

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Význam marketingu pro prosperitu firmy
Diplomová práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Michaela Balounová**
Osobní číslo: **E20702**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Význam marketingu pro prosperitu firmy**
Zadávající katedra: **Ústav matematiky a kvantitativních metod**

Zásady pro vypracování

Cíl práce: Popsat procesy, kterými firma může ovlivňovat potřeby trhu a zpětně využívat informace získané z průzkumu trhu pro optimalizaci portfolia svých produktů.

Osnova:

- Marketing a jeho význam v činnosti firmy.
- Metody získávání informací.
- Metody ovlivňování trhu.
- Výběr firem – analýza marketingu.
- Zhodnocení firem.

Rozsah pracovní zprávy: **50**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. V Praze: C.H. Beck, 2003. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-577-1.
- HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. Dotisk [1. vyd.]. Praha: Grada, 1992, 365 s. ISBN 80-85424-83-5.
- KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.
- PAULOVČÁKOVÁ, Lucie. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2016. 288 s. ISBN 978-80-7452-117-1.

Vedoucí diplomové práce: **doc. RNDr. Bohdan Linda, CSc.**
Ústav matematiky a kvantitativních metod

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2021**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2022**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2021

Prohlašuji:

Práci s názvem Význam marketingu pro prosperitu firmy jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 28. 11. 2022

Bc. Michaela Balounová

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu diplomové práce panu doc. RNDr. Bohdanu Lindovi, CSc. za jeho odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly k vypracování mé diplomové práce.

ANOTACE

Diplomová práce se zabývá význam marketingu pro prosperitu firem. Porovnávány jsou tři mlékárny různé velikosti. V práci jsou pro porovnání využívány rozličné marketingové metody. Veškeré informace jsou získány z vnitropodnikových zdrojů. Teoretická část diplomové práce vysvětluje marketingové pojmy, které následně použity v praktické části. Praktická část je komponována tak, že nejdříve je zde představen podnik a následně je popsáno využití marketingu. Ke každému podniku je vytvořena SWOT analýza, ze které vycházejí marketingové strategie. Na závěr zpracováno shrnutí všech třech mlékáren – v čem se liší, v čem jsou si podobné a jaké mají příležitosti a možnosti pro zlepšení.

KLÍČOVÁ SLOVA

Marketing, marketingový mix, zákazník, produkt, cíle, SWOT analýza

TITLE

The importance of marketing for the prosperity of the company

ANNOTATION

The content of the diploma thesis is the importance of marketing for the prosperity of companies. these are three dairies of dirrerent sizes and a comparison of the use of marketing methods. all information is obtained from internal company sources. the theoretical part of the diploma thesis explains marketing concepts which are subsequently used in the practical part. the practical part always first presents the company and then the use of marketing is described. a SWOT analysis is created for each company from wchich marketing strategies are based. at the end a summary of all three dairies is drawn up – how they are different, what they are similar to and what could be improve.

KEYWORDS

Marketing, marketing mix, customer, product, target, SWOT analysis

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 MARKETING	11
1.1 ORIENTACE FIRMY NA TRH	12
1.2 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ	15
1.3 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ	16
1.3.1 Plánování.....	17
1.3.2 Realizace	19
1.3.3 Kontrola.....	19
1.4 MARKETINGOVÝ MIX	19
2 METODY ZÍSKÁVÁNÍ INFORMACÍ	24
2.1 MARKETINGOVÝ VÝZKUM	24
2.1.1 Primární marketingový výzkum.....	26
2.1.2 Sekundární marketingový výzkum.....	28
2.2 MARKETINGOVÝ INFORMAČNÍ SYSTÉM	28
2.3 INTERNET	29
2.4 ZPRACOVÁNÍ INFORMACÍ	30
3 METODY OVLIVŇOVÁNÍ TRHU	32
3.1 ZNAČKA PRODUKTU	34
3.2 NÁKUPNÍ CHOVÁNÍ	36
3.2.1 Ovlivňující faktory	36
3.2.2 Rozhodovací proces	37
3.3 KONKURENCE	38
4 MLÉKÁRNA AGRAS BOHDALOV A.S.	39
4.1 O FIRMĚ	40
4.2 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ	40
4.3 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ	41
4.4 MARKETINGOVÝ MIX	41
4.5 ZÍSKÁVÁNÍ A ZPRACOVÁNÍ INFORMACÍ	43
4.6 SWOT ANALÝZA	44
5 MLÉKÁRNA POLNÁ, SPOL. S. R. O.	48
5.1 O FIRMĚ	49
5.2 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ	49
5.3 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ	50
5.4 MARKETINGOVÝ MIX	50
5.5 ZÍSKÁVÁNÍ A ZPRACOVÁNÍ INFORMACÍ	52
5.6 OVLIVŇOVÁNÍ TRHU	52
5.7 SWOT ANALÝZA	53
6 SAVENCIA FROMAGE & DAIRY CZECH REPUBLIC, A.S.	57
6.1 O FIRMĚ	58
6.2 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ	58
6.3 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ	59
6.4 MARKETINGOVÝ MIX	60
6.5 ZÍSKÁVÁNÍ A ZPRACOVÁNÍ INFORMACÍ	61
6.6 OVLIVŇOVÁNÍ TRHU	62
6.7 SWOT ANALÝZA	63
7 ZHODNOCENÍ MLÉKÁREN	67
ZÁVĚR	69
POUŽITÁ LITERATURA	70

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1 - Marketingové prostředí	16
Obrázek 2 - Schéma distribučních cest	23
Obrázek 3 - Projekt marketingového výzkumu	25
Obrázek 4 - Konceptce marketingového informačního systému	29
Obrázek 5 - Segmentové strategie	34
Obrázek 6 - Faktory úspěšnosti značek	35
Obrázek 7 - Logo mlékárny Agras Bohdalov a.s.....	39
Obrázek 8 - Produkty mlékárny Agras Bohdalov a.s.	42
Obrázek 9 - Logo mlékárny Polná, spol. s.r.o.	48
Tabulka 1 - Analýza vnitřního prostředí mlékárny Agras Bohdalov a.s.	44
Tabulka 2 - Analýza vnějšího prostředí mlékárny Agras Bohdalov a.s.	45
Tabulka 3 - SWOT analýza mlékárny Agras Bohdalov a.s.	46
Tabulka 4 - Analýza vnitřního prostředí mlékárny Polná, spol. s.r.o.	53
Tabulka 5 - Analýza vnějšího prostředí mlékárny Polná, spol. s.r.o.	54
Tabulka 6 - SWOT analýza mlékárny Polná, spol. s.r.o.	55
Tabulka 7 - Analýza vnitřního prostředí mlékárny Savencia Fromage & Dairy Czech Republic, a. s.	63
Tabulka 8 - Analýza vnějšího prostředí mlékárny Savencia Fromage & Dairy Czech Republic, a. s.	64
Tabulka 9 - SWOT analýza mlékárny Savencia Fromage & Dairy Czech Republic, a. s.	65

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

4P	product, price, place, promotion
MIS	marketingový informační systém
a.s.	akciová společnost
IČO	identifikační číslo osoby
DIČ	daňové identifikační číslo
mil.	milion
KS	krajský soud
ha	hektar
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
PPL	professional parcel logistic
GfK	Growth from Knowledge
SO	strategie maxi-maxi
ST	strategie maxi-mini
WO	strategie mini-maxi
WT	strategie mini-mini

ÚVOD

V dnešní době je marketing velmi důležitý nástroj, který využívá téměř každá firma bez ohledu na odvětví, ve kterém podniká. Dobře promyšlený marketing vede společnost správným směrem. Ať už se jedná o malou, střední nebo velkou firmu, je třeba klást největší důraz na marketingový mix. Jednotlivé prvky marketingového mixu musí být navzájem propojeny, aby byly splněny a uspokojeny potřeby spotřebitelů. Konkurence stále roste a s přílivem nových změn si žádný podnik nemůže být jistý svou budoucí existencí, pokud správně nevyužívá marketingové metody a postupy.

Cílem diplomové práce je popsat procesy, kterými firma může ovlivňovat potřeby trhu a zpětně využívat informace získané z průzkumu trhu pro optimalizaci portfolia svých produktů.

V praxi jsem měla možnost se setkat s podniky, které využívaly marketing naplno, i těmi, které to nepovažovaly za důležité. Pro potřeby diplomové práce jsou vybrány tři mlékárny, které mají různý přístup k využívání marketingu. Tyto podniky budou v tomto ohledu vzájemně porovnány.

Má diplomová práce se bude skládat ze dvou částí – teoretické a praktické. V teoretické části se budu zabývat vysvětlením jednotlivých pojmů, které patří do marketingu. V praktické části bude zpracování tří podniků, které v různé míře využívají marketing a metody spojené s ním. Ke každému podniku bude sestaven jeden z nejrozšířenějších nástrojů marketingu – SWOT analýza. Na základě SWOT analýz budou mlékárny porovnány a doporučeny strategie ke zlepšení zdraví podniku.

1 MARKETING

Definice marketingu není zcela jednoznačná.

Nejznámější definicí je „činnost, soubor zavedených postupů a procesů pro tvorbu, komunikaci, doručení a směnu nabídek, které přinášejí hodnotu zákazníkům, partnerům a společnosti jako celku.“ [14, s. 19]

Další definice „marketing definuje jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.“ [18, s. 39]

„Marketing lze tedy pojímat jako soubor aktivit, jejichž cílem je předvídat, zjišťovat, stimulovat a uspokojit potřeby zákazníka.“ Můžeme ho „definovat jako proces, v němž jednotlivci a skupiny získávají prostřednictvím tvorby a směny produktů a hodnot to, co požadují.“ [3, s. 3]

Podstata marketingu se spatřuje v důkladném poznání a pochopení zákazníka, jemuž se vytvoří produkt či služba šitá na míru. Díky tomu se bude prodávat zcela sama. Dle myšlenek autora se samotný prodej stane něčím naprosto nadbytečným. [4]

„Má-li většina lidí včetně obchodních manažerů definovat marketing, potom obvykle říká, že marketing znamená prodej nebo reklamu. Je pravdou, že prodej i reklama jsou součástí marketingu, ale marketing je mnohem víc než jen prodej a reklama.“ [22, s. 14]

Jednoduše lze říci, že marketing se zaměřuje hlavně na zákazníka. Pomocí marketingových aktivit se firma snaží zjistit potřeby a přání zákazníka a zároveň je uspokojit. S pomocí marketingu hledá také další hodnoty, které by zákazníkovi mohla poskytnout. Mnohé z těchto hodnot si zákazník přitom ani neuvědomuje. Jeho požadavky musí být prospěšné i pro firmu a být v rovnováze. Firma má za úkol analyzovat veškeré potřeby zákazníka a uspokojit je, aby si své zákazníky udržela, popř. získala nové. Dále se musí dobře orientovat v konkurenčním prostředí a reagovat na změny spotřebitele, tedy zákazníka. Pokud dojde k tomu, že zákazníkův zájem se odlišuje od toho, který je firma schopna uspokojit, hrozí, že přejde ke konkurenci a firma jej tak ztratí. Jakmile běží směna, současně běží i marketing, a proto hraje marketing v podnikání významnou roli. [25, s. 11-12]

„Podstatu marketingu vystihuje řada definic, které mají většinou tyto společné prvky:

- *jde o integrovaný komplex činností, komplexní proces, nikoliv jen fragmentovaný soubor dílčích činností,*
- *vychází z pochopení problémů zákazníků a nabízí řešení těchto problémů,*
- *marketing jako proces začíná odhadem potřeb a utváření představy o produktech, které by je mohly uspokojit, a končí jejich plným uspokojením,*
- *spokojenost zákazníka se promítá do prodeje se ziskem, který je atributem úspěšného podnikání,*
- *marketing je spojen se směnou.“ [3, s. 3]*

1.1 Orientace firmy na trh

„Je nepochybné, že marketingové aktivity by měly být realizovány na základě dobře promyšlené filozofie účinnosti, efektivnosti a sociálně zodpovědného marketingu. Existuje pět základních koncepcí, které ovlivňují charakter marketingových aktivit: koncepce výrobní, produktová, prodejní, marketingová a sociálně-marketingová.“ [17, s. 48]

- **Výrobní koncepce**

Výrobní koncepce patří mezi nejstarší filozofie marketingu. Vychází z předpokladu, že spotřebitelé chtějí snadno dostupné a levné výrobky. To nastává v případě, kdy poptávka převyšuje nabídku. Pokud nastane tato situace, firma musí rozšířit výrobu, aby byl na trhu dostatek zboží. Také může nastat situace, kdy jsou výrobní náklady příliš vysoké. V tomto případě se musí zefektivnit výroba a zvýšit produktivita práce, aby se náklady snížily. [14, s. 23]

Jako příklad můžeme uvést společnost Ford Motor, která se na svých začátcích snažila o efektivní výrobu, nejnižší náklady a snadnou dostupnost Modelu T. Henry Ford přitom uváděl, že si každý zákazník může zvolit jakoukoli barvu svého auta, pokud bude černá. Časem šla přání zákazníků stranou, protože levné vozy zákazník nepovažuje za atraktivní. [18, s. 48]

- Výrobní koncepce

Některé firmy se soustředí na výrobní koncepci, která zastává názor, že zákazník vybírá ty produkty, které jsou kvalitní a jsou ochotni zaplatit tomu odpovídající cenu. Tato koncepce se orientuje na produkt a jeho neustálé zdokonalování. Firma se tedy soustředí na jakost a výkonnost produktu. [23]

Problémem bývá, že takto orientované firmy často při výrobě nových produktů nepřihlížejí na přání zákazníka, ale věří svým marketérům. Soustředí se hlavně na výrobek, inovace, vlastnosti atd., ale už ztrácí pojem o tom, jak je produkt nákladný a tím se zvyšuje i jeho celková cena. Vysoká cena často odradí zákazníky, kteří si najdou podobný výrobek s nižší cenou u konkurence. [17, s. 48]

Příklad takto orientované firmy je firma Porsche. V 90. letech minulého století byl obrovský problém s odbytem sportovních vozů, neboť na ně byla nasazená mnohem větší cena než u konkurenčních firem Mazda či Toyota, které nabídly stejný standard. [23]

- Prodejní koncepce

Tato koncepce se již zaměřuje na zákazníka. Zaujímá stanovisko, že zákazníci nebudou kupovat zboží, které firma nabízí, pokud nebude existovat rozsáhlá reklamní kampaň. Firma se snaží zákazníka „donutit“ ke koupi zboží, které se běžně neprodává nebo se ho snaží doprodat. Neohlíží se přímo na přání zákazníka, ale snaží se prodávat to, co vyrábí. Prodejní koncepce pro firmy nebývá dobrou volbou. Z krátkodobého hlediska se může jevit jako efektivní, ale pokud si zákazník koupí produkt, ke kterému byl donucen masivní reklamou a nebude s ním spokojen, bude se o svoji zkušenost dělit s dalšími potenciálními zákazníky. [18, s. 49]

Příkladem může být prodej kandidáta politické strany jako fantastickou osobu. Kandidát projíždí okresy a se všemi si potřese rukou. Obrovské částky peněz se utrací za reklamu, rozhlas nebo plakáty. Cílem je uskutečnit „prodej“, nikoli spokojenost „po zakoupení“. [17, s. 48]

- Marketingová koncepce

Marketingová koncepce se soustředí hlavně na přání a potřeby zákazníka. Snaží se je uspokojit lépe než konkurence a tím dosáhnout i většího zisku. Firmy, které používají tuto marketingovou koncepci, vychází z toho, že marketing není pouze prodej, ale jde o poznání zákazníka. Jedná se o nejmladší koncepci, která přesunula zákazníka z posledního místa na první. [23]

S marketingovou koncepcí souvisí pojem tržní orientace, kdy se firma může zaměřovat dva typy potřeb zákazníka. Může se jednat o potřebu zákazníka, o které sám ví a dokáže jí vyjádřit. Např. firma, která vyrábí plenky, zjistí, že zákazník preferuje plenky z přírodního materiálu, a proto začne vyrábět plenky z bambusu. Toto hledisko se nazývá reaktivní tržní orientace. Naproti tomu proaktivní tržní orientace označuje situaci, kdy se firma soustředí na přání a potřeby zákazníka, o kterých zákazník nemá tušení. Např. iPod, o kterém zákazníci před jeho vznikem neměli ani páru. [14, s. 24-25]

Marketingová koncepce byla vyjádřena mnoha barvitými způsoby:

„Efektivní uspokojovat potřeby.“

„Vyhledávat přání a plnit je.“

„Milovat zákazníka, ne produkt.“

„Vy jste šéf.“

„Partneři pro zisk.“

„Na prvním místě jsou lidé.“ [17, s. 49]

- Sociálně-marketingová

Jedná se poslední koncepci marketingu, která se vyvíjí od roku 1970. Je založena na předchozí koncepci. Úkolem společnosti je jak uspokojit potřeby zákazníka, tak zohlednit i své potřeby a veřejný zájem. Tedy pokud zákazník koupí od společnosti výrobek, se kterým bude spokojen, uspokojí tím i firmu. [1, s. 14]

Takto orientované firmy se většinou zabývají ochranou životního prostředí, ekologií, apod. Typickým příkladem jsou firmy vyrábějící ekologický prací prášky nebo ekologické motory do aut. [18, s. 53]

1.2 Marketingové prostředí

Marketingové prostředí lze charakterizovat jako prostředí, ve kterém se firma nachází. Jedná se o síly, které dokáží ovlivnit podnik. Podle členění může firma tyto síly do určité míry ovlivnit. Marketingové prostředí je proměnlivé v čase a přináší stálé změny, což může být pro organizaci příležitostí, ale i hrozbou. [19, s. 14]

Prostředí může být jak vnitřní, tak vnější. Pokud jde o vnější prostředí, jedná se o makroprostředí nebo mezoprostředí. Makroprostředí má širší rámec a tvoří ho základních šest skupin, a to:

- politicko-právní,
- ekonomické,
- technologické,
- společensko-kulturní,
- demografické,
- ekologické.

Tyto skupiny (faktory) firmu velmi ovlivňují, avšak z pohledu manažerů jsou neovlivnitelné.

Prostředí, které se dá alespoň částečně ovlivnit, je mezoprostředí. Patří do něj:

- zákazníci,
- konkurence,
- dodavatelé,
- distributoři,
- veřejnost atd.

Vnitřním prostředím firmy je mikroprostředí, které tvoří firma. Patří sem např. management, vybavenost, lidské zdroje, finanční situace, firemní kultura atd. [25, s. 65-66]



Obrázek 1 - Marketingové prostředí

Zdroj: [25, s. 66]

1.3 Marketingové řízení

Marketingové řízení je velmi důležité v činnosti podniku. Zahrnuje proces stanovení cílů, plánování, realizaci stanovených cílů, ale také kontrolu. [7]

Jedná se o složitý proces, který musí reagovat na změny trhu a konkurenčního prostředí. Cílem marketingového řízení je udržení dlouhodobého vztahu se zákazníky. S tímto pojmem souvisí poslání a vize podniku, mezi kterými je zásadní rozdíl a je třeba je respektovat. Poslání definuje, jak dosáhnout vize. Uvádí hlavní účel existence společnosti a stanovuje klíčové aktivity. Naopak vize představuje budoucí vývoj společnosti, kam by se měla posunout. Měla by být inspirující pro zaměstnance, ale její stanovení bývá často obtížné, protože manažeři nemají dostatek znalostí, neumí se dobře orientovat na trhu, nebo nejsou schopni budoucího vývoje. [25, s. 39]

Manažer musí mít dostatek znalostí pro správné marketingové řízení. Musí shrnout správné informace a detailně je zpracovat. Je třeba efektivně využívat zdroje pro veškeré marketingové aktivity.

„Základním cílem marketingového řízení je dosažení určitých výhod, a to:

- *vytvoření účinného vztahu podniku k cílovému trhu nebo segmentu trhu, na kterém jsou realizovány výrobky či služby vyráběného nebo poskytované podnikem a který vede k dosažení optimálních finančních ukazatelů,*
- *volbou a formulováním marketingových strategií podporujících vytvoření životaschopného tržního prostoru pro zdravý výrobek, v souladu se zdroji a cíli podniku,*
- *správným výběrem. Výchovou a motivováním schopných vedoucích pracovníků vykonávajících manažerské funkce v marketingovém prostředí v rámci celkové podnikové hierarchie.“ [3, s. 11]*

Proces marketingového řízení zahrnuje tři po sobě jdoucí etapy, a to plánování, následnou realizaci a nakonec kontrolu.

1.3.1 Plánování

Proces plánování zahrnuje stanovení budoucích cílů organizace. Aby bylo možné cíle správně stanovit, musí manažer přesně vědět, v jaké fázi se podnik nachází a čeho chce dosáhnout. Když jsou stanovené cíle, následuje volba marketingových strategií, díky kterým se má cílů dosáhnout. Nakonec je vypracován podrobný marketingový plán. [16, s. 87]

Aby byl plánovací proces úspěšný, je nutno splnit několik podmínek – vypracovat více variant plánů, mít na paměti tvůrčí řešení možných problémů a být předvídavý. Nutné je umění odhadu budoucího vývoje, neboť situace na trhu se neustále proměňuje. Odpovědnost za proces plánování se odvíjí od velikosti firmy a počtu vyráběných výrobků. Malé firmy obvykle nemívají marketingové oddělení, takže je odpovědný přímo majitel nebo manažer. Pokud je ale ve firmě člověk, který má zkušenosti s plánováním marketingových cílů, může být touto činností pověřen. Obecně platí, že se na plánování podílí topmanagement. [2, s. 14]

Pokud má podnik stanovenou misi i vizi podniku, může se začít vizi přibližovat pomocí podnikových cílů. Podnikovým cílem se rozumí informace o situaci, které má podnik dosáhnout za určité časové období. Firma mívá stanoveny více podnikových cílů, ale vždy musí být jeden hlavní. Cíle organizace musí být tzv. SMART:

- S – specific – jednoznačné (čeho má být dosaženo)
- M – measurable – měřitelné (nakolik bylo cíle dosaženo)

- A – achievable - realizovatelné
- R – relevant - důležité
- T – time bound – časově ohraničené (stanovené v rámci určitého časového období)
[2, s. 34]

Marketingový plán se dělí z hlediska času na:

- Operativní plán – krátkodobý plán, tzn. do 1 roku, jedná se o každodenní povinnosti (příjmy, výdaje, pohyb peněz, atd.)
- Taktický plán – střednědobý plán, tzn. 1 – 3 roky, jedná se například o výrobu výrobku
- Strategický plán – dlouhodobý plán, tzn. více než 3 roky, vychází z vize a poslání firmy [23]

Obsah marketingového plánu

- Shrnutí a stručný obsah – Jedná se o krátké shrnutí marketingového plánu. Stručný, jasný obsah, čeho a jak chce firma dosáhnout.
- Současná marketingová situace – Obsahuje aktuální přehled o zisku, konkurenci, prodeji, nákladech, trhu atd.
- SWOT analýza – V marketingovém plánu je třeba, aby manažer stanovil příležitosti a hrozby podniku, a propojil s jeho slabými a silnými stránkami.
- Cíle – Díky SWOT analýze jsou stanoveny marketingové cíle podniku. Tyto cíle se většinou věnují zvyšování zisku a snižování nákladů.
- Marketingová strategie – Tvorba marketingové strategie patří mezi nejsložitější funkce manažera, protože se jedná o způsob, jakým má být dosaženo vytyčených cílů. K dobré marketingové strategii je potřeba znát hlavně příležitosti a silné stránky podniku.
- Akční programy – Pro každý prvek marketingové strategie je třeba znát základní otázky: Co se má dělat? Kolik to bude stát? Kdo to bude dělat? Kdy se to má dělat?

- Prohlášení o projektovaném zisku – Manažer musí určit výši rozpočtu, předpokládaný objem prodeje a průměrnou cenu. Důležité jsou taky náklady výroby a distribuce. Na základě toho může stanovit předpokládaný zisk a celkové výnosy. Schválený rozpočet je poté východiskem pro vypracování marketingového plánu a rozvrhů, areálového zabezpečení, přípravy pracovníků a výroby.
- Kontrola – Marketingový plán musí být samozřejmě v průběhu plnění kontrolován. Pokud je kratší, tak bude také častěji kontrolován. Manažeri musí neustále sledovat a vyhodnocovat výsledky plánu. Pokud výsledky odpovídají plánu, není nutno nic měnit. Pokud se výsledky liší od předpokládaných, musí být připraven plán, jak reagovat a dosáhnout vytyčeného cíle. [17]

1.3.2 Realizace

Realizace znamená uvedení marketingového plánu do každodenní činnosti podniku. Při realizaci musí mít každý zaměstnanec podniku přidělen určitý úkol, který vede k vytyčeným cílům. Osoby odpovědné za kontrolu plánu zodpovědně a pečlivě sledují vývoj a realizaci plánu. [8, s. 166]

1.3.3 Kontrola

Kontrola je poslední závěrečnou etapou marketingového řízení. Jak již z názvu vyplývá, cílem této etapy je celková kontrola marketingového plánu a zjištění, zda byla marketingová strategie správně zvolená a bylo dosaženo vytyčených cílů. Případně jak se dá do budoucna marketingová strategie zlepšit. Při kontrole se musí porovnat plán s realitou a zjistit, které postupy byly přijatelné a které cíle byly naplněny. [2, s. 215]

1.4 Marketingový mix

Marketingový mix patří mezi nejdůležitější nástroje marketingu. Součástí marketingového mixu jsou veškeré aktivity podniku, které se snaží uspokojit potřeby zákazníka. Klasický marketingový mix obsahuje 4P z anglických slov product, price, place a promotion. V češtině je to produkt, cena, distribuce a propagace. Firma se snaží zákazníky informovat, že přišla na trh s úplně novým výrobkem za přijatelnou cenu s jednoduchou dostupností. [5]

Sestavení marketingového mixu není vždy jednoduché. Při sestavení marketingového mixu musí manažer věnovat pozornost všem čtyřem složkám. Úspěch nezávisí na správném zvolení jedné položky, ale na vyváženosti mezi všemi čtyřmi. Je-li produkt vysoké kvality, musí tomu odpovídat i jeho cena a vynikající distribuce a propagace. Naopak při nižší kvalitě musí firma zvolit nižší cenu a ne tak výraznou propagaci. [11, s. 35]

1. Produkt

Produkt je základní složkou marketingového mixu. Na základě průzkumu trhu firma vytváří produkt, který zákazník požaduje. Na základě kvality a charakteristiky produktu následně firma volí vhodnou cenu, distribuci i propagaci. Produktem se rozumí vše, co si zákazník může koupit, přitom může jít o:

- *„Materiální věci – potraviny, léky, elektronika apod.*
- *Služby – poradenské, stravovací, ubytovací, bankovní, zdravotnické atd.*
- *Osoby a organizace – umělci, sportovci nebo politické strany, kluby, svazy, ale také jednotlivé firmy jako takové*
- *Myšlenku – pomoc hendikepovaným, boj proti drogám, ochranu životního prostředí, apod.*
- *Místo – např. dovolenou.“* [29, s. 199]

Produkty lze rozlišovat i podle hmotné povahy, protože můžeme v marketingovém mixu použít i nehmotné produkty. Každý produkt má i jinou životnost, a proto je třeba odlišit produkty krátkodobé spotřeby (nakupovány velmi často) a dlouhodobé spotřeby (nakupovány občas). Nakonec je třeba rozeznat typ zákazníka – spotřební (produkt určený ke konečné spotřebě) a výrobní (polotovary). [21]

Každý produkt prochází fázemi, podle kterých se upravuje marketingová strategie, zvyšuje či snižuje vyrobené množství, popřípadě inovuje. Rozlišujeme čtyři fáze:

- *Zavádění – výrobek přichází na trh, přístup zavádění nového produktu je na výrobcu, rozlišujeme rychlý a postupný*
- *Růst – zisky společnosti se zvyšují, zákazníci si kupují produkt, jsou s ním spokojeni, pozitivní reference*

- Zralost – jedná se zpravidla o nejdelší fázi produktu, snaha udržet si zákazníky před konkurencí, zlepšování produktu
- Úpadek – snižování zisku, doprodávání zásob, produkt se již nevyrábí [2, s. 111]

2. Cena

Cena představuje peněžní hodnotu produktu. Stanovení správné a přijatelné ceny bývá obtížné a je potřeba tomu věnovat dostatečnou pozornost, protože je jedinou složkou marketingového mixu, která představuje výnos. Produkt, distribuce i propagace představují pro firmu náklad. Na výši ceny je třeba také reagovat a měnit v závislosti na konkurenci. [8, s. 111]

Existuje hned několik metod pro tvorbu cen. V praxi se používají tři nejčastější:

- Nákladově orientovaná tvorba cen
- Hodnotově orientovaná tvorba cen
- Stanovení ceny podle konkurence [25, s. 195]

„Proces vytváření ceny zahrnuje následující kroky:

- a) Stanovení cílů pricingu*
- b) Určení poptávky*
- c) Odhad nákladů*
- d) Analýza nákladů, cen a nabídek konkurence*
- e) Zvolení pricingové metody*
- f) Rozhodnutí o konečné ceně“ [25, s. 195]*

Některé firmy ke stanovení ceny produktů používají kalkulační vzorec, který vypadá následovně:

1. Přímý (jednicový) materiál
2. Přímé (jednicové) mzdy
3. Ostatní přímé náklady
4. Výrobní (provozní) režie

Vlastní náklady výroby

5. Správní režie
6. Zásobovací režie

Vlastní náklady výkonu

7. Odbytové náklady a režie

Úplné vlastní náklady výkonu

8. Zisk

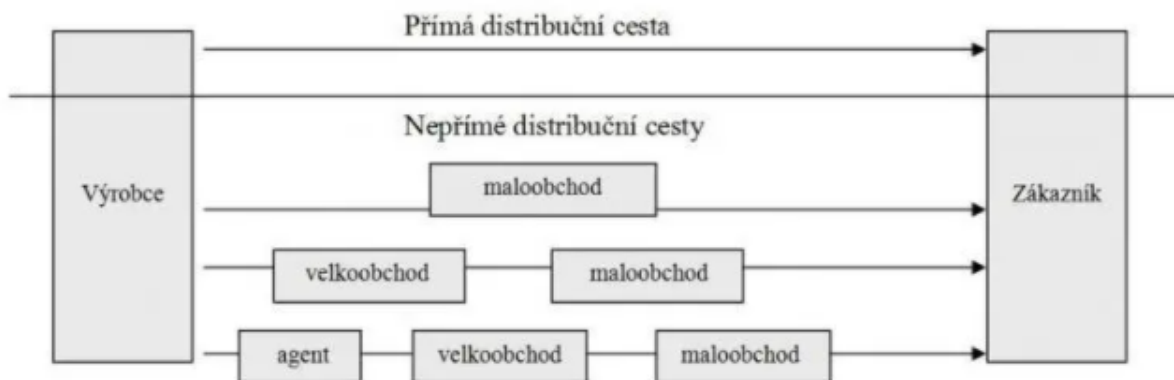
Cena výkonu

[12, s. 178]

3. Distribuce

Pojem distribuce zahrnuje všechny možné způsoby, jakým zákazník získá svůj produkt. Pro firmy je distribuce jeden z nejdůležitějších faktorů v marketingovém mixu, protože na snadné dostupnosti a rychlosti dodání produktu ke spotřebiteli, vždy záleží. [35, s. 42]

K tomu, aby zákazník dostal správný produkt, za domluvenou cenu a na sjednané místo, se používají tzv. distribuční cesty. Distribuční cesty můžeme rozdělit na přímé a nepřímé v závislosti na tom, zda existuje zprostředkovatel. Pokud je výrobek přímo dodáván spotřebiteli, jedná se o přímou cestu. Nepřímé distribuční cesty používají k dodání výrobku k zákazníkovi jednoho nebo klidně i více zprostředkovatelů, kteří mají za úkol komunikaci se zákazníky. [24, s. 59]



Obrázek 2 - Schéma distribučních cest

Zdroj: [6]

4. Propagace

Propagace je nejtěžší částí marketingového mixu. Cílem propagace je informovat zákazníka o existenci produktu. Informovat zákazníka lze různými komunikačními kanály, jedná se například o billboard, reklamy v televizích nebo rádiu, noviny, časopisy apod. Firma se nejdříve musí rozhodnout, na které zákazníky cílit a poté vybrat správnou cestu propagace. Je třeba zákazníka reklamou zaujmout a nabídnout mu lepší výrobek, než konkurence. [11, s. 265]

2 METODY ZÍSKÁVÁNÍ INFORMACÍ

Každá firma, která chce naplno využívat marketing, potřebuje dobrého manažera. Manažeři na základě získaných informací mohou provádět analýzy, výzkumy, vytvořit plány a následně je kontrolovat. Získat správné informace, aby se podnik mohl vydat správným směrem, není vždy jednoduché. Začínající firmy se vždy zaměřují na osobní komunikaci se zákazníky a to navíc se zákazníky, které znají. Při osobní komunikaci jsou získávány informace od zákazníků kladením otázek a pozorováním chování zákazníka. [18, s. 402]

Postupem času firma nabývá více a více zákazníků a už není možné s každým zákazníkem vést osobní komunikaci. Čím více má firma zákazníků, tím více potřebuje informací, aby si zákazníka udržela a předběhla konkurenční firmy. Manažer potřebuje informace o tom, zda jeho marketingové postupy jsou stále účinné a také aktuální informace o konkurenčním prostředí, aby se mohl včas a správně rozhodovat. [18, s. 402]

Správné, a především pravdivé informace, jak o zákazníkovi, tak o konkurenci, vedou k úspěchu firmy. Manažer se snaží získávat hlavně externí informace a pochopit potřeby zákazníka. [23]

Získávání informací o konkurenci je důležitou součástí při tvorbě marketingového plánu. Některé informace o konkurenci jsou známé z výročních zpráv, reklamách nebo proslovech. Firma si může dále získat informace o konkurenci přímo od zákazníka a to formou recenzí. Další možností získávání informací je kupovat produkty od konkurence, analyzovat je a sledovat jejich prodej nebo zveřejnění nových produktů. Některé firmy také používají placení informací od vnějších dodavatelů. [18, s. 408]

K poznání zákazníka nepotřebujeme vždy osobní komunikaci, ale je možné komunikovat přes moderní technologie, jako např. internet, databáze, nebo telefon. Získávání informací od zákazníků není vždy jen pokládání otázek a vyplňování dotazníků, ale používá se marketingový výzkum. [9, s. 56]

2.1 Marketingový výzkum

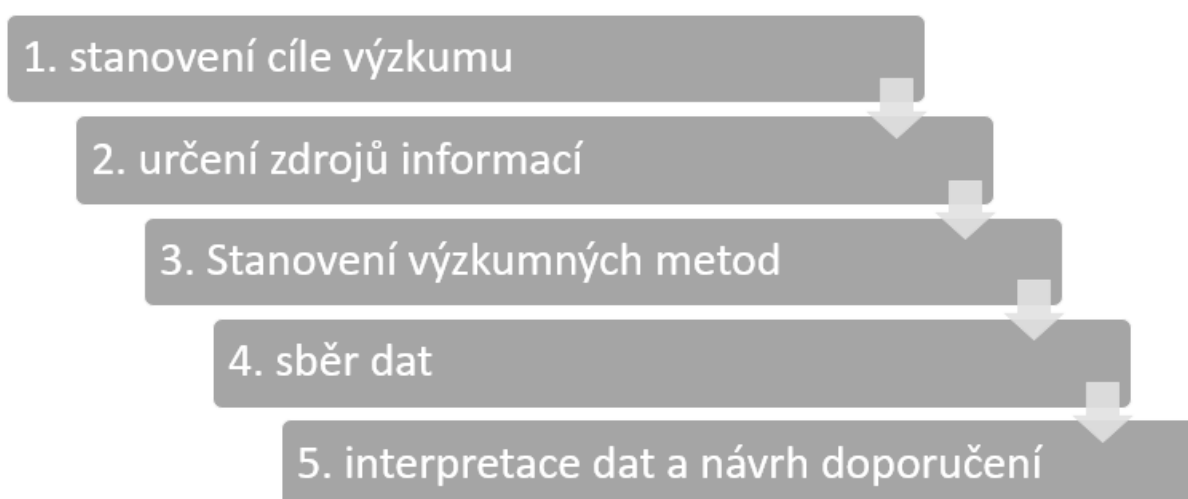
„Marketingový výzkum je o naslouchání spotřebitelů.“ [30, s. 14]

Marketingový výzkum je založen na sběru dat, která jsou následně zpracována. Na základě zpracování se manažer rozhoduje. Marketingový výzkum se orientuje na informace

o zákazníkovi, výrobku a také prostředí. Informace by měly být pravdivé a objektivní, využitelné pro praxi, cílené a musí odpovídat správným respondentům. [23]

Díky marketingovému výzkumu manažeři snižují rizika přechodu zákazníka ke konkurenční firmě. Manažeři musí mít výborné znalosti v oblasti marketingu a cit pro pochopení potřeb zákazníka. Na trhu musí sledovat vývoj poptávky, tržní trendy, přístup zákazníku k produktu, přístup zákazníka ke značce, co zákazník preferuje, na základě čeho se zákazník rozhoduje, ale také marketingové strategie ostatních podniků. Pomocí marketingového výzkumu manažeři dokáží předpokládat, jakým směrem se bude trh vyvíjet. Zároveň mohou zjistit, jestli jejich minulá rozhodnutí byla správná. Tudíž je pro manažera jednoduché zpětně uvést, zda produkt splňoval zákaznicka očekávání v plné výši či nikoli a v průběhu další výroby to napravit.

Projekt marketingového výzkumu začíná stanovením cíle podniku. Manažer musí správně určit, jaké informace potřebuje získat, aby se mohl podle toho rozhodovat. Druhá fáze zahrnuje určení zdrojů informací. Těmito zdroje se myslí, buď skupina respondentů, kteří budou ve výzkumu vystupovat (např. dodavatelé, zákazníci, konkurenci), nebo výzkumné studie, které byly již využity k jiným účelům. Do třetí fáze patří stanovení výzkumných metod, čímž se myslí způsob dotazování. Mezi způsoby dotazování řadíme dotazníky, pozorování, experimenty atd. Poslední dvě fáze zahrnují samotný sběr dat, jejich interpretace a návrh doporučení. [14, s. 80-81]



Obrázek 3 - Projekt marketingového výzkumu

Zdroj: [14, s. 81]

2.1.1 Primární marketingový výzkum

Před zahájením marketingového výzkumu musí manažer znát účel sběru dat. Primární data podnik získá na základě uspořádání vlastního výzkumu. Vlastním výzkumem se myslí dotazníky, experimenty nebo pozorování. Primární výzkum je časově velmi náročný, ale není nutné, aby jej firma prováděla sama. Pro tento účel může najmout spolupracující instituci – tazatele. Primární zdroje se dělí na interní a externí a to podle dotazovaných osob. Pokud se jedná o dotazování pracovníků přímo ve firmě, jde o interní zdroje firmy. Externími zdroji se myslí dotazování spotřebitelů nebo nakupujících organizací. [3, s. 61]

Náklady spojené s primárním výzkumem bývají až desetkrát vyšší než náklady na sekundární výzkum. Proto při výběru primárního výzkumu je třeba stanovit i rozpočet, aby si manažer zjistil, jestli se firmě vyplatí provést primární výzkum. Může se totiž stát, že by firma sice vyřešila daný problém, ovšem za cenu tak vysokou, že by přišla o zisk. [14, s. 83]

Manažer potřebuje k výzkumu data, která jsou přesná a aktuální a ke zjištění potřebných informací se využívá kvantitativní a kvalitativní výzkum. Kvantitativní výzkum odpovídá na otázku „kolik?“. Soustředí se velký počet respondentů, zkoumá četnost jevů a umožňuje statistické zpracování.

Oproti tomu kvalitativní výzkum odpovídá na otázku „proč?“. Zaměřuje se na malý počet respondentů, sleduje průběh jevů a zjišťuje motivaci, chování a postoje zákazníka. [18, s. 399]

- Dotazování

Při sběru primárních dat se nejčastěji používá dotazování. Při dotazování se musí zvolit vhodná komunikace respondenta a výzkumníka, který používá k výzkumu dotazové nástroje. [9, s. 41]

Dotazování může probíhat dvěma způsoby, a to buď přímé dotazování, kdy je přítomen pouze výzkumník a dotazovaný nebo zprostředkované dotazování, u kterého je přítomen tazatel. U těchto dvou způsobů se dále rozlišuje, zda se jedná o osobní dotazování, či nikoli. Pokud se jedná o přímé dotazování, výzkumník používá dotazník se psanými otázkami a dotazovaný na ně písemně odpovídá. Naopak u zprostředkovaného dotazování tazatel používá záznamový arch, čte dotazovanému otázky a dostává na ně ústní odpovědi. [9, s. 47]

Sestavení dotazníku není vždy jednoduché. Správný dotazník musí odpovídat požadavkům. Otázky by měly být formulovány tak, aby dotazovaný odpovídal přesně

na to, co nás zajímá. Je třeba vytvořit takové podmínky, aby se dotazník zdál snadný, chtěný, jednoduchý a obsahoval stručné odpovědi. Stručně a jasně musí být položeny i otázky. Důležitý bývá i vzhled dotazníku, čímž je myšlena jeho úvodní strana. První strana musí být zajímavá a obsahovat poutavý úvodní text. [9, s. 48]

Dotazníky obsahují různé typy otázek. Ve většině typů dotazníků se používají uzavřené otázky. Respondent tak lépe rozumí otázce a nemusí vymýšlet vlastní odpovědi, ale pouze zaškrtně odpověď, která se mu líbí nejvíce. Uzavřené otázky jsou i výhodou pro vyhodnocovatele, protože nemusí číst odpovědi, ale ukáže se mu, kolik lidí odpovědělo stejnou odpověď. Dále jsou používány otevřené otázky. Díky nim se respondenti mohou vyjádřit při odpovědi vlastními slovy. Tyto dotazníky bývají delší a mnoho respondentů, než aby muselo vymýšlet vlastní odpovědi, tak dotazník nevyplní. Odpovědi také není lehké vyhodnotit, protože se musí správně roztrždit a najít se jejich společné vlastnosti. [3, s. 63]

Do uzavřených otázek lze řadit i škály. Jedná se o otázku, ve které prostřednictvím škály respondenti vyjadřují míru souhlasu či nesouhlasu s otázkou. Škála může být číselná (1-5) nebo slovní (určitě souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím, určitě nesouhlasím). Otázky mohou být i jako výběr z variant, kdy respondent zvolí buď jednu, nebo více variant odpovědi. Z těchto otázek vychází polootevřené otázky, které navíc obsahují výběr varianty „jiné, vypište...“

Při tvorbě dotazníku je nutné nedělat chyby ve formulaci otázek, mezi což řadíme použití odborných názvů, příliš dlouhých otázek, záporu v otázce či dotazování na více informací v jedné otázce. [30, s. 55]

- Experiment

Metoda experiment se používá hlavně v případě, kdy chceme zjistit dopad na nějakou změnu, např. změnu pracovní doby, přecenění atd. Experiment nám slouží k něčemu, co chceme vidět do budoucna, a proto je nemožné používat dotazník a ptát se respondentů na budoucnost. Pokud je to možné, měly by existovat dvě skupiny, kontrolní a experimentální. Na experimentálním vzorku provádíme experiment a kontrolní slouží k tomu, abychom mohli sledovat, jak se chová skupina, která nebyla experimentu vystavena. [30, s. 32]

- Pozorování

Pozorování patří mezi další metody získávání primárních dat. Provádí ho pozorovatelé, kteří jsou k tomu vyškoleni. Pozorovatelé dopředu znají, čeho si mají všimnout a z jakého místa je potřeba zvolený objekt (obvykle zákazník) sledovat. Při pozorování nesmí být objekt nijak rušen nebo ovlivňován. Při osobním pozorování se používá záznamový arch, do které jsou skutečnosti po zjištění zaznamenávány. [3, s. 66]

Metoda pozorování se nejčastěji využívá při pohybu zákazníků v určité lokalitě nebo uvnitř obchodů. Řadíme sem i etnografické výzkumy, které spočívají v pozorování určité skupiny v jejím přirozeném prostředí. Tato metoda se dá také využít v souvislosti s internetem a sociálními sítěmi. [30, s. 32]

2.1.2 Sekundární marketingový výzkum

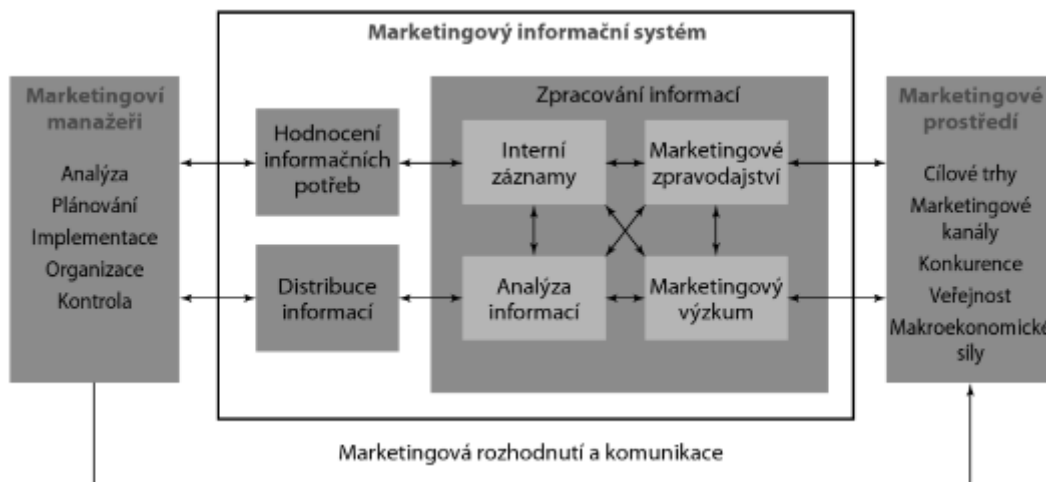
Sekundární marketingový výzkum je založen na datech, která již byla v minulosti použita k jinému výzkumu, ať už danou firmou nebo jinou. Pro manažery je samozřejmě méně nákladné i časově výhodnější zkoumat sekundární data, než získávat primární. Sekundární data se dělí dále na externí a interní. Interní data, jak již z názvu vyplývá, se shromažďují uvnitř podniku. Naproti tomu externí data jsou veřejně shromažďované institucemi, např. statistiky, odborný tisk, výroční zprávy, databanky, atd.

Sekundární zdroje nejsou pro firmu vždy výhra. Protože data byla sbírána za jiným účelem, a proto nemusí obsahovat vše, co manažer potřebuje. Další nevýhodou je jejich stáří. Pokud se jedná o data, která byla shromážděna před 10 lety, mohou být zastaralá a nepravdivá. [11, s. 75]

2.2 Marketingový informační systém

Každý podnik by měl mít svůj marketingový informační systém (MIS), který obsahuje sekundární data. Marketingový informační systém je velmi důležitý pro každého manažera, ale musí se stále budovat a obměňovat novými informacemi. [28, s. 117]

„Marketingový informační systém jsou lidé, vybavení a postupy pro sběr, třídění, analýzu, hodnocení a distribuci potřebných, včasných a přesných informací pro marketingové a ostatní manažery.“ Koncepte marketingového informačního systému je znázorněna na obr. 4. Celý proces vždy začíná i končí u marketingových manažerů. Získané informace jim pomáhají zejména při plánování, implementaci a kontrole. [18, s. 399-400]



Obrázek 4 - Koncepte marketingového informačního systému

Zdroj: [18, s. 400]

2.3 Internet

Internet v dnešní době patří mezi nejpoužívanější vyhledávače nejen televizních pořadů, písniček či materiálů k seminární práci, ale také produktů, služeb a firem. V České republice vyhledává na internetu víc než polovina obyvatel produkty, které si poté koupí buď online, nebo na příslušné pobočce. K vyhledávání na internetu se používá především google.cz a seznam.cz. Oba vyhledávače pracují s reklamou, která se uživateli objeví po zadání dotazu. Většinou se jedná o 3 textové reklamy a 8 reklamních inzerátů. [15, s. 41]

Důležité na internetu také bývá systém řazení inzerátů. Inzerent zadá do systému klíčové slovo a maximální cenu, kterou je ochotný zaplatit za proklik své stránky. Míra prokliku vyjadřuje, jak moc reklama uživatele zaujala. Inzeráty bývají také spojovány např. s jmény známých osobností. [15, s. 61]

Reklamy na internetu používají živnostníci i nadnárodní firmy. Musí být správně použita, aby mohla plnit cíle:

- Zajistit levnou a kvalitní návštěvnost
- Nasměrovat uživatele na pobočku
- Podpořit značku
- Podpořit prodej produktů a služeb [15, s. 54]

Zákazník také může narazit na tzv. klamavou reklamu. Klamavá reklama spočívá v šíření informací o firmě nebo produktu, která u zákazníka vyvolá mylnou představu s cílem oklamat zákazníka a přimět ho produkt koupit. Šíření mylných informací o produktu nemusí vždy znamenat, že nejsou pravdivé, protože reklama pracuje s určitou nadsázkou, která je zřejmá. Údaj musí být prezentován v souvislostech, které mohou uvést v omyl. [33, s. 119]

Na internetu jsou velmi populární sociální sítě. Za neúčinnější marketingový nástroj je považován Facebook. Počet firem, které mají svůj facebookový profil stále roste. Spoustu lidí již nevidí internetové stránky, ale pouze profil, na kterém firmy propagují své služby a výrobky. Samozřejmě je třeba si určit skupinu lidí, na kterou chceme cílit, protože pokud se jedná o seniory, málo který si otevře facebookový profil. Cílem Facebooku je oslovit potencionální zákazníky a zjistit, jaký produkt nebo služby si často otevírají a co se jim líbí. [20, s. 140]

Díky internetu jsou známé jednotlivé parametry a informace o produktech snadno a rychle. Zákazník může porovnávat veškeré produkty z pohledu ceny, kvality nebo dostupnosti. U produktů bývá často i vložena recenze od ostatních zákazníků, ať už kladná nebo záporná. [13, s. 17]

2.4 Zpracování informací

Ke zpracování získaných informací, které jsou pro výzkum nejdůležitější, se používá informační systém. Firma musí předem rozhodnout, které informace jsou ke zpracování podstatné a zabezpečit vstup jak externích, tak interních informačních zdrojů. [17, s. 89]

Pro zvolení vhodné formy výstupu se nejčastěji používají statistické a matematické metody, jejichž výsledkem jsou např. tabulky, grafy nebo písemné sdělení. Za výstup se

považuje konečná komunikace zpracovaných informací, které se musí včas doručit příslušným pracovníkům, kteří na základě nich provádí svá rozhodnutí nebo přímo vykonávají danou činnost.

Zpracování informací zahrnuje dále kontrolu a zpětnou vazbu. Kontrola spočívá v hodnocení zpracovaných informací. Díky zpětné vazbě kontrolujeme, zda vyhodnocené informace splnily naše očekávání, nebo je třeba je upravit. Úpravu provádíme pomocí rozšíření sledovaných údajů, navržením jiné metody sběru informací nebo jiné formy výstupu. [32, s. 77-78]

3 METODY OVLIVŇOVÁNÍ TRHU

Nejprve definujeme pojem trh. Trh můžeme popsat jako místo, kde se střetává nabídka s poptávkou, tedy dochází k výměně zboží nebo služeb mezi kupujícím a prodávajícím. V marketingovém pojetí je trh vnímán jako celé tržní prostředí. Trhy jsou heterogenní, proto je třeba je segmentovat, tedy členit na menší díly.

Každý trh je ovlivňován svým tržním prostředím a postavení produktu na trhu je ovlivňováno mírou zájmu spotřebitele. Tržní prostředí ovlivňují vnitřní vlivy firmy, současní či potenciální zákazníci, ale také vnější vlivy (např. konkurence). [31]

Firma si v tržním prostředí musí zodpovědět otázku, jaká je její cílová skupina. K uspokojení potřeb musí docházet jak na straně cílové skupiny, tak na straně firem. [8, s. 89]

Při segmentaci trhu jde o analýzu celkového trhu a výběr nabídek, které může firma uspokojit lépe než konkurence. Výsledkem segmentace je výběr správného segmentu a cílové skupiny zákazníků, na kterou se firma bude zaměřovat. Segmentaci trhu můžeme provádět podle těchto hledisek:

- geografické – jedná se o rozdělení trhu na územní celky, tzn. obce, kraj,...
- demografické – demografická hlediska rozdělují zákazníky podle pohlaví, věku, úrovně vzdělání a dalších demografických hledisek,
- sociologické – rozdělení zákazníků podle určitého životního stylu,
- behaviorální – segmentace trhu podle chování (loajalita, frekvence nákupu,...) [8, s. 89-90]

Segmentace spotřebitelů nemusí být prováděna vždy podle jednoho hlediska. Příkladem může být rozdělení podle věku a příjmu. Zákazníci mohou mít stejný příjem, ale patřit do jiné věkové kategorie, a tím se může lišit i chování při nákupu. Vytvořené segmenty si musí být vnitřně co nejvíce podobné, a zároveň musí být vzájemně co nejodlišnější. Vzniklé segmenty musí mít také určité vlastnosti:

- měřitelnost – velikost musí být možné kvantifikovat
- soudržnost – stejné vlastnosti po určitou dobu
- dostupnost – musí být dosažitelné pro podnik
- odpovědnost – právní i další

- podstatnost – velikost segmentu musí být taková, aby byla jeho obsluha rentabilní [31]

Na základě výsledku segmentace se dále podnik musí rozhodnout, jakým segmentům se bude věnovat a bude je obsluhovat. K tomu se používají tři segmentové strategie:

- Nediferencovaný marketing

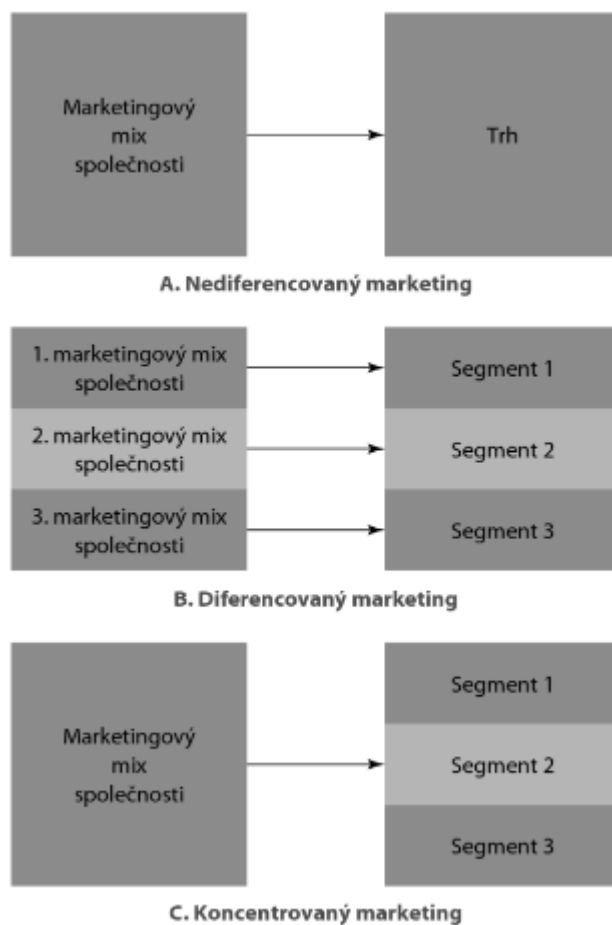
Firma, která používá nediferencovaný marketing, výrazně šetří náklady. Na celém trhu nabízí pouze jeden výrobek, který uspokojí potřeby co největšímu počtu zákazníků. Musí mít sestavený marketingový plán a spoléhat se na kvalitu výrobku. Používá hromadnou distribuci a hromadnou reklamu k dosažení lepší image podniku. [18, s. 487]

- Diferencovaný marketing

Diferencovaný marketing spočívá ve vynaložení vyšších nákladů, ale následně získává vyšší tržby než nediferencovaný marketing. K uspokojení zákazníků používá několik výrobků, ke kterým vytváří specifickou nabídku. Tento typ strategie většinou používají velké firmy. [18, s. 488]

- Koncentrovaný marketing

Koncentrovaný marketing používají zejména firmy, které jsou omezeny prostředky. Tato strategie spočívá v tom, že firma neusiluje o získání malého podílu na velkém trhu, ale chce dosáhnout dominantního postavení na jednom či více dílčích trzích. S koncentrovaným marketingem je spojena také větší míra rizika (např. konkurence). [18, s. 489]



Obrázek 5 - Segmentové strategie

Zdroj: [18, s. 487]

3.1 Značka produktu

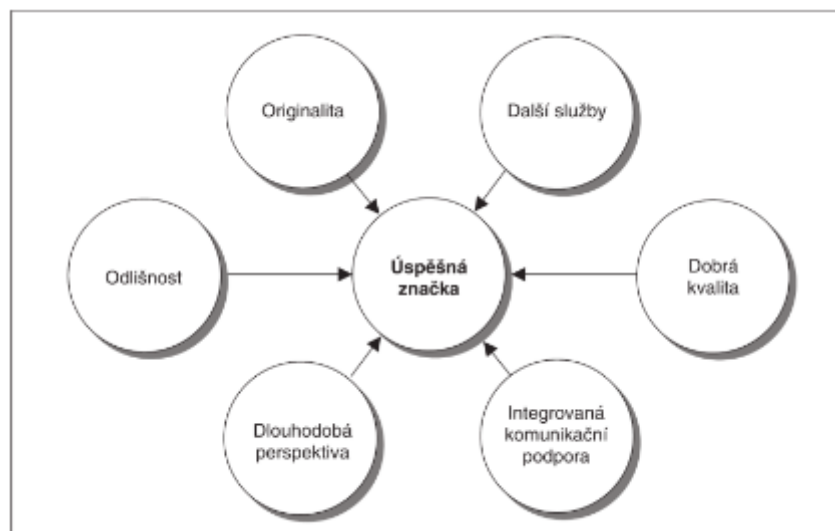
Značka produktu tvoří nejhodnotnější aktivum firmy. Představuje soubor sdělení, které jsou součástí vlastnosti produktu. Slouží k identifikaci produktu a může obsahovat název, symbol, znak, design, či jejich vzájemnou kombinaci. Díky značce se produkty odlišují od konkurence a udržují si zákazníky, kteří jsou se značkou spokojeni. Zákazníci při rozhodování upřednostňují značku, kterou již znají, a uspokojuje jejich potřeby. [25, s. 139]

Při výběru značky je třeba respektovat několik požadavků. Nejprve je třeba zjistit, zda je vybraná značka disponibilní, tzn. dostupná a právně volná v zemi, ve které chce firma své produkty prodávat. Název značky by měl být krátký a snadno vyslovitelný, aby byl pro

zákazníky dobře zapamatovatelný. Zároveň by se měla odlišit od konkurence a být originální. Pokud firma používá více značek, měly by být kompatibilní, tedy měly by mít něco společného. V poslední řadě si musí firma uvědomit, na jakém trhu bude značku propagovat a zjistit, zda značka v některém z jazyků nezní pejorativně. [3, s. 141]

Při označování výrobků se používají tři základní značkové strategie:

- individuální značka výrobku – každý výrobek má své vlastní jméno
- všeobecná značka rodinná – značka přikrývá všechny výrobky
- individuální značka rodinná – kompromis dvou strategií, výrobek k příjmení dostává i křestní jméno (Nestlé – Nescafé) [3, s. 142]



Obrázek 6 - Faktory úspěšnosti značek

Zdroj: [26, s. 62]

Dalším velmi důležitým faktorem pro úspěšnost firmy je obal. Obal je prvním setkáním výrobku se zákazníkem a může mít až tři úrovně balení (primární obal, sekundární obal a přepravní obal). Dobrý obal výrobku vždy přiláká zákazníka a ovlivňuje ho při rozhodování, zda výrobek koupí. Balení výrobku plní pět hlavních cílů:

- identifikace značky
- přenášení popisné a přesvědčivé informace

- usnadnění přepravy a ochrany výrobku
- napomáhání domácímu uskladnění
- napomáhání při spotřebě výrobku. [17, s. 412]

3.2 Nákupní chování

Zkoumáním nákupního chování se odborníci zabývají již několik let. Při tomto zkoumání se snaží odpovídat hlavně na otázky kdo je zákazník, proč, jak, kdy a kde nakupuje. Zároveň je třeba odpovídat i na opačné otázky – proč nenakupují, kdo nejsou zákazníci a za jakých podmínek by nakupovali. Situace na trhu se neustále mění a některé nákupní situace lze jednoduše prognózovat (např. kdy budou na trhu plavky nebo lyže). Zkoumání nákupního chování patří mezi úkoly marketingového výzkumu a na jeho základě se realizují marketingové činnosti v podniku. [31]

Při marketingu je třeba dávat důraz na chování zákazníků a respektovat je. Nákupní chování se váže k získání, užívání a odkládání produktů. Znalost nákupního chování spotřebitelů je zásadou pro úspěch organizace. Hlavní roli hraje také rozdělení podle dvou typů zákazníků – nákupní chování spotřebitelů a nákupní chování organizací/institucí. [3, s. 91]

3.2.1 Ovlivňující faktory

Nákupní chování je ovlivněno kulturními, osobními, společenskými a psychologickými faktory. Tyto faktory se nedají ovlivnit, ale správní marketéři je musí brát v úvahu. [18, s. 310]

- Kulturní faktory

Kulturní faktory mají nejsilnější a nejvýznamnější vliv na spotřebitele. Velmi podstatná je role kultury, subkultury a společenské třídy kupujícího. Změny v tomto faktoru je třeba zachytit, aby firma věděla, jakým vývojem společnost prochází a přizpůsobit tomu své výrobky. [18, s. 311]

- **Osobní faktory**

Do osobních faktorů řadíme věk, osobní charakteristiky, úroveň vzdělání, pohlaví, zaměstnání, životní styl atd. Osobnost každého člověka je nějakým způsobem specifická a hraje různou roli při nakupování. [18, s. 319]

- **Společenské faktory**

Společenskými faktory chápeme skupiny lidí, rodinu, sociální postavení nebo roli. Každá firma se musí zabývat vytvářením marketingových strategií s ohledem na společenské faktory. [18, s. 314]

- **Psychologické faktory**

Nakonec je třeba zmínit čtyři důležité psychologické faktory ovlivňující nákupní chování spotřebitele – motivace, vnímání, učení a přesvědčení a postoj. [18, s. 324]

3.2.2 Rozhodovací proces

Je známo, že proces rozhodování ovlivňuje mnoho faktorů. Celý rozhodovací proces můžeme rozdělit do pěti etap:

- poznání problému – musíme znát potřebu, kterou chceme uspokojit
- hledání informací – k rozhodování je třeba znát určitou míru informací, klíčovým je zdroj informací (osobní, sdělovací prostředky)
- zhodnocení alternativ – srovnávání informací a výběr nejvhodnější varianty
- rozhodnutí o nákupu – rozhodnutí o tom, kdy nákup uskutečnit
- vyhodnocení nákupu – spokojenost zákazníka s nákupem [34, s. 37]

Rozhodovací proces probíhá také u nových výrobků. Nový výrobek je zboží, služba nebo myšlenka, která je zákazníkem vnímána jako zatím neznámá. Pro firmu, která nový produkt vyrobila, je velmi důležité, jak se informace o něm k zákazníkovi dostanou a jak je přijme. Proces přijímání je mentální proces, který začíná tím, že zákazník poprvé slyší o inovaci

a končí až okamžikem jejího přijetí. Přijetí znamená rozhodnutí zákazníka stát se pravidelným spotřebitelem produktu. [18, s. 336]

3.3 Konkurence

Na každém trhu se vyskytuje konkurence. Každý se snaží získat konkurenční výhodu a přilákat co nejvíce zákazníků, což není vždy jednoduché. Většina firem tudíž musí na trhu uplatňovat konkurenční strategii. Konkurenční strategie se neustále přizpůsobuje měnícím se podmínkám na trhu. V konkurenční strategii si firmy jasně zvolí, jak a s čím budou na trhu soupeřit, vytyčí si své cíle a těch se snaží dosáhnout. Při stanovení konkurenční strategie musíme brát v potaz konkurenční faktory:

- vnitřní faktory – silné a slabé stránky podniku, odborná úroveň zaměstnanců
- vnější faktory – politická a ekonomická situace v zemi, situace v odvětví, vliv státních orgánů, technické možnosti [31]

Konkurenci lze popsat jako soupeření mezi firmami, které usilují o to samé. Na konkurenci nemůžeme nahlížet pouze jako na firmy, které nabízejí stejné zboží pod jinou značkou. Podle nahraditelnosti rozlišujeme čtyři úrovně konkurence:

- konkurenční varianty výrobku v rámci značky – pod jednou značkou více variant výrobku
- konkurenční značky v rámci výrobní formy – konkurenti jsou firmy, které nabízejí stejný produkt
- konkurenční formy výrobku v rámci výrobní třídy – alternativy spotřebitele při uspokojování potřeb
- konkurenční výrobní třídy v rámci základní potřeby – zákazníci kupují takové produkty, které uspokojí jejich potřeby [19, s. 29-30]

4 MLÉKÁRNA AGRAS BOHDALOV A.S.

Název společnosti:	Agras Bohdalov a.s.
Sídlo společnosti:	Bohdalov 278, 592 13
IČO:	25347748
Právní forma:	Akciová společnost
Předmět podnikání:	Zemědělská prvovýroba
Datum vzniku:	1997
	Zapsána v obchodním rejstříku u KS Brno, oddíl B, vložka 2381
Základní kapitál:	60 mil. Kč



Obrázek 7 - Logo mlékárny Agras Bohdalov a.s.

Zdroj: vnitropodnikový zdroj

4.1 O firmě

Firma Agras Bohdalov, a. s. se nachází v kraji Vysočina a podle katastru hospodaří ve čtyřech obcích – Bohdalov, Rudolec, Pokojov a Chroustov. Zabývá se zemědělskou výrobou, která se specializuje na chov dojnic. Vlastní přibližně 800 dojnic, a proto se tato firma zaměřuje především na výrobu mléka. V letech 2018 – 2019 byl realizován projekt na obměnu strojů v živočišné výrobě a byl spolufinancován Evropskou unií. Cílem projektu bylo snížení konečné spotřeby energií v podniku.

Rozšířená je i rostlinná výroba na celkové výměře 1350 ha zemědělské půdy. Většina zemědělské půdy se využívá k zajištění krmiva pro dobytek.

U této mini mlékárny nebude zmíněno ovlivňování a segmentace trhu, protože jej nepoužívá.

4.2 Marketingové prostředí

Firma Agras Bohdalov je díky své velikosti ovlivňována hlavně vnějšími faktory. Největší ovlivnění však firma vidí v politických faktorech, a to především v nastavení dotační politiky v oblasti zemědělství a potravinářství. Jak již bylo řečeno v úvodu, tak v letech 2018 a 2019 byl realizován projekt, který byl spolufinancován Evropskou unií. Od února letošního roku se firma stále obává probíhající války a jejích důsledků na mlékárny. Prodej a zemědělskou výrobu může z části ovlivnit demografický vývoj populace a ekonomický cyklus. Právě kvůli ekonomice musela firma přistoupit ke zdražení svých produktů, aby nebyla dlouhodobě ve ztrátě. Již v roce 2020 byla firma, jako většina ostatních, ovlivněna také pandemií Covid-19. Prodejna v obci Bohdalov musela být uzavřena a objednávky se vyřizovaly pouze online.

Vnitřní faktory na firmu nemají příliš velký vliv. Zákazníky jsou lidé z okolí, místní a pár dalších prodejen. Potencionální zákazníky firma získává na farmářských trzích nebo díky webovým stránkám. Veškeré produkty si mlékárna vytváří sama a mezi konkurenty řadí další mini mlékárny v okolí.

4.3 Marketingové řízení

Marketingové řízení ve firmě není příliš rozsáhlé. Společnost nemá přímo formalizovaný marketingový plán a stanovené cíle.

Mlékárna vznikla v nedávné minulosti, a tak je důraz kladen hlavně na kvalitu jejich výrobků a vytváření dobrého jména pomocí referencí a doporučení. Okrajově je využíván Facebook, kde jsou pravidelně zveřejňovány novinky o produktech, ale také celkově o firmě a jejích aktivitách.

Dalším cílem byla snaha o vytvoření vhodného loga a etiket výrobků. Výrobky zatím zůstávají bez výrazné etikety.

4.4 Marketingový mix

Produkt

Mlékárna Bohdalov patří mezi menší mlékárny, které své produkty nabízí pouze ve své zřízené prodejně a na farmářských trzích. Mezi jejich produkty patří farmářské mléko, jogurty, keфіry, tvaroh a tvarohové dezerty, sýry.

Farmářské mléko je prodávané v půl litrových nebo litrových PET lahvích, či vratných skleněných lahvích. Vyrábí se čerstvé mléko originální, jahodové, meruňkové, čokoládové a s biovanilkou.

Dalším produktem jsou keфіry, které se opět prodávají jak v PET, tak ve skleněných vratných lahvích o velikosti 0,25 l nebo 0,5 l. Mají opět různé příchutě – jahoda, meruňka, čokoláda.

Klasickým produktem mlékáren jsou jogurty. Mlékárna Bohdalov prodává jogurty ve vratných skleničkách nebo v plastovém kelímku. Prodávají se jogurty bílé, čokoládové, s biovanilkou, meruňkové, jahodové a karamelové.

Velmi oblíbeným produktem jsou ochucené tvarohové dezerty a tvarohy opět ve stejných lahodných příchutích.

Nakonec firma nabízí tradiční farmářské sýry, a to farmářský sýr originální, s pažitkou, s ostrým kořením, nakládáný, na gril a pánvičku a sýr Monterey Jack.

Největší užitek má firma z ochucených mlék a tradičních farmářských sýrů. Jako okrajový produkt je považován tvaroh a kefir. Vše je ale závislé na vnějších podmínkách, a to hlavně na Covidu-19 a letních obdobích.



Obrázek 8 - Produkty mlékárny Agras Bohdalov a.s.

Zdroj: vnitropodnikový zdroj

Cena

Stanovení cen produktů v malé firmě není příliš obtížné. K určení správných cen se používají kalkulace a kalkulační vzorec. Za poslední rok došlo k nejvyššímu zvýšení cen od založení mlékárny.

Obyčejné čerstvé mléko stojí 25,- Kč/l. Ochucená mléka jsou dražší a vyjdou na 33,- Kč/l. Za kefir zákazník zaplatí 18,- Kč/0,25 l. Bílý jogurt stojí 19,- Kč a ochucené jsou pouze o 1 Kč dražší. Tvarohové dezerty vyjdou na 22,- Kč a samotný tvaroh na 60,- Kč/500 g. Farmářské sýry se pohybují okolo 245,- Kč/kg.

Distribuce

Mini mlékárna Agras Bohdalov využívá především přímé distribuční cesty. Jejich vlastní výrobky jsou prodávány v podnikové prodejně, která je velmi často navštěvována spoustou zákazníků. Zákazníci mají možnost si předem zavolat a mít již svou objednávku při příchodu

připravenou. Prodejna dbá na to, aby zboží bylo vždy čerstvé, a aby byl výběr produktů co nejvíce pestrý.

Nepřímé distribuční cesty jsou zajištěny několika maloobchodními prodejci. Ti si musí objednávat zboží předem a zajistit si také vlastní dopravu.

Propagace

Informovanost a získání nových zákazníků probíhá hlavně mezi zákazníky. Firma si svými kvalitními produkty vytváří dobré jméno u svých stálých zákazníků a spoléhá na propagaci firmy právě skrze ně. Firma cílí hlavně na zákazníky z okolí a na maloobchody. Vyniknout se snaží hlavně kvalitou a čerstvostí produktů.

Okrajově je jako propagační prostředek používán Facebook. Na Facebooku jsou propagovány nové produkty, aktivity firmy, zapojení firmy nebo nabídky práce. Jiné propagační prostředky firma nepoužívá.

4.5 Získávání a zpracování informací

Malá firma jako Agras Bohdalov nepotřebuje příliš informací o svých zákaznících. Neprovádí složité analýzy a výzkumy. Informace o zákaznících a jejich potřebách získává pouze díky kontaktu v podnikové prodejně. Jedná se tedy o osobní komunikaci mezi zákazníkem a prodávajícím. Proávající klade zákazníkovi otázky ohledně jeho spokojenosti, aby zjistil, co do budoucna je potřeba změnit, aby si udržel své zákazníky, či získal i nové.

Také získávání informací o konkurenci probíhá osobní komunikací. Pokud konkurence nabízí nějaké kvalitnější či novější produkty, firma se to většinou dozvídá právě od zákazníka nebo na internetu. Další metodou, kterou firma získává informace o konkurenci i o zákaznících, je průzkum trhu.

K získání některých informací firma používá okrajově internet. Na internetu většinou čte recenze jak o sobě, tak o konkurenci a jejich produktech.

Sekundární výzkum tato mini mlékárna nepoužívá. Zákazník je v prodejně tázán různými otázkami a následně je použit selský rozum k jejich zpracování. Zpracování získaných informací probíhá pomocí kancelářských programů, např. Microsoft Excel, jehož výsledkem jsou tabulky a grafy. Zpracované informace slouží ke zlepšení stálých produktů a vzniku nových produktů.

4.6 SWOT analýza

V této kapitole budou zobrazeny tabulky silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb jako podklad pro sestavení SWOT analýzy.

Tabulka 1 - Analýza vnitřního prostředí mlékárny Agras Bohdalov a.s.

	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní prostředí	Kvalitní produkce	Malá velikost výroby
	Loajalita zaměstnanců	Malá propagace
	Dobrá pověst u zákazníků	Slabá pozice na trhu
	Zřízený vlastní obchod	Malý výběr z produktů

Zdroj: vlastní zpracování dle vnitropodnikových zdrojů

První tabulka se zabývá analýzou vnitřního prostředí, která zahrnuje silné a slabé stránky. Za největší silnou stránku lze považovat zřízení vlastního obchodu. Zákazníci jsou většinou zdejší, a tak nemají obchod daleko a své oblíbené kvalitní produkty mají „hned za rohem“. Toto úzce souvisí s další silnou stránkou, kterou je právě kvalitní produkce. Firma považuje za svou silnou stránku také dobrou pověst u zákazníků. Zákazníci, kteří jednou koupí, přijdou většinou znovu. Poslední silnou stránkou je loajalita zaměstnanců.

Jedná se o malou mlékárnu, která marketing příliš nepoužívá, a proto nepoužívá skoro žádné propagační prostředky. S velikostí mlékárny souvisí také slabá pozice na trhu a malý výběr z produktů.

Tabulka 2 - Analýza vnějšího prostředí mlékárny Agras Bohdalov a.s.

Vnější prostředí	Příležitosti	Hrozby
	Rozvoj lokálních trhů	Ztráta pracovníků ve výrobě
	Propagační programy	Válka
	Bio mléko	Závislost na množství mléka
	Mléčné výrobky s dlouhou trvanlivostí	Zvýšení inflace
	Větší využívání internetu	Covid-19
	Oblíbenost sýrů mezi spotřebiteli	Zvyšující se konkurenční boj

Zdroj: vlastní zpracování dle vnitropodnikových zdrojů

Druhá tabulka zobrazuje analýzu vnějšího prostředí, tedy příležitosti a hrozby. Pro malou mlékárnu je největší příležitost rozvoj lokálních trhů. Další příležitost může firma nalézt v propagačních programech, které jsou určeny pro žadatele s cílem pomoci k otevření nových tržních příležitostí. Mezi mléčnými výrobky jsou stále oblíbenější produkty určené pro děti a bio výrobky. Příležitostí pro malou prodejnu s mléčnými výrobky je upravit jejich minimální trvanlivost na co nejdélejší. Oblíbenost sýrů mezi spotřebiteli stále roste, a to hlavně těch kořeněných. Zákazníci používají internet ke hledání těch nejlepších sýrů, čtou recenze, a tím jim nabíhají další reklamy jiných sýrů.

Jako největší hrozby u malých mlékáren jsou zvyšující se konkurenční boje a pandemie Covid-19. Při začínající pandemii musely být malé prodejny, včetně mlékáren, uzavřeny. Konkurence v tomto odvětví je stále větší a mlékárna musí nabízet něco, v čem je lepší než konkurence, aby v boji uspěla. V mlékárenství je obtížné sehnat kvalitní pracovní sílu. Další hrozba, které se mlékárna obává, je válka. S tím vším souvisí také zvyšování cen energií a zvýšení inflace, což vede ke zvýšení cen mléčných výrobků. Mléčné výrobky jsou závislé na množství produkovaného mléka. Tedy když mlékárna Agras Bohdalov používá k výrobě pouze vlastní vyprodukované mléko, je závislá na jeho vyprodukovaném množství.

Tabulka 3 - SWOT analýza mlékárny Agras Bohdalov a.s.

	S	W
O	Zvyšování propagace vlastních produktů	Zvyšování výběru z produktů pomocí výroby Bio mléka
	Vytváření nových kvalitních sýrů a tím zvýšit oblíbenost u zákazníků	Zlepšování pozice na trhu pomocí propagačních programů
	Výroba kvalitního Bio mléka	Propagace firmy a jejich produktů na internetu
T	Zvyšování mzdy zaměstnanců	Obtížné shánění kvalitní pracovní síly
	Udržení zákazníků při konkurenčním boji	Malý počet produktů závislých na množství produkce mléka
	Zajištění kvalitního krmiva pro dojnice	Pravděpodobná prohra v konkurenčním boji

Zdroj: vlastní zpracování dle vnitropodnikových zdrojů

Na základě analýzy vnějšího a vnitřního prostředí je vytvořená SWOT analýza. Jedná se o 4 formy strategií. První z nich je strategie SO. Ke zvýšení počtu zákazníků by měla firma začít více propagovat vlastní produkty. Propagovat produkty může na internetu např. na sociálních sítích, nebo pomocí různých letáků. Zvyšovat výnosy může firma také vytvářením nových sýrů, především sýry s příchutí (kořeněné, bylinkové), sýry na gril apod. V dnešní době jsou oblíbené také bio produkty. Firma vyrábí mléko s příchutí bio vanilky, ale zákazníci jistě ocení větší výběr bio mléka.

Další strategií je WO strategie. I zde se prolné příležitost výroby bio mléka. Firma Agras Bohdalov je malá mlékárna, a tak má na výběr méně mléčných výrobků. Zde se nabízí možnost výroby většího výběru produktů a kvalitního bio mléka, což posílí pozici firmy na trhu a konkurenceschopnost. Zlepšit pozici na trhu firma také může pomocí propagačních programů.

Předposlední strategií, kterou nalezneme ve SWOT analýze je strategie ST. V rostlinné a živočišné výrobě je stále menší zájem o zaměstnání. Pokud to ekonomická situace dovoluje, mělo by dojít k navýšení mzdy zaměstnanců. Kvalitou svých produktů si firma udržuje dobrou pověst u zákazníků a může konkurovat ostatním menším mlékárnám. Ke kvalitním

výrobkům je potřeba kvalitní surovina na výrobu, kterou je hlavně mléko. Dojnice musí mít vhodné krmivo a přístup na pastvu, aby produkovaly to nejlepší mléko.

Poslední je strategie WT. Největším problémem, který firma nemůže ovlivnit, je množství vyprodukovaného mléka. Toto množství je závislé na tom, kolik čeho může firma vyrobit a prodat. Dalším problémem je obtížné shánění kvalitní pracovní síly, což firma může částečně ovlivnit zvednutím mzdy. Výběr z produktů není příliš velký, a tak se firma lehce ztrácí v konkurenčním prostředí.

5 MLÉKÁRNA POLNÁ, SPOL. S. R. O.

Název společnosti:	Mlékárna Polná, spol. s. r.o.
Sídlo společnosti:	Za Nádražím 680, 588 13 Polná
IČO:	63493659
DIČ:	CZ63493659
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným Zapsaná v Obchodním rejstříku, vedeným KS v Brně, oddíl C, vložka 22157
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, mlékárenství
Datum zápisu:	31. 1. 1996
Základní kapitál:	100 000 Kč
Jednatelé:	Ing. Miloš Kvasnička Ing. Dana Kvasničková (Jménem společnosti jedná a podepisuje každý z jednatelů samostatně)
Prokurista:	Ing. Tomáš Jonke



Obrázek 9 - Logo mlékárny Polná, spol. s.r.o.

Zdroj: vnitropodnikový zdroj

5.1 O firmě

Mlékárna se již podle názvu nachází ve městě Polná, která leží ve střední části Českomoravské vrchoviny na hranicích Čech a Moravy. Mlékárna vznikla v roce 1938 jako součást rolnického a pasterveckého družstva v Příbyslavi. Původní provozy umístěné v prostorách nynější škrobárny, se ukázaly jako nevyhovující, a proto představenstvo družstva v roce 1948 rozhodlo o výstavbě nové mlékárny, která v lednu roku 1952 zahájila provoz. V nové mlékárně se postupně rozvíjela výroba čedaru, ementálu, Posázavského sýra s bílou plísní na povrchu, sýru camembert a sýru de Brie, což byly hlavní její produkty. Dále se vyrábělo i např. máslo, tvaroh, kasein a ve velkém se zpracovávala syrovátka.

Znárodněna byla mlékárna Polná 1. ledna 1952. Průměrný denní příjem mléka v té době činil 17 000 litrů. V roce 1960 byla mlékárna zapsána do národního podniku Lacrum Brno, závod Jihlava. V 70. letech se denní příjem zvedl na 30 000 litrů mléka. Začaly se vyrábět bílé sýry Akawi a Istambuli, které se dále vyvážely do arabských zemí. Na domácím trhu se prodával hlavně Balkánský sýr. V polovině 80. let se snížil objem exportovaných sýrů, a proto bylo nutné změnit výrobní orientaci mlékárny. V té době se mlékárna začala orientovat na výrobu originálních sýrů - Selského sýra s kmínem, Tylžského sýra pro tavírenské účely, Eidamského bloku v podobě uzeného výkroje a sýrů pařených.

V současné době se ročně se zpracuje kolem 15 milionů litrů mléka, z kterého se vyrobí kolem 1 500 tun sýrů. Veškeré přijímané mléko je pod stálým veterinárním dozorem.

5.2 Marketingové prostředí

Marketingové prostředí mlékárny Polná je ovlivněno všemi vnějšími faktory. Nejvíce je firma ovlivněna faktory ekonomickými. Jedná se o obchodní společnost, která se živí tím, že někdo koupí to, co vyrobí.

Jak se říká, jíst se bude vždy, ale už se mnohdy nedodává, co se bude jíst. Mlékárna nevyrábí nezbytnosti, tedy produkty, bez kterých by se spotřebitel nedokázal obejít v případě, že se mu sníží příjem nebo je tento příjem znehodnocován inflací. Tedy, když je méně peněz, sýry a produkty ze všech mlékáren budou jedny z těch, kde prodej a celkové množství prodeje bude výrazně ovlivněno.

Další důležité ovlivňující faktory jsou sociokulturní. Nacházíme se ve zvláštní době. Věci, které byly normální a přijatelné, se stávají tématy k diskusi – např. jde o samotné živočišné

(v tomto případě mléčné) výrobky. Vždy se musí mlékárny smířit s náladou ve společnosti a občas mohou dospět až k tomu, že vyrobit něco z mléka je vražda. To mlékárnu a její prodeje samozřejmě ovlivňuje.

Politické faktory jsou pak úzce spojeny s ekonomickými, protože většina zemědělství pracuje s dotacemi od státu.

Také vnitřní faktory společnost ovlivňují ve velké míře. Vede se cenová válka s konkurencí, zákazníci se snaží nakoupit ještě mnohem levněji a dodavatelé neustále zvyšují náklady. Vše se dotýká ceny a všechny mlékárny, včetně mlékárny Polná, se snaží jen nalézt přijatelný balanc.

5.3 Marketingové řízení

Mlékárna Polná se snaží využívat marketingové řízení naplno. Stanovuje dlouhodobé cíle, které chce naplnit, a k tomu připravuje plány. Dlouhodobě však trh nebyl natolik ovlivněn jako dnes, a proto se v tuto chvíli zaměřuje spíše na krizové plány. Na ostatní typy plánování není moc prostor. Ze všech vizí se trochu odstoupilo, a nejen u této firmy, ale u všech v tomto oboru, se bude teď chvíli bojovat o přežití, a pak se snažit vrátit do normálního stavu.

Z různých marketingových analýz a vývoje na trhu se ale ví, že letošní rok vše změní a vize a strategické dlouhodobé plány budou vypadat jinak, než jak vypadaly doteď.

Do krátkodobých plánů firmy můžeme zařadit rebranding značky, což znamená změnu vizuálního ztvárnění značky.

5.4 Marketingový mix

Produkt

Z mlékárny Polná se produkty rozváží po celé Vysočině. Jejich hlavním produktem jsou sýry a většina z nich jsou pařené. Velkou část produkce tvoří také Balkánský sýr. Největší zisk firma získává z balkánského sýru a z kořeněným sýrů. Žádný produkt není pro firmu okrajový, protože veškeré výrobky se vyrábí v závislosti na poptávce.

- Zlatá Praha - originální, přírodní, polotvrdý sýr polenské mlékárny, vyráběný z pasterovaného kravského mléka
- Polenská stuha - pařený sýr ve tvaru spirály (přírodní, uzený nebo s kořením)

- Jadel - přírodní pařený sýr vyráběný z kravského mléka (kořeněný nebo uzený)
- Balkánský sýr - měkký bílý sýr v solném nálevu, slaná chuť, která časem přechází do vyvinuté sýrové chuti
- Koliba - klasický, pařený, přírodní a uzený sýr, chuť sýra je nakyslá, mírně slaná
- Maskar z Polné - sýr ze smetany z kravského mléka, smetanově hedvábná, mírně nasládlá chuť
- Kysaná smetana - smetanový krém, jedinečný, jemný, nakysle mléčný
- Přepuštěné máslo - nažloutlé až žluté, povrch čistý a lesklý, příjemná máselná chuť
- Akawi - polotvrdý, přírodní, bílý sýr v solném nálevu

Cena

Stanovení cen produktů v mlékárně je velmi obtížné. Každá firma chce prodávat co největší množství produktů a být lepší než konkurence. Cena se musí odvíjet hlavně od konkurence a kvality produktů. Mlékárny nabízí podobné produkty jako je mléko, sýry a pochutiny z mléka. Na trhu se pak liší právě cenou a spotřebitel vybírá ty produkty, které uspokojí jeho potřeby.

Mlékárna Polná využívá stanovení cen nákladovým způsobem, což znamená, že se k celkovým nákladům na produkt přičte tzv. marže. Marže pak představuje čistý zisk pro firmu.

Distribuce

Mlékárna Polná využívá jak přímé, tak i nepřímé distribuční cesty. Do své zřízené prodejny jsou produkty doneseny přímo z výroby a zákazník je zde kupuje ke přímé spotřebě. Ve městě Polná je zřízena ještě jedna prodejna, kde si odběratel zajišťuje dovoz výrobků vlastní dopravou.

Do větších obchodů jako je např. Lidl nebo Billa je zboží dopravováno přepravní společností, která disponuje chladírenskými vozy pro rozvoz mléčných výrobků. Výrobky se dají dále objednat na e-shopu e-syry.cz, kde je dovoz zajištěn dopravní společností PPL.

Propagace

Produkty z mlékárny Polná jsou známé po celé Vysočině a jsou odebírány do několika maloobchodů, např. Lidl, Billa, atd. Informovanost nových zákazníků probíhá přímo v těchto obchodech prostřednictvím magazinů obchodních řetězců.

O nových produktech firma informuje pomocí letáků, které se roznáší do schránek nebo se nechávají v maloobchodech u východu. Mlékárna Polná nemá zřízeny facebookové stránky a ani nepoužívá žádné reklamy na internetu.

5.5 Získávání a zpracování informací

K získávání informací je převážně využíván sekundární marketingový výzkum, čili firma pracuje se sekundárními daty. Data o zákaznících jsou získávána zpravidla dle statistik prodejů v řetězcích. Stejně se dají získat i data o konkurenci, ale většinou se v mlékárenství hlavně v okolí všichni znají a přibližně se ví kdo, co a za jakou cenu dělá. Při sekundárním marketingovém výzkumu získává firma podstatné informace od dodavatelů i odběratelů. Zkrátka od celé mlékárenské komunity.

Na trhu je zřejmé, že mlékárny vyrábí v podstatě ty samé výrobky. Liší se hlavně cenou a kvalitou, ale ve velmi malé míře. Některé informace o konkurenci firma získává z výročních zpráv nebo z recenzí od zákazníků.

Jelikož firma používá pouze sekundární data, nepotřebuje je zpracovávat. Pouze nad nimi uvažuje, zda je třeba něco zlepšit, nebo zda jsou marketingové plány a rozhodnutí manažera správná.

5.6 Ovlivňování trhu

Mlékárna Polná má vybraný segment zákazníků, na který jsou cíleny různé jejich výrobky, které uspokojují potřeby zákazníka. Segmentace trhu je prováděna hlavně podle sociologického a behaviorálního hlediska. Jako segmentační strategii firma využívá diferencovaný marketing. K uspokojení potřeb spotřebitelů se zaměřuje na více výrobků, a tím zvyšuje svůj zisk.

Znalost značky na trhu není příliš veliká. Na zákazníky cílí zejména designem, typem a recepturou. Při vytvoření sloganu se mlékárna snažila jasně a stručně vystihnout vlastní

produkty. Slogan je krátký a lehce zapamatovatelný – „Nejlepší chuť z Polné“. Při tvorbě výrobku se mlékárna snažila hlavně co nejvíce upoutat zákaznickou pozornost. Zejména u výrobku Zlatá Praha je vyobrazen Pražský most a na většině dalších výrobků je zachycena krajina pro zobrazení čerstvosti produktu. Jak již bylo řečeno, plánuje se rebranding celé mlékárny a hlavně její značky.

5.7 SWOT analýza

Tabulka 4 - Analýza vnitřního prostředí mlékárny Polná, spol. s.r.o.

	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní prostředí	Exklusivita a jedinečnost výrobků	Malá velikost výroby
	Rodinná tradice	Vysoké výrobní náklady
	Ruční výroba	Slabá pozice na trhu
	Dobrá pověst u zákazníků	Nedostatek pracovníků
		Malá propagace

Zdroj: vlastní zpracování dle vnitropodnikových zdrojů

První tabulka se zabývá analýzou vnitřního prostředí. Za silnou stránku mlékárna Polná považuje hlavně exklusivitu a jedinečnost výrobků. Jedinečnost výrobků je zajištěna recepturou a designem. Ve výrobě se již po několik let dodržuje rodinná tradice a ruční výroba. Díky těmto všem silným stránkám si společnost udržuje stále dobré jméno a pověst u zákazníků.

Slabé stránky firmy Polná se podobají slabým stránkám firmy Agras Bohdalov. Ačkoli se jedná o větší výrobu, stále se firma řadí mezi menší mlékárny, s čímž je spojena slabá pozice na trhu. Kvůli nynější ekonomické situaci mlékárna bojuje s vysokými výrobními náklady, které se odráží na ceně produktu. Mezi další slabé stránky lze zařadit nedostatek pracovníků ve výrobě, s čímž bojuje většina mlékáren. Podle informací z marketingovém mixu firma zanedbává propagaci. Propagace probíhá pouze pomocí letáků v prodejně nebo v maloobchodech.

Tabulka 5 - Analýza vnějšího prostředí mlékárny Polná, spol. s.r.o.

Vnější prostředí	Příležitosti	Hrozby
	Rostoucí segment zákazníků pro ručně vyráběné sýry	Ztráta pracovníků ve výrobě
	Propagační programy	Válka
	Bio mléko	Energetická krize
	Kontinuální růst spotřeby sýrů	Současná ekonomická situace
	Větší využívání internetu	Covid-19
	Moderní trendy (přidávání superpotravin, probiotik, atd.)	Tlak ze strany konkurence

Zdroj: vlastní zpracování dle vnitropodnikových zdrojů

Tabulka č. 5 zobrazuje analýzu vnějšího prostředí mlékárny Polná. Největší příležitost se naskytuje v rostoucím segmentu zákazníků pro ručně vyráběné sýry. I když je firma zaměřená na ruční výrobu, možností získat potencionální zákazníky může být výroba bio mléka nebo bio produktů. Nevyužitá propagace se dá řešit pomocí propagačních programů nebo většího využívání a propagování výrobků na internetu. Moderní trendy, jako např. přidávání superpotravin, probiotik, apod., jsou mezi spotřebiteli oblíbené a velmi prodávané.

Hrozby mlékáren jsou opět velmi podobné. Největší komplikací je současná ekonomická situace a energetická krize. To vše ovlivňuje jak výrobu, tak prodej. Obávanými velkými hrozbami pro mlékárnu Polná jsou ztráta pracovníků ve výrobě, válka a možná další vlna pandemie Covid-19. Nyní je za největšího konkurenta považována mlékárna Madeta, což vyvíjí na mlékárnu Polná obrovský tlak.

Tabulka 6 - SWOT analýza mlékárny Polná, spol. s.r.o.

	S	W
O	Zvyšování propagace vlastních produktů	Zvyšování výběru z produktů pomocí výroby Bio mléka
	Vytváření nových kvalitních sýrů a tím zvýšit oblíbenost u zákazníků	Zlepšování pozice na trhu pomocí propagačních programů
	Zvyšování jedinečnosti výrobků pomocí moderních trendů	Propagace firmy a jejich produktů na internetu
T	Zvyšování mzdy zaměstnanců	Obtížné shánění kvalitní pracovní síly
	Vyzdvihování rodinné tradice při konkurenčním boji	Zvyšování výrobních nákladů kvůli ekonomické a energetické situaci
	Zajištění kvalitních pracovníků pro ruční výrobu	

Zdroj: vlastní zpracování dle vnitropodnikových zdrojů

V tabulce č. 6 je zobrazena SWOT analýza s příslušnými strategiemi. Firmě se naskytuje možnost větší propagace jejich vlastních produktů. Při propagaci je důležité využít slogan firmy a dále se pak soustředit na kvalitu výrobků. Lze využít exkluzivitu, jedinečnost, ruční výrobu, rodinnou tradici a recepturu. Přilákat publicitu firmě mohou reklamy v rádiu, televizi, novinách nebo časopisech. Pokud firma cílí na mladší věkovou skupinu, jistě je zapotřebí zřídit sociální síť, jako např. Facebook nebo Instagram. Propagační prostředky slouží také k uvádění novinek a vzniku nových sýrů, které zvýší oblíbenost u zákazníků. Nové výrobky mohou zvyšovat jedinečnost pomocí moderních trendů.

WO strategie se věnuje opět hlavně propagaci a bio výrobků. K propagaci slouží také propagační programy, které mohou posílit pozici firmy na trhu. Menší výběr výrobků může firma rozšířit o kvalitní bio mléko a bio výrobky. V tomto případě by se jednalo o rozšíření rodinné tradice mlékárny Polná.

Firma musí v konkurenčním boji vyzdvihovat svoje silné stránky, kterými je především ruční výroba a rodinná tradice, a tím si udržet své spokojené zákazníky. Aby mohla výroba fungovat, je třeba zajistit kvalitní pracovní sílu a dobře jí odměnit.

Zhoršení ekonomické a energetické situace vede ke zvýšení výrobních nákladů, a tím se zvedají i ceny produktů. Spotřebitelé kupují jen to nejnutenější a kvalitní mléčné výrobky „jdou stranou“. Dalším problémem je obtížné shánění pracovních sil v mlékárenství.

6 SAVENCIA FROMAGE & DAIRY CZECH REPUBLIC, A.S.

Název společnosti:	Savencia Fromage & Dairy Czech Republic, a. s.
Sídlo společnosti:	Hesov 421, 582 33 Příbyslav
IČO:	44965117
DIČ:	CZ44965117
Právní forma:	Akciová společnost Spisová značky B 22154 vedená u Městského soudu v Praze
Předmět podnikání:	Mléčné výrobky – výroba, zpracování mléka, pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostorů, silniční motorová doprava
Datum vzniku:	1956
Základní kapitál:	182 396 000 Kč
Pobočky:	Hodonín, Příbyslav, Sedlčany, Praha 4 – Michle
Výrobní závody:	Hesov, Hodonín, Liptov (Slovenská republika)

6.1 O firmě

Mlékárna Savencia se postupně stala již od založení v roce 1956 mezinárodním lídrem sýrových specialit. Úspěch francouzské společnosti se rozvíjí i v České republice a na Slovensku. První sýr této společnosti uvedl na trh místní obchodník Jean – Noel Bongrain a nesl název Caprice des Dieux (tedy „Rozmar bohů“). Jednalo se o rodinný podnik s názvem Bongrain, který byl až v roce 2016 přejmenován na dnešní Savencia Fromage & Dairy.

Až v 90. letech společnost rozšířila své aktivity také na území střední Evropy. V České republice vstoupila do podniku v roce 1993 jako první Pribina Příbyslav. Následovala akvizice mlékáren Sedlčany a v roce 1999 získala závody v Hodoníně.

V České republice a na Slovensku se zpracuje asi 150 mil. litrů mléka ročně. Kvalita mléka je zaručena nejnovějšími technologiemi a špičkovým výzkumem. Mateřská společnost patří mezi jedny z největších světových zpracovatelů mléka a je druhým největším francouzským výrobcem sýrů. Úspěch této firmy je založen na unikátním know-how.

Zabývá se výrobou tavených i plísňových sýrů, slovenských specialit a dětských mléčných dezertů. V současné době zaměstnává přes 24 000 zaměstnanců po celém světě a působí v 30 zemích světa.

Mlékárna Savencia má tři výrobní závody – Hesov, Hodonín a Liptov. V Hesově byl závod založen v roce 1924 a je známý především legendárním Pribináčkem („Pramen zdraví z Posázaví“). Další značky jsou Král sýrů, Lučina a Sedlčanský hermelín. Historie závodu v Hodoníně sahá až do roku 1874. O #tonejlepsizmleka pečuje asi 130 zaměstnanců a tradičními značkami jsou Bambino a Apetito. V roce 1902 byl založen závod v Liptově s prémiovou značkou Liptov.

6.2 Marketingové prostředí

Mlékárna Savencia je ovlivňována ve velké míře vnějšími i vnitřními faktory. Z politických faktorů je nejvíce ovlivněna dotacemi, respektive dotační politikou. Tento faktor je spojený především s válkou na Ukrajině a nejistotou, zda budou v dalších letech dotace spojené s mlékárnami. S tím souvisí také zaměstnanecká politika, což znamená, že není tolik podporována oblast technického vzdělávání pro střední vzdělávání, ať už s výučním listem nebo s maturitou. Tím je myšleno nedostatek specializovaných rolí, např. specialista na výrobu sýrů apod.

S politickými faktory úzce souvisí ekonomické faktory. Nejzásadnější je celý rozkolísaný dodavatelský řetězec, který tlačí na ceny vstupu. Jedná se o energie (plyn nebo elektřina), nemožnost dostat rozumnou nabídku na ceny pro příští rok, dále pak věci okolo mléka. Zde je firma nejvíce ovlivněna evropskou situací, protože v důsledku pandemie Covid-19 nyní převažuje nerovnováha v potřebách mléka a produkce mléka, což tlačí inflačně cenu nahoru.

Za nejvíce ovlivňující sociální faktor firma považuje nízkou míru nezaměstnanosti. Tím je myšlen nedostatek pracovních sil na trhu. Za posledních rok se zlepšila situace s přílivem lidí z Ukrajiny a v mlékárnách bylo jednodušší získat kvalitní nové zaměstnance.

Z vnitřních faktorů je třeba zmínit zákazníky a dodavatele. Dlouhodobě se jedná o koncentraci ať už na straně dodavatelů, nebo na straně zákazníků. Dnes se v oblasti zákazníků tvoří velké skupiny typu Rewe a Schwarz Group, myšleno Kaufland, Lidl Schwarz Group a Penny, Billa na straně Rewe. Tím, že se jedná o nadnárodní společnosti, tak vyjednávání je čím dál tím složitější. U zákazníků souvisí ovlivnění s ekonomickou vnější situací a rostoucí inflací. Na konci roku 2022 bylo odreportováno, že 25% výdajů domácnosti je na životní náklady (bydlení), 20% bylo na potraviny a 10% na dopravu. Nyní růst cen na bydlení a dopravu při stálých mzdách tlačí na zbývající kapitoly domácích rozpočtů, v čemž jsou zahrnuty potraviny včetně mléčných produktů.

6.3 Marketingové řízení

Mlékárna Savencia má stanovenou misi i vizi podniku. Jejich mise je dostat kvalitní zážitek z jídla v oblasti mléka na co největší počet stolů v České a Slovenské republice. Skvělá chuť produktů a spokojenost zákazníků je jejich závazkem. Tím, že se jedná o velké značky v obou zemích, produkty této firmy jsou téměř v každé domácnosti.

Vizi společnosti je dostávat produkty do domácností co nejčastěji a věří, že přináší kvalitní výživu a kvalitní gastronomický zážitek. Mise a vize podniku je spojena s cíli podniku. Obecně se dá říci, že společnost má jediný cíl, a to přinášet potěšení z excelentního jídla každý den.

Plánování se provádí ve třech horizontech. Střednědobé až dlouhodobé plánování přibližně na tři až čtyři roky, klasické plánování na rok a taktické plány, které jsou na čtvrt až půl rok. S tímto časovým horizontem se také provádí finanční kontrola a kontrola výkonů, při nichž probíhá hodnocení financí - tržby, zisk, maržovitost, pozice na trhu, podíly na trhu, rotace

výrobku apod. Dále se kontroluje výkonnost u zákazníků, což je znalost značek, jejich vyzkoušení, oblíbenost a propozice (image).

6.4 Marketingový mix

Produkt

Značky mlékárny Savencia patří k nejpopulárnějším po celém Česku i Slovensku. Díky kvalitě všech výrobků se firma drží jako lídr na trhu sýrových specialit. Mezi jejich produkty patří hlavně sýry a výrobky z mléka. Vlastní známé značky, jako je Liptov, Král sýrů, Lučina, Pribináček, Sedlčanský hermelín, Bambino a Apetito.

Pod těmito značkami se vyrábí různé druhy sýrů, ať už kořeněné, uzené, plísňové, naložené, na grilování apod. Další oblíbenou pochoutkou jsou korbáčky nebo tyčinky od značky Liptov a Pribináček zmrzka, sportík nebo piškotík od značky Pribináček. Kromě sýrů se také vyrábí jogurty pod značkou Pribináček.

Nelze uvést, z kterých výrobků a značek má firma největší zisk, protože všechny se prodávají podle aktuální potřeby spotřebitelů.

Cena

Cena produktů má tři vstupy. První je akceptace spotřebitelů. Jedná se o uvádění nejzásadnějších novinek a vytvoření cenové mapy, včetně cenových studií. Popřípadě firma testuje koncepty včetně ceny. Druhý vstup je konkurenční prostředí, protože každá značka má nějakou cenovou propozici, jak by si měla stát vůči klíčové konkurenci, a jak vůči privátním značkám, což musí být v souladu. Třetí je profitabilita, což znamená, že výrobek musí splňovat dané finanční parametry.

V posledních čtyřech letech se až do konce loňského roku inflace obvykle pohybovala v nižších jednotkách procent, ročně se jednalo o 2-4 %. Letos se již inflace na trhu pohybovala kolem 13 % a předpoklad pro budoucí vývoj je ještě vyšší. S rostoucí inflací také rapidně vzrostla i cena všech produktů.

Distribuce

Mlékárna Savencia vlastní několik známých značek, které prodávají své výrobky téměř v každém obchodě. Přímé distribuční cesty nepoužívá vůbec. Nepřímé distribuční cesty dále rozděluje na dva byznysy. K dodání výrobku k zákazníkovi používají jak jednoho, tak i více zprostředkovatelů.

Prvním je Foodservice, přičemž se využívají distribuční partneři. Zde se primárně jedná o Bidfood, Makro a drobnější velkoobchody. Druhým je Redtail, což jsou přímí zákazníci neboli mezinárodní řetězce.

Propagace

Všechny značky mlékárny Savencia využívají „celý repertoár“ možností propagace. Primárně se k propagaci používá televize. Zákazníka se snaží zaujmout pomocí reklam, kde vystupují příjemní lidé v příjemném prostředí a užívají slogany značek. V televizi se také se značkami můžeme setkat v seriálech a filmech.

Dále se používá propagace v místě prodeje, online kampaně a internet. Na internetu se využívají reklamy hlavně při hledání mléčných produktů. Každá značka má své webové stránky, kde jsou druhy produktů, recepty nebo celý příběh vzniku značky.

Propagace také probíhá na sociálních sítích a YouTube. Na Facebooku jsou publikovány zmínky např. o nových produktech, akcích nebo o probíhajících soutěžích o hodnotné ceny. Totéž je také propagováno na Instagramu, který je obohacen o videa, tzv. reels a story, ve kterých jsou zmíněny nejaktuálnější informace. Ačkoli uživatel nesleduje Instagram určité značky, story i příspěvky se mu mohou kdykoli ukázat při otevření aplikace.

6.5 Získávání a zpracování informací

K získávání informací firma používá primární i sekundární marketingový výzkum. Pokud se jedná o primární marketingový výzkum, firma pověří kvalitní agenturu, která ke sběru primárních dat používá dotazování nebo pozorování. Dále jim pomáhá data zpracovat, popř. vytvořit marketingový plán. Zpracování získaných dat probíhá pomocí různých programů, ale nejčastěji se používá Microsoft Excel, jehož výsledkem jsou podrobné analýzy, tabulky a grafy. Dalším výsledkem podrobných analýz jsou reporty.

Sekundární marketingový výzkum probíhá pomocí jednotlivých systémů. V první řadě se jedná o auditovaná a prodejní data od společnosti ACNielsen. Další získávání dat probíhá pomocí interního, neboli spotřebitelského trackingu, kdy se zjišťuje pozice jednotlivých značek u zákazníků a to včetně konkurentů. Popřípadě se používají spotřebitelské panely firmy GfK.

Zejména pro inovace se používají přímé výzkumy se spotřebiteli, které organizuje agentura nebo sama společnost. Za největšího konkurenta v České republice firma Savencia považuje Madetu, ale vše je závislé na aktuální pozici na trhu.

6.6 Ovlivňování trhu

Aktuálně probíhá segmentace trhu podle dvou klíčových hledisek - Foodservice a moderní trh, což je Redtail pro koncového spotřebitele. Dále ještě přežívá tzv. mini segment, kterému se dá říkat tradiční trh, což jsou malé nezávislé sítě zákazníků.

Společnost segmentuje také zákazníky, a to hlavně podle sociálního a demografického hlediska. Každému hledisku je specificky přizpůsobeno portfolio jednotlivých značek nebo produktů. Firma Savencia se soustředí hlavně na to, aby byly uspokojeny potřeby jednotlivých zákazníků, protože něco jiného je potřeba např. pro restaurace a pro domácí spotřebu. Upravují se zejména velikosti balení a někdy i typy výrobků. Podle sociálního hlediska je upravená hlavně komunikace se zákazníkem a cenová pozice jednotlivých značek na trhu.

Jako segmentační strategii společnost používá nediferencovaný marketing. Firma Savencia vlastní více než jednu značku, a proto jde o specifický příklad, kterému se říká A House of Brands. Firma jako taková propagována příliš není, zaměřují se hlavně na propagaci jejich značek. Výjimkou je pracovní trh, kde je Savencia propagována. Znalost značek firmy Savencia je obrovská po celé České i Slovenské republice se známým sloganem „Savencia – to nejlepší z mléka“.

Na trhu je zákazník při výběru ovlivněn cenou, vzhledem, názvem, designem atd. Všechny značky, které firma vlastní, prošly změnou ve všech směrech. Úspěch značek spočívá v originalitě, odlišnosti a dobré kvalitě. Jedním z nejdůležitějších faktorů je obal. V průběhu let každá značka prošla obrovskou změnou hlavně obalu a celkového vzhledu výrobku. Dalším úspěšným faktorem značek jsou nové výrobky. Jediné, co se u značek neměnilo, jsou jejich originální slogany.

6.7 SWOT analýza

Tabulka 7 - Analýza vnitřního prostředí mlékárny Savencia Fromage & Dairy Czech Republic, a. s.

		Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní prostředí		Kvalita a jedinečnost výrobků	Nedostatek kvalitních pracovníků
		Vlastník více značek	Vysoké výrobní náklady
		Známost značek	Malý počet výrobních závodů
		Dobrá pověst u zákazníků	Větší známost firmy než značek
		Velká velikost výroby	Není logo firmy
		Dobrá propagace	Dražší ceny

Zdroj: vlastní zpracování dle vnitropodnikových zdrojů

V tabulce č. 7 je zpracována analýza vnitřního prostředí. Silné i slabé stránky se poměrně liší od předchozích dvou mlékáren. Co ale zůstává podle průzkumu trhu stejné, je kvalita, jedinečnost výrobků a dobrá pověst u zákazníků. Firma Savencia vlastní více značek, které jsou známé po celé České i Slovenské republice a mezi spotřebiteli velmi oblíbené. Savencia provozuje tři výrobní závody, a tak má poměrně rozsáhlou velikost výroby. Značky jsou známé zejména díky dobré propagaci. Každá značka, kterou firma vlastní se propaguje v televizi, na internetu, sociálních sítích nebo skrz online kampaně.

Jako většina mlékáren i Savencia bojuje s nedostatkem pracovních sil v oblasti mlékárenství. I když má firma zajištěnou dobrou propagaci, jedná se o propagaci výrobků a ne firmy, která výrobky vlastní. S tím souvisí i logo. Každý výrobek má své logo, Savencia žádné logo nemá. Díky zhoršující se ekonomické situaci došlo ke zvýšení výrobních nákladů, což se také projevilo na ceně výrobků. S porovnáním s ostatními firmami byly ceny výrobků Savencia vždy na trhu dražší. Poslední slabou stránkou je málo výrobních závodů oproti produkci.

Tabulka 8 - Analýza vnějšího prostředí mlékárny Savencia Fromage & Dairy Czech Republic, a. s.

Vnější prostředí	Příležitosti	Hrozby
	Rostoucí zájem o mléčné výrobky	Ztráta pracovníků ve výrobě
	Marketing na sociálních sítích	Válka
	Bio výrobky	Energetická krize
	Zahraniční obchod	Současná ekonomická situace
	Nahrazení zaměstnanců moderní technologií	Možnost ztráty dodavatelů
	Dotační programy	Tlak ze strany konkurence

Zdroj: vlastní zpracování dle vnitropodnikových zdrojů

Další tabulka zobrazuje analýzu vnějšího prostředí firmy. Jako první příležitost se pro firmu naskytuje rostoucí zájem o mléčné výrobky, kterou jsou obecně velmi známé a proslulé svou kvalitou. Firmě se naskytuje také možnost marketingu na sociálních sítích, což znamená, že marketingová komunikace probíhá v prostředí, které je zákazníkům příjemné. Další jsou samozřejmě bio produkty. Jediný bio produkt, který firma vyrábí, je od značky Lučina. Díky velikosti produkce se firmě nabízí možnost zahraničního obchodu a nahrazení části zaměstnanců moderní technologií. Nakonec existují dotační programy, které jsou zaměřeny přímo na pomoc mlékárnám.

Mezi hrozby pro firmu Savencia můžeme zařadit ztrátu pracovníků ve výrobě, válku a současnou energetickou a ekonomickou situaci. Mléko se dováží od různých dodavatelů, kteří jsou předem prověřeni, a mléko je poctivě otestováno. Při zhoršující se ekonomické krizi dochází ke zvýšení cen u dodavatelů nebo k zániku dodavatelských firem. Nakonec je potřeba zmínit tlak ze strany konkurence a to ať už cenový, tak kvalitativní.

Tabulka 9 - SWOT analýza mlékárny Savencia Fromage & Dairy Czech Republic, a. s.

	S	W
O	Vytvoření nové bio značky nebo jen bio výrobku	Propagace firmy na sociálních sítích
	Získání moderních technologií do velké výroby	Dotační programy na rozvoj dalších výrobních závodů
	Zvýšení propagace na dalších sociálních sítích	Nedostatek pracovníků nahradit moderní technologií
T	Zvyšování mzdy zaměstnanců	Obtížné shánění kvalitní pracovní síly
	Propagace kvalitních dodavatelů	V konkurenčním boji známost značek a ne firmy
	Udržení si dobré pověsti u zákazníků v konkurenčním boji	Nemožnost vést více výrobních závodů kvůli ekonomické situaci

Zdroj: vlastní zpracování dle vnitropodnikových zdrojů

Poslední tabulka již obsahuje SWOT analýzu. První je opět SO strategie. Ke zvětšení produkce a popularity firmy je možnost vytvoření kvalitních bio výrobků nebo značky, která se bude soustředit na výrobu pouze bio výrobků. Jedná se o poměrně velkou výrobu se známými značkami, a tak je přípustné zažádat o získání moderních technologií, které by alespoň z části nahradily prvovýrobu. I přes kvalitní propagaci firmy je stále možné propagaci rozšířit na dalších sociálních sítích, jako je např. LinkedIn nebo Twitter.

Druhou strategií je WO strategie. Nedostatek pracovníků je možné vyřešit náhradou za moderní technologie a to obzvlášť do prvovýroby. Firma by měla propagovat svou existenci stejně, jako propaguje své produkty, a to ať prostřednictvím televize, internetu, či jiných propagačních prostředků. Další strategie souvisí s malým množstvím výrobních závodů, které mohou být rozšířeny pomocí dotačních programů.

Další strategie se nazývá ST strategie. Souvisí se zvyšováním mzdy a odměňováním zaměstnanců, kteří svou práci vykonávají dobře. Aby se předešlo ztrátě dodavatelů, je možné na výrobcích propagovat své prověřené dodavatele surovin. Ceny produktů stále rostou a je potřeba si udržet své místo na trhu, dobrou pověst u zákazníků a konkurenceschopnost.

Poslední vzniklou strategií je WO strategie. Situace v mlékárenství je ovlivněna především obtížným sháněním kvalitní pracovní síly. Větší znalost značek než firmy má negativní dopad při boji s konkurencí. Špatná ekonomická situace ovlivňuje téměř všechny mlékárny především v produkci a cenové hladině, proto je nyní nemožnost vzniku dalších výrobních závodů pro rozšíření portfolia výrobků.

7 ZHODNOCENÍ MLÉKÁREN

První mlékárna se jmenovala Agras Bohdalov a.s. Jednalo se o mini mlékárnu, která marketingu příliš nevyužívá. Nemá formalizované plány ani stanovené cíle. Mlékárna má zřízenou vlastní prodejnu, ve které získává zpětnou vazbu od zákazníků formou osobní komunikace. Díky této komunikaci lze snadno zjistit, co zákazník potřebuje, a co uspokojí jeho potřeby. Díky SWOT analýze byla firmě doporučena hlavně větší propagace firmy pro získání nových zákazníků. Problémem firmy je závislost na množství mléka, které si sama vyprodukuje. Neexistuje žádný externí dodavatel, a tak je počet a výběr z výrobků závislý na vlastních silách společnosti. Společnost nepoužívá segmentaci trhu ani nemá cílovou skupinu. Další zákazníky, díky kterým by měla firma větší zisk, je možno získat pomocí výroby bio mléka. Udržet své zaměstnance si může hlavně díky zvyšování mzdy.

Druhá mlékárna nesla název Polná s.r.o. Mlékárna Polná má poněkud větší produkci a výběr z produktů než mlékárna Agras Bohdalov. V propagaci se firmy příliš nelišily. Propagace je zaostalá, používají se pouze letáky. Produkty jsou známé a oblíbené zákazníky po celé Vysočině. Vyznačují se zejména rodinnou tradicí a ruční výrobou. Obě zmíněné firmy využívají přímé i nepřímé distribuční cesty. SWOT analýza těchto dvou firem vyšla podobně, a to především díky jejich velikosti, postavení na trhu a propagaci. I této firmě bylo doporučeno zlepšit propagaci pomocí různých propagačních prostředků. Dále existuje možnost svou výrobu obohatit o bio produkty a tím přilákat velké množství zákazníků. Je třeba hlavně vyzdvihnout rodinnou tradici a ruční výrobu, která se dá obohatit o moderní trendy. Rozdíl mezi těmito dvěma mlékárnami je v získávání informací a segmentaci trhu. Mlékárna Polná využívá pouze sekundární informace, kdežto mlékárna Agras Bohdalov využívá jak sekundární, tak primární data. Společnost má vybraný segment zákazníků, na který cílí svoje produkty. Dalším doporučením pro obě firmy je zvednutí mzdy a odměnění zaměstnanců, kteří vykonávají svou práci dobře.

Poslední mlékárna je Savencia Fromage & Dairy Czech Republic, a. s. se sídlem v Hesově na Vysočině. Od předchozích mlékáren se liší velikostí, známostí, propagací i distribucí. Savencia vlastní tři výrobní závody a sedm značek, které jsou známé a oblíbené po celé České i Slovenské republice. Výrobky jsou propagované téměř všude – televize, internet, online kampaně, místní prodej atd. Výjimečnost produktů je zajištěna hlavně díky prověřeným vybraným dodavatelům. Tato firma využívá pouze nepřímé distribuční cesty a používá víceméně sekundární marketingový výzkum, aby získala informace o zákaznících a o konkurenci. U této společnosti existuje segmentace trhu i segmentace zákazníků pomocí

segmentačních kritérií. Díky velikosti výroby byla společnosti doporučena možnost si zažádat o získání moderních technologií, která z části nahradí zaměstnance. Možností, kterou se neliší od ostatních mlékáren, je výroba bio mléka či bio produktů.

Všechny tři mlékárny bojují s nedostatkem pracovních sil v oblasti rostlinné a živočišné výroby. Pokud to jejich současná situace dovolí, může nastat zvýšení platu nebo udělení odměn. V konkurenčních bojích je pro každou mlékárnu těžké udržet si své stávající zákazníky. Je třeba dbát na to, aby mohla nabídnout zákazníkovi takový mléčný produkt, který ho uspokojí a bude splňovat jeho finanční kritéria a správnou kvalitu.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala významem marketingu pro prosperitu firem. Porovnány byly tři mlékárny, které v různé míře využívají marketing.

Cílem práce bylo popsat procesy, kterými firma může ovlivňovat potřeby trhu a zpětně využívat informace získané z průzkumu trhu pro optimalizaci portfolia svých produktů. V neposlední řadě byla vytvořena SWOT analýza ke všem třem mlékárnám. Na jejím základě byly navrženy strategie, které mohou zlepšit celkové zdraví podniku.

Pro zhotovení praktické části byly použity interní zdroje společností, popř. webové stránky. U každé firmy byly uvedeny základní informace. Dále bylo představeno marketingové prostředí firmy a marketingové řízení. Nejdůležitější součástí marketingu byl marketingový mix, zahrnující produkt, cenu, distribuci a propagaci. Nakonec bylo popsáno získávání a zpracování informací, ovlivňování trhu a sestavena SWOT analýza. Ze získaných informací bylo zjištěno, že nejméně marketingových metod využívá mlékárna Agras Bohdalov a.s. Firma nemá stanovené cíle ani marketingové plány a v marketingovém mixu se téměř nezabývá propagací firmy. Naopak nejvíce marketingových metod využívá mlékárna Savencia Fromage & Dairy Czech Republic, a.s. Společnost má sestaveny marketingové plány, díky kterým dosahuje marketingových cílů. Naplno využívá marketingový mix, včetně propagace.

SWOT analýza odhalila u každé mlékárny jak silné stránky a příležitosti, tak i slabé stránky a hrozby. Příležitosti a hrozby byly podobné, protože podnikají ve stejném odvětví. U všech třech mlékáren byl zjištěn boj s nedostatkem pracovních sil. Pro posílení pracovní síly bylo doporučeno zvýšení platu nebo udělení odměn. Dále bylo zjištěno, že konkurence v mlékárenství sílí, a pokud si firma chce udržet své zákazníky, musí jim nabídnout takový mléčný produkt, který je uspokojí a bude splňovat jejich finanční kritéria a správnou kvalitu. Pro první dvě mlékárny bylo dále doporučeno zvýšení propagace pomocí propagačních prostředků.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BAČUVČÍK, Radim. *Marketing neziskových organizací*. Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-01-9.
- [2] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. Manažer. Marketing. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [3] BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. V Praze: C.H. Beck, 2003. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-577-1.
- [4] BRENNER, Michael, 2011. *Marketing is business: the wisdom of Peter Drucker*. Marketinginsidergroup.com [online]. © 2016 [cit. 2022-09-13]. Dostupné z: <https://marketinginsidergroup.com/strategy/marketing-is-business-the-wisdom-of-peter-drucker/>
- [5] ČEVELOVÁ, Magdaléna. *Co je marketingový mix* [online]. 2008 [cit. 2022-09-13]. Dostupné z: <https://www.ekonomikon.cz/marketing/rizeni/>
- [6] ECKHARDOVÁ, Jana. *Marketingový mix ve znamení distribučních cest* [online]. 2018 [cit. 2022-09-13]. Dostupné z: <https://www.malamarketingova.cz/marketingovy-mix-distribuce/>
- [7] *Ekonomikon: Marketingové řízení* [online]. 2022 [cit. 2022-09-13]. Dostupné z: <https://www.ekonomikon.cz/marketing/rizeni/>
- [8] FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Computer Press, 2008. Praxe manažera. ISBN 978-80-251-1942-6.
- [9] FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. Brno: Computer Press, 2008. Praxe manažera. ISBN 978-80-251-2183-2.
- [10] HÁLEK, Vítězslav. *Marketing, reklama, cena obvyklá*. První vydání. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2018. 368 stran. ISBN 978-80-270-3926-5
- [11] HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. Dotisk [1. vyd.]. Praha: Grada, 1992, 365 s. ISBN 80-85424-83-5.
- [12] HRADECKÝ, Mojmír, Jiří LANČA a Ladislav ŠIŠKA. *Manažerské účetnictví*. Praha: Grada Publishing, 2008. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-2471-3.
- [13] JANOUCHEK, Viktor. *Internetový marketing: prosadte se na webu a sociálních sítích*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2795-7.

- [14] KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.
- [15] KOLEKTIV AUTORŮ, *Online marketing*. Brno: Computer Press, 2014. ISBN 978-80-251-4155-7.
- [16] KOTLER, Philip and Gary, ARMSTRONG, 2001. *Principles of marketing*. 9th ed. United States of America: Prentice Hall. 785 s. ISBN 0-13-026312-5.
- [17] KOTLER, Philip. *Marketing management*. Přeložil Václav DOLANSKÝ, přeložil Stanislav JURNEČKA. Praha: Grada Publishing, 2001. Profesionál. ISBN 80-247-0016-6.
- [18] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2
- [19] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada Publishing, 2006. Expert. ISBN 80-247-0966.
- [20] KUCHAR, Vladimír. *Medonosný marketing: přitáhněte zákazníky - návody, rady a tipy pro vytvoření skutečně efektivního marketingového systému pro vaši firmu*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 176 s.: ISBN 978-80-265-0024-7.
- [21] LAMB, Charles W., HAIR JR., JOSEPH F., McDANIEL, Carl, 2011. *Essentials of marketing*. Seventh edition. Cengage Learning. 672 pages. ISBN 0-53-847834-9
- [22] MCCARTHY, Jerome E, William D PERREAULT. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, 511 s. ISBN 80-85605-29-5.
- [23] MOUDRÝ, Marek. *Marketing: základy marketingu*. 1. vyd. Kralice na Hané: Computer Media, 2008, 3 sv. ISBN 978-80-7402-002-5.
- [24] PALATKOVÁ, Monika. *Marketingový management destinací: strategický a taktický marketing destinace turismu, systém marketingového řízení destinace a jeho financování, řízení kvality v destinaci a informační systém destinace*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3749-2.
- [25] PAULOVČÁKOVÁ, Lucie. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2016. 288 s. ISBN 978-80-7452-117-1.

- [26] PELSMACKER, Patrick de a GEUENS, Maggie a BERGH, Joeri van den. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003. 581 s., Expert. ISBN 80-247-0254-1.
- [27] *Savencia Fromage & Dairy Czech Republic, a. s.: Naše značky* [online]. [cit. 2022-09-13]. Dostupné z: <https://savencia-fd.cz/cs/nase-znacky>
- [28] SMITH, Paul. *Moderní marketing*. Přeložil Tomáš HLAVÁČ, přeložil Zdeněk STRNAD. Praha: Computer Press, 2000. Business books. ISBN 80-7226-252-1.
- [29] SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Přeložil Martin MOROVICS. Praha: Grada Publishing, 2010. Expert. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [30] TAHAL, Radek. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert. ISBN 978-80-271-0206-8.
- [31] URBÁNEK, Tomáš. *Marketing*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. Management. Studium. ISBN 978-80-87197-17-2.
- [32] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.
- [33] VYSEKALOVÁ, Jitka. *Emoce v marketingu: jak oslovit srdce zákazníka*. Praha: Grada Publishing, 2014. Expert. ISBN 978-80-247-4843-6.
- [34] VYSEKALOVÁ, Jitka. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. Praha: Grada Publishing, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-3528-3.
- [35] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009. Manažer. Marketing. ISBN 978-80-247-2049-4.