



## PŘÍPADOVÁ STUDIE

# Větší firma podnikající v oblasti výroby mléčných produktů

„Vedení této firmy nebylo spokojeno s výsledky prodeje výrobků. Ukázalo se, že hlavní problém spočíval především ve špatně zvoleném prodejním kanálu, který nutil firmu prodávat s takřka nulovou marží.“

---

V tomto případě se jednalo o **větší firmu s přibližně jedním stem zaměstnanců**.

Zaměřovala se na **výrobu a prodej mléčných produktů s celorepublikovou působností**.

Zadání od klienta: Klient se na nás obrátil s požadavkem vypracování finanční a hodnotové analýzy pro určitou skupinu výrobků, které prodával prostřednictvím několika rozdílných prodejních kanálů.

Klient se pro využití našich služeb rozhodl především z toho důvodu, **že z výsledků prodeje nebylo zcela zřejmé, zda jsou způsoby distribuce produktů zvoleny adekvátně. Otázkou bylo, jestli zákazníci právě na vybraných místech zboží očekávají a zda ho tam nakupují**. U některých míst navíc nebylo zcela možné ovlivnit prodejní servis.

**Námi provedená analýza nakonec objevila hned několik zásadních problémů**. Ty stály v cestě úspěšnému a rentabilnímu prodeji. Hlavní úskalí se skrývalo především ve výběru **prodejních kanálů**.



## Problémy prodeje:

Každý z kanálů **přinášel jiné marže a možnost**, či spíše nemožnost dalšího **prodejního servisu**.

**Obrat se u jednotlivých způsobů distribuce podstatně lišil**, a to i z důvodu, že firma neměla možnost ovlivnit konečnou, tedy spotřebitelskou cenu tak, aby ji přizpůsobila momentální poptávce.

Nejvíce problematický se jevil prodej prostřednictvím **obchodních řetězců**. Ten sice přinášel na první pohled vyšší obraty, **ale veškeré poplatky s ním spojené a požadavky na účast na různých slevových akcích ve výsledku snížily marži natolik, až se v některých okamžicích blížila nule**.

---

## Stanovení hlavního problému:

**Největší podíl prodeje výrobků byl uskutečňován právě prostřednictvím obchodních řetězců. V době tlaku na cenu a požadavků na účast na různých akcích se produkty prodávaly s nulovou marží.**

**Dalším krokem analýzy bylo vyhodnocení rizik, pokud by firma nadále setrvala u tohoto způsobu prodeje:**

Při náhlém zvýšení vstupní suroviny – mléka, hrozilo, že dojde ke **ztrátovosti výroby**. V tom případě by firma nebyla schopná reagovat například na požadavek zvyšování mezd zaměstnanců, na případnou krizi či jiné problémy. Pokud by se tak stalo, visela nad firmou **hrozba platební neschopnosti** jak vůči svým zaměstnancům, tak i dodavatelům hlavní výrobní suroviny.

---



## Návrh řešení a výstup:

Na jedné straně firma musela dodržovat smluvní podmínky, které podepsala na určité období vůči odběratelům, konkrétně tedy obchodním řetězcům. Na druhé straně bylo těžké bez potřebných rezerv ustát ztrátovost výroby. Bylo tedy potřeba navrhnout řešení počítající s těmito zásadními faktory.

**Došlo k vyhledání dalších vhodných prodejních míst, které firmě umožňovaly nejen vyšší marži, ale i variabilitnost prodejního servisu.** Navíc tak mohla být oslovena širší skupina zákazníků, nejen těch co nakupují v obchodních řetězcích.

**Došlo k rozložení rizik a odbourání závislosti pouze na jediném způsobu distribuce. Žádný z kanálů neměl podíl na obratu vyšší než 50%.** Pokud by tak došlo ke snížení ziskovosti prostřednictvím daného kanálu, nebo jeho úplnému odstřížení, nebyla by ohrožena samotná existence firmy.

**Zvolili jste pro svůj produkt vhodný prodejní kanál, který nejen oslovuje ty správné zákazníky, ale přináší vám i dostatečnou marži? Pokud s odpovědí váháte, obraťte se na nás a na prodej si společně posvítime.**

**agentura@mar-ekon.cz / +420 515 535 600**

