

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Ústav managementu a marketingu

Jana Jeřábková

Marketingový audit v distribuční potravinářské firmě

Marketing Audit in Food Distribution Company

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Ing. Mgr. Renáta Pavlíčková

Olomouc 2010

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené informační zdroje.

V Olomouci dne 30. června 2010

vlastnoruční podpis

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu bakalářské práce paní Ing. Mgr. Renátě Pavlíčkové za odbornou přípravu a vedení bakalářské práce.

Děkuji také pracovníkům ekonomického oddělení firmy MADE GROUP, a.s., pobočka Olomouc, za spolupráci a zvláště za cenné informace potřebné ke zpracování této bakalářské práce.

Obsah

Obsah	4
Úvod.....	6
Teoretická část	8
1. Vymezení pojmu audit a historické souvislosti	8
1.1 Pojem, historický vznik a vývoj auditu	8
1.2 Cíle auditu.....	9
2. Marketingový audit.....	10
2.1 Definice marketingového auditu.....	10
2.2 Vlastnosti marketingového auditu	10
2.3 Typy marketingového auditu	11
2.4 Vymezení funkce marketingového auditu ve firmě.....	12
2.5 Typy marketingové kontroly	13
2.6 Informační zdroje pro marketingovou kontrolu a audit.....	13
2.7 Praktické provedení marketingového auditu	14
3. Metodické postupy marketingové kontroly a auditu	14
3.1 Analýza pro kontrolu marketingových výsledků.....	15
3.1.1 Prostředky kontroly úspěšnosti sortimentní /tržní/ nabídky	15
3.1.2 Prostředky kontroly nákupního chování zákazníků.....	17
3.1.3 Prostředky kontroly známosti firmy a dojmu, jíž působí.....	19
3.2 Analýza pro kontrolu marketingových přínosů	19
3.3 Analýza pro kontrolu marketingových výdajů	21
3.4 Analýza pro hloubkovou kontrolu správnosti marketingové strategie	22
4. Souhrnné hodnocení marketingového chování.....	23
4.1 Způsob vyhodnocení.....	23
5. Opatření pro korekci marketingového chování	24
Praktická část	25
6. MADE GROUP, a. s.....	25
6.1 Představení společnosti.....	25
6.2 Získaná ocenění	27
6.3 Předmět podnikání	28
6.4 Organizační struktura firmy.....	28
6.5 Pobočka Olomouc.....	29

7. Analýza úspěšnosti sortimentní nabídky	30
7.1 Segment ryby	32
7.1.1 Analýza prodaného množství ryb	32
7.1.2 Analýza prodeje ryb v prodejních cenách.....	34
7.2 Segment polotovary	35
7.2.1 Analýza prodeje polotovarů.....	35
7.3 Segment zeleniny	36
7.3.1 Analýza prodeje špenátů	37
7.3.2 Rentabilita prodeje špenátů.....	37
7.4 Segment masa	38
7.4.1 Analýza prodeje vepřového masa	39
8. Shrnutí.....	40
9. Závěr	41
Anotace	42
Seznam použité literatury	44
Internetové zdroje	44
Seznam tabulek	45
Seznam obrázků	45
Seznam grafů	45
Seznam příloh	46

Úvod

Ve světě se odehrává mnoho změn, ať již v ekonomické či technické rovině, a my téměř nevnímáme takto rychle se vyvíjející dějiny. Zvykli jsme si na neobvyklá dění okolo nás a přestáváme jim přiřazovat patřičnou důležitost. Stáváme se imunní k dnešní přemíře informací. Slova jako integrace či globalizace přejímáme do našeho slovníku, aniž bychom v nich hledali hlubší smysl. V tomto vyvíjejícím se prostředí se dnes pohybují firmy i jejich spotřebitelé.

Během minulého století došlo ve všech vyspělých státech světa k nevídanému ekonomickému rozmachu, díky kterému se enormně zvýšila životní úroveň jejich obyvatel. Příčinou tak velkého rozmachu byla podpora podnikatelského tržního prostředí a tím i vytvoření velkého hmotného bohatství, jehož základem jsou jednotlivé firmy, denně bojující o své zákazníky.

Česká republika prošla tímto vývojem v průběhu uplynulých 21 let. České podnikatelské prostředí se nejprve vyrovnávalo se změnami přechodu od plánované ekonomiky, kdy byly firmy soustředěny na výrobek a ne na prodej, na ekonomiku, která je postavena na tržních principech. Zároveň se představitelé českých firem ocitli na prahu nové revoluce, některými nazývané digitální, internetová či virtuální. Na tomto novém globalizovaném poli nastupují noví hráči, nové firmy, které přicházejí s novými nápady, s novými řešeními. Vznikají noví konkurenti, nové oblasti působení, nové segmenty zákazníků a nové potřeby. Zkracuje se životní cyklus zastarávání výrobků, zkracuje se i doba, po kterou se firma může těšit z konkurenční výhody.

Toto a mnoho dalších úskalí dnes čeká české firmy na cestě k zisku, výkonnosti, prosperitě. V tomto novém a rychle se měnícím prostředí je velmi důležité prověřovat schopnost firmy přijmout a zároveň využít těchto výrazných změn.

Kvalitní marketingová činnost se v této souvislosti jeví jako významný činitel, jež vždy rozhodoval a rozhoduje o úspěšnosti firmy na trhu. Komplexní a systematický marketingový kontrolní systém, jako součást řízení podniku ve formě marketingového auditu může včas upozornit představitele firem na problémové oblasti ve firmě, navrhnou nápravná opatření a současně rozpoznat budoucí příležitosti pro firmu.

V první části bakalářské práce se zaměřím na objasnění pojmu audit a marketingový audit, jejich vznik a historické souvislosti. Představím typy marketingové kontroly a popíšu jednotlivé analýzy, které slouží pro sestavení a vyhodnocení marketingového auditu ve firmě. Z práce je patrné, že existuje velké množství analýz, které je možno při celkové firemní kontrole použít, avšak vzhledem k omezenosti obsahu bakalářské práce jsem byla nucena vybrat pouze jednu z těchto analýz a to analýzu úspěšnosti sortimentní nabídky.

Ve druhé, praktické části práce nejprve představím firmu MADE GROUP, a.s., ze které jsem čerpala statistické informace pro analýzu sortimentní nabídky. S vybranou firmou spolupracuji od ledna roku 2005 jako externí obchodní zástupce v oblasti gastronomie. Moje obchodní případy realizuji prostřednictvím přímého prodeje a tento každodenní osobní kontakt mi umožňuje čerpat informace o potřebách zákazníků.

Cílem mé bakalářské práce je analyzovat vybrané produkty z nabízeného sortimentu uvedené firmy v rámci marketingového auditu. Dílčím cílem této práce je identifikovat faktory, které pozitivně i negativně ovlivňují poptávku po zvolených výrobcích a tím i následné složení sortimentní nabídky firmy.

Doporučením pro firmu MADE GROUP, a.s. je, provádět pravidelnou analýzu úspěšnosti sortimentní nabídky tak, aby se vyvarovala prodeje výrobků s vadami, aby vyloučila výrobky, které docilují příliš malého prodeje a naopak zařazovala výrobky důležité pro uspokojení potřeb celého portfolia zákazníků.

Teoretická část

1. Vymezení pojmu audit a historické souvislosti

Tato kapitola nám ukáže historické souvislosti se vznikem pojmu audit a ukáže cíle, kterých můžeme dosáhnout používáním tohoto pojmu v praxi.

1.1 Pojem, historický vznik a vývoj auditu

Pojem audit pochází z latinského slova *audire* – což znamená poslouchat, slyšet. Prapůvod auditingu lze nalézt ve starém Egyptě, kde bylo vyžadováno, aby o daňových příjmech referovali dva nezávislí úředníci. Stejně i římsí vládci měli ve zvyku, již ve třetím století před Kristem určovat tzv. kvestory, kteří kontrolovali evidenci (účetnictví) ve všech provinciích. Kvestoři byli povinni skládat účty před shromážděním posluchačů (*audire* = poslouchat). V pozdějších obdobích přispěla ke vzniku auditorské profese zejména potřeba ochrany vlastníků kapitálových společností, vyvolaná řadou faktorů, vycházejících z hospodářského a technického rozvoje, zejména zvyšování investiční náročnosti, rostoucí koncentrace kapitálu a vznik nových právních forem podnikání.¹ Auditorská profese se v průběhu času vyvíjela, až dospěla do formy, kterou máme dnes.

První ustanovení o auditorech se nalézá v britském zákonu o akciových společnostech z roku 1844 (*Companies Act 1844*). V České republice vznikla auditorská profese koncem osmdesátých let a její vznik byl zapříčiněn transformací ekonomiky. První vyhláška upravující činnost ověřovatelů byla FMF č. 63/1989 Sb. Tato právní norma, určená především pro ověřování účetních závěrek podniků se zahraniční účastí, byla později nahrazena zákonem č. 524/1992 Sb., o auditorech a Komoře auditorů České republiky. Tento zákon položil základy současného auditu – definoval základní pravidla a pojmy, vymezil postavení a poslání Komory auditorů ČR.²

¹ Srov. CHALUPSKÝ, V., *Marketingový audit spokojenosti zákazníků*, s. 9-10

² Srov. GLONAR, A. A KOLEKTIV, *Marketingové plánování, controlling a audit*, s. 118-119

1.2 Cíle auditu

Audit je součástí společensko-ekonomické reality, v podobě společenské kontroly, uskutečňované v systému rozdělování společenského bohatství. Přispívá tak k zajišťování kontroly poskytovatelů kapitálu (investorů) nad jeho správci (manažery).

Jeho význam závisí na charakteru ekonomického prostředí, v němž se realizuje.

Samotný pojem slova audit můžeme chápat v obecném nebo konkrétním pohledu.

V obecné rovině vnímáme audit jako prostředek, kterým jedna osoba ujišťuje druhou o kvalitě, podmínkách nebo stavu určité skutečnosti, jež druhá osoba zkoumala. Jde tedy o ověření určité skutečnosti jinou, na ní nezávislou osobou, která má k této činnosti náležité předpoklady. Z tohoto pohledu lze nalézt množství činností, které naplňují obecnou definici auditu (audit pracovní doby, posudek výše kupní ceny soudním znalcem,...).

V konkrétní rovině je předmětem skutečnosti účetnictví, účetní závěrka a výroční zpráva. Je tomu tak, protože účetnictví poskytuje základní informace o hospodaření podniků řadě subjektů, jež přirozeně zajímá vedle vlastních dat také skutečnosti o správnosti a pravdivosti účetních výkazů.

Cíle auditu:

- základní cíl - zvýšení věrohodnosti informací,
- druhotný cíl - morální a preventivní působení proti vzniku chyb a podvodů a především výchovná a poradenská funkce.

Co není cílem auditu:

- potvrzovat správnost účetnictví,
- zjišťovat eventuální podvod,
- potvrzovat správnost daňového přiznání,
- potvrzovat dodržování veškerých právních norem účetní jednotkou,
- hodnotit, zda je podnik řízen řádným a efektivním způsobem,
- potvrzovat budoucí životaschopnost účetní jednotky.³

³ Srov. GLONAR, A. A KOLEKTIV, *Marketingové plánování, controlling a audit*, s. 120

2. Marketingový audit

2.1 Definice marketingového auditu

Marketingovým auditem se rozumí komplex činností, které jsou zaměřeny na analýzu jak vnějšího, tak vnitřního marketingového prostředí firem. Kotler uvádí: „Marketingový audit je, systematické, nezávislé, jasné a pravidelné hodnocení firemního prostředí, firemních cílů, strategií a aktivit. Cílem je určit jak problémové oblasti, tak příležitosti a navrhnout opatření, která by vedla ke zvýšení marketingové výkonnosti firmy.“⁴

Marketingový audit je vedle jiných firemních kontrolních nástrojů velmi důležitým pro zachování a posílení konkurenceschopnosti firmy a to především proto, že se nezabývá pouze konstatováním dané situace firmy, nezabývá se pouze přítomností, ale čerpá také z minulosti a hledá možnosti pro budoucí firmy.

Odlíšnost marketingového auditu od ostatních typů auditu spočívá především v tom, že marketing je oblast, v níž je těžké posuzovat jednotlivé programy a činnosti „černobíle“ vzhledem ke složitosti a proměnlivosti ekonomického okolí i hospodářských jevů a také zde dochází k prudkým změnám vnějších podmínek, tudíž i strategií a cílů. Z tohoto důvodu umožňuje metodický postup auditu tvůrčí přístup auditora.⁵

2.2 Vlastnosti marketingového auditu

Význam a cíl marketingového auditu nelze zúžit na pouhou kontrolu práce marketingového oddělení, neboť se jedná o hloubkovou kontrolu marketingového chování celé organizace. Vlastnosti této kontroly jsou:

- **Komplexnost**, pokud pokrývá všechny marketingové aktivity. Může být prováděn rovněž formou postupných funkčních auditů, jež se týkají jednotlivých marketingových činností.
- **Systematičnost**, neboť představuje systematickou sekvenci diagnostických kroků, které zahrnují marketingové aktivity podniku.
- **Nezávislost**, neboť je prováděn externími konzultanty, kteří mají potřebné znalosti, objektivitu a nezávislost na výsledcích auditu.

⁴ KOTLER, P., ARMSTRONG, G., *Marketing*, s. 113

⁵ Srov. LYKOVÁ, J., *Marketingový audit a kontrola*, s. 12

- **Periodičnost**, čímž umožňuje pomoci podnikům v nesnázích, ale stejně tak dokáže udržet úspěšné podniky v dobré pozici na trhu.⁶

2.3 Typy marketingového auditu

Marketingový audit zahrnuje celou řadu auditů dílčích oblastí, které rozhodují o marketingové situaci firmy. Kotler (1992) uvádí těchto šest hlavních složek marketingových auditů:

- **Audit marketingového prostředí** – analyzuje hlavní síly vnějšího prostředí, jež na podnik působí. Jedná se o tzv. makroprostředí z hlediska jejich minulého vývoje a očekávaných trendů, které mohou poskytnout příležitosti nebo ohrožení pro marketing firmy.
- **Audit marketingové strategie** – kontroluje, jak jsou cíle a strategie přizpůsobeny těmto vnějším podmínkám. V praxi to znamená, že hodnotí úkoly a systém cílů marketingu a jejich správnou formulaci vzhledem ke zdrojům a možnostem a dále zda samotná strategie odpovídá současnému a budoucímu marketingovému prostředí.
- **Audit marketingové organizace** – hodnotí, zda je existující marketingové organizace vhodná pro zvolenou strategii. Jedná se o hodnocení schopnosti organizace realizovat nezbytnou strategii.
- **Audit marketingových systémů** – je zaměřen na otázky fungování čtyř hlavních marketingových systémů podniku.
- **Audit marketingové rentability** – provádí analýzu efektivnosti vložených nákladů na různé marketingové aktivity. Zkoumá, u kterých výrobků, výrobních linií, územních teritorií, atd. firma získává prostředky a kde trátí.
- **Audit marketingových funkcí** – do hloubky zkoumá fungování hlavních složek marketingového mixu.⁷

Toto členění lze rozšířit o další dílčí audity. V publikaci *The Portfolio of Business and Management Audits* je rozpracováno členění marketingových systémů takto:

- audit marketingového výzkumu,
- audit strategického marketingového plánování,

⁶ Srov. GLONAR, A. A KOLEKTIV, *Marketingové plánování, controlling a audit*, s. 127

⁷ Srov. GLONAR, A. A KOLEKTIV, *Marketingové plánování, controlling a audit*, s. 127-128

- audit značkové politiky,
- audit cenové politiky,
- audit marketingové komunikace,
- audit Public Relations,
- audit komunikace prostřednictvím webových stránek,
- audit služeb reklamních agentur,
- audit výzkumu prostřednictvím internetu,
- audit služeb zákazníkům,
- audit profesionálních služeb,
- audit spokojenosti zákazníků,
- audit loajality zákazníků.⁸

2.4 Vymezení funkce marketingového auditu ve firmě

V marketingově fungujícím podniku musí existovat čtyři základní typy marketingových systémů:

1. Marketingový informační systém
2. Marketingový plánovací systém
3. Systém marketingové organizace
4. Marketingový kontrolní systém

Aby bylo možné říci, že marketingová činnost je kvalitní a dosahuje požadovaných výsledků a zda firma realizuje své nejlepší možnosti vzhledem k charakteru zákazníků, výrobků i obchodních cest, je velmi důležitá kontrola takové činnosti, přičemž lze užít formy kontroly, jakou je marketingový audit.⁹

⁸ Srov. CHALUPSKÝ, V., *Marketingový audit spokojenosti zákazníků*, s. 10-11

⁹ Srov. LYKOVÁ, J., *Marketingový audit a kontrola*, s. 12

2.5 Typy marketingové kontroly

Tabulka 1 - Přehled jednotlivých typů marketingové kontroly

1. Typ kontroly	Účel kontroly	Prostředky kontroly
2. Kontrola marketingových výsledků	Zjistit, zda se plní marketingové cíle a plány.	<ul style="list-style-type: none">➤ analýzy zákazníků,➤ analýza prodeje,➤ analýza sortimentu.
3. Kontrola marketingových přínosů	Zjistit, kde podnik získává peníze.	Analýza rentability: <ul style="list-style-type: none">➤ sortimentu,➤ prodejních teritorií,➤ obchodních cest➤ zákazníků.
4. Kontrola marketingových výdajů	Zhodnotit účinnost nákladů na marketing a prodej.	Analýza efektivnosti: <ul style="list-style-type: none">➤ prodeje,➤ reklamy,➤ distribuce,➤ podpory prodeje.
5. Kontrola strategie, hloubková kontrola chování podniku	Zkoumat, realizuje-li firma své nejlepší možnosti.	Marketingový audit

Zdroj: LYKOVÁ, J., Marketingový audit a kontrola, s. 13

2.6 Informační zdroje pro marketingovou kontrolu a audit

Informační zdroje pro marketingovou kontrolu a její nejvyšší formu – **marketingový audit** – se získávají ze dvou základních typů informačních zdrojů:

- **Objektivních** analýz /skutečností/ marketingového chování podniku v minulých obdobích, tak jak je zachycují vnitropodniková účetnictví, firemní statistiky a manažerské informační systémy.
- Analýz výkonnosti marketingových funkcí a systémů podle názorů vlastních pracovníků hodnocené organizace, kteří mají rozhodující podíl odpovědnosti za hodnocený úsek. Tato hodnocení mají charakter **subjektivního** názoru a jsou pouze jedním z informačních podkladů, jenž je dále konfrontován s názory dalších útvarů nebo pracovníků a současně s výsledky objektivních analýz chování organizace.

Výsledné hodnocení je potom dáno souhrou objektivních analýz, subjektivních hodnocení a názoru nezávislého auditora.¹⁰

2.7 Praktické provedení marketingového auditu

Základním pravidlem pro provádění marketingového auditu je určení externího konzultanta, který je objektivní a nezávislý a má bohaté zkušenosti z mnoha odvětví i z řízení marketingu ve firmě. Činnost provádí na základě smlouvy s podnikem, přičemž tato je vykonávána za úplatu. Při práci je vázán zákony a obecně platnými právními předpisy a taktéž mlčenlivostí o všech skutečnostech, se kterými se při práci seznámí.

Před zahájením prací si musí auditor určit plán těchto prací, v němž specifikuje oblasti, které vyžadují u dané organizace zvláštní pozornost. Následně zkoumá dostupnost potřebných informací, které mu poslouží jako podklad pro jeho práci. Nakonec vypracuje dohodu o cíli jeho zkoumání, rozsahu, hloubce, zdrojích informací, formě výstupu a časovém programu auditu.

Marketingový auditor vypracuje o výsledku auditu písemnou zprávu, v níž vyjádří svůj názor na jednotlivé kontrolované skutečnosti, uvede prověřované období a definuje opatření pro korekci marketingového chování. Zprávu potom předá vedení organizace, případně jeho vlastníkům.

3. Metodické postupy marketinkové kontroly a auditu

V této kapitole rozebereme nástroje určené pro různé stupně marketingové kontroly, dle pořadí uvedeného v tabulce č. 1. V následujících prvních třech podkapitolách zjišťujeme, zda je zvolená strategie v praxi realizována souborem nástrojů, které jsou efektivní a současně výkonné a jsou-li nasazovány ekonomicky. Poslední, čtvrtá podkapitola zkoumá, zda zvolená strategie odpovídá možnostem a příležitostem, jež poskytuje postavení firmy na trhu, i silným a slabým stránkám tohoto postavení a jestli reflektuje na možné ohrožení se strany vnějšího prostředí.

¹⁰ Srov. LYKOVÁ, J., *Marketingový audit a kontrola*, s. 18

3. 1 Analýza pro kontrolu marketingových výsledků

Cílem těchto analýz je zjistit, zda jsou plněny marketingové cíle a plány organizace. Jako prostředek kontroly se používá komplex analýz, mapujících **úspěšnost sortimentní /tržní/ nabídky** organizace na trhu po stránce vyváženosti výrobního a prodejního profilu a příspěvků na úhradu, dále komplex analýz, mapujících **nákupní chování zákazníků** a jejich spokojenost s dodavatelem, a nakonec komplex analýz, mapujících **úspěšnost organizace** ve tvorbě image firmy a její známosti na trhu.

3.1.1 Prostředky kontroly úspěšnosti sortimentní /tržní/ nabídky

Cílem sortimentních analýz je získání informací, do jaké míry odpovídá na jednotlivých segmentech trhu profil nabídky poptávce, vývoj této poptávky v časovém srovnání a přínos jednotlivých skupin výrobků, dle jejich podílu na objemu tržeb. Dále zkoumáme, je-li sortimentní nabídka firmy dostatečná, silná a úplná, tj. nechybí-li v našem sortimentu některé výrobky či jejich varianty, a zda se v nabídce nenacházejí výrobky s vadami, které by měly být z nabídky odstraněny. Další komplex otázek se vztahuje k celkové vyváženosti portfolia dle atraktivnosti na trhu a konkurenční pozice, která určuje základní růstový potenciál jednotlivých výrobků. Z této analýzy je možné zjistit, není-li firma na některých výrobcích nadměrně závislá.

V následujícím seznamu jsou uvedeny některé ze jmenovaných analýz, včetně jejich popisu.

- Analýza úspěšnosti sortimentní nabídky

Definice problému – vyhodnocení vývoje skladby sortimentu v časové řadě.

Účel analýzy – zjištění, zda je nabízená výrobní řada silná a úplná, zda není nabízený sortiment příliš široký a málo prodejný.

Prameny pro analýzu – statistiky prodeje podle druhů výrobků a segmentů a průzkumy trhu a spokojenosti zákazníků.

- Struktura sortimentní nabídky podle kategorizace A, B, C

Definice problému – identifikace jednotlivých výrobků a jejich skupin k celkovým tržbám.

Účel analýzy – určit podíl jednotlivých výrobků, případně skupin na celkových tržbách organizace a rozdělit je do kategorií podle podílu na celkovém prodeji. Identifikovat

nejslabší místa s příliš nízkým prodejem, zjistit přílišnou závislost na určitém výrobku a pročistit nabízený sortiment.

Prameny pro analýzu – statistiky prodeje podle druhů výrobků a jednotlivých obsluhovaných segmentů.

- **Vývoj prodeje sortimentu**

Definice problému – určit vývoj prodeje dle jednotlivých výrobků a jejich skupin v časovém srovnání.

Účel analýzy – určit dlouhodobou úspěšnost prodeje jednotlivých částí sortimentní nabídky a to jak ve hmotném, tak ve finančním vyjádření.

Prameny pro analýzu – statistiky prodeje podle druhů výrobků a jejich skupin, zpravodajství prodejců a průzkumy spokojenosti zákazníků.

- **Vývoj příspěvků na úhradu podle sortimentu**

Definice problému – vyhodnotit přínos jednotlivých výrobků a jejich skupin z hlediska krytí příspěvků na úhradu nákladů podniku a vývoj jejich přínosu v časové řadě.

Účel analýzy – zjistit, jakou částkou přispívají jednotliví nositelé nákladů /výrobky, zakázky, zákazníci/ ke krytí fixních nákladů organizace za určité období. V případě obchodních organizací identifikovat dolní cenovou hranici, která ještě umožňuje tržby pokrývající náklady. Získat další podklad pro rozhodování o profilu nabídky.

Pramen pro analýzu – pořadí výrobků podle jejich celkového objemu příspěvků na úhradu nákladů.

- **Zavádění nových výrobků**

Definice problému – zjištění úspěšnosti nových výrobků na trhu a určení kritérií, dle nichž se rozhodne o zavedení výrobku na trh.

Účel analýzy – určení strategie uvedení výrobku na trh podle objektivních faktorů trhu, zvolit strategii širokého nebo postupného proniknutí na trh, analyzovat odezvu zákazníků, kteří již výrobek vyzkoušeli a odstranit případné technické a jiné nedostatky.

Prameny pro analýzu – statistika prodeje nových výrobků, zprávy z průzkumu trhu, domové testy, zkušenostní testy, cenové testy, zpravodajství prodejců a sledování názorů zákazníků, případně obchodních mezičlánků.

- **Vyváženost výrobního a prodejního profilu podle sortimentu**

Definice problému – zjištění přínosu jednotlivých výrobků, případně jejich skupin podle výrobních, logistických a finančních ukazatelů.

Účel analýzy – vyhodnocení rovnoměrnosti a vyváženosti využití výrobních i logistických kapacit, plynulost tržeb a tím i vyváženost toku hotovosti organizace,

vyhodnocení sezonních a kolísavých vlivů v závislosti na časových úsecích /roky, čtvrtletí, měsíce/.

Prameny pro analýzu – údaje z vnitřního účetnictví, výrobní a prodejní statistiky, likvidace faktur, zpravodajství prodejců.

- **Vyhodnocení stížností a reklamací**

Definice problému – vyhodnotit závažnost stížností a reklamací z hlediska spokojenosti zákazníků i vynaložených nákladů na vyřizování reklamací.

Účel analýzy – zkvalitnění vyřizování reklamací zákazníků k jejich spokojenosti, tak aby neodcházeli ke konkurenci.

Prameny pro analýzu – vývoj počtu registrovaných a uznaných reklamací v časové řadě podle výrobků a zákazníků, vývoj nákladů na vyřízení a odstranění vad v časové řadě, vyhodnocení příčin reklamací a stížností, průzkumy spokojenosti zákazníků s jednotlivými výrobky.

3.1.2 Prostředky kontroly nákupního chování zákazníků

Marketingová kontrola v této oblasti sleduje vývoj počtu zákazníků v jednotlivých segmentech trhu, odvětví a regionech a jak se vyvíjí zákaznická struktura podle docilovaných tržeb i podle nakupovaných výrobků. Za nejdůležitější znak marketingové výkonnosti organizace považujeme vývoj průměrných nákupů zákazníka.

Analýzy, které jsou uvedeny v následujícím seznamu, se snaží objasnit příčiny nákupního chování zákazníku, neboť tyto mají velkou důležitost pro budoucí úspěšnost organizace.

V následujícím seznamu je uveden výčet těchto analýz.

- **Vývoj počtu zákazníků**

Definice problému – vývoj počtu zákazníků a jejich struktury podle nakupovaných výrobků.

Účel analýzy – vytvořit závěry o úspěšnosti prodeje v jednotlivých regionech, ať již vlastních prodejců, či obchodních prostředníků /velkoobchodů, maloobchodů/, na základě sledování zvyklostí zákazníků.

Prameny pro analýzu – strukturované seznamy zákazníků, dle jednotlivých výrobků a docilovaných tržeb v časové řadě, počty zákazníků v jednotlivých regionech, vývoj průměrných nákupů jednotlivých zákazníků v časové řadě a identifikace zákazníků dle kategorií /výrobní nebo obchodní firma, velkoobchod/ podle zpráv prodejců.

- **Struktura zákazníků podle kategorizace A, B, C**

Definice problému – vytvořit kategorizaci zákazníků podle jejich přínosu k tržbám organizace a využít ji jako podklad pro diferenciaci marketingového chování k jednotlivým skupinám.

Účel analýzy – diferencovat přístup k jednotlivým skupinám zákazníků po stránce poskytování marketingových výhod, v otázkách řízení prodeje /počty návštěv prodejců/ i marketingové komunikace a zjistit případnou nebezpečnou závislost na určitých zákaznících.

Pramen pro analýzu – statistika zákazníků podle výše docilovaných tržeb u jednotlivých výrobků v jednotlivých letech.

- **Vývoj loajality zákazníků**

Definice problému – sledování udržení zákazníků v delším časovém období a lokalizace příčin jejich odchodu.

Účel analýzy – zajištění dlouhodobosti vztahu zákazníka k dodavateli a poskytování pozitivních referencí o obchodním partnerovi svému okolí a tím i ovlivnění jeho rozhodnutí o volbě dodavatele, tudíž získání nových obchodních příležitostí.

Prameny pro analýzu – seznamy zákazníků v jednotlivých časových obdobích, včetně realizace tržeb, zpravodajství prodejců, průzkumy spokojenosti zákazníků

- **Analýza spokojenosti zákazníků**

Definice problému – zjištění příčin nákupního chování zákazníků a odchylek, zjištění objektivních faktorů, majících vliv na celkovou spokojenost zákazníka.

Účel analýzy – vyhodnocení řady vlivů působících na zákazníka, jako jsou cenová úroveň, kvalita výrobků, rychlost dodávek, dodržování termínu, pružnost v odstraňování reklamací, jež mají vliv na jeho důvěru ve výrobek i dodavatele.

Prameny pro analýzu – průzkumy spokojenosti zákazníků se zahrnutím identifikace dominantních faktorů rozhodování a zpravodajství prodejců a marketingových pracovníků.

- **Vývoj početnosti a bonity zakázek**

Definice problému – vývoj počtu zakázek na jednotlivých úsecích podnikání organizace a jejich velikost.

Účel analýzy – zjištění odchylek počtu zadávaných zakázek, případně uplatněných objednávek, změny počtu a rytmu zakázek sloužících k využití kapacit a rovnoměrnosti toku hotovosti a tím i ke korekci marketingového chování v oblasti řízení prodeje a tvorby plánů.

Prameny pro analýzu – statistika prodeje v časové řadě, operativní evidence fakturace v časové řadě.

3.1.3 Prostředky kontroly známosti firmy a dojmu, jíž působí

Cílem těchto analýz je zjištění, jak je firma a její image vnímána na trhu jak ze strany zákazníků tak i konkurence a možnost zlepšování odhalených slabých stránek image.

Prostředkem kontroly jsou následující dvě analýzy.

- Analýza image podniku a jeho výrobku

Definice problému – jakým dojmem působí firma a její výrobky na zákazníky.

Účel analýzy – posouzení se srovnáním konkurencí a z hlediska toho, jak chce být podnik viděn – určení vize nebo poslání organizace.

Pramen pro analýzu – průzkumy spokojenosti zákazníků, průzkumy konkurence a speciální průzkumy zaměřené na image firmy.

- Hodnocení stupně známosti firmy

Definice problému – do jaké míry je podnik jako dodavatel známý v jednotlivých tržních segmentech.

Účel analýzy – zaměření komunikační strategie na konkrétní typy zákazníků v určitých oblastech prodeje.

Prameny pro analýzu – průzkumy známosti podniku, výrobku a značky v jednotlivých segmentech.

3.2 Analýza pro kontrolu marketingových přínosů

Cílem kontroly je zjištění a klasifikování oblasti, ze které firma získává peníze.

Prostředkem kontroly je komplex analýz hodnotících **efektivnost jednotlivých výrobků** a to nejen dle dosahované tržby, ale i z hlediska dosahovaného zisku a krycích příspěvků na úhradu nákladů a dále komplex analýz mapujících silné a slabé stránky marketingového řetězce. Výsledky je třeba následně konfrontovat s výsledky analýzy rentability, tj. zhodnotit rentabilitu vynaložených nákladů na marketing a prodej dle docilovaných výsledků a přínosů.

Komplex analýz je rozpracovaný v následujícím seznamu.

- **Analýza efektivnosti sortimentu**

Definice problému – určit výrobky, u nichž firma získává, či ztrácí tržby a krycí příspěvky proti průměru podniku.

Účel analýzy – rozdělení výrobků podle docilovaných tržeb a krycích příspěvků, které umožní sestavit diferencovanou strategii v rámci portfolia vůči jednotlivým výrobkům a skupinám, a tím zajistit řízení finančních toků a pozice na trhu.

Prameny pro analýzu – celkové tržby a výrobní zisk organizace, tržby a výrobní zisk jednotlivých výrobků.

- **Analýza efektivnosti prodeje**

Definice problému – určit teritoria, v nichž firma realizuje rozhodující objemy tržeb a identifikovat oblasti s nízkým prodejem.

Účel analýzy – ukázat slabá místa v pokrytí trhu a zjistit, zda je příčina nízkého nebo klesajícího prodeje ve špatné marketingové výkonnosti organizace, či je příčinou nasycenost trhu daného regionu.

Prameny pro analýzu – rozdělení prodeje podle segmentů nebo regionů a statistika prodeje ve hmotných jednotkách i tržbách v časové řadě.

- **Analýza efektivnosti obchodních cest**

Definice problému – zjistit efektivnost prodeje dle typu distribuce.

Účel analýzy – mít přehled o tom, která z distribučních cest / prodej prostřednictvím vlastních zaměstnanců, externích prodejců, velkoobchodních sítí, maloobchodů, obchodních domů/ je nejvýkonnější. Srovnáním této analýzy a analýzy rentability obchodních cest získat podklady pro jejich aktivní řízení tak, aby byly co nejvýkonnější a současně ekonomické.

Prameny pro analýzu – statistiky prodejů jednotlivých distribučních kanálů.

- **Analýza efektivnosti cenové strategie**

Definice problému – v návaznosti na zjištěné konkurenční ceny identifikovat dopady používané cenové strategie na nákupní chování zákazníků

Účel analýzy – identifikace strategií, jež používá konkurence / ceny, slevy, rabaty, přirážky/ a porovnání s vlastní prací a s cenou, abychom zjistili vlastní silné a slabé stránky.

Prameny pro analýzu – údaje průzkumu cen a platebních podmínek konkurentů a průzkumu cenové citlivosti zákazníků na výrobky.

- **Analýza efektivity propagačních nástrojů**

Definice problému – zjistit, účinnost propagačních nástrojů a jejich vliv na vývoj podnikání organizace.

Účel analýzy – určit okamžitý přínos a ekonomickou účinnost a vliv na image výrobku či firmy, jež může ovlivnit nákupní rozhodování zákazníků.

Prameny pro analýzu – průzkum účinku akcí – sledovanosti, zapamatovatelnost, změna image a statistika prodeje dle výrobků, regionů a segmentů.

3.3 Analýza pro kontrolu marketingových výdajů

Cílem těchto analýz je zhodnotit efektivnost nákladů na marketing a prodej.

Prostředkem této kontroly je komplex analýz výdajů na prodej, reklamu, balení dopravu, fakturaci a inkaso v porovnání s analýzou přínosů jednotlivých marketingových jednotek.

Patří mezi ně následující analýzy.

- **Analýza rentability prodeje**

Definice problému – srovnat efektivnost prodejního úsilí s náklady vynaloženými na prodej a sledovat vývoj vytížení prodejních sil a nákladů na jednoho pracovníka ve srovnání s celkovým prodejem.

Účel analýzy – zhodnocení rentability prodejního úsilí, tak aby prodej přinášel takové výsledky, které odpovídají vynaloženým nákladům.

Prameny pro analýzu – výdaje na prodej /platy pracovníků prodeje, fakturaci, inkaso, dopravu k zákazníkovi/, počet prodejců a nimi uzavřených případů ve sledovaném období a náklady na jednoho pracovníka prodeje v procentech celkového prodeje.

- **Analýza rentability obchodních cest**

Definice problému – srovnání efektivnosti jednotlivých typů obchodních cest a nákladů vynaložených na každou obchodní cestu.

Účel analýzy – zjištění, který obchodní prostředník /velkoobchod, maloobchod, obchodní domy, atp./ nám přináší zisky a s kterou cestu bychom měli podporovat a rozvíjet, nebo naopak tlumit.

Prameny pro analýzu – velikost prodeje dle jednotlivých obchodních cest, náklady na prodané zboží, výdaje na platy, balení, doručování, fakturaci a inkaso, počty objednávek za sledované období, náklady na reklamu v prodejnách dle obchodních cest.

- **Analýza rentability výdajů na propagaci**

Definice problému – zjistit náklady na propagaci a trend vývoje těchto nákladů a zjistit, zda jsou reklamní aktivity v relaci se zvyklostmi v daném odvětví.

Účel analýzy – zjištění, zda je výše reklamního rozpočtu a jeho vývoj v časovém srovnání v souladu s cíli organizace a s formulovanou strategií.

Prameny pro analýzu – účetní evidence nákladů na reklamní akce, průzkum trhu konkurence, marketingový plán daného roku.

- **Analýza rentability nákladů na podporu prodeje**

Definice problému – srovnat vývoj nákladů na podporu prodeje a samotného prodeje.

Účel analýzy – získat podklady pro zlepšení výběru akcí /veletrhy a výstavy, setkání obchodních partnerů, obchodní návštěvy/ a jejich organizaci v budoucnosti.

Prameny pro analýzu – seznam akcí na podporu prodeje, fakturace nákladů na jejich účast.

3.4 Analýza pro hloubkovou kontrolu správnosti marketingové strategie

Cílem kontroly je zjistit, realizuje-li podnik v rámci existujících vnějších podmínek své nejlepší možnosti. Prostředkem kontroly je marketingový audit, který v sobě zahrnuje všechny výše jmenované typy kontroly marketingu. Navíc také určuje, zda jsou dané marketingové cíle a strategie správné v konfrontaci se silami vnějšího prostředí jako jsou ekonomické, demografické a konkurenční podmínky marketingu firmy. Nejčastějším problémem je, zda je nízký prodej výsledkem špatné strategie, nebo její realizace. Strategie nám říká co dělat a proč, realizace nám říká, kdo, kdy, kde a jak. Tento těsný vztah mezi těmito pojmy může být diagnostickým oříškem, neboť je potřeba zjistit nejen, v čem je problém, ale také co se s ním dá udělat.

Obecně můžeme říci, že k tomu potřebujeme:

1. rozpoznat, kde je problém – diagnostické dovednosti,
2. vyhodnotit, zda jde o problém funkční, programový nebo celé marketingové politiky,
3. realizovat plán:
 - alokovat správně zdroje,
 - sledovat a kontrolovat výsledky a přínosy,

- organizovat akce a programy,
- přesvědčovat a ovlivňovat v jejich prospěch,

4. vyhodnotit výsledky realizace:

- analýzy sortimentní nabídky konkurence,
- analýzy cenové politiky konkurence,
- analýzy komunikačních aktivit konkurence,
- analýzy tržních podílů,
- analýzy atraktivity trhu,
- souhrnné analýzy konkurenčního postavení,
- portfolia analýzy.¹¹

Obecně platí, že firma má provádět obě věci co nejlépe – tedy strategii i její realizaci. Nejprve se kontrola marketingové strategie zaměřuje na definici marketingových cílů, v dalších krocích kontrola srovnává zvolené cíle a slabé, či silné stránky organizace s konkurencí. Postupně se zhodnotí vhodnost zvolené strategie pro dosažení daných cílů, způsob volby mezi různými variantami strategie a také vliv strategie na hospodaření podniku a jeho konkurenci. Nakonec promítne zvolené strategie do konkrétních marketingových programů a zvolí marketingové nástroje, jimiž vytvoří marketingové plány a projekty.

4. Souhrnné hodnocení marketingového chování

V této části auditu jsou analýzy a informace získané v analytické části a hodnotící části využity pro celkové hodnocení s použitím profesionálních znalostí auditora.

4.1 Způsob vyhodnocení

Auditor si určí tří bodovou stupňovitou škálu, případně jinou vhodnou třístupňovou strukturu odpovědí, kterou ohodnotí otázky, jež byly použity pro prověření dané činnosti.

Odpovědím přiřadí kategorii váhy odpovědi, která hodnotí relativní význam činnosti speciálně pro daný podnik.

¹¹ Srov. GLONAR, A. A KOLEKTIV, *Marketingové plánování, controlling a audit*, s. 130

Výsledné bodové hodnocení prověřovaných činností je potom dáno vzorcem:

počet bodů = váha odpovědi.

Marketingový auditor dále zjišťuje, jaký podíl na výsledcích firmy má strategie a jaký její realizace – nejčastěji zda je nízký prodej výsledkem špatné strategie, nebo její realizace. Obecně platí, že firma má dělat obě věci výborně.¹²

5. Opatření pro korekci marketingového chování

Posledním krokem marketingového auditu je opatření pro korekci. Nestačí jen lokalizovat marketingové problémy, ale je nutno doporučit plán opatření ke zlepšení celkové marketingové výkonnosti firmy.

Navržená korekční opatření se musí opírat o:

- výsledky základních analýz portfolia,
- možnosti, které poskytuje vývoj trhu,
- aktuální stav ekonomiky, jako je inflace či stav recese,
- posouzení možných marketingových rizik.

¹² Srov. LYKOVÁ, J., *Marketingový audit a kontrola*, s.103-104

Praktická část

6. MADE GROUP, a. s.

6.1 Představení společnosti

Společnost MADE GROUP, a.s. je pokračovatelem dlouholetých podnikatelských aktivit společnosti MADE 1 s.r.o., která v letech 1997-2004 vyvíjela činnost zejména v oblasti obchodu masem a uzeninami a v řeznictví a uzenářství. Jedná se o holdingové seskupení výrobně-obchodních společností.

Obrázek 1. - Firemní logo MADE GROUP, a.s.



Zdroj: MADE GROUP, a.s., <<http://madegroup.cz>>

Společnost se jako součást skupiny firem MADE zabývá velkoobchodní činností v oblasti nákupu a prodeje masných a uzenářských výrobků a mraženého zboží. Jejimi dodavateli jsou přední tuzemští výrobci uvedených výrobků, přičemž část výrobků je zajišťována přímým dovozem ze zahraničí.

Obrázek 2 - Firemní slogan MADE GROUP, a. s.



Zdroj: MADE GROUP, a.s., <<http://madegroup.cz>>

Společnost má zhruba 3 000 odběratelů v Čechách a na Moravě vč. obchodních řetězců. Mezi nejvýznamnější odběratele patří společnosti Delvita, Penny Market, Globus, MAKRO, Carrefour, Kaufland a řada školních a závodních jídelen. Ve vlastní boudě

červeného masa společností se vyrábí dělená výseková a výrobní masa. Společnost zaměstnává v současné době 130 zaměstnanců.

Součástí skupiny MADE je jeden z největších výrobců trvanlivých salámů s dlouholetou tradicí, společnost Pejskar & spol., spol. s r.o. se sídlem v Polici nad Metují. Společnost MADE GROUP, a.s. zajišťuje prodej 98% její produkce. Součástí skupiny MADE je dále společnost MADE&TRADE s.r.o., která pro ostatní společnosti skupiny zajišťuje zahraničně - obchodní činnost

Obrázek 3 - Logo masných výrobků MADE GROUP, a.s.



Zdroj: MADE GROUP, a.s., <<http://madegroup.cz>>

Distribuce zboží je v Praze – Čakovicích prováděna z nového a moderního distribučního centra, které splňuje nejnáročnější kritéria podle předpisů EU. Pro zlepšení podmínek a zvýšení kvality při skladování zboží byla v roce 2004 dokončena realizace přístavby skladové haly k tomuto centru. Část tohoto podnikatelského záměru byla realizována v rámci programu SAPARD. Realizace tohoto projektu umožnila dále zvýšit úroveň dodržování hygienických a veterinárních požadavků na provoz a vytvořila předpoklady pro získání certifikátu HACCP, který společnost získala v roce 2004.

Distribuce zboží pro oblast Moravy a Slezska je prováděna z provozovny v Olomouci, Wolkerova 31 - z pronajatých prostor v mrazárnách SAFI Olomouc s.r.o. Rovněž tyto prostory splňují náročná kritéria. Pronajímatel skladovacích prostor má zavedený systémem HACCP, chválený KVS pro Olomoucký kraj. V současné době se staví firma SAFI Olomouc s.r.o. nové skladovací prostory v jižní části města u obce Hněvotín, které mají být dokončeny v průběhu měsíce října 2010. MADE GROUP, a. s. má zájem v tomto moderním distribučním centru využívat 80 % kapacity z 2 200 m² skladovací plochy. Tyto nové skladovací prostory budou jednopodlažní, což umožní snadnější manipulaci při nakládkách, kdy nebude potřeba používat nákladní výtah, který značně

zpomaluje manipulaci při expedici výrobků. Bude zde také velmi výkonný zmrazovací tunel, který dokáže za 48 hodin při teplotě -50 C° zamrazit potraviny na teplotu -10 C° v jádru potraviny. Celý distribuční sklad bude rozdělen na 19 boxů o kapacitě 290 m³ skladovacích prostor. Každý z těchto boxů bude variabilní a dle potřeby z něj bude možno udělat buď mrazicí, nebo chladicí kopku. Jako chladivo je zde použit ekologický freon, nahrazující současně použité chladivo, kterým je čpavek. Součástí skladu bude i zázemí pro administrativu, kterou rovněž firma MADE GROUP, a.s. hodlá využívat.¹³

Firma se chce stát předním distributorem mražených, chlazených a uzenářských výrobků v České republice, jež si své zákazníky získá kvalitou zboží a služeb. Prvořadým cílem je co největší spokojenost zákazníků, vybudování vzájemných partnerských vztahů, zajištění potřebného sortimentu a poskytnutí prvotřídních služeb.

6.2 Získaná ocenění

Obrázek 4 - Logo národní značky kvality potravin



Zdroj: <<http://eklasa.cz>>

Firma PEJSKAR & spol., spol. s r. o., patří mezi zakladatele výroby trvanlivých salámů a jako první v poválečném Československu začala vyrábět salám Poličan a další trvanlivé salámy tohoto typu (tedy tepelně neopracované trvanlivé výrobky). Ve výrobě trvanlivých salámů patří firma k nejvýznamnějším českým výrobcům. V minulých dosti bouřlivých letech na trhu masných výrobků, kdy často převládala snaha o zisk za

¹³ Interní zdroje SAFI Olomouc s.r.o.

každou cenu nad jakostí, udržela firma PEJSKAR & spol. vysokou jakost a standard svých výrobků právě díky umu a společnému zájmu zaměstnanců firmy o její prosperitu. Svědčí o tom nejen pozice na současném trhu, ale i udělené ocenění **Klasa** 11 výrobků. Klasu firma bere jako velmi prestižní ocenění a velmi si ho váží. ¹⁴

Příloha: seznam certifikátů Klasa je uveden v příloze č. 1

6.3 Předmět podnikání

Obchodní jméno: MADE GROUP, a.s.

Sídlo: Dlouhá 614/10, 11000 Praha 1

Právní forma: akciová společnost

IČ: 27124151

DIČ: CZ 27124151

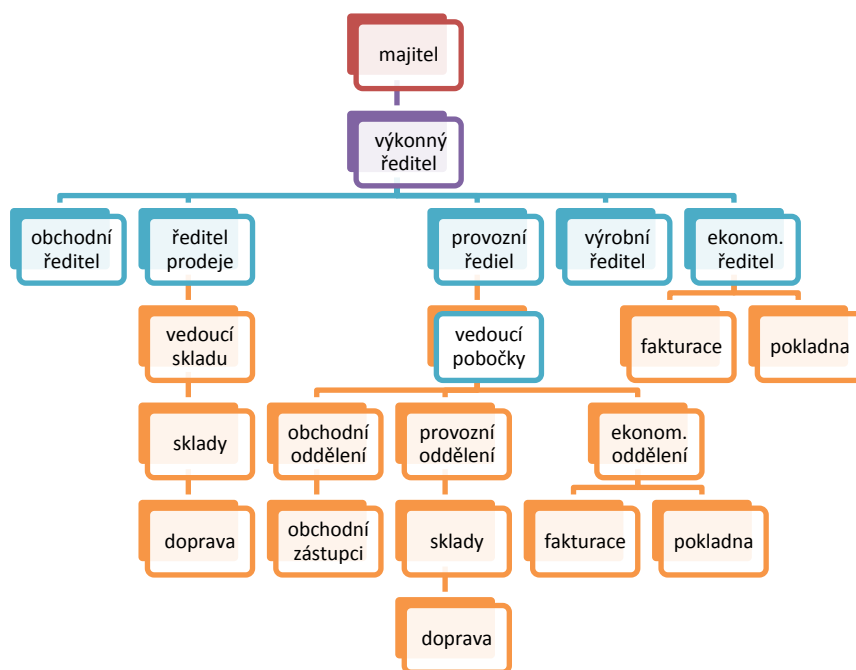
Předmět podnikání: velkoobchod s masem a masnými výrobky

6.4 Organizační struktura firmy

Včele firmy stojí majitel a současně majoritní akcionář Ing. Martin Deml. Management firmy tvoří výkonný ředitel a předseda představenstva, obchodní ředitel, ředitel prodeje, provozní ředitel, výrobní ředitel a ekonomický ředitel. Tito podléhají přímo majiteli firmy. Provoznímu řediteli jsou potom podřízeni vedoucí jednotlivých poboček, pro Čechy, Moravu a výrobního závodu PEJSKAR & spol., spol. s r.o. Každý z těchto vedoucích má kompetence k samostatnému vedení celého týmu pracovníků na těchto pobočkách.

¹⁴ Interní materiály firmy MADE GROUP, a.s.

Obrázek 5- Organizační struktura firmy MADE GROUP, a.s.



Zdroj: Interní materiály firmy MADE GROUP, a.s.

6.5 Pobočka Olomouc

Distribuční centrum v Olomouci řídí vedoucí pobočky Ing. Jan Novotný. Celý tým 46 lidí je tvořen kmenovými zaměstnanci z řad obchodního oddělení – jako jsou obchodní zástupci, telefonistky, provozního oddělení – dispečer dopravy, řidiči, skladníci, ekonomického oddělení – fakturantky a externími spolupracovníky – obchodními zástupci, pracujícími na základě mandátní smlouvy.

Prodej zboží je tedy realizován obchodními prostředníky, kteří jsou pro firmu obchodními partnery. Tito partneři pracují v určitém regionu, kde nabízejí zboží prodejce a získané objednávky zadávají do firmou zapůjčených notebooků, v nichž je i prodejní software s online připojením do centrálního systému. Mají možnost okamžitě zjistit veškeré údaje o zákazníkovi, historii realizovaných prodejů, prodejních cenách, skladových zásobách a mnoho dalších informací. Na základě těchto objednávek jsou v kanceláři firmy vystaveny dodací listy, podle nichž je zboží vyskladněno, vyfakturováno a expedováno podle rozvozních linek ke konečnému spotřebiteli.

K rozvozu zboží používá firma vozidla pronajímaná v rámci operativního leasingu. V rámci této služby je firmě v oblasti firemních vozidel poskytnut maximální servis, neboť v pravidelných měsíčních splátkách platí služby, které ji zbaví nepříjemných povinností, jež jsou s provozem vozidel spojeny.

Distribuční centrum neslouží pouze jako velkoobchodní sklad, z něhož je formou přímého rozvozu k zákazníkům distribuováno zboží, avšak v místě firmy je možný i přímý prodej, který ovšem v poměru s celkovým obratem nehraje významnou roli.

7. Analýza úspěšnosti sortimentní nabídky

„Výrobek je cokoliv, co lze na trhu nabídnout, co získá pozornost, co může sloužit ke spotřebě, co může uspokojit nějaké přání nebo potřebu.“¹⁵

Nejvýznamnější složkou marketingových nástrojů je právě výrobek. Komplexní výrobek je určován souhrnem veškerých fyzických i psychologických vlastností a řadou dalších součástí, které přispívají k vyhovění požadavků zákazníka. Každý výrobek je možno přiřadit do jedné nebo dvou skupin podle toho, jak jej bude zákazník používat. Produkt vyráběný pro konečného spotřebitele se nazývá spotřebním zbožím. Pokud je však dále využit jinou organizací ke vzniku dalších výrobků, jedná se o průmyslové statky. Jednotlivé skupiny se rozdělují na třídy, které jsou určeny na základě uvažování a nakupování zákazníků. Spotřebitelské třídy jsou čtyři základní: denní spotřeby, nákupní, zvláštní a neviděné.

Potravinu je možno zahrnout mezi zboží denní spotřeby. Tento druh zboží lidé kupují běžně, bez velkého přemýšlení, nebo ze zvyku.

Potravinu tvoří sortimentní nabídku firmy MADE GROUP, a.s. a ta je velmi široká. Proto je obtížné vybrat z nabízených segmentů výrobky, na nichž lze provést srovnání úspěšnosti prodeje v časové řadě.

Za nabízeného sortimentu jsem vybrala výrobky ze segmentů, které jsou ve většině případů součástí objednávky od zákazníků, tedy tvoří základní pilíř nabídky.

¹⁵ KINCL, J., *Marketing podle trhů*, s. 65

Jsou to tyto segmenty:

- ryby,
- polotovary,
- zelenina,
- maso.

Z každého jsem vytypovala dva srovnatelné výrobky, jež jsou mezi sebou substitovatelné, a ty posuzuji z hlediska prodejnosti za určité časové období a to jednak porovnáním prodaného množství v měrných jednotkách, celkového prodaného finančního objemu v Kč a dále také dle průměrné prodejní ceny výrobku.

Cílem provedené analýzy je ukázat, jak prodej výrobků a jeho životní cyklus podléhají určitým zákonitostem, které jsou paralelní ke stádiím živé přírody. Životní cyklus produktu ovlivňuje charakter produktu a spotřební chování zákazníků. Často je ovlivněn nejen cenou výrobku, ale hlavně poptávkou zákazníka po kvalitě zboží, uspokojení jeho potřeb ale i vnějšími vlivy jako je reklama, tisk, noviny, internet. Posledně zmiňovaná metoda ovlivnění zákazníka – internet - se řadí mezi nové trendy v marketingu a je nazývána Virální marketing. Ten používá efektní nabídku, přenášenou pomocí lidského řetězce, za účelem dosažení maximální pozornosti a minimalizace nákladů. Cílem je zvýšení prodejů, rozšíření obchodního potenciálu, budování povědomí o značce či naopak působení na zákazníka a ovlivnění jeho chování v negativními informacemi.

Životní cyklus produktu vyjadřuje tržní životnost produktu – tedy dobu, po kterou se produkt nachází na trhu. Vyjadřuje rozsah prodeje produktu v závislosti na čase.

Klasický životní cyklus produktu obsahuje čtyři etapy – zavádění, růst, zralost a ústup. Pro jednotlivé etapy je charakteristická nejen rozdílná velikost a dynamika prodeje, ale i rozdílná výše zisku a rozdílná výše a struktura nákladů v rámci jednotlivých marketingových nástrojů.

V provedených analýzách vybraných výrobků lze tento životní cyklus zřetelně identifikovat.

7.1 Segment ryby

Nabídkový list umožňuje v tomto segmentu výběr z 44 druhů rybích výrobků, z nichž jsem vybrala dva nejprodávanější produkty.

První jsou Filety interleaved exclusiv – což jsou prokládané filety z aljašské tresky a jsou stálíci na trhu již několik let. Používá je portfolio zákazníků restauračních provozů i velkých vývařoven typu školní jídelny a závodní stravovny. Jsou to filety z ryb, lovených v mořských vodách a jsou zdrojem kvalitních bílkovin. Kromě toho zásobují náš organismus vitaminy A, D a B, minerálními látkami jako jsou jód, zinek a nezastupitelné omega - 3 nenasycené mastné kyseliny.

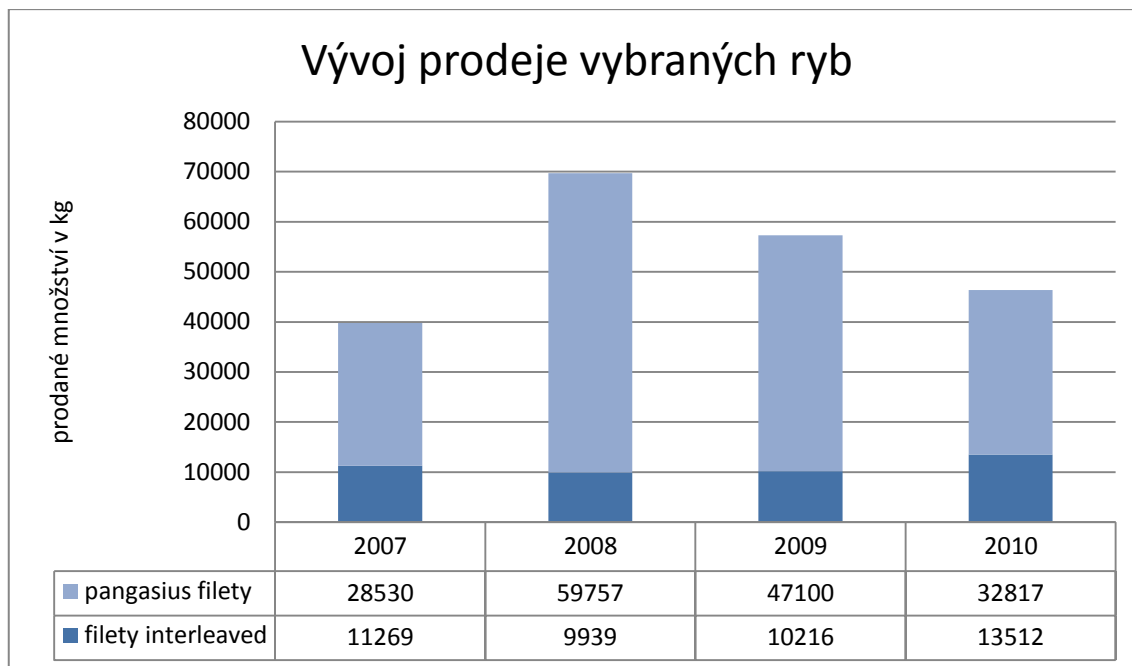
Druhým nabízeným produktem je Pangasius filet IQF, který se objevil na českém trhu před pěti roky a rychle se stal hitem v jídelničkách všech zákazníků.

Jedná se o sladkovodní rybu lovenou ve Vietnamu v deltě řeky Mekong. Filety z těchto ryb jsou oblíbené pro svou bílou barvu a téměř absenci kostí. Nemají ovšem tak vysoký obsah zdraví prospěšných látek jako ryby mořské.

7.1.1 Analýza prodaného množství ryb

V níže uvedeném grafu je uveden vývoj kilogramového objemu prodeje rybích filet interleaved v porovnání s vývojem prodeje pangasius filety za časové období roků 2007 -2010.

Graf 1 - Analýza prodeje ryb v kg



zdroj: statistika dodávek MADE GROUP, a.s.

Poznámka: hodnoty v roce 2010 jsou průměrem prodeje za 1 měsíc, vycházejících z údajů statistiky prodeje od 1.1.2010 do 30.6.2010.

Na tomto grafu můžeme vidět, že filety exclusiv jsou v uvedeném časovém období na trhu poptávané ve stejném množství, bez výraznějších výkyvů.

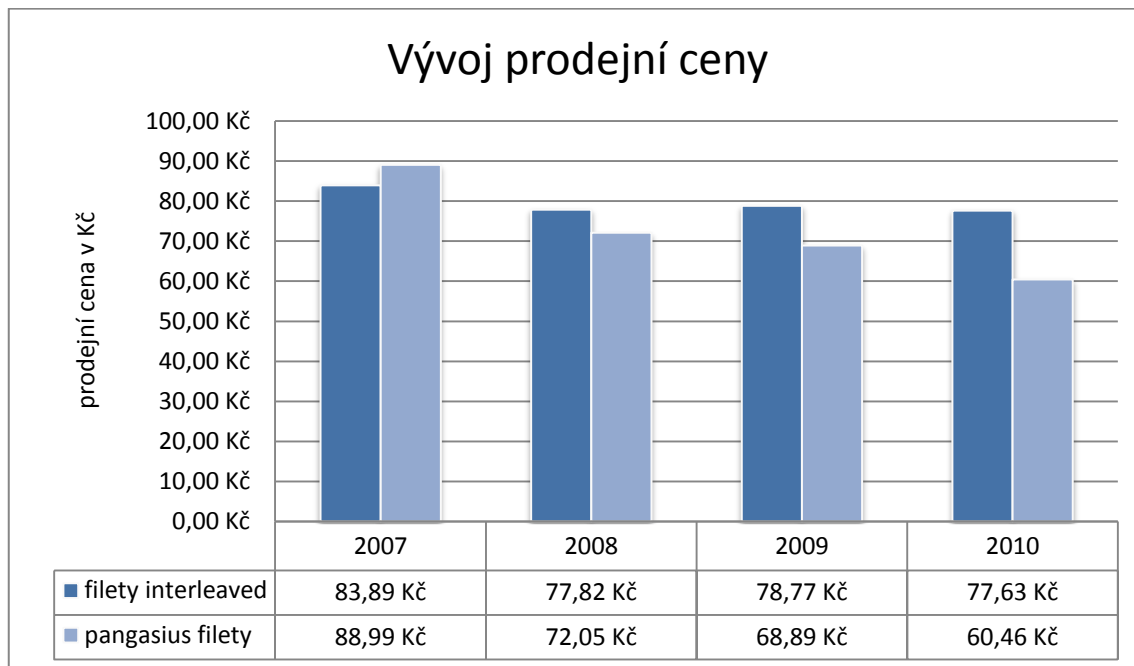
Naopak filety pangasius zažily v období roku 2008 strmý vzestup prodeje a poptávky po tomto druhu výrobku. Avšak v roce 2009 se začaly tiskem a hlavně webovými stránkami, šířit negativní informace o tomto produktu. Public realitions měla v tomto případě značný dopad na povědomí veřejnosti. Dle těchto informací měly ryby obsahovat karcinogenní látku malchitovou zeleň, jež se využívá jako dezinfekce proti plísním a parazitům. Tato negativní kampaň zasáhla široký obzor spotřebitelů, kteří přestaly filety pangasius kupovat. Ačkoliv Státní veterinární ústav v Praze analyzoval dvanáct vzorků z obchodní sítě a ani v jednom vzorku tuto látku nenašel, informace už se v tak rozšířené formě k zákazníkům nedostala a proto i nadále přetrvává snížený zájem o tento druh ryb.¹⁶

¹⁶Zdroj: <http://ekonomika.idnes.cz/pangasius-zdravi-neuskodi-ukazal-test-dhy-/test.asp?>

7.1.2 Analýza prodeje ryb v prodejních cenách

Následující graf ukazuje vývoj prodeje filet interleaved a pangasius filet po úpravě prodejních cen v časovém období 2007 -2010.

Graf 2 - Statistika prodejní ceny ryb



zdroj: Statistika dodávek MADE GROUP, a.s.

Graf, vyjadřující prodejní cenu jednotlivých produktů ve čtyřech časových obdobích jasně ukazuje, že prodejní cena filet interleaved zůstává téměř stále stejná a oproti roku 2007 klesla v roce 2010 pouze o 12 %, situace způsobená a poklesem poptávky po rybě pangasius donutila prodejce snížit prodejní cenu tohoto produktu v roce 2010 proti ceně roku 2007 až o 32 %, tak aby tento produkt udržela na trhu a aby nalákala cenou zákazníka na jeho opětovný nákup.

Při zavedení filet pangasius na trh zvolila firma cenovou strategii „skimming“, kdy stanovila vysokou zaváděcí cenu a postupně ji snižovala s klesajícím prodejem.

Ani tato cenová strategie však nezastavila klesající zájem tento výrobek, jak je patrné z vývoje prodeje uvedeném v grafu č.1.

7.2 Segment polotovary

Polotovary jsou dnes na trhu velmi žádaným artiklem a to z důvodu úspory času a energie při jejich přípravě, pestrosti nabídky, možnosti obohatit zaběhnuté stereotypy novinkami, které by jídelna nebyla v tak velkém množství sama schopna vyrobit. Firma nabízí ve svém nabídkovém listu cca 38 různých výrobků určený jak pro restaurace, stánky rychlého občerstvení, tak i pro školní jídelny a vyvařovny.

Z nabízeného množství jsme vybrala substituty určené pro potřeby velkých vývařoven.

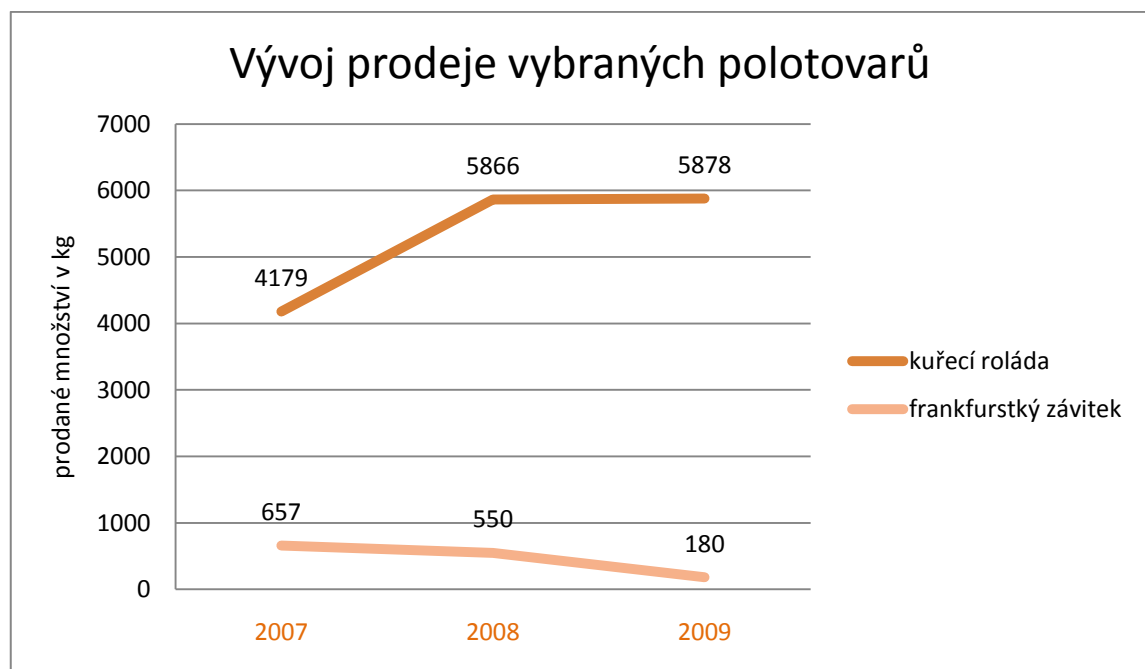
Prvním je kuřecí roláda plněná, což je mražený polotovar vyrobený z vykostěného kuřete, které je naplněno masovou směsí a zamotáno do tvaru rolky. Jeho hmotnost je 1kg a po upečení z něj lze nakrájet několik různě velkých porcí.

Druhým výrobkem je frankfurtský kuřecí závitok, což je vykostěné kuřecí stehno, plněné okurkem, paprikou a klobásou a zamotané do tvaru závitku o velikosti 120 g.

7.2.1 Analýza prodeje polotovarů

Níže uvedený graf srovnává dva mezi sebou nahraditelné drůbeží polotovary, od jejich uvedení na trh v r. 2007 do roku 2009, z hlediska prodaného množství v kilogramech.

Graf 3 - Prodej polotovarů v kg 2007-2009



zdroj: Statistika dodávek MADE GROUP, a.s.

Do segmentu polotovary byly již zmíněné výrobky přidány v roce 2007 a tyto používají v převážné míře velké gastronomické provozy typu školních jídelen, nemocnice, menzy, domovy důchodců a závodní jídelny.

V těchto typech zařízení existuje více kategorií strážníků, které mají podle norem určeny gramáže surovin, jež jsou pro ně připravovány.

Jak je patrné z křivky vývoje prodeje kuřecí plněné rolády, tato zcela vyhověla požadavkům gastronomických zařízení, neboť je z ní možno nakrájet různě velké porce a tím dodržet předepsané normy pro jednotlivé strážníky. Proto prodej tohoto produktu neustále roste a je po něm opětovná poptávka.

Naopak prodej frankfurtského kuřecího závitku v kalibraci 120 g nevyhovuje těmto typům zařízení, neboť jej nelze využít pro všechny kategorie strážníků. Prodej tohoto výrobku od zavedení na trh značně klesl a v tomto roce byl úplně vyřazen z prodeje, neboť o něj zákazníci nemají zájem.

7.3 Segment zeleniny

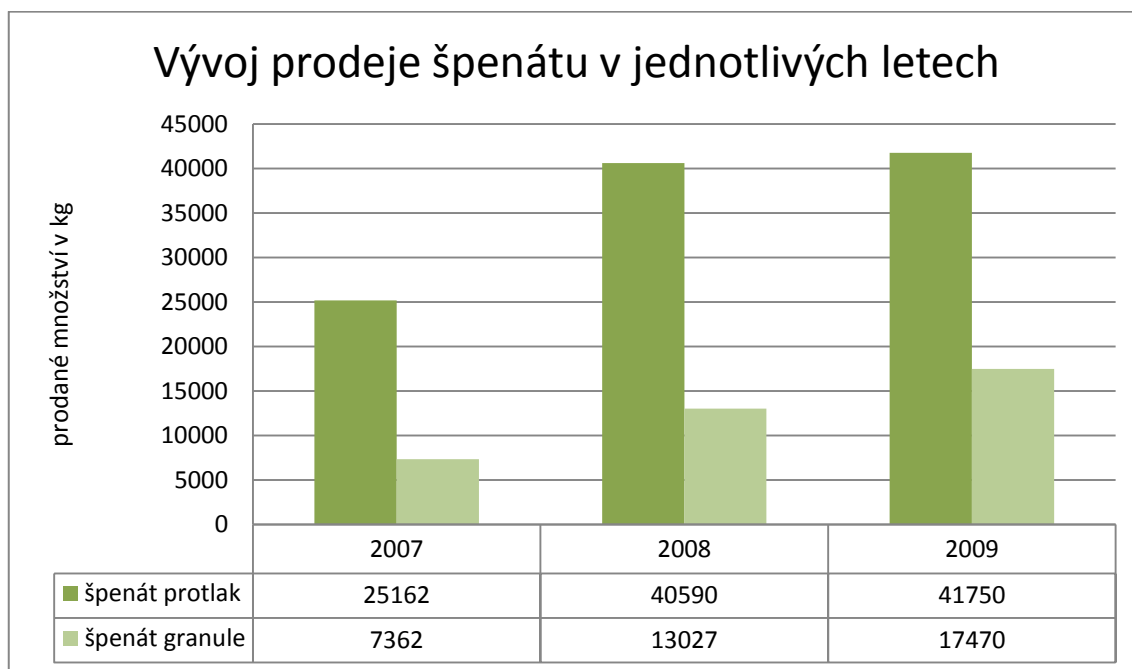
Mražená zelenina je jeden z nejprodávanějších segmentů, v množstevních jednotkách. Spotřebitelé už nemají zájem složitě opracovávat čerstvou zeleninu, pro nedostatek času a mnohdy i pracovních sil. V sortimentu nabízíme širokou škálu jedno druhové zeleniny i více druhové zeleninové směsi, a to buď v gastrobalení nebo v maloobchodním balení určeném pro retail. Firma nabízí alternativu při výběru buď z levnější řady výrobků, vyráběných v tuzemské akciové společnosti AGRIMEX Vestec a.s. nebo z výrobků nizozemské pěstitelské a výrobní firmy Oerlemans Foods, specializující se na pěstování, sklizeň a zpracování vlastní produkce zeleniny. Výrobky firmy Oerlemans Foods patří do vyšší cenové kategorie. Čas mezi sklizní a konečným produktem je minimalizován. Během několika hodin se klizené produkty zpracují a zmrazí. Tím se v zelenině zachovají maxima vitamínů, minerálů a živin.

Pro analýzu jsem se rozhodla použít dva substituty z produkce jmenovaných firem. Levnější produkt od firmy AGRIMEX - špenátový protlak, což jsou spařené a do kašovitě konzistence rozmixované listy špenátu. Tento produkt obsahuje až 30 % vody. Z produkce firmy Oerlemans Foods jsem vybrala špenát granule, což jsou sekané listy špenátu, zpracované do 50 g granulí a tyto jsou zbaveny vody.

7.3.1 Analýza prodeje špenátů

V níže uvedený graf srovnává vývoj prodeje dvou druhů špenátů za časové období 2007-2009 v hodnotovém množství.

Graf 4 - Prodej špenátů v kg 2007-2009



zdroj: Statistika dodávek MADE GROUP, a.s.

Křivka vývoje jednotlivých artiklů ukazuje, že prodej špenátu granule výrazně roste a to díky kvalitě tohoto výrobku. Při rozhodování mezi dvěma podobnými výrobky se zákazník nerozhoduje pouze podle ceny výrobku, /spokojenost s cenou je pouze jedním z faktorů, jež dohromady vytvářejí psychologický stav spokojenosti zákazníka/, ale stále častěji požaduje kvalitnější produkt i za cenu vyšších výdajů. Také pro prodejce je výhodnější prodávat dražší výrobek, neboť náklady na uskladnění a manipulaci, či rozvoz dražšího výrobku zůstávají stejné, avšak výtěžek z prodeje je výrazně vyšší.

7.3.2 Rentabilita prodeje špenátů

V následující tabulce je uvedeno prodané průměrné množství jednotlivých substitutů v kilogramech za běžný kalendářní rok a uvedeno srovnání dosaženého zisku z tohoto prodeje.

Následně je vypočítána rentabilita prodeje jednotlivých druhů.

Tabulka 2 - Rentabilita prodeje špenátů

	špenát granule	špenát protlak
Prodané množství v kg / rok	7 362,50 kg	25 162,50 kg
Zisk / 1 kg	6,67 Kč	3,70 Kč
Celkový zisk za rok	49 107,87 Kč	93 101,25 Kč

zdroj: Statistika dodávek MADE GROUP, a.s.

Abychom dosáhli při prodeji špenátového protlaku stejného zisku, jako při prodeji špenátu granule, museli bychom prodat 13 272,40 kg/ rok, což je o 44,53 % více než doposud. Z toho jasně vyplývá, že je nutné podporovat a dále rozvíjet jeho prodej.

7.4 Segment masa

Zákazník má možnost se při nákupu masa rozhodnout mezi čerstvým výsekovým masem, dodávaným do druhého dne na objednávku a vakuovaným, které je díky své prodloužené trvanlivosti okamžitě k dispozici v distribučním skladu.

Toto maso se dováží ze zemí EU, jednotlivé šály masa jsou vakuově zabalené a vloženy do lepenkových kartonů. Doba spotřeby je minimálně dva týdny od dovozu do distribučního skladu.

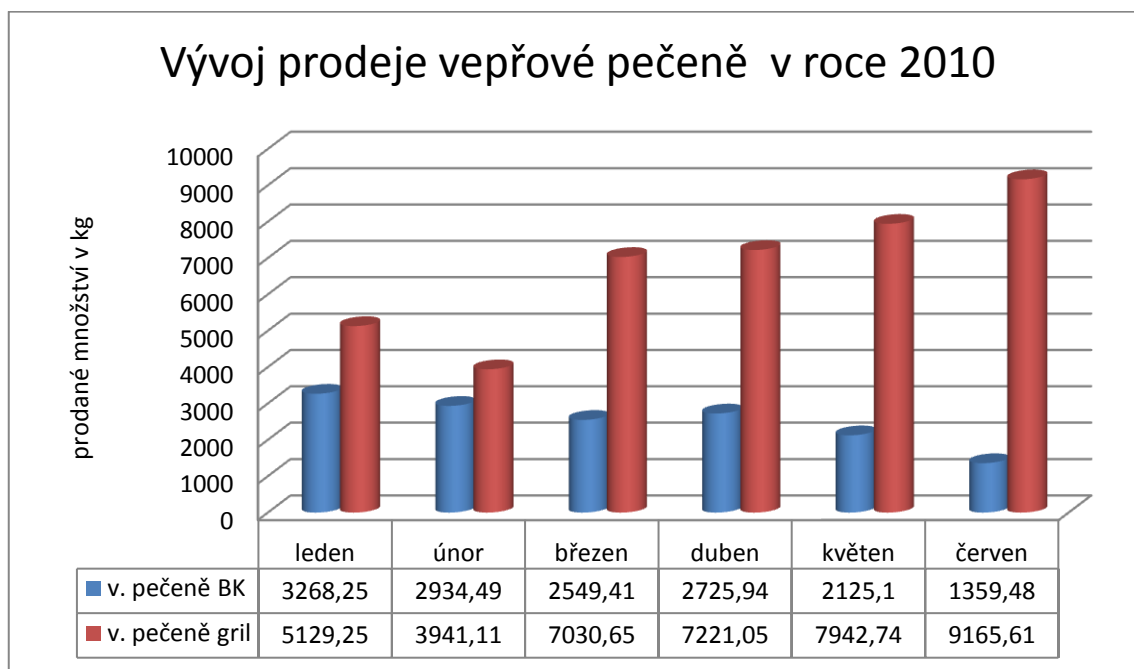
MADE GROUP, a.s. nabízela do poloviny roku 2009 v sortimentu vepřového masa – vepřovou pečeně bez kosti vakuovanou. Je to kotleta bez kosti, u níž je zachován řetízek z krkovic a částečné tukové krytí. Váha jedné vakuově balené pečeně je cca 5 kg.

Od poloviny roku 2009 začala firma nabízet podobný výrobek – vepřovou pečeně na gril vakuovanou. Toto maso je také kotleta bez kosti, ovšem také bez řetízku a tukového krytí. Váha jednoho kusu je cca 1 kg.

7.4.1 Analýza prodeje vepřového masa

Následující graf poměruje prodej dvou substitutů z nabídky vepřového masa za časové období leden – červen roku 2010.

Graf 5 - Prodej vepřové pečeně v kg r. 2010



zdroj: Statistika dodávek MADE GROUP, a.s.

Obchodníci využili výhod, které nabízí prodej váhově menšího a opracovaného kusu masa, který mohou nabídnout i segmentu zákazníků z restauračních provozů a malých vývařoven. Také zákazníci si spočítali výhodnost nákupu opracované v. pečeně na gril, jejíž cena je v průměru o 10 % vyšší než v. pečeně BK, ale neplatí zbytečně za zboží, z něhož vyhodí 15 % odpadu při opracování. V měsíci březnu je patrný strmý nárůst prodeje vepřové pečeně na gril oproti klesajícímu zájmu o vepřovou pečení vakuovanou a neopracovanou. V červnu se stal výrobek v. pečeně BK neúčelným artiklem a firma rozhodla o jejím vyřazení ze sortimentu, neboť odhady prodejů v porovnání s uplynulými roky byly až o 90 % nižší. Tento produkt se začal stávat výprodejovým zbožím, nebyl zájem a často jej bylo nutno vyprodávat pod nákupní cenou, vzhledem ke krátké expirační době.

8. Shrnutí

Uvedená analýza je jen krátkou ukázkou zaměřenou na porovnání úspěšnosti prodeje jednotlivých výrobků vybraných z nabízeného sortimentu firmy MADE GROUP, a.s.

Tato dílčí analýza je součástí interního auditu, jež slouží managementu firmy k posouzení, které výrobky se na trhu vyvíjejí úspěšně a dynamika jejich prodeje je neustále se zvyšující či naopak k objevení ztrátových výrobků.

Z provedených analýz také vyplývají okolnosti mající vliv na rozhodnutí zákazníka, pro který výrobek bude preferovat a o který přestane jevit zájem, ačkoliv na něj byl doposud zvyklý.

Následující tabulka ukazuje výsledky rozhodnutí o výrobku dle jednotlivých analýz:

Tabulka 3 - Srovnání výsledků provedených analýz

Název testovaného výrobku	Faktory ovlivňující rozhodnutí o výrobku	Následky vlivu faktorů
Pangasius filety	➤ Negativní reklamní kampaň	➤ Pokles zájmu o produkt ➤ Snížení prodejní ceny
Filety interleaved	➤ Stálost kvality	➤ Zachování výše prodeje ➤ Stagnující prodejní cena
Kuřecí závittek	➤ Nevyhovující kalibrace výrobku pro portfolio zákazníků ve stravovacích službách	➤ Vyřazení z prodeje
Kuřecí roláda	➤ Možnost kalibrace jednotlivých porcí	➤ Stálá výše prodeje
Špenát protlak	➤ Špatná kvalita ➤ Nízká koncentrace suroviny, z níž je výrobek zpracován	➤ Stagnace výše prodeje
Špenát granule	➤ Vynikající kvalita	➤ Zvýšená poptávka po výrobku
Vepřová pečeně BK	➤ Nekvalitní opracování výrobku	➤ Klesající prodejnost ➤ Ztrátovost z doprodějů ➤ Vyřazení z prodeje
Vepřová pečeně gril	➤ Kuchyňské opracování	➤ Strmě stoupající prodej

U výrobků, jež z provedené analýzy vyšly „vítězně“ je nutno podporovat jejich prodej všemi dostupnými prostředky marketingového mixu jako je práce s cenou, zintenzivněním prodejní funkce, zlepšení služeb, reklama. Výrobky, jež nevykazují růst tržeb či zisku, ani pozitivní tok v hotovosti by se měly v portfoliu udržovat pouze v případě, kdy poskytují určitý příspěvek ke krytí nákladů nebo jako přínos ve skladbě sortimentu. Z této analýzy také vyplynulo, že neúspěšný produkt může zastoupit jiný substitut, který nabídne zákazníkům stejný užitek. Práce se sortimentem je velmi citlivá, neboť musíme také zvážit, zda v nabídce ponechat variantu ekonomickou, určenou pro běžné sociální skupiny i variantu náročnou, určenou pro dobře situované zákazníky.

9. Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo v rámci marketingového auditu analyzovat vybrané produkty ze sortimentní nabídky společnosti MADE GROUP, a.s. Ceník zmiňované firmy, která mi poskytla potřebné statistické údaje, obsahuje nabídky více jak 800 položek potravin. Jako obchodní zástupce zastupující tuto firmu, pracuji s jejich nabídkou při osobním prodeji každý den. Díky zkušenostem z prodeje jsem určila segment výrobků, na nichž jsem analýzu aplikovala a pomocí ní identifikovala faktory, které pozitivně i negativně ovlivňují prodejnost zvolených segmentů. Výsledky analýzy spolu s poznatky z osobního prodeje jsem použila při celkovém vyhodnocení. Tyto neformální informace nelze najít ve statistikách žádné firmy. Osobních setkání při realizaci obchodních případů pomáhá utřídit sortiment nabízených výrobků tak, aby plnil zákaznickova očekávaná i skrytá přání. Získávat názory zákazníků a zkoumat poznatky o vývoji ekonomického okolí z externích zdrojů je jedním z důležitých pravidel při sběru dat pro marketingový audit.

Anotace

Příjmení a jméno autora:	Jeřábková Jana
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce :	Marketingový audit v distribuční potravinářské firmě Marketing audit in Food Distribution Company
Vedoucí práce:	Ing. Mgr. Renáta Pavlíčková
Počet stran:	46
Počet příloh:	1
Rok obhajoby:	2010
Klíčová slova:	Marketing, marketingový audit, marketingová kontrola, analýzy, firma, produkt, zákazník, nabídka, poptávka
Password:	Marketing, marketing audit, analyses, product, customer, supply, demand

Anotace v českém jazyce

Svou bakalářskou práci, která se zabývá jednou z analýz marketingového auditu distribuční potravinářské firmy MADE GROUP, a.s. jsem rozdělila na teoretickou část a praktickou část. Údaje pro první část jsem čerpala z dostupné literatury.

Ve druhé části jsem představila společnost MADE GROUP, a.s. a popsala její strukturu. Jako zdroj jsem použila internetové stránky společnosti a její firemní materiály. Ze statistických informací, získaných od manažerů firmy, jsem čerpala při analýze sortimentní nabídky a přidala i znalosti získané při práci v této společnosti.

Cílem mé bakalářské práce bylo analyzovat vybrané produkty z nabídky zmiňované společnosti v rámci marketingového auditu. Dílčím cílem této práce bylo identifikovat faktory, které pozitivně i negativně ovlivňují prodejnost zvoleného segmentu výrobků. Analýza byla praktickou ukázkou jedno ze základních marketingového auditu – nespolehat pouze na fakta, ale naslouchat potřebám zákazníků a podle jejich potřeb pružně reagovat na změny v sortimentu.

Anotace v anglickém jazyce

I have divided my bachelor thesis, which is investigating one of the analyses of the marketing audit of the distributing food company MADE GROUP, a.s. into a theoretical and a practical part. I have obtained the information for the first part from the available literature.

In the second part, I have introduced the company MADE GROUP, a.s. and I have described its structure. I have used the company's website and the company's written information materials as sources. From the statistical information, obtained from the company's managers, I have sourced during the analysis of the assortment offer and I added the knowledge I obtained during the in this company.

The aim of this essay was analyze the products selected from the menu mentioned company in the marketing audit. The operational objective of this study was to identify factors that positively and negatively affect the marketability of the selected segment. The analysis was a practical demonstration of one of the basic marketing audit – relying only on facts, but listen to the needs of customers and their needs to report flexibly to changes in the assortment.

Seznam použité literatury

GLONAR, Alois. *Marketingové plánování, controlling a audit*. 1.vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2006. 146 s. ISBN 80-7318-401-X.

CHALUPSKÝ, Vladimír. *Marketingový audit spokojenosti zákazníků*. Brno: Vutium, 2001. 45 s. ISBN 80-214-2005-7.

JOBBER, David, a LANCASTER, Geoff. *Management prodeje*. 1. vyd. Praha: Computers Press, 2001. 431 s. ISBN 80-7226-533-4.

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

LYKOVÁ, Jana. *Marketingový audit a kontrola*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 117 s. ISBN 80-7169-720-6.

Internetové zdroje

MADE GROUP, a.s. Firemní logo. Dostupné na WWW: <<http://madegroup.cz>>.

KLASA – národní značka kvality potravin. Dostupné na WWW: <<http://eklasa.cz>>.

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Přehled jednotlivých typů marketingové kontroly	13
Tabulka 2 - Rentabilita prodej špenátů	38

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Firemní logo MADE GROUP, a.s.	25
Obrázek 2 - Firemní slogan MADE GROUP, a. s.....	25
Obrázek 3 - Logo masných výrobků MADE GROUP, a.s.	26
Obrázek 4 - Logo národní značky kvality potravin	27
Obrázek 5 - Organizační struktura firmy MADE GROUP, a.s.	29

Seznam grafů

Graf 1 - Analýza prodeje ryb v kg	33
Graf 2 - Statistika prodejní ceny ryb.....	34
Graf 3 - Prodej polotovarů v kg 2007-2009.....	35
Graf 4 - Prodej špenátů v kg 2007-2009.....	37
Graf 5 - Prodej vepřové pečeně v kg r. 2010	39

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Certifiáty kvality zn. Klasa /zdroj: interní MADE GROUP, a.s./

