

Atraktivita odvětví mlékárenství v České republice

Diplomová práce

Vedoucí práce:

Ing. Jiří Duda, Ph.D

Bc. Ondřej Homolka

Brno 2016

Na tomto místě bych rád poděkoval především vedoucímu diplomové práce panu Ing. Jiřímu Dudovi, Ph.D. za odbornou pomoc, cenné rady a věcné připomínky, které mi poskytl při psaní této práce.

Dále bych rád poděkoval panu Ing. Rudolfu Daňkovi, za ochotu, věnovaný čas a poskytnutí informací potřebných k vypracování této diplomové práce.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Atraktivita odvětví mlékárenství v České republice**

vypracoval/a samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědom/a, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmetná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 20. května 2016

Abstract

Homolka, O. *Attractiveness of dairy industry in the Czech Republic*. Master thesis. Brno: Mendel University, 2016.

This master's thesis deals with an analysis of the dairy industry in the Czech Republic. The main aim of this thesis is to evaluate the attractiveness of the branch and to develop suggestions and recommendations for enterprises considering enter the dairy industry and also for companies already operating in the branch. For analysing of the macro-environment and the micro-environment and identifying opportunities and threats in the practical background was applied the PESTE analysis, Porter's five forces analysis and the strategic group analysis. For evaluating the attractiveness of the branch and for suggestion of recommendations for dairies was applied EFE, GE and SPACE matrix. Recommended strategies are the market penetration, the market development and the product development.

Keywords

External environment, branch attractive, dairy industry, PESTE analysis, Porter's five forces analysis, strategic group analysis, EFE matrix, GE matrix, SPACE matrix, suggestion of recommendations.

Abstrakt

Homolka, O. *Atraktivita odvětví mlékárenství v České Republice*. Diplomová práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2016.

Tato diplomová práce se zabývá analýzou odvětví mlékárenství v České republice. Hlavním cílem této práce je zhodnocení atraktivity odvětví a formulace návrhů a doporučení pro podniky zvažující vstup do odvětví mlékárenství, ale také pro podniky, které již v tomto odvětví působí. Ve vlastní práci bylo pro analýzu makro a mikro prostředí a nalezení příležitostí a hrozeb, použita analýza PESTE, Porterova analýza pěti hybných sil a analýza strategických skupin. Pro posouzení atraktivity odvětví a formulaci návrhů doporučení pro mlékárny bylo využito matic EFE, GE a SPACE. Doporučenými strategiemi jsou tržní penetrace, rozvoj trhu a vývoj výroby.

Klíčová slova

Vnější prostředí, atraktivita odvětví, mlékárenský průmysl, PESTE analýza, Porterova analýza pěti hybných sil, analýza strategických skupin, matice EFE, matice GE, matice SPACE, návrh doporučení.

Obsah

1	Úvod	15
2	Cíl práce a metodika	16
2.1	Cíl práce.....	16
2.2	Metodika	16
3	Literární rešerše	18
3.1	Odvětví.....	18
3.2	Strategie	19
3.3	Strategický management.....	20
3.4	Analýza vnějšího prostředí	21
3.5	Analýza makroprostředí	21
3.5.1	Politické a právní prostředí	22
3.5.2	Ekonomické prostředí	22
3.5.3	Sociální, demografické a kulturní prostředí.....	22
3.5.4	Technické a technologické prostředí.....	22
3.5.5	Ekologické prostředí	23
3.6	Analýza mikroprostředí.....	23
3.6.1	Porterův model pěti hybných sil	23
3.6.1.1	Intenzita soupeření mezi současnými konkurenty	24
3.6.1.2	Vyjednávací síla dodavatelů.....	26
3.6.1.3	Ohrožení ze strany nových substitutů	26
3.6.1.4	Ohrožení ze strany nových konkurentů.....	27
3.6.1.5	Vyjednávací vliv odběratelů.....	27
3.6.2	Objektivizace Porterova modelu	28
3.6.3	Analýza strategických skupin	29
3.6.3.1	Mapa strategických skupin.....	30
3.7	Nástroje vyplývající z vnější analýzy.....	32
3.7.1	Matice EFE.....	32
3.7.2	Matice GE	33

3.7.3	Matice SPACE	35
3.8	Typy, implementace a zhodnocení strategií	37
3.9	Typy strategií	38
3.9.1	Strategie podle Kotlera	38
3.9.2	Strategie podle Portera	38
3.9.3	Strategie podle Ansoffa	39
3.10	Implementace strategie	40
3.11	Hodnocení a kontrola	40
4	Vlastní práce	41
4.1	Historie odvětví mlékárenství v ČR	41
4.2	Vnější prostředí mlékárenského průmyslu	42
4.3	Analýza makroprostředí	42
4.3.1	Politické a právní prostředí	42
4.3.2	Ekonomické prostředí	47
4.3.3	Sociální, demografické a kulturní prostředí	52
4.3.4	Technologické a technologické prostředí	55
4.3.5	Ekologické prostředí	55
4.4	Analýza mikroprostředí	56
4.4.1	Porterův model pěti hybných sil	56
4.4.1.1	Intenzita soupeření mezi současnými konkurenty	56
4.4.1.2	Vyjednávací síla dodavatelů	60
4.4.1.3	Ohrožení ze strany substitutů	61
4.4.1.4	Ohrožení ze strany nových konkurentů	61
4.4.1.5	Vyjednávací síla odběratelů	62
4.4.2	Analýza strategických skupin	65
4.4.2.1	Mapa strategických skupin	65
4.5	Příležitosti a hrozby vyplývající z analýzy vnějšího prostředí	70
4.6	Nástroje vyplývající z vnější analýzy	70
4.6.1	Matice EFE	70
4.6.2	Matice GE	72
4.6.3	Matice SPACE	74

5	Diskuze a formulace doporučení	76
5.1	Pronikání trhu.....	78
5.2	Rozvoj trhu.....	79
5.3	Vývoj výrobku	79
5.4	Spojení s nadnárodní společností.....	80
5.5	Doporučení pro nově vstupující podniky.....	81
6	Závěr	82
7	Literatura	84

Seznam obrázků

Obr. 1	Životní cyklus odvětví, Zdroj: Dvořáček, Slunčík, 2012	19
Obr. 2	Model prvků strategického managementu, Zdroj: Johnson, Scholes, 2000, Cupáková, 2014	21
Obr. 3	Porterův model pěti hybných sil, Zdroj: Kotler, 2007	24
Obr. 4	Mapa konkurenčních skupin, Zdroj: Bittner, Svoboda, 2004	31
Obr. 5	Doporučované strategie v matici SPACE dle kvadrantů, Zdroj: Fotr, 2012	37
Obr. 6	Program rozvoje venkova, Zdroj: szif.cz, 2016	45
Obr. 7	Vývoz a dovoz mléčných výrobků, Zdroj: Panorama potravinářského průmyslu, 2014	52
Obr. 8	Spotřeba mléčných výrobků v ČR, Zdroj: Panorama potravinářského průmyslu, 2013	54
Obr. 9	Obrat největších mlékárenských společností v ČR	58
Obr. 10	Hlavní nákupní místo potravin, Zdroj: incoma.cz, 2014	64
Obr. 11	Strategické skupiny na mlékárenském trhu	66
Obr. 12	Matice GE	74

Seznam tabulek

Tab. 1	Matice GE	35
Tab. 2	Příklady faktorů při vymezení vektoru v matici SPACE	36
Tab. 3	Typy strategií dle Portera	39
Tab. 4	Typy strategií dle Ansoffa	39
Tab. 5	Makroekonomické ukazatele s predikcí pro roky 2016 a 2017	48
Tab. 6	Roční hodnoty cen a nákupů mléka mlékárny z ČR	50
Tab. 7	Produkci mlékárenských komodit v tunách	50
Tab. 8	Počet obyvatel, narození a zemřelí v letech 2009 až 2015	52
Tab. 9	Srovnání průměrné mzdy v ČR a v odvětví mlékárenství	53
Tab. 10	Spotřeba mléka a mléčných výrobků, masa, pečiva, ovoce a zeleniny v kg	53
Tab. 11	Počet zaměstnanců, produktivita práce v tisících Kč a investice v mlékárenství	57
Tab. 12	Vývoj počtu mlékáren v ČR	57
Tab. 13	Intenzita soupeření v odvětví mlékárenství	60
Tab. 14	Vyjednávací síla dodavatelů	61
Tab. 15	Ohrožení ze strany substitutů	61
Tab. 16	Ohrožení ze strany nových konkurentů	62
Tab. 17	Vyjednávací síla dodavatelů	65
Tab. 18	Matice EFE mlékárenského odvětví	71
Tab. 19	Stanovení atraktivity odvětví a konkurenční pozice	73
Tab. 20	Matice SPACE odvětví mlékárenství	75

1 Úvod

„Evropa je největším producentem mléka na světě. Z největších deseti mlékárenských společností světa je jich pět z Evropy - evropský mlékárenský průmysl je tedy v dobré pozici, aby zůstal na čele globálního mlékárenství. A to nejenom pokud jde o velikost a docílený obrat, ale také z hlediska své sociální síly: působí v něm totiž více než 1 milion prvovýrobců mléka a 12 000 mlékáren rozmístěných po celé Evropě s přibližně 300 000 přímými pracovními místy v tomto odvětví.“ Takto vystihuje evropské mlékárenství a důležitost tohoto odvětví Alexander Anton z Evropské mléčné asociace.

Odvětví mlékárenství představuje jeden ze základních pilířů potravinářského průmyslu. Význam potravinářské výroby je dán zabezpečováním výživy obyvatelstva, výrobou a prodejem zdravotně nezávadných, bezpečných, kvalitních a převážně i cenově dostupných potravin, výkonností a rostoucí konkurenceschopností tohoto odvětví.

A právě potravinářská výroba a její součást - zpracování mléka a mléčných výrobků, má v Čechách a na Moravě bohatou a dlouhou tradici. Již v první polovině 19. století vznikaly na našem území první sýrárny, většinou jako součást velkostatků. Ovšem předpoklady pro průmyslové zpracování mléka nastaly až v době, kdy zvýšená výroba mléka stačila nejenom pokrýt vlastní potřebu zemědělců, ale vytvářely se i jeho přebytky. Převrat v technologickém zpracování mléka, který nastal uplatňováním nových vědeckých a technických poznatků poslední třetiny 19. století, vedl rovněž u nás ke snahám o povznesení mlékárenství a jeho postupnou industrializaci. Počátky družstevního mlékárenství v Čechách a na Moravě tedy spadají přibližně do 80. let 19. století.

Od té doby si tuzemské mlékárenství prošlo mnoha etapami a dospělo do „zralého“ průmyslu, jehož výrobky jsou již nedílnou součástí českého jídelníčku a jsou konkurenceschopné nejenom na evropském, ale i světovém trhu. Rozvoj průmyslového zpracování mléka krom meziválečného období, nastal i za socialismu, přičemž mnoho ze současných mlékáren představuje přeživší části původních krajských podniků. Nicméně oproti původním 116 průmyslovým společnostem v roce 1989, jich dnes v českém mlékárenství operuje již pouze 35.

V posledních letech se tuzemské mlékárny musely vyrovnávat s konkurencí na evropském i globálním trhu, zvyšujícím se dovozem mléčných výrobků ze zahraničí, Ruským embargem či zrušením mléčných kvót a následnou volatilitou mléčné suroviny. Tím, jak se s těmito vlivy české a moravské mlékárny vyrovnaly a tedy tím, jak vypadá sektor zpracování mléčných výrobků v současnosti, se zabývá tato práce.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je, s využitím pomocných nástrojů pro analýzu vnějšího prostředí, posoudit atraktivitu odvětví mlékárenství v České republice a vytvořit doporučení jak pro zájemce o vstup do této oblasti podnikání, tak pro stávající podniky působící v tomto odvětví. Doporučení pro potenciální vstupující podniky vychází z vyhodnocení atraktivity mlékárenského odvětví a návrhy pro podniky stávající z hodnocení příležitostí a hrozeb zjištěných v průběhu analýzy makroprostředí, mikroprostředí a analýzy hybných sil.

2.2 Metodika

Zdroji pro zpracování této diplomové práce jsou zejména odborná literatura a informace poskytnuté Ministerstvem zemědělství v publikaci Panorama potravinářského průmyslu, dále Ministerstvem financí, Státním zemědělským intervenčním fondem či Český statistickým úřadem.

Diplomová práce je tvořena dvěma velkými celky - literární rešerší a vlastní prací. Literární rešerše je věnována přehledu, zpracovanému na základě studia doporučených publikací. Jsou zde vymezeny pojmy užívané v managementu, zejména vnější prostředí a jeho analýza, dále problematiky atraktivity odvětví.

Ve vlastní části práce bude nejprve představeno tuzemského odvětví mlékárenství a jeho historie. Poté bude následovat analýza vnějšího prostředí, pro analýzu makroprostředí bude zvolena analýza PESTE, zkoumající politické, ekonomické a sociální prostředí. Mikroprostředí bude v práci hodnoceno pomocí analýzy Porterových pěti hybných sil v odvětví a analýzy strategických skupin, kde bude vytvořena strategická mapa. Ta rozčlení největší mlékárenské podniky do skupin a to podle množství zpracovaného mléka a působnosti. Analyzované podniky mají více než 80 zaměstnanců a alespoň 20 milionů litrů zpracovaného mléka za rok. Působnost se zde bude dělit na regionální, národní a nadnárodní, přičemž rozhodující je zde podíl tržeb realizovaný v zahraničí uváděný zvolenou mlékárnou. Třetí veličinou ovlivňující velikost kružnice v mapě je počet zaměstnanců. V průběhu analýzy makroprostředí a mikroprostředí budou příležitosti označovány písmenem O a hrozby písmenem T. Na závěr analýzy prostředí budou pro lepší přehlednost uspořádány do tabulky.

S hrozbami a příležitostmi následně pracuje analýza EFE, jenž umožní zhodnotit, jak firmy využívají potenciál vnějšího prostředí. Pro samotnou analýzu atraktivity je zvolena matice GE, do níž budou zahrnuty charakteristické faktory působící na prostředí a faktory určující konkurenční pozici firmy. Po zhodnocení atraktivity odvětví a zařazení mlékáren druhé strategické skupiny do konkurenční pozice, následuje tvorba matice SPACE. Matice je rozdělena do čtyř částí, hodnotí se zde síla odvětví, stabilita, konkurenční výhoda a finanční síla. Pro určení hodnot fi-

nanční síly a konkurenční výhody zde opět bude využito firem druhé strategické skupiny. Všechny tyto matice, budou vytvořeny na základě konzultace jednotlivých hodnot s panem Ing. Daňkem, manažerem pro rozvoj trhu z Mlékárny Olešnice, RMD.

Na základě matic budou vybrány strategie, které zároveň reagují či využívají některých příležitostí a hrozeb získaných z analýzy vnějšího prostředí. Několik vybraných doporučení zde bude i finančně vyčísleno.

3 Literární rešerše

3.1 Odvětví

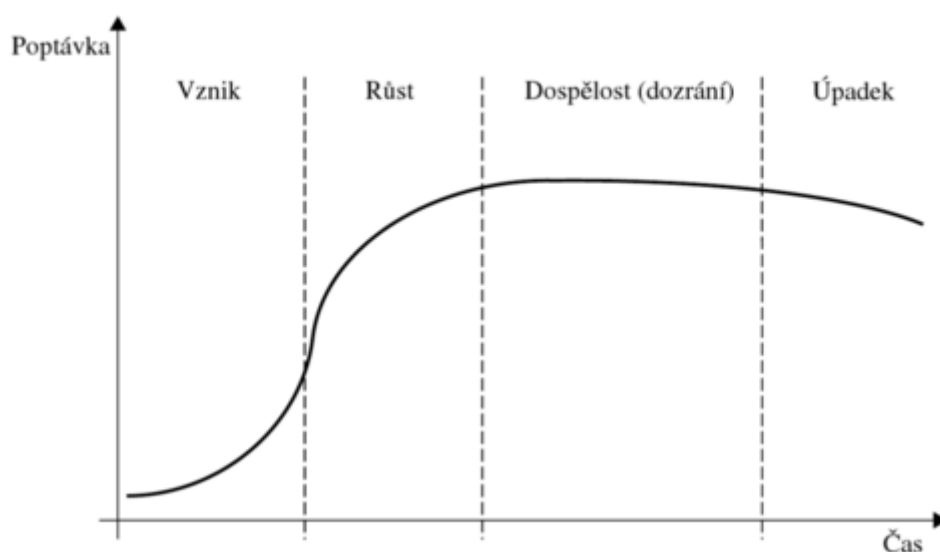
Existuje mnoho často však velmi podobných definic odvětví. Autoři Hron a Tichá (2006) vymezují odvětví jako skupinu podniků nabízejících výrobky nebo služby, které jsou blízkými substituty. Odvětví může být skupina výrobců a prodejců blízkých substitutů, které zásobují společnou skupinu zákazníků. Odvětví je tudíž definováno jak výrobkem nebo službou tak zákazníkem.

Porter (1994) definuje odvětví jako skupinu firem produkujících produkty, jež jsou navzájem úzce zaměnitelné. Odvětví je základní prostor, kde se projevuje konkurence.

Vzhledem k tomu, že součástí odvětví jsou nejen výrobci nabízející své produkty, ale i poptávající zákazníci, lze pro účely zkoumání odvětvového prostředí použít také definici Příbové (1998), podle níž odvětví tvoří skupina výrobců, dovozců a uživatelů stejných nebo vzájemně zaměnitelných výrobků nebo služeb.

Na základě výše uvedených definic je možné konstatovat, že odvětví je definováno výrobkem či službou, výrobcem a zákazníkem.

Každé stádium vývoje odvětví je charakteristické určitým konkurenčním prostředím. Ve stadiu zavádění rozvíjí obor zpravidla jedna nebo malý počet organizací, které si samy stanoví pravidla soutěže. V růstovém stadiu vstupují do odvětví další organizace, zakladatelé oboru vytvářejí bariéry vstupu a konkurence se zintenzivňuje. Ve stádium vyzrálosti je v odvětví nadbytek kapacit, konkurenční boj směřuje k vytlačování organizací z oboru. Ve fázi úpadku odvětví se zvyšuje počet odchodů z odvětví a počet konkurentů se snižuje. Stadium vývoje ovlivňuje atraktivitu oboru (Pošvář, Chládková, 2009).



Obr. 1 Životní cyklus odvětví, Zdroj: Dvořáček, Slunčík, 2012

3.2 Strategie

Strategie představuje ústřední pojem strategického řízení a úzce souvisí s cíly, které firma sleduje. Obecně lze říci, že cíle jsou žádoucí budoucí stavy, které mají být dosaženy. Strategie zde vyjadřuje základní představu o tom, jakou cestou budou firemní cíle dosaženy (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Také lze strategii definovat jako zaměření a rozsah činností podniku v dlouhodobém horizontu, které v ideálním případě vytvářejí soulad mezi podnikovými zdroji a měnícím se vnějším prostředím – zvláště trhem a zákazníky, a to tak, že naplňují očekávání těch, kteří jsou s podnikem spjati (Johnson, Scholes, 2000).

Přijatá strategie se tedy odráží v návrhu a vývoji produktu, ve výrobní politice, ve výběru cílových trhů, ve způsobu komunikace se spotřebitelem, při stanovení ceny a ve volbě cest distribuce. Jde tedy o neustálý proces hledání a nacházení, pokusů a omylů, a učení se z chyb konkurence. (Horáková, 1992)

Johnson a Scholes (2000) uvádějí následujících osm základních charakteristik strategie:

1. Strategie míří do vzdálenější budoucnosti
2. Strategie by měla firmě zajistit specifickou konkurenční výhodu
3. Strategie určuje základní parametry podnikání, soubor výrobků, služeb, objem výroby, trhy atd
4. Strategie by měla sledovat dosažení souladu mezi aktivitami firmy a jejím prostředím
5. Strategie má stavět na klíčových zdrojích a schopnostech firmy

6. Strategie by měla vymezovat základní způsoby zajištění zdrojů potřebných pro realizaci strategie
7. Strategie zásadním způsobem určuje úkoly taktické a operativní úrovni řízení
8. Strategie musí zohledňovat i firemní hodnoty, očekávání „stakeholders“ a firemní kulturu

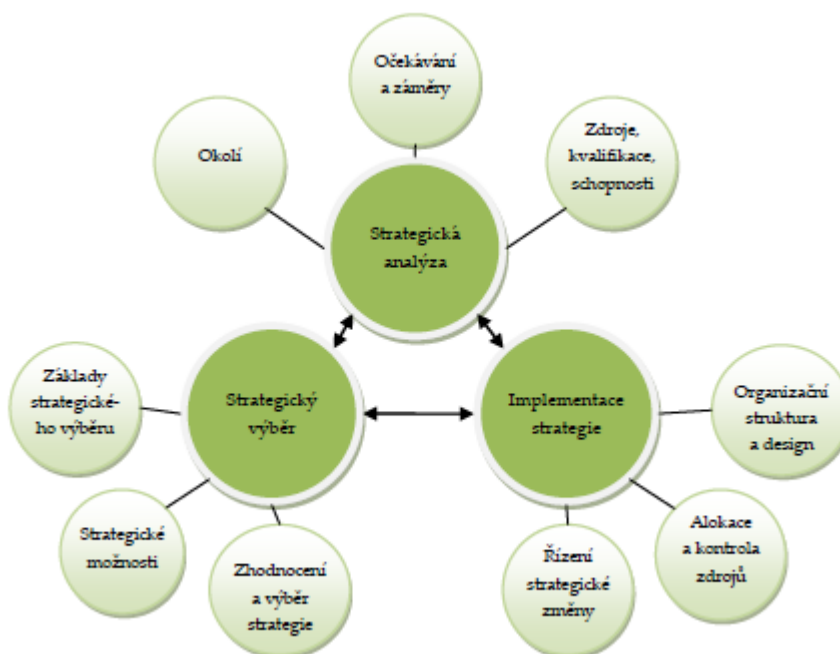
3.3 Strategický management

Na strategický management může být nahlíženo jako na proces, jehož porozumění je nutným předpokladem pro efektivní řízení organizace. V rámci tohoto procesu podnik určuje svůj účel, cíl, požadovanou úroveň výsledků a také přijímá rozhodnutí týkající se nutných kroků pro dosažení stanovených cílů v určitém časovém horizontu a ve stále se měnícím prostředí (Thompson, Martin, 2005).

Dle Pošváře, Tomšíka, Žufana (2008) je strategický management proces, jenž je možné vymezit pomocí následujících charakteristik:

- stanovení dlouhodobého zaměření podniku, přijímání rozhodnutí vedoucích k dosažení podnikových cílů
- plánování, rozmístění, organizování a řízení zdrojů podniku
- plánování soustředící se na vztah podniku a jeho prostředí
- soulad mezi všemi prvky organizačního systému podniku přispívající k naplnění cíle
- postoj podniku k tomu, JAK, KDY, KDE, KOMU a PROČ by měl konkurovat.

Dále je zde názor Johnsona a Scholese (2000) - že se strategický management zabývá přijímáním rozhodnutí o klíčových otázkách týkajících se podniku, ale zároveň je jeho úkolem zabezpečit jejich provedení v praxi. Skládá se ze tří základních kroků, které jsou vzájemně provázány a které se prolínají. Jde nejprve o strategickou analýzu, jejímž předmětem je porozumění strategické pozici podniku. Na ni navazuje strategický výběr, v rámci kterého dochází k formulaci možných postupů, jejich hodnocení a volby toho nejvhodnějšího. Následuje implementace strategie, ta se soustředí na naplánování uvedení strategie do praxe. Tento základní tříprvkový model byl autory rozšířen o další vlivy působící na strategický management.



Obr. 2 Model prvků strategického managementu, Zdroj: Johnson, Scholes, 2000, Cupáková, 2014

3.4 Analýza vnějšího prostředí

Podnikatelské prostředí, ve kterém se firma nachází, zahrnuje faktory, jejichž působení může na jedné straně vytvářet podnikatelské příležitosti, na druhé straně se může jednat o potenciální hrozby pro její existenci. Proto je nutné okolí firmy důkladně monitorovat a systematicky analyzovat. Důležitost těchto činností je dána především tím, že hlavní příčinou růstu, poklesu a jiných dlouhodobých změn fungování podniku jsou v převážné většině případů dány především vlivem faktorů okolí a teprve na druhém místě jeho vnitřním stavem – rozvojem. Výzkumy potvrzují, že podniky jejichž strategie jsou více přizpůsobeny realitě jejich okolí, jsou úspěšnější. Strategická analýza okolí je proces, pomocí kterého strategové okolí firmy monitorují, a zjištěné skutečnosti vyhodnocují tak, aby byli schopni určit příležitosti a hrozby, které jednotlivé faktory vnějšího prostředí pro podnik představují (Keřkovský, Vykypěl 2006).

3.5 Analýza makroprostředí

Makroprostředí patří mezi vnější prostředí a představuje nepředvídatelné (nebo velmi málo předvídatelné) vlivy okolí. Makroprostředí v sobě zahrnuje množství vlivů, vývojových trendů a tendencí, které je nutné monitorovat a systematicky analyzovat. Analýza především spočívá v identifikaci všech prvků ovlivňujících podnikání na určitém trhu, zhodnocení a odhadu jejich tendencí a trendů. Do analýzy makroprostředí je také potřeba zahrnout analýzu globálního prostředí, která

je především charakterizována geopolitickými, vědeckotechnickými, hospodářskými a kulturními faktory ve světě. (Kotler, 1998)

3.5.1 Politické a právní prostředí

Politické a právní faktory, jako je stabilita zahraniční a národní politické situace, členství země v EU apod., představují pro podniky významné příležitosti, ale i ohrožení. Politická omezení se dotýkají každého podniku prostřednictvím daňových zákonů, protimonopolních zákonů, regulace exportu a importu, cenové politiky, ochrany životního prostředí, ochrany spotřebitelů apod. Existence řady zákonů, právních norem a vyhlášek nejen vymezuje prostor pro podnikání, ale může významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku. (Sedláčková, Buchta, 2006)

3.5.2 Ekonomické prostředí

Situaci podniků především silně ovlivňuje současný i budoucí stav ekonomiky. Při návrhu strategie je třeba zohlednit stadium hospodářského cyklu, hospodářskou politiku vlády, fiskální a monetární politiku atd. Při strategické analýze je nezbytné ekonomické faktory identifikovat a určit způsob a sílu jejich působení na vývoj podniku v budoucnu. Dle Sedláčkové, Buchty (2006) je důležité si uvědomit fungování tzv. magického čtyřúhelníku, který tvoří:

- ekonomický růst
- nezaměstnanost
- inflace
- vnější rovnováha

Přitom je ale obtížné vylepšení jedné z veličin, aniž by se negativně ovlivnila jiná veličina. Konkrétními propočty dopadu těchto faktorů se zabývá finanční analýza jako součást analýzy zdrojů podniku.

3.5.3 Sociální, demografické a kulturní prostředí

V této oblasti hrají důležitou roli zejména společensko-politický systém, společenské klima, postoje lidí, jejich životní úroveň či kvalifikační struktura, ale i zdravotní stav nebo například věková struktura populace. Sociální faktory na jedné straně mohou výrazně ovlivnit poptávku po zbožích a službách, na druhé straně silně ovlivňují i stranu nabídky – podnikavost a pracovní motivaci (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

3.5.4 Technické a technologické prostředí

Pro existenci podniků jsou velmi důležité vynálezy a inovace. Podle Lhotského (2010) se investování do technického rozvoje na jedné straně stává nezbytností, na straně druhé v sobě zahrnuje mnoho rizik. V důsledku technického rozvoje vznikají konkurenční technologie a do poslední chvíle není jisté, zda určitý výzkum a vývoj

budou úspěšně zakončeny a jejich výstupy budou spotřebiteli přijímány v míře, zajišťující návratnost vynaložených prostředků.

3.5.5 Ekologické prostředí

Ekologické prostředí významně ovlivňují výrobní technologie podniků, rozmístování výrobních jednotek, způsobují zákazy určitých výrob apod. Vyčerpávání dosavadních přírodních zdrojů vytváří tlak na racionalizaci spotřeby energie a využití přírodních zdrojů. Dle Keřkovského a Vykypěla (2006) je třeba si naopak uvědomit, že potřeba respektování ekologických aspektů vytváří nové podnikatelské příležitosti.

Základním úkolem PESTE analýzy je identifikovat oblasti, jejichž změna by mohla mít významný dopad na podnik, a odhadovat, k jakým změnám v těchto klíčových oblastech může dojít. Podle Sedláčkové, Buchty (2006) se často nejedná o předpověď, ale spíše o odhad. Význam analýzy makroprostředí stoupá zejména v souvislosti s velikostí podniku a rozvojovými ambicemi.

3.6 Analýza mikroprostředí

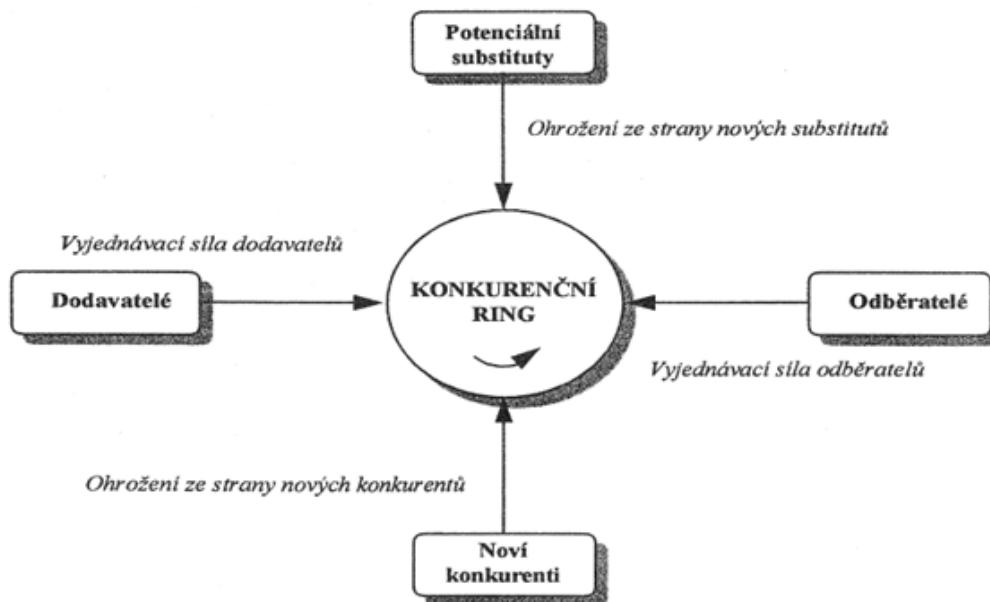
Mikro okolí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které podnik může svou činností ovlivnit. Jsou to podmínky stanovené uvnitř organizací. Zahrnuje faktory, které ovlivňují možnost podnikům docílit své hlavní funkce, především uspokojovat potřeby zákazníků. Mezi hlavní zkoumané faktory v mikroprostředí patří: podnik, zákazníci, dodavatelé, distribuční články, ostatní firmy, odběratelé. I v této části je velmi nutné analyzovat jednotlivé části mikroprostředí, protože výrazně ovlivňují činnost firmy. Na rozdíl od faktorů makro okolí jsou tyto faktory firmou ovladatelné a ovlivnitelné (Jakubíková, 2008).

Manažeři by měli analyzovat konkurenční síly v mikro okolí a odhalit příležitosti nebo ohrožení, které jsou nutné pro stanovení strategie. Porter vyvinul tzv. model pěti sil, který pomáhá vedoucím pracovníkům v tvorbě analýzy (Dedouchová, 2001).

3.6.1 Porterův model pěti hybných sil

Důležitou charakteristikou odvětví jsou konkurenční síly působící v odvětví. Vzhledem k této skutečnosti představuje analýza konkurenčních sil nedílnou součást analýzy mikro okolí. Tyto síly ovlivňují konkurenční pozici a úspěšnost podniku. Patří sem struktura zákazníků, dobré jméno mezi věřiteli i dodavateli a schopnost přilákat kvalifikované pracovníky. Některé podniky dosahují větších zisků než jiné firmy v odvětví bez ohledu na průměrný zisk v odvětví, a proto musí podnik v průběhu formulace strategie věnovat pozornost analýze konkurenčních sil. K analýze vlivu konkurenčního prostředí je využíván Porterův model pěti sil. Model je nástrojem zkoumání konkurenčního prostředí. Cílem je zde pochopit konkurenční síly, které v odvětví působí a identifikovat, které z nich mají pro budoucí vývoj společnosti největší vliv a které mohou ovlivnit strategické rozhodování. Pro

podnik je důležité rozpoznat tyto síly, vyrovnat se s nimi a změnit je ve svůj prospěch (Sedláčková, Buchta, 2006 a Porter, 1994).



Obr. 3 Porterův model pěti hybných sil, Zdroj: Kotler, 2007

3.6.1.1 Intenzita soupeření mezi současnými konkurenty

Působení konkurenčních sil znamená dle Vodáčka, Vodáčkové (2006) situaci na trhu, kdy se prodejci výrobků nebo služeb snaží nezávisle na sobě získat přízeň kupujících, a to s cílem zajistit si konkrétní podnikatelský cíl, jako např. zisk, velikost prodeje aj. Sledování konkurence a stanovení strategie i taktiky, jak s ní žít, vyžadují průběžný monitoring situace a případné změny podle měnících se podmínek vnějšího i vnitřního prostředí.

Základními faktory analýzy konkurence jsou dle Bělohlávka, Košťana, Šuleře (2002) tržní, finanční, lidské, technologické a organizační faktory.

- Početní nebo vyrovnaní konkurenti – pokud je odvětví hodně koncentrováno nebo ovládáno jednou či několika málo podniky, chybí se v hodnocení vlastní síly málo a vedoucí podniky jsou schopny zavést disciplínu. S vysokou mírou koncentrace odvětví tedy intenzita soupeření klesá.
- Pomalý růst odvětví - při pomalém růstu odvětví se konkurence zvrhne v hru o podíl na trhu pro společnosti usilující o expanzi. Zápas o podíl na trhu je pak mnohem vrtkavější než stav, kdy rychlý růst odvětví zajišťuje podnikům možnost zlepšit výsledky, pokud udrží krok s vývojem odvětví.
- Vysoké fixní nebo skladovací náklady - vysoké fixní náklady tvoří velký tlak na všechny podniky k naplnění kapacity, což často vede k prudkému snižování cen, pokud je v odvětví přebytečná kapacita. Rozhodující charakteristikou ná-

kladů jsou fixní náklady ve vztahu k přidané hodnotě a nikoli v poměru k celkovým nákladům. Společnosti vykazující vysokou míru nákladů v důsledku externích vstupů (nízká přidaná hodnota) mohou pociťovat velké tlaky k naplnění kapacity, aby nebyly ztrátové a to i přesto, že jejich celková míra fixních nákladů je nízká. Podobná situace jako u vysokých fixních nákladů nastává v případě produktů, které – jakmile byly jednou vyrobeny – je velmi obtížné nebo nákladné skladovat. Za těchto podmínek společnosti rovněž snadno podlehnou pokušení snížit ceny, aby podpořily prodej.

- Nedostatečná diferenciacie nebo přechodové náklady - tam, kde produkt nebo služba mají povahu komodity, řídí se zákazník při jejich výběru především cenou a úrovní poskytovaných služeb. Tyto typy konkurence jsou velice vrtkavé. Diferenciacie produkce zároveň vytváří jakési izolační vrstvy proti konkurenci, neboť zákazník preferuje určitého prodejce a zůstává mu věrný. Přechodové náklady působí obdobně.
- Rozšíření kapacity ve velkých přírůstcích – ve chvíli, kdy úspory z rozsahu diktuji rozšíření kapacity ve velkých přírůstcích, může mít tento kapacitní růst negativní vliv na rovnováhu poptávky a nabídky a to zejména za situace, kdy je možnost, že se rozšíření kapacity nahromadí. Odvětví se může ocitnout v situaci opakujícího se období nadměrných kapacit a poklesu cen.
- Různorodost konkurentů - konkurenti, lišící se strategií, původem, silou osobnosti a vztahem ke svým mateřským společnostem, mají rozdílné cíle a metody přístupu ke konkurenci mohou na sebe vzájemně narazit. Strategická volba, vhodná pro jednoho, může být nepřijatelná pro ostatní. Zahraniční konkurenti často přispívají k různorodosti odvětví z důvodů svých odlišných podmínek a zároveň i odlišných cílů. Taktéž i vlastníci malých firem. Ti se mohou spokojit s menší výnosovou mírou ze svého investovaného kapitálu, zatímco pro většího konkurenta by tato nízká výnosová míra nepřicházela v úvahu. V takovém odvětví pak může postoj malých společností omezovat ziskovost velkých koncernů.
- Vysoké strategické záměry - soupeření v odvětví se stává ještě vrtkavějším, jestliže větší počet společností vyčlenil na dosažení svého úspěchu vysoké částky. Za těchto okolností mohou být cíle těchto firem nejen odlišné, ale navíc mohou přispět k další destabilizaci, neboť jsou expanzivní a jsou potenciálně ochotny obětovat zisk.
- Vysoké překážky výstupu - výstupní překážky představují ekonomické, strategické a emocionální faktory, které nutí konkurující společnosti ke konkurenci v odvětví, přestože výnos z investovaného kapitálu je nízký či dokonce negativní. Mezi hlavní překážky výstupu patří – specializovaná aktiva, která jsou vysoce specializována na podmínky daného podnikání, mají nízkou likvidační hodnotu, eventuálně jsou s jejich přemístěním spojeny vysoké náklady; - fixní náklady výstupu, které zahrnují pracovní smlouvy, náklady přemístění, udržování kapacit na výrobu náhradních dílů atd.; - strategické vzájemné vztahy mezi podnikatelským subjektem a ostatními z hlediska image, schopností marketingu, přístupu na finanční trh, společného zařízení atd. Tyto vazby ve-

dou podnik k tomu, že dává svému setrvání v oboru podnikání velkou strategickou důležitost; - emocionální překážky jako loajalita k zaměstnancům, obavy o vlastní kariéru, hrdost; - vládní a sociální omezení zahrnující vládní opatření zaměřená na znemožnění nebo ztížení odchodu z obavy před negativními ekonomickými důsledky pro region. Pokud jsou výstupní překážky vysoké, nadbytečná kapacita z odvětví nezmizí a ziskovost celého odvětví může být v důsledku toho trvale nízká (Porter, 1994).

3.6.1.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Porter (1994) vymezuje podmínky, které posilují postavení dodavatele:

- Nabídku ovládá jen několik firem a je více koncentrována než odvětví, kterému dodává.
- V daném odvětví neexistují při dodávkách jiné substituční produkty.
- Dané odvětví není pro dodavatele významným zákazníkem, nemá velký podíl na jejich prodeji.
- Produkt dodavatele je pro odběratele důležitým faktorem pro jeho výrobní proces či kvalitu jeho výrobků nebo služeb.
- Dodavatel poskytuje diferencovaný produkt a vytvořil poměrně značné přechodové náklady.
- Existuje nebezpečí, že by se dodavatelé mohli integrovat do odvětví odběratelů.

Keřkovský a Vykypěl (2006) doplňují následující podmínky:

- Zákazník nemá k dispozici veškeré potřebné informace.
- Kupující by jen velmi těžce mohl provést zpětnou integraci a začít si poptávané zboží vyrábět sám.
- Odběratelé nejsou příliš citliví na změny cen a nejsou nuceni minimalizovat své náklady.
- Zákazník nezastává na trhu významnou distributorskou pozici a nemá možnost ovlivňovat další zákazníky.

3.6.1.3 Ohrožení ze strany nových substitutů

Čím snadnější je nahradit stávající produkty substituty, tím méně atraktivní je dané odvětví.

Sedláčková, Buchta (2006) vymezují tři faktory, které jsou zdrojem konkurenční síly substitučních výrobků:

- Relativní výše cen substitutů – existence cenově výhodných a dostupných substitutů představuje pro podniky v odvětví problém, protože limituje ceny, které mohou firmy pro svoji produkci stanovit, aniž by tím způsobily přechod zákazníků k substitučním produktům.
- Diferenciace substitutů – z důvodu existence substitučních výrobků zákazníci více srovnávají cenu, kvalitu či výkon jednotlivých produktů, což vyvolává tla-

ky na diferenciaci. Producenti mohou své výrobky odlišit prostřednictvím různých kombinací nižších cen, lepších služeb a servisu či výhodnějších vlastností produktu.

- Náklady na změnu – jde o snadnost, se kterou může kupující přejít k substitučnímu výrobku či službě.

3.6.1.4 Ohrožení ze strany nových konkurentů

Profesor Porter (1994) rozlišuje následujících sedm bariér vstupu do odvětví:

- Úspory z rozsahu – významný faktor, může odradit ty konkurenty, kteří si nemohou dovolit dostatečně rozsáhlou výrobu, a proto by byli nuceni přijmout nějaký druh nákladového znevýhodnění. Nemožnost dosáhnout úspor z rozsahu je také překážkou v přístupu k distribučním kanálům
- Diferenciace produktu - odvětví charakteristická vysokou diferenciací výrobku, silným vlivem značky na poptávku, loajalitou zákazníků jsou velmi dobře chráněna proti novým konkurentům. Obvyklé je, že stávající aktéři umocňují vliv značky dosahováním úspor z rozsahu a budováním exkluzivních distribučních kanálů.
- Kapitálová náročnost – kapitálově náročná odvětví odrazují zejména konkurenty s nedostatečnými zdroji, které jsou potřeba nejen na pokrytí fixních nákladů, ale také na financování zásob, pohledávek nebo počátečních ztrát
- Přechodové náklady - představují jednorázové náklady, které musí vynaložit kupující, kteří přechází od produktů jednoho dodavatele k produkci nového dodavatele. Mohou se vyskytnout v podobě nákladů na přeškolení zaměstnanců, na nákup doplňkových zařízení kompatibilních s novým produktem či například potřeby změny designu produkce. V případě, že jsou přechodové náklady vysoké, nově vstupující musí nabídnout adekvátní kompenzaci v podobě kvalitnějších či cenově výhodnějších výrobků či služeb.
- Přístup k distribučním kanálům – pro úspěch nové konkurence v odvětví je nezbytné zajistit distribuci vlastních výrobků nebo služeb. V odvětvích, kde jsou distribuční kanály limitované či těsně spjaté s existujícími producenty, může být podmínkou vstupu nový kanál vytvořit.
- Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu – původní podniky mají obvykle, vůči nově příchozím výhody v podobě vlastnických práv k výrobním postupům, přístupu k surovinám, aktiv získaných za výhodnějších podmínek, výhodnějšího umístění či vládních dotací.
- Vládní politika – vláda může svými zásahy výše uvedené bariéry ještě ztížit – regulačními opatřeními, legislativou v oblasti hygieny, bezpečnosti práce či licenčními požadavky

3.6.1.5 Vyjednávací vliv odběratelů

Odběratelé soutěží s odvětvím tak, že tlačí ceny dolů, usilují o dosažení vyšší kvality nebo lepších služeb a staví konkurenty navzájem proti sobě – to vše na úkor ziskovosti odvětví (Porter, 1994).

Skupina odběratelů je silná tehdy, platí-li následující okolnosti:

- Skupina je koncentrovaná nebo odebírá značnou část celkového objemu dodavatelovi produkce
- Produkty, které v analyzovaném odvětví odebírá, tvoří významnou část jejich nákladů nebo nákupů
- Odběratelé nakupují značně standardizované produkty
- Kupujícím nehrozí velké přechodové náklady
- Odběratelé docilují nízkého zisku, což vede k vyšší cenové citlivosti
- Existuje-li znatelná hrozba zpětné integrace odběratelů
- Produkt zkoumaného odvětví není pro odběratele důležitý z hlediska kvality jeho produkce.
- Odběratel je plně informován o poptávce, skutečných tržních cenách či dokonce o dodavatelových nákladech

Většina těchto zdrojů vyjednávací převahy odběratele pochází od spotřebitelů, případně od odvětvových a komerčních odběratelů. Spotřebitelé jsou citlivější vůči ceně, jedná-li se o nediferencovanou produkci či takovou, která je drahá v poměru k jejich příjmům, případně jim nezáleží příliš na kvalitě.

Vyjednávací vliv velkoobchodníků i maloobchodníků se řídí stejnými pravidly, ovšem oba mohou vyvinout silný tlak i tehdy, jsou-li schopni ovlivnit zákazníkovo rozhodnutí o koupi.

K výběru skupiny odběratelů by měla daná společnost přistupovat jako ke strategickému rozhodnutí zásadní důležitosti (Kučerová, 2005, Porter 1994). Společnost může vylepšit své strategické postavení tím, že najde odběratele, kteří mají co nejmenší schopnost ji zpětně ovlivňovat.

3.6.2 Objektivizace Porterova modelu

Pro objektivizaci Porterovy analýzy je možné využít modelu vypracovaného Keřkovským a Vykypělem (2006). Ten spočívá ve formulaci kritérií k jednotlivým prvkům modelu, která odráží aspekty daného konkurenčního prostředí a kterým jsou přiřazeny bodové hodnoty experty, hodnotiteli či respondenty. Hodnoty jednotlivých kritérií se nachází v intervalu $<1,9>$, přičemž ke krajním hodnotám je připojeno vysvětlení.

Keřkovský a Vykypěl (2006) navrhuji v oblasti rivality v odvětví použít následující kritéria:

- Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost,
- Růst odvětví,
- Podíl čistého jmění k prodejm,
- Diferenciaci výrobků, služeb
- Diferenciaci konkurentů,
- Intenzitu strategického úsilí,

- Náklady odchodu z odvětví,
- Charakter konkurence, postoj k business etice
- Šíře konkurence

Dále například pro oblast Vyjednávací síla dodavatelů jde o:

- Počet a význam dodavatelů
- Existence substitutů – jsou hrozbou u dodavatelů?
- Význam odběratelů pro dodavatele
- Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví
- Organizovanost pracovní síly atd.

Pro každou z konkurenčních sil Porterova modelu jsou takto vymezena kritéria, jsou jim přiřazeny bodové hodnoty a celkové hodnocení jednotlivých aspektů Porterova modelu konkurenčních sil je potom uvedeno v posledních dvou řádcích tabulky. Navrhnutá kritéria je možné přizpůsobit podmínkám konkrétního odvětví a to jejich redukcí, rozšířením či změnou (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

3.6.3 Analýza strategických skupin

Strategická skupina je dle definice, kterou uvádí Gamble a Thompson (2011), seskupení odvětvových rivalů, kteří se vyznačují podobnými soutěžními přístupy a pozicí na trhu. Johnson a Scholes (2000) uvádějí, že se jedná o firmy, které následují podobné strategie, a že je možné je identifikovat pomocí několika sad charakteristik, kterými lze organizace odlišit.

Johnson a Scholes (2000) vymezují následující charakteristiky pro identifikaci strategických skupin:

- Míra rozmanitosti produktu
- Míra geografické působnosti
- Počet pokrytých částí trhu
- Použité distribuční kanály
- Množství značek
- Marketingové úsilí
- Míra vertikální integrace
- Kvalita produktů a služeb
- Velikost organizace
- Vůdčí postavení v oblasti technologie
- Schopnost výzkumu a vývoje
- Nákladová poloha
- Využití kapacity
- Cenová politika
- Úroveň vybavení
- Vlastnická struktura
- Vztahy k vlivným skupinám

Porter (1994) říká, že v případě, že by všechny firmy sledovaly v zásadě stejnou strategii, je možné, aby v odvětví existovala pouze jedna strategická skupina. Opačným příkladem by byla situace, kdy by každá firma byla natolik odlišná, že by tvořila svoji vlastní strategickou skupinu. Obvykle se však odvětví vyznačují určitým počtem strategických skupin, které vymezují zásadní rozdíly mezi zkoumanými podniky. Organizace se často liší ve svém přístupu k produktu nebo marketingu či ve svém vztahu k mateřské společnosti. Firmy, které jsou součástí jedné strategické skupiny, podobně reagují na změny ve vnějším prostředí a také na konkurenční kroky v odvětví.

Důležitým analytickým nástrojem je vytvoření mapy strategických skupin. Při její konstrukci se zanesou tržní pozice strategických skupin zkoumaného odvětví do dvojrozměrné mapy, jejíž osy představují vybrané dvě strategické proměnné odlišující podniky od sebe navzájem. Vzniklá mapa potom slouží k posouzení struktury odvětví jako celku a k zhodnocení postavení každého jednotlivého podniku (Tichá, Hron, 2006).

3.6.3.1 Mapa strategických skupin

Detailnější pohled na odvětví je možné získat použitím analytického nástroje, který rozděljuje konkurenční podniky do skupin tak, že každá skupina obsahuje podniky se stejnou nebo podobnou tržní strategií, podniky konkurující na podobném základě a s podobnými záměry (Bittner, Svoboda 2004).

Strategické skupiny existují z mnoha důvodů, do nichž se např. řadí odlišné počáteční přednosti a slabiny firem, různá doba vstupu do odvětví a historické náhody. Jakmile se skupina utvoří, firmy v ní se jedna druhé podobají, nejen ve svých obecných strategiích, ale ve směrech i jiných. Díky tomu mívají i podobné podíly na trhu, stejně se ovlivňují a reagují na vnější události (Porter, 1994).

Zmapování strategických skupin je považováno za velmi užitečný analytický nástroj obzvláště pro ta odvětví, kde existuje několik charakteristických skupin konkurentů, z nichž každá skupina zaujímá významnou pozici na celkovém trhu (Bittner, Svoboda 2004).

Strategická skupina se skládá z konkurenčních podniků s podobnými tržními přístupy a strategickým chováním. Může se utvářet prostřednictvím změn ve struktuře odvětví. V případě, že se zvětšují celkové rozměry odvětví, vlastní distribuční kanály i podnikový servis, může se stát proveditelnější a tím dochází k formování nových strategických skupin. Zároveň technologické změny nebo změny v chování odběratelů posouvají hranice odvětví a přivádí do hry zcela nové strategické skupiny. Vyspělost odvětví naopak snižuje překážky pohybu, což vede k omezení počtu strategických skupin (Porter 1994).

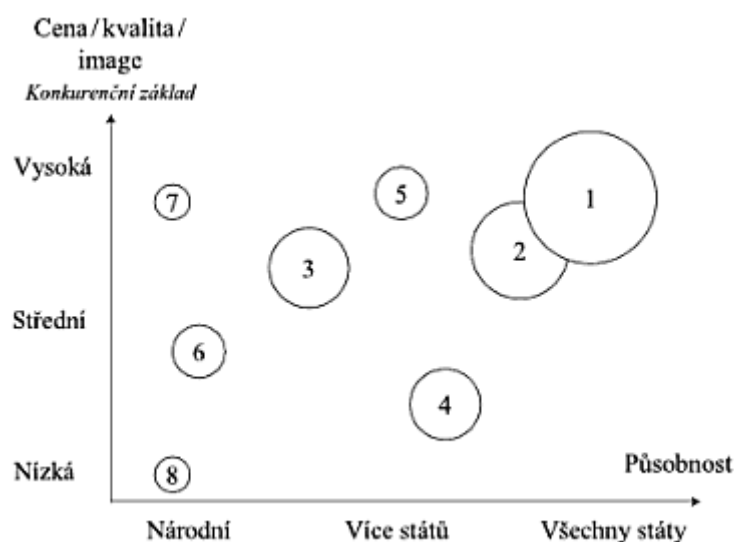
Podniky ve strategické skupině mohou mít jednu nebo více z následujících konkurenčních vlastností (Blažková, 2007):

- prodávají ve stejné oblasti v poměru cena/kvalita,
- působí ve stejné geografické oblasti
- mají totožný stupeň vertikální integrace,

- vyrábí obdobný rozsah palety produktů,
- sdílí podobný typ prodejních kanálů,
- nabízejí zákazníkům podobné služby,
- využívají podobné technologické přístupy.

Zaznamenáním jednotlivých pozic strategických skupin daného odvětví do dvoj-rozměrné mapy, za využití dvou strategických proměnných jako os (nejvhodnější jsou ty, které určují největší překážky pohybu v odvětví), je vytvořena strategická mapa. Její výhodou je, že zobrazuje pohled na odvětví jako celek ale i na postavení každého podniku zvlášť (Tichá, Hron 2006).

Počet strategických skupin v odvětví se odvíjí od dimenzí použitých k určení skupin. Může jít o jednu skupinu, v níž všechny podniky vykazují podobné vztahy, či v případě rozdílných strategií podnik představuje samostatnou strategickou skupinu (Blažková, 2007).



Obr. 4 Mapa konkurenčních skupin, Zdroj: Bittner, Svoboda, 2004

Tichá a Hron (2006) vymezují jednotlivé kroky tvorby strategické mapy následovně:

1. Nalezení hlavních charakteristik odlišujících podniky v daném odvětví jeden od druhého – vybraná kritéria by neměla být vzájemně korelována, naopak mají vyjadřovat odlišnosti v tom, jak si podniky konkurují.
2. Znázornění podniků na dvourozměrné mapě za použití odlišujících charakteristik.
3. Zařazení podniků, jež spadají do téměř stejného strategického prostoru či strategické skupiny.
4. Ohraničení každé strategické skupiny prostřednictvím kružnice, ta zároveň vyjadřuje relativní velikost skupin v odvětví.

Při provádění konkurenční analýzy je zapotřebí se soustředit na podniky užívající daný strategický přístup včetně úspěchu, který tento přístup přináší. Také se klade důraz na různý dopad konkurenčních sil v odvětví na jednotlivé strategické přístupy a intenzitu konkurence mezi strategickými skupinami, požadavky na organizační schopnosti pro uskutečnění určité strategie a sleduje se také podíl na trhu a konkurenceschopnost skupin podniků uplatňujících jednotlivé druhy strategií (Tichá, Hron 2006).

Dle Portera (1994) po konstrukci mapy následují tyto analytické kroky:

- Identifikace překážek pohybu – překážky pohybu chrání každou skupinu před útoky jiných skupin, může jít o značku, technologii, síť dealerů atd. Tato činnost může být prospěšná při předvídání ohrožení různých skupin a pravděpodobných posunů pozice firem.
- Identifikace okrajových skupin – mají slabou pozici a jsou tedy kandidáty na odchod z odvětví nebo na přesun do jiné skupiny
- Mapování směrů strategického pohybu -
- Analýza trendů – domyšlení důsledků trendů pro mapu strategických skupin, kam se společnosti přesunou, zvyšuje trend překážky atd. Cílem jsou předpovědi týkající se vývoje odvětví
- Předvídání reakcí – mapa může být užita i k předvídání reakce odvětví na události. Podniky ve skupině mají tendenci reagovat podobně na poruchy či trendy

Využití analýzy strategických skupin slouží k popisu a strukturalizaci konkurenční situace v odvětví, a také k předvídání možného budoucího konkurenčního tržního postavení (Blažková, 2007).

3.7 Nástroje vyplývající z vnější analýzy

3.7.1 Matice EFE

Fotr (2012) uvádí, že smyslem matice hodnocení faktorů externí analýzy EFE, je vybrat z poznaných příležitostí a hrozeb takové faktory okolního prostředí, které mají zásadní vliv na strategický záměr podniku a jejichž vliv je shodný s časovým horizontem strategického plánu. Většinou jsou identifikované faktory považovány za rizikové faktory, a to buď s kladným, nebo záporným vlivem na strategický záměr.

Postup tvorby matice EFE je tvořen těmito kroky:

1. Identifikace faktorů úspěchu – deset až dvacet faktorů, které ovlivňují podnik a jeho odvětví. Dále je nezbytné rozlišovat účinky faktorů vzhledem k období jejich vlivu (některé faktory mohou být hrozbami z hlediska krátkého období, ale po čase se z nich mohou stát příležitosti apod.)
2. Přiřazení váhy v intervalu 0,0 do 1,0 každému faktoru. Váha určuje důležitost určitého faktoru pro úspěch v určeném odvětví. Součet všech vah musí být roven 1,0. Odpovídající váhy mohou být stanoveny například porovnáváním

úspěšných a neúspěšných konkurentů nebo týmovou diskuzí o jednotlivých faktorech.

3. Přiřazení známky od 1 do 4 každému faktoru – podle toho, jak současné strategie firem reagují na daný faktor (4 = velmi dobrá reakce, 1 = špatná reakce). Známky jsou založeny na efektivitě stávajících strategií firem.
4. Vynásobení váhy každého faktoru odpovídající známkou a určení váženého skóre pro každý faktor.
5. Sečtení všech vážených skóre a určení celkového váženého skóre pro danou organizaci.

Dle Fotra (2012) ukazuje celkové vážené ohodnocení celkovou citlivost strategického záměru firmy na externí prostředí. Největší citlivost představuje hodnota 4, nízkou 1. Dosažené ohodnocení informuje podnik o tom, zda je vhodné se věnovat práci se scénáři nebo se spoléhat na ověřené trendy minulých období.

3.7.2 Matice GE

Matice vyvinutá firmou General Electric je rozdělena do dvou dimenzí o devíti polích. Dimenze představují celkovou atraktivitu odvětví a konkurenční pozice podniku (Tichá, Hron, 2006).

Pro hodnocení atraktivnosti trhu i konkurenční pozice slouží v každé z dimenzí zvolená skupina hodnotících kritérií, které jsou specificky zaměřená podle účelu hodnocení (produkt, SBU, divize, obor). Smysl metody je minimalizovat subjektivní zkreslení závěrů, které jsou významné pro rozhodnutí o strategiích budoucího rozvoje hodnoceného subjektu.

Atraktivita oboru zahrnuje dle Jakubíkové (2008) tyto dílčí faktory:

- tržní růst a velikost trhu
- kvalita trhu
- ziskovost oboru
- stabilita prodeje
- stabilita cenová
- náročnost a dostupnost vstupů (surovinových, energetických)
- situace v okolí firmy (makrookolí – PEST, mikrookolí)

Faktor **konkurenční přednosti** je dle Jakubíkové (2008) vyjádřen těmito faktory:

- pozice na trhu (relativní tržní podíl)
- výrobním potenciálem (kapacitou)
- postavení SBU v kvalitě, značce, technologii, marketingu, obchodní činnosti
- výzkumným a vývojovým potenciálem
- ziskovostí a jejím porovnáním s průměrem dosahovaným v oboru
- relativní schopností managementu
- pozicí v distribuci, efektivnosti marketingové komunikace

Počet hodnocení faktorů může být rozšířen i zúžen. Faktory je nutné volit i s ohledem na konkrétní situaci, zejména na charakter produktů (SBU), jakož i tržních podmínek. Pro oba faktory – atraktivitu oboru a konkurenční přednosti, jsou podle situace firmy stanovena tři zóny (Jakubíková, 2008).

Pole v levém horním rohu matice tvoří oblast investování, růstu. Pro tuto zónu platí vysoká atraktivita odvětví a příznivá konkurenční pozice a doporučují se strategie růstu, budování a atraktivita z hlediska investic (Tichá, Hron 2006).

Vzhledem k tomu, že by produkty nebo strategické jednotky v těchto polích mohly vydělávat peníze, měla by do nich firma investovat hodně. Tři diagonální pole tvoří oblast středního potenciálu. Pokud budou řízeny dobře, pak mohou strategické podnikatelské jednotky v kterémkoli z těchto polí vytvořit rozumné zisky. Podnikatelské aktivity se zaměřují na udržovací strategie, v některých případech i strategie růstu. Produkty umístěné v kterémkoli ze tří polí oblasti sklizně a ústupu, jež se vyskytují v pravém dolním rohu matice, mohou být neziskové. Podnik by měl přemýšlet o jejich postupném odprodeji nebo zániku. (Thaddeus, 2007)

Následující výčet představuje obecný postup stanovení matice GE podle Blažkové (2007).

1. Identifikovat faktory v rámci každého kritéria – rozhodnout, které jsou důležité pro strategii podniku a najít způsob jak změřit jejich velikosti.
2. Pro každý faktor určit váhy, relativní důležitost dle známek 1-5, a zjistit výsledné hodnoty za každý faktor. Pozn. 5 – velmi atraktivní, 1 velmi neatraktivní).
3. Zjistit výsledné hodnoty obou dimenzí tj. jednotlivé hodnoty u faktorů se sečtou a vytvoří hodnotu za celou dimenzi důležitou pro stanovení bodu postavení výrobků.
4. Tento bod umístit do matice, kolem bodu zakreslit kruh, jehož výplň tvoří velikost daného trhu a výseč tržní podíl na tomto trhu. Stanovit šipku ukazující směr výrobku v budoucnu.

Je určena výsledná pozice organizace a umístěna do příslušného pole matice. Pro hodnocení jsou pole očíslována a obarvena viz tabulka č.:

- Pole 1, 2 a 4 znamená **zelenou zónu** (nejlepší pozice) investicím, strategicky výhodné postavení výrobků. Organizace mohou investovat a znamená to výrazné příležitosti pro firmu.
- Pole 3, 5 a 7 jsou v **žluté zóně** (výběrové investice), středně výhodné strategické postavení, kdy je doporučena obezřetnost a spíše mírné investice.
- Pole 6, 8 a 9 jsou v **červené zóně** (stop investicím), jedná se o neatraktivní postavení. Doporučuje se útlum a ukončení činnosti.

Tab. 1 Matice GE

atraktivita trhu	Velká (5)	2. Udržet pozici Investovat s cílem posílit stávající pozici Soustředit se na udržení podílu	3. Investovat do růstu Atakovat vůdce daného trhu Posílit své silné stránky Vylepšit slabiny	9. Investovat selektivně Odstranit slabiny Opustit neefektivní aktivity Specializovat se na silné stránky
	Střední (3)	1. Investovat selektivně Investovat do nejslibnějších segmentů Posílit odlišení se od ostatních zvýšit efektivitu	8. Soustředit se na ziskové aktivity Pokračovat v současném kurzu Soustředit se na ziskové oblasti s malým rizikem	6. Vytěžit možné maximum Možnost růstu s malým rizikem Snížit investice
	Malá (1)	7. Bránit stávající pozici Preference okamžitého zisku Udržet se v nejziskovějších segmentech	4. Koncentrovat se na ziskové aktivity Bránit postavení v ziskových segmentech Zvyšovat přidanou hodnotu produkce snižovat investice	5. Opustit Ve vhodném okamžiku prodat Minimalizovat provozní náklady
		Silné (1)	Střední (3)	Slabé (5)
		Postavení vůči konkurenci		

Zdroj: Doležal, 2012 a Kronerová, 2015

3.7.3 Matice SPACE

Matice SPACE je jeden z nástrojů pro formulaci strategie a hodnotí strategické a akční pozice podnikatelských subjektů nebo záměru. SPACE je vektorový graf, jehož čtyři kvadranty ukazují vhodnost použití konzervativní, agresivní, obranné nebo soutěživé strategie. Osy matice představují vnitřní dimenze, do které patří finanční síla (FS) a konkurenční výhoda (KV) a vnější dimenze se stabilitou prostředí (SP) a silou odvětví (SO). Jednotlivé příklady faktorů jsou uvedeny v tabulce č. 2 (Fotr, 2012).

Tab. 2 Příklady faktorů při vymezení vektoru v matici SPACE

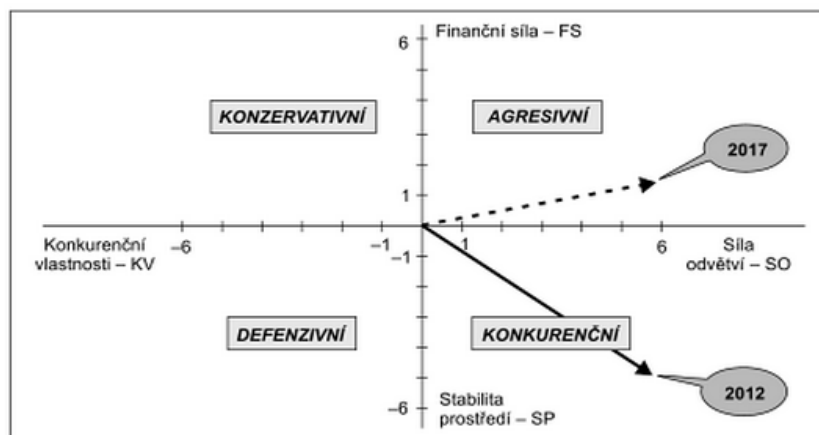
Finanční síla (FS)	Stabilita prostředí (ES)
Návratnost investic Zadluženost Likvidita Pracovní kapitál Cash flow Možnost odstoupení z trhu Srovnání výkonnosti s konkurencí	Technologické změny Míra inflace Konkurenční tlak Bariéry vstupu na trh Ceny konkurence Variabilita poptávky
Konkurenční výhoda (CA)	Síla odvětví (IS)
Podíl na trhu Kvalita výrobku Životní cyklus výrobku Věrnost zákazníků Využití konkurenční kapacity Technologické know-how Vliv na dodavatele a distributory	Dynamika růstu odvětví Potenciál ziskovosti Náročnost financování projektů Vyjednávací síla zákazníků Možnost vstupu na trh Produktivita, kapacita a jejich využití

Zdroj: Pošvář, Tomšík, Žufan, 2008

Postup sestavení a použití matice:

Hodnocení dle Pošváře, Tomšíka a Žufana (2008) v matici SPACE probíhá ve dvou dimenzích, které tvoří konkurenční pozice a atraktivnosti trhu:

1. Výběr proměnných, které charakterizují finanční sílu, konkurenční výhodu, sílu odvětví a stabilitu prostředí.
2. Každé z proměnných dimenze finančních síla a stabilita odvětví se přiřadí hodnoty jakožto reakce firem na jednotlivé faktory z intervalu 1 (nejhorší) až 6 (nejlepší). Tyto proměnné leží na kladných částech os x a y.
3. Obdobný postup jako v bodě 2, pro konkurenční výhodu a stabilitu prostředí se přiřadí body od -6 (nejhorší) do -1 (nejlepší). Tyto proměnné leží na záporných částech os x a y.
4. Výpočet vážených průměrů pro FS, SP, KV, SO, tj. součet všech hodnot přiřazených jednotlivým faktorům a podělený počtem proměnných v dimenzi.
5. Součet vypočtených hodnot pro dvě dimenze na ose x tj. součet pro KV + SO a pro dvě dimenze na ose y tj. pro FS + SP. Díky výpočtu těchto dvou bodů lze získat bod o souřadnicích [x; y], který se vynese do grafu a spojí se se souřadnicemi počátku [0;0]. Souřadnice určují výslednou polohu vektoru, který stanovuje strategickou a akční pozici podniku jako výslednici působení strategie a faktorů podnikatelského prostředí.
6. Směrový vektor ukazuje typ doporučovaných strategií v jednom ze čtyř kvadrantů, které mohou být při strategickém řízení budoucího rozvoje firmy použity – konzervativní, agresivní, defenzivní nebo konkurenční viz obrázek č. 5. Dle sklonu vektoru lze posoudit přesnost obecného doporučení.



Obr. 5 Doporučované strategie v matici SPACE dle kvadrantů, Zdroj: Fotr, 2012

Strategie dle Vebera (2009):

- Agresivní postavení je typické pro atraktivní, relativně stabilní odvětví, ve kterém má organizace konkurenční výhodu a je schopná si ji chránit. Kritickým faktorem může být vstup nových konkurentů do odvětví. Postavení umožňuje nové akvizice, zvyšování podílu na trhu a soustředování zdrojů na výrobky, které jsou vysoce konkurenceschopné.
- Konkurenční postavení je typické pro atraktivní, relativně nestabilní prostředí, ve kterém má organizace jistou konkurenční výhodu. Kritickým faktorem je finanční síla organizace. Ve strategických záměrech by měla hledat cesty, jak upevnit svou finanční sílu, zvažovat spojení s jinou organizací, která je finančně stabilní, zvyšovat hospodárnost výroby, posilovat hotovostní toky.
- Konzervativní postavení je typické pro stabilní odvětví s nízkou mírou růstu a finančně stabilní organizace. Kritickým faktorem je konkurenceschopnost výrobních jednotek. Organizace by měla chránit své úspěšné výrobky, vyvíjet nové, popřípadě hledat možnosti pronikání do atraktivnějších odvětví, snižovat náklady.
- Defenzivní postavení je typické v neatraktivním odvětví, ve kterém organizaci chybí nejenom konkurenceschopné produkty, ale i potřebné finanční prostředky. Kritickým faktorem je konkurenceschopnost. Organizace by měla výrazně snižovat náklady, omezit investice a reálně zvažovat odchod z daného odvětví.

3.8 Typy, implementace a zhodnocení strategií

Dle Keřkovského a Vykypěla (2006) by v rámci jakékoliv organizace měla existovat hierarchická soustava na sebe navazujících strategií tvoření firemní, obchodní/divizní a funkční. Mělo by se postupovat směrem shora dolů, jestliže formulujeme strategii.

Existuje mnoho principů, které je nutné dodržet, pokud chceme vytvořit strategii vedoucí k dosažení vyšší konkurenceschopnosti (Šmída, 2007).

Armstrong (2008) charakterizuje formulování strategie jako řešení problému v neurčitých situacích v podmínkách částečné nevědomosti. Jedná se o proces vytváření vědomí směru.

3.9 Typy strategií

Základem členění podnikových strategií je myšlenka, že podstatou každé strategie je určitá konkurenční výhoda. Každá firma si musí vybrat typ konkurenční výhody, o kterou bude usilovat a s níž bude na trhu existovat (Smejkal, Rais 2003).

3.9.1 Strategie podle Kotlera

Podle toho jakou roli podnik zaujímá na trhu, rozlišuje Kotler (1998) čtyři strategie.

První typ strategie se nazývá strategie tržního vůdce. Snahou je zde udržení a posilování tržní pozice zvětšením celkového trhu (noví uživatelé, nové užití produktů, větší užívání svých produktů), a dále bráněním tržního podílu či jeho rozšiřování. Druhou uvedenou strategií je **strategie tržního vyzyvatele**, účelem je plánované ofenzivní zvýšení tržního podílu útokem na tržního vůdce nebo na ostatní společnosti v odvětví. Následuje **strategie tržního následovatele**. V této strategii se podnik přizpůsobuje větším podnikům, zejména tržnímu vůdci. Tato cesta nepřináší vedoucí postavení na trhu, ale může přinést vysoký zisk. Poslední uvedenou je **strategie obsazování tržních výklenků**, je vhodná zejména pro menší společnosti, pro větší je málo atraktivní (Kotler, 2007).

3.9.2 Strategie podle Portera

Následující Porterovi strategie označované taktéž jako strategie generické, vycházejí z analýzy odvětví a pozice společnosti v tomto odvětví. Jejich cílem je určit, na čem bude podnik stavět svou konkurenční výhodu (Pošvář, Tomšík, Žufan, 2008).

První strategií je **strategie prvenství v celkových nákladech**. Účelem zavedení této strategie je snaha o dosažení velkého podílu na trhu, toho lze dosáhnout nižšími náklady na výrobu než má konkurence. Tato strategie vyžaduje používání provozně levných zařízení a důkladný rozbor nákladů v podniku. Další ze strategií je **strategie odlišení**. Podnik v tomto typu strategie usiluje o to, aby přišel ve svém odvětví s ojedinělou nabídkou výrobků či služeb. Poslední uvedená je **strategie zaměření**. Zde se podnik zaměřuje na určitý segment, místo aby nabízel své výrobky a služby na celém trhu. Tuto strategii je možné taktéž kombinovat se strategií nízkých nákladů, strategií odlišení, nebo taktéž s oběma typy strategií současně (Koontz, Weihrich, 1993).

Tab. 3 Typy strategií dle Portera

Cílový trh	Konkurenční výhoda	
	Nízké náklady	Odlišení se
Celý trh	Nákladové vedení	Diferenciace
Tržní segment	Soustředění pozornosti	

Zdroj: Pošvář, Erbes, Žufan, 2008

3.9.3 Strategie podle Ansoffa

Další strategickou koncepcí čtyř oblastí strategického chování navrhl v roce 1965 Igor Ansoff. Koncepce se zabývá úvahou o novém či stávajícím výrobku a jeho umístěním na novém nebo stávajícím trhu (Veber, 2009).

Tab. 4 Typy strategií dle Ansoffa

Výrobek - Trh	Trh současný	Trh nový
Výrobek současný	Strategie pronikání	Strategie rozvoje trhu
Výrobek nový	Strategie vývoje trhu	Strategie diverzifikace

Zdroj: Veber, 2009

1. Strategie pronikání na trh

Podnik se snaží zlepšit svou pozici se současným výrobkem u nynějších zákazníků. Součástí této strategie může také být navržení plánu, jehož cílem bude přesvědčení zákazníků ke zvýšení objemu nákupů. Plán se může soustředit například na zvýšení propagace zaměřenou na výhody pro zákazníky, větší sortiment velikost balení, cenové slevy či zabezpečení lepší dostupnosti produktů. Dále může být využito nové technologie ke zlepšení výrobního procesu, jako je zvýšení produktivity, snížení nákladů a lepší využití materiálu (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

2. Strategie rozvoje trhu

Při strategii rozvoje trhu podnik usiluje o nalezení jednoho nebo více nových trhů pro nynější výrobky. Může se jednat například o vyhledávání nových zákazníků. Tato strategie se ovšem netýká pouze přesunu výrobků na nový trh. Je důležité věnovat pozornost i ostatním aspektům jako například balení, propagaci, stylu (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

3. Strategie vývoje výrobku

Podnik uspokojuje potřeby trhu s novým výrobkem. V tomto typu strategie jde o vyhledávání nových podnikatelských aktivit. Podnik vyvíjí a prezentuje zákazníkům na trhu nové výrobky (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

4. Strategie diverzifikace

Strategie diverzifikace je charakteristická zaměřením podnikových aktivit na nové výrobky pro nové trhy (Pošvář, Žufan, Tomšík, 2008).

Tato strategie je založena na odlišení výrobku od konkurence kvalitou, marketingovými aktivitami či například uzpůsobení vlastností výrobku pro určitý segment. Snížení cen slouží k dosažení nových trhů nebo ke zvýšení podílu na trhu současném (Kotler, 2007).

3.10 Implementace strategie

V průběhu implementace se zpracovávají a následně realizují plány postupu, rozdělují se zdroje na podnik a jeho části, vydávají se směrnice a pokyny zaměřené na efektivní komunikaci uvnitř podniku a motivaci zaměstnanců tak, aby mohly být zajišťovány úkoly vyplývající ze strategického plánu, a zabezpečuje se podpora informačními systémy podniku. Správně vymezená komunikace napříč organizační strukturou podniku, která je sladěna se strategií, umožňuje stanovit účinné motivační nástroje a efektivně zapojit lidský kapitál za podpory firemní kultury. Zpracování dílčích rozpočtů respektuje marketingové aspekty. Soulad taktického a operativního řízení při procesech implementace strategie je zajištěn akceschopným controllingem na těchto úrovních řízení (Fotr, 2012).

3.11 Hodnocení a kontrola

Bělohlávek, Košťan, Šuleř (2002) poukazují na důležitost definování kritérií k výběru nejvhodnější strategie, jsou jimi vhodnost, realizovatelnost a akceptovatelnost. **Vhodnost** strategie udává, nakolik strategie odpovídá prognózovaným trendům a do jaké míry využívá podnik své konkurenční výhody. **Realizovatelnost** se soustředí na praktickou využitelnost strategie. Jde například o dostatečné množství zdrojů pro realizaci strategie nebo o to, jak na strategii zareaguje konkurence. Poslední hledisko **akceptovatelnost** uvádí, do jaké míry naplňuje strategie požadavky zájmových skupin.

Jednou z forem hodnocení je využití expertů na odvětví či poradců z vnějšku podniku. Hodnocení strategického plánu těmito experty může vést k odhalení problémů spojených s implementací, které osoby v organizaci nevidí, nebo nejsou ochotné je uznat. Navíc experti na odvětví mají specializované znalosti o celém odvětví, budoucím vývoji poptávky a technologických a regulačních trendech. Pohled expertů může zahrnout tyto znalosti i do procesu formulace strategií (Pošvář, Tomšík, Žufan, 2008).

4 Vlastní práce

4.1 Historie odvětví mlékárenství v ČR

Počátky družstevního mlékárenství v Čechách a na Moravě spadají do poslední třetiny 19. století, kdy vznikaly první družstevní mlékárny. Jedním z příčin jejich vzniku byl převrat v technologickém zpracování mléka, který nastal uplatňováním nových vědeckých a technologických poznatků a vedl tedy ke snahám o povznesení mlékárenství a jeho postupné industrializaci.

První světová válka přivedla mlékárenství do krize, která silně postihla zemědělství. Zejména podvýživou a epidemiemi nemocí hospodářských zvířat. To způsobilo pokles výroby mléka a tedy i uzavírání mlékáren, celkem 143 mlékáren bylo nuceno ukončit provoz.

Oživení nastalo až ve 20. letech, kdy byly obnoveny uzavřené provozy, se zaměřením na výrobu konzumního mléka, sýrů a kaseinu.

Německá okupace za druhé světové války, znamenala opět další změnu v mlékárenském průmyslu v Čechách a na Moravě. Bylo zavedeno řízené hospodářství a tedy úplné podřízení výroby mléka a mléčných výrobků zájmům říše. Vyroběné sýry měly v této době pouze nízký obsah tuku a sušiny.

Po válce započalo znárodnění mlékáren, které vyvrcholilo v letech 1948-1951 znárodněním 27 velkých mlékáren. V každém kraji byl vytvořen jeden mlékárenský národní podnik a celé odvětví bylo postaveno na jednotné organizační základně. Byla provedena standardizace sýrů, pro jednotlivé druhy se stanovil obsah tuku v sušině a vznikaly nové české názvy sýrů nahrazující názvy cizí. Pro sýr typu Roquefort byl zaveden název Niva, sýr Gervais byl nahrazen Krémovým sýrem a pro sýr Bel Pease byl stanoven název Zlato.

Po roce 1989 došlo k transformaci vlastnických vztahů a většina podniků krom mlékárny Madeta, která si ponechala organizaci „krajského“ podniku se rozdělilo na podniky menší. Několik firem bylo nuceno ukončit provoz, jiné se změnilo na akciové společnosti, společnosti s ručením omezeným či přešly do vlastnictví zemědělců nebo fyzických osob.

Další kapitolu historie odvětví představuje rok 2004, kdy se Česká republika stala členem Evropského společenství. Bylo nutné se podřídit přísným hygienicko-sanitačním a technickým pravidlům Evropské unie v rámci harmonizované potravinářské legislativy. Mlékárenské provozy v České republice všechny tyto kritéria splnily a jsou certifikována pro podnikání v rámci Evropské unie. Nastala však nová etapa vývoje a to boj o trh, o zákazníka a prosazení se v dnešním globálním světě (Hospodářská komora, 2009).

4.2 Vnější prostředí mlékárenského průmyslu

V oblasti vnějšího prostředí pociťuje mlékárenský průmysl po vstupu do Evropské unie mnoho změn. Pro české výrobce se otevřel trh v zemích EU a pro ty zahraniční trh český, dále došlo k odbourání bariér v rámci EU a změně zahraniční politiky vůči třetím zemím. Jednotlivé mlékárenské provozy musely navíc splnit kvůli vstupu do EU mnoho přísných potravinářských a veterinárních norem (Kučerová, 2005).

4.3 Analýza makroprostředí

Tato část práce je zaměřena na analýzu PESTE, zde jsou shrnuty informace z jednotlivých částí vnějšího prostředí.

4.3.1 Politické a právní prostředí

Cílem prvního oddíl analýzy PESTE představit právní rámec podnikání v tomto prostředí, ale i zhodnocení politiky České republiky ve vztahu k potravinářství

Generálním právním předpisem České republiky je Občanský zákoník, původní mnohokrát novelizovaná verze občanského zákoníku z roku 1964 byla nahrazena verzí novou, ta nabyla účinnosti od 1. ledna 2014. Hlavním cílem nového občanského zákoníku je sjednocení všech úprav občanskoprávních vztahů do jediného předpisu. Dojde tedy ke zrušení například obchodního zákoníku (peníze.cz, 2014).

Nelze-li některé otázky obchodních vztahů řešit podle tohoto zákoníku, posoudí se konkrétní případ podle obchodních zvyklostí a případně technických norem. Konkrétní specifikace řady běžných požadavků na kvalitu výrobků lze nalézt v technických normách, které nejsou obecně právně závazné, a výrobce se jimi řídí dobrovolně. Pokud však výrobce deklaruje shodu s některou technickou normou, např. na obale, pak nedodržení požadavku (jinak nezávazné) normy lze považovat za klamání spotřebitele. Zákon č. 634/1992 Sb. na ochranu spotřebitele spadá do sféry státem regulované a dostatečně konkrétní podmínky v oblasti potravin uvádí pak Zákon č. 110/1997 Sb. o potravinách a tabákových výrobcích v platném znění (Kocourek, 2014).

Tento zákon nařizuje spolupráci výrobce potravin s veterinární správou a Státní zemědělskou a potravinářskou inspekcí. Dále se zabývá hygienickými a technologickými požadavky výroby a skladování. Nařizuje v podniku zavést systém kritických bodů – technologických úseků, kde je největší riziko porušení zdravotní nezávadnosti. Řeší i problematiku přidaných látek a další.

Od tedy data vstupu České republiky do Evropské unie je součástí českého právního řádu rovněž legislativa EU. Základní právní předpis v oblasti potravinového práva EU je nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 178/2002, kterým se stanoví obecné zásady a požadavky potravinového práva, zřizuje se Evropský úřad pro bezpečnost potravin a stanoví postupy týkající se bezpečnosti potravin a také obecnou povinnost provozovatelů potravinářských podniků zajistit sle-

dovatelnost potravin, krmiv, zvířat určených k produkci potravin a jakékoliv jiné látky, která je určena k přimísení do potravin nebo krmiva nebo u níž se předpokládá, že do nich bude přimísená (szpi.gov.cz, 2013).

Při tvorbě potravinového práva EU musí být zohledňovány i požadavky mezinárodních norem, které jsou označovány jako Codex Alimentarius, což je soubor mezinárodních standardů, vodítek a postupů pro oblast potravin (Právní prostor)

Zde je definována řada obecných i specifických norem o bezpečnosti potravin. Ačkoliv normy přijaté Kodexem nemají právní platnost, jsou uznávané a používané. Rada EU a Evropská komise bere tyto normy jako základ pro vypracování vlastních norem a právních předpisů (eufic.org, 2014).

Dalším právním předpisem je nařízení č. 1924/2006 o výživových a zdravotních tvrzeních v oblasti výživového označování. Je tím také myšleno označování při obchodní úpravě potravin a v reklamách.

Dále nařízení č. 852/2004 o hygieně potravin. Která stanovuje obecná pravidla pro hygienu potravin vztahující se na provozovatele potravinářských podniků a používání postupů na zásadách HACCP. Toto nařízení stanovuje obecné hygienické předpisy pro výrobu, zpracování a distribuci potravin. Zároveň klade důraz na proškolení všech zaměstnanců. Toto nařízení je součástí tzv. „hygienického balíčku“ jde o soubor čtyř nařízeních a jedné směrnice. Prvním nařízením je již zmíněné nařízení č. 852/2004 o hygieně potravin. Nařízení č. 853/2004 stanovuje zvláštní požadavky pro potraviny živočišného původu, které představují riziko pro lidské zdraví. Do příloh jsou mimo jiné zařazeny požadavky na mléko a mléčné výrobky. Nařízení č. 854/2004 zavádí povinnost provádění auditů v potravinářských podnicích. Nařízení č. 882/2004 je komplexní právní normou zabývající se kontrolou v celém potravinovém řetězci a stanovuje obecná pravidla pro provádění úředních kontrol.

Dále jsou tu předpisy, které regulují požadavky na konkrétní druhy potravin. Jde například o nařízení č. 1308/2013 o společné organizaci trhů se zemědělskými produkty, ve kterém jsou stanoveny požadavky na mléčné výrobky.

O implementaci těchto nařízeních se stará Obor potravinářské výroby a legislativy, který spolu s Oborem bezpečnosti potravin spadá pod Úřad pro potraviny na Ministerstvu zemědělství.

Úřad pro potraviny řídí činnost hodnotitelské komise národní značky KLASA (→ O1). Národní značku kvality KLASA uděluje zemědělským výrobkům ministr zemědělství od roku 2003. V současné době je značkou oceněno 1 111 výrobků od 224 výrobců. Značka se opírá o širokou podporu státu (ročně cca 200 mil. Kč) a podřízených kontrolních orgánů (eklasa.cz, 2016).

Podmínkou udělení je, že výrobek musí minimálně v jednom znaku vykazovat výjimečné kvalitativní charakteristiky, které zaručují jeho jedinečnost ve vztahu k běžným výrobkům dostupným na trhu. Žadatel o značku také předkládá platný certifikát systému managementu jakosti nebo certifikát systému managementu bezpečnosti potravin. Oceněné výrobky jsou vždy pod větším „drobnohledem“ dozorových orgánů (SVS a SZPI), než tomu bývá u ostatních produktů (eklasa.cz, 2016).

Tato značka slouží spotřebitelům a odběratelům k lepší orientaci při výběru produktů. Značka je propůjčována na tři roky a po této lhůtě může být její vlastnictví prodlouženo či odebráno, pokud dojde ke zhoršení kvality či porušení podmínek pro získání.

Dále je důležité zmínit snahu ministerstva zemědělství o podporu spotřeby regionálních potravin. V roce 2010 spustila propagační kampaň, která má za cíl seznámit spotřebitele s potravinami z jednotlivých krajů České republiky. Součástí je i nově vytvořená značka „Regionální potravina“, která bude lokálními výrobci a prodejci umístěvaná na výrobky (→ O1). Orientuje se zejména na zákazníky, kteří hledají potraviny s jasným původem. Z loga je jasné, ze kterého kraje výrobek pochází, může však být z 30 procent složený ze zahraničních surovin. Logo se uděluje na čtyři roky a je bezplatné. Výrobky se značkou regionální potravina jsou představovány na potravinářských veletrzích. V současnosti jde o 575 produktů a státní podpora tohoto programu je 57 milionů Kč (Věstník MZe, 2015).

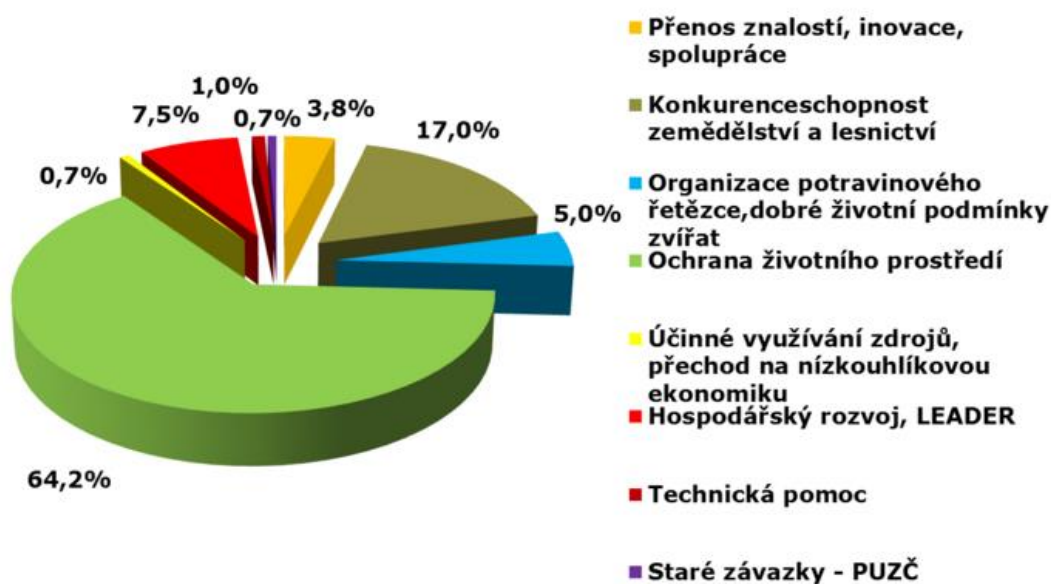
Nejenom ministerstvo zemědělství vyvíjí snahu o podporu spotřeby českých výrobků. Dalším označením garantujícím kvalitu výrobku a výhradně české suroviny je značka „Český výrobek – garantováno Potravinářskou komorou ČR“. Užívání této značky povoluje prezident Potravinářské komory ČR po předchozím schválení výkonnou radou (→ O2). Podmínky jsou podobné jako u označení KLASA, možnost užívání značky je propůjčena na tři roky. Pokud výrobek splňuje normy i nadále, je smlouva o užívání značky prodloužena o další tři roky. Normou u mlékařských výrobků je 100 % hlavních surovin tuzemského původu a vynechání náhražkových surovin např. rostlinný tuk apod. (ceskapotravina.net, 2014).

Dalším alternativou je značení Evropské unie (→ O3). Evropská unie systém zavedla, aby chránila výrobky před paděláním a z důvodu propagace kvalitních potravin ve třetích zemích. U každého loga se platí nízký správní poplatek a není třeba jej obnovovat. Získání známky zpravidla trvá několik let. Nejprísnejší unijní zeměpisné označení představuje Chráněné označení původu. Poukazuje na to, že kvalita a vlastnosti potraviny mají specifický ráz konkrétní oblasti, kde se vyrábějí a zpracovávají. Jde například o Žatecký chmel. Další logo představuje Chráněné zeměpisné označení, to zahrnuje produkty, u kterých jen některá fáze výroby (příprava, výroba, zpracování) proběhla na vymezeném území. Příklad: Olomoucké tvarůžky, Třeboňský kapr, Hořické trubičky. Poslední ze systému EU značení je logo Zaručená tradiční specialita, nerozhoduje zde zeměpisný původ, jde například o špekáčky či lovecký salám. Mezi uznávané značky patří také například: Vím, co jím, Zdravá potravina, Český výrobek, Regionální značky či Bio (ekonomika.idnes.cz, 2016).

Na konkurenceschopnosti českého potravinářství se odráží i dotační politika. Zprostředkovatelem finanční podpory z Evropské unie a národních zdrojů, je Státní zemědělský intervenční fond (SZIF). Dotace z EU jsou v rámci společné zemědělské politiky poskytovány z Evropského zemědělského záručního fondu (EAGF) a také z Evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova (EAFRD). Z Evropského zemědělského fondu je spolufinancován Program rozvoje venkova. Hlavním cílem programu je obnova, zachování a zlepšení ekosystémů závislých na

zemědělství prostřednictvím zejména agroenvironmentálních opatření, dále investice pro konkurenceschopnost a inovace zemědělských podniků, podpora vstupu mladých lidí do zemědělství nebo krajinná infrastruktura (szif.cz, 2016).

Díky Programu rozvoje venkova do českého zemědělství poputuje v příštích letech téměř 97 miliard Kč, 63 miliard z EU a 34 miliard z rozpočtu ČR. Pro roky 2014 – 2020 je vytyčeno několik priorit tohoto programu. Jednou z nich, vztahující se k odvětví mlékárenství, je podpora organizace potravinového řetězce, včetně zpracování zemědělských produktů a jejich uvádění na trh (→ O4).



Obr. 6 Program rozvoje venkova, Zdroj: szif.cz, 2016

Evropská komise schválila nový tříletý propagační program předložený Českou republikou. Jmenuje se „EU Milky way / EU mléčná cesta“ a navazuje na úspěšný program „Kvalitní evropské mléčné výrobky“ (→ O5). Zaměřuje se na propagaci mléčných výrobků ve třetích zemích, zejména Libanonu, Saudské Arábii a Spojených arabských emirátech. Cílem tohoto programu je poskytování informací a provádění propagačních opatření na podporu mléčných výrobků, jako jsou čerstvé mléčné výrobky, trvanlivé mléčné výrobky a sýry. Program reaguje na rostoucí mezinárodní obchodní poptávky po mléčných výrobcích a to zejména s ohledem na klimatické a ekonomické charakteristiky cílových zemí a v návaznosti na zrušení režimu mléčných kvót v zemích EU. Celkový rozpočet tohoto programu je 5 190 018 EUR, z toho Evropská komise přispěje 50 %, tj. částkou ve výši 2 595 009 EUR. Na spolufinancování se dále podílí 30 % Česká republika prostřednictvím SZIF jako administrátora programu a 20 % žadatel Českomoravský svaz mlékárenský. Realizace zahrnuje aktivity typu webové stránky, účasti na veletrzích, výrobu a distribuci dárkových předmětů, reklamy na billboardech a v tisku (szif.cz, 2016).

Další tříletý propagační program předložený Českou republikou a schválený Evropskou komisí se nazývá „Kvalita z Evropy – chutě s příběhem“ a je pokračováním úspěšného programu zaměřeného na propagaci produktů nesoucích označení v rámci Evropského systému kvality (→ 06). Půjde o propagaci zemědělských produktů na vnitřním trhu a třetích zemích. Celková hodnota propagačního programu je 3 763 480 EUR, z toho EK přispěje 50 %, tj. částkou ve výši 1 881 740 EUR. Dále se na spolufinancování podílí 30 % Česká republika prostřednictvím SZIF, který je administrátorem tohoto programu, a 20 % žadatel, jímž je Potravinářská komora České republiky. Program zahrnuje aktivity, jako jsou tiskové konference, setkání s novináři, webové stránky, účasti na veletrhu, reklamu v TV a tisku a semináře pro odbornou veřejnost (szif.cz, 2016).

Další program propagující mléčné výrobky se nazývá „Bílé plus“ (Mléko a mléčné výrobky, velké plus pro vás) (→ 07). Hlavním cílem projektu je komunikace benefitů konzumace mléka a mléčných výrobků, zvýšení povědomí spotřebitelů o těchto výhodách a nárůst spotřeby mléka a mléčných výrobků u všech skupin populace České republiky. Na tomto projektu spolupracují odborníci, kteří mají dlouholeté zkušenosti s výzkumem mléka, lékaři a nutriční specialisté. Plán komunikace je zaměřen na aktuální témata medializovaná prostřednictvím aktivit typu webové stránky, PR aktivity, veletrhy a výstavy, akce pro základní školy a mléčný festival Milkparade.

Jednu z dalších podpor představují vývozní subvence (→ 08). Jelikož jsou ceny ve Společenství v důsledku cenových regulací vyšší než ceny na trhu světovém, jsou vývozcům z prostředků Evropského zemědělského orientačního a garančního fondu poskytovány náhrady, jež mají zajistit konkurenceschopnost jejich zboží na světovém trhu. Nicméně k subvencím se přistupuje jen v případě, kdy nastanou okolnosti výrazně narušující trh a zároveň existuje předpoklad, že jejich dopady budou přetrvávat nebo se zhoršovat (Ministerstvo zemědělství, 2015).

Další z podpor EU jsou intervenční nákupy másla a sušeného odstředěného mléka (→ 09). Režim intervenčních nákupů využívá Evropská komise jako tzv. „záchrannou síť“ pro stabilizaci cen na trhu s danou komoditou. Od roku 2014 je nařízením Evropského parlamentu a Rady (EU) zahájen intervenční nákup másla a SOM za pevnou cenu pravidelně každý rok v období od 1. března do 30. září. Nákupní cena másla – 2.217,5 EUR/tunu. Nákupní cena SOM – 1.698,0 EUR/tunu. Maximální množství pro nákup za pevně stanovenou cenu v EU činí 50 000 tun (máslo) a 109 000 tun (SOM). Jednou z možností nakládání s vykoupným máslem a sušeným mlékem je intervenční prodej prostřednictvím Státního zemědělského intervenčního fondu (szif.cz, 2015).

Dále je třeba zmínit Podporu spotřeby školního mléka (→ 010). Cílem tohoto programu je snížení deficitu vápníku u dětské populace prostřednictvím konzumace mléka a zlepšení stravovacích návyků dětí, a zajištění odbytu mléka pro zemědělce. Do programu je zapojeno 7 subjektů (Tatra, Madeta, atd.), dodávající podporované mléčné výrobky do 3100 škol, které navštěvuje 650 000 žáků. Všechny tyto faktory představovaly především příležitosti pro tuzemské mlékárenství. Existují zde ovšem i hrozby, některé z nich jsou uvedeny v následujících odstavcích.

Politickým faktorem ovlivňující odvětví mlékárenství je vliv embarga na dovoz produktů do Ruské federace, které mimo jiné zahrnuje i mléčné výrobky (→ T1). Embargo bylo prodlouženo do 5. srpna 2016. Zákaz na dovoz vybraných zemědělských komodit negativně ovlivňuje vzájemnou obchodní výměnu agrárního zboží mezi ČR a RF a dochází tak k újmě některých českých exportérů a producentů. Podstatně závažnější je skutečnost, že zákaz dovozu vybraných zemědělských produktů do RF způsobuje přetlak na unijním trhu, čímž dochází k ovlivnění cen dočtených komodit rovněž s negativním vlivem na evropské producenty. Zohlední-li se nerealizovaný vývoz a zastavení rostoucího trendu vývozu z ČR do Ruské federace, činí odhad primárních ztrát ČR v odvětví zemědělství způsobených ruským embargem 300 - 350 mil. Kč. (eagri.cz, 2016)

Dále je pro tuzemské potravinářství nevýhodou vyšší snížená sazba DPH v porovnání s okolními zeměmi, jenž se odráží do ceny výrobku pro konečného spotřebitele. Snížená sazba DPH je v České republice 15 %, v Německu 7 %, v Rakousku 10 %, na Slovensku 10 % a v Polsku 5 % (→ T2).

Rizikem je i konec mléčných kvót, ten podle expertů může vést k vyšší produkci mléka a následnému tlaku na ceny. Zvláště mléčné velmoci jako je Nizozemsko, Německo či Dánsko se vynasnaží novou situaci využít ve svůj prospěch (→ T3).

4.3.2 Ekonomické prostředí

Ekonomická část PESTE analýzy se nejprve zabývá zhodnocením makroekonomických údajů ovlivňující celé tuzemské podnikatelské prostředí a poté se již blíže zaměří na vlivy působící na odvětví mlékárenství.

Z obavy před hrozcící cenovou nestabilitou ve formě deflace, přistoupila Česká národní banka k použití jednoho z nástrojů uvolňování měnové politiky – devizového kurzu. Úrokové sazby jsou již delší dobu na minimu, a proto není možné je dále snižovat za účelem podpoření hospodářského růstu (ČNB, 2013).

Další nástroj v boji proti deflaci byl použit na podzim roku 2013. Bankovní rada přijala kurzový závazek intervenovat na devizovém trhu na oslabení kurzu koruny tak, aby udržovala kurz koruny vůči euru poblíž hladiny 27 CZK/EUR. Oslabení měnového kurzu k této hladině vedlo k vyšším cenám věcí z dovozu, což podpořilo poptávku po zboží domácího původu. Současně se ukázalo, že se nevyplatí čekat na další pokles cen a řada lidí začala méně spořit a více utrácet. Díky oslabení kurzu hrozba deflační pasti pominula a ekonomický růst zrychlil (→ O11). V roce 2014 česká ekonomika vzrostla o dvě procenta a v roce 2015 dokonce o 4,6. Růst ekonomiky přitom podporuje oživující zahraniční poptávka, domácí měnové podmínky uvolněné prostřednictvím oslabeného kurzu a zvýšení vládních investic (ČNB, 2015).

Tyto hodnoty z období 2011 až 2015 zobrazuje následující tabulka, jsou doplněny o predikci ministerstva financí na roky 2016 a 2017.

Tab. 5 Makroekonomické ukazatele s predikcí pro roky 2016 a 2017

Ukazatel		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
HDP	(mld. Kč)	4023	4024	4077	4261	4495	4657	4831
Růst HDP	(růst v %)	2,0	-0,9	-0,5	2,0	4,6	2,7	2,6
HDP eurozóny	Růst v %	1,6	-0,9	-0,3	0,9	1,4	1,5	1,6
Státní dluh/HDP	(%)	37,3	41,3	41,3	39,0	-	-	-
Míra nezaměstnanosti	(%)	6,7	7,0	7,0	6,1	5,1	4,7	4,6
Míra inflace	(%)	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	0,5	1,6
Spotřeba domácností.	(růst v %)	0,3	-1,5	0,7	1,5	2,9	3,1	2,6
Spotřeba vlády	(růst v %)	-3,0	-1,8	2,3	1,8	3,2	2,1	1,5
CZK/EUR	průměr	24,6	25,1	26,0	27,5	27,3	27	26,7
CZK/USD	průměr	17,7	19,6	19,6	20,7	24,6	-	-
Saldo běžného účtu	(% HDP)	2,1	-1,6	-0,5	0,6	1,2	1,2	0,6
Dlouhodobá úrok. sazba	% p.a.	3,7	2,8	2,1	1,6	0,6	0,7	1,0
Ropa Brent	USD/barel	111	112	109	99	52	44	54

Zdroj: MFCR.cz, 2016

Na čtvrtém řádku tabulky je podíl státního dluhu na HDP. Po třech letech zde nastal pokles o více než dva procentní body. Míra nezaměstnanosti má rovněž klesající tendenci a predikce Ministerstva financí na roky 2016 a 2017 ukazuje na další pokles.

Míra inflace za rok 2015 dosáhla jen 0,3 %, což je nejméně od roku 2003 a druhá nejnižší hodnota v historii samostatné ČR. Nízká inflace je převážně dána hlubokým propadem světových cen minerálních paliv a obecně nízkou inflací v globálním měřítku. Přebytek běžného účtu platební bilance za rok 2015 pravděpo-

dobně dosáhl 1,2 % HDP, což by byla nejvyšší hodnota v historii samostatné ČR. Na trhu práce se ekonomická konjunktura odráží v příznivém vývoji zaměstnanosti, jejíž meziroční růst již čtyři čtvrtletí v řadě přesáhl 1 %, a nezaměstnanosti. Míra nezaměstnanosti (VŠPS) ve 3. čtvrtletí 2015 poklesla na 4,8 %, což byla v rámci EU druhá nejnižší hodnota po Německu (4,4 %) (MF 2016).

Nízká cena ropy by měla ekonomiku podpořit i v letošním roce, byť podstatně menší měrou – příspěvek k růstu odhadujeme na 0,3 p. b., protože korunová cena ropy by již v průběhu 2. poloviny roku mohla v meziročním srovnání růst (→ T4). Pokud by však až do konce roku 2017 přetrvávala na úrovních z počátku letošního roku, byl by podle výsledku modelových simulací ekonomický růst v tomto a příštím roce o další 0,2 až 0,3 procentního bodu vyšší.

Rizikem pro českou ekonomiku by také mohlo být přetrvání výraznějších tlaků na zhodnocení kurzu koruny pod hranici 27 CZK/EUR (→ T5).

Dalším z významných rizik nejen pro Českou republiku, ale pro světový obchod obecně je zpomalování růstu čínské ekonomiky, které dle predikce Ministerstva financí bude pokračovat i v budoucnu (→ T6).

Ekonomické prostředí v mlékárenství

Vývoj sektoru mléka v České republice je silně ovlivňován situací na evropském a světovém trhu s mlékem a mléčnými výrobky.

„Kvůli výraznému růstu cen za mléčnou surovinu a mimořádně příznivých podmínek došlo v letech 2012 a 2013 k výraznému nárůstu dodávek mléka, a to jak v EU, tak po celém světě. Nadprodukce mléka ovšem vedla k výraznému snížení cen, které se dále prohloubilo po zavedení protiopatření, kterými Ruská federace reagovala na uvalení sankcí ze strany USA a EU. Ztráta ruského trhu byla částečně kompenzována zvýšeným vývozem másla do USA a Saudské Arábie, sušeného mléka zejména do Alžírsko, ale i do Číny, Egypta, Indonésie a USA.“ Takto hodnotilo situaci na trhu s mlékem v posledních letech Ministerstvo zemědělství.

Zásoba mléka v Evropě i po celém světě může být ovlivněna i nepříznivými povětrnostními vlivy, které ovlivňují ceny krmiv a tím mají vliv na produkci mléka. Ohniska nákazy, potravinové krize nebo tržní turbulence mohou mít v krátkodobém horizontu rovněž značný dopad na poptávku po mléčných výrobcích (→ T7) (Anton, 2015).

Následující tabulka zobrazuje vývoj ceny mléka za litr v jednotlivých letech. Mléko je základní vstupní surovinou a od jeho nákupu se odvíjí vše další. Druhý řádek zobrazuje, kolik mléka české mlékárny v jednotlivých letech pro svou výrobu nakoupily.

Tab. 6 Roční hodnoty cen a nákupů mléka mlékárnami z ČR

Rok		2011	2012	2013	2014	2015
Průměrná cena	Kč/l	8,26	7,67	8,50	9,37	7,66
Nákup mléka	Tis.l	2 303 899	2 381 826	2 319 502	2 350 676	2 434 656

Zdroj: ČSÚ, 2016

Užití nakoupeného mléka v těchto letech zobrazuje další tabulka. Výroba jednotlivých mlékárenských produktů se odvíjí od poptávky v tuzemsku i ve světě. Poptávka po produktech jako je mléko či máslo je téměř neměnná s několika menšími výkyvy. Tato situace ovšem neplatí u sýrů a tvarohu kde je produkce rostoucí. Od roku 2009 vzrostla o třetinu. Opakem je výrazný propad, který nastal kysaných mléčných výrobků, jejichž produkce je téměř na 70 % roku 2009.

Tab. 7 Produkci mlékárenských komodit v tunách

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Mléko a smetana do 6 % tuku	802 423	763 029	819 552	803 137	767 606	747 622
Mléko a smetana nad 6 % tuku	37 090	47 102	43 232	44 724	45 328	44 684
Máslo	41 719	37 580	40 174	36 400	40 047	39 614
Sýry a tvaroh	122 609	134 466	142 901	145 590	157 992	183 566
Mléčné výrobky kysané	238 364	222 927	190 153	185 790	179 842	172 214

Zdroj: ČSÚ, 2015

Další část analýzy se zabývá importem a exportem mléčných výrobků. Na pultech českých obchodů se objevuje mnoho dovážených mléčných výrobků a pro odbyt české mlékárenské produkce jsou zase klíčové trhy zahraniční.

Podíl celkového dovozu mléka a mléčných výrobků (v přepočtu na mléko) na celkové domácí spotřebě se v roce 2014 zvýšil na 42,9 %. Podíl dovozu přírodních sýrů na jejich spotřebě v roce 2014 představoval 65,3 % (Panorama potravinářského průmyslu, 2014).

Mléko a mléčné výrobky se z ČR, v roce 2014, vyvezly do 82 zemí světa (→ 012). V meziročním porovnání (rok 2014/ rok 2013) došlo ke zvýšení finanční hodnoty vývozu o 11,0 %, na celkových 19 534,3 mil. Kč. 64,6 % finančního objemu vývozu představuje export do 3 zemí (do Německa 32,3 % - jedná se především o vývoz mléčné suroviny, dále export mlékárenského zboží na Slovensko 20,7 % a do Itálie 11,6 %). Na celkové finanční hodnotě vývozu v daném období se vývoz teku-

tých mlék a smetan podílel 44,0 %. Podíl vývozu mléčné suroviny na celkové finanční hodnotě vývozu mléka a mléčných výrobků činil v daném období 29,3 %. Významným vývozním artiklem mlékárenského zboží jsou sýry a tvarohy (podíl na celkové finanční hodnotě vývozu představují 24,5 %). V rámci zahraničního obchodu došlo v roce 2014 ke zvýšení finanční hodnoty dovozu o 9,1 %, na celkových 13 634,1 mil. Kč. Dovozy ze tří zemí - z Německa (44,1 %), Polska (25,3 %) a Slovenska (12,3 %) představují celkem 81,7 % veškerého dovozu mléka a mléčných výrobků (z finančního vyjádření). Pokračuje zvyšování objemu dovozu sýrů a tvarohů, kterých se do České republiky během roku 2014 dovezlo 89 196 tun. Toto dovezené množství představuje 67,3 % objemu jejich domácí výroby. Obchodní bilance sýrů a tvarohů a másla je pro Českou republiku dlouhodobě záporná (→ T8) (Panorama potravinářského průmyslu, 2014).

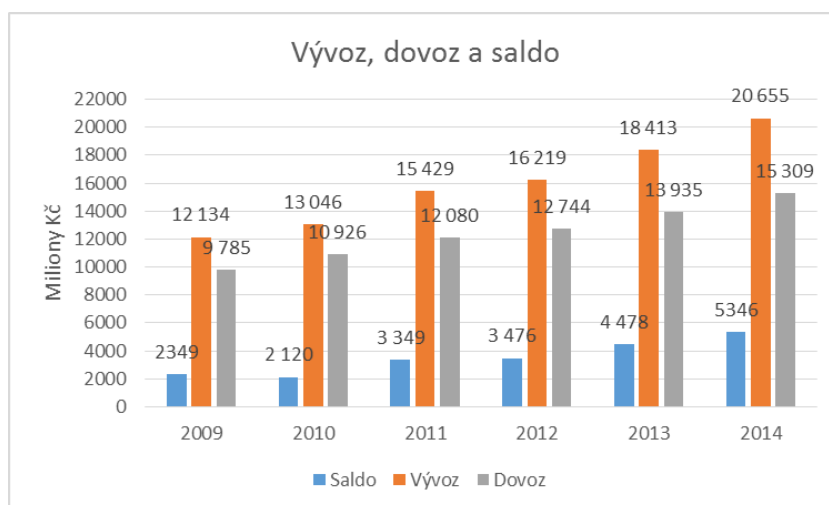
Výroba sýrů je v posledních 20 letech jedním z nejdynamičtějších potravinářských odvětví. V r. 2009 překročila světová produkce sýrů 20 mil. t, na což se zpracuje asi třetina vyprodukovaného mléka. Největším producentem sýrů je USA (30 % světové produkce) následované Německem a Francií. Největším exportérem sýrů v hodnotovém vyjádření je Francie následovaná Německem. Mezi největší exportéry sýrů patří i země, které se orientují právě převážně na export: Irsko (exportuje 95 % sýrů), Nový Zéland (90 %), Dánsko (77 %), Nizozemí (72 %), Austrálie (65 %). Francie exportuje jen 30 % své produkce, USA ještě mnohem méně. Pokud jde o import, největšími dovozci sýrů jsou Německo, Velká Británie a Itálie.

V budoucnu lze očekávat, že produkce sýrů poroste v rozvojových ekonomikách. Na straně exportu i importu se objeví noví hráči. Spektrum produktů se bude měnit od tradičních po nové - určené pro rozvíjející se trhy (Čína, Indie aj.). Porostou i požadavky na zásobování veřejného stravování.

Na světovém trhu je EU cenově konkurenceschopná, což umožňuje hledat nová odbytiště. Nejvíce cenově konkurenceschopná byla k přelomu roku 2015-2016 Oceánie, která vzhledem k poklesu všech cen jejich hlavních vývozních komodit, vykazuje nejnižší ceny na světovém trhu (→ T9). Nejvyšší ceny naopak zaznamenává USA, kromě sušeného odstředěného mléka, jehož nejvyšší cenu vykazuje EU. Pokles eura vůči dolaru se příznivě projevoval na vývozu mléka a mléčných produktů z EU.

V dovozu představuje hrozbu pro tuzemské mlékárenství především dovoz sýru a tvarohů. Velký vliv zde mají nadnárodní řetězce, které mají své dodavatele sýrů a tvarohu v zahraničí. U českého spotřebitele na rozdíl od například rakouského nehraje původu potraviny velkou roli (→ T10). A proto je pro odvětví mlékárenství hrozbou stále se zvyšující zahraniční dovoz sýrů a tvarohu.

Souhrnný rozdíl vývozu a dovozu všech mléčných výrobků zobrazuje následující graf. Saldo je od roku 2010 rostoucí.



Obr. 7 Vývoz a dovoz mléčných výrobků, Zdroj: Panorama potravinářského průmyslu, 2014

Z grafu je jasně patrný převyšující vývoz mléčných výrobků a tedy kladné saldo v celkovém vyjádření. Obě složky, jak vývoz, tak dovoz jsou rostoucí. To představuje jak příležitost, tak i hrozbu.

4.3.3 Sociální, demografické a kulturní prostředí

Další část PESTE analýzy se zabývá sociálním, demografickým a kulturním prostředím. Pro úvod do této problematiky je zde uvedena tabulka zobrazující vývoj počtu obyvatel, natalitu a mortalitu.

Tab. 8 Počet obyvatel, narození a zemřelí v letech 2009 až 2015

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Počet obyvatel	10 491 492	10 517 247	10 496 672	10 509 286	10 510 719	10 524 783	10 553 843
Narození	118 667	117 446	108 990	108 955	107 117	110 252	110,8
Zemřelí	107 421	106 844	106 848	108 189	109 160	105 665	111,2

Zdroj: Český statistický úřad, 2016

Uvedené hodnoty ukazují, že počet narozených a zemřelých obyvatel se v posledních letech téměř rovná. Dále data ukazují na velký segment novorozenců, cca 110 000. Zde je příležitostí výroba mléka, určeného právě pro novorozence. V tomto segmentu se již u nás pohybují značky Sunar, HiPP či Nutrilon (→ O13).

Další tabulka představuje srovnání průměrných mezd v ČR a v odvětví mlékařství.

Tab. 9 Srovnání průměrné mzdy v ČR a v odvětví mlékárenství

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Mzda v ČR (Kč)	23 344	23 864	24 445	25 067	25 035	25 607
Mzda v mlékárenství	20 033	21 111	21 836	23 514	23 355	22 744

Zdroj: ČSÚ a Panorama potravinářského průmyslu, 2014

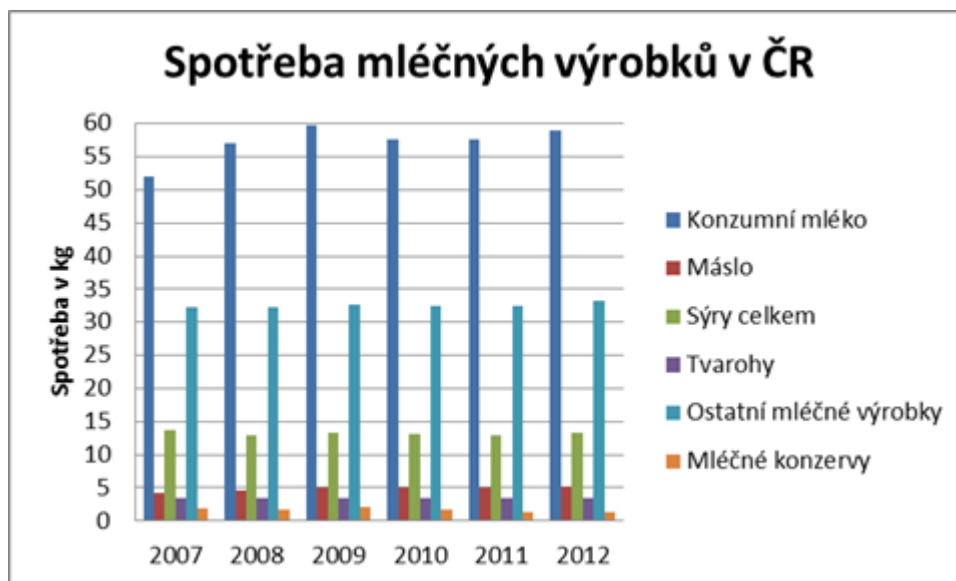
Z těchto dat lze vyčíst, že mzda v mlékárenství je hluboko pod mzdou celorepublikovou. To koresponduje i se snižujícím se počtem zaměstnanců v tomto odvětví. Možnou hrozbou je právě odchod kvalifikovaných pracovníků do jiných oborů za vyššími výdělky (→ T11).

Tab. 10 Spotřeba mléka a mléčných výrobků, masa, pečiva, ovoce a zeleniny v kg

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Mléko a mléčných výrobků	242,7	249,7	244,0	227,7	234,3	234,1	236,5
Maso	80,4	78,8	79,1	78,6	77,4	74,8	75,9
Pečivo	105,2	113,0	108,7	118,7	113,3	112,3	111,2
Ovoce	89,1	90,4	84,0	79,4	74,6	76,8	78,1
Zelenina	82,8	81,2	79,7	85,4	77,8	82,9	86,4

Zdroj: ČSÚ, 2016

Detailnější pohled na spotřebu mléka a mléčných výrobků zobrazuje následující graf. Uvedená data jsou dostupná ovšem pouze do roku 2012, ale i přesto si lze udělat představu o preferencích obyvatelstva.



Obr. 8 Spotřeba mléčných výrobků v ČR, Zdroj: Panorama potravinářského průmyslu, 2013

„Prim ve spotřebě mléčných výrobků si stále drží konzumní mléko. Jeho spotřeba v posledních letech vzrostla o více než 5 litrů. Mírný nárůst zaznamenalo i množství spotřebovaného másla. Mezi sýry klesá obliba sýrů tavených a roste spotřeba sýrů přírodních. Spotřeba tvarohů je za posledních šest let konstantní s hodnotou 3,4 kilogramu. Ostatní mléčné výrobky jako jogurty, podmáslí si drží hodnoty mezi 32 a 33 kilogramy. Z uvedených dat lze konstatovat, že obliba mléčných výrobků mezi spotřebiteli je buď v posledních letech stále stejná či dokonce roste (→ O14). Češi dlouhodobě patří k nadprůměrným konzumentům mléčných výrobků.“ (eagri.cz, 2013)

Příležitost pro mlékárenství obecně představují košer potraviny židovského obyvatelstva. Podmínkou košer certifikace je přítomnost rabína v průběhu výrobního procesu. V České republice podle odhadů žije asi 4 tisíce židů, v Evropě je to pak 1,4 milionu a celková světová populace se odhaduje na 14 milionů. Dalším potenciál pro odbyt skýtá i zvyšující se počet muslimského obyvatelstva a tedy i výroba Ayranu či sýrů Akawi (→ O15) (Pew Research Center, 2015)

Další zajímavý segment představuje skupina obyvatel s laktózovou intolerancí (→ O16). Je udáváno, že tímto neduhem trpí až 85 % Asiatů a černochů. V Evropě je cca o 10 až 20 %. Čurda dále uvádí, že u 2/3 světové populace se vyskytuje tento problém se vstřebáváním laktózy. Tito lidé mohou konzumovat zrající sýry, kde je obsah laktózy téměř nulový. Také tavené sýry mají obsah laktózy velmi nízký. Řešením u dalších mléčných výrobků je hydrolýza laktózy, se kterou na trhu uspěla finská firma Valio. Celosvětově představuje produkce těchto výrobků velkou příležitost (Čurda, 2010).

4.3.4 Technologické a technologické prostředí

Čurda (2010) uvádí, že kvalita mlékárenských výrobků (a potravin obecně) má několik aspektů. Jde o kvalitu nutriční, senzoryckou, mikrobiologickou, která úzce souvisí s bezpečností a trvanlivostí. Kvalita mlékárenských výrobků se odvíjí zejména od kvality suroviny a použité technologie zpracování na finální výrobek. Na zlepšení kvality mlékárenských výrobků v posledních 20 letech se výrazně podílí lepší kvalita suroviny, ale i nové technologie. Zvýšení kvality se týká zejména bezpečnosti a delší trvanlivosti výrobků. Podíl na tom má kromě kvality suroviny, hygieny a sanitace ve výrobě i dokonalejší balení výrobků. Novými technologiemi jsou zde míněny postupy alternativní ke stávajícím postupům tepelného ošetření (ohmický, mikrovlnný a infračervený ohřev, UV a gama záření, ultrazvuk, vysoký tlak, pulzní elektrické pole). I přes mnohaletý výzkum v této oblasti, je zatím praktická využitelnost těchto technologií pro mléko a mlékárenské výrobky zatím velmi omezená.

Skutečné uplatnění ve světě a v poslední době i u nás nachází pouze technologie mléka s prodlouženou trvanlivostí (ESL). Kromě alternativ tepelného ošetření jsou ověřovány nové postupy homogenizace mléka. Ke zlepšení nutriční kvality, funkčních vlastností i trvanlivosti mohou přispět separační procesy a modifikace složek mléka. Některé technologie jsou známé již dlouho u nás však, jsou využívány velice málo, jedním z příkladů mohou být výrobky s nízkým obsahem laktózy. Ze separačních procesů se na rozdíl od průmyslové chromatografie postupně rozšiřuje využití tlakových membránových procesů a elektrodialýzy (→ O17).

Tlakové membránové procesy (mikrofiltrace, ultrafiltrace, nanofiltrace, reverzní osmóza) a elektrodialýza, jsou použitelné v od prvovýroby přes ošetření mléka až po výrobu sýrů, sušené demineralizované syrovátky, mléčných a syrovátkových koncentrátů, laktózy, minerálních solí a dalších izolátů mléčných složek. Tyto procesy většinou probíhají bez přídavku dalších chemikálií a při nízké teplotě, proto nedochází ke změně senzoryckých vlastností produktů, není taktéž spotřebována energie na ohřev a chlazení. V konečném důsledku jsou levnější a šetrnější k surovině než klasické separační metody.

4.3.5 Ekologické prostředí

Výsledky šetření Výzkumného ústavu mlékárenského potvrzují jednoznačně zvýšený výskyt bioaktivních látek v mléku pocházejícím z ekologického zemědělství v porovnání s mlékem z konvenčních chovů.

Výzkumy zpracované pro MZe ukazují nárůst počtu obyvatel, kteří biopotravinu nakupují (z 37% v roce 2010 na 41% v roce 2014). Třetina populace nakupuje biopotravinu alespoň několikrát měsíčně, zatímco před 6 lety to byla pouze čtvrtina populace. Růst spotřeby biopotravin souvisí se sílícím zájmem o tzv. faremní produkty, které jsou často v biokvalitě. Přispívá k tomu i trend farmářských trhů, systém bedýnkového prodeje nebo nárůst farmářských prodejen ve velkých městech. Dle sdělení spotřebitelů je hlavním důvodem nákupu biopotravin, že jsou zdravější, chutnější a šetrnější k přírodě. Významně narostlo i povědomí o označe-

ní biopotravin, jak u národního biologa „zebry“ (z 54% na 72% v 2014), tak u nového loga EU (z 9% na 24 %). Největší bariérou pro větší nákupy biopotravin je jejich vyšší cena, následně širší sortimentu (→ O18).

Největší problémy v mlékárnách již tradičně způsobuje vyřešení otázky dalšího naložení se syrovátkou. Svým objemem představuje asi 80% z celkového objemu zpracovávaného mléka. Ačkoliv je syrovátka zdrojem velmi jakostních a nutričně ceněných bílkovin, její další zpracování je značně problematické. Neméně významný je i fakt, že právě syrovátka největší měrou zatěžuje produkované odpadní vody. V nalezení možnosti jejího dalšího zpracování se skrývá přímý ekonomický zisk, současně by se toto opatření pravděpodobně pozitivně projevilo na kvalitě odpadních vod (→ O19).

4.4 Analýza mikroprostředí

V analýze mikroprostředí je nejprve odvětví aplikován Porterův model pěti hybných sil. Jako další následuje analýza strategických skupin, která se zaměřuje zejména na největší hráče v tuzemském odvětví mlékárenství.

4.4.1 Porterův model pěti hybných sil

Tato kapitola práce se zabývá aplikací Porterova modelu pěti hybných sil na odvětví mlékárenství. Jsou zde zmíněny a okomentovány faktory působící na odvětví, které jsou na konci každé dílčí části seřazeny do tabulky. Faktorům je zde přiřazen bodový rating, který je zprůměrován. Všechny tyto faktory mají vliv na rentabilitu i atraktivnost odvětví

4.4.1.1 Intenzita soupeření mezi současnými konkurenty

Současnou intenzitu a různorodost konkurence na trhu mléčných výrobků vystihuje předseda českomoravského svazu Kopáček následovně: „Český mlékárenský průmysl čelí silnému konkurenčnímu prostředí. Ceny na trzích a další vývoj sektoru určují silné nadnárodní společnosti. Ze světové TOP 20 zde dnes operuje 5 předních globálních hráčů, jde o Lactalis, Bongrain, Bel, Müller a Danone nahrazený v roce 2014 společností Schreiber Foods. Mezi velmi silné patří i italská skupina Brazzale (→ O20). Dále je zde 35 českých průmyslových společností. Dle údajů Českomoravského mlékárenského svazu (2015), dosáhl celkový podíl zpracovaného mléka v mlékárnách zahraničních investorů více než 45 %“(Eagri.cz, 2012).

„Nižší efektivnost a produktivita, cenové tlaky a požadavky obchodních řetězců na kvalitu výrobků se odrážejí v nízké rentabilitě podnikání, která nevytváří vnitřní zdroje na nezbytnou modernizaci podniků. Investiční a další podpory zpracovatelského průmyslu ze zdrojů EU a z národních zdrojů jsou relativně velmi nízké. Pro přežití stávajících podniků je nutností buď razantní snižování nákladů, které je realizováno především tlakem na co nejnižší cenu a tím je snižována i kvalita potravinářské produkce“ (Ministerstvo zemědělství - Strategie pro růst, 2013).

Oba odstavce jasně vystihují stav odvětví a to, jak velký konkurenční boj zde probíhá (→ T12). V následující tabulce, jsou zde zobrazeny počty zaměstnanců, produktivita práce a výše investic v letech 2009 až 2014.

Tab. 11 Počet zaměstnanců, produktivita práce v tisících Kč a investice v mlékárenství

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Počet zaměstnanců	9348	9100	8533	8322	8528	7874
Produktivita práce	3839,6	4069,3	4557,3	4583,9	4985,9	5204,1
Investice (tis. Kč)	1 024 102	1 118 905	1 051 070	1 058 409	1 341 208	1 275 819

Zdroj: Panorama potravinářského průmyslu 2014

V podnicích Výroby mléčných výrobků v roce 2014 pracovalo 7 874 osob, což je 9 % z celkového počtu zaměstnanců ve Výrobě potravinářských výrobků. Ve srovnání se zbytkem odvětví potravinářství je v počtu zaměstnaných osob na čtvrtém místě, počty zaměstnanců v tomto oboru však dlouhodobě klesají. Z dat je dále jasně patrná rostoucí produktivita práce a zvyšující se hodnota investic, což jasně dokládá snahu mlékáren o zvýšení efektivity.

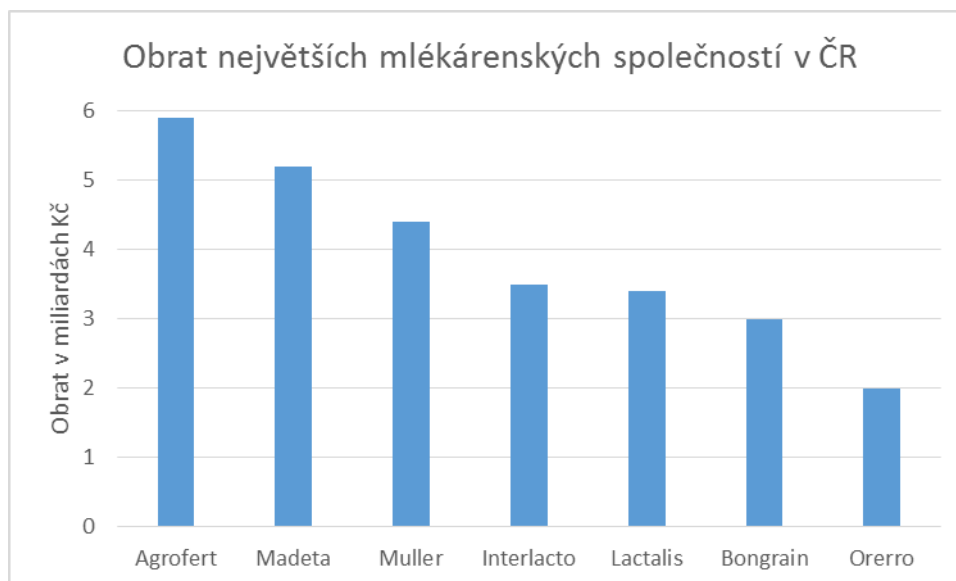
Obor Výroby mléčných výrobků je, co se týče počtu podniků ve srovnání s ostatními obory, poměrně málo v České republice zastoupený. Tyto počty podniků v oboru se od roku 2010-2013 snižovaly. V roce 2014 došlo k jejich růstu o 6 podniků. Aktuální počet podniků je 184 a tvoří je především malé podniky, tzn. podniky do 49 zaměstnanců (Panorama potravinářského průmyslu, 2014).

Tab. 12 Vývoj počtu mlékáren v ČR

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Počet mlékáren	165	207	202	188	178	184

Zdroj: Panorama potravinářského průmyslu, 2014

Následující graf zobrazuje největší zpracovatele mléka v odvětví podle dosaženého obrátu. Tyto společnosti představují téměř neměnné jádro odvětví, udávají jeho trend a soupeří spíše mezi sebou. Jejich podrobnějšímu představení se věnuje kapitola Analýza strategických skupin. V tomto grafu nejsou uvedeny jednotlivé podniky, ale společnosti, které za nimi stojí.



Obr. 9 Obrat největších mlékárenských společností v ČR

Předními společnostmi v Čechách jsou firmy s ryze českým kapitálem, jde o mlékárnu Madeta, dále Olma a Hlinsko – obě patřící do skupiny Agrofert. Ten obsazuje i první příčku tohoto grafu. Mlékárny Madeta na druhém místě, patřící Milanu Teplému, se v posledních letech potýkají s problémy zejména kvůli Ruskému embargu, či vyřazení výrobků ze sortimentu řetězce Kaufland. Svou výrobu chce více koncentrovat a to přesunem výrobních kapacit do tří závodů z pěti. Třetí nadnárodní společnost Müller, představuje stále silnějšího hráče. Distribuuje zde produkty vyrobené v Německu zejména jogurty a mléčnou rýži, jeho český závod Pragolaktos je zaměřen na zpracování mléka a smetany. Pod moravskou skupinu Interlacto spol. s r.o na čtvrtém místě spadá Jihlavský Moravia Lacto, a.s., BOHEMILK, a.s. a Mlékárna Olešnice, RMD. V těsném závěsu následují tržby francouzské společnosti Lactalis a déle společnosti Bongrain S.A. s Povltavskými mlékárnami, stojícími za značkami jako Sedlčanský hermelín nebo Lučina. Poslední 2 miliardový obrat má mlékárna Orero a.s. jejímž podílníkem je italská rodina Brazzale a z níž se stal největší producent bílých sýrů na světě. Podrobnější pohled na mlékárenské společnosti v odvětví je v kapitole Analýza strategických skupin.

Dle vyjádření Kopáčka jsou možnosti tuzemské výroby v posledních letech tlumeny zejména dovozy mléčných výrobků z evropských zemí - z Německa, Belgie, Polska a dalších. Dále pak zpracovatelé mléka čelí vývozu velkého objemu mléčné suroviny ke zpracování do zahraničí, zejména do sousedního Bavorska a Saska (→ T13) (SVZ mléko, 2013).

Pro objektivizaci Porterova modelu je třeba určit několik míru následujících faktorů. Prvním z nich je koncentrace odvětví – o míře koncentrace vypovídá, že top 10 mlékárenských zpracovatelů zpracuje kolem 70 % objemu mléčných dodávek. Blíže je míra koncentrace představena v analýze strategických skupin.

Dalším faktorem je dynamika růstu odvětví, která dosahuje nízkých hodnot, spotřeby mléčných výrobků je dlouhodobě spíše stabilní.

Bariéry výstupu - překážkou výstupu z odvětví mlékárenství jsou zejména specializovaná výrobní zařízení, které je velice složité uplatnit v jiném odvětví. S tím souvisí i kapitálová náročnost výroby, která v odvětví dosahuje zhruba 60 %. (UZEI.cz, 2013). Což představuje velkou motivaci pro mlékárenské podniky v odvětví ke konkurenčnímu boji a snaze se v odvětví udržet co nejdéle.

Výše fixních a skladovacích nákladů - Kučerová (2005) uvádí, že rozhodující charakteristikou při určování výše fixních nákladů z hlediska jejich vlivu na intenzitu konkurenčního boje v odvětví je podíl fixních nákladů (odpisy, část osobních nákladů a finanční náklady) na přidané hodnotě. Ten se u mlékáren v ČR v průměru pohybuje okolo 70 %, což je velmi vysoká hodnota. Příčinu tohoto stavu lze nalézt v nikoliv v příliš vysokých celkových fixních nákladech, nýbrž ve velice nízké přidané hodnotě (tvoří pouze 10 % celkových výkonů). V odvětví mlékárenského průmyslu v ČR vykazují podniky vysokou míru nákladů v důsledku externích vstupů – až 80 % celkových nákladů tvoří cena vstupní suroviny. To znamená, že příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku je nízký. Podniky tak pocítují silný tlak na naplnění kapacity, aby nebyly ztrátové. Výše skladovacích nákladů není v tomto odvětví velká. Možný problém představuje nutnost rychlého prodeje mléčných výrobků, což je častokrát ke končícímu datu spotřeby realizováno téměř za každou cenu. V mnoha případech je ale tento problém překonáván vhodnými formami konzervace, jako příklad mohou sloužit trvanlivá mléka nebo sýry ve slaném roztoku.

Diferenciace produkce může být velkou výhodou, existuje však jen vybraných druhů výrobků. Některé se snaží odlišit obalem – jogurty či mléko ve skle, nebo sýry v dřevěných krabičkách. Nebo naopak důrazem na farmářský původ a kvalitu – jde například o jogurty Holandia. Tyto typy diference jsou zároveň podpořeny vyšší cenou. O propagaci se v mlékárenství snaží mnoho podniků, výrazněji se zde ale spíše profilují podniky nadnárodních společností, které disponují velkým kapitálem. Za zmínku stojí například výrobky Povltavských mlékáren Sedlčanský hermelín a Lučina, nebo výrobky Activia od Danonne či výrobky společnosti Muller. Dalším příkladem diference může být strategie mlékárny Orerro v Litovli. Ta zavedla vlastní značku sýrů Grand Moravia, které se jednoznačně liší od většiny tuzemských sýrů. Staví na exkluzivitu a prodej ve vlastních specializovaných prodejnách. Obecně lze ovšem říct, že míra diference produkce je v odvětví nízká (→ T14).

Tab. 13 Intenzita soupeření v odvětví mlékárenství

Kritérium		Bodový rating
Míra koncentrace odvětví	Nízká 1, vysoká 10	7
Tempo růstu odvětví	Vysoké 1, nízké 10	5
Velké fixní náklady	Nízké 1, vysoké 10	7
Diferenciace produkce	Vysoká 1, nízká 10 n	8
Rozšiřování kapacit	Malé 1, velké 10	4
Intenzita strategického úsilí	Malá 1, velká 10	5
Překážky bránící výstupu z odvětví	Nízké 1, vysoké 10	7
Průměr		6,1

4.4.1.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Na dodavatelově produktu je zde postaveno celé odvětví, mléko je zde nejdůležitější vstupní surovinou, bez vlivných substitutů, od čehož se odvíjí i vyjednávací síla dodavatelů.

Mlékárny se snaží dodavatele si předcházet a odebírají mléko i v případě že jeho zpracování není rentabilní. Výkup mléka je určován aktuální cenou na trhu.

Vyjednávací síla se zde odvíjí od velikosti subjektů. Proto se dodavatelé spojují do odbytových družstev (→ T15). Ještě lepší vyjednávací pozice dosahují dodavatelé, v jejichž okolí je více mlékáren či kterým se nabízí možnost dodávat mléko do zahraničí, zejména Německa.

K nejnámějším odbytovým družstvům patří MLECOOP sdružující devět regionálních odbytových družstev a Mlékařské a hospodářské družstvo JIH sdružující individuální výrobce mléka z jižních a západních Čech a Moravy. Dle informací z tisku¹³ je družstvo JIH s cca 15–17% podílem na trhu největší v ČR. (Lidové noviny, 2010)

Jednou z hrozeb zvyšující vyjednávací sílu dodavatelů mléka je „mléčný balíček“ z roku 2012, ten dovoluje, aby se producenti mléka za účelem získání větší vyjednávací síly mohli sdružit do organizace, která může kontrolovat až třetinu národní produkce mléka.

Vyjednávací síla odborů v mlékárenství není příliš silná, i proto si mlékárenství udržuje spíše nízké platy a ubývá zde pracovních míst.

Současnou situaci dodavatelů mléka shrnuje předseda zemědělského svazu Pýcha (ZSCR.cz, 2015). „Mléko je ve výši tržeb pro české zemědělce stále živočišnou komoditou číslo jedna, i přesto, že se po vstupu do EU snížily stavy dojníc, což částečně kompenzoval nárůst dojivosti. Největším problémem našich producentů mléka zůstává výkupní cena, která je podnákladová, a zároveň je o 10 % nižší, než je průměr Evropské Unie, ačkoliv problém s cenou mléka je z důvodu zrušení mléčných kvót a ruského embarga celoevropský, a proto svaz žádá české mlékárny, aby s ohledem na vývoj ceny ustaly v tlaku na další snižování nákupní ceny mléka.“

Tab. 14 Vyjednávací síla dodavatelů

Kritérium		Bodový rating
Koncentrace dodavatelů	Malá 1, velká 10	7
Počet substitutů k produktům dodavatelů	Mnoho 1, málo 10	9
Význam odběratelů pro dodavatele	Velký 1, malý 10	8
Hrozba vstupu dodavatelů do odvětví	Malá 1, velká 10	3
Organizovanost pracovní síly	Nízká 1, vysoká 10	2
Průměr		5,8

4.4.1.3 Ohrožení ze strany substitutů

„Alternativní produkty ("stínové výrobky"), jako jsou sójové nápoje a podobně, mají sklon zneužívat pozitivní image mléka a tím zpochybňovat jedinečnou a specifickou image mléka“ (Anton, 2015).

Přesto je zde kromě zmíněného sójového mléka substitutů velice málo a mají malý vliv. Ovšem s jednou výjimkou, kterou představují rostlinné tuky a z nich vyráběné margaríny (→ T16), jejichž obliba velká obliba z 90. let je ale už překonána. Důvodem klesající obliby je i snižující se cena másla. Dalším možným substitutem pro máslo je máslo pomazánkové či sýrové pomazánky.

Tab. 15 Ohrožení ze strany substitutů

Kritérium		Bodový rating
Existence mnoha substitutů	Málo 1, mnoho 10	2
Konkurence v odvětví substitutů	Nízká 1, vysoká 10	2
Hrozba substitutů v budoucnu	Nízká 1, vysoká 10	1
Vývoj cen substitutů	Růst 1, pokles 10	3
Užitečné vlastnosti substitutů	Málo 1, mnoho 10	2
Průměr		2,0

4.4.1.4 Ohrožení ze strany nových konkurentů

V oblasti výroby potravin mohou podnikat fyzické i právnické osoby, zapsané v obchodním rejstříku, splňující požadavky živnostenského zákona a zákona o potravinách.

Porter pro hodnocení síly této bariéry doporučuje zaměřit se na několik faktorů, které ji pomohou určit.

Prvním z těchto faktorů jsou úspory z rozsahu. Ty v mlékárenství představují významnou překážku vstupu. Stávající mlékárny vyrábějí ve velkých objemech, za použití ověřených technologických postupů a dokáží fixní náklady lépe v tomto objemu rozpustit. Pro nově vstupujícího hráče by to znamenalo nutnost vstupu s dostatečně velkými kapacitami. Proto jsou nejčastějším modelem na trhu malé mlékárny do 49 zaměstnanců.

Přístup k distribučním kanálům, je střední překážkou vstupu. Na trhu je množství řetězců, nicméně mají přísné podmínky na zařazení produktu do sortimentu. Jde o certifikaci či platby za obrat atd. Některé z mlékáren tak realizují odbyt své produkce pomocí podnikových prodejen či jako mlékárna Oererro a.s., si tvoří vlastní obchodní síť.

Při vstupu do odvětví je nutné počítat se značnými investicemi do řady specializovaných technologií, které nejsou uplatnitelné v jiném odvětví.

Přístup k energiím či pracovní síle nepředstavuje velkou bariéru vstupu na rozdíl od dodávek suroviny. Což by znamenalo přebrání dodavatele od jiné mlékárny.

Vládní politika a politika Evropské unie, působí na odvětví určováním standardů jakosti mléka a mléčných výrobků. Velký vliv má také agrární politika vůči producentům mléka, která má vliv na výši výroby a tím i výkupní ceny mléka. Velký vliv zde má i výše dotací, které jsou ale vyplaceny až po samotné realizaci projektu. Což pro nově vstupující podnik může představovat problém. Další překážku představuje velké množství technických, technologických hygienických a veterinárních norem či vývozní licence nutné k možnosti exportu do třetích zemí.

Celkově lze říci, že vstup nové konkurence cestou vybudování úplně nové mlékárny je spíše nepravděpodobná. V současnosti vstup konkurence probíhá zejména získáním rozhodujícího podílu v již existujících mlékárnách. Jde například o získání Povltavských mlékáren francouzskou společností Groupe Soparind Bongrain v 1996, či koupí majoritního podílu v litovelském ORERRU italskou společností Brazzale v roce 2000. Tímto způsobem taktéž vstoupila na mlékárenský trh společnost AGROFERT, a.s. – odkoupením akcií společnosti OLMA a.s. v roce 2008 a následně u Mlékárny Hlinsko, a.s. v roce 2011 (Homolka, 2014).

Tab. 16 Ohrožení ze strany nových konkurentů

Kritérium		Bodový rating
Úspory z rozsahu	Velké 1, malé 10	2
Kapitálová náročnost vstupu	Vysoká 1, nízká 10	1
Přístup k distribučním kanálům	Obtížný 1, snadný 10	4
Potřeba vlastnit speciální technologie	ANO 1, NE 10	1
Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle	Obtížný 1, snadný 10	3
Odvetná opatření	Vysoké 1, nízké 10	3
Diferenciace výrobků a loajalita zákazníků	Vysoká 1, nízká 10	8
Vládní politika	Negativní 1, pozitivní 10	3
Průměr		3,1

4.4.1.5 Vyjednávací síla odběratelů

„Nižší efektivnost a produktivita, cenové tlaky a požadavky obchodních řetězců na kvalitu výrobků se odrážejí v nízké rentabilitě podnikání, která nevytváří vnitřní zdroje na nezbytnou modernizaci podniků. Investiční a další podpory zpracovatel-

ského průmyslu ze zdrojů EU a z národních zdrojů jsou relativně velmi nízké. Pro přežití stávajících podniků je nutností buď razantní snižování nákladů, které je realizováno především tlakem na co nejnižší cenu a tím je snižována i kvalita potravinářské produkce“ (Ministerstvo zemědělství - Strategie pro růst, 2013).

„Relativně nižší efektivnost a exportní výkonnost ústí do větší závislosti na odběratelích na domácím trhu, především obchodních řetězců s větší ekonomickou silou (ovládají zhruba 80 % maloobchodu potravin). Potravináři jsou tímto tlačeni do co nejnižší ceny výrobků“. Takto opět vidí situaci na trhu Ministerstvo zemědělství a kromě posouzení současné situace v potravinářství, tímto vystihuje vyjednávací sílu odběratelů.

Obchodní řetězce disponují značnou vyjednávací silou (→ T17). S velmi přísnými podmínkami a tlakem na cenu je spojen zejména řetězec Lidl a Kaufland. Právě s Kauflandem se Madeta vedla spor na výši cen, za které řetězec výrobky vykupuje. Výsledkem bylo vyřazení výrobků Madety z pultů řetězce. Mlékárna tak přišla o odbyt asi 200 000 litrů mléka týdně.

Výrobce musí řetězci platit za inzerci v letáčích či vůbec za zařazení výrobků do regálů, za založení nové prodejny nebo poplatek za obrat.

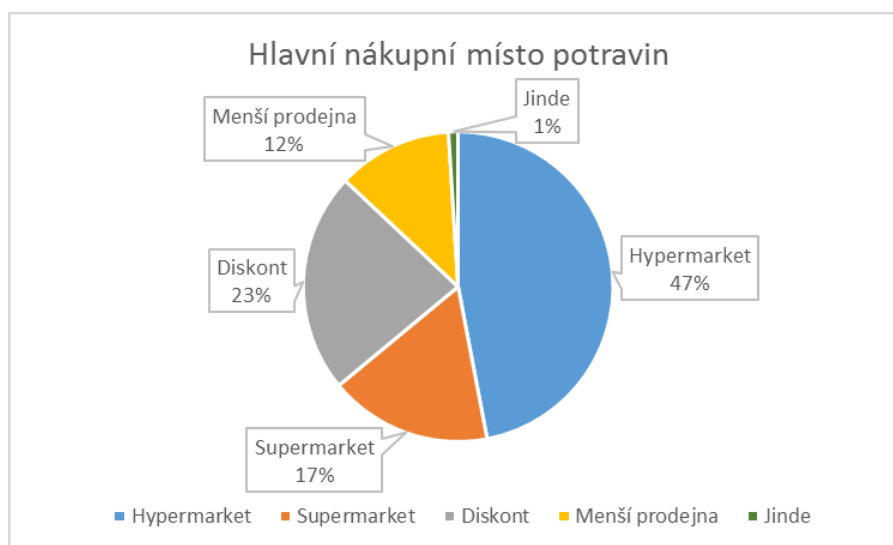
Další strategií řetězců jak posílit svou vyjednávací sílu jsou privátní značky. Například řetězec Lidl pod privátními značkami prodává 80 % své produkce (→ T18). Konečný zákazník se tak nedozvídá, jaký dodavatel stojí za výrobkem a pro řetězec pak není velký problém dodavatele nahradit v případě neshody.

Příležitost naopak u těchto nadnárodních řetězců pro dodavatele představuje to, že jsou distribučním kanálem do jiných zemí. Tuzemský výrobce tak může přes řetězec dodávat i do zahraničí (→ O21).

Supermarkety a hypermarkety dohromady představují 81 % celkového obratu sítě potravin a obchodů se smíšeným zbožím. Zbývajících 19 procent připadá na tradiční obchody s plochou do 400 metrů čtverečních. Počet supermarketů se za posledních 15 let zvýšil z 900 na 1349, hypermarketů přibylo z 68 na 314.

Dalším ukazatelem hodnotící sílu řetězce, je věrnost nakupujících. Ze studie zaměřené na nákupní chování Incoma Shopping Monitor 2014 vyplývá následující: „Nejvyšší podíl věrných nakupujících na českém trhu má řetězec hypermarketů Kaufland – nejvíc tam utratí 20 % českých domácností, což v absolutním počtu odpovídá 882 tisícům domácností (z celkového počtu domácností v ČR, což je asi 4386 tisíc). Druhé až třetí místo společně obsadily řetězce Penny Market a Albert (zahrnuje super- i hypermarkety) – 14 %, což odpovídá zhruba 595 tis. věrných domácností. Na čtvrtém místě následuje Tesco (všechny formáty) se 12 % (resp. 522 tis.) věrných a na pátém Lidl (10 % a 456 tis. věrných). Šestý je systém spotřebních družstev Coop (všechny formáty a firmy v rámci systému) – vzhledem k tomu, že výstavba nových prodejen je velmi omezená, je 7 % věrných domácností velmi solidní výsledek. Na sedmém až osmém místě se drží se shodným podílem 6 % věrných domácností Globus a Billa, následuje Interspar 5 % (jak již bylo zmíněno v předchozím textu, řetězec odešel z trhu) a další český obchodník Hruška (3 %). Těchto deset subjektů se tak dělí o věrnost 95 % českých domácností, přičemž na samotné TOP 5 připadá podíl 70 %.“

Následující graf zobrazuje hlavní nákupní místa potravin dle obchodního formátu.



Obr. 10 Hlavní nákupní místo potravin, Zdroj: incoma.cz, 2014

Hypermarkety zůstávají nejsilnějším formátem českého obchodu. Podle aktuální studie Incoma GfK Supermarket-diskont-hypermarket z června 2014 jsou prodejny Albert Hypermarket, Globus, Kaufland a Tesco Hypermarket dohromady hlavním místem nákupu potravin pro 43% českých domácností. Jedna čtvrtina (25 %) českých domácností má jako své hlavní nákupní místo diskont (Lidl nebo Penny Market), dalších 17 % domácností tvrdí, že nejvíce utrací v supermarketech (Albert Supermarket, Billa, Tesco Supermarket). Zbývajících 15 % dává přednost menším prodejnám (malým samoobsluhám nebo pultovým prodejnám).

Z informací v kapitole je jasně vidět jak velkou vyjednávací silou řetězce disponují. Je zde vysoká koncentrace, význam výrobku pro zákazníka se díky privátním značkám snižuje. To snižuje i náklady přechodu pro řetězec k jinému dodavateli. Hrozba zpětné integrace je zde spíše nízká, naopak velkou hrozbou je zde dobrá informovanost řetězců o nákladech zákazníka.

Tab. 17 Vyjednávací síla dodavatelů

Kritérium		Bodový rating
Počet významných zákazníků	Mnoho 1, málo 10	9
Význam výrobku pro zákazníka	Velký 1, malý 10	9
Náklady přechodu zákazníka ke konkurenci	Velké 1, malé 10	10
Hrozba zpětné integrace	Malá 1, velká 10	3
Informovanost zákazníka	Malá 1, velká 10	10
Průměr		8,2

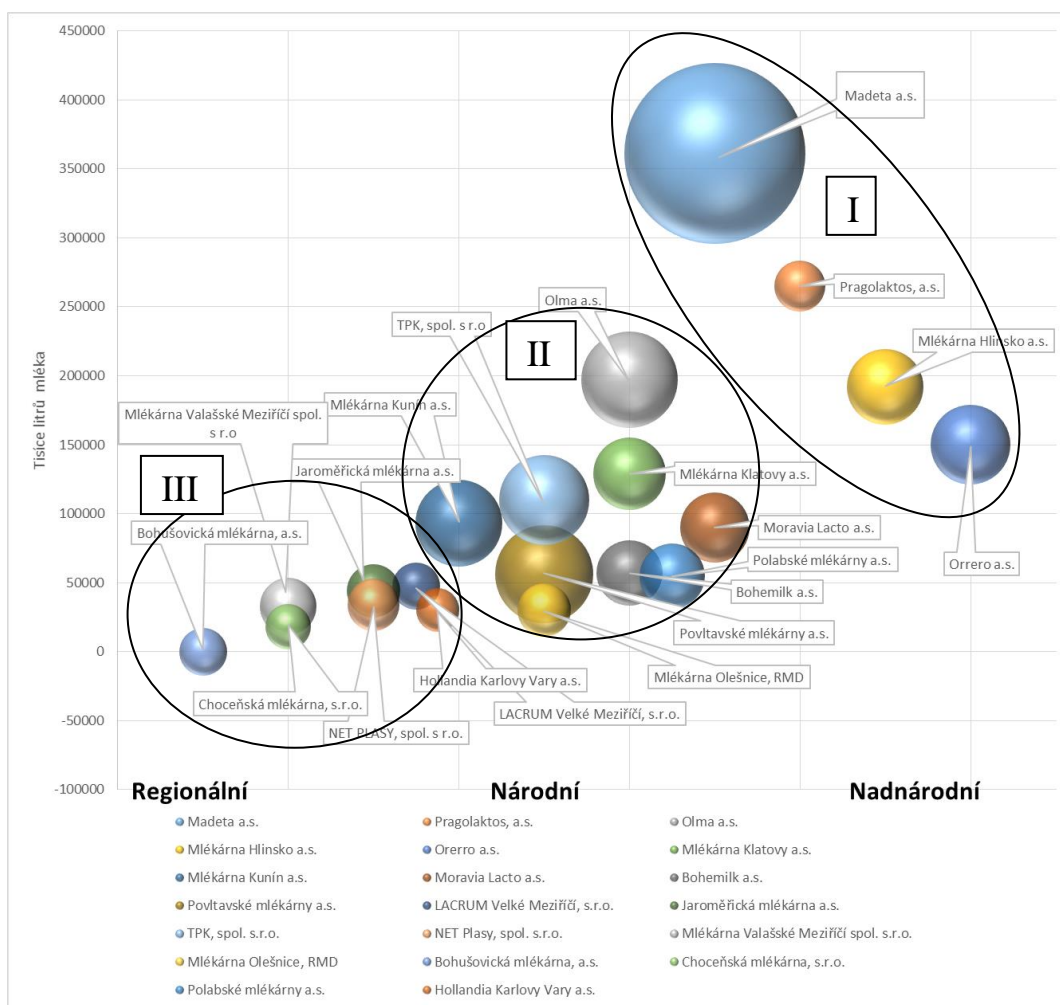
4.4.2 Analýza strategických skupin

Pro analýzu strategických skupin je v této práci použita skupinová mapa, jejím cílem je znázornit jak si jednotlivé podniky v odvětví stojí a nalézt společné charakteristiky úspěšných podniků.

4.4.2.1 Mapa strategických skupin

Díky mapě konkurenčních skupin je možné získat detailnější pohled na odvětví mlékárenství a probíhající mezipodnikovou konkurenci. Na horizontální ose je vymezena působnost podniků. Možností jsou zde regionální, národní a nadnárodní. Na ose vertikální je vyneseno množství zpracovaného mléka. Mléko je pro jakoukoliv mlékárenskou výrobu nezbytné, a proto je jeho nákup vhodným ukazatelem pro porovnání jednotlivých mlékáren s různým sortimentem produkce. Z tohoto údaje lze vyčíst, jakou pozici podnik na trhu zastává.

Tato skupinová mapa je tvořena pro rok 2014 a zaměřuje se na největší zpracovatele mléka v odvětví. Jde zde o 20 podniků, které o své produkci a úspěších ve výročních zprávách či médiích pravidelně informují.



Obr. 11 Strategické skupiny na mlékárenském trhu

Strategická skupina I

Tato skupina představuje podniky, jejichž produkce nemíří pouze na tuzemský trh, ale podařilo se jim prorazit i v zahraničí a zároveň mají i velký podíl ve zpracování mléka. Již dříve zmíněnou hrozbou je v mlékárenství velká vyjednávací síla odběratelů, ale i dodavatelů mléka. Příklad těchto několik podniků ukazuje, že jak jdou tyto hrozby využít ve prospěch podniku či jak je lze eliminovat.

Největším a nejsilnějším mlékárenským hráčem na trhu je akciová společnost Madeta. Ta vznikla privatizací Jihočeských mlékáren a stále si zachovává český kapitál. Je bezkonkurenčně největším zaměstnavatelem, se 1463 zaměstnanci, předčí většinu ostatních zaměstnavatelů skoro desetkrát. Její objem zpracovaného mléka je pro rok 2014, 3,6 milionu litrů mléka v pěti závodech. Jejichž počet bude v budoucnu snižován na tři. Výrobní sortiment je tvořen 250 druhy výrobků, které

tvoří roční objem 396 900 000 kusů. Přibližně čtvrtina této produkce putuje do zahraničí. Do Libanonu, Spojených arabských emirátů, států Evropské unie, Ruska, Asie, Afriky a Ameriky (madeta.cz, 2016)

A právě Ruské embargo bylo pro Madetu velkou ranou, protože již několik let zde působila na trhu a výhledově zde počítala s tržbami 300 milionů korun. Zejména šlo o sýr Niva, který se dodával na tento trh v objemu 60 tun za měsíc.

Další ranou pro tuto mlékárnu bylo omezení spolupráce s řetězcem Kaufland, kde Madeta odmítla snížit cenu výrobků, což vedlo k vyřazení části sortimentu z regálů hypermarketu. Za zmínku stojí i boj za označení Pomazánkové máslo, ježhož název byla Madeta nucena změnit u Soudního dvora EU.

Madeta staví na tradici v tuzemsku, vysoké výrobní kapacitě, širokém portfoliu výrobků, zvyšující se technologicko-technické úrovni provozů, vlastním logistickým řetězcem, marketingu a propagaci, kvalitou výrobků a množstvím dosažených ocenění a v neposlední řadě v odbytu na více trzích v zahraničí.

Do budoucna plánuje koncentraci výroby snížením počtu závodů a dále možného spojení se společností Interlacto a.s., což by znamenalo výrazné posílení tržní síly (→ O22) (Hospodářské noviny, 2010).

Druhou mlékárnou této strategické skupiny je pražský Pragolaktos a.s. patřící německé společnosti Müller. Pražská mlékárna je velice úzce zaměřena a to pouze na zpracování trvanlivého mléka a smetany. V jejím sortimentu je i trvanlivé mléko s nízkým obsahem laktózy. Je dodavatelem mléka pro diskontní řetězec Lidl, kde vystupuje pod privátní značkou Pilos. V testech kvality se pravidelně umísťuje na předních místech. Mlékárna slouží také jako distribuční kanál pro výrobky společnosti Müller. Za úspěchem této společnosti stojí zahraniční kapitál, ale také úzké zaměření na jeden výrobek, který je kvalitativně i cenově konkurenceschopný. Trvanlivé mléko lze zároveň dlouho skladovat, proto zde odpadá slabá stránka většiny ostatních mléčných produktů, kterou je krátké datum spotřeby (→ O23) (pragolaktos.cz, 2016).

Dalším příkladem úzkého zaměření je strategie mlékárny Orrero a.s. z Litovle, patřící italské společnosti Brazzale. Z ní se díky italským zkušenostem a kapitálu stal největší výrobce tvrdého sýru typu parmazán na světě. A 90 % její produkce jde na export. Tuzemská distribuce výrobků je zde řešena pomocí sítě firemních prodejen (→ O24). Prodejní řetězec La Formaggeria Gran Moravia. „Cílem tohoto konceptu je vyplnit mezery na českém maloobchodním trhu, který je téměř výhradně zaměřen na velkoobchodní řetězce a organizovanou distribuci, a chybí struktury, které by zákazníkovi nabídly, prostřednictvím školeného a specializovaného personálu, odpovídající péči díky přímému a osobnímu kontaktu.“ (brazzalemoravia.com, 2016)

O úspěchu tohoto konceptu svědčí i to že je počet prodejen navyšován a to i za hranicemi České republiky. Do budoucna plánuje Orrero a.s. zvýšit produkci a zpracovávat ze současných 440 000 litrů až 1 milion litrů mléka denně.

Poslední mlékárnou první strategické skupiny Mlékárna Hlinsko a.s., které je od roku 2011 součástí koncernu Agrofert a.s. Její sortiment je tvořen mlékem v krabicích, sušeným a kondenzovaným, máslem a smetanou. Úspěch má ale i

s výrobou zmrzliny. Mlékárna masivně investuje a do budoucna se chce zaměřit na výrobu tvarohu. Ten je do České republiky ve velkém množství dovážen a mlékárna ho chce i exportovat. V současné době má Mlékárna Hlinsko a.s. uzavřené kontrakty s Maltou, Nizozemskem, Estonskem, Německem či Španělskem a dalšími. Počítá i s vývozem sušeného, trvanlivého a kondenzovaného mléka do Číny. Téměř polovina produkce Hlinské mlékárny jde na export (tatramleko.cz, 2016).

Strategická skupina II

Tato skupina představuje podniky národního významu, z jejichž produkcí je možné se potkat ve většině tuzemských obchodů. Většina z těchto zpracovatelů taktéž realizuje nějaké tržby v zahraničí, nicméně hlavním odbytištěm je pro ně tuzemský trh. V této skupině panuje tvrdý konkurenční boj a dochází zde k fúzím a akvizicím, za účelem posílení tržní pozice. Žádná z mlékáren není mlékárnou novou, většina má za sebou i 100 letou historii. Počet zaměstnanců se zde pohybuje od 127 Mlékárny Olešnice RMD až po 427 v Povltavských mlékárnách a.s. Ve zpracování mléka je rozmezí od 200 milionů litrů mlékárny Olma a.s. až po 32 milionů olešnické mlékárny.

Tato skupina je navíc rozdělena jen mezi několik málo tuzemských i zahraničních potravinářských společností. Mlékárna Olma a.s. spadá pod koncern Agrofert a.s., Morvaia Lacto a.s. z Jihlavy, Bohemilk a.s. z Opočna a Mlékárna Olešnice spadájí pod společnost Interlacto a.s.. TPK spol. s r.o. s provozy v Hodoníně a v Pribině Přibyslavi je součástí francouzské společnosti Bongrain a spolu s Povltavskými mlékárnami začali vystupovat pod jednotným názvem Savencia Fromage & Dairy Czech Republic, a.s.. Mlékárna Kunín a.s. a Mlékárna Klatovy jsou součástí nadnárodní skupiny Lactalis, druhé největší mlékárenské skupiny na světě. Jedinou nesloučenou společností s českým kapitálem jsou Polabské mlékárny s.r.o., tvořené dvěma provozovny v Poděbradech a Varnsdorfu. Ty představují největšího českého producenta tvarohu. Velká část produkce je zde realizována v bio kvalitě.

Společnými znaky této skupiny jsou slučování podniků, zaměření na více výrobních, distribuci v maloobchodních řetězcích a boj o tuzemský trh. V této skupině působí i několik nadnárodních společností. Úspěch zaznamenávají firmy, které se zaměří na určitý tržní segment, kde pak mohou konkurovat kvalitou či cenou. Příklad mohou být Polabské mlékárny s.r.o. s výrobou tvarohu nebo Mlékárna Olešnice či Povltavské mlékárny s výrobou sýrů (mléko.cz, 2016, povltavskemlekar-ny.cz, 2016).

Strategická skupina III

Poslední skupina zahrnuje sedm podniků na pomezí regionálního a národního významu. Jde o podniky kolem 100 zaměstnanců. I zde je patrný trend slučování. Choceňské mlékárna s.r.o. působí spolu s Jaroměřickými mlékárnami a.s. v holdingu ACCOM. Další společností je zde Alimpex food a.s. vlastníci NET PLASY spol. s r.o. v Bystřici pod Hostýnem a v mapě neuvedené menší mlékárny v Čejetičkách a Kroměříži. Má i vlastní odbytové družstvo. Mezi její známější značky patří Balsýr či Dr. Halíř. Mlékárna Lacrum Velké Meziříčí s.r.o. sází na specializaci na výrobu sýrů

holandského typu a sít' vlastních prodejen RYNEK. Mlékárna Valašské Meziříčí spol. s r.o. je opět specializovaná a to na kysané mléčné výrobky. Svůj sortiment doplňuje i produkty ve značce BIO. Další je Jaroměřická mlékárna a.s., kterou odprodala nadnárodní společnost Bel během finanční krize. Noví vlastníci sází na portfolio tvořené máslem, sýry a tvarohy. Poslední, velice úspěšnou mlékárnou této skupiny je mlékárna Hollandia Karlovy Vary a.s.. Tato mlékárna vznikla až v roce 1991, přesto si již stihla vybudovat silnou značku. Její výroba je zaměřena úzce na segment jogurtů, některé z nich vyrábí i v bio kvalitě z vlastních surovin. Mlékárna sází na kvalitu, která je potvrzena v mnoha spotřebitelských testech a distribuuje výrobky s vyšší cenou (hollandia.cz, 2016).

4.5 Příležitosti a hrozby vyplývající z analýzy vnějšího prostředí

	Příležitosti		Hrozby
01	Státní značky kvality - Klasa, Regionální potravina	T1	Embargo na dovoz do Ruska
02	Český výrobek – garantováno Potravinářskou komorou ČR	T2	Vyšší snížená sazba DPH
03	Značení Evropské unie	T3	Hospodářský růst
04	Dotační politika	T4	Růst cen ropy
05	EU Milky way (propagační program)	T5	Zhodnocení koruny
06	Kvalita z Evropy - chutě s příběhem	T6	Zpomalování růstu čínské ekonomiky
07	Mléko Bílé plus	T7	Epidemie nemocí
08	Vývozní subvence	T8	Zvyšující se dovoz mléčných výrobků
09	Intervenční nákupy másla a SOM	T9	Produkce mléka ve třetích zemích
010	Podpora spotřeby školního mléka	T10	Malá role původu potravin
011	Ekonomický růst	T11	Odchod pracovníků za vyššími mzdami
012	Růst exportu mléčných výrobků	T12	Zvyšující se konkurenční boj
013	Mléko pro novorozence	T13	Výkup mléka do zahraničí
014	Růst spotřeby mléčných výrobků	T14	Malá diferenciacie produkce
015	Mléčné výrobky jiných kultur	T15	Konsolidace dodavatelů
016	Lidé s laktózovou intolerancí	T16	Substituty mléčných výrobků
017	Nové technologie v mlékárenství	T17	Vyjednávací síla obchodních řetězců
018	Bio mléko	T18	Privátní značky řetězců
019	Zpracování syrovátky		
020	Zahraniční kapitál		
021	Export přes řetězce		
022	Horizontální integrace		
023	Výrobky s prodlouženou trvanlivostí		
024	Vertikální integrace		

4.6 Nástroje vyplývající z vnější analýzy

4.6.1 Matice EFE

Matice hodnocení faktorů vnějšího prostředí umožňuje zhodnotit vliv těchto faktorů, ale zároveň i to, jak na tyto faktory firmy svými strategiemi reagují. Do matice jsou vybrány příležitosti a hrozby, přičemž je pro lepší přehlednost vhodné, aby byla symetrická. Z tohoto důvodu, bylo několik podobných příležitostí z vnějšího prostředí sloučeno pod jeden společný název. Součin jednotlivých vah a stupňů vlivu je sumarizován a výsledek vypovídá o schopnosti firem reagovat na příležitosti a hrozby v odvětví. Přičemž hodnota 4,0 představuje skvělou schopnost reakce a naopak dosažení hodnoty 1,0 ukazuje, že podnikové strategie nejsou příliš zaměřeny na využívání příležitosti a předcházení hrozbám.

Tab. 18 Matice EFE mlékárenského odvětví

	Příležitosti	Váha	Vliv	Celkem
01, 02, 03	Značky kvality	0,024	3	0,071
04	Dotace	0,047	4	0,189
05, 06, 07, 010	Propagační programy	0,039	3	0,118
08	Vývozní subvence	0,024	2	0,047
09	Intervenční nákupy másla a SOM	0,039	3	0,118
011	Ekonomický růst	0,047	3	0,142
012	Růst exportu	0,024	2	0,047
013	Mléko pro novorozence	0,008	1	0,008
014	Spotřeba mléčných výrobků	0,016	1	0,016
015	Mléčné výrobky jiných kultur	0,008	1	0,008
016	Lidé s laktózovou intolerancí	0,016	1	0,016
017, 019	Nové technologie v mlékárenství	0,016	2	0,031
018	Bio mléko	0,024	1	0,024
020	Zahraniční kapitál	0,031	3	0,094
021	Export přes řetězce	0,008	2	0,016
022	Horizontální integrace	0,039	3	0,118
023	Mléčné výrobky s prodlouženou trvanlivostí	0,031	3	0,094
024	Vertikální integrace	0,031	2	0,063
	Hrozby			
T1	Embargo Ruska	0,024	2	0,047
T2	Snížená sazba DPH	0,047	4	0,189
T3	Konec mléčných kvót	0,031	2	0,063
T4	Růst ceny ropy	0,031	2	0,063
T5	Zhodnocení koruny	0,008	1	0,008
T6	Zpomalování růstu čínské ekonomiky	0,047	4	0,189
T7	Epidemie nemocí	0,008	3	0,024
T8	Zvyšující se dovoz mléčných výrobků	0,031	3	0,094
T9	Produkce mléka ve třetích zemích	0,031	3	0,094
T10	Malá role původu potravin	0,016	3	0,047
T11	Odchod pracovníků za vyššími mzdami	0,039	3	0,118
T12	Zvyšující se konkurenční boj	0,024	2	0,047
T13	Výkup mléka do zahraničí	0,031	2	0,063
T14	Malá diferenciacie produkce	0,024	2	0,047
T15	Konsolidace dodavatelů	0,031	2	0,063
T16	Substituty mléčných výrobků	0,008	4	0,031
T17	Vyjednávací síla obchodních řetězců	0,055	2	0,110
T18	Privátní značky řetězců	0,039	2	0,079
Celkem		1		2,598

Z hodnoty matice 2,598 vyplývá, že firmy v odvětví mlékárenství dosahují spíše střední schopnosti využívat příležitostí a předcházet hrozbám. Je zde tedy určité prostor pro zlepšení strategií, aby lépe využívaly potenciálu z vnějšího prostředí. A právě návrhy těchto doporučení budou představeny v poslední části práce.

4.6.2 Matice GE

Zvolenou metodou pro zhodnocení atraktivity odvětví je matice GE. Atraktivitu je zde možné určit přiřazením vah a vlivů jednotlivým faktorům. Z jejich součinu je určeno skóre, jehož sumou je vytvořena hodnota reprezentující atraktivitu odvětví. Druhým faktorem, který na základě hodnot zjištěných v průběhu analýzy mikroprostředí bude určován, je konkurenční pozice. Pro zhodnocení konkurenční pozice budou použity firmy patřící do druhé strategické skupiny. V této skupině dochází k silnému konkurenčnímu boji a tvoří jádro mlékárenského odvětví v ČR.

Atraktivita odvětví

Atraktivita odvětví je zde určována na základě 11 faktorů. Prvním z těchto faktorů jsou změny v odvětví. Těmi jsou zde například myšleny změny v poptávce zákazníků po mléčných produktech, ta je ovšem dlouhodobě stabilní a je naopak předpokládán její růst, například s trendem zdravého životního stylu.

Technologická vybavenost zde hraje výraznou roli, což se odráží na váze i vlivu tohoto faktoru. Firmy investují do modernějších technologií za účelem zvyšování efektivity výroby a snižování jednotkových nákladů produkce. Tento trend jasně potvrzuje i to, že v mlékárenských podnicích zůstává stále méně zaměstnanců, ovšem za rostoucí produktivity práce. Jako příklad nových technologických trendů v odvětví může sloužit technologie ultrafiltrace syrovátky či robotizace v mlékárně v Příbyslavi. Nicméně po prvotní značné investici do vybavení je možné zde fungovat i bez výraznějších inovací. Většina výrobních postupů zůstává stejná, což pro stávající podniky v odvětví je velice atraktivní.

Potenciál růstu odvětví je faktorem, který zvyšuje atraktivitu. Ten zde představuje zejména zrušení mléčných kvót, které umožní rozšíření stávajících kapacit mléčné suroviny a tedy i vytvoří místo pro nové zpracovatele či možnost navýšení u kapacit u těch stávajících. Potenciál skrývá i již zmíněný trend zdravého životního stylu a rostoucí obliba mléčných výrobků.

Hodnocením výše bariér vstupu a výstupu se blíže zabývá analýza mikroprostředí. Oba tyto faktory mají velký vliv a to do té míry, že struktura největších hráčů v odvětví, tedy strategických skupin I, II i III, zůstává dlouhodobě spíše stejná. Jak bariéry vstupu, tak bariéry výstupu, jsou zde velké. To pro podniky na trhu již působící atraktivitu tohoto trhu zvyšuje.

Současná struktura odvětví již byla představena v rámci analýzy mikroprostředí. Více než 70 % mléčné suroviny je zpracována několika největšími mlékárnami a je předpokládána další koncentrace.

Dalším vlivem je konsolidace dodavatelů, ta má velkou váhu protože je díky ní zvyšována vyjednávací síla prvovýrobců. Nicméně její vliv je spíše střední kvůli

snížení transakčních nákladů pro mlékárnu, dalším vlivem je, že výkupní cena mléka je obvykle stanovena jako republikový průměr.

Současná velikost odvětví je faktorem se středním vlivem, taktéž i kapacita výroby. Vzdělávání zaměstnanců zde opět nehraje větší roli a je realizováno spíše ve vedoucích pozicích. Ziskovost odvětví je hodnocena spíše jako střední s menším vlivem na atraktivitu.

Konkurenční pozice

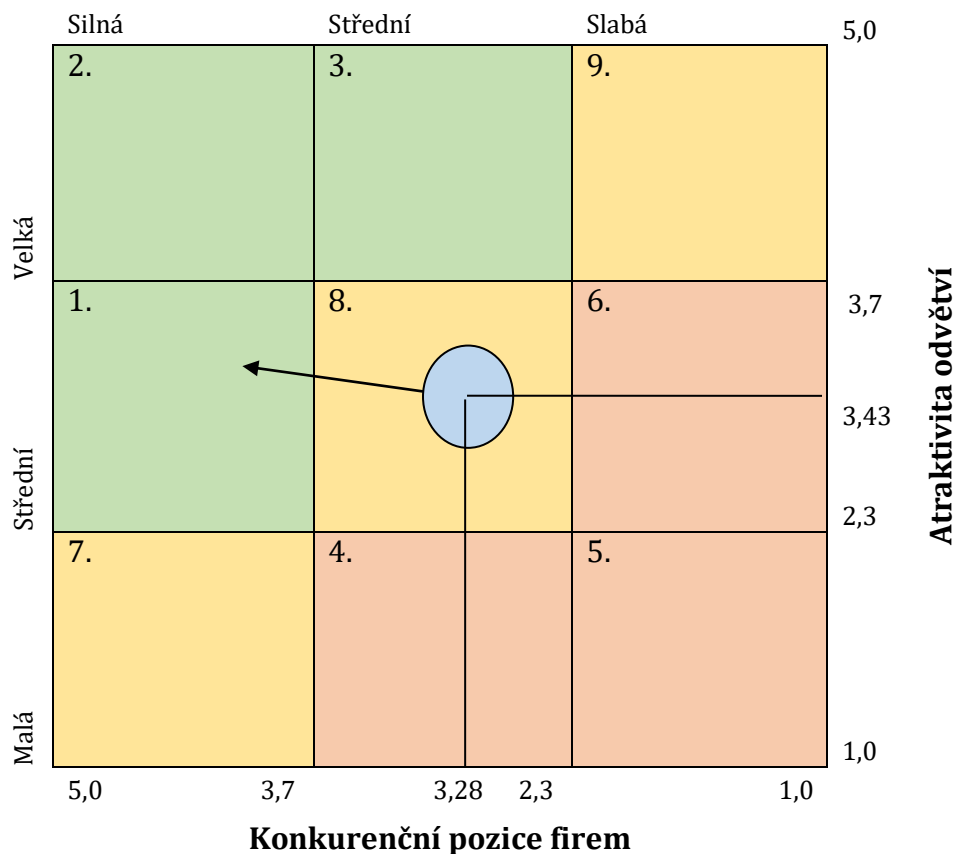
Na hodnocení konkurenční pozici se zde opět podílí jedenáct faktorů. Prvním z nich je kvalita produktů. Ta má velkou váhu a taktéž silný vliv. Obecně lze říci, že kvalita mléčných výrobků je v ČR vysoká, čímž je nastaven i odvětvový standard. Podíl na trhu je v současnosti zvyšován slučováním podniků a většina hráčů ze zvolené skupiny má podíl na trhu více než uspokojivý. Mnoho podniků z této skupiny působí na trhu již řadu let, a proto se příliš ohrožení konkurencí necítí. Za faktorem výzkum a vývoj se skrývá řada technologických příležitostí, které umožňují získání konkurenční výhody či zlepšení produktivity práce. Velice důležitými faktory značně snižujícími konkurenční pozici podniků je vyjednávací vliv dodavatelů a odběratelů. Faktory substitutů, které pro mléko téměř nejsou a nově vstupujících firem, kterých je málo, působí na celé odvětví stejně. A proto nelze říci, že by nějak výrazně posilovaly konkurenční pozici druhé skupiny. Poslednímu faktoru - logistickému umístění, je přikládán spíše střední vliv. Umístění mlékárny nepředstavuje klíčovou konkurenční výhodu.

Tab. 19 Stanovení atraktivity odvětví a konkurenční pozice

Atraktivita odvětví	Váha	Vliv	Skóre	Konkurenční pozice	Váha	Vliv	Skóre
Změny v odvětví	0,11	4	0,46	Kvalita produktů	0,11	4	0,45
Technologie	0,11	4	0,46	Podíl na trhu	0,09	4	0,38
Potenciál růstu odvětví	0,10	4	0,39	Síla konkurentů	0,09	4	0,38
Bariéry vstupu/výstupu	0,10	4	0,39	Výzkum a vývoj	0,09	4	0,38
Struktura odvětví	0,10	3	0,30	Hrubá marže	0,08	4	0,30
Konsolidace dodavatelů	0,10	3	0,30	Soupeření v odvětví	0,09	3	0,28
Rivalita konkurence	0,08	3	0,25	Vliv odběratelů	0,13	2	0,26
Kapacita výroby	0,08	3	0,25	Vliv dodavatelů	0,11	2	0,23
Vzdělání zaměstnanců	0,08	3	0,25	Nově vstupující firmy	0,08	3	0,23
Velikost trhu	0,07	3	0,20	Vliv substitutů	0,06	4	0,23
Ziskovost odvětví	0,07	3	0,20	Logistické umístění	0,06	3	0,17
Celkem	1	x	3,43	Celkem	1	x	3,28

Z matice byly určeny hodnoty 3,43 pro atraktivitu odvětví a 3,28 pro konkurenční pozici podniku, z druhé strategické skupiny. Je nutné podotknout, že na výši těchto hodnot má velký vliv výběr faktorů do matice a je tedy značně subjektivní.

Z výsledných hodnot vyplývá, že jde o odvětví středně atraktivní a druhá strategická skupina, zde dosahuje středně silné konkurenční pozice. Tyto hodnoty jsou pro určení strategie a lepší názornost zaneseny do matice.



Obr. 12 Matice GE

Po zanesení hodnot do matice bylo zjištěno, že zvolená strategická skupina spadá do pole číslo 8, nacházející se ve středu matice. Jde o zónu, kde jsou doporučovány spíše uvážlivé investice a strategie sklízení. Soustředění se na rentabilní aktivity, tedy zachování současných aktivit a zacílení na rentabilní segmenty s nízkým rizikem. Pro podniky je tedy v současné době vhodné spíše zachování stávajícího stavu.

Do budoucna by pro podniky bylo vhodné dosáhnout pole číslo 1. Toho ovšem dosáhnou pouze zlepšením současné konkurenční pozice. K tomu by mohly pomoci strategie uplatňované nejúspěšnějšími podniky na trhu, zahrnuté do strategické skupiny I.

4.6.3 Matice SPACE

Matice SPACE je konstruována na základě charakteru příslušné firmy, v tomto případě firmy z druhého strategického segmentu a informací z vnějšího prostředí, kde firma působí. Jsou zde určovány hodnoty finanční stability, síly odvětví, konku-

renční výhody a stabilního prostředí. Výsledné průměry jednotlivých částí jsou zde sečteny a na základě vytvořeného vektoru určena strategická pozice.

Tab. 20 Matice SPACE odvětví mlékárenství

Finanční stabilita	FS	3,50	Síla odvětví	SO	2,33
Návrtnost investic	3	0,14	Růst odvětví	2	0,14
Důležitost peněžních toků	3	0,14	Zisková marže v odvětví	2	0,14
Srovnání s konkurencí	4	0,19	Technologie	4	0,29
Kapitálová náročnost	5	0,24	Rozšiřování kapacit	3	0,21
Riziko podnikání v odvětví	3	0,14	Vyjednávací síla zákazníků	1	0,07
Finanční schopnost podniků	3	0,14	Zájem pracovníků o odvětví	2	0,14
Celkem	21	1	Celkem	14	1
Konkurenční výhody	KV	-2,60	Stabilní prostředí	SP	-2,80
Důraz na kvalitu výrobků	-2	0,15	Proměnlivost poptávky	-5	0,36
Využívání výrobních kapacit	-1	0,08	Proměnlivost cen konkurentů	-3	0,21
Vliv firem na dodavatele	-4	0,31	Změny v technologii	-2	0,14
Vzdělání pracovníků	-3	0,23	Vstupní bariéry do odvětví	-3	0,21
Motivace pracovníků	-3	0,23	Tlak ze strany substitutů	-1	0,07
Celkem	-13	1	Celkem	-14	1

Z výsledných hodnot -0,27 pro osu horizontální a 0,7 pro osu vertikální vyplývá, že se vektor nachází v levém horním kvadrantu.

$$x = SO + KV$$

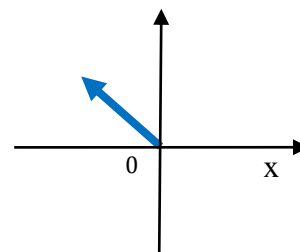
$$y = FS + SP$$

$$x = 2,33 - 2,60$$

$$y = 3,50 - 2,8$$

$$x = -0,27$$

$$y = 0,70$$



Obě hodnoty jsou velice malé a proto je nutné výsledek brát s rezervou, nejsou totiž příliš vzdáleny od ostatních kvadrantů. Určený levý horní kvadrant nicméně doporučuje použití konzervativních strategií. Jde zejména o pronikání trhu, rozvoj trhu, vývoj výrobku a příbuznou diverzifikaci.

5 Diskuze a formulace doporučení

V této části budou shrnuty výsledky jednotlivých analýz a formulovány doporučení jak pro zájemce o vstup do odvětví, tak pro podniky již v odvětví působící.

Výsledkem analýzy vnějšího prostředí je seznam příležitostí a hrozeb. Velkými hrozbami jsou pro tuzemské mlékárny zejména velká vyjednávací síla řetězců, zvyšující se dovoz mléčných výrobků, malá role původu potravin pro českého spotřebitele či nízká diferenciací mléčných výrobků. Příležitostí představují značky kvality, státní propagační programy, mléčné výrobky jiných kultur, lidé s laktózovou intolerancí, nové technologie, dotační programy či zahraniční kapitál.

Současný charakter odvětví je v práci popsán pomocí Porterova modelu pěti hybných sil a je tak určena i intenzita konkurenčního boje v tomto odvětví. Pro lepší vypovídací schopnost byl model objektivizován. První z hybných sil je intenzita soupeření mezi stávajícími podniky, ta je vyhodnocena jako středně vysoká (6,1 bodů z 10 možných). Svou roli zde hrají velké fixní náklady, dále malá diferenciací produkce a také míra koncentrace odvětví. Míra koncentrace se podle dostupných údajů bude ještě zvyšovat, například možným sloučením společností Madeta a.s. a Interlacto a.s. Proto lze do budoucna předpokládat zostření konkurenčního boje.

Vyjednávací síla dodavatelů je hodnocena jako středně silná (5,8 z 10 možných). Dodavateli jsou zde myšleni zejména dodavatelé vstupní suroviny a odbory. Na vyjednávací sílu zde má velký vliv malý počet substitutů k mléku a z toho plynoucí nenahraditelnost prvovýrobců pro mlékárny. Vyjednávací síla je zde ještě umocněna slučováním prvovýrobců do odbytových družstev.

Ohrožení ze strany substitutů je zde zanedbatelné (2,0 bodů z 10 možných). Margaríny ani sójová mléka nedokážou plnohodnotně nahradit v jídelníčku mléčné výrobky a navíc poptávka po nich, se snižující se cenou mléčných výrobků, klesá.

Ohrožení ze strany nových konkurentů je hodnoceno jako malé (3,1). Kritériem odrazujícím od vstupu je zejména velká kapitálová náročnost vstupu. Jde o nutnost zajištění unikátních technologií, které jsou neupotřebitelné v jiném odvětví. Tento faktor je i jedním z důvodů, proč je struktura největších hráčů v odvětví dlouhodobě téměř neměnná.

Poslední hybnou silou, která ovšem značně utužuje míru konkurence v odvětví, je vyjednávací síla odběratelů. Ta je hodnocena jako velice silná (8,2 bodů z 10 možných). Jde zejména o velkou vyjednávací sílu řetězců, které v tuzemsku ovládají 80 % maloobchodu potravin. Dále TOP 10 z těchto řetězců představuje hlavním nákupní místo pro 95 % tuzemských domácností. Pro Kaufland tedy není problém vyřadit ze svého sortimentu i výrobky největší tuzemské mlékárny Madety, v případě neshody v ceně. Příčinou velké vyjednávací síly jsou zde nízké náklady přechodu ke konkurenci, nízký význam výrobku pro zákazníka a velice dobrá informovanost – kdy řetězce pravidelně auditují své dodavatelské společnosti.

Analýza strategických skupin rozčleňuje největší podniky v odvětví do tří skupin. Hlavními parametry jsou zde množství zpracovaného mléka a působnost mlékárny. Ta je zde buď regionální, národní nebo nadnárodní. Třetí dimenzí, zobrazenou pomocí kružnic, je počet zaměstnanců jednotlivých mlékárenských podniků.

První určenou skupinu tvoří nejúspěšnější podniky, ty působí nadnárodně a mají velkým objem zpracovaného mléka. Patří zde tuzemský mlékárenský gigant Madeta a.s., největší světový výrobce sýru typu parmazán – litovelské Orerro a.s., mlékárna orientovaná zejména na výrobu trvanlivého mléka - Pragolaktos a.s. a Mlékárna Hlinsko a.s., která je významným exportérem a 45 % její produkce míří na zahraniční trhy. S výjimkou Madety, která si zachovala svoji strukturu krajského podniku a má od revoluce jednoho vlastníka, jsou ostatní mlékárny v této skupině vždy součástí silné nadnárodní společnosti. Další konkurenční výhodou je strategie, kdy se mlékárny specializují na výrobu jen několik málo konkurenceschopných produktů. Pragolaktos a.s. svou specializací překovává velkou nevýhodu mlékárenství obecně, kterou je malá trvanlivost výrobků a nutnost zajistit jejich rychlý odbyt. Pro mlékárnu Orerro a.s. je stěžejním trhem Itálie, ale na trhu tuzemském svůj odbyt zajišťuje pomocí sítě podnikových prodejen a eliminuje tak částečně hrozbu velké vyjednávací síly řetězců.

Druhá strategická skupina je tvořena středními a většími zpracovateli mléka (kolem 60 milionů litrů za rok), kteří se orientují zejména na tuzemský trh. Pro tuto skupinu je charakteristické slučování mlékáren do větších celků, velké výrobové portfolio a až na výjimky (Povltavské mlékárny) menší diferenciacie produkce. Svůj odbyt realizují zejména pomocí řetězců. Tyto organizace tvoří jádro tuzemského mlékárenského odvětví a jejich historie sahá většinou až do první poloviny 20. století. Úspěch zde zaznamenávají firmy, které se zaměří na výrobu jedinečného produktu, u kterého pak mohou konkurovat kvalitou i cenu. Příkladem můžou být Polabské mlékárny s výrobou tvarohu nebo Mlékárna Olešnice či Povltavské mlékárny s výrobou sýrů.

Třetí strategickou skupinu tvoří spíše střední zpracovatelé mléka s regionálním až národním významem. Jde o podniky kolem 100 zaměstnanců se zpracovaným objemem mléka kolem 25 milionů litrů ročně. Úspěchu zde opět dosahují firmy úzce zaměřené, jako Hollandia Karlovy Vary a.s. s výrobou kysaných mléčných výrobků a vlastním dodavatelským družstvem. Či mlékárna Lacrum Velké Meziříčí s.r.o. zaměřená na sýry holandského typu s vlastní sítí podnikových prodejen Rynek. Svůj sortiment některé mlékárny doplňují i výrobky v bio kvalitě.

Atraktivita odvětví samotného byla určena jako střední, použitým nástrojem zde byla matice GE. Jednotlivé faktory byly získány z analýzy vnějšího prostředí, přičemž jejich váha a intenzita vlivu byla stanovena s pomocí experta z odvětví (stejně jako pro další matice). Matice GE také určuje konkurenční pozici, v této práci byly vybrány mlékárny druhé strategické skupiny a jejich konkurenční pozice je zde hodnocena jako střední. Pro tuto skupinu je tedy doporučeno spíše zaměření se na rentabilní segmenty s nižším rizikem a zachování stávajícího stavu.

Na základě matice EFE bylo zjištěno, že mlékárny využívají příležitostí a hrozeb průměrně (2,6 bodů z 5 možných). Jde tedy o neutrální hodnotu, nicméně by pro mlékárny, a zlepšení jejich konkurenceschopnosti, bylo do budoucna vhodné hodnotu tohoto ukazatele zvýšit. A to lepší reakcí na podněty z vnějšího prostředí.

Matice SPACE doporučuje na základě určeného kvadrantu použití konzervativních strategií. Firmy by měly využívat svých základních schopností a nepřebírat

na sebe přílišné riziko. Konzervativní strategie jsou zejména pronikání trhu, rozvoj trhu a vývoj výrobku.

5.1 Pronikání trhu

Strategie pronikání trhu z matice SPACE koresponduje s navrhovanou strategií z matice GE, kterou je více využít stávající pozice na již existujícím trhu a zvýšit svůj tržní podíl se stávajícími výrobky. Výhodou pro tuto strategii jsou obecně dobrá kvalita tuzemských mlékárenských produktů, nevýhodou menší váha přikládána původu zboží tuzemským spotřebitelem. Tento trend se ovšem stát snaží zvrátit udělováním značek kvality. Využitím těchto státem udělených značek či dalších propagačních programů, by bylo možné více upozornit spotřebitele na původ výrobku a umožnit mu lepší orientaci v široké nabídce mléčných produktů stejného typu. Tato diferenciací produktu zvýhodní výrobce oproti konkurenci a pro spotřebitele garantuje kvalitu.

Státní značkou kvality je KLASA, podmínkou jejího udělení je, že výrobek musí minimálně v jednom znaku vykazovat výjimečné kvalitativní charakteristiky, které zaručují jeho jedinečnost ve vztahu k běžným výrobkům dostupným na trhu. Žadatel o značku také předkládá platný certifikát systému managementu jakosti nebo certifikát systému managementu bezpečnosti potravin. Oceněné výrobky jsou více kontrolovány dozorovými orgány (SVS a SZPI). Národní značku uděluje ministr zemědělství ČR na dobu tří let, poté v případě stálého plnění podmínek je možné značku opět o tři roky prodloužit. Výhodou tohoto označení je taktéž absence poplatku za udělení loga. Pro rok 2015 a 2016 chce Státní zemědělský intervenční fond investovat do marketingové, mediální a PR kampaně 298 milionů korun (szif.cz, 2015).

Další bezplatnou značkou udělovanou Ministerstvem zemědělství je Regionální potravina, ta je udělována již sedmým rokem nejkvalitnějším zemědělským nebo potravinářským výrobkům. Projekt má za cíl podpořit domácí producenty lokálních potravin a motivovat zákazníky k jejich vyhledávání na pultech obchodů, na trzích či u výrobců. Logo je propůjčováno na 4 roky a žadateli jej na základě splnění podmínek uděluje hodnotitelská komise. Státní zemědělský a intervenční fond zde pro roky 2015 a 2016 chce investovat 57 milionů korun (szif.cz, 2015).

Možnost, jak na tuzemských pultech podpořit poptávku po domácích produktech a tak bojovat s rostoucím dovozem mléčných výrobků ze zahraničí, nabízí i Potravinářská komora. Při splnění podmínek je zde udělováno logo poukazující na původ výrobku – „Český výrobek - garantováno Potravinářskou komorou ČR“. Tato známka pro podnik od 10 do 250 zaměstnanců ročně stojí za výrobek 2500 Kč, pro deset výrobků 20 000 Kč a jako neomezená licence pro firmu 50 000 Kč (foodnet.cz, 2014).

Další možnost, jak navýšit tržní podíl se stávajícími výrobky, je i program Školní mléko. Ve školním roce 2015/2016 se do tohoto programu zapojilo 7 subjektů, přičemž dodávalo mléčné výrobky do 3100 škol, které navštěvuje 650 000 žáků. Výrobky do škol jsou dotovány národně a Evropskou unií, přičemž ve škol-

ním roce 2014/2015 poskytla Česká republika částku 48 milionů korun a Evropská unie dotaci ve výši 11 milionů korun (szif.cz, 2015).

5.2 Rozvoj trhu

Rozvojem trhu zahrnujícím hledání nových tržních segmentů nebo regionů pro stávající výrobky, by mohlo být získání odbytiště na trzích Blízkého východu. K tomu by bylo možné využít propagačního programu EU – Milky way. Ten má pomoci exportu trvanlivých i čerstvých mléčných výrobků do Libanonu, Saudské Arábie a Spojených arabských emirátů. Do tohoto programu se již zapojila Mlékárna Hlinsko, Bohušovická a Polabské mlékárny. Na rozpočtu 140 milionů korun, se z 50 % podílí Evropská unie, z 30 % stát a z 20 % mlékárny samotné.

Předseda Českomoravského svazu mlékárenského Jiří Kopáček uvedl, že v rámci programu budou výrobky mlékáren představeny na deseti veletrzích blízkého východu. Po získání odběratelů budou následovat ochutnávkové kampaně v tamních hypermarketech, billboardová kampaň a inzerce v tisku (Novinky.cz, 2016).

Možný segment pro odbyt mlékárenské tuzemské produkce představují i náboženské menšiny. Může jít o židovské obce, které pro své výrobky vyžadují košer certifikaci či o muslimské menšiny v evropských zemích. Cena za košer certifikaci je stanovena individuálně, ale pohybuje se kolem 1000 – 2000 EUR/rok (bussine-sinfo.cz, 2015). Mlékárny se zaměřením na sýry akawi či zakysaný nápoj ayran atd. by v těchto segmentech mohly najít zákazníky.

Nevýhodou mlékárenské produkce obecně je krátká trvanlivost a nutnost přepravy v klimatizovaných kontejnerech. Pro využití exportních příležitostí jsou tedy v současnosti lépe uzpůsobeny mlékárny, které vyrábí sýry, trvanlivé či kondenzované mléko. U těchto produktů může doba spotřeby dosáhnout i více než šest měsíců, u dvou posledních jmenovaných navíc odpadá nutnost skladování či přepravy za nižších teplot. Dálková přeprava je díky tomu méně omezena.

5.3 Vývoj výrobku

Další z navrhovaných doporučení dle strategické pozice, je vývoj výrobku. Tím by mohlo být například mléko s nízkým obsahem laktózy. Jeho doposud jediným výrobcem na českém trhu je mlékárna Pragolaktos a.s., přitom přibližně 70 % světové populace trpí laktózovou intolerancí (v České republice jde asi o 15 %). Jde tedy o značně rozsáhlý zákaznický segment.

Pro výrobu bezlaktózového mléka lze využít několik postupů. Prvním z nich je využití enzymu laktázy, který laktózu rozloží na dva cukry – galaktózu a glukózu. Výsledný výrobek je pak sladší, a proto se používá do ochucených, slazených mlék. Další variantou je využití membránových procesů na odstranění laktózy, při níž je eliminován problém se sladší chutí. Třetí způsob výroby má patentován finská společnost Valio Ltd. Laktóza je z mléka chromatograficky oddělena a po enzymové hydrolyze částečně vrácena zpět, tak aby bylo dosaženo přirozeně sladké chuti

mléka. Dle autorky článku Pocedičové (2011), se tuzemské mlékárny na tento zákaznický segment zatím zaměřují nedostatečně, a tedy 10 až 15 % tuzemského trhu s mléčnými výrobky zůstává nevyužito.

O mléko bez laktózy rozšířil své produktové portfolio i americký výrobce slazených nápojů Coca-cola. Toto mléko má zvýšený obsah proteinů a kalcia, na trh je dodáváno pod značkou Fairlife. Coca-cola jej prezentuje jako „superpotravinu“ a tržní cena je dvojnásobná oproti obyčejnému mléku (patria.cz, 2014).

Další potenciál se skrývá ve využití suroviny, která svým objemem představuje asi 80 % z celkového objemu zpracovaného mléka – syrovátky. Investici do zpracování této suroviny pomocí elektrodialýzy realizovala Mlékárna Olešnice, RMD. Projekt byl vyčíslen na 53,6 milionů korun.

Takto upravená syrovátka má podstatně širší spektrum uplatnění na světových trzích, protože se oblast jejího využití rozšiřuje i o farmaceutický průmysl a je možno ji také využít při výrobě dětské a kojenecké výživy. Použití demineralizované syrovátky v mlékárenské technologii dává možnost k rozšíření stávajícího sortimentu čerstvých mléčných výrobků. Tento trend může vést i ke zcela novým typům mléčných výrobků, které budou svými vlastnostmi reagovat na požadavek spotřebitelů ohledně zdravé výživy (czemp.cz, 2009).

Dle Šlesingera (2011), vyjde nákup filtrů na syrovátku na 400 tisíc korun a nákup nových tanků na 750 tisíc korun (při vlastnictví tanků na objem dvoudenní produkce). Dosažený hrubý finanční efekt je uváděn 4 miliony za rok.

Novým výrobkem, jenž by pomohl zužitkovat značné množství tohoto zbytkového produktu mlékárenské výroby, by byla například výroba syrovátkového másla či dalších syrovátkových produktů. Syrovátkové máslo je již vyráběno ve Švédsku, konzistencí je podobné našemu pomazánkovému máslu a je prodáváno v tubách. V Norsku je již po několika staletí vyráběn syrovátkový sýr, jenž je navíc známý svou dlouhou trvanlivostí (severskelisty.cz, 2003).

K částečnému financování těchto investic by bylo možné využití dotačního programu - Program rozvoje venkova. Na ten bude ze státního rozpočtu a rozpočtu EU poskytnuto v následujících letech celkem 97 miliard. Základním řídicím nástrojem pro realizace konkrétních kroků ve vazbě na střednědobé a dlouhodobé dosahování cílů u tohoto dotačního titulu je vypracovaný Strategický realizační plán. Jeho součástí je harmonogram výzev plánovaných k vyhlášení, predikce čerpání, plnění indikátorů a cílových hodnot (szif.cz, 2014).

5.4 Spojení s nadnárodní společností

Posledním navrhovaným doporučením, pro tuzemské mlékárenské podniky již v odvětví působící, je spojení s nadnárodní společností. Tím by mohl tuzemský výrobce získat nejen objem kapitálu pro modernizaci či rozšíření provozu, ale i znalosti či přístup na nové trhy. Analýza strategických skupin ukazuje, že tři ze čtyř mlékáren první strategické skupiny jsou součástí nadnárodní společnosti. Díky kapitálu a zkušenostem rodiny italské skupiny Brazzale, se z mlékárny Ozerro a.s. stal největší výrobce parmazánu na světě.

Volbu této strategie pro podniky v mlékárenství, potvrzuje i Kučerová (2005), kdy zmiňuje, že podniky financované zahraničním kapitálem mají lepší pozici v odvětví a dosahují i lepších hospodářských výsledků.

5.5 Doporučení pro nově vstupující podniky

Pravděpodobnost vstupu nového velkého hráče do odvětví je velmi malá, přesto, pokud by se někdo rozhodl vybudovat mlékárnu na zelené louce či rekonstruovat některý z uzavřených provozů, musí počítat s velkými kapitálovými investicemi.

V případě dostatečného kapitálového zázemí, by se vybudovaná mlékárna spíše než na široký sortiment výrobků měla zaměřit na několik málo výrobků s větší marží. Poměrně novou mlékárnou, vybudovanou v roce 1991, která tuto strategii uplatnila, je Hollandia Karlovy Vary a.s. Zde se zaměřili na výrobu kysaných mléčných výrobků zejména bílých jogurtů holandského typu. Mlékárna staví na kvalitě – která je potvrzena mnoho spotřebitelskými testy a díky tomu, může být její produkce relativně dražší oproti konkurenci. Před výkyvy v nákupní ceně mléka je částečně chrání i vlastní dodavatelské družstvo. A právě touto vertikální integrací by taktéž bylo vhodné, pro mlékárnu s dostatečným kapitálem, pojistit se své působení na trhu.

Výhodou vertikální integrace jak dopředné, tak zpětné, by byla částečná eliminace dvou velkých hrozeb. Těmi jsou velká vyjednávací síla odběratelů a dodavatelů. V případě odběratelů by to znamenalo rozšířit síť podnikových prodejen, které sice nedokážou zcela odbytově nahradit řetězec, přesto mohou být úspěšné. Příkladem zde může být mlékárna Lacrum Velké Meziříčí, která vybuodovala síť prodejen Rynek, jejichž sortiment je doplněn zbožím i od dalších tuzemských potravinářů. Dalším z příkladů může být i síť firemních prodejen La Formaggeria od litovelské mlékárny Orrero a.s.. Cílem jejich konceptu je vyplnění mezery, kterou vidí na českém maloobchodním trhu, který je téměř výhradně zaměřen na velkoobchodní řetězce a organizovanou distribuci (brazzalemoravia.com, 2016). Koncept se jim dle jejich slov vyplatil a plánují další růst a rozšiřování řetězce značkových prodejen i do dalších míst po celé ČR. V roce 2013 dosáhly tržby prodejního řetězce LFGM (11 prodejen) výše 120 milionů korun, což představovalo zhruba 6,2 % podíl na celkových tržbách společnosti Orrero a.s, dnes je v tuzemsku těchto prodejen již 19 (marketingsales.cz, 2014 a laformaggeria.com, 2016).

6 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo posoudit atraktivitu odvětví mlékárenství v České republice a vytvořit doporučení jak pro zájemce o vstup do této oblasti podnikání, tak pro stávající podniky působící v tomto odvětví. Za tímto účelem byla provedena analýza vnějšího prostředí. Na jejím základě byly identifikovány příležitosti a hrozby, dále zhodnocena atraktivita a vytvořena doporučení.

Vlastní část práce začíná představením dlouholeté tradice českého mlékárenského průmyslu. Po úvodním představení historických mezníků, následuje analýza vnějšího prostředí. Ta je rozdělena na analýzu makroprostředí a analýzu mikroprostředí. K analýze makroprostředí byla v této práci použita PESTE analýza, kterou bylo zhodnoceno politicko-právní, ekonomické, sociální a ekologické prostředí, se zaměřením na odvětví mlékárenství. K analýze mikroprostředí bylo využito Porterova modelu pěti hybných sil, kde byly zhodnoceny konkurenční vlivy určující charakter tohoto odvětví. Jde například o velkou vyjednávací sílu odběratelů či téměř úplnou absenci substitutů. Další metodou analýzy prostředí, zejména pro dokreslení struktury odvětví, byla analýza strategických skupin. Zde byla sestavena mapa strategických skupin pro 20 největších podniků a identifikovány tři velké strategické skupiny podle společných charakteristik. Zejména u první skupiny byly představeny konkurenční výhody a jejich způsob vypořádání se s nástrahami vnějšího prostředí.

V průběhu celé analýzy byly určovány vlivy, které na tuzemské mlékárny působí a ty následně rozčleněny na příležitosti a hrozby, jejichž seznam se nachází na konci kapitoly. Příležitost představují zejména značky kvality (Klasa, Regionální potravina adt.), propagační programy jako EU Milky way či Mléko bílé plus, dotační politika, intervenční nákupy mléka a SOM, rostoucí obliba mléčných výrobků, mléčné výrobky od jiných kultur, možnost integrace (jak horizontální, tak vertikální) či lidé s laktózovou intolerancí.

Hrozbou jsou především nižší snížená sazba DPH v jiných zemích, konec mléčných kvót, zpomalování růstu čínské ekonomiky, produkce mléka ve třetích zemích, malá role původu potravin u českého spotřebitele, dovoz mléčných výrobků či velká vyjednávací síla řetězců.

Výsledky analýzy mikroprostředí jsou následně využity v další kapitole, která se sestává ze tří matic. První z těchto matic byla matice EFE hodnotící to, jak mlékárny reagují na podněty z vnějšího prostředí, předcházejí hrozbám a využívají nabízejících se příležitostí. Druhou z matic představovala matice GE, jejíž část byla použita k zhodnocení atraktivity odvětví. Druhá polovina matice se zabývá zhodnocením konkurenční pozice konkrétní SBU. Pro tento účel byl vybrán průměrný podnik z druhé strategické skupiny. Třetí použitou maticí byla matice SPACE. Při tvorbě těchto matic bylo pro dosažení větší vypovídací schopnosti použito expertních hodnot získaných od pana Ing. Rudolfa Daňka.

V poslední části práce jsou na základě matic formulovány doporučení jak pro zájemce pro vstup do odvětví, tak pro stávající podniky v odvětví. Jde o pronikání trhu využitím značek kvality a marketingu, rozvoj trhu s využitím státních propa-

gačních programů, náboženských menšin a trvanlivých mléčných výrobků. Vývoj výrobku bezlaktózového mléka a zpracování syrovátky na výrobu například syrovátkového másla či sýra a spojení s nadnárodní společností. Pro nově vstupující s dostatkem kapitálu - výrobkovou specializaci a vertikální integraci.

7 Literatura

- ANTON, A. *Udržitelná ekonomika mlékárenství v Evropě* [online]. [cit. 2016-05-17]. Dostupné z: http://www.mlekarskelisty.cz/upload/soubory/pdf/2014/147_xxxviii-xxxix.pdf
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. 2007: Grada, 2008, 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O., 2002. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- BOUZKOVÁ, D., a BLEHA M. *Membrány a membránové procesy Výzkum, vývoj, výroba a využití v ČR: Úvodní studie*. Czemp.cz: Česká membránová platforma [online]. 2009 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <http://www.czemp.cz/sites/default/files/projekt/48/prilohy/studiemembra nyamembranoveprocesy.pdf>
- CUPÁKOVÁ, M. *Atraktivita odvětví pivovarnictví v ČR*. Diplomová práce. Brno: PEF MENDELU v Brně, 2014.
- Čeští mlékaři dostali milióny z EU na propagaci v arabských zemích. *Novinky.cz: Ekonomika* [online]. 2016 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/ekonomika/396711-cesti-mlekari-dostali-miliony-z-eu-na-propagaci-v-arabskych-zemich.html>
- ČURDA, L. *Laktóza a laktózová intolerance* [online]. VYSOKÁ ŠKOLA CHEMICKO-TECHNOLOGICKÁ V PRAZE. [cit. 2016-05-17]. Dostupné z: https://vscht.cz/tmt/prehličky/2010/Sbornik_CPS2010www.pdf
- DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, 256 s. ISBN 80-717-9603-4.
- DONNELLY, J H. a J L. GIBSON a IVANCEVICH, JM. *Management: stanovení cíle a techniky rozhodování*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.
- DVOŘÁČEK, J., SLUNČÍK, P. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012, 173 s., ISBN 978-80-7400-224-3
- EVROPSKÁ KOMISE SCHVÁLILA ČESKÝ PROPAGAČNÍ PROGRAM. *Státní zemědělský intervenční fond*[online]. 2015 [cit. 2016-05-17]. Dostupné z:

https://www.szif.cz/cs/CmDocument?rid=%2Fapa_anon%2Fcs%2Fzpravy%2Fkomodity%2Feu_podpora%2F1441624371171.pdf

5 facts about the Muslim population in Europe. *Pew Research Center* [online]. 2010 [cit. 2016-05-17]. Dostupné z: <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2015/11/17/5-facts-about-the-muslim-population-in-europe/>

FOTR, J. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

GAMBLE, J. E., THOMPSON, A. A. *Essentials of strategic management: the quest for competitive advantage*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill Irwin, c2011, 557 p. ISBN 978-0-07-122081-1.

GRANT, R. M. *Contemporary strategy analysis*. 7. vyd. Chichester: John Wiley & Sons, 2010. 499 s. ISBN 978-0-470-74710-0.

Hollandia Karlovy Vary [online]. [cit. 2016-05-19]. Dostupné z: <http://www.hollandia.cz/pribeh/>

HOMOLKA, O. *Návrh vhodných strategií pro potravinářský podnik*. Brno, 2013. Bakalářská práce. Mendelově univerzita v Brně. Provozně ekonomická fakulta.

HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada, 1992. ISBN 80-854-2483-5.

HOSPODÁŘSKÁ KOMORA. *Oborová příručka* [online]. 2009 [cit. 2016-05-15]. Dostupné z: www.foodnet.cz/files/File/2006/OP_1.doc

Intervenční prodej másla a SOM. *Státní zemědělský intervenční fond* [online]. 2015 [cit. 2016-05-15]. Dostupné z: <https://www.szif.cz/cs/intervencni-prodej-masla-a-som>

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing Strategie a trendy*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

Jak získat značku Regionální potravina. *Ceskapotravina.net* [online]. 2013 [cit. 2016-05-12]. Dostupné z: <http://www.ceskapotravina.net/content/jak-ziskat-znacku-regionalni-potravina-0>

JOHNSON, G. -- SCHOLLES, K. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle, techniky rozhodování*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. Praxe managera. ISBN 80-7226-220-3.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení – teorie pro praxi*. 2. vydání Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

- KOCOUREK, V. *Úvod do potravinářské legislativy* [online]. 2014 [cit. 2016-05-15]. Dostupné z: web.vscht.cz/kocourev/files/Uvod-PL-skript.pdf
- KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.
- KOTLER, P. *Marketing Management*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 1998. 712 s. ISBN 80-7169-600-5.
- KOTLER, P. *Moderní marketing. 4. evropské vydání*. 1. vydání Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KRÖNEROVÁ, N. *Strategická analýza automobilového odvětví v České republice*. Diplomová práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2015.
- KUČEROVÁ, R. *Analýza vývoje základních charakteristik odvětví mlékárenského průmyslu v ČR*. Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis. 2005. sv. LIII, č. 6, s. 93--100. ISSN 1211-8516.
- La Formaggeria [online]. 2016 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <http://www.laformaggeria.com/>
- LHOTSKÝ, J. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. Česko: J. Lhotský, 2010. 144 s. ISBN 978-80-254-8182-0.
- Makroekonomická predikce - leden 2016. *Ministerstvo financí* [online]. [cit. 2016-05-17]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2016/makroekonomicka-predikce-leden-2016-23826>
- Měnový kurz jako nástroj měnové politiky. *Česká národní banka* [online]. [cit. 2016-05-17]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/faq/menovy_kurz_jako_nastroj_menove_politiky.html
- Milan Teplý: Madeta přežila klinickou smrt. *Hospodářské noviny* [online]. 2010 [cit. 2016-05-19]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-47411130-madeta-prezila-klinickou-smrt>
- Mlékárna Hlinsko a.s.: O společnosti [online]. [cit. 2016-05-17]. Dostupné z: <http://www.tatramleko.cz/o-spolecnosti>
- Mlékárna Olešnice, RMD [online]. [cit. 2016-01-03]. Dostupné z: <http://mleko.cz/index.php>
- Mlékárna Pragolaktos [online]. [cit. 2016-05-19]. Dostupné z: <http://www.pragolaktos.cz/>

- Národní značka kvality KLASA [online]. 2016 [cit. 2016-05-15]. Dostupné z: <http://www.eklasa.cz/>
- Normy v potravinářském průmyslu – zaměřeno na HACCP. *Eufic.org* [online]. 2013 [cit. 2014-05-12]. Dostupné z: http://www.eufic.org/article/cs/page/FTARCHIVE/artid/Normy_v_potravinarskem_prumyslu_-_zamereno_na_HACCP/
- Norský hnědý sýr brunost. *Severské listy* [online]. [cit. 2016-05-17]. Dostupné z: <http://www.severskelisty.cz/tradice/trad0041.php>
- Nový občanský zákoník 2014. *Peníze.cz* [online]. 2013 [cit. 2016-05-12]. Dostupné z: <http://zakony.penize.cz/novy-obcansky-zakonik-2014>
- Odbytová družstva – možnost ovlivňování ceny mléka na trhu. *ZSCR.cz* [online]. [cit. 2016-05-17]. Dostupné z: <http://www.zscr.cz/clanek/odbytova-druzstva-a-moznost-ovlivnovani-ceny-mleka-na-trhu-1457>
- Panorama potravinářského průmyslu 2013. *Ministerstvo zemědělství* [online]. [cit. 2016-05-17]. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/file/352133/Panorama_potravinarskeho_prumyslu_2013.pdf
- Panorama potravinářského průmyslu 2014. *Ministerstvo zemědělství* [online]. 2015.[cit. 2015-04-26]. Dostupné z <http://eagri.cz/public/web/mze/ministerstvo-zemedelstvi/vyrocní-a-hodnotící-zpravy/panorama-potravinarskeho-prumyslu/>
- POCEDIČOVÁ, K. *Laktózová intolerance a syntéza prebiotik s využitím β -galaktosidázy*. *Agral.cz: Potravinářský zpravodaj* [online]. 2014 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <http://www.agral.cz/LinkClick.aspx?fileticket=2bSrX9c%2FDi8%3D&tabid=730&language=cs-CZ>
- PODPORA KVALITNÍCH POTRAVIN. *Státní zemědělský intervenční fond* [online]. [cit. 2016-05-17]. Dostupné z: <https://www.szif.cz/cs/kvalitni-potraviny>
- Podpora školního mléka. *Státní zemědělský intervenční fond* [online]. [cit. 2016-05-17]. Dostupné z: <https://www.szif.cz/irj/portal/szif/podpora-spotreby-skolního-mleka>
- PORTER, M E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

- POŠVÁŘ, Z., CHLÁDKOVÁ, H., 2009. *Management*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně. 261 s. Ediční středisko MZLU v Brně, 2436. ISBN 978-80-7375-347-4.
- POŠVÁŘ, Z., ERBES, J. *Management I*. 2. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2008. 155 s. ISBN 978-80-7157-748-6.
- POŠVÁŘ, Z., TOMŠÍK, P., ŽUFAN P. *Management II*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2004. 125 s. ISBN 978-80-7157-748
- Povltavské mlékárny [online]. [cit. 2016-05-19]. Dostupné z: <http://www.povltavskemlekarny.cz/>
- PROGRAM ROZVOJE VENKOVA 2014-2020. *Státní zemědělský intervenční fond* [online]. [cit. 2016-05-17]. Dostupné z: <https://www.szif.cz/cs/prv2014>
- Prohlášení guvernéra ČNB Miroslava Singera. *CNB.cz* [online]. 2013 [cit. 2014-05-12]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/tiskove_zpravy_cnb/2013/2013_1120_singer_reakce.html
- PŘEHLED: Nejpoužívanější značky kvality potravin v Česku. *Ekonomika.idnes.cz* [online]. [cit. 2016-05-17]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/loga-na-potravinach-04c-/ekonomika.aspx?c=A140107_114302_ekonomika_fih
- PŘÍBOVÁ, M. *Analýza konkurence a trhu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, 96 s. ISBN 80-7169-536-X
- PUTNA, Michal. "Fairlife" – nová dojná kráva Coca-Coly? *Patria.cz* [online]. 2014 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <http://www.patria.cz/zpravodajstvi/2788580/fairlife--nova-dojna-krava-coca-coly.html>
- Ruské sankce. *Ministerstvo zemědělství* [online]. 2015 [cit. 2016-05-17]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/ministerstvo-zemedelstvi/zahranicni-vztahy/ruske-sankce/>
- SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. xi, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- Situační a výhledová zpráva mléko. *Ministerstvo zemědělství* [online]. 2010 [cit. 2016-05-17]. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/file/182293/SVZ_Mleko_2012.pdf

- Situační a výhledová zpráva mléko. *Ministerstvo zemědělství* [online]. 2013 [cit. 2016-05-17]. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/file/285568/svz_mleko_2013.pdf
- SMEJKAL,V., RAIS,K. *Řízení rizik*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, 270s. ISBN 80-247-0198-7.
- Strategie pro růst – české zemědělství a potravinářství v rámci Společné zemědělské politiky EU po roce 2013. *Ministerstvo zemědělství* [online]. [cit. 2016-05-17]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/ministerstvo-zemedelstvi/koncepce-a-strategie/strategie-pro-rust.html>
- Státní zemědělská a potravinářská inspekce [online]. 2016 [cit. 2016-05-15]. Dostupné z: <http://www.szpi.gov.cz/>
- Strukturální a ekonomické aspekty ekonomické aspekty mlékárenského oboru v ČR. *Uzei.cz* [online]. [cit. 2016-05-12]. Dostupné z: http://www.uzei.cz/data/usr_001_cz_soubory/bu1112.pdf
- SVOBODA, E., BITTNER, L. *Metody strategického rozhodování pro získávání nových obchodních příležitostí*. In SVOBODA, E. *Logistika v teorii a praxi*. 1. vyd. Liberec: HF TU v Liberci, 2004, s. 147 – 152. ISBN 80-7083-813-2.
- Sýrárna Brazzale Moravia: O firmě - historie [online]. 2016 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <http://www.brazzalemoravia.com/o-firme/historie/>
- ŠLESINGER, J. *Zvýšení rentability provozu mlékárny využitím metodiky čistší produkce*. Třetí ruka [online]. [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: [http://www.tretiruka.cz/news/zvyseni-rentability-provozu-mlekarny-vyuzitim-metodiky-cistsi-produkce-/](http://www.tretiruka.cz/news/zvyseni-rentability-provozu-mlekarny-vyuzitim-metodiky-cistsi-produkce/)
- ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4.
- THADDEUS, M. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. Vydání Praha: Grada publishing, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- THOMPSON, J., MARTIN, F. *Strategic management: awareness and change*. 5th ed. London [u.a.]: Thomson Learning, 2005. ISBN 978-1-84480-083-4.
- TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. 1. vydání Praha: PEF ČZU, 2006. 238 s. ISBN 80-213-0922-9.
- TOP5 OBCHODNÍKŮM JE VĚRNÝCH 70% DOMÁCNOSTÍ. GfK [online]. [cit. 2016-05-17]. Dostupné z: <http://incoma.cz/top5-obchodnikum-je-verných-70-domacnosti/>

- VEBER, J. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vydání Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- Věstník ministerstva zemědělství*. Eagri.cz [online]. [cit. 2016-05-14]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/legislativa/pravni-predpisy-mze/vestniky-mze/>
- VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ, Olga. 2006. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7.
- Vývozní subvence v ČR. *Ministerstvo zemědělství: Zahraniční vztahy* [online]. 2015 [cit. 2016-05-15]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/ministerstvo-zemedelstvi/zahranicni-vztahy/agrarni-zahranicni-obchod/vyvozni-subvence-v-cr.html>
- Zemědělci opět vyhrožují Madetě omezením dodávek mléka [online]. 2010 [cit. 2016-05-17]. Dostupné z: http://byznys.lidovky.cz/zemedelci-opet-vyhrozuji-madete-omezenim-dodavek-mleka-pi8-/firmy-trhy.aspx?c=A100317_155502_firmy-trhy_nev
- Zemědělství - 4. čtvrtletí a rok 2015. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2016-05-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/zemedelstvi-4-ctvrtleti-a-rok-2015>
- Zpráva o trhu s mlékem a mlékárenskými výrobky. *Státní zemědělský intervenční fond* [online]. 2014 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: https://www.szif.cz/cs/CmDocument?rid=%2Fapa_anon%2Fcs%2Fzpravy%2Ftis%2Fzpravy_o_trhu%2F04%2F1407504018349.pd

