



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH KOMUNIKAČNÍHO MIXU VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

PROPOSAL OF THE COMMUNICATION MIX OF THE COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Nikol Kodrasová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. František Milichovský, Ph.D., MBA, DiS.

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	Bc. Nikol Kodrasová
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Podnikové finance a obchod
Vedoucí práce:	Ing. František Milichovský, Ph.D., MBA, DiS.
Akademický rok:	2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh komunikačního mixu vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současná situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy (dle potřeby práce)

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je návrh komunikačního mixu vybrané společnosti. Navrhnutá opatření by měla vést ke zvýšení povědomí o společnosti v místě jejího působení, k oslovení nových zákazníků a s tím souvisejícího růstu tržeb. Vhodně vytvořený komunikační mix by měl také upevnit vztahy se stávajícími zákazníky a zlepšit vnímání společnosti v očích široké veřejnosti. Výstupem dané diplomové práce budou konkrétní návrhy, které by společnost v případě zájmu mohla realizovat.

Základní literární prameny:

BOUČKOVÁ, Jana a kolektiv. 2003. Marketing. Praha: C. H. Beck. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.

FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a kolektiv. 2001. Marketing – základy a postupy. Brno: Computer Press. 162 s. ISBN 80-7226-558-X.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2013. Strategický marketing: Strategie a trendy. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

KARLÍČEK, Miroslav a kolektiv. 2016. Marketingová komunikace. Jak komunikovat na našem trhu. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. 224 s. ISBN 978-80-247-5769-8.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. 2007. Marketing management. 12. vydání. Praha: Grada. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. 2010. Moderní marketingová komunikace. 1. vydání. Praha: Grada. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá vytvořením komunikačního mixu společnosti Mlékárna Polná spol. s r. o. Teoretická část vymezuje základní poznatky z marketingové oblasti a dále blíže seznamuje s marketingovou komunikací. Analytická část obsahuje detailní analýzu současného stavu společnosti. Její součástí je také marketingový výzkum a interpretace jeho výsledků. Získané informace z provedených analýz se stanou podkladem pro vytvoření nového komunikačního mixu.

Klíčová slova

komunikace, komunikační mix, marketing, marketingová komunikace, propagace

Abstract

The master thesis deals with creation of communication mix of the company Mlékárna Polná spol. s r. o. The theoretical part defines basic knowledge from marketing area and it further informs of marketing communication. The analytical part contains a detailed analysis of the current state of company. It includes a marketing research and interpretation of its results. Gained information from performed analyses will be the basis for creation of a new communication mix.

Key words

communication, communication mix, marketing, marketing communication, advertising

Bibliografická citace práce

KODRASOVÁ, N. *Návrh komunikačního mixu vybrané společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 117 s. Vedoucí diplomové práce
Ing. František Milichovský, Ph.D., MBA, DiS..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne

.....

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucímu diplomové práce Ing. Františku Milichovskému, Ph.D., MBA, DiS. za odborné vedení práce, cenné rady a čas, který mi věnoval při společných konzultacích. Dále děkuji vedení společnosti Mlékárna Polná spol. s r. o. za projevenou důvěru a ochotu. Poděkování patří také všem respondentům, kteří mi napomohli k získání dat.

Ráda bych poděkovala i své rodině, která mě podporovala po celou dobu studia a bez jejíž pomoci by nebylo možné práci dokončit.

Obsah

ÚVOD	12
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, STANOVENÍ CÍLŮ A METOD	13
1.1 Vymezení problému.....	13
1.2 Stanovení cíle práce	13
1.3 Metody a postupy řešení	14
2 TEORETICKÁ ČÁST	15
2.1 Definice marketingu	15
2.2 Marketingové prostředí.....	16
2.2.1 Makroprostředí.....	16
2.2.2 Mikroprostředí	17
2.3 Analýza podnikového prostředí	17
2.3.1 STEPE analýza	18
2.3.2 Porterův model pěti konkurenčních sil	19
2.3.3 Metoda 7S	21
2.3.4 SWOT analýza.....	22
2.4 Segmentace trhu.....	24
2.5 Marketingový mix.....	25
2.5.1 Produkt.....	25
2.5.2 Cena	26
2.5.3 Distribuce.....	27
2.5.4 Marketingová komunikace	27
2.6 Marketingová komunikace	27
2.6.1 Obecná komunikace.....	28
2.6.2 Komunikační modely.....	28
2.6.3 Nástroje marketingové komunikace	30

2.7 Nové trendy marketingové komunikace	34
2.7.1 Guerilla marketing	34
2.7.2 Mobilní marketing	34
2.7.3 Virální marketing	35
2.7.4 Word-of-Mouth	35
2.7.5 On-line sociální média	35
3 ANALYTICKÁ ČÁST	37
3.1 Charakteristika podniku	37
3.1.1 Historie	37
3.1.2 Současnost	38
3.1.3 Nabízené produkty	39
3.2 Segmentace trhu B2C	41
3.3 STEPE analýza	42
3.3.1 Sociální faktory	42
3.3.2 Technické a technologické faktory	46
3.3.3 Ekonomické faktory	47
3.3.4 Politické a legislativní faktory	49
3.3.5 Ekologické faktory	52
3.4 Porterův model pěti konkurenčních sil	53
3.4.1 Rivalita mezi stávajícími konkurenty v odvětví	53
3.4.2 Ohrožení ze strany nově vstupujících firem do odvětví	55
3.4.3 Vyjednávací vliv odběratelů	57
3.4.4 Vyjednávací vliv dodavatelů	57
3.4.5 Ohrožení ze strany substitučních výrobků	58
3.5 Metoda 7S	59
3.5.1 Strategie	59

3.5.2	Struktura.....	60
3.5.3	Systémy.....	61
3.5.4	Sdílené hodnoty	62
3.5.5	Spolupracovníci	62
3.5.6	Styl vedení	63
3.5.7	Schopnosti.....	63
3.6	Marketingový mix.....	63
3.6.1	Produkt.....	63
3.6.2	Cena	64
3.6.3	Distribuce.....	65
3.6.4	Marketingová komunikace	65
3.7	Dotazníkové šetření.....	70
3.7.1	Přípravná etapa.....	70
3.7.2	Realizační etapa	70
3.7.3	Interpretace získaných dat	71
3.8	SWOT analýza.....	77
3.8.1	Klíčové prvky	78
3.8.2	Bodové hodnocení SWOT analýzy.....	80
3.8.3	Strategie Maxi-Maxi	82
4	NÁVRHOVÁ ČÁST	83
4.1	Webové stránky	83
4.2	Facebook.....	84
4.3	Reklama v rádiu	85
4.4	Inzerát	86
4.5	Letákové akce	86
4.6	Venkovní reklama.....	88

4.6.1 Reklamní plachta	88
4.6.2 Písmomalířství	90
4.7 Podpora prodeje	91
4.7.1 Spolupráce s vinotékami	92
4.7.2 Věrnostní karta	93
4.7.3 Vnější dekorace podnikové prodejny	94
4.8 Časový harmonogram návrhů	96
4.9 Ekonomické zhodnocení a přínosy	97
Závěr	99
Seznam literatury	100
Seznam obrázků, grafů a tabulek	112
Seznam obrázků	112
Seznam grafů	113
Seznam tabulek	113
Seznam příloh	115

ÚVOD

Současné podnikatelské prostředí je velmi dynamické. Denně vznikají nové společnosti, ale ve stejný čas řada dalších podnikatelských subjektů je nucena svoji činnost ukončit. Konkurence téměř ve všech odvětvích sílí extrémní rychlostí a již ani společnosti s dlouholetou tradicí a zkušenostmi si nemohou být jisté svojí budoucí existencí. Veškeré dění se upírá na zákazníka, který se stal smyslem existence podniku.

S růstem rozmanitosti výrobků a služeb na trhu má zákazník prakticky neomezený výběr. Mít kvalitní výrobek už dávno nestačí, neboť současným problémem není vyrobit, ale prodat. Stejně jako podnikatelské prostředí i zákazník se vyvíjí. Je náročnější, má větší požadavky na kvalitu, rychlost a dostupnost produktů i služeb. Proto je nutné zákazníka zaujmout a následně přesvědčit, aby si z široké škály konkurenčních produktů vybral právě ten od naší společnosti. Pokud chce podnik v dané zkoušce uspět a zůstat nadále úspěšným, musí si vybudovat svoji jedinečnou identitu, tj. tvář, kterou se bude prezentovat a jež ho bude činit nezaměnitelným. Pomocníkem při dosažení tohoto nelehkého cíle se mu může stát vhodně zvolený a následně dobře aplikovaný komunikační mix.

Tato diplomová práce pojednává o návrhu nového komunikačního mixu pro společnost Mlékárna Polná spol. s r. o. Práce je rozdělena do tří hlavních částí – teoretické, analytické a návrhové části. V teoretické části jsou představeny základní pojmy a popsána odborná východiska, která jsou zcela nezbytná pro provedení analýz nacházejících se v analytické části diplomové práce. Jmenovitě se jedná o analýzu marketingového mixu, STEPE analýzu, analýzu Porterova modelu pěti konkurenčních sil, analýzu zákazníků, analýzu 7S a SWOT analýzu společnosti. Součástí dané části je také dotazníkové šetření. V samotném úvodu analytické části je představen zkoumaný subjekt Mlékárna Polná spol. s r. o.

Poznatky získané z předcházejících částí, zejména části analytické, jsou následně aplikovány v návrhové části práce. Ta si klade za cíl vylepšit stávající komunikační mix Mlékárny Polná spol. s r. o., který jí umožní oslovit nové zákazníky, zvýšit dosahované zisky a upevnit svoje postavení nejen na českém mlékárenském trhu, ale i v očích široké veřejnosti.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, STANOVENÍ CÍLŮ A METOD

Před samotným vypracováním diplomové práce je nutné definovat problém, který v ní bude řešen. Dále je nutné zdůvodnit smysl zpracování práce, tedy vytyčení cíle. Může se jednat o jediný cíl či o hlavní cíl a řadu dílčích cílů, které zpravidla napomáhají dosažení hlavního cíle. Nezbytnou součástí je vymezení metod, které povedou k naplnění definovaných cílů.

1.1 Vymezení problému

Diplomová práce se zabývá komunikačním mixem společnosti Mlékárny Polná spol. s r. o., která má své sídlo až na samém okraji města Polná ležícím v kraji Vysočina. Přestože se jedná o společnost s jedenadvacetiletou tradicí, její známost tomu neodpovídá. Starší lidé o ní zpravidla vědí. Mladší a zejména nově příchozí obyvatelé však ani nemají šanci se o ní dozvědět něco bližšího. Museli by sami aktivně hledat a najít si k polenské mlékárně svoji cestu. Takhle by to ale fungovat v žádném případě nemělo. Důvod dané situace bude předmětem zkoumání diplomové práce.

1.2 Stanovení cíle práce

Diplomová práce má definovaný hlavní cíl a řadu dílčích cílů, které napomohou k dosažení hlavního cíle.

Hlavním cílem práce je navrhnutí nového a efektivního komunikačního mixu pro Mlékárnu Polná spol. s r. o. Navrhnutá opatření by měla vést ke zvýšení povědomí o společnosti v místě jejího působení, k oslovení nových zákazníků a s tím souvisejícího růstu tržeb. Vhodně vytvořený komunikační mix by měl také upevnit celkové postavení společnosti na českém mlékárenském trhu a její vnímání širokou veřejností.

Mezi dílčí cíl práce patří prostudování základních teoretických poznatků týkajících se problematiky řešené v diplomové práci. Na základě získaných vědomostí provést analýzu makroprostředí a mikroprostředí polenské mlékárny. V rámci makroprostředí je cílem provést STEPE analýzu. Mikroprostředí bude analyzováno pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil a metody 7S. Dále bude provedena segmentace trhu

a analýza marketingového mixu. Získané informace budou podkladem pro vytvoření SWOT analýzy společnosti.

1.3 Metody a postupy řešení

Při zpracování diplomové práce byly použity níže uvedené metody:

- segmentace trhu,
- analýza STEPE,
- Porterův model pěti konkurenčních sil,
- metoda 7S,
- analýza marketingového mixu 4P,
- dotazníkové šetření,
- SWOT analýza.

2 TEORETICKÁ ČÁST

V teoretické části budou definovány základní pojmy z oblasti marketingu a marketingového prostředí včetně metod v nich používaných. Dále budou představeny čtyři základní složky marketingového mixu. Ke konci teoretické části bude zmíněna marketingová komunikace a její nástroje.

2.1 Definice marketingu

Pojem marketing se stal velmi užívaným termínem. Často je však chybně zaměňován s pojmem reklama, výzkum trhu nebo způsob nabídky. Všechny pojmy jsou vzájemně provázány, ale neznamenají jedno a totéž. Vymezit marketing není snadné, což dokládá existence různých definic jednotlivých autorů.

Dle Vysekalové (2006) je marketing možno definovat jako unikátní nástroj propojení protichůdných cílů zákazníků a podnikatelů, který zaznamenal svůj rozvoj zejména v 60. letech minulého století. Boučková a kol. (2003) marketing definuje jako proces, v němž jednotlivci i skupiny směnou produktů a hodnot získají to, co požadují. Další autoři se při pokusu o vytvoření nové definice pojmu marketing zaměřují na odlišnosti mezi marketingem a prodejem. „*Prodej se snaží přimět zákazníky k nákupu zboží, které podnik již vyrobil, zatímco marketing usiluje o to, aby podnik vyráběl a prodával zboží, které zákazník požaduje*“ (Foret, Procházka a kol., 2001, s. 4). Peter Drucker, zakladatel moderního managementu, podstatu marketingu spatřuje v důkladném poznání a pochopení zákazníka, jemuž se vytvoří produkt či služba šitá na míru. Díky tomu se bude prodávat zcela sama. Dle jeho myšlenky se samotný prodej stane něčím naprosto nadbytečným (Brenner, 2011).

Nejčastěji je pojem marketing definován dle Phillipa Kotlera, který bývá označován za „světového guru marketingu“. „*Marketing je společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot*“ (Kotler, Wong a kol., 2007, s. 40).

2.2 Marketingové prostředí

Každá obchodní společnost je obklopena jistým prostředím, které má své specifické charakteristiky. Ve své podstatě se jedná o všechny vlivy a prvky, které jsou schopny v současnosti či budoucnosti ovlivnit fungování firmy a její rozvoj. Poznání marketingového prostředí je důležité, neboť není statické. V čase se mění a jeho změna jde často ruku v ruce se změnou podniku a jeho přístupem k trhu (Kozel, 2006). Zamazalová (2009) z hlediska možnosti podniku ovlivnit působící prvky a vlivy, rozlišuje mikroprostředí (tj. ovlivnitelné složky) a makroprostředí (tj. neovlivnitelné složky). Jakubíková (2013) marketingové prostředí dělí na vnitřní a vnější, přičemž vnější prostředí je dále členěno na makroprostředí (obecné okolí) a mikroprostředí (oborové okolí).

2.2.1 Makroprostředí

Jak již bylo řečeno, makroprostředí tvoří faktory, které z postavení podniku nelze vůbec ovlivňovat či jen velmi málo. Důvodem je skutečnost, že makroprostředí je ovlivňováno externími institucemi. Jejich faktory jsou pro všechny instituce nacházející se v určitém čase a v daném ekonomickém systému pevně stanoveny a z krátkodobého hlediska je nelze změnit. Nutnost přizpůsobení se stanoveným faktorům makroprostředí a jejich respektování podniku přináší zajímavé možnosti pro podnikání. Při jejich dodržování totiž dochází k eliminaci rizikových situací, s nimiž se podnik setkává a které musí pro zachování své budoucí existence úspěšně řešit (Zamazalová, 2010). Na druhou stranu vliv faktorů makroprostředí může mít fatální dopad na existenci podniku. Zpravidla neexistují legální prostředky, kterými by se podnik před těmito vlivy mohl ochránit. Proto je nezbytné o těchto faktorech vědět a znát jejich vývoj, aby se na ně podnik mohl co nejlépe připravit. Cílem je maximálně využít nabízených příležitostí a co nejlépe se vyhnout potenciálním hrozbám (Boučková a kol., 2003).

Faktory makroprostředí jsou velmi různorodé. Pro jejich analýzu se používá SLEPT analýza či některá z řady jejích modifikací – STEP analýza, PEST analýza, SLEPTE analýza, analýza STEEP či PESTEL. SLEPT analýza je zaměřena na společenské, právní, ekonomické, politické a technologické faktory. Její výsledky jsou podkladem pro vytvoření návrhu reakce podniku na jednotlivé faktory (Hanzelková, Keřkovský a kol., 2009; Veber, Srpová a kol., 2012).

2.2.2 Mikroprostředí

Oborové okolí (mikroprostředí) tvoří faktory a prvky, které podnik ze své pozice může zcela či alespoň částečně ovlivnit. Jedná se o faktory, které mají nejužší vazbu k firmě a její podnikatelské činnosti. V literatuře je zpravidla uváděno pět základních subjektů, které společně tvoří marketingové mikroprostředí. Karlíček a kol. (2013) mezi ně řadí zákazníky, konkurenty, distributory, dodavatele a ovlivňovatele. Přičemž ovlivňovateli se rozumí jakýkoliv subjekt, který ovlivní zákazníka při jeho kupním rozhodování. Dle Karlíčka a kol. (2013) je nejdůležitějším faktorem celého marketingového mikroprostředí zákazník. Boučková (2003) místo ovlivňovatele přidává samotný podnik, jehož existence a vývoj je závislý na souhrě všech jeho orgánů a jejich správné funkci. Jiní autoři k základním pěti faktorům přidávají ještě šestý: veřejnost (Jakubíková, 2012).

K analýze marketingového mikroprostředí je nejčastěji používáno Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Ten uvažuje působení níže uvedených sil:

- riziko vstupu potenciálních konkurentů,
- rivalita mezi stávajícími podniky,
- smluvní síla kupujících,
- smluvní síla dodavatelů,
- hrozba substitučních výrobků (Dedouchová, 2001).

2.3 Analýza podnikového prostředí

Analýza podnikového prostředí má pro každou firmu zcela nepostradatelný význam. Umožňuje jí lépe poznat budoucí vývoj, možná rizika a dává podniku šanci připravit si možné scénáře řešení. Pokud si podnik analýzu neprovede, nemá šanci poznat své podnikatelské prostředí ani jeho základní účastníky a jejich vzájemné vazby. Následkem neznalosti podnikatelského prostředí je žádná či zcela neadekvátní reakce podniku na právě probíhající změnu, která pro jeho existenci může mít fatální důsledky (Zamazalová, 2009).

2.3.1 STEPE analýza

STEPE analýza včetně svých modifikací je používána pro účely zkoumání a analýzu obecného okolí (makroprostředí) podniku. Po jejím provedení je možno identifikovat základní příležitosti a hrozby, které na podnik působí. To umožňuje organizaci zaměřit se na klíčové aspekty svého vnějšího okolí. V rámci STEPE analýzy je zkoumán i možný budoucí vývoj nikoliv jen současná situace (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011).

Pro danou diplomovou práci byla zvolena modifikace STEPE, jež obsahuje níže uvedené faktory:

- **sociální faktory** – Sociální faktory úzce souvisí s životní úrovní společnosti. Člení se na demografické a kulturní. V rámci demografie se zkoumá především počet obyvatel, jejich věková struktura, úroveň vzdělanosti, hustota osídlení. Mimořádně důležité je sledování prognóz vývoje výše uvedených faktorů. V rámci kulturních faktorů se do popředí zájmů marketingových pracovníků dostávají ty, které ovlivňují chování spotřebitelů na trhu. Důležité je poznání hierarchie hodnot v dané struktuře společnosti, neboť hodnoty jsou vysoce přetrvávající a rezistentní. Nelze opomenout ani otevřenost společnosti k novým změnám. Z výše uvedeného vyplývá, že sociální faktory ovlivňují, co se vyrábí a pro koho.
- **technické a technologické faktory** – Dané okolí v posledních letech zaznamenalo největší změny. Díky tomu se stalo nejdominantnější složkou marketingového prostředí, která přináší obrovské možnosti. Platí zde taktika „buď a nebo“. Buď se podniky dokáží danému fenoménu přizpůsobit a investují do nových technologií, byť je to spojeno s rizikem, nebo jejich existence na trhu končí. V oblasti technologií se sleduje rychlost technologických změn, celková technologická úroveň odvětví, nové vynálezy a objevy.
- **ekonomické faktory** – Patří sem faktory, které propojují makroekonomické prostředí s mikroekonomickým. Pro podnik je nejvýznamnější analýza těch faktorů, které ovlivňují kupní sílu spotřebitelů. Konkrétně se zkoumá mimo jiné vývoj průměrné mzdy, výše úrokových sazeb z vkladů a úvěrů, HDP, míra inflace a vývoj nezaměstnanosti.

- **politické a legislativní faktory** – Aktuální politické dění nejen doma, ale i ve světě výrazně determinuje situaci na trhu. Účelem legislativních opatření je vymezit pravidla hry. Předmětem zkoumání je především stupeň demokracie a liberalizace země a hrozba válečných konfliktů. Politické a legislativní okolí klade vysoké nároky na manažery podniků z hlediska požadavků na znalost směrnic, zákonů a vyhlášek.
- **ekologické faktory** – Tyto faktory zahrnují všechny přírodní zdroje, které se účastní výrobního procesu. Rubem prudkého technologického rozvoje je negativní dopad na životní prostředí, které je sledováno státními orgány, aktivisty, hnutími i veřejností. Ubývá nerostných surovin, dochází k častějším výkyvům v cenách zdrojů energií. Legislativa v oblasti ekologie se neustále zpřísňuje (Boučková, 2003; Kotler, Keller, 2007; Pošvář, Erbes, 2008; Vysekalová, 2006).

2.3.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model pěti sil je účinný nástroj pro poznání míry konkurence v odvětví. Skládá se z pěti základních faktorů, které ovlivňují ziskovost odvětví, působí na samotný podnik a určují jeho potenciál tvorby hodnoty (Blažková, 2007). Jednotlivé síly pro podnik představují příležitost nebo hrozbu. V rámci modelu pěti sil organizace hodnotí dva základní faktory. Jmenovitě se jedná o vliv síly na činnost podniku a způsob jak se vůči těmto silám účinně bránit (Jakubíková, 2013).

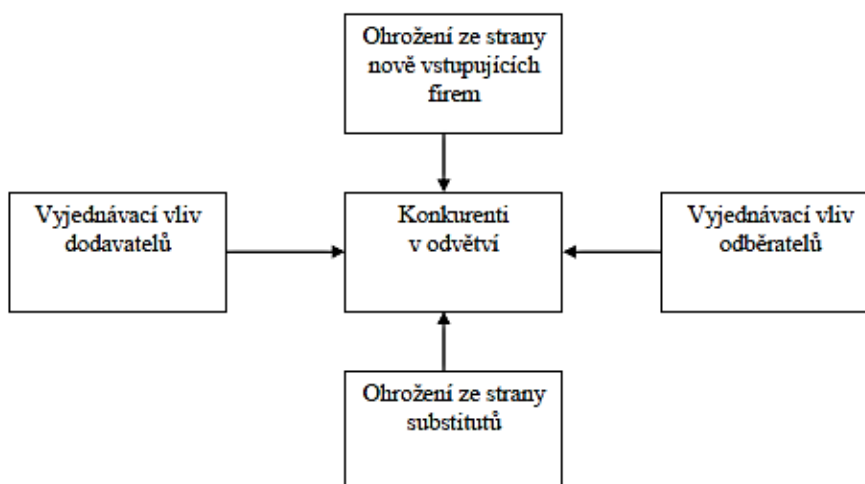
Blažková (2007) a Zuzák (2011) definují pět základních sil modelu následujícím způsobem:

- **rivalita mezi stávajícími konkurenty v odvětví** – Stávající konkurenti na trhu vytváří tzv. konkurenční ring. Rivalita mezi nimi je stanovena jejich počtem, velikostí, stupněm odlišnosti produktů a služeb, ale i existujícími bariérami při vstupu na trh a při jeho opuštění. Na základě změny odvětví se mění rivalita mezi konkurenty i jimi užívané strategie. Hrozba stávajících konkurentů na trhu je nejsilnější v případě pomalého růstu trhu či jeho poklesu.
- **ohrožení ze strany nově vstupujících firem do odvětví** – Důležitá je pravděpodobnost a jednoduchost vstupu nových firem do odvětví. S tím souvisí již zmíněná existence bariér vstupu. Příchod nových konkurentů může

významně ovlivnit obava z očekávané reakce stávajících firem v odvětví. Vstup nových firem je nežádoucí, neboť zpravidla vede k převisu nabídky nad poptávkou. Ta způsobí pokles ceny.

- **vyjednávací vliv odběratelů** – U zákazníků je pro firmu nejdůležitější identifikovat strukturu kupujících a jejich koncentraci na trhu. Odběratel je silný a jeho vliv roste v případě jediného odběratele, při odběru většího množství výrobků a služeb, když může snadno změnit dodavatele či v případě nízkých přechodových nákladů.
- **vyjednávací vliv dodavatelů** – Síla dodavatelů spočívá zejména v růstu cen a snižování kvality výrobků. Tím mohou z trhu vytlačit ziskovost. Vyjednávací síla dodavatelů je vysoká v případě, že se jedná o monopolistu. Dále pokud je málo substitutů a tudíž odběrateli nezbývá nic jiného než odebrat od stávajícího dodavatele. Důvodem síly dodavatele je též situace, kdy jeho produkt je vysoce důležitým vstupem pro odběratelovo podnikání.
- **ohrožení ze strany substitučních výrobků** – Substituční výrobky představují náhradní výrobky, které mohou uspokojit současnou nabídku na trhu. Při analýze dané síly je rozhodující cena a kvalita substitutu, jeho dostupnost a náklady na přestup od tradičního produktu k substitučnímu.

Porterův model pěti konkurenčních sil zachycuje níže uvedený Obrázek č. 1.



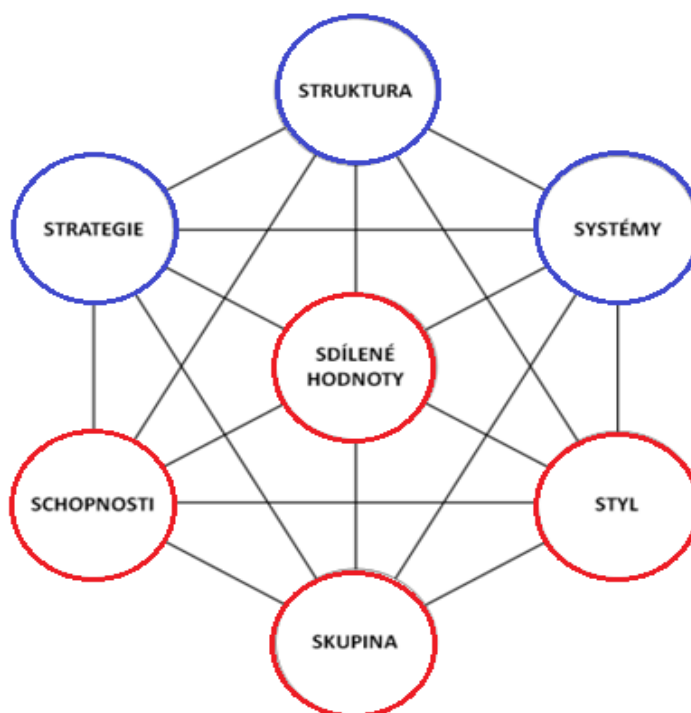
Obrázek č. 1 Porterův model pěti konkurenčních sil

Zdroj: Upraveno podle Porter v Meffert (1996), s. 148

2.3.3 Metoda 7S

Metoda 7S se od předcházejících metod liší, neboť slouží k analýze vnitřního prostředí. Vnitřním prostředím podniku se rozumí množina prvků a jejich vzájemných vztahů. Ve své podstatě se jedná o otevřený systém propojený s vnějším prostředím, který je vysoce individuální pro každou organizaci. Podstata činnosti managementu podniku spočívá ve vytváření rovnováhy mezi vnitřním a vnějším prostředím podniku (Pošvář, Erbes, 2008). V odborné literatuře se lze setkat s řadou názorů týkajících se klasifikace a charakteristiky složek vnitřního prostředí. Většina autorů se shoduje na členění vnitřního prostředí podniku dle koncepce 7S firmy McKinsey (Vochozka, Mulač a kol., 2012).

Jak vyplývá z názvu samotné metody, jedná se o sedm nejdůležitějších kritických faktorů podmiňujících úspěch a prosperitu organizace (viz Obrázek č. 2). Jejich názvy začínají v angličtině na písmeno „S“ (Mallya, 2007).



Obrázek č. 2 Model 7S firmy McKinsey

Zdroj: Upraveno podle Mallya (2007), s. 73

Strategie, struktura a systémy jsou označovány jako faktory tvrdé. Zbývající čtyři kritické faktory se považují za měkké faktory (viz Obrázek č. 2)

Metoda 7S analyzuje těchto sedm kritických faktorů:

- **strategie** (strategy) – Strategií se rozumí stanovení kroků, které povedou k naplnění podnikových cílů, vize a poslání. Nedílnou součástí strategie je způsob reakce na příležitosti a hrozby ve vnějším okolí.
- **struktura** (structure) – Strukturou se chápe obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání ve společnosti, kdo nese zodpovědnost za konkrétní rozhodnutí a jaký je zde mechanismus řízení. Součástí struktury je zcela jasné vymezení vertikálních a horizontálních vazeb, kontrolních a informačních vazeb.
- **systemy** (systems) – Systémy zahrnují veškeré formální a neformální procedury, pomocí nichž je řízena každodenní činnost podniku. Patří sem postupy, metody, techniky manažerské práce, systém přijímání pracovníků, systém jejich propouštění a další.
- **sdílené hodnoty** (shared values) – Čtvrtý faktor vyjadřuje cíle organizace, vztahy k zákazníkům, hodnoty sdílené všemi či většinou pracovníků. Sdílené hodnoty nesmí být v rozporu se stanovenou vizí podniku.
- **spolupracovníci** (staffs) – Spolupracovníky se v nejužším slova smyslu rozumějí lidské zdroje. V širším kontextu do daného faktoru lze zahrnout též jejich rozvoj, školení, vzájemné vztahy.
- **styl vedení** (style) – Styl vyjadřuje způsob, jak vedení podniku přistupuje k řešení problémů. Patří sem způsob jednání vedoucích pracovníků se spolupracovníky či podřízenými.
- **schopnosti** (skills) – Poslední faktor vyjadřuje jedinečné charakteristiky pracovníků podniku, úroveň jejich znalostí a dovedností (Mallya, 2007; Plant, 2000).

2.3.4 SWOT analýza

SWOT analýza v sobě kombinuje analýzu vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Využívá závěrečných poznatků z provedených analýz, proto ji nikdy nelze sestavit dříve, než dojde k zanalyzování podnikatelského prostředí. Z vnějšího prostředí (makroprostředí a mikroprostředí) přicházejí příležitosti a hrozby, z vnitřního prostředí se mapují silné a slabé stránky samotné organizace (Jakubíková, 2013). Omezenost

SWOT analýzy spočívá v požadavku odlišit silné a slabé stránky, respektive příležitosti a hrozby. Často je velmi obtížné určit, zda určitý aspekt představuje spíše podnikové plus či minus, respektive zda je pro něj příležitostí či hrozbou (Sedláčková, Buchta, 2006).

Kompletní podobu SWOT analýzy uspořádané do čtyř kvadrantů zachycuje níže uvedený Obrázek č. 3.

INTERNÍ ANALÝZA

STRENGTHS SILNĚ STRÁNKY	WEAKNESSES SLABĚ STRÁNKY
OPPORTUNITIES PŘÍLEŽITOSTI	THREATS HROZBY

EXTERNÍ ANALÝZA

Obrázek č. 3 SWOT analýza

Zdroj: Upraveno podle Urbánek (2010), s. 214

Kombinací výše uvedených kvadrantů lze získat dílčí strategie vyjadřující možné chování organizace. Je velmi důležité analýzu SWOT pravidelně aktualizovat, neboť je relativně statická vzhledem k měnícímu se prostředí. Jednotlivé faktory SWOT analýzy jsou vysoce dynamické, proto je třeba do budoucna uvažovat s jejich změnami (Dvořáček, Slunčík, 2012).

Možné strategie vyplývající ze SWOT analýzy jsou následující:

- **strategie SO** (maxi-maxi) – Strategie, kdy podnik využívá své silné stránky na získání výhody. Jedná se o ofenzivní strategii se snahou o získání vedoucí či útočné pozice.
- **strategie WO** (mini-maxi) – Cílem této strategie je překonat své slabiny využitím příležitostí nabízejících se ve vnějším prostředí. Často je doprovázena snahou o nalezení silného spojence.

- **strategie SW** (maxi-mini) – Smyslem této strategie je využít silných stránek na obranu proti hrozbám. Současně je prioritou ochrana dosažených výsledků a zachování věrnosti zákazníků.
- **strategie WT** (mini-mini) – Cílem je minimalizovat náklady a čelit hrozbám. Jedná se o defenzivní strategii, jejímž smyslem je zajistit přežití podniku, a to i za cenu spojení se s jinou firmou či učinění řady ústupků (Dědina, Cejthamr, 2005; Vysekalová, 2006).

2.4 Segmentace trhu

Segmentací trhu se rozumí proces, kterým si organizace rozděluje trh jako celek na jednotlivé skupiny zákazníků. Ti se liší ve svých potřebách a přáních, mají různě vysoké příjmy, a proto vyžadují rozdílný marketingový přístup. Základním smyslem procesu segmentace trhu je nalezení relativně homogenní skupiny zákazníků, která reaguje podobně na určitý marketingový mix (Kumar, 2008). Ze všeho nejdříve si podnik musí ujasnit, na jakém trhu se pohybuje. V případě trhu B2C je marketingová komunikace směřována na koncového spotřebitele, zatímco u trhu B2B se cílí na jiný podnikatelský subjekt. Je patrné, že marketingová komunikace účinná na trhu B2C se na trhu B2B již neosvědčí (Zikmund, 2010).

Předmětem diplomové práce je navržení komunikačního mixu cílicího na koncového zákazníka, proto je dále blíže pojednáno pouze o trhu B2C. Mezi nejčastěji používané typy segmentací na spotřebitelských trzích patří segmentace:

- **behaviorální** – Segmentace zákazníků dle produktů, preferencí značky či zájmu o nabízené produkty a služby.
- **demografická** – Využívá faktory jako pohlaví, věk, náboženství, velikost rodin, vzdělání, velikost příjmů a společenské třídy.
- **geografická** – Daná segmentace využívá členění zákazníků podle jejich prostorového rozmístění, tj. dle světadílu, podnebí, regionu, města, nákupní zóny, místa bydliště.
- **geodemografická** – Geodemografická segmentace analyzuje vztah mezi geografickou lokalitou a demografickými charakteristikami.

- **psychografická** – Charakterizuje zákazníky dle životního stylu a osobnostních kritérií (De Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh, 2003; Jurášková, Hornák a kol., 2012)

Je nutné mít na paměti, že smyslem není nalézt co nejvíce segmentů, ale klíčové odlišnosti mezi nimi. Bohužel některé podniky se dosud domnívají, že segmentace na spotřebitelských a průmyslových trzích není příliš potřebná (Bloudek, Henych a kol., 2013).

2.5 Marketingový mix

Dle Halady (2015, s. 63) marketingový mix představuje „*souhrn základních marketingových nástrojů, které společnosti užívají za účelem dosažení svých stanovených cílů na trhu.*“

V klasické podobě marketingový mix tvoří čtyři prvky, které v angličtině začínají na písmeno „P“. Často se hovoří o 4P marketingu, do kterých patří produkt, cena, distribuce a propagace. Tyto složky jsou proměnlivé a dají se vhodně kombinovat (Foret, 2012). Z hlediska specifických vlastností služeb se marketingový mix později rozšiřuje o další tři prvky: materiální prostředí, lidi a procesy. Materiální prostředí zhmotňuje službu, lidé usnadňují kontakt mezi poskytovatelem služeb a zákazníkem a procesy řídí poskytování služeb (Vašítková, 2014).

Klasické čtyři prvky marketingového mixu jsou stručně představeny v následujících podkapitolách.

2.5.1 Produkt

Produkt je většinou autorů považován za srdce marketingového mixu. Rozumí se jim cokoli, co je možné nabídnout zákazníkům na trhu ke koupi a co uspokojí něčí přání či potřebu. Produktem jsou veškeré výrobky, ale i služby, místa, osoby, organizace, myšlenky a dále celá řada hmatatelných i nehmatatelných věcí. Důležité je uvědomění, že produkt jako celek je tvořen nejen samotným výrobkem, ale i obalem, zárukou, poprodejním servisem, značkou a podnikovou image (Lamb, Hair Jr., McDaniel, 2012).

Dle Foreta (2012) je možno rozlišovat tři základní úrovně produktu:

- ***jádro produktu*** – Jedná se o zcela základní užitek, který zákazník koupí produktu získá a za nějž je ochoten zaplatit požadovanou cenu.
- ***reálný produkt*** – Většina zákazníků sleduje a vnímá právě reálný (vlastní) produkt. Ten je jako celek tvořen kvalitou, designem, funkcí, značkou a obalem.
- ***rozšířený produkt*** – Obsahuje faktory, které zákazníkovi poskytují vnímanou výhodu. Příkladem je doprava produktu k zákazníkovi, jeho instalace, poradenství apod.

2.5.2 Cena

Cena nesmí být opomíjena, neboť významným způsobem ovlivňuje kupní chování spotřebitele. Představuje částku, kterou musí zákazník zaplatit za účelem získání produktu. Jedná se o flexibilní prvek marketingového mixu, který jako jediný generuje výnos. Cenu lze snadno změnit, avšak řada firem má problém se způsobem jejího stanovení (Kotler, Wong a kol., 2007).

V zásadě existují tři základní metody vedoucí ke stanovení ceny:

- ***nákladově orientovaná*** (dle podnikových nákladů) – Stanovení ceny na základě kalkulace nákladů na výrobu a distribuci. Velmi jednoduchá metoda, která patří mezi nejčastěji používané způsoby stanovení ceny produktu.
- ***hodnotově orientovaná*** (dle vnímání produktu zákazníkem) – Základem je znalost hodnoty, kterou zákazník přisuzuje produktu. Na základě toho je stanovena cena, která co nejvíce odpovídá hodnotě produktu vnímané zákazníkem.
- ***konkurenčně orientovaná*** (dle cen konkurence) – Uplatňuje se v případě produktů srovnatelných s konkurencí, kdy cena je následně přizpůsobena cenám konkurenčních subjektů (Foret, 2011).

Správně stanovená cena je schopna v zákazníkovi vyvolat pocit, že za své peníze a vynaložené úsilí získává nákupem produktu skutečnou hodnotu (Jakubíková, 2012).

2.5.3 Distribuce

Distribuce zahrnuje veškeré činnosti spojené s dodáním produktu kupujícímu v požadovaném čase, místě a kvalitě. Na spotřebitelském trhu se lze setkat se dvěma základními typy distribučních cest:

- **přímou distribuční cestou** – V rámci přímé distribuční cesty se mezi výrobcem a koncovým spotřebitelem nenachází žádný mezičlánek. Výhodou je těsný kontakt se zákazníkem a s ním související získání zpětné vazby. Daný typ distribuce se však využívá v dnešní době pouze okrajově, a to v rámci podnikových prodejen.
- **nepřímou distribuční cestou** – Představuje situaci, kdy mezi výrobcem a konečným spotřebitelem vstupuje jeden či více prostředníků, kteří plní nejrůznější funkce. Může se jednat o velkoobchodníka, maloobchodníka či agenta. Řízení nepřímé distribuční cesty je složitější z důvodu nutnosti efektivní koordinace všech zúčastněných stran (Štědroň, Budiš, Štědroň jr., 2009).

V praxi se nejčastěji používá jejich kombinace. Způsob dodání může výrazně ovlivnit vnímání kvality produktu zákazníkem, proto distribuci nelze podceňovat (Vysekalová, 2006).

2.5.4 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace je chápána jako komunikace se zákazníkem a patří mezi nejviditelnější složku celého marketingového mixu. Cíle marketingové komunikace je možno rozčlenit na ekonomické (růst objemu prodeje, podílu na trhu), marketingové (zvýšit povědomí o podniku a jeho produktech, vylepšení image produktu) a informační (prohloubit znalosti spotřebitelů o podnikové nabídce a jejích výhodách). Rozdílné trhy vyžadují rozdílnou marketingovou komunikaci (Foret, 2011).

Blíže bude marketingová komunikace včetně svých nástrojů rozebrána v další kapitole.

2.6 Marketingová komunikace

Karlíček a kol. (2016, s. 10) definují marketingovou komunikaci jako „*řízené informování a přesvědčování cílových skupin, pomocí kterého naplňují firmy své marketingové cíle.*“ Marketingová komunikace se stala fenoménem, bez kterého se

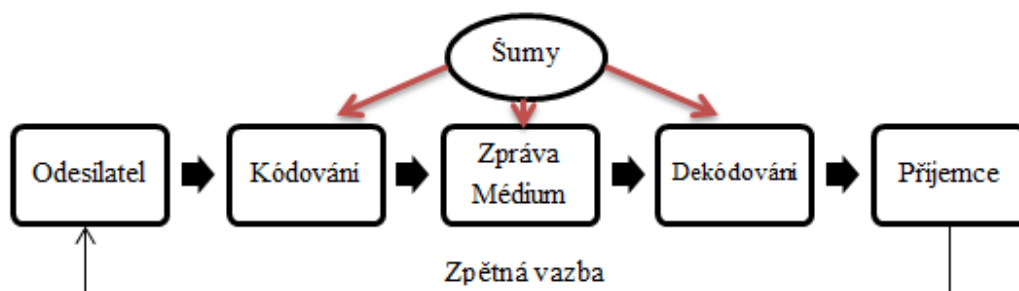
neobejde prakticky nikdo. Je využívána firmami, vládními a neziskovými organizacemi, ale i politickými stranami (Karlíček a kol., 2016).

2.6.1 Obecná komunikace

Slovo komunikace pochází z latinského *communicare*, jenž znamená sdělit, účastnit se, něco sdílet, ale i styk, spojení a souvislost. Samotná komunikace je ovlivněna nejen jednotlivými účastníky, ale i kontextem, ve kterém se odehrává (Vymětal, 2008).

Obecnou komunikací se rozumí předání informací nebo určitého sdělení od zdroje k příjemci, přičemž důvody, metody a cíle takového sdělení mohou být různé. Obecná komunikace je východiskem pro marketingovou komunikaci podniku. Ta se spojuje s pojmem komunikační proces, který je možno definovat jako přenos sdělení od odesílatele k příjemci. Standardně se komunikační proces skládá z osmi prvků, kterými jsou zdroj komunikace, zakódování, sdělení, přenos, dekódování, příjemce, zpětná vazba a komunikační šum (Přikrylová, Jahodová, 2010).

Schéma komunikačního procesu zachycuje níže uvedený Obrázek č. 4.



Obrázek č. 4 Schéma komunikačního procesu

Zdroj: Upraveno podle Adili (2011)

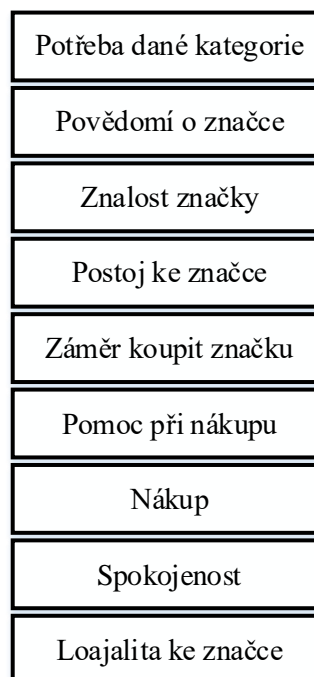
2.6.2 Komunikační modely

Nejčastěji se lze setkat se dvěma komunikačními modely, které popisují proces rozhodování spotřebitele. Jedná se o model AIDA a model DAGMAR.

Model AIDA reprezentuje chování probíhající u spotřebitele, který byl ovlivněn firemní marketingovou kampaní. Skládá se ze čtyř myšlenkových fází, kterými si zákazník musí projít při svém nákupním rozhodování. Mezi ně patří:

- **awareness** – Uvědomění si existence široké nabídky produktů, jež mohou uspokojit zákaznickou potřebu.
- **interest** – Zákazník z nabízených možností eliminuje ty s nižším užitekem. Zaměřuje se na jednu či několik možností, které přinesou nejvyšší uspokojení.
- **desire** – V dané fázi je zákazník již rozhodnut, který produkt koupí. Začíná se u něj probouzet aktivní jednání.
- **action** – V návaznosti na probuzenou touhu zákazník začíná činit kroky, které povedou k uskutečnění nákupu (Witzel, 2004).

Druhým nástrojem je **model DAGMAR** (Defining Advertisement Goals for Measured Advertising Results), který je hierarchickým modelem efektů. Slouží jako rámec pro definování komunikačních cílů, které by měly být měřitelné. Tyto komunikační cíle se zaměřují spíše na současný či budoucí nákupní proces než na okamžitý prodejní efekt. Při koupi nového produktu či za účelem zvýšení opakovaných nákupů prochází zákazník devíti fázemi, které zachycuje níže uvedený Obrázek č. 5 (De Pelsmacker, Geuens, Van Den Bergh, 2003).



Obrázek č. 5 Komunikační cíle modelu DAGMAR

Zdroj: Upraveno podle De Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh (2003), s. 158

Odpůrci modelu DAGMAR argumentují, že jediným vhodným nástrojem pro měření účinnosti reklamy je prodej. Další námitka se týká nesnadné implementace modelu do praxe a jeho vysoké finanční náročnosti (Tyagi, Kumar, 2004).

2.6.3 Nástroje marketingové komunikace

Nástroje marketingové komunikace jsou děleny do dvou základních forem, a to osobní a neosobní nástroje. Za osobní nástroje většina autorů považuje pouze osobní prodej. Neosobními nástroji se rozumí reklama, public relations, přímý marketing a podpora prodeje. Jednotlivé nástroje se ve svých funkcích vzájemně doplňují a jejich kombinace se označuje jako komunikační mix (Boučková a kol., 2003).

Pojetí pro diplomovou práci vychází z Kotlera a Kellera (2007), kteří rozlišují reklamu, public relations, přímý marketing, podporu prodeje a osobní prodej.

Reklama

V dnešní době je spotřebitel danou formou neosobní komunikace přímo atakován ze všech stran. Široká veřejnost se pak mylně domnívá, že marketing je pouze reklama. Reklamou se rozumí záměrná činnost, jež si klade za cíl informovat zákazníka o výrobku, jeho vlastnostech a přednostech pomocí různých médií. Výběr správného komunikačního média představuje klíčovou záležitost (Boučková a kol., 2003). Z hlediska životního cyklu produktu je možno rozlišovat reklamu:

- **zaváděcí** – Používá se při uvádění výrobku na trh. Jejím smyslem je seznámit spotřebitele s nabízeným produktem, se kterým se dosud neseťkal.
- **přesvědčovací** – Jejím úkolem je upevnit vydobytou pozici výrobku na trhu. Využívá se tedy ve stádiu rychlého růstu. Snahou je přimět zákazníky k preferenci a opakovanému nákupu určitého výrobku.
- **připomínací** – Své uplatnění nachází ve stádiu zralosti. Jak vyplývá z názvu, podstata spočívá v udržování výrobku v povědomí spotřebitele (Foret, Procházka a kol., 2001).

Z důvodu výrazného vlivu reklamy na široký okruh spotřebitelů, je nutné ji v jistých oblastech regulovat. Jedná se mimo jiné o reklamu na alkohol, léčiva a tabákové výrobky. Podniky si musí uvědomit, že příprava a realizace reklamy patří do rukou

externích či interních odborníků. Bez nich dojde ke zbytečnému vyhození peněz za něco, co nikoho neosloví a nepřiměje k nákupu (Boučková a kol., 2003).

Média využívaná pro přenos reklamního sdělení jsou tisk, rozhlas, televize, venkovní reklama a internet (Vysekalová, Mikeš, 2010).

- **tisk** – Tisková reklama se dělí na reklamu v denním tisku a časopisech. Výhodou denního tisku je důvěryhodnější, levná a flexibilní reklama s možností regionálního zacílení. Nevýhodou je krátká životnost, nepozornost při čtení a nízká úroveň tisku. Časopisy, zejména ty odborné, dávají šanci oslovit přesně vytipovanou cílovou skupinu, reklama v časopisech je oproti dennímu tisku dražší, ale výhodou je její delší životnost a kvalita tisku (Machková, 2009).
- **rozhlas** – Je označován za „médium v pozadí“, neboť slouží jako kulisa a lidé zpravidla nevnímají obsah předávaných informací. Hlavní nevýhodou je působení pouze na sluchové vjemy, kdy lidé si snáze zapamatují to, co vidí, než slyší. Výhodou je cenová dostupnost, rychlost zařazení spotu do vysílání a možnost regionálního cílení (Vysekalová, Mikeš, 2010).
- **televize** – Reklama v televizi je drahá a dává pouze omezenou možnost zaměření se na cílovou skupinu. Působí na zrakové i sluchové vjemy, čímž usnadňuje zapamatování a disponuje vysokou kvalitou prezentace (Machková, 2009).
- **venkovní reklama** – Představuje plakáty, billboardy, reklamu na vozidlech, pouličních panelech, ale také „chodící“ reklamu. Jednoznačně u ní převládá grafika a fotografie nad textem. Hlavní výhodou je nepřetržité působení, nevýhodou podléhání vlivům počasí a procházejících osob (Křížek, Crha, 2012).
- **internet** – Internetová reklama se odlišuje svojí interaktivností. Po učinění kliknutí spotřebitel získá více informací a zpravidla možnost učinit nákup. Z hlediska formy se dělí na obrazovou a textovou (Jahodová, Příkrylová, 2010).

Vysekalová a Mikeš (2010) jsou přesvědčeni, že neexistuje špatného média. Jsou pouze média použitelná, vhodná a zbytečná pro každý individuální případ.

Public relations

Public relations (dále jen PR) představuje formu neosobní komunikace. Pod jeho označením se rozumí vztahy s veřejností. Jedná se o veškerou řídicí a marketingovou

techniku, pomocí které se předávají informace o organizaci za účelem získání dlouhodobé podpory a sympatií veřejnosti i institucí, které mohou ovlivnit dosažení jejich marketingových záměrů. Obrovským plusem PR je vysoká důvěryhodnost. Ta je schopna pozitivním způsobem naklonit i část veřejnosti, která není přístupná k reklamě (Vysekalová, 2006).

Mezi hlavní nástroje public relations dle modelu PENCILS patří:

- **publikace** (publications) – Patří sem podnikové časopisy a výroční zprávy.
- **veřejné akce** (events) – Sponzorování sportovních, kulturních nebo prodejních akcí.
- **noviny** (news) – Kladné zprávy o podniku, jeho zaměstnancích či produktu.
- **angažovanost pro komunitu** (community involvement activities) – Investice peněz a času do potřeb místních komunit.
- **podniková identita** (identity media) – Sem patří hlavičkové papíry, vizitky, styl oblékání.
- **lobbying activity** (lobbying activities) – Snaha o prosazení či odmítnutí některých legislativních opatření.
- **aktivity sociální odpovědnosti** (social responsibility activities) – Představují snahu o budování dobrého jména podniku v očích veřejnosti (Svoboda, 2006).

Přímý marketing

Příkrylová a Jahodová (2010, s. 43) ho definují jako „*všechny tržní aktivity, které slouží k přímému, adresnému či neadresnému kontaktu s cílovou skupinou.*“ Přímý marketing má své nezastupitelné místo v nástrojích neosobní komunikace, neboť umožňuje snadné porovnání čistého zisku kampaně s celkově vynaloženými náklady. Jedná se o vysoce efektivní nástroj s možností přesného zacílení. Nejčastěji je využíván pro nejhodnotnější zákazníky, aby se podniku kompenzovaly vysoké náklady spojené s nezbytnou investicí do databáze zákazníků či veřejnosti a softwaru (Karlíček a kol., 2016). Přímý marketing se skládá ze čtyř níže uvedených prvků:

- **direct mail** – Zahrnuje pohlednice, nabídkové dopisy, odpovědní karty. Člení se na adresný (má přímo svého příjemce) a neadresný (roznos do schránek).

- **telemarketing** – Aktivní (telefonické oslovení iniciované společností), pasivní (kontakt přichází od spotřebitele či jiné firmy).
- **reklama s přímou odezvou** – Cílem je předat informace a vytvářet nákupní podněty. Lze sem zahrnout rádiový či televizní spot, ale i venkovní reklamu.
- **on-line marketing** – Je uskutečňován pomocí internetu nebo mobilního telefonu. Výhodou je rychlá reakce ze strany spotřebitelů (Příkrylová, Jahodová, 2010).

Kotler a Keller (2007) do přímého marketingu zařazují také **sponzoring**, který funguje na principu služby a protislужby. Představuje poskytnutí finanční či nefinanční podpory na určitou událost výměnou za příležitost prezentovat na ní svou podnikovou značku, výrobek či reklamní sdělení (Kotler, 2003).

Podpora prodeje

Podpora prodeje zahrnuje poskytnutí určité výhody zákazníkovi spojené s nákupem nebo užitím produktu. Často se používá v kombinaci s reklamou. Reklama uvádí proč si koupit výrobek či službu. Zatímco podpora prodeje nabízí důvody, proč si koupit produkt či službu právě nyní. Na rozdíl od reklamy poskytuje rychlejší a lépe měřitelné výsledky. Hlavním negativem podpory prodeje je její časová omezenost a při špatně zvolené formě podpory možnost poškození image podniku. Mezi základní formy podpory prodeje patří slevy, kupóny, soutěže, bonusy, bezplatné vzorky a věrnostní karty (Foret, 2011; Kotler, Wong a kol., 2007; Zamazalová, 2009).

Osobní prodej

Osobní prodej představuje osobní formu komunikace, při které je prodávající v přímém kontaktu s kupujícím. Jsou pro něj charakteristické tři výrazné vlastnosti: osobní interakce (bezprostřední vztah mezi subjekty), kultivace (možnost přechodu od věcného prodejního vztahu k osobnímu přátelství) a odezva (podněcuje v kupujícím pocit závazku vůči prodejci z důvodu vyslechnutí informací). Jako nejefektivnější se osobní prodej osvědčil zejména v pozdějších stádiích nákupního procesu. Hlavní uplatnění nachází při prodeji drahého, složitého a riskantního zboží menšímu počtu větších nakupujících. To znamená na průmyslových trzích (Kotler, Keller, 2007). Hlavní nevýhodou osobního prodeje je nemožnost úplné kontroly komunikace. To může vést

k neetickému chování obchodníků, kteří mohou záměrně zamlčet či lhát o důležitých informacích (Karlíček a kol., 2016).

2.7 Nové trendy marketingové komunikace

Neustálý rozvoj nových technologií má dopad také na odvětví marketingu. Stávající komunikační nástroje ztrácí na své účinnosti, neboť zákazníci se vůči nim stávají imunní. Hledají se nové způsoby, jak upoutat a oslovit zákazníky. Mezi nové trendy v marketingové komunikaci patří guerilla marketing, mobilní marketing, virální marketing, word-of-mouth a on-line sociální sítě.

2.7.1 Guerilla marketing

Guerilla vznikla jako taktika boje se silnější konkurencí. Definice guerilla marketingu dle Freye (2011, s. 34) zní „*nekonvenční marketingová kampaň, jejímž účelem je dosažení maximálního efektu s minimem zdrojů.*“ Investice energie je tak upřednostněna před vynaložením peněz. Primárně je guerilla marketing určen zejména pro malé a střední podniky, ačkoliv v praxi je realizován zatím spíše velkými organizacemi. Jeho taktiku, často na hraně legálnosti, lze shrnout do tří kroků: udeřit na nečekaném místě, zaměřit se na přesně vtipované cíle a ihned se stáhnout zpět. Bez nadsázky platí, že alfou a omegou celého guerilla marketingu je moment překvapení. Mezi využívané techniky guerilla marketingu patří:

- ***ambient marketing*** – Využívá alternativní venkovní a vnitřní reklamní nosiče.
- ***ambush marketing*** – Znamená parazitování na významných akcích konkurence, které jsou spojené s velkým počtem návštěvníků (Frey, 2011; Kinde, 2013; Patalas, 2009).

2.7.2 Mobilní marketing

Jedná se o nejdynamičtější se rozvíjející trend v marketingové komunikaci. Rozumí se jím jakákoliv forma reklamy nebo aktivita podpory prodeje, která je uskutečňována prostřednictvím mobilní komunikace. Spotřebitelé se mohou setkat s propagací produktu pomocí zaslané SMS, MMS, hrami či nabídkou vyzváněcího tónu. Cílem mobilního marketingu je podporovat značku, zvýšit informovanost o produktu či sdělovat aktuální slevové akce (Jakubíková, 2013; Příkrylová, Jahodová, 2010).

2.7.3 Virální marketing

Virální marketing je dalším moderním nástrojem komunikace, který se odehrává v internetovém či mobilním prostředí. Představuje situaci, kdy se sdělení s reklamním obsahem pro příjemce stává natolik zajímavé, že ho samovolně a s využitím vlastních prostředků šíří mezi ostatní lidi. Na internetu se s ním lze setkat nejčastěji na sociálních sítích. Samotné sdělení může mít podobu obrázku, videoklipu, textu či počítačové hry. Výhoda virálního marketingu spočívá v nízké finanční náročnosti a vysoké důvěryhodnosti vůči osobě šířící sdělení. Negativem je vysoce omezená možnost kontroly účinnosti reklamní kampaně (Janouch, 2014; Příkrylová, Jahodová, 2010).

2.7.4 Word-of-Mouth

Word-of-Mouth (dále jen WOM) se řadí mezi nejdůvěryhodnější formu komunikace. WOM znamená předávání reklamního sdělení „od úst k ústům“. Jeho síla spočívá v osobním doporučení, které ovlivní rozhodnutí o koupi významněji než jakýkoliv jiný nástroj marketingové komunikace. Současná WOM komunikace v důsledku rozvoje technologií probíhá často na nejrůznějších chatech, diskuzních fórech a podobně. Je nutné mít na paměti, že nespokojení zákazníci sdělují své zkušenosti až třikrát častěji než ti spokojení. Technikou WOM marketingu je buzz marketing, který se zaměřuje na vyvolání rozruchu okolo značky či produktu. Jeho cílem je poskytnout zajímavé téma pro rozpoutání diskuse mezi širokou veřejností (Příkrylová, Jahodová, 2010).

2.7.5 On-line sociální média

Štědroň, Poláček a kol., (2011, s. 78) definují sociální média jako „*kategorii online médií, kterých se lidé sami účastní, baví se mezi sebou, spojují se do sítí vztahů.*“ Sociální média jsou fenoménem současného on-line marketingu, což je dáno jejich popularitou mezi uživateli internetu. Podporují diskuse, komentáře, hlasování a sdílení informací. Jejich marketingový potenciál spočívá v oslovení velké části internetové populace a možnosti přesného zacílení. Klíčovým faktorem se stává sdělovaný obsah stránky, který musí být pravidelně aktualizován. Neaktuální informace odlákávají zákazníky a budí jejich pohoršení (Karlíček, 2016; Štědroň, Poláček a kol., 2011).

Mezi nejznámější on-line sociální média patří sociální sítě. Jmenovitě se jedná o:

- **Facebook** – Společenský webový systém, který je primárně určen pro tvorbu sociálních sítí a komunikaci mezi uživateli.
- **Myspace** – Komunitní server zajišťující interakci mezi uživateli. V dnešní době je zčásti propojen s Facebookem.
- **Twitter** – Sociální síť a mikroblog dávající uživatelům možnost posílat a číst tweety, tj. příspěvky zaslané jinými uživateli.
- **LinkedIn** – Profesionální sociální síť orientovaná na podnikání.
- **Youtube** – Největší internetový server sloužící ke sdílení videosouboru (Frey, 2011).

Výhodou komunikace na sociálních sítích je možnost měření jejího dopadu, a to počtem návštěv, zhlédnutí či komentářů. Jsou také účinným místem pro šíření virálního marketingu. Organizace si však musí uvědomovat také potenciální riziko, které s sebou sociální sítě přináší. Zejména se jedná o závratnou rychlost šíření informací. I když sama firma aktivně nevyužívá sociálních sítí na internetu, měla by je ve vlastním zájmu pravidelně monitorovat. Cílem monitoringu je včasná reakce na případné negativní ohlasy na produkt či samotnou firmu (Štědroň, Poláček a kol., 2011).

3 ANALYTICKÁ ČÁST

V rámci této části diplomové práce bude představen analyzovaný subjekt Mlékárna Polná spol. s r. o. Dále bude na základě poznatků nabytých v teoretické části provedena analýza makroprostředí a mikroprostředí společnosti. Poté dojde k představení marketingového mixu společnosti a zhodnocení jejího komunikačního mixu. Dále bude provedeno dotazníkové šetření. Získané informace budou pokladem pro vypracování SWOT analýzy společnosti.

3.1 Charakteristika podniku

V následujících podkapitolách jsou uvedeny základní informace týkající se analyzovaného subjektu.

3.1.1 Historie

Společnost Mlékárna Polná spol. s r. o. se nachází na samém okraji města Polná, které leží ve střední části Českomoravské vrchoviny na hranicích Čech a Moravy. Historie dané firmy sahá poměrně hluboko do minulosti. Mlékárna Polná spol. s r. o. byla založena jako součást rolnického a pasteveckého družstva v Příbyslavi již v roce 1938. V této době se její sídlo nacházelo v areálu dnešní polenské škrobárny. Za deset let po svém založení se však firma z důvodu nedostatečné kapacity stávajících prostor přesunula za polenské nádraží, které se nachází až na samém okraji města. Zde došlo k výstavbě nových prostor, které jsou i v současnosti pro realizaci podnikatelské činnosti plně vyhovující. Na novém místě zahájila Mlékárna Polná svůj provoz v lednu roku 1952. Průměrný denní příjem mléka v této době činil 17 000 litrů. V sedmdesátých letech se začalo vyrábět pro export. Konkrétně se jednalo o bílé sýry Akawi a Instambuli, jenž směřovaly na trhy arabských zemí. Pro domácí trh byl vyráběn Balkánský sýr. V osmdesátých letech došlo k poklesu objemu exportovaných sýrů a bylo nutno pozměnit výrobní orientaci. Začalo se vyrábět pět nových druhů sýrů:

- Eidamský blok,
- Tylžský sýr,
- Selský sýr,
- Pařený sýr Koliba, Luna, Polen,

- polenský plísňový sýr (MPolna.cz, 2016a).

Pod oficiálním názvem byla Mlékárna Polná spol. s r. o. jako samostatný podnikatelský subjekt zapsána do obchodního rejstříku vedeným krajským soudem v Brně dne 31. ledna 1996. Zakladateli se staly dvě osoby – pan Josef Kvasnička a pan Ing. Miloš Kvasnička. Ti se rozhodli v devadesátých letech mlékárnu i s jejími velkými dluhy koupit do svého vlastnictví. V roce 1996 Mlékárna Polná spol. s r. o. zaměstnávala 54 pracovníků. Samotná provozovna byla ve značně zdevastovaném stavu, tudíž bylo nutno provést rekonstrukci celé budovy. Zejména se jednalo o rozsáhlé stavební úpravy, inženýrské rozvody a vytvoření nového energetického zázemí. V této nelehké době bylo pro nové majitele velmi důležité, že si dokázali udržet stávající zákazníky. Těž se jim podařilo úspěšně navázat na rozvíjející se zahraniční obchod, který představoval hlavní zdroj příjmů společnosti. Domácí trh totiž zažíval propad v prodeji mléka a mléčných výrobků (MPolna.cz, 2016a).

V roce 2001 do společnosti vstoupil nový společník – společnost MC Complete CZ, s. r. o. zastoupena panem Ing. Karlem Matějkou. Došlo k přerozdělení obchodního podílu. Pan Josef a Miloš Kvasnička disponují každý obchodním podílem ve výši 35 %. Zbývajících 30 % vlastní nově přichozí společník. V této době se hlavní výrobní činností společnosti stala výroba sýrů (čedaru, ementálu, Posázavského sýra), másla, tvarohu a ve velké míře se zpracovávala též syrovátka (Kvasnička, 2016; MPolna.cz, 2016a).

3.1.2 Současnost

V současné době se Mlékárna Polná spol. s r. o. soustřeďuje zejména na výrobu pařených sýrů a sýrových specialit. Od roku 1998 se tak vyrábí sýr Zlata Praha a v roce 2012 se začalo s produkcí pařeného sýra pod názvem Jadel. Zatím poslední novinkou z roku 2013 je pařený sýr, jenž nese přímo název města Polná, Polenská stuha. Ročně se v místním závodu zpracuje více než 15 miliónů litrů mléka, ze kterého se vyrobí více než 1 500 tun sýrů (MPolna.cz, 2016a).

Během své existence si Mlékárna Polná spol. s r. o. dokázala vybudovat relativně silnou odbytovou síť v rámci celé České republiky. Společnost je držitelem mezinárodně uznávaných certifikátů IFS (International Food Standard) a BRC (British Retail

Consortium), které stvrzují bezpečnost a vysokou kvalitu nabízených výrobků. K zajištění zdravotní nezávadnosti potravin během celého výrobního cyklu je polskou mlékárnou využíván soubor preventivních opatření – systém HACCP. Systém HACCP představuje analýzu nebezpečí a kritické kontrolní body (Kvasnička, 2016; MPolna.cz, 2016a).

Sídlo společnosti na ulici Za Nádražím čp. 680, Polná zachycuje níže uvedený obrázek (viz Obrázek č. 6).



Obrázek č. 6 Sídlo společnosti

Zdroj: autorka

3.1.3 Nabízené produkty

Základní sortiment polenské mlékárny tvoří sedm různých druhů sýrů v jednotlivých modifikacích a ostatní mléčné produkty. Těmi se rozumí zejména čerstvé mléko, smetanový zákys, šlehačka, kysaná smetana a přepuštěné máslo. Veškerý uvedený sortiment si mohou místní zákazníci koupit přímo v prodejně dané společnosti, kam je denně dodáváno čerstvé mléko, zákys a šlehačka. Samotná prodejna se nachází hned vedle výrobního závodu. Většinu vyráběných sýrů a ostatních mléčných produktů je možno zakoupit v obchodních řetězcích a prodejnách po celé České republice (Kvasnička, 2016).

Tabulka č. 1 zachycuje nejnovější položky prodejního sortimentu Mlékárny Polná spol. s r. o.

Tabulka č. 1 Nejnovější sortiment Mlékárny Polná spol. s r. o.

Popis produktu	Ukázka
<p style="text-align: center;">Sýr Zlatá Praha</p> <ul style="list-style-type: none"> • přírodní polotvrdý sýr • zralost: min. 3 měsíce • trvanlivost: 180 dnů • chuť: pikantní, kyselá • doba výroby: 6 měsíců 	
<p style="text-align: center;">Sýr Jadel</p> <ul style="list-style-type: none"> • přírodní pařený uzený sýr • uzeno: kouřem z bukových štěpek • trvanlivost: 60 dnů • zajímavost: ručně pletený • doba výroby: 4 dny 	
<p style="text-align: center;">Polenská stuha</p> <ul style="list-style-type: none"> • přírodní pařený sýr ve spirále • trvanlivost: 40 dnů • chuť: jemně mléčná bez soli • zajímavost: lehce loupateľný • doba výroby: 4 dny 	

Zdroj: Upraveno podle MPolna.cz, 2016b

3.2 Segmentace trhu B2C

Z průzkumu provedeného Zemědělskou fakultou Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích mezi širokou veřejností vyplývá, že 94 % respondentů konzumuje sýry, z toho 37 % dokonce denně. Jako nejoblíbenější typ sýra dotázaní uvedli polotvrdé a plísňové sýry (Mlékařské Listy.cz, 2012). Provedení segmentace na spotřebitelském trhu není snadné, neboť koncovými zákazníky polenské mlékárny mohou být prakticky všichni občané. Vyloženě omezujícími podmínkami není pohlaví, národnost, náboženství ani vzdělání. Demografická segmentace zde pravděpodobně nenajde vysoké uplatnění. Zcela vyloučit jako potenciální zákazníky lze pouze osoby trpící alergií na bílkovinu kravského mléka, neboť jejich organismus nesnese kravské mléko ani žádné výrobky z něj vytvořené. Danou formou alergie je postiženo jen cca 1,5 - 2 % naší populace. Naopak lidi potýkající se s intolerancí laktózy (tj. neschopností organismu zpracovat a vstřebat mléčný cukr) jako potenciální zákazníky vyloučit nelze. Zpravidla nesmějí mléko, ale ostatní mléčné produkty jim nevadí (Ordinace.cz, 2014). Sýry se nenachází ani v jídelníčku vyznavačů raw tj. živé stravy. Ti odmítají potraviny, které byly během zpracování podrobeny teplotě vyšší než 42 °C (Ženy.cz, 2016).

Využitím geografické segmentace by si společnost mohla rozdělit trh dle bydliště zákazníků na:

- trh polenských spotřebitelů,
- trh spotřebitelů bydlících v kraji Vysočina,
- trh ostatních spotřebitelů.

Pro polenskou mlékárnu by rozhodujícím segmentem byli občané města Polná, v širším kontextu lze uvažovat také o lidech bydlících v jednom z pěti okresů kraje Vysočina. Jmenovitě se jedná o okres Havlíčkův Brod, Jihlava, Pelhřimov, Třebíč a Žďár nad Sázavou. Dle průzkumu Nákupního chování na trhu potravin z února 2016 však vyplývá, že pouze necelých 26 % dotázaných respondentů je ochotno jezdit nakoupit do prodejny vzdálenější více jak 5 km od jejich bydliště (Vyslnto.cz, 2016). Daná skutečnost mluví ve prospěch zaměření se pouze na trh polenských spotřebitelů. Lze předpokládat, že polenskými zákazníky ze starší věkové kategorie budou spíše lidé, jejichž bydliště se nachází stejně jako sídlo podnikové prodejny až na okraji města.

Starší lidé nevlastníci automobil zpravidla nepodnikají cestu do centra města. Nakupují v prodejně mlékárny, kde je možno zakoupit také základní pečivo (chleba, rohlíky). Průzkum Shopping Monitor z roku 2013 ukázal, že v posledních letech zákazníci začínají pozvolna omezovat návštěvu prodejny autem. Preferují možnost pěší procházky za nákupem (Incoma.cz, 2013). Současně vzrůstá obliba malých a specializovaných prodejen (Incoma.cz, 2014). Daný trend by mohl v nejbližších letech dorazit do Polné. Z hlediska základních demografických charakteristik lze očekávat, že typickými spotřebiteli budou zpravidla již dospělé osoby s alespoň průměrným příjmem a žijící ve společné domácnosti s minimálně jednou další osobou. Není to však podmínkou. Současně lze očekávat, že věkově mladším zákazníkem bude spíše osoba s vysokoškolským vzděláním, která je ochotna si připlatit za kvalitní produkt.

Na základě výše uvedeného je možno typického spotřebitele polenské mlékárny vidět jako dospělého, finančně zajištěného člověka s minimálně středoškolským vzděláním majícího rád kvalitní sýry a mléčné produkty. Je nepsaným pravidlem, že se spíše bude jednat o osobu ženského pohlaví.

Výše uvedené domněnky budou následně ověřeny pomocí dotazníkového šetření.

3.3 STEPE analýza

V kapitole bude pomocí vybraných ukazatelů makroprostředí charakterizováno vnější okolí. Z něho přicházejí hrozby či příležitosti, které působící podnikatelské subjekty nejsou schopny ovlivnit či jen velmi málo. Jejich znalost je však pro ně velmi důležitá.

3.3.1 Sociální faktory

Sociální faktory mají úzký vztah k životní úrovni společnosti. Je důležité nesledovat pouze současnou situaci, ale dívat se i do budoucnosti. Včasná reakce na změnu ve způsobu života obyvatelstva představuje významnou konkurenční výhodu. Sídlo zkoumaného subjektu se nachází v městě Polná, které leží v kraji Vysočina. Z demografického hlediska se lze zaměřit na dané město a kraj. Konkrétně předmětem zájmu bude demografický vývoj ve městě Polná a v kraji Vysočina, vzdělání, životní úroveň, životní styl, spotřeba mléka a sýrů.

Demografický vývoj v kraji Vysočina a ve městě Polná je prvním významným sociálním faktorem. Obecně lze konstatovat, že čím větší počet obyvatel, tím větší počet potenciálních zákazníků. Kraj Vysočina, ve kterém má zkoumaný subjekt své sídlo, patří mezi kraje s nízkou hustotou osídlení. Navíc od roku 2009 se kraj potýká s neustálým poklesem obyvatel. Důvodem je záporné migrační saldo obyvatel a snižující se přirozený přírůstek. Z nejnovějších informací vyplývá, že ke konci června 2016 v kraji žilo 509 155 obyvatel. Od začátku roku 2016 se tak počet obyvatel snížil o 320 osob, což představovalo v mezikrajském srovnání šestý nejvyšší úbytek. Tato skutečnost je pro působící podnikatelské subjekty nepříjemná, neboť se snižuje počet potenciálních zákazníků. K poklesu obyvatel došlo ve všech okresech kraje Vysočina s výjimkou okresu Jihlavska (ČSÚ, 2016a). Počet obyvatel v kraji Vysočina a ve městě Polná od roku 2010 do roku 2015 zachycuje níže uvedená Tabulka č. 2.

Tabulka č. 2 Vývoj obyvatel v kraji Vysočina a v Polné v letech 2010–2015

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Kraj Vysočina	514 569	511 937	511 207	510 209	509 895	509 475
Město Polná	5 238	5 142	5 140	5 116	5 116	5 091

Zdroj: Upraveno podle ČSÚ, 2016b,c

Z výše uvedené Tabulky č. 2 je patrné, že počet obyvatel má klesající charakter nejen v kraji Vysočina, ale i ve městě Polná. V roce 2015 oproti předchozímu roku došlo v Polné k poklesu občanů o 25 osob. Z hlediska pohlaví v kraji Vysočina lehce převažují ženy. K 30. červnu 2016 v kraji žilo o 3 599 více žen než mužů (ČSÚ, 2016b).

Prognózy do budoucna předpokládají neustálý pokles v počtu obyvatel v kraji Vysočina. V roce 2050 by v kraji mělo žít méně než 450 000 obyvatel, což znamená úbytek oproti současnému stavu o 12 %. Důvodem bude rostoucí počet zemřelých a úbytek živě narozených. Do budoucna je také nutné počítat s nadále pokračujícím trendem stárnutí obyvatelstva. V roce 2050 by počet obyvatel starších 65 let měl tvořit více jak jednu třetinu z celkového počtu obyvatelstva kraje Vysočina. Z důvodu stárnutí obyvatelstva lze předpokládat, že dojde ke změně životního stylu. Důvodem je prodlužování střední délky života (ČSÚ, 2016d).

Znalost složení obyvatelstva kraje Vysočina dle dosaženého *vzdělání* je neméně důležitá. Dle ČSÚ (2016e) bylo v roce 2011 složení obyvatelstva kraje Vysočina dle nejvyššího dosaženého vzdělání následující:

- 0,4 % bez vzdělání,
- 18,5 % základní vzdělání,
- 37,5 % vyučení bez maturity,
- 27,1 % úplné středoškolské vzdělání s maturitou,
- 4 % nástavbové a vyšší odborné vzdělání,
- 9,5 % vysokoškolské vzdělání,
- 3 % nezjištěno.

Důležitý je také pohled na věkovou strukturu obyvatelstva města Polná (viz Tabulka č. 3).

Tabulka č. 3 Věkové složení obyvatel města Polná k 31. 12. 2015

Celkem obyvatel	Pohlaví		Věkové složení (v letech)		
	Muži	Ženy	0 – 14	15 – 64	65 a víc
5 091	2 534	2 557	872	3 323	896

Zdroj: Upraveno podle ČSÚ, 2016c

Z Tabulky č. 3 je možno vidět, že nejvíce obyvatel města Polná se v roce 2015 nacházelo ve věkové skupině 15 – 64 let. V městě také platí trend stárnutí obyvatelstva. V roce 2006 v Polné žilo 5 113 obyvatel z toho 684 osob ve věkovém složení 65 a více let. Oproti roku 2015 došlo k poklesu o 22 obyvatel, avšak ve věkovém složení 65 a více let došlo k nárůstu o 212 osob (ČSÚ, 2016c).

Dalším významným sociálním faktorem je *životní úroveň* obyvatel kraje Vysočina. Ta se v posledních letech snižuje. V roce 2015 průměrný roční čistý příjem na osobu činil 144 408 Kč, což je pokles oproti roku 2014 o 1 558 Kč. Oproti roku 2013 se jedná o pokles o více než 3 tisíce korun (ČSÚ, 2016f). Daná skutečnost má obecně negativní dopad, neboť pokles životní úrovně je přímo úměrný poklesu lidských potřeb. Občané si nemohou koupit více produktů či si vybírat v cenově dražších kategoriích. Se změnou životní úrovně často dochází ke změně *životního stylu*. Čím dál tím více občanů je díky vlastnictví chytrých telefonů a přístupu k internetu nepřetržitě on-line. Často si

vyhledávají informace o nabízených produktech a kladou větší důraz na to, co si nakonec dají do svého nákupního košíku.

Vývoj počtu osob ve věku 16 a více let využívajících vybrané informační a komunikační technologie v kraji Vysočina zachycuje Tabulka č. 4. Z ní je patrné, že v roce 2015 využívalo přístup k internetu 70 % osob starších 16 let. Oproti roku 2011 se jedná o nárůst o 4,5 procentního bodu. Do budoucna lze předpokládat rostoucí trend v oblasti využívání informačních a komunikačních technologií.

Tabulka č. 4 Využívání vybraných technologií v % v letech 2011–2015

Položka	Rok				
	2011	2012	2013	2014	2015
Osobní počítač	66,8	68,3	69,4	69,1	68,9
Internet	65,5	67,5	69,3	68,7	70

Zdroj: Upraveno podle ČSÚ, 2016g

Vývoj *spotřeby mléka a sýrů* zachycuje níže uvedená Tabulka č. 5. Z dané tabulky je patrné, že spotřeba mléka a sýrů v České republice roste. Spotřeba sýrů v roce 2015 by oproti předchozímu roku měla narůst o 0,3 kg.

Tabulka č. 5 Spotřeba mléčných produktů v letech 2011–2015 (v kg/obyvatele)

Položka	Rok				
	2011	2012	2013	2014	2015 ¹
Mléko a mléčné výrobky ²	227,7	234,3	234,1	236,5	242,3
z toho kravské mléko	227,6	234,2	234	236,4	242,2
z toho kozí mléko	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Sýry celkem	13	13,4	12,7	12,8	13,1
z toho tavené sýry	2,1	2,1	2,2	2,2	2,1
z toho přírodní sýry	11	10,9	11,2	10,5	10,7

Pozn.: ¹Údaje za rok 2015 nejsou dosud známy a vychází z odhadů Ministerstva zemědělství.

²Nezahrnují máslo.

Zdroj: Upraveno podle eAgri.cz, 2016

Se změnou životního stylu dochází nejen ke změně stravovacích návyků, ale i způsobu trávení volného času. Z průzkumu provedeného Akademií Věd České republiky mezi osobami staršími 18 let vyplývá, že do restaurace, vinárny či kavárny chodí nejméně jednou za měsíc 54 % všech dotázaných. Z toho 23 % osob zde tráví svůj volný čas nejméně jednou týdně či častěji. Dle průzkumu jsou restaurace, vinárny a kavárny

častěji navštěvovány osobami v mladší věkové kategorii, a to zejména muži (Šamanová, 2010). Fakulta sociálních věd Univerzity Karlovy provedla výzkum, ve kterém uvádí, že kouření v restauracích, vinárnách a dalších zařízeních vadí stále více Čechům. Pro absolutní zákaz kouření v těchto zařízeních hlasovalo 78 % všech dotázaných, a to zejména vysokoškolsky vzdělaných respondentů (Deník.cz, 2015). Od 31. května 2017 vejde v platnost protikuřácký zákon, který přinese absolutní zákaz kouření ve vnitřních prostorech restaurací, vináren, divadel a kin (Aktuálně.cz, 2017). Lze předpokládat, že návštěvnost vináren se díky tomuto zákonu ještě zvýší.

3.3.2 Technické a technologické faktory

Technické a technologické okolí je velmi důležité. Nové technologie jsou zdrojem konkurenční výhody, neboť zkracují čas výroby, dodávky apod. Důležité je nepodceňovat kvalitní technické vybavení a sledovat nové technologie v oblasti balení produktů, které zvyšují bezpečnost, kvalitu obalu a ochranu nutriční hodnoty produktu. V současné době není výjimkou ani používání speciálních balících linek. Ty jsou schopny díky optimálnímu balicímu systému využívajícímu vakuové balení prodloužit trvanlivost rychle se kazících potravin. Neustále probíhající technologický vývoj nabízí možnost aplikace moderních technologií ve výrobě – tzv. netermálních technologií. Jmenovitě se jedná o využití:

- **pulsního elektrického pole** – Daná technologie je aplikována na tekuté mléko ve formě krátkých pulzů s trváním přibližně několik mikrosekund až milisekund. Během této doby dochází k účinnému potlačení aktivity patogenních mikroorganismů nacházejících se v tekutém mléku, a to prostřednictvím narušení jejich buněčné membrány či provedením nepříznivých změn ve struktuře samotného patogenu. Pomocí aplikace pulsního elektrického pole je možno prodloužit trvanlivost a zvýšit mikrobiální bezpečnost potravin (Patterson, 2005; Suková, 2009).
- **intenzivních světelných pulzů** – Jedná se o využití intenzivních krátce trvajících pulzů širokospektrého „bílého“ světla. Danou technologii je možno využít hlavně pro sterilizaci nebo redukci počtu mikroorganismů na povrchu potravin, obalů a výrobních zařízení (Janštová, 2012).

- **membránových filtrací** – Membránové filtrace představují tlakem řízený separační a koncentrační proces, který umožňuje membránou rozdělit složky potravinářského výrobku na dvě části – permeát a retentát. Permeát obsahuje vodu a složky, které prošly membránou. Retentát obsahuje složky, které byly membránou zadrženy. Dané membránové techniky je možno využít k odstranění bakterií a spór v mléce, standardizaci mléka, zahuštění mléčných bílkovin či koncentraci sýrařského mléka (Janštová, 2012).

Tradiční technologické postupy používané k výrobě potravin jsou totiž založené na využití vysokých teplot. V důsledku toho však dochází ke ztrátě některých vitamínů a esenciálních živin. Odstranění těchto negativních jevů je možno dosáhnout pomocí výše uvedených netermálních technologií. Je tedy nutné klást větší důraz na inovace a nové trendy v technologiích. Jinak není šance v tvrdém konkurenčním prostředí obstát.

3.3.3 Ekonomické faktory

Ekonomické okolí pro všechny podnikající subjekty hraje klíčovou roli. Z daného prostředí společnosti získávají své výrobní faktory a obrací se na něj se svými vytvořenými produkty. Subjekty jsou ovlivněny celkovou hospodářskou situací země a její dynamikou. V rámci ekonomického okolí budou rozebrány základní faktory, a to primárně z hlediska kraje Vysočina. Mezi ně patří nezaměstnanost, inflace, vývoj HDP, daňové sazby, průměrná hrubá mzda a minimální mzda.

Výše **nezaměstnanosti** má na podnikající subjekty velký vliv. Lidé bez práce jsou závislí pouze na podpoře a lze předpokládat, že omezí nákup některých surovin. Proto je důležité vědět, jak si v nezaměstnanosti stojí kraj Vysočina. K 31. 3. 2016 bylo na úřadu práce evidováno 16 249 uchazečů o zaměstnání. S podílem nezaměstnaných osob ve výši 4,75 % se kraj Vysočina mezi ostatními kraji zařadil na osmé místo. V daném období se v okrese Jihlava nacházelo 3 333 osob hledajících práci. Oproti roku 2015 došlo k poklesu procentního podílu nezaměstnaných osob o 0,85 procentního bodu. Lze říci, že nezaměstnanost v kraji Vysočina klesá, což je pozitivní zpráva (ČSÚ, 2016h).

Makroekonomický ukazatel **hrubý domácí produkt** je důležitým ukazatelem výkonnosti ekonomiky. Výkonnost ekonomiky kraje Vysočina nadále pokračuje v růstu. V roce

2015 HDP činil 180 155 milionu Kč a došlo k meziročnímu nárůstu o 3,5 % (ČSÚ, 2016i). Největší zásluhu na růstu ekonomiky má růst spotřeby domácností, který je způsoben zlepšující se situací na trhu (Urbánek, 2016).

Dalším ukazatelem je *míra inflace*, která je měřena pomocí přírůstku indexu spotřebitelských cen. Průměrná míra inflace za rok 2015 činila 0,3 %, což bylo o 0,1 procentního bodu nižší hodnota než v roce 2014. Současně se jednalo o nejnižší inflaci od roku 2003. V roce 2016 činila průměrná míra inflace 0,7 %, jak je patrné z níže uvedené Tabulky č. 6 (ČSÚ, 2017; Parlamentnilisty.cz, 2016).

Tabulka č. 6 Míra inflace v letech 2011–2016

Položka	Rok					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Míra inflace	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7

Zdroj: Upraveno podle ČSÚ, 2017

Prognóza průměrné roční inflace je zachycena v níže uvedené Tabulce č. 7. Z ní je možno vidět, že v následujících letech by mělo docházet k pozvolnému nárůstu cenové hladiny. V roce 2018 by se průměrná roční inflace mohla pohybovat okolo 2,5 %.

Tabulka č. 7 Očekávaný vývoj inflace v letech 2017–2019

Položka	Rok		
	2017	2018	2019
Míra inflace	1,7-2,7	1,5-2,5	1,5-2,5

Zdroj: Upraveno podle MPSV.cz, 2017

Opomenout nelze ani *daňovou problematiku*. Daň z příjmů právnických osob již od roku 2010 zůstává v nezměněné výši na úrovni 19 % (Danarionline.cz, 2016). Důležitá je výše daně z přidané hodnoty, která je schopna významně ovlivnit cenu potravin. V průběhu několika posledních let došlo ke změně ve vývoji sazby DPH. Ještě v roce 2014 existovaly dvě sazby, snížená ve výši 15 % a základní ve výši 21 %. Od roku 2015 dodnes se vyskytují tři sazby daně. První snížená sazba ve výši 15 % se týká mimo jiné potravin, nealkoholických nápojů, vodného a stočného. Druhá snížená sazba ve výši 10 % se týká mimo jiné knih, léků a nenahraditelné dětské výživy. Základní sazba zůstává na úrovni 21 % (Hovorka, Holanová, 2016). S účinností od 1. ledna 2017 vešla v platnost Novela zákona o dani z přidané hodnoty, která mění či ruší některé základní

pojmy a daňové zásady. Existence tří daňových sazeb a jejich výše zůstává nezměněna (Stanek-tomicek.com, 2016).

Dalším ekonomickým faktorem je **průměrná hrubá mzda**. K 4. 1. 2017 průměrná hrubá mzda v kraji Vysočina dosáhla hodnoty 24 639 Kč, což je nárůst oproti loňskému roku o 390 Kč. V porovnání s celorepublikovou průměrnou hrubou mzdou je hrubá mzda v kraji Vysočina nižší o 2 581 Kč (ČSÚ, 2016j).

Od 1. ledna 2017 se výrazně zvýšila **minimální mzda** ze současných 9 900 Kč na 11 000 Kč, tj. na 66 Kč za 1 hodinu (Mesec.cz, 2017).

3.3.4 Politické a legislativní faktory

Žádná společnost nemůže existovat bez politicko-právních nařízení, které upravují její podnikatelské aktivity. V souvislosti s analyzovaným subjektem je nutné dbát celé řady legislativních norem, vyhlášek a nařízení. Samozřejmě, že vedení podniku na ně musí být schopno najít adekvátní odpověď. Například změnou strategie, řízení, dlouhodobých cílů, nabízeného sortimentu výrobků apod. Legislativě podniku je nutné věnovat náležitou pozornost, neboť jsou neustále vydávány nové zákony, dochází k úpravě existujících zákonů či jejich úplnému zrušení. Společnosti se musí v dané oblasti neustále vzdělávat a aktivně se o ni zajímat. Jen tak neztratí krok s konkurenčními subjekty a jejich podnikání bude zcela legální.

Mlékárny musí dodržovat veškeré platné zákony týkající se jejich odvětví podnikání a zákony obecně platné pro všechny podnikatelské subjekty. Existuje jich celá řada, proto níže uvedu jen některé z nich. Mezi nejzákladnější legislativu lze zahrnout:

- zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání,
- zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy a o změně a doplnění zákona č. 468/1991 Sb., o provozování rozhlasového a televizního vysílání,
- zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník,
- zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce,
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,
- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb (Zakony pro lidi.cz, 2016).

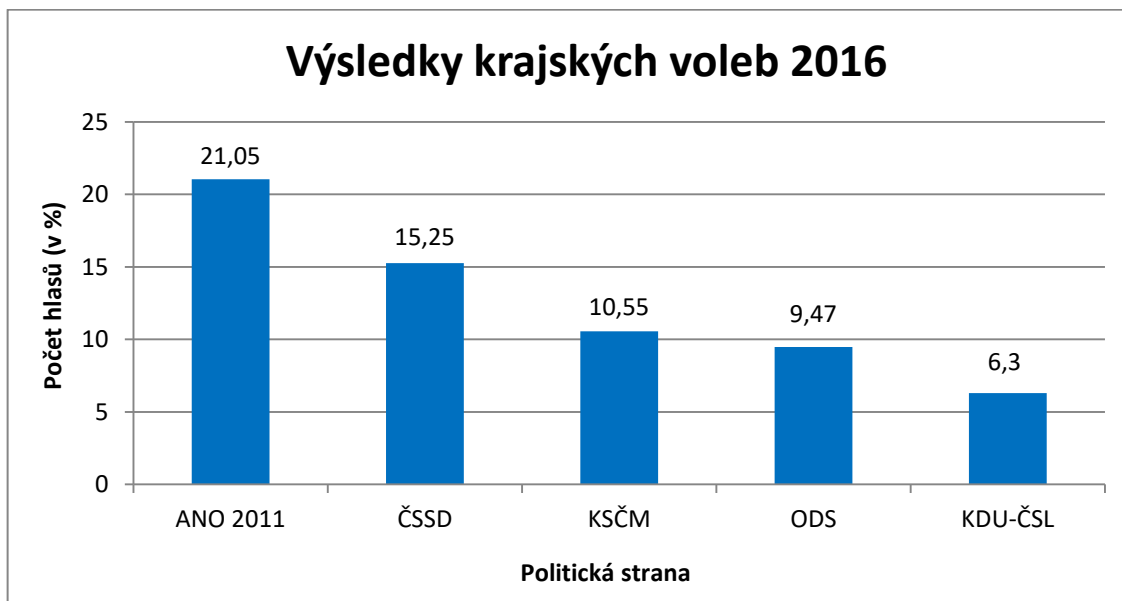
Podrobněji je nutné zmínit zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy. Reklama nesmí být v rozporu s dobrými mravy, nesmí obsahovat žádnou diskriminaci týkající se rasy, pohlaví, národnosti či náboženství. Dále nesmí obsahovat prvky pornografie, násilí nebo prvky založené na motivu strachu. Jednotlivé paragrafy daného zákona jsou věnovány například úpravě reklamy na tabákové výrobky, elektronické cigarety, alkoholické nápoje, humánní léčivé přípravky, střelné zbraně a střelivo či reklamě podporující darování lidských buněk a tkání za finanční odměnu. Například tištěná reklama na tabákové výrobky musí na bílém podkladu obsahovat tučně psaný černý text „Ministerstvo zdravotnictví varuje: kouření způsobuje rakovinu“ (Zakony pro lidi.cz, 2016).

Základní smysl zákona č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb spočívá v tom, že je elektronicky evidována každá uskutečněná platba. Zákazník následně obdrží od obchodníka účtenku s unikátním kódem. Evidence tržeb je určena pro jednotlivé skupiny podnikatelů realizujících hotovostní prodeje. Od 1. 12. 2016 se týká segmentu Ubytování, stravování a pohostinství. Od 1. 3. 2017 se připojí segment Maloobchody a velkoobchody a od 1. 3. 2018 podnikatelé provozující všechny ostatní činnosti. Celý proces se uzavře zapojením vybraných řemesel a výrobních činností (Eltrzyby.cz, 2016).

Mlékárny jsou nuceny dodržovat další zákony, vyhlášky a nařízení, kam patří mimo jiné:

- zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů,
- vyhláška č. 147/1998 Sb., o způsobu stanovení kritických bodů (na základě analýzy rizik HACCP, daná metoda je povinná pro všechny výrobce potravin),
- zákon č. 166/1999 Sb., o veterinární péči a o změně některých souvisejících zákonů (veterinární zákon),
- zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů (hygiena práce),
- zákon č. 167/2008 Sb., o předcházení ekologické újmy a o její nápravě a o změně některých zákonů,
- vyhláška č. 370/2008 Sb., o požadavcích na mléko a mléčné výrobky, mražené krémy a jedlé tuky a oleje (Zakony pro lidi.cz, 2016).

Též je nutné brát v úvahu politickou situaci. V České republice je stabilní politická situace, což je pro působící společnosti výhodné. Snadno se plánuje v delším časovém horizontu. Je možno uzavřít delší obchodní kontrakty, aniž by se podniky musely obávat extrémní ztráty v důsledku neočekávaných změn. O dalším směřování české ekonomiky mohou napovědět výsledky voleb. V první polovině října 2016 proběhly krajské volby a současně i volby do Poslanecké sněmovny. Volební účast do krajských voleb činila 34,57 %. Stěžejní výsledky krajských voleb zachycuje Graf č. 1.



Graf č. 1 Výsledky krajských voleb ČR – rok 2016

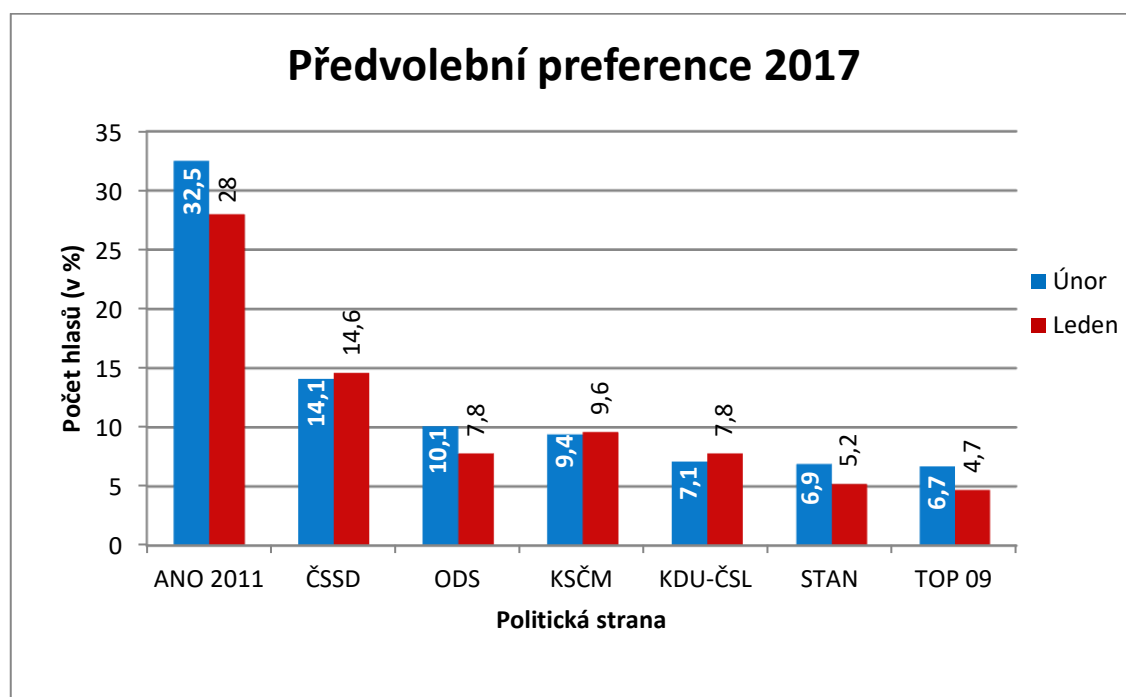
Zdroj: Upraveno podle Idnes.cz, 2016a

Z uvedeného Grafu č. 1 je vidět, že vítězem krajských voleb se stalo volební hnutí ANO 2011 vedené Andrejem Babišem. Na druhém místě se ztrátou 5,8 procentního bodu se umístila ČSSD. Třetí místo poté obsadila KSČM (Idnes.cz, 2016a).

V kraji Vysočina bylo pořadí vítězných stran mírně odlišné. Zvítězila ČSSD, druhé místo obsadilo volební hnutí ANO 2011 a třetí pozice patřila KDU-ČSL. Hejtmanem kraje Vysočina se potřetí za sebou stal MUDr. Jiří Běhounek, který je v úřadu nepřetržitě již od roku 2008 (Idnes.cz, 2016b). V říjnu 2017 proběhnou volby do Sněmovny, ve kterých se očekává především souboj mezi hnutími ANO 2011 a ČSSD (Idnes.cz, 2016b). Dle únorového průzkumu agentury Médea Research volební hnutí ANO neustále posiluje. V podzimních volbách by dle průzkumu dostalo 32,5 procenta hlasů, což je o 4,5 procentního bodu více než v lednu. Druhou ČSSD by volilo jen 14,1

procenta dotázaných, což je o 0,5 procentního bodu méně než v lednu. Místopředseda ČSSD Jan Hamáček důvod poklesu spatřuje v prosazování věcí, které jsou pro jejich tradiční voliče dosud nepochopitelné. Konkrétně se jedná o práva homosexuálu nebo genderová témata. Podle únorového průzkumu by se do Poslanecké sněmovny dostalo sedm stran a hnutí, což je o jednu méně než v lednu (Jareš, 2017).

Detailní pohled na předvolební preference zachycuje níže uvedený Graf č. 2. Ten zachycuje pouze strany a hnutí, které by se v únoru dostaly do Poslanecké sněmovny.



Graf č. 2 Předvolební preference – únor 2017

Zdroj: Upraveno podle Jareš, 2017

3.3.5 Ekologické faktory

Pojem ekologie neustále nabývá na významu. Na jedné straně vytváří řadu bariér v podobě legislativních opatření. Na straně druhé dává obrovskou příležitost v souvislosti s výrobou ekologicky nezávadných výrobků, obalů, apod. Většina podnikatelských subjektů se snaží o využívání nejmodernějších technologií, které jsou šetrné k životnímu prostředí.

Při produkci sýrů vzniká syrovátka, která se nesmí dostat do odpadních vod. Způsobila by její prudké okyselení a snížení kyslíku, což by vedlo k úhynu vodních živočichů.

Proto je žádoucí syrovátku zachycovat a následně dopravit k dalšímu zpracování do bioplynové stanice. Podnikatelské subjekty musí dodržovat též zákon č. 150/2010 Sb. (tzv. vodní zákon) o vodách a o změně některých zákonů, který byl již několikrát novelizovaný. Možností jak mohou mlékárny dodržet daný zákon je zřízení vlastní čističky odpadních vod.

3.4 Porterův model pěti konkurenčních sil

V kapitole bude provedena analýza oborového okolí. Jmenovitě půjde o zanalyzování rivality mezi stávající konkurenty v odvětví, ohrožení ze strany vstupu nových firem, vyjednávací sílu odběratelů, sílu dodavatelů a ohrožení ze strany substitučních výrobků.

3.4.1 Rivalita mezi stávajícími konkurenty v odvětví

Mlékárenský průmysl patří mezi odvětví se silnou konkurencí. Ta stejně jako ve většině jiných odvětvích každoročně sílí. Na českém trhu se nachází několik velkých mlékáren, které produkují většinu mléčných produktů. Jedná se o MADETU a. s., Mlékárnu Kunín a. s. a OLMU, a. s. Společně s nimi na trhu působí řada menších mlékárenských společností, mezi které patří polenská mlékárna. Jednotlivé mlékárny se snaží vyprofilovat vůči konkurenčním subjektům úpravou svého nabízeného sortimentu, což není vůbec lehký úkol. Na českém mlékárenském trhu lze nalézt několik mlékáren, které přímo konkurují analyzované společnosti. Jejich hlavní výrobní sortiment tvoří produkce sýrů a sýrových specialit.

Přehled nejvýznamnějších přímých konkurentů zachycuje Tabulka č. 8.

Tabulka č. 8 Přímí konkurenti v mlékárenském odvětví

Firma	Lokalita
Kromilk, a. s.	Zlínský kraj
LACRUM Velké Meziříčí, s. r. o.	Kraj Vysočina
MADETA a. s.	Jihočeský kraj
Mlékárna Olešnice, RMD	Jihomoravský kraj
Moravia Lacto, a. s.	Kraj Vysočina
NET PLASY, spol. s r. o.	Zlínský kraj
POLABSKÉ MLÉKÁRNÝ a. s.	Středočeský kraj
TPK, spol. s r. o. - závod Pribina	Kraj Vysočina

Zdroj: Upraveno podle Kvasnička, 2016

Z výše uvedené Tabulky č. 8 je patrné, že nejvíce konkurentů je soustředěno ve dvou krajích. Konkrétně se jedná o kraj Vysočina a Zlínský kraj.

Bližší analýzou byli identifikováni čtyři hlavní přímí konkurenti polenské mlékárny. Tři z nich se nacházejí v kraji Vysočina a jeden v nedalekém sousedním Jihomoravském kraji:

- **LACRUM Velké Meziříčí, s. r. o.** – Společnost byla zapsána do obchodního rejstříku v roce 1995. Jedná se o typického regionálního zpracovatele syrového kravského mléka. Hlavní výrobní sortiment tvoří přírodní polotvrdé a tvrdé sýry eidamského a ementálského typu. Firma zaměstnává 98 pracovníků a její tržby za rok 2014 činily 591 396 000 Kč. Sídlo firmy je vzdáleno od polenské Mlékárny 36 kilometrů (Lacrumvm.cz, 2016; or.Justice.cz, 2015).
- **Moravia Lacto, a. s.** – Sídlo Moravia Lacto, a. s. se nachází v krajském městě Vysočiny – Jihlavě, která je vzdálena 16 kilometrů od Polné. Společnost byla zapsána do obchodního rejstříku v roce 1994. Moravia Lacto, a. s. se na domácím trhu profiluje jako dodavatel základních čerstvých mléčných výrobků, polotvrdých a tvrdých sýrů. Ročně zpracuje více než 100 miliónů litrů mléka, což ji řadí mezi šest největších zpracovatelů syrového mléka v České republice. Společnost zaměstnává 198 pracovníků a její tržby za rok 2014 dosáhly 1 293 765 000 Kč (Moravialacto.cz, 2014; or.Justice.cz, 2015).
- **TPK, spol. s r. o. – závod Pribina** – Firma TPK, spol. s r. o. je z porovnávaných společností nejstarší. Do obchodního rejstříku byla zapsána již v roce 1991. Závod Pribina patří mezi největší výrobce sýrů v naší republice. Díky rozsáhlým investicím do nejmodernějších technologií společnost rozšiřuje svůj sortiment o plísňové sýry a sýrové speciality. Společnost poskytuje zaměstnání 400 pracovníkům a její tržby v roce 2014 dosáhly výše 1 712 418 000 Kč. Závod Pribina sídlí v Příbyslavi, která je od Polné vzdálena 12 kilometrů (Pribina-tpk.cz, 2016; or.Justice.cz, 2015).
- **Mlékárna Olešnice, RMD** – Mlékárna Olešnice, RMD datuje svůj vznik zapsáním do obchodního rejstříku do roku 1994. Její sídlo se nachází v Olešnici na Moravě vzdálené od Polné 69 kilometrů. Společnost Mlékárna Olešnice, RMD se prezentuje jako přední producent másla, bílých a ochucených sýrů

(zejména bílého sýru Akawi) a čerstvého mléka. Zaměstnání poskytuje přibližně 120 pracovníkům a výše tržeb v roce 2014 činila 531 265 000 Kč (Mleko.cz, 2016; or.Justice.cz, 2015).

Z výše uvedeného vyplývá, že se jedná o společnosti s dlouholetou tradicí a bohatými zkušenostmi v mlékárenském průmyslu. Celkově lze konstatovat, že rivalita mezi stávajícími konkurenty je silná a doslova se bojuje o každého odběratele. Je to dáno mimo jiné vysokými překážkami odchodu z odvětví. Speciální mlékárenská technologie je v jiných odvětvích podnikání nevyužitelná. Do budoucna je nutno počítat s rostoucím počtem konkurentů, a to zejména ze zahraničí. Proto je nezbytné pečlivě monitorovat všechny kroky konkurenčních společností a celé tržní prostředí.

3.4.2 Ohrožení ze strany nově vstupujících firem do odvětví

Co se týče ohrožení ze strany nově vstupujících firem, je nutné si uvědomit, že mlékárenský průmysl patří mezi značně regulovanou oblast podnikání. Je nutno dodržovat celou řadu přísných legislativních, hygienických a veterinárních vyhlášek, zákonů a norem, které se ještě rozšířily vstupem České republiky do Evropské unie v roce 2004. Ty se zdaleka netýkají jen dodržování kvality vyráběného sortimentu. Na významu nabývá i zajištění ekologické likvidace odpadu vznikajícího při samotné výrobě. Přísná legislativní regulace je dána mimo jiné skutečností, že mléko a mléčné výrobky díky vysokému obsahu vápníku tvoří základní sortiment výživy obyvatelstva včetně kojenců a malých dětí. Zřízení nové mlékárny rozhodně není snadnou záležitostí. Prvním velkým problémem, se kterým by se každá nově vznikající společnost potýkala, je vysoká kapitálová a finanční náročnost. Pro správnou funkci mlékárny je nutné disponovat dostatečně velkými výrobními prostory a zejména odpovídajícím speciálním zařízením.

Úplné minimum představuje následující mlékárenské vybavení:

- mlékárenský pastér (zařízení na zahřívání mléka na vysokou teplotu za účelem zničení zárodků a bakterií),
- mlékárenská odstředivka (zařízení pro oddělení tučné části mléka, tj. smetany od zbytku mléka),

- objemová čerpadla či magneticko-indukční průtokoměry (zařízení pro měření množství přijatého mléka),
- chladičí zařízení (pro uchování některých mléčných výrobků),
- tanky pro úchovu mléka,
- stroje na šlehání smetany, přejímku mléka a další (Kvasnička, 2016).

V případě specializace na výrobu sýrů a sýrových specialit je nutné dále vlastnit:

- sýrárenské zařízení,
- sýrařský výrobek (umožňuje šetrně vyplavit sýřeninu, tj. produkt vznikající při srážení mléka pomocí syřidla),
- sýrařskou harfu (slouží ke krájení sýřeniny na sýrové zrno požadované velikosti, zpravidla je včleněna přímo do sýrařského výrobku),
- lisovací vany (zařízení pro lisování tvrdých a polotvrdých sýrů na požadovaný tvar),
- hlubokotažný balicí stroj (obvykle pracuje se dvěma fóliemi, zahřátím dolní fólie lze tvarovat obalové vaničky, které se zakryjí pomocí horní fólie) (Kvasnička, 2016).

Otázkou je, zda již trh mléčných výrobků není přesycen. Lze předpokládat, že na trhu by za dnešních podmínek uspěla jen společnost, která by byla schopna nabídnout spotřebitelům něco originálního. Tedy produkt, který se v nabídce existujících mlékáren dosud nevyskytuje. V současné době lze pozorovat trend vzniku malých mlékáren, tzv. mini mlékáren, které jsou zakládány přímo na zemědělských farmách. Dané subjekty však nedisponují potřebným vybavením pro rozšíření své produkce. Své mléčné produkty, často v biokvalitě za vyšší cenu, poskytují jen spotřebitelům v bezprostřední blízkosti. Nicméně jejich činnost rozhodně nelze podcenit a je nutné ji do budoucna monitorovat.

Z výše uvedeného vyplývá, že ohrožení ze strany nově vstupujících firem je malé. Bariéry vstupu neustále sílí a zpřisňují se. Současně nelze opomenout dlouholeté zkušenosti a vypěstované odběratelsko – dodavatelské vztahy existujících firem v dané oblasti podnikání, jejichž absence je pro nově vstupující firmu obrovskou nevýhodou.

V neprospěch vstupu nových konkurentů působí též povědomí a věrnost veřejnosti v zavedené značky již existujících mlékáren.

3.4.3 Vyjednávací vliv odběratelů

V dnešní době nemají společnosti problém s výrobou produktů, ale s jejich úspěšným prodejem. Rozhodující vliv na trhu již dávno nepatří výrobcí. S růstem rozmanitosti nabízených výrobků a služeb se neustále posiluje postavení zákazníka na trhu. Ten má konečné slovo při koupi produktu. Jeho rozhodnutí o koupi je ovlivněno kvalitou produktu, vnímáním značky, nabízeným servisem a samozřejmě cenou výrobku a jeho dostupností. Mezi odběratele mlékáren zpravidla patří velkoobchodníci, maloobchodníci a koneční spotřebitelé. Nicméně je nutné si uvědomit, že konkurence v daném odvětví je velká. Na trhu je nabízen široký sortiment mléčných produktů. Dochází k převisu nabídky nad poptávkou a transakční náklady odběratelů na přechod ke konkurenci jsou prakticky nulové. Dalším problémem je malá diferenciací mléčných produktů. To vše vede k tomu, že odběratelé mají značnou vyjednávací sílu. Týká se to především velkoobchodních a maloobchodní odběratelů. Vyjednávací síla koncových spotřebitelů je v porovnání s velkoobchodníky a maloobchodníky menší, ale také značná.

3.4.4 Vyjednávací vliv dodavatelů

Dodavatelé jsou nepostradatelným článkem celého obchodního řetězce společnosti. Zákazníci očekávají nabídku kvalitních produktů, k čemuž je zapotřebí mít kvalitní dodavatele potřebných surovin. Volba dodavatele tedy přímo ovlivňuje následnou úspěšnost produktu a jeho vnímání spotřebiteli.

Je důležité uvědomit si dané rovnítko a své dodavatele syrového kravského mléka si vybírat s hlubokým rozmyslem a často dle předem stanovených hodnotících kritérií. Cílem je získat kvalitní surovinu za přijatelnou cenu. V kraji Vysočina se nachází několik dodavatelů syrového kravského mléka. Analyzovaný subjekt spolupracuje celkem s 13 z nich. Největší dodavatel mlékárně dodává 15 tisíc litrů mléka denně, od druhého největšího dodavatele společnost odebírá 9 tisíc litrů mléka denně. 90 % veškerého mléka společnost vykupuje od čtyř hlavních dodavatelů v kraji Vysočina. Ti disponují velkou vyjednávací silou. Pro mlékárny je výhodné, pokud jsou schopny pokrýt svou potřebu vykupovaného mléka pomocí dodavatelů ze své bezprostřední

blízkosti. Daná skutečnost vede k úspoře nákladů spojených s dopravou syrového kravského mléka. Nejbližšího dodavatele, SENECO, spol. s r. o., je možno nalézt pouhých 400 metrů od samotné provozovny polenské mlékárny. Nejbližším dodavatelem je zemědělské družstvo v Arnolci, jenž se nachází vzdušnou čarou asi 15 kilometrů od Polné (Kvasnička, 2016).

Mezi hlavní dodavatele syrového kravského mléka v kraji Vysočina patří:

- Mléko Polná, odbytové družstvo (sdružuje ZDV Novoveselsko; AGRAS Bohdalov, a. s.; SENECO, spol. s r. o.; ZDV Sirákov; Družstvo Vysočina; Zemědělské družstvo Nížkov; AGROKOM s. r. o. a Zemědělské družstvo Újezd),
- NIROS, spol. s r. o.,
- Zemědělské družstvo Arnolec (Kvasnička, 2016).

Další skupinu tvoří dodavatelé pro provoz. Jedná se předně o dodavatele energií a obalových materiálů, které zachycuje níže uvedená Tabulka č. 9.

Tabulka č. 9 Dodavatelé pro provoz

Dodavatelé energií	Dodavatelé obalových materiálů
BOHEMIA ENERGY entity s. r. o.	Litobal s. r. o.
E.ON Česká republika, s. r. o.	MEDIA Representations, spol. s r. o.
Vodárenská akciová společnost, a. s.	PS PLASTY CZ s. r. o.

Zdroj: Upraveno podle Kvasnička, 2016

Lze konstatovat, že vyjednávací síla dodavatelů kravského mléka v kraji Vysočina je velká. Jejich ztráta by znamenala navýšení ceny nabízených produktů, což by u zákazníků vyvolalo nespokojenost. Naopak vyjednávací síla dodavatelů obalových materiálů je malá. Jen v kraji Vysočina se nachází několik firem, od kterých by analyzovaný subjekt v případě zájmu mohl odebírat.

3.4.5 Ohrožení ze strany substitučních výrobků

Sýry a ostatní mléčné produkty patří mezi základní životní potraviny, které nelze snadno nahradit. Z tohoto důvodu ohrožení ze strany substitučních výrobků je podprůměrné. Najít substituční výrobek sýra není snadné. Za substituční výrobky je možno považovat sójový sýr Natto, plátkový rýžový sýr Rice Slices a sýr mandlový

(Bio-life.cz, 2008a; Bezpecnostpotravin.cz, 2012). Z průzkumu provedeného Zemědělskou fakultou Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích vyplývá, že za substituční výrobek sýra část populace považuje také tofu (tj. potravinu získanou srážením sójového mléka se syřidly) (Bio-life.cz, 2008b; Mlékařské Listy.cz, 2012). Nevýhodou ovšem je jejich dostupnost a cena. Výše jmenované substituty jsou charakterizovány vyšší cenou, což řadu potenciálních spotřebitelů odradí. Nevýhodou je také jejich dostupnost. V běžném obchodě, ale i některých velkých obchodních řetězcích nejsou k dostání. Spotřebitel by pro uskutečnění nákupu těchto potravin musel navštívit specializovaný obchod, zpravidla se jedná o obchody se zdravou výživou či bio obchody. Ty se nenachází v každém městě. Dané náhražky mléka jsou vyhledávány zejména jedinci majícími alergie na bílkovinu kravského mléka či trpící intolerancí laktózy.

Za substituční výrobky k sýrům je možno též uvést sýry kozí a ovčí, které produkují zemědělci na svých soukromých farmách. I zde platí nevýhoda v podobě vyšší ceny a horší dostupnosti. Pro nákup ovčího či kozího sýra je nutné většinou podniknout cestu přímo k výrobcí na jeho farmu. V neprospěch substitučních výrobků hraje také zvyklost občanů na sýry z kravského mléka. Ovčí a kozí sýry mají svoji typickou chuť, která svojí zvláštností není schopna oslovit každého spotřebitele.

Na základě všech výše uvedených poznatků lze konstatovat, že ohrožení ze strany substitučních výrobků je zanedbatelné.

3.5 Metoda 7S

V následující kapitole bude provedena analýza vnitřního prostředí Mlékárny Polná spol. s r. o. pomocí metody 7S firmy McKinsey.

3.5.1 Strategie

Strategie společnosti Mlékárna Polná spol. s r. o. je tvořena vizí, posláním a konkrétními cíli v jednotlivých oblastech řízení. Dlouholetá strategie společnosti zní: „Chceme vyrábět sýry a sýrové speciality s vysokou přidanou hodnotou, které prezentují malou mlékárnu z Vysočiny, její dodavatele mléka a zaměstnance.“ Mlékárna Polná spol. s r. o. si klade za cíl neustále zvyšovat kvalitu nabízených

produktů s přidanou hodnotou ruční práce. Jejím prostřednictvím chce společnost dosáhnout maximální spokojenosti svých současných i potenciálních zákazníků, kteří budou přinášet vyšší zisk. Do budoucna by společnost ráda rozšířila svůj nabízený sortiment o výrobu nových druhů sýrů a sýrových specialit, což by upevnilo její pozici na českém mlékárenském trhu. Prioritou je vyvarovat se výrobě běžného konzumního zboží, kterým by společnost stejně nebyla schopna konkurovat velkým zahraničním mlékárnám. Jedním z hlavních strategických cílů pro nejbližší roky je zvýšit úroveň marketingové komunikace, která umožní oslovit nové zákazníky a připomenout společnost stávajícím spotřebitelům. Samozřejmostí je sledování technického pokroku a nových metod zpracování mléčných produktů a jejich zavádění s ohledem na aktuální finanční možnosti společnosti (Kvasnička, 2016; Nováčková, 2011).

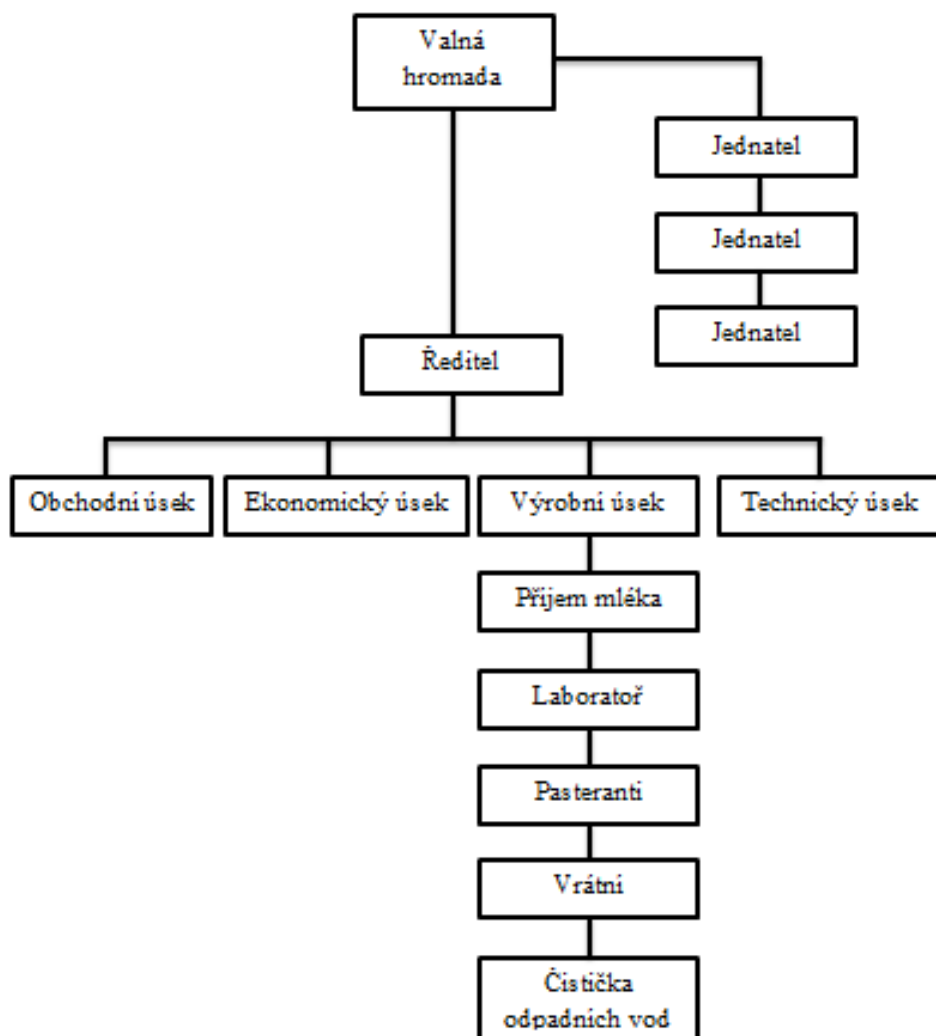
3.5.2 Struktura

Jak již bylo výše zmíněno, na začátku svého působení měla společnost 54 zaměstnanců. V posledních deseti letech Mlékárna Polná spol. s r. o. přijmula dalších dvanáct osob. Dnes pracovní kolektiv čítá 66 zaměstnanců, z nichž většinu tvoří vysoce kvalifikovaní pracovníci ve výrobě, tj. sýraři a pasteranti. Jedná se o středně velký podnik, v jehož čele stojí ředitel. Společnost má tři jednatele, kteří jsou současně jejími majiteli. Jednatelé tvoří valnou hromadu, která zajišťuje plynulý chod celé organizace. Ředitel společnosti má na starosti řízení a kontrolu obchodního, ekonomického, výrobního a technického úseku.

Obchodní úsek se zabývá odbytem výrobků k odběratelům a marketingem. Ekonomický úsek má na starosti vedení a zpracování účetnictví, fakturaci, zpracování mezd a veškerou podnikovou administrativu. Výroba produktů probíhá ve výrobním úseku, který je podporován technickým úsekem. Ten zajišťuje bezzávadnost, funkčnost a pravidelnou kontrolu mlékárenských strojů a zařízení. Z níže uvedeného obrázku organizační struktury (viz Obrázek č. 7) je patrné, že výroba mléčných produktů začíná příjmem mléka v příjmové části mlékárny. U mléka se v laboratoři kontroluje jeho teplota, kyselost a odebírá se vzorek na přítomnost reziduí inhibičních látek. Následně dochází k přesunu zkontrolovaného mléka do pasterizační stanice, kde probíhá jeho základní mlékárenské ošetření, tj. odstředění a tepelné ošetření s vychlazením. Ošetřené mléko následně odchází do jednotlivých středisek výroby. Důležité je, že veškeré

přijímané mléko je pod neustálým veterinárním dohledem. Tím je zajištěna stoprocentní nezávadnost mléka (Kvasnička, 2016).

Zjednodušenou organizační strukturu Mlékárny Polná spol. s r. o. zachycuje Obrázek č. 7 uvedený na následující straně.



Obrázek č. 7 Organizační struktura Mlékárny Polná spol. s r. o.

Zdroj: Upraveno podle Kvasnička, 2016

3.5.3 Systémy

Strategická rozhodnutí jsou přijímána společně všemi jednateli společnosti. Veškeré podnikové úseky, tj. výrobní, technický, ekonomický a obchodní úsek je řízen ředitelem společnosti. Systém přijímání nových pracovníků je primárně založen na vzdělání

a zkušenostech uvedených v životopise uchazeče a jejich prověřením při osobním pohovoru. Komunikace mezi jednatelem společnosti navzájem je zajišťována nejčastěji prostřednictvím e-mailů či telefonů. V případě vážnějších témat týkajících se odběratelů, dodavatelů či výroby se jednatele sejdou na mimořádné schůzi v místě provozu. Vedoucí jednotlivých úseků si své podřízené pracovníky svolávají na menší porady dle potřeby. Zpravidla každý týden se však koná větší porada vedení podniku s vedoucími vybraných úseků. Získané informace jsou poté vedoucími pracovníky předávány dále jejich podřízeným pracovníkům. Důležitý je systém kontroly, který je pravidelně prováděn pomocí stanovených kritických kontrolních bodů dle systému HACCP. Ve společnosti je zaveden intranet, který slouží primárně pro samotné zaměstnance. Mimo jiné je zde uveden plán dovolených či důležité informace týkající se vnitřního dění samotné společnosti. Opomenout nelze ani systém odměňování, který musí být schopen motivovat pracovníky k dobrému výkonu. Společnost svým zaměstnancům nabízí spolufinancování důchodového spoření, po zapracování příplatek za každou odpracovanou směnu, po odpracovaném roce smlouvu na dobu neurčitou a možnost odnosu 1 litru mléka denně zdarma (Kvasnička, 2016).

3.5.4 Sdílené hodnoty

Sdílené hodnoty úzce souvisí se samotnou kulturou společnosti. Mlékárna Polná spol. s r. o. klade důraz na to, aby se každý pracovník ztotožnil s posláním a strategií společnosti a napomáhal jejímu dosažení. Proto je nezbytné ji formulovat tak, aby ji pochopil úplně každý pracovník a věděl, co se od něj v souvislosti s jejím naplněním očekává. Vedení společnosti je otevřené vůči připomínkám či návrhům svých pracovníků a jejich názorů si váží. Všichni zaměstnanci bez ohledu na pohlaví nosí jednotný pracovní úbor, který je tvořen dlouhými kalhoty, trikem s krátkým rukávem a potravinářskou čepicí. Úbor je bílé barvy s modrým logem polenské mlékárny.

3.5.5 Spolupracovníci

Lidské zdroje jsou nejdůležitějším aktivem každé společnosti. Polenská mlékárna má 66 pracovníků. Většinou se jedná o pracovníky ve věku 35 až 55 let. Někteří zaměstnanci ve společnosti pracují více než patnáct let a patří mezi vysoce kvalifikovanou pracovní sílu. Mlékárna Polná spol. s r. o. klade důraz na spravedlivost a nestrannost vůči jednotlivým pracovníkům, čímž chce předcházet případným

konfliktům mezi podřízenými. Za velmi přínosné pro fungování společnosti lze považovat skutečnost, že jeden z jednatelů je současně hlavním technologem výroby. Tudíž je v každodenním kontaktu s podřízenými pracovníky a alespoň po pracovní dobu dochází ke stírání rozdílů mezi vysokým vedením a podřízenými. Sám jednatel největší přínos spatřuje v možnosti okamžité reakce na vyskytnuté problémy. V současné době se společnost potýká se závažným nedostatkem odborně vzdělaných pracovníků na pracovních pozicích sýrař a pasterant (Kvasnička, 2016).

3.5.6 Styl vedení

V polenské mlékárně se uplatňuje kombinace autoritativního stylu vedení s demokratickým stylem vedení. Demokratický styl vedení probíhá zejména na úrovni managementu společnosti a při komunikaci s vedoucími jednotlivých odborných úseků, kteří jsou vysoce kvalifikovanými pracovníky. Jejich vztahy jsou založeny na vzájemné důvěře. Na nejnižším stupni řízení se lze setkat hlavně s autoritativním stylem vedení. Vedoucí odborných úseků rozdělí úkoly podřízeným pracovníkům, kteří již nemají samostatné rozhodovací pravomoci. Co se týče způsobu komunikace ve společnosti, tak je uplatňována obousměrná komunikace. Díky této komunikaci získává mimo jiné vedení společnosti od prodavaček v podnikové prodejně zpětnou vazbu od zákazníků.

3.5.7 Schopnosti

Polenská mlékárna si je vědoma, že k podání dobrého výkonu pracovníků je nutná jejich vnitřní spokojenost. Z tohoto důvodu se společnost snaží provádět vlastní školící akce. Jak jen to je možné nabízí svým pracovníkům možnost zvýšení své kvalifikace na odborných jednodenních nebo dvoudenních seminářích s obdržením certifikátu o absolvování. Cílem je napomoci osobnímu rozvoji každého zaměstnance.

3.6 Marketingový mix

V této kapitole bude popsán marketingový mix analyzované společnosti. Ten je tvořen produktem, cenou, distribucí a marketingovou komunikací.

3.6.1 Produkt

Jak již bylo zmíněno v úvodu analytické části, Mlékárna Polná spol. s r. o. se soustřeďuje zejména na výrobu pařených sýrů a sýrových specialit. V současné době se

v místním závodu vyrábí celkem sedm různých druhů sýrů. Některé sýry jsou vyráběny ve více modifikacích příchutě. V sortimentu polenské mlékárny je možno nalézt následující druhy sýrů:

- eidamské sýry (přírodní s kmínem, pepřem, bazalkou, česnekem a uzený),
- balkánský sýr (s rajčaty, paprikou, olivou nebo bazalkou),
- pařené sýry (Koliba, Jadel, Polenská stuha),
- polotvrdý hnětený sýr Zlatá Praha (bez příchutě či s bazalkou),
- krémový sýr Maskar z Polné,
- smetanové sýry,
- bílý sýr Akawi (Kvasnička, 2016).

Mezi spotřebiteli polenské mlékárny jde z nabízených druhů sýrů nejvíce na odbyt sýr balkánský. Ročně se ho prodá více než 860 tun. Balkánský sýr si je možné zakoupit v gramových porcích či kilových porcích s nálevem (viz Obrázek č. 8).



Obrázek č. 8 Balkánský sýr v nálevu

Zdroj: Upraveno podle MPolna.cz, 2016b

3.6.2 Cena

Cena nabízených mléčných sýrů a ostatních mléčných produktů se primárně odvíjí od výkupní ceny mléka, za kterou ho společnost nakupuje od svých dodavatelů. Polenská mlékárna je schopna se s některými svými dlouholetými dodavateli domluvit na ceně, která bude přijatelná pro obě strany. Konečná cena pro spotřebitele je samozřejmě ovlivněna i cenou obalového materiálu, výrobní a správní režií. Společnost ke stanovení ceny využívá nákladově orientovanou metodu (tj. k výrobním nákladům připočte

požadovanou výši zisku). Společnost neuplatňuje vůči odběratelům žádné množstevní slevy (Kvasnička, 2016).

Do budoucna je důležité, aby Mlékárna Polná spol. s r. o. nadále dbala na minimalizaci svých výrobních nákladů. Díky tomu budou její výrobky schopné obstát v silné konkurenci vyskytující se na českém mlékárenském trhu.

3.6.3 Distribuce

Distribuce mléka a mléčných produktů podléhá přísným kritériím, neboť se jedná o potraviny citlivé na změnu teploty. Mlékárna Polná spol. s r. o. nemá k dispozici žádný vlastní vozový park. Do prodejny je vzhledem k její blízkosti zboží přeneseno ručně. Distribuci do dvou obchodů nacházejících se ve městě Polná si jeden z majitelů zajišťuje sám prostřednictvím svého vlastního osobního automobilu. Pro doručování produktů ostatním vzdálenějším odběratelům je společnost nucena využívat služeb přepravní společnosti. Musí se jednat o přepravní společnost disponující chladírenskými vozy, které jsou schváleny pro distribuci mléčných produktů. Polenská mlékárna využívá služeb jihlavské přepravní společnosti DUBA, spol. s r. o., která provozuje nákladní silniční dopravu se specializací na přepravu potravin v rámci celé České republiky. Mlékárna Polná spol. s r. o. hojně využívá možnosti vlastní dopravy odběratele. Ten si přijede až na dvůr mlékárny a za pomoci místních pracovníků si sám provede odvoz mléčných produktů. Doprava zboží objednaného přes e-shop mlékárny s názvem e-syry.cz je zajišťována pomocí přepravní společnosti PPL CZ s. r. o. do 48 hodin (Kvasnička, 2016).

3.6.4 Marketingová komunikace

Před bližším pohledem na marketingovou komunikaci Mlékárny Polná spol. s r. o. bude s ohledem na téma diplomové práce blíže pojednáno o jejím logu. Logo je jednoznačně nejviditelnější částí celé podnikové identity, neboť je obsaženo téměř ve všech nástrojích marketingové komunikace. Zákazníci přijdou jako první do styku zpravidla právě s firemním logem.

Logo společnosti v sobě kombinuje část symbolickou s částí typografickou. Je tvořeno názvem společnosti Mlékárna Polná a obrázkem věže polenského kostela. Logo má

jednotné vizuální vzezření. Barvou společnosti je tmavě modrá, která je považována za barvu typickou pro mlékárenský průmysl, v kombinaci s bílou (viz Obrázek č. 9).



Obrázek č. 9 Logo společnosti

Zdroj: MPolna.cz, 2016a

Logo bylo vytvořeno samotnými majiteli bez pomoci odborníků. Volba motivu věže největšího polenského kostela Nanebevzetí Panny Marie byla ryze subjektivního charakteru bez jakékoliv logické souvislosti s předmětem činnosti Mlékárny Polná spol. s r. o. Příslušnost loga k městu Polná je viditelná, zatímco jeho vhodnost k samotné společnosti není zcela jednoznačná.

Marketingová komunikace je pro každý podnikatelský subjekt nesmírně důležitým článkem. Prostřednictvím ní subjekt komunikuje se svými zákazníky, informuje je o novinkách a buduje vztahy s širokou veřejností. Mlékárna Polná spol. s r. o. si bohužel během své jedenadvacetileté historie nedokázala vytvořit vhodnou komunikaci. Majitelé se věnovali provozním záležitostem a na vytvoření či uvědomění si důležitosti komunikačního mixu pro polenskou mlékárnu nezbyl čas. V současnosti společnost využívá následující nástroje marketingové komunikace, které budou následně blíže rozebrány:

- webové stránky,
- osobní prodej,
- sponzoring,
- veletrhy a výstavy.

Webové stránky

Webové stránky byly založeny samotnými majiteli osm let po vzniku společnosti, tedy v roce 2004. Po celou dobu své existence jsou spravovány jednateli společnosti bez

pomoci odborníků. Webové stránky jako forma reklamy jsou v dnešní elektronické době naprostou samozřejmostí. Spotřebitelé je navštěvují za účelem zjistit více informací o společnosti a jejich nabízených produktech. Proto je nutné neustále dbát na to, aby webové stránky byly snadno přehledné, poskytovaly aktuální informace a byly pro zákazníky svým vzhledem a obsahem atraktivní. Domovskou stránku webových stránek Mlékárny Polná spol. s r. o. zachycuje níže uvedený Obrázek č. 10.



Obrázek č. 10 Domovská stránka Mlékárny Polná spol. s r. o.

Zdroj: MPolna.cz, 2016a

Z Obrázku č. 10 je patrné, že domovské stránce dominuje fotografie vyráběných sýrů a starý firemní slogan „Cesta ke zdraví začíná u nás.“ Navigační lišta nacházející se v horní části stránky je tvořena sekcemi Úvod, Profil firmy, Přehled výrobků, Ocenění, Základní údaje, Kontakt, Prodejny a Sýrová kuchařka. Po kliknutí na sekci se rozbalí nabídka s bližšími informacemi. V dolní části domovské stránky se nachází dvě pole. První z nich poskytuje informace o prodejních akcích v roce 2016. Druhé pole přináší nejnovější zprávy. V pravém horním rohu se nachází internetový odkaz na

e-shop Mlékárny Polná spol. s r. o. s názvem e-syry.cz. Celkový design webových stránek je laděn do modré barvy, která je pro mlékárenské odvětví typická.

Pozitivní hodnocení lze udělit jednotlivým sekcím v navigační liště. Po jejich rozkliknutí je možno získat bližší a ucelené informace týkající se jednotlivých sekcí. Návštěvníci webových stránek jistě ocení sekci Sýrová kuchařka, která obsahuje podrobné recepty z nabízených sýrů. Konkrétně je zde možno nalézt dvacet tři receptů. Negativně lze hodnotit absenci základního kontaktu na společnost přímo na úvodní straně. Potenciálním zákazníkům by to ušetřilo čas, který je pro většinu z nich nedostatkovým zbožím. Dále není zcela jasné, proč úvodní straně dosud dominuje starý slogan. Ten byl zrušen již několik let zpátky. Důvodem byla neschopnost prokázat pravdivost tvrzení o pozitivním vlivu mléčných produktů na lidský organismus. Dnešní slogan zní velmi prostě a jednoduše „Sýry z Českomoravské vrchoviny.“ Zcela nevhodné je pole s novinkami, neboť obsahuje informace staré dva a více roků. Z roku 2016 se zde nachází jediná zpráva týkající se Mlékárenského dne v Přibyslavi. Žádná zmínka o právě probíhajících akcích či budoucích plánech zde není k nalezení. Chybí také upozornění na e-shop. Ten Mlékárna Polná spol. s r. o. uvedla do provozu v roce 2014. Primárně je určen pro vinárny, malé prodejny a nadšené spotřebitele. Jsou zde nabízeny mléčné produkty (hlavně sýry), které nepodléhají rychlé zkáze.

Osobní prodej

Při osobním prodeji dochází k přímému kontaktu se zákazníkem. Je velmi důležité, aby Mlékárna Polná spol. s r. o. jeho prostřednictvím navázala úzký vztah se svými zákazníky. Osobní prodej je realizován ve vlastní prodejně společnosti. Zde pracují dvě zaměstnankyně, které mají dobré informace o nabízených produktech. Váhajícím zákazníkům jsou schopny poskytnout kvalitní servis. Kromě mléčných produktů se v prodejně nachází také zcela základní potraviny jako pečivo.

Sponzoring

Prakticky od svého založení polenská mlékárna v daném městě podporuje celou řadu významných kulturních akcí, čímž napomáhá rozvoji sociální oblasti. Podpora je poskytována v naturáliích, respektive ve formě produktů společnosti. Mlékárna Polná spol. s r. o. má nastavený finanční limit sponzorského daru, který se pohybuje mezi dvěma až pěti tisíci korun. Tradičně jsou poskytovány mléčné produkty jako cena do

tomboly místních plesů (sportovní, rybářský, farní). Již osmým rokem polenská mlékárna sponzoruje divadelní festival Hrabalova ostře sledovaná Polná, kdy nejlepší divadelní soubor obdrží bochník sýru Zlatá Praha. Soubory na druhém a třetím místě vyhrávají možnost nákupu bochníku daného sýra za aktuální cenu mléka. Společně s ostatními polenskými podniky mlékárna spolupracuje v projektu Mateřské školy Tyršova s názvem „Sbíráme, třídíme, přírodu chráníme.“ Nejnověji je podporováno sdružení vozíčkářů a těžce tělesně postižených, Srdíčko, z nedalekého Dobronína. Dále jsou sponzorovány sportovní akce místního Domu dětí a mládeže a akce Domu s pečovatelskou službou. Na oplátku je Mlékárna Polná spol. s r. o. uvedena na tištěných propagačních materiálech sponzorovaných subjektů (Kvasnička, 2016).

Veletrhy a výstavy

Mlékárna se letos již po dvacáté páté zúčastnila Mlékárenského dne v Přibyslavi. Zde jsou prezentovány sýry a mléčné produkty jednotlivých společností, které jsou během slavností hodnoceny odbornou porotou a širokou veřejností. Mlékárna Polná spol. s r. o. si za dobu své pravidelné účasti odnesla již několik ocenění. Z jubilejního ročníku konaného dne 10. září 2016 si společnost odnesla 1. místo za přírodní zrající sýry (viz Obrázek č. 11) a 3. místo v divácké soutěži Přibyslavský krajáč (MPolna.cz, 2016c).



Obrázek č. 11 Získané ocenění

Zdroj: MPolna.cz, 2016c

3.7 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření proběhlo jako geograficky a cílově zaměřené. Oslovováni byli pouze občané města Polná, kteří tvoří skupinu potenciálních zákazníků Mlékárny Polná spol. s r. o.

Samotné dotazníkové šetření proběhlo ve dvou etapách – přípravné a realizační.

3.7.1 Přípravná etapa

V rámci přípravné fáze bylo nutno nejprve definovat cíl dotazníkového šetření. Cílem bylo zjistit preference polenských občanů na trhu sýrů, což napomůže nalezení typického zákazníka polenské mlékárny. S ohledem na téma diplomové práce bylo cílem také zjistit, jak společnost komunikuje se svým okolím. Daný fakt byl testován mírou povědomí místních občanů o polenské mlékárně. Dále bylo nutné stanovit způsob sběru informací. Pro získání informací byla zvolena metoda osobního dotazování. Ta umožnila oslovit pouze vymezený okruh osob s co nejnižšími náklady. Poslední činností učiněnou v rámci přípravné etapy bylo vypracování časového harmonogramu realizace dotazníkového šetření a stanovení dostatečné velikosti výběrového souboru.

Harmonogram realizace zachycuje níže uvedená Tabulka č. 10.

Tabulka č. 10 Harmonogram dotazníkového šetření

Činnost	Časové období roku 2017		
	30. 1. - 5. 2.	6. 2. - 20. 2.	21. 2. - 28. 2.
Příprava dotazníku			
Sběr dat			
Vyhodnocení a analýza dat			

Zdroj: autorka

Za dostatečnou velikost výběrového souboru bylo zvoleno oslovení 200 respondentů.

3.7.2 Realizační etapa

Dotazníkové šetření probíhalo v únoru v ulicích města Polná po dobu patnácti dnů. Dotazník obsahoval celkem 12 otázek, z toho 4 identifikační. Byl tedy sestaven tak, aby jeho zodpovězení respondentům nezabralo více jak 5 minut. Několik oslovených občanů přesto bez udání důvodu zodpovězení dotazníku odmítlo. Respondentům, kteří polenskou mlékárnu vůbec neznali, ale měli zájem se o ní dozvědět více, byly po

vyplnění dotazníku ústně poskytnuty bližší informace. Po ukončení sběru dat, došlo k ověření kvality získaných dotazníků. Data byla zapisována vlastnoručně do předem připravených archů, čímž bylo eliminováno nebezpečí nečitelnosti či nepřehlednosti. Všechny 200 dotazníků bylo vhodných k dalšímu zpracování. Data byla vyhodnocena za pomoci MS Excel a byla uspořádána do kontingenčních tabulek, ke kterým byl dopsán komentář. Pro lepší demonstraci výsledků byly některé otázky zpracovány do sloupcových grafů.

3.7.3 Interpretace získaných dat

Identifikační otázky

Otázka č. 1: Pohlaví respondenta

Tabulka č. 11 Pohlaví respondenta

Otázka č. 1	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Muž	93	93
Žena	107	107

Zdroj: vlastní výzkum

V rámci dotazníkového šetření bylo osloveno celkem 200 polenských občanů. Lehce převažovaly ženy nad muži. Konkrétně bylo osloveno 107 žen a 93 mužů (viz Tabulka č. 11).

Otázka č. 2: Věk respondenta

Tabulka č. 12 Věk respondenta

Otázka č. 2	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
15-25 let	35	35
26-40 let	40	40
41-55 let	51	51
56 a více let	74	74

Zdroj: vlastní výzkum

Nejvíce oslovených se nacházelo v nejstarší věkové struktuře, tedy 56 a více let (viz Tabulka č. 12). Je to dáno mimo jiné projevujícím se trendem stárnutí obyvatelstva města Polná. Druhou nejpočetnější skupinu tvořili respondenti nacházející se ve druhé nejvyšší věkové struktuře 41 až 55 let. Zde bylo osloveno přesně 34 mužů a 17 žen.

V nejmladší věkové skupině se nacházelo celkem 35 respondentů a s počtem 21 v ní převažovali muži.

Otázka č. 3: Máte svoji vlastní rodinu?

Tabulka č. 13 Vlastní rodina respondenta

Otázka č. 3	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Ano	147	147
Ne	53	53

Zdroj: vlastní výzkum

Ve třetí identifikační otázce bylo zjišťováno, zda již respondent má svoji vlastní rodinu. Tedy partnera, se kterým žije ve společné domácnosti či alespoň děti. Kladná odpověď signalizovala, že případný nákup v podnikové prodejně je uskutečňován pro alespoň dvě osoby. Téměř tři čtvrtiny dotázaných uvedlo, že mají svoji vlastní rodinu (viz Tabulka č. 13).

Otázka č. 4: Nejvyšší dosažené vzdělání respondenta

Tabulka č. 14 Nejvyšší dosažené vzdělání respondenta

Otázka č. 4	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Základní	6	6
Vyučen/vyučena	78	78
Středoškolské s maturitou	89	89
Vyšší odborné	7	7
Vysokoškolské	20	20

Zdroj: vlastní výzkum

Poslední identifikační otázka mapovala nejvyšší dosažené vzdělání respondenta. Přesně 168 respondentů dosáhlo výučního listu či středoškolského vzdělání zakončeného maturitní zkouškou (viz Tabulka č. 14). Pouze šest osob uvedlo jako nejvyšší dosažené vzdělání základní. Vyšší odborné či vysokoškolské vzdělání mělo celkem 27 dotázaných. Z toho se v sedmnácti případech jednalo o ženu a v deseti případech o muže.

Obecné otázky

Otázka č. 1: Jíte sýry?

Tabulka č. 15 Konzumace sýrů dle pohlaví

Pohlaví	Otázka č. 1		Celkem
	Ano	Ne	
Muž	91	2	93
Žena	100	7	107
Celkem	191	9	200

Zdroj: vlastní výzkum

V první otázce byli respondenti dotazováni, zda konzumují sýry. Ze všech dotázaných respondentů jich pouze devět uvedlo, že sýry nejí. V sedmi případech se jednalo o ženu a ve dvou případech o muže. Osoby nekonzumující sýry byly následně dotázány až na Otázku č. 5 týkající se znalosti polenské mlékárny. Z dotazníkového šetření vyplývá, že sýry konzumuje téměř 96 % dotázaných občanů. Daná skutečnost je pro polenskou mlékárnu pozitivní zprávou (viz Tabulka č. 15).

Otázka č. 2: Jak často jíte sýry?

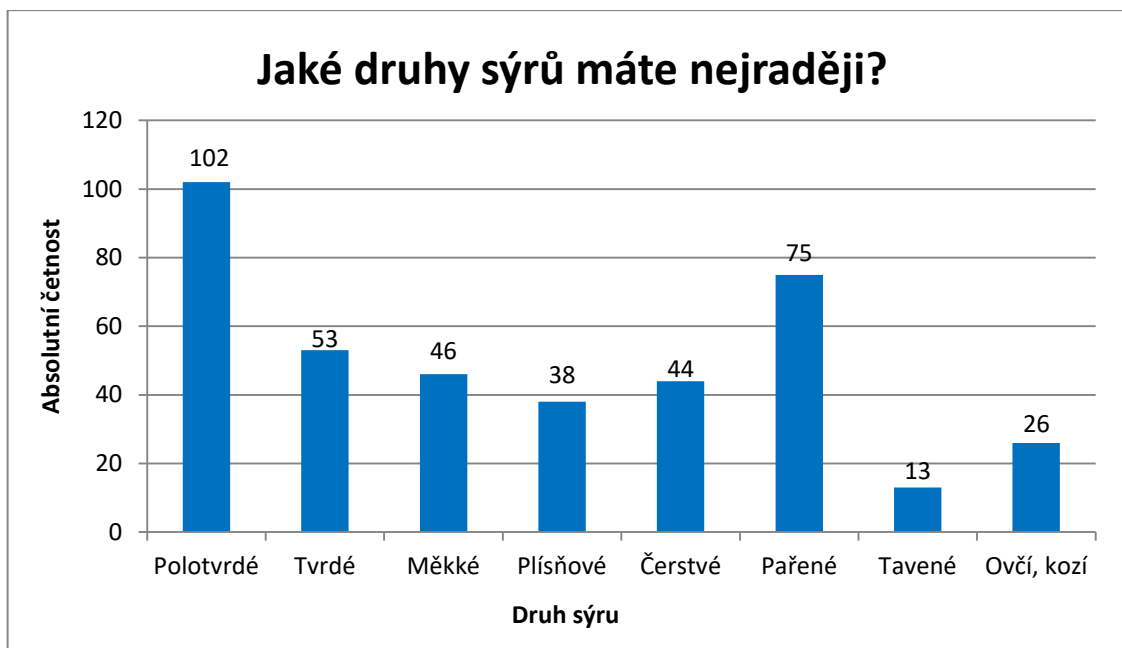
Tabulka č. 16 Četnost konzumace sýrů dle pohlaví

Otázka č. 2	Pohlaví		Celkem
	Muž	Žena	
Denně	29	17	46
1-3 krát týdně	38	35	73
1-3 krát měsíčně	24	46	70
Výjimečně	0	2	2
Celkem	91	100	191

Zdroj: vlastní výzkum

Na druhou otázku odpovídali pouze respondenti, kteří v předchozím dotazu odpověděli, že sýry jí. Z druhé otázky plyne, že respondenti nejčastěji konzumují sýry 1-3 krát týdně. Těsně se ztrátou tří hlasů se umístila konzumace sýrů 1-3 krát měsíčně. Zajímavý je pohled na odpovědi z hlediska pohlaví. Muži konzumují sýry častěji než ženy. Denně konzumuje sýry 29 mužů, zatímco žen jen 17. Nejvíce žen, konkrétně 46, jí sýry pouze párkrát do měsíce (viz Tabulka č. 16).

Otázka č. 3: Jaké druhy sýrů máte nejraději? (možnost výběru z více odpovědí)



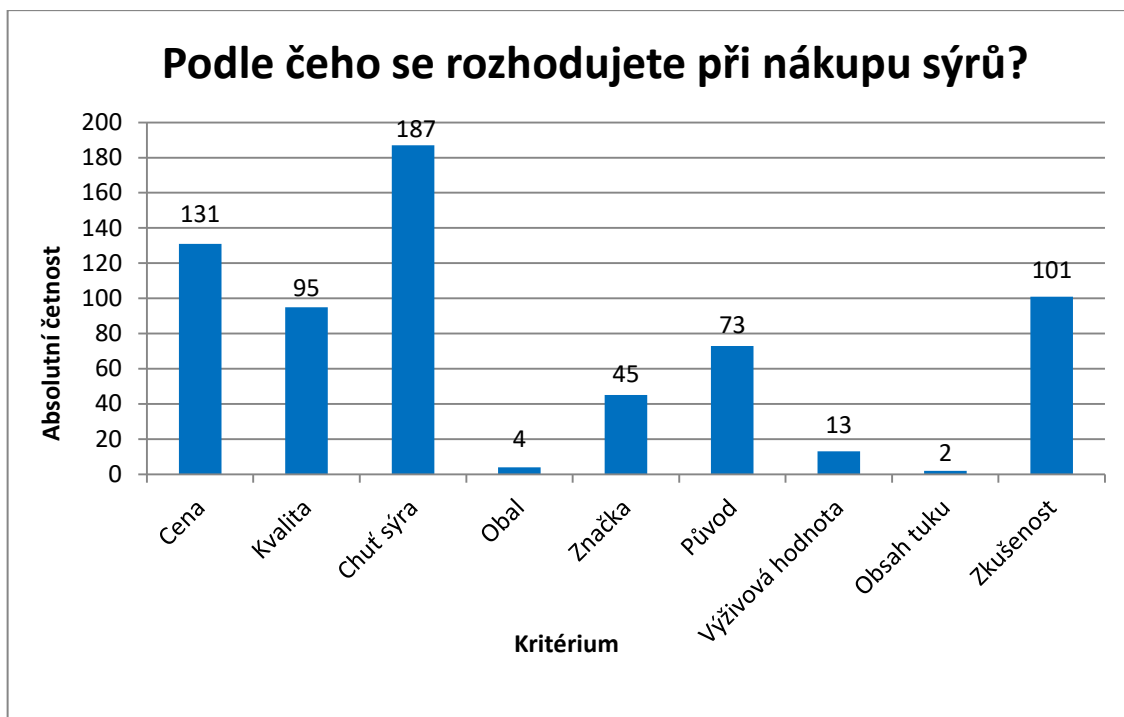
Graf č. 3 Preference sýrů

Zdroj: vlastní výzkum

Z Grafu č. 3 je patrné, že respondenti mají nejraději polotvrdé sýry (př. Eidam, Gouda). Uvedlo tak 102 respondentů. Druhou nejčastější odpovědí byly sýry pařené (př. Jadel, Koliba). Z výše uvedeného grafu lze vyčíst, že mezi dotázanými jsou nejméně oblíbené sýry tavené, které konzumuje nejraději pouze 13 respondentů. Mezi polenskými občany se vysoké oblíbě netěší ani sýry kozí a ovčí. Oblíbenost měkkých a čerstvých sýrů se nachází na přibližně stejné úrovni pohybující se okolo 45 hlasů (viz Graf č. 3).

Otázka č. 4: Podle čeho se rozhodujete při nákupu sýrů? (možnost výběru z více odpovědí)

Ve čtvrté otázce byli respondenti dotazováni, podle čeho se rozhodují při nákupu sýrů. Respondenti vybírali z předem stanovených položek, které navíc mohli doplnit o vlastní kritérium. Z níže uvedeného Grafu č. 4 je patrné, že chuť sýra je dominantním faktorem rozhodování. Uvedlo tak konkrétně 187 dotázaných. Druhá nejpočetnější skupina, přesně 131 osob, se při nákupu řídí cenou. Neméně důležitou položkou je také kvalita sýra a jeho původ. Kvalitu považuje za důležitou 95 osob. Celkem 101 respondentů doplnilo, že se při nákupu řídí dle dřívější zkušenosti. Zajímavé je, že dle obsahu tuku či vzhledu obalu se dle dotazníkového šetření nerozhoduje téměř žádný z dotázaných.



Graf č. 4 Preference při koupi sýrů

Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 5: Znáte polenskou mlékárnu?

Tabulka č. 17 Znalost mlékárny dle věku respondenta

Věková struktura	Otázka č. 5		Celkem
	Ano	Ne	
15-25 let	6	29	35
26-40 let	22	18	40
41-55 let	47	4	51
56 a více let	61	13	74
Celkem	136	64	200

Zdroj: vlastní výzkum

V dané otázce byli respondenti dotazováni, zda znají polenskou mlékárnu. Cílem bylo zjistit míru povědomí místních občanů o dané společnosti. Z Tabulky č. 17 vyplývá, že mlékárnu nejvíce znají lidé starší 56 let, jednalo se celkem o 61 osob. Naopak v nejmladší věkové kategorii z 35 respondentů mlékárnu zná pouze 6 osob. Celkově si společnost vybavilo 136 respondentů, což je 68 %.

Otázka č. 6: Nakupujete v její podnikové prodejně?

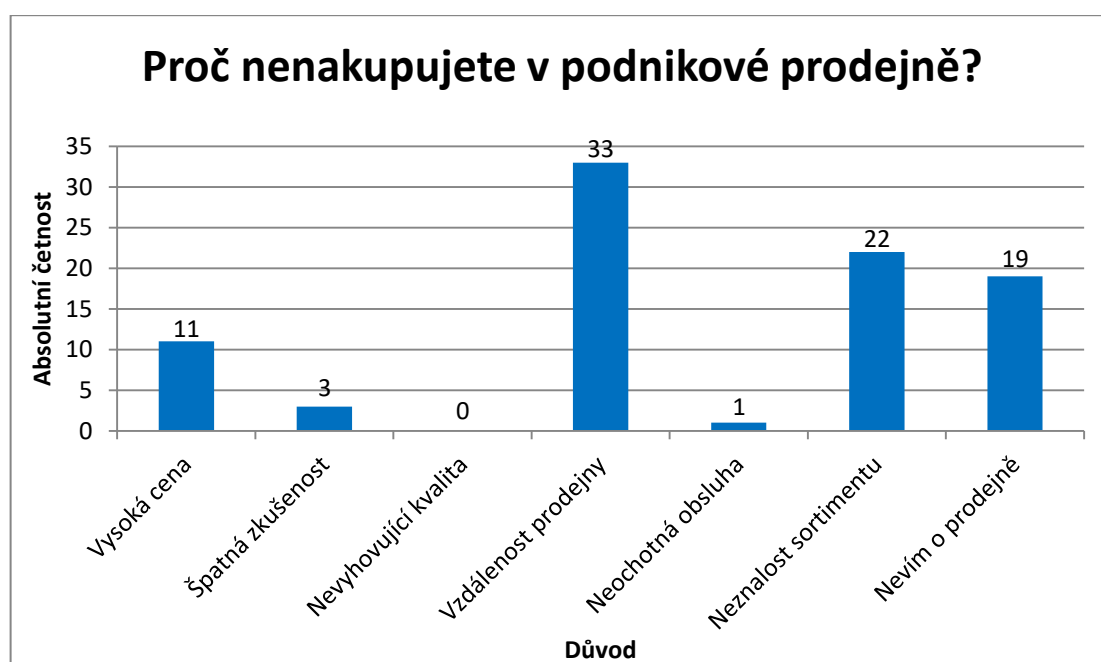
Tabulka č. 18 Nákup dle pohlaví respondenta

Pohlaví	Otázka č. 6		Celkem
	Ano	Ne	
Muž	18	24	42
Žena	34	60	94
Celkem	52	84	136

Zdroj: vlastní výzkum

Na Otázku č. 6 odpovídali pouze respondenti, kteří na předchozí otázku odpověděli kladně. Ze 136 osob znajících polenskou mlékárnu v její podnikové prodejně nakupuje pouze 52 dotázaných, což je pouhých 38 % (viz Tabulka č. 18).

Otázka č. 7: Proč nenakupujete v podnikové prodejně? (možnost výběru z více odpovědí)



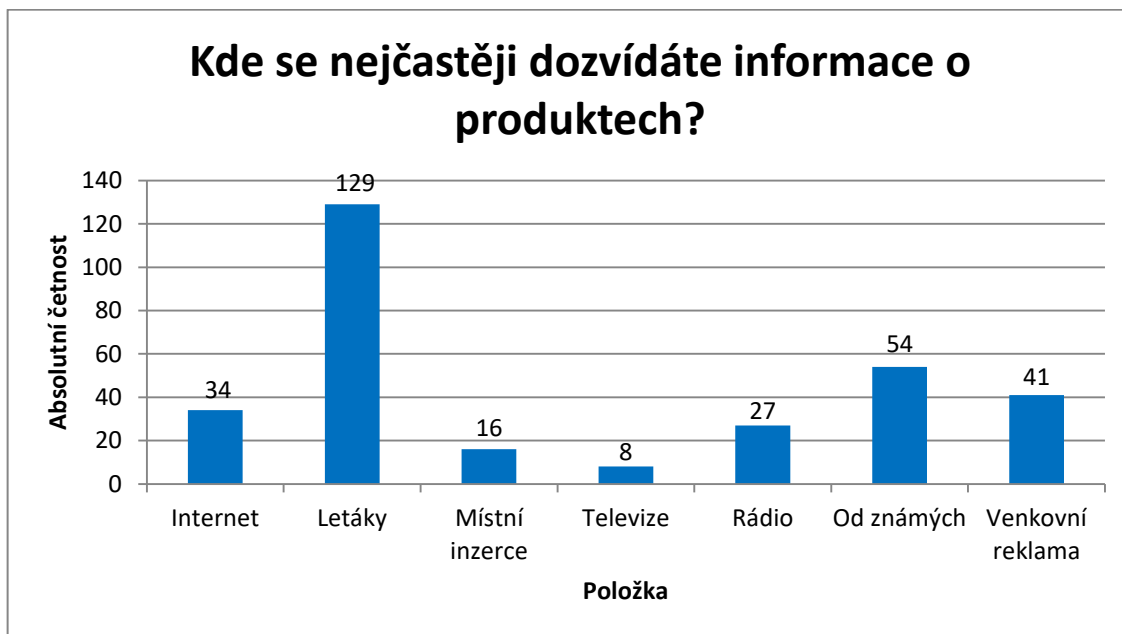
Graf č. 5 Důvod nenakupování v podnikové prodejně

Zdroj: vlastní výzkum

Cílem této otázky bylo zjistit, proč respondenti znající polenskou mlékárnu nenakupují v její podnikové prodejně. Největším problémem se jeví vzdálenost prodejny, což uvedlo více než 30 respondentů. Za zamyšlení jistě stojí důvod spočívající v neznalosti existence podnikové prodejny. Daný argument zmínilo poměrně hodně osob, konkrétně 19. Celkem 22 dotázaných uvedlo, že neví, co přesně by si mohli v podnikové prodejně

koupit, a proto tam nechodí. Ze získaných odpovědí je možno vyčíst dvě hlavní pozitiva. Jmenovitě se jedná o vyhovující kvalitu produktu a ochotnou obsluhu.

Otázka č. 8: Kde se nejčastěji dozvídáte informace o produktech? (možnost výběru z více odpovědí)



Graf č. 6 Preference média sdělování informací o produktech

Zdroj: vlastní výzkum

Z poslední položené otázky vyplývá, že polenští občané se nejčastěji dozívají informace o produktech z letáků. Dané médium uvedlo přesně 129 dotázaných. Na internetu si informace hledá 34 osob. Neustále je kladen velký důraz na sdělení našich blízkých. Nejčastěji se danou cestou dozví informace o produktech více než 50 osob. Naopak televizi uvedlo pouhých 8 respondentů (viz Graf č. 6).

Z dotazníkového šetření vyplývá, že v podnikové prodejně nejčastěji nakupují ženy ve věkové skupině 56 a více let se středoškolským vzděláním a mající svoji vlastní rodinu.

3.8 SWOT analýza

V kapitole s názvem SWOT analýza budou na základě výše provedených analýz stanoveny silné a slabé stránky společnosti. Dále potenciální příležitosti a hrozby přicházející z vnějšího podnikatelského prostředí.

3.8.1 Klíčové prvky

V rámci této podkapitoly budou podrobně specifikovány silné a slabé stránky společnosti a dále její příležitosti a hrozby vyplývající z vnějšího okolí.

- silné stránky

Mezi silné stránky Mlékárny Polná spol. s r. o. lze zařadit její jedenadvacetiletou *tradici* na českém mlékárenském trhu a s ní související *zkušenosti*. Dále sem patří *kvalitní produkty*. Velmi výhodná je existence *vlastních prostor* pro výrobu a podnikání, kdy společnost nemusí platit za jejich pronájem. Mezi silnou stránku společnosti lze zařadit také její *dodavatele* z bezprostředního okolí. Mlékárna Polná spol. s r. o. s většinou z nich spolupracuje více než dvanáct let. Za tuto dobu si mezi sebou vybudovali přátelské vztahy a snaží se vyjít si v případě problémů maximálně vstříc. Jejich společným hnacím motorem je spokojený zákazník, který bude činit opakovaný nákup. Též sem lze zařadit existenci široké *příjezdové cesty* pro motorová vozidla zákazníků přímo až k firemní prodejně. *Mezinárodní certifikace* nezávadnosti a bezpečnosti potravin IFS a BRC je další silnou stránkou společnosti. Bližším pátráním bylo zjištěno, že jejími držiteli dosud nejsou všechny mlékárny.

- slabé stránky

Značnou podnikovou slabinu, na jejíž eliminaci se zaměřuje daná diplomová práce, je *nízká úroveň marketingové komunikace*. Je nutné si uvědomit, že podnikající subjekt, jenž v dnešní době nekomunikuje, jako kdyby ani neexistoval. Vylepšit by šly samotné *webové stránky* společnosti. Další slabinou je *nedostatek odborných pracovníků*, a to zejména na pracovních pozicích sýrař a pasterant. Mezi slabou stránku je možno dále zařadit neexistenci certifikace dle normy *ČSN EN ISO 14001* týkající se environmentálního managementu. V neprospěch polenské mlékárny také působí místo *sídla podnikové prodejny*, které se nachází mimo městské centrum až na samém okraji města Polná.

- příležitosti

Z vnějšího prostředí působí několik významných příležitostí. Jejich využití by vedlo k růstu tržeb polenské mlékárny. Příležitost lze spatřovat v *aplikaci netermálních technologií* ve výrobě. Vzhledem k existenci silně konkurenčního odvětví a nemožnosti

výrazné diferenciaci se právě míra inovací a zavádění nových účinnějších technologií stává hlavní konkurenční výhodou. Příležitostí je také *spolupráce s polenskými vinárnami*. Je známo, že sýry jsou vynikající přílohou k vínům. Nelze opomenout ani *klesající nezaměstnanost*. Dále se jedná o rozšíření informačních technologií mezi obyvatelstvo a s tím související *větší využívání internetu*. Velkou příležitostí skýtá rostoucí oblíbenost sýrů mezi obyvatelstvem, což způsobuje *růst spotřeby sýrů*. Společnosti to dává příležitost rozšířit svůj stávající sortiment o nové druhy sýrů.

- hrozby

Za hrozbu lze považovat *ztrátu stálých dodavatelů* syrového kravského mléka. Někteří dodavatelé již mají svůj věk, ubývá jim potřebných sil a bohužel nemají svého nástupce. Péče o dobytek je soustavnou dřinou, kterou dnešní mladá generace nechce podstoupit. Další hrozbu pro polenskou mlékárnu představuje *sílicí konkurence v odvětví*. Nebezpečí představuje také *klesající životní úroveň v kraji Vysočina*. Lidé s největší pravděpodobností omezí nákup některých surovin a nebudou nakupovat v cenově dražší kategorii. Dodnes se totiž řada zákazníků rozhoduje o koupi pouze na základě ceny. Hrozbou je jistě i *klesající počet obyvatel* města Polná a možná změna *legislativních opatření*.

Tabulka č. 19 zachycuje klíčové externí a interní faktory Mlékárny Polná spol. s r. o.

Tabulka č. 19 SWOT analýza Mlékárny Polná spol. s r. o.

Silné stránky	Slabé stránky
S1 Tradice a zkušenosti	W1 Nízká úroveň market. komunikace
S2 Kvalitní produkty	W2 Špatné webové stránky
S3 Vlastní prostory	W3 Nedostatek pracovníků
S4 Dodavatelé z bezprostředního okolí	W4 Chybějící certifikace ISO 14001
S5 Mobilní dostupnost prodejny	W5 Sídlo prodejny na okraji města
S6 Mezinár. certifikace dle IFS a BRC	
Příležitosti	Hrozby
O1 Aplikace netermálních technologií	T1 Možnost ztráty stálých dodavatelů
O2 Spolupráce s vinárnami v Polné	T2 Sílicí konkurence v odvětví
O3 Klesající nezaměstnanost	T3 Klesající životní úroveň
O4 Rozšíření internetu mezi občany	T4 Klesající počet obyvatel Polné
O5 Růst spotřeby sýra	T5 Nevýhodné legislativní změny

Zdroj: autorka

3.8.2 Bodové hodnocení SWOT analýzy

V rámci této podkapitoly budou z výše nadefinovaných prvků SWOT matice vytvořeny čtyři dílčí tabulky, ve kterých bude provedeno bodové hodnocení jednotlivých faktorů dle jejich důležitosti. Výsledná SWOT matice by měla obsahovat stejný počet prvků, proto nejméně důležitý prvek silné stránky bude vyloučen. Samotný postup hodnocení spočívá v porovnávání důležitosti prvku matice na vodorovné ose oproti prvku matice na ose svislé. Pokud je prvek na vodorovné ose důležitější, než na ose svislé je mu přiřazena hodnota 1. V opačném případě je ohodnocen 0. Stejná důležitost porovnávaných prvků se značí hodnotou 0,5.

Tabulka č. 20 Bodové hodnocení silných stránek

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	Součet	Váha (v %)
S1	-	0	1	0	0,5	1	2,5	16,67
S2	1	-	1	1	0,5	1	4,5	30,00
S3	0	0	-	0	0,5	0	0,5	3,33
S4	1	0	1	-	1	0,5	3,5	23,33
S5	0,5	0,5	0,5	0	-	0	1,5	10,00
S6	0	0	1	0,5	1	-	2,5	16,67
Součet	-	-	-	-	-	-	15	100,00

Zdroj: autorka

Z Tabulky č. 20 vyplývá, že mezi nejméně důležitou silnou stránku Mlékárny Polná spol. s r. o. patří existence vlastních prostor. S daným faktorem již dále není uvažováno.

Tabulka č. 21 Bodové hodnocení slabých stránek

	W1	W2	W3	W4	W5	Součet	Váha (v %)
W1	-	1	0,5	1	1	3,5	35,00
W2	0	-	0	0,5	1	1,5	15,00
W3	0,5	1	-	1	1	3,5	35,00
W4	0	0,5	0	-	0,5	1,0	10,00
W5	0	0	0	0,5	-	0,5	5,00
Součet	-	-	-	-	-	10	100,00

Zdroj: autorka

Z výše uvedené tabulky je patrné, že největšími slabunami společnosti jsou nedostatky pracovníků a nízká úroveň marketingové komunikace. Sídlo prodejny na okraji města se ukázalo jako nejméně důležitá slabá stránka polenské mlékárny (viz Tabulka č. 21).

Tabulka č. 22 Bodové hodnocení vnějších příležitostí

	O1	O2	O3	O4	O5	Součet	Váha (v %)
O1	-	1	0,5	0,5	1	3,00	30,00
O2	0	-	1	0,5	0,5	2,00	20,00
O3	0,5	0	-	0	0	0,50	5,00
O4	0,5	0,5	1	-	0	2,00	20,00
O5	0	0,5	1	1	-	2,50	25,00
Součet	-	-	-	-	-	10	100,00

Zdroj: autorka

Výše uvedená Tabulka č. 22 ukazuje, že nejnižší procentuální ohodnocení získala příležitost spočívající v klesající nezaměstnanosti.

Tabulka č. 23 Bodové hodnocení vnějších hrozeb

	T1	T2	T3	T4	T5	Součet	Váha (v %)
T1	-	0,5	1	1	1	3,50	35,00
T2	0,5	-	1	1	0,5	3,00	30,00
T3	0	0	-	0	0,5	0,50	5,00
T4	0	0	1	-	1	2,00	20,00
T5	0	0,5	0,5	0	-	1,00	10,00
Součet	-	-	-	-	-	10,00	100,00

Zdroj: autorka

Poslední dílčí Tabulka č. 23 zachycuje hrozby z vnějšího prostředí. Mezi největší z nich patří ztráta stálých dodavatelů a silící konkurence v odvětví.

Po úpravě dílčích matic byla zpracována celková matice SWOT analýzy, která zachycuje a hodnotí vztahy mezi externími a interními faktory. V rámci daného hodnocení se užívá bodová škála od 0 do 5, kde 5 značí nejvyšší závislost. Přidělené znaménko určuje, zda se jedná o pozitivní či negativní závislost. Celkovou matici SWOT analýzy zachycuje níže uvedená Tabulka č. 24.

Tabulka č. 24 Výsledná SWOT matice

			Interní faktory											
			Silné stránky					Slabé stránky						
			S1	S2	S4	S5	S6	Σ	W1	W2	W3	W4	W5	Σ
Externí faktory	Příležitosti	O1	3	2	0	1	3	9	2	1	3	2	0	8
		O2	2	5	1	2	1	11	2	1	0	1	0	4
		O3	1	4	1	0	2	8	1	1	0	0	-1	1
		O4	0	1	0	0	2	3	3	1	1	0	0	5
		O5	3	4	1	1	1	10	2	2	-1	3	0	6
		Σ	9	16	3	4	9	41	10	6	3	6	-1	24
	Hrozby	T1	-3	-3	-1	-2	-2	-11	-3	-3	-2	-3	-1	-12
		T2	-4	-4	-3	-2	-2	-15	-4	-2	-4	-1	-1	-12
		T3	0	-2	0	0	0	-2	-1	0	2	0	0	1
		T4	0	0	0	-1	0	-1	0	0	3	0	0	3
		T5	-2	-1	-2	0	-1	-6	0	0	2	-1	0	1
Σ		-9	-10	-6	-5	-5	-35	-8	-5	1	-5	-2	-19	

Zdroj: autorka

Na základě výsledné SWOT matice je možno určit nejvhodnější strategii pro Mlékárnu Polná spol. s r. o. Konkrétně se jedná o strategii SO (Maxi-Maxi), jak je patrné z níže uvedené Tabulky č. 25.

Tabulka č. 25 Volba strategie

	Silné stránky	Slabé stránky
Příležitosti	SO 41	WO 24
Hrozby	ST -35	WT -19

Zdroj: autorka

3.8.3 Strategie Maxi-Maxi

Polenská mlékárna se musí snažit pomocí svých silných stránek využít příležitosti nabízející se jí ve vnějším okolí. Tradice a zejména dlouholetá zkušenost v odvětví budou důležitým pomocníkem v případě aplikací nových netermálních technologií ve výrobě. Kombinace tradic a zkušeností s kvalitními produkty by jistě napomohla polenské mlékárně při oslovení místních vináren s nabídkou sýrů k podávaným vínům. Mezinárodní certifikace kvality IFS a BRC je dalším příkladem snazšího navázání spolupráce s polenskými vináři.

4 NÁVRHOVÁ ČÁST

V návrhové části diplomové práce bude vytvořen nový komunikační mix Mlékárny Polná spol. s r. o. Cílem komunikačního mixu bude upevnit vztahy se stávajícími zákazníky a současně oslovit nové zákazníky v místě působení společnosti a jejím nejbližším okolí. Při vlastním návrhovém procesu bude vycházeno z poznatků a informací získaných v analytické části práce. Dále z vlastních zkušeností a znalosti prostředí, ve kterém se nachází sídlo společnosti. Veškeré propagační aktivity budou voleny s ohledem na dosažení co největšího efektu pro polenskou mlékárnu.

V následujících podkapitolách jsou uvedeny navržené prvky komunikačního mixu.

4.1 Webové stránky

V analytické části diplomové práce v kapitole s názvem *Marketingová komunikace* bylo provedeno subjektivní hodnocení současných webových stránek společnosti. Vzhledem k tomu, že si je společnost spravuje sama, je lze hodnotit jako průměrné. Jejich design a obsah potenciálního zákazníka nenadchne, ale ani neurazí. Přesto bych si dovolila jejich skladbu pozměnit, odstranit hlavní nedostatky a naopak doplnit naprostou nezbytnost spočívající ve Vyhledávacím poli. Webové stránky společnosti obsahují velké množství informací, proto je Vyhledávací pole z důvodu snadnější orientace velmi důležité.

Každý člověk má samozřejmě jiný vkus, proto se nelze zavděčit všem potenciálním zákazníkům. Nově navržené stránky budou vycházet pouze z mého subjektivního vnímání. Při vytvoření možného vzhledu webových stránek se lze držet již existujících obecných vodítek, kterými jsou stejné rozvržení, podobné písmo a obrázky na všech jednotlivých stránkách, nezahlcování stránek příliš dlouhým textem a používání odrážek a nadpisů pro lepší přehlednost. Nepsaným pravidlem je také čtení tmavého textu na světlém pozadí.

Navrhnutou podobu nové úvodní stránky zachycuje níže uvedený Obrázek č. 12.



Obrázek č. 12 Návrh nové úvodní stránky webu polenské mlékárny

Zdroj: autorka

Za účelem správy webových stránek nebude přijímán žádný nový pracovník. Jejich údržba bude zajišťována současným správcem počítačové sítě.

4.2 Facebook

Jak již bylo zmíněno v analytické části, Mlékárna Polná spol. s r. o. si během své existence nezřídila profil na sociální síti Facebook. Přitom Facebook v dnešní době představuje nejúčinnější a nejlevnější formu on-line komunikace. Jeho výhodou je možnost oslovení velkého počtu stávajících i potenciálních zákazníků. Z daného důvodu lze společnosti doporučit zřídit si profil na dané síti, který by sloužil jako komunikační kanál podporující obousměrnou komunikaci mezi polenskou mlékárnou a jejími zákazníky. Mlékárna Polná spol. s r. o. by prostřednictvím facebookových stránek mohla informovat své zákazníky o právě probíhajících akcích, sortimentních novinkách, ale i sponzorovaných událostech. Bližším pátráním bylo zjištěno, že společnost se o svém sponzorství nikde nezmiňuje, což je škoda. Facebook je ideálním místem pro nápravu, neboť poskytuje možnost doprovodit sponzorované události výčetem fotografií.

Další možností je využít zřízený profil k představení samotné společnosti. Jednatelé by mohli natočit několikaminutové video představující samotný subjekt, jeho produkty a vybrané výrobní prostory. Videová exkurze do úseku balírny sýrů či zrajících sklepů by se jistě setkala s pozitivním ohlasem. Facebook by obsahoval odkaz na dané video, které by bylo umístěno na oficiálních webových stránkách polenské mlékárny. Daný krok by přispěl ke zvýšení návštěvnosti webových stránek. Při realizaci daného prvku komunikačního mixu v praxi je nutné zajistit pravidelnou aktualizaci sdíleného obsahu, který musí být pro návštěvníky atraktivní. Dále je nutné pravidelně komunikovat se zákazníky, zapojit je do rozhodování například o nových příchutích sýrů a vstřícně odpovídat na jejich dotazy, a to i ty méně příjemné.

Zřízení profilu na sociální síti Facebook je záležitostí, která si nevyžádá žádné finanční prostředky. Spravovat si ho budou sami jednatelé. Popřípadě údržbou Facebooku bude pověřen stávající pracovník, který má v polenské mlékárně na starosti zabezpečování informační podpory. Video by bylo nahráno jednatelem na vlastní videokameru a následně umístěno na webové stránky společnosti.

4.3 Reklama v rádiu

Reklama v rádiu představuje účinný a důvěryhodný nástroj dostání se do povědomí polenských občanů, a to i těch nacházejících se v mladší věkové kategorii. V kraji Vysočina se nachází dvě rádia, jež mají silnou posluchačskou základnu ve městě Polná. Jmenovitě se jedná o Hitrádio Vysočina a Rádio Jihlava. Polenská mlékárna by do budoucna mohla využít pro svoji reklamu obě dvě rádia. Pro začátek lze považovat za efektivnější umístit reklamu v Hitrádiu Vysočina, které patří mezi největší regionální rádia v rámci celé České republiky. Jeho posluchačské jádro tvoří zejména produktivní obyvatelstvo ve věku 20 až 45 let. Reklama v tomto rádiu umožní Mlékárně Polná spol. s r. o. denně oslovit 57 000 posluchačů ve věku 12 až 79 let (Hitradiovysočina.cz, 2017).

Za reklamu v rádiu s vysíláním dvakrát denně v hlavní posluchačské špičce po dobu 61 dnů by mlékárna zaplatila 33 360 Kč. Pro začátek bude zcela dostačující realizovat tuto formu propagace po dobu dvou vybraných měsíců v roce (Hitradiovysočina.cz, 2017).

4.4 Inzerát

Mlékárně Polná spol. s r. o. lze pro oslovení polenských občanů navrhnout inzerci v místním Polenském zpravodaji, jehož vydavatelem je samotné město Polná. Zpravodaj vychází každý měsíc a je prostřednictvím místních poštovních listonošek doručován zdarma do všech polenských domácností. Daná skutečnost představuje obrovskou výhodu, neboť společnost ušetří náklady na distribuci. Samotná inzerce by ve zpravodaji byla realizována jedenáctkrát do roka, neboť měsíce červenec a srpen jsou sloučeny do jednoho dvojčísla. Mlékárna by za měsíční plošnou inzerci ve formátu 1/8 strany A4 zaplatila 330 Kč včetně 21 % DPH (Mesto-polna.cz, 2016).

Návrh vzhledu inzerátu do Polenského zpravodaje zachycuje Obrázek č. 13.



Obrázek č. 13 Návrh inzerátu

Zdroj: autorka

4.5 Letákové akce

Pro oslovení a dostání se do povědomí lidí z blízkých okolních vesnic je vhodné doplnit komunikační mix společnosti o letákové akce. Jejich cílem bude oslovit občany z pěti nedalekých vesnic, kteří velmi často dojíždějí do Polné za prací, zábavou či do kostela na sloužené mše. Jmenovitě by se jednalo o vyhotovení letáků pro vesnice Hrbov, Brzkov, Nové Dvory, Kamenná a Dobrouťov. V Hrbově se nachází 55 obydlených domů, v Brzkově je 60 domů a 72 bytových jednotek, v Nových Dvorech se nachází 33 domů, Kamenná čítá 73 domů a poslední navrhnutá vesnice Dobrouťov má

82 obydlených domů. Do každého domu by byl distribuován jeden leták. Celkem by pro všech pět vesnic bylo zapotřebí 340 kusů letáků.

Distribuce letáků by byla realizovaná studentem-brigádníkem, kterému by jeden z jednatelů zapůjčil svůj osobní vůz Ford Fiesta, jehož průměrná spotřeba benzínu dle technických parametrů výrobce činí 5,2 litrů na 100 km. Plán trasy distribuce je zachycen v níže uvedené Tabulce č. 26.

Tabulka č. 26 Plánovaná trasa distribuce letáků

Start	Cíl	Počet najetých km	Čas (cesta a distribuce) v min.
Polná	Hrbov	3,2	60
Hrbov	Brzkov	3,4	180
Brzkov	Nové Dvory	8,5	90
Nové Dvory	Kamenná	2,6	120
Kamenná	Dobroutov	9,7	150
Dobroutov	Polná	3,6	10
x	x	31 km	610

Zdroj: Upraveno podle Mapy.cz, 2017

Průměrná cena benzínu se v kraji Vysočina v lednu 2017 pohybovala okolo 30,05 Kč za litr (Ceskybenzin.cz, 2017a). Cena za jednu dopravu by činila 48 Kč, přičemž bude zaokrouhlena na 50 Kč. Letáky by byly distribuovány do vesnic dvakrát do roka, a sice v měsíci březnu a prosinci. Březen byl volen z důvodu přípravy pohoštění na Velikonoce, které v těchto menších vesnicích dosud neztratily na svém významu a jsou dodržovány. Druhým vybraným měsícem je prosinec, který je obecně spojován s nákupní horečkou nejen věcí, ale i potravin. Mzda brigádníka by činila 80 Kč/hod, tudíž za jednu roznášku by obdržel zaokrouhleně 820 Kč.

Co se týče vzhledu letáků, tak budou navrženy ve formátu A5. Tisk by byl realizován na lehký a tenký papír 90 g/m², který představuje průměr mezi papíry vhodnými pro tisk letáků. Jeho výhodou je velmi nízká hmotnost, což usnadní brigádníkovi roznos. Ročně by za účelem dvou roznášek do vesnic bylo zapotřebí 680 kusů letáků, zaokrouhleně

bude počítáno se 700 kusy. Za barevný, oboustranný tisk by polenská mlékárna zaplatila 1 784 Kč včetně 21 % DPH. Balné a doprava po celé České republice jsou zdarma (Online-tiskarna.cz, 2017).

Podoba letáku bude odpovídat tradičnímu vzhledu distribuovaných letáků ostatních prodejců potravin, proto jeho návrh nebude vytvářen. Jedinou odlišností bude, že na přední straně letáku budou uvedeny sýry a ostatní mléčné produkty s akční cenou platící celý měsíc. Na zadní straně se budou nacházet vybrané top produkty, které budou zlevněny pouze určitý týden v daném měsíci.

Celkovou kalkulaci letákových akcí zachycuje níže uvedená Tabulka č. 27.

Tabulka č. 27 Roční cena letákových akcí

Položka	Cena (v Kč)
Tisk letáků	1 784
Mzda brigádníka	1 640
Doprava	100
Celkem	3 524

Zdroj: autorka

4.6 Venkovní reklama

V oblasti venkovní reklamy se Mlékárně Polná spol. s r. o. nabízí několik zajímavých možností, které jí umožní zviditelnit se za přijatelnou cenu. Do budoucna lze polenské mlékárně doporučit realizaci zejména dvou níže uvedených komunikačních prvků v oblasti venkovní reklamy.

4.6.1 Reklamní plachta

Reklamní plachty představují velmi levnou a účinnou formu propagace. Mezi ostatními prvky komunikačního mixu mají již několik let své nezastupitelné místo a podnikajícími subjekty jsou velmi oblíbené. Polenské mlékárně lze navrhnout nákup dvou reklamních plachet, které budou sloužit k její propagaci. První zakoupená plachta by byla využívána čistě k propagaci společnosti na společenských, kulturních a sportovních akcích či výstavách.

Jednalo by se o plachtu zhotovenou z tradičního litého PVC materiálu o gramáži 510 gramů. Plachta by byla vybavena kovovými oky umožňujícími její upevnění na zábradlí. Výhodou takovéto reklamní plachty je její snadná přenosnost, rolovatelnost a v neposlední řadě také lehká omyvatelnost. Díky snadné přenosnosti by ji společnost mohla využívat nejen na událostech probíhajících ve městě Polná, ale i širším okolí. Standardně se životnost této reklamní plachty pohybuje okolo tří až pěti let. Její nákup bude proveden u společnosti Media Walk outdoor partner s. r. o. se sídlem v Ostravě (Mediawalk.cz, 2017).

U této standardní reklamní plachty by bylo vhodné uvést informace o sídle společnosti a odkaz na její webové stránky. Návrh uvádí Obrázek č. 14.



Obrázek č. 14 Návrh standardní plachty

Zdroj: autorka

U společnosti Media Walk outdoor partner s. r. o. by byla zakoupena také druhá reklamní plachta. V daném případě by se jednalo o úplnou novinku na českém trhu, a sice reflexní plachtu o gramáži 500 gramů na m². Ta svojí propagační funkci plní i v noci, neboť po osvětlení světly projíždějícího vozidla září a na ní umístěný text je velmi dobře čitelný. Reflexní plachta je volena zejména z důvodu možnosti jejího umístění na vysoce strategické místo. Konkrétně by se jednalo o plot provozovny polenské mlékárny, který se nachází těsně u hlavní dopravní tepny. Reflexní plachta by na plotě plnila současně dvě důležité funkce, a to propagační a navigující. Průměrná životnost reflexní plachty se dle výrobců pohybuje okolo sedmi let (Mediawalk.cz, 2017).

Navrhnutou podobu reflexní plachty zachycuje Obrázek č. 15.



Obrázek č. 15 Návrh reflexní plachty

Zdroj: autorka

Jak již bylo zmíněno, jedná se o levnou a účinnou formu propagace. Za obě reklamní plachty v plnobarevném tisku s kovovými očky a zpevněným obvodem by Mlékárna Polná spol. s r. o. zaplatila 2 493 Kč včetně 21 % DPH (Mediawalk.cz, 2017).

Detailnější kalkulaci nákupní ceny zachycuje níže uvedená Tabulka č. 28.

Tabulka č. 28 Cena nakoupených reklamních plachet

Produkt	Šířka (v cm)	Výška (v cm)	m ²	Cena/m ²	Cena vč. 21 % DPH
Standardní plachta	200	100	2	190	459,80
Reflexní plachta	400	100	4	380	1 839,20
Doprava a balné	x	x	x	x	193,60
Celkem	x	x	x	x	2 492,60

Zdroj: Upraveno podle Mediawalk.cz, 2017

4.6.2 Písmomalířství

Písmomalířstvím se rozumí zhotovení propagačního motivu pomocí barev přímo na fasádu budovy. Představuje tradiční způsob propagace, neboť dříve se danou technikou popisovaly veškeré obchody a koloniály. Vhodně umístěný nápis na samotné budově je vidět z velké vzdálenosti a v podstatě se jedná o stálou reklamu. Písmomalířské práce v neměnné kvalitě vydrží osm a více let (Hallo-reklama.cz, 2016). Jsou tedy účinnou nízkonákladovou formou propagace.

Obyčejný modrý název „MLÉKÁRNA POLNÁ“ bude vytvořen z třinácti písmen o výšce 50 centimetrů. Proveden bude vysoce kvalitní akrylátovou fasádní barvou Primalex Malvena. Své umístění nalezne na boční straně budovy, která směřuje směrem k hlavní dopravní tepně. Dané umístění umožní viditelnost názvu všem osobám a projíždějícím vozidlům, aniž by musely zajet přímo k samotné provozovně.

Kalkulace nákladu pro tento typ propagace je značně individuální, neboť cena se odvíjí primárně od skutečné pracnosti. Ta je závislá zejména na stavu a hrubosti omítky, stínování písmen či dostupnosti malebného prostoru. Jako zhotovitel byla vybrána soukromá osoba Tomáš Bíroš z Frýdku Místku. Jedná se o neplátce DPH. Jeho účtovaná cena za jedno jednoduché písmeno bez stínování včetně nákladů na materiál, barvy a návrhu šablony se pohybuje okolo 300 Kč. Za hodinu práci si účtuje 180 Kč (Konf.cz, 2017). Provedení propagačního motivu si vyžádá 8 hodin práce. Dále je nutné započítat náklady na dopravu. Zde bylo vycházeno z průměrné ceny benzínu v Moravskoslezském kraji a počtu najetých kilometrů z Frýdku Místku do Polné a zpět. Průměrná cena benzínu se v kraji v lednu pohybovala okolo 28,92 Kč za litr (Ceskybenzin.cz, 2017b). Najeto tam i zpět bude celkem 510 kilometrů při průměrné spotřebě benzínu 5,2 litrů na 100 kilometrů. Za dopravu by polenská mlékárna zaplatila 766,96 Kč. Ostatní pomůcky, tj. lešení a žebřík využije polenská mlékárna svoje vlastní.

Celkovou kalkulaci nákladů za písmomalířství zachycuje níže uvedená Tabulka č. 29.

Tabulka č. 29 Ceník písmomalířské práce

Položka	Cena (v Kč)
Písmena	3 900
Práce malíře	1 440
Doprava	767
Celkem	6 107

Zdroj: autorka

4.7 Podpora prodeje

Dobře provedená podpora prodeje je významným nástrojem pro upevnění vztahu se zákazníky. Mlékárna Polná spol. s r. o. danou složku komunikačního mixu vůbec

nevyužívá. Níže jsou zmíněny dvě možnosti v oblasti podpory prodeje, které by společností napomohly v dosažení vytyčených cílů s přiměřenými náklady.

4.7.1 Spolupráce s vinotékami

Zajímavá možnost, která by jistě stála za vyzkoušení je spojena s existencí vinoték v Polné. Spolupráce s nimi by pro polenskou mlékárnu byla jistě přínosná. Již od pradávna platí, že víno a sýry tvoří nerozlučnou dvojici. Belgický spisovatel Maurice des Ombiaus těsnou propojenost vína a sýrů shrnul, když pravil: „*Sýr je bratrem vína*“ (MPolna.cz, 2016d). Na frekventovaném hlavním polenském náměstí se nachází dvě vinotéky. Jmenovitě se jedná o Vinotéku Polná a Vinotéku U Martina, které se díky vhodné lokalizaci a širokému sortimentu moravských a zahraničních vín těší vysoké návštěvnosti.

Jednatelé polenské mlékárny by s majiteli těchto dvou vinoték mohli uzavřít dohodu o nabídce sýrů k podávaným vínům. Vzhledem k umístění odběratelů v místě sídla dodavatele by nebyl problém se zajištěním distribuce. Vhodné možnosti kombinace sýrů s nabízenými víny zachycuje níže uvedená Tabulka č. 30.

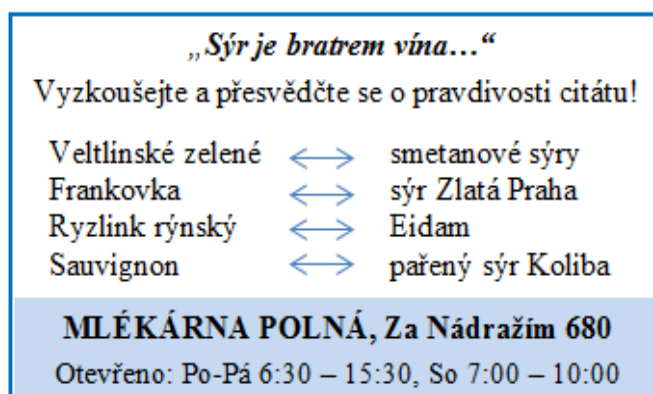
Tabulka č. 30 Vhodné a doporučené kombinace sýrů a vín

Druh sýra	Druh vína
Pařené sýry (Polenská stuha, Koliba)	Bílá vína (Amelius, Pálava, Sauvignon)
Eidamské sýry	Bílá vína (Chardonnay, Ryzlink rýnský)
Měkké sýry (smetanové, krémové)	Bílá vína (Grácie, Veltlínské zelené)
Polotvrdý sýr Zlatá Praha	Červená vína (Frankovka)

Zdroj: Upraveno podle Ubytovani-valtice.cz, 2016

Pro polenskou mlékárnu je důležité oslovit i ty zákazníky, kteří do daných vinoték přijdou s cílem zakoupit kvalitní stáčené či lahvové víno nikoliv v nich posedět. Z daného důvodu lze společnosti doporučit zhotovit malé kartičky o rozměru 9x5 cm, jež by obsahovaly informace o vhodných kombinacích sýrů k vínům včetně odkazu k možnosti jejich zakoupení v podnikové prodejně polenské mlékárny. Obsluha vinotéky by je nabízela právě těmto zákazníkům při koupi vína.

Návrh kartičky pro vinotéky zachycuje níže uvedený Obrázek č. 16.



Obrázek č. 16 Návrh kartičky pro vinotéky

Zdroj: autorka

Zhotovení kartiček by bylo provedeno u společnosti Tisk Sarpet s. r. o. Pro začátek bude plnobarevně a jednostranně vytisknuto 200 kusů za celkovou cenu 411 Kč včetně 21 % DPH. Doprava je zdarma (Sarpet.cz, 2017).

4.7.2 Věrnostní karta

Polenská mlékárna by pro své zákazníky mohla zhotovit věrnostní karty. Ty by byly k dostání přímo na pultu prodejny společnosti a na jejich existenci by upozorňovaly samotné prodavačky. Jejich význam by spočíval v tom, že za každý nákup v hodnotě vyšší než 400 Kč by zákazník obdržel nálepku na věrnostní kartu. Po nasbírání všech dvanácti nálepek se majiteli věrnostní karty naskytne možnost vhodit ji do slosování o hodnotné ceny. Hodnotné ceny budou představovat dražší mlékárenské produkty, např. bochník sýru Zlatá Praha, deset kusů pařeného sýra Jadel ve více příchutích a podobně. Slosování by probíhalo jedenkrát do roka, vždy k 16. prosinci.

Tisk věrnostních karet by byl proveden u stejné společnosti, u které si polenská mlékárna nechá tisknout kartičky do vinoték. Pro začátek bude ofsetovým tiskem vytisknuto oboustranně a plnobarevně 1 000 kusů věrnostních karet o formátu 9x5 cm za cenu 0,6 Kč bez DPH za 1 kus. Celková cena by činila 726 Kč. Doprava je zdarma (Sarpet.cz, 2017). V případě velkého zájmu ze strany zákazníků o danou formu podpory prodeje nebude problém dotisku dalších věrnostních karet.

Přední a zadní stranu navrhnuté věrnostní karty pro podnikovou prodejnu zachycuje níže uvedený Obrázek č. 17.



Obrázek č. 17 Grafická podoba věrnostní karty

Zdroj: autorka

4.7.3 Vnější dekorace podnikové prodejny

Další možností jak vylepšit vztahy se stávajícími zákazníky a oslovit nové je vylepšit vnější design podnikové prodejny. Je důležité si uvědomit, že nákupní chování zákazníka je ovlivněno celou řadou nejrůznějších faktorů. Některé z nich nelze ovlivnit, proto je žádoucí se zaměřit alespoň na ty ovlivnitelné. Nezanedbatelný je vliv týkající se vzhledu podnikové prodejny. Cílem každého podnikatelského subjektu by mělo být vytvoření prostředí, ve kterém se zákazník bude cítit dobře, zdrží se a rád se bude vracet učinit opětovný nákup.

Současný vzhled podnikové prodejny zachycuje Obrázek č. 18 nacházející se na následující stránce.



Obrázek č. 18 Podniková prodejna

Zdroj: autorka

Lze konstatovat, že podniková prodejna svým vzhledem nečiní polenské mlékárně nejlepší reklamu. Budova působí zanedbaným dojmem, bílá fasáda je znečištěna, místy se odlupuje. Samotné dveře do prodejny jsou oprýskané a nutně vyžadují obnovu. Svým vzhledem budova potenciální zákazníky spíše odrazuje. Z daného důvodu je vhodné provést úpravu vnějšího exteriéru podnikové prodejny. Spolupráce by mohla být navázána se studenty nedaleké Střední umělecké školy grafické Jihlava. Ti by v rámci své povinné školní praxe tj. pravidelných týdenních plenérů v průběhu školního roku mohli vyzdobit fasádu prodejny malbami s mlékárenskou tematikou. Boční stěnu směřující do silnice by mohla zdobit například mlékárenská konev rozlévající mléko, přední část poskytující méně prostoru by mohly rozjasnit malby sýrů, a to klidně v kombinaci s vtipným nádechem. Záleželo by pouze na jednatelech společnosti, zda by studentům v jejich tvorbě nechali zcela volnou ruku či nikoliv. Společnost by zaplatila pouze za základní nátěrovou barvu a vrchní barvy. Ostatní pomůcky by zajistila jihlavská škola. Daná akce by polenskou mlékárnu vyšla přibližně na 5 263,50 Kč (Baumit.cz, 2017a), přičemž samotný nákup bude proveden u polenské firmy NEST & STAVO, spol. s r. o. Díky tomu odpadnou náklady za dopravu. Je vycházeno z nákupu fasádní nátěrové barvy značky Baumit v kbelíku po 25 kg. Při průměrné spotřebě 0,5 kg na 1 m² při dvou nátěrech, by fasádní barva měla vydržet na 50 m². Což je pro potřebu

prodejný zcela dostačující. Jedná se o barvu s fotokatalytickým efektem, který zajišťuje vysokou odolnost vůči biologickému znečištění (Baumit.cz, 2017b). Cena vrchních barev by závisela na konečném motivu dekorace. Lze však předpokládat, že se nevyšplhá na více než 2 000 Kč. Celkovou kalkulaci za vnější dekoraci podnikové prodejny zachycuje níže uvedená Tabulka č. 31.

Tabulka č. 31 Cena za vnější dekoraci prodejny

Položka	Cena (v Kč)
Fasádní barva	5 264
Vrchní barvy	2 000
Celkem	7 264

Zdroj: Upraveno podle Baumit.cz, 2017a

Přínos navrženého prvku komunikačního mixu lze spatřovat v oživení, zkrášlení a v neposlední řadě v navození příjemné nálady zákazníků již při vstupu do interiéru prodejny.

4.8 Časový harmonogram návrhů

V dané kapitole bude zachycen časový plán realizace jednotlivých navržených prvků komunikačního mixu. Základním časovým obdobím je kalendářní měsíc. Níže zachycená Tabulka č. 32 je uspořádána od ledna do prosince.

Tabulka č. 32 Časový harmonogram realizace vytvořených návrhů

Návrh	Měsíc realizace návrhu											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Webové stránky	■	■										
Facebookový profil	■											
Reklama v Hitrádiu Vysočina			■								■	
Inzerát ve zpravodaji	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Letákové akce				■								■
Reklamní plachta	■											
Reflexní plachta	■											
Písmomalířství							■					
Spolupráce s vinotékami	■	■	■									
Věrnostní karta		■	■									
Vnější dekorace prodejny					■	■						

Zdroj: autorka

4.9 Ekonomické zhodnocení a přínosy

Daná kapitola zachycuje výši ročních finančních prostředků, které by Mlékárna Polná spol. s r. o. musela vynaložit, pokud by se rozhodla využít všech doporučených prvků komunikačního mixu. U každé položky je uvedena pouze souhrnná cena, neboť detailnější rozpis skladby jednotlivých cen byl součástí konkrétních návrhů.

Tabulka č. 33 Ekonomické zhodnocení návrhů

Položka	Výdaje (v Kč)
Webové stránky	-
Facebookový profil	-
Reklama v Hitrádiu Vysočina	33 360
Inzerát ve zpravodaji	3 630
Letákové akce	3 524
Reklamní plachty	2 493
Písmomalířství	6 107
Spolupráce s vinotékami	411
Věrnostní karta	726
Vnější dekorace prodejny	7 264
Celkem	57 515

Zdroj: autorka

Z Tabulky č. 33 je patrné, že realizace veškerých návrhů by si vyžádala finanční výdaje ze strany společnosti ve výši 57 515 Kč. Přičemž návrhy jako písmomalířství, vnější dekorace podnikové prodejny či reklamní plachty představují jednorázovou investici, která si v následujících letech nevyžádá žádné peněžní prostředky.

Očekávaným přínosem po zavedení nových prvků komunikačního mixu do marketingové komunikace polenské mlékárny je zejména oslovení nových zákazníků ve městě Polná a v nejbližších okolních vesnicích. Díky novým zákazníkům lze očekávat růst tržeb společnosti, který bude v počátcích s největší pravděpodobností pomalejší a postupně se bude zvětšovat. Lze tak odvodit z toho, že noví zákazníci budou nejprve činit menší nákupy, aby si vyzkoušeli nabízený sortiment a otestovali jeho kvalitu. Nedílnou součástí očekávaných přínosů je upevnění již existujících vztahů se stávajícími zákazníky, potažmo s celým městem Polná. K vybudování dobrého vztahu se současnými zákazníky a městem by měla přispět zejména realizace věrnostních karet,

spolupráce s místními vinotékami a v neposlední řadě inzerce v polenském zpravodaji. Jak bylo zmíněno výše, jeho vydavatelem je samotné město Polná. Z daného důvodu je inzerci v něm možno vnímat jako jednu z forem sponzorského daru městu Polná. Díky zavedení nové ucelené marketingové komunikace obsahující prvek on-line sociálních sítí (tj. Facebook) se očekává zlepšení oboustranné komunikace mezi polenskou mlékárnou a jejími zákazníky, ale i mezi zákazníky navzájem. Budou moci sdílet své zkušenosti, pocity a názory. Současně se očekává zlepšení postavení Mlékárny Polná spol. s r. o. v očích široké veřejnosti, a to díky informacím o sponzorovaných aktivitách. Tím dá společnost najevo, že jí není lhostejné okolní dění. Lze očekávat, že po uvedení komunikačních prvků do praxe dojde k posílení postavení polenské mlékárny mezi stávající konkurencí na mlékárenském trhu.

Závěr

Diplomová práce se zabývala tématikou návrhu komunikačního mixu Mlékárny Polná spol. s r. o. Zejména v dnešní době je funkční a efektivní komunikační mix nezbytnou součástí každého podnikatelského subjektu, který chce dostát svého poslání a uspět mezi silící konkurencí. Určující hlas na trhu patří zákazníkovi, a proto je nutné upoutat jeho pozornost a oslovit ho dříve než tak učiní konkurenční subjekt.

V teoretické části byly nastíněny základní poznatky z marketingové oblasti a dále byla charakterizována marketingová komunikace. Také byly zmíněny hlavní analýzy pro makroprostředí a mikroprostředí společnosti. Na teoretickou část navázala část analytická. V jejím úvodu byla představena zkoumaná společnost a následně došlo k provedení detailní analýzy vnitřního a vnějšího prostředí společnosti. Část analytické části byla věnována také dotazníkovému šetření, jež bylo provedeno jako cílově a geograficky zaměřené. Mapovalo preferenci polenských občanů na trhu sýrů a jejich povědomí o Mlékárně Polná spol. s r. o. Provedené šetření přineslo některé důležité poznatky, a to jak pozitivní tak negativní. Pozitivní je vysoký počet potenciálních zákazníků mlékárny, neboť 96 % dotázaných respondentů konzumuje sýry. Bohužel dotazníkové šetření ukázalo, že téměř jedna třetina občanů nezná místní polenskou mlékárnu. Ještě hůře dopadla v oblasti míry povědomí samotná podniková prodejna. Z 84 oslovených osob o její existenci nevědělo více než 40 % z nich.

V návrhové části práce byl na základě provedených analýz a cenných informací z dotazníkového šetření vytvořen konkrétní komunikační mix. Ten by se měl stát pomocníkem pro polenskou mlékárnu mimo jiné při odstranění negativních výsledků dotazníkového šetření. Dále je jeho cílem být nápomocen při oslovení nových zákazníků, ale i upevnění vztahu s těmi stávajícími a zlepšení postavení společnosti v očích široké veřejnosti. Výsledkem návrhové části jsou konkrétní návrhy, včetně harmonogramu jejich realizace a ekonomické náročnosti, které může společnost v případě svého zájmu aplikovat.

Věřím, že se mi podařilo naplnit stanovený cíl práce a budu ráda, když zjištěné informace a doporučené návrhy v diplomové práci napomohou Mlékárně Polná spol. s r. o. v její budoucí podnikatelské aktivitě.

Seznam literatury

ADILI, Jasmin, 2011. Communication Process Model: An Interpersonal Perspective. *Managementandenglish.blogspot.cz* [online]. © 2011 [cit. 2016-10-14]. Dostupné z: <<http://managementandenglish.blogspot.cz/2011/03/communication-process-model.html>>.

AKTUÁLNĚ, 2017. Zeman podepsal protikuřácký zákon. Senátor Kubera si chce stěžovat u Ústavního soudu. *Zpravy.aktualne.cz* [online]. © 1999-2017 [cit. 2017-03-16]. Dostupné z: <<https://zpravy.aktualne.cz/domaci/zeman-podepsal-protikuracky-zakon-senator-kubera-si-chce-ste/r~1d24e8c4f2b311e6984a002590604f2e/>>.

BAUMIT, 2017a. Ceník. *Baumit.cz* [online]. © 2017 [cit. 2017-01-09]. Dostupné z: <<https://www.baumit.cz/cenik/>>.

BAUMIT, 2017b. Fasádní barvy. *Baumit.cz* [online]. © 2017 [cit. 2017-01-09]. Dostupné z: <<https://www.baumit.cz/produkty/povrchove-upravy/fasadni-barvy/>>.

BEZPEČNOST POTRAVIN, 2012. Rýžový sýr pro osoby s laktózovou intolerancí. *Bezpecnostpotravin.cz* [online]. © 2012 [cit. 2017-01-05]. Dostupné z: <<http://www.bezpecnostpotravin.cz/ryzovy-syr-pro-osoby-s-laktozovou-intoleranci.aspx>>.

BIO-LIFE, 2008a. Zdravé potraviny. *Bio-life.cz* [online]. © 2008 [cit. 2017-01-05]. Dostupné z: <<http://www.bio-life.cz/bio-vyroby/natto.html>>.

BIO-LIFE, 2008b. Tofu – sójový tvaroh. *Bio-life.cz* [online]. © 2008 [cit. 2017-01-05]. Dostupné z: <<http://www.bio-life.cz/clanky/zdrave-potraviny/tofu---sojovy-tvaroh.html>>.

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Praha: Grada. 280 stran. ISBN 978-80-247-1535-3.

BLOUDEK, Jan, HENYCH, Michal, KUBÁTOVÁ, Sláva, MÜLLER, David, 2013. *Rozumíte svým zákazníkům?* 1. vydání. Praha: Management Press. 212 stran. ISBN 978-80-7261-258-1.

BOUČKOVÁ, Jana a kolektiv, 2003. *Marketing*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. 432 stran. ISBN 80-7179-577-1.

BRENNER, Michael, 2011. Marketing is business: the wisdom of Peter Drucker. *Marketinginsidergroup.com* [online]. © 2016 [cit. 2016-10-13]. Dostupné z: <<https://marketinginsidergroup.com/strategy/marketing-is-business-the-wisdom-of-peter-drucker/>>.

ČESKÝ BENZÍN, 2017a. Vysočina: výpis aktuálních cen Natural 95. *Ceskybenzin.cz* [online]. © 2017 [cit. 2017-01-08]. Dostupné z: <<http://www.ceskybenzin.cz/aktualni-ceny-PHM/Vysocina/Natural-95>>.

ČESKÝ BENZÍN, 2017b. Moravskoslezský kraj: výpis aktuálních cen Natural 95. *Ceskybenzin.cz* [online]. © 2017 [cit. 2017-01-08]. Dostupné z: <<http://www.ceskybenzin.cz/aktualni-ceny-PHM/Moravskoslezsky-kraj/Natural-95>>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016a. Úbytek obyvatelstva kraje pokračoval i v prvním pololetí 2016. *Czso.cz* [online]. © 12. 9. 2016 [cit. 2016-10-17]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/xj/ubytok-obyvatelstva-kraje-pokracoval-i-v-prvnim-pololeti-2016>>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016b. Statistický bulletin. *Czso.cz* [online]. © 4. 10. 2016 [cit. 2016-10-17]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/czso/statisticky-bulletin-kraj-vysocina-1-az-2-ctvrtleti-2016>>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016c. Demografická ročenka měst 2006-2015. *Czso.cz* [online]. © 28. 7. 2016 [cit. 2016-10-17]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/czso/mesta-v-cr-pism-p-a-r>>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016d. Obyvatel kraje Vysočina bude ubývat a budou stárnout. *Czso.cz* [online]. © 24. 11. 2014 [cit. 2016-01-04]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xj/obyvatel_kraje_vysocina_bude_ubyvati_a_budou_starout>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016e. Úroveň vzdělání obyvatelstva podle výsledků sčítání lidu. *Czso.cz* [online]. © 2016 [cit. 2017-01-04]. Dostupné z:

<<https://www.czso.cz/documents/10180/20536250/17023214.pdf/7545a15a-8565-458b-b4e3-e8bf43255b12?version=1.1>>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016f. Statistická ročenka kraje Vysočina - 2016. *Czso.cz* [online]. © 29. 12. 2016 [cit. 2017-01-04]. Dostupné z:

<<https://www.czso.cz/csu/czso/8-zivotni-podminky-27xlklmfji>>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016g. Statistická ročenka kraje Vysočina - 2016: Informační společnost. *Czso.cz* [online]. © 7. 12. 2016 [cit. 2017-01-04]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/czso/18-informacni-spolecnost-w322t10nhh>>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016h. Statistický bulletin - Kraj Vysočina – 1. až 2. čtvrtletí 2016. *Czso.cz* [online]. © 3. 10. 2016 [cit. 2016-10-20]. Dostupné z:

<<https://www.czso.cz/csu/czso/g-nezamestnanost-mgufk4tjh3>>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016i. Statistická ročenka kraje Vysočina - 2016: Makroekonomické ukazatele. *Czso.cz* [online]. © 7. 12. 2016 [cit. 2017-01-04]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/czso/5-makroekonomicke-ukazatele-4evpzwp1pl>>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016j. Nejnovější údaje o kraji. *Czso.cz* [online]. © 5. 12. 2016 [cit. 2017-01-04]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/xj>>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2017. Inflace – druhy, definice, tabulky. *Czso.cz* [online]. © 9. 3. 2017 [cit. 2017-03-18].

Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace>.

DAŇAŘI ONLINE, 2016. Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob. *Danarionline.cz* [online]. © 2016 [cit. 2016-01-23]. Dostupné z:

<<http://www.danarionline.cz/sazby--vzory--tabulky/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickyh-osob/>>.

DE PELSMACKER, Patrick, GEUENS, Maggie, VAN DEN BERGH, Joeri, 2003. *Marketingová komunikace*. 1. vydání. Praha: Grada. 600 stran. ISBN 80-247-0254-1.

DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. 256 stran. ISBN 80-7179-603-4.

- DĚDINA, Jiří, CEJTHAMR, Václav, 2005. *Management a organizační chování*. 1. vydání. Praha: Grada. 340 stran. ISBN 80-247-1300-4.
- DENÍK, 2015. Kouření v restauracích vádí stále více Čechům. *Denik.cz* [online]. © 2005-2017 [cit. 2017-03-16]. Dostupné z: <http://www.denik.cz/z_domova/koureni-v-restauracich-vadi-v-cr-stale-vice-lidem-20150519.html>.
- DVOŘÁČEK, Jiří, SLUNČÍK, Peter, 2012. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. 173 stran. ISBN 978-80-7400-224-3.
- EAGRI, 2016. Mléko a mléčné výrobky. *Eagri.cz* [online]. © 2. 9. 2016 [cit. 2016-10-19]. Dostupné z: <<http://eagri.cz/public/web/mze/zemedelstvi/zivocisne-komodity/mleko-a-mlecne-vyrobky/>>.
- ELTRŽBY, 2016. Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR. *Eltrzby.cz* [online]. © 2016 [cit. 2017-01-04]. Dostupné z: <<http://www.eltrzby.cz/cz/pro-koho>>.
- FORET, Miroslav, 2011. *Marketingová komunikace*. 3. aktualizované vydání. Brno: Computer Press. 488 stran. ISBN 978-80-251-3432-0.
- FORET, Miroslav, 2012. *Marketing pro začátečníky*. 3. aktualizované vydání. Brno: Edika. 192 stran. ISBN 978-80-266-0006-0.
- FORET, Miroslav, PROCHÁZKA, Petr a kolektiv, 2001. *Marketing – základy a postupy*. 1. vydání. Brno: Computer Press. 162 stran. ISBN 80-7226-558-X.
- FREY, Petr, 2011. *Marketingová komunikace: nové trendy 3.0*. 3. rozšířené vydání. Praha: Computer Press. 203 stran. ISBN 978-80-7261-237-6.
- HALADA, Jan, 2015. *Marketingová komunikace a public relations. Výklad pojmů a teorie oboru*. 1. vydání. Praha: Nakladatelství Karolinum. 120 stran. ISBN 978-80-246-3075-5.
- HALLO-REKLAMA, 2016. Malby na zeď. *Hallo-reklama.cz* [online]. © 2012-2016 [cit. 2016-11-30]. Dostupné z: <<http://www.hallo-reklama.cz/nase-sluzby/malby-na-zed>>.

HANZELKOVÁ, Alena, KERŤKOVSKÝ, Miloslav a kolektiv, 2009. *Strategický marketing – teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. 170 stran. ISBN 978-80-7400-120-8.

HITRÁDIO VYSOČINA, 2017. Reklama v rádiu. *Hitradiovysocina.cz* [online]. © 2017 [cit. 2017-02-21]. Dostupné z: <<http://hitradiovysocina.cz/reklama-v-radiu>>.

HOVORKA, Jiří, HOLANOVÁ, Tereza, 2016. Tři sazby DPH. *Zpravy.aktualne.cz* [online]. © 2016 [cit. 2017-01-04]. Dostupné z: <<https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/dph-v-evrope-porovnani-sazeb-dan-z-pridane-hodnoty/r~07aa5e80811c11e48477002590604f2e/v~sl:135ebc93738e6e7deb83f8b785fd2cf1/>>.

IDNES, 2016a. Výsledky krajských voleb. *Idnes.cz* [online]. © 1999-2016 [cit. 2016-10-21]. Dostupné z: <<http://volby.idnes.cz/kraje-2016.aspx>>.

IDNES, 2016b. Běhounek je potřetí hejtmanem. Koalice podržela Pavlíka, který lhal. *Idnes.cz* [online]. © 1999-2017 [cit. 2017-01-04]. Dostupné z: <http://jihlava.idnes.cz/vysocina-ma-novou-krajskou-vladu-dqz-jihlava-zpravy.aspx?c=A161101_132511_jihlava-zpravy_aku>.

INCOMA, 2013. Rychlé změny nákupního chování: Přání zákazníků i tlak ekonomiky. *Incoma.cz* [online]. © 13. 2. 2013 [cit. 2017-01-04]. Dostupné z: <<http://incoma.cz/rychle-zmeny-nakupniho-chovani-prani-zakazniku-i-tlak-ekonomiky/>>.

INCOMA, 2014. Top 10 řetězců 2013: Větší síla pro zákazníky, nové výzvy pro obchod i výrobce. *Incoma.cz* [online]. © 26. 3. 2014 [cit. 2017-01-04]. Dostupné z: <<http://incoma.cz/top-10-retezcu-2013-vetsi-sila-pro-zakazniky-nove-vyzvy-pro-obchod-i-vyrobce/>>.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012. *Marketing v cestovním ruchu: Jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. 313 stran. ISBN 978-80-247-4209-0.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada. 368 stran. ISBN 978-80-247-4670-8.

JANOUGH, Viktor, 2014. *Internetový marketing*. 2. vydání. Brno: Computer Press. 376 stran. ISBN 978-80-251-4311-7.

JANŠTOVÁ, Bohumíra, 2012. Technologie mléka a mléčných výrobků. *Cit.vfu.cz* [online]. © 2012 [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <<http://cit.vfu.cz/ivbp/wp-content/uploads/2011/07/janstova-skripta-web.pdf>>.

JAREŠ, David, 2017. Babiš válcuje ČSSD. *Týden*. 2017, č. 11, s. 10-11. ISSN 1210-9940.

JURÁŠKOVÁ, Olga, HORŇÁK, Pavel a kolektiv, 2012. *Velký slovník marketingových komunikací*. 1. vydání. Praha: Grada. 272 stran. ISBN 978-80-247-4354-7.

KARLÍČEK, Miroslav a kolektiv, 2013. *Základy marketingu*. 1. vydání. Praha: Grada. 256 stran. ISBN 978-80-247-4208-3.

KARLÍČEK, Miroslav a kolektiv, 2016. *Marketingová komunikace. Jak komunikovat na našem trhu*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. 224 stran. ISBN 978-80-247-5769-8.

KINDE, Gabrielle, 2013. Why Small Businesses Should Use Guerilla Marketing. *Digett.com* [online]. © 2015 [cit. 2016-10-15]. Dostupné z: <<http://www.digett.com/blog/09/24/2013/why-small-businesses-should-use-guerilla-marketing>>.

KONF, 2017. Orientační ceník kreseb, portrétů, obrazů a nástěnných maleb. *Konf.cz* [online]. © 2016-2017 [cit. 2017-01-31]. Dostupné z: <<https://www.konf.cz/cenik/>>.

KOTLER, Philip, 2003. *Marketing od A do Z: Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha: Management Press. 203 stran. ISBN 80-7261-082-1.

KOTLER, Philip, WONG, Veronica, SAUNDERS, John, ARMSTRONG, Gary, 2007. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada. 1041 stran. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane, 2007. *Marketing management*. 12. vydání. Praha: Grada. 792 stran. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOZEL, Roman a kolektiv, 2006. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vydání. Praha: Grada. 280 stran. ISBN 80-247-0966-X.

KOZEL, Roman, MYNÁŘOVÁ, Lenka, SVOBODOVÁ, Hana, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vydání. Praha: Grada. 304 stran. ISBN 978-80-247-3527-6.

KŘÍŽEK, Zdeněk, CRHA, Ivan, 2012. *Jak psát reklamní text*. 4. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. 224 stran. ISBN 978-80-247-4061-4.

KUMAR, Nirmalya, 2008. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. 1. vydání. Praha: Grada. 240 stran. ISBN 978-80-247-2439-3.

KVASNIČKA, Miloš, 2016. *Interview*. Mlékárna Polná spol. s r. o., Za Nádražím čp. 680, Polná. 23. 8. 2016.

LACRUMVM, 2016. Lacrum Velké Meziříčí. *Lacrumvm.cz* [online]. © 2016 [cit. 2016-10-21]. Dostupné z: <<http://www.lacrumvm.cz/>>.

LAMB, Charles W., HAIR JR., JOSEPH F., McDANIEL, Carl, 2011. *Essentials of marketing*. Seventh edition. Cengage Learning. 672 pages. ISBN 0-53-847834-9

MACHKOVÁ, Hana, 2009. *Mezinárodní marketing*. 3. aktualizované a přepracované vydání. Praha: Grada. 200 stran. ISBN 978-80-247-2986-2.

MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada. 252 stran. ISBN 978-80-247-1911-5.

MAPY, 2017. Plánování. *Mapy.cz* [online]. © 2017 [cit. 2017-01-09]. Dostupné z: <<https://mapy.cz/zakladni?planovani-trasy&x=15.6252330&y=49.8022514&z=8>>.

MEDIAWALK, 2017. Velkoplošný tisk. *Mediawalk.cz* [online]. © 2017 [cit. 2017-01-31]. Dostupné z: <<http://www.mediawalk.cz/reklamni-plachty>>.

MEFFERT, Heribert, 1996. *Marketing & management*. 1. vydání. Praha: Grada. 551 stran. ISBN 80-7169-329-4.

MĚSTO POLNÁ, 2016. Polenský zpravodaj. *Mesto-polna.cz* [online]. © 2016 [cit. 2017-01-31]. Dostupné z: <<http://mesto-polna.cz/polensky%2Dzpravodaj/ds-11464/p1=71883>>.

MĚŠEC, 2017. Minimální mzda 2017: pro někoho i 22 000 měsíčně. *Mesec.cz* [online]. © 2017 [cit. 2017-01-04]. Dostupné z: <<http://www.mesec.cz/clanky/minimalni-mzda-2017-pro-nekoho-i-22-000-kc-mesicne/>>.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2017. Prognóza vybraných makroekonomických ukazatelů. *Mpsv.cz* [online]. © 7. 3. 2017 [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <<http://www.mpsv.cz/cs/869>>.

MLÉKÁRNA POLNÁ, 2016a. Profil firmy. *Mpolna.cz* [online]. © 2016 [cit. 2016-10-20]. Dostupné z: <<http://www.mpolna.cz/profil.aspx>>.

MLÉKÁRNA POLNÁ, 2016b. Přehled výrobků. *Mpolna.cz* [online]. © 2016 [cit. 2016-10-20]. Dostupné z: <<http://www.mpolna.cz/prehled-vyrobku.aspx>>.

MLÉKÁRNA POLNÁ, 2016c. Ocenění. *Mpolna.cz* [online]. © 2016 [cit. 2017-01-05]. Dostupné z: <<http://www.mpolna.cz/oceneni2016.aspx>>.

MLÉKÁRNA POLNÁ, 2016d. Sýrová kuchařka. *Mpolna.cz* [online]. © 2016 [cit. 2017-01-05]. Dostupné z: <<http://www.mpolna.cz/kucharka.aspx>>.

MLÉKAŘSKÉ LISTY, 2012. Sýry a analogové výrobky: dotazníkový průzkum. *Mlekarskelisty.cz* [online]. © 2012 [cit. 2017-01-04]. Dostupné z: <http://www.mlekarskelisty.cz/upload/soubory/pdf/2012/134_s.vi-x.pdf>.

MLÉKO, 2016. O nás. *Mleko.cz* [online]. © 2016 [cit. 2017-01-04]. Dostupné z: <<http://www.mleko.cz/o-nas>>.

MORAVIALACTO, 2014. O nás. *Moravialacto.cz* [online]. © 2014 [cit. 2016-10-21]. Dostupné z: <<http://www.moravialacto.cz/o-nas>>.

NOVÁČKOVÁ, Martina, 2011. Okénko do podnikatelské sféry. *Polenský zpravodaj*. 2011, prosinec, s. 14-15. [cit. 2016-11-10]. Dostupné z: <<http://www.mesto-polna.cz/polensky%2Dzpravodaj%2D12%2D2011/ds-25664/archiv=0&p1=71883>>.

- ONLINE-TISKÁRNA, 2017. Levný tisk letáků, plakátů, vizitek. *Online-tiskarna.cz* [online]. © 2017 [cit. 2017-01-31]. Dostupné z: <<http://online-tiskarna.cz/>>.
- ORDINACE, 2014. Nepleťte si laktózovou intoleranci s alergií na mléko. *Ordinace.cz* [online]. © 2017 [cit. 2017-01-04]. Dostupné z: <<http://www.ordinace.cz/clanek/neplette-si-laktozovou-intoleranci-s-alergii-na-mleko/>>.
- OR.JUSTICE, 2015. Veřejný rejstřík a Sbíрка listin. *Or.justice.cz* [online]. © 2012-2015 [cit. 2016-10-21]. Dostupné z: <<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>>.
- PARLAMENTNÍ LISTY, 2016. ČSÚ: Průměrná míra inflace v roce 2015 byla 0,3 procenta. *Parlamentnilisty.cz* [online]. © 2009-2016 [cit. 2016-10-20]. Dostupné z: <<http://www.parlamentnilisty.cz/zpravy/tiskovezpravy/CSU-Prumerna-mira-inflace-v-roce-2015-byla-0-3-procenta-416799>>.
- PATALAS, Thomas, 2009. *Guerillový marketing: jak s malým rozpočtem dosáhnout velkého úspěchu*. 1. vydání. Praha: Grada. 192 stran. ISBN 978-80-247-2484-3.
- PATTERSON, Margaret, 2005. Microbiology of pressure-treated foods. *Onlinelibrary.wiley.com* [online]. © 1999-2017 [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1365-2672.2005.02564.x/full>>.
- PLANT, Robert, 2000. *eCommerce: formulation of strategy*. First edition. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall. 345 pages. ISBN 0-13-019844-7.
- POŠVÁŘ, Zdeněk, ERBES, Jiří, 2008. *Management I*. 2. nezměněné vydání. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita. 155 stran. ISBN 978-80-7375-231-6.
- PRIBINA-TPK, 2016. O firmě. *Pribina-tpk.cz* [online]. © 1999-2016 [cit. 2016-08-12]. Dostupné z: <<http://www.pribina-tpk.cz/o-firme>>.
- PŘIKRYLOVÁ, Jana, JAHODOVÁ, Hana, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vydání. Praha: Grada. 320 stran. ISBN 978-80-247-3622-8.
- SARPET, 2017. Vizitky. *Sarpet.cz* [online]. © 2017 [cit. 2017-01-31]. Dostupné z: <<http://www.sarpet.cz/tiskoviny/vizitky-82.html>>.

SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA, Karel, 2006. *Strategická analýza*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck. 121 stran. ISBN 80-7179-367-1.

STANEK-TOMICEK, 2016. Novela zákona o dani z přidané hodnoty pro rok 2017. *Stanek-tomicek.com* [online]. © 2016 [cit. 2016-01-04]. Dostupné z: <http://www.stanek-tomicek.com/documents/tax_news/07_2016.pdf>.

SUKOVÁ, Irena, 2009. Použití nových technologií při výrobě mléčných funkčních potravin. *Agronavigator.cz* [online]. © 2009 [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <<http://www.agronavigator.cz/service.asp?act=email&val=90766>>.

SVOBODA, Václav, 2006. *Public relations – moderně a účinně*. 1. vydání. Praha: Grada. 244 stran. ISBN 80-247-0564-8.

ŠAMANOVÁ, Gabriela. Tisková zpráva - volný čas. *Webcache.googleusercontent.com* [online]. © 2010 [cit. 2017-03-16]. Dostupné z: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:RfY8LwlwuIYJ:cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c1/a3718/f3/100994s_OZ100114.pdf+&cd=2&hl=cs&ct=clnk&gl=cz>.

ŠTĚDRŇ, Bohumír, BUDIŠ, Petr, ŠTĚDRŇ, Bohumír jr., 2009. *Marketing a nová ekonomika*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. 198 stran. ISBN 978-80-7400-146-8.

ŠTĚDRŇ, Bohumír, POLÁČEK, Jaroslav a kolektiv, 2011. *Mezinárodní marketing a informační technologie*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR. 195 stran. ISBN 978-80-7357-690-5.

TYAGI, C. L., KUMAR, Arun, 2004. *Advertising management*. First edition. New Delhi, India: Atlantic Publishers and Distributors. 440 pages. ISBN 81-269-0257-4.

UBYTOVÁNÍ VALTICE, 2016. Víno a sýry – vhodné a doporučené kombinace. *Ubytovani-valtice.cz* [online]. © 2016 [cit. 2016-12-07]. Dostupné z: <<http://www.ubytovani-valtice.cz/vino-a-jidlo/vino-a-syry-vhodne-a-doporucene-kombinace/>>.

URBÁNEK, Tomáš, 2010. *Marketing*. 1. vydání. Praha: Alfa Nakladatelství. 231 stran. ISBN 978-80-87197-17-2.

URBÁNEK, Vladimír, 2016. Komentáře k HDP - potvrzení výjimečnosti loňské expanze, stále ale slušný růst. *Kurzy.cz* [online]. © 2010-2016 [cit. 2016-10-20]. Dostupné z: <<http://www.kurzy.cz/zpravy/399989-komentare-k-hdp-potvrzeni-vyjimecnosti-lonske-expanze-stale-ale-slusny-rust/>>.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. 272 stran. ISBN 978-80-247-5037-8.

VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka a kolektiv, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. 336 stran. ISBN 978-80-247-4520-6.

VOCHOZKA, Marek, MULAČ, Petr a kolektiv, 2012. *Podniková ekonomika*. 1. vydání. Praha: Grada. 576 stran. ISBN 978-80-247-4372-1.

VYMĚTAL, Jan, 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vydání. Praha: Grada. 322 stran. ISBN 978-80-247-2614-4.

VYPLŇTO, 2016. Nákupní chování na trhu potravin. *Vyplnto.cz* [online]. © 2016 [cit. 2017-01-04]. Dostupné z: <<https://www.vyplnto.cz/realizovane-pruzkumy/nakupni-chovani-na-trhu-potr/#oo>>.

VYSEKALOVÁ, Jitka a kolektiv, 2006. *Marketing*. 1. vydání. Praha: Nakladatelství Fortuna. 246 stran. ISBN 80-7168-979-3.

VYSEKALOVÁ, Jitka, MIKEŠ, Jiří, 2010. *Reklama: jak dělat reklamu*. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. 208 stran. ISBN 978-80-247-3492-7.

WITZEL, Morgan, 2004. *Management: The Basics*. First edition. Abingdon, Oxon, United Kingdom: Routledge. 217 pages. ISBN 0-415-32017-8.

ZÁKONY PRO LIDI, 2016. Zákon č. 167/2008 Sb. *Zakonyprolidi.cz* [online]. © 2010-2016 [cit. 2016-10-21]. Dostupné z: <<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2008-167>>.

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. *Marketing obchodní firmy*. 1. vydání. Praha: Grada. 240 stran. ISBN 978-80-247-2049-4.

ZAMAZALOVÁ, Marcela a kolektiv, 2010. *Marketing*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck. 499 stran. ISBN 978-80-7400-115-4.

ZIKMUND, Martin, 2010. Specifika B2B marketingové komunikace, aneb proč některé věci z B2C nefungují. *Businessvize.cz* [online]. © 2010-2011 [cit. 2016-10-14]. Dostupné z: <<http://www.businessvize.cz/komunikace/specifika-b2b-marketingove-komunikace-aneb-proc-nektere-veci-z-b2c-nefunguji>>.

ZUZÁK, Roman, 2011. *Strategické řízení podniku*. 1. vydání. Praha: Grada. 176 stran. ISBN 978-80-247-4008-9.

ŽENY, 2016. Raw food- Živá strava. *Zeny.e15.cz* [online]. © 2016 [cit. 2017-01-13]. Dostupné z: <<http://zeny.e15.cz/clanek/pro-zdravi/raw-food-ziva-strava>>.

Seznam obrázků, grafů a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Porterův model pěti konkurenčních sil.....	20
Obrázek č. 2 Model 7S firmy McKinsey.....	21
Obrázek č. 3 SWOT analýza.....	23
Obrázek č. 4 Schéma komunikačního procesu	28
Obrázek č. 5 Komunikační cíle modelu DAGMAR.....	29
Obrázek č. 6 Sídlo společnosti.....	39
Obrázek č. 7 Organizační struktura Mlékárny Polná spol. s r. o.	61
Obrázek č. 8 Balkánský sýr v nálevu.....	64
Obrázek č. 9 Logo společnosti.....	66
Obrázek č. 10 Domovská stránka Mlékárny Polná spol. s r. o.	67
Obrázek č. 11 Získané ocenění	69
Obrázek č. 12 Návrh nové úvodní stránky webu polenské mlékárny	84
Obrázek č. 13 Návrh inzerátu	86
Obrázek č. 14 Návrh standardní plachty.....	89
Obrázek č. 15 Návrh reflexní plachty.....	90
Obrázek č. 16 Návrh kartičky pro vinotéky.....	93
Obrázek č. 17 Grafická podoba věrnostní karty	94
Obrázek č. 18 Podniková prodejna	95

Seznam grafů

Graf č. 1 Výsledky krajských voleb ČR – rok 2016.....	51
Graf č. 2 Předvolební preference – únor 2017.....	52
Graf č. 3 Preference sýrů	74
Graf č. 4 Preference při koupi sýrů.....	75
Graf č. 5 Důvod nenakupování v podnikové prodejně	76
Graf č. 6 Preference média sdělování informací o produktech.....	77

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Nejnovější sortiment Mlékárny Polná spol. s r. o.....	40
Tabulka č. 2 Vývoj obyvatel v kraji Vysočina a v Polné v letech 2010–2015.....	43
Tabulka č. 3 Věkové složení obyvatel města Polná k 31. 12. 2015.....	44
Tabulka č. 4 Využívání vybraných technologií v % v letech 2011–2015.....	45
Tabulka č. 5 Spotřeba mléčných produktů v letech 2011–2015 (v kg/obyvatele)	45
Tabulka č. 6 Míra inflace v letech 2011–2016	48
Tabulka č. 7 Očekávaný vývoj inflace v letech 2017–2019.....	48
Tabulka č. 8 Přímí konkurenti v mlékárenském odvětví	53
Tabulka č. 9 Dodavatelé pro provoz	58
Tabulka č. 10 Harmonogram dotazníkového šetření	70
Tabulka č. 11 Pohlaví respondenta	71
Tabulka č. 12 Věk respondenta.....	71
Tabulka č. 13 Vlastní rodina respondenta	72
Tabulka č. 14 Nejvyšší dosažené vzdělání respondenta	72
Tabulka č. 15 Konzumace sýrů dle pohlaví.....	73
Tabulka č. 16 Četnost konzumace sýrů dle pohlaví	73
Tabulka č. 17 Znalost mlékárny dle věku respondenta	75

Tabulka č. 18 Nákup dle pohlaví respondenta.....	76
Tabulka č. 19 SWOT analýza Mlékárny Polná spol. s r. o.....	79
Tabulka č. 20 Bodové hodnocení silných stránek	80
Tabulka č. 21 Bodové hodnocení slabých stránek.....	80
Tabulka č. 22 Bodové hodnocení vnějších příležitostí.....	81
Tabulka č. 23 Bodové hodnocení vnějších hrozeb	81
Tabulka č. 24 Výsledná SWOT matice	82
Tabulka č. 25 Volba strategie	82
Tabulka č. 26 Plánovaná trasa distribuce letáků.....	87
Tabulka č. 27 Roční cena letákových akcí	88
Tabulka č. 28 Cena nakoupených reklamních plachet	90
Tabulka č. 29 Ceník písmomalířské práce.....	91
Tabulka č. 30 Vhodné a doporučené kombinace sýrů a vín	92
Tabulka č. 31 Cena za vnější dekoraci prodejny	96
Tabulka č. 32 Časový harmonogram realizace vytvořených návrhů.....	96
Tabulka č. 33 Ekonomické zhodnocení návrhů.....	97

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník preferencí občanů na trhu sýrů a jejich znalost Mlékárny Polná spol. s r. o.

Dobrý den,

chtěla bych Vás poprosit o vyplnění dotazníku týkajícího se zmapování Vašeho chování při nákupu sýrů. Získaná data budou sloužit jako podklad pro diplomovou práci. Předem děkuji za Vaši ochotu.

Obecné otázky

1. Jíte sýry?
 - ano
 - ne (přesun na Ot. č. 5)
2. Jak často jíte sýry?
 - denně
 - 1-3 krát týdně
 - 1-3 krát měsíčně
 - výjimečně
 - jiné – prosím uveďte
3. Jaké druhy sýrů máte nejraději? (možnost výběru více odpovědí)
 - polotvrdé (př. eidam, gouda)
 - tvrdé (př. parmezán, čedar, ementál)
 - měkké (smetanové, camembert, romadúr)
 - plísňové (př. niva, hermelín)
 - čerstvé (př. lučina, žervé)
 - pařené (Koliba, Jadel)
 - tavené
 - ovčí, kozí
4. Podle čeho se rozhodujete při nákupu sýrů? (možnost výběru více odpovědí)
 - cena
 - kvalita

- chuť sýra
 - obal
 - značka
 - původ
 - výživová hodnota
 - obsah tuku
 - jiné – prosím uveďte
5. Znáte polenskou mlékárnu?
- ano
 - ne (přesun na Ot. č. 8)
6. Nakupujete v její podnikové prodejně?
- ano (přesun na Ot. č. 8)
 - ne
7. Proč nenakupujete v podnikové prodejně? (možnost výběru více odpovědí)
- vysoká cena
 - špatná zkušenost
 - nevyhovující kvalita
 - vzdálenost prodejny
 - neochotná obsluha
 - nevím
 - jiný důvod – prosím uveďte
8. Kde se nejčastěji dozvídáte informace o produktech? (možnost výběru více odpovědí)
- internet
 - letáky
 - místní inzerce
 - televize
 - rádio
 - od známých
 - jinde – prosím uveďte

Identifikační otázky

1. Pohlaví respondenta
 - muž
 - žena
2. Věk respondenta
 - 15-25 let
 - 26-40 let
 - 40-55 let
 - 56 a více let
3. Máte svoji vlastní rodinu?
 - ano
 - ne
4. Nejvyšší dosažené vzdělání
 - základní
 - vyučen/vyučena
 - středoškolské s maturitou
 - vyšší odborné
 - vysokoškolské