

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Marketingová strategie vybrané společnosti

Bc. Tomáš Komárek

© 2018 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Tomáš Komárek

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Marketingová strategie vybrané společnosti

Název anglicky

Marketing strategy of a chosen corporation

Cíle práce

Cílem práce vytvoření návrhu marketingové strategie pro zvolenou obchodní společnost. Dílčím cílem je analýza současného stavu v dané společnosti.

Metodika

Využití metody analýzy a syntézy. Dále budou využívány kompirace, deskripce a další specifické metody pro zpracování marketingové strategie jako například: marketingový výzkum, analýza vnějšího a vnitřního prostředí, segmentace, targeting, positioning a další.

Rámcová osnova: Rámcová osnova: 1. Úvod. 2. Cíl práce a metodika. 3. Literární přehled. 4. Vlastní řešení. 5. Návrh řešení. 6. Závěr. 7. Seznam použité literatury.

Harmonogram

Cíl práce a metodika: Květen 2017

Literární přehled: Září 2017

Vlastní řešení: Leden 2018

Odevzdání práce: Březen 2018

Doporučený rozsah práce

60-80

Klíčová slova

Marketing, marketingová strategie, marketingový mix, marketingové nástroje, marketingový výzkum

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, G. – KOTLER, P. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0513-3.

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

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

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

KOTLER, P. *Marketing management*. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0016-6.

KOTLER, P. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2

KUMAR, N. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2439-3.

ŠTŮSEK, J. – ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE. PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA, –
KVASNIČKOVÁ STANISLAVSKÁ, L. – ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE. KATEDRA ŘÍZENÍ.

Základy marketingu. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2013. ISBN 978-80-213-2414-5.

Předběžný termín obhajoby

2017/18 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Jaromír Štůsek, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 26. 3. 2018

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27. 3. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 31. 03. 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Marketingová strategie vybrané společnosti" 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. 3. 2018

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval doc. Ing. Jaromíru Štůskovi, CSc. za vedení v průběhu tvorby této diplomové práce a za mnoho cenných rad a postřehů, které mi poskytl k jejímu vypracování.

Marketingová strategie vybrané společnosti

Abstrakt

Předmětem této diplomové práce je analýza marketingové strategie akciové společnosti Kofola. V první části bude nejprve popsán marketing jako takový a dále bude nastíněna struktura správně postavené marketingové strategie. V rámci toho bude popsán způsob sestavení nejvyužívanějších situačních analýz a rozebrán postup tvorby marketingového mixu a vhodný výběr aplikace efektivní marketingové strategie. To vše na základě literární rešerše publikací nejvýznamnějších autorů z tohoto oboru. V praktické části je provedena charakteristika vybrané společnosti Kofola, a. s. a analýza její současné marketingové strategie. Této analýze bude předcházet situační analýza podniku, pro zjištění faktorů, které ho ovlivňují v rámci vnějšího a vnitřního prostředí. Na základě výsledků těchto analýz bude sestavena matice SWOT, ze které bude vycházet revize marketingové strategie společnosti. Cílem práce bude tedy analyzovat a revidovat marketingovou strategii této společnosti, za cílem doporučení návrhů pro zdokonalení její strategie.

Klíčová slova: Marketing, marketingová strategie, marketingový mix, marketingové nástroje, marketingový výzkum,

Marketing strategy of a chosen corporation

Abstract

Core of this thesis consists of an analysis of the marketing strategy of Kofola company. Firstly, marketing as a whole will be characterized and a concept of a duly built marketing strategy will follow. In this section a manner of composition of the most popular situation analyses will be described while depicting how to compose a marketing mixture and fittingly choose the most effective marketing strategy. As a resource, literature research of the most prominent specialists is used. A characteristic of a current marketing strategy of Kofola, a. s. will represent the practical part of the thesis. To establish both external and internal factors which can influence the company, its situational analysis is created. Using the findings, a SWOT matrix, which will then help to revise the marketing strategy, will be formed. The revision as a whole will then result in recommendations for improving the company's marketing strategy.

Keywords: Marketing, marketing strategy, marketing mixture, marketing tools, marketing research

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	14
3.1 Marketing	14
3.1.1 Definice marketingu	14
3.1.2 Funkce marketingu	15
3.1.3 Vývoj podnikatelských koncepcí.....	15
3.2 Marketingová strategie.....	18
3.2.1 Fáze marketingové strategie	20
3.2.2 Druhy marketingových strategií	21
3.2.3 Vize společnosti.....	25
3.2.4 Poslání společnosti.....	26
3.2.5 Cíle společnosti.....	27
3.3 Marketingové plánování.....	28
3.3.1 Marketingový výzkum.....	31
3.3.2 Segmentace trhu.....	33
3.3.3 Targeting	35
3.3.4 Positioning	35
3.3.5 Situační analýza	36
3.3.6 Marketingový mix.....	41
3.4 Kontrola.....	44
4 Praktická část	46
4.1 Charakteristika společnosti	46
4.1.1 Předmět činnosti společnosti	46
4.1.2 Historie společnosti Kofola, a. s.	46
4.1.3 Portfolio společnosti	48
4.1.4 Vize společnosti Kofola, a. s.	50
4.1.5 Poslání společnosti Kofola, a. s.	50
4.2 Situační analýza podniku	50
4.2.1 PEST analýza.....	51
4.2.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil	54
4.2.3 Analýza marketingové strategie na základě marketingového mixu	56
4.2.4 SWOT analýza.....	58

5	Návrh řešení.....	66
5.1	Doplnění portfolia o nápoje na bázi čaje.....	66
5.2	Vytvoření zdravějšího produktu pod značkou Kofola	68
5.3	Zlepšení marketingové komunikace na internetu.....	68
6	Závěr.....	70
7	Seznam použitých zdrojů.....	73
7.1	Literární zdroje.....	73
7.2	Internetové zdroje.....	74

Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1: Základní prvky marketingové koncepce	18
Obrázek 2 - Porterovo kolo konkurenční strategie	25
Obrázek 3 – Postup marketingového výzkumu	33
Obrázek 4 - Porterův model 5 konkurenčních sil	38
Obrázek 5 - PEST analýza	40
Obrázek 6 - Vrstvy produktu	43
Tabulka 1 - Smarter analýza	28
Tabulka 2 - Struktura marketingového plánu	29
Tabulka 3 - Postup segmentace trhu	34
Tabulka 4 - Matice SWOT.....	41
Tabulka 5 - SWOT strategie	41
Tabulka 6 - SWOT analýza společnosti Kofola, a. s.	59

1 Úvod

V současné době se marketing řadí mezi nejvýznamnější nástroje využívané pro správné ekonomické fungování a udržování či posilování pozice podniku na trhu. Jeho hlavní role, kterou v každé marketingově řízené společnosti hraje je při nastavování podnikových cílů a následném stanovování plánů jak jich dosáhnout a samotné realizaci a plnění těchto cílů. Většina laiků si ale, pokud uslyší pojem marketing, představí pouze reklamu, či podporu prodeje produktů společnosti, ovšem toto je pouze jedna z mnoha částí marketingového řízení firmy. Na trhu se totiž ve dnešní době téměř ve všech odvětvích vyskytuje velké množství sobě navzájem konkurujících firem, a pokud podnik v tomto prostředí chce uspět, je pro něj velice důležité mít kvalitně nastavenou marketingovou strategii, vedoucí k jejím vytyčeným cílům a důsledně ji dodržovat, případně průběžně aktualizovat tak, aby bylo reálné úspěchu dosáhnout.

Základem kvalitně zpracované marketingové strategie je důsledné zpracování potřebných analýz, které pomohou s určením pozice společnosti na trhu a také s identifikací všech faktorů vnějšího i vnitřního prostředí firmy, které ji mohou v rámci jejího snažení o úspěch ovlivňovat a to jak pozitivně, tak případně i negativně. Nejdůležitějším bodem každé správné marketingové strategie je ovšem vždy vytyčení cesty a způsobů jak co nejefektivněji a nejjistěji dosáhnout stanovených cílů. V tuto chvíli už přichází na řadu analýza marketingového mixu společnosti, tedy toho jakým způsobem pracuje se svými produkty, ze které by měly vyplynout hlavní pozitiva, ale i negativa, kterých se firma ve vztahu ke svým produktům dopouští. Na závěr je poté ideální sestavit matici SWOT, která tyto nalezené prvky sumarizuje a přidává k i potenciální příležitosti a hrozby, vzešlé z předchozích situačních analýz podniku. Podle této matice SWOT a poměru a závažnosti pozitivních a negativních stránek a možných událostí se potom sestavuje výsledný strategický marketingový plán, zaměřený na to jak využít příležitosti, či ve složitější situaci eliminovat co nejvíce rizika.

Tato diplomová práce je koncipována tak, aby nejprve provedla teoretickými předpoklady nutnými k sestavení kvalitní marketingové strategie a následně a následně je jejím hlavním cílem analyzovat marketingovou situaci v reálném podniku Kofola, a. s. a zpracovat návrhy na vylepšení jeho marketingové strategie.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je sestavení návrhů a doporučení vedoucích k vytvoření či zkvalitnění marketingové strategie vybrané reálné společnosti. Tento cíl bude plněn na základě předchozí literární rešerše a zpracování teoretických východisek dle literatury od významných odborníků v tomto oboru.

Pro dosažení tohoto primárního cíle byly vytyčeny následující dílčí cíle. Prvním dílčím cílem je charakteristika podniku vybraného pro tuto práci, kterým je akciová společnost Kofola. Druhým dílčím cílem je důkladné zpracování situačních analýz, které osvětlí současné postavení firmy na trhu a pomohou s identifikací faktorů vnitřního i vnějšího prostředí, které mohou ovlivňovat fungování podniku a dosažení jeho cílů. Mezi dílčí cíle také patří orientační nastínění situace v odvětví nealkoholických nápojů na trhu v České republice.

2.2 Metodika

K vypracování práce byla použita primární a sekundární data. Primární data byla získána formou osobního výzkumu. Sekundární data byla posbírána z webových stránek firmy, rešerší odborné literatury a relevantních webových stránek. Dále byla také jako částečný zdroj informací pro teoretickou část využita bakalářská práce autora, která pojednávala taktéž o marketingu, takže některé její pasáže jsou zde parafrázovány. Při zpracování diplomové práce byly využity také následující metody.

Komparace

Metoda komparace vychází z porovnání dvou různých celků, zde je využita v teoretické části, pro porovnání přístupu různých odborníků ke stejné problematice.

Deskripce

Tato metoda byla využita taktéž při zpracování teoretické části, přičemž byla využita pro popis zjištěných metod tvorby marketingového plánu. Své využití našla i v praktické části, kde se využila zejména k charakteristice podniku.

Dotazování

Metoda dotazování byla využita pro zjištění informací o potenciální cílové skupině pro nový produkt navrhovaný v rámci doporučení k úpravám marketingové strategie podniku. Byla využita forma kvantitativního dotazníku s uzavřenými odpověďmi.

Analýza

Hlavní a nosná metoda využitá při zpracování praktické části této diplomové práce, byly zde vypracovány analýzy PEST, Porterova analýza pěti sil, SWOT analýza a analýza stávající marketingové strategie firmy.

Indukce/Dedukce

Tyto spolu úzce související metody byly využity při zpracování doporučení a návrhů pro úpravu marketingové strategie podniku.

Syntéza

Tato metoda byla využita v rámci analytické části k vyhodnocení zpracovaných analýz a při následných navrhovaných doporučeních pro společnost k úpravě její marketingové strategie.

3 Teoretická východiska

3.1 Marketing

V následující kapitole bude představena role marketingu v podniku, rozebrány jeho funkce a stručně popsán vývoj této disciplíny.

3.1.1 Definice marketingu

Marketing jako takový je složité obecně definovat. Vyskytuje se na něj totiž mnoho různých pohledů a neexistuje jedna přesná definice, která by ho dokázala komplexně vystihnout. Nejobecnější definice říká, že: „jde o proces zaměřený na uspokojování potřeb zákazníka“¹ Tuto definici ale můžeme brát jako velice obecnou. Za výstižnější popis můžeme považovat definici, kterou udává Americká marketingová asociace, tak jak ji zaznamenal Peter: „Proces plánování a provádění tvorby, oceňování, propagace a distribuce idejí, zboží a služeb za účelem vytvoření směny, jež uspokojí cíle organizace i jednotlivce.“²(přeloženo autorem)

Jednoduše by se tedy dalo shrnout, že marketing slouží k zjišťování a naplňování lidských potřeb. Ovšem je důležité si také připomenout, že existuje rozdíl také mezi společenským a manažerským chápáním marketingu. Kotlerova společenská definice marketingu totiž zní: „Marketing je společenský proces, v němž jedinci a skupiny získávají to, co potřebují a chtějí, a během něhož vytváříme, nabízíme a svobodně směňujeme s jinými výrobky a službami, které mají hodnotu.“³ Zatímco manažerskou definici marketingu můžeme chápat spíše jako umění prodeje produktů, dodává Kotler⁴. Což můžeme chápat tak, že finální prodej je jen jakousi přísloušnou „špičkou ledovce“ celého marketingového procesu.

¹ KOTLER, P. *Moderní marketing*: 2007. str. 38.

² PETER, J. *Marketing management: knowledge and skills. text, analysis, cases, plans*. 1989. str. 7.

³ KOTLER, P. *Marketing management*. 2001. str. 44.

⁴ KOTLER, P. *Marketing management*. 2001. str. 44.

3.1.2 Funkce marketingu

Dle uvedených definic si můžeme stanovit některé základní funkce marketingu, které by měla dodržovat marketingově řízená společnost, tak aby byl u ní zákazník spokojen více než u ostatních konkurenčních firem.

Jedná se o:⁵

- Identifikace potřeb trhu a možností na trhu
- Sledování nejnovějších technologických novinek
- Starání se o udržování značky, výrobku a služeb
- Výběr a udržování prodejních kanálů, jak velkoobchodu, tak maloobchodu
- Propagace a reklama výrobků a služeb
- Řízení prodeje výrobků a služeb
- Navrhování cen a času dodání zboží a služeb
- Plánování marketingových aktivit

Na základě těchto funkcí by tedy správně marketingově řízená společnost měla být v přímém kontrastu s firmami řízenými výrobně, výrobkově, či prodejně.

3.1.3 Vývoj podnikatelských koncepcí

Je ovšem zřejmé, že marketing tak jak byl výše definovaný, nevznikl sám od sebe, ale musel si projít vývojem, který souvisel především s podnikatelskými koncepcemi, které se začaly formovat od začátku dvacátého století a to na základě tržního porovnání nabídky a poptávky a vývoje jejich vzájemného poměru. Ze začátku sice prakticky nemůžeme mluvit o marketingu jako takovém, ale jednotlivými postupnými krůčky se z prostého chrlení výrobků mezi spotřebitele vyvinuly velice důmyslné koncepce, na kterých stojí dnešní marketing. Většina pouček vyplývajících z těchto koncepcí tak už dnes pro marketingově řízenou firmu tedy není příliš aktuální, „*ale pro lepší orientaci v dané problematice je vždy dobré seznámit se s historickým vývojem té které vědy*“⁶ jak říká Švarcová.

⁵ Marketing a jeho funkce. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_70/

⁶ ŠVARCOVÁ, J. a kol. *Ekonomie – stručný přehled, 2009/2010*. 2010. str. 103.

Jednotlivé podnikatelské koncepce jsou:

- Výrobní podnikatelská koncepce (1900 - 1920)
- Výrobová podnikatelská koncepce (1920 - 1940)
- Prodejní podnikatelská koncepce (1940 - 1950)
- Marketingová podnikatelská koncepce (1950 - 1970)
- Sociální koncepce marketingu (1970 - doposud)

3.1.3.1 Výrobní podnikatelská koncepce

Jde o nejstarší uváděnou podnikatelskou filozofii, která našla vrchol svého uplatnění především mezi lety 1900 a 1920. Jejimi hlavními představiteli byli velcí kapitáni průmyslu jako například Henry Ford ve Spojených státech, či Tomáš Baťa na našem území. Zaměřuje se především na maximální produktivitu a racionalizaci výroby, díky které je možné zlevnit výrobu i produkt samotný a ten je poté dostupný většímu okruhu potenciálních zákazníků. Podstata této koncepce jde tedy jednoduše definovat: *„čím levnější výrobek, tím lépe se prodá a to i bez znalosti konkrétní potřeby zákazníka.“*⁷ V dnešní době kdy je nabídka vyšší než poptávka a široká konkurence ovšem už není cena jediným parametrem na základě, kterého se rozhoduje, zda bude o výrobek zájem či nikoliv. Nicméně pořád existují oblasti, kde firmy využívají výhod levných výrobních faktorů jako je hlavně pracovní síla a koncepce jejich podnikání se dá považovat za výrobní.

3.1.3.2 Výrobová podnikatelská koncepce

Tato koncepce našla své uplatnění především v období krátce před a v průběhu velké světové hospodářské krize. Výrobci už se totiž nemohli orientovat především na levné výrobky a masovou spotřebu, jelikož stále více rostoucí nezaměstnanost se dotkla především středních a nižších vrstev, kteří teď nemají peníze a protože byli hlavním hnacím motorem výrobní koncepce, tak by zisky společností začaly stagnovat, nebo

⁷ ŠVARCOVÁ, J. a kol. *Ekonomie – stručný přehled, 2009/2010*. 2010. str. 103.

dokonce upadat. Nejlepším řešením se tak jevílo orientovat se na užší okruh takových potenciálních zákazníků, kteří peníze měli a byli ochotni je vydat za dražší výrobek, ale za předpokladu že se dočkají prémiové kvality a splnění individuálních požadavků. Byl také kladen vysoký důraz na technický pokrok a inovaci. Idea této koncepce se dá shrnout jako: „*kvalitní zboží si svého zákazníka vždy najde*“.⁸

3.1.3.3 Prodejní podnikatelská koncepce

Je spojena především s poválečnými lety a je úzce provázána s velikým rozvojem a rozšířením takzvaných masových médií, tedy hlavně televize a rozhlasu. Koncepce vychází z idey, která říká, že výrobek sice může být kvalitní i cenově dostupný, ale sám se neprodá, že mnohem výraznější úspěch na trhu se docílí, pokud ho podpoříme adekvátní reklamou.⁹ Toto období je typické výrazným posílením vlivu reklamy, který vedl až k přeceňování její úlohy.

3.1.3.4 Marketingová podnikatelská koncepce

Obdobím vzniku této koncepce a vlastně i marketingu jako takového je období kdy původně válkou zničené a oslabené státy dokončily svou hospodářskou obnovu a následný výrazný růst postupně nasýtil trh do té míry, že se dostal na hranici koupěschopné poptávky, což zapříčinilo v jednotlivých zemích krizi z nadvýroby. Firmy se tedy musely poučit z kladných i záporných stránek předchozích koncepcí. Ty stavěly zákazníka až na to nejposlednější místo v řetězci a přisuzovaly mu pouze pasivní roli bez možnosti se příliš podílet na jednotlivých fázích výroby a prodeje. Tato marketingová koncepce tomu učinila přítrž a stavěla na úplně jiných principech. Její základní myšlenka zněla: „*Poznejme naše potenciální zákazníky, jejich potřeby a možnosti, a teprve pak vyrábějme. Pokud zákazníkům vyhovíme lépe než konkurence, budeme úspěšní.*“¹⁰ Zákazník se tak stává plnohodnotným partnerem, o kterého má firma zájem se starat a se kterým si chce

⁸ ŠVARCOVÁ, J. a kol. *Ekonomie – stručný přehled, 2009/2010*. 2010. str. 103.

⁹ Prodejní koncepce. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/prodejni-koncepce>

¹⁰ ŠVARCOVÁ, J. a kol. *Ekonomie – stručný přehled, 2009/2010*. 2010. str. 103.

vybudovat co nejužší vztah, který vede k tomu, že zákazník poté preferuje produkty dané firmy před případnou konkurencí.

3.1.3.5 Sociální koncepce marketingu

Jde o nejnovější vývojový stupeň podnikatelských koncepcí. Spojuje všechny významné prvky předcházející marketingové koncepce a přidává k nim dimenzi společenských zájmů a dopadů výroby či spotřeby a to především v oblastech ekologie, etiky, mezilidských vztahů a dalších oblastech. Původní základní vztah firma – zákazník, je tak zde nahrazena trojúhelníkem, na jehož vrcholech se nachází: zákazník a jeho potřeby, firma a její potřeby, ale také už i společnost a její potřeby.

Obrázek 1: Základní prvky marketingové koncepce¹¹



3.2 Marketingová strategie

„Veškerá marketingová strategie je založena na STP – segmentaci, targetingu a positioningu. Společnost objevuje na trhu odlišné potřeby a skupiny, cílí na ty, které může uspokojit lépe než ostatní a pak umísťuje svou nabídku tak, aby si cílový trh všiml odlišné nabídky a image.“¹²

¹¹ [Halek.info]: Marketing – pojem a jeho obsah. Dostupné z: <http://halek.info/prezentace/marketing-prednasky6/mprp6-print.php?projection&l=01>

¹² Marketingová strategie. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingova-strategie>

Pojem marketingová strategie zahrnuje mnoho dílčích marketingových aktivit, které slouží pro synchronizaci a optimalizaci jednotlivých prvků marketingového mixu a dalších marketingových aktivit. Hlavní součástí všech marketingových strategií je ovšem znalost trhu a především zákazníků, kteří se na něm vyskytují a kteří by potenciálně mohli stát o produkty společnosti, jejich zacílení a stanovení pozice na které se na trhu chce firma vyskytovat, jedná se o takzvané STP, segmentaci, targeting a positioning, které budou blíže představeny dále.

Tvorba strategie je totiž z důvodu neustálých změn tržního prostředí, flexibility konkurence i proměnlivosti činitelů ovlivňujících potřeby zákazníků, neustálý proces, ve kterém je nezbytné být pořád ve střehu a přizpůsobovat svou strategii jednotlivým činitelům tak, aby podnik neustále měl sílu reagovat na změny, které z těchto faktorů vyplývají. Solomon říká, že tvorba marketingové strategie by měla pomoci s odpověďmi na několik zásadních otázek firmy: „*O jaké výhody plynoucí z našich produktů budou mít zákazníci zájem za tři až pět let? Kdo budou tito naši zákazníci? Jaké schopnosti vydělují naši firmu vůči konkurenci? Jaké právě probíhající změny ve společenských a kulturních hodnotách ovlivní náš trh v příštích několika letech?*“¹³ Proces tvorby marketingové strategie by tedy měl zahrnovat činnosti od stanovení cílů, kterých chce firma v daném období dosáhnout, přes důkladnou analýzu tržního prostředí a samotného podniku, po nastavení rozpočtu pro jejich naplnění, závěrečnou kontrolu zdařilosti jeho aplikace a vyhodnocení možných příležitostí k dalšímu růstu.

Firma, která si dokáže nastavit dostatečně efektivní marketingovou strategii a důsledně se podle ní řídit má poté jednoznačnou výhodu oproti dalším konkurenčním společnostem, které musí veškerá rozhodnutí dělat za běhu, bez dostatečných znalostí stanovených postupů.

Další významnou výhodou stanovení strategie je výrazné snížení rizika, že by některý z důležitých bodů, které obsahuje, byl opomenut. Je také nutné zmínit, že by firma měla být připravena na eventualitu, že z důvodu tržních či jiných změn bude nutné

¹³ SOLOMON, M. *Marketing: očima světových marketing manažerů*. 2006.

marketingovou strategii upravit či změnit tak aby více odpovídala dané situaci, a je důležité, aby tato změna proběhla včas tak, aby nebyly ohroženy dlouhodobé firemní cíle a výsledky.

3.2.1 Fáze marketingové strategie

Marketingová strategie se sestává ze čtyř na sebe navazujících fází, které by měly společnosti pomoci s komplexním marketingovým zajištěním daného produktu. Provádí ho totiž postupně od fáze analýz, kdy teprve zjišťujeme co, pro koho a jak vyrobit, přes fázi syntézy kdy aplikováním prvků marketingového mixu nastavujeme konečné vyznění produktu a jeho cesty k zákazníkům, po fázi realizace, kdy se produkt přímo vyrábí a distribuuje konečným zákazníkům společnosti. Samozřejmě poté musí následovat i poslední zásadní fáze a to kontrola a korekce.

Jednotlivé fáze marketingové strategie tedy jsou:¹⁴

- Fáze analýz
- Fáze syntézy
- Fáze realizace
- Fáze kontroly a korekce

Přičemž fáze analýz se sestává především z průzkumu trhu, segmentace, targetingu a positioningu a také z neméně důležitých analýz vnějšího a vnitřního prostředí společnosti. Fáze syntézy už se zabývá aplikováním prvků marketingového mixu a „laděním“ samotného konkrétního produktu k co nejvyšší konkurenceschopnosti na trhu v rámci kterého se s ním chceme pohybovat a který jsme zvolili na základě předchozích analýz.

Fáze realizace zahrnuje samotnou výrobu a distribuci produktu jednotlivým koncovým zákazníkům vhodně zvoleným na základě STP.

¹⁴ Marketingová strategie. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingova-strategie>

Poslední fáze, tedy kontrola a korekce, slouží ke zpětnému vyhodnocení, jak se povedlo s daným produktem splnit cíle a očekávání, která byla kladena před spuštěním samotné výroby a prodeje a případně přistupujeme ke korekcím, kterými se mohou napravit problémy, nebo nepředvídané okolnosti vzniknuvší v průběhu druhé či třetí fáze.

3.2.2 Druhy marketingových strategií

Z důvodu obrovského množství společností, které se v dnešní době pohybují na trhu ve všech oblastech, a s tím spojeným nepřehledným množstvím nejrozličnějších produktů je velice složité, či dokonce takřka nemožné definovat jednu univerzální všeobecně platnou marketingovou strategii, která by mohla k úspěchu dopomoci každé firmě. Existuje však několik všeobecně známých členění marketingových strategií, které sestavili uznávaní experti v tomto oboru a pro drtivou většinu běžným způsobem řízených společností by měly plně dostačovat jako základní odrazový můstek, podle kterého si utvoří vlastní individualizovanou strategii, která bude šitá na míru pro jejich situaci a bude zohledňovat veškerá případná specifika, která s sebou přináší ten který trh, či situace ve které se zrovna daná firma nachází.

3.2.2.1 Základní marketingové strategie

Pravděpodobně nejznámější členění marketingových strategií stanovuje tři pozice, ve kterých se může společnost s daným produktem nacházet, přičemž jednu, z nich by si měla vybrat pro svůj přístup k trhu s daným produktem.¹⁵

- Strategie minimálních nákladů
- Strategie diferenciacce produktu
- Strategie tržní orientace

Přičemž strategie minimálních nákladů je možná pokud podnik zastává výrobní podnikatelskou koncepci, což je v podstatě jediná cesta jak stlačit náklady na jeden kus

¹⁵ FORET, M. *Marketing pro začátečníky*. 2012. str. 24.

produktu na takovou úroveň, aby bylo možné vytvořit produkt, který bude pro potenciálního zákazníka lákavý především a mnohdy i jenom velice nízkou cenou. Nevýhodou této strategie je to, že v rámci minimálních nákladů je velice obtížné a většinou i téměř nemožné zaměřit se na kvalitu výrobku a jeho možnou přidanou hodnotu a nedá se tak příliš počítat s jakýmkoliv budováním vztahu se zákazníkem, protože ten v tomto případě bude vždy upřednostňovat pouze zboží s nejnižší cenovkou a na značce jako takové mu prakticky nezáleží.¹⁶ Tato strategie se velice často uplatňuje například u privátních značek obchodních řetězců s potravinami, kde zákazník chce konkrétní druh zboží, ale vůbec mu nezáleží na tom, od které značky bude, ale orientovat se bude vždy pouze podle cenovky.

V případě zvolení strategie diferenciacce produktu se naopak bavíme o přesném protikladu předchozího. Zde by se firmy měly maximálně zaměřovat na kvalitu a přidanou hodnotu svého produktu, čímž se může odlišit od ostatní konkurence a bude pro ni mnohem jednodušší hledat své zákazníky, kteří sice budou s největší pravděpodobností pocházet z velice úzkého segmentu, ale při správně nastavených parametrech produktu se dá téměř s jistotou počítat s tím, že daný segment se firmě může podařit ovládnout.

Strategie tržní orientace může být někdy oproti dvěma předchozím variantám mylně interpretována jako snaha o ovládnutí celého trhu, nicméně jejím hlavním předpokladem je pokud možno co nejvyšší koncentrace na jeden či několik úzce stanovených úseků trhu, ve kterých si firma nejvíce věří a jejich perfektní znalost. Ve chvíli kdy společnost dobře zná své hlavní potenciální zákazníky, už na ně může zacílit konkrétními marketingovými nástroji a daný segment, či segmenty se pokusit ovládnout.¹⁷

3.2.2.2 Marketingové strategie podle Kotlera

Philip Kotler při svém členění marketingových strategií vychází z předpokladu, že strategie podniku by měla vycházet z jeho postavení na trhu s danými produkty a také velikosti

¹⁶ FORET, M. *Marketing pro začátečníky* 2012. str. 25.

¹⁷ FORET, M. *Marketing pro začátečníky* 2012. str. 25.

tržního podílu v daném odvětví. V závislosti na předpokládaném záměru společnosti na daném trhu se tak dělí na následující strategie:¹⁸

- Strategie tržního vůdce
- Strategie tržního vyzyvatele
- Strategie tržního následovatele
- Strategie obsazování tržních mezer

Strategie tržního vůdce vychází z předpokladu, že se jedná o společnost, která má nejvyšší podíl na daném trhu. Tuto pozici většinou firma získala díky tomu, že se jí podařilo na ten který trh vstoupit jako první a tak měla možnost získat si mnoho zákazníků dříve, než se jí objevila konkurence, která by začala tuto pozici oslabovat. Strategie podniku tak může být buďto defenzivní, přičemž hlavním záměrem by tak mělo být tuto pozici průběžně posilovat, nebo přinejmenším udržovat a to především inovacemi svých produktů, zaplňováním volných míst na daném trhu, případně i tvorbou bariér pro vstup dalších konkurentů na onen trh, anebo ofenzivní, který je založen především na neustálém zdokonalování produktu, zkvalitňování služeb s produktem spojeným a v neposlední řadě také na vývoji zcela nových produktů vhodných pro daný trh.¹⁹

Strategie tržního vyzyvatele se bude týkat společností, které sice nemají dominantní postavení na daném trhu, ale jsou v těsném závěsu za vůdcem, tedy obvykle na druhém či třetím místě. Cíle, kterým je zvýšení podílu na vybraném trhu, se dá dosáhnout buďto na úkor tržního lídra, anebo případně i firem, které jsou na trhu v podobné pozici, ale z nejrůznějších důvodů mají určitá znatelná slabá místa, či aktuální problémy, kterým se mnohdy dá náležitě využít. Zde Kotler specifikuje dokonce pět strategií, které mohou vést k úspěchu společnosti a to: strategie přímého útoku, strategie bočního útoku, strategie obklíčení, strategie obejítí nebo strategie partyzánského útoku.²⁰

¹⁸ HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing* 2003. str. 64.

¹⁹ HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing* 2003. str. 64.

²⁰ HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing* 2003. str. 64

Třetí variantou je strategie tržního následovatele, která vychází z předpokladu, že firma není jedním z čelních hráčů daného trhu, ale je si své pozice vědoma a respektuje ho, protože pokus o konkurování tržnímu vůdci může přinést velice složitý a nákladný boj, který ve finále může být nerentabilní pro obě strany. Tržní následovatelé ovšem nemusí mít automaticky malé zisky nebo nižší efektivitu marketingových aktivit, právě naopak můžou docílit i velkých zisků a dobrého jména na trhu. Následovatelé se snaží nejen imitovat produkty a marketingové aktivity vůdce trhu, ale mnohdy se také pokouší odlišit či zapůsobit na zákazníka vyšší odborností, jedinečným produktem, odlišnými službami či prémiovou kvalitou produktu. Kotler rozlišuje čtyři druhy strategií následovatelů: strategie napodobování, strategie upravování, strategie skrytého konkurenta (založená na nelegálním prodeji napodobených produktů vůdce) a strategie parazita (vyplývající z napodobení sortimentu vůdce s minimálními změnami a jeho prodej za nižší ceny).²¹

Poslední alternativou je strategie obsazování tržních mezer, která je adekvátně využitelná především pro menší firmy, které nemají ambice a prostředky na to, aby se pokoušely na trhu vydobýt výsadní postavení a tak jim nezbyvá než využít svých speciálních schopností, výhod či know-how k tomu, aby obsadily menší díry na trhu, které jsou svou specifičností a velikostí příliš malé na to, aby mohly vůbec být zajímavé pro společnosti pohybující se v čele daného trhu.²²

3.2.2.3 Porterovo kolo konkurenční strategie

Zde se jedná o univerzální koncepci celkového strategického řízení, která je ale mnohdy úspěšně využívána i v marketingu. Tato strategie podniku vlastně ukazuje jak nastavit strategii společnosti v závislosti na vybraných proměnných, kterými mohou být: nabídka výrobků, cílové trhy, marketing, odbyt, distribuce, výroba, práce, výrobní vstupy, výzkum a vývoj, a finance a kontrola. „*Ve středu kola jsou vytyčené cíle, kterých chce společnost dosahovat, označuje jejich specifické záměry, a kterými chce také konkurovat. Zbytek kola*

²¹ HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing* 2003. str. 65

²² HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing* 2003. str. 65

je tvořen operativními opatřeními (proměnné), jejichž prostřednictvím je usilováno o plnění stanovených cílů společnosti.“²³

Obrázek 2 - Porterovo kolo konkurenční strategie²⁴



3.2.3 Vize společnosti

Jedním z hlavních a nejzásadnějších činitelů, které ovlivňují směřování celého podniku je jeho vize. Vize ve své podstatě vyjadřuje představu majitele či jiného představitele společnosti o tom, jakým směrem by se měla firma ubírat a kde ji vidí v nějakém vzdálenějším časovém horizontu. Zahrnuje ovšem také ideály či priority firmy a jejích představitelů, které by měly vzít za své i ostatní zaměstnanci společnosti, a to především pokud chceme, aby podnik měl šanci své vizi dostat. Jakubíková vizi společnosti přesně definovala takto: „Vize představuje soubor specifických ideálů a priorit firmy, obraz její úspěšné budoucnosti, který vychází ze základních hodnot nebo z filozofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány firmy.“²⁵

²³Teoretické koncepty. Dostupné z: <http://www.jirikoukal.com/strategicke-rizeni/teoreticke-koncepty/page5.html>

²⁴ Teoretické koncepty. Dostupné z: <http://www.jirikoukal.com/strategicke-rizeni/teoreticke-koncepty/page5.html>

²⁵ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2013. str. 18.

3.2.4 Poslání společnosti

Poslání firmy je věc, kterou se podnik může vymezit proti svým konkurentům a přitom i oslovit své současné i potencionální zákazníky. Každá firma totiž pracuje v jiných podmínkách a s odlišnou vizí. Nicméně většinou se pohybují na stejném trhu a je pro ně tak nezbytné dokázat přesvědčit zákazníka, že zrovna ten daný podnik je ten pravý. Poslání společnosti je k tomu ideální možností, protože každý zákazník je jiný a má odlišné věci, s kterými se dokáže naplno ztotožnit. Je tedy třeba dobře znát segment zákazníků, které chce firma svým produktem oslovit a poslání dle toho správně zvolit. Pokud se společnost rozhodne pro určité směřování, je nezbytné, aby se podle něj řídila celá podniková strategie a to jak co se týče Public Relations a marketingu, tak i vztahu k pracovníkům a jednotlivým klientům. Jak říká Zikmund: „*Poslání společnosti je tedy ze všeho nejvíc především nástrojem strategického řízení. Je něčím, co vyjadřuje dlouhodobou strategii společnosti v několika málo větách.*“²⁶

Dále je nutné poslání vhodně zvolit podle typu produktů, kterými společnost disponuje a také formálně. Účinné poslání by nemělo být příliš dlouhé, ani příliš krátké, mělo by být jasně srozumitelné a mělo by být zaměřeno spíše na zákazníky, než na produkty společnosti. Poslání by se také nemělo příliš často měnit, neboť by to mohlo jednotlivé klienty mást a odvádět od společnosti, o které by si řekli, že nevědí, co od ní očekávat. Philip Kotler říká, že poslání je vyjádření účelu podniku a nazývá ho jako „neviditelnou ruku“, která by měla vést zaměstnance firmy k naplňování jeho celkových cílů.²⁷ Poslání podniku by podle něho mělo dávat odpověď na otázky:

- *V čem podnikáme?*
- *Čeho si zákazníci cení?*
- *Proč jsme tady?*
- *Co jsme vlastně za podnik?*

²⁶ Proč je důležité aby firma měla poslání. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/proc-je-dulezite-aby-firma-mela-poslani>

²⁷ KOTLER, P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. str. 90

- *V čem jsme výjimeční?*²⁸

3.2.5 Cíle společnosti

Asi nejdůležitějším krokem je při tvorbě efektivní marketingové strategie stanovení cíle. Cíl je bod, kvůli kterému se celá marketingová strategie vytváří a ve většině případů je mu plně podřízena. Proto je nutné ho stanovit tak, aby byl pro firmu pokud možno co nejpřínosnější. Další neméně důležitou vlastností správně nastaveného cíle je to, že musí být za aktuálních okolností dosažitelný, protože cíl, o kterém je dopředu jasné, že nejde splnit je pro společnost neefektivní tím, že nedokáže nikoho příliš motivovat, čímž se efektivita jeho plnění dále snižuje. V neposlední řadě je také dobré ho nastavit tak, aby byl měřitelný a dalo se průběžně i zpětně kontrolovat jeho splnění, případně míra jeho splnění. Pro ilustraci si ukažme tři nejdůležitější vlastnosti správně stanoveného cíle, jak je definoval P. Knight:²⁹

- *„Musí to být pro vás něco užitečného.“*
- *„Musí to být jeden vytčený cíl.“*
- *„Musí být zcela jasný a snadno pochopitelný.“*

Pro nastavení cílů se tak často využívá známá a efektivní metoda jejich tvorby, takzvaná SMARTER analýza cílů. Ta stanoví vlastnosti, které by efektivní cíl měl mít.

²⁸ KOTLER, P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. str. 90

²⁹ KNIGHT, P. *Vysoce efektivní marketingový plán: 15 kroků k úspěchu v podnikání*. 2007. str. 31.

Tabulka 1 - Smarter analýza³⁰

Písmeno	Význam	Překlad
S	Specific	Konkrétní
M	Measurable	Měřitelný
A	Achievable	Dosažitelný
R	Relevant	Odpovídající
T	Time-bound	Časově ohraničený
E	Evaluated	Hodnocený
R	Reviewed	Průběžně hodnocený

Cíl by tedy podle ní měl být: jasně stanovený, dobře měřitelný, splnitelný, přiměřený, časově vymezený a zpětně i průběžně hodnotitelný. Jestliže se tyto body důsledně dodrží je cíl nastaven správně tak, aby bylo možné ho splnit, vázat na něj další části marketingového plánu a aby měl vypovídající hodnotu o činnosti společnosti či konkrétního oddělení za určené období.

3.3 Marketingové plánování

Existuje spousta odlišných přístupů k tomu, jak by měl vypadat správný marketingový plán a to především proto, že každý trh, dokonce i každá firma má svá individuální specifika a vcelku odlišné cíle i očekávání od jejich plnění. Každopádně si ale můžeme stanovit jednu významnou poučku, která by měla být zásadní pro všechny marketingově řízené společnosti: „*Marketingový plán pomáhá při hledání efektivních řešení a vyhýbání se tak zbytečnému plýtvání.*“³¹ jak shrnul Peter Knight. Popíšeme si tedy alespoň dva různé

³⁰ YEMM, Graham. *The Financial Times essential guide to leading your team how to set goals, measure performance and reward talent.* 2012. str. 37-39.

³¹ KNIGHT, P. *Vysoce efektivní marketingový plán: 15 kroků k úspěchu v podnikání.* 2007. str. 15

pohledy na strukturu marketingového plánu, které patří mezi nejčastěji citované a uznávané.

Podle schématu Philipa Kotlera by marketingový plán měl začínat shrnutím nejdůležitějších skutečností: „*Executive summary pomáhá vedení organizace rychle identifikovat ústřední body plánu.*“³² Dále radí provést analýzu vnějšího a vnitřního prostředí podniku, která by měla zahrnovat: audit společnosti, popis trhu, popsání konkurentů a zjištění potřeb zákazníků. Na základě těchto analýz by měly být nastaveny cíle firmy, možné bariéry bránící jejich splnění a také strategie jak dosáhnout cílů s minimalizací rizika spojeného s identifikovanými bariérami. Na závěr doporučuje nastavení rozpočtu stanoveného k této cestě a na úplný konec zpětnou kontrolu předchozích bodů po jejich proběhnutí.

Tabulka 2 - Struktura marketingového plánu³³

Část	Účel
Executive summary	Nabízí stručný přehled plánu pro podnikové vedení.
Současná marketingové situace	Marketingový audit, který připravuje podklady týkající se trhu, produktu, konkurence a distribuce.
Analýza SWOT	Určuje hlavní silné a slabé stránky společnosti a také hlavní příležitosti a hrozby, jimž musí produkt čelit.
Cíle a problémy	Stanovují cíle společnosti v oblasti tržeb, tržního podílu a zisku a identifikují problémy, které budou mít na dosažení těchto cílů vliv.
Marketingová strategie	Předkládá široký marketingový přístup, který bude použit k dosažení cílů plánu.
Programy činnosti	Určují, co se bude dělat, kdo to udělá, kdy to bude provedeno a kolik to bude stát.
Rozpočty	Očekávány výkaz zisků a ztrát vycházející z předpokládaných finančních výsledků plánu.
Kontrolní mechanismy	Zajišťují sledování postupu plnění plánu.

³² KOTLER, P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 2007. str. 109

³³ KOTLER, P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 2007. str. 109

Knight na strukturu marketingového plánu nahlíží z trochu odlišného pohledu a určuje 15 kroků, které jsou podle něj nezbytné k vypracování funkčního marketingového plánu. Na začátku považuje za nezbytné stanovení kvalitního cíle a analýzu následků, ke kterým by mohlo dojít, pokud by se jeden z kroků vypustil. Dále postupuje přes potřebu poznání klientů s jejich potřebami pro možnost navázání efektivní a plnohodnotné komunikace s nimi. U dalších bodů považuje za nezbytné určení jednotné a systematické propagace firmy a nastavení image pro zákazníky. Stejně jako Katler také zdůrazňuje nezbytnost poznání tržního prostředí a své firmy. Závěrem připomíná potřebu určení rozpočtu a kontrolu plnění plánu a také přidává možnost pohledu do budoucna a přípravu dalších kroků.³⁴

Jednotlivých patnáct bodů stanovuje takto:³⁵

- 1) vytyčte cíle
- 2) stanovte hodnoty cíle
- 3) promyslete následky
- 4) poznejte svou cílovou skupinu
- 5) co si myslí a co dělají
- 6) co chcete, aby si mysleli a dělali
- 7) jaký je Váš příběh
- 8) znáte hlavní přednost své nabídky
- 9) jaký to bude mít přínos
- 10) poznejte sami sebe
- 11) jak mluvit s cílovou skupinou
- 12) kolik na to máte
- 13) jaké jsou další zdroje
- 14) vyhodnoťte svůj plán
- 15) co dále

³⁴ KNIGHT, P. *Vysoce efektivní marketingový plán: 15 kroků k úspěchu v podnikání*. 2007. str. 15

³⁵ KNIGHT, P. *Vysoce efektivní marketingový plán: 15 kroků k úspěchu v podnikání*. 2007. str. 15

Tyto dvě možnosti vcelku dobře ilustrují rozdíl mezi vnímáním marketingového plánu a v podstatě i marketingu jako takového odborníky (Katlerova varianta) a více praktickým vnímáním bližším samotným podnikatelům, či jiným představitelům firem (Knightova varianta). Katlerovo schéma tak můžeme vnímat jako jakýsi vzor správného marketingového plánu nastavující a přibližující jednotlivé kroky potřebné k jeho vytvoření, vhodný především pro pracovníky marketingových oddělení s alespoň elementární znalostí jednotlivých bodů a jejich realizace, zatímco Knight se pokouší tuto disciplínu přiblížit přímo lidem, kteří budou mít na svých bedrech její plnění, a taktéž ji rozšiřuje o další mezistupně a přidává některé další eventuálně použitelné body, kterými se v reálné tržní praxi může marketingový plán doplnit a zkvalitnit.

Každopádně jak je zřejmé, základní struktura a hlavní body plánu zůstávají u všech variant téměř totožné, pouze se může pozměnit jejich pořadí, rozsah a taktéž můžou přibýt další více či méně zásadní mezistupně vedoucí k lepšímu poznání firmy samotné i jejího blízkého i vzdáleného okolí.

3.3.1 Marketingový výzkum

„Marketingový výzkum (...) je disciplína praktická, mající nezbytný přínos pro celý proces obchodu.“³⁶ Pořád totiž vzrůstá konkurence prakticky ve všech oborech a zákazníci mají možnost širokého výběru takřka jakéhokoliv zboží a jsou si toho dobře vědomi. Kvůli tomu se naučili pečlivě si vybírat produkt, který nejdokonaleji uspokojí všechny jejich potřeby. Pro podniky je tak nezbytné svým klientům výborně rozumět a znát jejich nákupní chování a v optimálním případě ho i umět predikovat. Z toho důvodu mají firmy potřebu získávat konkrétní odpovědi na konkrétní otázky týkající se jejich zboží. Dá se tedy definovat, že: „Podstatou marketingového výzkumu je poskytovat relevantní, objektivní, kvalitní a aktuální informace, které napomáhají minimalizovat rizika při uskutečňování rozhodnutí.“³⁷ jak řekl Belko.

³⁶ HAGUE, P. N. *Průzkum trhu: [příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů]*. 2003. str. 5.

³⁷ BELKO, Dušan. Marketingový výzkum v kostce. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_2363/

Informace, které podnik chce zjistit, je možné získat dvěma odlišnými způsoby. Jedná se buďto o tzv. field search (zjišťování informací v terénu), který je časově i finančně o hodně náročnější, ale jelikož je ušitý na míru jsou data z něj vycházející mnohem přesnější, a o desk research (výzkum od stolu), kdy se zpracovávají takové informace, které byly pořízeny při jiném předchozím průzkumu. Tato možnost je samozřejmě mnohem levnější a její časová náročnost je zanedbatelná, ale její značnou nevýhodou je rychlé zastarávání dat a z důvodu, že byla získávána za účelem jiného výzkumu je možná i její nepřesnost, neúplnost a neobjektivnost.

Dále se marketingový výzkum člení na výzkum kvantitativní a kvalitativní. Kvantitativní výzkum slouží k pokrytí dostatečně širokého a pestrého vzorku, aby se dal považovat za reprezentativní. Využívají se při něm především metody jako: experiment, pozorování, nebo nejčastěji dotazování. Jeho výstupem jsou data, která jsou vedena v měřitelných jednotkách a je možné je zaznamenat grafem či tabulkou.

Naopak kvalitativní výzkum má za cíl zjišťovat chování lidí a důvody a motivaci, které je k němu vedou. Jeho výhodou je hlubší a individuálnější poznání každého jednotlivého člověka a nevýhodou je jeho slabší měřitelnost, nezaznamenatelnost do tabulek či grafů a menší rozsah a reprezentativnost. Ovšem díky hluboké míře, do jaké pozná každého jedince, se mnohdy používá pro získání primárního podkladu pro vytvoření kvantitativního výzkumu. Jím využívané metody jsou individuální hloubkové rozhovory, skupinové rozhovory, či projektivní techniky. Každý z těchto druhů výzkumů přináší odlišná a různě využitelná data, kvůli čemuž není možné jednu variantu jednoduše vyřadit, neboť data získaná jejím prostřednictvím by dost možná chyběla. Naopak se považuje za velice přínosné využívat různě nastavené kombinace obou dvou variant.

3.3.1.1 Postup tvorby marketingového výzkumu

Marketingový výzkum by měl začínat určením problému, případně otázky na kterou chce firma znát odpověď. Je velice důležité zaměřit se na vytvoření jasné a jednoznačné otázky, díky čemuž by výsledek měl být na základě sesbíraných informací přesnější a relevantnější. Rovněž je ale podstatné určit si už na začátku časový rozvrh, do něj si

naplánovat jednotlivé etapy výzkumu a přidat pro jistotu rezervu pro případ náhlých změn, komplikací, nebo prostého zpoždění. Člověk zodpovědný za tvorbu výzkumu také musí na základě charakteru dané otázky vhodně určit metodu, s jejíž pomocí se výsledný výzkum zrealizuje, a také dostatečně velký a reprezentativní vzorek populace. Po sběru dat realizovaném podle určené metody poté následuje analýza získaných dat a její interpretace do výsledné zprávy, jejímž výstupem by měla být doporučení nastavená podle charakteru výsledků.

Obrázek 3 – Postup marketingového výzkumu³⁸



3.3.2 Segmentace trhu

Segmentace trhu je způsob členění potenciálních klientů společnosti vycházející z marketingového výzkumu. Na jeho základě si podnik rozdělí klienty na jednotlivé části podle vybraných společných charakteristik, které vycházejí z jeho požadavků na členění. Využívá se také jako výchozí rozčlenění pro targeting, tak aby se firma mohla zaměřit na co nejužší okruh potencionálních klientů, které dokáže svou nabídkou oslovit a aby

³⁸ HÁLEK, Vítězslav. Proces marketingového výzkumu. Dostupné z: <http://halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky5/mprp5-print.php?projection&l=04>

neplýtvala zbytečně svými zdroji na marketingové a další aktivity zaměřené na část populace, která není pro její byznys nikterak perspektivní, popřípadě aby dokázala vyhovět co nejvíce jednotlivým segmentům, podle jejich určitých charakteristik a nákupního chování. Na ekonomickém webu www.managementmania.com je segmentace trhu definována následovně: „*Segmentace trhu je jedna z metod marketingového řízení, konkrétně analýzy trhu. Cílem je poznat strukturu daného trhu, na který chce organizace umístit svůj výrobek nebo službu. Trh se dělí do podle nějakého hlediska homogenních skupin zákazníků.*“³⁹ Při procesu segmentace trhu se pro rozčlenění jednotlivých potenciálních klientů využívají především následující kritéria:

- Geografická
- Demografická
- Socioekonomická
- Psychologická
- Nákupní chování

Postup segmentace trhu ilustruje následující tabulka:

Tabulka 3 - Postup segmentace trhu⁴⁰

Krok	Popis
Průzkum trhu	Vytvoření segmentačních kritérií
Profilování segmentů	Rozdělení zákazníků podle segmentačních kritérií do homogenních skupin. Určení velikosti segmentů a vytvoření jejich profilů.
Výběr cílového segmentu	Zvolení segmentu trhu, na kterém má smysl operovat (viz targeting 2.2.3)

³⁹ Segmentace trhu. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/segmentace-trhu>

⁴⁰ Segmentace trhu. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/segmentace-trhu>

3.3.3 Targeting

„Targeting je metodou marketingu a druhou fází STP (segmentation-targeting-positioning). Jde o výběr cílových segmentů trhu na základě provedené segmentace.“⁴¹ říká web www.managementmania.com. Zjednodušeně řečeno se jedná o výběr společnosti, které segmenty daného trhu považuje za pro svůj byznys perspektivní a rozhodne se na ně zacílit na úkor dalších segmentů, kterým nepřisuzuje dostatečný potenciál, případně v nich vidí příliš vysokou účast konkurentů. Výhodou této metody je možnost společnosti efektivně soustředit své síly, jak lidské tak finanční, na určený okruh potenciálních zákazníků, u kterých je nejvyšší pravděpodobnost zájmu o její produkty.

Nejdůležitější kritéria pro výběr vhodného segmentu:

- Velikost segmentu
- Růstový potenciál segmentu
- Atraktivita segmentu

Na základě těchto kritérií by měla být firma schopná vybrat si vhodné segmenty pro své efektivní uplatnění na trhu.

3.3.4 Positioning

Positioning v doslovném překladu znamená umístění. Nejedná se ale o umístění zboží na trhu, nýbrž o umístění v mysli klientů. Jde o myšlenky, které má každý klient spojené s daným produktem či společností a ovlivňuje jeho názory na image značky, její hodnotu, užitek daného výrobku, či cenu kterou je ochotný za něj zaplatit. Spolu s posláním společnosti jde o asi nejefektivnější způsoby jak si utvořit u zákazníků speciální image a jak se moci efektivně vymezovat vůči konkurentům. Pro ovlivnění klientů positioningem se mnohdy využívají různé marketingové akce, nebo PR kampaně.

Jedna z neznámějších teorií zabývajících se positioningem v praxi říká, že na trhu každého výrobku by měly existovat tři dominantní konkurenční firmy, které budou zastávat každá

⁴¹ Segmentace trhu. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/segmentace-trhu>

svoji pozici, díky které budou zajímavé pro své klienty a těchto svých rolí by se měly držet, tak aby byly lépe identifikovatelné pro své zákazníky a také kvůli tomu, aby efektivita jejich práce byla pokud možno co nejlepší.⁴²

První pozicí je produktové vůdcovství, přičemž společnost, která by si chtěla nárokovat tuto pozici, by měla dbát na to, aby její výrobky byly oproti konkurentům vždy napřed a to jak po stránce kvality zpracování, technologické dokonalosti, ale i výkonu výrobku či jeho propagací.

Druhou pozicí je provozní dokonalost, firma usilující o ní by měla být schopná natolik efektivních vnitřních procesů jako je například logistika, automatizace, plné využití materiálu i času pracovníků a podobně, aby byla zaručena maximální možná efektivita vynaložených prostředků.

Poslední pozicí je úzký vztah se zákazníky, firma ucházející se o tuto pozici by měla do maximální možné míry využívat znalosti svých zákazníků a časté a oboustranné komunikace s nimi.

Z popisu těchto tržních pozic je jasné, že není dost dobře reálné, aby se jedna firma s jedním výrobkem pokoušela stát se lídrem na všech těchto pozicích, protože pokud se například firma plánuje stát lídrem v oblasti provozní dokonalosti, není dost dobře možné, aby taktéž vynikala úzkým vztahem se zákazníky. V její situaci by totiž bylo značně neefektivní nabourávat výborně synchronizovaný výrobní proces, založený na dokonalém time-managementu a využití všeho možného času jednotlivých pracovníků na všech pozicích ve výrobě a distribuci individuálními přáními jednotlivých zákazníků, kteří potřebují dané zboží přizpůsobit na míru ať už podle svých požadavků, nebo potřeb.

3.3.5 Situační analýza

Situační analýza je druh analýzy, který se pokouší vyhodnotit vnitřní a vnější prostředí daného podniku, a především se snaží získat informace o faktorech, které mohou mít vliv

⁴² TREACY, M. a WIERSEMA F. D. *The discipline of market leaders: choose your customers, narrow your focus, dominate your market.* 1997. str. 11-14.

na výkonnost podniku, případně mohou pomoci při rozhodování o nastavení vhodné strategie. Na webu businessinfo.cz je její definice shrnuta takto:

„Situční analýza (situation analyse) je všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí (makroprostředí a mikroprostředí), ve kterém firma podniká, případně které na ni nějakým způsobem působí, ovlivňuje její činnost, a zkoumání vnitřního prostředí firmy (kvalita managementu a zaměstnanců, strategie firmy, finanční situace, vybavenost, historie, umístění, organizační kultura, image etc.), její schopnosti výroby tvořit, vyvíjet a inovovat, produkovat je, prodávat, financovat programy.“⁴³

Situční analýzu si ovšem nelze představovat jako jeden konkrétní výzkum, kterým zjistíme všechny potřebné informace pro rozhodnutí o směřování podniku. Vždy se musí vhodně a adekvátně k dané situaci sestavit z několika druhů analýz, které se každá věnují jiné oblasti a ve svém finálním součtu jsou nám schopné podat dostatečné a vypovídající informace o stavu ve kterém se podnik v dané situaci nachází. Analýz využitelných pro sestavení celkové situční analýzy se udává mnoho, ovšem za jednoznačně nejvýznamnější a nejčastěji využívané se považují:

- Porterův model pěti konkurenčních sil
- PEST analýza
- SWOT analýza

3.3.5.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterova analýza pěti konkurenčních sil je jeden z nejznámějších a nejužívanějších nástrojů situční analýzy a slouží především k odvození síly konkurence v daném odvětví a tedy také k zjištění potenciální či reálné ziskovosti tohoto odvětví.⁴⁴ Vytvořil ji ekonom Michael Porter jako reakci na známou a do té doby pravděpodobně nejužívanější analýzu,

⁴³ Marketingová situční analýza a predikce vývoje. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj-2802.html>

⁴⁴ PORTER, M., E., KVAPIL, K.: *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1994.

kteřou byla matice SWOT, která podle něho byla příliš zobecňující a nebrala v potaz všechny faktory, které se mohou v prostředí společnosti vyskytnout.

Model vychází z předpokladu, že na trhu na sebe vzájemně působí pět základních „sil“, které se ovlivňují svým působením a pro firmu, která chce na trh vstoupit nebo se na něm úspěšně pohybovat je nezbytné zabývat se všemi těmito silami a jejich vzájemnými vazbami a neustále je analyzovat, aby se předcházelo potenciálních rizikům spojeným se změnami a daly se efektivně predikovat příležitosti, které na základě těchto vlivů mohou vzniknout. Těmito silami jsou:

- Stávající konkurence
- Nová konkurence
- Vliv dodavatelů
- Vliv odběratelů
- Substituční produkty

U každé z těchto sil je třeba ptát se na zásadní otázky s nimi spojené a pravidelně hledat odpovědi, podle kterých je nutné se následně řídit v případě, že dojde ke změnám, které by na společnost mohly mít určitý vliv.

Obrázek 4 - Porterův model 5 konkurenčních sil⁴⁵



⁴⁵ Porterův model 5 konkurenčních sil. Dostupné z: <http://www.braintools.cz/toolbox/strategie/porteruv-model.htm>

3.3.5.2 PEST analýza

PEST analýza se podobně jako Porterův model zaměřuje na vnější prostředí podniku, ovšem neslouží pro analýzu faktorů tržních, ale faktorů prostředí, kde se společnost pohybuje jako takového. Zjednodušeně řečeno se tak dá nazvat strategickým auditem vlivu makroprostředí na podnik. Sedláčková říká, že jejím cílem je: „...identifikovat oblasti, jejichž změna by mohla mít významný dopad na podnik a odhadovat, k jakým změnám v těchto klíčových oblastech může dojít.“⁴⁶ Faktory, které se sledují při zpracování PEST analýzy jsou následující:

- Politické vlivy prostředí
- Ekonomické faktory prostředí
- Sociálně-kulturní faktory prostředí
- Technologické vlivy prostředí

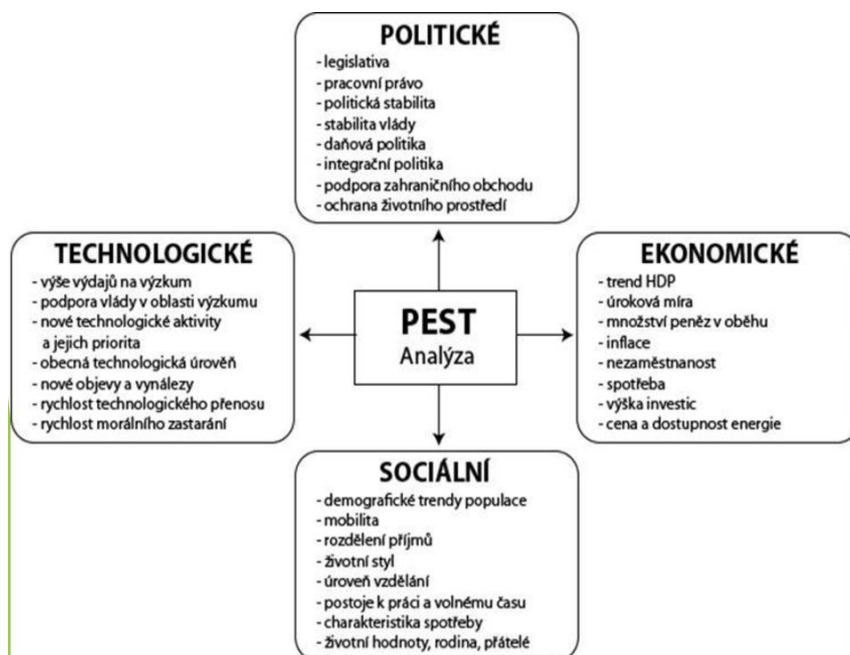
Pest analýza se tak v rámci strategického plánování, kde je v dnešní době její využití velice běžné, a to především z důvodu stále vyšší nestálosti prostředí vzniknuvší z důvodu politických změn, stálého technického pokroku a podobných událostí, by měla odpovídat především na 6 zásadních otázek spojených s fungováním společnosti a to:⁴⁷

- Které faktory mají na firmu vliv?
- Jaké další účinky mohou mít tyto faktory?
- Které z nich mohou být v blízké době pro společnost nejzásadnější?
- Kde je místo společnosti na trhu?
- Jaké konkrétní podmínky tam společnost má pro svůj byznys?
- Jak může společnost maximálně využít potenciál dané země a daného trhu?

⁴⁶ SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K.: *Strategická analýza*. 2006.

⁴⁷ PEST analýza. Dostupné z: <http://www.edolo.cz/pest-analyza/t2569>

• Obrázek 5 - PEST analýza⁴⁸



3.3.5.3 SWOT analýza

SWOT analýza je označována jako nejoblíbenější a nejběžněji používaný nástroj, fungující k rozboru vlastní společnosti. Cooper⁴⁹ ji popisuje tak, že jde o užitečný marketingový nástroj, který pomůže posoudit aktuální postavení podniku, pomocí analýzy silných a slabých stránek a najít příležitosti a hrozby. Je možné říct, že sumarizuje všechny důležité poznatky získané v průběhu marketingového výzkumu. Výše uvedené součásti analýzy, se nejčastěji sestavují do takzvané SWOT matice, která znázorňuje jejich seřazení do tabulky. Tato matice vypadá podle Čevelové takto:

⁴⁸ MAREŠOVÁ, Iva. PEST analýza. Dostupné z: <http://docplayer.cz/7822635-7-analyza-konkurence-analyza-vnitriho-prostredi-podniku-analyza-vnejsiho-prostredi-podniku.html>

⁴⁹ COOPER, J. *Marketingové plánování: praktická příručka manažera*. 1999. str. 66.

Tabulka 4 - Matice SWOT⁵⁰

	Pozitivní	Negativní
Interní	Silné stránky	Slabé stránky
Externí	Příležitosti	Hrozby

Na základě výsledku této analýzy si společnost může vytyčit celkem čtyři odlišné strategie, kterými se bude následně řídit.

Tabulka 5 - SWOT strategie⁵¹

	Silné stránky	Slabé stránky
Příležitosti	SO strategie	WO strategie
Hrozby	ST strategie	WT strategie

- SO strategie – využití silných stránek pro maximální možné využití příležitostí
- ST strategie – využívá se, pokud má podnik dostatek silných stránek pro eliminaci hrozeb
- WO strategie – využití příležitostí, pro eliminaci slabých stránek
- WT strategie – defenzivní strategie, minimalizace slabých stránek a vyhýbání se hrozbám

3.3.6 Marketingový mix

„Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů. Marketingový mix zahrnuje vše, co firma může

⁵⁰ ČEVELOVÁ, Magdalena. SWOT analýza: jak a hlavně proč ji sestavit. Dostupné z: <http://www.cevelova.cz/proc-swot-analyza/>

⁵¹ GRASSEOVÁ, M., DUBEC P. a ŘEHÁK D. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2010. str. 318.

udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu.“⁵² jak řekl Philip Kotler. Jinou variantou jeho pojmenování je: 4P. Jde o čtyři základní prvky marketingu jakéhokoliv produktu, které společnost praktikuje, aby vyvolala poptávku po svých produktech. Jednotlivými prvky jsou:

- Product (produkt)
- Price (cena)
- Place (distribuce)
- Promotion (propagace)

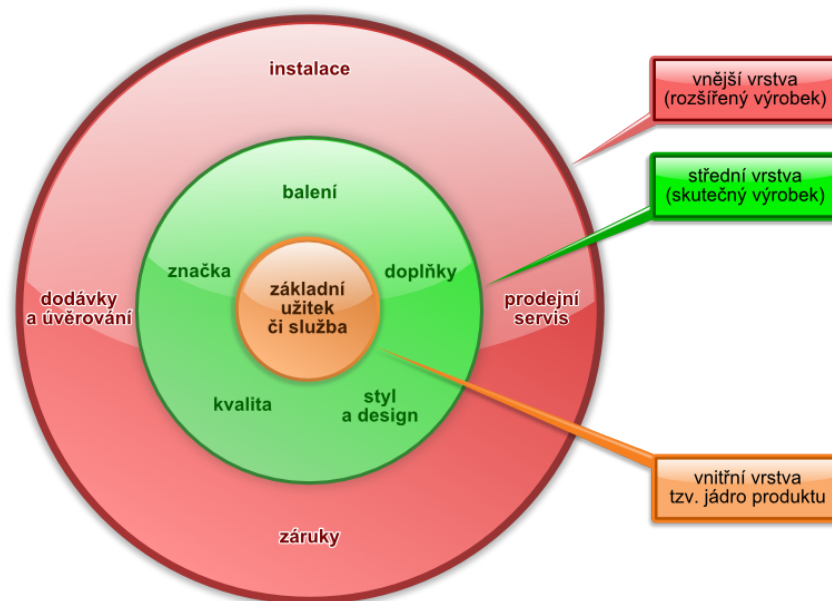
3.3.6.1 Produkt

Produkt je „cokoli, co je možné nabídnout trhu ke koupi, použití či spotřebě a co může uspokojit nějakou potřebu či přání. Zahrnuje fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky.“⁵³ definuje Kotler. Prvotním cílem každého produktu je naplnění potřeb klientů, kteří si ho zakoupí. Ovšem ve dnešní době už jsou nezbytné i další náležitosti s produktem přímo související. Jde hlavně o obal, design, velikost a výkon vybraného produktu, popřípadě jen o některé z těchto faktorů, či jejich kombinaci. Z těchto ostatních parametrů hraje pravděpodobně nejvýznamnější roli obal. Jde o to, že ve dnešní době vysoké konkurence téměř ve všech oborech je nezbytné, aby se produkt na prodejním regálu co nejvíce odlišil od těch konkurenčních. Je totiž velice pravděpodobné, že klient vybírající si v obchodě z více v podstatě stejných výrobků od různých firem, pokud již s nimi tedy nemá jistou osobní zkušenost, nebo není ovlivněn reklamou, sáhne po produktu, který ho dokáže nejvíce zaujmout svým obalem. Dále je také důležité zdůraznit, že aplikaci prvků 4P by vždy mělo předcházet rozčlenění trhu formou segmentace a zacílení na konkrétní skupinu potencionálních klientů, díky čemuž bude mít podnik informace, na základě kterých bude schopný náležitě odhadnout, jaký vzhled produktu bude pro vybranou cílovou skupinu nejvhodnější a prodejně nejefektivnější.

⁵² KOTLER, P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 2007. str. 70.

⁵³ KOTLER, P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 2007. str. 70.

Obrázek 6 - Vrstvy produktu⁵⁴



3.3.6.2 Cena

„Cena je suma, kterou zákazníci zaplatí za produkt.“⁵⁵ Definuje Kotler. Klient si totiž výrobek nevybírání jenom podle jeho vlastností a designu, ale z velké části se na jeho odhodlání si výrobek koupit podílí i cena. Cenu totiž mnoho klientů považuje částečně i za jakýsi tahák, který jim může říct jak je daný produkt kvalitní, nebo jak je společensky uznávaný a to i přes to, že to leckdy nemusí být pravda. Je totiž několik variant tvorby ceny a je vždy na každé firmě, kterou z nich se rozhodne aplikovat. Asi nejznámější metoda cenotvorby je cena nákladově orientovaná. Ta se určuje tak, že se sečtou všechny variabilní a fixní náklady spojené s výrobou výrobku a k nim se připočítá požadovaný zisk, čímž vznikne výsledek, znamenající konečnou cenu zboží. Další metoda je určení ceny podle cílové rentability, neboli cena ROI, která se počítá jako součet jednotkových nákladů sečtených s násobkem nezbytné investice a očekávané návratnosti, vydělená počtem vyrobených kusů. Ovšem v dnešní době jsou pravděpodobně nejvyužívanější poslední dvě alternativy a to cena orientovaná na konkurenci, která se určuje na základě ceny, jakou má za srovnatelný výrobek nastavenou konkurence a cena orientovaná na poptávku, která

⁵⁴ HÁLEK, Vítězslav. 3 vrstvy produktu. Dostupné z: <https://halek.info/prezentace/marketing-prednasky6/mprp6-print.php?projection&l=03>

⁵⁵ KOTLER, P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 2007. str. 71.

vychází z hodnoty, kterou mají ve finančním vyjádření výrobky u klienta, tedy cena se nastavuje na míru, kterou je ochoten klient za daný výrobek zaplatit.

3.3.6.3 Distribuce

„Distribuce zahrnuje činnosti firmy, které činí produkt dostupný cílovým zákazníkům.“⁵⁶ Definuje Kotler. Tato činnost by měla být primárně optimálním skloubením vhodného výběru prodejního kanálu a účelné logistiky. Je totiž nezbytné, aby výrobek, který firma vyrábí, byl klientům nabízen na správném místě, ve správný čas a aby byl pro klienty k dostání v dostačujícím množství. Nicméně je také důležité uvažovat nad finanční i organizační náročností těchto procesů, tak aby neohrožovaly ziskovost samotného výrobku.

3.3.6.4 Propagace

Propagace *„představuje aktivity, které sdělují přednosti produktu a snaží se přesvědčit cílové zákazníky, aby jej koupili.“⁵⁷* Říká Philip Kotler. Celá propagace a marketingová komunikace je postavena na předpokladu, že dokáže předat vhodnou zprávu, správným lidem a ve správný čas. A to z důvodu přimět je k nákupu určitého produktu, přenosu informace o společnosti anebo popisu dalších doprovodných služeb. Propagace je nejdynamičtější součástí marketingového mixu a to hlavně proto, že se neustále mění a vyvíjejí způsoby, kterými se dá produkt propagovat, před svými potenciaálními klienty a také proto, že její způsoby je třeba pořád obměňovat a zdokonalovat, tak aby klient získal dojem, že pořád přichází něco nového a udržel tak svou pozornost u produktu.

3.4 Kontrola

Jak už bylo zmíněno výše, při tvorbě a realizaci marketingové strategie by měla být průběžně kontrolována efektivita jejího plnění a také vhodnost jejího návrhu, tak aby bylo

⁵⁶ KOTLER, P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 2007. str. 71.

⁵⁷ KOTLER, P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 2007. str. 71.

v případě potřeby možné průběžně dělat dílčí změny, zaměřené na její zdokonalení. Pro co nejefektivnější kontrolu by měl být určen způsob měření a to podle typu a rozsahu předem nastaveného cíle. Efektivní systém kontroly by tedy měl být schopen, při průběžném neplnění stanoveného cíle, zjistit co je důvodem tohoto problému, kde se stala jaká chyba a popřípadě i to, kdo je za to zodpovědný zodpovědný. Pokud firma dokáže provádět dostatečně kvalitně kontrolu plnění plánů, zvyšuje se pravděpodobnost, že se cílů podaří dosáhnout, protože i kdyby cestou k nim nastaly jisté komplikace, měla by být schopna je označit a napomoci k jejich vyřešení.

4 Praktická část

4.1 Charakteristika společnosti

Název:	Kofola, a. s.
Sídlo:	Za Drahou 165/1, Krnov, 794 01
Identifikační číslo:	27767680
Zapsáno v OR:	15. 5. 2006
Základní kapitál:	268 653 000,- Kč
Počet zaměstnanců:	2100
Statutární orgán:	Janis Samaras – předseda představenstva René Musila – místopředseda představenstva

4.1.1 Předmět činnosti společnosti

Společnost Kofola, a. s. se zabývá výrobou a distribucí nealkoholických nápojů, převážně slazených limonád a minerálních vod, a to v sedmi výrobních závodech v pěti středoevropských a východoevropských zemích. Dále se zabývá také licenční výrobou a výhradní distribucí produktů ze svého odvětví od zahraničních, převážně západních společností. V současné době má své aktivity v České republice, Slovensku, Polsku, Slovinsku a Chorvatsku. Ve většině těchto zemí se řadí mezi lídry na trhu v odvětví nealkoholických nápojů, přičemž v některých segmentech už je na čele žebříčku, a dlouhodobým cílem společnosti je dostat se na první místo ve všech svých významných segmentech.

4.1.2 Historie společnosti Kofola, a. s.

Nápoj Kofola vzniká v roce 1959 v Opavě a to po vývoji, který vedl doc. Zdeněk Blažek. Ten dostal zadáno vytvořit kolový nápoj podobný těm, které zde byly známé ze západu, protože mezi československou populací byl velký zájem o nápoje tohoto typu. Započetí vývoje také nahrála situace, kdy národní podnik Galena, který mimo jiné vyráběl i kávu, hledal využití pro kofeinové přebytky vzniklé právě při výrobě kávy. Docent Blažek uspěl

a po dvouletém vývoji receptury přišel na svět recept na sirup KOFO, který se měl stát základem pro originální československou limonádu s kolovou příchutí. Receptura, která je dodnes tajná vznikla propojením kofeinu, ovocných šťáv a bylinných výtažků a to výhradně ze surovin, které bylo možné získat svépomocí na území tehdejší republiky.

Do obchodů se Kofola poprvé dostala rok poté a netrvalo dlouho do doby, co si vydobyla pozici jednoho z nejoblíbenějších nealkoholických nápojů v celém Československu. Tomu také výrazně přispěla situace, kdy pro tehdejší obyvatele bylo téměř nemožné dostat se k „pravé“ západní Coca Cole či Pepsi, protože tyto západní produkty byly v komunistickém režimu nepřípustné. Kofola tak nabízela jedinou podobnou alternativu a lidé si na ni velice rychle přivykli.

Černé období pro Kofolu ovšem nastalo po roce 1989, a státním převratu v Československu, protože tehdy se na náš trh dostaly i „originální“ západní kolové nápoje, které těžili ze své dřívější pověsti „zakázaného ovoce“ a byly tak pro místní obyvatele mnohem atraktivnější než Kofola, která pro ně symbolizovala minulý režim, který ji pro ně vytvořil jako náhradu za výše zmiňované limonády. Posledním hřebíčkem do rakve tehdejší Kofoly se stala privatizace mateřského státního podniku a následné tahanice o originální recepturu i ochrannou známku, které vedly až k tomu, že v devadesátých letech bylo na trhu hned několik nápojů s názvem Kofola, nicméně žádný z nich nedisponoval originální recepturou, ani příliš vysokou kvalitou.

Naštěstí pro podnik se ovšem v roce 2000 předchozí soudní tahanice urovnaly a aktuální vlastník ochranné známky nápoje, farmaceutická společnost Ivax, uzavřela licenční smlouvu na stáčení a distribuci nápoje s firmou Santa nápoje, která patří současnému majiteli Kofoly, rodině Samarasových.

O další dva roky později, se už společnost Santa nápoje domlouvá s vlastníkem značky na jejím odkupu za 215 000 000,- Kč a stává se tak jediným a výhradním majitelem práv na ochrannou známku i recepturu. V tom samém roce zakládá dceřinou společnost v Polsku a také mění svůj obchodní název na dnešní: Kofola, a. s.

Další roky poté byly spojeny s postupnou expanzí, a to jak v bývalém Československu, tak v Polsku, která vlastně trvá dodnes, přičemž společnost převážně na českém a slovenském trhu neustále dále roste a posiluje a dá se předpokládat, že pokud nenastanou jakékoliv nepředvídatelné okolnosti, svůj status jednoho z dominantních hráčů na těchto trzích si udrží i nadlouho do budoucna.

4.1.3 Portfolio společnosti

Portfolio společnosti Kofola a. s. je velice široké a různorodé na jednotlivých trzích, na kterých se společnost pohybuje, nicméně pro potřeby této práce se nadále budeme zabývat pouze produkty, které vlastní přímo společnost Kofola a jsou vyráběny pro český trh. Zde společnost disponuje produkty, které jsou rozděleny pod několik dalších značek. Jedná se o značky:⁵⁸

- Kofola
- Rajec
- Jupí
- Semtex
- Vinea
- Top Topic
- Vincentka
- Jupík
- Ugo

Kofola

Jedná se o vlajkovou loď společnosti, limonády s kolovou příchutí, které mají tradiční recepturu z roku 1959 založenou na sirupu KOFO. V posledních letech je tato řada rozšiřována o Kofolu s různými dalšími příchutěmi a to jak formou trvalého zapojení do nabídky, tak formou limitovaných ovocných edicí, či limitovaných vánočních edicí.

⁵⁸ Naše nápoje. Dostupné z: <http://www.firma.kofola.cz/nase-napoje>

Rajec

Rajec je řada přírodních pramenitých vod pocházejících z vlastního zdroje ze Slovenska, které jsou vyráběny v nejrůznějších edicích, počínaje neochucenými perlivými či neperlivými vodami, přes ovocné příchutě, po příchutě vycházející z květin a stromů.

Jupí

Tradiční česká značka ovocných sirupů, ředitelných s vodou. V dnešní době jednička na trhu v oblasti ovocných sirupů. Produkuje sirupy mnoha ovocných příchutí a to ve třech základních řadách, ovocné sirupy, superovocné sirupy s vysokým obsahem ovocné šťávy a sirupy pro zahřátí, které jsou určeny pro ředění s horkou vodou.

Semtex

Tradiční a nejstarší česká značka energetických nápojů, kterou Kofola koupila v roce 2011, přičemž od této doby začíná docházet k vysokému růstu značky. Obsahuje portfolio energetických nápojů několika různých příchutí, distribuované výhradně v plechovkách.

Vinea

Tradiční česká značka nealkoholických nápojů s přídavkem šťávy z hroznového vína, která vznikla v roce 1974 na základě státní zakázky jako zdravější alternativa k zahraničním slazeným limonádám. V dnešní době se opírá především o dvě základní příchutě, červenou a bílou. Jedná se o nejpremiovější značku limonád v portfoliu Kofoly.

Top Topic

Jde o značku levných ovocných sycených limonád, která nabyla popularitu už za minulého režimu a proto je až do dnešní doby velice oblíbená, především u lidí středního věku, kteří si ji mnohdy spojují se svým mládím. V minulosti byla známá především s příchutí hroznového vína, nicméně v dnešní době už portfolio obsahuje i několik dalších ovocných příchutí.

Vincentka

Tradiční minerální léčivá voda z pramene v lázních Luhačovice, která je známá a oblíbená především pro své slavné léčebné účinky, které vycházejí z jejího velice vysokého obsahu zdraví prospěšných minerálů.

Jupík

Známa značka nápojů zaměřující se primárně na mladší děti, má dvě hlavní řady výrobků a to ochucené vody v cestovním balení a ovocné nektary v cestovním balení. Pro svůj design zaměřený na děti a lahve s praktickým pítkem je velice oblíbená.

Ugo

Relativně mladá značka zaměřující se na v dnešní době čím dál více zásadní zdravý životní styl, jejími produkty jsou stoprocentní ovocné a zeleninové šťávy v přenosném balení.

4.1.4 Vize společnosti Kofola, a. s.

„Do roku 2020 chceme být československou jedničkou v gastru a impulsu, udržet postavení v retailu a nabídneme naše nápoje ve zdravější podobě. Stejně jako dosud budeme naše produkty vyrábět s co největší péčí a láskou.“⁵⁹

4.1.5 Poslání společnosti Kofola, a. s.

„My jsme Kofola. S nadšením usilujeme o to, co je v životě opravdu důležité: milovat, žít zdravě a stále hledat nové cesty.“⁶⁰

4.2 Situační analýza podniku

V rámci situační analýzy podniku Kofola, a. s., budu vyhodnocovat situaci, ve které se podnik nachází v rámci své divize v České republice. Budu se zabývat především analýzou vnějších faktorů makroprostředí a analýzou situace na trhu nealkoholických nápojů, ale zaměřím se i na SWOT analýzu společnosti, která pro odlišnost faktorů bude vyhotovena ve dvou variantách a to maloobchodní segment a segment HORECA. Následně také

⁵⁹ Vize společnosti. Dostupné z: <http://www.firma.kofola.cz/obsah/mise>

⁶⁰ Mise společnosti. Dostupné z: <http://www.firma.kofola.cz/obsah/mise>

zhodnotím současnou marketingovou aktivitu firmy, formou analýzy marketingového mixu u jejich vlajkové lodi, tedy značky Kofola.

4.2.1 PEST analýza

V následující kapitole bude zpracována PEST analýza společnosti Kofola, tedy analýza vnějších vlivů, které mohou mít vliv na chod a úspěch podniku.

Politické vlivy prostředí

Stabilita politického prostředí v České republice bohužel v poslední dekádě není příliš výrazná a to především z důvodu častého přelévání voličských hlasů mezi pravicovými, levicovými, či dokonce populistickými politickými stranami, nezdá se i stává, že nově vzniknuvší strana či hnutí se na první pokus dostane přímo do parlamentu, kde má následně možnost ovlivňovat celkovou legislativní situaci v České republice. Nicméně výhodou společnosti je v tomto ohledu to, že potravinářský sektor a to především u výrobců pocházejících z České republiky a vyrábějících přímo v ní nedochází k žádným výrazným změnám, které by skokově mohly přinést komplikace do podnikání, či ho dokonce měly ohrozit.

Společnosti Kofola se tak dotýkají v současné době především hygienické normy, které se zaměřují na správné hygienické postupy při výrobě či distribuci zboží a také předpisy upravující obsah a strukturu etiket, které přímo na jednotlivých výrobcích označují složení, či doporučené denní dávky jednotlivých výživových složek v nich obsažených. Jedinou legislativní změnou, která v poslední době přinesla poměrně výrazné omezení v dosavadním podnikání společnosti je takzvaná pamlsková vyhláška vydaná 29. srpna 2016, která upravuje sortiment, který je možné nabízet ve školách a školských zařízeních (mimo VOŠ a VŠ) a která vylučuje z možnosti prodeje jakékoliv slazené nápoje s výjimkou čajů, nebo produktů s čajovým extraktem.⁶¹

⁶¹ Pamlsková vyhláška. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/ministerstvo/novinar/pamlskova-zacne-platit-20-zari-2016>

Další legislativní změnou, o které se mluví už několik let a je pravděpodobné, že dříve či později k ní dojde, i přes to, že aktuálně není přímo probíraná, je dlouhodobá snaha některých skupin o zavedení zálohovaných PET lahví po vzoru některých západních zemí, kde už tato praxe funguje.⁶² Tato změna by se taktéž společnosti mohla dotknout, protože by jí přidala povinnost vykupovat použité lahve od jejích produktů a zabývat se jejich znovunaplňováním, či ekologickou recyklací. V neposlední řadě by tato změna také znamenala nutnost zvýšení ceny výrobků společnosti o výši zálohy na zálohované PET láhve.

Ekonomické vlivy prostředí

Díky aktuálním celosvětově příznivým ekonomickým trendům je ve velice dobré kondici ekonomika i v České republice. Kupní síla obyvatelstva je nejvyšší v historii samostatné České republiky a zároveň se i průměrná mzda v minulém roce (2017) poprvé v historii vyhoupla přes hranici 30 000,- korun.⁶³ Není tak třeba obávat se o potenciální zákazníky či o to, kolik jsou schopní si toho koupit. Nevýhodou plynoucí z této situace je samozřejmě jev spojený s touto situací a tím je velice nízká nezaměstnanost, která vede k tomu, že i na méně kvalifikovaných pozicích poměrně rychle stoupají mzdy a společnost je tak nucená, pokud si chce udržet své pracovníky, případně získat kvalitní nové, přistupovat ke zvyšování mezd a to v poměrně rychlém tempu.

Sociálně kulturní faktory prostředí

V současné době žije v České republice něco přes 10 500 000 obyvatel. V poslední době je spíše trend postupného populačního růstu, který je způsoben dvěma faktory a to vyšší délkou dožití a také imigrací cizinců, převážně ze států bývalého Sovětského svazu a Vietnamu. Tento trend je pro potravinářské společnosti samozřejmě výhodný, protože pro ně postupně roste potenciální trh a zvyšuje se počet potenciálních zákazníků, kteří si mohou produkt společnosti koupit.

⁶² Začneme platit zálohu za PET lahve? Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/zacneme-platit-zalohu-za-pet-lahve-experti-maji-zjistit-zda/r~ca9e52c6003e11e88337ac1f6b220ee8/>

⁶³ Průměrná mzda na konci roku 2017 poprvé přesáhla 30 tisíc korun. Nejvíce si přilepšili učitelé a úředníci. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-66073840-prumerna-mzda-v-lonskem-roce-dosahla-29-504-korun-nejvice-si-prilepsili-pracovnici-ve-verejnem-sektoru-uvodl-cesky-statisticky-urad>

Česká republika je také díky své poloze ve středu evropského kontinentu, bohaté historii a příjemnému podnebí častým a oblíbeným cílem zahraničních turistů, kteří zde tráví vždy minimálně několik nocí. Tuto situaci taktéž můžeme považovat za výhodnou pro společnost Kofola, protože většina turistů má zájem vyzkoušet tradiční lokální speciality a Kofola se tak dá považovat za první volbu toho, po čem by měli sáhnout, pokud se rozhodnou pro nealkoholický nápoj. To ovšem nepřináší pouze výhodu ve zvýšení spotřeby, které je pořád minimální ve srovnání s prodeji českým zákazníkům, ale může pomáhat utvářet povědomí o firmě u těchto cizinců a připravovat tak podhoubí pro případný budoucí vstup společnosti na jejich domácí trh.

Technologické vlivy prostředí

V oblasti vývoje nealkoholických nápojů a plněníství se v současné době i v blízké budoucnosti nedají předpokládat žádné výrazné změny, které by mohly nějakým způsobem at' negativně či pozitivně výrazně ovlivnit společnost. Je ale samozřejmě nutné neustále zvyšovat, nebo alespoň udržovat, nastavený vysoký hygienický standard.

Jedinou změnou po technologické stránce, která se v blízké či vzdálenější době může vyskytnout je stále se navyšující důraz na ekologii. Jelikož drtivá většina vyrobených nápojů společnosti je plněna do plastových PET lahví, které se vyrábí z ropy a je nutné je složitě recyklovat, je možné že postupně bude vznikat stále větší důraz na nutnost vytvořit alternativní více ekologický obal, který bude mít stejné užité vlastnosti jako plast. Aktuálním trendem některých výrobců nealkoholických nápojů je výroba PET lahví, které jsou zcela nebo částečně vyrobené z rostlinných látek a tak je možné, že trend se bude ubírat v brzké době tímto směrem a společnost na to bude muset reagovat.

Souhrn vnějších vlivů

Dle předchozí analýzy se prostředí v České republice jeví jako velice příznivé pro podnikání společnosti, protože neexistuje příliš mnoho vlivů, které by ho mohly nějakým výraznějším způsobem omezovat, stejně tak jako se výhledově nedá predikovat to, že by některé zásadní vlivy tohoto typu mohly v dohledné době vzniknout. Samozřejmě se zde nachází čím dál větší důraz na ekologii, ale vlivy z tohoto faktoru vyplývající by případně zasáhly všechny společnosti na trhu stejnou měrou a společnost Kofola je natolik silným a

etablovaným hráčem, že se v žádném případě nedá předpokládat, že by nedokázala reagovat stejně pohotově a pružně jako ostatní konkurenti.

4.2.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Následující kapitola se bude zabývat zhodnocením faktorů, které ovlivňují tržní situaci v odvětví nealkoholických nápojů.

Stávající konkurence

Za stávající konkurenci pro společnost Kofola, a. s. se na českém trhu dají považovat vzhledem k předmětu podnikání a druhu výroby především dvě hlavní nadnárodní společnosti ze Spojených států Amerických a to Coca Cola HBC, s. r. o. a PepsiCo CZ, s. r. o., které jsou celosvětově dvěma největšími producenty nealkoholických nápojů a podobná situace platila před konsolidací společnosti i na trhu českém. Společnost Kofola ovšem dokázala vytvořit kvalitní produkt a využít dlouholetou tradici, kterou její značka v České republice má a postupně se propracovat na druhé místo na trhu, za společnost Coca Cola HBC. V současné době je tak co se týká obratu v těsném závěsu za lídrem trhu a dlouhodobé plány jsou nastavovány tak, aby bylo v co nejkratší době možné se posunout na místo první.

Konkurenční společnosti podobně jako Kofola disponují širokým portfoliem všech druhů nápojů a tudíž se střetávají téměř na všech svých polích působnosti. Nevýhodou pro společnost Kofola je jejich výrazné nadnárodní zázemí, které jim dodává příležitost téměř neomezené expanze a také úsporu některých standardně velice vysokých nákladů spojených s marketingem a obchodem, které tyto společnosti pouze přebírají ze zahraničí a nemusí se tedy takovou měrou podílet celkovými náklady za ně. Naopak velkou výhodou společnosti Kofola je silná tradice v České republice a nižší svázanost ve volbě a způsobu marketingových aktivit, který ji umožňuje více se zaměřit na konkrétní místní situaci, což někdy s globálními kampaněmi, které mají konkurenti, může být výrazně složitější.

Nová konkurence

Vstup nového konkurenta, který by měl dostatečnou ekonomickou sílu na to, aby měl možnost poměřovat se se společností či jejími přímými konkurenty je krajně nepravděpodobný. Tento předpoklad je založen na faktu, že náklady nutné na zajištění technologie a distribuční sítě pro prodej nealkoholických nápojů v takových objemech ve kterých se pohybuje společnost Kofola či její konkurenti jsou tak extrémně vysoké a naopak vyhlídky na možnost získání dostatečně velkého podílu na trhu natolik nízké, že se nedá předpokládat, že by se našla domácí společnost, která by byla ochotna toto riziko podstoupit. Co se týká nadnárodních firem, žádná další natolik silná jako stávající dva konkurenti už se na mezinárodním trhu nepohybuje.

Substituty

Pro celkové portfolio společnosti se substituty hledají poměrně obtížně, protože už má ve svém portfoliu téměř všechny myslitelné druhy nealkoholických nápojů a jelikož pít člověk musí a nahradit tuto potřebu z jiných zdrojů zatím není možné. To staví společnost do poměrně výhodné pozice, kdy je jasné že některá z řad její produkce má při správném uchopení vždy potenciál pro oslovení celého trhu. Jediným substitutem, o kterém by se v souvislosti se společností Kofola, a. s. dalo uvažovat, je obyčejná pitná voda z kohoutku, která jistě má své zastánce, ale ta není k dispozici vždy a všude, tudíž se stejně téměř každému obyvateli České republiky někdy stane, že pokud se chce napít, musí si pořídit nějaký nealkoholický nápoj, ať vodu, či slazenou limonádu.

Vliv dodavatelů

Vliv dodavatelů na chod společnosti se taktéž dá považovat za nevýrazný. Je to způsobeno především tím, že vodu jako základní a nejzásadnější složku výroby má společnost k dispozici z vlastních zdrojů a přísady přidávané do jednotlivých nápojů jsou ve dnešní době také velice dobře dostupné, a to ať na domácím trhu, nebo v zahraničí, takže pro společnost není problém v případě problémů s jedním dodavatelem velice rychle a snadno najít nového, který původního plnohodnotně nahradí. To je způsobeno i objemy ve kterých společnost vyrábí své zboží, které jsou natolik velké, že dodávat materiál pro výrobu je v zájmu jakéhokoliv potenciálního dodavatele.

Vliv odběratelů

Hlavní část odběratelů společnosti tvoří jednotliví obyvatelé České republiky, kteří buď pro aktuální potřebu, nebo do zásoby nakupují nealkoholické nápoje v některém z obchodů, které disponují produkty společnosti. Tím že společnost na tomto trhu nepůsobí sama, a není v monopolním postavení, tak odběratelé nejsou nuceni nakupovat pouze její produkty a jejich smluvní síla je tedy poměrně velká, protože si mohou sami vybrat, od které společnosti si nápoje pořídí. Firma se tedy proto snaží působit velice pozitivně na své zákazníky, přicházet s chytlavou reklamou a především vycházet ze své tradice a pozice oblíbeného českého nápoje a zákazníky si tím udržet, či přilákat nové. Tomu dopomáhá i tím, že se snaží udržet cenu svých produktů lehce pod úrovní svých globálních konkurentů.

Shrnutí

Společnost Kofola, a. s., se nemusí příliš obávat nové konkurence či substitutů, protože se nachází na zavedeném trhu s produktem, který pravidelně potřebuje každý člověk a už je na něm natolik etablovaná, že se nedá předpokládat ohrožení ze strany nově vzniknuvší či příchozí firmy. S dodavateli také není nutné se příliš zabývat, protože společnost je pro své dodavatele mnohem důležitější než oni pro ní a má tak ideální vyjednávací podmínky. Jedinou potenciální hrozbou je kombinace faktorů stávajících konkurentů a odběratelů, přičemž se jedná o to, že stávající konkurenční společnosti mají oproti Kofole téměř neomezené finanční možnosti a ta je tak nucená neustále dělat vše pro to, aby si udržela svou dobrou pozici v očích odběratele, který je ovšem ve dnešní době velice přelétavý a náchylný na cenu, kterou je tedy také potřeba důsledně hlídat, tak aby nikdy příliš nevyčnívala z normy v odvětví.

4.2.3 Analýza marketingové strategie na základě marketingového mixu

V této kapitole budu hodnotit stávající situaci podniku, formou analýzy současného marketingového mixu.

Produkt

Společnost Kofola, a. s. je v rámci svých aktivit na trhu nealkoholických nápojů v rámci České republiky jedním z předních hráčů ve většině nejvýznamnějších segmentů, z nichž

se jednoznačně dá považovat za nejvýznamnější segment slazených limonád a to především kolového typu. Dalšími velice významnými segmenty jsou minerální vody a ovocné sirupy rozpustné ve vodě. Přehled rozdělení značek dle jednotlivých segmentů:

- Slazené limonády
 - Kofola
 - Vinea
 - Top Topic
 - CitroKola
- Ovocné šťávy a sirupy
 - Jupí
 - Jupík
 - Ugo
- Minerální a pramenité vody
 - Rajec
 - Vincentka
- Energetické nápoje
 - Sertex

Cena

Cena jednotlivých produktů společnosti je stanovována na základě provozní kalkulace, přičemž poté je dále upravována způsobem orientovaným na konkurenci a to tak, že je vždy o něco málo nižší než u srovnatelných konkurenčních produktů. V tomto odvětví je také důležité vyjednávání cen a marží s maloobchodními řetězci, které se snaží cenu srazit na naprosté minimum a společnost se musí pokoušet vyjednáváním udržovat cenovou hladinu udržet na takové úrovni, aby produkce nápojů a jejich distribuce zmiňovaným řetězcům zůstala dostatečně rentabilní. Druhým způsobem prodeje je segment HORECA, kde je cena stanovována na základě individuálních smluv s jednotlivými prodejci a to většinou na základě odebíraného množství, tudíž restaurace či jiní odběratelé s vysokými prodeji mohou dosáhnout na výrazně výhodnější cenové podmínky, než odběratelé se zanedbatelnými odběry.

Distribuce

Distribuce produktů na tradičním trhu probíhá zavážením skladů velkoobchodů, skladů jednotlivých maloobchodních sítí, či přímo konkrétních maloobchodních prodejen a to především formou závázky vyššího množství produktů, povětšinou alespoň v množství počítaném na palety. Závazku zajišťují řidiči z dceřinné firmy společnosti, která se zabývá výhradně distribucí produktů společnosti, za závazku je tedy odpovědná externí (i když dceřinná) firma. V rámci segmentu HORECA závazku provádí společnost samostatně a to formou rozvážení sudů či plat produktů na základě jednotlivých objednávek odběratelů.

Propagace

Společnost si aktuálně zakládá především na reklamních kampaních s odlehčenou tematikou a neotřelými dobře zapamatovatelnými motivy. Tato reklama bývá komunikována především formou televizních šotů a outdoorové reklamy, využití internetu k propagaci je na poměry dnešní doby spíše na nižší úrovni. V rámci partnerů či odběratelů v segmentu HORECA se společnost také propaguje nejrůznějšími merchandisingovými materiály, jako jsou například slunečníky na zahrádky, sklenice na nápoje, podtácky, vývěsní tabule a podobně.

4.2.4 SWOT analýza

Následující kapitola se bude zabývat sestavením matice SWOT pro společnost Kofola, a. s. a výběrem vhodné strategie vycházející z ní. Jednotlivé položky v rámci této analýzy jsou ohodnoceny na bodové stupnici 1 až 5, čímž je vyjádřena jejich závažnost či důležitost, čím vyšší bodové ohodnocení, tím vyšší je důležitost daného prvku.

Tabulka 6 - SWOT analýza společnosti Kofola, a. s.

Interní prostředí	
S – Silné stránky (význam 1-5 bodů)	W – Slabé stránky (význam 1-5 bodů)
<ul style="list-style-type: none"> • Efektivní propagace (4) • Široké portfolio nabízených produktů (2) • Silná pozice na trhu v ČR (5) • Časté inovace produktových řad (1) • Příznivá cena produktů (3) • Originální receptura (2) • Oblíbenost točené Kofoly (3) 	<ul style="list-style-type: none"> • Částečná závislost na počasí (3) • Spojení s minulým režimem (1) • Menší pokrytí barů a večerních podniků (3) • Mnoho restaurací, které mají točenou Kofolu, nenabízí zbytek portfolia (3) • Slabý brand v zahraničí (4)
Externí prostředí	
O – Příležitosti (význam 1-5 bodů)	T – Hrozby (význam 1-5 bodů)
<ul style="list-style-type: none"> • Poptávka po zdravých nápojích (4) • Expanze na další trhy (2) • Zvýšení podílu na trhu v ČR (4) • Vývoj nápoje splňujícího pamlskovou vyhlášku (3) • Rozšíření počtu točených nápojů (2) • Zlepšení komunikace na internetu (4) 	<ul style="list-style-type: none"> • Posilování stávající konkurence (2) • Trend omezování spotřeby slazených nápojů (3) • Zvýšení oblíbenosti kohoutkové vody (4) • Snížení kupní síly obyvatel ČR (1)

4.2.4.1 Silné stránky

Efektivní propagace

Kofola je v České republice známá a uznávaná za své neortodoxně pojaté zábavné a originální reklamy. Mnoho jejích propagačních kampaní bylo natolik úspěšných, že se dočkaly prodloužení či opakování. Jedna z vánočních kampaní byla natolik silná, že se stala takřka novou vánoční tradicí. Společnost má i další formy netradiční a efektivní propagace, jako je například projekt Kofola tramvaj, kdy tramvaj označená brandem Kofoly a obsahující výčep jezdí po městě a lidé se mohou zadarmo svést a dostat čerstvě natočenou kofolu jen za úsměv.

Široké portfolio nabízených produktů

Společnost disponuje uceleným portfoliem nealkoholických nápojů, ve kterém nechybí zástupce téměř žádné významné kategorie.

Silná pozice na trhu v ČR

Kofola disponuje mnohaletou tradicí v České republice, díky níž si vybudovala velkou oblibu napříč společnostmi a díky tomu získala silnou pozici na trhu (aktuálně druhé nejvyšší tržby v odvětví), kterou stále vylepšuje.

Časté inovace produktových řad

Stalo se už každoroční tradicí, že v létě vznikne minimálně jedna speciální ochucená edice Kofoly a stejně tak před vánoci, na což si zákazníci rychle zvykli a tyto limitované edice si oblíbili, což dokazují i jejich prodeje.

Příznivá cena produktů

Produkty společnosti jsou ve většině případů cenově nastaveny pod hranicí hlavních konkurentů, takže mají větší šanci oslovit zákazníky, kterým záleží hlavně na ceně.

Originální receptura

Kofola je vyráběna podle originální receptury z roku 1959, která je mezi lidmi oblíbená a navíc je z objektivního hlediska o něco méně zdravotně závadná než receptura konkurenčních nápojů a to především díky nižšímu obsahu cukru a absenci kyseliny fosforečné.

Oblíbenost točené Kofoly

Točená Kofola je mezi Čechy velice oblíbená a žádaná, protože oproti konkurenčním produktům, které se většinou prodávají v dvoudecových lahvičkách je vhodnější pro zahnání velké žízně a je i v tomto poměru cenově výhodnější. Navíc je v České republice, která je zemí s největší spotřebou piva na obyvatele určitá „pivní kultura“ a nápoj čepovaný pípou ze sudu působí na takového člověka subjektivně lépe než předem plněná lahvička, či dokonce limonáda z postmixu, která vzniká až na místě smícháním sirupu a oxidu uhlíkatého a vody.

4.2.4.2 Slabé stránky

Silná nadnárodní konkurence

Kofola se na trhu musí potýkat se silnou mezinárodní konkurencí, která těží ze své celosvětové popularity a mnoho potenciálních zákazníků může její produkty považovat za více světové a lepší. Navíc disponuje výrazně vyššími finančními možnostmi, což je velká výhoda například při vývoji nových produktů, či při zadávání a tvorbě reklamy.

Částečná závislost na počasí

Kofola je z důvodu vysokého podílu prodeje točené varianty, které se hodně daří na venkovních zahrádkách, festivalech, koupalištích a dalších venkovních místech v této části své produkce výrazně závislá na přízni počasí, které ovlivňuje to, kolik zákazníků tyto místa navštíví a Kofolu si tam koupí.

Částečné spojení s minulým režimem

Někteří potenciální zákazníci mohou vidět spojitost mezi značkou a komunistickým režimem, na jehož zadání byla vytvořena a považovat ji za jakýsi pomníček komunismu a chovat tak k ní odpor.

Menší pokrytí barů a večerních podniků

Kofola je v segmentu HORECA silná především v restauracích, hospodách a stáncích nižší cenové kategorie, zatímco konkurenční značky mají výrazně lépe pokrytou síť barů, večerních podniků a dražších restaurací, kde se dá počítat s vyšší marží z prodeje.

Mnoho restaurací, které mají točenou Kofolu, nenabízí zbytek portfolia

Je mnoho smluvních podniků, které prodávají točenou Kofolu, která je mezi zákazníky oblíbená a vyžadovaná, ale ostatní nápoje odebírají od přímých konkurentů, čímž oslabují zisky, které by společnosti mohly z těchto provozoven plynout.

Slabý brand v zahraničí

Vlajková loď portfolia firmy je známá a oblíbená pouze v České republice a na Slovensku, mimo tyto dva trhy je její hodnota prakticky nulová a tak je šíření značky v zahraničí velice obtížné.

4.2.4.3 Příležitosti

Doplnění portfolia o zdravější nápoje

V dnešní době, kdy upadá obliba slazených nápojů ze zdravotních důvodů a stále většího důrazu na kvalitní stravování je velký potenciál v nápojích, které těmto dvěma parametřům vyhovují a mohly by se tak stát oblíbenými i mezi dalšími potenciálními zákazníky, pro které je současná nabídka nepřijatelná.

Expanze na další trhy

V současné době ekonomického růstu je ideální doba k expanzi na další trhy v zájmové oblasti společnosti, výhodou je že se může opřít o zkušenosti získané při proběhlých akvizicích a využít trhy blízké těm stávajícím.

Zvýšení podílu na trhu v ČR

Jedná se o hlavní dlouhodobý cíl společnosti, který je vzhledem k jejím silným stránkám splnitelný.

Vývoj nápoje splňujícího pamlskovou vyhlášku

Jediným hlavním druhem nealkoholického nápoje, kterým zatím Kofola, a. s. nedisponuje ve svém portfoliu je nápoj na bázi čaje, což je zároveň jediný druh nápoje, který je dle pamlskové vyhlášky možný prodávat ve školních zařízeních, které jsou plné potenciálních zákazníků, se kterými si společnost může začít budovat vztah už od útlého věku.

Rozšíření počtu točených nápojů

Vzhledem k oblíbenosti točené Kofoly i dalších neznačkových limonád od jiných firem se dá předpokládat, že rozšíření portfolia nápojů distribuovaných v sudech by mnoho zákazníků velice ocenilo. Zejména pokud by se jednalo o jednu z dalších tradičních českých značek v portfoliu firmy.

Zlepšení komunikace na internetu

Kofola je známá svými neotřelými a zapamatovatelnými reklamami, nicméně ty se zaměřují především na masmédia jako je televize a tisk, případně outdoorovou reklamu, nicméně hlavní cílová skupina firmy (věk 16-24 let)⁶⁴ je ve dnešní době ovlivnitelná především z internetu a tyto standardní způsoby reklamy ji nezasáhnou tak výrazně jako ta internetová. Navíc se zde otevírá možnost spolupráce s youtubery, dnešními hlavními vzory lidí těchto věkových kategorií, kteří už v některých případech úspěšně spolupracují s konkurenčními firmami.

⁶⁴ Fofola. Dostupné z: <https://www.affie.cz/vysledky-effie/rocnik-2015/fofola/>

4.2.4.4 Hrozby

Posilování stávající konkurence

Stávající silná konkurence je neustálou hrozbou pro společnost, která by měla průběžně monitorovat její aktivity a v případě nových trendů, které by mohly být přineseny na trh musí být připravena reagovat.

Trend omezování spotřeby slazených nápojů

V dnešní době stále více sílí trend nabádající lidi aby ze zdravotních důvodů co nejvíce snížili spotřebu slazených nápojů, či je dokonce úplně vynechali.

Zvýšení oblíbenosti kohoutkové vody

Zvýšení oblíbenosti a spotřeby kohoutkové vody k pití by mohlo ohrozit výsledky a tržby společnosti v segmentu pramenitých vod, který je pro ni jeden z nejzásadnějších.

Snížení kupní síly obyvatel České republiky

V případě snížení kupní síly zákazníků nastanuvší například z důvodu další ekonomické krize by mohlo dojít ke snížení spotřeby „značkových“ nápojů a s tím spojenému snížení tržeb společnosti, které by bylo velice těžké a téměř nemožné odvrátit.

4.2.4.5 Určení SWOT strategie

Na základě velice silné pozice, kterou si dle porovnání silných a slabých stránek dokázala společnost vydobýt na trhu, což se potvrzuje i v kontextu předchozích provedených analýz se jako nejefektivnější varianta strategie SWOT jeví další rozšiřování svého vlivu a posilování formou využití strategie SO (strategie maxi-maxi), tedy využití silných stránek pro maximalizaci možného využití příležitostí. Této strategii nahrávají téměř všechny proměnné, které se aktuálně vyskytují, jako je výkonná ekonomika, nepříliš velké riziko vnějších hrozeb a silná pozice společnosti na svém trhu. Z příležitostí, které by měly být

využity, budou vybrány ty, které dle expertního bodového ohodnocení mají největší vliv na případnou budoucnost společnosti.

5 Návrh řešení

Na základě zpracované SWOT analýzy je jednoznačné, že společnost Kofola, a. s., je na trhu v České republice v situaci, kdy je žádoucí výrazný a cílevědomý rozvoj jejích aktivit. Tomuto faktu nahrává kombinace faktorů vzešlých z předchozích analýz, které nám říkají, že společnost je v současné době na trhu nealkoholických nápojů v takové pozici, že není nutné aby, se dívala za sebe, ale aby se pokusila získat pro sebe místo lídra na trhu, které už téměř od jeho vzniku drží konkurence v podobě společnosti Coca Cola. Faktory tomu nahrávající jsou bezproblémové vnější prostředí, silná pozice v rámci vlastního trhu a kvalitní zázemí uvnitř společnosti. Jako nejvhodnější způsob posilování svého tržního postavení a zvyšování tržeb se tak jeví snaha o maximální možné využití následujících příležitostí, které se podařilo identifikovat při tvorbě analýz.

5.1 Doplnění portfolia o nápoje na bázi čaje

Aktuální portfolio společnosti zahrnuje téměř všechny druhy nealkoholických nápojů, nicméně jeden segment je trestuhodně opomenut. Jedná se o segment nápojů na bázi čaje. Trh s ledovými čaji totiž za minulý rok vykázal tržby v hodnotě přes 741 milionů korun⁶⁵, přičemž pokud uvažujeme sílu společnosti Kofola, její distribuční možnosti a její sílu při zavádění nových značek, dá se předpokládat, že ve velice krátké době by byla schopná získat nemalou část těchto příjmů pro sebe. Pro toto tvrzení vycházím z hrubého výpočtu, kdy využiji podíl na trhu, kterým disponuje celá skupina Kofola, a. s., který v retailu činil za rok 2017 15%⁶⁶. Vycházím tedy z předpokladu, že společnost bude schopná díky svým propagačním aktivitám, distribučním možnostem a rámcovým smlouvám uzavřeným s nejvýznamnějšími maloobchodními řetězci získat do tří let pro svou novou značku alespoň tento podíl, který je průměrný pro její portfolio. To by činilo při výše uvedených tržbách v odvětví ledových čajů zvýšení ročních tržeb o 111 milionů korun, což by při tržbách společnosti na trhu v České republice, které činí za rok 2017 2,7 miliard korun⁶⁷, znamenalo nárůst celkových tržeb společnosti na českém trhu o přibližně 4%. Nicméně

⁶⁵ Coca-Cola přichází na trh s novými ledovými čaji. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-66017430-coca-cola-prichazi-na-trh-s-novymi-ledovymi-caji>

⁶⁶ Výsledek skupiny Kofola 2017. Dostupné z: <http://investor.kofola.cz/investor/reporty-a-prezentace>

⁶⁷ Výsledek skupiny Kofola 2017. Dostupné z: <http://investor.kofola.cz/investor/reporty-a-prezentace>

vzhledem k průběžnému růstu ročních tržeb v segmentu ledových čajů, který aktuálně za rok 2017 činil 12%⁶⁸, dá se předpokládat, že toto navýšení tržeb by mělo být ještě vyšší.

Další nespornou výhodou tohoto kroku by byl fakt, že na nápoje na čajové bázi se jako na jediné slazené nápoje nevztahuje takzvaná pamlsková vyhláška a čaje by se tak směly prodávat i ve školních zařízeních, ve kterých se vyskytují děti, které věkově korespondují s cílovou skupinou vytyčenou společností a navíc by si v nich společnost mohla začít vychovávat nové věrné zákazníky. Těchto žáků či studentů základních a středních škol je aktuálně 1 289 679⁶⁹ a tak je jejich podíl na celkové společnosti přibližně desetinový, takže se působení na budoucí loajalitu těchto potenciálních zákazníků dá považovat za velice příznivé pro budoucí výsledky společnosti.

Řada čajů by měla být vytvořena citlivě a s ohledem na současnou situaci, která nahrává produktům, jejichž složení se dá považovat za zdravé, nebo alespoň minimálně ne nezdravé. Proto bych je doporučil zařadit pod existující značku UGO, která je symbolem kvality a čerstvosti. Samozřejmě by tedy bylo nutné tyto parametry zachovat i v případě těchto čajů, ale vzhledem k výrazně rostoucímu trhu se zdravými produkty a naopak klesající tendenci trhů se slazenými limonádami by to byl krok dopředu, který by společností zajistil v tomto segmentu náskok před hlavní konkurencí, která zatím produkuje pouze nápoje na čajové bázi, což znamená minimální obsah opravdového čaje a vysoké množství cukrů. Pokud by se společnost Kofola podařilo vyvinout svůj čaj tak aby pro něj toto neplatilo a zároveň byl chutný, dá se téměř s jistotou předpokládat raketový start a růst této budoucí značky. Výhodou pro vývoj tohoto nového produktu je také poslední akvizice, kterou společnost Kofola, a. s. provedla na českém trhu a to koupení společnosti LEROS⁷⁰, která je tradičním českým výrobcem kvalitních produktů z léčivých rostlin a přírodních čajů a tak by měla výrazně zjednodušit a urychlit případný vývoj nového nápoje na bázi čaje pro mateřskou společnost.

⁶⁸ Vypijeme průměrně 0,4L nealko nápojů denně. Dostupné z: <http://www.nielsen.com/cz/cs/insights/news/2017/drink-an-average-of-zero-point-four-litre-of-soft-drinks-a-day.html>

⁶⁹ Školy a školská zařízení za školní rok 2014/2015. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/skoly-a-skolska-zarizeni-za-skolni-rok-20142015>

⁷⁰ Výsledek skupiny Kofola 2017. Dostupné z: <http://investor.kofola.cz/investor/reporty-a-prezentace>

5.2 Vytvoření zdravějšího produktu pod značkou Kofola

V současné době, kdy pomalu ale jistě klesá prodej slazených limonád klasického typu, ale naopak je na výrazném vzestupu segment zdravé výživy navrhuji do řady značky Kofola přidat limonádu vzešlou z dlouholeté tradice a chuti této řady, ale zároveň respektující tyto tendence. Zpočátku se bude s největší pravděpodobností jednat pouze o doplněk a vedlejší produkt, ale je velice pravděpodobné, že do budoucna by výrazně nabíral na důležitosti.

Navrhuji tedy vytvořit kolovou limonádu, která by nesla slavnou značku a tradici, ale zároveň by byla bez obsahu kofeinu a rafinovaného cukru či umělých sladidel, protože by byla slazena sirupem ze stévie sladké, což je sirup, který svými vlastnostmi dokáže plnohodnotně zastoupit cukr, ale s výrazně nižšími kalorickými hodnotami a zároveň bez vlivu na případné poškození zubů, či trávicího ústrojí. Tento nápoj by měl splňovat požadavek na to, aby se o něm dalo říct, že je zdravější než běžná slazená limonáda, ale zároveň by si ho člověk, který má Kofolu rád mohl dopřát kdykoliv bez jakýchkoliv výraznějších výčitek.

5.3 Zlepšení marketingové komunikace na internetu

V dnešní době je pro mladé lidi z hlavní cílové skupiny společnosti (16-24 let) internet jedním z hlavních míst, kterému věnují pozornost, kde se setkávají a odkud čerpají informace a inspiraci. Svou pozornost rozdělují především mezi sociální sítě a službu YouTube, kde sledují videa svých vrstevníků, kteří v nich provádí zajímavé věci či představují svůj život. Tito takzvaní youtubeři jsou hlavními hrdiny dnešní mládeže a těmi od koho se mladí lidé inspiroují, přičemž ti nejvýznamnější z nich mají aktuálně na svých kanálech už kolem milionu odběratelů, takže jejich dosah v rámci cílové skupiny i celého trhu je nesporný. Výhodou je, že před jejich videi i v jejich průběhu bývají reklamní bloky cílené přímo společností Google na každého jednotlivého sledujícího dle jeho preferencí na základě cookies v internetovém prohlížeči a pro společnost by tak bylo mnohem efektivnější svou cílovou skupinu oslovit tímto způsobem, než formou klasické televizní reklamy, která má na lidi v tomto věku nižší dosah, než reklama právě na YouTube, kde si podnik může přímo nadefinovat, komu a jak často se reklama zobrazí a to na základě mnoha předem definovatelných kritérií. Navíc tito youtubeři mohou uzavřít smlouvu

s různými firmami o propagaci jejich výrobků, což už v některých případech učinili mimo jiné i přímí konkurenti společnosti Kofola, a tato reklama či product placement se jeví jako jeden z nejefektivnějších způsobů jak ovlivnit dnešní mladou generaci. Proto navrhuji navázání spolupráce s několika významnými youtubery, která bude mít za cíl propagaci značek společnosti a to jak přímou, tedy mluvení o produktech, či podílení se na komunikaci aktuálních marketingových kampaní společnosti, tak nepřímou, prováděnou především formou umístování vybraných produktů společnosti do všemožných jednotlivých videí daného tvůrce. Konkrétně navrhuji v návaznosti na pravidelné letní speciální edice vytvořit soutěž, která by byla komunikovaná právě formou youtuberů, kdy by si kdokoliv mohl navrhnout vlastní oblíbenou příchuť, kterou by rád vyzkoušel u Kofoly a návrh, který by nakonec získal největší počet příchozích hlasů, by byl následně zrealizován a jeho autor odměněn. Tato soutěž by měla probíhat čistě na internetu, kde by byla komunikována přes sociální sítě, ppc reklamu cílenou na definované uživatele a také přes předem nasmlouvané youtubery, ale informace o ní doporučuji umístit i na obaly produktů společnosti.

6 Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo provedení situačních analýz společnosti Kofola, a. s., zhodnocení jejích dosavadních marketingových aktivit a návrh marketingových aktivit pro tuto firmu na další období.

V rámci teoretické části byly charakterizovány nejzásadnější pojmy z oboru marketingu a stanovena rámcová osnova pro správnou analýzu tržního postavení podniku a revizi jeho marketingových aktivit. Mezi nejdůležitější pojmy, které byly představeny, se řadí především marketing jako takový, jeho význam a nejdůležitější analýzy, které slouží pro správné stanovení zásadní faktory, které na společnost působí v rámci marketingového makroprostředí a marketingového mikroprostředí.

Ve dnešní době postupující globalizace a rostoucí tuzemské i nadnárodní konkurence je totiž velice důležité, aby si firma byla dobře vědoma svého postavení a měla správně určenou svou tržní pozici, na základě čehož si pravidelně stanovovala marketingovou strategii, protože pouze efektivně marketingově řízená firma s dobře nastavenou dlouhodobou i krátkodobou strategií má šanci uspět, udržet si svou pozici a v ideálním případě se i dále rozvíjet.

V praktické části byla nejprve definována společnost Kofola, a. s. a rámcově představeno portfolio jejích produktů. Pro tuto vybranou společnost byly následně vyhotoveny situační analýzy, na základě kterých byla určena pozice firmy na trhu a definovány nejzásadnější faktory, které toto její tržní postavení ovlivňují, či mohou ovlivňovat. Dále byl stručně rozebrán marketingový mix, ze kterého bylo vyvozeno dosavadní marketingové směřování tohoto podniku. Závěrem byla zpracována SWOT analýza, pomocí které byly identifikovány, silné a slabé stránky firmy a určeny příležitosti a hrozby, které se před firmou v současné době nacházejí.

Společnost Kofola má na českém trhu velice významnou pozici, která byla získána na základě mnohaleté tradice jejího klíčového produktu, limonády s kolovou příchutí Kofola, která je tradiční českou značkou už od roku 1959 a její oblíba mezi veřejností je vysoká. Tuto pozici společnost průběžně upevňuje akvizicemi dalších zajímavých produktů ze

segmentu nealkoholických nápojů a tvorbou svých nových značek, které si většinou taktéž získávají vysokou popularitu.

Z analýzy vnějšího prostředí vyplynulo, že tato pozice je díky příznivým vnějším vlivům velice silná a společnost by se spíše než na pouhé udržování svého postavení měla zaměřovat především na svůj rozvoj, expanzi do nových zajímavých segmentů trhu a snahu o získání dominantního postavení v rámci odvětví výroby nealkoholických nápojů.

Její současná marketingová situace je taktéž díky kvalitním pracovníkům, kteří jsou odborníky v tomto oboru a spolupráci s předními marketingovými agenturami taktéž velice dobrá, ale přesto se našlo několik faktorů a příležitostí, které prozatím byly zbytečně nevyužity a je v nich tak prostor pro další růst firmy a posilování její pozice na trhu.

V rámci SWOT analýzy byly následně identifikovány silné a slabé stránky a stanoveny příležitosti a hrozby, které společnosti aktuální situace přináší. Mezi nejvýznamnější silné stránky patří silná tradice v České republice, oblíbenost častých inovací produktových řad, dobrá pozice na trhu a v neposlední řadě i poměrně efektivní marketingové aktivity, komunikované především formou tradičních kanálů. Naopak za nejzákladnější slabé stránky se dá označit poměrně silná nadnárodní konkurence, menší počet smluvních podniků vyšší cenové skupiny v segmentu HORECA a také částečná závislost tržeb společnosti na počasí, které se nedá predikovat a především ovlivnit. Za nejzajímavější příležitosti se potom dá označit možnost získání dominantního postavení na trhu nealkoholických nápojů v České republice, využití trendu zdravé výživy k rozšíření produktového portfolia o nové řady produktů, které by v ideálním případě i splňovaly normy stanovené pamlským zákonem, čímž by se společnosti otevřel nový segment potenciálních zákazníků a v neposlední řadě také zefektivnění marketingové komunikace v rámci nových médií, především na internetu, což je hlavní místo odkud čerpá inspiraci dnešní mladá generace, která je zároveň hlavní cílovou skupinou společnosti. Co se týká naopak hrozeb, nejzákladnější jsou možnost posilování stávající konkurence, případně trend klesající spotřeby slazených nápojů a s tím souvislé zvyšování spotřeby kohoutkové vody, která je jediným substitutem pro produkty společnosti. Na základě zhodnocení těchto faktorů byla doporučena strategie SO, tedy využití silných stránek pro naplnění příležitostí a to

především z toho důvodu, že firma je ve velice dobré kondici, solidním konkurenčním postavení a vnější faktory prostředí ve dnešní době nahrávají rozvoji podnikání společnosti.

Pro další období tak byly navrženy tři klíčové prvky, kterými by se společnost měla v rámci svých marketingových aktivit zabírat, aby dosáhla svého cíle, kterým je především posílení tržního postavení a získání dominantní pozice na trhu s nealkoholickými nápoji.

Těmito návrhy jsou doplnění portfolia firmy o řadu nápojů na čajové bázi, což je jediný segment v odvětví, který společnost zatím neměla adekvátně pokrytý a zároveň při správném uchopení může využít trendu zvyšování zájmu o zdravou výživu a také oslovit nový segment potenciálních zákazníků díky tomu, že se na ni nevztahuje pamlsková vyhláška. Nicméně už v současné době se při vstupu na trh v tomto segmentu a získání předpokládaného tržního podílu dá počítat s navýšením aktuálních celkových tržeb společnosti na území České republiky o přibližně 4%. Vytvoření nového a zdravějšího produktu pro vlajkovou loď společnosti, tedy značku Kofola, o které se dá předpokládat, že vhodně doplní stávající portfolio a v průběhu času bude nabývat na významu, pokud se potvrdí vývoj stávajících trendů. Posledním významným doporučením bylo zefektivnění marketingové komunikace na internetu a navázání spolupráce s youtubery, kteří jsou největšími inspirátory a vzory dnešní mladé generace, která je hlavní cílovou skupinou společnosti.

Společnost Kofola, a. s., si za dobu svého působení na trhu v České republice vydobyla velice solidní pozici, její marketingové řízení je téměř příkladové a s největší pravděpodobností by dále velice prosperovala, i pokud by následovala současně nastavenou cestu, ale věřím, že případná implementace navrhovaných doporučení by její další vzestup urychlil a zefektivnil.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Literární zdroje

- COOPER, John. Marketingové plánování: praktická příručka manažera. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 230 s. ISBN 80-716-9641-2.
- FORET, M. Marketing pro začátečníky. 3. vydání. Brno: Edika, 2012. 184 s. ISBN 978-80-266-0006-0.
- GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- HAGUE, Paul N. *Průzkum trhu: [příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů]*. 1. Vyd. Brno: Computer Press, 2003, 234 s. ISBN 80-722-6917-8.
- HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. 2. Vydání. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0447-1.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 9788024746708.
- KNIGHT, Peter. *Vysoce efektivní marketingový plán: 15 kroků k úspěchu v podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 143 s. ISBN 978-80-247-1999-3.
- KOMÁREK, Tomáš. *Tvorba marketingového plánu*. Praha 2014. Bakalářská práce. ČVUT v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.
- KOTLER, Philip. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
- KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

- PETER, J. *Marketing management: knowledge and skills. text, analysis, cases, plans*. 2nd ed. Homewood: BPI Irwin, 1989. ISBN 02-560-6668-X.
- PORTER, M., E., KVAPIL, K.: *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1994. 403 str. ISBN 80-85605-11-2.
- SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K.: *Strategická analýza*. 1. vyd. C. H. Beck Nakladatelství. 2006, 122 str. ISBN: 978-80-7179-367-1.
- SOLOMON, Michael R. *Marketing: očima světových marketing manažerů*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, vi, 572 s. ISBN 80-251-1273-X.
- ŠVARCOVÁ, J. a kol. *Ekonomie – stručný přehled, 2009/2010*. 1. vyd. Zlín: CEED 2010, 304 s. ISBN 978-80-903433-8-2.
- TREACY, Michael a Frederik D WIERSEMA. *The discipline of market leaders: choose your customers, narrow your focus, dominate your market*. [Expanded ed.]. Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co., 1997. ISBN 02-014-0719-1.
-
- YEMM, Graham. *The Financial Times essential guide to leading your team how to set goals, measure performance and reward talent*. Pearson, 2012. ISBN 02-737-7244-9.

7.2 Internetové zdroje

- [Halek.info]: *Marketing – pojem a jeho obsah* [online]. 2017 [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <http://halek.info/prezentace/marketing-prednasky6/mprp6-print.php?projection&l=01>
- BELKO, Dušan. *Marketingový výzkum v kostce*. In: *Marketingové noviny* [online]. 2004 [cit. 2014-04-05]. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_2363/
- *Coca-Cola přichází na trh s novými ledovými čaji*. In: *IHNed.cz* [online]. Praha, 2018 [cit. 2018-03-28]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-66017430-coca-cola-prichazi-na-trh-s-novymi-ledovymi-caji>

- ČEVELOVÁ, Magdalena. SWOT analýza: jak a hlavně proč ji sestavit. In: Magdalena Čevelová: Marketingová kouzla pro úspěšné podnikání [online]. 2011 [cit. 2014-04-06]. Dostupné z: <http://www.cevelova.cz/proc-swot-analyza/>
- Fofola. In: Effie awards [online]. Praha, 2015 [cit. 2018-03-28]. Dostupné z: <https://www.effie.cz/vysledky-ffie/rocnik-2015/fofola/>
- HÁLEK, Vítězslav. 3 vrstvy produktu. In: Vítězslav Hálek [online]. Hradec Králové, 2018 [cit. 2018-03-26]. Dostupné z: <https://halek.info/prezentace/marketing-prednasky6/mprp6-print.php?projection&l=03>
- HÁLEK, Vítězslav. Proces marketingového výzkumu. In: Stránky pro studenty [online]. 2014 [cit. 2014-04-05]. Dostupné z: <http://halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky5/mprp5-print.php?projection&l=04>
- MAREŠOVÁ, Iva. PEST analýza. In: DOCPlayer [online]. 2016 [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <http://docplayer.cz/7822635-7-analyza-konkurence-analyza-vnitriho-prostredi-podniku-analyza-vnejsiho-prostredi-podniku.html>
- Marketing a jeho funkce. In: Marketingové noviny [online]. 2001 [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_70/
- Marketingová situační analýza a predikce vývoje. Businessinfo.cz [online]. 2009 [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj-2802.html>
- Marketingová strategie. In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2018, 16.09.2015 [cit. 24.03.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingova-strategie>
- Naše nápoje. Kofola [online]. [cit. 2018-03-26]. Dostupné z: <http://www.firma.kofola.cz/nase-napoje>
- Pamlsková vyhláška. In: MŠMT [online]. Praha, 2016 [cit. 2018-03-27]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/ministerstvo/novinar/pamlskova-zacne-platit-20-zari-2016>
- PEST analýza. Edolo [online]. Klatovy, 2016 [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <http://www.edolo.cz/pest-analyza/t2569>

- Porterův model 5 konkurenčních sil. In: Brain Tools [online]. 2014 [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <http://www.braintools.cz/toolbox/strategie/porteruv-model.htm>
- Proč je důležité aby firma měla poslání. In: ZIKMUND, Martin. BusinessVize [online]. 2010 [cit. 2014-04-05]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/proc-je-dulezite-aby-firma-mela-poslani>
- Prodejní koncepce. In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2018, 21.10.2015 [cit. 24.03.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/prodejni-koncepce>
- Průměrná mzda na konci roku 2017 poprvé přesáhla 30 tisíc korun. Nejvíce si přilepšili učitelé a úředníci. In: IHNed.cz [online]. Praha, 2018 [cit. 2018-03-28]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-66073840-prumerna-mzda-v-lonskem-roce-dosahla-29-504-korun-nejvice-si-prilepsili-pracovnici-ve-verejnem-sektoru-uvadl-cesky-statisticky-urad>
- Segmentace trhu. In: Management mania [online]. 2013 [cit. 2018-03-26]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/segmentace-trhu>
- Školy a školská zařízení za školní rok 2014/2015. Český statistický úřad [online]. Praha: ČSÚ, 2015 [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/skoly-a-skolska-zarizeni-za-skolni-rok-20142015>
- Teoretické koncepty. Jirikoukal.com [online]. 2017 [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <http://www.jirikoukal.com/strategicke-rizeni/teoreticke-koncepty/page5.html>
- Vize společnosti. Kofola [online]. [cit. 2018-03-26]. Dostupné z: <http://www.firma.kofola.cz/obsah/mise>
- Vypijeme průměrně 0,4L nealko nápojů denně. In: Nielsen [online]. Praha, 2018 [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: <http://www.nielsen.com/cz/cs/insights/news/2017/drink-an-average-of-zero-point-four-litre-of-soft-drinks-a-day.html>
- Výsledek skupiny Kofola 2017. In: Kofola [online]. Krnov, 2018 [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: <http://investor.kofola.cz/investor/reporty-a-prezentace>

- Začneme platit zálohu za PET lahne?. In: Aktuálně [online]. Praha, 2018 [cit. 2018-03-28]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/zacneme-platit-zalohu-za-pet-lahve-experti-maji-zjistit-zda/r~ca9e52c6003e11e88337ac1f6b220ee8/>