 2013-24-03]. Dostupné z:

<http://www.atlantikprodukt.cz/>

FISH MARKET *Prodej ryb* [online]. [cit. 2013-24-03]. Dostupné z:

<http://www.fishmarket.cz/>

CCS Česká společnost pro platební karty s.r.o. *Vývoj paliva* [online]. [cit. 2013-24-03].

Dostupné z: <http://www.ccs.cz/pages/phm2.php>

HOTEL FLORIAN *Hotel Florian kontakty* [online]. [cit. 2013-04-04]. Dostupné z:

<http://www.hotel-florian.cz/florian/cs/info/contact.lipa>

INFOCENTRUM *Městys Vysoku Chlumec* [online]. [cit. 2013-04-04]. Dostupné z:

<http://www.vysokychlumec.eu/stravovani/>

INFOCENTRUM *Pivovar* [online]. [cit. 2013-04-04]. Dostupné z:

<http://www.vysokychlumec.eu/stravovani/>

ITALSKÉ POTRAVINY A SPECIALITY *CANO* [online]. [cit. 2013-04-04]. Dostupné z:

www.cano.cz

KOKR Brankovice s.r.o. *Kokr Brankovice* [online]. [cit. 2013-24-03]. Dostupné z:

<http://www.kokr.cz/>

KURZY MĚN, AKCIE, KOMODITY, ZÁKONY, ZAMĚSTNÁNÍ *Kurzy měn*

[online]. [cit. 2013-24-03]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/>

Lahůdky Cajthaml *Cajthaml lahůdky* [online]. [cit. 2013-24-03]. Dostupné z:

<http://www.lahudkycajthaml.cz/>

Lahůdky Palma *Lahůdky Palma* [online]. [cit. 2013-24-03]. Dostupné z:

<http://www.lahudky-palma.cz/>

Ministerstvo zemědělství *Operační program rybářství* [online]. [cit. 2013-24-03].

Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/file/430/OP_R_191_11_07_msc_CZ.pdf

Ministerstvo zemědělství *Panorama potravinářského průmyslu 2010* [online]. [cit.

2013-24-03]. Dostupné z http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/SZU2011_C-III.pdf

Ministerstvo zemědělství *Úřad pro potraviny [online]*. [cit. 2013-24-03]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/potraviny/urad-pro-potraviny/>

Ministerstvo financí ČR, *Výdaje státního rozpočtu [online]*. [cit. 2013-24-03]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/potraviny/urad-pro-potraviny/>

OVOCE A ZELENINA *Sedlčany, Středočeský kraj [online]*. [cit. 2013-04-04]. Dostupné z: http://www.ziveobce.cz/ovoce-zelenina_f221734?cz=902&obec=541281

Podnikání *Potravinářský průmysl ČR [online]*. [cit. 2013-24-03]. Dostupné z: <http://www.czech.cz/cz/Podnikani/Firmy-v-CR/Potravinarsky-prumysl-v-CR>

ŘEZNICTVÍ DVOŘÁK *Řeznictví Dvořák [online]*. [cit. 2013-04-04]. Dostupné z: <http://www.reznictvi-dvorak.eu/prod-sedl1.php>

Sláma *Produkty [online]*. [cit. 2013-24-03]. Dostupné z: <http://www.slamamilan.cz/>

TAVOLA *Tavola, kontakty [online]*. [cit. 2013-04-04]. Dostupné z: <http://www.tavola.cz/kontakt>

Ukazatele aktivity *BusinessVize [online]*. [cit. 2013-24-03]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-aktivity>

Ukazatele likvidity *BusinessVize [online]*. [cit. 2013-24-03]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-likvidity>

VELKOOBCHOD, MRAŽENÉ ZBOŽÍ, ZELENINA, OVOCE, MASO, HRANOLKY *CITUS s.r.o. [online]*. [cit. 2013-04-04]. Dostupné z: <http://www.citus-mrazirny.cz/16118/kontakt/>

VLADIMÍR PEŠEK *portalsedlcany [online]*. [cit. 2013-04-04]. Dostupné z: <http://www.portalsedlcany.cz/vladimir-pesek/>

Výroba lahůdek *Výroba lahůdek na objednávku Vojkov [online]*. [cit. 2013-24-03]. Dostupné z: <http://lahudky-vojkov.benesov.com/13408/kontakt/>

Zákony, vyhlášky, nařízení vlády a jiné právní normy *Business center [online]*. [cit. 2013-24-03]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/>

ŽIVNOSTENSKÝ ZÁKON *business center.cz [online]*. [cit. 2013-04-03]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zivnost/cast1.aspx>

Seznam tabulek, grafů a obrázků

Seznam tabulek:

Tabulka 1: Přehled o výlovu, prodej a zpracování tržních ryb v letech 2006 – 2012	38
Tabulka 2: Přehled o úrovni a užití zpracovaných sladkovodních ryb v České republice v letech 2001 – 2010	38-39
Tabulka 3: Přehled zaměstnanosti v sektoru produkčního rybářství v období 2000 – 2005	45-46
Tabulka 4: Vývoj průměrných měsíční mzdy zaměstnance přepočtené na plnou pracovní dobu v letech 2007 – 2011 v České republice.....	47
Tabulka 5: Vývoj cen dovozu čerstvých a chlazených ryb v období 2001 – 2011	49
Tabulka 6: Vývoj tržeb za období 2007 – 2011.....	
Tabulka 7: Postup pro stanovení ceny produktu	57-58
Tabulka 8: Postup pro stanovení ceny produktu	58
Tabulka 9: Hodnocení ukazatele vyjednávací síly dodavatelů	61
Tabulka 10: Nové příležitosti v rámci vyjednávací síly dodavatelů	62
Tabulka 11: Současná síla odběratelů	63
Tabulka 12: Hodnocení vyjednávací síly odběratelů.....	64
Tabulka 13: Porovnání vybraných produktů	68

Seznam grafů:

Graf 1: Živě narození a zemřelí v Středočeské kraji	41
Graf 2: Vývoj spotřeby ryb v období 1992 – 2010	42
Graf 3: Podíl jednotlivých druhů výdajů sociálních dávek	43
Graf 4: Inovačních aktiv podniků v období 2004 – 2010	44
Graf 5: Vývoj pohonných hmot v období 2005 – 2012	48
Graf 6: Vývoj devizového kurzu v období 2008 – 2013	49
Graf 7: Grafické zobrazení rozdělení příjemců dotací z osy 2 podle velikostí podílů	51
Graf 8: Vývoj tržeb v milionech Kč v období v letech 2007 – 2011	

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Marketingové prostředí firmy	13
Obrázek 2: PEST ANALÝZA	19
Obrázek 3: Analýza konkurence	25
Obrázek 4: Porterův model 5-ti sil	27
Obrázek 5: Marketingové nástroje	29
Obrázek 6: Kupní síla obyvatelstva v krajích České republiky	45
Obrázek 7: Míra nezaměstnanosti dle krajů – za čtvrté čtvrtletí 2011	46
Obrázek 8: Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnanců přepočtené na plnou pracovní dobu v letech 2007 – 2011 v České republice	47

9 Přílohy

Příloha 1 : Organizační struktura

