

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



## **Diplomová práce**

**Marketingová strategie pro vybrané strategické  
produkty ve společnosti Palírna U Zeleného stromu a. s.**

**Bc. Tomáš Jahoda**

© 2022 ČZU v Praze





## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Tomáš Jahoda

Ekonomika a management  
Provoz a ekonomika

Název práce

**Marketingová strategie pro vybrané strategické produkty ve společnosti Palírna U Zeleného stromu a. s.**

Název anglicky

**Marketing strategy of selected strategic products of the company Palírna U Zeleného stromu a. s.**

---

### Cíle práce

Cílem práce je na základě analýzy a zhodnocení marketingová strategie vybraných produktů společnosti Palírna U Zeleného stromu, a.s. navrhnout opatření, která povedou k odstranění případných nedostatků a k posílení marketingové strategie společnosti.

### Metodika

Teoretická část práce: literární přehled o současném stavu poznání ve zkoumané oblasti.

Praktická část: situační analýza, syntéza zhodnocení poznatků, návrh doporučení pro marketingovou strategii u vybraných produktů.

## Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran + přílohy

## Klíčová slova

Marketingová strategie, Palírna U Zeleného stromu, situační analýza, trh s alkoholickými nápoji

---

## Doporučené zdroje informací

DVOŘÁČEK, Jiří; SLUNČÍK, Peter. Podnik a jeho okolí – jak přežít v konkurenčním prostředí. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0447-1.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing : strategie a trendy*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

MAGRETTA, Joan. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. Praha: Management Press, 2012. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2

---

## Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

## Vedoucí práce

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 4. 3. 2022

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 8. 3. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 31. 03. 2022

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Marketingová strategie pro vybrané strategické produkty ve společnosti Palírna U Zeleného stromu a. s." jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.03.2022

---

### **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval paní prof. Ing. Ivaně Tiché, Ph.D. za veškerý čas, který mi věnovala při konzultacích. Její odborné připomínky a komentáře mi pomohly při řešení dané problematiky.

# **Marketingová strategie pro vybrané strategické produkty ve společnosti Palírna U Zeleného stromu a. s.**

## **Abstrakt**

Cílem práce je na základě analýzy a zhodnocení marketingové strategie vybraných produktů společnosti Palírna U Zeleného stromu, a. s. navrhnout opatření, která povedou k odstranění případných nedostatků a k posílení marketingové strategie společnosti. Tento cíl bude vyhodnocen pomocí analýz vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Využity budou například PEST analýza, Porterův model pěti sil, strategická mapa konkurenčních skupin a SWOT analýza, kterou budou sjednoceny veškeré zpracované analýzy diplomové práce. Závěrem bude proveden audit marketingového mixu a vyhodnocena marketingová strategie vybraných strategických produktů analyzované společnosti. Pokud budou zjištěny nedostatky, budou navržena vhodná doporučení či opatření k jejich nápravě a příležitosti pro posílení marketingové strategie společnosti. Výsledky diplomové práce následně podají informace o tom, kde může sledovaná společnost hledat příležitosti nebo naopak hrozby k růstu na trhu v České republice i mimo ni.

**Klíčová slova:** marketingová strategie, Palírna U Zeleného stromu, situační analýza, trh s alkoholickými nápoji, strategické produkty, konkurence, marketingový mix, PEST analýza, Porterův model pěti sil, SWOT analýza

# **Marketing strategy of selected strategic products of the company Palírna U Zeleného stromu a. s.**

## **Abstract**

The aim of the thesis is to propose measures that will lead to the elimination of possible shortcomings and to the strengthening of the marketing strategy of the company on the basis of an analysis and evaluation of the marketing strategy for selected strategic products of the company Palírna U Zeleného stromu, a. s. This objective will be evaluated by analysing the external and internal environment of the company. PEST analysis, Porter's model of five forces, strategic competitive groups map and SWOT analysis will be used to unite all the analyses developed in the thesis. Eventually, a marketing mix audit will be carried out and the marketing strategy of selected strategic products of the analysed company will be evaluated. If any deficiencies are to be identified, appropriate recommendations or remedial measures will be proposed and opportunities for strengthening the company's marketing strategy will be identified. The results of the thesis will provide information on where the company under study can look for opportunities or threats to growth in the Czech and foreign markets.

**Keywords:** marketing strategy, Palírna U Zeleného stromu, situational analysis, alcoholic beverage market, strategic products, competition, marketing mix, PEST analysis, Porter's model five forces, SWOT analysis

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce .....	12
2.2 Metodika .....	12
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>13</b>
3.1 Strategie.....	13
3.1.1 Definice podnikové strategie .....	13
3.1.2 Strategické řízení .....	13
3.1.3 Poslání a vize podniku .....	14
3.1.4 Ansoffova matice .....	16
3.2 Prostředí podniku a jeho analýzy .....	17
3.2.1 Marketingový mix.....	17
3.2.2 Bostonská matice .....	19
3.2.3 PEST analýza .....	21
3.2.4 Porterova analýza pěti sil .....	25
3.2.5 Strategická mapa konkurenčních skupin .....	27
3.2.6 SWOT analýza .....	28
3.3 Strategické řízení značky .....	31
3.3.1 Segmentace trhu.....	31
3.3.2 Targeting (zacílení trhu) .....	32
3.3.3 Positioning produktu.....	33
3.3.4 Životní cyklus výrobku .....	35
<b>4 Současný stav společnosti Palírna U Zeleného stromu a. s. ....</b>	<b>41</b>
4.1 Představení společnosti .....	41
4.1.1 Základní informace .....	44
4.1.2 Historie společnosti.....	46
4.1.3 Struktura a zázemí společnosti .....	47
4.2 Analýza vnějšího prostředí společnosti.....	49
4.2.1 PEST analýza .....	49
4.2.2 Porterova analýza pěti sil .....	63
4.2.3 Charakteristika trhu a strategická mapa konkurenčních skupin .....	68
4.2.4 Segmentace trhu.....	72
4.3 SWOT analýza zvolené společnosti.....	75
<b>5 Vlastní práce a vyhodnocení marketingové strategie .....</b>	<b>79</b>
5.1 Stávající cíle marketingové strategie .....	79

5.2	Audit marketingového mixu.....	80
5.2.1	Produktová strategie.....	80
5.2.2	Cenová strategie.....	84
5.2.3	Distribuční strategie.....	85
5.2.4	Komunikační strategie.....	87
5.3	Návrhy a doporučení k marketingové strategii.....	90
5.4	Vyhodnocení marketingové strategie.....	97
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>99</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>101</b>
7.1	Tištěné zdroje.....	101
7.2	Elektronické zdroje.....	102
<b>8</b>	<b>Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk.....</b>	<b>107</b>
8.1	Seznam obrázků.....	107
8.2	Seznam tabulek.....	107
8.3	Seznam grafů.....	108
8.4	Seznam použitých zkratk.....	108



# 1 Úvod

Současný marketing ve 21. století přesahuje rámec nabídky a poptávky. Nabídky přicházejí ze všech směrů a často vyvolávají poptávku. Lidé jsou obklopeni různou formou reklamy v časopisech, televizi nebo rádiu. Jedná se o prostředky marketingové komunikace a není na společnosti, aby rozhodla, ale záleží na každém jedinci, zda se marketingu dobrovolně vystaví. Vývoj technologií usnadnil přístup k mnoha informacím. Digitální marketing přinesl změny v životním stylu, kdy se někteří museli přizpůsobit a naučit se žít v počítačové éře. Druhá část narozená v této éře si nedokáže život bez technologií představit. Všechny druhy komunikace jako e-maily, chaty, rychlé zprávy a sociální sítě se staly součástí života každého z nás. Dostupné formy a komunikace se změnily, vzdálenost již není problém a lidé si mohou informace vyměňovat téměř neustále. V dnešní době se spotřebitelé rozhodují mezi online nákupem nebo navštívením kamenné prodejny a vybírají si podle své aktuální potřeby a svého pohodlí (Bačíková, 2018).

Cílem práce je na základě analýzy a zhodnocení marketingové strategie vybraných produktů společnosti Palírna U Zeleného stromu, a. s. navrhnout opatření, která povedou k odstranění případných nedostatků a k posílení marketingové strategie společnosti. Vybraná společnost vyrábí své výrobky již přes 500 let ve městě Prostějov. K vyhodnocení vymezeného cíle je dosaženo pomocí analýz vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Využity jsou například PEST analýza, Porterův model pěti sil, strategická mapa konkurenčních skupin a SWOT analýza, kterou jsou sjednoceny veškeré zpracované analýzy diplomové práce. V závěru práce je proveden audit marketingového mixu a vyhodnocena marketingová strategie vybraných strategických produktů analyzované společnosti. Pokud jsou zjištěny nedostatky, jsou navržena vhodná doporučení či opatření k jejich nápravě a příležitosti pro posílení marketingové strategie společnosti. Výsledky diplomové práce následně podávají informace o tom, kde může sledovaná společnost hledat příležitosti nebo naopak hrozby k růstu na trhu v České republice i mimo ni. Daná problematika je zkoumána za použití primárních i sekundárních dat. Zdrojem dat jsou hlavně informace ze společnosti Palírna U Zeleného stromu, Českého statistického úřadu, Passport a výroční zprávy analyzovaných společností z portálu Ministerstva spravedlnosti.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem práce je na základě analýzy a zhodnocení marketingové strategie vybraných produktů společnosti Palírna U Zeleného stromu, a. s. navrhnout opatření, která povedou k odstranění případných nedostatků a k posílení marketingové strategie společnosti.

Práce bude využívat primární i sekundární zdroje dat, jež budou hlavním zdrojem analýzy vnitřního i vnějšího prostředí podniku. Následně bude sestavena SWOT analýza, kterou budou sjednoceny veškeré zpracované analýzy v diplomové práci.

Závěrem bude vyhodnocena marketingová strategie vybraných produktů, a pokud budou zjištěny nedostatky, budou navržena vhodná doporučení či opatření k jejich nápravě a příležitosti pro posílení marketingové strategie společnosti.

### **2.2 Metodika**

Diplomová práce bude obsahovat teoretickou, analytickou a praktickou část.

První část práce bude vysvětlovat danou problematiku práce za využití definic a pojmů z marketingové strategie. Budou objasněny jednotlivé analýzy vnějšího i vnitřního prostředí společnosti. V této části bude zdrojem odborná literatura.

Následující část se bude zabývat identifikací vybrané společnosti. Za pomoci analýz bude zhodnocena její současné situace na trhu. Využity budou například PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, strategická mapa konkurenčních skupin a SWOT analýza. Druhá část bude využívat primární i sekundární zdroje dat.

Závěr práce se zaměří na vyhodnocení marketingové strategie vybraných strategických produktů. Bude proveden audit marketingové mixu a případně budou navržena doporučení pro zlepšení marketingové strategie. Závěrečná část bude čerpat z primárních i sekundárních zdrojů dat, především z výsledků z předchozí části.

### **3 Teoretická východiska**

Příchod globalizace naprosto změnil fungování trhu v České republice (dále jen ČR), ale i po celém světě. Konkurenční prostředí je jedna z oblastí, na kterou má její rychlost vliv. Ta odstraňuje veškeré bariéry mezi obory a ukazuje, jak globální společnosti dokážou uspět i v lokálních oblastech proti domácí produkci. Právě organizace, které čelí zahraničním konkurentům, musí vynakládat strategické aktivity, chtějí-li udržet krok s trhem (Mallya, 2007).

#### **3.1 Strategie**

##### **3.1.1 Definice podnikové strategie**

Původní význam slova strategie se používal při vojenských operacích, kde byla chápána jako volba správného směru vojenských akcí pro dosažení strategických cílů (Jakubíková, 2013).

Dle Hanzelkové (2017) se jedná o ústřední pojem strategického řízení, který souvisí s cíli společnosti. Vytvořená strategie má mít základní představu o cestě, jak bude naplněn budoucí žádoucí stav společnosti. Pokud má podnik za cíl zvýšení tržeb nebo zisku, tak musí zvolit různé postupy a způsoby – snížení nákladů, rozšíření současného portfolia, optimalizace cenové strategie nebo expanze na zahraniční trhy. Možností je spousta a jen samotná organizace určí jednotlivé ukazatele, které budou vytvářet budoucí činnosti k dosažení zvolených strategických cílů.

Strategie má objasňovat, jak společnost vystavená konkurenci bude dosahovat mimořádné úrovně. Zní to jako prostá definice, ale je to jeden z důvodů, proč jde o jeden z nejnebezpečnějších pojmů ve světě obchodu. Slovo strategie je používáno mnoha způsoby, a to pak vede k zamyšlení, jestli vůbec něco znamená. Dle Magrettové (2012) musí správná formulace obsahovat, co vybrané společnosti umožní dosahovat lepší výkonnosti oproti konkurenci. Stěžejní otázkou pak je samotná výkonnost tváří v tvář konkurenci.

##### **3.1.2 Strategické řízení**

Strategické řízení je uskutečňováno top managementem, případně zasahují i majitelé společnosti. Klíčovým úkolem je správná formulace strategií a jejich následná realizace. Strategické řízení lze charakterizovat i jako mix manažerských

dovedností jako je plánování, organizace, vedení a kontrola. Obdobné je to u nižších úrovní řízení – taktického a operativního (Hanzelková, 2017).

Základní rozdíly mezi strategickým, taktickým a operativním řízením lze vidět na obrázku 1.

**Obrázek 1:** Rozdíly mezi jednotlivými vrstvami řízení

Strategické řízení	Taktické a operativní řízení
1. Zabývá se cíli, které jsou odvozeny od vytvořených cílů vyšších úrovní.	1. Zabývá se především určováním a hodnocením nových cílů a strategií.
2. Cíle jsou ovlivňovány především zkušeností s minulým vývojem.	2. Nové cíle a strategie mohou být diskutabilní, sporné, zkušenosti týkající se realizace cílů jsou většinou minimální.
3. Cíle jsou zadávány formou subcílů a přiřazovány jednotlivým funkčním jednotkám.	3. Cíle mají celopodnikový význam a platnost.
4. Řídící pracovníci jsou úzce spojeni se svou funkcí, případně profesí.	4. Řídící pracovníci mají mít celopodnikový rozhled a mají být orientováni zejména na okolí firmy.
5. Výsledky řídicí práce jsou hodnoceny bezprostředně či okamžitě po dosažení (či nedosažení) cílů.	5. Dosažení cílů je možno hodnotit až s delším časovým odstupem.
6. Pravidla hry jsou dobře známa, problémy jsou dobře strukturované, opakované. Zkušenosti pracovníci se mohou v průběhu realizace cílů cítit kompetentní, suverénní a uplatňovat rutinní a standardní přístupy.	6. Minulá zkušenost je pro „novou hru“ zpravidla irelevantní, problémy jsou špatně strukturované, většinou unikátní. Řídící pracovníci musí být při řešení problémů kreativní a vynaládat neustále další úsilí.

Zdroj: vlastní zpracování dle Hanzelkové (2017)

Jakubíková (2013) dělí proces tvorby strategie na čtyři fáze:

- strategickou analýzu;
- formulaci strategie;
- implementaci strategie;
- strategickou kontrolu.

Takto zpracovaná strategie by měla organizaci připravit na veškeré situace, které s vysokou pravděpodobností mohou nastat. Společně se doporučuje, aby identifikovaly všechna ohrožení a vypracovaly tzv. „krizové“ strategie.

### 3.1.3 Poslání a vize podniku

Každá organizace je zakládána a existuje, aby naplňovala své určité poslání – uspokojování potřeb zákazníka poskytováním služeb nebo výrobou produktu. Vize je

jinak nazývána jako premise, neboť stojí na začátku strategického řídicího procesu, který lze vidět na obrázku 2, kde je vyobrazená hierarchie tradičního pojetí strategie (Jakubíková, 2013).

**Obrázek 2:** Hierarchie tradičního pojetí strategie



Zdroj: vlastní zpracování dle Jakubíkové (2013)

Z obrázku je patrné, že vize zcela souvisí s cíli a plány, představuje obraz úspěšné budoucnosti, který má základy v hodnotách a ve filozofii společnosti. Jedná se o soubor určitých ideálů a priorit podniku. Vize musí splňovat pravidla, která jsou vypsána níže:

- jasně formulovaná;
- realistická;
- dobře komunikovatelná;

a má tři základní cíle:

- vyjasnit obecný směr;
- motivovat lidi k vykročení správným směrem;
- rychle a účinně koordinovat úsilí mnoha lidí.

Zda skutečně se jedná o reálnou vizi se lze přesvědčit pomocí porovnání výsledků situační analýzy, predikce vývoje prostředí a definicí vize společnosti. Vzniklou odchylku je zapotřebí doladit nebo vizi zcela nově formulovat. Důležité je, aby vyšší management společnosti přijal vizi a zcela jí věřil. Poté může být správně formulovaná vize jednoduše zapamatovatelná a příkladem všem zaměstnancům v podniku (Jakubíková, 2013).

Poslání (mise) má vyjadřovat důvod existence podniku. Pokud by to nebylo možné vyjádřit, tak musí zaznít otázka, zda je nadále zapotřebí, aby společnost existovala. Zdravý podnik poskytuje žádoucí produkt nebo zboží, inkasuje tržby a má výhled na budoucí uplatnění. V okamžiku, kdy to není možné splnit, tak je ohrožena

jeho dlouhodobější perspektiva. Správná definice poslání by neměla přesáhnout více než 20 slov a měla by dát odpověď na otázku: „Co vlastně děláme?“ (Tyll, 2014).

### 3.1.4 Ansoffova matice

V momentě, kdy společnost začíná stoupat po křivce životního cyklu podniku do fáze růstu a stabilizace, je správná doba uvažovat o strategických možnostech rozvoje společnosti. Jako vhodná pomůcka může posloužit matice růstu H. Ansoffa, na které je možné znázornit strategické alternativy. Obrázek 3 popisuje Ansoffovu matici a části z kterých se skládá (Tyll, 2014).

**Obrázek 3:** Ansoffova matice možných strategií vstupu produktů na trhy

	Stávající produkt	Nový produkt
Současný trh	<i>Pole 1</i> <b>Posilování pozic na trhu</b> (Market Penetration Strategy)	<i>Pole 2</i> <b>Vývoj produktu</b> (Produkt Development Strategy)
Nový trh	<i>Pole 3</i> <b>Rozšiřování trhu</b> (Market Development Strategy)	<i>Pole 4</i> <b>Diverzifikace trhu</b> (Total Diversification Strategy)

Zdroj: vlastní zpracování dle Kašíka (2009)

**Pole 1** – jedná se o nejjednodušší situaci pro podnik, kdy na trhu působí se stejným (současným) produktem, využívá nové techniky marketingové komunikace a zvyšuje výrobu.

**Pole 2** – podnik se vystavuje klasické a velmi rizikové operaci při zavádění nového produktu, snaží se přesvědčit zákazníky o přednostech, probíhá náročná marketingová komunikace a je nejistá efektivnost všech aktivit.

**Pole 3** – v tomto případě jde o ještě náročnější a rizikovější marketingovou a následně obchodní operaci, kdy podnik chce proniknout na další trhy (segmenty) se stávajícím produktem, získat zákazníky a odběratele, přínosem je znalost produktu a tím menší náklady na marketingovou komunikaci.

**Pole 4** – nejnáročnější situace pro podnik a z hlediska podnikání a podniku samotného jde o velice dramatickou a adrenalinovou operaci, kdy je cílem proniknout se zcela novým produktem na nové trhy. Jedná se buď o nový podnikatelský subjekt nebo o případ tzv. totální inovace.

K minimalizaci rizik v případě diverzifikace se aplikuje několik osvědčených postupů k rozšiřování produktového portfolia:

**Horizontální** – znamená rozšíření portfolia o produkty, které jsou shodné se současnými, co se týká technologií výroby, materiálů a odbytu (např. tradiční výrobce kancelářského nábytku pro udržení se na trhu rozšíří produkci o klasický nábytek a doplňky do bytu).

**Vertikální** – znamená rozšíření nabídky o produkty, které navazují nebo předcházejí současným produktům ve výrobním či distribučním řetězci (např. softwarové společnosti).

**Laterální** – podnik rozšíří nabídku o zcela odlišné produkty, které doposud nevyroběl, neprodával a ani nedistribuoval (např. módní společnost Marks & Spencer prodává domácí potřeby a potraviny v charakteristickém designu).

Firmy zkouší uspokojit všechny zákazníky na rozsáhlém trhu, ale to si mohou dovolit jen velké nadnárodní korporace (např. Coca-Cola). Ty uplatňují jen jeden typ nabídky na trhu a ignorují rozdíly segmentů. Soustředí se na to, co mají spotřebitelé společného. Produkty jsou zpracované tak, aby zasáhly co největší počet spotřebitelů. Podnik využívá jednotnou propagaci – image značky nebo produktu. Tím se šetří náklady na marketingový segmentační průzkum a výrobní management. To se může promítnout do nižších cen, které podniku dovolí získat např. i segment citlivý na ceny (Kašík, 2009).

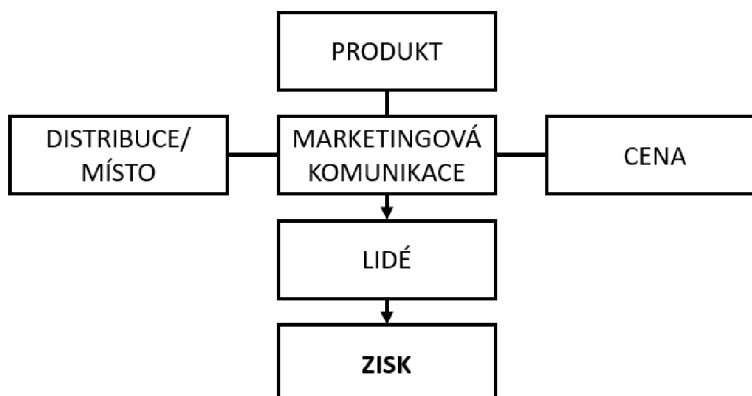
## **3.2 Prostředí podniku a jeho analýzy**

### **3.2.1 Marketingový mix**

K dosažení marketingových cílů, které si firma naplánuje, je dobré si primárně definovat marketingový mix – soubor marketingových nástrojů (Kotler, 2013).

Marketingový mix obsahuje soubor kontrolovatelných marketingových proměnných, které jsou připraveny k tomu, aby výrobní program firmy byl šitý na míru potřebám a přáním cílového trhu. Jednotlivé proměnné utvářejí dílčí mixy a ty jsou tvořeny prvky (viz obrázek 4), které jsou vzájemně propojeny. Cílem je nalezení optimálních proporcí a sestavení účinného marketingového mixu (Jakubíková, 2013).

**Obrázek 4:** Prvky marketingové mixu



Zdroj: vlastní zpracování dle Jakubíkové (2013)

Nejčastěji používaná podoba marketingového mixu je tvořena čtyřmi prvky a nese označení 4P, což je dílem E. Jeroma McCarthyho z Minnesota State University v USA:

- produkt (product);
- cena, kontrakční podmínky (price);
- distribuce, umístění (place);
- marketingová komunikace (promotion).

Základní marketingový mix byl průběžně doplňován dalšími prvky dle různých autorů, příkladem je seznam prvků níže:

- lidé (people);
- balíčky služeb (packaging);
- tvorba programů (programming);
- spolupráce, partnerství (partnership);
- politická moc (political power);
- formování veřejného mínění (public opinion formation);
- prezentace (presentation);
- proces (process);
- osobnosti (personalities);
- pedagogické přístupy (process pedagogical approaches);
- participační aktivizace (participation activating).



Nelze tvrdit, že čím více prvků firma používá v marketingovém mixu, tím by měl být lepší. Jedná se však o to, jaký vybraný rámec je nejefektivnější pro tvorbu marketingové strategie společnosti (Jakubíková, 2013).

Koncepce 4P je vnímaná z pohledu prodávajícího, a ne z hlediska kupujícího, který chápe marketingové nástroje jako nositele spotřebitelského užitku. A to vynahrazuje tzv. 4C, kde z již každého uvedeného 4P lze z pohledu kupujícího označit za jedno ze 4C. Porovnání mezi 4P a 4C je vidět níže na obrázku 5.

**Obrázek 5:** Vztah mezi 4P a 4C

4P
produkt (product)
cena (price)
místo (place)
marketingová komunikace (promotion)
4C
hodnota z hlediska zákazníka (customer value)
náklady pro zákazníka (cost to the customer)
pohodlí (convenience)
komunikace (communication)

Zdroj: vlastní zpracování dle Kotlera (2013)

Ve všech ekonomicky vyspělých státech vznikají nová tržní prostředí, která se charakterizují zejména náročnými zákazníky a obtížně předvídatelným konkurenčním prostředím. Proto je zcela zapotřebí pracovat i s jinou podobou marketingového mixu, a to především se 4C. Stále více společností si uvědomují, že pohled zákazníka je zásadní a vyžadují jejich zpětnou vazbu. Reakce na připomínky zákazníků a odborníků poté rozhoduje o jejich úspěchu (Jakubíková, 2013).

### 3.2.2 Bostonská matice

Cenová hladina bývá u hlavních hráčů na jakémkoliv trhu velice podobná. Když se jedná o stabilní trh, tak se cenové hladiny hlavních hráčů postupně přibližují. Neznamená to však, že všechny tyto společnosti mají stejné zisky. Pokud vybraná společnost dosahuje vysokého podílu na trhu, dokáže si vytvářet úspory z rozsahu a má nižší náklady. Největší hráč s nejvyšším podílem na trhu má pravděpodobně

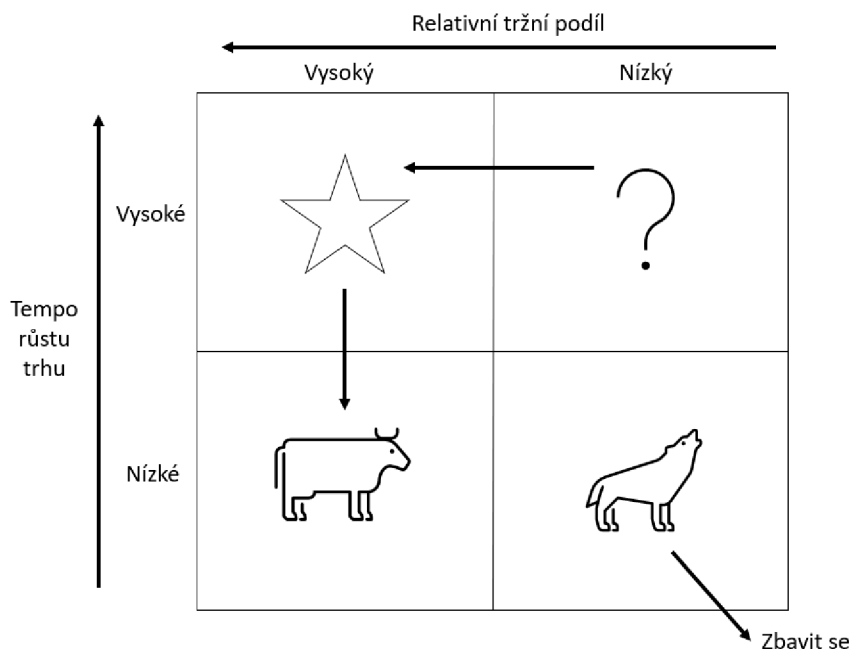
mnohem lepší ziskovost, a tudíž je odolnější proti cenové válce. Z toho důvodu je tržní podíl velmi důležitý a cílem společnosti by mělo být dosažení co nejvyššího podílu na trhu, kdekoliv je to možné (Westwood, 2020).

Společnost Boston Consulting Group vytvořila před lety tzv. „Bostonskou matici“ pro klasifikaci produktového portfolia na základě relativního podílu na trhu a relativního tempa růstu trhu. Dnes je často využívána při vytváření produktového portfolia. Produkty jsou popisovány jako:

- **Hvězdy** – vysoký tržní podíl / vysoké tempo růstu trhu (hotovostně neutrální);
- **Dojné krávy** – vysoký tržní podíl / nízké tempo růstu trhu (generující hotovost);
- **Otazníky** – nízký tržní podíl / vysoké tempo růstu trhu (odtok hotovosti);
- **Bídící psi** – nízký tržní podíl / nízké tempo růstu trhu (hotovostně neutrální).

Relativní podíl na trhu je vyjádřením poměru tržního podílu mezi určitou společností a jejím největším konkurentem. Ukazuje míru převahy na trhu nad jednotlivými konkurenty. Tempo růstu trhu je významný ze dvou důvodů. Na rychle rostoucím trhu dochází zároveň i k rychle rostoucímu prodeji produktu než na stabilním nebo pomalu rostoucím trhu. V případě rychle rostoucího prodeje vezme produkt velký objem hotovosti, aby docházelo k většímu počtu inzercí, rozsahu distribuce a podpory prodeje. Při marketingovém plánování je bráno za vysoký růst trhu obvykle deset procent ročně a více. Jednotlivé produkty jsou znázorněny níže na obrázku 6 (Westwood, 2020).

**Obrázek 6:** Ideální vývoj produktu v Bostonské matici



Zdroj: vlastní zpracování dle Westwooda (2020)

Otazníky jsou většinou uvedené novinky na trh, které ještě nesplnily očekávání. Může se také jednat o produkty, u kterých prodej klesá a je důležité vyhodnotit jejich životaschopnost.

Bídící psi mají nízký tržní podíl a do firmy nepřinášejí výnosy. U těchto produktů se doporučuje zvážení o vyřazení z produktového portfolia.

Hvězdy mají obvykle velký podíl na ziscích, ale na druhou stranu jde o produkty, které jsou závislé na vysokých marketingových nákladech, výzkumech a vývoji. Obecně se jedná o neutrální produkty, co se týká generování hotovosti.

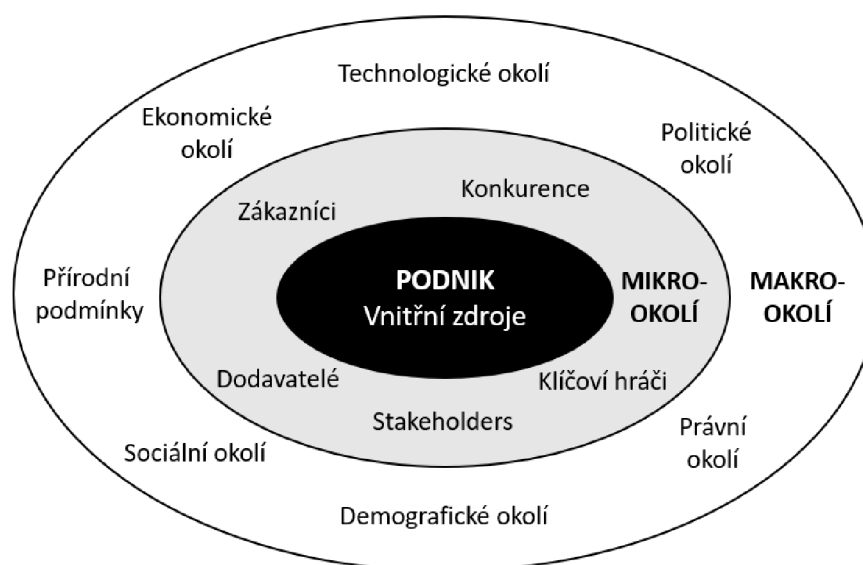
Dojné krávy jsou produkty s vysokým tržním podílem a s nízkým tempem růstu trhu. Generují vysoké zisky a již nepotřebují velké marketingové investice a výdaje na výzkum a vývoj (Westwood, 2020).

### 3.2.3 PEST analýza

Podnik nelze vnímat jako nezávislý organismus na okolí, protože bez něj není schopno existence. Z toho důvodu je pro podnik důležitá analýza okolí, a to nejen z ekonomického hlediska. Okolí podniku je bráno jako vše, co je uvnitř podniku, a zároveň i v nějakém vztahu s ním.

V obecné rovině lze okolí podniku dělit na vnější (makro) a vnitřní (mikro) okolí. Firma musí přijímat a přizpůsobovat se vlivům makrookolí, protože je nedokáže ve větší míře ovlivnit. Naopak mikrookolí je představováno subjekty a podmínkami, na které lze působit z pohledu podniku. Vnější a vnitřní okolí podniku je popsáno níže na obrázku 7 (Tyll, 2014).

**Obrázek 7:** Makrookolí a mikrookolí podniku



Zdroj: vlastní zpracování dle Tylla (2014)

Společnosti a jejich vnitřní i vnější okolí, kam spadají dodavatelé, zákazníci, konkurenti, marketingoví prostředníci a veřejnost, operují ve vnějším okolí sil a trendů, které neustále přináší příležitosti i hrozby. Pro společnosti to znamená „nekontrolovatelné okolnosti“, které musí sledovat a musí na ně reagovat. Začátek dvacátých let nového století přinesl spoustu nových výzev, kdy celý svět ovlivnila pandemie koronaviru – globální společnosti, úspory, investice, nezaměstnanost a mnoho jiných okolností. Tato dramatická událost měla vliv i na již existující dlouhodobější trendy, které dopadly na globální krajinu.

S rychle měnícím a přizpůsobujícím se globální obrazem musí firma sledovat šest hlavních sil: technologické, ekonomické, přírodní, sociální, demografické a politicko-právní. Pozornost musí být věnována jejich vzájemné součinnosti, protože právě ty přináší nové příležitosti či hrozby (Kotler, 2013).

Pokud se zabýváme vlivy makroprostředí, je nutno vycházet z analýzy vzdáleného prostředí, která začíná s globálním makroprostředím a postupně směřuje dolů, až k lokálnímu prostředí, a vybrat ze všech faktorů jen ty, které jsou důležité pro určitý podnik. Ukázka postupu při analýze vzdáleného prostředí je vidět níže na obrázku 8 (Jakubíková, 2013).

**Obrázek 8:** Analýza vzdáleného prostředí



Zdroj: vlastní zpracování dle Jakubíkové (2013)

Tyll (2014) zmiňuje tzv. PEST analýzu, která je využívána pro vyhodnocení vývoje makroprostředí, kde zkoumá níže zmíněné faktory:

**P** – politické faktory (např. stabilita vlády);

**E** – ekonomické faktory (např. vývoj měnových kurzů);

**S** – sociální faktory (např. kulturní vlivy);

**T** – technologické faktory (např. inovace ve vybrané oblasti).

Tyto faktory mohou nebo přímo ovlivňují činnosti podniku. Do rozšířené analýzy, tzv. PESTEL, se začleňují ještě další dva faktory:

**E** – environmentální faktory (např. předpisy ochrany životního prostředí);

**L** – legislativní faktory (např. zákony ochrany duševního vlastnictví).

V některé literatuře se můžeme setkat s analýzou v různé podobě jako STEP, SLEPT nebo nejnověji STEEPLED, ale v zásadě jde stále o stejnou analýzu, kde jsou základem stejné faktory (Tyll, 2014).

V kratší variantě PEST analýzy se spojují faktory **politické**, **environmentální** a **legislativní** jako politicko-právní faktory, kam patří stabilita vlády, politická stabilita, vliv politických stran, činnost zájmových sdružení a svazů, fiskální politika, vízová politika, sociální politika, činnost zájmových sdružení a svazů, ochrana životního prostředí, vízová politika, zákony, dohody o zamezení dvojího danění, které pomáhají ke snížení nákladů podnikatelů. Politicko-právní prostředí vytváří sféru pro podnikatelské a podnikové činnosti.

**Ekonomické faktory** představují vývoj hrubého domácího produktu (dále jen HDP), stav platební bilance státu, fáze ekonomického cyklu, úrokové sazby, měnové kurzy, míru inflace a nezaměstnanosti, případně deflace, průměrnou výši důchodů obyvatelstva, životní minimum a dávky statní sociální podpory. Všechny ekonomické faktory mají vliv na kupní sílu a nákupní zvyky spotřebitelů.

**Sociální faktory** jsou rozdělené do dvou rovin jako faktory, které jsou spojené s kupním chováním spotřebitelů:

- **kulturní** – spotřební zvyky, jazyk, řeč těla, kulturní hodnoty, chování žen a mužů, vnímání (např. sebe sama);
- **sociální** – sociální stratifikace společnosti a její klasifikace do sociálních tříd, sociálně-ekonomické zázemí spotřebitelů, majetek, příjmy, vývoj životní úrovně, úroveň vzdělání, mobilita obyvatel a jiné;

a faktory podmiňující chování organizací. Je totiž možné sledování kulturních a sociálních vlivů, jak působí na jednání organizací (Jakubíková, 2013).

**Technologické faktory** (také jako inovační faktory) obsahují trendy ve výzkumu a vývoji, rychlost technologických změn, jsou to dopravní, výrobní, skladovací, komunikační, informační, sociální a jiné technologie. Berou se jako zdroj technologického pokroku pro podniky, pomocí kterého dosahují lepších hospodářských výsledků, vyšší konkurenceschopnosti a humanizace práce (Synek, 2015).

V obou variantách PEST i PESTEL nejsou zmíněné dva důležité faktory, demografické a přírodní. **Demografické faktory** se týkají zejména lidí – velikost populace, délka života, porodnost, věková skladba, migrace obyvatel, rasová a nadnárodní struktura, hustota a rozmístění osídlení, charakter rodin i charakter domácností. Lidé představují trhy, a proto je analýza demografického prostředí zásadní pro marketingové pracovníky. **Přírodní faktory** zahrnují klimatické podmínky, přírodní zdroje nebo počasí. Přírodní zdroje tvoří veškeré vstupy pro podniky.

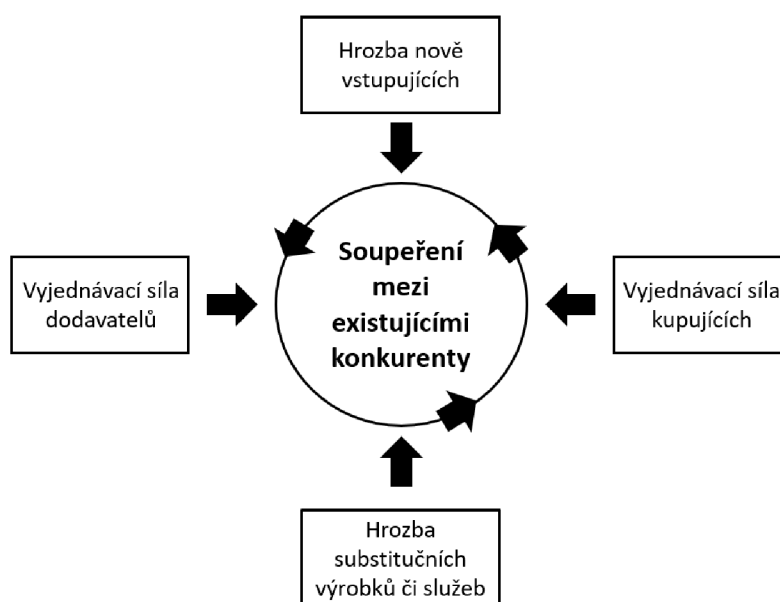
Cílem analýzy makroprostředí je si zvolit pouze faktory, které jsou důležité pro určitý podnik. Při analýze faktorů makroprostředí se nesmí opomenout věnovat maximální úsilí identifikaci budoucího vývoje a možného dopadu přímo na organizaci.

Poznatky a závěry z analýzy se používají pro tvorbu scénářů vývoje okolí společnosti. Metodou scénářů mohou manažeři simulovat různé varianty vývoje makroprostředí a určit případný vliv na strategii podniku (Jakubíková, 2013).

### 3.2.4 Porterova analýza pěti sil

Pro správné pochopení konkurenčního prostředí identifikoval Michael Porter pět sil – konkurenti v odvětví, potenciální nově vstupující, substituty, zákazníci a dodavatelé. Tyto síly jsou rozhodující při výhledu na atraktivitu trhu nebo tržního segmentu v dlouhodobém horizontu. Níže na obrázku 9 je znázorněný Porterův model pěti sil (Kotler, 2013).

**Obrázek 9:** Porterův model pěti sil



Zdroj: vlastní zpracování dle Portera ([1993])

#### 1. Soupeření mezi existujícími konkurenty.

Segment se považuje za neatraktivní v případě, když v něm působí silní, četní nebo agresivní konkurenti. Ještě více neatraktivní je stagnující nebo upadající segment, kde se musí investovat do rozšíření kapacit továren, fixní náklady a bariéry výstupu jsou vysoké nebo mají konkurenti značnou motivaci se v něm udržet. Tyto podmínky vedou k soupeření, které je velice nákladné pro podnik z důvodů cenových

válek, reklamních bitev a častému zavádění nových produktů. Příkladem tuhé konkurence v důsledků rivality je segment výrobců mobilních telefonů.

## **2. Hrozba nově vstupujících.**

Hlavním ukazatelem pro atraktivitu segmentu je výška bariér vstupu a výstupu. Nejatraktivnější segment má vysoké nároky ke vstupu a nízké k výstupu. Když jsou obě bariéry vysoké, je vysoký též ziskový potenciál, ale tím vzniká mnohem větší riziko, protože špatně vedoucí si společnosti zůstávají a snaží se bojovat dál. Pokud jsou bariéry vstupu i výstupu nízké, společnosti si vstupují a odcházejí snadno ze segmentu, a přitom mají stabilní a nízké zisky. Nejhorší situace je, když jsou nároky vstupu nízké a výstupu vysoké. Společnosti vstupují do segmentu, když je snadno přístupný a ve špatných časech zjišťují, že je těžké odejít. Výsledkem je přehlcený segment a nízké zisky pro všechny. Příkladem jsou letecké společnosti, které mají nízké bariéry vstupu, ale při hospodářském poklesu musí všechny podniky nadále mezi sebou bojovat.

## **3. Hrozba substitučních výrobků či služeb.**

Segment se stává neatraktivním, pokud existuje skutečná nebo potenciální substituce produktu. Jakákoliv náhražka limituje ceny i zisky a firma musí bedlivě sledovat cenové trendy. Když se zvýší v těchto segmentech technologický pokrok, dojde pravděpodobně ke snížení cen a s tím půjdou dolů i zisky. Firmy jako např. Greyhound (autobusy) nebo Amtrak (vlaky) došly k závěru, že jejich ziskovost je ohrožená expanzí leteckých společností.

## **4. Vyjednávací síla kupujících.**

Segment je neatraktivní, mají-li kupující příliš velkou vyjednávací sílu. Analytici předvídali, že vznik retailového obra jako je Wal-Mart, sníží potenciální ziskovost s baleným zbožím. Výhody zákazníků vznikají, jsou-li koncentrovanější a organizovanější. Produkt představuje veškerou část celkových nákladů zákazníka, pokud je nediferencovaný a má nízké náklady na změnu. Výhody dále vznikají, když jsou zákazníci v důsledků nízkých zisků citliví na cenu, nebo když se mohou zákazníci spojit ke společné kooperaci. Aby se prodejci chránili, mají dbát na výběr, nejlépe vybírat zákazníky s nejmenší vyjednávací silou a možnost měnit dodavatele. Nejeftivnější obrana spočívá ve vytvoření nabídky na míru, kterou nemohou odmítnout ani silní zákazníci.



## 5. Vyjednávací síla dodavatelů.

Segment je neatraktivní v případě, kdy mají dodavatelé možnost zvyšovat ceny nebo snižovat dodávky zboží. Příkladem je ropná společnost Shell, která se musí vypořádat s množstvím ropných zásob a je vydána na milost ropným kartelům jako OPEC. Dodavatelé jsou silní, když jsou koncentrování a organizovaní, v segmentu existuje málo substitucí, dodávaný produkt je důležitou složkou výroby, změna dodavatele nese vysoké náklady, a když dodavatelé mohou integrovat směrem dolů. Nejlepší obrana je ve vytvoření si vztahu s dodavateli, tzv. win-win, kdy jsou vítězi obě strany nebo při možnosti využívat i více zdrojů dodávek (Kotler, 2013).

### 3.2.5 Strategická mapa konkurenčních skupin

Nedílnou součástí analýzy odvětví je mapování strategických skupin a struktury odvětví. Jedná se o velmi praktický analytický nástroj, a to zejména pro odvětví, kde existuje mnoho charakteristických skupin konkurentů. Jednotlivé faktory ovlivňující strukturu odvětví jsou popsány níže v tabulce 1.

**Tabulka 1:** Faktory ovlivňující strukturu odvětví

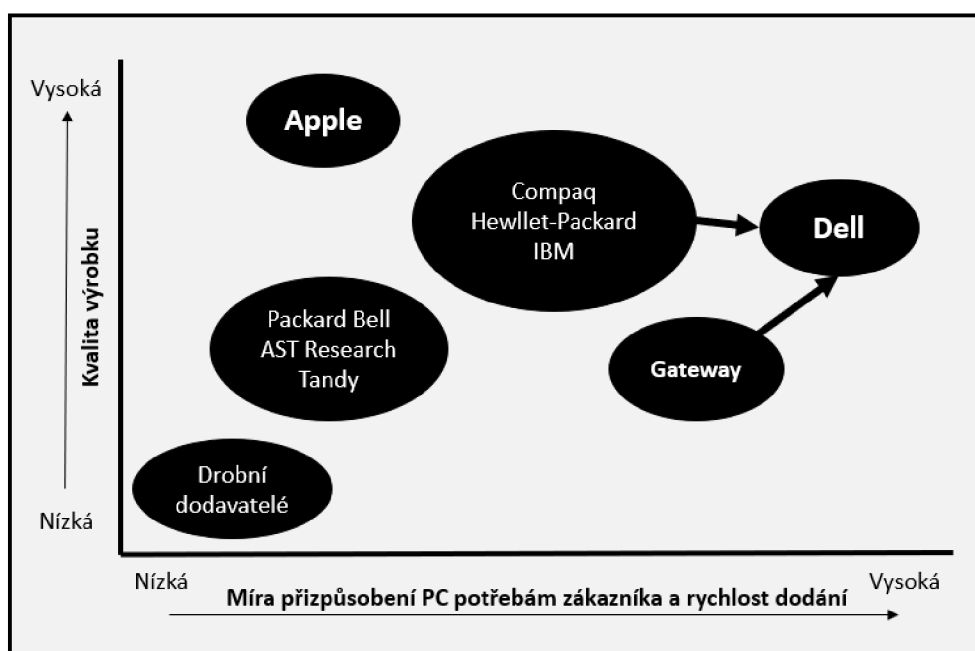
FAKTOR	PŮSOBENÍ FAKTORU
Velikost trhu	Menší trhy většinou nepřitahují velké nebo nové konkurenty.
Tempo vývoje trhu	Rychlý vývoj s sebou přináší vstup nových konkurentů; zpomalení vývoje plodí růst konkurence a setřásání slabých konkurentů.
Nadměrné kapacity nebo nedostatek kapacit	Nadbytek snižuje ceny a ziskové marže; nedostatek ceny zvýší.
Podmínky relativní ziskovosti	Vysoce profitabilní odvětví přitahují nové konkurenty; odvětví, ve kterých probíhá krize.
Vstupní/Výstupní bariéry	Vysoké bariéry chrání pozice a zisky existujících podniků.
Cena výrobku	Většina kupujících bude hledat nejnižší cenu.
Rapidní technologická změna	Zvyšuje faktor rizika; investice do technologií, strojů a zařízení jsou rizikové díky jejich rychlému zastarávání.
Kapitálová náročnost	Kapitálová náročnost komplikuje rozhodování o investicích; důležitou roli hraje správné načasování; vytváří se vstupní a výstupní bariéry.
Standardizace výrobků	Kupující mají větší moc, vzhledem k snadnému přechodu od jednoho prodejce k jinému.
Vertikální integrace	Zvyšuje kapitálovou náročnost; často se vytváří konkurenční rozdíly a rozdíly v nákladech mezi plně a částečně integrovanými a neintegrovanými podniky.
Úspory z rozsahu	Ovlivňují objem výroby a podíl na trhu pro zajištění konkurenceschopnosti z hlediska nákladů.
Rychlé inovace výrobků	Zkracují životní cyklus výrobků. Zvyšují riziko, protože nabízejí možnosti k inovačním skokům.

Zdroj: vlastní zpracování dle Tiché (2002)

Každá skupina zaujímá důležitou pozici na celkovém trhu a má pozitivní odezvu u zákazníků. Strategická skupina má obsazení podniků s podobným chováním na trhu. Do dvojrozměrné mapy se zaznamenávají tržní pozice strategických skupin pomocí dvou strategických proměnných jako os. Tato strategická mapa slouží k propojení mezi pohledem na odvětví jako celek a na postavení každé společnosti zvlášť.

Pro zobrazení správné struktury odvětví a strategických pozic nemusí existovat pouze jedna jediná nejlepší mapa, a proto je vhodné zkusit různé dvojice strategických proměnných (Tichá, 2002). Níže na obrázku 10 si lze prohlédnout strategickou mapu pro odvětví osobních počítačů.

**Obrázek 10:** Strategické skupiny v odvětví osobních počítačů



Zdroj: vlastní zpracování dle Tiché (2002)

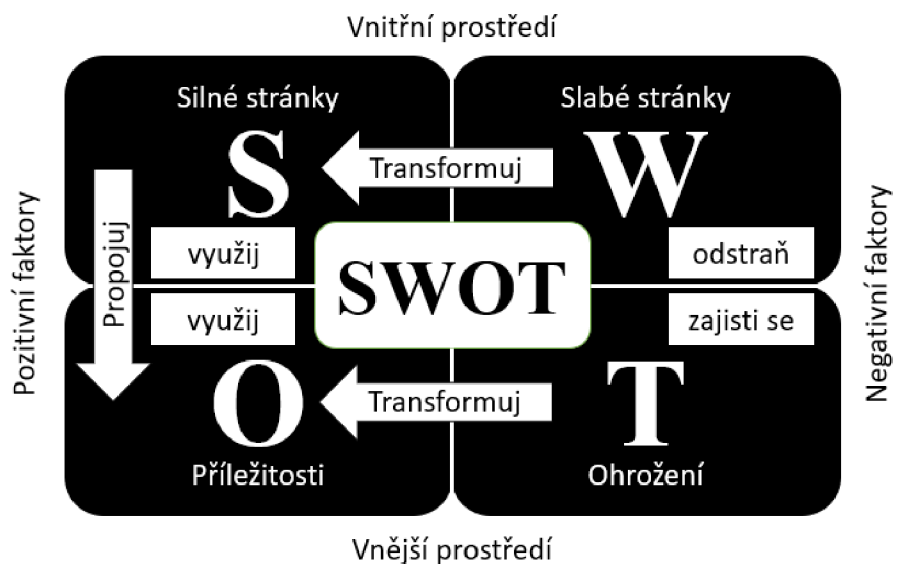
### 3.2.6 SWOT analýza

Pro celkové vyhodnocení silných a slabých stránek společnosti, příležitosti a hrozeb se používá analýza SWOT. Zahrnuje sledování externího a interního marketingového prostředí (Kotler, 2013).

Analýza SWOT může být provázána s již výše uvedenými analýzami, tj. Porterův model pěti sil a s analýzou PEST. Základní princip se opírá o identifikaci

silných a slabých stránek zevnitř společnosti, příležitostí a ohrožení, které působí z externího prostředí podniku. Závěrem analýzy je tvorba strategie na základě využití silných stránek a příležitostí, a naopak snaha o odstranění nebo minimalizování slabých stránek a ohrožení, nejlépe je transformovat v příležitosti. SWOT analýza poskytuje komplexní vyhodnocení fungování podniku, snaží se nalézt problémy a nové příležitosti růstu. Neměla by chybět u plánování dlouhodobé strategie společnosti a její vyhodnocování při strategické kontrole. Může se i využívat v mnohem širším pojetí, nemusí být aplikována jen pro podniky, ale její funkčnost lze promítnout i mezi konkurenty, odvětví nebo i na celé národní hospodářství. Popis fungování SWOT analýzy lze vidět níže na obrázku 11 (Tyll, 2014).

**Obrázek 11:** SWOT analýza

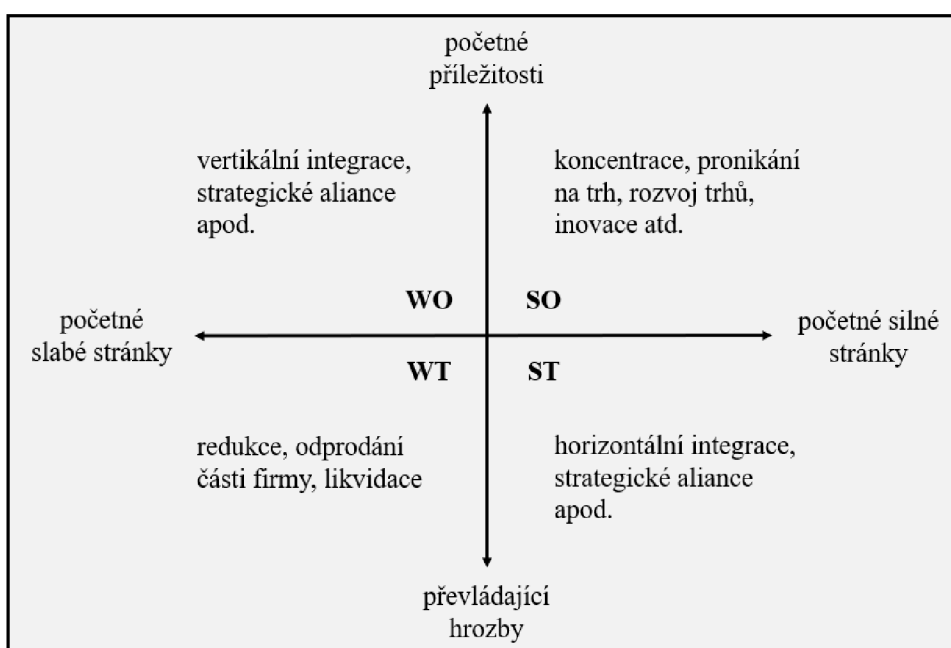


Zdroj: vlastní zpracování dle Tylla (2014)

Při vyhodnocení silných a slabých stránek může pomoci klasifikace hodnotících kritérií jako výchozí základna pro vyjádření určitého stavu, a to buď dle marketingového mixu 4P – produkt, cena a kontraktační podmínky, místo prodeje a marketingová komunikace nebo podrobnější možnost dle dílčích znaků. Pro výběr jednotlivých kritérií byly použity různé výzkumné techniky (např. brainstorming, dotazování, diskuse atd.), kritériím je pak přisouzena váha (1-5) a jsou vyhodnocována

pomocí škálování. Škála mívá rozmezí -10 až +10, přitom 0 znamená, že kritérium není přiřazeno mezi silné ani mezi slabé stránky. V konečné fázi má podnik základní přehled o svých silných i slabých stránkách, které jsou doplněné o předpoklady nalezení příležitostí a vzniku hrozeb. Dále se může poměřovat se svými schopnostmi výrobky vyrábět, vyvíjet, financovat a se schopnostmi managementu společnosti. Jak se využívá SWOT analýza při koncipování strategií je popsáno níže na obrázku 12 (Jakubíková, 2013).

**Obrázek 12:** Využití SWOT analýzy při koncipování strategií



Zdroj: vlastní zpracování dle Jakubíkové (2013)

Použití SWOT analýzy může být užitečné i v sumarizaci mnoha analýz (analýzy strategických skupin, konkurence atd.) a jejich kombinování s klíčovými závěry analýzy prostředí podniku a jejími schopnostmi. Další výhoda může plynout z využití SWOT analýzy k identifikaci možností dalších využití unikátních zdrojů nebo klíčových kompetencí podniku. Mezi obecné nevýhody SWOT analýzy se může zařadit její subjektivita a přílišná statická povaha. Jedná se o oblíbený nástroj, ale její přínos pro vytváření strategických marketingových dokumentů není tolik podstatný (Jakubíková, 2013).

### 3.3 Strategické řízení značky

#### 3.3.1 Segmentace trhu

Po dobu 70 let existence formalizovaného marketingu zcela jasně vyplynulo, že základem této disciplíny je definování a segmentace trhu (McDonald, 2012).

Definice segmentace trhu se popisuje jako jeho rozčlenění do homogenních skupin a ty se odlišují svými potřebami, charakteristikami a chováním. Na tyto skupiny pak lze působit pomocí modifikovaného marketingového mixu (Kotler, c2004).

Zákazníci jsou různí a každý požaduje různé potřeby. Ne všichni mají potřebu kupovat stejný produkt, a ne všichni požadují stejné výhody od produktu. I když se jedná o jeden a ten samý produkt, ne všichni zákazníci ho pořizují ze stejného důvodu.

Díky segmentaci trhu lze zvažovat, na kterých trzích podnik opravdu působí, a na kterých trzích by měl podnik působit. Společnost musí rozdělit svůj zákaznický kmen do skupin podle podobných potřeb zákazníků. Každá z těchto skupin poté představuje tržní segment.

U spotřebního zboží nebo služeb se většinou klasifikuje koncový uživatel dle socioekonomických skupin, pohlaví, věku, zaměstnání nebo regionu. Marketing služeb se liší od marketingu průmyslového zboží a vzhledem k tomu, že klientem je obvykle jiná společnost nebo vládní úřad, je zákazníků především deset tisíc než deset milionů. Stává se, že jich je jen několik set, pokud jde o dodavatele elektráren, uhelných dolů apod.

Segmenty se definují hlavně podle:

- geografické oblasti;
- odvětví nebo části odvětví;
- uplatnění;
- produktu;
- velikosti koncového uživatele;
- distribučního kanálu – distributora, výrobce vybavení, koncového uživatele.

Segmentace trhu může být založena také na:

- rozsahu objednávky;
- frekvenci objednávek;
- typu člověka s rozhodovacími pravomocemi.

U tržních segmentací je třeba umožnit, aby se trh segmentoval sám, protože jednotlivé segmenty se vytvářejí nezávisle na podniku a jeho produktech (Westwood, 2020).

Každý trh lze rozčlenit na segmenty, ale ne každá segmentace může být účelná. Příkladem je přípravek Tylenol pro tlášení bolesti, u něhož by se příliš neprojevílo, pokud by podnik volil rozdílný marketingový přístup k mužům a jiný k ženám, protože oba segmenty mají jinou reakci na marketingový přístup společnosti. Tržní segment představuje skupinu spotřebitelů, kteří reagují podobným způsobem na používané marketingové nástroje.

V tomto ohledu je řádným příkladem trh s automobily, kde existují zákazníci, kteří si kupují největší a nejluxusnější vozy a pak jsou tu také zákazníci, kteří se zajímají o cenu a o úspornost automobilu. Oba segmenty mají své specifikum a bylo by velice těžké pro podnik, aby vyrobil model, který by vyhovoval každému zákazníkovi. Z toho důvodu se společnosti soustředí na uspokojení potřeb jednoho nebo více segmentů (Kotler, c2004).

### 3.3.2 Targeting (zacílení trhu)

Po identifikaci tržních segmentů se podnik rozhoduje, na který segment nebo segmenty se bude zaměřovat. Pro tento proces výběru cílového trhu, zacílení, je používán anglický název targeting (Jakubíková, 2013).

Přesnou definici popisuje Solomon (c2006):

*„Zacílení (targeting) je proces, během něž výrobci a prodejci hodnotí atraktivitu jednotlivých potenciálních tržních segmentů a rozhodují se, do kterých z možných skupin budou investovat své zdroje a pokusí se učinit z nich své zákazníky. Vybraná skupina (nebo skupiny) je pak pro firmu jejím cílovým trhem.“*

Zásadní volbou je pak hlavní zákazník, dle kterého se určuje, kam se přidělí zdroje (Jakubíková, 2013).

Společnost by měla vybrat takový segment trhu, který dokáže poskytnout největší hodnotu a to pravidelně. Téměř každá společnost má nějakým způsobem omezené zdroje. Měla by se tedy věnovat jen jednomu či několika málo tržním segmentům nebo dokonce jen jejich částem (mikrosegmentům). Tato strategie může vést k poklesu prodejů, ale za to může být zisková. Podnik se může také rozhodnout

oslovit několik segmentů, které se skládají z různých spotřebitelů, ale ti mají stejné potřeby. Velká společnost si může dovolit nabízet celou sadu produktů všem segmentům trhu. Většina společností však vstupuje na trh a věnuje se pouze jednomu segmentu zákazníků. Pokud je úspěšná, tak oslovuje další. Velké společnosti aspirují k ovládnutí celého trhu (Kotler, c2004).

### 3.3.3 Positioning produktu

Anglický odborný pojem positioning se překládá do češtiny jako umíst'ování produktů na trhu, jinými slovy popsáno jako stanovení tržní pozice. Aby podnik zajistil pohodlnou dostupnost produktů na trhu, musí mít správný produkt ve správný čas na správném místě, za správnou cenu a s pomocí přiměřené komunikace. Tato strategie se zaměřuje na pokrytí trhu neboli vhodné a cílevědomé umíst'ování produktů na trhu. Poté, co podnik vybere a definuje příslušné tržní segmenty, definuje také postavení (konkurenční pozici) u zákazníků. Taková pozice výrobku by měla zaujmout v mysli, chování a návycích zákazníků. Je nutné, aby produkty nebo služby byly odlišné od konkurence, musí být ojedinělé. Positioningem se tak vymezuje produkt (služba) proti konkurenci blízké i vzdálené. V praktickém marketingu se positioning vyznačuje tzv. konkurenční výhodou produktu (služby) a vhodným výběrem distribučních kanálů (Kašík, 2009).

Jakubíková (2013) zmiňuje positioning jako způsob:

1. jakým chce být podnik vnímán v mysli spotřebitele;
2. jak se podnik vymezuje vůči konkurenci;
3. jak se podnik vymezuje proti dalším skupinám (odběratelům, dodavatelům, spolupracujícím společnostem atd.).

Dle Pelsmackera (2003) spočívá positioning ve výběru prvků, které pomáhají rozeznat produkt:

- na základě vlastností výrobku a jeho přínosu – je založen na výjimečném prodejním prvku, díky kterému se výrobek nebo značka stávají pro cílovou skupinu něčím speciálním;
- na základě ceny/kvality;
- na základě třídy výrobku;
- podle uživatelů – je spojen s výrobkem a určitou skupinou uživatelů;

- podle konkurence – aplikuje se srovnávací reklama;
- podle kulturních aspektů a symbolů vztahujících se k osobnosti značky.

Jakubíková (2013) vnímá positioning hlavně jako psychologickou záležitost. Jde o manipulaci spotřebitele vědomého i podprahového vnímání.

Velice často používaným nástrojem pro umístění produktu je mapa vnímání, kde osy vyjadřují dimenze zásadní pro zákazníka. Nejčastěji používanými dimenzemi jsou cena a kvalita.

Pro výběr správné strategie positioningu je doporučený následný postup:

- identifikace a stanovení možných konkurenčních výhod;
- volba správných konkurenčních výhod;
- volba celkové strategie positioningu – hodnotová propozice značky.

Při vytváření positioningu se mohou stát tři chyby, positioning je:

- nedostatečný – nevyhovujícím způsobem rozděluje vybraný prvek, na kterém je založen, od konkurence;
- přehnaný – příliš zdůrazňuje specifický přínos;
- matoucí – objevuje se v důsledku nekonzistentní komunikace a nepromyšleného rozhodnutí při výběru distribučních cest.

V praxi funguje i tzv. repositioning, což znamená přemístění vnímání produktu. Jde o strategii změny vnímání výrobku trhem. Znamená to změnu původní strategie umístění produktu na trhu. Většinou k němu dochází, když konkurenční produkt dosahuje dominantního postavení na trhu nebo křivka životního cyklu vybraného produktu společnosti trvale klesá a podnik nechce, aby tento produkt zanikl. Poslední pojmem je tzv. depositioning. Jde o změnu vnímání identity ostatních konkurenčních výrobků či značek u cílového trhu (Jakubíková, 2013).

Marketingoví odborníci se stále zabývají otázkou, jaký zvolit positioning produktu, který by jej odlišil od produktů konkurence a poskytne jim na vybraném cílovém trhu největší strategickou výhodu. Příkladem můžou být Ford Taurus: „Je vyroben, aby vám dlouho sloužil!“ s důrazem na možnost dlouhodobého používání produktu, Chevy Blazer: „Je jako skála“ s akcentem na provozní spolehlivost, Toyota: „Ne vy, ale ten automobil ujede 41 mil při spotřebě jednoho galonu“ vyzdvihují hospodárnost provozu, Lexus: „S námi vás pronásleduje dokonalost“ a Mercedes:



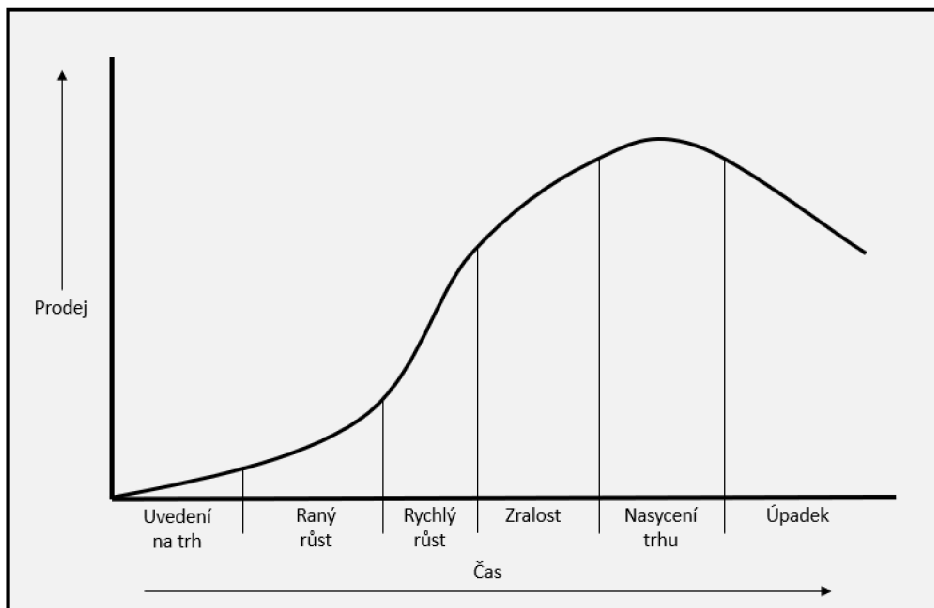
„V dokonalém světě každý bude řídit mercedes.“ Tyto pregnantní slogany jsou základem marketingové strategie.

Vymezi-li se produkt v mysli zákazníka tak, že přináší ještě vyšší hodnotu, tak ji musí skutečně přinášet. Efektivní positioning obsahuje diferenciaci firemní nabídky. Podnik zkouší přesvědčit zákazníka, že získá větší hodnotu, než kterou mu nabízí konkurence. Potom, co firma určí pozici svých produktů, musí se začít soustředit, aby to správně sdělila svým zákazníkům. Celý firemní marketingový program pak musí vycházet z vybrané positioningové strategie (Kotler, c2004).

#### **3.3.4 Životní cyklus výrobku**

Trh, konkurence a výrobky prochází neustále změnami v čase, prostoru i sortimentu. Změny ještě více urychlují globální prostředí a zvýšená konkurence. To velmi modifikuje životní fáze produktů. Pro každý produkt se obecně používají čtyři etapy životního cyklu. V každém cyklu se mění příležitosti pro distributory i prodejce, mění se i cenová strategie, výše zisku a způsob komunikace. Z toho důvodu se v různých fázích životního cyklu výrobku používají i různé výrobní, finanční, marketingové, personální a prodejní strategie. To je jedna podmínka pro úspěšný vztahový marketing. Produktový mix firmy obsahuje všechny produktové řady i jednotlivé produkty a služby, z nichž každý se nachází v jiném období svého životního cyklu. Jedna z možností je přezkoumání jednotlivých fází, kterými prochází většina produktů. To znázorňuje křivka na obrázku 13, ze které vyplývá růst a pokles všech produktů (Kašík, 2009).

**Obrázek 13:** Křivka životního cyklu produktu



Zdroj: vlastní zpracování dle Westwooda (2020)

V tabulce 2 pak lze sledovat, jak se mění jednotlivé ukazatele podle fáze životního cyklu výrobku.

**Tabulka 2:** Charakteristické rysy fází klasického životního cyklu výrobků

Charakteristické rysy	Uvedení na trh	Růst prodeje	Vrchol prodeje	Pokles prodeje
<b>Popis</b>	Nové výrobky jsou drahé, zákazníci k nim nemají důvěru, vyčkávají	Zákazníci poznávají hodnotu výrobku, její konkurenční výhodu, začínají výrobek kupovat	Všichni výrobek kupují	Vstupuje konkurence, probíhá dělení nebo ztráta trhu
<b>Komunikace</b>	Proniknutí do povědomí	Vyvolání zájmu	Upozorňování na vhodnost koupě	Nízká
<b>Cena</b>	Zaváděcí nebo vysoce výnosná	Průniková, podpora prodeje	Konkurenceschopná	Nízká
<b>Prodej</b>	Nízký	Rychle roste	Vysoký	Pokles
<b>Zisk</b>	Většinou ztráta	Roste	Vysoký	Klesá
<b>Zákazníci</b>	Obezřetní	Všeobecná známost o produktu, narůstají	Vysoký počet	Snižující se počet
<b>Konkurence</b>	Málo nebo žádná	Roste	Stálý počet	Klesá
<b>Distribuce</b>	Výběrová	Intenzivní	Intenzivní	Vyřazení neziskových kanálů

Zdroj: vlastní zpracování dle Kašíka (2009)

Jakubíková (2013) zmiňuje, že na základě koncepce životního cyklu produktu lze realizovat marketingové strategie dle jednotlivých fází, ve kterých se produkty

nacházejí. Možné strategické přístupy pro základní čtyři fáze životního cyklu výrobku jsou vypsány níže:

### **1. Fáze zavádění:**

- a) Strategie intenzivního marketingu – vysoká podpora prodeje, výrobce využívá zvláštních vlastností výrobku, vysoká cena se snahou o maximální zisk;
- b) Strategie výběrového proniknutí – kapacita trhu je ohraničena, převažuje zaměření se do sfér, kde je malá konkurence, minimalizují se marketingové náklady;
- c) Strategie širokého proniknutí – nízká cena výrobku při relativně vysokých nákladech, vyrovnání se s výrobky konkurence, získání maximálního tržního podílu;
- d) Strategie pasivního marketingu – nízká cena výrobku při nízkých nákladech na marketingovou komunikaci, proměnlivost cen, využití elasticity poptávky, rozsáhlejší vliv konkurence.

### **2. Fáze růstu:**

- a) Modernizace produktu;
- b) Zvyšování jakosti produktu;
- c) Zvyšování kvality produktu;
- d) Rozšíření sortimentu o další modifikaci produktu;
- e) Vstoupení na nové tržní segmenty;
- f) Použití nových distribučních sítí;
- g) Nemění se ceny, případně se sníží ceny s cílem přilákat nové zákazníky;
- h) Udržování nákladů na komunikační mix na stejné úrovni.

### **3. Fáze zralosti:**

- a) Možnost dosažení maximálního zisku;
- b) Pokus o získání maximálního tržního podílu zvýšením počtu uživatelů a zvýšením objemu prodeje;
- c) Přestavení komunikačního mixu;
- d) Zintenzivnění distribuce.

#### 4. Fáze poklesu:

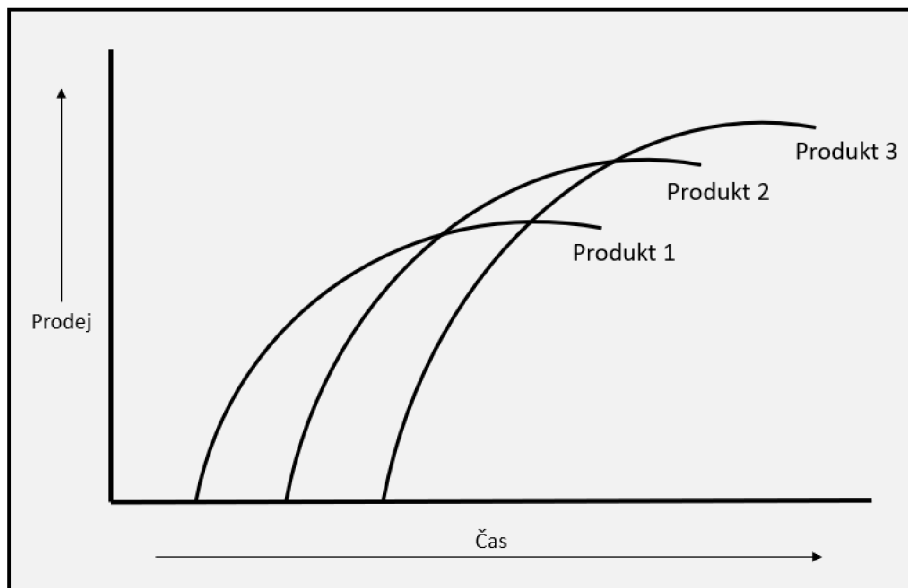
- a) Zvýšení investic pro dosažení dominantního nebo lepšího konkurenčního postavení;
- b) Přikročení k výběrovému snižování investic vyřazováním neefektivních zákaznických skupin;
- c) Usilování o udržení stávajících výrobků bez redukce marketingové podpory;
- d) Přikročení ke „sklizení“, jehož cílem je získat co největší možný zisk při silném omezení některých nákladů;
- e) Úplné vyřazení produktu a ušetřené zdroje využít v jiných produktových oblastech.

Podnik má velmi obtížné určit, ve které fázi životního cyklu se výrobek nachází. Celkový průběh životního cyklu výrobku je ovlivňován rozhodnutím společnosti o její marketingové strategii.

Ve fázi růstu prodeje výrobku většinou začínají podniky postupně připravovat zavedení nového výrobku, který je nástupcem původního. Na první pohled se může zdát, že se jedná o zcela jednoduchou, přehlednou a logickou úvahu, ale její dopad a důležitost jsou vidět pouze v případě, že podnik vyrábí desítky nebo stovky různých výrobků, z nichž každý postupně inovuje. Firma si musí vytvořit takové portfolio produktů, aby jeho zisk byl v kladných číslech (Kašík, 2009).

V ideálním případě má podnik takové portfolio produktů, nacházející se v různých fázích životního cyklu, aby bylo možné minimalizovat rizika a dosáhnout vyváženého růstu. Typické portfolio produktů znázorňuje níže obrázek 14 (Westwood, 2020).

**Obrázek 14:** Produktové portfolio



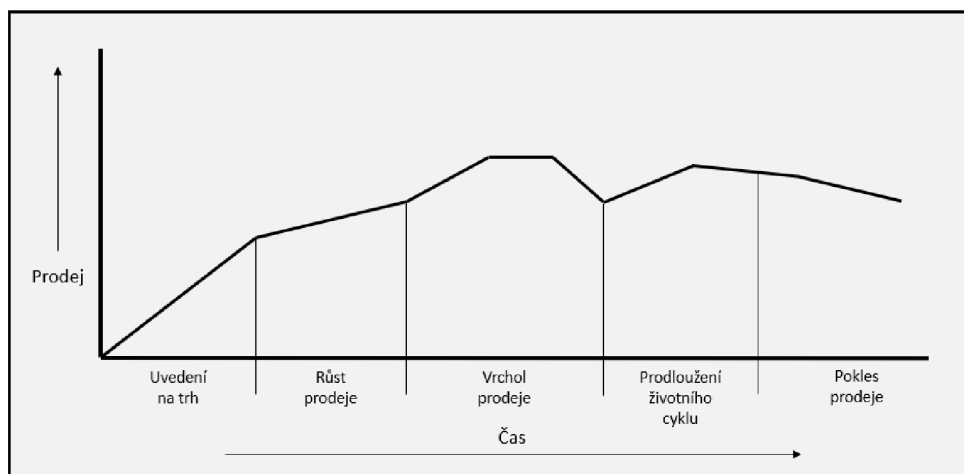
Zdroj: vlastní zpracování dle Westwooda (2020)

Pokud je nezbytné prodloužit životnost produktu (může se to stát z důvodu trvající nebo málo klesající poptávky, záměrné vytvoření konkurence dvou paralelních produktů – nového a staršího nebo nepřipravenost nového produktu), volí podnik jeden z následujících postupů:

- snížení ceny;
- zvýšení nákladů na reklamu, přímý marketing nebo podporu prodeje;
- změnu komunikační strategií na propagaci původního produktu – odlišení od nového (větší důraz na uživatelské vlastnosti, např. na úkor designu výrobku).

Prodloužení životního cyklu výrobku je graficky znázorněno níže na obrázku 15 (Kašík, 2009).

**Obrázek 15:** Prodloužení životního cyklu produktu



Zdroj: vlastní zpracování dle Kašíka (2009)

Délku životního cyklu výrobku neustále zkracuje globální prostředí, které se stále rychleji mění, příkladem jsou události jako pád železné opony, růst asijské konkurence, rozšiřování Evropské unie nebo rozvoj IS/IT. Sílí a roste konkurence na trhu, počet výrobků, vylepšují se technologické postupy, požadavky a přání zákazníků. To všechno vystavuje podnik a jejich manažery velkému tlaku, který je nutí na tyto změny rychle reagovat, nabídnout zákazníkovi něco nového, lepšího, něco navíc oproti konkurenci. Inovace mají i interní příčiny, kdy se produkty nacházejí v různých stádiích životního cyklu, staré jsou nahrazovány novými, aby nedocházelo k poklesu tržeb a zisku.

Tlak roste celkově nejen na marketingové pracovníky, jejichž rozhodnutí musí být pružnější a rychlejší než v minulosti, ale také na rychlost rozhodování a přijímání rozhodnutí, což se všeobecně mění napříč podnikovými útvary. Řízení životních cyklů je hlavně spojeno s inovačním řízením, technologickými změnami, kalkulacemi, logistickými a obchodními procesy a v rámci toho i se změnou v rychlosti přijímání strategických změn. Proto roste úloha manažerů a pracovníků v controllingových útvarech, kteří na to musejí být v tomto konkurenčním prostředí připraveni, a tedy i na hrozbu nenaplnění operativních a strategických plánů (Kašík, 2009).

## **4 Současný stav společnosti Palírna U Zeleného stromu a. s.**

Tato kapitola se zaměřuje na představení analyzované společnosti a charakterizování trhu lihovin v ČR. Za použití analýz jsou vyhodnoceny vnitřní i vnější vlivy na sledovaný podnik. Využity jsou např. PEST analýza, Porterův model pěti sil, strategická mapa konkurenčních skupin a SWOT analýza, kterou jsou sjednoceny veškeré zpracované analýzy. K relevantnímu vyhodnocení jsou použita primární i sekundární data.

### **4.1 Představení společnosti**

Palírna U Zeleného stromu (dále jen PUZS) je výrobcem alkoholických nápojů. Firma má ryze českého majitele pana RNDr. Milana Hagana, který je vlastníkem společnosti. Dceřinou společností je Palírna U Zeleného stromu Slovakia s. r. o., která má sídlo v Dolném Kubíně na Slovensku a byla založena v roce 1999. Tato společnost dodává zboží do obchodních řetězců a velkoobchodů na Slovensku. V roce 2017 byl převzat obchodní podíl společnosti Distillery Kleiner, s. r. o., která doplnila exkluzivní portfolio produktů společnosti. Jedná se o výrobky destilátů jedno odrůdového ovoce, které procházejí přísnou kontrolou vstupních surovin i kvasu. Stoprocentní podíl má i na společnosti ALGASTRO s. r. o., což je kamenná prodejna ve výrobním závodě v Prostějově. Ze strategie společnosti vycházejí strategické cíle do konce roku 2022, které mají zajistit být stabilní dvojkou v podílu tržeb na českém trhu.

V portfoliu produktů se objevují známé české značky např. Hanácká Vodka, Stará žitná myslivecká, Blend 42 Vodka, panamský rum Heffron nebo novinka Tuzemák Objevitel. Výroba lihovin je soustředěna do města Prostějov. Dle dat společnosti je objem výroby kolem 100 tisíc hektolitrů alkoholických nápojů ročně, což ji řadí na druhé místo na českém trhu a je zároveň největším ryze českým výrobcem lihovin. Známé strategické produkty společnosti PUZS lze vidět níže na obrázku 16.

**Obrázek 16:** Strategické produkty společnosti PUZS



Zdroj: vlastní zpracování, interní data společnosti PUZS (2022)

Společnost PUZS má ve svém portfoliu jedinečné produkty pod značkou Stará žitná myslivecká, která navazuje na tradici žitných pálenek. Původně se jmenovala Stará žitná a její jemnost spočívala v dozrávání, kdy stejně jako whisky zraje v dubových sudech. Tento nápoj je v Česku unikátní a jeho historie sahá až do 16. století. Základem jsou důkladně vybrané destiláty smíšené s přírodními výluhy ze sušeného ovoce (švestek, hrušek, meruněk). Receptura likvidu je pečlivě strážena po staletí a v současnosti ji zná pouze majitel, generální ředitel a master blender. Stará žitná myslivecká je nezaměnitelný nápoj s whiskovým charakterem označující se jako „česká whisky“.

Silnou stránkou společnosti jsou vodky, konkrétně Hanácká Vodka a Blend 42 Vodka, které jsou jejími hlavními tahouny. Další strategickou značkou PUZS je panamský rum Heffron, který přišel na trh v polovině roku 2019 a zapříčinil raketový růst v kategorii rumů. Likéry jsou doménou PUZS, společnost se zde může pyšnit značkou Vaječný sen nebo Missis Creamy, které jsou u konečných spotřebitelů velice oblíbené. Do výrobního portfolia firmy patří další známé značky jako Starorežná, Klášterní tajemství, pravé ovocné destiláty Palírna U Zeleného stromu a spousta dalších produktů, kterých je celkem více než stovka.



Portfolio společnosti PUZS se rozřazuje do tzv. značkovosti, která rozděljuje značky dle priority. Nejdůležitější jsou strategické značky, které dostávají značné investice do marketingové komunikace. Portfolio doplňují taktické a distribuční značky, které tvoří zásadní objemy tržeb, ale společnost nevytváří tak velkou podporu k jejich růstu. V neposlední řadě vyrábí PUZS privátní značky pro různé řetězce. Jedná se převážně o vaječné likéry. Jednotlivé značky a rozřazení lze vidět níže v tabulce 3.

**Tabulka 3:** Značky dle strategického rozdělení

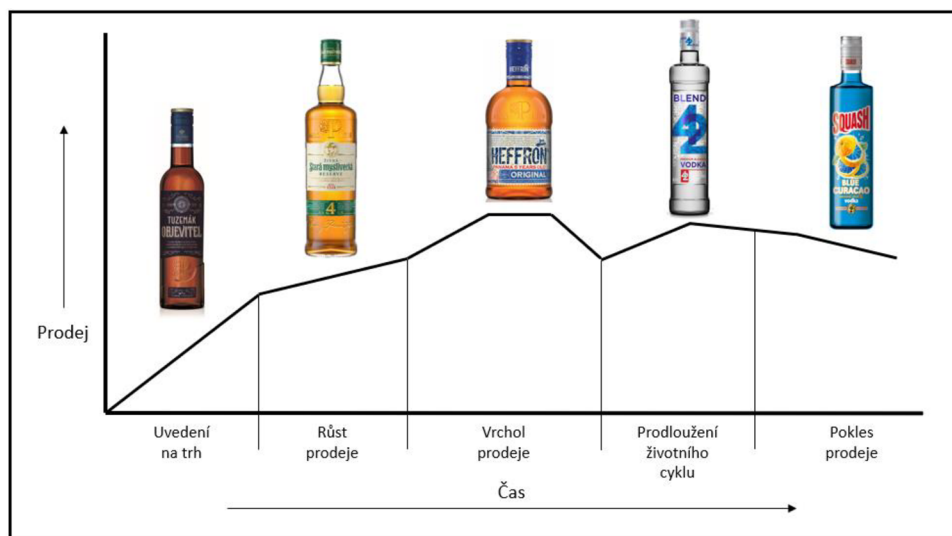
<b>STRATEGICKÉ</b>	STARÁ ŽITNÁ MYSLIVECKÁ	HANÁCKÁ
	HEFFRON	BLEND 42 VODKA
<b>OSTATNÍ</b>	ROYAL	KLÁŠTERNÍ TAJEMSTVÍ
	SQUASH	VAJEČNÝ SEN
	REŽNÁ/STAROREŽNÁ	GREEN TREE ABSINTH
	MISSIS CREAMY	KLEINER
<b>DISTRIBUČNÍ</b>	DICTADOR	NAUD
	KOVAL	GARRONE
	PUSCHKIN	BERENTZEN
	POLAR LIMES	SOBIESKI
<b>PRIVÁTNÍ</b>	LIDL	MAKRO
	KLASIK	JIP

Zdroj: vlastní zpracování, interní data společnosti PUZS (2022)

Na rozdělení značkovosti dle PUZS navazuje i životní cyklus dominantních výrobků, kde je ve fázi vzniku novinka Tuzemák Objevitel, který byl uveden na trh v lednu 2022. Fází růstu prochází produkt Stará žitná myslivecká Reserve, u kterého se stále rozšiřuje prodejní dostupnost a celá značka Stará žitná myslivecká má velkou investiční podporu. Ve fázi zralosti je produkt Heffron Original, který má silnou konkurenci v produktech Božkov Republica a Professore Rum. Z toho důvodu proběhlo na podzim v roce 2021 rozšíření portfolia o ochucené novinky káva a kokos nebo pravé rumy 5 a 10 let stařené v dubových sudech. Fází prodloužení životního cyklu prochází značka Blend 42 Vodka. Poslední fází úpadku dlouhodobě prochází značka Squash, který je způsobený menší poptávkou po nekrémových likérech. Naopak trendem v ČR je kategorie rumů, která stabilně roste. Prudce roste také kategorie ginů, což je světovým trendem posledních let a postupně se dostává

i na tuzemský trh. Životní cyklus produktů společnosti PUZS je znázorněný níže na obrázku 17 (interní data společnosti PUZS, 2022).

**Obrázek 17:** Životní cyklus vybraných výrobků společnosti PUZS



Zdroj: vlastní zpracování, interní data společnosti PUZS (2022)

#### 4.1.1 Základní informace

Tato část práce obsahuje základní charakteristiku mateřské společnosti:

**Název společnosti:** Palírna U Zeleného stromu a. s.

**Právní forma:** akciová společnost

**Sídlo:** Drážďanská 14/84, Ústí nad Labem

**Výrobní závod:** Dykova 8, Prostějov

**Průměrný počet zaměstnanců za rok 2020:** 107 zaměstnanců

**Orgány společnosti:** představenstvo, dozorčí rada

**Poslání:**

„Již 500 let jsme pokračovateli úspěšné výroby alkoholických nápojů v Česku a cítíme závazek v této tradici pokračovat.“

**Vize:**

„PUZS je česká společnost s globální působností a dlouhodobě udržitelným postavením dvojky na českém trhu alkoholických nápojů s nejméně jednou českou značkou s ročním prodejem více než 700 hl, která se prodává na 3 kontinentech.“

Níže na obrázku 18 je umístěno logo společnosti PUZS a medaile, která se umísťuje na lahve produktů jako komunikace ke spotřebiteli, že společnost PUZS je tu už přes 500 let.

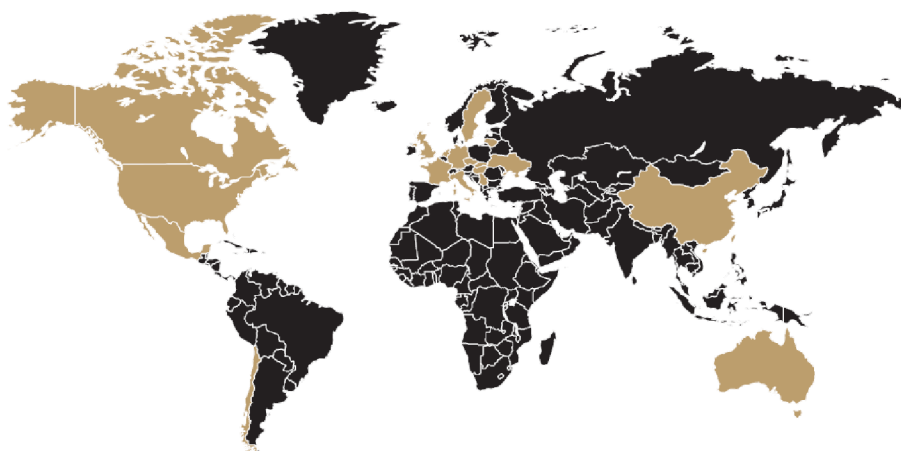
**Obrázek 18:** Logo a medaile společnosti PUZS



Zdroj: interní data společnosti PUZS (2022)

Společnost PUZS také exportuje do více než patnácti států světa pěti světových kontinentů. Největším exportním trhem je sousední země Slovensko, která je největším exportním trhem se 74 % podílem na celkovém exportu firmy. Další exportní trhy jsou Austrálie, Čína, Nizozemí, Mexiko, Litva, Kanada, Maďarsko, Srbsko a jiné. Všechny exportní trhy jsou vyznačené na mapě světa níže na obrázku 19 (výroční zpráva společnosti PUZS, 2020).

**Obrázek 19:** Společnost PUZS ve světě k roku 2020



Zdroj: výroční zpráva společnosti PUZS (2020)

#### 4.1.2 Historie společnosti

Společnost PUZS začala psát svou historii v roce 1518. V současné době je nejstarší evropskou palírnou dle doložených historických dokumentů. K tomu se poji příběh o založení společnosti:

*„Na začátku šestnáctého století vzrostla v Českém království obliba kořalky vypálené ze žita a věhlas prostějovské režné se šířil po celé zemi. Památného 4. července roku 1518 Vilém z Pernštejna, tehdejší pán Prostějova, potvrdil domu U Zeleného stromu a dalším 30 domům prostějovských měšťanů staré privilegium vařit a šenkovat pivo, nalévat víno, a s největší pravděpodobností, byť to není v listině zmíněno, také kořalku. Touto listinou nastartoval Vilém z Pernštejna a na Helfštejně bohatou tradici 500 let destilování. Unikátní a ojedinělé receptury legendárních značek se téměř nezměnily a dědí se po generace, a i v současnosti se pálenky vyrábí dle tradičního postupu v PUZS, kde jsou nejdelší zkušenosti s pálením žitné již od roku 1518.“* (interní data společnosti PUZS, 2022)

Historie společnosti je zakotvená i ve sdílených hodnotách společnosti, které jsou vypsány níže:

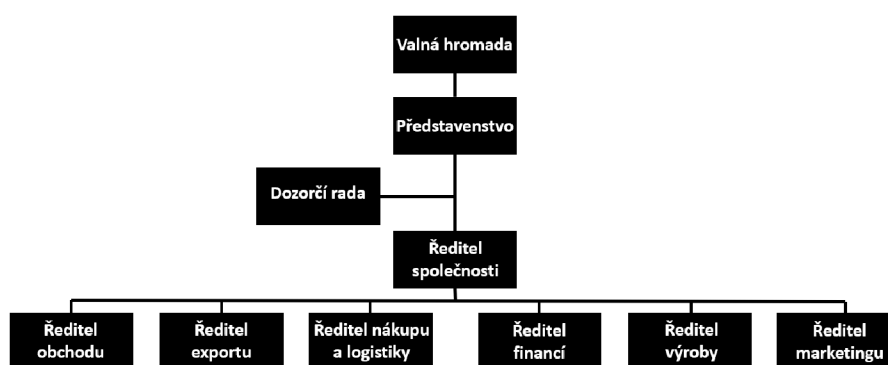
- 500 let tradice výroby alkoholu pro rozumné pití při společných setkáních;
- uplatňujeme český původ – českou družnost – českou houževnatost – český důvtip;
- máme rádi naši práci a naše značky a podle toho se chováme;
- opravdová loajalita – opravdová odbornost – opravdová profesionalita – opravdová tvořivost;
- řídit znamená kontrolovat, kontrolovat znamená vědět, vědět znamená měřit;
- podruhé vždy lépe.

Organizace PUZS má také nezpochybnitelnou konkurenční výhodu, že je ryze českou společností, kterou vlastní český majitel. PUZS je nástupcem českých likérek KB likér a Starorežná Prostějov. Navazuje tak na bohatou tradici obou předních českých tradičních výrobců lihovin (interní data společnosti PUZS, 2022).

### 4.1.3 Struktura a zázemí společnosti

Společnost PUZS měla přibližně 107 zaměstnanců ke konci roku 2020 a nejvíce zaměstnanců patří do úseku výroby v Prostějově. Společnost je vedena generálním ředitelem a následně je členěna do šesti oddělení – obchod, export, logistika a nákup, finance, výroba a marketing. Za každé oddělení zodpovídá ředitel daného úseku. Řídicí schéma společnosti je vyobrazeno níže na obrázku 20.

**Obrázek 20:** Řídicí schéma společnosti PUZS

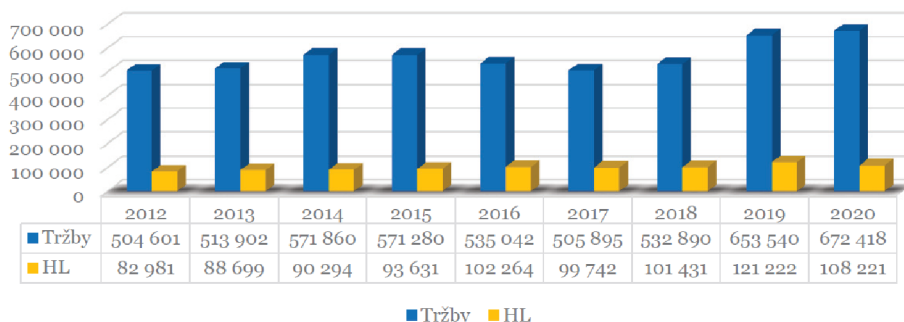


Zdroj: vlastní zpracování, výroční zpráva společnosti PUZS (2020)

Podnik PUZS má výrobní závod v Prostějově a administrativní budovy v Praze a Ústí nad Labem. Součástí dlouhodobého majetku jsou i pozemky. Dále používá vlastní vozový park pro zaměstnance, kteří potřebují osobní automobil k vykonávání pracovní činnosti. Dlouhodobý nehmotný majetek obsahuje převážně ocenitelná práva. Software se používá hlavně v administrativní práci a logistice.

Skupina PUZS vykázala za rok 2020 nárůst o 3,7 % ve výnosech oproti předešlému roku, a to i přes předzásobení zákazníků v roce 2019. Růst výnosů i tržeb byl tažený především strategickou značkou Heffron. Níže na grafu 1 je vidět vývoj tržeb a hektolitrů za výrobky společnosti PUZS od roku 2012.

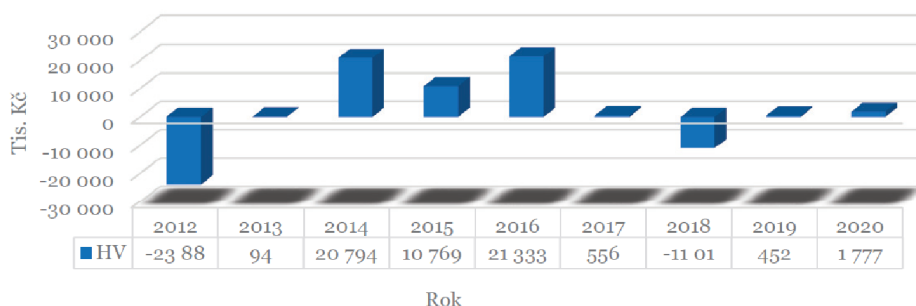
**Graf 1:** Vývoj tržeb a hektolitřů za výrobky společnosti PUZS v období 2012-2020



Zdroj: výroční zpráva společnosti PUZS (2020)

Na dalším grafu 2 je vývoj hospodářského výsledku (dále jen HV) po zdanění společnosti PUZS v období 2012-2020, který není příliš pozitivní, a to z důvodu, že veškeré zisky jdou rovnou zpět do společnosti jako investice pro naplnění strategických cílů.

**Graf 2:** Vývoj HV po zdanění společnosti PUZS v období 2012-2020



Zdroj: výroční zpráva společnosti PUZS (2020)

Rok 2020 byl ve znamení investic do budování hodnot strategických značek. Tato proinvestiční politika společnosti PUZS se vyplatila a přinesla meziroční růst strategických značek Stará žitná myslivecká a Hanácká vodka. Pro následující rok 2021 byl očekáván kladný hospodářský výsledek a další navyšování investic (výroční zpráva společnosti PUZS, 2020).

## 4.2 Analýza vnějšího prostředí společnosti

### 4.2.1 PEST analýza

Pro zjištění podrobnější charakteristiky vnějšího okolí společnosti PUZS je použita tzv. PEST analýza, která se zaměřuje na čtyři faktory: politické, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické. Pro celou společnost a poté pro jednotlivé značky je důležité mít přehled o makroprostředí, ve kterém působí, a které působí i na spotřebitele.

#### Politické faktory

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, mezi politické faktory spadají např. stabilita vlády, ochrana spotřebitele, legislativa regulující podnikání, daňová politika nebo předpisy pro mezinárodní obchod.

Na podzim v roce 2021 byla zvolena nová vláda v ČR, která převzala agendu po staré vládě pod hlavičkou premiéra Andreje Babiše. Dne 6. ledna 2022 schválila vláda Petra Fialy finální verze Programového prohlášení vlády ČR, kde popisuje současnou situaci jako nejsložitější a nejnáročnější v novodobé historii. Důvodem je spousta negativních jevů, které přichází zvenčí. Jedná se o vysokou inflaci, pandemii koronaviru a důsledky energetické krize. Vláda shrnula i několik tzv. životně důležitých cílů, které chce prosadit v následujících čtyř letech. Chce mít stát:

- který nežije na dluh;
- který je chytrý, efektivní a úsporný;
- který patří do demokratické Evropy a který ví, že hodnoty svobody a demokracie je třeba aktivně prosazovat a bránit;
- aby české rodiny měly kde bydlet a aby děti měly dobré vzdělání, které je dobře připraví na měnící se moderní svět;
- aby lidé v aktivním věku měli jasno, jaký budou mít důchod a aby věděli, že jejich život bude i ve stáří důstojný;
- aby malé a střední firmy tvořily páteř ekonomiky ČR a aby je stát podpořil tam, kde je třeba;
- aby inovace, věda a výzkum dokázaly významně posílit českou ekonomiku v mezinárodní konkurenci;

- aby zemědělství v ČR bylo šetrné ke krajině a aby lesy, půda i vodstvo zvládly co nejlépe změny klimatu.

Dále jako své priority změny pro budoucnost vláda zmiňuje stabilizaci veřejných financí, orientaci na EU a NATO, penzijní reformu, vzdělávání, podporu svobodného trhu, životní prostředí, bydlení, digitalizaci, vědu a výzkum, moderní státní správu, odpovědnost k voličům a politickou kulturu. Z těchto bodů je jasné, že jde o velice ambiciózní plán a novou vládu čeká spousta práce v příštích čtyř letech (Vláda ČR, 2022).

V únoru 2022 se začala zlepšovat situace okolo pandemie koronaviru, kdy se svět začal vracet do normálních kolejí a postupně docházelo k uvolnění protiepidemických opatření. Velkým tématem se stal bezprecedentní útok Ruské federace na Ukrajinu, který proběhl v noci z 23. na 24. února 2022. Jedná se o neomluvitelný čin, který odsuzuje celý západní svět, který přijímá jednu sankci za druhou vůči Ruské federaci. V příštích měsících i letech to bude mít zásadní dopad do ekonomiky a už tak rostoucí energetické krize, protože Rusko je významným dodavatelem plynu do Evropy (Vláda ČR, 2022). Vláda ČR nemá situaci jednoduchou a musí reagovat na zmíněné faktory velice pružně, proto je faktor stabilita vlády vyhodnocen jako negativní pro společnost PUZS, na kterou může mít velký vliv několik nadcházejících rozhodnutí.

Společnost PUZS musí plnit požadavky pro mezinárodní standard bezpečnosti potravin The Food Safety System Certification (FSSC) 22000, který je uznáván organizací Global Food Safety Initiative (GFSI). Certifikát akceptují obchodní řetězce jako dostatečný důkaz, že je zajištěna bezpečnost potravin ze strany výrobce. Standard obsahuje kompletní schéma certifikace pro systém bezpečnosti potravin založený na řízení bezpečnosti potravin v souladu se standardem ISO 22000:2018 (oficiální webové stránky společnosti PUZS, 2022).

Dodatečnou kontrolu produkce lihovin upravuje zákon č. 61/1997 Sb., o lihu a o změně a doplnění zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání ve znění pozdějších předpisů. Část koncese, a to v rozsahu „prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin“ je jen v kompetenci živnostenských úřadů. Tato část byla dodatečně vložena po tzv. metanolové aféře, aby měl stát kontrolu nad všemi subjekty, které prodávají kvasný nebo konzumní luh a lihoviny. V rámci koncese jsou určené



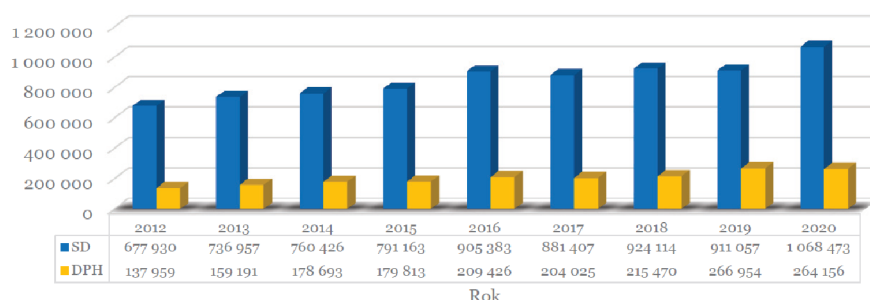
konkrétní podmínky pro provozování živnosti (pro „výrobu a úpravu kvasného lihu“) (MZeČR, 2021).

Při konzumaci alkoholických nápojů může docházet ke škodlivým účinkům, které jsou nežádoucí. Proto vznikl zákon 65/2017 Sb., o ochraně zdraví před škodlivými účinky návykových látek a o změně souvisejících zákonů, který má za cíl posílení ochrany veřejného zdraví před škodami způsobenými návykovými látkami, a to především u dětí a mladistvých. Konkrétně se jedná o úpravu míst prodeje alkoholických nápojů a zákazu prodeje alkoholických nápojů mladším 18 let (MZČR, 2017).

Mimo jiné musí firma PUZS odvádět daň z přidané hodnoty (21 %) jako ostatní společnosti na českém trhu. Podniku PUZS se týká také daň z příjmu právnických osob, která činí 19 %. Velký vliv na odliv peněz do státního rozpočtu má odvod spotřební daně, která zahrnuje výrobce alkoholických nápojů. Sazbu spotřební daně EU stanovuje jako minimální, jednotlivé členské státy však většinou z fiskálních důvodů volí sazbu vyšší. Sazby a struktura spotřebních daní jednotlivých států EU se vzájemně liší, což má vliv na hospodářskou soutěž. Směrnicí 92/83/EHS stanovuje EU, na jaké produkty a jakou metodou má být uvalena spotřební daň (Evropská komise, 2022).

V ČR dochází často k růstu sazby spotřební daně. Cílem je snaha o vyřešení problémů ohledně zdraví a společenské morálky. Poslední změna legislativy vyšla v platnost 1. ledna 2020 na hodnotu 32 250 Kč na 100 litrů čistého alkoholu. To mělo výrazný vliv na spotřebitelské chování. Hlavní dopady byly na obyvatelstvo, např. vyšší výdaje pro domácnosti nebo riziko zvyšování objemu domácí samovýroby (Zeman, 2021). Další zvýšení hrozí na začátku roku 2023. Tento faktor představuje pro společnost vysokou hrozbu, protože by to podléhalo dalšímu zdražování výrobků. Níže na grafu 3 je vývoj odvodu daní společnosti PUZS do státního rozpočtu od roku 2012, který má stoupající trend díky růstu společnosti, a právě zvyšování sazby spotřební daně.

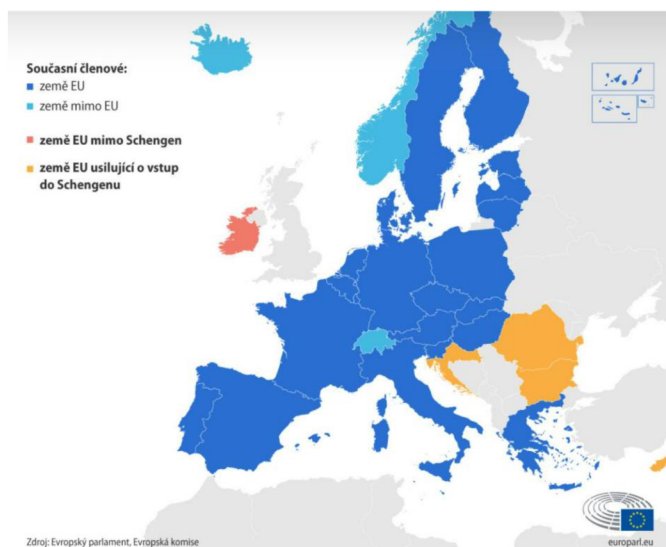
**Graf 3:** Přehled odvedených daní společnosti PUZS do státního rozpočtu v období 2012-2020



Zdroj: výroční zpráva společnosti PUZS (2020)

Společnost PUZS má vysokou prioritu směrem k vývozu zboží za hranice ČR. Za rok 2020 se export na celkových tržbách za výrobky podílel 8,2 % a exportuje do více než 15 států světa (výroční zpráva společnosti PUZS, 2020). Tomu napomáhá i členství v EU, kde exportéři využívají tzv. Schengenský prostor. Jedná se o jeden z pilířů evropského projektu a prakticky jde o cestování po Evropě bez pasů a hraničních kontrol. Společnosti mají nižší náklady, ale za to je čeká mnohem silnější konkurence na trhu. Schengenský prostor tvoří i země mimo EU, což lze vidět na obrázku 21 níže (Evropský parlament, 2021). Pro společnost PUZS lze brát tento faktor jako pozitivní.

**Obrázek 21:** Schengenská zóna



Zdroj: Evropský parlament (2021)

## Ekonomické faktory

V roce 2020 zažila světová ekonomika útlum z důvodu příchodu pandemie koronaviru, což se změnilo během roku 2021, kdy došlo k oživení. Důležitý vliv měla existence vakcíny, která se začala plošně distribuovat, i když stále docházelo k problémům a stále nebyla k dispozici v dostatečném množství v některých částech světa. Ke zpomalení ekonomiky docházelo především kvůli lokálním lockdownům, technickým překážkám či klimatickým podmínkám. S tím pak souvisel nedostatek surovin a materiálů nebo růst cen komodit. Přesto se očekává zlepšení situace ve druhé polovině roku 2022.

U globální ekonomiky je odhad růstu HDP o 5,9 % v roce 2021. Nejrychleji rostoucí ekonomikou byla Čína, kde lze očekávat růst HDP o 8,1 %. Spojené státy americké dosáhly pravděpodobně ekonomického růstu o 6,2 %. Pro ČR je však hlavní růst německé ekonomiky, u které se předpokládá zvýšení HDP o 3,0 % (Deloitte, 2022).

ČR se postupně zotavila z poklesu HDP, který zaznamenala v roce 2020 a během roku 2021 by měla růst až o 6,2 %. Růstu přispěly zejména průmysl, obchod a doprava. V roce 2022 je predikce růstu HDP o 4,0 %. Ten je předpokládán na základě růstu spotřeby domácností a zlepšením salda zahraničního obchodu. Níže v tabulce 4 lze vidět celý vývoj ukazatele nominálního HDP v ČR od roku 2016.

**Tabulka 4:** Vývoj nominálního HDP v ČR za období 2016-2022

Nominální HDP mld. Kč	2016	2017	2018	2019	2020	PREDIKCE	
	2021	2022					
růst v %	4 797	5 111	5 410	5 790	5 694	6 103	6 617
	3,7	6,5	5,8	7,0	-1,7	7,2	8,4

Zdroj: vlastní zpracování, data z MFČR (2022)

V ČR se celková míra nezaměstnanosti pohybovala průměrně okolo 3 % dle predikce za rok 2021. V následujícím roce 2022 se očekává ještě zlepšení situace na trhu práce a zaměstnanost by se mohla pozvolna zvyšovat. Predikce míry nezaměstnanosti za rok 2022 je na hodnotě 2,7 %. V tabulce 5 je vidět vývoj míry nezaměstnanosti od roku 2016 viz níže.

**Tabulka 5:** Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR za období 2016-2022

Míra nezaměstnanosti průměr v %	2016	2017	2018	2019	2020	PREDIKCE	
	2021	2022					
	4,0	2,9	2,2	2,0	2,6	3,0	2,7

Zdroj: vlastní zpracování, data z MFČR (2022)

Na externí relace české ekonomiky měly dopad problémy v dodavatelských řetězcích. I přesto by měl vzrůst přebytek bilance zboží a služeb v roce 2022 na 281 miliard Kč a to v souvislosti s růstem zahraniční i domácí poptávky a postupným poklesem cen komodit a energií (Deloitte, 2022).

Saldo běžného účtu by se mělo snížit v následujícím roce 2022 na hodnotu 0,5 % dle predikce ministerstva financí. Vývoj salda běžného účtu od roku 2016 si lze prohlédnout níže v tabulce 6.

**Tabulka 6:** Vývoj salda běžného účtu v ČR za období 2016-2022

Saldo běžného účtu % HDP	2016	2017	2018	2019	2020	PREDIKCE	
	2021	2022					
	1,8	1,5	0,4	0,3	3,6	1,1	0,5

Zdroj: vlastní zpracování, data z MFČR (2022)

Na začátku roku 2022 dosáhla meziroční inflace ve spotřebitelských cenách rekordní hodnoty 9,9 %. Tento růst byl očekáván a pravděpodobně bude inflace nadále zrychlovat. Pozvolné klesání lze očekávat až v polovině roku 2022, přesto by se měla průměrná roční inflace pohybovat okolo 8,5 %. V kontextu s inflací bude Česká národní banka (dále jen ČNB) pokračovat se zvyšováním úrokových sazeb i v roce 2022. V první čtvrtině roku 2022 základní repo sazba již překonala hranici 4 %. ČNB nejspíš zahájí uvolnění měnové politiky až v roce 2023, kdy se očekává stabilizace míry inflace. Vývoj míry inflace spotřebitelských cen od roku 2016 lze vidět níže v tabulce 7.

**Tabulka 7:** Vývoj míry inflace spotřebitelských cen v ČR za období 2016-2022

Míra inflace spotřebitelských cen průměr v %	2016	2017	2018	2019	2020	PREDIKCE	
	2021	2022					
	0,7	2,5	2,1	2,8	3,2	3,8	8,5

Zdroj: vlastní zpracování, data z MFČR (2022)

Celkový dluh vládního sektoru za rok 2021 by se měl zvýšit na 2,6 bilionů Kč (41,7 % HDP) (Deloitte, 2022).

Spotřeba domácností měla velký výkyv v roce 2020, když došlo k meziročnímu poklesu o 6,8 % i přesto, že se průměrné mzdy stále zvyšovaly. Optimistický vývoj lze očekávat i v roce 2022, ale z důvodu energetické krize a následného zdražování se spíše předpokládá mírnější růst o 2,3 %. Vývoj spotřeby domácností od roku 2016 si lze prohlédnout níže v tabulce 8.

**Tabulka 8:** Vývoj spotřeby domácností v ČR za období 2016-2022

Spotřeba domácností růst v %	2016	2017	2018	2019	2020	PREDIKCE	
	2021	2022					
	3,8	4,0	3,5	2,7	-6,8	4,8	2,3

Zdroj: vlastní zpracování, data z MFČR (2022)

V další tabulce 9 je vývoj měnového kurzu CZK/EUR ve sledovaném období. Ve společnosti PUZS je oddělení exportu velice důležité, což je vidět ve strategických cílech, kde je kladen důraz na rozšíření distribuce strategických produktů ve světě. Nicméně situace není stále příliš příznivá pro exportní oddělení, které potřebuje, aby česká měna zeslábla a došlo k rozšíření příležitostí pro obchod přes hranice. Zatím se očekává naopak posílení měny, která by během následujícího roku 2022 mohla dosáhnout hodnoty 24,4 Kč.

**Tabulka 9:** Vývoj měnového kurzu CZK/EUR za období 2016-2022

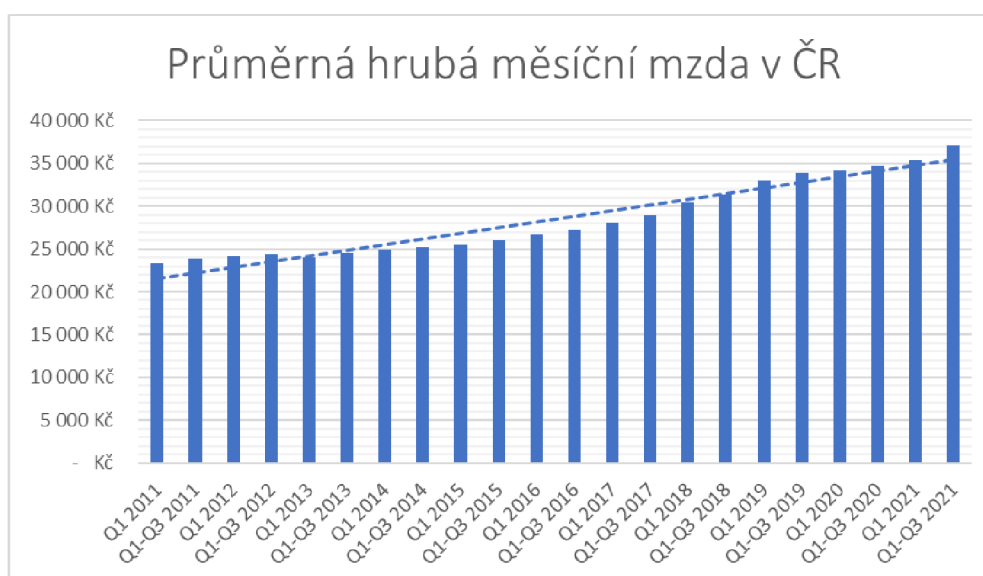
Měnový kurz CZK/EUR	2016	2017	2018	2019	2020	PREDIKCE	
	2021	2022					
	27,0	26,3	25,6	25,7	26,4	25,6	24,4

Zdroj: vlastní zpracování, data z MFČR (2022)

Stará vláda připravila pro rok 2022 návrh státního rozpočtu s deficitem 376,6 miliard Kč. Nová vláda premiéra Petra Fialy však tento návrh nepřijala a navrhla rozpočet se schodkem 280 miliard Kč. Návrh vláda nazývá tzv. protiinflační a chce zabránit, aby se lidem přestaly znehodnocovat jejich úspory (Vláda ČR, 2022).

Oproti růstu inflace se pozitivně vyvíjí faktor průměrné hrubé mzdy v ČR, což lze zpozorovat z trendové čáry níže na grafu 4. V 1. až 3. čtvrtletí roku 2021 se průměrná hrubá mzda vyšplhala na hodnotu 37 047 Kč. Jedná se o nárůst 2 362 Kč (6,8 %) oproti stejnému období v roce 2020 (ČSÚ, 2021).

**Graf 4:** Vývoj průměrné hrubé mzdy v ČR za období 2011-2021



Zdroj: vlastní zpracování, data z ČSÚ (2021)

I přes kladný vývoj tohoto faktoru lze očekávat, že domácnosti budou spořit a vyčkávat na stabilnější situaci v ČR i ve světě. Pandemie koronaviru ještě zdaleka neskončila, energetická krize vypukla teprve začátkem roku 2022 a do toho začala válka na Ukrajině. Z těchto důvodů je pravděpodobnější, že lidé budou při jakémkoliv nakupování či investování spíše opatrnější.

### Sociálně-kulturní faktory

V teoretické části již bylo zmíněno mnoho podob PEST analýzy a jak se mohou dělit jednotlivé faktory. V této analýze je použitý tzv. sociálně-kulturní faktor, kam se

řadí např. demografický vývoj, životní styl nebo spotřební zvyky, které mají zásadní vliv na odvětví tvrdého alkoholu.

Jak je patrné z tabulky 10, počet obyvatel v ČR má stále stoupající tendenci a v roce 2020 pokořil hranici 10 700 000. To již neplatilo ve 3. čtvrtletí 2021, kdy byl počet obyvatel nižší o 19,7 tisíc než na počátku roku 2020. Úbytek byl způsoben zejména vysokou převahou zemřelých nad narozenými nebo také záporné saldo zahraniční migrace (ČSÚ, 2022). Nicméně platí, že dlouhodobý vývoj počtu obyvatel je pozitivní pro sledovanou společnost.

**Tabulka 10:** Vývoj počtu obyvatel v ČR za období 2016-2020

Počet obyvatel	2016	2017	2018	2019	2020
celkem	10 578 820	10 610 055	10 649 800	10 693 939	10 701 777

Zdroj: vlastní zpracování, data z ČSÚ (2022)

Pro společnost PUZS je důležité složení a struktura obyvatelstva, aby mohla přizpůsobit strategii jednotlivých produktů a mířit s marketingovou komunikací na správné zákazníky. Jedním z rozdělení je dle pohlaví, kde mají mírnou převahu ženy (50,7 %). Vývoj počtu obyvatel dle pohlaví od roku 2016 je zřetelný níže z tabulky 11.

**Tabulka 11:** Vývoj počtu obyvatel dle pohlaví v ČR za období 2016-2020

Podle pohlaví	2016	2017	2018	2019	2020
muži	5 200 687	5 219 791	5 244 194	5 271 996	5 275 103
ženy	5 378 133	5 390 264	5 405 606	5 421 943	5 426 674

Zdroj: vlastní zpracování, data z ČSÚ (2022)

V tabulce 12 lze vidět počet obyvatel dle věku za rok 2020, který má též pozitivní závěr díky tomu, že alkoholické nápoje mohou kupovat jen obyvatelé starší 18 let. Z dat vyplývá, že zhruba 80 % populace splňuje zmíněnou podmínku a je jim umožněno konzumovat alkoholické nápoje. To je prospěšné pro vybranou společnost i celé odvětví lihovin.

**Tabulka 12:** Počet obyvatel dle věku v ČR za rok 2020

Podle věku	Počet	%
0-17	2 018 609	18,9
18-89	8 618 269	80,5
90 a více	64 899	0,6

Zdroj: vlastní zpracování, data z ČSÚ (2022)

Dalším zásadním ukazatelem je průměrný věk v ČR. Obyvatelstvo ČR stárne, což je patrné z tabulky 13, kde lze vidět trend zvyšujícího se průměrného věku. Výrazně se zvýšil průměrný věk mužů (o 6,1 roku) než u žen (o 5,5 roku) od roku 1993. Pozitivně se naopak vyvíjela naděje dožití při narození, ale i zde platí, že se výrazněji zvýšila u mužů (o 6 let) než u žen (o 4,9 roku) (ČSÚ, 2022).

**Tabulka 13:** Vývoj průměrného věku v ČR za období 2016-2020

Průměrný věk	2016	2017	2018	2019	2020
celkem	42,0	42,2	42,3	42,5	42,6

Zdroj: vlastní zpracování, data z ČSÚ (2022)

Dalšími faktory, které nesmí být opomenuty jsou spotřební zvyky a životní styl. Vývoj konzumace lihu v ČR za posledních 10 let by se dal rozdělit na dvě období. První období jsou roky 2009 až 2012, kde je zaznamenán výrazně klesající trend, objem prodaného lihu v litrech poklesl téměř o 24 %. Za takovým negativním vývojem je několik důvodů: ekonomická krize v roce 2008, zvýšení spotřební daně z lihovin v roce 2010 z 265 Kč/l etanolu na 285 Kč/l a tzv. metanolová aféra, v jejímž důsledku byla zavedena prohibice, která se vztahovala na prodej alkoholických nápojů s obsahem alkoholu 20 % a výše. Ve druhém období od roku 2013 začíná trh vykazovat rostoucí vývoj, avšak s klesající tendencí. Po významném propadu v roce 2012 lze říct, že se vývoj objemu lihu stabilizoval bez výrazných meziročních výkyvů (Passport, 2021).

Dle vydaného žebříčku organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) se ČR umístila na třetím místě v roce 2019 ve spotřebě alkoholických nápojů



na jednoho obyvatele ve světě. Největší spotřeba je v Lotyšsku. Žebříček 10 zemí nejvíce konzumujících alkoholické nápoje lze vidět níže na grafu 5.

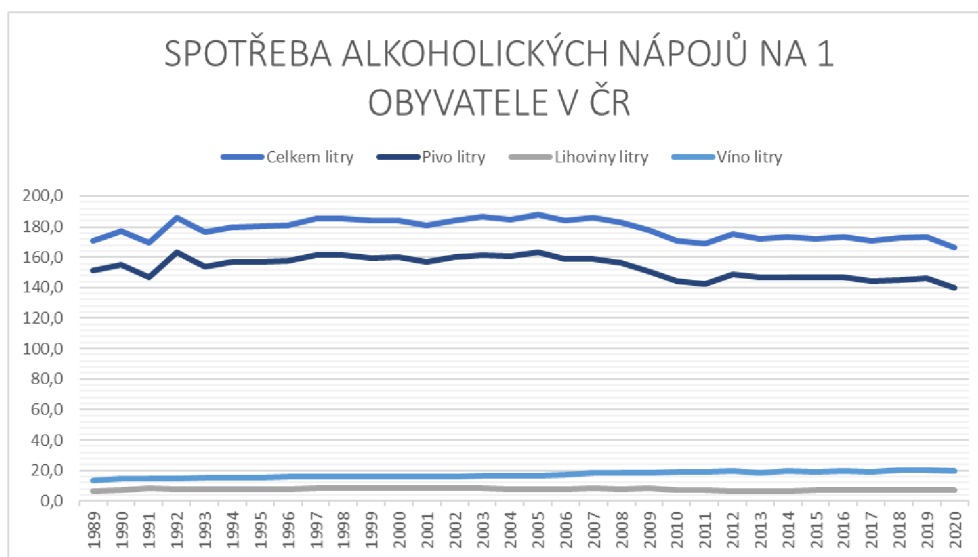
**Graf 5:** Spotřeba alkoholických nápojů na 1 obyvatele ve světě za rok 2019



Zdroj: vlastní zpracování, data z oficiální webové stránky OECD (2022)

Na grafu 6 je zřejmé, že většina spotřeby alkoholických nápojů v ČR se týká piva (139,9 litrů/rok na osobu) a vína (19,8 litrů/rok na osobu). Lihoviny si drží stabilní křivku a vypije se pouze 7 litrů ročně na osobu. Od roku 1989 se nedostala spotřeba lihovin na více než 8,4 litrů/rok (ČSÚ, 2022). Pro podnik PUZS se jedná o negativní faktor, protože nelze očekávat růst spotřeby ani v následujících letech.

**Graf 6:** Vývoj spotřeby alkoholických nápojů na 1 obyvatele v ČR za období 1989-2020



Zdroj: vlastní zpracování, data z ČSÚ (2022)

Jak již bylo zmíněno, i výrobci lihovin sledují trendy spotřebitelů, kam se nepochybně řadí např. zdravý životní styl. Společnost PUZS zkouší zaujmout zákazníky novými produkty, zaměřující se na spotřebitele, kteří mají raději nižší procento alkoholu. Je také jedním z členů Unie výrobců a dovozců lihovin v ČR, kteří si jako hlavní bod v etickém kodexu zvolili právě boj proti zneužívání alkoholu. Dále sledovaná společnost podporuje programy „Pij s rozumem“ nebo „Pobavme se o alkoholu“. To, že je firma zapojena do veřejně prospěšných projektů, pak vytváří pozitivní obraz společnosti v médiích a kladnou zpětnou vazbu veřejného mínění (interní data společnosti PUZS, 2022).

### Technicko-technologické faktory

Technologie se posouvají rychle dopředu každým rokem a pro podnik je zcela zásadní držet si kvalitu a optimalizaci nákladů zároveň, aby mohl držet krok s konkurencí.

Neustálou a významnou proměnou prochází umělá inteligence, která může v budoucnu ovlivnit automatizaci a zefektivnění výrobního procesu nebo zjednodušit administrativní postupy ve společnosti. Dodavatelé těchto technologií investují velké

peníze do výzkumů a vývoje, aby mohli nabízet lepší služby než konkurence a byli krok před ní. To pak mohou využívat právě odběratelé, kteří sledují novinky ve světě technologií a snaží se najít cesty, jak získávat informace rychle a ve standardizovaných pohledech. Příkladem může být vývoj CRM systémů na míru pro danou společnost nebo vývoj aplikace, která pomáhá číst a zpracovávat informace přímo z pořízených fotografií (interní data společnosti PUZS, 2022).

Aby se umělá inteligence mohla šířit k veřejnosti, musí být dostupné kvalitní internetové připojení. V roce 2021 začala ČR s výstavbou 5G sítě, kterou již nabízejí všichni mobilní operátoři. To bude mít hlavní přínos v dalším zlepšení kvality internetového připojení nebo také ve změně stávajících mobilních zařízení či herních konzol. Kvůli lepší konektivě dokáže mít více lidí přístup k digitálnímu vzdělávání a digitálním dovednostem. Pro společnosti to může znamenat také zefektivnění práce a zpřístupnění benefitů pro zaměstnance z důvodu rychlejší a stabilnější práce z domova a spojení týmů na dálku. Pro výrobní závody to znamená, že mohou být modernizovány pomocí automatizovaných procesů a propojenými stroji, což zvýší bezpečnost práce a produktivitu (ČTÚ, 2022).

V době pandemie koronaviru byl důležitý tzv. kanál e-commerce, který zaznamenal růst desítkami procent v meziročním porovnání v letech 2021 a 2022. V ČR využívá internet až 83 % lidí a 57 % přes něj nakupuje (ČSÚ, 2021). Společnosti PUZS se podařilo během pandemie rozšířit distribuci o známé internetové společnosti Alza.cz, Alkohol.cz, Rohlík.cz nebo Košík.cz. Další potenciál se skrývá přes kurýrní služby jako Dáme jídlo, Wolt a jiné společnosti, které dováží jídlo i alkohol až domů. I tam už má své zastoupení společnost PUZS, a to hlavně přes strategické produkty. I když se jedná o malý podíl na prodejích tvrdého alkoholu, v rámci vizibility značek v online prostoru jde o velmi pozitivní faktor. V následujících letech budou pravděpodobně prodeje nadále růst v desítkách procentech a závislost na zmíněných společnostech bude čím dál tím větší (interní data společnosti PUZS, 2022).

### **Shrnutí PEST analýzy**

Pro jednoduchý přehled byly uvedeny všechny faktory do tabulky, která ukazuje vyhodnocení pomocí síly faktoru a následné pravděpodobnosti dopadu. Těm byla přiřazena čísla na škále od 1 (malá síla) do 5 (velká síla). Celková intenzita násobí

předchozí ukazatele a vypovídá o celkové míře působení uvedených faktorů na sledovanou společnost. Tabulku 14 si lze prohlédnout níže.

**Tabulka 14:** Přehled jednotlivých faktorů PEST analýzy

FAKTOR	SÍLA FAKTORU	PRAVDĚPODOBNOST DOPADU	CELKOVÁ INTENZITA DOPADU
	1 - MALÁ, 5 - VELKÁ	1 - NÍZKÁ, 5 - VYSOKÁ	
<b>POLITICKÉ FAKTORY</b>			
Stabilita vlády	5	5	25
Ochrana spotřebitelů	2	2	4
Regulace výroby a prodeje	5	3	15
Daňová politika	5	5	25
Překážky k exportu	3	1	3
<b>EKONOMICKÉ FAKTORY</b>			
HDP	4	4	16
Míra nezaměstnanosti	3	3	9
Saldo běžného účtu	3	3	9
Inflace	5	5	25
Spotřeba domácností	5	5	25
Měnový kurz	3	3	9
Průměrná mzda	5	5	25
<b>SOCIÁLNĚ-KULTURNÍ FAKTORY</b>			
Počet obyvatel	2	2	4
Věkové složení	2	5	10
Spotřeba alkoholických nápojů	5	3	15
Změna životního stylu	3	3	9
<b>TECHNOLOGICKÉ FAKTORY</b>			
Umělá inteligence	4	4	16
Dostupnost rychlejšího internetu	3	3	9
E-commerce	3	3	9

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi zásadní politické faktory se dle celkové intenzity řadí stabilita vlády a daňová politika, které velmi ovlivňují chování spotřebitelů na prodejním místě. U ekonomických faktorů převažují inflace, spotřeba domácností a průměrné mzdy, které spolu souvisejí. Lidé jsou opatrní v každém rozhodnutí a své peníze během pandemie koronaviru, energetické krize a války na Ukrajině raději spoří. Sociálně-kulturní a technologické faktory jsou důležité, avšak nemají větší výkyvy. Tím se dají lépe předvídat a připravit se na ně. Významným pokrokem může být rozšíření dostupnosti rychlejšího a stabilnějšího internetového připojení, to může vést k modernizaci automatizovaných procesů a propojení strojů ve výrobě. Díky tomu se zvýší bezpečnost práce a produktivita zaměstnanců.

#### 4.2.2 Porterova analýza pěti sil

Pro podnik je důležité se neustále zajímat o užší okolí, tzv. mikroprostředí, které pomáhá vytvářet správnou formulaci jeho strategií. Cílem analýzy je odhalení základních hybných sil, které působí v odvětví a na činnost podniku. Mezi pět faktorů, které jsou zahrnuty v této analýze se řadí stávající a potenciální konkurenti, dodavatelé, odběratelé a substituty (Jakubíková, 2013).

##### **Stávající konkurence**

Největší stávající konkurent je také největším dodavatelem lihovin do řetězců, jedná se o společnost Stock Plzeň-Božkov, která má na trhu výsostní postavení. Má široké portfolio, jež dokáže oslovit každého zákazníka jak kvalitou, tak i cenou. Vlajkovou lodí výrobce je značka Božkov, kterou Češi považují za národní specialitu. Dalšími velkými značkami jsou Fernet Stock, Pražská vodka, a hlavně importované značky např. Captain Morgan, Jim Beam nebo Amundsen vodka, které jsou známé i ve světě. V roce 2019 se společnost Stock Plzeň-Božkov spojila s menší společností Bartida a převzala její veškeré portfolio, díky čemuž umocnila svůj podíl na trhu.

Druhé místo v produkci lihovin zaujímá právě společnost PUZS, která dává důraz na svou více než 500 let dlouhou tradici. Palírna vyrábí silné české značky, investice jsou vkládány hlavně do značek Stará žitná myslivecká, Blend 42 Vodka, Hanácká vodka a panamský rum Heffron. V distribuci má společnost PUZS produkty od německého výrobce Berentzen, prémiovou značku Dictador nebo francouzskou rodinnou značku Naud. V roce 2017 koupila společnost PUZS rodinnou společnost Distillery Kleiner, která vyrábí vysoce prémiové pálenky.

Dalším silným hráčem na trhu je společnost ze Slovenska - St. Nicolaus, která se mimo klasické produkce zabývá i výrobou privátních značek do řetězců. Firma Rudolf Jelínek spoléhá na své výborné pálenky. Společnost Jan Becher vlastní český produkt Becherovka, který má rozšířenou distribuci i ve světě. Dále má v portfoliu známé světové značky (např. Jameson nebo Malibu). Společnosti jako jsou Mast-Jagermeister, Brown Forman nebo United Brands se spoléhají především na distribuční značky (interní data společnosti PUZS, 2022).

## **Potenciální konkurence**

Pro novou konkurenci by čekalo v odvětví mnoho bariér v podobě zakořeněných tuzemských a světových značek, určitá omezení pro vstup nových společností nebo legislativní nařízení a normy, které je zapotřebí splnit v rámci výrobního procesu. To všechno by zahrnovalo vysoké investice, které by musely být podpořeny vlastní znalostí know-how. Z toho důvodu je spíše pravděpodobné, že se stávající konkurence nebude rozšiřovat o větší společnosti, ale spíše o regionální nebo lokální firmy.

## **Dodavatelé**

Společnost PUZS jako výrobce lihovin považuje za své strategické nakupované materiály a suroviny tyto skupiny položek:

- líh a destiláty (42 % z celkového nákupu v Kč);
- lahve (33 % z celkového nákupu v Kč).

U lihu a destilátů využívá jak tuzemské, tak zahraniční dodavatele, u lahví z drtivé většiny tuzemské dodavatele. Na výběr dodavatelů na všechny strategické suroviny a materiály se vždy vyhlašuje výběrové řízení, občas je však okruh možných dodavatelů velmi úzký (zejména např. u speciálních destilátů apod.). Společnost nakupuje často od jednoho dodavatele významnou část potřebných materiálů a surovin (i více než 20 % z celku), avšak u dodavatele samotného takto významná není. Lze tedy konstatovat, že PUZS je na vybraných dodavatelích více závislá než dodavatelé na společnosti. PUZS buduje se svými dodavateli úzký obchodní vztah, který pomáhá oběma stranám k bezproblémové spolupráci postavené na vzájemné důvěře. Společnost preferuje dlouhodobé obchodní vztahy, vždy ale za tržně výhodných podmínek (interní data společnosti PUZS, 2022).

## **Odběratelé**

Nejvýznamnější distribuční síť je na moderním trhu, kde jde hlavně o maloobchodní řetězce. Velkoobchody spojují podnikatelé z gastronomie, kteří odebírají zboží do restaurací, barů či hotelů. Společnost má početný obchodní tým, který se soustředí na prodeje v gastronomii. Tam dochází k akviziční činnosti a rozšiřování spolupráce stávajícího zákaznického kmene zastoupeného různými

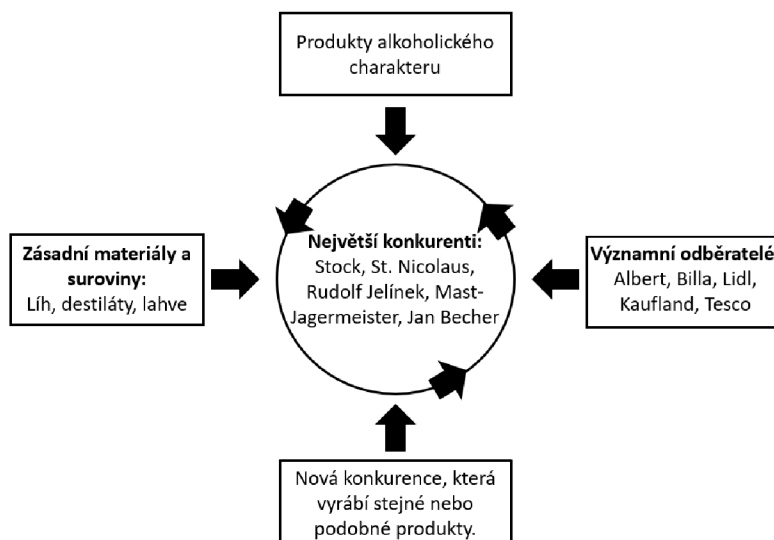
podniky. Ve společnosti dochází i k přímému prodeji přes obchodní zástupce. Jedná se o nástroj k prvotnímu nákupu zákazníka, který může zakoupit prémiové produkty a okamžitě je vyzkoušet. K opakovanému nákupu dochází na již zmíněných velkoobchodech.

Odbytové cesty vedou i do zahraničí, kde společnost exportuje do více jak patnácti zemí pěti světových kontinentů. Společnost je zastoupena ve většině distribučních kanálů a nejvýznamnější podíl má kanál moderního trhu. Ten je zastoupený velkými maloobchodními řetězci. Jedná se např. o Kaufland, Albert, Tesco, Billu, Penny Market nebo Globus. Nezávislý trh také nestrádá v podílu na tržbách a je tažený hlavně velkoobchodními řetězci Makro a JIP. Již menší podíl na tržbách mají střední sítě, ale pořád se jedná o důležité zákazníky (např. společnosti Hruška nebo COOP Centrum a Morava). Společnost PUZS využívá služby od logistické společnosti, které se stará o veškerou přepravu zboží. Dodací lhůta od objednání zboží je dva dny (interní data společnosti PUZS, 2022).

### **Substituty**

Hrozba substitutů se odráží ve všech produktech alkoholického charakteru. Největšími substituty jsou pivo a víno, což jsou i zcela zásadní kategorie pro všechny maloobchodní řetězce. ČR se chlubí vysokou konzumací piva i vína, a právě kategorie lihovin výrazně zaostává. Dalším substitutem se stávají nízkoalkoholické nebo přímo nealkoholické destiláty. Výrobci sledují současné trendy a mezi ně se neúprosně řadí zdravější životní styl. V době zvyšování nákladů a hledání úspor společnost uvádí produkty s nižším procentem alkoholu, aby dosáhly na nižší ceny pro konečné spotřebitele. Níže na obrázku 22 je zasazeno užší mikroprostředí společnosti PUZS do Porterova modelu pěti sil.

**Obrázek 22:** Porterův model pěti sil na společnost PUZS



Zdroj: vlastní zpracování, interní data společnosti PUZS

### Shrnutí Porterovy analýzy pěti sil

Identifikace vybraných faktorů může poskytnout zajímavé informace o tom, kde by mohla společnost PUZS najít nové příležitosti či kde se naopak vyvarovat možným hrozbám. Všechny faktory jsou zahrnuté níže v tabulce 15, kde lze vidět i vyhodnocení, jak intenzivně jednotlivé faktory působí na společnost PUZS.

**Tabulka 15:** Faktory konkurence v odvětví lihovin

FAKTOR		HODNOCENÍ (1-5)					
		1	2	3	4	5	
Míra růstu odvětví	nízká		X				vysoká
Bariéry vstupu do odvětví	málo					X	hodně
Hrozba substitutů	nízká					X	vysoká
Rivalita mezi konkurenty	nízká				X		vysoká
Vyjednávací síla zákazníků	nízká				X		vysoká
Závislost na vstupech	nízká				X		vysoká
Technologická náročnost	nízká				X		vysoká
Míra inovací	nízká			X			vysoká

Zdroj: vlastní zpracování dle Tiché (2002)



U faktoru míry růstu odvětví se nepředpokládá výraznější růst v následujících letech. V kategorii lihovin jsou karty rozdané a nelze předpokládat, že by se měl objevit nový větší hráč. Novou konkurenci lze čekat v podobě regionálních a lokálních dodavatelů.

Bariéry ke vstupu do odvětví je spousta a na zájemce čekají obtížné podmínky. Firmy v odvětví lihovin potřebují ke svému provozu např. specializovaná aktiva, a proto se ke vstupním bariérám řadí vysoké fixní náklady a kapitálová náročnost. Nezpochybnitelnou bariérou vstupu je know-how, které si mnoho výrobců v tomto odvětví hlídá již po několik staletí a považuje ho za nejdůležitější aktivum. Výraznou finanční zátěž pro potenciální nové konkurenty představuje povinné kolkování lihovin a regulace spotřební daně. S těmito povinnostmi se pak váže i administrativní náročnost.

Největší hrozbou pro výrobce lihovin jsou substituční produkty v podobě piva a vína. Jedná se o populární kategorie v ČR, které čeští spotřebitelé preferují před tvrdým alkoholem. Dalším potenciálním substitutem jsou nízkoalkoholické a nealkoholické nápoje, které mají rostoucí trend.

Rivalita mezi konkurenty je silná, konkurence se sleduje velmi detailně a společnosti neváhají uvádět nové produkty nebo zvyšovat investice do marketingové komunikace. Příkladem může být kategorie vódek, kde je profil u všech produktů velice podobný, a tak musí společnosti komunikovat výhody produktu přes marketingové nástroje (např. televizní reklamy nebo POS materiály v místě prodeje).

Vyjednávací síla nejvýznamnějších zákazníků je na vysoké úrovni a vyjednávání jsou náročná. I přes to najdeme produkty PUZS ve všech maloobchodních a velkoobchodních řetězcích, nechybí ani v gastronomii či internetových obchodech. Dlouhodobá spolupráce je vidět i na širší portfolia na regálech řetězců, kde lze najít mnoho výrobků společnosti PUZS.

Společnost PUZS je závislá na svých dodavatelích, kteří poskytují materiály a suroviny, a to díky úzkému výběru na trhu. Proto je důležité budování dlouhodobých obchodních vztahů, které jsou založené na vzájemné důvěře, a to vždy zahrnuje i výhodné tržní podmínky.

Technologická náročnost je vysoká, což bylo zmíněné ve spojitosti se vstupem potenciální konkurence. Veškeré výrobní procesy a know-how společností je založené

na jedinečnosti a kvalitě. Proto není lehké vstoupit jako nováček do tolik tradičního odvětví.

Posledním faktorem je míra inovací, která je vyhodnocena na běžné střední hodnotě. Výzkum a vývoj nových produktů stále zajímá všechny velké společnosti, které sledují celosvětové i tuzemské trendy a svou konkurenci.

### **4.2.3 Charakteristika trhu a strategická mapa konkurenčních skupin**

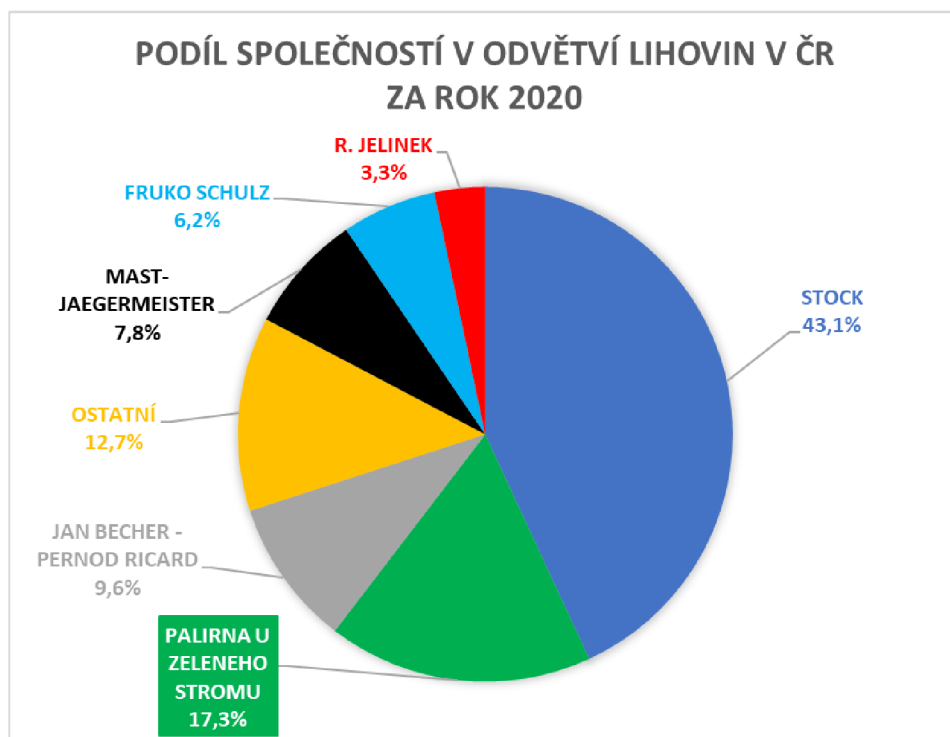
Společnost PUZS spadá dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE do výroby nápojů, přesněji pod kódem 11.01:

- destilace, rektifikace a míchání lihovin (ČSÚ, 2022).

Konkrétněji vyrábí alkoholické nápoje s nižším obsahem alkoholu (nejméně 14,7 %) i vyšším obsahem alkoholu (nejvýše 80 %). Dále se firma řadí do zpracovatelského průmyslu (oficiální webové stránky společnosti PUZS).

Na níže uvedeném grafu 7 je vidět podíl největších společností na českém trhu z celkového prodaného objemu za rok 2020. Nedomnutelnou jedničkou je společnost Stock Plzeň-Božkov. Ta se blíží až k polovičnímu podílu (43,1 %) v odvětví lihovin. Firma PUZS zaujímá s pohodlným náskokem pozici číslo dva (17,3 %). Poté následují společnosti Jan Becher (9,6 %), Mast-Jaegermeister (7,8 %), Fruko Schulz (6,2 %) a Rudolf Jelínek (3,3 %). Mezi ostatní patří i společnosti jako Brown Forman (3,2 %) nebo Global Wines & Spirits (1,2 %). Všechny zmíněné podniky jsou nejvýznamnějšími prodejci a distributory lihovin na tuzemském trhu (Passport, 2021).

**Graf 7:** Podíl společností v odvětví lihovin v ČR za rok 2020



Zdroj: vlastní zpracování, Passport (2021)

V další tabulce 16 je uvedený podíl značek z celkového prodaného objemu na tuzemském trhu za rok 2020.

**Tabulka 16:** Podíl značek v odvětví lihovin v ČR za rok 2020

NEJPRODÁVANĚJŠÍ ZNAČKY V ODVĚTVÍ LIHOVIN ZA ROK 2020	
ZNAČKA	PODÍL
1. Božkov Tuzemský	11,4%
2. Fernet Stock	6,9%
3. Fruko Schulz Jindřichohradecký Tuzemák	5,8%
4. Jägermeister	4,7%
5. Becherovka	4,4%
6. Hanácká Vodka	4,2%
7. Stará Žitná Myslivecká	3,7%
8. Hanácká Tradiční Tuzemský	3,3%
9. Fernet Stock Citrus	3,1%
10. Finlandia	2,3%
11. Ostatní	50,2%

Zdroj: vlastní zpracování, Passport (2021)

První dvě pozice drží značky Božkov Tuzemský a Fernet Stock pod taktovkou firmy Stock Plzeň-Božkov, což koresponduje s vedoucí příčkou v podílu společností. Značka Božkov má široké portfolio produktů, které čítá až desítky produktů (např. Tradiční, Originál, Republica, likéry Griotte a Peppermint nebo vodka). Na konci roku 2021 se rozšířilo i o nový produkt „Božkov Bylinný likér“, který je silně podpořen marketingovou komunikací. Níže na obrázku 23 je umístěn výstřížek z televizní reklamy zmíněné novinky (oficiální webové stránky společnosti Stock Plzeň-Božkov, 2022).

**Obrázek 23:** Novinka Božkov Bylinný likér

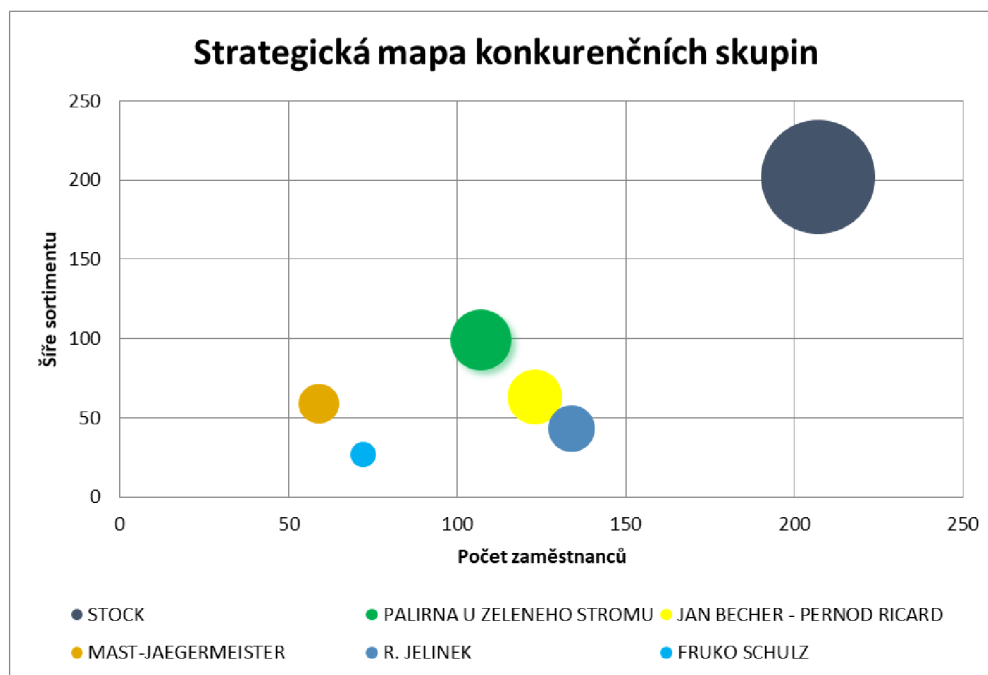


Zdroj: YouTube (2022)

Společnost PUZS má tři produkty v TOP 10 nejprodávanějších značek v ČR za rok 2020 dle dat od společnosti Passport. Jedná se o Hanáckou řadu (vodka a tradiční tuzemák) a tzv. „českou whisky“ Stará žitná myslivecká. Další domácí produkty, které se umístily ve zmíněném pořadí, jsou Becherovka a Jindřichohradecký tuzemák od společnosti Fruko Schulz. Z distribučních produktů se mezi nejprodávanější dostaly pouze dva – bylinný likér Jägermeister a vodka Finlandia.

Pro lepší znázornění situace na českém trhu mezi společnostmi je využita strategická mapa konkurenčních skupin, která zřetelně ukazuje, kteří konkurenti jsou nejbližší sledovanému podniku. Pro sestavení byla použita tři kritéria – šíře sortimentu na moderním trhu v ČR (svislá osa), počet zaměstnanců (vodorovná osa) a tržby (velikost kruhů) v roce 2020. Mapu konkurenčních skupin lze vidět níže na grafu 8.

**Graf 8:** Strategická mapa konkurenčních skupin za odvětví lihovin v ČR za rok 2020



Zdroj: vlastní zpracování, výroční zprávy společností (2020) a Passport (2021)

Nejnižše položenou konkurenční skupinu na mapě tvoří společnosti Mast-Jägermeister a Fruko Schulz, které se liší nabídkou a šíří sortimentu – Mast-Jägermeister (59 položek) a Fruko Schulz (27 položek). První zmíněná společnost se zabývá distribučními značkami a druhá společnost vyrábí především domácí výrobky, ale dle vybraných kritérií jsou na tom velice podobně. Nejbližše si jsou z pohledu počtu zaměstnanců (Mast-Jägermeister má 59 zaměstnanců a 72 pracovníků Fruko Schulz) a tržeb (Mast-Jägermeister měl 266 mil. Kč a Fruko Schulz utržil 109 mil. Kč) za rok 2020.

Uprostřed na mapě se nachází konkurenční skupina, kam patří sledovaný podnik PUZS a další společnosti s českými kořeny – Jan Becher a Rudolf Jelínek. Společnosti jsou si blízké především počtem zaměstnanců – PUZS (107), Jan Becher (123) a Rudolf Jelínek (134). Společnosti PUZS a Jan Becher nejsou daleko od sebe ani z pohledu tržeb za rok 2020 – PUZS (629 mil. Kč) a Jan Becher (501 mil. Kč). Největší odchylka je v šíři sortimentu – PUZS (99 položek), Jan Becher (63 položek) a Rudolf Jelínek (43 položek). Tato skupina nabízí velice podobné portfolio produktů, které obsahuje převážně ryze české produkty. Z toho vyplývá, že se jedná o hlavní konkurenty pro analyzovanou společnost.

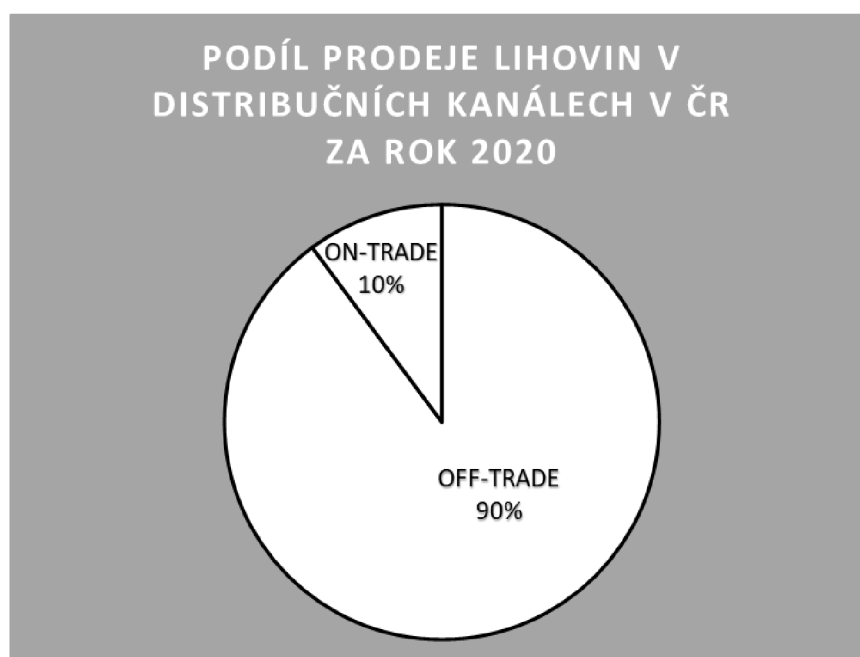
Nejvýše je posazený podnik Stock Plzeň-Božkov, který je zcela osamocený ve všech sledovaných ukazatelích – počet zaměstnanců (207), tržby (2,2 mld. Kč) a šíře sortimentu (202 položek) za rok 2020. To ukazuje, jak dominantní postavení má tato společnost na tuzemském trhu.

#### 4.2.4 Segmentace trhu

Každá společnost pohybující se v konkurenčním prostředí si uvědomuje, že není schopna oslovit celý trh, a proto ho rozřazuje do jednotlivých segmentů (např. dle kanálu prodeje, skupin produktů nebo demografických kritérií). Poté si firma vybírá cílové skupiny, na které zaměřuje svojí marketingovou komunikaci.

Sledovaná společnost primárně distribuuje své produkty na tuzemském trhu (více než 90 % tržeb v roce 2020). Proto má vývoj podnikatelského prostředí v ČR významný dopad pro úspěšné podnikání firmy PUZS. Níže na grafu 9 lze sledovat podíl v distribučním kanálu on-trade a off-trade v ČR za prodej tvrdého alkoholu. Distribuční kanál off-trade se vyznačuje prodejem baleného zboží (např. alkohol) v obchodech, přičemž protější kanál on-trade je definován prodejem v restauracích, barech, hotelech či občerstveních (MediaGuru, 2022).

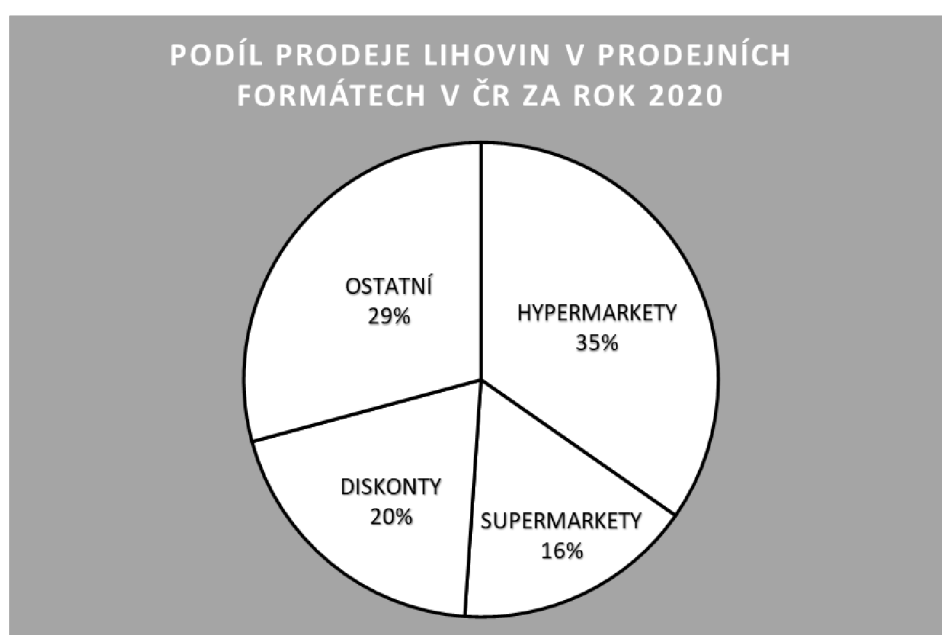
**Graf 9:** Podíl prodeje lihovin v distribučních kanálech v ČR za rok 2020



Zdroj: vlastní zpracování, Passport (2021)

Jednoznačný poměr jde za kanálem off-trade, ve kterém se prodává 90 % lihovin. Pro český trh je také specifické rozdělení na moderní a tradiční trh. Do moderního trhu (podíl 89 %) spadají mezinárodní řetězce (např. Kaufland, Albert) a mezi tradiční trh (podíl 6,5 %) se řadí většinou české obchodní společnosti (např. Družstva CBA, skupina JIP). Zbýlý podíl patří e-commerce (4,5 %), který měl rychle rostoucí trend během pandemie koronaviru (Passport, 2021). Trh lze ještě dělit na prodejní formáty. Podíl lihovin za jednotlivé formáty je vidět níže na grafu 10.

**Graf 10:** Podíl prodeje lihovin v prodejních formátech v ČR za rok 2020

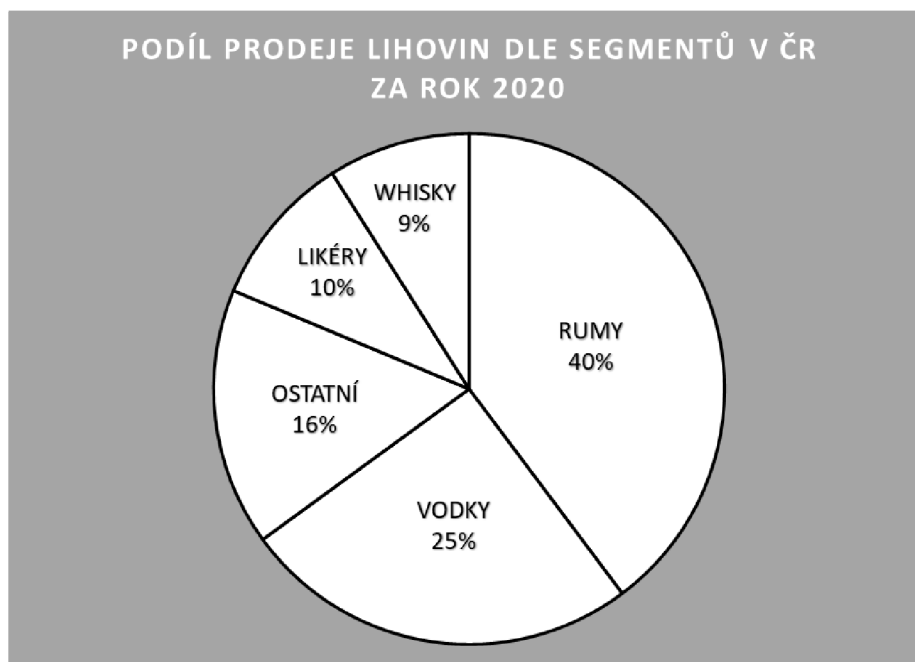


Zdroj: vlastní zpracování, Passport (2021)

Z koláčového grafu je patrné, že nejvyšší podíl prodeje má prodejní formát hypermarketů, mezi které se řadí řetězce Kaufland (135), Albert (88), Tesco (88) a Globus (15). Řetězce Albert (240) a Tesco (59) poskytují zákazníkům i supermarketové formáty prodejen. Velký počet supermarketů má řetězec Billa (240). Následují dva největší diskontní řetězce Penny Market (396) a Lidl (281). Všechny zmíněné obchodní společnosti jsou největšími řetězci v ČR za rok 2021. Do ostatních formátů spadají velkoobchodní formáty např. Makro (13), střední sítě např. Pramen CZ (53) nebo elektronické obchodování např. Rohlík.cz (Zboží&Prodej, 2021).

Tvrdé alkoholické nápoje se rozdělují do skupin produktů, kam spadají velké kategorie, které spojují jejich vlastnosti, procesy výroby nebo principy použití výrobků. Podrobnější náhled poskytuje níže graf 11, kde je vidět podíl prodeje lihovin dle segmentů v ČR za rok 2020.

**Graf 11:** Podíl prodeje lihovin dle segmentů v ČR za rok 2020



Zdroj: vlastní zpracování, Passport (2021)

V ČR jsou největší kategorií rummy, kam se řadí i tzv. tuzemáky, což je český tradiční nápoj neboli náhražka pravého rumu. Tento speciální produkt má podíl v kategorii rumů až přes 80 %. Z toho jednoznačně vyplývá velká oblíbenost této lihoviny u konečných spotřebitelů v ČR. Kategorie vódek dělá až ¼ prodejů lihovin v ČR. Následují kategorie likérů, které lze rozdělit na nekrémové likéry (např. peperminty, griotky) a krémové likéry (vaječné nebo smetanové likéry). V ČR jsou populární i whisky, což je patrné z podílu 9 % na prodejích lihovin. V ostatních kategoriích jsou giny, tequily, pálenky, brandy nebo koňaky. Kategorie ginů se těší velké oblibě u ženského pohlaví a je celosvětově označována za trendy lihovinu (Passport, 2021).

Pro společnost PUZS jsou důležitá demografická kritéria, a to konkrétně dle věku a pohlaví. V roce 2021 proběhlo sčítání lidu po 10 letech, které řídil ČSÚ.



K 27.03.2021 byl celkový počet obyvatel v ČR na hodnotě 10 524 167. Podíl pohlaví připadal v poměru 50,7 % pro ženy a 49,3 % pro muže. Průměrný věk obyvatel dosáhl 42,7 let. Jedná se o zestárnutí populace oproti předchozímu sčítání v roce 2011, kdy byl průměrný věk nižší o 1,7 let. Tato rostoucí tendence může mít pozitivní dopad na poptávku po alkoholických nápojích (ČSÚ, 2022).

Potenciálními spotřebiteli společnosti PUZS jsou především ženy a muži starší 18 let. V ČR dosahuje tohoto věku až 80,5 % obyvatelstva, přičemž podíl mezi pohlavím v této věkové kategorii je ve stejném poměru jako v celkové populaci (ČSÚ, 2022).

Ideální cílovou skupinu analyzované společnosti představují muži ve věku 30 až 55 let. Dle statistik ČSÚ (2021) je právě tato věková skupina největším konzumentem alkoholických nápojů v ČR. V roce 2021 věková skupina mužů od 30 do 59 let dosáhla hodnoty 2 308 401 osob. Jako hrozbu a budoucí riziko, které by mohlo narušit kladný vztah české populace k alkoholickým nápojům, je nastupující zdravý životní styl napříč všemi věkovými skupinami, jak mezi spotřebiteli středního věku, tak i mezi dnešními tzv. „mileniály“.

### **4.3 SWOT analýza zvolené společnosti**

Pro identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti PUZS byla provedena SWOT analýza. Vyhodnocení lze vidět v přehledné tabulce 17. Síla faktorů a pravděpodobnost dopadu byly hodnoceny přiřazením čísla na škále od 1 (malá síla) do 5 (velká síla). Celková intenzita pak ukazuje, jakou mírou zvolený faktor působí na analyzovanou společnost.

**Tabulka 17: SWOT analýza společnosti PUZS**

<b>SWOT - Palírna U Zeleného stromu a. s.</b>			
<b>SILNÉ STRÁNKY</b>			
<b>FAKTOR</b>	<b>SÍLA FAKTORU</b>	<b>PRAVDĚPODOBNOST DOPADU</b>	<b>CELKOVÁ INTENZITA</b>
Ryze česká společnost	3	4	12
Tradice přes 500 let	3	4	12
Silná dvojka na tuzemském trhu	2	2	4
Silné strategické značky	5	5	25
Export do více než 15 států světa	3	3	9
Vysoké investice do budování hodnot značek	4	5	20
<b>SLABÉ STRÁNKY</b>			
<b>FAKTOR</b>	<b>SÍLA FAKTORU</b>	<b>PRAVDĚPODOBNOST DOPADU</b>	<b>CELKOVÁ INTENZITA</b>
Nízké až minusové hospodářské výsledky	5	5	25
Společnost nepřichází s inovativními produkty	2	3	6
Vysoká závislost na dodavateli	4	4	16
Vyjednávací síla nejvýznamějších zákazníků	4	4	16
Neexistující e-shop	2	2	4
Slabší distribuční portfolio produktů	2	2	4
<b>PŘÍLEŽITOSTI</b>			
<b>FAKTOR</b>	<b>SÍLA FAKTORU</b>	<b>PRAVDĚPODOBNOST DOPADU</b>	<b>CELKOVÁ INTENZITA</b>
Zvyšování podílu v kanálu on-trade	4	4	16
Zavedení produktu s nízkým procentem alkoholu	2	3	6
Vlastní e-shop	2	2	4
Rozšíření vývozu o strategické trhy	4	5	20
Rozšíření distribuce e-commerce	3	3	9
Rozšíření distribučního portfolio	2	2	4
<b>HROZBY</b>			
<b>FAKTOR</b>	<b>SÍLA FAKTORU</b>	<b>PRAVDĚPODOBNOST DOPADU</b>	<b>CELKOVÁ INTENZITA</b>
Zvýšení spotřební daně	5	5	25
Zdražení surovin a materiálů	5	5	25
Nízká spotřeba domácností	4	3	12
Zavření kanálu on-trade	3	3	9
Nestabilita vlády	5	5	25
Inklinace ke zdravějšímu životnímu stylu	2	2	4

Zdroj: vlastní zpracování

Silné stránky společnosti PUZS vychází z již zmíněné českosti a tradice trvající přes 500 let, která se propisuje do síly značek a vnímání spotřebitelů. Právě strategické značky byly vyhodnoceny jako největší síla společnosti. Tyto značky mají pravidelně vysoké podvědomí u celkové české populace dle ukazatele „Top of Mind“. Jedná se o subjektivní pozici značky, kdy dotazovaný člověk (zákazník) označuje první značku z dané kategorie, která se mu vybaví (MediaGuru, 2022). Se silou značek souvisí i jejich budování hodnoty. Firma PUZS pravidelně investuje peníze do marketingové komunikace, která je zaměřena i na televizní reklamy, které probíhají většinou

v sezóně Velikonoc a Vánoc. Během těchto období dochází k nejvyšším prodejům lihovin a také k širokému zásahu spotřebitelů u televizních obrazovek.

Nej slabší stránkou byl vyhodnocen vývoj hospodářského výsledku, který kolísá na hranici ztráty. I přes politiku vysokých investic do budování hodnot značek, tak pro zdraví sledované společnosti by vedení mělo přemýšlet, jak generovat návratnost svých investic a zvrátit negativní vývoj hospodářského výsledku. Vyjednávací sílu největších zákazníků lze zmenšit pomocí zlepšování vyjednávacích praktik obchodníků nebo zpracováním dostatku podkladů pro správnou přípravu na jednání. Za zmínění stojí i slabší portfolio distribučních značek, kde chybí známá světová značka jako např. Jameson, Jim Beam nebo Captain Morgan. Světová značka by mohla pomoci otevřít dveře do významných gastro zařízení.

Založení e-shopu je jedna z příležitostí, která by mohla posílit růst společnosti a smazala jednu z konkurenčních výhod společností, které již provozují vlastní e-shopy. V roce 2020 došlo ke skokovému růstu segmentu e-commerce a to díky pandemii koronaviru, kdy došlo ke změně spotřebitelského chování. Lidé začali více nakupovat přes internet a na to musela zareagovat i společnost PUZS. Ta rozšířila distribuci na online společnosti (např. Alza.cz, Košík.cz a Rohlík.cz) během roku 2021. V online prostředí trvale dochází k novým příležitostem, takže může stále dojít k posílení a zaměření se na rozšíření nabídky např. pomocí limitovaných edic, které fungovaly ve spolupráci s firmou Alza.cz. Takové edice oslovují jiné zákazníky (sběratele) a zasahují širokou část populace online formou. Názorná ukázka je vidět níže na obrázku 24.

**Obrázek 24:** Limitovaná edice Heffron exkluzivně pro Alza.cz



Zdroj: interní data společnosti PUZS (2022)

Největší hrozbou pro zvolený podnik jsou problémy, které postihly celý svět. Jde o pandemii koronaviru, která zapříčinila dramatické ekonomické ztráty díky tzv. lockdownům. To způsobilo i následnou energetickou krizi, která v plné míře zasáhla celou populaci i podniky na konci roku 2021 a bude pokračovat i v následujícím roce. Katastrofou se stala válka na Ukrajině, která také ovlivní ceny komodit na trhu. Právě zdražování surovin a materiálu je hlavní téma ve všech společnostech a vede ke zvyšování fakturačních a následně regálových cen ke spotřebiteli. U alkoholických produktů je zákazník velice senzitivní na jakýkoliv pohyb s akční prodejní cenou a pro výrobce to může znamenat ztrátu i v několika desítkách procent. Elasticita ceny je velice nízká, proto je společnost nucena hledat optimalizaci ve vlastních nákladech, aby nedocházelo k razantnímu zdražování. S pohybem cen souvisí i předpokládané zvýšení spotřební daně, které je jedním z témat vlády ČR, aby dokázala snížit schodek státního rozpočtu. To by znamenalo další ránu pro všechny výrobce lihovin v době pandemie, energetické krize a války.

## 5 Vlastní práce a vyhodnocení marketingové strategie

Úvodem do vlastní práce je seznámení se stávajícími cíli marketingové strategie společnosti PUZS. Následně je proveden audit marketingového mixu a vyhodnocena marketingová strategie vybraných strategických produktů analyzované společnosti. Pokud jsou zjištěny nedostatky, jsou navržena vhodná doporučení či opatření k jejich nápravě a příležitosti pro posílení marketingové strategie společnosti. Vybraná problematika je zkoumána za použití především primárních dat ze společnosti PUZS.

### 5.1 Stávající cíle marketingové strategie

Jedním z dlouhodobých cílů společnosti PUZS je být pevnou dvojkou na českém trhu a od něj se odvíjí ostatní cíle i pro marketingovou strategii. Nižší stupeň cíle stanovuje být číslo dva se strategickou značkou v každé kategorii.

V ČR jsou důležité především kategorie rumů, tuzemáků, vodek a whisky. Analyzovaná společnost má již v každé kategorii silné zastoupení, ale velká výzva ji čeká v kategorii tuzemáků v následujících letech. Tam jsou etablované značky jako Božkov nebo Fruko Schulz. Zmíněná značka Fruko Schulz může být v ohrožení kvůli ruskému majiteli. Obchody nechtějí ruské výrobky kvůli napadení Ukrajiny ruskými vojsky, což může být příležitost pro konkurenci na trhu. Firma PUZS přichází začátkem roku 2022 s novinkou Tuzemák Objevitel.

Klíčové ukazatele marketingové strategie pro společnost PUZS jsou zmíněné níže:

- znalost značek;
- zvýšení asociací;
- vyšší dostupnost v kanálu on-trade;
- zavedení nového produktu;
- průměrná prodejní cena;
- kladný krycí příspěvek;
- růst prodejů u vybraných produktů.

První dva klíčové ukazatele se zaměřují na spontánní znalost a asociace značek. Výsledky se dosáhnou pomocí podání otázky respondentům v cílové skupině. Otázka zní: „Jaké znáte značky lihovin?“. Respondent pak sdělí všechny značky, na které si

vzpomene. Značka Stará žitná myslivecká se zaměřuje na asociace a klade důraz především na spontánní asociaci whisky a pití pro muže. Pro sledovanou společnost je důležité zvyšovat dostupnost svých produktů ve vybraných restauracích a barech. S tím souvisí nejen umístění produktu na bar, ale také vhodný výběr vizibility, která představí hodnoty a přednosti značky směrem ke spotřebiteli. Ostatní klíčové cíle mají za úkol zvedat podíl na tuzemském trhu, a přitom udržovat zdravou prosperitu společnosti (interní data společnosti PUZS, 2022).

## **5.2 Audit marketingového mixu**

Tato část je věnována marketingovému mixu vybraných strategických produktů společnosti PUZS. Pro analýzu jsou zvolené produkty značek Stará žitná myslivecká a Blend 42 Vodka. V následujících kapitolách jsou jednotlivé produkty porovnávány mezi sebou. Kapitoly jsou rozdělené dle 4P – produktová (product), cenová (price), distribuční (place) a komunikační (promotion) strategie.

### **5.2.1 Produktová strategie**

Značka Stará žitná myslivecká se zařazuje do kategorie whisek a má ve svém portfoliu širokou nabídku produktů. Nejrozšířenější variantou je Stará žitná myslivecká 1YO, která je známá svou dlouholetou tradicí a originální recepturou. Konzumenti ji naleznou ve všech obchodních řetězcích na českém trhu. Varianta „Reserve“ zraje ve vybraných sudech z bílého dubu po dobu 4 let a již získala několik mezinárodních ocenění (např. zlatou medaili z Catavinum World Wine & Spirits Competition). Koncem roku 2021 byla do trhu vypuštěna novinka pod názvem „Reserve Bourbon Cask“. Ta zraje výhradně v sudech po bourbonu, což jí dodává typicky jemnou chuť po vanilce s ovocným závěrem. Hlavní tváří značky je produkt Selection, která zraje celkem 7 let hluboko v prostějovském sklepení. První čtyři roky uzrává do jemnosti a ovocné chuti a pouze žitné destiláty z nejlepších sudů dozrávají další tři roky. Tímto postupem dostává whisky na jedinečnosti a komplexitě. I tento produkt má ocenění z mezinárodních soutěží, např. zlatou medaili z Warsaw Spirits Competition. Následuje prémiová řada Single Barrel, která se již tradičně vyrábí na oslavu dalšího výročí společnosti. Při této události je vyrobeno přesně takový počet lahví, kolik je společnosti let. V roce 2021 bylo vytvořeno 503 lahví, které zrály

v dubových sudech po Pinot Noir. Jedná se o výjimečnou záležitost, o kterou je zájem především v lepších restauracích. Základem všech zmíněných produktů je kvalitní žitný destilát.

Značka Blend 42 Vodka se neodmyslitelně řadí mezi vodky, případně ochucené vodky. Číslovka uprostřed názvu značky odkazuje na procento alkoholu, které je vyšší oproti konkurenčním vodkám. Špičková kvalita je docílena kombinací tří různých destilátů – melasového, obilného a vinného. Proces výroby prochází speciální filtrací přes černé uhlí ze skořápek kokosových ořechů, čímž je docíleno prvotřídní stabilní chuti. Všechny varianty jsou také ideální pro míchané drinky, které jsou populární v barech či na večírcích. Značka má tři produkty, které se odlišují pouze příchutí – čistá vodka a dvě ochucené vodky. Modrá varianta je první blendovaná vodka v ČR a spotřebitel v ní nalezne sílu i překvapivou jemnost chuti. Hlavně díky vybraným surovinám a opakovanému procesu filtrování. Červená varianta má v sobě jemnou chuť grepu i ohnivou energii papriček. U zelené varianty se jedná o spojení máty, svěží limetkové vůně a chladivého efektu.

Produkty pod značkami Stará žitná myslivecká a Blend 42 Vodka si lze prohlédnout níže na obrázku 25, kde jsou umístěné produktové fotografie.

**Obrázek 25:** Produkty pod značkou Stará žitná myslivecká a Blend 42 Vodka



Zdroj: vlastní zpracování, interní data společnosti PUZS (2022)

Portfolio produktů je ovlivněno také objemem balení či dárkovými příbaly. Balení 0,7l a 1,0l slouží většinou pro účely gastro zařízení a odběratelé jsou ve většině velkoobchodní společnosti. Výjimečně se využívají pro tzv. „eventy“, kdy mají maloobchodní společnosti téma letáku XXL týden a do něj poptávají velká balení výrobků. Nejčastěji tento formát letáku využívá Lidl nebo Kaufland. Dárková balení jsou používána pro sezonní období Vánoc a Velikonoc, kdy je vyšší poptávka po tomto druhu zboží. Jinak se prodávají spíše na výjimečných místech (např. letiště). Seznam všech položek pod značkami Stará žitná myslivecká a Blend 42 Vodka je vidět níže v tabulce 18.

**Tabulka 18:** Seznam položek u vybraných strategických značek

	NÁZEV POLOŽKY	OBJEM (l)	% ALKOHOLU
STARÁ ŽITNÁ MYSLIVECKÁ	STARÁ ŽITNÁ MYSLIVECKÁ 1YO	0,5	38,0%
	STARÁ ŽITNÁ MYSLIVECKÁ 1YO	0,7	38,0%
	STARÁ ŽITNÁ MYSLIVECKÁ 1YO	0,2	38,0%
	STARÁ ŽITNÁ MYSLIVECKÁ RESERVE 4YO	0,5	40,0%
	STARÁ ŽITNÁ MYSLIVECKÁ RESERVE 4YO	0,7	40,0%
	STARÁ ŽITNÁ MYSLIVECKÁ RESERVE 4YO	0,2	40,0%
	STARÁ ŽITNÁ MYSLIVECKÁ RESERVE 4YO DÁRKOVÝ BOX	0,7	40,0%
	STARÁ ŽITNÁ MYSLIVECKÁ RESERVE 4YO DÁRKOVÉ BAL. + 2 SKLENIČKY	0,7	40,0%
	STARÁ ŽITNÁ MYSLIVECKÁ RESERVE BOURBON CASK 4YO	0,7	40,0%
	STARÁ ŽITNÁ MYSLIVECKÁ SELECTION 4+3YO	0,7	40,0%
	STARÁ ŽITNÁ MYSLIVECKÁ SINGLE BARREL BOURBON	0,7	40,0%
	STARÁ ŽITNÁ MYSLIVECKÁ SINGLE BARREL SHERRY	0,7	40,0%
	STARÁ ŽITNÁ MYSLIVECKÁ SINGLE BARREL CABERNET SAUVIGNON	0,7	40,0%
	STARÁ ŽITNÁ MYSLIVECKÁ SINGLE BARREL PINOT	0,7	40,0%
BLEND 42 VODKA	BLEND 42 VODKA	0,5	42,0%
	BLEND 42 VODKA	1,0	42,0%
	BLEND 42 VODKA	0,2	42,0%
	BLEND 42 VODKA FIRE GRAP'N'PEPPER	0,5	42,0%
	BLEND 42 VODKA FIRE GRAP'N'PEPPER	1,0	42,0%
	BLEND 42 VODKA AIR LIME'N'MINT	0,5	42,0%
	BLEND 42 VODKA AIR LIME'N'MINT	1,0	42,0%

Zdroj: vlastní zpracování, interní data společnosti PUZS (2022)

Ze seznamu je patrné, že pro produkty Stará žitná myslivecká 1YO a Blend 42 Vodka nejsou vedena žádná dárková balení. Právě tam by mohla analyzovaná společnost hledat příležitost k rozšíření své nabídky. Naopak firma PUZS dobře využívá potenciál zmíněných témat letáku vybraných odběratelů a zařazuje do nich i exkluzivní retro edice. Příklad je vidět níže na obrázku 26 z řetězce Kaufland, kde je umístěn produkt Stará žitná myslivecká Retro v XXL balení.



**Obrázek 26:** Stará žitná myslivecká Retro v XXL balení



Zdroj: oficiální webové stránky společnosti Kaufland (2022)

Aby bylo zřetelné, jak se daří vybraným produktům na tuzemském trhu, je vypracována tabulka s porovnáním tržeb za vybrané položky v letech 2020 a 2021. Výsledky jsou vidět níže na obrázku 27. Zelená šipka směrem nahoru znázorňuje nárůst tržeb oproti minulému roku, červená šipka směrem dolů ukazuje naopak pokles tržeb.

**Obrázek 27:** Porovnání tržeb za vybrané položky v letech 2020 a 2021

NÁZEV POLOŽKY	POROVNÁNÍ TRŽEB 2020/2021
STARÁ ŽITNÁ MYSLIVECKÁ 1YO 38% 0,5L	↑
STARÁ ŽITNÁ MYSLIVECKÁ RESERVE 4YO 40% 0,7L	↑
BLEND 42 VODKA 42% 0,5L	↑
BLEND 42 VODKA FIRE 42% 0,5L	↓
BLEND 42 VODKA AIR 42% 0,5L	↓
BLEND 42 VODKA 42% 1L	↓
BLEND 42 VODKA 42% 0,2L	↑

Zdroj: vlastní zpracování, interní data společnosti PUZS (2022)

Produkty Stará žitná myslivecká 1YO a Blend 42 Vodka (modrá varianta) v půllitrovém balení zaujímají vysoký podíl na tržbách sledované společnosti. Pro společnost PUZS je pozitivní, že obě zmíněné položky mají rostoucí trend.

Položky, které klesají na tržbách, jsou ochucené varianty značky Blend 42 Vodka. Celá kategorie ochucených vodek má trvale klesající trend a analyzovaná firma by se měla začít zabývat tím, jak pozměnit portfolio značky, aby byla konkurenceschopná. Litrové balení produktu Blend 42 Vodka (modrá varianta) zaznamenalo pokles z důvodu pandemie koronaviru, kdy kvůli opatřením byla uzavřena všechna gastro zařízení. Toto balení se prodává právě především v on-trade kanálu (interní data společnosti PUZS, 2022).

### 5.2.2 Cenová strategie

Pro každou společnost je zásadní strategické rozhodnutí, do jakého cenového segmentu umístí svůj výrobek. Než se stanoví cenová strategie výrobku, musí být zohledněny veškeré vstupy a úroveň poptávané ceny, která by měla být srovnatelná s konkurencí na trhu. Firma PUZS lpí na správné cenové strategii ke konečnému spotřebiteli. Cílem je postupně během let zvyšovat hodnotu strategických značek pomocí marketingové komunikace k zákazníkům. Nejlépe každé dva roky procházejí strategické značky proměnou např. designu nebo novou produktovou řadou. To se přenáší do konečné hodnoty výrobků, kterou má zákazník vnímat mnohem výše než u konkurence. Prodejní ceny může společnost pouze doporučovat přes odběratele, ale každý odběratel se rozhoduje dle své cenové strategie. Směrem k odběratelům se používá nákupní cena. Nákupní cena zahrnuje marži v nejčastějším rozmezí 10–30 %. Alkoholické nápoje se prodávají až z 80 % za akční prodejní ceny. Z toho vyplývá, že hlavním nástrojem pro zvyšování prodeje jsou promoční ceny. Společnost PUZS realizuje také přímý prodej přes obchodní zástupce, kteří prodávají produkty v kanálu on-trade pro prvotní nákup zákazníka. Ten provádí opakovaný nákup výrobku ve velkoobchodním řetězci. Přímý prodej je používán i v kamenné prodejně v Prostějově ve výrobním závodě.

Značka Stará žitná myslivecká prošla v poslední letech rozšířením produktové řady. Produkty se zařadily do vyšších cenových segmentů a mají zvyšovat vnímání kvality a znalost značky u konečných spotřebitelů. Níže v tabulce 19 lze vidět cenové segmenty, kam jsou zařazeny jednotlivé produkty značek Stará žitná myslivecká i Blend 42 Vodka.

**Tabulka 19:** Cenové intervaly vybraných strategických produktů společnosti PUZS

<b>POLOŽKY</b>	<b>PRODEJNÍ CENA</b>
<b>STARÁ ŽITNÁ MYSLIVECKÁ SINGLE BARREL</b>	1 500 Kč a více
<b>STARÁ ŽITNÁ MYSLIVECKÁ SELECTION 4+3YO</b>	499 - 599 Kč
<b>STARÁ ŽITNÁ MYSLIVECKÁ RESERVE 4YO</b>	219 - 399 Kč
<b>STARÁ ŽITNÁ MYSLIVECKÁ RESERVE BOURBON CASK 4YO</b>	
<b>STARÁ ŽITNÁ MYSLIVECKÁ 1YO</b>	129 - 199 Kč
<b>BLEND 42 VODKA</b>	

Zdroj: vlastní zpracování, interní data společnosti PUZS (2022)

Produkty Stará žitná myslivecká 1YO a Blend 42 Vodka (i ochucené varianty) v balení 0,5 l se pohybují v akčních prodejních cenách okolo 129–149 Kč. U prvně zmiňovaného produktu jde o prim v kategorii whisky a v daném cenovém segmentu je lídrem. Tento produkt nemá přímou konkurenci a je nepostradatelnou součástí nabízeného sortimentu obchodních řetězců. Produkt Blend 42 Vodka má přímou konkurenci v produktu Amundsen Vodka, která se pohybuje ve stejném cenovém koridoru. Následují produkty se značením „Reserve“ v balení 0,7 l, které jsou umístěné ve středním cenovém segmentu, akční prodejní cena je okolo 219-249 Kč. V této cenové relaci je již větší počet konkurenčních produktů, např. světově známá whisky Grant's. Do vyššího cenového segmentu je mířeno s produktem Selection, který je posazený v akční prodejní ceně okolo 499-599 Kč. V portfoliu značky Stará žitná myslivecká jsou i vysoce prémiové produkty, které dosahují prodejní ceny i přes 1 500 Kč. Jedná se o řadu Single Barrel. Všechny produkty značek Stará žitná myslivecká a Blend 42 Vodka mají přesně ohraničené cenové segmenty s hlavním cílem, aby se nepřekrývaly (interní data společnosti PUZS, 2022).

### **5.2.3 Distribuční strategie**

Sledovaná společnost považuje za důležité, aby s každým produktem bylo mířeno na správnou cílovou skupinu. K tomu neodmyslitelně patří zařazení produktu na správné místo. Obecně platí pravidlo, že větší balení produktů (objem 1,0 l) se umísťuje na velkoobchody. Tam si zboží odebírají různá gastro zařízení, pro které jsou praktičtější větší balení. Menší balení produktů naleznou zákazníci v maloobchodních prodejnách. Největší zákazníci pro analyzovanou společnost jsou na moderním trhu.

Jedná se o řetězce Kaufland, Lidl, Billa, Tesco, Globus, Penny Market nebo Albert. Rozhodujícím faktorem pro firmu PUZS není jenom výběr distribuční sítě, ale i správné umístění produktu na prodejní ploše. Produkty by měly být umístěné v modulu a kategorii, kam spadají:

- produkty značky Stará žitná myslivecká mezi whisky;
- produkty značky Blend 42 Vodka mezi vodky.

Toto zařazení by mělo být ve veškeré komunikaci směrem ke spotřebiteli (např. letáky, e-shopy). Společnost PUZS dále odlišuje zaměření prodeje produktu přes obchody nebo přes gastro zařízení. To lze poznat i dle cenového segmentu jednotlivých produktů. Prémiový cenový segment (500 Kč a více) míří spíše do barů, hotelů, kaváren a restaurací. Pro produkty v cenovém segmentu (99-499 Kč) jsou prioritou obchody. Cílem společnosti je budovat hodnoty značek u zákazníků v síti on-trade. Tam společnost dokáže efektivně komunikovat hlavní přednosti produktů ke spotřebiteli přes marketingové nástroje.

U značky Blend 42 Vodka je prioritou umístění jednoznačná, veškerá distribuce je hlavně přes obchody. Její produkty nejsou rozšířené v prodejním kanálu on-trade a jedná se převážně o položky, které si nacházejí zákazníky v maloobchodních prodejnách. Opakem je značka Stará žitná myslivecká, která si nachází své zákazníky v obou prodejních kanálech. Řada Single Barrel se umísťuje do prémiových restaurací či barů, kde si najde zákazníky, kteří si připlatí za kvalitní pití. Žádný z těchto produktů není k dispozici v maloobchodních sítích. Pokud by měl kdokoliv zájem o koupi jedné z lahví, musí zajít do velkoobchodní prodejny. Produkt Stará žitná myslivecká Selection má už širší numerickou distribuci. Nachází se ve všech větších hypermarketových prodejnách po celé ČR, ale hlavním cílem společnosti je široká distribuce v kanálu on-trade. Díky vysoké prodejní ceně není k dispozici na menších prodejních formátech. To neplatí pro produkty Stará žitná myslivecká 1YO a Reserve, které mají nejvyšší numerickou distribuci a jsou k nalezení téměř ve všech prodejních sítích v ČR. Tyto produkty jsou pravidelně k vidění i na barech, a to hlavně díky silným atributům v podobě českosti, tradice a jedinečnosti. Značka Stará žitná myslivecká má také velké regionální rozdíly v prodeji, její oblíbenost je vysoká hlavně na Moravě (interní data společnosti PUZS, 2022).

#### 5.2.4 Komunikační strategie

Aby si společnost zaručila úspěch svých značek na trhu, je potřeba vybrat vhodnou marketingovou komunikaci směrem k zákazníkům. Pokud firma zvolí správné marketingové nástroje, dokáže se dostat do podvědomí spotřebitelů a přimět je ke koupi právě její značky či produktu.

Společnost PUZS využívá hlavně televizní kampaně pro strategické značky, konkrétně pro značky Stará žitná myslivecká, Hanácká vodka, Heffron a nově Tuzemák Objevitel. Jedná se o neefektivnější nástroj k oslovení nejvíce spotřebitelů, i přesto že je velice nákladný. Proto společnost PUZS spoléhá na umístění televizních spotů během Velikonoc a Vánoc, kdy bývají největší prodeje alkoholických nápojů. Všechny zmíněné značky mají také silnou podporu na sociálních sítích (Facebook a Instagram). Jeden z příspěvků značky Stará žitná myslivecká na sociální síti Facebook lze vidět níže na obrázku 28.

**Obrázek 28:** Reklama značky Stará žitná myslivecká na sociální síti Facebook



Zdroj: sociální síť Facebook (2022)

Významná je spolupráce se společností Seznam.cz, která funguje výborně, např. se značkou Stará žitná myslivecká. Na webové stránce se může objevit edukační

článek o produktech whisky, který nenásilnou formou navazuje právě na produkty značky Stará žitná myslivecká a dostává se podvědomí zákazníků jako česká whisky.

Značka Stará žitná myslivecké má aktuálně ambasadora, kterým je Jiří Bartoška. Ten vystupuje hlavně v televizních spotech, ale lze ho zahlédnout i na billboardech nebo sociálních sítích. Lidé si pak značku dokážou lépe spojit se známou osobností. Svého ambasadora postrádá právě značka Blend 42 Vodka, do které nejsou v posledních letech vkládány velké investice. Jeden z důvodů je legislativní faktor. Ve světě používá označení „42“ jiná společnost pro svůj produkt, a proto jsou produkty pod značkou Blend 42 Vodka prodávány jen v ČR. Toto specifikum je zásadní komunikací směrem ke spotřebitelům (značí procento alkoholu) a je vyzkoušené, že zákazníci vnímají vyšší procento alkoholu pozitivně. Je na rozhodnutí společnosti, jakou cestou se vydat. Jestli změnit název a začít zvyšovat investice do strategické značky nebo jít zavedenou a úspěšnou cestou na tuzemském trhu.

I přesto má značka Blend 42 Vodka své oficiální webové i sociální stránky, kde se zákazník dočte veškeré informace o značce a produktech. Společnost pracuje směrem k zákazníkovi komunikací přes recepty k míchaným nápojům. K nalezení je desítka tipů, jak využít produkty Blend 42 Vodka v různých variantách nápojů. Náhled webové stránky je níže na obrázku 29.

**Obrázek 29:** Webová stránka značky Blend 42 Vodka



Zdroj: oficiální webová stránka značky Blend 42 Vodka (2022)



Na následujícím obrázku 30 se nachází výstřižek z televizní reklamy značky Stará žitná myslivecká s hvězdným obsazením Jiřího Bartošky. Značka prosazuje hlavní jádro komunikace, kterým je „Náš svět je whisky.“ a „výjimečnost okamžiku“. To má zdůraznit přínosy značky. Nedílnou součástí komunikačních kanálů jsou i rádia (Frekvence 1 nebo Vltava), kde se vyzdvihují atributy značky Stará žitná myslivecká.

**Obrázek 29:** Ambassador značky Stará žitná myslivecká



Zdroj: YouTube (2022)

Nezapomíná se ani na marketingovou komunikaci přímo v obchodech, kde se společnost zaměřuje na druhotná vystavení (např. stojany, regály, moduly). Znovu se klade důraz na umístování komunikace během období kampaní, kdy běží televizní spoty. Komunikace je pak propojená od televize až přímo na prodejní místo. V restauracích a barech se využívají marketingové nástroje do vybraných segmentů, a to v podobě soutěží, degustací, plakátů či dárků. Zmíněné degustační menu má zapříčinit rozšíření povědomí o zařazení značky Stará žitná myslivecká mezi whisky. Aby docházelo k návaznosti na 500 let destilování ve společnosti PUZS, dává společnost na své produkty loga a vlaječky. Pro sběratele se každý rok uvádí nová edice Single Barrel s počtem kusů podle toho, kolik let je společnosti. Tato edice je podpořena pomocí komunikace s veřejností (interní data společnosti PUZS, 2022).

### 5.3 Návrhy a doporučení k marketingové strategii

V předchozích kapitolách byla realizována analýza současné situace ve sledované společnosti. Následně proběhl audit marketingového mixu pro vybrané strategické produkty s cílem navrhnout opatření, která povedou k odstranění případných nedostatků či k posílení marketingové strategie ve společnosti. V této kapitole jsou shrnuty návrhy a doporučení, které by mohly pomoci zvýšit hodnotu značek nebo podpořit větší konzumaci na tuzemském trhu i mimo něj.

#### Produkt

Produktové portfolio obou značek je velmi odlišné, a proto jsou následující body rozdělené ke každé značce zvlášť. Níže na obrázku 30 jsou vidět jednotlivé návrhy, které by mohly pomoci k vyšším prodejům u obou sledovaných značek.

**Obrázek 30:** Návrhy a doporučení dle 4P – produkt

PRODUCT	<b>STARÁ ŽITNÁ MYSLIVECKÁ</b>
	1. Zavést nový produkt - Stará žitná myslivecká 1YO Medová.
	2. Zavést nový produkt - Stará žitná myslivecká Reserve Rum cask.
	3. Pokračovat ve sběratelské edici Single Barrel.
	<b>BLEND 42 VODKA</b>
	4. Zrušit ochucené varianty - červená a zelená varianta.
	5. Zavést objem balení 0,7 l pro čistou vodu - modrá varianta.
6. Odstranit označení 42 z názvu značky.	
7. Zavést dárkové balení jako sezónní záležitost.	

Zdroj: vlastní zpracování

V následujícím textu jsou popsány jednotlivé návrhy, které by mohly mít pozitivní dopad na portfolio značek, pořadí návrhů je odkazováno na obrázek 30.

1. Společnost PUZS úspěšně rozšiřuje značku Stará žitná myslivecká o nové produkty a posouvá ji do světa whisky. Dalším krokem by mohla být ochucená varianta medem, která nechybí u světově známých značek jako např. Jack Daniel's, William Peel nebo Tullamore Dew. Jak již bylo zmíněno také v auditu marketingové mixu, produkt nemá přímou konkurenci. Tím by společnost mohla využít jedinečného postavení a rozšířit svou řadu o příchuť medu, která je v ČR obzvlášť populární díky poctivé české výrobě.



2. Společnost PUZS by se mohla zaměřit na vývoj produktu čtyřletá myslivecká zrající v sudech po rumu. Na začátku roku 2022 přišla společnost s produktem Reserve Bourbon cask a brzy by mohlo být žádoucí rozšířit tuto řadu o další variantu. Spojení whisky a rumu je atraktivní pro konzumenty obou kategorií, které patří mezi nejprodávanější na tuzemském trhu.
3. Ze sběratelské edice Single Barrel se již stala tradice a každý rok se stáčí přes 500 lahví zrajících ve speciálním sudu. Společnost by měla nadále pokračovat ve výrobě těchto exkluzivních lahví. Ty dávají jasnou zprávu, že nejstarší palírna v Evropě slaví další rok destilací českých výrobků.
4. Ochucené varianty produktu Blend 42 Vodka dlouhodobě klesají v prodejkách a mají minimální podíly na tržbách. Z toho důvodu by měla analyzovaná společnost začít přemýšlet o optimalizaci aktuálního portfolia, která by vedla k vyřazení těchto produktů.
5. Modrá varianta produktu Blend 42 Vodka se řadí mezi strategické produkty společnosti. Produkt je k dispozici v několika baleních, ale stále se nevyrobí objem 0,7 l. Přímá konkurence Amundsen Vodka má zmíněné balení v portfoliu a využívá ho na regálech obchodů i v gastro provozovnách. Se zmíněným objemem balení rádi pracují právě provozovatelé restaurací a barů. Značka Blend 42 Vodka by to mohlo pomoci s širší distribucí v kanálu on-trade, kde by se stala konkurenceschopnější.
6. Označení 42 je v právnickém rozporu s jinou společností. Z toho důvodu se nemůže produkt prodávat mimo ČR. Je to také příčina, proč tato strategická značka dostává nejmenší investice do marketingu. Značka je tak stále v pozadí společnosti. Kdyby společnost PUZS přistoupila na změnu názvu a odebrala označení 42, mohla by si otevřít nové příležitosti k vývozu produktů do zahraničí.
7. Firma PUZS nabízí dárkové balení značek Stará žitná myslivecká a Heffron, které jsou úspěšné. Jedná se o sezónní záležitosti během Velikonoc a Vánoc. Lidé rádi nakupují oblíbené produkty se skleničkou nebo jiným benefitem, kterým se snaží potěšit své blízké. Rozšíření portfolia o balení se skleničkou nebo s placatkou může oslovit i mnoho nových zákazníků.

## Cena

Cenová strategie společnosti PUZS je nastavená chytře a marketingové oddělení ví, jaké zákazníky má oslovit. Jednotlivé produkty se nepřekrývají a nedochází tím k vlastní kanibalizaci. Přesto jsou níže na obrázku 31 vypsány tři návrhy, které by mohly být pro sledovanou společnost zajímavé.

**Obrázek 31:** Návrhy a doporučení dle 4P – cena

PRICE	<b>STARÁ ŽITNÁ MYSLIVECKÁ</b>
	8. Stará žitná myslivecká 1YO Medová - cenový segment 129 - 199 Kč.
	<b>BLEND 42 VODKA</b>
	9. Obsadit se značkou vyšší cenový segment (199 - 399 Kč).
	<b>OSTATNÍ DOPORUČENÍ</b>
	10. Zvyšovat průměrnou cenu a tím vnímanou hodnotu značek u spotřebitelů.

Zdroj: vlastní zpracování

- Níže jsou rozebrány jednotlivé návrhy a doporučení, pořadí je dle obrázku 31.
- Jednoletá Stará žitná myslivecká má výhodu, že patří do nižšího cenového segmentu. Pokud by se medová novinka postavila do stejné cenové hladiny, může vyvolat vyšší poptávku v době krize a zdražování. Další výhodou je možnost umístění obou položek do společného letákového okna obchodních řetězců. Tím by položka dostala patřičnou promoční podporu pro úspěšné zavedení novinky na český trh.
  - Pokud by značka Blend 42 Vodka napodobovala konkurenční portfolio produktů, zvolila by vstup do vyššího cenového segmentu 199-399 Kč. S dobře vypadající lahví a kvalitní vodkou by produkt mohl zajímat majitele referenčních barů či restaurací. Kdyby byl produkt s cenou postaven mírně pod konkurenci, jistě by dosáhl zajímavého podílu na tržbách.
  - Společnost má ve svých klíčových cílech zvyšování průměrné ceny. To má mít následný dopad na zvyšování hodnoty značek a lepší vnímání u konečných spotřebitelů. Zákazník by měl mít pocit, že produkty jsou kvalitní a odpovídají ceně, která je stanovená. Doporučením je pokračovat v rozšiřování portfolia do vyšších cenových segmentů a zvyšování hodnoty současných výrobků.

## Místo

Spoustu příležitostí ke zlepšení marketingové strategie lze najít na místě prodeje nebo v distribučních kanálech u obou značek. Návrhy a doporučení jsou znázorněny na obrázku 32.

**Obrázek 32:** Návrhy a doporučení dle 4P – místo

PLACE	<b>STARÁ ŽITNÁ MYSLIVECKÁ</b>
	11. Zvýšit na prodejnách zařazení produktů do kategorie whisky.
	12. Záměna produktu Stará žitná myslivecká 1YO místo Reserve v kanálu on-trade.
	13. Rozšíření distribuce v Čechách v kanálu on-trade.
	<b>BLEND 42 VODKA</b>
	14. Rozšíření distribuce mimo tuzemský trh.
	15. Lépe pracovat se značkou v kanálu on-trade.
	<b>OSTATNÍ DOPORUČENÍ</b>
16. Rozšíření pozic na regálech - category management.	
17. Rozšíření pozic o druhotná vystavení na prodejnách - stojany, čela, palety.	
18. Vytvoření vlastního e-shopu společnosti PUZS.	

Zdroj: vlastní zpracování

Ty jsou dále popsány níže, pořadí jednotlivých bodů je dle obrázku 32.

11. Aby značka Stará žitná myslivecká mohla zvyšovat znalost české whisky mezi spotřebiteli, potřebuje být zařazena v této kategorii. Bohužel se to společnosti nedaří všude, např. na řetězci Tesco je stále zařazena mezi brandy/hořko bylinné likéry. Značka se potřebuje zbavit svého historického zařazení, kdy byla považována za likér nebo brandy. Tomu také pomohla změna lahve v roce 2019 a rozšíření značky o nové produkty, které se nepochybně řadí mezi kvalitní whisky na českém i světovém trhu. Doporučením je zajistit 100 % zařazení mezi whisky na všech prodejních místech, kde je značka dostupná.
12. Značka Stará žitná myslivecká potřebuje zvedat svoji hodnotu a jedním z nástrojů může být záměna produktů z nižšího cenového segmentu za vyšší. Jedná se o gastro zařízení, kde je dostupná jen jednoletá varianta Staré žitné myslivecké. Zákazník vnímá hodnoty a asociace značky nejlépe právě v gastro zařízeních. Tam se dá umístit vizibilita a představit produkt směrem k zákazníkovi. Pokud by se společnosti podařila záměna čtyřleté za jednoletou Starou žitnou mysliveckou v restauracích a barech, zvedne to celkovou image značky a její vnímání.

13. V auditu marketingového mixu značky Staré žitné myslivecké již bylo zmíněno, že prodeje jsou vysoké hlavně na Moravě. Z toho důvodu je navrženo doporučení soustředit obchodní sílu na Čechy a posílit dostupnost v referenčních podnicích v hlavním městě Praha a krajských městech. To by mohlo mít za následek spádový efekt do ostatních podniků. Aby byly akvizice úspěšné, je třeba je podpořit v podobě POS materiálů. To zapříčiní, že si zákazníci začnou lépe všimnout základních hodnot značky.
14. Pokud by se povedla změna názvu značky Blend 42 Vodka a tím odstranění označení 42, mohla by firma PUZS rozšířit dostupnost produktů také do zahraničí. Vodka je oblíbená díky vysokému procentu alkoholu a svoje zákazníky by určitě našla i mimo tuzemský trh. Pro sledovanou společnost je to příležitost, jak rozšířit exportní portfolio o strategický produkt.
15. Značka Blend 42 Vodka se prodává především v kanálu off-trade, kde se jí daří i bez větší marketingové podpory. Opakem je kanál on-trade. Tam je potřeba zainvestovat a podpořit tím prodeje značky. Jedním z návrhů bylo rozšíření portfolia o balení 0,7 l nebo prémiového produktu v cenovém segmentu 199-399 Kč. Takové produkty by určitě uvítalo mnoho provozoven, o to víc, pokud by byly podpořeny recepty na míchané drinky, soutěží nebo slevou za panáky.
16. Společnost PUZS nemá specialisty na category management. Většina obchodních řetězců pracuje se sortimentem na základě tvrdých dat a nastavuje pro zákazníka takovou nabídku, kterou ocení. Kdyby se analyzované firmě podařilo dávat relevantní návrhy směrem k obchodním řetězcům na rozšíření pozic strategických značek, mohla by dosáhnout minimálně pozic jako konkurenční produkty. Není pravidlem, že by byly značky podhodnocené a dostávaly méně prostoru, ale stále existují prodejny, kde by mohly být pozice adekvátnější k danému podílu na trhu.
17. K rozšíření pozic na prodejním místě patří také druhotná vystavení – stojany, čela nebo palety. Ty nabízejí dodavatelům všechny obchodní řetězce v podobě základního ceníku. Společnost PUZS by mohla více využívat možnosti vystavení na místě prodeje. Permanentní vystavení umisťovat na velké prodejny, které jsou ve velkých městech – Praha, Brno a Ostrava. Během Velikonoc a Vánoc prezentovat značky pomocí grafiky na stojanech, čelech a paletách. Přestože jsou značky vidět, oproti konkurenci je to stále v malém množství.

18. Vytvořením e-shopu by firma PUZS následovala např. konkurenční společnost Rudolf Jelínek, která již vlastní e-shop má. Zavedení e-shopu je náročný projekt, který potřebuje hodně pracovního úsilí a investic. Může to ale přinést mnoho výhod. Jednou z nich je propagace produktů dle své představy.

## Propagace

Společnost využívá k marketingové komunikaci různé nástroje, např. televizní reklamy, festivaly, spolupráci s rádiem Evropa 2 nebo online portálem Seznam.cz. To vše má dopad na spotřebitele. Přesto jsou některé nástroje nevyužívané a níže na obrázku 33 jsou vypsány návrhy a doporučení, které mohou image obou sledovaných značek vylepšit.

**Obrázek 33:** Návrhy a doporučení dle 4P – propagace

PROMOTION	<b>STARÁ ŽITNÁ MYSLIVECKÁ</b>
	19. Hvězdné doporučení ze zahraničí (např. Roger Federer).
	20. Edukace konkrétních provozoven v kanálu on-trade pomocí master blendera.
	21. Spotřebitelská soutěž odpovídající hodnotám značky.
	22. Získání známého influencera - omlazení značky.
	<b>BLEND 42 VODKA</b>
23. Získat pro značku ambasadora.	
24. Komunikovat spojení značky s adrenalinovými sporty.	
25. Aktualizovat pravidelně příspěvky na sociálních sítích.	
26. Natočení televizního spotu.	

Zdroj: vlastní zpracování

Jak by se dala vylepšit marketingová komunikace obou značek je popsáno v následujícím textu, pořadí je dáno dle obrázku 33.

19. Značka Stará žitná myslivecká má již svého ambasadora Jiřího Bartošku, který vystupuje především v televizních reklamách s produktem Selection. Jeho tvář je ovšem známá jen v ČR. Značka se řadí mezi úspěšný artikl v zahraničí, ale stále nedosahuje tak velkému ohlasu jako jiné whisky – Tullamore Dew nebo Jack Daniel's. Tomu by mohla pomoci hvězdná tvář světového formátu, která by značku doporučila. Příkladem takové hvězdy, která by se hodila k hodnotám značky je Roger Federer. Je to správný gentleman s výbornými dovednostmi sportovce.

20. Pro lepší znalost značky Stará žitná myslivecká, např. pro pochopení rozdílů mezi jednotlivými produkty, by měla značka poskytovat edukační semináře nebo dát možnost edukace pro referenční podniky v kanálu on-trade od samotného master blendera. Barmani a personál by se pak mohli se značkou více seznámit a pochopit, proč je tato značka na tuzemském trhu tak jedinečná.
21. Spotřebitelská soutěž je perfektní nástroj, jak zaujmout ještě více zákazníků. Společnost PUZS tohoto nástroje nevyužívá, přestože konkurenční značky (např. Božkov nebo Jack Daniel's) takovou možnost zákazníkům dávají. Soutěž by musela mít odpovídající hodnoty značky Stará žitná myslivecká. U produktu Stará žitná myslivecká se jedná o kvalitní pití a mužskou záležitost, v takové soutěži by se měla objevovat cena např. v podobě auta Škoda Superb.
22. Pro omlazení značky by bylo dobré získat tzv. influencera na sociálních sítích. Jedná se o člověka, který ovlivňuje vysoký počet lidí. Takový člověk by měl odpovídat cílové skupině. Mělo by jít o zodpovědného, vystudovaného třicátníka, který je hrdý na české značky, které se dokázaly prosadit ve své dlouhé historii až do současné doby. Ocení výjimečnou kvalitu a je rád ve společnosti, která sbírá ocenění po celém světě. Rád vychutnává whisky sám i s přáteli, považuje se za gentlemana a chová se tak. Odpovídající formát muže by mohl mít vliv na mladší generaci, kterou značka Stará žitná myslivecká tolik potřebuje.
23. Značka Blend 42 Vodka svojí hvězdnou tvář postrádá. U značky Stará žitná myslivecká je to Jiří Bartoška a značka Hanácká vodka má Matěje Ruperta. Jde o nelehký úkol sehnat takového člověka, který padne ke značce, ovšem pokud se to povede, lidé si tvář okamžitě spojí právě s daným produktem. Pokud se jedná o osobnost, která je proslulá v mladší i starší generaci, značka z toho má jen užitek. Doporučením je tedy sehnat známou osobnost, která dá tvář značce Blend 42 Vodka.
24. Spojení značek se sportem je častý jev v ČR i ve světě. Značka Blend 42 Vodka byla v minulosti spjatá s parkurem, který odpovídal hodnotám značky. Cílovou skupinou značky jsou lidé, kteří se nebojí něčeho nového, objevují a berou energii z výjimečných zážitků. Značka by měla navázat na předešlé spojení a zkusit také jiné sporty, např. bungee jumping nebo rafting, jelikož se jedná o oblíbené sporty v ČR.

25. Značka Blend 42 Vodka má oficiální webové stránky a stránky na sociálních sítích, ale ty nejsou pravidelně aktualizované. Obsah je starší a nové příspěvky nepřibývají. Určitě by stálo za to, aby se znovu začalo pracovat se značkou i v online prostoru, který nemusí být tak finančně náročný a dokáže oslovit spousty lidí.
26. Poslední návrh se týká investice do televizní reklamy pro značku Blend 42 Vodka. V souvislosti se změnou názvu, nalezením hvězdné tváře a spojením s adrenalinovým sportem by mohlo jít o oživení, které značka tolik potřebuje.

## **5.4 Vyhodnocení marketingové strategie**

Vyhodnocení bude vycházet z výsledků provedených analýz a auditu marketingového mixu, které měly vést k návrhům a doporučením, které byly popsány v předešlé kapitole. Postup vyhodnocení se bude soustředit na cíle analyzované společnosti. Jedním z dlouhodobých cílů podniku PUZS je být pevnou dvojkou na českém trhu a od něj se odvíjí další dílčí cíle. Jedná se o to, zda byly návrhy a doporučení v souladu s ambicemi analyzované společnosti. Na to by měly odpovědět následující položené otázky:

### **1. Jsou návrhy a doporučení v souladu s marketingovou strategií?**

Veškeré návrhy a doporučení se držely již zavedených hodnot a asociací obou značek. Také byla zohledněna současná segmentace, targeting a positioning sledovaných značek. Byl proveden audit stávajícího marketingové mixu a bylo poukázáno na relevantní příležitosti ke zvýšení podílu na trhu. U značky Stará žitná myslivecká se jednalo např. o návrhy k doplnění již už tak kvalitního portfolia, které vstupuje do světa whisky. Marketingová komunikace značky Stará žitná myslivecká má veškeré předpoklady, aby zasáhla mnoho zákazníků. Pokud by došlo k realizaci návrhů a doporučení, mohlo by to pomoci vybudovat povědomí o značce v zahraničí nebo mezi mladými lidmi. Tím by došlo k požadovanému omlazení značky Stará žitná myslivecká. Značka Blend 42 Vodka potřebuje zásadní strategická rozhodnutí k marketingové strategii od vedení společnosti, konkrétně jakým směrem se vydá v následujících letech.

## **2. Jsou v návrzích a doporučeních zohledněny vnější hrozby a příležitosti?**

Při výběru návrhů a doporučení se brala v úvahu provedená SWOT analýza, ze které byly vyhodnoceny vnější příležitosti a hrozby. Jedna z větších příležitostí je práce s produkty v kanálu on-trade. Největší hrozbou je zdražování, které přináší situace ohledně pandemie koronaviru, energetická krize nebo válka na Ukrajině. Ani jedno z témat nebylo z návrhů a doporučení vynecháno, jelikož by jejich realizace měla pozitivní dopad na chod sledovaného podniku.

## **3. Jsou návrhy a doporučení v souladu s možnostmi analyzované společnosti?**

Analyzovaná společnost dlouhodobě negeneruje vysoké zisky, ale to neznamená, že by nebyla v dobré finanční kondici. Majitel společnosti zisky opět investuje především do marketingové komunikace, aby se zvyšovala vnímaná hodnota strategických značek u konečných spotřebitelů. Společnost PUZS má ambiciózní cíle, zůstat číslo dva na českém trhu. Z těchto důvodů by měl být podnik schopen realizovat podané návrhy a doporučení, která jsou v souladu s jeho možnostmi.

## **4. Jedná se o nejlepší způsob, jak investovat podnikové zdroje?**

Zvolené návrhy a doporučení byly formulovány podle výsledků z realizovaných analýz a auditu marketingové mixu. Zohlednila se provedená SWOT analýza, aby se odstranily slabé stránky, a ještě více posílily ty silné. Mohla se navrhnout i jiná řešení, která by doplnila nebo zlepšila marketingovou strategii sledované společnosti, avšak po podrobné analýze byly podané návrhy a doporučení vyhodnoceny jako neoptimálnější k dosažení cílů společnosti PUZS.



## 6 Závěr

Diplomová práce přinesla přehled informací o současném stavu společnosti PUZS a marketingové strategii vybraných strategických produktů. Cílem práce bylo na základě analýzy a zhodnocení marketingové strategie vybraných produktů společnosti PUZS navrhnout opatření, která povedou k odstranění případných nedostatků a k posílení marketingové strategie společnosti. Pro vyhodnocení byly použity PEST analýza, Porterův model pěti sil, strategická mapa konkurenčních skupin a SWOT analýza. V závěru práce byl proveden audit marketingového mixu, na základě kterého byly vyhodnoceny vhodné návrhy a doporučení, které mají vést k posílení marketingové strategie sledované společnosti.

Teoretická část práce se zaměřila na popis teoretických východisek z odborné literatury, které souvisely s tématem marketingové strategie. Ty byly využité jako podklad k vypracování praktické části práce. Byly vysvětleny pojmy spojené se strategií, vnitřním a vnějším prostředím a jeho analýzami a strategickým řízením značky.

První část praktické práce se zabývala současným stavem společnosti PUZS. Pozornost se věnovala představení podniku, souhrnu základních informací a jeho dlouhodobé historii. Aby byla zhodnocena současná situace v okolí analyzovaného podniku, byla provedena PEST analýza. Ta poukázala na faktory, které mohou v budoucnu ovlivnit chod společnosti, jednalo se především o politické a ekonomické faktory. Následoval Porterův model pěti sil, který ukázal, že se sledovaná firma nachází ve vysoce konkurenčním prostředí. Přehled o současném stavu českého trhu a jeho vývoji přinesly kapitoly o charakteristice a segmentaci trhu.

Celou první praktickou část shrnula SWOT analýza, kterou byly sjednoceny veškeré zpracované analýzy. Ta ukázala, jaké jsou silné a slabé stránky společnosti PUZS, kde může hledat příležitosti a očekávat přicházející hrozby. Jako silnou stránkou bylo vyhodnoceno, že se jedná o ryze českou společnost s tradicí trvajícím přes 500 let. Slabou stránkou byl vyhodnocen vývoj hospodářského výsledku, který kolísá na hranici ztráty. Vedení společnosti by se mělo zabývat otázkou návratnosti investic, aby zvrátila negativní vývoj a v budoucnu nebylo ohroženo zdraví sledovaného podniku. Jako největší příležitosti byly zjištěny: vytvoření vlastního e-shopu, zaměření se na kanál on-trade a vývoj nového produktu s nízkým procentem alkoholu díky

objevujícím se trendu zdravého životního stylu. Hrozbu pro podnik představují katastrofické události, těmi jsou: pandemie koronaviru, energetická krize a válka na Ukrajině. Z těchto důvodů lze očekávat, že poroste inflace a společnosti budou přinuceny sáhnout po dalším zdražení. Krize se projeví také u zákazníků, kteří budou opatrnější a budou si hlídat, do čeho své peníze investují.

Ve druhé části praktické práce proběhlo seznámení se stávajícími cíli analyzované společnosti, na které navazoval audit marketingového mixu. Ten byl zaměřen na strategické značky Stará žitná myslivecká a Blend 42 Vodka. Následně byla navržena vhodná doporučení či opatření, která mají odstranit nedostatky nebo poukázat na příležitosti pro posílení marketingové strategie vybraných značek. Sledovaná společnost je ambiciózní a silná dvojka na tuzemském trhu. Z toho důvodu by měla pokračovat v rozšiřování portfolia o kvalitní produkty, v budování hodnot strategických značek, v posilování svých pozic na prodejních plochách a v investování do marketingové komunikace, která pomáhá zvyšovat vnímanou míru znalostí a asociací značek u konečných spotřebitelů.

Význam společnosti PUZS na českém trhu je zcela patrný a postupným vývojem se dostává do pevné pozice dvojky na českém trhu. Analýza současného stavu sledované společnosti potvrdila, že se nachází ve vysoce konkurenčním prostředí, které musí stále pozorovat a pružně na něj reagovat. Díky tomu, že se jedná o středně velkou společnost s individuální marketingovou strategií na strategické značky, dokáže se společnost rychle rozhodovat. To může být zásadní výhoda oproti konkurenci, která povede k dalším úspěšným historickým milníkům společnosti PUZS.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### 7.1 Tištěné zdroje

1. HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.
2. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
3. KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. *Marketing při utváření podnikové strategie*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2009. Eupress. ISBN 978-80-7408-022-7.
4. KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, c2004. ISBN 978-80-247-0513-2.
5. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
6. MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.
7. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování: formulace, implementace, hodnocení a kontrola strategie: klíčové koncepce strategického myšlení: případové studie a příklady z ČR i ze světa*. Praha: GRADA Publishing, 2007. Expert. ISBN 978-80-247-1911-5.
8. MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0014-8.

9. PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 8024702541.
10. PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, [1993]. ISBN 80-85605-12-0.
11. SOLOMON, Michael R., Greg W. MARSHALL a Elnora W. STUART. *Marketing očima světových marketing manažerů*. Brno: Computer Press, c2006. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-1273-X.
12. SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.
13. TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Vyd. 1. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit, 2002, 235 s. ISBN 80-213-0922-9.
14. TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck, 2014. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7.
15. WESTWOOD, John. *Sestavte dobrý marketingový plán: jak správně stanovit strategii, efektivně plánovat a dosahovat marketingových cílů*. Přeložil Tomáš PIŇOS. V Brně: Lingea, 2020. Vstříc úspěchu. ISBN 978-80-7508-624-2.

## 7.2 Elektronické zdroje

1. 5G síť. *Český telekomunikační úřad* [online]. [cit. 2022-03-25]. Dostupné z: <https://www.ctu.cz/5g>
2. Akční leták Kaufland. *Oficiální webové stránky společnosti Kaufland* [online]. [cit. 2022-03-23]. Dostupné z: <https://www.kaufland.cz/letak.html>

3. Alcohol consumption. *OECD Data* [online]. [cit. 2022-03-22]. Dostupné z: <https://data.oecd.org/healthrisk/alcohol-consumption.htm>
4. Alcoholic Beverages. *Evropská komise* [online]. [cit. 2022-03-22]. Dostupné z: [https://knowledge4policy.ec.europa.eu/node/11286\\_cs](https://knowledge4policy.ec.europa.eu/node/11286_cs)
5. BAČÍKOVÁ, Zuzana, ed. *Marketing in the Digital Era* [online]. Frankfurt a.M.: Peter Lang GmbH, Internationaler Verlag der Wissenschaften, 2018 [cit. 2022-03-22]. ISBN 9783631758083. Dostupné z: <https://ebookcentral-proquest-com.infozdroje.czu.cz/lib/czup/detail.action?docID=5620818>
6. Blend 42 Vodka. *Oficiální webové stránky značky Blend 42 Vodka* [online]. [cit. 2022-03-23]. Dostupné z: <http://www.blend42vodka.cz/>
7. Graf - Spotřeba alkoholických nápojů na 1 obyvatele v České republice. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2022-03-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/graf-spotreba-alkoholickych-napoju-na-1-obyvatele-v-ceske-republice>
8. Informace v souvislosti s invazí Ruska na Ukrajinu. *Vláda České republiky* [online]. [cit. 2022-03-22]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/informace-v-souvislosti-s-invazi-ruska-na-ukrajinu-194507/>
9. Jídlo z restaurací si online objednává o polovinu více lidí než loni. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2022-03-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/jidlo-z-restauraci-si-online-objednava-o-polovinu-vice-lidi-nez-loni>
10. Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE). *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2022-03-23]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace\\_ekonomickych\\_cinnosti\\_cz\\_nace](https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_cz_nace)

11. Makroekonomická predikce - listopad 2021. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. [cit. 2022-03-22]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2021/makroekonomicka-predikce-listopad-2021-43509>
12. Mediální slovník. *MediaGuru* [online]. [cit. 2022-03-23]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/slovník-a-mediatypy/slovník/?alphabetFilter=O&dictionarFilter=all&searchFilter=>
13. Mzdy, náklady práce - časové řady. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2022-03-22]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/pmz\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/pmz_cr)
14. Oficiální webové stránky společnosti Palírna U Zeleného stromu. *Palírna U Zeleného stromu* [online]. [cit. 2022-03-22]. Dostupné z: <https://palirnauzelenehostromu.cz/>
15. Oficiální webové stránky společnosti STOCK Plzeň – Božkov s.r.o. *STOCK Plzeň – Božkov* [online]. [cit. 2022-03-23]. Dostupné z: <https://www.stock.cz/>
16. Passport. *Euromonitor International* [online]. 2021 [cit. 2022-03-22]. Dostupné z: <http://www.portal.euromonitor.com>
17. Pohyb obyvatelstva - 1. – 3. čtvrtletí 2021. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2022-03-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/pohyb-obyvatelstva-1-3-ctvrtleti-2021>
18. Programové prohlášení vlády České republiky. *Vláda České republiky* [online]. Praha, 2022 [cit. 2022-03-22]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/assets/jednani-vlady/programove-prohlaseni/programove-prohlaseni-vlady-Petra-Fialy.pdf>
19. Sčítání 2021. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2022-03-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/scitani2021/domov>

20. Schengen: průvodce evropským prostorem bez hranic. *Evropský parlament* [online]. [cit. 2022-03-22]. Dostupné z: <https://www.europarl.europa.eu/news/cs/headlines/security/20190612STO54307/schengen-pruvodce-evropskym-prostorem-bez-hranic>
21. Televizní reklamy. *YouTube* [online]. [cit. 2022-03-23]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/>
22. TOP 30 2021. *Zboží&Prodej* [online]. [cit. 2022-03-23]. Dostupné z: <https://www.zboziaprodej.cz/top30/>
23. Vláda schválila návrh státního rozpočtu na letošní rok a odsouhlasila rozvolnění protiepidemických opatření. *Vláda České republiky* [online]. [cit. 2022-03-22]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/vlada-schvalila-navrh-statniho-rozpocetu-na-letosni-rok-a-odsouhlasila-rozvolneni-protiepidemickych-opatreni-194275/>
24. Vydání stanoviska MZe k žádosti o koncesi ("Výroba konzumního lihu, lihovin a ostatních alkoholických nápojů"). *Ministerstvo zemědělství České republiky* [online]. [cit. 2022-03-22]. Dostupné z: <https://eagri.cz/public/web/mze/potraviny/zivotni-situace/vydani-koncesni-listiny-na-vyrobu.html>
25. Výhledy české ekonomiky pro rok 2022. *Deloitte* [online]. [cit. 2022-03-22]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/about-deloitte/articles/vyhledy-ceske-ekonomiky.html>
26. Výroční zprávy společností. *Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. [cit. 2022-03-22]. Dostupné z: <https://www.justice.cz/>

27. Zákon č. 65/2017 Sb., o ochraně zdraví před škodlivými účinky návykových látek. *Vláda České republiky* [online]. Praha, 2017 [cit. 2022-03-22]. Dostupné z: [https://www.vlada.cz/assets/ppov/protidrogova-politika/koordinace/Prezentace\\_Zakon\\_o\\_ochrane\\_zdravi\\_pred\\_skodlivymi\\_ucinky\\_na\\_vykovych\\_latek.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/protidrogova-politika/koordinace/Prezentace_Zakon_o_ochrane_zdravi_pred_skodlivymi_ucinky_na_vykovych_latek.pdf)
28. ZEMAN, Martin. Spotřební daň z lihu v ČR v roce 2020 a její vliv na fiskální stabilitu země. *Listy cukrovarnické a řepářské* [online]. 2021 [cit. 2022-03-22]. Dostupné z: [http://www.cukr-listy.cz/on\\_line/2021/PDF/165-168.pdf](http://www.cukr-listy.cz/on_line/2021/PDF/165-168.pdf)



## 8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

### 8.1 Seznam obrázků

<b>Obrázek 1:</b> Rozdíly mezi jednotlivými vrstvami řízení .....	14
<b>Obrázek 2:</b> Hierarchie tradičního pojetí strategie .....	15
<b>Obrázek 3:</b> Ansoffova matice možných strategií vstupu produktů na trhy .....	16
<b>Obrázek 4:</b> Prvky marketingové mixu .....	18
<b>Obrázek 5:</b> Vztah mezi 4P a 4C .....	19
<b>Obrázek 6:</b> Ideální vývoj produktu v Bostonské matici .....	21
<b>Obrázek 7:</b> Makrookolí a mikrookolí podniku.....	22
<b>Obrázek 8:</b> Analýza vzdáleného prostředí .....	23
<b>Obrázek 9:</b> Porterův model pěti sil.....	25
<b>Obrázek 10:</b> Strategické skupiny v odvětví osobních počítačů.....	28
<b>Obrázek 11:</b> SWOT analýza.....	29
<b>Obrázek 12:</b> Využití SWOT analýzy při koncipování strategií .....	30
<b>Obrázek 13:</b> Křivka životního cyklu produktu.....	36
<b>Obrázek 14:</b> Produktové portfolio.....	39
<b>Obrázek 15:</b> Prodloužení životního cyklu produktu .....	40
<b>Obrázek 16:</b> Strategické produkty společnosti PUZS .....	42
<b>Obrázek 17:</b> Životní cyklus vybraných výrobků společnosti PUZS .....	44
<b>Obrázek 18:</b> Logo a medaile společnosti PUZS.....	45
<b>Obrázek 19:</b> Společnost PUZS ve světě k roku 2020.....	45
<b>Obrázek 20:</b> Řídící schéma společnosti PUZS.....	47
<b>Obrázek 21:</b> Schengenská zóna.....	52
<b>Obrázek 22:</b> Porterův model pěti sil na společnost PUZS .....	66
<b>Obrázek 23:</b> Novinka Božkov Bylinný likér.....	70
<b>Obrázek 24:</b> Limitovaná edice Heffron exkluzivně pro Alza.cz.....	78
<b>Obrázek 25:</b> Produkty pod značkou Stará žitná myslivecká a Blend 42 Vodka .....	81
<b>Obrázek 26:</b> Stará žitná myslivecká Retro v XXL balení .....	83
<b>Obrázek 27:</b> Porovnání tržeb za vybrané položky v letech 2020 a 2021 .....	83
<b>Obrázek 28:</b> Reklama značky Stará žitná myslivecká na sociální síti Facebook.....	87
<b>Obrázek 29:</b> Ambassador značky Stará žitná myslivecká .....	89
<b>Obrázek 30:</b> Návrhy a doporučení dle 4P – produkt.....	90
<b>Obrázek 31:</b> Návrhy a doporučení dle 4P – cena .....	92
<b>Obrázek 32:</b> Návrhy a doporučení dle 4P – místo .....	93
<b>Obrázek 33:</b> Návrhy a doporučení dle 4P – propagace.....	95

### 8.2 Seznam tabulek

<b>Tabulka 1:</b> Faktory ovlivňující strukturu odvětví .....	27
<b>Tabulka 2:</b> Charakteristické rysy fází klasického životního cyklu výrobků .....	36
<b>Tabulka 3:</b> Značky dle strategického rozdělení.....	43
<b>Tabulka 4:</b> Vývoj nominálního HDP v ČR za období 2016-2022 .....	53
<b>Tabulka 5:</b> Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR za období 2016-2022 .....	54
<b>Tabulka 6:</b> Vývoj salda běžného účtu v ČR za období 2016-2022.....	54

<b>Tabulka 7:</b> Vývoj míry inflace spotřebitelských cen v ČR za období 2016-2022 .....	55
<b>Tabulka 8:</b> Vývoj spotřeby domácností v ČR za období 2016-2022 .....	55
<b>Tabulka 9:</b> Vývoj měnového kurzu CZK/EUR za období 2016-2022 .....	55
<b>Tabulka 10:</b> Vývoj počtu obyvatel v ČR za období 2016-2020 .....	57
<b>Tabulka 11:</b> Vývoj počtu obyvatel dle pohlaví v ČR za období 2016-2020 .....	57
<b>Tabulka 12:</b> Počet obyvatel dle věku v ČR za rok 2020 .....	58
<b>Tabulka 13:</b> Vývoj průměrného věku v ČR za období 2016-2020 .....	58
<b>Tabulka 14:</b> Přehled jednotlivých faktorů PEST analýzy .....	62
<b>Tabulka 15:</b> Faktory konkurence v odvětví lihovin .....	66
<b>Tabulka 16:</b> Podíl značek v odvětví lihovin v ČR za rok 2020 .....	69
<b>Tabulka 17:</b> SWOT analýza společnosti PUZS .....	76
<b>Tabulka 18:</b> Seznam položek u vybraných strategických značek .....	82
<b>Tabulka 19:</b> Cenové intervaly vybraných strategických produktů společnosti PUZS .....	85

### 8.3 Seznam grafů

<b>Graf 1:</b> Vývoj tržeb a hektolitrů za výrobky společnosti PUZS v období 2012-2020 .....	48
<b>Graf 2:</b> Vývoj HV po zdanění společnosti PUZS v období 2012-2020 .....	48
<b>Graf 3:</b> Přehled odvedených daní společnosti PUZS do státního rozpočtu v období 2012-2020 .....	52
<b>Graf 4:</b> Vývoj průměrné hrubé mzdy v ČR za období 2011-2021 .....	56
<b>Graf 5:</b> Spotřeba alkoholických nápojů na 1 obyvatele ve světě za rok 2019 .....	59
<b>Graf 6:</b> Vývoj spotřeby alkoholických nápojů na 1 obyvatele v ČR za období 1989-2020 .....	60
<b>Graf 7:</b> Podíl společností v odvětví lihovin v ČR za rok 2020 .....	69
<b>Graf 8:</b> Strategická mapa konkurenčních skupin za odvětví lihovin v ČR za rok 2020 .....	71
<b>Graf 9:</b> Podíl prodeje lihovin v distribučních kanálech v ČR za rok 2020 .....	72
<b>Graf 10:</b> Podíl prodeje lihovin v prodejních formátech v ČR za rok 2020 .....	73
<b>Graf 11:</b> Podíl prodeje lihovin dle segmentů v ČR za rok 2020 .....	74

### 8.4 Seznam použitých zkratk

CRM:	Customer Relationship Management (řízení vztahů se zákazníky)
ČNB:	Česká národní banka
ČR:	Česká republika
ČSÚ:	Český statistický úřad
EU:	Evropská unie
FSSC:	The Food Safety System Certification (Certifikace systému řízení bezpečnosti potravin)
GFSI:	Global Food Safety Initiative (Globální iniciativa pro bezpečnost potravin)
HDP:	Hrubý domácí produkt
HV:	Hospodářský výsledek

IS:	Informační systémy
IT:	Informační technologie
MZČR:	Ministerstvo zdravotnictví České republiky
MZeČR:	Ministerstvo zemědělství České republiky
MFČR:	Ministerstvo financí České republiky
NATO:	North Atlantic Treaty Organization (Severoatlantická aliance)
OECD:	Organisation for Economic Co-operation and Development (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj)
OPEC:	Organization of the Petroleum Exporting Countries (Organizace zemí vyvážejících ropu)
PEST:	Political (politické), Economical (ekonomické), Social (sociální), Technological (technologické)
POS:	Point of Sale (místo prodeje)
PUZS:	Palírna U Zeleného stromu
SWOT:	Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby)