

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

Konkurenční strategie pro vybrané produkty Mlékárny  
Valašské Meziříčí

Autor práce

Daria Shcherbak

Vedoucí práce

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Daria Shcherbak

Ekonomika a management  
Provoz a ekonomika

Název práce

**Konkurenční strategie pro vybrané produkty Mlékárny Valašské Meziříčí**

Název anglicky

**Business strategies for selected products of milk processing company in Valašské Meziříčí**

---

### Cíle práce

Cílem práce je posoudit zdroje konkurenční výhody pro vybrané produkty Mlékárny VM a navrhnout na základě zjištěných poznatků případné změny.

### Metodika

S využitím strategické analýzy posoudit konkurenční pozici vybraných produktů, provést srovnávací analýzu s vybranými konkurenty a na základě zjištěných poznatků v kombinaci s požadavky trhu navrhnout opatření ke zvýšení konkurenceschopnosti produktů.

## **Doporučený rozsah práce**

60-80 stran + přílohy

## **Klíčová slova**

konkurenční strategie, konkurenční výhoda, Mlékárna Valašské Meziříčí

---

## **Doporučené zdroje informací**

KOTLER P: Marketing Management, Praha: Victoria Publishing a.s. 1991 ISBN 80-85605-08-2

PORTER M: Jasně a srozumitelně, o komunikaci a strategii. MANAGEMENT PRESS 2012, 232 s, EAN 9788072612512

SMITH, P. Moderní marketing. 1. vydání. Praha: Computer press, 2000. 518 s. ISBN 80-7226-252-1.

THOMPSON, A. A., STRICKLAND, A. J. Strategic Management. Irwin, Homewood, 1996.

VEBER, J A KOL. Management – základy, prosperita, globalizace. 1. vydání. Praha: Management Press, 2005. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

---

## **Předběžný termín obhajoby**

2020/21 LS – PEF

## **Vedoucí práce**

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

## **Garantující pracoviště**

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 12. 3. 2021

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 12. 3. 2021

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**


Děkan

V Praze dne 17. 03. 2021

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Konkurenční strategie pro vybrané produkty Mlékárny Valašské Meziříčí“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucí diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30.03.2021



---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala prof. Ing. Ivaně Tiché, Ph.D., za pomoc a cenné rady při zpracování této diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat Mlékárně Valašské Meziříčí za poskytnutí potřebných informací a zdrojů, užitečných pro tuto práci.

# Konkurenční strategie pro vybrané produkty Mlékárny Valašské Meziříčí

## Abstrakt

Diplomová práce se zabývá hodnocením současného stavu Mlékárny Valašské Meziříčí a vytvořením konkurenčních strategií pro vybrané produkty podniku na základě provedených analýz. Práce je rozdělena do tří částí: teoretické, analytické a praktické.

V teoretickém východisku je rozebrán koncept konkurenční strategie a její druhy podle tuzemských i zahraničních autorů v oblasti marketingu a strategického řízení. V analytické části práce je charakterizována stávající situace vybraného podniku, současná marketingová situace vybraných produktů a jejich pozice na trhu. Výsledkem těchto analýz je návrh konkurenčních strategií s praktickým návrhem řešení, které by vedly ke zlepšení skutečné pozice vybraných produktů na trhu mléčných výrobků.

**Klíčová slova:** konkurenční strategie, konkurenční výhoda, strategie řízení, marketing, strategie, konkurence, generické strategie dle Portera, marketingový mix, PEST analýza, Mlékárna Valašské Meziříčí

# **Business strategies for selected products of milk processing company in Valašské Meziříčí**

## **Abstract**

The diploma thesis deals with the evaluation of the current state of Mlékárna Valašské Meziříčí and the creation of business strategies for selected products of the company based on the performed analyses. The work is divided into three parts: theoretical, analytical and practical.

The theoretical basis deals with the concept of competitive strategy and its types according to domestic and foreign authors in the field of marketing and strategic management. The analytical part of the work characterizes the current situation of the selected company, the current marketing situation of selected products and their market position. The result of these analyses is a proposal of business strategies, in the third part of the thesis, with a practical proposal of solutions that would lead to the improvement of the actual position of selected products in the dairy market.

**Keywords:** competitive strategy, competitive advantage, management strategy, marketing, strategy, competition, generic strategies according to Porter, Marketing Mix, PEST-analysis, milk dairy Valašské Meziříčí

## Obsah

<b>1. Úvod</b> .....	<b>11</b>
<b>2. Cíl práce a metodika</b> .....	<b>12</b>
2.1 Cíl práce.....	12
2.2 Metodika.....	12
<b>3. Teoretická východiska</b> .....	<b>13</b>
3.1 Koncept konkurenční strategie .....	13
3.2 Druhy konkurenční strategie podle Kotlera.....	18
3.2.1 Strategie tržních vůdců.....	19
3.2.2 Strategie tržních vyzyvatelů .....	21
3.2.3 Strategie tržních následovatelů.....	22
3.2.4 Strategie tržních troškařů .....	23
3.3 Druhy konkurenční strategie podle Portera .....	24
3.3.1 Porterův model konkurenčního prostředí.....	24
3.3.2 Prvenství v celkových nákladech .....	26
3.3.3 Diferenciace .....	27
3.3.4 Soustředění pozornosti .....	28
3.3.5 Bowmanovy strategické hodiny .....	29
3.4 Konkurenční strategie podle různých stadií životního cyklu trhu .....	31
3.4.1 Strategie pro nové trhy .....	33
3.4.2 Strategie pro zralé trhy .....	34
3.4.3 Strategie pro klesající trhy .....	36
<b>4 Současný stav firmy Mlékárna Valašské Meziříčí, spol. s r.o.</b> .....	<b>38</b>
4.1 Představení firmy.....	38
4.1.1 Historie firmy .....	39
4.1.2 Ostatní zdroje rozvoje podnikání .....	40
4.2 Audit marketingového mixu .....	41
4.2.1 Produktová strategie .....	42
4.2.2 Cenová strategie .....	44
4.2.3 Distribuční strategie .....	45
4.2.4 Propagační strategie .....	46
4.3 Analýza trhu .....	47
4.3.1 Charakteristika trhu a bariéry vstupu .....	47



4.3.2	Segmentace trhu .....	48
4.3.3	Analýza pěti konkurenčních sil dle Portera.....	50
4.3.4	Analýza hlavních konkurentů.....	52
4.3.5	Srovnávací analýza konkurenčních výrobků.....	53
4.4	PEST analýza.....	55
4.4.1	Politické.....	56
4.4.2	Ekonomické.....	57
4.4.3	Sociálně-demografické.....	61
4.4.4	Technologické .....	62
4.5	SWOT analýza vybraných produktů .....	64
<b>5</b>	<b>Vlastní zpracování konkurenčních strategií .....</b>	<b>65</b>
5.1	Stanovení cílů konkurenčních strategií.....	66
5.2	Segmentace potenciálních zákazníků .....	67
5.3	Konkurenční strategie smetanového jogurtu «z Valašska» .....	67
5.4	Konkurenční strategie keřirového mléka «z Valašska» .....	69
5.5	Plán implementace strategií.....	71
5.6	Hodnocení zvolených strategií .....	72
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>74</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>75</b>

## Seznam obrázků

Obrázek č. 1:	Proces plánování konkurenčních strategií.....	16
Obrázek č. 2:	Hypotetická struktura trhu.....	18
Obrázek č. 3:	Strategie obrany teritorií.....	20
Obrázek č. 4:	Porterův model konkurenčního prostředí.....	24
Obrázek č. 5:	Tři základní možnosti strategie.....	26
Obrázek č. 6:	Bowmanovy strategické hodiny.....	30
Obrázek č. 7:	Životní cyklus trhu.....	32
Obrázek č. 8:	Logo.....	38
Obrázek č. 9:	Historie firmy.....	40
Obrázek č. 10:	Struktura 4P.....	42
Obrázek č. 11:	Smetanový jogurt.....	43
Obrázek č. 12:	Keřírové mléko.....	44

Obrázek č. 13: PEST analýza.....	56
Obrázek č. 14: Obal jogurtu 4 ks.....	68

## **Seznam tabulek**

Tab. č. 1 Porovnání kefirového mléka.....	54
Tab. č. 2: Porovnání jogurtů.....	54
Tab. č. 3: Míra inflace a její vývoj v ČR.....	59
Tab. č. 4: Rezortní statistika Mlék.....	60
Tab. č. 5: Spotřeba potravin.....	60
Tab. č. 6: SWOT analýza.....	64
Tab. č. 7: SMART-cíl.....	67

## **Seznam diagramů**

Diagram č. 1: Podíl mléčných výrobků.....	49
Diagram č. 2: Cenový segment.....	49
Diagram č. 3: Segmentace podle rozměru.....	50
Diagram č. 4: Pět konkurenčních sil dle Portera.....	51
Diagram č. 5: Vývoj HDP v ČR.....	58
Diagram č. 6: Kurz euro / česká koruna.....	59
Diagram č. 7: Vývoj zaměstnanosti v ČR.....	61
Diagram č. 8: Počet obyvatelstva ČR.....	62
Diagram č. 9: Implementace konkurenční strategie.....	72

## 1. Úvod

Každá firma se chce stát lídrem na trhu a dosáhnout toho, aby její produkt byl nejlepší, nejnámější, nejkvalitnější a nejlevnější současně. Aby byly všechny tyto body udrženy v konkurenčním stavu, je zapotřebí soustředěná a koordinovaná činnost na všech úrovních podnikového řízení. Jedná se o konkurenční strategie, které mají zajistit dosažení tohoto cíle v nejistém a dynamicky se měnícím vnějším prostředí. Každý rok je v každém státě s rozvinutou ekonomikou konkurence intenzivnější. Česká republika není výjimkou. Se vstupem do EU se trh stal otevřenějším a zároveň USA a Čína posílily své pozice na globálním trhu. Takováto významná diferenciací produktů a vysoká konkurence nutí podniky, které chtějí vstoupit nebo si zachovat svou pozici na trhu, vyvinout unikátní konkurenční strategii.

Aby byly vytvořeny nejefektivnější konkurenční strategie pro Mlékárnu Valašské Meziříčí, je nutné pochopit, jakou má tato společnost tržní pozici, kdo jsou její konkurenti a co zákazníci od produktů očekávají. Správné pochopení pozice na trhu a určení cílové skupiny zákazníků, tedy určení, na koho musí firma cílit, pomůže společnosti dosáhnout očekávaný zisk.

Vzhledem k tomu, že existuje mnoho možností pro rozvoj konkurenčních strategií, tato diplomová práce se zaměřuje na stanovení správných konkurenčních strategií s její praktickou realizací, aby produkty podniku získaly konkurenční výhodu a požadované postavení na trhu.

## 2. Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíl práce

Tato diplomová práce se zabývá tím, jakou roli hraje konkurence v životě firmy a jak identifikovat nejlepší konkurenční strategie pro vybrané produkty podniku. Cílem práce je prozkoumat teoretické základy vypracování konkurenčních strategií pro vybrané produkty Mlékárny Valašské Meziříčí; analyzovat trh, na kterém organizace působí; analyzovat vnější a vnitřní prostředí organizace; prozkoumat její konkurenci a rozvíjet činnosti k dosažení cílů konkurenčních strategií vybraných produktů.

Konkurenční strategie jsou navrženy pro kefírové mléko «z Valaška» a Smetanový jogurt «z Valaška» Mlékárny Valašské Meziříčí s.r.o. K realizaci těchto strategií jsou použity různé analýzy, které jsou popsány v teoretické části práce.

### 2.2 Metodika

Metody používané v této diplomové práci jsou obecné metody vědeckého výzkumu v rámci marketingu a strategické analýzy.

Samotná práce bude členěna na tři části – teoretickou, analytickou a praktickou. První část využívá teoretickou analýzu vědecké literatury a další zdroje pro získání doplňujících informací, které jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

V analytické části práce je zkoumáno mikro- a makroprostředí podniku pomocí obecných marketingových metod jako marketingový mix, PEST analýza, metody SWOT a SMART, pět konkurenčních sil dle Portera atd.

V závěru práce jsou navrženy konkurenční strategie pro vybrané produkty zkoumaného podniku z hlediska jejich praktické realizovatelnosti ve firmě.

### 3. Teoretická východiska

#### 3.1 Koncept konkurenční strategie

Slovo „strategie“ pochází z řeckého slova strategos, což znamená „umění generálů“. Vojenský původ tohoto termínu nemusí být překvapující. Právě strategos umožnila Alexandru Velikému dobýt svět [1].

Pro armádu tento pojem také znamená „plán, jak vítězit nad nepřítelem“, „umění vojenské kontroly“. Poprvé byl Alfredem Chandlerem termín „strategie“ použit v souvislosti s výrobou v knize „Strategie a struktura“ v roce 1962 [2].

Veber v roce 2000 definoval strategii jako koncept celkového chování organizace, dlouhodobý program o pojetí činnosti organizace a alokace potřebných zdrojů k dosažení zamýšlených záměrů. Podle Opletala (2008) je strategie organizace vrcholným kritériem pro posouzení všeho, co se má, či nemá stát. Fotr a kol. nahlíží na strategii jako na soubor pravidel pro rozhodování za neurčitých podmínek.

Termín „konkurenční strategie“ byl poprvé zaveden do běžného profesionálního oběhu na přelomu 70. a 80. let 20. století Michaelem Porterem. Jeho kniha „Konkurenční strategie: technika pro analýzu odvětví a konkurentů“ se po zveřejnění stala ekonomickým bestsellerem. Vědecká práce M. Portera utvářela mnoho integrálních teoretických představ o konkurenci jako o předmětu strategického řízení. Rozvoj koncepce „konkurenční strategie“ vytvořila první klasifikaci typů konkurenčních strategií. Podle M. Portera je udržitelná konkurenční výhoda firmy způsobena buď nízkými náklady, které umožňují stanovit nejnižší ceny, nebo diferenciací, což umožňuje nabízet velkou přidanou spotřebitelskou hodnotu. V tomto případě se společnost může zaměřit na konkrétní sektor trhu nebo na masový trh.

Postporterovská literatura obsahuje mnoho definic a klasifikací konkurenčních strategií. Původní varianty konceptu konkurenčních strategií byly v různých obdobích navrženy J. Lambenem, F. Kotlerem a dalšími, což vedlo k tvrzení, že „strategie je velmi pružný pojem, který má tolik interpretací v běžném použití, že jeho původní význam je téměř ztracen“ [1].

Konkurenční strategie je plán k dosažení převahy nad konkurencí. Konkurenční strategie obsahuje řadu technik a iniciativ zaměřených na přilákání a uspokojení zákazníků, soupeření s konkurencí a posílení postavení organizace na trhu [4].

Konkurenční strategií se chápou přístupy a sledy činností, jejichž cílem je zabezpečit vyšší pravděpodobnost úspěchu při dosahování vytyčených jednotlivých cílů v marketingovém

prostředí v dané situaci a okamžiku. V samotném konkurenčním střetu je možné se setkat s několika nejrůznějšími typy a způsoby strategického jednání, a to od klasických, ofenzivních nebo i „guerilových“, tedy záškodnických až válečných [5].

Neexistuje jenom jedna strategie, která bude platit pro všechny podniky. Každá strategie je individuální, v závislosti na rozsahu, metodách řízení, druhu a formách konkurence atd.

Podle rozsahu existují tyto typy konkurence:

- vnitropodniková,
- mezioborová konkurence,
- konkurence na místních trzích,
- konkurence na národní úrovni,
- domácí,
- mezinárodní konkurence.

Podle předmětů konkurenčních vztahů se rozlišují:

- soutěž mezi kupujícími,
- soutěž mezi prodávajícími,
- soutěž mezi prodávajícími a kupujícími.

V souladu s právními normami se člení na typ:

- čestný,
- nespravedlivý,
- hospodářská soutěž na „černém“ nebo „stínovém“ trhu a hospodářská soutěž na právním trhu.

V souladu s metodami řízení se konkurenční strategie dělí na:

- cenová,
- necenová.

Podle druhu konkurence jsou známé:

- skutečně existující konkurence;
- potenciální konkurence.

Pokud je to možné, vliv na trh je:

- dokonalý,
- nedokonalý.

Podle vlivu státu na konkurenci probíhá:

- volná soutěž,
- hospodářská soutěž na regulovaném trhu.

Formy konkurenční strategie:

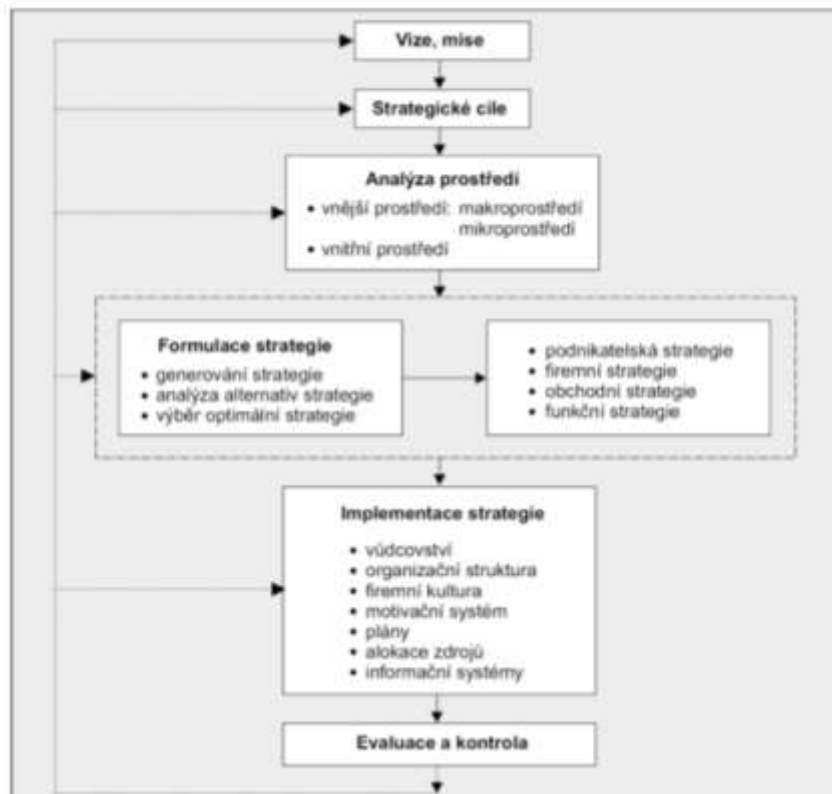
- funkční – konkurenční strategie mezi zbožím (předměty) – náhražky;
- druhová – hospodářská soutěž mezi výrobky stejné sortimentní skupiny; liší se v některých důležitých parametrech pro spotřebitele;
- předmětová – mezi podobnými předměty, které uspokojují stejnou potřebu, ale liší se kvalitou výroby zboží od různých výrobců.

Konkurenční strategie může probíhat na následujících úrovních:

- místní (ve skupině, oddělení, organizaci atd.);
- lokální (okres, město, region atd.);
- národní (v zemi);
- mezinárodní (v několika zemích);
- globální (v globálním měřítku, bez konkrétních zemí) [4].

Manažeři vyvíjejí konkurenční strategie, aby určili, kterým směrem se bude společnost vyvíjet, a činili informovaná rozhodnutí při výběru metody jednání. Volba konkrétní strategie manažery znamená, že ze všech možných vývojových cest a metod jednání, které se otevřely před společností, bylo rozhodnuto zvolit jeden určitý směr, kterým se bude podnik vyvíjet, aby bylo zákazníkovi doručeno jedinečné spojení hodnot. Tyto akce jsou založeny na udržitelné konkurenční výhodě podniku, což znamená dosažení výhody oproti jeho přímým konkurentům [6].

Konkurenční strategie jsou z velké části formulovány a rozvíjeny vrcholovým vedením, ale jejich implementace zahrnuje účast všech úrovní řízení. Plán konkurenčních strategií by měl být vypracován spíše z hlediska celé organizace než konkrétního jednotlivce. Aby bylo možné správně vytvářet konkurenční strategie, musí vrcholový management dodržovat následující plán:



Obrázek č. 1: Proces plánování konkurenčních strategií. Zdroj: Mallya, 2007

Tento plán musí být podložen rozsáhlým výzkumem a důkazy. Aby firma účinně konkurovala v dnešním obchodním světě, musí neustále shromažďovat a analyzovat velké množství informací o průmyslu, trhu, konkurenci a dalších faktorech.

Plán konkurenčních strategií dává podniku jedinečnost, která mu umožňuje přilákat určité typy pracovníků a zároveň nepřitahovat jiné typy pracovníků. A konečně, takové plány by měly být navrženy tak, aby zůstaly nejen holistické po dlouhou dobu, ale také dostatečně flexibilní, aby v případě potřeby mohly být upraveny a přesměrovány. Na celkový strategický plán by se mělo pohlížet jako na program, který firmu vede po dlouhou dobu a připouští, že konfliktní a neustále se měnící obchodní a sociální prostředí nutí k neustálým úpravám [8].

V konceptu „konkurenční strategie“ jsou zaznamenány nejvýznamnější a dlouhodobé cíle a zdroje soutěže, seznam hlavních soupeřů a spojenců, jakož i povaha interakce s nimi. Kombinace konkurenčních strategií tvoří konkurenční politiku účastníků trhu [9].

Rivalita mezi stávajícími konkurenty často probíhá např. tím, že se snaží dosáhnout všemi prostředky výhodné pozice, taktizují ohledně cen, propagují produkty na trhu a uchylují se k intenzivním reklamám.



Společnosti z celého světa se snaží vyvinout inovativní konkurenční strategie. Protože jsou konkurenční akce společnosti vyvíjeny s ohledem na specifika jejího postavení na trhu a obecnou situaci v tomto odvětví, existuje nespočet možností a nuancí konkurenčních strategií: existuje tolik konkurenčních strategií, kolik existuje konkurentů. Obecně však lze říct, že rozdíly v konkurenčních strategiích jsou určeny dvěma faktory: cíli, které společnost sleduje na trhu, a základem konkurenční výhody – nízké náklady nebo diferenciací [6].

Konkurenční strategie existující v podniku jsou výhodné, pokud je jejich základem konkurenční výhoda. Existuje mnoho způsobů, jak dosáhnout konkurenční výhody: vyrábět vysoce kvalitní produkty, organizovat vynikající služby zákazníkům, nabízet nižší ceny než konkurenti, mít výhodnější geografickou polohu, zajistit vývoj nových produktů v kratším čase, mít dobrou pověst, poskytovat zákazníkům další hodnoty pro své peníze. Zároveň s cílem uspět při vytváření konkurenční výhody musí podnik zákazníkům nabídnout to, co považují za nejvhodnější pro sebe.

Na základě toho je vhodné rozlišovat následující typy strategií pro konkurenční akce účastníků trhu:

- strategie zaměřené na vyloučení konkurentů;
- strategie zaměřené na ziskové ztráty pozice vůči konkurentům;
- strategie zaměřené na oddělení od konkurence;
- strategie zaměřené na sblížení s konkurencí [9].

Jádrem každé konkurenční strategie jsou konkurenční výhody, které společnosti umožňují mít vyšší než průměrnou ziskovost pro dané odvětví nebo daný segment trhu a získat silnou pozici na trhu. V tomto ohledu jsou proto důležité strategie zaměřující se na dosažení konkurenčních výhod nebo konkurenčních strategií.

Při vytváření konkurenčních strategií je nejprve třeba vzít v úvahu fázi životního cyklu odvětví (výroba, rychlý růst, zralost, úpadek) i povahu a sílu pěti konkurenčních sil. Hodnocení pozice samotné společnosti v největší míře závisí na:

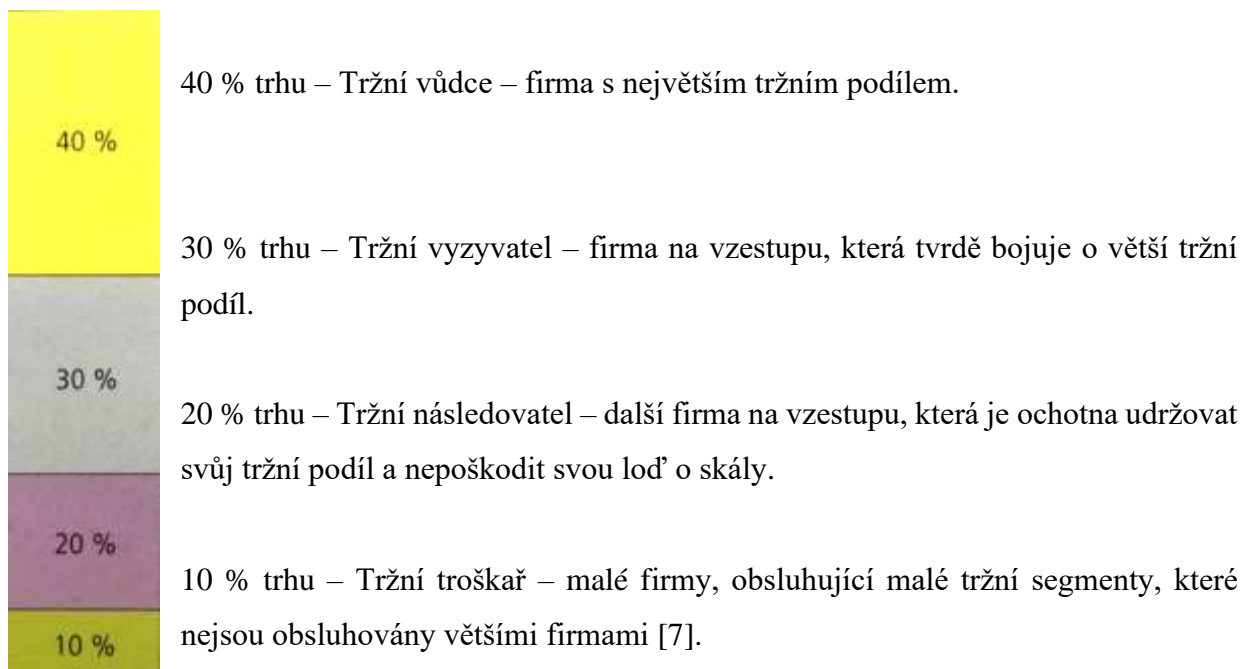
- zda je společnost lídrem v oboru, asertivním kandidátem na vedení (náročné), je neustále na okraji nebo bojuje o přežití,
- na silných a slabých stránkách společnosti, jejích schopnostech a nebezpečí, které s nimi souvisí.

Ale i tyto faktory mohou představovat tolik různých kombinací, že je nemožné zde uvažovat o všem. V následujících kapitolách budou vysvětleny nejdůležitější aspekty těchto podmínek při budování konkurenční strategie.

### 3.2 Druhy konkurenční strategie podle Kotlera

Jak už vyplývá z předcházející kapitoly, konkurenti na určitém cílovém trhu mají odlišné cíle a zdroje, a tudíž i odlišné strategie. Kotler se v řadě svých knih, zejména pak v knize Marketing management, zabývá problémy tvorby vítězných strategií, které berou v úvahu strategie konkurentů, etapy životního cyklu výrobku, celkové příležitosti a výzvy. Firmy zaujímají na cílovém trhu různé konkurenční pozice. Některé firmy jsou velké, jiné malé. Některé mají zdroje velké, jiné velmi omezené. Některé zaujímají vedoucí postavení, jiné je následují. Pravidelné pochopení své pozice na trhu pomáhá při rozhodování, zda investovat, udržovat, omezit, nebo opustit daný průmysl [7].

Obecně se dá říct, že firmy budou na cílovém trhu používat různé konkurenční strategie. V této části se diplomová práce zabývá konkurencí firem a klasifikuje je podle toho, jakou roli hrají z hlediska jejich postavení na trhu, které mohou být vedoucí, vyzývateľské, následovateľské nebo troškařské.



Obrázek č. 2: Hypotetická struktura trhu. Zdroj: Kotler, 2012

### 3.2.1 Strategie tržních vůdců

Lídr trhu má největší podíl a obvykle je tím prvním, kdo upravuje ceny, zavádí nové výrobky a zvyšuje pokrytí distribuce a intenzitu komunikace. Jeho dominantní úloha na trhu je vždy ostatními firmami respektována. Je orientačním bodem pro konkurenty. Firmy se s ním snaží soupeřit, snaží se ho napodobovat nebo se mu vyhýbají. Mezi tyto firmy patří především velké nadnárodní společnosti, jakými jsou např. Coca-Cola, Gillette, McDonald's, Microsoft atd. [10].

Pokud si dominantní firma přeje zůstat na prvním místě, musí najít způsob, jakým rozšířit poptávku celého trhu. To vyžaduje činnosti na třech frontách:

1. Musí najít způsob, jak zvětšit celkovou poptávku trhu.

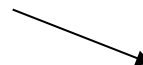
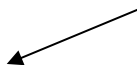
Všeobecně je možné říct, že tržní vůdce by měl vyhledávat:

- Nové zákazníky – každá výroková třída má možnost přilákat další zákazníky, a to použitím následujících strategií: strategie pronikání na trh, strategie nového tržního segmentu, strategie geografického rozšíření.
- Nové užití – trh může být rozšířen pomocí nalezení a propagace nového způsobu používání výrobku. Úkolem firmy je sledovat, jak zákazník používá výrobek. Toto se týká stejnou měrou průmyslových i spotřebních výrobků. Studie Von Hippela ukazují, že většina průmyslových výrobků vznikla spíše na základě zákaznických návrhů než jako výsledek laboratorních výzkumů. Proto je důležité systematicky shromažďovat informace o zákaznických potřebách a doporučeních, které představují vodítko při vývoji nových výrobků.
- Vyšší míru používání – tato strategie spočívá v přesvědčení lidí, aby více používali výrobek, když mají příležitost jej použít.

2. Musí ochránit svůj stávající tržní podíl pomocí dobrých obranných a útočných akcí.

Vůdce trhu musí udržovat vedoucí postavení ve vývoji nových nápadů, zákaznických služeb, ve zvyšování účinnosti distribuce a ve snižování nákladů. Cílem obranné strategie je snížit pravděpodobnost útoku, rozptýlit útoky do méně ohrožených oblastí a snížit jejich intenzitu [11].

Pro obranu teritoria je důležitá nepřetržitá inovace. Ucelená řešení zvyšují její konkurenční sílu a hodnotu pro zákazníky.



Proaktivní marketing	Defenzivní marketing
Reaktivní marketing (zaznamenává vyjádřené potřeby a uspokojuje je)	Poziční obrana (obsazení nejatraktivnějšího tržního prostoru v myslích spotřebitele)
Předvídavý marketing (dívá se dopředu a hledá potřeby, které by se u spotřebitelů mohly v blízké době objevit)	Křídelní obrana (obrana slabého čela nebo základna případného protiútoky)
Kreativní marketing (objevuje řešení, která spotřebitelé dosud nežádali, ale vítají je s nadšením)	Preventivní obrana (agresivnějším manévrem je zaútočit dříve, než tak učiní nepřítel)
	Mobilní obrana (rozšíření trhu a tržní diverzifikace)
	Obrana protiútokem (střetnout se s útočníkem čelně nebo uhodit na jeho slabé místo či se ho pokusit dostat do kleští, čímž ho donutí stáhnout se do obrany)
	Obrana stažením (vzdávají se slabších území a přesouvají prostředky na území silnější)

Obrázek č. 3: Strategie obrany teritorií. Zdroj – vlastní zpracování

Firma musí dosáhnout takového odlišení výrobku, které umožňuje konkurovat z hlediska jeho užitku, a ne z hlediska jeho ceny.

3. Může se pokusit o zvýšení svého podílu na trhu i v případě, že celková velikost trhu zůstane stejná.

Vedoucí firmy na trhu mohou dále zvětšovat svoji ziskovost zvyšováním svého podílu na trhu. Ziskovost firmy vzrůstá s relativní velikostí tržního podílu na obsluhovaném trhu. Nejvýznamnější proměnné mající vliv na ziskovost jsou podíl na trhu a jakost výrobku. V případě splnění dvou podmínek vede zvyšování tržního podílu ke zvyšování zisku.

Protože náklady na dosažení vyššího tržního podílu pomocí aktivizace mohou daleko přesáhnout hodnotu inkrementálních příjmů, měla by vzít společnost nejprve v úvahu tyto čtyři faktory:

- Riziko vyprovokování antimonopolního vyšetřování
- Ekonomické náklady
- Nebezpečí špatných marketingových aktivit
- Dopad vyššího tržního podílu na skutečnou a vnímanou kvalitu [7].

### 3.2.2 Strategie tržních vyzyvatelů

Firmy na druhém a dalších místech můžeme nazývat vyzyvateli nebo pronásledovateli. Některé z nich, jako PepsiCo, Ford, KFC, jsou značně velké. Obecně pronásledující firmy mohou zaujmout jeden ze dvou postojů:

1. Mohou útočit na vedoucí firmu a na další konkurenty a tvrdě se ucházet o větší tržní podíl.
2. Šikovně manévrovat a snažit se, aby vše vyšlo podle plánu [10].

Vyzyvatelé si kladou vyšší cíle a zvětšují své omezené zdroje, zatímco vedoucí firmy na trhu pracují dle svých zaběhnutých postupů. Tržní vyzyvatel může napadnout:

- Vedoucí firmu na trhu
- Firmu, která je stejně velká, avšak nedělá svoji práci dobře a nemá dostatek finančních prostředků
- Může zaútočit na malé lokální nebo regionální firmy [7]

Jestliže firma zaútočí na vedoucí společnost, pak jejím cílem může být získání většího tržního podílu. Zaútočí-li však velká společnost na malou firmu, pak jejím cílem bude patrně likvidace této firmy [10].

Výběr strategie útoku

Po určení cílů a konkurentů je třeba zvolit útočnou strategii:

- Čelní útok – jestliže útočník vrhl veškeré své síly přímo proti nepříteli. Tento útok bývá zaměřen spíše na nepřítelovy silné než slabé stránky. Výsledek záleží na tom, kdo má více síly a trpělivosti.

- Křídelní útok – nepřítel je nejsilnější tam, kde očekává útok. Hlavní zásada moderního útoku je soustředit sílu proti slabině.
- Útok obklíčením – pokus o uchwácení širokého úseku nepřátelského území pomocí rozsáhlého bleskového útoku. Má smysl tehdy, jestliže má útočník k dispozici velké zdroje.
- Obejití nepřítele – úplné obejití nepřítele a zaútočení na snadnější trhy.
- Partyzánské útoky – vhodný pro menší a málo kapitálově zabezpečené firmy. Spočívá v malých, nepravidelně se opakujících útocích na různá nepřátelská teritoria s cílem znepokojovat a demoralizovat nepřítele a případně trvale obsadit nějaký segment. Podstatné je, aby byl útok zaměřen na úzkou oblast [7].

### 3.2.3 Strategie tržních následovatelů

Strategie napodobování výrobků může být stejně zisková jako strategie inovace výrobku. Následovatel se snaží dosáhnout na cílovém trhu určité odlišné výhody – umístěním, službami, financováním. Proto je nutné, aby dosahoval nízkých výrobních nákladů a vysoké kvality výrobku a služeb. Musí také vstupovat na nově vznikající trhy. Následovatel si musí určit svůj cenový růst, avšak ne takový, který by vyvolal odvetu konkurentu. Následovatel dává přednost tomu, aby mohl vedoucí firmu pouze následovat a nesnažit se s ní bojovat o prvenství. Proto je nutné, aby dosahoval nízkých výrobních nákladů a vysoké jakosti výrobků a služeb. Může přitom využít čtyři základní strategie [10]:

1. Padělatel – kopíruje výrobky firmy s vedoucím postavením na trhu a jejich balení a prodává je na černém trhu nebo prostřednictvím nedůvěryhodných dealerů.
2. Parazit – napodobuje výrobky, distribuci, reklamu a další charakteristické znaky vedoucí firmy.
3. Imitátor – kopíruje některé prvky výrobků vedoucí firmy, ale odlišuje určité odlišnosti v balení, reklamě, cenách apod. Vedoucí firmě obvykle nevádí, pokud ji agresivně nenapadne.
4. Upravovatel – přebírá výrobky vedoucí firmy, upravuje je, často i zdokonaluje. Může si pro prodej vybrat jiné trhy, aby se vyhnul přímé konfrontaci s vedoucí firmou na trhu. Často také dochází k tomu, že z upravovatele se v budoucnu stane vyzyvatel [10].

Následovatel výrobek okopíruje, zdokonalí a uvede na trh, i když se nedostane na vedoucí místo na trhu, může dosáhnout vysokých zisků, protože nenese žádné inovační náklady. Je nutné si uvědomit, že inovátor má ohromné výdaje spojené s vývozem, distribucí

a informováním o novém výrobku. Odměnou za tuto práci a riziko je obvykle vedoucí postavení na trhu.

### 3.2.4 Strategie tržních troškařů

Jedná se o firmy, které se specializují na obsluhování okrajových trhů. Tyto firmy vyhledávají své segmenty v rámci větších segmentů, nebo velmi malá místa na trhu. Tato strategie je zisková, protože firma zná velmi dobře cílovou zákaznickou skupinu.

„Na základě studia stovek firem zjistil Institut strategického plánování, že průměrná návratnost investic je na malých trzích 27 %, ale na větších pouze 11 %. Důvodem, proč tomu tak je, je ten, že troškař zná své cílové zákazníky velmi dobře, a je schopen splnit jejich přání mnohem lépe než ostatní firmy, které na tento trh dodávají zboží jen občas. Obsluhovatel si proto může účtovat podstatně vyšší cenu, než činí náklady, protože zákazníci uznávají přidanou hodnotu. Troškař pracuje s vysokou marží, zatímco hromadný prodej v maloobchodě pracuje s velkým objemem zboží“ [7].

Speciální role pro troškaře:

- Specialista na koncového uživatele – obsluhování jednoho typu konečného uživatele.
- Vertikální specialista – soustředí se na určitou úroveň distribučního cyklu.
- Specialista na určitou velikost zákazníků – vybírá si podle velikosti.
- Specialista na specifické zákazníky – jeden, nebo několik hlavních zákazníků.
- Geografický specialista – prodává pouze v určité lokalitě, kraji, nebo světové oblasti.
- Výrobní specialista – vyrábí pouze jeden výrobek nebo výrobní řadu.
- Specialista na výrobní vlastnosti – určité typy výrobku nebo určité vlastnosti výrobku.
- Zakázkový specialista – vyrábí zakázkové zboží podle objednávky zákazníka.
- Specialista na jakost a ceny – na okraji trhu, uspokojuje jen úzkou skupinu spotřebitelů.
- Specialista na služby – nabízí jednu nebo více služeb, které neposkytují ostatní firmy.
- Distribuční specialista – obsluhuje pouze jeden distribuční kanál [7].

Je skutečností, že v současnosti existuje několik velkých společností, které dosáhly vysoké ziskovosti díky strategii troškařů (Johnson&Johnson, EG&G, Zippo).

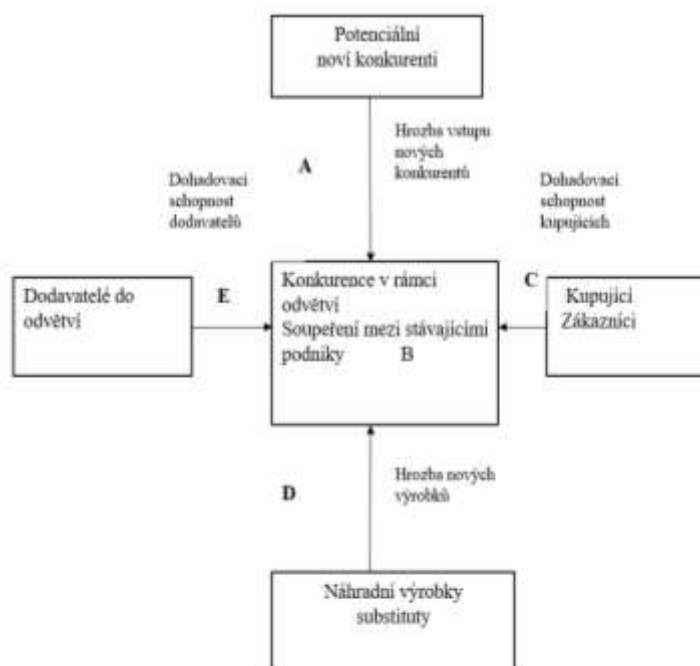
### 3.3 Druhy konkurenční strategie podle Portera

#### 3.3.1 Porterův model konkurenčního prostředí

Pro lepší pochopení konkurenční strategie podle Portera je třeba podívat se na 5 konkurenčních sil dle Portera. Podstatou formulace konkurenční strategie je porovnání společností a jejich prostředí. Tohoto modelu je používáno k hlubšímu pochopení konkurence a všeobecné situace okolo podniku.

Pět konkurenčních sil – hrozba vstupu nových účastníků na trh, hrozba substitucí, tržní síla kupujících, tržní síla dodavatelů a soupeření mezi stávajícími konkurenty – odrážejí skutečnost, že hospodářská soutěž v tomto odvětví přesahuje stávající hráče. Spotřebitelé, dodavatelé, náhražky, potenciální účastníci – to vše jsou „konkurenti“ společností v tomto odvětví, které mohou mít více či méně vliv v závislosti na konkrétních okolnostech.

Stav konkurence v tomto odvětví závisí na pěti hlavních konkurenčních silách uvedených na Obr. 3.



Obrázek č. 4: Porterův model konkurenčního prostředí. Zdroj: [12]

Cílem konkurenční strategie pro podnikatelský subjekt je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch. Například když společnost se silným postavením na trhu v odvětví, kde nehrozí nová konkurence, dosáhne nízkých zisků z důvodu, že čelí sofistikovanější a levnější náhradě.



Intenzivní konkurence mezi stávajícími konkurenty omezuje potenciální zisk, i když neexistují náhražky a blokuje vstup dalších účastníků do odvětví.

- Hrozba nové potenciální konkurence

Případné rozhodnutí potenciálního konkurenta vstoupit do odvětví bude závislé na atraktivitě odvětví a na existenci, resp. neexistenci specifických bariér vstupu [10]. Atraktivita trhu je nižší, pokud je na něm větší počet silných nebo agresivních konkurentů, nebo když dochází k zastavení nebo poklesu tempa růstu prodeje. Pak nelze plně využít výrobních kapacit, fixní náklady jsou vysoké, a pokud jsou výstupní bariéry z odvětví příliš velké, vede to např. k cenovým válkám.

- Hrozba substitučních (nahraditelných) produktů

Ohrožení ze strany substitučních a komplementárních produktů je vždy projevem vyšší intenzity konkurence ve sledovaném odvětví. Substituční výrobky nahrazující produkty omezující ceny a tím i zisky firmy. Musíme proto pečlivě sledovat vývojové trendy cen substitučních výrobků [13].

- Hrozba rostoucí kompetence (vlivu, síly) dodavatelů a zákazníků

Ohrožení ze strany dodavatelů a odběratelů – toto je faktor, který také nelze přehlížet, protože i úroveň koncentrace dodavatelských a odběratelských trhů bude významně ovlivňovat intenzitu konkurence v daném odvětví. Obecně lze říct, že se zvyšující se závislostí producenta na jednom dodavateli či odběrateli prudce roste vyjednávací síla dodavatele i odběratele [14].

Dodavatelé firmy mohou ovlivňovat v podobě cen a objemu dodávek. Zákazníci např. tlačí na snížení cen, vyžadují kvalitnější výrobky, vyvolávají mezi konkurenty napětí [13].

- Hrozbou pro organizace budou situace, kdy počet dodavatelů i odběratelů je malý, dodávané vstupy mají často unikátní charakter, neexistují substituční vstupy, jde z pohledu dodavatele o malá odběrová množství, a naopak finální výrobky jsou standardní, dodávky představují významnou část nákladů u zákazníka apod [14].

V roce 1985 v práci „Konkurenční strategie“ M. Porter představil koncept univerzálních strategií pro boj proti pěti konkurenčním silám a dosažení lepší výkonnosti ve srovnání s jinými společnostmi v oboru, kdy je třeba rozlišovat následující tři potenciálně úspěšné základní strategické přístupy:

1. Prvenství v celkových nákladech, 2. Diferenciace, 3. Soustředění pozornosti.



Obrázek č. 5: Tři základní možnosti strategie. Zdroj [12]

V některých, i když vzácných případech, může firma úspěšně implementovat více než jeden přístup. Základní možnosti strategie jsou prostředkem k dosažení lepších výsledků, než mají konkurenti v tomto odvětví, zatímco v určité struktuře odvětví to může znamenat celkově vysokou úroveň ziskovosti pro všechny firmy, a např. v jiných odvětvích je úspěch při provádění strategie nezbytný k dosažení přijatelného zisku.

Tyto tři obecné strategie se liší ještě v dalších dimenzích. Jejich úspěšné využití vyžaduje různé prostředky a dovednosti. Tyto strategie zahrnují různé organizační uspořádání, kontrolní postupy a invenční systémy.

### 3.3.2 Prvenství v celkových nákladech

První strategie, která se stala velmi běžnou v sedmdesátých letech, spočívá v úsilí dosáhnout prvenství v celkových nákladech v odvětví. Prvenství v nákladech vyžaduje zavést výkonné výrobní zařízení, důsledně sledovat možnosti ve snižování nákladů vlivem zkušeností, přísně kontrolovat přímé a režijní náklady, vyhýbat se účtům zákazníků s minimálním krytím a minimalizovat náklady v takových oblastech, jako jsou výzkum a vývoj, služby, prodej, reklama atd. Jakmile podnik dosáhne nízkých nákladů, přináší mu to nadprůměrné výnosy v jeho odvětví bez ohledu na přítomnost vlivných konkurenčních sil. Nízké náklady chrání společnost před vlivnými odběrateli, protože ti mohou stlačit ceny pouze na úroveň nejúspěšnějšího konkurenta. Nízké náklady přinášejí rovněž ochranu proti vlivným dodavatelům, a to tím, že skýtají větší pružnost vypořádat se s růstem vstupních nákladů.

Dosáhnout pozice celkových nízkých nákladů často vyžaduje získat vysoký relativní tržní podíl na trhu nebo jiné přednosti, jako je výhodný přístup k surovinám. Může to vyžadovat i zjednodušení konstrukce produktu, aby se usnadnila jeho výroba, udržení širokého spektra

příbuzných produktů k rozložení nákladů a obslužení všech hlavních skupin odběratelů, aby bylo dosaženo potřebného objemu.

Nízko-nákladová pozice tedy chrání společnost před všemi pěti konkurenčními silami, protože tržní faktory nadále působí ve směru snižování zisků, dokud se nesnižují na nulu u konkurentů, kteří následují vůdce, pokud jde o efektivitu, a protože méně výkonní konkurenti jsou první, kdo utrpí ránu od konkurenčního tlaku. Realizace nízkonákladové strategie může zase vyžadovat velké počáteční investice do nejnovějšího vybavení, agresivní stanovení cen a počáteční ztráty, aby se získal potřebný podíl na trhu. Vysoký podíl na trhu může zase přispět k úsporám z rozsahu v dodavatelském sektoru, a tím dále snížit náklady.

Logika strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech obvykle vyžaduje, aby daná organizace byla skutečně organizací s nejnižšími náklady, nikoli jen jednou z několika organizací, které o toto soupeří.

Rizika prvenství v celkových nákladech

- technologické změny znehodnocující minulé investice nebo znalosti,
- nízké náklady nových účastníků a následovníků na získání znalostí díky tomu, že dokáží imitovat nebo jsou schopni investovat do nejmodernějšího zařízení,
- neschopnost postihnout žádané změny produktu či marketingu z důvodu přílišné pozornosti věnované nákladům,
- nákladová inflace, která zužuje schopnost podniku zachovat dostatečnou cenovou odlišnost, aby kompenzovala pověst konkurentovy značky nebo jiné přístupy k diferenciaci [12].

### 3.3.3 Diferenciace

Druhou obecnou strategií je diferencování produktu nebo služeb nabízených podnikem, vytvoření něčeho, co je přijímáno v celém odvětví jako jedinečné. Přístupy k diferenciaci mohou mít mnoho forem: design nebo image značky, technologie, vlastnosti, zákaznický servis, prodejní síť nebo jiné způsoby.

Loajalita spotřebitelů a potřeba konkurentů překonat jedinečnost produktu vytváří překážku vstupu na trh. Diferenciace poskytuje vyšší úroveň zisku pro oponování moci dodavatelů a také firmám umožňuje zmírnit sílu kupujících, protože ti jsou zbaveni srovnatelných alternativ, a proto méně citliví na ceny. Nakonec má firma, která rozlišila a získala věrnost zákazníků, výhodnější postavení než její konkurenti, pokud jde o náhražky.

Strategie diferenciaci neumožňuje společnosti, aby ignorovala náklady. Je možné říct, že náklady nejsou jejím hlavním strategickým cílem. Diferenciaci vytváří ochranu proti konkurenčnímu soupeření, protože zákazníci jsou věrní osvědčené značce a jsou méně citliví vůči cenám. Dosažení diferenciaci produkce může někdy bránit v získání velkého podílu na trhu. Často to totiž znamená vytváření dojmu exkluzivity, který je neslučitelný s velkým podílem na trhu.

Organizace, která dokáže diferenciaci dosáhnout a trvale ji udržet, bude mít ve svém odvětví nadprůměrné zisky v případě, že částka, o kterou je její cena vyšší, převyšuje mimořádné výlohy vynaložené na svou jedinečnost.

#### Rizika diferenciaci

- rozdíl v nákladech mezi konkurenty s nízkými náklady a společnostmi sledujícími strategii diferenciaci může být příliš velký, než aby zákazníci zachovali loajalitu vůči dané značce. Zákazníci mohou oželeť některé vlastnosti, služby nebo image produktu, aby dosáhli úspory v nákladech,
- zákaznickova potřeba diferenciacního faktoru klesá – důsledek promyšlenějšího chování zákazníků,
- imitace snižuje úroveň diferenciaci, což je běžné, stává-li se odvětví vyspělejší [12].

### 3.3.4 Soustředění pozornosti

Poslední obecnou strategií je soustředění se na konkrétní skupinu odběratelů, segment výrobní řady nebo geografický trh. Tato strategie vychází z předpokladu, že společnost je schopna sloužit svému zvolenému strategickému cíli efektivněji či účinněji než konkurenti, kteří mají širší záběr činnosti.

Organizace s fokální strategií si vybere jeden segment nebo skupinu segmentů v tomto odvětví a přizpůsobí svou strategii přesně tomu, aby sloužila jen těmto, nikoli jiným segmentům. Kromě toho soustředění pozornosti může sloužit jako prostředek k výběru cílů, které jsou nejméně vystaveny hrozbám ze strany náhradníků nebo oblastí, ve kterých jsou konkurenti nejslabší.

Strategie soustředění pozornosti má dvě varianty. Při nákladové fokální strategii usiluje podnik ve svém cílovém segmentu o výhodu nejnižších nákladů, kdežto při diferenciacní fokální strategii o diferenciaci. Obě varianty fokální strategie spočívají v rozdílech mezi segmenty, na které podnik koncentroval svou pozornost, a jinými segmenty v daném odvětví.

Podnik s fokální strategií může tedy získat konkurenční výhodu tím, že se bude těmto segmentům věnovat plně a výhradně.

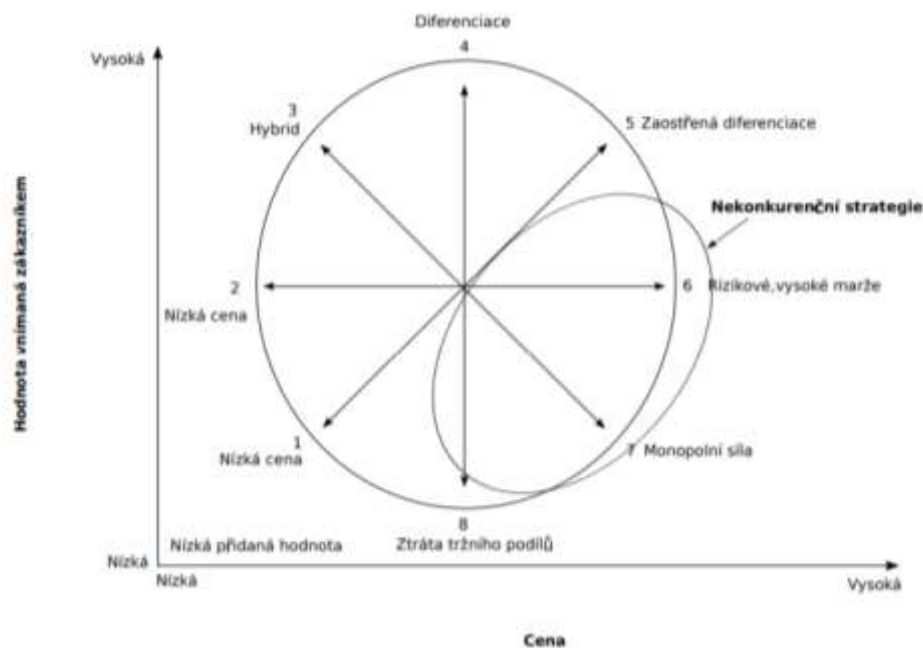
Výsledkem jeho implementace je, že společnost dosáhne buď diferenciací díky lepšímu uspokojení potřeb cílového trhu, nebo snížení nákladů na obsluhu tohoto trhu, nebo obojího. I když strategie soustředění pozornosti nevede k nízkým nákladům nebo diferenciaci z pohledu trhu jako celku, umožňuje podnikům dosáhnout jedné ze dvou nebo obou těchto pozic v prostoru užšího cílového trhu. Strategie soustředění pozornosti je vždy spojena s určitými omezeními schopnosti získat významný podíl na trhu. To nevyhnutelně zahrnuje výběr mezi ziskovostí a prodejem. Stejně jako u strategie diferenciací je možné, ale není nutné, vytvořit alternativu k vedoucí pozici v nákladech.

#### Rizika soustředění pozornosti

- rozdíl v nákladech mezi konkurenty v celém spektru a podniky, které soustřeďují pozornost, se zvětší natolik, že eliminuje výhody v nákladech, které vyplývají ze sledování pouze úzkého cíle, nebo že kompenzuje diferenciací dosaženou soustředěním pozornosti,
- rozdíly v žádaných produktech nebo službách mezi strategickým cílem a trhem jako takovým se zúží,
- konkurenti naleznou dílčí trhy uvnitř teritoria strategického cíle a zcela negují efekt soustředění pozornosti dané společnosti [12].

#### 3.3.5 Bowmanovy strategické hodiny

Pokračováním Porterovy typologie konkurenčních strategií jsou Bowmanovy strategické hodiny. Použitím analogie s ciferníkem D. Faulkner, C. Bowman, (*The Essence of Competitive Strategy*, Prentice Hall, 1995); Richard D'Aveni (*Hypercompetitive Rivalries: Competing in highly dynamic environments* Free Press, 1995) navrhli tzv. „schéma strategického sledování“, které jasně ukazuje hlavní směry marketingových strategií společností na základě kombinace ceny a kvality. Obecné strategie navržené v tomto modelu jsou založeny na následujícím principu: organizace dosahují konkurenční výhody tím, že svým zákazníkům poskytují kvalitnější produkt nebo při zachování nižších nákladů. Podstata modelu je zřejmá z obrázku č. 5.



Obrázek č. 6: Bowmanovy strategické hodiny. Zdroj: [15]

- Pozice 1 – Tato strategie je vhodná pouze pro jednotlivé segmenty. Jedná se o trh se zlevněným zbožím a jen málo společností si přeje být v této pozici. Spíše jsou do této pozice nuceny, protože jejich produkt nemá diferencovanou hodnotu. Jediným způsobem, jak se jim může dařit konkurovat, je skutečně zvýšit objemy prodeje a neustále přitahovat nové zákazníky.
- Pozice 2 – Společnosti v této kategorii konkurence jsou nízkonákladoví lídři. Jedná se o společnosti, které snižují ceny na minimum, jsou v rovnováze s velmi nízkou marží a s velmi vysokým obratem. Pokud má taková společnost dostatečně velké objemy nebo silné strategické důvody pro své postavení, může odolat bitvě a stát se silným hráčem na trhu. Pokud to společnost nečiní, může jejich strategie vyvolat cenovou válku, z níž budou mít prospěch pouze spotřebitelé.
- Pozice 3 – Hybridy jsou zajímavé společnosti. Nabízejí výrobky za nižší cenu, ale s vyšší vnímanou hodnotou než jejich konkurenti. Obraty jsou zde problémem, ale tyto společnosti si získávají pověst tím, že nabízejí dobrý poměr kvality vůči ceně. Dobrým příkladem společností, které sledují tuto strategii, jsou diskontní obchodní domy. Kvalita a hodnota jsou průměrné a spotřebitel si může být jistý přiměřenou cenou. Tato kombinace vytváří loajalitu zákazníků.

- Pozice 4 – Nabízejí specifické a kvalitní produkty za vysokou cenu. Zvyšují cenu, a tak se podporují i při nízkých obratech.
- Pozice 5 – Spotřebitelé v této kategorii kupují na základě vnímané hodnoty. Produkt nemusí mít žádnou skutečnější hodnotu, ale vnímání hodnoty je pro klienta dostačující, aby za produkt utratili velké množství financí. Například společnosti Gucci, Cartier, Rolls Royce, mají stejnou kvalitu ale lepší hodnocení.
- Pozice 6 – Podniky někdy cenu jednoduše zvýší, aniž by přidaly hodnotu. Když cena vzroste, zvýší se také ziskovost takové společnosti. Pokud k tomu nedojde, jejich tržní podíl klesá, dokud neupraví cenu nebo hodnotu. Tato strategie může fungovat v krátkodobém horizontu, není to však dlouhodobá varianta, protože nepřiměřená cena brzy povede ke ztrátě na konkurenčním trhu.
- Pozice 7 – Toto je klasický příklad monopolního stanovování cen na trhu, kde pouze jedna společnost nabízí produkt nebo službu. Jako monopol by se podnik neměl obtěžovat přidanou hodnotou, protože pokud zákazníci potřebují produkt, zaplatí stanovenou cenu. Naštěstí pro spotřebitele v tržní ekonomice monopoly nežijí příliš dlouho: po určité době jsou nuceni zapojit se do konkurenčního prostředí.
- Pozice 8 – Je obvykle obsazena firmami, které nedokázaly včas reagovat na změny na trhu, a prodávají tak nekvalitní produkt za relativně vysokou cenu. Tyto podniky obvykle během krátkého období ztratí svoji tržní pozici [15].

Strategické hodiny pomáhají identifikovat hlavní konkurenční strategie a jejich případnou změnu v průběhu času. Je to velmi užitečný model, který pomáhá pochopit, jak společnosti konkurují na trhu. Při pohledu na různé kombinace ceny a vnímané hodnoty lze pochopit, jak vytvořit a udržet konkurenční pozice v tržní ekonomice. Také se díky nim dá lépe analyzovat a vyhodnotit současnou strategii podniku a určit, jak jejich přizpůsobení může zlepšit celkovou konkurenční pozici.

### 3.4 Konkurenční strategie podle různých stadií životního cyklu trhu

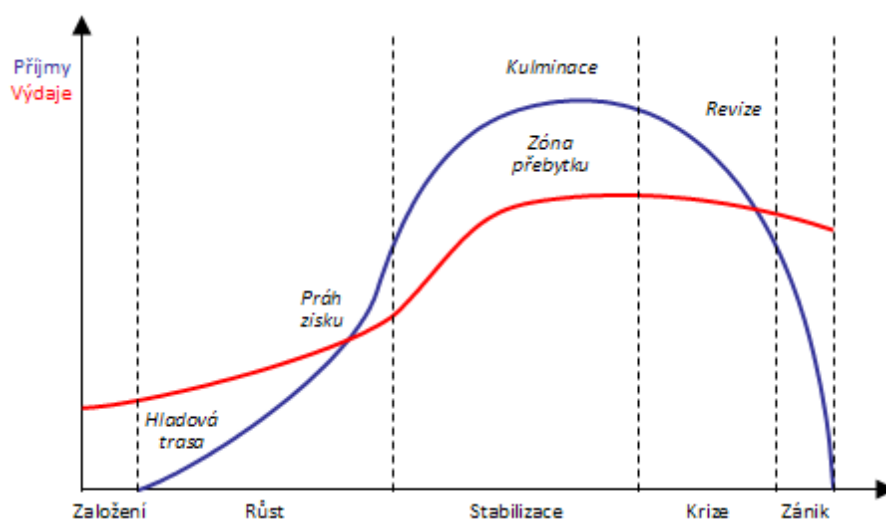
Positioning a diferenciacní strategie společnosti se musí měnit společně s tím, jak se výrobek, trh a konkurenti vyvíjejí v průběhu životního cyklu trhu.

V současné době, kdy tržní ekonomika nabízí nespočet různých často stejných produktů, je velice důležité pro každého podnikatele, aby dobře odhadl rozmanité potřeby a požadavky zákazníka a uvedl na trh a následně na trhu prodal produkt, který bude cenově

dostupný a bude splňovat požadavky stanovené potenciálními klienty v rámci vybraného segmentu. Z tohoto důvodu je nutné zvolit vhodnou marketingovou strategii, která se v tomto případě nejlépe vytváří sledováním životního cyklu trhu [7].

Pro správné určení, v jaké fázi je produkt životního cyklu trhu, je možné vytvořit efektivní strategii pro vývoj produktu, stanovit prioritní cíle a cíle produktů, cenové, reklamní a prodejní politiky.

Autory tohoto modelu, který je zde prezentován, jsou Danny Miller a Peter Friesen. Cyklus se skládá z pěti fází (viz obrázek):



Obrázek č. 7: Životní cyklus trhu. Zdroj: <https://managementmania.com>

- Založení – existují pouze výdaje, společnost spotřebovává investice
- Růst – výdaje převyšují příjmy, společnost je ve ztrátě
- Stabilizace – příjmy převyšují výdaje, společnost je ziskový
- Krize – příjmy klesají pod úroveň výdajů, společnost se dostává do ztráty
- Zánik – společnost nezvládá krizi, ztráta je neúnosná, podnikání končí

Tento model je výsledkem dlouhodobého studia velkého množství společností, přesto neplatí obecně. V životě dlouhověkových společností se postupně střídají různé fáze. Řada společností opakuje několik cyklů a ani po dlouhé době se nemusí dostat do fáze zániku, naopak řada společností absolvuje pouze jeden průběh cyklu a končí.

Je pouze na vedení společnosti, jak si v této době udrží postavení na trhu a jak zajistí, aby společnost nedostala do fáze zániku.



### 3.4.1 Strategie pro nové trhy

Nové trhy jsou trhy, které se nacházejí v rané fázi existence, ve stadiu původu. Většina společností v tomto odvětví je v procesu organizace, získávání personálu, budování nebo získávání výrobních zařízení, rozšiřování distribuční sítě a získávání potenciálního kupce na svou stranu. Takové firmy velmi často čelí problémům s vývojem produktů a technologickým problémům, které je také třeba vyřešit [6].

Ze strategického hlediska jsou problémy nového trhu také přítomny, když staré podnikání zažívá v důsledku výše uvedených faktorů radikální změny v pravidlech hospodářské soutěže v kombinaci s růstem v měřítku [12].

Společnost plánující uvést nový výrobek se musí rozhodnout, kdy na trh vstoupit. Být první má své výhody, ale je to riskantní a nákladné. Pozdější nástup dává smysl v situaci, kdy firma dokáže nabídnout podstatně lepší technologii, kvalitu nebo sílu značky, a dosáhnout tak konkurenční výhody [7].

Dva nejnaléhavější strategické problémy, kterým čelí podniky v rodících se odvětvích, jsou:

- 1) jak financovat v počáteční fázi;
- 2) ve kterých segmentech trhu fungovat a jaké konkurenční výhody použít k získání vedoucí pozice.

Konkurenční strategie, které se zaměřují na nízké náklady nebo na diferenciaci, jsou obvykle nejvýhodnější. Zaoštrovací strategie by měla být použita v případech, kdy má společnost nedostatek finančních prostředků a kdy v průmyslu dochází k významnému technologickému pokroku, který nelze okamžitě zvládnout. Řešením pro společnosti ve finančních obtížích je vytvoření strategických aliancí nebo společných podniků s jinými firmami k získání potřebných zkušeností a finančních prostředků. Vzhledem k tomu, že nové odvětví si musí stanovit svá vlastní pravidla hry a její členské společnosti používají různé strategické přístupy, může finanční pravidla stanovit a stát se uznávaným lídrem v tomto odvětví s finančně stabilní a výkonnou strategií. Jednou z nejdůležitějších strategických výzev pro podnikání v novém odvětví je to, že musíte neustále čelit rizikům a hodnotit příležitosti [6].

Okamžité výhody počátečního vítězství v boji o vedoucí postavení v důsledku tempa růstu a podílu na trhu společnosti musí být sladěny s dlouhodobou potřebou vytvořit dlouhodobou konkurenční výhodu a nezranitelnou pozici na trhu. Trh může být zaplaven novými účastníky, kteří jsou přitahováni jeho růstem a schopností dosahovat dobrých zisků.

Agresivní nováčci žádající o vedoucí postavení v tomto odvětví mohou okamžitě nastavit tón na trhu, fúzovat se slabšími konkurenty nebo je získat.

Rovněž stojí za zmínku, že v rozvíjejícím se odvětví jsou překážky často předvídatelně odlišné od struktury, kterou trh přijme v pozdějších fázích svého rozvoje. Společné počáteční překážky mobility jsou:

- proprietární technologie;
- přístup k distribucím a distribučním kanálům;
- přístup k surovinám a jiným zdrojům (kvalifikovaná pracovní síla) odpovídajícím nákladům a kvalitě;
- nákladové přínosy plynoucí ze zkušeností a zhoršené technologickou a konkurenční nejistotou;
- riziko, které zvyšuje skutečné náklady na nevyužití kapitálové příležitosti, a tedy i efektivní kapitálové bariéry.

Některé z těchto překážek – jako jsou proprietární technologie, přístup k distribučním kanálům, účinek školení a rizika – mají jasnou tendenci se snižovat nebo mizet s rozvojem průmyslu [12].

Povaha počátečních překážek vysvětluje náš důraz na pozornost vůči nově vzniklým společnostem na nových trzích. Typické počáteční bariéry jsou spojeny nejen s potřebou významných zdrojů, ale se schopností podstoupit rizika, implementovat kreativní přístup k technologii a vyvíjet slibná řešení, která zajistí tok zdrojů a distribučních kanálů. Stejně bariéry také vysvětlují, proč stávající společnosti, i když mají zjevný potenciál, často nepropagují nová průmyslová odvětví, ale k průkopníkům se přidávají později.

### 3.4.2 Strategie pro zralé trhy

Rychlý růst nových trhů nemůže trvat věčně. I když v okamžiku začátku přechodu do stavu zralosti nelze zpomalující růst přesně předpovědět, lze jej na chvíli oddálit použitím technologického pokroku, modernizací produktu a provedením dalších opatření k udržení tržní poptávky.

Stadium růstu je charakteristické strmým nárůstem tržeb. První zákazníci si výrobek oblíbili a začínají jej kupovat i další spotřebitelé. Na trh vstupují noví konkurenti přilákání touto příležitostí. Představují nové vlastnosti výrobku a rozšiřují distribuci [7].

Pro společnosti, které zažívají přechod trhu k dospělosti, je to téměř vždy kritické období. Během tohoto období často dochází k zásadním změnám v externím konkurenčním

prostředí, které vyžaduje složitá strategická rozhodnutí společností. Někdy firmy tyto vnější změny jasně nevnímají, nebo je sice vnímají, ale ignorují požadované strategie nahrazování. Dopad přechodu do fáze zralosti navíc překračuje problémy strategie, rozšiřuje se na organizační strukturu firmy a roli vedení. Právě tyto důsledky, které ovlivňují oblast řízení, jsou základem řady obtíží, kterým podniky čelí při provádění požadovaného přizpůsobení strategie [12].

Když však tempo růstu poklesne, přechod do fáze zralosti obvykle vede k významným změnám v konkurenčním prostředí tohoto trhu.

1. Pokles spotřebitelské poptávky vytváří silnou soutěž o podíl na trhu.
2. Spotřebitelé jsou při opakovaném nákupu stále více vybíraví a vyžadují větší výhody.
3. Hospodářská soutěž má často velký dopad na náklady a úroveň služeb.
4. Vznik vážných problémů při rozšiřování výrobní kapacity.
5. Složitost inovačního procesu a procesu hledání nových způsobů použití.
6. Posílení mezinárodní soutěže společnosti [6].

Rychlý růst zpravidla skrývá strategické chyby, umožňuje většině a někdy i všem firmám na tomto trhu přežít a dosáhnout finanční prosperity. Během tohoto období je experimentování široce používáno ve strategiích, současně mohou existovat různé strategie. Zralost tohoto odvětví však odhaluje všechny strategické chyby. Během tohoto období čelí podniky často poprvé potřebě vybrat si ze tří základních strategií popsaných v kapitole 3.3 a stává se to pro ně otázkou přežití.

Pravděpodobně největší chybou, kterou může společnost udělat při určování své strategie v době, kdy je trh ve fázi zralosti, je vybrat kompromis mezi nízkými náklady, rozlišením a zaměřením. Takový strategický kompromis zajišťuje, že firma nakonec nebude mít příležitost získat konkurenční výhodu založenou na nízkých nákladech nebo na diferenciaci; vytvořit příznivý názor zákazníků na společnost; proniknout do skupiny průmyslových vůdců. Další strategické chyby spočívají v obětování silných konkurenčních pozic pro krátkodobý zisk, v přílišné reakci na změny cen, ve využití velkých kapacit při zpomalení odvětví, ve velkých výdajích na marketingové úsilí o zvýšení prodeje, v neschopnosti rychle snížit náklady [6].

Často je také třeba zlepšit metodiku tvorby cen. Pokud by v průběhu růstového období bylo možné cenotvorbu uspokojit na základě průměrných nákladů nebo celé nomenklatury jako celku, a nikoli pro jednotlivé položky, pak se ve fázi splatnosti často vyžaduje měření jednotlivých nákladů a odpovídající ceny [12].

Pro udržení rapidního nárůstu tržního podílu v tomto stadiu firmy:

- Zdokonalují kvalitu výrobku a přidávají nové vlastnosti a vylepšený styl
- Přidávají nové modely a křídelní výrobky chránící hlavní výrobek
- Vstupují do nových tržních segmentů
- Zvyšují pokrytí distribuce a vstupují do nových distribučních kanálů
- Přesouvají se od komunikace zaměřené na povědomí a vyzkoušení ke komunikaci zdůrazňující preference a věrnost
- Snižují ceny, aby zaujaly další nižší úroveň kupujících citlivých na cenu [7].

Souhrnně řečeno, lze konstatovat, že zatímco problémy, jako je výzkum a vývoj nových produktů, zauímají při formování trhu ústřední místo, v době zralosti je však nutné v mnoha oblastech zvýšit úroveň „finančního povědomí“. Zlepšení finančních aspektů činnosti může probíhat více či méně obtížně, což závisí na přípravě a orientaci managementu [12].

### 3.4.3 Strategie pro klesající trhy

Mnoho firem působí na trzích, kde poptávka roste pomaleji, než je průměr na trhu, a někdy dokonce klesá. V souvislosti s tím, jak poptávka a zisk v průběhu delšího času klesají, se některé firmy z trhu stáhnou.

Tato recese nesouvisí s hospodářským cyklem nebo jinými krátkodobými odchylkami, například stávkami nebo nedostatkem materiálu, ale představuje skutečnou konečnou situaci vyžadující zvláštní strategii. Důvody pro pokles poptávky jsou:

- Technologická substituce – substituce náhradními produkty vytvořenými v důsledku technologických inovací nebo široce používanými v důsledku poměru nákladů a kvality.
- Demografické faktory – snížení počtu kupujících produktů.
- Změny v potřebách – výsledek sociálních nebo jiných důvodů způsobujících změny v potřebách nebo vkusu zákazníků [12].

Míra nejistoty budoucí dynamiky poptávky ze strany konkurentů (ať už vědomě či nikoli) je jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňujících konkurenční chování. Pokud firmy věří, že dynamika poptávky se může zotavit nebo vyrovnat, mohou se pokusit udržet si svoji pozici a zůstat v tomto odvětví. Společnosti mohou velmi odlišně posoudit budoucí poptávku. Ti, kteří vidí vysokou pravděpodobnost zotavení, budou mít tendenci přetrvávat. Kromě toho, jak ukazuje studie o specifických situacích ve fázi poklesu průmyslu, je povaha očekávání podniků ohledně rozsahu budoucího poklesu poptávky ovlivněna jejich pozicí v tomto odvětví

a překážkami, když z něj chtějí odejít. Čím silnější je pozice firmy nebo čím větší jsou bariéry jejího odchodu, tím optimističtější jsou její předpovědi do budoucna.

Trhy, které jsou v recesi, vždy existovaly, ale zpomalení globálního ekonomického růstu, nahrazování produktů v důsledku inflace způsobené rostoucími náklady, neustálý technologický pokrok v oblastech, jako je elektronika, informatika a chemie, zintenzivnily šíření tohoto zvláštního druhu strukturálního prostředí [12].

Společnosti soutěžící v odvětvích, která jsou ve fázi pomalého růstu nebo poklesu, by měly přijmout drsnou realitu pokračující stagnace a zaměřit své úsilí na formulaci cílů, které odpovídají stávajícím tržním příležitostem.

Následující situace jsou charakteristické pro nejintenzivnější boj mezi zbývajícím firmami v oboru:

- průmyslový produkt je komodita;
- fixní náklady jsou vysoké;
- mnoho firem je v průmyslu zachováno kvůli vysokým překážkám při odchodu;
- některé firmy považují nezbytné udržení své pozice v odvětví za úkol strategického významu;
- pozice podniků zbývajících v tomto odvětví jsou relativně vyrovnané a žádná z nich nemůže vyhrát konkurenční bitvu;
- relativní konkurenční postavení podniků se vyznačuje nejistotou, a proto mnoho z nich ve snaze změnit je neuspěje.

Ukazatele peněžního toku a návratnosti investic jsou přijatelnější než absolutní ukazatele růstu, ačkoli je třeba vzít v úvahu růst tržeb a podíl na trhu. Silné společnosti jsou schopny zvýšit tržby kvůli slabým konkurentům a jejich stažení z trhu nebo jejich sloučení s jinými firmami umožní ostatním zachytit velký podíl na trhu [6].

Ty, které vydrží, mohou snížit počet nabízených výrobků, stáhnout se z některých menších segmentů a slabších prodejních kanálů, snížit marketingové rozpočty nebo ještě dále snížit cenu.

Společnosti, které vynikaly v stagnujících odvětvích, dodržují zejména následující strategie:

1. Zaměřují se na strategii zaměřování pomocí identifikace, vytváření a rozvoje rostoucích tržních segmentů
2. Zaměřují se na diferenciaci prostřednictvím zlepšené kvality a inovací
3. Pracují pilně a bez přerušení, aby snížily náklady [6]

## 4 Současný stav firmy Mlékárna Valašské Meziříčí, spol. s r.o.

### 4.1 Představení firmy



Web: <https://www.mlekarna-valmez.cz/>

Adresa: Mlékárna Valašské Meziříčí, spol. s r.o.

Zámecká 2/57, Krásno nad Bečvou 757 27 Valašské

Meziříčí, Czech Republic

IČO: 46578323

DIČ: CZ 46578323

Tel.: +420 571 678 120

Obrázek č. 8: Logo. Zdroj: [16]

Vize společnosti: Uspokojovat potřeby spotřebitelů dnes i zítra na dobré úrovni a provádět inovace. Firma usiluje o to být nejlepší v České republice ve výrobě mléčných výrobků tím, že stále více zákazníkům nabízí širší škálu kvalitních produktů za přijatelné ceny.

Poslání společnosti: Každý den v České republice více než 3 miliony lidí konzumují mléčné výrobky. Firma se snaží poskytovat lidem produkty té nejvyšší kvality a nabízet zákazníkům širokou řadu jogurtů a kefirů pro každodenní konzumaci. Přispívá také ke zdraví populace a prosazuje hodnoty zdravého životního stylu zvyšováním kvality života jejich klientů.

Mlékárna Valašské Meziříčí, spol. s r.o., je česká firma, která byla založena 17. června 1992 a která se již 30 let zabývá mléčnou výrobou. Poskytuje stovkám zákazníků vysoce kvalitní a chutné produkty. V současnosti výrobní program tvoří tyto výrobky: smetanové jogurty, polotučné a nízkotučné ovocné jogurty, kysané výrobky, BIO jogurty, jogurtová mléka a čerstvé tekuté výrobky.

Během své existence společnost dosáhla vysokých prodejních ukazatelů, získala si reputaci spolehlivého dodavatele a značka společnosti se stala známou nejen v České republice, ale i na Slovensku.

Firma od založení nabízí vysokou kvalitu výrobků, diferencovanou produktovou řadu a více než 10 různých příchutí. Mezi soutěžní výhody společnosti patří nejen chutné a kvalitní mléčné výrobky, ale také nízké ceny.

Výrobky z Mlékárny Valašské Meziříčí lze v současné době najít ve všech obchodních řetězcích i maloobchodních sítích po celé České republice.

#### 4.1.1 Historie firmy

Tradice výroby mléka a mléčných výrobků na Valašsku sahá hluboko do historie. Mlékárna ve Valašském Meziříčí byla založena již v roce 1936 jako mlékárna Spolku chovatelů hovězího dobytka s obchodním názvem Valašská spolková mlékárna ve Valašském Meziříčí. Tento spolek reprezentovalo 9–12 větších zemědělců z oblasti kolem Valašského Meziříčí. Zakladatelem této mlékárny byl pan Vilém Frank, který byl jejím správcem a ředitelem až do roku 1960. Počáteční zpracovatelská kapacita byla přibližně 500 litrů mléka denně. Kromě mléka se vyrábělo i mléko samovolně zkysané, máslo a tvarohové pomazánky. V roce 1948 se po zavedení národní správy vyměnilo zastaralé výrobní zařízení hnané transmisí za modernější zařízení. V roce 1954 byla provedena rekonstrukce výrobních kapacit, která zvýšila zpracovatelskou kapacitu na 25 000 litrů denně.

Další záměr postavení nové mlékárny byl přerušen územní reorganizací v roce 1960. V roce 1962 byly delimitací získány prostory pro STS, kde se v letech 1963–1965 vybudovala nová lahvárenská linka, kompresorovna, sklady, kotelna a garáže. Těmito úpravami se zvýšila denní zpracovatelská kapacita na 45 000 litrů mléka. V roce 1978 postihl Mlékárnu silný požár, kterým byla zničena pasterační stanice. Doba rekonstrukce po požáru trvala přes rok. Výroba jogurtů v roce 1980 činila 199 000 litrů, v roce 1981 se zvýšila na 409 000 litrů. Od roku 1985 se Mlékárna specializovala na výrobu konzumních mlék a smetan a na výrobu kysaných výrobků. Roku 1992 privatizací Beskydských mlékáren vzniká

Mlékárna Valašské Meziříčí, spol. s r.o. Byla zahájena rekonstrukce výrobních prostor s postupnou modernizací technologického zařízení [16].



Obrázek č. 9: Historie firmy. Zdroj: [16]

#### 4.1.2 Ostatní zdroje rozvoje podnikání

Dle obchodního rejstříku je hlavní činností mlékárenství, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona a silniční motorová doprava. Od roku 2014 je v živnostenském rejstříku přidána činnost prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin. Pro každý výrobek je zpracována podniková norma jakosti, specifikace hotového výrobku, specifikace surovin pro jednotlivé výrobky podle systému bezpečnosti potravin HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points). Cílem je vytvořit a udržovat postup pro vytvoření a udržování systému HACCP (Nařízení EP a Rady č.852/2004) v rámci systému zabezpečování jakosti podle standardu BRC, IFS (normy ČSN EN ISO 9001) tak, aby stávající i nové výrobky společnosti byly zdravotně a hygienicky nezávadné. V roce 2003 získala



Mlékárna značku KLASA a s rokem 2006 získala certifikát jakosti BRC, který v roce 2008 firma rozšířila o certifikát jakosti IFS. Firma má vlastní vývojové středisko pro vývoj a inovaci mléčných výrobků – každým rokem firma uvádí nové produkty dle požadavků a poptávky na trhu.

## 4.2 Audit marketingového mixu

Marketingový mix je sada marketingových nástrojů, které společnost používá k řešení marketingových problémů na cílovém trhu. Jedná se o soubor taktických strategií, které určují konkrétní marketingové kroky společnosti na trhu.

Jeho podstata je velmi jednoduchá: před uvedením produktu na trh je nutné zjistit jeho vyhlídky a náklady. Následně je třeba přesně posoudit míru jejich dopadu, cenu a zároveň skutečnost připravenosti k využití na trhu.

Je třeba poznamenat, že strategie je obecným záměrem společnosti, jedná určitým způsobem v určitém tržním segmentu.

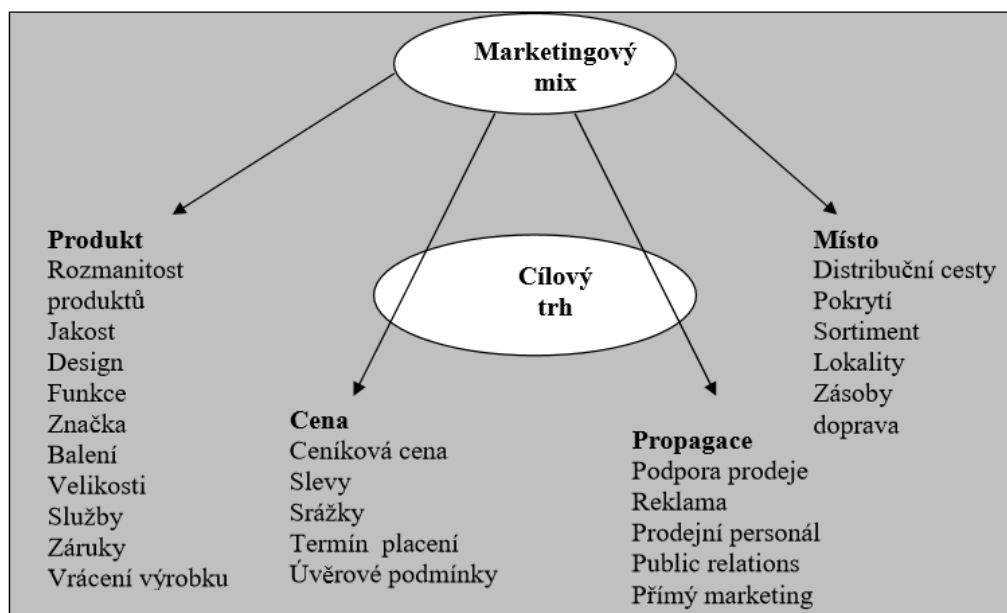
Standardní marketingový mix obvykle zahrnuje čtyři taktické činnosti:

1) Produkt (varianty s řadou produktů a spotřebitelských vlastností: technické parametry, design, balení, servis, dodávka);

2) Cena (stanovení cen, které jsou optimální z hlediska vyvážení výhod prodávajícího a kupujícího, jakož i slev z ceny produktu pro různé případy a různé skupiny kupujících);

3) Místo prodeje (výběr distribučních kanálů, distribučních společností, výběr prodejen);

4) Propagace (oblasti činnosti, jako je rozvoj a realizace propagačních aktivit, podpora prodeje, organizace public relations a osobní prodej) [7].



Obrázek č. 10: Struktura 4P. Zdroj: [7]

Tyto důležité prvky jsou považovány za klíčové a vyžadují neustálou pozornost. V souladu s tímto konceptem marketingového mixu společnost v rámci svých marketingových aktivit:

- Rozvíjí produktovou (komoditní) politiku, cenovou politiku, prodejní politiku a komunikační politiku.
- Prodává zboží nebo poskytuje služby potřebné pro trh.
- Vyhodnocuje a upravuje změnu parametrů marketingového mixu tak, aby co nejefektivněji ovlivňoval trh a spotřebitele v rámci dostupných příležitostí.

V další kapitole této práce bude analyzován marketingový mix na příkladu vybraných produktů.

#### 4.2.1 Produktová strategie

Společnost Mlékárna Valašské Meziříčí nabízí svým zákazníkům široký sortiment výrobků. Producenti mléčných výrobků dbají na výběr nejlepších surovin a realizují distribuci produktů hned po výrobě, což činí produkt velmi čerstvým v momentě doručení do obchodu.

V diplomové práci jsou zpracovány následující produkty:

- Smetanový jogurt z Valašska bílý



#### Základní popis

<b>Hmotnost:</b> 145 g
<b>Číslo výrobku:</b> 6051
<b>EAN Kódy:</b> 6594003022340
<b>Tuk:</b> 10 %
<b>Balení v g:</b> PP kelímek 145 g
<b>Balení v ks:</b> 20 ks v papírové skládačce
<b>Trvanlivost:</b> 21 dní
<b>Alergeny:</b> MLÉKO a výrobky z něj (včetně laktózy)

#### Průměrné výživové hodnoty ve 100g výrobku

<b>Energie:</b> 752 kJ / 180 kcal
<b>Tuk:</b> 10,1 g
<b>Bílkoviny:</b> 3 g
<b>Sacharidy:</b> 3,3 g

Obrázek č. 11: Smetanový jogurt. Zdroj: [16]

Podrobný popis na webu činí tento produkt srozumitelným jak pro distributory, tak i pro konečného spotřebitele. Obal jogurtu má hezký design a je recyklovatelný, což je velmi populární v dnešní době a zlepšuje povědomí o značce u spotřebitele. Smetanový jogurt má řadu různých příchutí a vybrat si lze z různých druhů (polotučné a nízkotučné), což činí tento produkt lákavějším pro spotřebitele. Druhy příchutí:

- brusinka-ostružina s vanilkou
- malina s vanilkou
- višně a višně s vanilkou
- jahoda a jahoda s vanilkou
- borůvka
- oříšek
- čokoláda
- broskev

Vlastnosti produktu, úroveň jeho kvality, jeho varianty, design a balení jsou důležitými nástroji, které mají vliv na popularitu produktu a na výsledek podílu společnosti na trhu. V současnosti má smetanový jogurt méně než 10 % podílu na trhu. Podle Kotlera je tržním troškařem – obsluhující malé tržní segmenty. Produkt se nachází v době zralosti ve svém životním cyklu (tržby rostou pomaleji).

- Kefírové mléko nízkotučné



#### Základní popis

<b>Hmotnost:</b> 500 g * 950 g
<b>Číslo výrobku:</b> 3340 * 3356
<b>EAN Kódy:</b> 85940030 – *24139, *28090
<b>Tuk:</b> 1,1 %
<b>Balení v g:</b> 950 g
<b>Balení v ks:</b> 12 ks (karton) a 6 ks (PET) ve smrštitelné fólii
<b>Trvanlivost:</b> 14 dní
<b>Alergeny:</b> MLÉKO a výrobky z něj (včetně laktózy)

#### Průměrné výživové hodnoty ve 100g výrobku

<b>Energie:</b> 165 kJ / 39 kcal
<b>Tuk:</b> 1,1 g
<b>Bílkoviny:</b> 3,2 g
<b>Sacharidy:</b> 4,1 g

Obrázek č. 12: Kefírové mléko. Zdroj: [16]

Kefírové mléko nízkotučné obsahuje probiotické kultury (*Lactobacillus Acidophilus*, *Bifidobacteria*, *Streptococcus Thermophilus*). Je vhodné pro všechny věkové kategorie.

Obal kefírového mléka i jogurtu má hezký design, je praktický a recyklovatelný. Podrobný popis se nachází na webu společnosti. Kefírové mléko má také svou řadu různých příchutí:

- jahodové
- meruňkové
- višňové

V současnosti zaujímá produkt více než 40 % podílu na trhu, což podle Kotlera znamená, že je tržní vůdce nebo tržní vyzyvatel. Produkt se také nachází ve fázi zralosti svého životního cyklu.

#### 4.2.2 Cenová strategie

Rozhodnutí o ceně je klíčovým faktorem umístění výrobků. Cenové strategie výrobku musí být stanoveny s ohledem nejen na náklady na jeho výrobu a na úroveň poptávky, ale také na specifikaci konkurence na trhu, kde se tento produkt prodává. Mlékárna Valašské Meziříčí zaplnila střední cenový segment pro jogurty a kefíry na trhu mléčných výrobků. Cena se určuje na základě poměru nabídky a poptávky.

Tento trh je trhem volné soutěže – zpravidla existuje velký počet soutěžitelů, z nichž každý ovládá svůj podíl na trhu. Zboží na trhu je obecně homogenní a zaměnitelné; zpravidla neexistují žádná cenová omezení. Výsledkem je, že firma nemá schopnost významně ovlivňovat cenovou hladinu v tomto odvětví.

Mlékárna se řídí v určování ceny svou vlastní kalkulační politikou. K tomuto patří samozřejmě i systém slev, různých bonusů a v neposlední řadě platební podmínky. Takže ne všichni odběratelé nakupují za stejné ceny, zaleží to na množství prodávané produkce, regionu, kam chtějí produkty dovézt, a na délce vzájemné spolupráce. Rozdíl v délce kontraktu na objednávky produkce se dělí do 2 skupin:

- Velkoobchod a velké řetězce – rámcová smlouva na dobu neurčitou a roční dodatky obchodních podmínek, platba probíhá s každou dodávkou zboží (dodací list) a faktura má většinou splatnost 30 dní (upraveno zákonem o významné tržní síle).
- Maloobchod – smlouva se uzavírá na dobu neurčitou s měsíční výpovědní dobou. Fakturace je dekádní nebo probíhá přímo s dodávkou, splatnost obvykle deset dní, u některých hotově.

#### 4.2.3 Distribuční strategie

Strategie distribuce společnosti je důležitou součástí jakékoli produktové marketingové strategie, protože musí odpovídat cílům společnosti i potřebám cílového segmentu. Efektivní plán rozvoje distribuce by měl být založen na jasném pochopení strukturální a postupné práce distribučního systému. V dnešní době pro firmu existuje:

Přímý prodej:

- prodejny,
- e-shop.

Nepřímý prodej:

- velkoodběratelé z České republiky,
- zakázkový prodej.

Mlékárna má obchodní zástupce v Moravskoslezském, Olomouckém, Zlínském, Jihomoravském kraji a v Praze. Nejvýznamnější distributoři pro společnost jsou: Albert, Tesco, Kaufland, Billa atd. Tito distributoři pomáhají značce propagovat produkty prostřednictvím reklamy a prodejních akcí.

Při navrhování distribuční strategie firma bere v potaz následující problémy:

- Geografická poloha prodeje
- Způsoby prodeje služby: přímý prodej a nepřímý prodej
- Požadavky na vyřizování příchozích hovorů a způsoby komunikace s klienty
- Partnerské programy na podporu služeb společnosti s třetími stranami
- Popis možností využití internetu k usnadnění přístupu ke zdrojům
- Metody a programy ke zlepšení kvality služeb zákazníkům
- Metody a programy ke zvýšení rychlosti služeb zákazníkům

Společnost se snaží dodat zboží do 18–48 hodin od chvíle objednávky a má k dispozici přibližně 30 automobilů. Firma nemá zprostředkovatele mezi společností a přepravními společnostmi, což znamená, že společnost neztrácí kontrolu nad některými distribučními funkcemi.

#### 4.2.4 Propagační strategie

K tomu, aby Mlékárna se svými výrobky uspěla na trhu, nestačí pouze jejich kvalita, ale je potřeba také vhodná marketingová propagace, tak aby bylo možné výrobky, respektive značku, dostat do povědomí zákazníků a tím je přimět zboží koupit.

V současné době se sortiment produktů v obchodech rozšiřuje a zákazník může najít jakýkoli produkt na internetu. Ve výsledku se spotřebitelé stávají stále selektivnějšími. Předtím, než se člověk stane něčím klientem, partnerem nebo zaměstnancem, hledá většina uživatelů internetu názory, které následně porovnává, vytváří si vlastní představu o společnosti a na tomto základě se rozhoduje, zda chce koupit daný produkt nebo ne. Proto Mlékárna Valašské Meziříčí udělala velmi přístupný web a zpřístupnila široké veřejnosti informace o svých produktech a výrobě. Počáteční propagace je tedy prováděna přímo přes webové stránky firmy, kde se zákazníkovi zobrazí informace o požadovaném výrobku a také možnost objednat produkty v e-shopu.

Propagace společnosti dále zahrnuje použití sociálních sítí k šíření informací zaměřených na stávající nebo potenciální klienty společnosti, řešení jejich konkrétních problémů a dosahování jejich cílů. Díky tomu může spotřebitel sledovat značku na Facebooku, kde jsou nabízené recepty jídel, ve kterých je možné použít mléčné výrobky, probíhají akce a soutěže, jsou zde přítomni marketéři, kteří komunikují se zákazníky, čímž zvětšují povědomí o značce.

Dalším druhem propagace je podpora ankety Zlatý Ámos. Mlékárna Valašské Meziříčí již třetím rokem podporuje vybraná regionální kola, která probíhají od ledna do konce února.

Také se společnost zúčastňuje potravinářských soutěží a v roce 2020 Kefírové mléko s příchutí meruňka získalo ocenění «Regionální potravina Zlínského kraje 2019».

Mlékárna Valašské Meziříčí je v současné době známá v České republice a nemá placené reklamy ani na sociálních sítích, ani v televizi. Podílí se na reklamách na prodejnách obchodních řetězců (třeba letáky nebo rádio v Penny, stejně tak přispívají na reklamní spoty v televizi řetězců, jako je Lidl či Kaufland).

#### Závěr analýzy

Po provedeném marketingovém mixu, sloužícím pro návrh budoucích konkurenčních strategií, bylo zjištěno, jak vypadají a jaké mají vlastnosti vybrané mléčné produkty, a tento výsledek je možné porovnat se stejnými produkty konkurenčních firem.

Zavedený střední cenový segment umožňuje pochopit, že Mlékárna se nesnaží vyrábět a prodávat mnoho levných výrobků, ale zaměřuje se na poměr cena/kvalita. Dlouhodobé a dobře rozvinuté vztahy s dodavateli zajišťují společnosti reklamu a podporu prodeje, což by mělo také být zohledněno při plánování budoucích strategií.

Rovněž analýza distribuční a propagační strategie poskytuje příležitost pochopit, jak firma komunikuje se spotřebiteli produktů a kde uskutečňuje své marketingové propagace pro implementace budoucích konkurenčních strategií.

## 4.3 Analýza trhu

### 4.3.1 Charakteristika trhu a bariéry vstupu

Analýza trhu umožňuje porozumět struktuře a dynamice odvětví, těžkostem vstupu na trh, segmentu svých zákazníků a identifikovat klíčové faktory vedoucí k úspěchu.

Evropská unie je významným producentem mléka a mléčných výrobků. Celková roční produkce mléka v EU je přibližně 155 milionů tun ročně. Mezi hlavní producenty patří Německo, Francie, Polsko, Nizozemsko, Itálie a Španělsko. Tyto země tvoří společně téměř 70 % celkové produkce mléka v EU.

Na českém trhu s mlékem se dle statistického úřadu ve 4. čtvrtletí roku 2020 nakoupilo od tuzemských producentů 744 805 tis. litrů mléka (+1,2 %), z toho nákup mlékáren činil 631 345 tis. litrů (+4,1 %). Ceny zemědělských výrobců mléka se mezitím mírně snížily (-2,8 %). Průměrná cena litru mléka jakostní třídy Q byla 8,52 Kč [20].

Na úroveň bariér vstupu do odvětví je potřeba nahlížet z hlediska celkového vývoje charakteru odvětví za posledních několik let. Obecně lze říct, že překážek vstupu do odvětví stále přibývá.

V bariérách hraje největší roli faktor nasycenosti trhu, který je vyvolán růstem domácí poptávky po mléce či mléčných výrobcích, změnou spotřebitelských preferencí a výživovými zvyklostmi obyvatelstva přibližujícího se západoevropskému standardu.

Kapitálová náročnost je další překážkou vstupu na trh. Je také jedním z důvodů, proč se v odvětví delší dobu neobjevil žádný nový podnik. Přístup k distribučním kanálům není i přes významnou náročnost proniknutí do existujících řetězců velkou překážkou vstupu. Je to vyvoláno otevíráním nových supermarketů a dalších obchodů a také vznikem řady nových distribučních organizací, které kontaktují výrobce.

Vládní politika má vliv na odvětví jak přímo pomocí určování standardů jakosti mléka a mléčných výrobků, tak i nepřímo agrární politikou vůči producentům mléka neboli dodatelů, která může ovlivňovat výrobní či kupní cenu mléka.

#### 4.3.2 Segmentace trhu

Před zahájením jakéhokoli procesu segmentace trhu je nutné určit základní kritéria nebo principy segmentace. Hlavními kritérii pro segmentaci trhu s mléčnými výrobky jsou: skupiny produktů, ceny a rozměr výroby.

Skupiny produktů jsou velké kategorie zboží, které spojují vlastnosti a princip použití produktů. Skupiny produktů představují podrobnější pohled na stávající produkty v tomto odvětví a na jejich podíl na trhu.



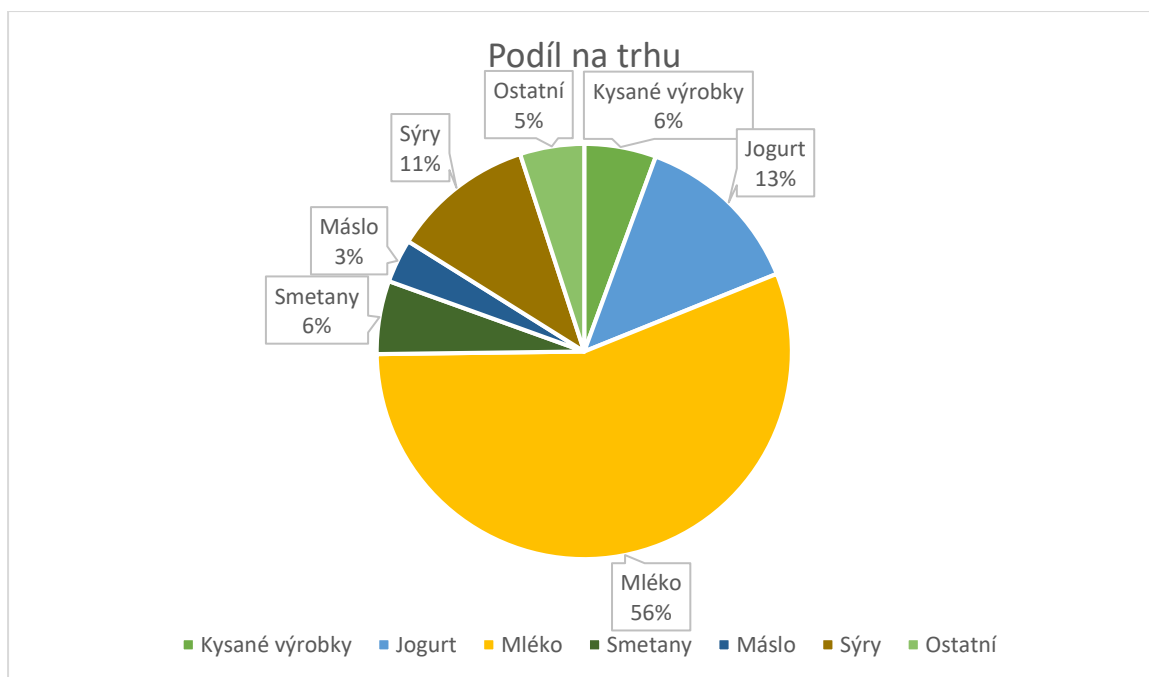


Diagram č. 1: Podíl mléčných výrobků. Zdroj: vlastní zpracování, podle czco.2020

Cenová segmentace trhu je důležitá pro pochopení stanovených cenových hranic trhu. Postupem času jsou na trhu vytyčeny jasné hranice cenových segmentů, které kupujícímu říkají o kvalitě produktu, jeho složitosti, jedinečnosti a luxusnosti. Společnost musí neustále věnovat pozornost ceně zboží. Pravidelné sledování a aktualizace cenového určení téměř vždy vede ke zvýšení prodeje produktů.

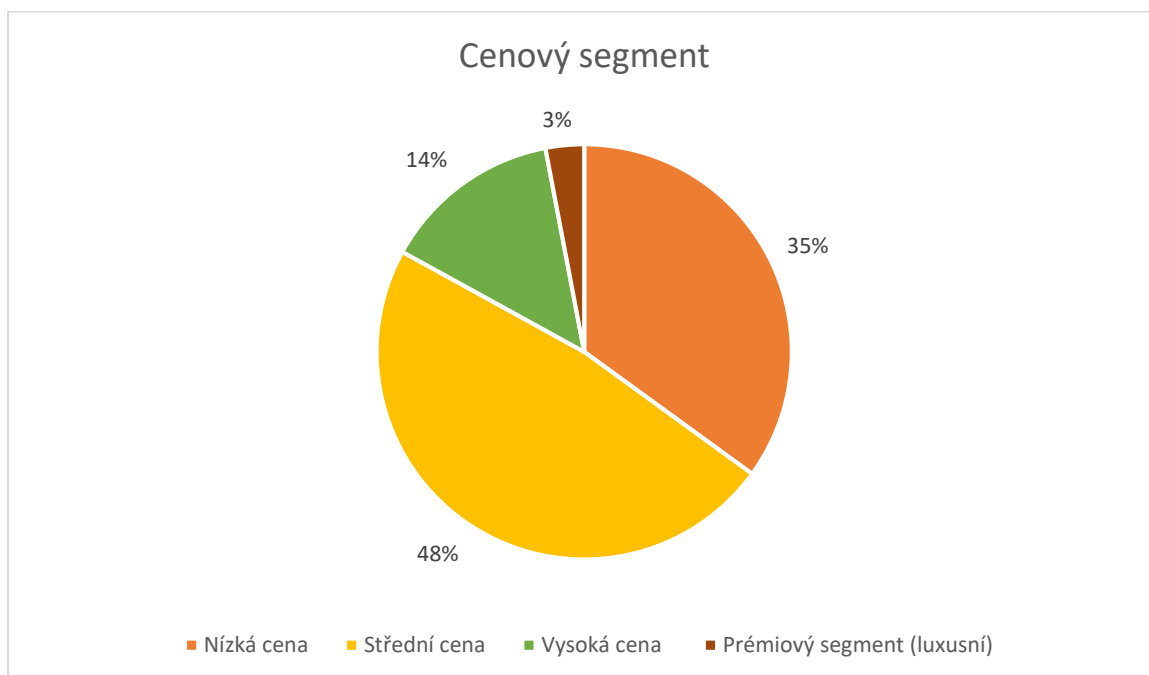


Diagram č. 2: Cenový segment. Zdroj: vlastní zpracování

Segmentace podle rozměru výroby umožňuje posoudit šíři sortimentu klíčových hráčů na trhu – jejich sílu, vliv a velikost. Diagram č. 3 ukazuje podíl lokálních, národních a mezinárodních firem na českém trhu mléčných výrobků.

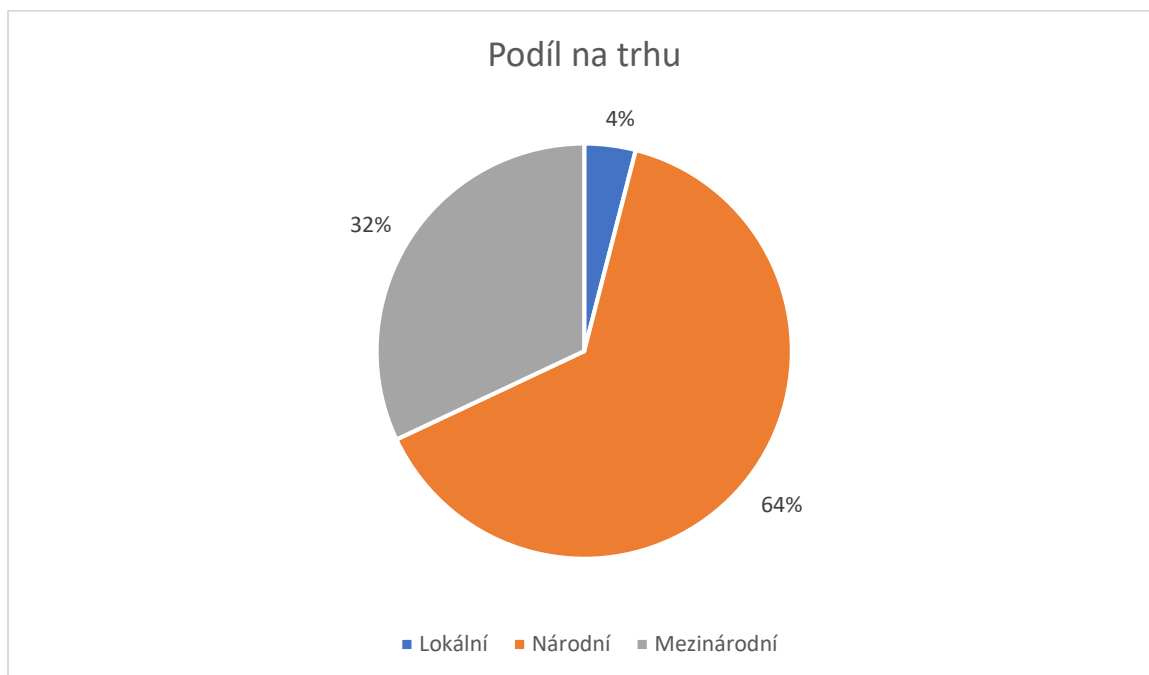


Diagram č. 3: Segmentace podle rozměru. Zdroj: vlastní zpracování, podle interních zdrojů firmy

Provedená segmentace trhu podle vybraných kritérií umožňuje odhalit největší skupinu produktů, kterým je mléko národní společnosti se středním cenovým segmentem. Tyto výsledky pomohly vytvořit udržitelné segmenty spotřebitelského trhu a pochopit preference potenciálních kupujících.

#### 4.3.3 Analýza pěti konkurenčních sil dle Portera

Porterova analýza pěti sil se zabývá analyzováním konkurenčního prostředí firmy a vlastním strategickým řízením. K pěti faktorům tvořícím tuto analýzu patří stávající konkurenti, potenciální konkurenti, dodavatelé, odběratelé a substituty.

Stávající konkurence se skládá z několika firem, které mohou negativně ovlivňovat působnost Mlékárny Valašské Meziříčí. K největším konkurentům vyrábějícím jogurty a kysané výrobky patří Danone, Kunín, Olma a Hollandia. I přes tuto konkurenci si Mlékárna udržuje 40% podíl na trhu kysaných výrobků a 10% podíl na trhu jogurtů.

Potenciálním konkurentem Mlékárny Valašské Meziříčí se může stát kterákoliv firma, která vyrábí stejné nebo podobné výrobky a která se dokáže rychle rozvíjet na trhu.

Mezi dodavatele mléka patří jak soukromníci, tak zemědělské podniky. K nejvýznamnějším dodavatelům se řadí Agrotech, Valašské ZOD, Mespol Medlov a další. Dodavateli chuťových složek jsou firmy Agrana Fruit, Frujo a Zentis Polsko. PET lahve jsou dováženy z firmy PETKO, víčka z Radaflex Slovensko a kelímky z Greiner Slušovice.

V současnosti lze výrobky z Mlékárny Valašské Meziříčí zakoupit po celé České republice v různých obchodních řetězcích i maloobchodních sítích. Mezi obchodní řetězce, kde lze výrobky koupit, patří Lidl, Kaufland, Globus, Tesco, Penny Market, Billa a Makro. K těm nejvýznamnějším dále patří COOP Jednota Vsetín, COOP Beskydy, Český Těšín, Frýdek-Místek, Hruška, Rosa Market a Bala.

V mlékárenském odvětví není zaznamenáno mnoho substitutů, které by mohly nahrazovat tyto výrobky. Jediná výjimka může být zaměnění másla za rostlinné tuky. Kvůli zdravotním důvodům a nižší ceně rostlinných tuků spotřeba másla závratnou rychlostí klesá. Producenti másla proto museli přijít na trh s alternativami, jako je například máslo s přídavkem rostlinného tuku.

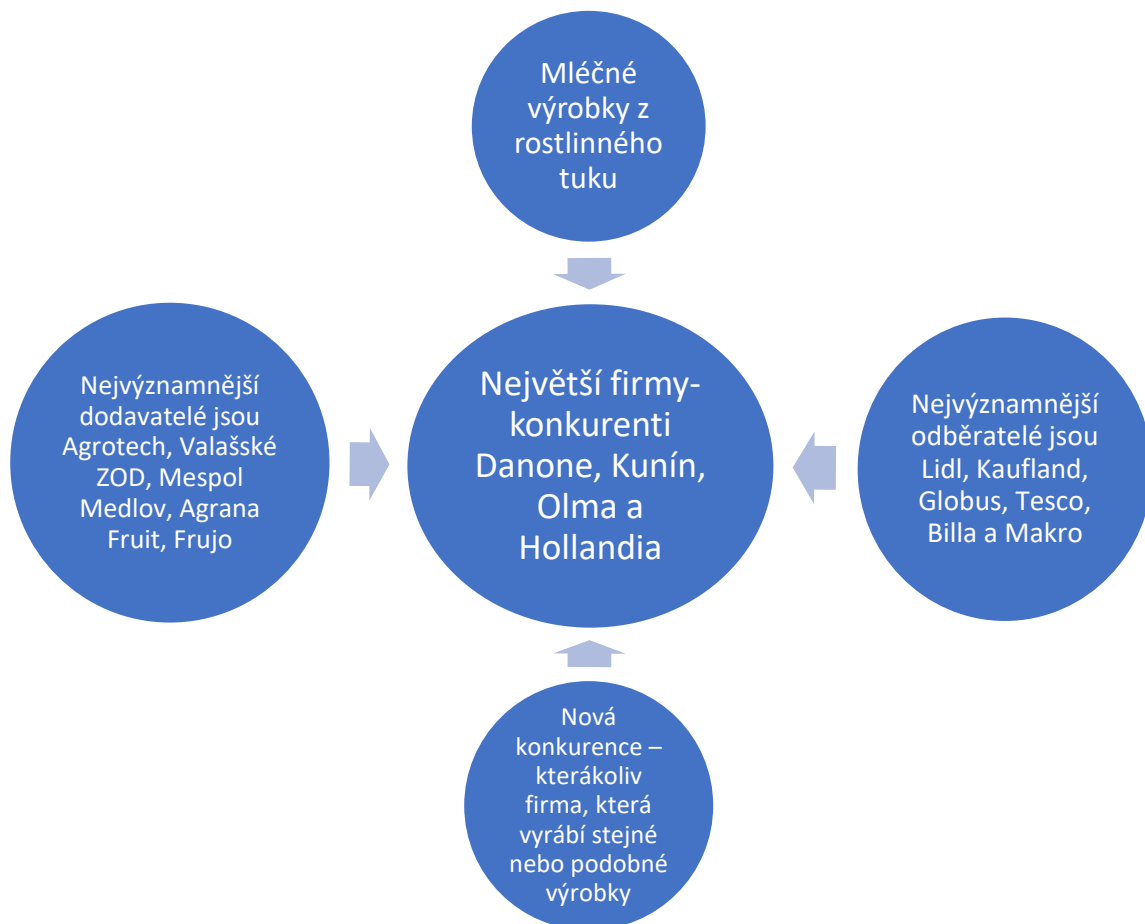


Diagram č. 4: Pět konkurenčních sil dle Portera. Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.3.4 Analýza hlavních konkurentů

Mlékárna Valašské Meziříčí se vyskytuje na tuzemském i zahraničním trhu, kde působí také její konkurenti. Její konkurenční výhoda spočívá ve vysoké kvalitě svých produktů a délce jejího působení v oboru. Konkurenty se dají označit téměř všechny mlékárenské firmy, protože nabídka mléčných výrobků v České republice je velmi rozsáhlá.

Mezi hlavní konkurenty v oblasti mléčných výrobků patří:

- **Danone** – Společnost známá po celém světě. Hlavními oblastmi businessu společnosti jsou mléčné výrobky, dětská a lékařská strava, minerální voda. Výrobky jsou vyráběny pod známými značkami jako Actimel, Activia, Danon, Alpo atd. Každá tato značka je zákazníky různě vnímána. Například produktová řada pod obchodním názvem Actimel se profiluje jako strava, která pomáhá imunitnímu systému za pomoci kultury *Lactobacillus bulgaricus* a *Streptococcus thermophilus*.

IČO: 45272972

DIČ: CZ 45272972

Sídlo firmy: V Parku 2294/2, Praha 4, 148 00, Chodov

Danone má řadu jogurtových tržních konkurentů. Produktová značka Activia se skládá z jogurtů a kysaných nápojů s velkou řadou chutí. Actimel je produktovou řadou s nápojem vhodným i pro děti. Třetí produktovou řadou jsou jogurty Fantasia. Na trhu má vedoucí postavení s podílem 42 %.

- **Olma** – česká mlékárna, která neprodukuje kefíry, ale má velké portfolio jogurtů.

IČO: 47675730

DIČ: CZ47675730

Sídlo firmy: Pavelkova 597/18, Holice, 779 00 Olomouc

Mlékárna Olma a.s. je jedním z největších konkurentů Mlékárny Valašské Meziříčí, spol. s r. o., co se týče produkce mléčných výrobků. Sídlí v Olomouci a sortiment společnosti je poměrně rozsáhlý. Společnost produkuje jogurty pro všechny druhy spotřebitelů: bio, bezlaktózové, které mají hodně probiotik, a také jogurty pro děti se sušenkami a želé. Firmě také prospělo získání několika ocenění, aby svoji firmu zviditelnila. V roce 2012 časopis dTest porovnával smetany ke šlehaní. Smetana této společnosti se umístila na prvním místě, a to jí přineslo značnou pozornost, protože čím dál častěji se lidé zajímají o potraviny a jejich složení a při nákupech k tomuto faktoru přihlíží. Podíl na českém trhu má společnost zhruba 7,5 %.

- **Hollandia** – docela mladá společnost, která produkuje téměř jen jogurty. K tomu mají vlastní krávy. Firma dost aktivně pomáhá při koronavirové epidemii.

IČO: 40522962

DIČ: CZ40522962

Sídlo firmy: Pražská 673, Miřetice u Klášterce nad Ohří, 431 51, Klášterec nad Ohří. Mají kolem 10 druhu jogurtů s výjimečnými chuťovými vlastnostmi.

- **Kunín** – je také známým výrobcem kefirového mléka a jogurtů. Má téměř stejnou řadu příchutí jako Mlékárna Valašské Meziříčí.

IČO: 45192294

DIČ: CZ699004388

Sídlo firmy: Kunín 291, 742 53 Kunín

Veškerá produkce má spíše klasický styl, který není ničím zvláštní. Mlékárna Kunín je konkurentem studované Mlékárny na trzích kefirového mléka a jogurtů. Své produkty exportují do různých zemí, například Rakousko, Německo, Itálie, Polsko, Litva, Lotyšsko, Estonsko, Švédsko, Finsko, Maďarsko, Rumunsko a Slovinsko. Mlékárna Kunín a.s. se účastní různých předváděcích akcí, získává ocenění za své výrobky, která společnosti zlepšují postavení na trhu.

#### 4.3.5 Srovnávací analýza konkurenčních výrobků

Společnost má za úkol analyzovat produkty konkurentů, sledovat potřeby stávajících a potenciálních spotřebitelů, zkoumat specifiku místního trhu atd. Po provedených analýzách jsou zjištěni hlavní konkurenti Mlékárny a jejich podíl na trhu. Hlavním bodem při vytváření konkurenční strategie je komparativní analýza vybraných produktů konkurentů. Proto je v tab. č. 1 a 2 provedena srovnávací analýza kefirového mléka a jogurtů, a všichni konkurenti jsou porovnáváni podle jednotlivých kritérií.

Vzhled produktu			
-----------------	---	--	---

hmotnost	500 g a 950 g	280 g a 310 g	300 g a 750 g
trvanlivost	14 dní	14 dní	11 dní
Energie *	165kJ / 39kcal	187kJ / 45kcal	175 kJ / 42 kcal
Tuk*	1,1 g	1,8 g	1,5 g
Bílkoviny*	3,2 g	3,3 g	3,4 g
Sacharidy*	4,1 g	3,9 g	3,6 g
Počet příchutí	3	7	3
cena	16,90–21,90 Kč	26,90 Kč	21,90–37 Kč
Podle Kotleru	Tržní vůdce	Tržní troškař	Tržní vyzyvatel

\*na 100 g

Tab. č. 1 Porovnání keřirového mléka. Zdroj: vlastní zpracování

	Z Valaška	Danone	Olma	Hollandia	Kunín
Vzhled produktu					
hmotnost	145 g	120 g	150 a 400 g	200g, 500g, 1,5kg, 5kg	200g a 400g
Energie *	752kJ / 180 kcal	288kJ / 69kcal	251kJ / 60kcal	279kJ /67kcal	269kJ /64kcal
Tuk*	10,1 g	3,4 g	2,7 g	3,8 g	3,6 g
Bílkoviny *	3 g	4,5 g	4,3 g	3,7 g	3,8 g
Sacharidy *	3,3 g	5,1 g	4 g	4,5 g	4,2 g
Počet příchutí	8	4	5	7	7
cena	8,90–13,90 Kč	8,90–13,90 Kč	9,90–13,90 Kč	Od 15,90 Kč za 200 g	13,90 Kč, 15,90 Kč
Podle Kotleru	Tržní troškař	?	?	?	?
Počet sledujících na FB	7,5 tis	35,5 tis	47 tis	23 tis	25 tis
Dětská řada jogurtu	Není	Danio a Kostíci	Olmíci Olmánek Olmíci Maty	Není	Není

\*na 100 g

Tab. č. 2: Porovnání jogurtů. Zdroj: vlastní zpracování

Při hodnocení pozice vybraných produktů společnosti je nutné posoudit potenciál konkurence. Schopnost společnosti udržet si svůj podíl na trhu závisí na hnacích silách a konkurenčních tlacích, přítomnosti nebo nepřítomnosti konkurenčních výhod a plánech dalších hráčů na trhu ohledně těchto produktů.

Z této srovnávací analýzy vyplývá, že podnik má velký podíl na trhu kefirů, protože má méně konkurentů, a na trhu s jogurty existuje hodně jiných hráčů, včetně firem, které se specializují jen na jogurty. Z tohoto důvodu má Mlékárna Valašské Meziříčí na trhu jogurtů menší tržní podíl. Jogurt také nemá žádné speciální vlastnosti, které by jej odlišovaly od ostatních značek, například orientace na děti nebo exkluzivní příchutě.

Porovnání množství sledujících na sociálních sítích ukazuje, že Mlékárna Valašské Meziříčí jich má nejmenší počet, což by také v budoucnu mělo být zlepšeno.

Mlékárny Olma a Kunín můžeme označit jako základní konkurenty, kteří mají skoro stejnou řadu příchutí nebo cenový segment. Danone – má odlišnou řadu výrobků, společnost je známá a pravidelně uvádí nové druhy výrobků pod různými značkami, což umožňuje zákazníkům získat povědomí o různých výrobcích, aniž by si produkty spojovali s výrobcem Danone. Tímto by se mohla společnost Mlékárna Valašské Meziříčí v budoucnu inspirovat.

#### 4.4 PEST analýza

PEST analýza je dalším široce aplikovaným nástrojem strategické analýzy, a to zejména v situacích, kdy potřebujeme identifikovat dopad vnějších vlivů na podnikání či firmu. Tato analýza pomáhá vidět obraz vnějšího prostředí společnosti a zvýraznit nejdůležitější ovlivňující faktory.



Obrázek č. 13: PEST analýza. Zdroj: [17]

Podle metodiky analýzy PEST existují čtyři hlavní skupiny environmentálních faktorů: politické, ekonomické, sociálně-demografické a technologické. Přehled jednotlivých faktorů umožňuje minimalizovat případná rizika a případně využít působení těchto sil ve svůj prospěch [17].

#### 4.4.1 Politické

- Legislativa

Vzhledem k tomu, že mléčné výrobky jsou součástí základních produktů, je kvalita těchto výrobků regulována zákonem. Politický vývoj silně ovlivňuje veškerá rozhodnutí, která se uskutečňují v souvislosti s provozem firmy. Toto prostředí se skládá z různých požadavků ve formě zákonů, vyhlášek, předpisů a nařízení. Obchodní a distribuční činnost firmy je upravena občanským zákoníkem, zákoníkem práce, zákonem o daních z příjmů, zákonem o účetnictví, zákonem o DPH, zákonem o potravinách, zákonem o ochraně spotřebitele apod.

Česká republika se tak musí řídit například Nařízením (ES) č. 852/2004 o hygieně potravin, dále nařízením 1169/2011/EU o poskytování informací o potravinách spotřebitelům, nařízením Rady (ES) č. 3/2008 ze dne 17. prosince 2007 o informačních a propagačních opatřeních na podporu zemědělských produktů na vnitřním trhu a ve třetích



zemích, nařízením Rady (ES) č. 834/2007 ze dne 28. června 2007 o ekologické produkci a označování ekologických produktů či nařízením Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1924/2006 ze dne 20. prosince 2006 o výživových a zdravotních tvrzeních při označování potravin. Výroba potravin včetně jejich distribuce a uskladnění musí odpovídat hygienickým předpisům. Důležitou součástí je i monitorování změn či novelizace dosavadních zákonů.

- Daňová politika

V České republice existují dva druhy daně – přímé a nepřímé. Do přímých daní jsou zařazeny daně z příjmů a majetkové daně. Mlékárna, jako právnická osoba, podle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, musí zaplatit 19% daň z příjmu z činnosti a z nakládání s majetkem. Podle zákona č. 338/1992 Sb., o daních z nemovitostí, pokud firma je vlastníkem pozemku či stavby nebo nositelem práva hospodaření, musí podat daňové přiznání k dani z nemovitých věcí. Podnik je plátcem DPH, které je v souladu s legislativou Evropské unie. Sazba v 10 % je placena z přírůstku svého obchodování.

- Podpora státu

Podpora vlády má také velký vliv na rozvoj odvětví. Stát v současné době považuje český mlékárenský průmysl za jednu z prioritních oblastí ekonomického rozvoje. Správa státních hmotných rezerv (SSHR) například letos vypsalala tendr na dodání, skladování a ochraňování 900 tun odtučněného a 900 tun plnotučného sušeného mléka, a tím pomohla českým výrobcům [18]. Takováto státní opatření posledních několik let zvyšují objem výroby mléka v České republice. Díky státním investicím se mohou snížit ceny surovin a pak mléčných výrobků v budoucnosti.

#### 4.4.2 Ekonomické

Ekonomická situace v zemi má významný dopad na úspěch společnosti. Činnost společnosti Mlékárna Valašské Meziříčí je ovlivňována takovými ekonomickými faktory, jako jsou: HDP, kurz, míra inflace, mzdy, ceny surovin atd. Změny těchto finančních ukazatelů ovlivňují rozhodování domácností a podniků o spotřebě, úsporách a investicích.

Epidemická situace ovlivnila výši HDP, příjmy domácností, a tudíž i spotřebitelskou poptávku. Hrubý domácí produkt očištěný o cenové vlivy a sezónnost byl v roce 2020 podle předběžného odhadu o 5,6 % nižší než v roce 2019. Pokles byl ovlivněn především spotřebou domácností, investičními výdaji, ale i propadem zahraniční poptávky v první polovině roku [19].

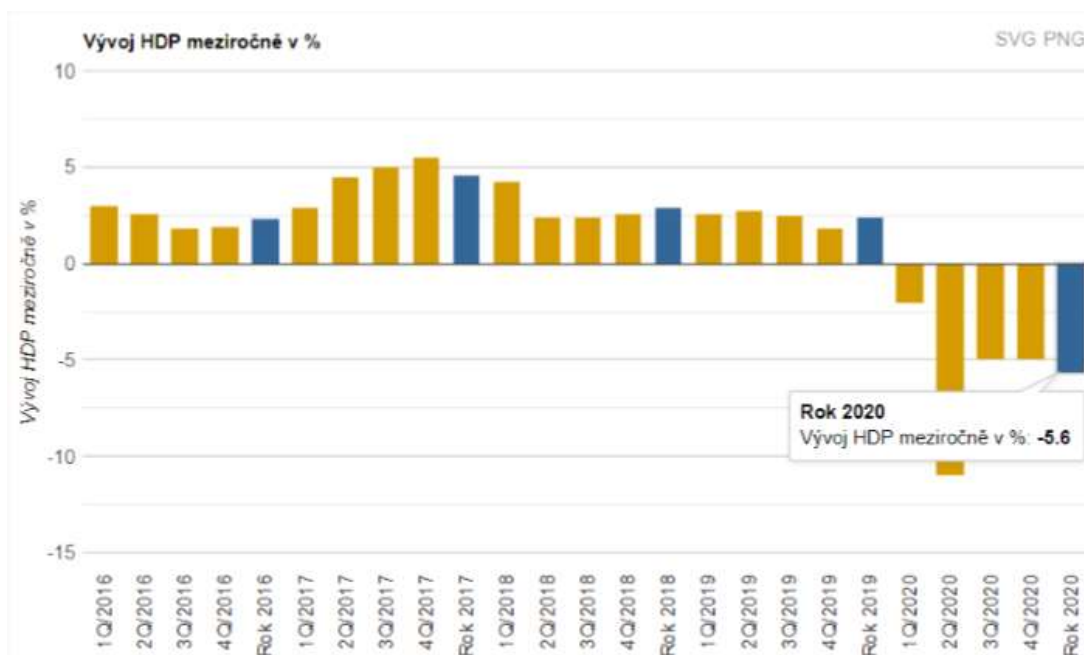


Diagram č. 5: Vývoj HDP v ČR. Zdroj: [19]

Čím déle budou restriktivní omezení státu trvat, tím větší bude dopad těchto vlivů. V každém případě lze očekávat vyšší konkurenci na mezinárodních trzích s mlékem.

Spotřebitelské ceny vzrostly v lednu oproti prosinci o 1,3 %. Tento vývoj byl ovlivněn zejména růstem cen v oddíle potravin a nealkoholických nápojů a v oddíle alkoholických nápojů a tabáku. Meziročně vzrostly spotřebitelské ceny v lednu o 2,2 %, což bylo o 0,1 procentního bodu méně než v prosinci. V porovnání s rokem 2019 ceny zboží úhrnem vzrostly o 1,9 % a ceny služeb o 2,6 %. Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného indexu spotřebitelských cen za posledních 12 měsíců oproti průměru předchozích 12 měsíců byla v lednu 3,0 % [19].

Období	Průměrný index spotřebitelských cen	Inflace meziroční v %	Inflace meziměsíční v %
1 / 2021	3.0 %	2.2 %	1.3 %
<b>R / 2020</b>	<b>3.2 %</b>	-	-
12 / 2020	3.2 %	2.3 %	-0.2 %
11 / 2020	3.2 %	2.7 %	0.0 %
10 / 2020	3.3 %	2.9 %	0.2 %
9 / 2020	3.3 %	3.2 %	-0.6 %
8 / 2020	3.2 %	3.3 %	0.0 %
7 / 2020	3.2 %	3.4 %	0.4 %
6 / 2020	3.1 %	3.3 %	0.6 %
5 / 2020	3.1 %	2.9 %	0.4 %
4 / 2020	3.1 %	3.2 %	-0.2 %
3 / 2020	3.1 %	3.4 %	-0.1 %
2 / 2020	3.0 %	3.7 %	0.3 %
1 / 2020	2.9 %	3.6 %	0.4 %
<b>R / 2019</b>	<b>2.8 %</b>	-	-
12 / 2019	2.8 %	3.2 %	0.2 %
11 / 2019	2.7 %	3.1 %	0.3 %
10 / 2019	2.7 %	2.7 %	0.5 %
9 / 2019	2.6 %	2.7 %	-0.6 %
8 / 2019	2.6 %	2.9 %	0.1 %

Tab. č. 3: Míra inflace a její vývoj v ČR. Zdroj: [19]

Česká měna, bez ohledu na epidemickou situaci, zůstává stabilní a udržuje si vůči euru kurz přibližně 27 Kč / EUR v průběhu roku 2020. Teprve na začátku roku 2021 klesl kurz na 26 Kč / EUR.



Diagram č. 6: Kurz euro / česká koruna. Zdroj: [19]

Mlékárna Valašské Meziříčí nemůže ovlivňovat vnější faktory makroprostředí, musí je však sledovat a podle toho přizpůsobit svoji strategii, především cenovou a výrobovou.

Na českém trhu s mlékem se dle statistického úřadu ve 4. čtvrtletí roku 2020 nakoupilo od tuzemských producentů 744 805 tis. litrů mléka (+1,2 %), z toho nákup

mlékáren činil 631 345 tis. litrů (+4,1 %). Ceny zemědělských výrobců mléka se meziročně mírně snížily (-2,8 %). Průměrná cena litru mléka jakostní třídy Q byla 8,52 Kč (czso.cz, 2021).

Situace ve výrobě a spotřebě mléčných výrobků je docela stabilní a pomalu rostoucí. V tuto chvíli dodávky mléka v ČR za prvních letošních sedm měsíců podle Mlékárenského svazu meziročně stouply o 4,6 procenta. Například smetany se vyrobilo o 11,3 procenta víc, jogurtů o 9,4 procenta více, másla o 4,2 procenta více. Produkce tvarohů v ČR stoupla o 12,5 procenta a přírodních sýrů o osm procent [18].

Mlékárenská výroba	Jednotka	2019	2020	Změna 2020/2019	
		Leden - červen	Leden - červen	v objemu (v Kč)	Index (%)
<b>Konzumní mléka celkem</b>	tis. l	<b>307 658,5</b>	<b>305 040,6</b>	-2 617,9	99,1
- čerstvě pasterované	tis. l	61 037,1	63 384,8	2 347,7	103,8
- trvanlivé	tis. l	245 221,6	240 949,0	-4 272,6	98,3
- školní <sup>1)</sup>	tis. l	1 399,8	706,7	-693,1	50,5
<b>Konzumní smetany</b>	tis. l	<b>28 910,7</b>	<b>32 344,6</b>	3 433,9	111,9
<b>Jogurty</b>	tis. l	<b>67 023,0</b>	<b>68 826,3</b>	1 803,3	102,7
<b>Kysané výrobky ostatní celkem<sup>1)</sup></b>	tis. l	<b>28 362,9</b>	<b>28 596,2</b>	233,3	100,8
<b>Máslo a statní ml. tuky</b>	t	<b>17 107,9</b>	<b>17 205,3</b>	97,4	100,6
Tradiční pomazánkové	t	3 546,5	3 590,4	43,9	101,2
<b>Tvarohy</b>	t	<b>19 978,1</b>	<b>22 800,4</b>	2 822,3	114,1
<b>Sýry celkem</b>	t	<b>55 905,7</b>	<b>60 148,4</b>	4 242,7	107,6
- přírodní	t	48 457,7	52 112,6	3 654,9	107,5
- tavené	t	7 448,0	8 035,8	587,8	107,9

Tab. č. 4: Rezortní statistika Mlék. Zdroj: [20]

Je to díky tomu, že spotřeba mléka a mléčných výrobků se už minulý rok zvýšila o 1,3 procenta na rekordních 249 kilogramů na osobu.

#### Spotřeba mléka a mléčných výrobků (kg/rok)

Druh/kg/rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019 <sup>1)</sup>
<b>Mléko a mléčné výrobky v hodnotě mléka celkem (bez másla)</b>	<b>244</b>	<b>227,7</b>	<b>234,3</b>	<b>234,1</b>	<b>236,5</b>	<b>242,3</b>	<b>247,5</b>	<b>246,5</b>	<b>245,8</b>	<b>249,0</b>
- z toho kravské mléko	243,9	227,6	234,2	234	236,4	242,2	247,4	246,4	245,7	248,9
- kozí mléko	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
<b>Konzumní mléko kravské</b>	<b>57,6</b>	<b>57,6</b>	<b>58,9</b>	<b>62,2</b>	<b>60,1</b>	<b>60,5</b>	<b>60,4</b>	<b>61,3</b>	<b>59,7</b>	<b>58,8</b>
<b>Máslo</b>	<b>4,9</b>	<b>5</b>	<b>5,2</b>	<b>5,1</b>	<b>5,1</b>	<b>5,5</b>	<b>5,4</b>	<b>5</b>	<b>5,1</b>	<b>5,4</b>
<b>Sýry celkem</b>	<b>13,2</b>	<b>13</b>	<b>13,4</b>	<b>12,7</b>	<b>12,8</b>	<b>13,1</b>	<b>13,3</b>	<b>13,2</b>	<b>13,4</b>	<b>13,8</b>
- tavené	2,1	2,1	2,2	2,2	2,1	2	2	1,9	1,8	1,8
- přírodní	11	10,9	11,2	10,5	10,7	11,1	11,3	11,3	11,6	12,0
<b>Tvarohy</b>	<b>3,4</b>	<b>3,4</b>	<b>3,4</b>	<b>3,6</b>	<b>3,8</b>	<b>3,8</b>	<b>4,4</b>	<b>4,7</b>	<b>4,5</b>	<b>4,7</b>
<b>Sýry a tvarohy</b>	<b>16,6</b>	<b>15,4</b>	<b>16,8</b>	<b>16,3</b>	<b>16,6</b>	<b>16,9</b>	<b>17,7</b>	<b>17,9</b>	<b>17,9</b>	<b>18,5</b>
<b>Ostatní mléčné výrobky</b>	<b>32,5</b>	<b>32,5</b>	<b>33,2</b>	<b>31,5</b>	<b>31,3</b>	<b>32,8</b>	<b>33,8</b>	<b>34,4</b>	<b>34,9</b>	<b>35,2</b>
<b>Mléčné konzervy</b>	<b>1,8</b>	<b>1,4</b>	<b>1,4</b>	<b>1,6</b>	<b>2,1</b>	<b>1,8</b>	<b>2</b>	<b>1,7</b>	<b>1,5</b>	<b>1,4</b>

Tab. č. 5: Spotřeba potravin. Zdroj: [20]

Predikce dalšího ekonomického vývoje je i přes započaté postupné uvolňování krizových opatření složitá. Lidé méně cestují, nenavštěvují restaurace, je možné, že začnou i méně jíst. Očekává se už nyní, že celosvětová poptávka po mléce poklesne o nejméně 1 až 2

% a dovozové země sníží svůj import. Aktuální odhad Světové obchodní organizace (WTO) je snížení mezinárodního světového obchodu v důsledku Covid-19 o 13–32 %. Česká republika je z pohledu produkce mléka malou zemí (0,4 % světové produkce, resp. 1,7 % evropské produkce mléka), vývoj tak bude zákonitě ovlivňován vývojem ve vnějším prostředí.

#### 4.4.3 Sociálně-demografické

Faktory ovlivňující činnost Mlékárny Valašské Meziříčí jsou: struktura zaměstnanosti, struktura populace, míra narození a úmrtí, výše běžných příjmů.

Před nástupem koronavirové situace byla situace v České republice více než příznivá, snížil se počet nezaměstnaných. V minulém roce, v důsledku pandemie, ztratilo práci přibližně 50 tisíc ekonomicky aktivního obyvatelstva a došlo k odlivu migrujících pracovníků.

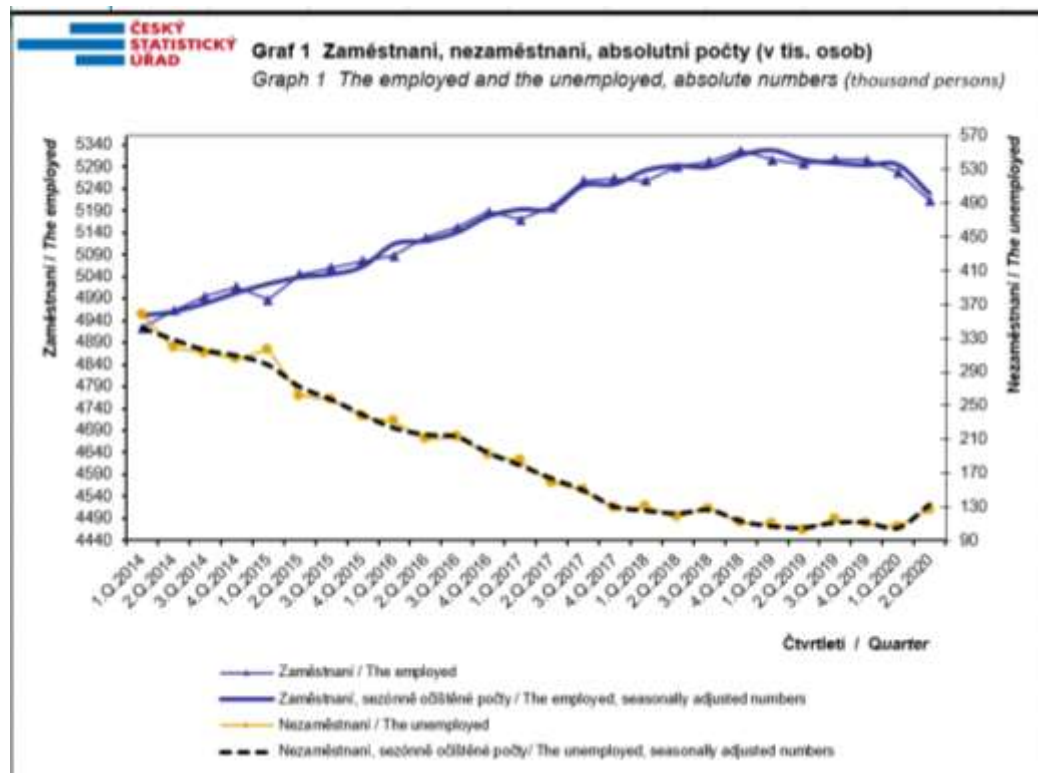


Diagram č. 7: Vývoj zaměstnanosti v ČR. Zdroj: [20]

Zaměstnanost klesla přibližně o 1,6 %. Ve 4. čtvrtletí 2020 zaměstnanost klesla meziročně o 2,1 % a v porovnání s předchozím čtvrtletím se snížila o 0,5 %.

Za poslední rok došlo také k poklesu počtu obyvatel. Přirozený přírůstek obyvatel je stále záporný a lze mluvit i o úbytku počtů migrantů. Významným jevem je stárnutí populace a

snižování počtu obyvatel v produktivním věku. Rozdíl se bude zřejmě dále snižovat vzhledem k stále relativně nízké porodnosti. Pozitivním jevem je prodlužování průměrné délky života.

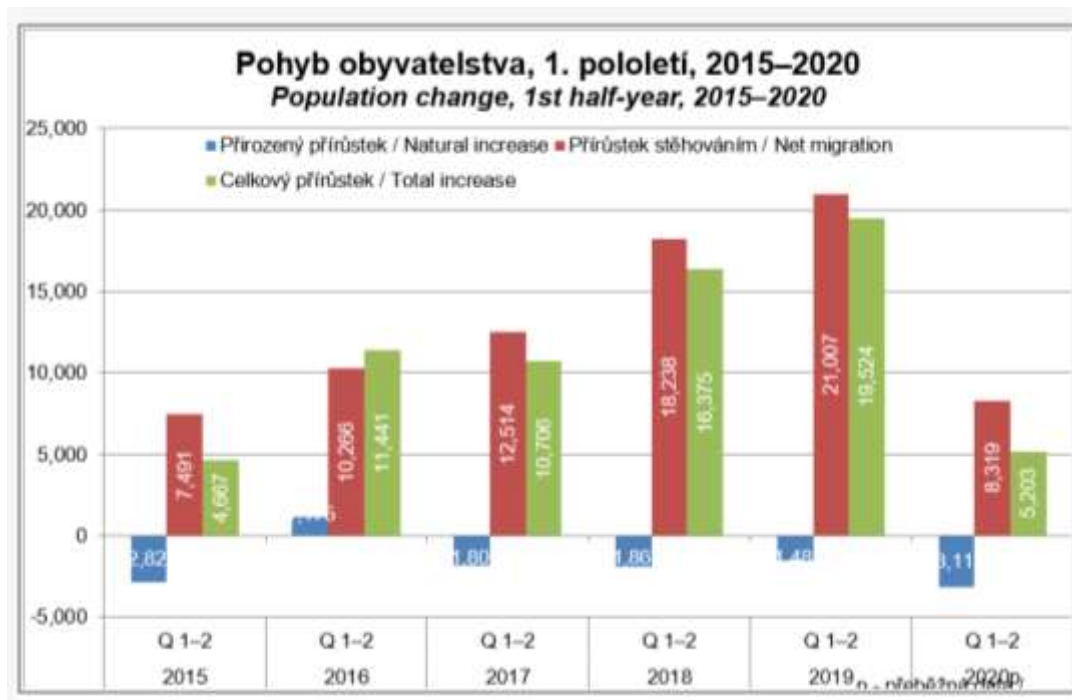


Diagram č. 8: Počet obyvatelstva ČR. Zdroj: [20]

Dalším důležitým faktorem je to, že mléčný průmysl není pro mladé kvalifikované zaměstnance atraktivní. Méně než 5 % absolventů zemědělských univerzit pracuje v oboru své specializace. Existuje akutní nedostatek profesionálů, odborníků na zacházení se zvířaty v odvětvích jako veterináři, specialisté na hospodářská zvířata atd., v důsledku čehož trpí všechny fáze práce s hospodářskými zvířaty (výběr, produkce, veterinární medicína).

S rostoucí migrací obyvatelstva z vesnic do měst souvisí problematika lidí, pracujících v oblastech zemědělství, poněvadž většina zemědělských firem sídlí na vesnicích nebo v jejich blízkostech, je velmi složité zaměstnat kvalifikované pracovníky, kteří jsou ochotni za práci dojíždět desítky kilometrů. Ale současný růst nezaměstnanosti v zemi, kvůli epidemické situaci, přispívá ke snížení nákladů práce a uvolňování pracovníků.

#### 4.4.4 Technologické

Živočišný průmysl vyžaduje vytváření nových a zdokonalování starých technologií. Implementace těchto inovací je však velmi složitý a kapitálově náročný proces. Byly vyvinuty



počítačově podporované návrhové systémy, které díky automatizaci výroby zvyšují produktivitu práce.

Na pozadí neustále klesající poptávky po tradičních druzích mléka a jogurtů jsou podniky nuceny k vývoji a prodeji nových výrobků. Kvalita a sortiment surovin se mění, včetně nových poznatků v oblasti technologie. Vzhledem ke zkvalitňování výroby mléka nebo jogurtu se musí výroba neustále přizpůsobovat novým technologiím.

Pro velké podniky je mnohem výhodnější vyrábět mléko, jogurty, kefír než pro malé továrny díky úsporám při nákupu surovin. Velké továrny nakupují větší množství surovin za nižší cenu. Automatizované linky umožňují vyrábět mléčné výrobky ve velkých objemech. Výhodou malých podniků je, že jsou mobilní, a pro malé podniky je také snazší změnit produkci na něco nového než pro velké. Kromě toho mají hodně příležitostí pracovat se soukromými objednávkami.

Mezi trendy v oblasti skladování a distribuce chlazených produktů s krátkou dobou trvanlivosti se řadí systémy pro sledování a archivaci teplot.

Inovace, optimalizace technologií, rozšiřování vyráběného sortimentu, nové recepty – to jsou současné trendy vyrábění mléčných výrobků.

#### Závěr analýzy

Z výsledků analýzy PEST vyplývá, že v současné době se politická a ekonomická situace v zemi v důsledku koronaviru obecně zhoršila. To však nemělo velký dopad na potravinářský průmysl mléčných výrobků vzhledem k tomu, že mléčné výrobky jsou nezbytnými výrobky pro lidský život, a také díky státní podpoře a vládním zakázkám.

Velkým přínosem bylo uzavření hranic, protože konkurence ubyla kvůli nedostatku dovážených výrobků, což zvýšilo množství prodaných vnitrostátních výrobků. Navzdory tomu jsou budoucí předpovědi zklamáním, protože se předpokládá, že se sníží množství spotřebovaných potravin. Výsledkem bude, že místní firmy budou sledovat agresivnější konkurenci, což znamená, že v budoucnu bude obtížnější exportovat výrobky a konkurovat firmám na zahraničním trhu.

Uzavření hranic ovlivnilo také sociální aspekt. Většina migrantů se musela vrátit do svých zemí, což ovlivnilo počet pracovníků v některých firmách a následně kvalitu práce kvůli zaměstnávání nových lidí, kteří vyžadují předběžné školení a adaptační období. Na kvalitu práce měla vliv také práce z domova a komplikované pracovní podmínky kvůli maskám a dalším ochranným prostředkům. Stojí za zmínku, že živočišný průmysl v současné době není

mezi mladými lidmi tak populární a neustále se zlepšující technologie vyžadují zapojení mladých profesionálů z celého světa.

#### 4.5 SWOT analýza vybraných produktů

Úkolem SWOT analýzy je identifikovat silné a slabé stránky vybraných produktů, možnosti fungování na trhu a ohrožení.

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Široká řada příchutí</li> <li>• Vynikající kvalita produktu</li> <li>• Pozitivní, uznávaná pověst v ČR</li> <li>• Příjemná cena produktů</li> <li>• Kefírové mléko má velký podíl na trhu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zboží se rychle kazí</li> <li>• Jogurt má malý podíl na trhu a hodně konkurentů</li> <li>• Nízká ziskovost hotové produkce a relativně vysoké náklady na výrobu</li> <li>• Slabý marketing produktů</li> <li>• Obtížnost zavádění nových technologií a zařízení</li> </ul>
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabilizace cen surovin</li> <li>• Růst úrovně poptávky po produktech</li> <li>• Možnost expandovat na trhy jiných států</li> <li>• Vysoké bariéry pro konkurenty ve výrobě jogurtu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Možnost nahradit podobným produktem</li> <li>• Nízké bariéry pro konkurenty ve výrobě kefiru</li> <li>• Snížení cen konkurentů</li> </ul>

Tab. č. 6: SWOT analýza. Zdroj: vlastní zpracování

Z předchozích analýz vyplývá, že silnými stránkami produktů jsou nízká cena při vysoké kvalitě výrobků a široká řada příchutí. Jelikož je společnost známá, je produkty mají pozitivní pověst a nepotřebují dodatečné reklamy. Další silnou stránkou je fakt, že kefirové mléko má 40% podíl na trhu.

Slabými stránkami produktů jsou vysoké náklady na výrobu mléčných produktů, přičemž relevantně nízké ceny výsledného produktu firma nemůže ovlivnit. Také Mlékárna nemůže vyrobit větší množství produktu, který by uskladnila, protože produkty jsou



netrvanlivé. Taky je obtížné změnit technologii výroby nebo vyměnit zařízení v důsledku technického vývoje. S ohledem na konkurenci je jednou ze slabých stránek marketingová propagace produktů, která by potřebovala zlepšit. Na rozdíl od kefíru, jogurt má jenom 10% podíl na trhu.

Příležitosti vybraných produktů mohou zahrnovat relevantně stabilní ceny za suroviny, minimálně změna ceny není prudká a podnik ji očekává. Výsledkem PEST analýzy je růst poptávky po kefírech a jogurtech. Pokud velký počet firem produkuje jogurty, je to obtížnější vstupovat na tento trh a nabízet něco nového a výjimečného. Skutečnost, že se podnik nachází ve východní části České republiky, umožňuje expandovat produkty na zahraniční trhy do Polska a Slovenska.

Hrozbami produktů může být změna preferencí spotřebitelů a příklon od živočišných výrobků k rostlinným produktům, které jsou náhradním produktem. Stejně jako na jakémkoli jiném trhu je také velkou hrozbou vznik nových konkurentů, prudké změny v produktech nebo cenách pro stávající firmy-konkurenty. Pokud existuje málo producentů kefíru, je pro konkurenty jednodušší vstoupit na tento trh.

## 5 Vlastní zpracování konkurenčních strategií

Tato část se bude věnovat vypracování vlastních návrhů konkurenčních strategií. K tomuto budou sloužit všechny teoretické poznatky ohledně budování strategií a také analýzy vnějšího a vnitřního prostředí Mlékárny Valašské Meziříčí, které byly provedeny v předchozích kapitolách. Rozvoj konkurenčních strategií je účinným nástrojem k dosažení dlouhodobých cílů. Toto je navíc klíčovým faktorem při zvyšování motivace a odhodlání dosáhnout cílů.

V teoretické části již bylo zmíněno, že jde o strategii zralého trhu: silná soutěž o podíl na trhu, spotřebitelé jsou zde vybíravější a vyžadují větší výhody, vznikají problémy při rozšiřování výrobní kapacity kvůli složitosti inovačního procesu. Při rozpracování konkurenčních strategií se musí dávat pozor na následující chyby:

- Strategie nesmí být kompromisem mezi nízkými náklady a kvalitou, protože firma nebude mít příležitost získat konkurenční výhodu založenou na nízkých nákladech nebo na diferenciaci.

- Strategie nesmí být zacílena na získání silných konkurenčních pozic pro krátkodobý zisk, protože rychlý nárůst výroby v krátkém období je nákladný, a po skončení reklamní kampaně se produkce firmy vrátí na obvyklou úroveň.

Aby firma zvýšila svou konkurenceschopnost a pak zůstala na dosažené hladině, musí být provedeny zásadní změny vedoucí ke zlepšení kvality a stylu výrobku, v přidávání nových vlastností nebo vytvoření nového produktu. K tomu dále musí být provedeny změny v rozšíření distribuce a přesunu kupujících od statusu «vyzkoušení» ke statusu «preferance a věrnost».

## 5.1 Stanovení cílů konkurenčních strategií

Hlavním cílem konkurenčních strategií je zvýšit povědomí o vybraných produktech, aby při rozhodování, zda si má spotřebitel vybrat kefír nebo jogurt, nepochybně vybral produkty Mlékárny Valašské Meziříčí. Výsledkem úspěšné akce je zvýšení příjmu podniku o 10 %.

Technologie SMART (SMART) je moderní přístup ke stanovení strategických cílů. Systém pro stanovení SMART cílů umožňuje ve fázi stanovení cílů shrnout všechny dostupné informace, stanovit přesný deadline kampaně, určit dostatek zdrojů, poskytnout všem účastníkům procesu jasné, přesné a konkrétní úkoly.

SMART-cíle, pro které budou vyvinuty konkurenční strategie, zní:

směr úkolu	SMART-cíl	Komentáře
zvýšení prodeje	Zvýšit prodej kefíru a jogurtu Mlékárny v České republice o 10 % do jednoho roku od zahájení kampaně	Specifičnost cíle je určena konkrétním produktem a ukazuje % růstu. Cíl je časově omezen ročním obdobím. Dosažitelnost cíle mohou určit pouze odborníci společnosti, ale to je reálné, protože podnik má prostředky na investice pro svůj rozvoj. Cíl je významný, přímo souvisí s výkonem podniku.
propagace produktu	Dosáhnout úroveň významnosti a užitečnosti kefíru a jogurtu Mlékárny u obyvatelstva ČR na úrovni 80 % za 1 rok po zahájení kampaně.	Cíl je specifický, protože je uvedeno cílové publikum a název produktu. Cíl je časově omezený. Dosažitelnost mohou určit pouze odborníci společnosti, ale společnost přidělí dostatečné investici na reklamu. Cíl je

		významný, protože znalost produktu má přímý vztah k prodeji produktu.
--	--	--

Tab. č. 7: SMART-cíl. Zdroj: vlastní zpracování

## 5.2 Segmentace potenciálních zákazníků

- Geografické hledisko

Celá Česká republika.

- Demografické hledisko

Všechny vrstvy obyvatelstva, které nemají alergii na laktózu a mají střední příjmy.

- Psychografické hledisko

Dodržování zdravého životního stylu a péče o své budoucí zdraví. Zákazníci, kteří mají rádi vaření a preferují na svačinu jogurt a kefir nebo jídla, ve kterých se používají mléčné výrobky.

- Segmentace dle chování

Pokud jsou produkty kefir a jogurty součástí jednoho segmentu, může jít o skupinu lidí, která se nazývá (podle TNS NFO) «Péče o rodinu». Tito zákazníci nakupují pouze v několika obchodech, které mají vyzkoušeny, a obvykle procházejí každou uličkou. Členové domácnosti ovlivňují značky a produkty, které kupují. Podávání výživných a vyvážených jídel má vysokou prioritu. Často vaří a udržují své kuchyně dobře zásobené. Většinu dní všichni v domácnosti jedí společnou večeři. Za nákup utrací průměrně přibližně 110 \$. Častěji nakupují vysoce kvalitní chlazené a čerstvé výrobky, jako jsou čerstvé ryby, čerstvé pečivo, čerstvé mléčné výrobky, ovoce a zelenina.

## 5.3 Konkurenční strategie smetanového jogurtu «z Valaška»

Ke zvýšení ekonomické efektivity vybraných produktů podniku a zvýšení podílu na trhu je nutné vypracovat konkurenční strategie za účelem zvýšení konkurenceschopnosti produktů. Díky konkurenčním strategiím může firma vstoupit do nových segmentů trhu a přilákat spotřebitele, kteří v současné době nakupují od konkurence.

V předchozí kapitole bylo vyznačeno, že Mlékárna Valašské Meziříčí je na trhu s jogurty dle Kotlera tržním troškařem. Jedná se o produkt, který má malý podíl na trhu a velkou řadou příchutí se snaží pokrýt ty části trhu, na které jiné mlékárny zapomněly. Proto konkurenční strategie jogurtu musí být zaměřeny na obsluhování malého segmentu v rámci velkých segmentů a nabízet nějakou vlastnost produktu, kterou neposkytují ostatní firmy.

Analýza cílových trhů stanovila, že největším zákaznickým segmentem je rodina s dětmi. Takže takovým «malým segmentem» může být řada produktů zacílená na děti. Podle analýzy konkurentů lze usoudit, že společnosti Danone a Olma již mají vytvořenu dětskou řadu jogurtů. Z toho důvodu Mlékárna musí nabídnout něco nového, co žádná jiná společnost v současnosti neposkytuje.

Takovým novým konceptem může být vytvoření nového balení se skrytými Puzzle nebo Puzzle-magnety pro děti. Nápad spočívá v tom, že děti budou chtít nakupovat právě jogurt «z Valaška», aby posbíraly celý obrázek. Jako vzorový příklad úspěšné realizace podobné strategie slouží společnost McDonald's a jeho produkt Happy Meal s hračkou uvnitř, nebo společnost Opavia, která na obalu svého produktu Brumík umístila omalovánku.

Podle konkurenčních strategií dle Portera tato strategie je strategií soustředění pozorností pro zralý trh, která je zacílena na jeden segment kupujících, pro lepší uspokojení potřeb.

Aby realizace strategie byla názornější, jsou rozpracované následující kroky, jak by mohlo být postupováno v budoucnu:

1. Rozpracování nového balení, ve kterém jsou 2 nebo 4 ks jogurtu, propojené mezi sebou kartonovým obalem. Do horní vnitřní části bude přilepen jeden díl Puzzle. Jako vzor může sloužit následující obrázek:



Obrázek č. 14: Obal jogurtu 4 ks. Zdroj: vlastní zpracování

2. Provedení dotázaní sledujících Facebookové stránky a na oficiálním webu společnosti, s účelem zjistit, které chutě děti nejčastěji konzumují.
3. Rozpracování stylu a designu budoucích Puzzle. Musí být vymyšlen koncept obrázků: zaměření na rozvoj znalostí (čísla, abeceda, zvířata atd.) nebo složený obrázek z několika dílů rozdělených tak, aby bylo možné do konce každé akce všechny posbírat.

4. Rozpracování designu obrazovky obalu a maskota (brand-postavy), který by přilákal dítě. Jako příklad mohou sloužit králík Quick Bunny u Nesquiku, tygr Chester u Cheetos nebo Červený a Žlutý u M&M's. Druhou variantou může být kooperace s firmou, která vyrábí populární dětské hračky, nebo s autory známého animovaného filmu. Obal produktu dále musí obsahovat informace o produktu, název produktu, brand, logo, příchuť a označení, jakou kolekci puzzle obsahuje.
5. Plánování frekvence akcí a propojení například se svátky. Například akce s obrázkem «Vánoce» může probíhat od 15. listopadu do 15. ledna, a «Velikonoce» od 15. března do konce dubna.

K této inovaci je doporučena předběžná a následná reklamní kampaň. Předběžná reklamní kampaň je zaměřena na informování potenciálních zákazníků o tom, že firma má novou řadu jogurtů pro děti, která obsahuje puzzle pro hraní nebo rozvíjení schopností. K tomuto budou využity tyto reklamní zdroje:

- Reklama na Facebook a YouTube
- PPC reklama
- Reklama spolupracujících firmy nebo retailerů

Reklamní kampaň začne probíhat v den začátku prodeje. Navrhovaná strategie se zaměřuje na jedinečnost produktů, komplexní servis konkrétního segmentu trhu a také na zavedení inovací. Toto zavedení inovací může motivovat Mlékárnu Valašské Meziříčí vyhledávat nové prodejní trhy.

#### 5.4 Konkurenční strategie keřirového mléka «z Valaška»

Na základě provedených analýz bylo zjištěno, že keřirové mléko je tržním vůdcem. Má největší podíl na relevantním trhu, ale má i několik dalších velkých konkurentů. Vzhledem k výše uvedeným konkurenčním strategiím musí společnost najít způsob, jak zvýšit celkovou poptávku trhu. Může se zabývat následujícími úkoly:

- Vyhledávání nových zákazníků a zvýšení míry konzumace
- Vyhledávání nového způsobu, jak využít keřirové mléko
- Vyvinout další funkce produktu pro spotřebitele
- Zvyšování spokojenosti dodavatele pomocí zvyšování efektivnosti služeb

Jako vhodná konkurenční strategie pro Mlékárnu Valašské Meziříčí je navržena diferenační strategie. Volba takové strategie umožní splnit úkoly rozšiřování trhů a zajištění

prodeje produktu s nulovým rizikem. Aby byla diferenciacní strategie úspěšná, musí společnost studovat potřeby a chování zákazníků, vědět, co preferují, co si myslí o hodnotě produktu a za co jsou ochotni platit.

Konkurenční výhoda nastane, když se velký počet kupujících začne zajímat o nabízené diferencované atributy a vlastnosti produktu. Čím více se kupující zajímají o různé vlastnosti nabízených produktů, tím silnější je konkurenční výhoda společnosti. Úspěšná diferenciace umožňuje firmě:

- stanovit zvýšenou cenu za produkt;
- zvýšit prodej (protože velký počet kupujících je přitahován kvůli charakteristickým vlastnostem produktu);
- získat loajalitu zákazníků ke své značce (protože někteří zákazníci si velmi váží dalších charakteristik produktu).

K úspěšné realizaci konkurenční strategie by Mlékárna měla postupovat dle následujících doporučení:

1. Pro vyhledávání nových zákazníků je doporučeno zvýšit počet sledujících na Facebooku prostřednictvím reklamy nebo soutěží. Jednou z dalších možností je vstup na zahraniční trhy jako Slovensko nebo Polsko. Zvýšení míry používání produktu je možné přes placení internetových a tištěných článků. Účelem této akce je vysvětlit potenciálním zákazníkům příznivé vlastnosti kefíru a proč je pro lidi s trávicími potížemi nezbytné jej pravidelně pít. Tyto publikace mohou být umístěny na facebookové stránce Mlékárny.
2. Stejným způsobem je možné zveřejnit nové způsoby (nebo připomenout staré) využití kefíru. K tomuto připomenutí mohou sloužit například články pro domácí péči o pleť nebo vlasy, kde je kefír jedním z komponentů masky. Druhá varianta – používání kefíru při dietě.
3. Další možností úpravy produktu může být rozšíření produktové řady na plnotučné, polotučné, nízkotučné a nové příchutě. Alternativní možností je kooperace s produktem-komplementem. Kefír se může prodávat společně s ovesnými sušenkami. Takový komplement může být pro spotřebitele komplexní snídaní nebo svačinou, takže bude preferovat jeho nákup, pokud bude prodáván jako jeden produkt.
4. Pro zvýšení spokojenosti zákazníků je doporučeno zvýšit kontrolu nad marketingovými službami jako online komunikace, prezentace novinek, jednání o spolupráci s influencery atd. Díky využívání PR služeb Mlékárna může získávat data od zákazníků

a jejich průběžné analýzy mohou sloužit pro zvýšení efektivnosti podniku a zvýšení spokojenosti konečného spotřebitele.

Cílem této marketingové strategie je udržet si vedoucí postavení na trhu a snažit se přejít od pouhého vůdce k dominantnímu vůdci, pokud to bude možné. Firma musí být první, kdo vytvoří udržitelné konkurenční výhody. Důležitým krokem je také vývoj a implementace reklamních kampaní a programů podpory prodeje, aby se zabránilo konkurentům ve snaze získat podíl na trhu.

## 5.5 Plán implementace strategií

Pokud konkurenční strategie splňuje všechny požadavky, pak proces vývoje konkurenční strategie přechází do fáze implementace. V této fázi je realizována strategie, tj. marketingové a prodejní aktivity působí na trhu v souladu se schválenou strategií. Efektivní implementace strategie je stejně důležitá jako samotné plánování. Toto je skutečný faktor, který určuje, zda je akce úspěšná.

Hlavní obtíž v této fázi spočívá v tom, že je nutně správně implementovat rozvinutou strategii a vyhodnotit její účinnost. Realizace tohoto úkolu může pomoci naplánovat implementaci konkurenční strategie, která by měla zahrnovat dva hlavní body.

Zprv jde o kvantitativní cíle, které určují absolutní úroveň prodeje a relativní míry růstu. Tato čísla by však měla být vyjádřena jako počet jednotek zboží (přilákat nové zákazníky), tak i v peněžním vyjádření. Dalším důležitým základním plánovacím faktorem je podíl společnosti na trhu, který je naplánován na konci ročního období od začátku implementace kampaně.

Zadruhé, prováděcí plán by měl obsahovat soubor opatření k dosažení těchto cílů. Konkurenční strategie je zvažována v souladu s marketingovým mixem (produkt, cena, distribuce, propagace). Tato skutečnost je umožňuje úspěšně implementovat, přesně rozdělit úkoly a funkce mezi různá oddělení společnosti a následně analyzovat účinnost konkurenčních strategií po plánovacím období.

Obecně lze vývoj a implementaci konkurenční strategie představovat ve formě diagramu:

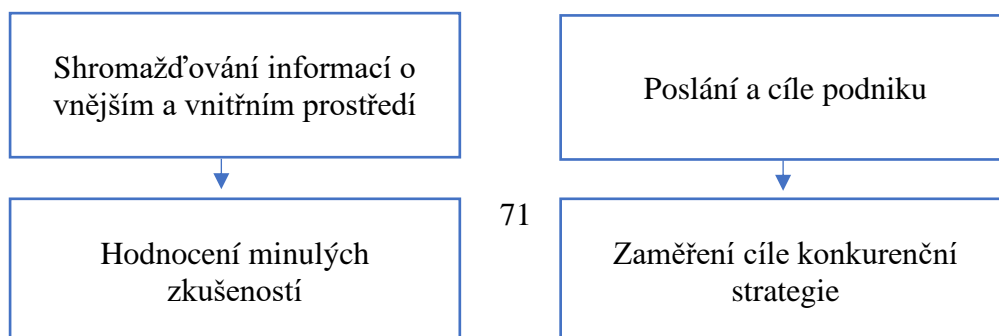




Diagram č. 9: Implementace konkurenční strategie. Zdroj: vlastní zpracování

Sekvence je způsobena závislostí následující fáze na výsledcích získaných v té předchozí. To umožní vyhnout se rozporu mezi konkurenčními strategiemi a situací na trhu, chybám, které se již vyskytly v minulosti, a vyhodnotit výsledky dosažené v průběhu provádění strategií.

Cyklická povaha konkurenčního strategického plánování se projevuje ve skutečnosti, že výsledky implementace konkurenční strategie musí být analyzovány a zohledněny při následném vývoji strategie, protože konkurenční strategie se neustále přizpůsobují konkurenčnímu prostředí.

## 5.6 Hodnocení zvolených strategií

Hodnocení je posledním krokem při vývoji strategií. Vychází z dostatečně komplexních informací a spočívá ve stanovení možných důsledků implementace zvolených strategií. Postup hodnocení zvolených strategií je nakonec podřízen jedné věci: zda zvolené strategie povedou k dosažení cílů firmy. Aby bylo hodnocení účinné, musí být prováděno systematicky a průběžně. Při hodnocení vypracovaných konkurenčních strategií je nutné odpovědět na následující otázky:

1. Jsou strategie v souladu s možnostmi organizace?



Strategie zvolené pro firmu jsou v souladu s jejími schopnostmi. Společnost má obrovský rozvojový potenciál. Mléčné výrobky vždy byly a budou jedním z hlavních produktů nákupního košíku. Mlékárna má jedinečný recept na jogurty a kefiry, který se liší od konkurenčních firem. Řada produktů je zároveň ve srovnání s produkty nabízenými na trhu poměrně skromná. A to vše umožňuje implementovat diferenciací strategie a strategie soustředění pozornosti a zvýšit prodej produktů.

## 2. Zohledňuje strategie vnější hrozby a příležitosti?

Při výběru strategií byly brány v úvahu vnější hrozby (které jsou uvedeny ve SWOT analýze) a příležitosti. Vybrané produkty mají vysokou konkurenceschopnost, takže se nemusí obávat vlivu faktorů konkurence. Rozhodnutí pokračovat ve vybraných strategiích bylo učiněno po prostudování konkurence, které ukázalo, že tyto strategie zajistí zvýšení prodeje produktů společnosti.

## 3. Jsou tyto strategie nejlepším způsobem, jak využívat podnikové zdroje?

Zvolené strategie jsou nejlepším způsobem, jak využít zdroje firmy, protože jejich výběr zohledňoval silné a slabé stránky vybraných produktů podniku. Mohly by být použity jiné strategie nebo jejich kombinace. Po pečlivé analýze však vyšlo najevo, že diferenciací strategie a strategie soustředění pozornosti jsou optimální pro dosažení stanoveného cíle.

Vyplývá tedy, že posouzení zvolené strategie je nezbytným prvkem strategického plánování, ačkoli uspokojivé metody pro její implementaci se teprve vyvíjejí.

## 6 Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zhodnotit zdroje konkurenční výhody pro vybrané produkty Mlékárny Valašské Meziříčí a na základě hodnocení vytvořit vhodné konkurenční strategie pro jogurt a keřírové mléko. Strategie by měly vycházet z potřeb vybraných produktů podniku a dnešní situace na konkurenčním trhu.

V průběhu diplomové práce byly zváženy teoretické aspekty strategického marketingu, které umožňují vytvořit si představu o hlavních druzích, principech a cílech konkurenčních strategií.

Během zpracování analytické části bylo zkoumáno interní prostředí pomocí auditu marketingového mixu. Dále byla zhodnocena situace na trhu mléčných výrobků a provedena srovnávací analýza produktů konkurentů. Také byla stanovena cílová skupina hlavních zákazníků. Pro identifikování makroekonomických faktorů, ovlivňujících objekt výzkumu, byla provedena PEST analýza.

Zjištěné plusy byly skutečnosti, že značka už je poměrně známá na českém trhu, keřírové mléko má velký podíl na trhu a trh mléčných výrobků má vysokou úroveň bariér. K minusům fungování patří velký počet konkurentů a slabý marketing produktů. Seznam hrozeb a příležitostí i silných a slabých stránek byl sloučen do matice SWOT.

Tyto analýzy umožnily posoudit současnou situaci na trhu mléčných výrobků, na jejímž základě byly stanoveny cíle konkurenčních strategií. Na podstatě těchto cílů byly zvlášť vyvinuty dvě konkurenční strategie pro jogurt a keřír, které navazují na možnosti podniku a odvětví. Navrhované strategie byly obohaceny o praktické příklady jejich skutečné implementace.

Rovněž kapitola vlastní zpracování zařazovala plán implementace a hodnocení zvolených strategií. Stanovených cílů tak bylo v této práci dosaženo.

Výsledky práce mají pro Mlékárnu Valašské Meziříčí praktický význam, protože implementace navržených strategií zlepší povědomí o značce a zvýší objem prodeje vyrobených produktů.

## 7 Seznam použitých zdrojů

1. MASLOVA E: Management. Moskva: Dashkov a K °, 2015, 336 s. ISBN 978-5-394-02414-6.
2. FATHUTDINOV R, Strategický Management: Delo, 2008, 448 s. ISBN 978-5-7749-0493-8.
3. VEBER, J A KOL. Management – základy, prosperita, globalizace. 1. vydání. Praha: Management Press, 2005. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
4. MARMASHOVA, S.P. Konkurenční strategie na světových trzích: průvodce / S.P. Marmashova. - Minsk: Acad. ovládání za prezidenta republiky Bělorusko, 2006, 130 s.
5. BARTES, František. Inovace v podniku. 1.. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2008. 125 s. ISBN 978-80-214-3634-3.
6. Thompson, Strategic management, 11th edition, McGraw-Hill Companies, 1088 s. 1999, ISBN-13: 978-0073037141.
7. KOTLER, P. Marketing management. 8.vydání. PRAHA: Victoria Publishing, a.s., 1992. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
8. BENJAMIN W. TREGOE, JOHN W. ZIMMERMAN: „Nový Strategický manažer“ Simon & Schuster; First Edition edition, 128 s, 1980, ISBN-13: 978-0671254018.
9. YURI RUBIN: Soutěž v podnikání, Synergy, 1113 s. 2018, ISBN (EAN): 9785425702463.
10. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. MANAGEMENT. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
11. SMITH, P. Moderní marketing. 1. vydání. Praha: Computer press, 2000. 518 s. ISBN 80-7226-252-1.
12. PORTER, M. E. Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
13. KOZEL, R. Moderní marketingový výzkum. 1.vydání. PRAHA: Grada Publishing, a.s., 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
14. HORÁKOVÁ, I. Marketing v současné světové tvorbě. Praha: Grada a.s., 1992. 368 s. ISBN 80-85424-83-5.
15. TYLL, L.: Podniková strategie. Praha: C.H. Beck, Vyd. 1. vydání, 2014, ISBN 978-80-7400-507-7.

16. Mlékárna Valašské Meziříčí. Mlékárna Valašské Meziříčí [online]. Copyright © Copyright 2020 Mlékárna Valašské Meziříčí, spol. s r.o. [cit. 30.11.2020]. Dostupné z: <https://www.mlekarna-valmez.cz/>
17. Pest analýza. Homepage [online]. Copyright © 2014 [cit. 30.11.2020]. Dostupné z: <https://www.braintools.cz/toolbox/strategie/pest-analyza.htm>
18. Zemědělec | Zemědělský zpravodajský portál. Zemědělec | Zemědělský zpravodajský portál [online]. Dostupné z: <https://www.zemedelec.cz/>
19. Hlavní zprávy o kurzů měn, akcií, komodit, a ekonomiky | Online zprávy [online]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/>
20. Český statistický úřad | ČSÚ. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>
21. Danone. Danone [online]. Copyright © DANONE 2020 [cit. 08.12.2020]. Dostupné z: <https://www.danone.cz/>
22. OLMA | česká mlékárna. [online]. Copyright © 2020 [cit. 08.12.2020]. Dostupné z: <https://www.olma.cz/cs>
23. Hollandia. Hollandia [online]. Copyright © Hollandia All rights reserved [cit. 08.12.2020]. Dostupné z: <https://www.hollandia.cz/>
24. Mlékárna Kunín – mléčné produkty na Váš stůl přímo z Beskyd. Mlékárna Kunín – mléčné produkty na Váš stůl přímo z Beskyd [online]. Copyright © 2020 Mlékárna Kunín je členem skupiny Groupe Lactalis [cit. 08.12.2020]. Dostupné z: <https://www.mlekarna-kunin.cz/>
25. Coca-Cola Retailing Research Council | CCRRC [online]. Copyright © [cit. 12.01.2021]. Dostupné z: [https://www.ccrcc.org/wp-content/uploads/sites/24/2014/02/World\\_According\\_to\\_Shoppers\\_2004.pdf](https://www.ccrcc.org/wp-content/uploads/sites/24/2014/02/World_According_to_Shoppers_2004.pdf)