

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Marketingová strategie firmy Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s.r.o.

Bc. Tereza Hejnová

© 2022 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Tereza Hejnová

Ekonomika a management
Provoz a ekonomika

Název práce

Marketingová strategie firmy Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s. r. o.

Název anglicky

Marketing strategy of the Coca-Cola HBC Czech Republic and Slovakia, s. r. o. Company

Cíle práce

Cílem diplomové práce je návrh marketingové strategie zaměřené na marketingovou komunikaci ve zvolené společnosti Coca-Cola.

Metodika

Teoretická část se bude zaměřovat na teoretické poznatky z oblasti marketingu. Teoretická část bude vytvořena na základě analýzy odborné literatury, týkající se problematiky marketingu a marketingové komunikace.

Praktická část bude zpracována deskriptivní metodou, na základě informací, jež budou získány v rámci výzkumu. Zjištěné informace, týkající se marketingové komunikace u vybrané společnosti Coca-Cola budou dále vyhodnoceny. Na závěr budou navrženy vlastní doporučení a možné změny v marketingové komunikaci firmy.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

Marketing, marketingová strategie, marketingový mix, marketingová komunikace, SWOT analýza

Doporučené zdroje informací

FORET, M. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Edika, 2012. ISBN 978-80-266-0006-0.

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

JURÁŠKOVÁ, O. – HORŇÁK, P. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4354-7.

KARLÍČEK, M. *Marketingová komunikace : jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5769-8.

KARLÍČEK, M. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.

PŘIKRYLOVÁ, J. – JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.

TAHAL, R. *Marketingový výzkum : postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0206-8.

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Stanislav Rojčík, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 23. 11. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 30. 03. 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Marketingová strategie firmy Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s.r.o." jsem vypracovala 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 autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30. 3. 2022

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala svému vedoucímu diplomové práce, panu Ing. Stanislavu Rojíkovi, Ph.D., za užitečné rady a odborné vedení. Ráda bych také poděkovala společnosti Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s.r.o., za vřelý přístup a poskytnutí potřebných informací.

Marketingová strategie firmy Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s.r.o.

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá marketingovou strategií společnosti Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s.r.o. Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout vlastní doporučení a možné změny v marketingové strategii společnosti Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s.r.o., která se zaměřuje na výrobu, distribuci a prodej nealkoholických a alkoholických nápojů. Dílčím cílem je zanalyzovat současnou marketingovou strategii podniku.

V práci je vysvětlena problematika marketingové strategie podniku. Dále jsou zde definovány základní marketingové pojmy. Praktická část obsahuje identifikaci společnosti. Dále jsou zde provedeny analýzy vnějšího prostředí – STEP analýza se zaměřuje na politicko-právní, ekonomické, sociokulturní a technologické faktory společnosti. Porterův model pěti sil hodnotí vyjednávací sílu dodavatelů a kupujících, hrozbu vstupu nových subjektů na trh, hrozbu substitučních výrobků a stávající konkurenci v odvětví. Vnitřní prostředí zkoumá analýza marketingového mixu společnosti, přesněji jeho „4P“ – produktu, ceny, distribuce a marketingové komunikace. V rámci vnitřní analýzy je vytvořena matice BCG a je provedena analýza životního cyklu produktu. Na základě těchto analýz jsou sestaveny matice EFE a IFE. Na závěr jsou navržena doporučení na zlepšení současného stavu společnosti, jež jsou doplněna o harmonogram a rozpočet jednotlivých marketingových činností.

Klíčová slova: marketing, marketingová strategie, STEP analýza, Porterův model, marketingový mix, marketingová komunikace

Marketing strategy of the Coca-Cola HBC Czech Republic and Slovakia, s.r.o. Company

Abstract

The diploma thesis deals with the marketing strategy of the company Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s.r.o. The main goal of the diploma thesis is to propose its own recommendations and possible changes in the marketing strategy which focuses on soft and alcoholic beverages. The partial goal is to analyze the current marketing strategy of the company.

The thesis explains the issues of marketing strategy of the company. Furthermore, the basic marketing concepts are defined here. The practical part contains the identification of the company. Moreover, there are analysis of the external environment - STEP analysis deals with political, legal, economic, socio-cultural and technological factors. Porter's Five Forces model assesses the bargaining power of suppliers and buyers, the threat of new entrants, the threat of substitute products and existing competition in the industry. The internal environment is examined by an analysis of the company's marketing mix, more precisely its "4P" - product, price, place and promotion. As part of the internal analysis a BCG matrix is created and a product life cycle analysis is performed. Based on these analysis, EFE and IFE matrices are compiled. Finally, recommendations are proposed to improve the current state of the company, which are supplemented by a schedule and budget of individual marketing activities.

Keywords: marketing, marketing strategy, STEP analysis, Porter 's model, marketing mix, marketing communication

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	13
3.1 Marketing	13
3.1.1 Vývoj marketingu	14
3.1.2 Cílové trhy a cílový marketing	15
3.1.3 Marketingová strategie	17
3.2 Vnější prostředí firmy z pohledu marketingu	19
3.2.1 Makroprostředí.....	19
3.2.2 Mikroprostředí	21
3.2.3 Matice EFE (External Forces Evaluation)	24
3.3 Vnitřní prostředí firmy z pohledu marketingu	26
3.3.1 Základní marketingový mix.....	26
3.3.2 Rozšířený marketingový mix.....	45
3.3.3 Matice IFE (Internal Forces Evaluation)	46
4 Vlastní práce	47
4.1 Identifikace společnosti Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s.r.o.	47
4.1.1 Historie.....	47
4.2 Analýza vnějšího prostředí.....	48
4.2.1 STEP analýza.....	48
4.2.2 Porterův model pěti sil	58
4.3 Analýza vnitřního prostředí.....	62
4.3.1 Analýza marketingového mixu společnosti	62
4.4 Matice EFE a IFE.....	73
5 Zhodnocení a doporučení	76
5.1 Doporučení v oblasti produktů a cen	76
5.2 Doporučení v oblasti marketingové komunikace.....	77
5.3 Harmonogram činností marketingové komunikace	79
5.4 Rozpočet.....	80
6 Závěr.....	83

7	Seznam použitých zdrojů.....	85
7.1	Literární zdroje	85
7.2	Internetové zdroje.....	86
8	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk	92

1 Úvod

Pro zpracování diplomové práce na téma Marketingová strategie vybrané firmy, byla zvolena společnost Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s.r.o.

Na trhu s nealkoholickými nápoji jsou tři největší společnosti: Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s.r.o., Kofola ČeskoSlovensko, a.s. a Mattoni, a.s., taktéž známá pod názvem Karlovarské minerální vody. Tito tři konkurenti ovládají většinou část trhu a neustále své portfolio rozšiřují. Trh s nealkoholickými nápoji si stále drží svůj rostoucí charakter, ačkoliv pandemie Covidu-19, účinkující silně zasáhla. Uzavření mnoha prodejních segmentů stálo tento trh velkou finanční ztrátou. Odstupující pandemie opětovně rozjízdí uzavřené segmenty, ačkoliv ne každému se takto silný zásah do ekonomiky podařilo přežít a udržet se na trhu.

Koronavirová pandemie silně zasáhla i společnost Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s.r.o. Oproti roku 2018 se prodejnost výrobků v České republice snížila zhruba o polovinu, což je pro firmu opravdu markantní rozdíl v příjmech. Cílem této práce je navrhnout vlastní doporučení a možné změny v marketingové strategii společnosti, která by vedla k vylepšení aktuálního stavu společnosti.

Společnost byla vybrána pro zájem autorky o nahlédnutí do fungování společnosti Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s.r.o. Společnost je výrobcem, distributorem a prodejcem nealkoholických i alkoholických nápojů. Velmi zajímavá je šíře produktového portfolia, některé nápoje, ač nenesou přímo název Coca-Cola patří právě do produktového portfolia této společnosti. Avšak zajímavá není jen produktová šíře nýbrž i marketingová strategie společnosti, například dnes již poměrně kultovní reklamy. Ty tedy přímo, jak se autorka později dozvěděla, neobstarává Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s.r.o., ale The Coca-Cola Company. Nahlédnout do marketingové strategie, dnes již fenoménu potravinářského průmyslu, kterým Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s.r.o. bezpochyby je, bylo pro autorku velmi zajímavé a přínosné. V předešlém roce se v rámci školní semestrální práce zajímala o společnost Kofola ČeskoSlovensko, a.s. a v rámci diplomové práce tak mohla navázat a podrobněji zanalyzovat informace o další a větší společnosti na trhu s nealkoholickými nápoji.

2 Cíl práce a metodika

Tato kapitola se zaměřuje na definování hlavního a dílčího cíle práce. Popisuje jednotlivé metody, které jsou využity při vypracování teoretické a praktické části diplomové práce.

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout vlastní doporučení a možné změny v marketingové strategii společnosti Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s.r.o., která se zaměřuje na výrobu, distribuci a prodej nealkoholických a alkoholických nápojů. Dílčím cílem je zanalyzovat současnou marketingovou strategii podniku.

2.2 Metodika

Teoretická část práce se zaměřuje na teoretické poznatky z oblasti marketingu. Tato část je zpracována metodou komparace sekundárních dat a následně metodou deskripce. Sekundární data jsou získána z odborné literatury a internetových zdrojů týkající se problematiky marketingu. Jsou zde objasněny základní pojmy související s marketingem, marketingovým mixem a marketingovou strategií.

Praktická část je zpracována deskriptivní metodou na základě informací, které jsou získány v rámci výzkumu a z konzultací s marketingovým managerem vybrané společnosti. Provedené analýzy jsou vytvořeny na základě primárních zdrojů, tedy z interních dat firmy. Jsou zde využita i sekundární data, jež jsou získána z veřejně dostupných materiálů, jako jsou webové stránky. Prvně je provedena stručná identifikace společnosti. V analytické části se práce zaměřuje na analýzy vnějšího a vnitřního prostředí společnosti. V rámci vnějšího prostředí je využita STEP analýza, zaměřující se na politicko-právní, ekonomické, sociokulturní a technologické faktory. Následně je zpracován Porterův model pěti sil, který zkoumá mikroprostředí podniku. K analýze vnitřního prostředí je využita analýza marketingového mixu společnosti. Zde jsou zkoumány „4P“ – produkt, cena, distribuce a marketingová komunikace. V rámci produktu je vyhotovena BCQ matice a analýza životního cyklu jednotlivých kategorií a následně zvolené kategorie. Z výše uvedených analýz jsou sestaveny matice EFE a IFE. Na závěr jsou navrženy vlastní doporučení a možné změny v marketingové strategii firmy, jež jsou doplněny o harmonogram a rozpočet.

3 Teoretická východiska

První část diplomové práce je vytvořena na základě literární rešerše z knižních a internetových zdrojů, které se zabírají problematikou marketingu. Jsou zde objasněny základní pojmy, jenž se vztahují k marketingu, marketingovému mixu a analýzám vnitřního a vnějšího prostředí.

3.1 Marketing

Dle Kotlera (2012) je marketing *„společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot“*. Karlíček (2018) říká, že z pohledu firmy se potřeby a přání zjišťují za pomoci nástrojů, metod a technik marketingového výzkumu. Na základě zjištěných informací přijmou firma taková opatření, jejichž cílem je nabídnout zákazníkům produkt s co nejvyšší přidanou hodnotou. Marketing je široký pojem dosahující až k úplného počátku. Jeho kořeny nalezneme ještě předtím, než je produkt vůbec vyroben (Karlíček, 2018).

Dle American Marketing Association je marketing: *„aktivitou, souborem institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, dodání a směnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou širokou veřejnost.“* (American Marketing Association/AMA/,2007)

Marketing rozhoduje o budoucím úspěchu, či neúspěchu podnikání. V centru zájmu marketingu se nalézá hodnota pro zákazníka. Tím je míněna kvalita uspokojení potřeb a přání zákazníka. Aby mohl podnik tuto hodnotu vytvořit, komunikovat, doručit a směnit, musí si předem ujasnit, kdo jsou jejich zákazníci, pochopit, co potřebují, jaká jsou jejich přání a co skutečně ocení. Z tohoto důvodu by si měl každý podnik být schopen odpovědět na následující otázky (Karlíček, 2018):

- Kdo je náš zákazník?
- Jakou hodnotu nabízíme?
- Jak zajišťujeme dlouhodobou spokojenost zákazníka?

- Jaká je naše konkurenční výhoda? Jak ji budeme dále udržovat?

Lze je také nazvat jako klíčové strategické otázky. V případě nezodpovězení těchto otázek je zřejmé, že podnik nemůže dlouhodobě fungovat. Ze strategických rozhodnutí následně vycházejí taktické marketingové otázky zaobírající se, jak bude produkt vypadat, za jakou cenu bude prodáván, jak a kdy ho budeme propagovat a jak bude zajištěna jeho dostupnost. Odborným termínem můžeme taktické otázky shrnout do „4P“ – product, price, place, promotion (Karlíček, 2018).

3.1.1 Vývoj marketingu

Marketing je relativně mladá a rozvíjející se disciplína. Pojem marketing vznikl teprve před půlstoletím, avšak marketing jako proces existuje již od vzniku první směny – jako proces tvorby, komunikace, doručení hodnoty a následné získání protihodnoty. Probíhala směna, spolu s ní běží i marketing nezávisle na tom, zda jsou si toho směřující strany vědomy, či nikoliv (Karlíček, 2018), (Zamazalová, 2010).

Oblast marketingu byla objevena v roce 1910 v USA. Vznikl jako reakce na stav, jenž se projevil zaostáním tržní kapacity koupěschopnou poptávkou za možnostmi výroby v blízké se hospodářské krizi. V polovině 50. let 20. století se marketing zařadil mezi nástroje a metody strategického řízení v organizacích. Požadavky společnosti se odráží v marketingu, a proto se filozofie marketingu měnila v závislosti na stavu společnosti (Zamazalová, 2010).

V dnešní době je marketing nedílnou součástí každé podnikatelské činnosti. Moderní marketing je založen na budování vztahu se zákazníkem. Na základě toho se nazývá vztahovým marketingem. Není již důležitý samotný prodej produktů či služeb, ale také zajištění spokojenosti zákazníka. Cílem je navázat silný a hluboký vztah se zákazníky a organizacemi. Snaží se vytvářet vzájemně prospěšné a dlouhodobě partnerství, které bude pro obě strany přínosné (Kašík a Havlíček, 2015), (Kotler a Keller, 2013).

Integrovaný marketing je marketingová koncepce, kdy se celá firma (všechny její složky) orientují na marketingovou komunikaci. Interní marketing zajišťuje, aby každý ve firmě, především vedení, zastával marketingové zásady. Má za úkol přijímat, zaučovat a motivovat výkonné zaměstnance (Kotler a Keller, 2013), (Jakubíková, 2013).

3.1.2 Cílové trhy a cílový marketing

Trh v marketingovém prostředí představuje soubor všech stávajících i potenciálních kupujících produktů - výrobků, služeb, myšlenek. Firmy musí učinit zásadní rozhodnutí, na kterém trhu budou působit. Výběr cílového trhu je klíčovým prvkem strategického marketingového řízení. Volba trhu závisí na charakteristice odvětví, míře rozdílnosti zákaznických potřeb, konkurenční výhodě podniku a dalším. Při rozhodování, na jaký trh vstoupit, si firmy pokládají následující otázky: Vstoupit na trh (ano x ne), jak vstoupit a kdy vstoupit (Jakubíková, 2013).

Firma na daném trhu poznává různé významné tržní segmenty. Mezi nimi se následně rozhoduje a vybírá si segment, segmenty, které jsou pro ni výhodné. Poté si zvolí cílové trhy. To je označováno jako cílený či cílový marketing. Pro každý z vybraných segmentů se posléze rozvíjí odlišný marketingový přístup. Strategie cílového marketingu je založena na rozdělení celkového trhu na odlišné části. Ty jsou definovány s ohledem na jednotlivé vlastnosti zákazníků, na volbě jednoho či více tržních segmentů a vytvoření produktu, který uspokojuje potřeby konkrétních segmentů (Jakubíková, 2013).

Obrázek 1 Proces výběru cílového trhu



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Jakubíková, 2013)

- **Segmentace trhu**

Jedná se o rozdělení trhu na homogenní skupiny zákazníků, jež sdílejí jednu či více vzájemných vlastností. Cílem je vyhovět každé skupině. Segmenty se liší svými charakteristikami, potřebami a nákupním chováním. Existují dvě úrovně segmentace trhů, a to makrosegmentace a mikrosegmentace. Makrosegmentace je segmentace mezi organizacemi. Zákazníci jsou segmentováni dle demografie a geografie.

Mikrosegmentace je segmentace uvnitř organizace. Cílem je nalézt podobnosti mezi rozhodujícími jednotkami dle okruhů: používání nákupních rozhodovacích procesů, motivace nakupujících, vlivů na nákup a stylu rozhodování (Jakubíková, 2013), (Machková, 2015).

Segmentace umožňuje podnikům zkoumat trh, na kterém se nacházejí. Zároveň však i trh, na kterých by se mohly v budoucnu nacházet. Smyslem segmentace je vytvoření produktu a celého marketingového mixu přímo na míru daným skupinám zákazníků (Jakubíková, 2013).

Způsoby segmentace trhu (Machková, 2015):

- **Geografická** – světová oblast – kontinent, stát, region, kraj, město, počet obyvatel, hustota osídlení
- **Demografická** – pohlaví, věk, výše příjmu, vzdělání, povolání, náboženství
- **Psychografická** – sdílené aktivity, názory, zájmy, životní styl, osobnost
- **Behaviorální** – dle chování – přístup spotřebitelů k produktu, příležitosti užívání

Výhodou segmentace trhu je uspokojení potřeb zákazníka tak, že produkt je vyroben zákazníkovi přímo na míru. Umožňuje lepší zaměření distribuce a marketingové komunikace. Na tomto základě vznikají konkurenční výhody oproti jiným tržním rivalům. Je konzistentní s Paretovým pravidlem (20 % zákazníků přináší firmě 80 % zisku). Rozlišuje tržní potenciál, činí produkty atraktivnější pro jednotlivé skupiny spotřebitelů (Jakubíková, 2013).

- **Targeting**

Jakmile firma identifikuje tržní segmenty, musí učinit rozhodnutí, jakému segmentu, či segmentům se bude věnovat. Tomuto procesu se říká targeting neboli tržní zacílení. Po identifikaci vhodného segmentu, segmentů je velmi efektivní si vytvořit jejich profily. Ty slouží k lepšímu pochopení skutečných potřeb zákazníků v segmentu a promyšlení své podnikatelské činnosti (Jakubíková, 2013).

Profil segmentu je popis „typického zákazníka“ určitého segmentu. Zahrnuje například demografické údaje, bydliště, informace o životním stylu, jak často si zákazník produkt pořizuje (Jakubíková, 2013).

- **Positioning**

Jakmile jsou vybrány a definovány náležité tržní segmenty, lze definovat postavení produktu (konkurenční pozice). Tím je myšleno postavení produktu v myslích zákazníků ve srovnání s konkurenčními produkty. Positioning představuje způsob, jakým chce být firma vnímána v mysli spotřebitele, její vymezení vůči konkurenci a jak se vymezuje vůči jiným skupinám – odběratelům, dodavatelům, spolupracujícím firmám (Jakubíková, 2013).

3.1.3 Marketingová strategie

Marketingová strategie je pro podnik nezbytná, jelikož umožňuje maximální soulad mezi úspěšnou výrobou a finanční aktivitou, tržní situací a podnikovými zdroji. Stanovení marketingových cílů a výběr marketingových strategií spadá k nejdůležitějším postupům celého procesu. Marketingová strategie slouží k naplnění marketingových cílů. Marketingové cíle stanovují požadovaný budoucí stav podniku zajišťující jeho prosperitu a růst (Barčík, 2013), (Jakubíková, 2013).

Stanovení marketingových cílů

„Formulace, jasného, dlouhodobě zaměřeného systému cílů je podstatnou částí každého marketingového strategického plánování (Jakubíková, 2013).“ Rozhodující pro stanovení cílů je získání informací na základě analýzy včetně SWOT analýzy a provedení diferencované analýzy základní stavby systému cílů. Systém cílů má podobu pyramidy, kdy směrem odshora dolů přibývá jejich konkretizace. Marketingové cíle jsou odvozeny od cílů strategických. Znázorňují konkrétní marketingové záměry a soubory úkolů, jenž se váží k produktům a trhům za předpokladu, že budou splněny během stanoveného časového období (Jakubíková, 2013).

Cílem každé firmy by mělo být zjistit potřeby i přání zákazníků a za pomoci náležité kombinace marketingového mixu tyto aspekty uspokojit. Tím se také docílí splnění dalších cílů firmy (Jakubíková, 2013).

Strategické cíle jsou vždy orientovány na výsledky. Vyjadřují změnu, které chce podnik docílit. Všechny cíle musí být vyjádřeny v měřitelných ukazatelích a musí s dostatečnou spolehlivostí vypovídat o dosažení cíle (Fotr a spol., 2020).

Dobře definovaný cíl musí být dle Fotra a spol. (2020) **SMARTER**:

- **S** (specific) – cíl musí být stanoven jednoznačně a specificky
- **M** (measurable) – musí být měřitelný, kvantifikovatelný
- **A** (achievable) – je nutno cíle dosáhnout
- **R** (realistic) – musí být realistický
- **T** (time framed) – časově vymezený
- **E** (ethical) – musí být v souladu s etikou a v souladu s morálkou
- **R** (resourced) – zaměřený na zdroje

Strategie v marketingu

Též nazývány generické strategie. Dle Portera mohou jejich prostřednictvím firmy udržovat svou konkurenceschopnost (Karlíček, 2018).

→ ***Strategie vůdčího postavení v nákladech***

Tato strategie předpokládá, že firma bude mít nižší náklady než její konkurenti na daném trhu. Primárně firma oslovuje cenově citlivé zákazníky. Nízké náklady zde tvoří konkurenční výhodu, která se projevuje v růstu podílu firmy na trhu. To však platí pouze za předpokladu, že kvalita produktu neklesla pod určitou kritickou hranici (Karlíček, 2018).

→ ***Strategie diferenciac***

Při této strategii se firmy snaží, aby jejich produkt byl výjimečný, nebo se odlišoval od jiných nabízených produktů konkurenčních firem. Diferenciac může být například v podobě vyšší výkonosti, spolehlivosti produktu, kvality materiálu, ale také atraktivity a důvěryhodnosti značky. Strategie diferenciac je spojená s vyššími náklady (Karlíček, 2018).

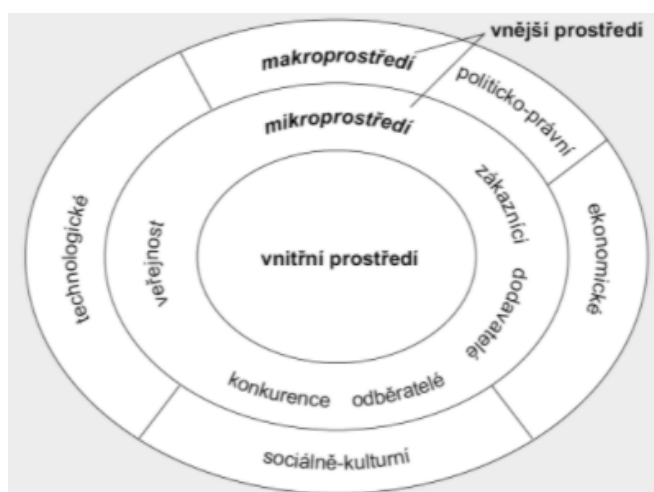
→ ***Strategie koncentrac***

Při této strategii dochází k výběru úzké skupiny zákazníků se specifickými potřebami. Často se hovoří o tržním výklenku či mikrosegmentu, na jehož potřeby se firma dále specializuje. Jelikož firmy nabízejí svým zákazníkům jedinečnou přidanou hodnotu, zákazníci jsou ochotni zaplatit relativně vyšší ceny (Karlíček, 2018).

3.2 Vnější prostředí firmy z pohledu marketingu

Vnější prostředí firmy lze rozdělit na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí se skládá z faktorů (vlivů či také síly), jež působí na mikroprostředí všech činných aktérů trhu, avšak s různou intenzitou a mírou dopadu. Mikroprostředí je odvětví, ve kterém firma podniká. Implikuje okolnosti, vlivy a situace, které může firma svou činností významně ovlivnit (Jakubíková, 2013).

Obrázek 2 Vnější a vnitřní prostředí firmy



Zdroj: (Jakubíková, 2013)

3.2.1 Makroprostředí

Toto prostředí se neustále mění a podnik ho nemůže nijak usměrnit. Z tohoto důvodu využívají podniky analýzu makroprostředí. Za pomoci této analýzy se mohou alespoň částečně vývoji makroprostředí přizpůsobovat. V analýze se zkoumají především faktory zahraničního a národního prostředí významné pro strategický záměr podniku (Fotr a spol., 2020).

Při analýze vlivů makroprostředí je důležité vycházet z analýzy vzdáleného prostředí (globální prostředí) a postupovat dále směrem dolů, až po lokální prostředí. Ze všech možných faktorů se vybírají pouze ty, které jsou pro podnik důležité (Jakubíková, 2013).

Obrázek 3 Směr postupování při analýze makroprostředí



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Jakubíková, 2013)

STEP analýza

Pro vyhodnocení vývoje vnějšího prostředí se využívá STEP analýza. Obsahuje rozsáhlý soubor vlivů, jenž se týkají strategického záměru firmy. Řadí se sem faktory politicko-právní, ekonomické, sociokulturní a technologické, jenž ovlivňují činnost podniku. Rozšířenou verzí STEP analýzy je analýza PESTEL, která je rozšířená o ekologické vlivy (Fotr a spol., 2020).

- ***Politicko-právní faktory***

Politicko-právní prostředí tvoří rámec pro všechny podnikatelské a podnikové aktivity. Již od počátku státy regulují podnikání. Některé trhy jsou však regulovány více než jiné. Každá regulace představuje určitý druh omezení. Jiné firmy může regulace chránit, jelikož se zvyšují bariéry pro vstup na daný trh. Taktéž mohou znamenat i příležitost. Do této skupiny faktorů spadá politická stabilita, stabilita vlády, vliv různých politických stran, činnost zájmových sdružení a svazů, členství země v různých politicko-hospodářských seskupeních, fiskální politika, sociální politika aj (Karlíček, 2018).

- ***Ekonomické faktory***

Kupní síla, kterou určitá ekonomika disponuje, je podmíněna výší aktuálního příjmu, cenami, úsporami, zadlužeností a dostupností úvěrů (Kotler a Keller, 2013). V rámci jednoho národního trhu není kupní síla vyvážená. Některé státy mají vysoké rozdíly mezi chudými a bohatými (Brazílie, Čína). Česká republika patří mezi země s relativní rovnoměrností v příjmech. Rozdíly v kupní síle vznikají taktéž mezi regiony. Mezi ekonomické faktory řadíme vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu, stav platební bilance státu, úrokové sazby, míru nezaměstnanosti, míru inflace či deflace,

měnové kurzy, průměrnou výši důchodu obyvatelstva a jiné (Jakubíková, 2013), (Machková, 2015).

- ***Sociokulturní faktory***

Působí ve dvou rovinách – kulturní a sociální. Do kulturní roviny řadíme spotřební zvyky, kulturní hodnoty, vnímání (ostatních i sebe sama, organizací i firem, společnosti, přírody), jazyk, osobní image, řeč těla. Sociální skupina zahrnuje demografický vývoj, stárnutí populace, míru porodnosti, podobu rodiny, úroveň vzdělání, životní úroveň a styl, tradice, náboženství apod (Fotr a spol., 2020), (Machková, 2015).

- ***Technologické faktory***

Též nazývány jako inovační faktory, představují trendy ve výzkumu a vývoji. Jsou zde zahrnuty rychlost technologických změn, výrobní, dopravní, skladovací, informační, komunikační, sociální technologie. Změny v technologickém prostředí jsou pro podniky zdrojem technologického pokroku, jež jim poskytuje možnost dosahovat lepších hospodářských výsledků, zvyšovat svou konkurenceschopnost a humanizovat práci (Jakubíková, 2013), (Machková, 2015).

3.2.2 Mikroprostředí

Zahrnuje odvětví, ve kterém daná společnost podniká. Při analýze mikroprostředí se nejprve analyzuje samotné odvětví, jeho základní charakteristiky – velikost a růst trhu, fáze životního cyklu, nároky na kapitál, bariéry při vstupu, či výstupu z trhu. Taktéž se určuje struktura odvětví, jež může být atomizovaná (více podniků), či konsolidovaná (pár malých, ale silných podniků). Situace v jednotlivých odvětvích se neustále mění. Změny jsou zapříčiněny především novými zákazníky, vývojem technologií, novou formou marketingu a globalizací. Při analýze je nezbytné vytipovat maximálně čtyři nejpodstatnější faktory, stanovit jejich možný dopad a vytvořit odpovídající strategie, které na ně budou patřičně reagovat (Jakubíková, 2013).

Mikroprostředí zahrnuje partnery (dodavatele, odběratele, finanční instituce, dopravce, pojišťovny), zákazníky, konkurenci a veřejnost. Cílem analýzy mikroprostředí je identifikace hybných sil, jež působí v onom odvětví (Jakubíková, 2013).

Porterův model pěti sil

Porterův model se využívá k analýze mikroprostředí. Odvozuje sílu konkurence a také ziskovost sektoru na trhu. Stav konkurence závisí na působení pěti sil. Hodnotí se:

- ***Hrozba vstupu nových konkurentů***

Podstatnou roli, zde hrají bariéry vstupu, které zabraňují konkurentů vstoupit na daný trh. Bariérami mohou být například znalosti technologie, legislativa, vysoké náklady, know-how, loajalita klientů již existující firmě. Neatraktivnější segment je takový, který disponuje vysokými bariérami vstupu a nízkými bariérami výstupu (Kotler a Keller, 2013), (Evolution marketing, 2022).

- ***Hrozba intenzivní rivality v segmentu***

Každá firma se snaží získat oproti svému konkurentovi výhodu. Konkurenční výhody mohou být dvojího typu: nákladová a diferenciativní. Nákladová výhoda umožňuje při stejné ceně zboží vyšší zisk, nebo za stejnou cenu vyšší kvalitu či nižší cenu, avšak stejnou kvalitu produktu. Segment není atraktivní, jestliže v něm působí mnoho silných spotřebitelů (Kotler a Keller, 2013), (Evolution marketing, 2022).

- ***Hrozba substitučních výrobků***

Substituty jsou produkty z jiného průmyslového odvětví, které mohou nahradit stávající produkty společnosti, což je pro firmu značná hrozba. Segment je neatraktivní, pokud má produkt již existující či potenciální substituty (Kotler a Keller, 2013), (Evolution marketing, 2022).

- ***Hrozba nárůstu vyjednávací síly kupujících***

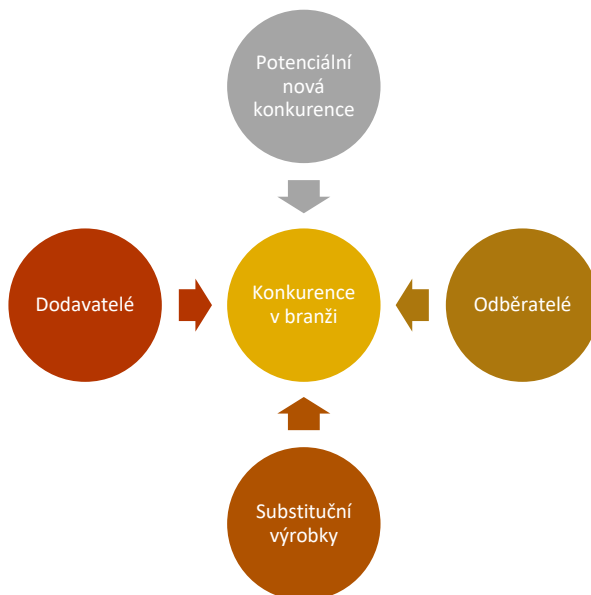
Odběratelé se od sebe liší v mnoha věcech – svou velikostí, potřebami, kvalitou výrobků. Velká vyjednávací síla vzniká v tu chvíli, kdy je na trhu velmi malý počet odběratelů a pokud se jedná o standardizovaný výrobek. Neatraktivní segment je takový, pokud kupující disponují rostoucí vyjednávací silou (Kotler a Keller, 2013), (Evolution marketing, 2022).

- **Hrozba nárůstu vyjednávací síly dodavatelů**

Každé odvětví potřebuje pro svou výrobu či služby zdroje – materiály, pracovní sílu a další. Tím vzniká vztah mezi dodavateli a odběrateli. Segment stává neatraktivním, pokud je dodavatel schopen zvýšit cenu či omezit množství dle jeho libosti (Kotler a Keller, 2013), (Evolution marketing, 2022).

Podnik následně vyhodnocuje velikost vlivu těchto faktorů na jeho činnost a jak se proti těmto vlivům bránit (Jakubíková, 2013).

Obrázek 4 Porterův model pěti sil



Zdroj: vlastní zpracování dle: (Jakubíková, 2013)

SWOT analýza

SWOT analýza se skládá ze dvou analýz. Z analýzy SW a OT. Jako první je prováděna analýza OT – příležitosti (opportunities) a hrozby (threats) přicházející z vnějšího prostředí firmy v rámci makroprostředí i mikroprostředí. Následně je provedena analýza SW – silné (strenghts) a slabé (weaknesses) stránky, týkající se vnitřního prostředí firmy (Jakubíková, 2013).

Příležitosti a hrozby zahrnují externí příznivé a nepříznivé faktory, které firma nemůže ovlivňovat. Příležitosti zahrnují skutečnosti zvyšující poptávku a lepší uspokojení přání i potřeb zákazníků. Hrozby obsahují trendy a události snižující poptávku (Karlíček, 2018).

Silné stránky zobrazují skutečnosti, které jsou výhodné jak pro zákazníky, tak pro samotnou firmu. Slabé stránky naopak zobrazují věci, či činnosti, které firma nezvládá tak dobře, jak by měla či ve kterých jsou ostatní firmy vyspělejší, lepší. Silné a slabé stránky podniku se určují na základě vnitropodnikových analýz a hodnotících systémů (Karlíček, 2018).

Obrázek 5 SWOT analýza

Externí	Opportunities	Threats
	<ul style="list-style-type: none"> • Demografické trendy • Změny v kupní síle • Změna životního stylu, preference • Oslabení konkurence • Nové technologie • Změny v technolog. a právním prostředí 	<ul style="list-style-type: none"> • Demografické trendy • Změny v kupní síle • Změna životního stylu, preference • Posílení konkurence • Nové technologie • Změny v technolog. a právním prostředí
Interní	Strengths	Weaknesses
	<ul style="list-style-type: none"> • Vysoká hodnota značky • Vysoká kvalita produktu • Kvalitní distribuční síť • Velký marketingový rozpočet • Vysoká technologická úroveň • Vysoká ziskovost produktu firmy 	<ul style="list-style-type: none"> • Nízká kvalita značky • Nízká kvalita produktu • Nedostatečná úroveň distribuce • Malý marketingový rozpočet • Nízká technologická úroveň • Nízká ziskovost produktu firmy

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Karlíček, 2018)

3.2.3 Matice EFE (External Forces Evaluation)

Hodnotí faktory externí analýzy. Cílem matice EFE je vybrat ze zjištěných příležitostí a hrozeb takové faktory, které mají podstatný vliv na strategický záměr firmy. Jejich působení musí být shodné s časovým horizontem strategického plánu. Identifikované faktory jsou většinou považovány za rizikové, a to buď s kladným, či záporným vlivem na strategický záměr podniku (Fotr a spol., 2020).

Tvorba matice EFE:

- 1) Zpracování tabulky významných příležitostí a hrozeb ovlivňující strategický záměr podniku. Příležitosti a hrozby jsou seřazeny dle vztahu ke strategickému záměru.
- 2) Výběr shodného počtu příležitostí a hrozeb – symetričnost matice.
- 3) Přiřazení vah (0-1) jednotlivým rizikovým faktorům dle důležitosti. Suma vah pro příležitosti a hrozby = 1
- 4) Ohodnocení každého faktoru rizika stupněm vlivu na strategická východiska. Nebere se ohled, zda se jedná o příležitosti, či hrozby (4 = nejvyšší, 1 = nízký). U každého faktoru se vynásobí váha a stupeň vlivu. Tím získáme vážené ohodnocení.
- 5) Stanovení celkového váženého ohodnocení (Fotr a spol., 2020).

Tabulka 1 Vzor matice EFE

	Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Váha x stupeň vlivu
Příležitosti				
1.				
2.				
·				
Hrozby				
1.				
2.				
·				
Součty		1,00		

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Jakubíková, 2013)

Konečný výsledek zobrazuje celkovou citlivost strategického záměru firmy na externí prostředí (Fotr a spol., 2020).

3.3 Vnitřní prostředí firmy z pohledu marketingu

V následujících podkapitolách jsou definovány složky marketingového mixu.

3.3.1 Základní marketingový mix

První teorie marketingového mixu byla vytvořena v 60. letech 20. století profesorem E. Jeromym McCarthym z Minnesoty State University v USA, jenž navrhl čtyři složky marketingového mixu taktéž označovány jako „4P“ – product, price, place a promotion. Autorem samotného pojmu „marketingový mix“ byl však profesor Neil H. Borde z Harvard Business School v USA, který vypracoval onu koncepci již v roce 1964 (Marketing mix, 2022).

Marketingový mix obsahuje taktická marketingová rozhodnutí týkající se nabízeného produktu, jeho ceny, marketingové komunikace a dostupnosti. Marketingový mix si lze představit jako soubor kontrolovatelných marketingových proměnných, jež jsou připraveny, aby produkční (výrobní) program podniku byl co nejbližší potřebám a přání cílového trhu – cílovým zákazníkům. Jednotlivé proměnné mohou dále vytvářet dílčí mixy. Marketingový mix je tvořen několika vzájemně propojenými prvky, u nichž se hledá jejich optimální poměr. Účinnost marketingového mixu tak závisí čistě na podniku. Marketingový mix společně s výběrem tržních segmentů a cílových trhů tvoří marketingovou strategii firmy. Marketingový mix zahrnuje vše významné, s čím firma vstupuje na trh (Jakubíková, 2013).

Obrázek 6 Marketingový mix- 4P



Zdroj: (Sun marketing, 2022)

V oblasti služeb uvádí mnoho autorů i další prvky jako jsou lidé (people), balíčky služeb (packaging), tvorba programů (programming), spolupráce, partnerství (partnership). Použití zmíněných rozšiřujících prvků u služeb je velmi důležité, jelikož se na jejich tvorbě podílí velký počet lidí. Mnoho služeb je také nabízeno v komplexu, nikoliv samostatně, a to z důvodu uspokojení očekávání zákazníka (Jakubíková, 2013).

O další dva prvky byl marketingový mix „4P“ doplněn v osmdesátých letech Philipem Kotlerem, a to o politickou moc (political power) a formování veřejného mínění (public opinion formation). Později byl dále rozšířen o prezentaci (presentation) a proces (process). Kotler byl rovněž ten, kdo doplnil čtyři základní prvky marketingového mixu pro uplatnění marketingu ve vzdělávacích institucích o tři prvky (Jakubíková, 2013):

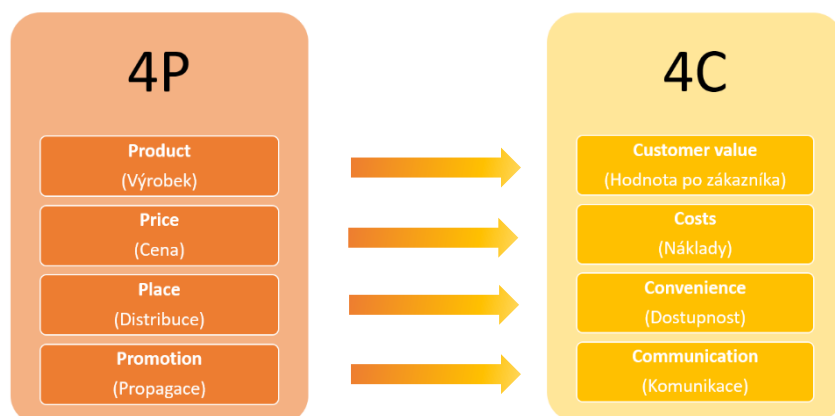
- Osobnosti (personalities)
- Pedagogické přístupy (proces pedagogical approaches)
- Participační akvizice (participation activating)

Není podstatné, zda podnik používá čtyři, šest i více „P“, ale jde o to, jaký rámec je pro vytvoření marketingové strategie nejúčinnější (Jakubíková, 2013).

Obdobně jako zkratka „4P“ se taktéž používá „4C“, jejímž autorem je Robert Lauterborn. Podnik za pomoci této marketingové koncepce sděluje svým zákazníkům, jak velký užitek mohou při vynaložení konkrétních nákladů koupí produktu dosáhnout. Tím se definuje, jaká je hodnota pro zákazníka, náklady pro zákazníka, komunikace této hodnoty a její dostupnost. Onen koncept náležitě zdůrazňuje hledisko zákazníka, jež tvoří samé jádro marketingu (Karlíček, 2018).

Je potřeba brát na vědomí, že koncepce „4P“ se dívá na trh z pohledu prodávajícího, nikoliv kupujícího. Uvažuje-li kupující nad nějakou nabídkou, nemusí jej vnímat stejně jako prodávající. Ti vnímají „4P“ jako disponibilní nástroje prodeje, za jejichž pomoci působí na zákazníka. Z hlediska kupujícího jsou marketingové nástroje vnímány jako nositele spotřebitelského užitku. Každé z již zmíněných „4P“ je možné z pohledu kupujícího označit za jedno ze „4C“ (Jakubíková, 2013).

Obrázek 7 Marketingový mix - koncept 4P a 4C



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Karlíček, 2018)

Výrobek (Product)

Základem každého podnikání je produkt či nabídka. Za produkt lze považovat nejen jakékoli fyzické zboží, ale také různé druhy služeb, informací, zážitků a myšlenek. Lze říci, že produkt je cokoli, co může být na trhu nabídnuto k uspokojování potřeb, přání či tužeb zákazníků. Dochází zde ke směně za peníze či za jiný produkt mezi zákazníkem a prodejcem. Cílem každého podniku je odlišit se od ostatních firem a zlepšit své produkty i nabídky tak, aby přiměl cílový trh k preferenci právě jejich výrobků. I kdyby to znamenalo nakoupit za vyšší cenu. Podnik se může odlišit například kvalitou, výkonem, spolehlivostí, opravitelností, trvanlivostí, designem, tvarem, zárukami a instalacemi, rychlostí doručení a mnoho dalšími (Jakubíková, 2013).

Produkt je jednou z ovlivnitelných marketingových proměnných, díky kterým podnik reguluje snahu o dosažení zisku. Výrobek je tzv. „základní esencí podniku“, jelikož právě od výrobku se odráží celý podnik (Jakubíková, 2013).

Produkt nezahrnuje pouze jediný objekt, ale je složen z několika vrstev. Komplexní výrobek též známý pod pojmem „totální výrobek“ je tvořen vnitřní, střední a vnější vrstvou. Vnitřní vrstva často označována jako jádro výrobku představuje základní užitek či službu. Střední vrstva obsahuje vlastnosti daného výrobku (značku, kvalitu, design, styl, balení, doplňky). Vnější vrstva zahrnuje služby, jež jsou spojené s koupí výrobku (záruky, instalaci, servis, úvěrování a dodávky) (Foret, 2012).

Obrázek 8 Komplexní pojetí výrobku

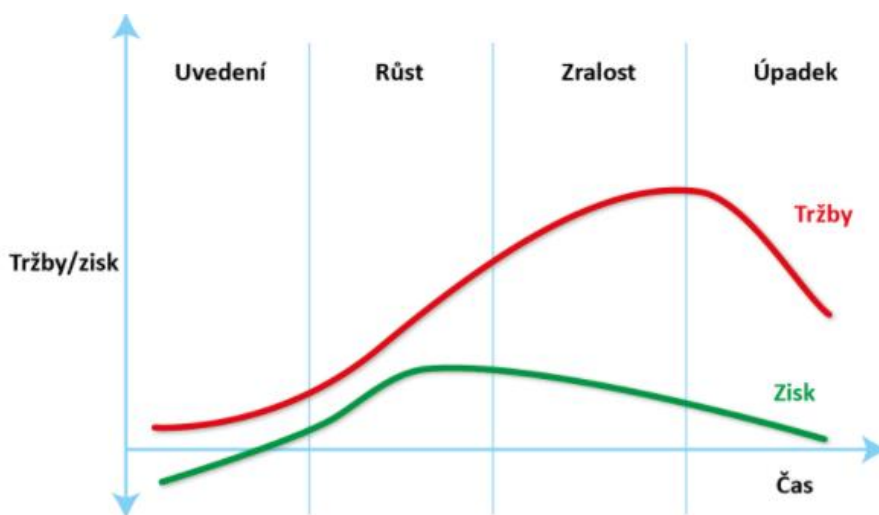


Zdroj: (Jakubíková, 2013)

Životní cyklus výrobku

Životní cyklus výrobku popisuje produkt, který dříve či později prochází čtyřmi charakteristickými fázemi – uvedení na trh, růst, zralost, úpadek. Ty představují jedinečné příležitosti, ale také hrozby. Z tohoto důvodu vyžaduje každá fáze odlišné marketingové postupy. Rozdíly jsou viditelné na vynaložených nákladech, tempu růstu prodeje, zisku a odlišnými nástroji marketingového mixu (Foret, 2012).

Obrázek 9 Životní cyklus výrobku



Zdroj: (Karlíček, 2018)

- ***Uvedení na trh***

V této fázi bývá růst tržeb pozvolný, přičemž se nedosahuje kladného zisku, ale záporného. Hlavní příčinou jsou vysoké náklady, jež jsou spojené s uvedením produktu na trh. Zvláště vysoké investice vnikají v případě, pokud podnik buduje zcela novou produktovou kategorii. Je nezbytné zde vynaložit značnou část peněžních prostředků do marketingové komunikace, za účelem obeznámení a vysvětlení přínosu nového produktu zákazníkům. Zastoupení konkurence je zde relativně nízké. Většina potenciálních konkurentů prozatím čeká, jakým směrem se bude trh dále vyvíjet (Karlíček, 2018), (Machková, 2015).

- ***Růst***

Jestliže se povedlo úspěšně uvést nový produkt na trh, přechází do následující fáze růstu. Ne však veškeré produkty se až do této fáze dostanou. Mnoho z nich skončí již ve fázi zavedení. V této fázi lze pozorovat velmi rychle rostoucí poptávku zákazníků po produktu, taktéž tržby i zisk. Jelikož jsou zde velmi příznivé podmínky, reakce konkurentů je rychlá. Konkurenti se snaží okopírovat úspěšnou strategii inovátora. Tím pak vstupují na trh. Důsledkem stále rostoucí konkurence jsou firmy nuceny zdokonalovat své výrobky a nepřestávat investovat do marketingové komunikace. Hlavním cílem komunikačních aktivit není jenom informování o přednostech nového produktu, ale i o přednostech značky konkrétní firmy (Karlíček, 2018), (Machková, 2015).

- ***Zralost***

Fáze zralosti je považována za nejdelší stádium z celého životního cyklu. Většina potenciálních zákazníků již nový výrobek přijala, proto lze říci, že trh je v této fázi nasycený. Konkurence na trhu je intenzivní, což má za následek pomaleji rostoucí tržby a klesající zisk. V reakci na konkurenci se podniky stále snaží inovovat a modifikovat své produkty. Taktéž se zaměřují na marketingovou komunikaci. Z hlediska cen dochází ke snižování za účelem nalákání nových zákazníků či přebrání konkurenčních zákazníků. Síla konkurence je zde velmi vysoká, a proto mnoho méně úspěšných podniků odchází z trhu. Na trhu zbyde jen několik slibně zavedených hráčů a mikrosegmentářů. Ti mohou být z dlouhodobého hlediska velmi ziskoví, jelikož

konkurence na trhu se oproti předešlé fázi velmi poklesla. V průběhu fáze zralosti vstupují na trh další nové produkty, které se pro firmou nově zavedený produkt stávají substituty. Tvorbou substitutů přichází podnik o zákazníky. V tuto chvíli přechází fáze zralosti do fáze úpadku (Karlíček, 2018), (Machková, 2015).

- **Úpadek**

Tato fáze obsahuje výrazně klesající tržby, zatímco ziskovost produktu je minimální. Čím dál více stávajících zákazníků přechází ke konkurenčním substitutům. Většina podniků tak stahuje své výrobky ze své nabídky, respektive opouští trh. Podniky, jež se rozhodnou na trhu zůstat mohou disponovat dostatečným ziskem, ačkoliv mnohem menším, než byla firma zvyklá. Musí se však zaměřit na tržní segment, který projevuje o daný produkt stále zájem a má dostatečně velkou kupní sílu (Karlíček, 2018), (Machková, 2015).

Tento model je nutné brát do jisté míry jako teoretický. Ve fázi úpadku mohou být některé produkty dále inovovány. Za pomoci inovace jsou dále výrobky vráceny zpět do fáze růstu. Životní cykly jednotlivých výrobků jsou odlišné, a to jak z hlediska délky, tak průběhu. Jednotlivé fáze jsou na sebe navazující a neustále se v podniku opakují (Foret, 2012).

Maticе BCG

Název matice BCG vyplývá z počátečních písmen skupiny, kterou byla vyvinuta - Boston Consulting Group. Model je založen na myšlence, že výše peněžních prostředků vytvořených jednotlivými podnikatelskými jednotkami je spojena s relativním tržním podílem a tempem růstu. Tyto dva faktory jsou v matici BCG považovány za faktory strategické úspěšnosti. Na vertikální ose je vyobrazen růst trhu. Na horizontální ose se zaznamenává relativní tržní podíl. Do grafu matice se dle již zmíněných faktorů umísťují sledované strategické obchodní jednotky (SBU). Kruh v grafu vyjadřuje objem prodeje, se kterým je spjat význam pro celkový obrat firmy. Matice předpokládá, že každá jednotka se umístí v jednom ze čtyř kvadrantů matice (Machková, 2015).

Obrázek 10 Matice BCG



Zdroj: (Marketign mind, 2017)

- **Otazníky**

Otazníky se vyznačují nízkým relativním podílem a rychle rostoucím trhem. Jsou finančně náročné a nestabilní, avšak vykazují velké šance, pokud se s nástroji marketingového mixu podaří zvýšit jejich relativní tržní podíl (Machková, 2015).

- **Hvězdy**

Skupiny produktů, které mají vysoké tempo růstu a velký tržní podíl. Ne vždy vytvářejí takový objem finančních prostředků, které stačí pro pokrytí vlastních potřeb. Lze očekávat, že hvězdy budou hlavním zdrojem zisku firmy a musí se do nich patřičně investovat (Machková, 2015).

- **Dojné krávy**

Nalézají se na mírně rostoucích či stagnujících trzích, na kterých si prozatím udržují dobrou tržní pozici. Vytvářejí značné množství peněžních prostředků, které jsou větší, než je zpětně investováno do udržení jejich tržního podílu. Finanční přebytky jsou důležité i pro ostatní skupiny portfolia, zejména pro kvadrant hvězd. Dojné krávy mají omezenou životnost, jelikož operují na trzích s nulovou či malou nadějí na přijatelný růst poptávky (Machková, 2015).

- ***Bídni psi***

Bídni psi operují na trzích s nízkým tempem růstu a vykazují nízký tržní podíl. Pro firmu nejsou perspektivní a nepředstavují firmě ziskové naděje. Ačkoliv tento kvadrant vykazuje účetní zisk, veškeré peněžní prostředky jsou reinvestovány do udržení jejich relativního podílu na trhu. Firma musí rozhodnout, zda tyto aktivity utlumí, úplně eliminuje či provede radikální změnu jejich postavení na současných trzích (Machková, 2015).

Cena (Price)

Za cenu je považována peněžní částka, jež je požadována, nabízena, či zaplácena za zboží či službu. Zároveň je to jediné „P“ marketingového mixu, které pro podnik představuje výnosy. Ostatní „P“ marketingového mixu jsou spojována čistě s náklady. Z tohoto důvodu je stanovení správné ceny pro podnik klíčové. Lze říci, že má pro podnik existenční význam. Cena je považována za flexibilní složku, která se dá rychle změnit dle tržní situace (Karlíček, 2018).

Mikroekonomie říká, že sníží-li se cena výrobku či služby, dojde ke zvýšení poptávky a naopak. Jestliže podnik nastaví příliš vysoké ceny, zákazníci daný produkt nebudou ve větší míře nakupovat. Cena však neovlivňuje pouze poptávku, nýbrž také postavení podniku vůči konkurenci a její postavení na trhu, informuje zákazníky, podléhá regulaci či je naopak deregulována (Jakubíková, 2013).

Podnik musí při tvorbě ceny zohlednit několik faktorů – vnitřních i vnějších. Mezi nejvýznamnější patří náklady, ceny konkurence a vnímání hodnoty produktu zákazníky.

Náklady, vnitřní faktory vynaložené na výrobu, prodej a distribuci výrobku určují nejnižší možnou cenovou mez. Jedná se o minimální cenu, za kterou může podnik prodávat, avšak firma nebude dosahovat zisku, což je pro podnik dlouhodobě nereálné. Krátkodobě může podnik své ceny snížit pod úroveň nákladů (např.: aby zničily konkurenci či přežily v časech recese), dlouhodobě však tyto ceny nelze udržet (Karlíček, 2018).

Za vnější faktory lze považovat trh a poptávku, stanovující horní mez ceny, a taktéž konkurenci. Cena je klíčovou složkou pro kupujícího, který rozhoduje, zda se onen výrobek při stanovené ceně koupí, či nikoliv. Podnik má důležitou roli porozumět jakou hodnotu má daný výrobek pro zákazníka a následně dle získaných informací stanovit cenu podobnou.

Důležitým faktorem je taktéž konkurence. Vytváří se průzkumy, zjišťující kvalitu konkurenční nabídky a ceny výrobků (Karlíček, 2018).

Základní tři typy metody tvorby cen:

- ***Nákladově orientovaná***

Mnoho firem stanovuje své ceny dle nákladů. Tato tvorba ceny umožňuje firmám kontrolovat a regulovat své náklady. Každý podnik může při své výrobě dosahovat různé výše nákladů, avšak pro zákazníka je rozhodující konečná cena, nikoliv náklady spojené s výrobou. Firmy by se tak měly snažit o maximální snižování nákladů, aniž by poklesla kvalita či vlastnosti produktu, které zákazník požaduje. (Jakubíková, 2013).

- ***Poptávkově orientovaná***

Základem ceny je zde vnímaná hodnota produktu zákazníkem a výše poptávky. Jedná se o tvorbu ceny podle oblasti, kde se dané zboží prodává (například v centru města bude daný produkt dražší než na jeho okraji), podle sezóny (zboží bude levnější po hlavní sezóně, tedy nejlevnější plavky koupíme v zimě ve výprodejích) či podle denní doby (určité druhy potravin je nezbytné prodat, tudíž před zavírací dobou jsou zlevněny) (Ekonomikon, 2022).

- ***Konkurenčně orientovaná***

Zde podnik stanovuje cenu dle podobnosti výrobku u tržních konkurentů. Nehledí tak ani na poptávku, ani na náklady, jež jsou s produktem spojené (Ekonomikon, 2022), (Jakubíková, 2013).

Distribuce (Place)

Vyrobít produkt je jen první část na cestě k úspěchu. Ačkoliv samotný výrobek uspokojuje potřeby a přání zákazníků, je důležité brát ohled i na stanovenou cenu produktu, aby byla pro zákazníky adekvátní a akceptovatelná. Další důležitou součástí je dopravení produktu až k zákazníkovi. Tento úkon je nazýván distribucí, která se provádí tak, aby byla pro firmu přínosem a rovněž přinesla zákazníkům odpovídající hodnotu (Jakubíková, 2013).

Cílem distribuce je vhodným způsobem doručit výrobek na nejvhodnější místo pro zákazníky, ve správný čas, kdy produkty vyžadují, v množství, které potřebují, i v kvalitě,

jakou od výrobku požadují. Je nutné mít na paměti, že zákazník je ten, kdo za produkt platí, a kdo je zdrojem peněžní hodnoty produktu (Jakubíková, 2013).

Na rozdíl od jiných složek marketingového mixu, distribuci nelze měnit operativně. Jedná se o dlouhodobější záležitost, která vyžaduje perspektivní plánování a rozhodování. Při výběru distributora a způsobu distribuce je kladen důraz na prozkoumání firemních možností, a především na pečlivost při výběru (Jakubíková, 2013).

Distribuce zahrnuje získávání informací, vytváření vztahů, hledání nejlepšího místa pro ukázkou a prodej výrobku, nabídku služeb či načasování prodeje. Distribuce lze zajistit dvěma způsoby. První možností je, že si přesun zboží a služeb budou firmy zajišťovat sami. Druhou možností jsou mezičlánky, odborné firmy (Jakubíková, 2013).

Distribuční cesta je souhrn firem či jednotlivců, kteří zajišťují přesun produktů od výrobce ke koncovému zákazníkovi.

- **Přímá distribuční cesta** (výrobce → koncový zákazník)
- **Nepřímá distribuční cesta** (výrobce → mezičlánky → koncový zákazník)

Mezičlánky se dále mohou dělit na obchodní prostředníky (maloobchod, velkoobchod), obchodní zprostředkovatele a podpůrné distribuční mezičlánky (Jakubíková, 2013).

Marketingová komunikace (Promotion)

Řízené informování a přesvědčování cílových skupin zákazníků, za pomoci kterých firmy a instituce naplňují své marketingové cíle. Stejně jako předešlé nástroje marketingového mixu musí i marketingová komunikace vycházet z celkové marketingové strategie. Dále však musí také odpovídat stanoveným komunikačním cílům. Marketéři čelí rozhodnutí, jaké charakteristiky značky, či produktu mají v komunikační kampani vyzdvihnout. Měli by vědět, jak mají potenciální zákazníci kampaň pochopit, co si mají zapamatovat a jaké asociace by u nich měla kampaň vyvolat. Dle těchto stanovisek rozhodují o místu a okamžiku komunikace, grafice, slovech, hudbě, obrazech, zvucích, médiích a dalším, co vytváří marketingové sdělení. Jakmile je marketérům jasné, co chtějí cílové skupině sdělit, kreativně upraví marketingové sdělení. Často je využíván například humor či jiné originální prvky, které dokážou zaujmout (Karlíček, 2018).

Hlavním cílem marketingové komunikace je prodávat nikoliv zaujmout, či pobavit cílovou skupinu. Marketingovou komunikaci je nutné chápat jako investici. Nezáleží na tom,

zda se kampaň marketérům líbí, či nelíbí, mnohdy ani nezáleží, zda se líbí či nelíbí i cílové skupině. Je však důležité, zda je kampaň v konečném důsledku prosperující a vede k růstu hodnoty značky a růstu objemu prodeje (Karlíček, 2018).

Marketingové sdělení by mělo být co nejjednodušší a nejsrozumitelnější. Dílčím cílem je, aby cílová skupina správně pochopila, co se marketéři snaží za pomoci kampaně sdělit. Podstatné je také přesvědčení o koupi (Karlíček, 2018).

Členění marketingové komunikace:

- **Komunikace tematická** – sdělení o produktu, značce
- **Komunikace zaměřená na image** – zlepšení vztahů s cílovou skupinou, posílení povědomí o značce

Stanovení cílů marketingové komunikace je jedním z nejdůležitějších manažerských rozhodnutí. Cíle musí vycházet ze strategických marketingových cílů a směřovat k utužení dobré firemní pověsti.

Cíle marketingové komunikace:

- Vybudovat a pěstovat značku
- Poskytovat informace
- Vytvořit a stimulovat poptávku
- Diferenciovat značku, produkt, firmu
- Klást důraz na užitek a hodnotu výrobku
- Stabilizovat obrat
- Posílit firemní image (Karlíček, 2018)

U marketingové komunikace je důležité zmínit model AIDA (attention, interest, desire, action), který je jedním z nejčastěji používaných modelů. Vyjadřuje úkol marketingové komunikace a zobrazuje kupujícího procházejícího stádii pozornosti, zájmu, přání a činu. (Jakubíková, 2013).

Obrázek 11 Model AIDA



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Jakubíková, 2013)

Z počátku je nezbytné si definovat cílový trh, jelikož má zásadní vliv na rozhodnutí co, komu, kdy, kde a jakým způsobem budou marketéři sdělovat (Jakubíková, 2013).

Aktivity marketingové komunikace lze dělat dvěma různými způsoby. Buď lze inzerovat produkt pro trh jako jeden celek, nebo lze vytvořit cílovou komunikaci pro určitou skupinu lidí. Existují dvě odlišné kategorie – ATL a BTL. Jelikož se neustále mění trendy spotřeby, musili marketéři najít způsob, jak tyto požadavky vyřešit. The Line, označované také jako TTL, je marketingová aktivita, která umožňuje marketérům používat integrovaný přístup k propagaci produktů na cílených i masových trzích současně (Business 2 community, 2017).

- **ATL**

Je zkratka z anglické Above The Line. Jedná se o nadílkovou reklamu. Zaměřuje se na komunikaci, která probíhá směrem k masovému trhu. Propagační sdělení jsou v této formě necílená, tedy nezaměřují se na konkrétní cílovou skupinu lidí. Cílem je informovat zákazníky o dostupnosti produktu na trhu. Strategie se snaží oslovit větší publikum a zviditelnit značku (Business 2 community, 2017).

ATL využívá:

- televizi – celostátní či regionální úroveň
- tištěná média – noviny, reklamy, online články
- rádio – celostátní a celoměstské rozhlasové vysílání

- **BTL**

Pochází z anglického Below The Line. V českém jazyce se taktéž používá označení reklama pod čarou či podlinková reklama. BTL aktivity se více zaměřují na specifické skupiny zákazníků. Na rozdíl od ATL jsou podlinky cílené. Při tvorbě reklamy jsou brány ohledy na demografické a psychologické hledisko konkrétních zákaznických

segmentů. Komunikace je velmi personalizovaná s cílem získání konverzí. Jako velkou výhodou BTL aktivit lze vnímat snadnou sledovatelnost výsledků kampaně. Zároveň lze i kampaň přizpůsobit pro různé podskupiny spotřebitelů u jednoho segmentu (Business 2 community, 2017).

BTL využívá:

- venkovní reklamy - billboardy, letáky, bannery
- přímý marketing - letáky, SMS, e-maily, příspěvky na sociálních sítích
- sponzorství - soutěže a akce
- public relations - tiskové konference
- propagace v prodejně - vizuální merchandising, vyskakovací okna, vzorkování

Řádková (TTL) reklama zahrnuje integrovaný přístup, kde se kombinují ATL a BTL strategie. Cílem je komunikovat se zákazníky všemi dostupnými způsoby. Jelikož se využívají obě strategie, směřuje se k lepší viditelnosti značky, a především k jejímu zapamatování. TTL využívá tzv. 360stupňový marketing (sloučení ATL a BTL) (Business 2 community, 2017).

Marketingový komunikační mix

Firmy se nacházejí ve velkém konkurenčním prostředí. Je tedy důležité, aby využívaly všech svých možností, jež jim prvky marketingového komunikačního mixu skýtají. Aby uvažovaly o budoucnosti (komunikační a informační technologie) a vytvářely tak účinné komunikační strategie (Příkrylová, 2019).

Do komunikačního mixu se řadí následující prvky:

- **Reklama**

Placená forma neosobní komunikace, která je realizována prostřednictvím různých médií. Cílem reklamy je oslovit cílovou skupinu zákazníků. Lze ji chápat jako obecný stimul ke koupi daného produktu. Pokud chce firma prodávat zboží masové spotřeby, je vhodné využít masové komunikační prostředky. To jsou prostředky, jejichž sdělení je určeno velkému množství příjemců. Je vysoce efektivní při zvyšování povědomí o

značce. Díky širokému dosahu dokáže oslovit i velké cílové segmenty. Reklama představuje nejvýznamnější způsob, jak posílit image značky (Přikrylová, 2019).

Mezi reklamní nosiče jsou řazeny:

- tiskoviny
- prodejní literatura
- inzeráty
- výroční zprávy
- spoty v televizi a rozhlasu
- časopisy
- reklamní bannery
- billboardy a další.

Každá forma propagace má své výhody i nevýhody. Velkou výhodou reklamy je její masové působení napříč všemi segmenty. Naopak je však značně neosobní a finančně náročná. Reklama v televizi se pohybuje v řádech milionů korun, tudíž ne každá firma si ji může se svým rozpočtem dovolit.

Tabulka 2 Výhody a nevýhody reklamy

Reklama	
Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> • vhodná pro masové působení • výraznost a kontrola nad sdělením 	<ul style="list-style-type: none"> • značně neosobní • nelze předvést složitější nabídku • nelze přímo ovlivnit nákup • nesnadné měření účinku • často hodnocená jako obtěžující

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Přikrylová, 2019)

- ***Podpora prodeje***

Krátkodobé stimuly, které jsou zaměřené na okamžité zvýšení prodeje daného produktu poskytnutím krátkodobých výhod pro zákazníky. Spadají sem cenová zvýhodnění, kupony, ceny v soutěžích, vzorky zdarma, ochutnávky, výhodná

balení, účast na veletrzích a výstavách, předvádění výrobků a další nepravidelné prodejní akce. Ne vždy vede podpora prodeje ke koupi daného produktu, avšak alespoň docílí k vyzkoušení produktu. Podpora prodeje má krátkodobý charakter a často se kombinuje s určitými formami reklamy (Přikrylová, 2019).

Podpora prodeje má tu výhodu, že dosáhne okamžitého účinku. To u žádné jiné formy komunikačního mixu není. Problém spočívá v její napodobitelnosti. V této oblasti již nejde být moc originální a jakákoliv originalita je během chvíle pryč, jelikož se ostatní firmy inspirují.

Tabulka 3 Výhody a nevýhody podpory prodeje

Podpora prodeje	
Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> • Upoutá pozornost • Dosáhne okamžitého účinku • Dává podnět k nákupu 	<ul style="list-style-type: none"> • Snadno napodobitelná konkurencí • Působí krátkodobě i dlouhodobě • Programy na podporu loajality jsou napodobitelné

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Přikrylová 2019)

- **Public relations (PR)**

PR lze vnímat jako budování vztahu s médii, respektive s novináři. Cílem public relations je vyvolání pozitivní publicity a zároveň řízení případné negativní publicity. Média mají ve světě stále velkou moc. Lidé jim důvěřují, jelikož věří v jejich nestrannost. Pokud tedy do novin napíšou pozitivní recenzi na daný produkt, pro lidi to bude mít velkou váhu. Mezi PR nástroje spadá i sponzoring a event marketing (Karlíček, 2018).

Public relations, jsou považovány jako velmi důvěryhodné, avšak problém nastává v jejich řízení. PR nelze řídit, lze pouze spolupracovat s vybranými médii.

Tabulka 4 Výhody a nevýhody public relations

Public relations	
Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> • Vysoký stupeň důvěryhodnosti • Individualizace působení 	<ul style="list-style-type: none"> • Publicitu nelze řídit, lze pouze spolupracovat s médii a podporovat pozitivní komunikaci • Nutnost udržovat databáze kontaktů pro PR akce

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Přikrylová, 2019)

- **Osobní prodej**

Prezentace výrobku či služby, jež probíhá při osobní komunikaci mezi prodávajícím a kupujícím. Osobní prodej spadá do přímé, oboustranné formy komunikace, jež má za cíl nejen prodat produkt, avšak i navázat dlouhodobé pozitivní vztahy a posilovat image produktu a firmy. Prodejce zde má možnost přizpůsobit nabídku kupujícímu danému kupujícímu. Výhodou osobního prodeje je okamžitá zpětná vazba, kterou prodejce dostává. Osobní prodej lze vnímat jako proces, který má počátky již při kontaktování potenciálního zákazníka, a končí až dlouho po uzavření obchodu (Přikrylová, 2019).

Osobní prodej přináší výhodu v podobě prodeje face to face neboli tváří v tvář. Jiné formy marketingové komunikace jsem spíše neosobní. Značnou nevýhodou jsou však vysoké náklady, které musí společnost vynaložit na každý kontakt, a hlavně je těžké získat kvalifikované obchodníky.

Tabulka 5 Výhody a nevýhody osobního prodeje

Osobní prodej	
Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> • Umožňuje pružnou prezentaci • Získávání okamžité reakce 	<ul style="list-style-type: none"> • Vysoké náklady na kontakt • Nesnadné získání a vychování kvalifikovaných obchodníků

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Přikrylová, 2019)

- **Přímý marketing**

Často označovaný jako direct marketing, vznikl původně jako levnější varianta osobního prodeje. Aby firmy nemusely posílat prodejce ke každému zákazníkovi, zaslala svou nabídku formou dopisu či jinou zásilkou. Nyní lze za přímý marketing označit veškeré tržní aktivity sloužící k přímému, adresnému i neadresnému kontaktu s cílovou skupinou (Přikrylová, 2019).

Přímý marketing efektivně cílí na své spotřebitele a před konkurencí si drží značné utajení. Je však zapotřebí mít kvalitní databázi zákazníků. Pravidelně ji aktualizovat, a především ji náležitě chránit.

Tabulka 6 Výhody a nevýhody přímého marketingu

Přímý marketing	
Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> • Efektivní zacílení na spotřebitele • Možnost utajení před konkurencí • Schopnost rychlého doručení objednávký přes e-shop • Online nákupní poradce 	<ul style="list-style-type: none"> • Závislost na kvalitních databázích • Pravidelná aktualizace databází • Povinná ochrana dat a jejich údržba

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Přikrylová, 2019)

- **Online marketing**

Vliv internetu na marketing je čím dál větší. Online reklama se v průběhu let stala nedílnou součástí reklamních rozpočtů. Online marketing je propojen s ostatními složkami komunikačního mixu. Prostřednictvím internetu lze zavádět nové produktové kategorie, posilovat image značky, zvyšovat povědomí o produktech a značkách. Výhodou online marketingu je možnost přesného zacílení, personalizace, interaktivita, využívání multimediálních obsahů, nízké náklady a měřitelnost účinnosti (Karlíček, 2016).

Velkou výhodou online marketingu je jeho snadná měřitelnost. Lze si nastavit rozpočet a denní útratu. Jsou taktéž k dispozici různé statistiky o návštěvnosti, konverzi a dalších akcích. Mnoho lidí si v dnešní době chce chránit svá data a jde zde velká neochota je s někým sdílet.

Tabulka 7 Výhody a nevýhody online marketingu

Online marketing	
Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> • Snadná měřitelnost • Nízké náklady • Cílení na konkrétní publikum (přesné cílení) • Šíře publika • Variabilita formátů • Vylepšení interakce se zákazníky 	<ul style="list-style-type: none"> • Ne všichni lidé jsou na internetu • Neochota sdílet data • Omezený počet znaků na reklamu • Klesající zájem o reklamy

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Webnode Blog, 2021)

Komunikační mix je ovlivňován:

- **Charakterem trhu**

Zde má podstatnou roli cílová skupina zákazníků. Pokud je omezený počet kupujících, je vhodné zvolit osobní prodej. Jestliže jsou zákazníci rozptýleni v geograficky rozsáhlém prostoru, je vhodné zvolit reklamu, jelikož osobní prodej by se stal pro firmu příliš nákladný. Komunikační mix je taktéž ovlivněn druhem zákazníka. Tvoří-li cílový trh průmyslové firmy, velkoobchodníci či maloobchodníci, je lepší zvolit formu osobního prodeje, ačkoliv jsou tyto firmy od sebe geograficky rozptýlené (Přikrylová, 2019).

- **Charakterem produktu**

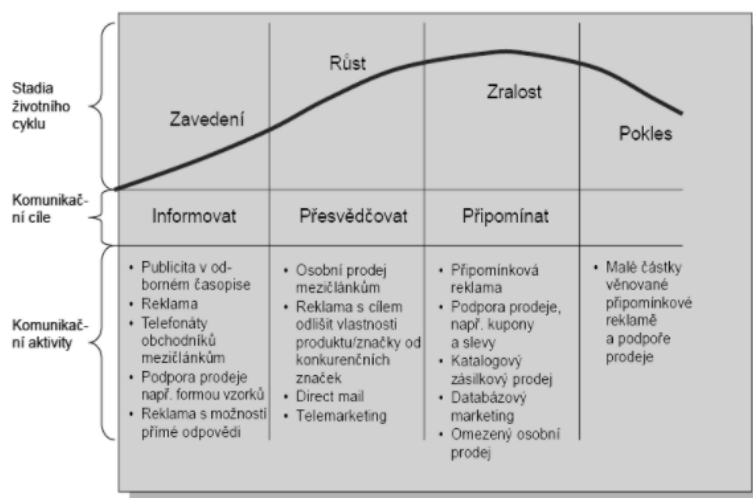
Další důležitý faktor, který ovlivňuje volbu optimálního komunikačního mixu je produkt. Běžné spotřební zboží využívá především reklamu. Technicky složité výrobky je potřeba svázat s osobním prodejem, naopak výrobky s minimálním obsahem služby jsou na osobním prodeji méně závislé (Přikrylová, 2019).

- **Stádiem životního cyklu výrobku**

Komunikační mix vždy musí odpovídat stadiu životního cyklu výrobku. Fáze výzkumu a vývoje, která není na obrázku vyobrazena, představuje etapu před komercializací. Komunikace zde závisí na produktu a jeho charakteristikách. Zaváděcí

fáze klade důraz na osobní prodej, a to z důvodu informovanosti trhu z hlediska obohacení o nový produkt. Na podporu osobního prodeje se využívá přímý marketing. Využívají se veletrhy, výstavy, sociální sítě. Reklama má během fáze zavádění informační charakter. Ve stádiu růstu a zralosti má reklama motivační funkci k nákupu produktu. Konečné stádium zralosti a počátek stádia poklesu obsahuje připomínkovou reklamu (Příkrylová, 2019).

Obrázek 12 Životní cyklus produktu a typické komunikační aktivity



Zdroj: (Příkrylová, 2019)

• **Cenou**

Dalším faktorem, jenž ovlivňuje výběr prvků komunikačního mixu, je cena. Produkty s nízkou jednotkovou cenovou a masovou distribucí využívají jako dominantní prvek reklamu, a to z důvodu vysokých nákladů při osobním prodeji. Reklama zasahuje masově, proto je u spotřebního zboží nejspolehlivější formou komunikace s cílovým trhem. Prémiové a luxusní produkty využívají taktéž reklamu, avšak v lifestyleových časopisech a na webových stránkách (Příkrylová, 2019).

• **Disponibilními finančními zdroji**

Velkou bariérou pro zavedení vhodné komunikační strategie je velikost rozpočtu. Televizní reklamy jsou velmi finančně náročné. Ačkoliv je sdělení velmi rozsáhlé a cena za jeden kontakt je nízká, četnost reklamy se musí opakovat. V konečném vyčíslení náklady odčerpají významnou část rozpočtu. Firmy, které nedisponují dostatečným

finančním rozpočtem si televizní reklamu nemohou dovolit. V to případě je důležitá kreativita firmy, jelikož i s menším rozpočtem lze vymyslet dobrou komunikační strategii (Přikrylová, 2019).

3.3.2 Rozšířený marketingový mix

Jak již bylo zmíněno v kapitole 3.3.1 – Základní marketingový mix obsahuje „4P“. V současné době se již však používá „7P“. K základnímu mixu jsou přidány další komponenty: lidé, materiální prostředí a procesy (Jakubíková, 2013).

Lidé (People)

Prvním přidaným komponentem jsou lidé. Zaměstnanci jsou nedílnou součástí procesu poskytování produktů a služeb zákazníkům. Podílejí se na kvalitě poskytovaných služeb. Lidé nejsou pouze zaměstnanci, ale i zákazníci, kteří očekávají určité chování ze strany podniku. Důležitá je zpětná vazba, která napomáhá k rozvoji a vylepšování v poskytování produktů a služeb (Vašítková, 2014).

Materiální prostředí (Physical environment)

Zahrnuje prostředí, kde se poskytovatel služby a zákazník dostávají do vzájemné interakce. Materiálním prostředím jsou například budovy, kanceláře, kamenné prodejny, online prostředí (design webových stránek). Spadají sem i brožury, vizitky i oblečení zaměstnanců (Vašítková, 2014).

Procesy (Process)

Obsahují veškeré činnosti, postupy a mechanismy, které jsou spojeny s poskytováním produktu či služeb (Vašítková, 2014).

Obrázek 13 Rozšířený marketingový mix - 7P



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Vašítková, 2014)

Volba vhodného marketingového komunikačního mixu není jednoduchá. Je důležité, aby si každá firma zjistila své možnosti a vytvořila si tak, co nejlepší komunikační mix.

3.3.3 Matice IFE (Internal Forces Evaluation)

Zatím co matice EFE hodnotila faktory externí analýzy, matice IFE slouží k hodnocení faktorů interní analýzy. Ta se provádí ve vztahu k danému strategickému záměru. Analýza je prováděna v oblasti marketingu a jiných oblastech firmy. Sestavení matice IFE je obdobná matici EFE. Zásadní odlišností je, že zde nejsou uvedeny příležitosti a hrozby, avšak silné a slabé stránky podniku. Zjištěné výsledky z matice IFE zobrazují interní pozici podniku vůči strategickému záměru (Fotr a spol., 2020).

Tabulka 8 Vzor matice IFE

	Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Váha x stupeň vlivu
Silné stránky				
1.				
2.				
.				
Slabé stránky				
1.				
2.				
.				
Součty		1,00		

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Jakubíková, 2013)

4 Vlastní práce

Druhá část diplomové práce je vytvořena na základě analýz vnějšího a vnitřního prostředí společnosti Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s.r.o. Vnější prostředí je analyzováno STEP analýzou a Porterovým modelem pěti sil. Vnitřní prostředí je zkoumáno analýzou marketingového mixu společnosti. Následně jsou vytvořeny matice EFE a IFE.

4.1 Identifikace společnosti Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s.r.o.

Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s.r.o. (dále nazývaná Coca-Cola HBC) je partnerskou „bottlerskou“ společností The Coca-Cola Company a členem distribučního systému Coca-Cola. Jedná se o nejrozsáhlejší systém distribuce nealkoholických nápojů na celém světě. Coca-Cola HBC je výrobcem, prodejcem a distributorem značkových nealkoholických nápojů společnosti The Coca-Cola Company. V roce 2018 se taktéž stali distributory alkoholických nápojů: Gruppo Campari a Edrington. Své produkty nabízejí více než 15 milionům spotřebitelům (Coca-Cola HBC, 2022).

Celkem má tato firma 5 výrobních linek a 2 výrobní závody. Výrobní závody společnosti se nacházejí v Praze – Kyjích, Teplicích nad Metují. Zároveň disponují i řadou obchodních a distribučních center. Celkový počet zaměstnanců se odhaduje na 1 000 (Coca-Cola HBC, 2022).

Zaměřují se na výrobu, distribuci a prodej perlivých nápojů, džusů, vod, energetických nápojů, rostlinných nápojů, kávy, čajů a prémiových alkoholických nápojů. Firma se v posledních letech snaží více vnímat životní prostředí, jelikož je to právě životní prostředí, které určuje budoucí růst firmy (Coca-Cola HBC, 2022).

Vizí podniku je být hlavním tzv. 24/7 partnerem zákazníků v oblasti nápojů na českém a slovenském trhu (Coca-Cola HBC, 2022).

4.1.1 Historie

Coca-Cola se poprvé v Československu objevila na konci druhé světové války spolu s vojáky americké armády. První výroba nápoje Coca-Cola byla v roce 1971 na základě licenční smlouvy společnosti The Coca-Cola Company a národního podniku Fruta Brno. V letech 1971-1989 byly produkty dostupné na československém trhu. V roce 1990 vstoupila

společnost The Coca-Cola Company do jednání s pražskými sodovkárnami a Magistrátem hlavního města Prahy. V dubnu bylo následně založeno sídlo ve Vídni, kde pracoval tým střeoevropské pobočky bottlerské společnosti Coca-Cola Amatil Limited. Ti začali vyhodnocovat možnosti investic v Československu. V červnu byla tato firma zmocněna k zahájení jednání s místními výrobními závody. O rok později se pan Geoff Mensforth ujal funkce generálního manažera společnosti Coca-Cola Amatil Limited. Rozhodlo se o odkoupení 100 % podílu závodu na výrobu nealkoholických nápojů v Praze. V září pak společnost získala licenci na nápoje značky Coca-Cola pro Československo. Vznikla tak prodejní a distribuční pobočka CCA Praha. V roce 2017 proběhla fúze společnosti v Čechách a na Slovensku. Nově vzniklá společnost nesla název Coca-Cola HBC Česko a Slovensko. Následující rok se spustily dvě modernizované výrobní linky (Coca-Cola HBC, 2022).

4.2 Analýza vnějšího prostředí

Pro zkoumání makroekonomických ukazatelů je využita STEP analýza. Mikroekonomické faktory jsou zkoumány pomocí Porterova modelu pěti sil.

4.2.1 STEP analýza

V následující podkapitole bude provedena STEP analýza vybrané společnosti.

- **Politicko-právní faktory**

- Daň z cukru**

- První zemí, kde se tato daň začala uplatňovat bylo Norsko v roce 2015. Zdaňují se tzv. „příliš“ sladké potraviny, jelikož mohou vézt ke vzniku kardiovaskulárních chorob, chronických dýchacích potíží, cukrovky i rakoviny. Skupina těchto onemocnění má za následek téměř dvě třetiny úmrtí. Daň se uplatňuje zhruba ve 40 zemích. V Evropě se daň z cukru praktikuje v 11 zemích – Francie, Belgie, Portugalsko a další. Zavedení nyní zvažuje i Slovensko, které se nachází v předních příčkách nadměrné spotřeby cukru. Zavedení daně zvažuje i Rumunsko. Tento krok zvažovala i Česká republika, avšak zatím k zavedení

této daně nedošlo. Zavedení daně by mělo za následek zvýšení cen slazených nápojů, ale i alkoholu (Elektronický deník, 2019).

Duální kvalita potravin

Rozdílná kvalita potravin se řeší již dlouho. Výzkumy se snažily prokázat rozlišnost kvality zboží mezi starými a novými trhy. V roce 2011 Asociace spotřebitelů Slovenska zveřejnila srovnání stejných potravin, jež byly nakoupeny v osmi různých zemích Evropské unie. Prokázala se rozdílnost kvality zboží mezi tradičními zeměmi Evropské unie (Rakousko, Německo) a novými členskými státy, kam spadá i Česká republika. Je dokázáno, že ve většině případech odebírá Německo kvalitnější zboží, než je dováženo do České republiky (Idnes.cz, 2020).

Duální kvalitu potravin nelze vnímat pouze jako lepší a horší výrobky, ale také zda hraje určitou roli preference spotřebitelů dané země. Odlišnost potravin má na svědomí i evropská nařízení a směrnice, které upravují bezpečnost potravin – složení potravin (Idnes.cz, 2020).

Při zaměření na hlavní produkt Coca-Cola, je důležité se zmínit její složení napříč zeměmi. V České republice se Coca-Cola prodává slazená glukózo-fruktózovým sirupem. Avšak Coca-Cola v Německu je slazena řepným cukrem či sacharózou. Zde je vidět značný rozdíl ve stejném produktu. Rozdílné jsou však i ceny. Německo má mnoho kvalitnějších produktů přitom za nižší ceny (Elektronický deník, 2019), (CZ test, 2015).

Pevně přidělaná víčka

V roce 2021 Evropský parlament podpořil zákaz prodeje plastů, jenž sloužil na jedno použití. Zákaz se týkal nejen plastových lahví, ale také i plastových brček, příborů, talířů, polystyrenových obalů i hrnků. Cílem byla redukce velkého množství plastu a zmírnění znečišťování životního prostředí. Další velký zásah plánuje Evropská unie na plastových lahvích – především na víčkách. Nově již nebude zvlášť plastová lahev a zvlášť víčko, ale budou muset být vytvořeny jako jeden kus. To znamená, že víčko od lahve bude neoddělitelné a napevno přidělané (EuroZprávy.cz, 2019).

Tento přechod by se měl konat v následujícím roce 2023. Firmy budou muset inovovat své technologie a přizpůsobit se nařízení Evropské unie. Nařízení se dotkne mnoha společností, jež se nacházejí na trhu s nápoji. Přechod na neoddělitelná víčka bude pro některé společnosti náročný, avšak nezbytný.

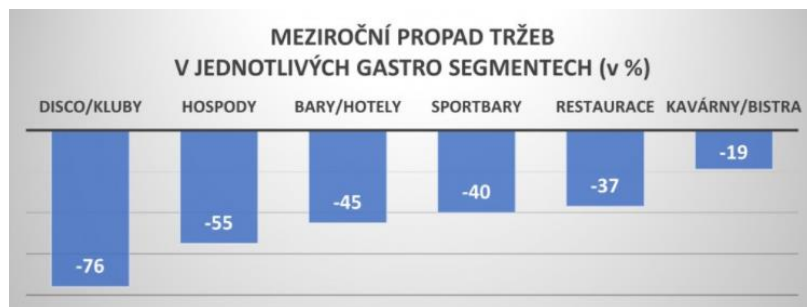
Mikroplasty

Mikroplasty jsou pevné plastové částice, které jsou nezáměrně vytvářeny při opotřebenosti větších kusů plastů. Vyrábějí se i záměrně a přidávají se do výrobků. Mikroplasty se však nerozkládají a ničí tak životní prostředí. Byly zjištěny ve vodě z vodovodu, balené vodě i jiných nápojích. Hromadí se také ve zvířatech, které lidem následně slouží jako potraviny. Několik států Evropské unie již uzákonilo, či navrhlo vnitrostátní zákaz záměrného používání mikroplastů ve spotřebních výrobcích. V roce 2019 agentura ECHA navrhla rozsáhlé omezení mikroplastů ve výrobcích. V současné době stále probíhají konzultace návrhu. V roce 2022 bude probíhat diskuze s orgány členských států a následné hlasování (ECHA, 2022), (Deník.cz, 2019).

Uzavření HoReCa segmentu

Jedním z nejvíce postižených segmentů v důsledku pandemie Covid-19 je HoReCa segment – hotely, restaurace, kavárny a catering. HoReCa segment patří k jednomu z nejlukrativnějších distribučních kanálů Coca-Coly HBC – tvoří 40 % obrátu společnosti. Uzavření tohoto segmentu tak mělo velké následky i na ekonomickou situaci společnosti, která přišla o značné zisky. V následujícím grafu jsou uvedeny poklesy tržeb v gastronomických segmentech. Největší pokles zaznamenaly kluby. Velkou ztrátu utrpěly také hospody, hotely a restaurace. Ty mohly využívat k prodeji alespoň výdejní okénka. Proto jejich pokles není takový, jako u barů (Zajímej.se, 2020), (Místoprodeje.cz, 2020).

Obrázek 14 Meziroční pokles tržeb v jednotlivých gastronomických segmentech



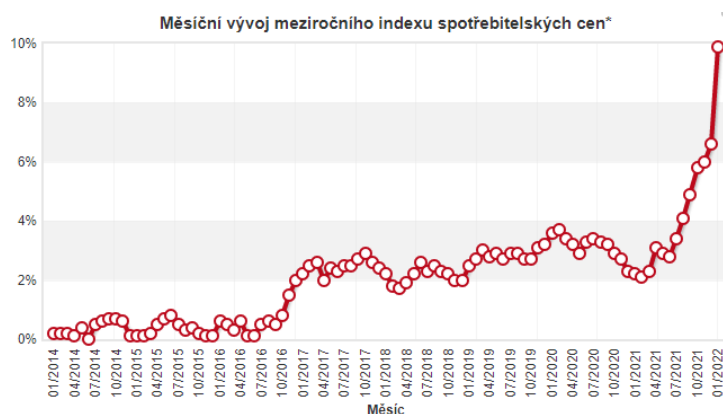
Zdroj: (Svět, 2021)

- **Ekonomické faktory**

Inflace

V důsledku koronavirové krize, jež nastala v roce 2019 došlo k nárůstu inflace. V říjnu roku 2019 byla inflace 2,7 %. V roce 2021 se následně začala rapidně zvyšovat až na 6,6 %. V současném roce 2022 však došlo k dalšímu navýšení, a to až na 9,9 %. Od roku 2019 tak inflace stoupla o 7,2 %. S rostoucí inflací rostou taktéž ceny produktů a služeb.

Graf 1 Měsíční vývoj meziročního indexu spotřebitelských cen



Zdroj: (Český statistický úřad, 2022)

Nárůst cen potravinářských výrobků

Meziroční růst cen se v únoru roku 2022 zrychlil. V zemědělství se zvýšily ceny o 22,9 %. U průmyslových výrobců se zrychlil růst na 21,3 %. Potravinářské výrobky a nápoje vzrostly o 9,5 % (Český statistický úřad, 2022), (České noviny, 2022), (Forbes, 2022).

Nárůst cen vody

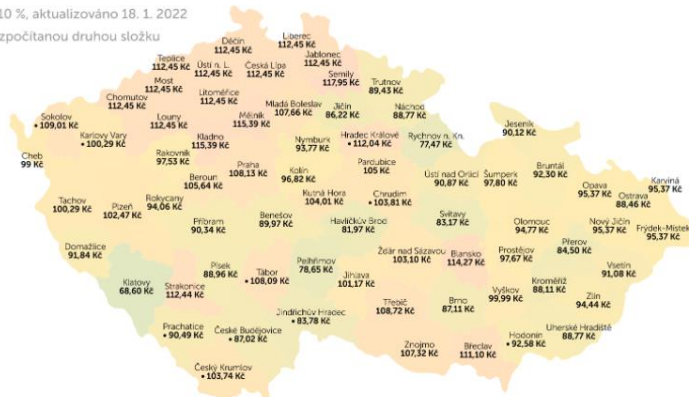
Došlo také k nárůstu cen vody o 5-10 %, což povede ke zdražení nápojů. V roce 2021 byla průměrná cen vody 93,18 Kč za 1 000 litrů. Aktuální průměrná cena vody v roce 2022 je 97,53 Kč. Oproti loňskému roku vzrostla o 4,35 Kč (Kurzy.cz, 2021), (Skrblík, 2022).

Obrázek 15 Cena vody v okresních městech v roce 2022

Cena vody v okresních městech 2022

Včetně DPH 10 %, aktualizováno 18. 1. 2022

* zahrnuje rozpočítanou druhou složku



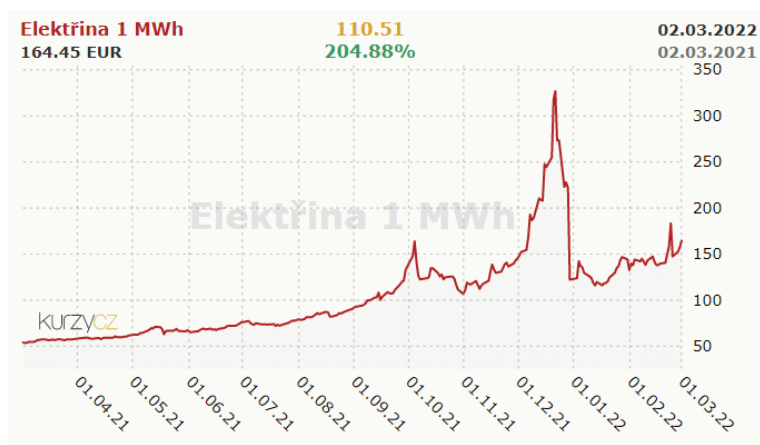
Zdroj: (Skrblík, 2022)

Růst cen energií

Současnou hrozbou je zdražování energií. Tato hrozba nepostihne pouze domácnosti, ale i velké firmy, jež tuto energií potřebují pro výrobu svých produktů. V posledním roce stoupla cena jak plynu, tak uhlí. Tyto komodity jsou nezbytné pro výrobu elektřiny. Zvýšení ceny plynu ovlivnila především dlouhá zima, která vyprázdnila zásobníky plynu a také snížení dodávek plynu od Ruska. Podstatnou roli zde hrají i emisní povolenky, které byly zdraženy. Na začátku roku 2021 se velkoobchodní cena elektřiny pohybovala okolo 50 EUR na jednu MWh. Ke konci roku 2021 se však cena elektřiny vystoupala až na 326,8 EUR za jednu MWh. To vedlo ke krachu některých dodavatelů elektřiny (Skupina ČEZ, 2022).

Nový rok přinesl snížení cen za elektřinu, avšak stále jsou ceny vyšší než v předešlých letech. V současné době se cena elektřiny odhaduje na 164,45 EUR.

Graf 2 Vývoj ceny elektřiny v letech od března 2021 do března 2022

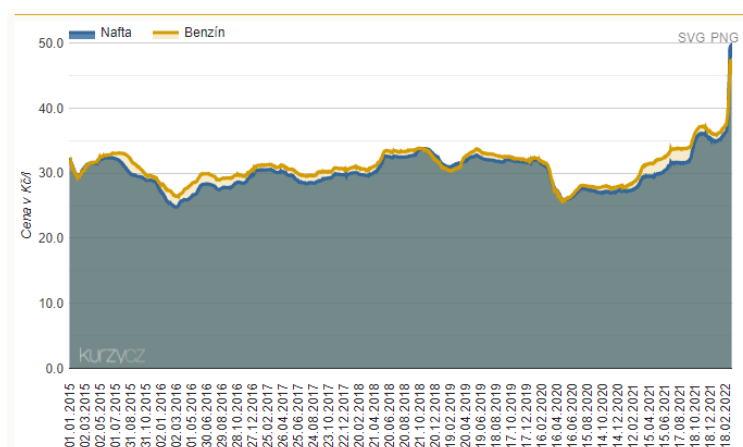


Zdroj: (Kurzy.cz, 2022)

Růst cen pohonných hmot

Za poslední měsíc došlo k velkému nárůstu cen pohonných hmot. Příčinou navýšení cen je zdražování ropy na světových trzích a oslabení koruny v důsledku vypuknutí ruské invaze na Ukrajinu. Graf znázorňuje nárůst ceny nafty až na 49,3 Kč za litr. Cena nafty dosáhla nejvyšší hodnoty v historii. Nárůst cen pohonných hmot bude mít dopad na všechny distributory (E15.cz, 2022). Česká vláda v souvislosti s krizí rozhodla o zrušení povinného přimíchávání biosložky do pohonných hmot a také o zrušení silniční daně pro automobily, dodávky a nákladní auta nepřevyšující 12 tun. Opatření jsou však nedostatečná (E15.cz, 2022).

Graf 3 Vývoj cen pohonných hmot v letech 2015-2022



Zdroj: (Kurzy.cz, 2022)

V současné době lze pozorovat zvýšení cen všech významných dodavatelů nealkoholických nápojů. Příčinou jsou výše zmiňované faktory.

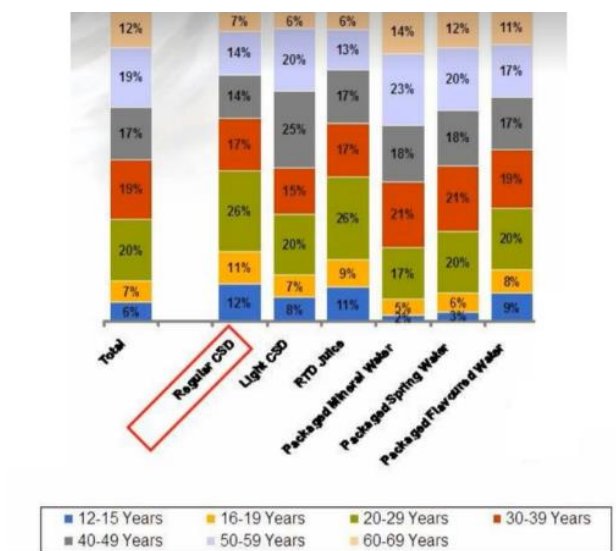
- **Sociokulturní faktory**

Demografická struktura

Následující graf znázorňuje subkategorie nealkoholických nápojů. V jednotlivých kategoriích jsou uvedeny věkové struktury spotřebitelů. Sycené nápoje a džusy jsou nejvíce preferovány věkovou skupinou 20–29 let, která tvoří 26 % celkové spotřeby. K 31. 12. 2020 tvoří tato skupina 1 098 835 lidí. Minerální a pramenité vody mají největší odbyt u spotřebitelů ve věku 30–39 let. V této věkové kategorii je v roce 2020 1 472 241 obyvatel České republiky. Ochucené vody opět dominují u věkové kategorie 20–29 let (Interní zdroj firmy, 2022).

Z interních zdrojů je potvrzeno, že poptávka po sycených nápojích má rostoucí charakter, což je pro firmu zásadní. Sycené nápoje tvoří ve firmě 80 % celého nápojového portfolia.

Graf 4 Demografický profil nealkoholických nápojů dle věku



Zdroj: (Interní zdroj firmy, 2022)

Z následující tabulky je patrné, že se počet obyvatel v České republice každým rokem zvyšuje. Ke dni 31. 12. 2020 se snížily věkové kategorie 20–29

let, 30-39 let a 60-69 let. V následujících letech lze očekávat opětovný nárůst těchto kategorií. Z hlediska stárnutí populace se očekává do roku 2050 snížení podílu osob v produktivním věku ze 65 % na 56,5 % (Český statistický úřad, 2019).

Tabulka 9 Věkové složení obyvatelstva v ČR v letech 2017-2020

Věkové kategorie	Rok			
	2017	2018	2019	2020
12-15	390 808	406 591	431 361	456 488
16-19	368 223	372 354	378 982	386 598
20-29	1 202 762	1 166 994	1 134 924	1 098 835
30-39	1 541 809	1 512 166	1 485 125	1 472 241
40-49	1 675 966	1 724 438	1 762 724	1 775 907
50-59	1 317 890	1 320 174	1 339 737	1 360 816
60-69	1 383 116	1 358 902	1 330 494	1 297 883
Celkový počet obyvatel	10 610 055	10 649 800	10 693 939	10 701 777

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Český statistický úřad, 2018, 2019, 2020, 2021)

Zdravé potravinářské produkty

Spotřeba biopotravin v posledních letech v České republice výrazně roste. Důvodem je sílící trend zdravého stravování. Dle průzkumu Ipsos je 80 % globální populace přesvědčeno, že konzumace správných potravin a nápojů zajistí lidem dobré zdraví. V roce 2018 činila spotřeba biopotravina zhruba 4,4 miliardy korun, což je 33% nárůst oproti roku 2017. Z následujícího obrázku je patrné, že spotřeba biopotravin má rostoucí charakter a lze očekávat její další vývoj (Česká spořitelna, 2021). Ministerstvo zemědělství potvrzuje další nárůst spotřeby potravin, který v roce 2019 stoupl na 5,26 miliardy korun (Biopotraviny info, 2021).

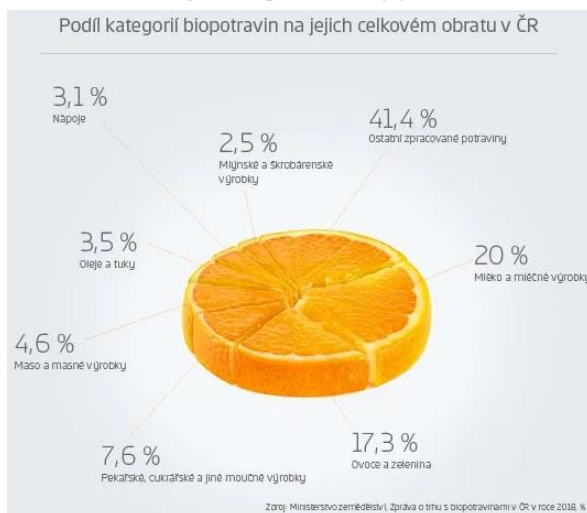
Graf 5 Spotřeba biopotravin v ČR v letech 2009-2018



Zdroj: (Česká spořitelna, 2021)

Nejčastěji se biopotraviny nakupují v maloobchodních řetězcích (36 %). Lidé nejčastěji nakupují biopotraviny – čaj, kávu, doplňky stravy a hotové pokrmy.

Graf 6 Podíl kategorií biopotravin na jejich celkovém obrátu v ČR



Zdroj: (Česká spořitelna, 2021)

Nárůst konzumace džusů

Džusy a ovocné nápoje tvoří zhruba 14 % celkové spotřeby nealkoholických nápojů v České republice a na Slovensku. Tato kategorie vzrostla na českém trhu meziročně o 9 % (Týden.cz, 2014).

Dle polské Asociace producentů džusů (KUPS), která v roce 2016 prováděla průzkum spotřeby džusů v 5 zemích (Česká republika, Slovensko, Litva, Rumunsko a Polsko). Češi průměrně vypijí 5,2 litru ročně, což je více než ve Slovensku (4,1 litru), Litvě (4,8 litru) a Rumunsku (1 litr). Přes 63 % dotazovaných žen prohlásilo, že vypijí až 3 litry džusu za týden, přičemž preferují ovocné džusy. Hlavními konzumenty džusů jsou v České republice i ostatních zemích děti (80 %). Džus konzumují i ostatní rodinní příslušníci (Baby Lamour, 2016).

Trh se slanými pochutinami

Slané pochutiny jsou součástí nákupních košíků valné většiny českých domácností. Lidé je nakupují více než 7x za čtvrtletí a v průměru za ně ročně vynaloží více než 1 150 Kč. Výzkum agentury GfK odhalil, že chipsy nakoupilo od roku 2019 do roku 2020 téměř 9 z 10 českých domácností. Nejoblíbenějšími produkty jsou solené chipsy. Velký odbyt mají i solené oříšky a arašidy v těstíčku. Novým trendem je zdravější forma chipsů. Rostoucí poptávka je také u proteinových chipsů (Zap web, 2020), (Retail news, 2021).

- **Technologické faktory**

Všechny výrobní závody jsou průběžně modernizovány. V minulém roce byl spuštěn moderní automatizovaný sklad v závodech v Kyjích, kde výroba prošla rozsáhlou modernizací v roce 2018. V nadcházejících obdobích dojde k dalším úpravám, nikoliv však tak významným (Interní zdroj firmy, 2022).

V následujícím roce bude muset společnost investovat do nových výrobních technologií či k jejich inovaci kvůli nařízení Evropské unie. Od roku 2023 bude zavedeno nařízení, aby víčka byla neoddělitelná od lahve. Nařízení nejvíce postihne dodavatele. Coca-Cola HBC pouze přenastaví a seřídí své současné technologie. Na neoddělitelná víčka je již společnost připravena a čeká jen, až vstoupí v platnost nařízení EU (Interní zdroj firmy, 2022).

Inovace probíhají každý rokem ať už z hlediska legislativy, druhů plastových lahví či velikosti obalů. Společnost se snaží optimalizovat a snižovat váhy lahví a obalů, aby nedocházelo k příliš velkému zatěžování životního prostředí. Zároveň se

snaží o snížení výrobní náročnosti a využití plně recyklovatelných materiálů. K této výrobě jsou zapotřebí kvalitní strojní vybavení (Interní zdroj firmy, 2022).

Na trhu existuje nová ultra clean technologie, která by mohla firma využít jako svou konkurenční výhodu. Technologie umožňuje vyrábět slazenou ochucenou vodu bez použití jakýchkoliv konzervantů.

Jestliže projde návrh agentury ECHA, budou muset výrobní firmy pozměnit strukturu svých výrobků i nádob, do kterých své produkty ukládají či stáčejí.

4.2.2 Porterův model pěti sil

Hrozba vstupu nových subjektů na trh

Na trhu s nealkoholickými nápoji existují střední bariéry vstupu. Firmy musejí disponovat dostačujícími finančními prostředky, aby na trh mohly vůbec vstoupit. To může být pro některé firmy neakceptovatelné. Důležitý je také marketing, do kterého musí firmy investovat, aby měly odbyt pro své výrobky. Významnou roli zde hraje i loajalita zákazníků k určité značce. Věrnost ovlivňuje především cena výrobku, jeho kvalita, reklama a dostupnost. Nejcitlivější jsou zákazníci na cenu výrobku. Jelikož nejsou v rámci tohoto trhu zavedeny žádné celní překážky vstoupit mohou jak tuzemští, tak zahraniční firmy (Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, 2022), (Interní zdroj firmy, 2022).

Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost disponuje několika svými předními dodavateli, a to nejen tuzemskými, ale také zahraničními v rámci všech 28 zemí, kde Coca-Cola HBC podniká. Například víčka odebírají z Litvy, lahve z Ukrajiny a etiky z České republiky. Na trhu se nachází i jiní dodavatelé, kteří by mohli současné dodavatele zastoupit, a proto je vyjednávací pozice těchto dodavatelů slabá. Coca-Cola HBC je vnímána jako lukrativní firma, která má na trhu jednu z vůdčích pozic. Z tohoto důvodu si dodavatelé spolupráci s Coca-Colou HBC váží a chtějí si ji udržet. Náklady na změnu zde nejsou příliš vysoké. V případě nespokojenosti se současným dodavatelem má Coca-Cola HBC vytvořený seznam předpřipravených a schválených dodavatelů, od kterých by mohli zboží odebírat (Interní zdroj firmy, 2022).

Vyjednávací síla kupujících

Coca-Cola HBC má rozsáhlou síť odběratelů, která se skládá z velkoobchodů, maloobchodů, hotelů, restaurací, kaváren, fastfoodů, a sahá až po konečného spotřebitele. Vyjednávací síla je rozdílná v každém zmíněném segmentu. Velkoobchody mají největší vyjednávací pozici, což je zapříčiněno velkým množstvím odebíraných produktů. Maloobchody, hotely a restaurace mají vyjednávací sílu značně menší. Nejnižší vyjednávací pozici mají koneční spotřebitelé. Snižování vyjednávací síly je zapříčiněno početností daného segmentu (Interní zdroj firmy, 2022).


















Hrozba substitučních výrobků či služeb

Substitučním produktem Coca-Coly je například káva a energetické nápoje. Všechny zmíněné produkty obsahují kofein, který je jedním z důvodů, proč dané produkty lidé konzumují. Dalším substitutem sycených nápojů je pivo, které konkuruje výrobkům společnosti v rámci segmentu HoReCa. Zde hraje významnou roli, zda spotřebitel může nebo chce v danou chvíli konzumovat alkohol či nikoliv. Balené minerální vody jsou často nahrazovány vodou z vodovodu. Sladké vody mají své substituty v podobě sirupů a různých koncentrátů. Balené džusy jsou nahrazovány čerstvými fresh džusy a smoothie nápoji. Ledové čaje lze vytvořit za pomoci rozpustného prášku, který se rozmíchá s vodou. Sycené nápoje pro dospělé se využívají k míchání nápojů s alkoholem. Nahradit se dají například sodovkou. Hrozba substitučních výrobků je u každé kategorie nealkoholických nápojů různá. Celkově jde tuto hrozbu vyhodnotit jako středně silnou (Interní zdroj firmy, 2022).

Hrozba ze strany stávající konkurence v odvětví

Největšími odvětvovými konkurenty jsou Mattoni, a.s. (Karlovarské minerální vody) a Kofola ČeskoSlovensko, a.s. Obě zmíněné společnosti mají rozsáhlé nápojové portfolio, které je obdobné portfolio Coca-Coly HBC (Interní zdroj firmy, 2022).

Obrázek 16 Portfolio značek společnosti Kofola ČeskoSlovensko, a.s.

Kategorie	Hlavní vlastní značky	Distribuované a licencované značky
Perlivé nápoje	      	  
Vody	     	  
Nepertlivé nápoje	  	
Sírupy	  	
Freshbary a Salaterie		
Jiné	      	

Zdroj: (Kofola ČeskoSlovensko, a.s., 2020)

Obrázek 17 Portfolio značek společnosti Mattoni, a.s.



Zdroj: (Mattoni 1873, 2022)

Hlavním produktem společnosti je kolový nápoj Coca-Cola. Nejznámějšími konkurenčními výrobky jsou kolové nápoje Pepsi a Kofola. Každý z těchto produktů se liší svou chutí. Záleží tak na preferenci spotřebitele, který produkt upřednostní.

V následující tabulce jsou uvedeny příklady konkurenčních výrobků k stávajícím produktům společnosti:

Tabulka 10 Konkurenční výrobky Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s.r.o.

Produkty značky Coca-Cola HBC	Konkurenční výrobky
<i>Kolové nápoje</i>	
Cola-Cola	Pepsi, Kofola, Royal Crown
<i>Sycené nápoje</i>	
Fanta, Sprite	Mirinda, 7Up
<i>Sycené nápoje pro dospělé</i>	
Kinley, Royal Bliss	River
<i>Vody</i>	
Natura, Bonaqua, Romerquelle	Mattoni, Magnesia, Rajec, Dobrá voda, Aquila
<i>Džusy</i>	
Cappy	Rauch, Hello, Relax, Pfanner
<i>Čaje</i>	
Fuzetea, Honest	Nestea, Lipton, Aquila
<i>Energetické nápoje</i>	
Monster, Predator, Reign	RedBull, Big Shock, Tiger, Semtex
<i>Rostlinné nápoje</i>	
AdeZ	Alpro, Joya
<i>Káva</i>	
Costa	Starbucks
<i>Prémiové lihoviny</i>	
Aperol, Campari, Cinzano, Finlandia, Jack Daniel's	Tullamore Dew, Johnnie Walker, Jameson, Hennessy, Absolut

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedených informací lze říci, že existuje středně silná hrozba ze strany stávající konkurence.

Ačkoliv je na trhu velká konkurence, Coca-Cola HBC si úspěšně udržuje svou pozici. Například v roce 2015 se podařilo Coca-Cole navýšit svůj zisk meziročně o 7 % na 354,3 milionu Kč. Tržby následně stouply o 9 % na 6,02 miliard Kč (Mediář, 2016).

Z interních zdrojů je potvrzeno, že Coca-Cola HBC si stále drží svou silnou tržní pozici. V současné době vlastní na trhu se sycenými nápoji více než jednu třetinu trhu. Na trhu s nealkoholickými nápoji se drží v top tři (Interní zdroj firmy, 2022).

4.3 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí společnosti je zkoumáno analýzou marketingového mixu společnosti Coca-Cola HBC.

4.3.1 Analýza marketingového mixu společnosti

Marketingový mix společnosti se zaměřuje především na „4P“ – produkt, cenu, distribuci a marketingovou komunikaci.

Produktové portfolio

Jak již bylo výše zmiňováno společnost Coca-Cola HBC má široké portfolio produktů. Společnost chce mít takové portfolio, které by bylo schopné uspokojit zákazníka během celého dne po dobu 24 hodin, 7 dní v týdnu. Proto se tomuto portfoliu říká 24/7. Lze jej rozdělit dvěma různými způsoby (Interní zdroj firmy, 2022):

- **dle času spotřeby**
 - *Ranní* – snídaně, na cestách, fyzická aktivita, čas na svačinu
 - *Polední* – v práci, rutinní návyky doma, stravování venku
 - *Podvečerní* – stravování doma, moje chvíle doma, setkání venku
 - *Večerní značky* – čas u obrazovky, venkovní pití, socializace doma

- **dle druhu nápojů**
 - *Sycené* - Coca-Cola, Fanta, Sprite
 - *Sycené pro dospělé* - Kinley, Schweppes, Royal Bliss
 - *Minerální vody* - Natura, Bonaqua, Romerquelle
 - *Džusy* - Cappy
 - *Čaje* - Fuzetea, Honest
 - *Energetické nápoje* - Monster, Predator, Reign

- **Rostlinné nápoje** - AdeZ
- **Káva** - Costa
- **Prémiové lihoviny** - Aperol, Campari, Cinzano, Finlandia, Jack Daniel's a další

Přestože má Coca-Cola HBC velmi široké portfolio, dominantní postavení stále zaujímá produkt Coca-Cola. Ten tvoří více jak jednu polovinu celkových prodejů společnosti.

V následující tabulce je vyobrazen celkový prodej výrobků a služeb v letech 2017-2020. Z tabulky je zřejmé, že v roce 2019 nastal velký pokles v prodeji, který dále pokračoval až do roku 2020. Tento razantní pokles může být zapříčiněn vypuknutím koronavirové krize, která měla za následek zavření restaurací, hotelů, škol a také omezení shlukování osob.

Tabulka 11 Prodej vlastních výrobků a služeb v letech 2017-2020

Prodej v tis. Kč	2017	2018	2019	2020
tuzemsko	2 383 528	4 077 232	3 624 934	2 728 334

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, 2017, 2018, 2019, 2020)

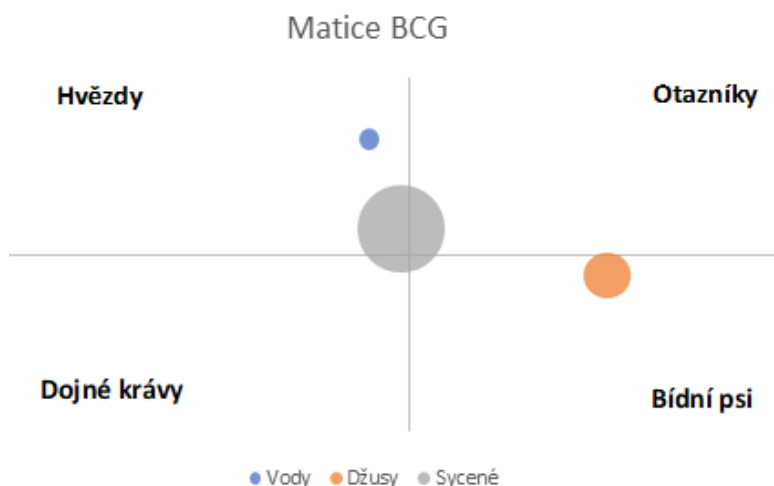
BCG matice (dopsat)

V sektoru hvězdy se nalézají dvě kategorie produktů - sycené nápoje a minerální vody. Sycené nápoje tvoří zhruba 80 % nápojového portfolio společnosti, proto je jejich pozice v rámci BCG matice velmi důležitá. To znamená, že Coca-Cola HBC se daří v rámci kategorie sycených nápojů lépe než konkurenčním výrobkům a čím dál více je lidé nakupují. Generují společnosti nejvyšší zisky ze všech kategorií a jsou budoucností podnikání. Je důležité, aby byly produkty finančně podporovány, aby se z nich nestaly dojně krávy. Kategorie sycených nápojů přesahuje i do jiných kvadrantů, avšak majoritní část spadá právě do hvězd. V sektoru hvězd se nachází i minerální vody, které tvoří zhruba 10 % nápojového portfolio společnosti, tudíž společnosti generují menší zisky než sycené nápoje.

Kategorie džusů tvoří 4 % nápojového portfolio společnosti. Matice BCG je řadí do sektoru bídných psů. Ziskovost této kategorie je velmi nízká. To může být zapříčiněno i uzavřením segmentu HoReCa, kde mají džusy nejvyšší odbytu. Pro firmu nejsou příliš

perspektivní a nepředstavují ziskové naděje. Zde je důležité, aby se firma rozhodla, zda bude provedena v oblasti džusů radikální změna či tuto kategorii zcela eliminovat.

Obrázek 18 Matice BCG



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Interní zdroj firmy, 2022)

Životní cyklus výrobku

Životní cyklus výrobku je zkoumán u tří majoritních značek minerálních vod Coca-Coly HBC. Minerální vody tvoří druhou největší kategorii nápojového portfolia společnosti.

- **Natura**

Natura patří mezi nejnovější značku společnosti Coca-Cola HBC. Od roku 2020 dochází k její inovaci – velikost lahve, recyklovatelnost materiálu, vzhled obalů, příchutě. V současné době společnost investuje velké finanční prostředky do marketingové komunikace značky. Ačkoliv značka spadá pod Coca-Colu HBC již od roku 2020, stále se nachází ve fázi uvedení na trh. To je zapříčiněno i tím, že chce Coca-Cola HBC investovat do nové ultra clean technologie, kterou chce využívat při výrobě produktů značky Natura (Interní zdroj firmy, 2022).

- **Bonaqua**

Bonaqua je zajatá značka, která je na trhu již několik let. Ačkoliv Bonaqua spadá na základě své kategorie v matici BCG do kvadrantu hvězdy, v současné době již není ve

fázi zralosti, ale pozvolna přešla do fáze úpadku. Společnost však nemá v plánu investovat své finanční prostředky za účelem obnovy předešlých zisků (Interní zdroj firmy, 2022).

- **Romerquelle**

Romerquelle je prémiová značka, která je zavedena v segmentu HoReCa (hotely, restaurace, kavárny). Za současných investic, které do ní Coca-Cola HBC vkládá se značka nachází ve fázi zralosti. Svou pozici si drží již několik let a neočekává se její změna (Interní zdroj firmy, 2022).

Cena

Před zahájením samotné tvorby ceny si podnik provádí sken trhu. Na základě zjišťování informací o trhu zjistí, jakou maximální možnou tržní cenu může uplatnit. Zároveň je také zjištěno, za jakou cenu prodává konkurence, což může sloužit jako orientační částka, se kterou se firma může nakonec porovnávat (Interní zdroj firmy, 2022).

Obrázek 19 Tvorba ceny



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Interní zdroj firmy, 2022)

Provozní náklady obsahují například materiál potřebný při výrobě, skladování, pronájem prostor, zaměstnanci, distribuce, marketing a spoustu dalšího. Marže se běžně pohybuje mezi 5-90 % (Interní zdroj firmy, 2022).

Pokud se zaměříme na samotný kolový nápoj, tedy Coca-Colu, zjistíme, že má vedoucí pozici při tvorbě i úpravě cen u kolových nápojů. Lze říci, že konkurence mění své ceny v závislosti na změně cen Coca-Coly (Interní zdroj firmy, 2022).

Ceny jednotlivých produktů se stanovují na základě segmentů, ve kterých zákazníci či spotřebitelé nakupují. Odlišné ceny lze najít v supermarketu i v restauraci. V maloobchodě jako takovém jsou ceny vždy nižší než například na benzínce či v restauraci. Tyto segmenty jsou známé svými vysokými cenami, jelikož si to mohou dovolit a nepřijdou díky tomu o své zákazníky. Velmi tak záleží i na místě prodeje (Interní zdroj firmy, 2022).

Distribuce

Coca-Cola HBC používá oba druhy distribuce. Nepřímá distribuce společnosti se zaměřuje na maloobchody i velkoobchody, přičemž největší odběr výrobků zajišťují maloobchody a HoReCa (hotely, restaurace a kavárny). Kladnou stránkou těchto mezičlánků je rozsáhlý prodej velkého množství produktů. Stinnou stránkou jsou však vysoké náklady, které se s mezičlánky pojí. Velkou nevýhodou jsou zde vysoké náklady na přepravu i pracovníky, které zboží do maloobchodů a velkoobchodů distribuují. Tato síť je velmi rozsáhlá po celé České i Slovenské republice a náklady se tak pohybují v řádu několika milionů (Interní zdroj firmy, 2022).

Přímá distribuce lze dělit na distribuci ke spotřebiteli či k zákazníkovi. Přímá distribuce ke spotřebiteli je zajištěna prodejními automaty, které se nachází na místech, kde se nemůže vyskytovat klasický prodej. Přímá distribuce ke spotřebiteli se využívá především ve školách (SŠ, VŠ), firmách, na sportovištích, zdravotnických střediscích a na dalších těžce dostupných místech. Přímá distribuce k zákazníkovi je zajištěna dovozem produktů do restaurací a hotelů, tedy tam kde je okamžitá spotřeba (Interní zdroj firmy, 2022).

Marketingová komunikace

Coca-Cola staví svůj marketing na svých symbolických produktech. Jedna z hlavních strategií celé společnosti se zaměřuje na uspokojení zákazníků, jenž se nacházejí v různých situacích, mají různé životní styly a hlavně potřeby. Každý z těchto jedinců si může z portfolia produktů vybrat takový, který je pro ně vyhovující. Tento přístup se v praxi aplikuje především za pomoci různých značek a variant produktů. Positioning každého typu

výrobku je jedinečný. Například nápoj Coca-Cola má v lidech evokovat pocity štěstí, radosti, svody, bezstarostnosti, mládí, a čas strávený s přáteli (Interní zdroj firmy, 2022).

Marketing Coca-Coly se zaměřuje především na dvě hlavní demografické skupiny lidí. První skupinou jsou mladí lidé, na které cílí nespočet kampaní. Jsou to právě mladí lidé, kteří využívají sociální sítě a tráví na nich kolik hodin denně. Tato skupina se dá zasáhnout prostřednictvím sociálních sítí jako je Facebook a Instagram. Druhou skupinu dále tvoří rodiny, především maminky. Jsou to právě ony, které vyrazí nakupovat potraviny pro svou rodinu a domácnost (Interní zdroj firmy, 2022).

Podpora prodeje

Dříve byla podpora prodeje realizována především v obchodech například formou ochutnávek. Avšak v dnešní době už tomu tak zcela není, a to i z důvodu koronavirové krize. V současné době se snaží Coca-Cola využívat podporu prodeje prostřednictvím e-commerce. To je forma obchodování, kdy se využívají elektronické komunikační prostředky. Společnost využívá e-commerce, aby přiložila své produkty k objednávkám zákazníka. Lze hovořit o přidané hodnotě, kterou zákazník obdrží ke své objednávce navíc, aniž by za produkt musel zaplatit. To se týká například firem jako jsou Dáme jídlo, Košík, Rohlík a teď nově i Alza. Prvně je důležité dostat svůj produkt k zákazníkovi, jakmile se obě společnosti domluví, začne se produkt distribuovat jako dárek při zvoleném nákupu (například při nákupu nad 500 Kč) spotřebiteli (Interní zdroj firmy, 2022).

- ***Soutěže***

V současné době probíhá soutěž se značkou Natura. Pro zapojení do soutěže stačí nakoupit lahev značky Natura s bílým víčkem, pod kterým je uveden kód. Nejvyšší výherní cenou je elektromobil Škoda Enyaq iV. Dalšími výherními cenami je taška a sportovní batoh z recyklovatelné bavlny, sportovní lahev z recyklovatelného plastu a další menší ceny (Natura, 2022).

Další soutěž probíhá v rámci produktů Coca-Cola, Coca-Cola Zero, Fanta a Sprite. Zde lidé soutěží o 30 kusů Playstation 5, smart televizí, miniledniček, miniprojektorů a herních kupónů. Stačí si koupit jeden ze zmíněných produktů, uchovat si účtenku a poslat SMS (Coca-Cola, 2022).

Public relations

Společnost Coca-Cola HBC se snaží čím dál více zvyšovat svou udržitelnost. Cílem společnosti je zajistit si pozitivní vnímání u svých spotřebitelů, potenciálních zákazníků, bank a států (Interní zdroj firmy, 2022).

- ***Snížení emisí***

Do roku 2025 chtějí snížit své emise, aby v roce 2040 emise dosahovaly čisté nuly. S dodavateli spolupracují na odstranění 90 % své uhlíkové stopy vzniklé ze třetích stran. Tam, kde není možné, aby byly emise eliminovány, společnost investuje do jiných opatření na ochranu klimatu (Coca-Cola HBC, 2022).

- ***Redukce vody***

Dalším závazkem společnosti je snižovat spotřebu vody na litr nápoje o 20 % oproti roku 2017. Společnost se snaží zajistit kvalitní nezávadnou vodu, a hlavně v dostatečném množství do zemí, kde odebírají suroviny (Coca-Cola HBC, 2022).

- ***Svět bez odpadu***

Každý obal má svou hodnotu a především životnost. Obal nemusí být po prvním použití vyhozen, lze jej dále recyklovat do nového obalu. Společnost se snaží se svými dodavateli navrhovat udržitelnější obaly, aby nekončily jako odpad.

V současné době je již 99 % primárních obalů recyklovatelných. Nejde však pouze o obaly, ale také o plastové lahve. Cílem společnosti je zvýšit jejich recyklovatelnost na 35 % a o dalších 5 let později na 50 % (Coca-Cola HBC, 2022).

- ***Získávání surovin***

Zde je snaha o 100 % zdroj klíčových zemědělských surovin, a to v souladu s principy udržitelného zemědělství. Ingredience jako je cukr a ovocné šťávy mají být certifikovány dle standardů třetích stran. Dalšími cíli jsou, aby roční hodnocení výkonosti dodavatelů pokrývalo minimálně 90 % celkových výdajů na nákup a vyčlenit kritické dodavatele (Coca-Cola HBC, 2022).

- ***Výživa***

Společnost se snaží svým zákazníkům nabízet dietní, lehce kalorické či bezkalorické nápoje. Mnoho stávajících nápojů již bylo přetvořeno, aby se snížil obsah cukru a kalorií. Snižování slouží i k tomu, aby se lidem pomáhalo splnit doporučení Světové zdravotnické organizace pro denní přidaný cukr (Coca-Cola HBC, 2022).

- ***Lidé a komunita***

Společnost se zaměřuje, aby v roce 2025 byla nulová úmrtnost mezi jejich pracovníky a byla snížena míra nehod o 50 % oproti roku 2017. Dále se společnost zaměřuje na ženské pohlaví, které má z 50 % zastávat manažerské pozice. Zapojují se do 20 Zero Waste partnerství a 10 % zaměstnanců se zúčastní dobrovolnických aktivit (Coca-Cola HBC, 2022).

- ***Působení v regionu***

Coca-Cola HBC se nesnaží pouze uspět na českém a slovenském trhu, ale být i hybatelem pozitivních změn, jež vedou k rozvoji a obohacení života místních komunit. Firma již dlouhodobě spolupracuje s několika neziskovými organizacemi jako jsou například: Světluška, sbírkový projekt Nadačního fondu Českého rozhlasu, jež pomáhá nevidomým. Firemní zaměstnanci se zapojují i do nočního charitativního běhu v rámci dobrovolnické činnosti. Zároveň se snaží zlepšovat i život dětí, a to zejména těch, které jsou znevýhodněné. S tím pomáhá i slovenská organizace Úsmev jako dar, kde se snaží přispívat finančními částkami na plnohodnotné dětství, které nemohou rodiče zprostředkovat. V Čechách má tato organizace obdobu v podobě Nadace Terezy Maxové (Interní zdroj firmy, 2022).

Přímý marketing

Tato forma marketingu se odvíjí od databáze klientů, které společnost nasbírání. Coca-Cola na svých webových stránkách nabízí e-mailové upozornění k odeírání nejnovějších zpráv – firemní novinky, finanční zprávy, novinky v oblasti udržitelnosti i vše dohromady. Stačí jen vyplnit jméno, příjmení a e-mailovou adresu. Velkou část zákazníků získává zejména tým obchodních zástupců. Velké zákazníky, jako je například Lidl a Kaufland, získává tým Key account manažerů, kteří navazují spolupráci v rámci národních či

mezinárodních kontraktů. Portfolio zákazníků se neustále vyvíjí a lze očekávat jeho další rozvoj (Interní zdroj firmy, 2022).

Outdoor activity

Úkolem Coca-Coly HBC je zaměřit se na marketingovou komunikaci v místě prodeje, tedy v maloobchodech, HoReCa segmentech a dalších. Využívají se k tomu plakáty, wobblery, cenovky, ohrádky displayů, slunečníky, nápojové lístky, samolepky (Interní zdroj firmy, 2022).

Obrázek 20 Ukázka ohrádky displayů značky Natura



Zdroj: (Interní zdroj firmy, 2022)

Obrázek 21 Plakát na soutěž značky Natura



Zdroj: (Interní zdroj firmy, 2022)

Zároveň má společnost vytvořené aktivační sety pro provozovny, které se obdrží na základě jejich velikosti a především významnosti (Interní zdroj firmy, 2022).

Obrázek 22 Aktivační sety značky Natura



Zdroj: (Interní zdroj firmy, 2022)

Online marketing

Společnost Coca-Cola HBC se zaměřuje na dva hlavní segmenty. Mladé lidi a maminky. Jelikož se Coca-Cola zaměřuje na tyto dva segmenty je velmi pravděpodobné, že se jim podaří je oslovit právě pomocí internetu. Mnoho mladých lidí na něm tráví několik hodin denně, a to především na sociálních sítích.

- **Webové stránky**

Jako každá jiná firma i Coca-Cola HBC využívá webové stránky pro sdělení informací svým klientům. Pro své webové stránky zvolila společnost doménu <https://www.coca-colahellenic.com/>. Webové stránky jsou rozděleny do několika záložek: o nás, naše portfolio 24/7, udržitelnější budoucnost, vztahy s investory, média, práce s námi, COVID-19 a kontaktujte nás. Tyto rozcestníky navedou návštěvníka na místo, které přišel na tyto stránky objevovat (Coca-Cola HBC, 2022).

Webové stránky jsou pro každou firmu velmi důležité. Společnost se jimi zároveň i představuje těm lidem, kteří jí například neznají. Na své webové stránky může firma odkazovat i prostřednictvím e-mailu či jinou formou marketingu.

- ***Sociální sítě***

Společnost se nachází na několika sociálních sítích. Sociální sítě slouží jako platforma pro zasáhnutí mnoha mladých lidí. Firma se angažuje na sítích jako jsou Facebook, Instagram, LinkedIn.

→ ***Facebook***

Sociální sítě Facebook a Instagram spolu pracují ruku v ruce. Je to zapříčiněno i tím, že co se vloží na Instagram, lze rovnou sdílet i na Facebooku. Na Facebooku firma vystupuje pod jménem Coca-Cola HBC Česko a Slovensko. Tato stránka se líbí celkem 121 lidem. Avšak za poslední dobu na tomto účtu nebyly přidávány žádné příspěvky. Poslední příspěvek byl přidán v roce 2019. Společnost má však i další Facebookovou stránku, která je založena pod názvem Coca-Cola HBC. Tato stránka je oproti předchozí zmíněné mnohem více oblíbená a nacházejí se zde aktuální příspěvky. Coca-Cola HBC k 26. 1. 2022 získala celkem 378 119 sledujících a 377 085 to se mi líbí (like), což je mnohonásobně větší číslo než u předešlé stránky (Facebook, 2022).

→ ***Instagram***

Instagram využívají pod názvem Coca-Cola Česko a Slovensko (cocacola.czsk). K 26. 1. 2022 mají 52,2 tisíc sledujících a 778 sdílených příspěvků. Coca-Cola využívá nejen normálních příspěvků, které se jí ukládají na jejím profilu, ale také tzv. stories neboli příběhy, které se zobrazují po dobu 24 hodin. Přes obě tyto sociální sítě sdílejí aktuality, které jsou pro firmu podstatné. Ať už se jedná o spolupráce, představení vánočních zvyků různých zemí či ukazují, kam všude si lze s sebou vzít produkt Coca-Cola (Instagram, 2022).

Společnost také hojně využívá influencery, kteří jejich značku propagují. K tomuto druhu marketingové komunikace se nejčastěji využívá Instagram. Společnost s dotyčnou osobou vytvoří tzv. placenou spolupráci, kdy se daný influencer snaží udělat kreativní a zábavnou reklamu společnosti. Díky velkému dosahu influencera dojde k tomu, že se sdělení dostane i tam, kam by se za normálních okolností nedostalo. Influencerů se nejčastěji využívá, když se zavede nový produkt na trh. Influencer produkt okusí a udělá na něj recenzi. V té pak své

sledovatele pobízí, aby i oni ochutnali tento produkt. Coca-Cola již spolupracovala s několika známými lidmi jako je Monika Bagárová, Andrea Antony, Veronika Architeva, Veronika Kašáková a Patrik Eliáš. Ženské influencerky byly převážně maminky s malými dětmi. Malé děti jsou totiž pro spoustu sledovatelů obrovské lákadlo (Interní zdroj firmy, 2022).

→ *LinkedIn*

LinkedIn je profesionální sociální síť, jež se zaměřuje na obchodní a profesní vztahy. Umožňuje vytvářet osobní profil (životopis), síť vztahů a kontaktů s ostatními spolupracovníky či obchodními partnery. Pomocí LinkedIn se značky prosazují a dokazují všem, že jsou kapacitou ve svém oboru. Společnost zde vystupuje pod jménem Coca-Cola HBC. K 26. 1. 2022 disponuje 383 885 sledujícími uživateli. Příspěvky jsou zveřejňovány nejen v českém jazyce, ale některé jsou psané pouze v anglickém jazyce. LinkedIn však nabízí možnost zobrazení překladu do jazyka, ve kterém uživatel vede tuto sociální síť. Společnost se zde snaží informovat o novinkách, které se zrovna ve firmě dějí. Pravidelnost příspěvků je zde rozmanitá. Někdy přidávají několik příspěvků v jednom týdnu a jindy jsou i měsíc neaktivní. Záleží na tom, zda mají lidem, co říci či nikoliv. Firma zde nepřidává žádné zbytečné příspěvky, ale dávají zde zajímavá sdělení jako jsou: recyklovatelnost obalů a plastových flašek, výročí, jaký zaujali postoj k životnímu prostředí, videa a podcasty, nabídky prací a spoustu dalšího (LinkedIn, 2022).

4.4 Matice EFE a IFE

Matice EFE

Matice hodnotí faktory externí analýzy společnosti Coca-Cola HBC. Cílem matice je vybrat z příležitostí a hrozeb takové faktory, jenž mají podstatný vliv na strategický záměr firmy.

Podstatný vliv v rámci příležitostí má expanze na trh se slanými pochutinami. Společnost Coca-Cola HBC již vlastní některé značky pochutin, avšak pro Českou republiku se nejedná o příliš známé značky (Bambi, Plazma a další). Rozvinutí toho segmentu by pro firmu mohlo být velmi prosperující, jelikož především dominuje na trhu nealkoholických

nápojů. Další dobře ohodnocenou příležitostí je zaměření se na alternativní segmenty týkající se zdravého životního stylu, jelikož poptávka po zdravých výrobcích má rostoucí charakter. Pokud by se společnost rozhodla ještě více pozměnit složení svých nápojů či zavést úplně nové zdravé produkty, dostali by možnost obsluhovat i další zákaznický segment. Jako nejrizikovější hrozba byla vyhodnocena opětovné uzavření segmentu HoReCa, které společnosti generuje zhruba 40 % zisků. V případě znovu uzavření by společnost přišla o své odběratele, které jsou po ni velmi cenné. Dalšími značnými hrozbami jsou zvyšující se ceny energií a pohonných hmot a odvětvová inflace. Nárůst cen zapříčiní zvýšení nákladů při výrobě i distribuci. To bude mít za následky zvýšení cen jednotlivých produktů, což pro některé spotřebitele bude rozhodující při rozhodování o koupi.

Tabulka 12 Matice EFE pro Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s.r.o.

	Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Skóre
Příležitosti				
1.	Rostoucí poptávka na trhu se slanými pochutinami	0,15	3	0,45
2.	Rostoucí zájem o zdravý životní styl	0,15	3	0,45
3.	Nové technologie např.: ultra clean	0,12	2	0,24
4.	Růst poptávky po sycených nápojích	0,12	3	0,36
Hrozby				
1.	Růst cen vody	0,11	2	0,22
2.	Znovu uzavření segmentu HoReCa	0,16	3	0,48
3.	Zvyšování cen energií a pohonných hmot	0,12	2	0,24
4.	Nařízení ze strany EU (daň z cukru, mikroplasty)	0,07	1	0,07
Σ	Celkové skóre matice EFE	1,00	-	2,51

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkové vážené hodnocení matice EFE ukazuje celkovou citlivost strategického záměru společnosti na externí prostředí. Celkové hodnocení matice EFE nabývá hodnoty **2,51**. To znamená, že vykazuje střední citlivost strategického záměru na externí prostředí.

Matice IFE

Matice IFE hodnotí faktory interní analýzy. Zaměřuje se na silné a slabé stránky společnosti.

Jakou velmi silnou stránkou společnosti byla vyhodnocena síla světové značky. Coca-Cola je světová značka, které je proslulá napříč všemi kontinenty. V průběhu let si vybuodovala své postavení na trhu, které se jí daří zdárně zdržet. Slabou stránkou společnosti je především nízká ziskovost v kategorii džusů. Další slabou stránku lze vnímat v nedostatečném využívání sociálních sítí. Coca-Cola HBC se snaží na své sociální síti přidávat novinky ohledně dění ve firmě, nevyužívá své profily však pro jiné aktivity.

Tabulka 13 Matice IFE pro Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s.r.o.

	Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Skóre
Silné stránky				
1.	Síla světové značky	0,25	4	1,00
2.	Průběžná inovace produktů	0,15	2	0,3
3.	Unikátní chuť a receptura produktů	0,20	3	0,60
4.	Vůdčí postavení při tvorbě ceny	0,10	2	0,20
Slabé stránky				
1.	Nízká ziskovost v kategorii džusů	0,16	3	0,48
2.	Nedostatečné využívání sociálních sítí (Instagram, Tik-Tok)	0,14	2	0,28
Σ	Celkové skóre matice IFE	1	-	2,86

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkové vážené hodnocení matice IFE nabývá hodnoty **2,86**. To znamená, že se strategický záměr podniku opírá o středně silnou interní pozici podniku. Pokud nebudou podceněna identifikovaná rizika, je zde vysoká pravděpodobnost, že může být strategický záměr naplněn.

5 Zhodnocení a doporučení

Návrhy na zlepšení marketingové strategie společnosti jsou vypracovány na základě výstupů z matice EFE a IFE a taktéž na základě analýzy současného komunikačního mixu.

Ačkoliv má společnost Coca-Cola HBC velmi dobře propracovanou marketingovou strategii, našlo by se zde několik možností, jak ji vylepšit.

5.1 Doporučení v oblasti produktů a cen

Expanze na trh s pochutinami

Jak již bylo v popisu matice EFE zmiňováno, Coca-Cola HBC disponuje i několika značkami, jež spadají na trh s potravinami. Avšak na českém trhu nejsou tyto značky příliš známé, jelikož se firma zaměřuje především na zahraniční trhy. Je vidno, že se společnost chtěla na trhu angažovat. Tento trh má obrovský potenciál pro získání nových zákazníků či přebrání části zákazníků konkurentům. Trh se slanými pochutinami každým rokem roste, ze strany spotřebitelů je zde očividný zájem. Nápojové portfolio, kterým Coca-Cola HBC v současné době disponuje, je velmi rozsáhlé a mnoho zákazníků tyto výrobky hojně nakupuje, a to zejména i na různé oslavy, akce a sešlosti. Při sešlosti se lidé často neobejdou bez nějakých pochutin, které by si během akce vychutnali. Coca-Cola by jim tak nenabídla pouze nápoje, ale také něco, co by k danému produktu skvěle chuťově pasovalo, což by mnoho lidí ocenilo.

Autorka si je však vědoma, že na tomto trhu je veliká konkurence a prorazit není jednoduché.

Zavedení zdravých výrobků

Velkou potenciál leží i v zaměření se na alternativní segmenty, jenž vyhledávají zdravý životní styl. Alternativní styl života je v současné době velmi oblíbenou formou stravování, kterou vyhledává čím dál více domácností. Dalo by se zacílit na nový segment, a to buď vytvořením nového produktu, úpravou stávajícího produktu či koupí některé bio značky.

Nová velikost Cappy džusů

Podstatný význam při prodeji nápojů má i velikost lahve. Cappy se prodává ve velikosti 0,330 ml a 1 litr. Chybí zde velikost 0,5 litrů. Velikost produktu má podstatnou roli i v segmentech HoReCa, kde jsou vyšší ceny než u maloobchodů. Koncový spotřebitelé se rozhodují, zda si v restauraci objednají malý džus nebo za podobnou (lehce vyšší) cenu objemnější pití. Z ekonomického hlediska mnoho lidí zvolí větší nápoj, jelikož pro ně bude z hlediska objem/cena výhodnější.

Snížení ceny Cappy džusů

Na českém trhu společnost Coca-Cola HBC prodává litrovou lahev nápoje Cappy zhruba za 44,99 Kč, což je vyšší cena, než za kterou prodává džusy její konkurence. V případě, že by došlo k vyrovnání cen s konkurencí, lidé by tyto džusy mohli více kupovat.

5.2 Doporučení v oblasti marketingové komunikace

Public relations

- **Zvýšení prodeje džusů**

Jelikož se v poslední letech společnost na tuto kategorii produktů příliš nezaměřovala, bylo by vhodné investovat do její marketingové komunikace. Coca-Cola HBC pořádala během roku několik úspěšných soutěží. Nová soutěž by vznikla pro kategorii džusů, kde by se nesbíraly výherní víčka, ale soutěž by byla spojena s etiketami produktů. Vytvořila by se nálepková karta, kde by lidé sbírali a lepili výstřižky z etiket. Při nasbírání určitého počtu (například 10 kusů) tzv. „céček“ by na pokladně vybraných maloobchodů obdrželi svou výhru. V soutěžích, které Coca-Cola HBC dosud vytvořila, vyhrálo jen omezené množství lidí. Zde by mohl získat dárek každý, kdo splní předem zvolené podmínky.

Jelikož džusy konzumují převážně děti, soutěž by nesla název Do školy s Cappy. Výhrou by například mohly být svačínové boxy pro děti, lahve na pití, skleničky, trička, bloky, nálepky, propisky a jiné. Záleželo by na počtu nasbíraných bodů z etiket a výši doplatku.

Reklama

Pro zvýšení povědomí o probíhající soutěži se vytvoří plakáty a wobblery, jenž by byly umístěny v maloobchodních prodejnách.

Online reklama

- **Sociální síť Instagram**

Společnost má na Instagramu k datu 26. 1. 2022 52,2 tisíc sledujících, což je oproti její konkurenci - Kofola (13,2 tisíc sledujících) a Mattoni (3 704 sledujících), o několik desítek tisíc více. Vzhledem k tomu, že v České republice žije 10,7 milionu obyvatel toto číslo není příliš vysoké. Samozřejmě je nezbytné si odmyslet děti bez přístupu k internetu, staré lidi, lidi, kteří nemají prostředky k tomu, aby byli na sociálních sítích a ti, co sociální sítě neuznávají a netráví na nich svůj čas. I tak zbývá mnoho lidí, kteří účet nesledují. Sledovanost by se dala zvýšit zavedením soutěže (například na zvýšení prodejnosti Cappy džusu), kde by v podmínkách bylo uvedené sledování instagramového i facebookového účtu. Soutěž by se dala zpropagovat i za pomoci influencerů, kteří by zajistili širší dosah soutěže. Vhodnými kandidáty na influencery jsou například Nikol Čechová, Dominika Šťovíčková a Karolína Králová.

- **Sociální síť Tik-Tok**

Tik-Tok je sociální síť, jež vznikla v Číně v roce 2016. Používá ji většina věkových kategorií, ale především mladí lidé ve věku 15-29 let, což je jedna z cílových skupin společnosti Coca-Cola HBC. Síť je založena na nahrávání a publikování krátkých videí. Působí na 150 trzích, je přeložena do 75 jazyků a v roce 2018 měla 500 milionů uživatelů za měsíc. Globálně překonal Tik-Tok miliardu uživatelů. V roce 2021 v České republice používalo síť více jak 1,5 milionu lidí a počet stále uživatelů stále roste. Velikostně jej lze srovnat se Snapchatem nebo se sociální sítí LinkedIn. Lidé sem chodí za zábavou, pro inspiraci či aby objevili něco nového. Tik-Tok nabízí umění, kulturu, módu, sport i zábavu v podobě vtipných videí. Mezi hlavní výhody Tik-Toku patří: nejvíce aktivních mladých lidí, velmi dynamický růst, velmi levná reklama, možnost získání velkého počtu sledujících. (Czechcrunch, 2021).

Tato sociální síť otevírá novou příležitost pro firmy, jak zacílit na své cílové segmenty. Většina firem ji vůbec nevyužívá, přitom by to byla skvělá konkurenční

výhoda, kterou by mohla firma disponovat. Cílová skupina odpovídá jedné z cílových skupin Coca-Coly (mladiství). Mladí lidé tráví svůj volný čas na mobilních telefonech, a především na sociálních sítích (více jak 82 minut denně, přičemž aplikaci otevrou zhruba 15x denně) (New media, 2021).

V Tik-Toku je viditelná prosperita pro zviditelnění firmy. Záleží čistě na společnosti, jakým směrem by se vydala. Zda by se zaměřila na vtipná videa, rady a tipy svým zákazníkům či jinak. Zároveň by šel propojit Tik-Tok se soutěží o nejlepší vtipné video, kde je zakomponován některý z produktů Coca-Coly HBC.

5.3 Harmonogram činností marketingové komunikace

Harmonogram činností obsahuje aktivity marketingové komunikace, jež byly doporučeny v rámci kapitoly návrhy a doporučení. Harmonogram je stanoven pro rok 2022. Hlavním cílem aktivit je zvýšit prodejnost dosavadních produktů společnosti Coca-Cola HBC. Velký důraz je kladen na zaměření se na novou sociální síť Tik-Tok, která je firmami zřídka využívána.

Tabulka 14 Harmonogram činností marketingové komunikace společnosti Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s.r.o.

Marketingová komunikace	Počet měsíců trvání aktivity	rok 2022							
		květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Public relations									
Soutěž s Cappy	2								
Reklama									
Plakáty	3								
Wobblery	2								
Online marketing									
Instagram	3								
Tik-Tok	6								

Zdroj: Vlastní zpracování

Jelikož je na přípravu soutěže Do školy s Cappy potřeba dostatečné množství času, soutěž by se spustila až po letních prázdninách. Doba trvání akce je stanovena na dva měsíce září-říjen. To je z důvodu začínajícího školního roku, jelikož 80 % konzumentů džusů jsou děti.

Plakáty by se začaly využívat již 14 dní před zahájením soutěže, aby lidé byli obeznámeni s konáním soutěží. Následně budou využity wobblery, které budou umístěny u příslušných regálů.

Využití influencerů na Instagramu by bylo vhodné zajistit nejen během konání soutěže, ale i před začátkem soutěže. V tu dobu známí lidé ukáží svým sledujícím, jak vhodně se dají produkty využít. Kam si je například oni sami berou, jak je rádi konzumují a další obdobná doporučení. Podobné využití influencerů by se opakovalo i na propagaci jiných produktů společnosti Coca-Cola HBC, například během Vánoční reklamy v televizi.

Sociální síť Tik-Tok nelze zavést ihned. Je potřeba si nejprve udělat průzkum, co mají lidé na Tik-Toku rádi, aby na ně mohla společnost dobře zacílit. Na tento průzkum jsou vyhrazeny zhruba 2 měsíce. Využití Tik-Toku je dále doporučeno až do konce roku a případně úspěchu i do dalších let.

Ačkoliv byl harmonogram stanoven pouze pro rok 2022, je potřebné tyto marketingové aktivity opakovat i v dalších letech.

5.4 Rozpočet

Na základě doporučených aktivit jsou sestaveny odhadované rozpočty pro jednotlivé marketingové činnosti pro rok 2022.

Soutěž Do školy s Cappy

Soutěž se zaměřuje na B2B trh, tedy na maloobchodní prodej směrem k cílovým spotřebitelům. Pro soutěž jsou zvoleny litrové lahve (velikost 330 ml se nejvíce prodává v segmentu HoReCa). K vytvoření soutěžních produktů jsou zapotřebí nové etikety. Taktéž se musí vytvořit výherní ceny s logem značky. Celková odhadovaná cena za nové etikety a výherní ceny je 2 375 000 Kč.

Reklama

Pro upozornění lidí na probíhající soutěž jsou vytvořeny plakáty a wobblery v místě prodeje. Celková cena za reklamu je odhadována na 42 000 Kč.

Instagram

Influenceri nemají přesně stanovenou peněžní částku, která by odpovídala jejich výkonu. Působí zde různé faktory, které je nezbytné brát v potaz. Neposuzuje se pouze na základě počtu sledujících, ale také dle engagementu (kolik lidí reagovalo na daný obsah), frekvenci placeného obsahu a způsobu jak influencer daný produkt či značku prezentuje.

Podstatnou roli hraje i délka spolupráce, zda se jedná o krátkodobou či dlouhodobou. Celkově však lze říci, že stanovení peněžní částky za kampaň je velmi individuální.

Nejvíce sledujících z níže uvedených má k 5. 3- 2022 Nikol Čechová, známá pod jménem Shopaholicnikol. Za předpokladu, že by se cena za 1 000 sledujících stanovila na 150 Kč, společnost by zaplatila zhruba 109 950 Kč. Dalšími známými osobnostmi je Kristýna Třešňáková, Dominika Šťovičková a Karolína Králová. V případě využití Nikol Čechové a Dominiky Šťovičkové na 14denní kampaň po dobu 3 měsíců, jak je uvedeno v harmonogramu, celková peněžní výdaje činí 508 050 Kč. Nikol Čechová je vybrána na základě vysokého počtu sledujících a skvělé tvorby při propagování výrobků. Dominika Šťovičková patří mezi moderní maminky, které dávají tipy svým sledujícím ať už ohledně dětí, stravování, cvičení a jiných aktivit. Jelikož by se soutěž zaměřovala na dárky pro děti, bylo by dobré zacílit na segment maminek, které by se soutěže zúčastnily.

Tabulka 15 Náklady na influencery na Instagramu při 14denní kampani

Instagram	
Faktory	
Cena za 1 000 followerů	88 – 200 Kč
Počet sledujících:	
• Nikol Čechová	733 000
• Kristýna Třešňáková	435 000
• Dominika Šťovičková	396 000
• Karolína Králová	296 000
Cena za influencera:	
• Nikol Čechová	109 950 Kč
• Kristýna Třešňáková	65 250 Kč
• Dominika Šťovičková	59 400 Kč
• Karolína Králova	44 400 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Loudavým krokem, 2021), (Instagram, 2022)

Tik-Tok

Tik-Tok je jednou z nejlevnějších sociálních sítí. Ceny se odvíjí od druhů kampaní. Publikování videí a jejich následné shlédnutí uživateli je v rozmezí od 12 - 28 Kč. Ačkoliv se jedná o nejdražší formu CPM na Tik-Toku, stále se ceny pohybují v nižších cenových hladinách než na jiných sociálních sítích. Pokud publikované video viděl zhruba 600 000 lidí a počítalo by se s průměrnou cenou, společnost by za video zaplatila 12 000 Kč. V případě publikování 12 různých videí tzn. 2 videa měsíčně a za předpokladu, že každé by shlédli alespoň půl milionu lidí, peněžní částka by se odhadovala na 144 000.

Tabulka 16 Rozpočet za sociální síť Tik-Tok

Tik -Tok	
Faktory	Kč
CPM	
• Reach kampaně	5 - 15
• Proklikové kampaně	10 - 25
• Video views	12 - 28

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (Cernovsky, 2022)

Celkový rozpočet pro naplnění stanovených cílů je odhadován na 3 173 000 Kč. Nejvyšší podíl na celkovém rozpočtu má soutěž s Cappy džusy, která je nejvíce finančně náročná, avšak měla by zvýšit prodejnost produktů.

Tabulka 17 Celkový rozpočet na marketingovou komunikaci společnosti Coca-Cola HBC

Marketingová komunikace	Kč
Soutěž	2 375 000
Reklama	42 000
Instagram	612 000
Tik-Tok	144 000
Celkem	3 173 000

Zdroj: Vlastní zpracování

6 Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo navrhnout vlastní doporučení a možných změn v marketingové strategii společnosti Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s.r.o., která se zaměřuje na výrobu, distribuci a prodej nealkoholických a alkoholických nápojů.

V diplomové práci je provedena analýza externího i interního prostředí. Externí neboli vnější prostředí je analyzováno pomocí STEP analýzy a Porterova modelu pěti sil. K vyhodnocení vnitřního prostředí podniku byla provedena analýza marketingového mixu společnosti. U produktového portfolia je vytvořena matice BCG a analýza životního cyklu vybraných výrobků z kategorie minerálních vod. Z uvedených analýz jsou sestaveny matice EFE a IFE. Z výsledků provedených analýz a vytvořených matic jsou navržena doporučení na zlepšení stávajícího stavu společnosti.

V rámci produktového portfolia je navržena expanze na trh s pochutinami a zavedení zdravých produktů. Oba zmíněné trhy mají rostoucí charakter. Zájmy zákazníků jsou při STEP analýze potvrzeny, tudíž je zde vnímána možná prosperita při vstupu na trh. Ačkoliv se společnost na trhu se slanými pochutinami již nachází, na českém trhu nejsou tyto značky příliš známé, jelikož se firma zaměřuje především na zahraniční trhy. Pokud by však Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s.r.o. vlastnila známější značky a zaměřila by se více na český trh, dala by se předpokládat vyšší prodejnost. V současné době jsou velmi aktuálním trendem i zdravé potraviny. Tyto potraviny by společnosti zajistily zcela nový segment, který by mohla obstarávat.

Slabou stránkou podniku je vnímána nízká prodejnost v kategorii džusů. Pro podpoření prodejnosti je navržena soutěž, jež je spojena s etiketami produktů. Lidé by sbírali výstřižky z etiket tzv. „céčka“ a následně je lepili do soutěžních karet. Na pokladně vybraných maloobchodů by následně obdrželi svou výhru. V soutěžích, které Coca-Cola HBC Česko a Slovensko s.r.o. dosud vytvořila, vyhrálo jen omezené množství lidí. Zde by mohl získat dárek každý, kdo splní předem zvolené podmínky. Výhrou by například mohly být svačkové boxy pro děti, lahve na pití, skleničky, trička a bloky. Záleželo by na počtu nasbíraných bodů z etiket a výši doplatku.

Ačkoliv má společnost Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s.r.o. na svém instagramovém účtu více sledujících než její konkurence, dalo by se zaujmout i ostatní uživatele používající tuto sociální síť. Velká příležitost je vnímána ve využívání instagramových influencerů, kteří by propagovali výrobky společnosti. Zvýšení počtu

sledujících na Instagramu lze zajistit za pomoci soutěže, která by ve svých pravidlech měla uvedenou podmínku sledování Coca-Cola účtů jak na Facebooku, tak na Instagramu.

Neprobádanou sociální sítí mnoha společností je Tik-Tok, jež slouží k publikování krátkých videí, vtipů, návodů a tipů. Jelikož tuto sociální síť využívá mnoho mladých lidí, což je jedna z cílových skupin společnosti, dosah by zde byl opravdu veliký. Zároveň by zde šla zakomponovat například i soutěž o nejlepší vtipné video, kde je zakomponován některý z produktů společnosti.

Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s.r.o. má na trhu s nealkoholickými nápoji jedno z dominantních postavení. Marketingový mix společnosti je velmi propracovaný. Z tohoto důvodu bylo velice nesnadné navrhnout zlepšení pro takto dobře fungující firmu. Avšak trh se velice rychle mění a vyvíjí. Na změnu trhu musí firma reagovat a respektovat rostoucí trendy.

Výše uvedené návrhy a možná doporučení budou předána českému partnerovi a snad i vzata v potaz při dalším sestavování marketingové strategie společnosti.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Literární zdroje

BARČÍK, T. Strategický marketing. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. 110 s. ISBN 978-80-905247-7-4.

BOUČKOVÁ, Jana, 2011. Základy marketingu. 4. vyd. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1760-5.

FORET, Miroslav, 2012. Marketing pro začátečníky. 1. vyd. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0006-0.

FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S., 2020. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.

JAKUBÍKOVÁ, D., 2013. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

KARLÍČEK, M., 2016. Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5769-8.

KARLÍČEK, M., 2018. Základy marketingu. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5869-5.

KAŠÍK, M., HAVLÍČEK, K., 2015. Marketing při utváření podnikové strategie. 3., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní. Eupress. ISBN 978-80-7408-100-2.

KOTLER, P., KELLER, K.L., 2012. *Marketing management*. 14. Upper Saddle River: Prentice Hall. ISBN 978-0-13210292-6.

KOTLER, P., KELLER, K.L., 2013. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.

MACHKOVÁ, H., 2015. Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]. 4. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5366-9.

PŘIKRYLOVÁ, J., 2019. Moderní marketingová komunikace. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0787-2.

VAŠTÍKOVÁ, M., 2014. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

ZAMAZALOVÁ, M., 2010. Marketing. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

7.2 Internetové zdroje

Baby Lamour: Průměrný Čech konzumuje ročně pouze 5,2l džusu [online], 2016. [cit. 2022-3-24]. Dostupné z: <http://www.fullmoon.cz/baby/maly-svet/620-prumerny-cech-konzumuje-rocne-pouze-52-l-dzusu>

Biopotraviny info: Trh s biopotravinami v roce 2019 vzrostl o 19 procent. Obyvatelé ČR spotřebovali biopotraviny za 5,26 miliardy korun [online], 2021. [cit. 2022-3-19]. Dostupné z: <https://www.potravinyinfo.cz/33/zprava-o-trhu-s-biopotravinami-2016-uniqueidgOkE4NvrWuMEMvw3uZDmFpgW4ArF3AekyiVSkfSQ0nI/>

Business 2 community: Everything You Need to Know About ATL, BTL and TTL Advertising [online], 2017. [cit. 2021-12-11]. Dostupné z: <https://www.business2community.com/marketing/everything-need-know-atl-btl-ttl-advertising-01902793>

Cernovsky: TikTok reklama v roce 2022: skvělá volba nebo žrout peněz? [online], 2022. [cit. 2022-3-5]. Dostupné z: <https://cernovsky.cz/marketing/tiktok-reklama/>

Coca-Cola HBC [online], 2022. [cit. 2022-3-18]. Dostupné z: <https://www.coca-colahellenic.com/>

Coca-Cola HBC: Historie [online], 2022. [cit. 2021-11-26]. Dostupné z: <https://cz.coca-colahellenic.com/cz/o-nas/historie>

Coca-Cola HBC: Naše strategie [online], 2022. [cit. 2021-11-26]. Dostupné z: <https://cz.coca-colahellenic.com/cz/o-nas/nase-mise-hodnoty-a-strategie>

Coca-Cola HBC: Naši lidé a komunity [online], 2022. [cit. 2022-1-26]. Dostupné z: <https://www.coca-colahellenic.com/en/a-more-sustainable-future/mission-2025/our-people-and-communities>

Coca-Cola HBC: O společnosti Coca-Cola HBC Česko a Slovensko [online], 2022. [cit. 2021-11-26]. Dostupné z: <https://cz.coca-colahellenic.com/cz/o-nas/o-spolecnosti>

Coca-Cola HBC: Redukce vody a správy [online], 2022. [cit. 2022-1-26]. Dostupné z: <https://www.coca-colahellenic.com/en/a-more-sustainable-future/mission-2025/water-reduction-and-stewardship>

Coca-Cola HBC: Snížení emisí [online], 2022. [cit. 2022-1-26]. Dostupné z: <https://www.coca-colahellenic.com/en/a-more-sustainable-future/mission-2025/emissions-reduction>

Coca-Cola HBC: Svět bez odpadu [online], 2022. [cit. 2022-1-26]. Dostupné z: <https://www.coca-colahellenic.com/en/a-more-sustainable-future/mission-2025/world-without-waste>

Coca-Cola HBC: Výživa [online], 2022. [cit. 2022-1-26]. Dostupné z: <https://www.coca-colahellenic.com/en/a-more-sustainable-future/mission-2025/nutrition>

Coca-Cola HBC: Získávání [online], 2022. [cit. 2022-1-26]. Dostupné z: <https://www.coca-colahellenic.com/en/a-more-sustainable-future/mission-2025/sourcing>

Coca-Cola: Vyhráj Sony playstation 5, TV a další kouzelné ceny [online], 2022. [cit. 2022-3-18]. Dostupné z: https://www.coca-cola-screentime.cz/?gclid=Cj0KCQjw29CRBhCUARIsAOboZbJVP53NWdvZbhl0_oSzEPlmqyzQVcjX3WfJTYjK2JQiSpz-RqE7LYMaAnwOEALw_wcB

Czechcrunch: Sociální síť TikTok globálně překonala miliardu uživatelů. V Česku ji používá 1,5 milionu lidí [online], 2021. [cit. 2022-3-3]. Dostupné z: <https://cc.cz/socialni-sit-tiktok-globalne-prekonala-miliardu-uzivatelu-v-cesku-ji-pouziva-15-milionu-lidi/>

CZ test: Stejný obal, jiná chuť, jiná cena [online], 2015. [cit. 2022-3-3]. Dostupné z: <https://www.cz-test.cz/clanek/stejny-obal-jina-chut-jina-cena>

České noviny: ČSÚ: Meziroční růst cen výrobců v únoru dál zrychloval [online], 2022. [cit. 2022-3-17]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/csu-mezirocni-rust-cen-vyrobcu-v-unoru-dal-zrychloval/2177659>

Česká spořitelna: Český trh s biopotravinami prudce roste [online], 2021. [cit. 2022-3-19]. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/firmy/articles/cesky-trh-s-biopotravinami-prudce-roste>

Český statistický úřad: Inflace, spotřebitelské ceny [online], 2022. [cit. 2022-2-22]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny

Český statistický úřad: Indexy cen výrobců - únor 2022 [online], 2022. [cit. 2022-3-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/indexy-cen-vyrobcu-unor-2022>

Český statistický úřad: Věkové složení obyvatelstva - 2017 [online], 2018. [cit. 2022-3-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-obyvatelstva-2017>

Český statistický úřad: Věkové složení obyvatelstva - 2018 [online], 2019. [cit. 2022-3-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-obyvatelstva-g598foxrzn>

Český statistický úřad: Věkové složení obyvatelstva - 2019 [online], 2020. [cit. 2022-3-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-obyvatelstva-2019>

Český statistický úřad: Věkové složení obyvatelstva - 2020 [online], 2021. [cit. 2022-3-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-obyvatelstva-2020>

Český statistický úřad: Věková struktura populace se výrazně mění [online], 2019. [cit. 2022-3-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekova-struktura-populace-se-vyrazne-meni>

Deník.cz: Mikroplasty v potravinách: Člověk sní průměrně 50 tisíc částic za rok [online], 2019. [cit. 2022-3-17]. Dostupné z: <https://www.denik.cz/ekonomika/mikroplasty-v-potravinach-clovek-sni-prumerne-50-tisic-castic-za-rok-20190617.html>

E15.cz: Benzin a nafta trápí dopravce. Aktuální ceny v Česku a ve světě [online], 2022. [cit. 2022-3-17]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/cena-benzinu-a-nafty>

E15.cz: Ceny benzínu a nafty jsou nejvyšší v historii. Růst budou i v příštích dnech, tvrdí ekonom [online], 2022. [cit. 2022-3-17]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/prumysl-a-energetika/ceny-benzinu-a-nafty-jsou-nejvyssi-v-historii-rust-budou-i-v-pristich-dnech-tvrdi-ekonom-1388165>

ECHA: Mikroplasty [online], [cit. 2022-3-17]. Dostupné z: <https://echa.europa.eu/cs/hot-topics/microplastics>

Ekonomikon: Postup stanovení ceny [online], 2022. [cit. 2021-7-22]. Dostupné z: <https://www.ekonomikon.cz/ekonomika/cena/stanoveni/>

Elektronický deník: Až si budeme moci koupit německou verzi Coca-Coly, problém dvojí kvality zmizí, říká šéf Svazu obchodu a cestovního ruchu Tomáš Prouza [online], 2019. [cit. 2022-3-3]. Dostupné z: <https://ekonomickydenik.cz/az-si-budeme-moci-koupit-nemeckou-verzi-coca-coly-problem-dvoji-kvality-zmizi-rika-sef-svazu-obchodu-cestovniho-ruchu-tomas-prouza/>

Elektronický deník: Daň z cukru platí skoro ve čtyřiceti zemích. Výsledky jsou rozporuplné [online], 2019. [cit. 2022-3-1]. Dostupné z: <https://ekonomickydenik.cz/dan-cukru-plati-skoro-ve-ctyriceti-zemich-vysledky-jsou-rozporuplne/>

EuroZprávy.cz: PET lahve jak je známe skončí? Po zákazu plastů si EU došlápne i na ně
Zdroj: <https://eurozpravy.cz/zahranicni/eu/248222-pet-lahve-jak-je-zname-skonci-po-zakazu-plastu-si-eu-doslapne-i-na-ne/> Zdroj: <https://eurozpravy.cz/zahranicni/eu/248222-pet-lahve-jak-je-zname-skonci-po-zakazu-plastu-si-eu-doslapne-i-na-ne/> [online], 2019. [cit. 2022-3-3]. Dostupné z: <https://eurozpravy.cz/zahranicni/eu/248222-pet-lahve-jak-je-zname-skonci-po-zakazu-plastu-si-eu-doslapne-i-na-ne/>

Evolution marketing: Porterův model pěti sil [online], 2022. [cit. 2022-3-16]. Dostupné z: <https://www.evolutionmarketing.cz/marketingovy-slovník/porter-analyza/>

Facebook: Coca-Cola HBC [online], 2022. [cit. 2022-1-26]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/cocacolahellenicbc>

Forbes: Porostou spotřebitelské ceny dál? Meziroční růst cen výrobců v únoru opět zrychloval [online], 2022. [cit. 2022-3-17]. Dostupné z: <https://forbes.cz/porostou-spotrebitelske-ceny-dal-mezirocni-rust-cen-vyrobcu-v-unoru-opet-zrychloval/>

Idnes.cz: Lidé pijí Coca-Colu z billboardů a sklenici si nalévají z televize [online], 2015. [cit. 2022-1-21]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/ekonomika/test-a-spotrebitel/reklama-ktera-se-da-vypit.A150703_100907_eko_euro_fih

Idnes.cz: Zákaz dvojí kvality potravin narazí u zákazníků, obávají se řetězce [online], 2020. [cit. 2022-3-3]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/dvoji-kvalita-potravin-retezce-zakon.A200223_184841_ekonomika_mato

Instagram: cocacolaczsk [online], 2022. [cit. 2022-1-26]. Dostupné z: <https://www.instagram.com/cocacolaczsk/?hl=cs>

Instagram: little.kao [online], 2022. [cit. 2022-3-5]. Dostupné z: <https://www.instagram.com/little.kao/>

Instagram: mamadomisha [online], 2022. [cit. 2022-3-5]. Dostupné z: <https://www.instagram.com/mamadomisha/>

Instagram: shopaholicnicol [online], 2022. [cit. 2022-3-5]. Dostupné z: <https://www.instagram.com/shopaholicnicol/>

Instagram: tresnickova [online], 2022. [cit. 2022-3-5]. Dostupné z: <https://www.instagram.com/tresnickova/>

Kofola ČeskoSlovensko, a.s.: Konsolidovaná výroční zpráva 2020 [online], 2020. [cit. 2022-3-18]. Dostupné z: https://investor.kofola.cz/wp-content/uploads/2021/05/07_CZ_Konsolidovana-a-individualni-Vyrocní-zprava-Kofola-CeskoSlovensko-a.s.-2020.pdf

Kurzy.cz: Elektřina - ceny a grafy elektřiny, vývoj ceny elektřiny 1 MWh - 1 rok - měna EUR [online], 2022. [cit. 2022-3-3]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/komodity/cena-elektřiny-graf-vyvoje-ceny/?flavour=full>

Kurzy.cz: Nafta - aktuální ceny motorové nafty, vývoj cen [online], 2022. [cit. 2022-3-17]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/komodity/nafta/>

Kurzy.cz: Zdražování vody v ČR příští rok nabere na tempu, některá města zvažují zastropování její ceny. Důraz na šetření vodou lze čekat spíše od žen než od mužů [online], 2021. [cit. 2022-3-17]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/620129-zdrazovani-vody-v-cr-pristi-rok-nabere-na-tempu-nektera-mesta-zvazuji-zastropovani-jeji-ceny/>

LinkedIn: Coca-Cola HBC [online], 2022. [cit. 2022-1-26]. Dostupné z: <https://cz.linkedin.com/company/coca-cola-hbc>

Loudavým krokem: Kolik (si) vydělají influenceri? I více než půl milionu za 14denní kampaň [online], 2021. [cit. 2022-3-5]. Dostupné z: <https://loudavymkrokem.cz/kolik-si-vydelaji-influenceri/>

Marketing mind: BCG matice: produkty v kontextu trhu a jeho růstu [online], 2017. [cit. 2022-3-16]. Dostupné z: <https://www.marketingmind.cz/bcg-matice-priklady-a-vyuziti-v-praxi/>

Marketing mix: Teorie marketingového mixu [online], 2022. [cit. 2021-6-10]. Dostupné z: <http://www.marketing-mix.cz/marketing-mix/153-teorie-marketingoveho-mixu-a.html>

Mattoni 1873: Naše značky [online], 2022. [cit. 2022-3-18]. Dostupné z: <https://www.mattoni1873.cz/nase-znacky/>

Mediář: Coca-Cola si na českém trhu loni polepsila [online], 2016. [cit. 2021-11-26]. Dostupné z: <https://www.mediar.cz/coca-cola-si-na-ceskem-trhu-loni-polepsila/>

Místoprodeje.cz: Coca-Cola podporuje sektor HORECA – restaurátérům dodává nápoje, vybavení a zajišťuje reklamu zdarma [online], 2020. [cit. 2022-3-19]. Dostupné z: <https://www.mistoprodeje.cz/obsah/zajimavosti-z-retailu/coca-cola-podporuje-sektor-horeca-restauraterum-dodava-napoje-vybaveni-a-zajistuje-reklamu-zdarma/>

Natura: Vyhraje elektromobil Škoda Enyaq iV a stovky dalších udržitelých cen [online], 2022. [cit. 2022-3-18]. Dostupné z: https://natura.coca-cola.cz/soutez?gclid=Cj0KCQjw29CRBhCUARIsAOboZbIOVFX-Ebct7HfsuEqTn_U6Cq6kO1mjzQC1NI4pFMZWc-a-18quGXEAAnQHEALw_wcB

New media: TikTok a Snapchat – sociální síť Generace Z [online], 2021. [cit. 2022-3-3]. Dostupné z: <https://www.lcgnewmedia.cz/tiktok-a-snapchat-socialni-site-generace-z/>

Retail news: Slané snacky zdravěji [online], 2021. [cit. 2022-3-19]. Dostupné z: <https://retailnews.cz/2021/10/08/slance-snacky-zdraveji/>

Skrblík: Cena vody 2022: Vodné a stočné v 219 městech až 7 let zpětně [online], 2022. [cit. 2022-3-17]. Dostupné z: <https://www.skrblik.cz/energie/voda/cena-vody/>

Skupina ČEZ: Aktuality k vývoji cen energií [online], 2022. [cit. 2022-1-26]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/cs/vyvojcen>

Sun marketing: Marketingový mix [online], 2022. [cit. 2021-6-10]. Dostupné z: <https://www.sun.cz/nastroje/navody-pro-klienty/marketingovy-mix>

Svět: Tržby restaurací meziročně spadly o 37 % [online], 2021. [cit. 2022-3-19]. Dostupné z: <https://svethg.cz/trzby-restauraci-mezirocne-spadly-o-37/>

Tbs marketing: What is the difference between ATL, BTL and advertising? [online], [cit. 2021-12-18]. Dostupné z: <https://tbs-marketing.com/blog-difference-between-atl-btl-and-ttl-advertising/>

The Coca-Cola Company: Značky [online], [cit. 2021-11-26]. Dostupné z: <https://www.coca-colacompany.com/brands>

Týden.cz: Džusy a ledové čaje. Kofola bude distribuovat nápoje Rauch [online], 2014. [cit. 2022-3-24]. Dostupné z: https://www.tyden.cz/rubriky/byznys/cesko/dzusy-a-ledove-caje-kofola-bude-distribuovat-napoje-rauch_325111.html

Úřad pro ochranu hospodářské soutěže: ČÍSLO JEDNACÍ: VO4/S094/99 [online], 2022. [cit. 2022-3-17]. Dostupné z: <https://www.uohs.cz/cs/hospodarska-soutez/sbirky-rozhodnuti/detail-1740.html>

Webnode Blog: Výhody a nevýhody online reklamy [online], 2021. [cit. 2022-1-30]. Dostupné z: <https://www.webnode.cz/blog/2021/04/vyhody-a-nevyhody-online-reklamy/>

Zajímej.se: HORECA segment se bude muset změnit. Správným nastavením ušetří a získá stabilitu [online], 2020. [cit. 2022-3-19]. Dostupné z: <https://zajimej.se/horeca-segment-se-bude-muset-zmenit-spravnym-nastavenim-usetri-a-ziska-stabilitu/>

Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s.r.o.: Výroční zpráva 31.12. 2020, 2020. (periodikum)

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

Seznam obrázků

Obrázek 1 Proces výběru cílového trhu	15
Obrázek 2 Vnější a vnitřní prostředí firmy	19
Obrázek 3 Směr postupování při analýze makroprostředí	20
Obrázek 4 Porterův model pěti sil.....	23
Obrázek 5 SWOT analýza.....	24
Obrázek 6 Marketingový mix- 4P.....	26
Obrázek 7 Marketingový mix - koncept 4P a 4C.....	28
Obrázek 8 Komplexní pojetí výrobku.....	29
Obrázek 9 Životní cyklus výrobku.....	29
Obrázek 10 Matice BCG.....	32
Obrázek 11 Model AIDA.....	37
Obrázek 12 Životní cyklus produktu a typické komunikační aktivity	44
Obrázek 13 Rozšířený marketingový mix - 7P	46
Obrázek 14 Meziroční pokles tržeb v jednotlivých gastronomických segmentech.....	51
Obrázek 15 Cena vody v okresních městech v roce 2022	52
Obrázek 16 Portfolio značek společnosti Kofola ČeskoSlovensko, a.s.....	60
Obrázek 17 Portfolio značek společnosti Mattoni, a.s.....	60
Obrázek 18 Matice BCG.....	64
Obrázek 19 Tvorba ceny	65
Obrázek 20 Ukázka ohrádky displayů značky Natura	70
Obrázek 21 Plakát na soutěž značky Natura	70
Obrázek 22 Aktivační sety značky Natura.....	71

Seznam tabulek

Tabulka 1 Vzor matice EFE.....	25
Tabulka 2 Výhody a nevýhody reklamy	39
Tabulka 3 Výhody a nevýhody podpory prodeje.....	40
Tabulka 4 Výhody a nevýhody public relations	41
Tabulka 5 Výhody a nevýhody osobního prodeje	41
Tabulka 6 Výhody a nevýhody přímého marketingu.....	42
Tabulka 7 Výhody a nevýhody online marketingu.....	43
Tabulka 8 Vzor matice IFE.....	46
Tabulka 9 Věkové složení obyvatelstva v ČR v letech 2017-2020	55
Tabulka 10 Konkurenční výrobky Coca-Coly HBC Česko a Slovensko, s.r.o.	61
Tabulka 11 Prodej vlastních výrobků a služeb v letech 2017-2020	63
Tabulka 12 Matice EFE pro Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s.r.o.	74
Tabulka 13 Matice IFE pro Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s.r.o.	75
Tabulka 14 Harmonogram činností marketingové komunikace společnosti Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s.r.o.	79
Tabulka 15 Náklady na influencery na Instagramu při 14denní kampani	81
Tabulka 16 Rozpočet za sociální síť Tik-Tok.....	82
Tabulka 17 Celkový rozpočet na marketingovou komunikaci společnosti Coca-Cola HBC	82

Seznam grafů

Graf 1 Měsíční vývoj meziročního indexu spotřebitelských cen	51
Graf 2 Vývoj ceny elektřiny v letech od března 2021 do března 2022	53
Graf 3 Vývoj cen pohonných hmot v letech 2015-2022.....	53
Graf 4 Demografický profil nealkoholických nápojů dle věku	54
Graf 5 Spotřeba biopotravin v ČR v letech 2009-2018	56
Graf 6 Podíl kategorií biopotravin na jejich celkovém obratu v ČR	56

Seznam zkratek

4P – Product, Price, Place, Promotion

4C – Customer value, Costs, Convenience, Communication

7P - Product, Price, Place, Promotion, People, Physical evidence, Process

AIDA - Attention, Interest, Desire, Action

a.s. – akciová společnost

ATL – Above The Line

B2B – Business to Business

BCG – Boston Consulting Group

bio – bez přidaných chemických látek (produkt pocházející z ekologického zemědělství)

BTL – Below The Line

Coca-Cola HBC – Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s.r.o.

ČNB – Česká národní banka

ČR – Česká republika

EFE – External Factor Evaluation

ECHA -The European Chemicals Agency

EU – European Union

EUR – euro

GfK – Growth from Knowledge

HoReCa – Hotely, Restaurace, Kavárny

IFE – Internal Factor Evaluation

Kč – Koruna česká

KUPS - polské Asociace producentů džusů

MWh – megawatthodina

PR – Public Relations

SBU – Strategic Business Units

SMARTER – Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time specific, Ethical,
Resourced

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

STEP – Social, Technological, Economical, Political

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

TTL - The Line

tzv. - takzvaný