

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra obchodu a financí



Diplomová práce

**Hodnocení postavení společnosti Coca-cola Hellenic na
trhu nealkoholických nápojů v ČR**

Bc. Karolína Švejková

©2021 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Karolína Švejtková

Hospodářská politika a správa

Podnikání a administrativa

Název práce

Zhodnocení postavení společnosti Coca-cola Hellenic na trhu nealkoholických nápojů v ČR

Název anglicky

Evaluation of the position of Coca-cola Hellenic on the soft drinks market in the Czech Republic

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnocení postavení společnosti Coca-Cola Hellenic na trhu s nealkoholickými nápoji v ČR. Obsah práce je primárně zaměřen na vyhodnocení tržního postavení vybrané společnosti. Dílčí cíle, které povedou k dosažení hlavního cíle diplomové práce jsou stanoveny následovně:

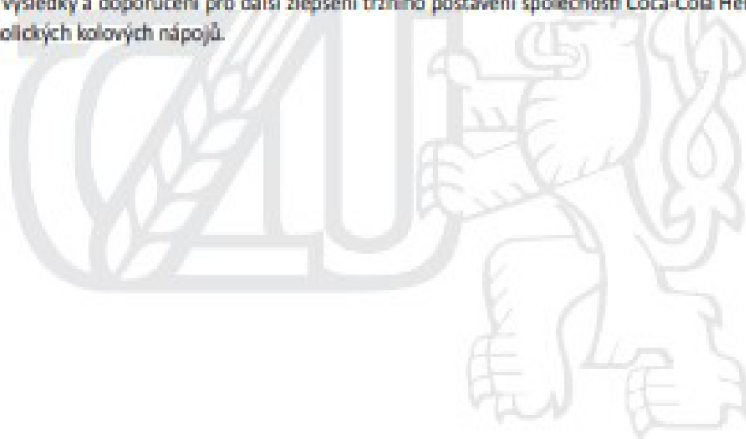
- 1.zpracování literární rešerše, která se bude problematice trhu, tržního postavení a hodnocení tržního postavení věnovat z teoretického pohledu a shrne vybrané poznatky z odborných zdrojů.
- 2.získání potřebných zdrojů pro vytvoření vlastní analýzy v praktické části. Jedná se především o informace o výsledcích společnosti v předchozích letech, jejím portfoliu a informace o konkurenci.
- 3.příprava a realizace vlastního kvantitativního výzkumu, zaměřeného produkt Coca-Cola a trh nealkoholických nápojů v České republice. Na získané informace a data z předchozích dvou dílčích cílů (informace o společnosti a data z vlastního kvantitativního šetření)
- 4.vypracování vlastní vyhodnocení tržního postavení společnosti Coca-Cola Hellenic na trhu nealkoholických nápojů v České republice z těchto zmíněných zdrojů, a to s využitím metody SWOT analýzy.
- 5.shrnutí získaných výsledků a jejich komplexní vyhodnocení v rámci kapitoly diskuze a výsledky a doporučení

Metodika

V kapitole teoretická východiska, bude na základě analýzy, syntézy a komparace zpracována odborná relevantní literatura v tištěné a elektronické verzi. V praktické části práce zaměřené na dosažení hlavního bude nejprve identifikován tzv. bottlerského systém společnosti The Coca-Cola Company a toho, jak v něm působí společnost Coca-Cola Hellenic, identifikace tržního postavení bude zaměřena přímo na trh nealkoholických kolových nápojů, kde společnost nabízí značku Coca-Cola. Využita bude analýza portfolia společnosti Coca-Cola Hellenic, se zaměřením na sortiment kolových nápojů. Dalším důležitým podkladem budou data o společnosti a jejich výsledcích a výsledcích auditu, jenž jsou zveřejněna v rámci výroční zprávy společnosti Coca-Cola Hellenic za rok 2019. Následně bude v rámci vyhodnocení mikrookolí podniku provedena analýza konkurenceschopnosti, pro kterou bude použita Porterova metoda 5P a dále zpracována analýza makrookolí prostřednictvím analýzy PEST.

Pro navýšení vypovídací hodnoty celé praktické části bude realizován také vlastní kvantitativní výzkum. Ten má za úkol nahradit číselná data o spotřebě nebo prodejích, která by posloužila například pro vypracování BCG matice nebo jiných analytických nástrojů využitelných v rámci analýzy konkurenční pozice.

Veškeré zjištěné informace budou posléze shrnuty v rámci SWOT analýzy. Následně budou generovány celkové výsledky a doporučení pro další zlepšení tržního postavení společnosti Coca-Cola Hellenic na trhu nealkoholických kolových nápojů.



Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

coca cola, nealkoholické nápoje, trh, instituce, právní předpisy, výzkum, spotřebitel, dodavatel, odběratel

Doporučené zdroje informací

KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada, 2007. Expert. ISBN 978-80-247-1481-3

KOTLER, P. – KELLER, K L. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, P. *Moderní marketing : 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KULHAVÝ, E. *Mezinárodní marketing*. PRAHA: BABTEXT, 1992.

MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1678-.

Předběžný termín obhajoby

2021/22 ZS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Olga Regnerová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra obchodu a financí

Elektronicky schváleno dne 29. 11. 2021

prof. Ing. Luboš Smutka, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 29. 11. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 29. 11. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci " Hodnocení postavení společnosti Coca-cola Hellenic na trhu nealkoholických nápojů v ČR " 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 neporušil autorská práva třetích osob.

V Chotětově dne 17.11.2021

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí diplomové práce Ing. Olze Regnerové, Ph.D. za její podporu, pomoc a čas, který mi věnovala při psaní práce.

Hodnocení postavení společnosti Coca-cola Hellenic na trhu nealkoholických nápojů v ČR

Abstrakt

Práce se zaměřuje na trh nealkoholických nápojů, konkrétně na kolové nápoje. Jejím cílem je identifikace tržního postavení společnosti Coca-Cola Hellenic na trhu nealkoholických kolových nápojů v České republice. Nejdříve byla zpracována literární rešerše věnovaná teoretické podstatě tématu. Poté byla vypracována vlastní práce, ve které bylo přímo určováno tržní postavení společnosti, skrze její klíčový nápoj Coca-Cola. Práce byla zpracována s ohledem na dostupná data. Obsah kapitoly je tvořen několika dílčími celky. Nejprve byla představena samotná společnost a bylo identifikováno její portfolio se zaměřením právě na kolové nápoje. Poté byla vyhodnocena výroční zpráva společnosti, byla provedena analýza konkurence schopnosti, analýza makrookolí a v neposlední řadě byly vyhodnoceny názory a preference spotřebitelů, jakožto náhrada za veřejně nedostupná data o konkrétních prodejích dané společnosti a jejích konkurentů. Ze získaných výsledků vyplynul hlavní závěr, že Coca-Cola je jedničkou na trhu kolových nealkoholických nápojů, přičemž jejím hlavním konkurentem je značka Kofola. Tržní postavení společnosti Coca-Cola Hellenic je tak možné v dané kategorii označit jako nejsilnější pozici na trhu, avšak následované silnou konkurencí.

Klíčová slova: Trh, tržní postavení, konkurence, konkurenční prostředí, analýza konkurence, SWOT analýza, dotazník, Coca-Cola, kolové nápoje.

Evaluation of the position of Coca-cola Hellenic on the soft drinks market in the Czech Republic

Abstract

The work focuses on the market of soft drinks. Specifically for cola drinks. Its aim is to identify the market position of Coca-Cola Hellenic on the market of soft cola drinks in the Czech Republic. First, a literature search devoted to the theoretical nature of the topic was prepared. Especially market issues, competition and analysis of the competitive environment. Then the work was carried out, in which the market position of the Company was directly determined, through its key drink Coca-Cola. The work was processed with respect to the available data. And thanks to that, the content of the chapter consists of several sub-units. First, the Company itself was introduced and its portfolio was identified, focusing on cola drinks. Then the Company's annual report was evaluated, competitiveness analysis, macro-environment analysis were performed and, last but not least, consumer opinions and preferences were evaluated as a substitute for publicly unavailable sales data of the Company and its competitors. The obtained results led to the main conclusion that Coca-Cola is the number one in the market of cola soft drinks, while its main competitor is the Kofola brand. Coca-Cola Hellenic's market position can thus be described in the given category as the strongest position on the market, but followed by strong competitors.

Keywords: Market, market position, competition, competitive environment, competition analysis, SWOT analysis, questionnaire, Coca-Cola, cola drinks.

Obsah

1 Úvod	13
2 Cíl práce a metodika	15
2.1 Cíl práce	15
2.2 Metodika.....	16
3 Teoretická východiska	18
3.1 Trh.....	18
3.2 Konkurence	20
3.2.1 Konkurenční výhoda a konkurenceschopnost.....	21
3.2.2 Konkurenční strategie	22
3.2.2.1 Cenová strategie	22
3.2.2.2 Strategie vycházející ze zdroje konkurenční výhody	22
3.2.2.3 Strategie založená na tržním postavení.....	23
3.2.2.4 Strategie diferenciacce.....	23
3.2.2.5 Kombinované přístupy.....	24
3.2.2.6 Neúspěšné strategie.....	24
3.3 Konkurenční prostředí.....	25
3.4 Analýza konkurenčního prostředí.....	26
3.4.1 Analýza mikroprostředí.....	27
3.4.2 Analýza makroprostředí	28
3.4.3 SWOT analýza.....	29
3.4.3.1 S – silné stránky.....	30
3.4.3.2 W - slabé stránky	31
3.4.3.3 O – příležitosti	31
3.4.3.4 T – hrozby	31
3.4.3.5 Strategie SWOT analýzy.....	31
4 Vlastní práce	33
4.1 Společnost Coca-Cola Hellenic vs. The Coca-Cola Company	33
4.2 Analýza portfolia	35
4.2.1 Značky nealkoholických nápojů v portfoliu.....	36
4.2.2 Kolové nápoje.....	37
4.3 Vyhodnocení výroční zprávy 2019.....	38
4.3.1 Porovnání vybraných ekonomických ukazatelů.....	41
4.4 Porterova analýza konkurenceschopnosti	42

4.4.1	Dodavatelé	42
4.4.2	Zákazníci	43
4.4.3	Stávající konkurenti	47
4.4.4	Nová konkurence	50
4.4.5	Substituty	50
4.5	Analýza makrookolí	51
4.5.1	Politické prostředí	51
4.5.2	Ekonomické prostředí	52
4.5.3	Sociální prostředí	53
4.5.4	Technické a technologické prostředí.....	54
4.6	Analýza názoru spotřebitelů	55
4.6.1	Vyhodnocení identifikačních otázek.....	57
4.6.2	Vyhodnocení zjišťovacích otázek.....	59
4.7	SWOT analýza	72
4.7.1	SWOT strategie W - O	73
4.7.2	SWOT strategie W- T	73
4.7.3	SWOT strategie S - O.....	74
4.7.4	SWOT strategie S – T	74
5	Výsledky a diskuse	76
6	Závěr	79
7	Seznam použitých zdrojů.....	82
8	Přílohy	86

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Vnitřní a vnější prostředí podniku a jejich složky podle Jakubíkové²⁷

Obrázek č. 2: Schéma bottlerských partnerů pro The Coca-Cola Company 35

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Vybrané ekonomické ukazatele společnosti The Coca-Cola HBC (v celých tis. Kč) 41

Tabulka č. 2: Spotřeba nealkoholických nápojů v ČR na jednoho obyvatele 44

Tabulka č. 3: Nejvýznamnější konkurenti – kolové nápoje 48

Tabulka č. 4: Vybrané příklad distribuce v rámci obchodního partnerství..... 49

Tabulka č. 5: SWOT analýza..... 72

Seznam grafů

Graf č. 1: Vytříděný odpad v rámci EU 52

Graf č. 2 : Měsíční vývoj meziročního indexu spotřebitelských cen podle CZSO.. 53

Graf č. 3: Rozložení respondentů z hlediska pohlaví..... 57

Graf č. 4: Rozložení respondentů do kategorií podle věku..... 58

Graf č. 5: Sociální status respondentů..... 59

Graf č. 6: Spotřeba kolových nápojů..... 60

Graf č. 7: Preferovaná značka kolového nápoje 61

Graf č. 8: Nejčastěji konzumovaná značka kolového nápoje 63

Graf č. 9: Rozhodující faktor při výběru kolového nápoje 65

Graf č. 10: Místo nejčastější konzumace kolového nápoje 67

Graf č. 11: Hlavní důvod konzumace kolového nápoje 69

Graf č. 12: Spontánní vybavení si reklamy nebo reklamního sloganu u jednotlivých značek 70

Graf č. 13: Spontánní vybavení si loga dané značky 71

1 Úvod

Trh a tržní postavení je velmi důležitým činitelem pro každou společnost. Ač hlavní motiv podnikatelské činnosti je to, aby tato činnost maximalizovala zisk, tak právě tržní postavení je pro to důležitým faktorem, na který je zapotřebí se soustředit. Jsou společnosti, které působí na lokálních trzích a jsou úspěšné, jiné společnosti působí na trzích národních a některé na trzích mezinárodních, kdy mohou být úspěšné například v rámci sousedních států, na určitém kontinentu nebo dokonce na globální úrovni. Právě úspěch na globálním trhu je v podstatě tím nejvyšším úspěchem, z hlediska pokrytí poptávky, kterého může společnost dosáhnout, pokud se její produkty rozšíří do celého světa.

Za obzvlášť velký úspěch lze považovat to, pokud je společnost schopna nejen nabízet své produkty takřka na celém světě, ale zároveň je schopna takto působit po několik desetiletí a patřit mezi lídry na trhu. A právě takový úspěch dlouhodobě vykazuje společnost The Coca-Cola Company. S nadsázkou je možné říci, že neexistuje člověk, který by neznal jejich legendární nápoj Coca-Colu. Původní recept prošel změnami jeho původní receptury, na které je zajímavé zejména odstranění složky z rostliny koky, která rovněž produkuje návykovou látku kokain. Navíc, i přes současnou globální působnost společnosti, není na celém světě jednotné ani složení nápoje a například v USA chutná Coca-Cola nepatrně odlišně.

Coca-Cola má za sebou obrovský úspěch a úspěšné jsou i další nápoje z portfolia této společnosti, jako je například Fanta nebo Sprite, jenž jsou rovněž slavné po celém světě. A právě díky tomuto úspěchu, zejména nápoje Coca-Cola, který je možné označit i jako fenomén na trhu s nealkoholickými nápoji, může být pro některé konkurenty obtížné na trhu uspět nebo na něj vůbec proniknout. Díky vlastnímu zájmu o poznání tržního postavení této společnosti bylo zvoleno toto téma diplomové práce, jehož hlavním cílem je zhodnocení postavení společnosti Coca-Cola Hellenic na trhu s nealkoholickými nápoji v ČR. Nejedná se tedy o hodnocení postavení nadnárodní společnosti The Coca-Cola Company, ale o hodnocení partnerské společnosti Coca-Cola HBC, jinak zvané i jako Coca-Cola Hellenic, jenž působí pod touto společností na našem trhu a je zde dodavatelem.

Konkrétní způsob spolupráce, jenž spočívá především v balení a distribuci nápojů, však bude vysvětlen v rámci této diplomové práce.

Práce je orientována na nápoj prodávaný přímo pod značkou Coca-Cola na českém trhu. Tudiž se tato práce přímo zaměřuje na segment kolových nápojů, ve kterém společnost Coca-Cola Hellenic nabízí nápoj Coca-Cola, jehož je výrobcem a dodavatelem pro český trh. Toto specifické zacílení bylo učiněno s úmyslem získání přesnějších výsledků ve smyslu postavení Coca-Coly na českém trhu, jejímž je Coca-Cola HBC dodavatelem, zatímco zároveň na tento trh dodává mnoho dalších alkoholických i nealkoholických nápojů.

Coca-Cola je navíc jakýmsi fenoménem na trhu kolových nápojů. I nápoje ostatních konkurenčních značek a výrobců jsou pak často pojmenovány odlišně, ale spotřebitelé je mohou pro zjednodušení nazývat pouze kola. Tato práce se pak snaží lépe poznat to, jaký je skutečný stav situace na trhu kolových nápojů a jakou pozici zde zaujímá společnost Coca-Cola Hellenic distribuující tento fenomenální nápoj. Celá práce je pak zpracována s ohledem na dostupnost potřebných dat. Například statistická data o prodeji kolových nápojů (v rozdělení podle konkrétních druhů nebo značek) v jednotlivých letech nejsou zveřejněna, a proto byly zvoleny ty metody, sloužící k identifikaci tržního postavení, které bylo možné v závislosti na dostupných datech realizovat.

Konkrétně je práce tvořena dvěma ústředními kapitolami. Jedná se o kapitolu teoretických východisek a kapitolu vlastní práce. V rámci teoretických východisek je v souvislosti s cílem práce prozkoumána zejména problematika trhu, konkurence a analýzy konkurenčního prostředí. Kapitola vlastní práce je tvořena primárně vlastními dílčími analýzami, které komplexně slouží pro zhodnocení postavení společnosti Coca-Cola Hellenic na trhu nealkoholických kolových nápojů a v závěru pak tyto získané výsledky vzájemně propojuje provedená SWOT analýza.

2 Cíl práce a metodika

V následující části diplomové práce bude představen hlavní cíl práce, dílčí cíle a použitá metodika zpracování.

2.1 Cíl práce

Diplomová práce se zaměřuje na tržní postavení společnosti, která dlouhodobě působí na (nejen) českém potravinářském trhu, a to ve spolupráci s nadnárodní společností The Coca-Cola Company na trhu České republiky, kterou je společnost Coca-Cola Hellenic.

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnocení postavení společnosti Coca-Cola Hellenic na trhu s nealkoholickými nápoji v ČR. Obsah práce je tedy primárně zaměřen na vyhodnocení tržního postavení vybrané společnosti. Nicméně vzhledem k tomu, že společnost vyrábí mimo Coca-Coly i velmi široké množství dalších nápojů, bude v této práci pozornost zaměřena výhradně na nápoj Coca-Cola a s tím související postavení společnosti na trhu nealkoholických kolových nápojů, kam tento nápoj kategoricky spadá.

V návaznosti na to byly stanoveny dílčí cíle, které povedou k dosažení hlavního cíle diplomové práce:

Prvním dílčím cílem je zpracování literární rešerše, která se bude problematice trhu, tržního postavení a hodnocení tržního postavení věnovat z teoretického pohledu a shrne vybrané poznatky z odborných zdrojů na toto téma. **Druhým dílčím cílem je pak získání potřebných zdrojů pro vytvoření vlastní analýzy** v praktické části této diplomové práce. Jedná se především o informace týkající se výsledků společnosti v předchozích letech, jejím portfoliu a informace o konkurenci. **Třetím dílčím cílem je příprava a realizace vlastního kvantitativního výzkumu,** zaměřeného na produkt Coca-Cola a trh nealkoholických nápojů v České republice. Na získané informace a data z předchozích dvou dílčích cílů (informace o společnosti a data z vlastního kvantitativního šetření) pak navazuje další dílčí cíl, jímž je vypracování vlastního vyhodnocení tržního postavení společnosti Coca-Cola Hellenic na trhu nealkoholických nápojů v České republice z těchto zmíněných zdrojů, a to s využitím metody SWOT analýzy. Posledním dílčím cílem je

shrnutí získaných výsledků a jejich komplexní vyhodnocení v rámci kapitoly diskuze a výsledky.

2.2 Metodika

Diplomová práce je tvořena dvěma klíčovými kapitolami. První z nich je kapitola teoretická východiska, pro jejíž zpracování byla provedena analýza odborné literatury a dalších odborných pramenů. Jednalo se především o knižní tituly, ale zároveň bylo použito i několik elektronických zdrojů. Zjištěné informace byly následně shrnuty v rámci této kapitoly, a to s využitím metody syntézy poznatků. Obsahově se pak teoretická část diplomové práce zaměřuje zejména na problematiku konkurence, trhu a tržního postavení a marketingovou analýzu ve vztahu k hodnocení postavení na trhu a růstu tržního podílu.

Druhá část práce je kapitola vlastní práce, která je praktickou částí zaměřenou na dosažení hlavního cíle diplomové práce. V rámci této kapitoly bude nejprve identifikováni tzv. bottlerského systému společnosti The Coca-Cola Company a toho, jak v něm působí společnost Coca-Cola Hellenic. Vzhledem k tomu, že společnost Coca-Cola Hellenic spolupracuje i s dalšími společnostmi, je její portfolio velmi široké. Proto, v rámci zkvalitnění a zpřesnění výsledků této diplomové práce, bude identifikace tržního postavení zaměřena přímo na trh nealkoholických kolových nápojů, kde společnost nabízí významnou značku Coca-Cola.

Coca-Cola Hellenic tento nápoj na český trh přímo dodává. Hlavním důvodem je to, že pokud by měla být provedena identifikace postavení společnosti Coca-Cola Hellenic na trhu nealkoholických nápojů, jako celku, nepodařilo se v rámci dostupných dat dohledat relevantní informace (například o objemu prodeje této společnosti i jejích konkurentů), nehledě na to, že spolupracuje s více výrobci alkoholických i nealkoholických nápojů a její působení na českém nápojovém trhu, jako celku, je poměrně složité. Proto byla pozornost zaměřena na dílčí trh kolových nápojů, kde společnost nabízí své produkty pod značkou Coca-Cola, aby celkový výsledek analýzy byl co nejkvalitnější.

V kapitole vlastní práce, byla nejprve představena společnost The Coca-Cola Company i společnost Coca-Cola Hellenic a deskriptivní metodou byly popsány jejich

vzájemné vazby. Následovala analýza portfolia společnosti Coca-Cola Hellenic, se zaměřením právě na sortiment kolových nápojů. Dalším důležitým podkladem pro zpracování praktické části byla data o společnosti a jejích výsledcích a výsledcích auditu, jenž byla zveřejněna v rámci výroční zprávy společnosti Coca-Cola Hellenic za rok 2019, která byla v rámci identifikace jejího postavení na trhu nealkoholických kolových nápojů rovněž analyzována. Následně byla v rámci vyhodnocení mikrookolí podniku provedena analýza konkurenceschopnosti, pro kterou byla použita Porterova metoda 5P. A také byla zpracována analýza makrookolí prostřednictvím analýzy PEST.

Jelikož se nepodařilo získat data o spotřebě nealkoholických (konkrétně kolových) nápojů na trhu České republiky, byl pro navýšení vypovídací hodnoty celé praktické části realizován také vlastní kvantitativní výzkum. Výzkum měl za úkol nahradit číselná data o spotřebě nebo prodeji, která by posloužila například i pro vypracování BCG matice nebo jiných analytických nástrojů využitelných v rámci analýzy konkurenční pozice. Provedený výzkum byl koncipován tak, aby identifikoval potřeby, preference a názory spotřebitelů kolových nápojů se zaměřením na hodnocení konkrétních značek nápojů. Ve výsledku budou data získaná z výzkumu informovat o tom, jak je vnímaná značka Coca-Cola ve srovnání s ostatními nápoji.

Celkové vyhodnocení tržního postavení bude komplexně zaměřené a bude zkoumat data z oblasti mikrookolí podniku, jeho makrookolí i konkrétní názory a preference spotřebitelů. Díky tomu bude možné nejen odhalit pozici podniku jako takovou, ale i širší souvislosti, které budou posléze shrnuty v rámci SWOT analýzy na konci práce. Z toho budou následně generovány celkové výsledky a také případná doporučení pro další zlepšení tržního postavení společnosti Coca-Cola Hellenic na trhu nealkoholických kolových nápojů.

3 Teoretická východiska

Kapitola teoretická východiska byla zpracována tak, aby komplexním způsobem shrnula vybrané oblasti vztahující se k problematice trhu a tržního postavení, včetně oblasti marketingové analýzy tržního postavení. Její zaměření bylo koncipováno s ohledem na cíl diplomové práce a také na obsah praktické části, která vyhodnocuje tržní postavení společnosti Coca-Cola Hellenic (zkrácená alternativa pak bude používána i jako Coca-Cola HBC) na základě dostupných zdrojů.

3.1 Trh

V úvodu literární rešerše budou vysvětleny klíčové pojmy této diplomové práce. Trh je možné definovat na základě makroekonomických teorií jako místo, kde dochází ke střetu nabídky a poptávky. Výsledkem této směny je obchod. Nicméně na trhu nemusí vždy dojít k uzavření obchodu, ale může se pouze jednat o místo, kde prodávající vystavují a předvádějí své výrobky a služby, které jsou určeny k prodeji. Zároveň se zde vyskytují kupující s potencionálním zájmem o zboží a služby prodávajících. Kupující si mohou zboží či služby koupit, nebo se pouze poohlíží. Zároveň mohou být koncovými spotřebiteli (uživateli), ale také jimi být nemusí, pokud například nakupují za účelem dalšího prodeje nebo kupují dárky. Úspěšným výsledkem tohoto střetu je směna, která nemusí mít pouze podobu výměny zboží nebo služeb za peníze, ale předmětem směny může být téměř cokoli. Peníze jsou obvykle nejběžnějším artiklem, který zároveň slouží k jednoznačnému určení hodnoty (Kotler a Keller, 2013; Synek a Kislingerová, 2015).

Z hlediska uspokojování potřeb definuje trh Jakubíková (2013, s. 59) jako: „*soubor osob, které aktuálně nebo potencionálně uspokojují v určitých situacích daným výrobkem či službou jednu nebo několik osob na trhu*“. Subjekty na straně nabídky mají za cíl maximalizaci svého zisku, skrze prodej jejich výrobků a služeb. Pro jeho maximalizaci je pak zapotřebí dobře znát potřeby zákazníků a reagovat na ně ve správný čas a na správném místě (Jakubíková, 2013).

Vedle nabídky a poptávky se na trhu vyskytuje ještě třetí subjekt, který nemá reálné zhmotnění, avšak jeho role je nezastupitelná. Tímto subjektem je tržní mechanismus.

Tržní mechanismus působí na vývoj nabídky a poptávky se snahou o dosažení stavu rovnosti. Jeho fungování je založeno na změnách ceny, kdy s rostoucí cenou klesá poptávka (ale roste nabídka) a obráceně. Ideálním stavem je dosažení stavu rovnováhy, ve kterém se nabízené množství shoduje s poptávaným množstvím. Cena se v tomto případě nazývá rovnovážnou. V tomto bodě na trhu není nedostatek ani nadbytek produktů, nicméně obecně se jedná spíše o teoretickou hodnotu a ve skutečnosti k tomuto jevu na trhu nedochází (Kotler a Keller, 2013; Jakubíková, 2013).

Na trh je možné pohlížet různým způsobem a zároveň je možné jej dělit. V ohledu na vymezení území můžeme hovořit například o lokálních a národních trzích, jejichž opakem je trh globální, který stírá význam místního ohraničení. Dále trh může být místem v reálném prostoru, ale zároveň se setkáváme s trhem na internetu nebo na burzách. Co se pak týče zaměření trhu, můžeme ho vnitřně rozdělit na jednotlivá odvětví, která sdružují podniky se stejnými nebo příbuznými výrobky a službami v jejich portfoliové nabídce. V odvětvích mohou být různá množství obchodníků a jejich nabídka může být homogenní i relativně heterogenní (Synek a Kislingerová, 2015; Jakubíková, 2013).

Vedle toho je možné na trh pohlížet z hlediska toho, zda je na něj možné vstoupit a jakým způsobem. Otevřený trh je takový, na který je možné vstoupit bez větších obtíží a jeho opakem je pak uzavřený, na kterém se vyskytují bariéry limitující vstup pro nové prodávající, nebo trh, na který nové subjekty vůbec vstoupit nemohou. Kromě toho nasycenost trhu je hodnocení vztažené směrem k poptávce, který zohledňuje míru uspokojení potřeb. V případě, že dojde k nasycení trhu, jsou potřeby všech kupujících uspokojeny a tím pádem kupující nemají zájem o další nákup v určitém časovém horizontu. K prodeji dalších produktů a služeb proto může dojít pouze za předpokladu, že bude stávající zboží nahrazeno, vyměněno, inovováno, ale také tím, že podnik přebere tržní podíl konkurence, nebo vstoupí na trh nový. Obecně je trh převážně ve fázi, kdy není nasycen a je tak možné zde průběžně alokovat výrobky a služby, které jsou prostřednictvím směny prodávány kupujícím (Synek a Kislingerová, 2015; Jakubíková, 2013).

3.2 Konkurence

Za konkurenci je považováno soutěžení či rivalita, mezi jednotlivými účastníky na trhu. Tedy mezi nabídkou a poptávkou. Nejznámější je konkurence ve vztahu dvou a více subjektů na straně nabídky, nicméně konkurence může vznikat i mezi subjekty poptávky (např. pokud je nabídka početně omezená a je tak možné uspokojit pouze část poptávky). Případně pak může vznikat i konkurence napříč účastníky trhu mezi nabídkou a poptávkou. V tomto případě může jít například o soupeření o cenu, kdy nabídka tlačí na co nejvyšší cenu a zároveň na co největší množství prodaného zboží, zatímco poptávka usiluje o cenu co nejnižší, při které by opět maximalizovala objem nakoupeného zboží nebo služeb. Konečná cena je pak jejich rovnovážným výsledkem (Hořejší a kol., 2018; Svoboda, 2012; Zouhar, 2016).

Konkurenci můžeme rozlišovat podle toho, zda se zaměřuje na soutěžení v ceně (**konkurence cenová a necenová konkurence**), a využívají ji k maximalizaci svého zisku, nebo naopak nabídka využívá jiných možností, zejména kvality, inovací, propagace, doplňkového servisu a podobně. Obvykle jsou však tyto strategie kombinovány (Jurečka 2018; Lipovská, 2017).

Z hlediska ekonomických teorií je pak důležitá hlavně konkurence dle podmínek na trhu, a to konkurence **dokonalá a nedokonalá**. Dokonalá konkurence je specifická velkým množstvím subjektů na straně nabídky, které nabízí totožný produkt nebo službu, které se nijak neodlišují. Stejně tak i na trhu mají rovné podmínky a ve skutečnosti zde není boj o zákazníky, ale je velmi těžké ovlivnit cenu (pro jednotlivce nemožné). Noví výrobci mohou vstoupit na trh bez bariér. Výrobci mohou zvýšit zisk pouze tak, že sníží své náklady. Jedná se tak pouze o teoretický předpoklad ideálu, nikoli o reálný jev. Naopak nedokonalá konkurence je reálná a nejvýznamnějšími obdobami je (Hořejší a kol., 2018):

- monopol,
- oligopol,
- monopolní konkurence.

Monopol je stav, ve kterém je jeden dominantní subjekt na straně nabídky, který díky svému výhradnímu postavení ovládá trh, jelikož konkurenci likviduje a má tak převahu

i nad poptávkou. Dochází k růstu cen, ale na druhou stranu poptávka klesá úměrně své kupní síle. Tržní mechanismus selhává a je zapotřebí regulace ze strany státu. Oligopol je stav, ve kterém nabídku tvoří více subjektů, avšak jejich postavení je natolik silné, že další subjekty nemohou vstoupit na trh a být úspěšní. Nabídka má opět převahu nad poptávkou. Nabídka využívá zejména přetlaku z důvodu nedostatečného množství poptávaného množství a dalších necenových strategií pro konkurenční boj a vlastní prospěch. Poslední možností je monopolistická konkurence. Ta je typická velkým množstvím subjektů na straně nabídky, nicméně s mírně odlišnými produkty. Díky tomu má kupující větší možnost volby. V návaznosti na to se projevují různé druhy konkurenčních strategií, ale na druhou stranu nejsou výrobci tlačeni ke snižování nákladů, jako v případě dokonalé konkurence, které je tento model nejbližší. Trh není uzavřený a existuje tak možnost vstupu na trh i pro nové výrobce (Hořejší a kol., 2018; Jurečka 2018).

3.2.1 Konkurenční výhoda a konkurenceschopnost

Tržním postavením se rozumí to, jak si podnik na daném trhu vede ve srovnání s jeho konkurencí. Může se jednat o pohled, který srovnává velikost tržního podílu, ale také se tržní postavení může určovat na základě vnímání zákazníkem, podle jeho vyjednávací pozice, image, a dalších faktorů. Neméně obvyklé je i kombinování jednotlivých hledisek hodnocení tržního postavení (Kotler, 2007).

Nejen při vstupu podniku na trh je důležité, aby podnik měl vlastní konkurenční výhodu, která mu umožní vybudování a následné udržení tržního postavení. Konkurenční výhoda bývá často vázána na zdroje podniku nebo na manažerské kompetence a jeho marketingovou strategii. Její konkrétní podoba je velmi variabilní a může to být například kvalita zpracování, nízké výrobní náklady, efektivní marketingová komunikace, značka a dobré jméno podniku, umístění a podobně. Konkurenční výhoda posiluje konkurenceschopnost podniku, která ovlivňuje dlouhodobou životnost (ale i úspěšnost) podniku na trhu. Ve většině odvětví je v současné době převis nabídky nad poptávkou, čímž se posiluje význam konkurenceschopnosti (Kotler a Keller, 2013; Machková, 2015). Konkurenční výhoda může být trvalá i přechodná. V případě trvalé konkurenční výhody je předpokladem jejího udržení překážka, zabraňující jejímu vymizení nebo přenesení

na konkurenci. Zdroje podniku a zejména ty finanční, jsou často důležitým předpokladem, který dává podniku možnost dále růst a zároveň posilovat svou konkurenční pozici, skrze cílené investice (Kotler, 2007; Machková, 2015; Tyll, 2014).

3.2.2 Konkurenční strategie

Jak již bylo zmíněno, konkurenční strategie je způsob (respektive činnost), jakým se společnost snaží odlišit od konkurence a především uspět na trhu a naplnit cíle podniku. Konkurenční strategie je způsob strategického chování nebo boje, který má různou podobu. Existuje mnoho způsobů, nicméně v následujícím textu budou shrnuty ty nejzákladnější strategie z odborné literatury.

3.2.2.1 Cenová strategie

Jednou z možností je boj cenový, který obvykle spočívá v tom, že společnost se snaží prodávat za nižší ceny, než její konkurence. Snížení ceny může být dosaženo například snížením výrobních nákladů (investice do inovací a výrobních zařízení, snížení ceny práce a zdrojů, eliminace ztrát a zmetků, levnější materiál, atd.), snížením kvalitativních vlastností produktu, snížení vlastního zisku z prodeje, eliminací zbytných nákladů (např. marketingové výdaje) a podobně. Není výjimkou ani to, že podnik se rozhodne po určitou dobu prodávat zboží tzv. pod cenou, kdy prodejní cena je nižší než výrobní náklady a podnik se tak dostává v krátkodobém horizontu do ztráty. V dlouhodobém horizontu však směřuje k tomu, aby tímto způsobem zlikvidoval konkurenci. Následně cenu opět navýší a své ztráty vyrovná (Jakubíková, 2013; Machková, 2015; Tyll, 2014).

3.2.2.2 Strategie vycházející ze zdroje konkurenční výhody

V rámci této strategie je důležité znát své silné stránky, které poslouží jako konkurenční výhoda a na jejich podstatě realizovat konkurenční strategii. Proto je možné využití zejména vlastních zdrojů. Pro získání konkurenční výhody může být také kladena pozornost na vlastní výzkum a vývoj, od kterého je očekáváno generování novinek vedoucích k posílení konkurenční výhody. Nicméně není zaručeno, že investice do výzkumu a vývoje se za všech okolností vrátí a zhodnotí, proto je výsada výzkumu a vývoje obvykle ve velkých podnicích, které díky svému dobrému konkurenčnímu

postavení mohou dále posilovat svou pozici skrze generování technologických inovací. Podobný vliv pak může mít i marketing a marketingová strategie, s pomocí které jsou kombinovány širokospektrální přístupy směřující k naplnění potřeb zákazníků a růstu podniku. Není možné zanedbat vliv zaměstnanců, kteří přichází do úzkého kontaktu se zákazníkem a snaží se plnit zákazníkovi potřeby. Veškeré očekávání na nich může někdy velmi silně záviset (např. ve službách). Uplatnění a podoba strategie vycházející z konkurenční výhody podniku může mít mnoho podob a důležitým východiskem je identifikace konkurenční výhody a její efektivní využití (Tyll, 2014; Bartes, 2011; Jakubíková, 2013).

3.2.2.3 Strategie založená na tržním postavení

Společnost může ve své strategii vycházet z toho, jaké je její aktuální postavení. Jsou definovány základní role, kterými je (Kotler a Keller, 2013; Kotler, 2007):

- Tržní vůdce (dominantní pozice, může ovlivnit dění na trhu, má velmi dobré zdroje, podnik byl na trhu jako první, má dobrou pověst a je dobře známý, může klást bariéry pro vstup konkurence na trh)
- Následovatel (nemá velké ambice stát se vůdcem, kopíruje tržního vůdce, využívá různé imitace i inovace, kterými uspokojuje část poptávky)
- Vyzyvatel (má silné postavení na trhu a snaží se o další růst například konkurenčním bojem se slabší konkurencí nebo skrze získání tržního podílu vůdce)
- Vyhledávač mezer (snaží se na trh proniknout v oblasti specifické poptávky, kterou ostatní podniky neuspokojují, nabízí proto specificky upravené a inovované produkty pro doposud neoslovené tržní segmenty se zvláštními požadavky).

3.2.2.4 Strategie diferenciacce

Strategie zaměřená na snahu o odlišení se od konkurence. Tyto odlišnosti mohou být zaměřeny přímo na výrobky a služby, nicméně se mohou dotýkat i jiných oblastí, jako je například místo prodeje nebo způsob prodeje, image společnosti (aktuálně např. trend trvale udržitelného rozvoje a zodpovědného chování). Diferenciacce může být například i v oblasti cílové skupiny. Primárně se však jedná o diferenciaci nabízených produktů,

které často bývají upraveny na úkor vyšších nákladů. Proto je obvyklé, že dojde k růstu cen. Důležité je identifikovat předmět diferenciacce a související cílový segment, jehož kupní síla musí být dostatečná pro ziskovost podniku. Zároveň je obvyklé i to, že v případě, kdy podnik objeví na trhu příležitost, jak se prostřednictvím diferenciacce uplatnit a posílit své tržní postavení, obvykle dojde k tomu, že bude posléze následován a napodobován konkurencí (Kotler a Keller, 2013; Kotler, 2007; Tyll, 2014).

3.2.2.5 Kombinované přístupy

Strategie založené na kombinaci možností a přístupů k posílení nebo udržení tržního postavení. Jsou kombinovány zejména přístupy založenými na cenové politice s tím související a zároveň na zohlednění zákaznických potřeb a snahy vyjít vstříc očekávání zákazníků. Ideálně maximalizovat úroveň naplnění zákaznickova očekávání, v jejichž případě dokonce může dojít i k nárůstu (zákazníci začnou na základě nabídky společnosti požadovat více – zvýší se jejich standard). Někdy tyto přístupy mohou být označovány i jako hybridní strategie. Problémem může být možná neslučitelnost snižování ceny zároveň s růstem užitku a očekávání, který je obvykle nezbytně spojen s opačným jevem, tedy s růstem nákladů. V případě velkého podniku s dostatečnými zdroji to může být krátkodobě reálné, obzvláště pokud má podnik dominantní podíl na trhu. Zároveň není za všech okolností nezbytné, aby růst zákaznických očekávání způsoboval růst nákladů, jelikož některé potřeby je možné uspokojit i v rámci nízkonákladových strategií. Nicméně se obecně jedná o strategii, která je výhodná zejména v krátkodobém časovém horizontu a nachází uplatnění zejména v případě vstupu na trh, kde je již relativně stabilní nabídka (Kislíngerová, 2005; Tyll, 2014).

3.2.2.6 Neúspěšné strategie

Obecně se jedná o strategie, které vedou k tržnímu neúspěchu. Mohou být založeny například na příliš vysoké ceně, absenci konkurenční výhody, nebo jejich problémem může být nedostatečně provedená analýza nebo neprovedená analýza trhu. Jako neúspěšná strategie může být zhodnocena strategie, kdy je vysoká cena spojována s nízkou přidanou hodnotou a plněním zákaznických potřeb. Tato strategie může fungovat v krátkodobém

časovém horizontu, a to na základě efektivní marketingové komunikace a intenzivní propagace. Nicméně dlouhodobě její úspěšnost selhává. Neúspěšnou strategií se často stává i situace, kdy podnik cenu zvyšuje (někdy ji ponechává stejnou), přičemž zároveň snižuje kvalitu. I pokud se jedná o zavedené výrobky, silnou značku, atd.. Pokud je zákazník schopen identifikovat klesající kvalitu, projeví se to i v jeho nákupním chování (Jakubíková, 2013; Sedláčková a Buchta, 2006; Karlíček, 2013).

V závěru je zapotřebí říci, že zmíněné konkurenční strategie nejsou jediné a existují i další konkurenční strategie. Nejčastěji však dochází ke kombinacím, na základě možností podniku a také v návaznosti na podmínky trhu a konkurenční prostředí. Pro tvorbu konkurenčních strategií je však skoro vždy důležitým faktorem cena v kombinaci s očekáváním zákazníka (Machková, 2006).

3.3 Konkurenční prostředí

V konkurenčním prostředí se vyskytuje různé množství subjektů, kteří uspokojují související potřeby. Může se jednat o konkurenci přímou, ale také o konkurenci nepřímou. Vedle vzájemně si konkurujících subjektů a samotných kupujících, jsou na trhu i další subjekty, které se na úspěšnosti podniku na trhu nějakým způsobem podílejí. Jedná se o takzvané okolí podniku. Okolí podniku působí přímo a nepřímo na podnik a jeho činnost, zároveň i podnik samotný svou činností a vzájemnými vazbami ovlivňuje toto své okolí. Toto okolí podniku se v základu dělí na **okolí vnitřní a okolí vnější**, které můžeme dále rozdělit na mikroprostředí a makroprostředí. Vnitřní okolí podniku je takové, které podnik může sám ovlivnit a jedná se především o podnik samotný. Podnik, v rámci své konkurenceschopnosti může ovlivňovat například svou cenovou politiku, obchodní strategii, výrobní a provozní náklady a další pro podnik podstatné položky. Management podniku by se na tuto oblast měl primárně zaměřovat. Vedle toho vnější okolí podniku již není možné ovlivnit skoro vůbec nebo jen částečně. A proto mu bude věnována pozornost v následujícím textu. (Kotler a Keller, 2013; Kotler, 2007; Tyll, 2014).

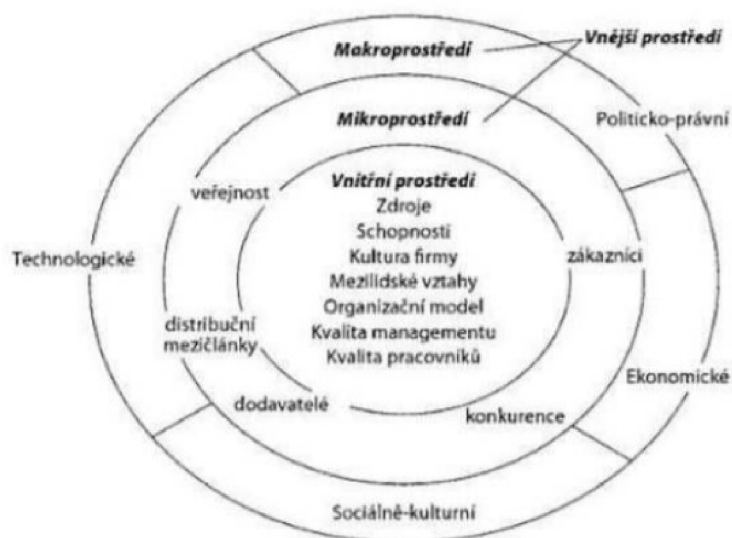
3.4 Analýza konkurenčního prostředí

Znalost okolí podniku je nezbytně důležitá, a to nejen pro strategické plánování, adaptaci na změny, ale také pro identifikaci rizik a reakci na ně. Analýza konkurenčního prostředí je nástrojem, kterým je toho možné dosáhnout. Analýza konkurenčního prostředí je metodicky založena ve třech stádiích činností. Prvním stádiem je monitorování podniku i jeho okolí. Druhým stádiem je analyzování, vyhodnocující vybrané oblasti, které jsou pro hodnocení konkurenčního prostředí označeny jako důležité. A posledním stádiem jsou činnosti spočívající v predikování budoucího vývoje, a to na základě výsledků předchozích dvou stádií (Hadraba, 2004; Magretta, 2012).

Hodnocení konkurenčního prostředí je součástí strategického managementu a jeho význam pro podnik spočívá zejména v určení postavení podniku na trhu, v lepším poznání konkurence, v identifikaci změn v rámci konkurenčního prostředí a s tím souvisejících možnostech reakcí na tyto změny v rámci budoucího vývoje podniku skrze jeho strategické plánování. Analýza konkurenčního prostředí může přinášet informace o konkurenci, ale také o cílovém trhu a zákaznících. Pro úspěšný podnik je nezbytné, aby podnik znal dobře své zákazníky a reagoval na jejich potřeby. A stejně tak je pro něj důležité sledovat i konkurenci a její vývoj, aby nedocházelo k tomu, že bude za konkurencí zaostávat a oslabí tak svou pozici na trhu (Jakubíková, 2013, Sedláčková a Buchta, 2006; Karlíček, 2013).

Analýzu konkurenčního prostředí je proto možné označit za strategický a manažerský nástroj, který určuje udržení nebo dokonce posílení tržní pozice. Pro analýzu konkurenčního prostředí je důležitá znalost skoro všech oblastí, jelikož výsledek by měl podávat komplexní hodnocení na základě analýzy všech podstatných faktorů, včetně informací o samotném podniku, díky čemuž je možné určit například jeho silné stránky. Informace o oblastech, které jsou pro podnik důležité, poskytuje následující graf od Jakubíkové (Jakubíková, 2008; Souček, 2015).

Obrázek č. 1: Vnitřní a vnější prostředí podniku a jejich složky podle Jakubíkové



Zdroj: Jakubíková, 2008

Obsahově se analýza konkurenčního prostředí zaměřuje na oblast mikroprostředí a oblast makroprostředí, v rámci kterých jsou uplatňovány dílčí metody, strategie a analýzy, sloužící k jejich bližší identifikaci a vyhodnocení. Výsledky obou analýz je pak možné shrnout v rámci analýzy SWOT a s jejím využitím vygenerovat celkové výsledky, závěry a doporučení. Vybrané metody, které je možné použít, budou charakterizovány v následujících subkapitolách (Keller, 2007; Kulhavý, 1992; Zuzák, 2012).

3.4.1 Analýza mikroprostředí

Tato analýza se zaměřuje na faktory, které se podniku přímo dotýkají nebo mu jsou relativně blízké a tudíž má možnost je ovlivnit zcela nebo alespoň částečně. V rámci strategické analýzy je vždy zapotřebí zohlednit konkrétní potřeby a cíle a na jejich základě sestavit obsah této analýzy. Spadají sem zejména faktory související s podnikem a jeho prostředím, faktory související s dodavateli, odběrateli a poskytovateli služeb, rovněž také charakteristiky trhu, konkurence a s ní související vlivy. V neposlední řadě také vztahy s veřejností. Při analýze mikroprostředí je tak možné vybírat z celé řady analytických metod, a to zejména s ohledem na cíl analýzy, charakter podniku, dostupnost zdrojových dat a tak dále. Pro účely této závěrečné práce budou v rámci teoretické části zmíněné

vybrané analýzy, které mohou dobře posloužit při jejich využití v rámci hodnocení konkurenčního postavení podniku, a to především tzv. Porterova analýza (Keller, 2007; Machková, 2006; Tóth, 2017).

Porterova analýza je velmi oblíbeným analytickým nástrojem, který se zaměřuje na pět klíčových oblastí. Porterova analýza neboli 5P, sleduje oblast dodavatelů, odběratelů (zákazníků), konkurenci, oblast substitutů a v neposlední řadě také okolnosti související s možností vzniku nové konkurence. Porterova analýza slouží k lepšímu poznání jednotlivých oblastí, k jejich sledování v čase a hodnocení změn, na které je pak zapotřebí v některých případech i adekvátně reagovat (Keller, 2007; Kulhavý, 1992; Bartošová, 2011).

Součástí Porterovy analýzy nejsou všechny subjekty, které v oblasti mikroprostředí podniku figurují. Dále je možné zmínit, že je důležitý i vliv veřejnosti a toho, jaký s ní má podnik vztah. Ač veřejnost může být do jisté míry součástí Porterovy analýzy v kategorii zákazníci. Dále je třeba v rámci analýzy mikroprostředí sledovat i prostředníky, tedy osoby, které vstupují do distribučního řetězce a ovlivňují směnu. Poslední významnou oblast pak tvoří podnik sám. Tedy především jeho zdroje, schopnosti, firemní kultura a vztahy v organizaci, komunikace, organizační struktura, řízení podniku a jeho kvalita, nebo také pracovníci a jejich schopnosti a pracovní výkon (Jakubíková, 2008; Machková, 2006).

3.4.2 Analýza makroprostředí

Makroprostředí je okolím podniku, které může být chápáno jako regionální, národní nebo mezinárodní. Jeho pojetí v rámci strategické analýzy podniku se odvíjí od činnosti podniku a jeho působnosti. Vlivy přicházející z této oblasti je velmi těžké ovlivnit a obvykle je není možné ovlivnit vůbec. Podnik se vlivům proto musí přizpůsobovat a reagovat na ně (Jakubíková, 2013; Sedláčková a Buchta, 2006; Karlíček, 2013).

Jako základní analýzu spadající do zkoumání vlivů makroprostředí je možné považovat analýzu SLEPT, která se může označovat i jako PEST nebo PESTLE,

v návaznosti na soubor faktorů, které zkoumá. SLEPT analýza hodnotí vlivy působící na podnik z oblasti sociální a kulturní, legislativní, ekonomické, ekologické, politické a v neposlední řadě z oblasti technologické. Analýza se zaměřuje na sledování a hodnocení faktorů, které z těchto důležitých oblastí mohou přicházet a ovlivňovat podnik. V rámci analýzy je vždy zapotřebí zohlednit příslušnost a teritoriální působení podniku a sledovat vlivy s tím související. To znamená, že například pro českého restaurátora není důležité sledovat politickou situaci v Argentině, pokud to nemá podstatný vliv na dodávky hovězího masa do jeho restaurace. Namísto toho sledování politické situace a legislativních změn v naší zemi, kde podniká, by pro něj mělo být důležité vždy (Hanzelková, 2013; Sedláčková a Buchta, 2006; Šašek, 2016).

Informace ze SLEPT analýzy jsou východiskem pro prognózu budoucího vývoje a identifikace nových hrozeb i příležitostí. Co se pak týká konkrétnější podoby obsahu jednotlivých položek SLEPT analýzy, může mezi ně patřit například (Sedláčková a Buchta, 2006; Hanzelková, 2013):

- Sociální a kulturní faktory: demografické údaje, vzdělání, životní styl, mobilita, hodnoty, zvyky a společenské stereotypy, atd.
- Legislativní faktory: právní regulace a restrikce, národní legislativa, legislativa EU, mezinárodní dohody a podobně.
- Ekonomické faktory: HDP, inflace, kupní síla obyvatel, úrokové míry, hospodářský cyklus, atd.
- Politické faktory: stabilita politické situace, daňová politika, podpora podnikání, politika zaměstnanosti, dotační podpora a další.
- Technologické faktory: výzkum a vývoj; generování inovací, nových objevů a vynálezů, které podnik může využít ke svému růstu; podpora výzkumu a vývoje ze strany státu, atd.

3.4.3 SWOT analýza

SWOT analýza je metodou, která může posloužit k celkovému shrnutí výsledků analýzy mikroprostředí a makroprostředí. Její název je tvořen zkratkou originálních anglických pojmenování strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky),

opportunities (příležitosti) a threats (hrozby). SWOT analýza je jedním ze základních nástrojů strategické analýzy, kde je využívána pro její sjednocující charakter. A to zejména proto, že dochází k integraci informací z předchozích šetření a jejich dalšímu zpracování za účelem tvorby rozvojových plánů a strategií, pro další růst podniku. Silné stránky, stejně tak jako stránky slabé, jsou faktory s původem ve vnitřním okolí podniku. Naopak příležitosti a hroby jsou ty faktory, které pochází z vnějšího okolí a je proto velmi obtížné je nějakým způsobem ovlivnit, nebo to není možné vůbec. Zároveň při identifikaci jednotlivých faktorů je třeba správně identifikovat jejich příslušnost, jelikož každý faktor může být v rámci analýzy uveden pouze jedenkrát. Není proto možné, aby jeden faktor byl zároveň např. příležitostí i hrozbou (Jakubíková, 2013; Sedláčková a Buchta, 2006; Karlíček, 2013).

Existují různé způsoby pro vyhotovení SWOT analýzy a stanovení strategií z ní vyplývajících. Základním principem je však identifikace již zmíněných čtyř základních skupin. Respektive určení klíčových faktorů a jejich rozdělení na příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky. Následně je možné s nimi dále pracovat a určit jejich kombinováním tzv. SWOT strategie, která mají za cíl zefektivnit současné a především budoucí postavení podniku. Mohou tak sloužit pro stanovení cílů podniku, směrů rozvoje, nebo dokonce pro stanovení vize. Pro určení faktorů, které jsou rozřazeny do čtyř oblastí SWOT matice, by měly posloužit především výstupy strategických analýz, data o vývoji a další informace z oblastí vnitřního i vnějšího prostředí podniku. Těchto informací je obvykle nepřehledné množství a je třeba vybrat ty nejpodstatnější (Jakubíková; 2013, Sedláčková a Buchta, 2006; Karlíček, 2013).

3.4.3.1 S – silné stránky

Jedná se o faktory, které souvisí s tržním postavením společnosti a s její konkurenceschopností. Jsou to přednosti, které přispívají k úspěchu společnosti. Čím více má společnost silných stránek, tím lepší by měla být její pozice. Může se jednat o znalosti a dovednosti, zdroje a jiné pozitivní faktory z vnitřního prostředí podniku, jejich úroveň by obvykle měla být na lepší úrovni. Příkladem je dostupnost služeb, jedinečnost produktu, image, nákladovost, know-how, finanční zdroje a podobně (Jakubíková; 2013).

3.4.3.2 W - slabé stránky

Slabé stránky jsou opakem silných stránek a měli by představovat znevýhodnění, které společnost má oproti konkurenci. Opět by to měly být zejména ty faktory, které jsou velmi významné, jelikož jejich úroveň je na podprůměrné úrovni. Slabé stránky mohou negativně ovlivňovat činnost podniku a tudíž je třeba je snižovat na minimum. Slabou stránkou může být například vysoká nákladovost, nevhodně zvolená marketingová strategie, špatná dostupnost zboží nebo například omezenost zdrojů (Jakubíková; 2013).

3.4.3.3 O – příležitosti

Příležitosti můžeme označit i jako šance, nebo také možnosti, jak dále růst a zlepšovat se. Příležitosti pocházejí z vnějšího prostředí, a pokud na ně podnik adekvátně zareaguje, mohou ho posunout kupředu jako celek nebo pozitivně ovlivnit jeho dílčí části. A to například skrze růst objemu prodeje, růst zisků nebo například skrze zmírnění fluktuace. Příležitostí může být vstup na nový trh, změna dodavatelů, využití moderních technologií nebo i žádost o zařazení do dotačních programů a jejich následné oprávněné čerpání (Jakubíková; 2013).

3.4.3.4 T – hrozby

Jedná se o faktory s negativním vlivem na podnik, respektive s potenciálem negativního dopadu. Jelikož hrozbami jsou rizika, která nemusí vždy nastat nebo nemusí nastat v plné síle. Společnost si musí být vědoma všech hrozeb, které ji mohou negativně ovlivnit. Proto je principem této části analýzy sledování a prevence vzniku těchto rizik. Je proto vhodné rizika hodnotit v závislosti na pravděpodobnosti jejich vzniku i s jejich potenciálními dopady. Příkladem hrozeb je snížení obrátu, výpadky dodávek materiálu, růst nákladových položek a podobně (Jakubíková; 2013).

3.4.3.5 Strategie SWOT analýzy

Jedná se o samotný závěr analýzy. V rámci těchto strategií jsou tvořeny kombinace mezi faktory v rámci různých oblastí. Jedná se o kombinace silné stránky – příležitosti,

slabé stránky – příležitosti, silné stránky – hrozby, slabé stránky – hrozby. Vzájemnou kombinací faktorů v rámci zmíněných sektorů by měl být prioritou růst podniku a jeho tržního postavení. V rámci těchto strategií by měly vznikat plány a opatření vedoucí k posílení silných stránek podniku, využití příležitostí a naopak k eliminaci rizik a zlepšení v rámci slabých stránek podniku (Jakubíková, 2013; Karlíček, 2013).

4 Vlastní práce

Kapitola vlastní práce je jádrem diplomové práce a zaměřuje se na vyhodnocení tržního postavení společnosti Coca-Cola Hellenic na trhu s nealkoholickými nápoji v České republice. V první řadě bude společnost představena a vysvětlena její souvislost se společností The Coca-Cola Company. Následovat bude analýza vybraných dat, která souvisí s hodnocením jejího tržního postavení na trhu nealkoholických nápojů v ČR. Je zapotřebí zmínit, že kvalita realizované analýzy se odvíjela od dostupnosti dat a ze strany společnosti nebyla poskytnuta žádná interní data, která by mohla výslednou vypovídací hodnotu celého výzkumu zvýšit. V rámci co nejkvalitnějšího vyhodnocení tržního postavení se práce blíže zaměřila na trh kolových nealkoholických nápojů v České republice, kam společnost dodává svůj klíčový nápoj pod značkou Coca-Cola.

4.1 Společnost Coca-Cola Hellenic vs. The Coca-Cola Company

Ač to nemusí být na první pohled zřejmé, tak společnost The Coca-Cola Company a společnost Coca-Cola Hellenic, nejsou jedním subjektem (např. v rámci právně obchodního vztahu pro dceřiné společnosti). Společnost The Coca-Cola Company je společností, která na globálním trhu nabízí produkt Coca-Cola a další nápoje z portfolia. Tato společnost má za sebou historii sahající do roku 1886, kdy lékárník Dr. John Pemberton při svých experimentech dal vzniknout nápoji Coca-Cola, jehož vzhled se později rozšířil do celého světa a postupně tak v návaznosti na šíření jeho popularity vznikla společnost The Coca-Cola Company, tak jak ji známe dnes (Macnabb, 2019; Mantle, 2011).

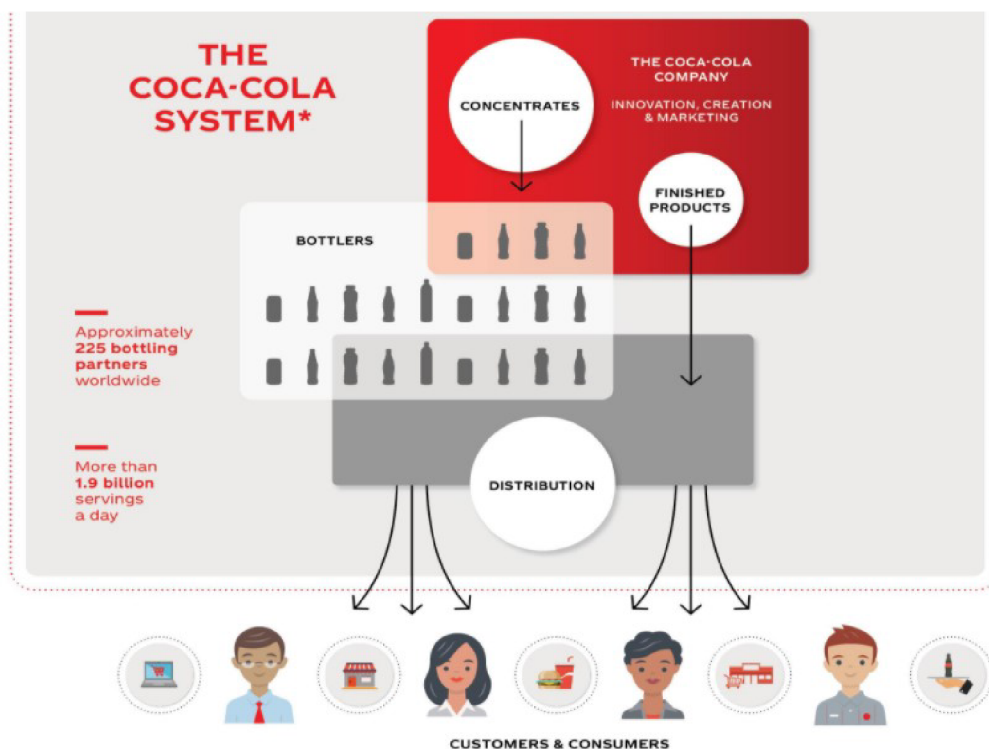
Společnost The Coca-Cola Company působí globálně, avšak v místním měřítku. Toho dosahuje skrze systém vlastních společností a tzv. bottlerských, čili stáčecích společností. Běžný spotřebitel obvykle vnímá pouze značku Coca-Cola. Společnost The Coca-Cola Company, však obvykle vyrábí a prodává koncentráty, sirupy a další produkty, nezbytné pro přípravu jejich originálních nápojů. Ty pak dále prodává zmíněným bottlerským společnostem v rámci jejich systému. Zároveň je společnost vlastníkem značky nebo je v jejích kompetencích i marketing. Bottlerské společnosti mají za úkol především úkony související s výrobou nápoje, plněním lahví, distribucí

a prodejem jednotlivých produktů, dle smluvních a systémových podmínek (Sarkar, 2017; Salem, 2013).

Společnost Coca-Cola Hellenic je právě jednou z těchto bottlerských společností, které figurují v rámci celého globálního distribučního systému společnosti The Coca-Cola Company. Společnost Coca-Cola Hellenic tedy dostane surovinový a technologický základ pro výrobu a vyrábí jej a distribuuje přesně podle vymezených podmínek. Je součástí výrobního systému, ale není přímou součástí společnosti The Coca-Cola Company. Je pouze jejím obchodním partnerem označeným jako „plníma“ (Coca-Cola Company, online, 2021).

Co se však týče distribuce a s tím související spolupráce se zákazníky, je v kompetenci společnosti Coca-Cola Hellenic i realizace místních strategií, na základě požadavků z centrální The Coca-Cola Company. Česká plníma tak primárně vykonává výrobu a distribuci nápojů, ale do jejích kompetencí spadají i další úkoly, na základě smluvních podmínek a systémového nastavení vzájemné spolupráce. Systém Coca-Cola je graficky vyobrazen na obrázku níže (Coca-Cola Company, online, 2021).

Obrázek č. 2: Schéma bottlerských partnerů pro The Coca-Cola Company



Zdroj: Coca-Cola Company. Coca-Cola Systém [online]. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://www.coca-colaCompany.com/Company/coca-cola-system>

4.2 Analýza portfolia

Společnost Coca-Cola Hellenic se nezaměřuje výhradně na nápoje z nabídky The Coca-Cola company, ale spolupracuje i s jinými subjekty. Díky tomu je její portfolio relativně rozmanité a zahrnuje i alkoholické nápoje v rámci spolupráce se skupinou Gruppo Campari a Edrington. Díky tomu je portfolio společnosti Coca-Cola Hellenic rozšířeno o další produkty, mimo portfolio společnosti The Coca-Cola Company. Nabídka produktů je díky tomu velmi široká, nicméně diplomová práce se specializuje především na značky nealkoholických nápojů a primárně na kolové nápoje. Je to dáno tím, že například alkoholické nápoje, nebo káva a kávové nápoje jsou specifickými kategoriemi a mají odlišné konkurenční prostředí, a mohly by tak celkový výsledek zkreslovat. Produkty z portfolia společnosti je možné strukturovat do těchto subkategorií:

- Nealkoholické limonády
- Perlivé nápoje pro dospělé

- Džusy
- Ledové čaje
- Energetické nápoje
- Hydratace
- Rostlinné nápoje
- Káva a kávové nápoje
- Alkoholické nápoje.

4.2.1 Značky nealkoholických nápojů v portfoliu

Co se pak týká konkrétních značek nápojů, u nealkoholických nápojů jsou aktuálně v portfoliu společnosti tyto nealkoholické nápoje:

- Adez
- Aquarius
- Bonaqua
- Cappy
- **Coca-Cola**
- Coca-Cola energy
- Costa Coffee
- Fanta
- Fuzetea
- Glacéau smartwater
- Kinley
- Monster energy
- Monster espresso
- Natura
- Powerade
- Predator
- Romerquelle
- Sprite

4.2.2 Kolové nápoje

Z výčtu značek nealkoholických nápojů, které má společnost v portfoliu, je zřejmé, že je zde mnoho světově známých a dlouhodobě úspěšných značek. V této diplomové práci však bude zaměřena pozornost právě na kolové nápoje, tedy zejména na značku Coca-Cola, aby bylo možné vyhodnotit tržní postavení společnosti Coca-Cola Hellenic. Právě v souvislosti s touto značkou, kterou dodává na trh kolových nápojů, který je dílčí součástí trhu nealkoholických nápojů, respektive nápojů obecně. U této značky je v nabídce několik druhů variant tohoto produktu. Společnost se soustředí na zájmy poptávky a nabízí tak například variantu produktu bez cukru (s náhradními sladidly), nebo produkt s nízkým obsahem cukru. Stejně tak je nabízeno i několik příchutí a variant balení (podle objemu nápoje). Některá balení a příchutě jsou nabízena rovněž pouze sezónně.

Hlavním produktem kolových nápojů je Coca-Cola original taste. Vedle ní je v nabídce i Coca-Cola ZERO s nulovým obsahem cukru a Coca-Cola light s nízkým obsahem cukru. V rámci kolových nápojů s příchutí je pak nabídce Coca-Cola vanilla, Coca-Cola speciality květ bezu a Coca-Cola speciality meruňka a borovice a také Coca-Cola ZERO sugar lemon. Sezónně se může v nabídce objevovat i Coca-Cola skořice nebo Coca-Cola cherry. Distribuce kolových specialit s příchutí neprobíhá do celé distribuční sítě, ale často je omezena na určité subjekty (např. velkoobchodní síť Makro má obvykle širší sortiment produktu Coca-Cola, než řetězce maloobchodního prodeje).

Co se týče objemů nápojů, tak nejrozšířenější jsou balení PET 0,5 litru, 1 litr, 1,5 litru a 2 litry. Velmi rozšířená jsou i balení v plechovkách o objemu 0,33 litru. Výjimkou nejsou ani balení s jiným objemem, například v rámci promo akcí s nabídkou typu 20 % navíc zdarma, díky čemuž může krátkodobě docházet k prodeji např. 1,2 litrových lahví, 1,72 litrových lahví a podobně. Průběžně se mění i design obalu, zatímco recept a logo společnosti zůstávají stejné. Někdy jsou tyto změny i krátkodobé, například v podobě změny obalů v rámci světově významných mezinárodních fotbalových turnajů a podobně.

4.3 Vyhodnocení výroční zprávy 2019

Výroční zpráva, ověřená autorizovaným auditorem, podává základní důležité informace o společnosti a jejím hospodaření. Již v úvodu je zmíněno, že společnost je zařazena do nadnárodního koncernu, s důmyslným systémem řízení. Jediným společníkem společnosti Coca-Cola Hellenic CZSK je holandská společnost CC Beverages Holdings II B. V., skrze kterou je podnik nepřímo ovládán švýcarskou společností Coca-Cola HBC AG, která stojí v čele celého nadnárodního bottlerského koncernu. Díky tomu, jak je z výroční zprávy zřejmé, je zisk společnosti vyplácen jejímu jedinému společníkovi a posléze je přerozdělen a distribuován, v rámci koncernového obchodně podnikatelského systému, ke zmíněné vůdčí společnosti celého nadnárodního bottlerského koncernu. **Zisk společnosti tedy z určité části odchází do zahraničí.** Důvodem mohou být například příznivější daňové podmínky v Nizozemí a Švýcarsku (např. nižší daňové zatížení dividend v Nizozemí). Ve výroční zprávě společnosti jsou uvedeny především informace o jejím hospodaření, účetních a majetkových vztazích. Ale také další informace z různých oblastí souvisejících s její činností a fungováním na trhu. Vybrané informace budou uvedeny v následujícím textu.

Co se týče finančních výsledků hospodaření, tak dle dostupných informací byl v letech 2018 a 2019 relativně blízký čistý obrat účetního období, který se řádově pohyboval okolo hodnoty 8 000 000 tis. Kč. Výsledek hospodaření společnosti však meziročně již tak blízký nebyl. Ač v roce 2019 byl přibližně 350 000 tis. Kč, tak o rok dříve byl pouze kolem 60 000 tis. Kč. Nicméně tento rozdíl není dán poklesem tržeb, jelikož ty zůstaly meziročně relativně vyrovnané. Rozdíl je ovlivněn účetními operacemi, změnami ve stavu zásob ke konci účetního období, a také zúčtováním operací z minulých období, které celkový výsledek hospodaření také ovlivňují. Společnost zároveň ve zprávě uvádí, že nezaznamenala v roce 2019 žádný výkyv poptávky, který by mohl být zapříčiněn nemocí Covid-19. **Výsledky hospodaření společnosti jsou dlouhodobě relativně stabilní** a společnost dosahuje zisku. Vzhledem k tomu, že výroční zpráva za rok 2020 nebyla doposud zveřejněna, není možné zjistit, jak tomu bylo o rok později, jelikož lze předpokládat negativní vliv pandemie na poptávku, zejména vlivem uzavřených restaurací, ale také uzavřením veškerých jiných prostor, kde jsou nápoje společnosti prodávány, a to včetně nápojových automatů.

Společnost Coca-Cola HBC CZSK má sídlo v Praze, ale jedná se o podnik s mezinárodní účastí, protože, jak již bylo zmíněno, patří do koncernu Coca-Cola HBC AG se sídlem ve Švýcarsku. Česká společnost tak spadá do nadnárodního systému korporací. **Hlavní činnost české společnosti, spočívá primárně ve výrobě a distribuci nápojů z portfolia. Společnost zároveň zodpovídá i za merchandising produktů, pečuje o klíčové zákazníky** (vztahy v rámci velkoobchodního prodeje) a v rámci marketingu je rovněž aktivní, ač v rámci produktů společnosti The Coca-Cola Company do jisté míry pouze **přijímá jejich marketingový koncept** a ten následně uplatňuje v lokálních podmínkách. Zároveň v této oblasti společnost uplatňuje marketingové strategie vytvářené v rámci koncernu.

V rámci koncernu má společnost uzavřeny smlouvy s ostatními společnostmi, a to na prodej a nákup služeb, na nákup nebo prodej výrobků a zboží, hmotného a nehmotného majetku nebo smlouvy s předmětem zápůjčky. Svědčí to o vzájemné spolupráci a kooperaci, ale i o centralizaci v koncernu (např. existence společnosti orientované na finance nebo na manažerské systémy). Je důležité zmínit, že finančně orientovaná společnost v koncernu s názvem Coca-Cola HBC Finance B. V. poskytla české pobočce několik **finančních záruk**, a to zejména pro investice do zásadních strategických kroků, jako byla akvizice konkurenčního závodu. Tyto zápůjčky nejsou bezúročné, ani nijak zvlášť finančně zvýhodněné. Dle dostupných dat z výroční zprávy se úrokové sazby u jednotlivých finančních půjček pohybují na hodnotách okolo 3,5 – 5,5 %.

Zároveň to, že společnost Coca-Cola Hellenic patří do nadnárodního koncernu, jí přináší mnohé výhody, které spočívají v účasti na výrobě a distribuci silné obchodní značky se silným finančním zázemím v rámci koncernu. To se pozitivně projevuje v rámci uzavírání obchodních kontraktů mimo koncern. Co se týče nevýhod spojených se zařazením do koncernu, ty nejsou ve výroční zprávě specifikovány, ale lze předpokládat, že se může jednat o vztah podřízenosti, vůči hierarchicky nadřazeným společnostem a závislosti na interním systému řízení koncernu.

Společnost dlouhodobě roste a to potvrzuje i akvizice závodů Toma Natura nebo fakt, že v portfoliu společnosti je přes 250 produktů umístěných na českém trhu

nealkoholických nápojů a tím, že portfolio nestagnuje, ale je průběžně rozšiřováno a obměňováno. Společnost se zaměřuje na růst zejména v segmentu HoReCa, čehož docílí i skrze nabídku alkoholických nápojů v návaznosti na strategický cíl nabídky nápojů pro všechny příležitosti.

Vize společnosti je uvedena jako: *„Být nápojovou jedničkou pro zákazníky 24/7, která poskytuje osvěžení pro všechny příležitosti během dne a pro každý životní styl“*. Společnost ve výroční zprávě potvrzuje, že je v postavení jedničky na českém trhu a má ambice stát se lídrem i na slovenském trhu, především skrze marketingové aktivity a sponzorování významných událostí. A tím bylo například sponzorování Mistrovství světa v ledním hokeji 2019 a aktuálně i hudební ceny Anděl.

Společnost se ve své činnosti soustředí na **udržitelný rozvoj a životní prostředí**. Jedná se především o eliminaci množství plastu v lahvích (pokles o 13 %) a růst podílu recyklovatelného materiálu nebo skrze aktivní účast na politických jednáních o zálohovaných obalech. Toto vše se odehrává v návaznosti na interní cíl „svět bez obalu“. Komunitní podpora je realizována skrze finanční podporu jedinců, ale i pomocí realizace workshopů, seminářů a dalších akcí zaměřených na podporu a rozvoj mladých osob (primárně v rámci cílové skupiny).

Společnost se snaží být moderním zaměstnavatelem, který si váží svých zaměstnanců a vnímá je jako konkurenční výhodu nebo dokonce i jako jakousi formu nehmotného bohatství, což je jeden z neaktuálnějších trendů v oblasti personalistiky. To, že společnost se snaží pro své zaměstnance dělat maximum, dokazuje například i ocenění TOP odpovědná firma. Společnost se může pyšnit i dalšími získanými oceněními z oblasti HR ve spojitosti s pozitivní a proaktivním přístupem při řešení inkluze v pracovně právních vztazích a za budování přívětivého a tolerantního pracovního prostředí. Společnost si uvědomuje, že personální zdroje jsou jedním z klíčových předpokladů pro její další růst a je zapotřebí si zaměstnanců a jejich práce vážit a adekvátně je za to odměňovat a motivovat. A neméně důležitá je pak i vzájemná důvěra v oblasti lidských zdrojů, na kterou je rovněž kladen velký důraz. Společnost pečuje nejen o vlastní zaměstnance, ale zároveň se snaží i o komunitní podporu (například formou sponzorských darů, pořádáním

workshopů nebo jinou formou), která je rovněž vnímána jako velmi důležitá. Oblast HR je zároveň i dílčí součástí strategie pro další růst společnosti na českém a slovenském trhu a udržení pozice tržního lídra.

4.3.1 Porovnání vybraných ekonomických ukazatelů

Při hodnocení výroční zprávy je vhodné zhodnotit i ekonomické ukazatele. Nicméně společnost Coca-Cola HBC, ale i její konkurenti, zveřejňují v rámci svých výročních zpráv převážně informace, které jsou povinni zveřejňovat. A zároveň se zveřejňovaná data vztahují k činnosti společností jako k celku. Není tak možné z nich vyčíst to, jak se na výsledcích podílí právě segment kolových nápojů. Výjimkou je společnost Kofola, která v rámci výroční zprávy podává informaci o tom, že prodej sycených nápojů má přibližně 40% podíl na zisku, nicméně ani u této společnosti nejsou v rámci sycených nápojů nabízeny pouze kolové nápoje, ale i jiné druhy nápojů.

V následující tabulce jsou uvedeny vybrané ekonomické ukazatele, pro tři nejvýznamnější společnosti působící na straně nabídky na trhu kolových nápojů v naší zemi. Tedy za společnosti Coca-Cola HBC, Mattoni 1873 a Kofola. Sledována byla aktiva, výsledek hospodaření a tržby za rok 2019.

Tabulka č. 1: Vybrané ekonomické ukazatele společnosti The Coca-Cola HBC (v celých tis. Kč)

2019	Coca-Cola HBC	Kofola a.s.	Mattoni 1873
Aktiva (netto)	5 877 052	6 916 400	10 227 238
Výsledek hospodaření po zdanění	40 257	65 800	175 576
Tržby celkem	6 432 472	6 309 500	3 981 031

Zdroj: Výroční zprávy společností Coca-Cola HBC, Kofola a.s., Mattoni 1873 (2019)

Z výše zmíněných dat je patrné, že společnost Coca-Cola HBC dosahovala ve sledovaném období nejvyšších celkových tržeb, které byly tvořeny jak z prodeje výrobků a služeb, tak z velké části i prodejem zboží, což představuje zejména prodej nápojů partnerských společností, na jejich výrobě se společnost nepodílí (např. alkoholické nápoje), ale pouze je distribuuje na trh. V porovnání s tím pak společnost Mattoni 1873 téměř výhradně těží právě z prodeje vlastních výrobků a služeb a v porovnání s tím má pak

tržby z prodeje zboží výrazně nižší. Tím jsou sníženy i celkové tržby, ač právě tržby z prodeje výrobků a služeb jsou oproti společnosti Coca-Cola HBC nižší řádově o 500 000 000 Kč. Společnost Kofola nezveřejnila své tržby v závislosti na jejich původu, ale pouze jako celkovou částku. Tato částka se blíží výsledkům společnosti Coca-Cola HBC, avšak řádově se pohybuje níže o 100 000 000 Kč.

Co se pak týče sledovaných ukazatelů, tak v případě hospodářského výsledku jsou data relativně variabilní. Nicméně v rámci sledovaných dat dosáhla nejnižšího výsledku společnost Coca-Cola HBC. Jak již bylo zmíněno, tak v rámci výroční zprávy společnosti je nastíněno, že část zisku společnosti je v rámci interních účetních operací distribuována do mateřské společnosti v zahraničí a vypovídací hodnota tohoto ukazatele proto není zcela objektivní..

4.4 Porterova analýza konkurenceschopnosti

Pro analýzu konkurenceschopnosti byla zvolena Porterova metoda 5ti konkurenčních sil. Její jednotlivé složky jsou proto postupně vyhodnoceny v rámci následujících subkapitol. Analýza se zaměřuje na faktory, které souvisí s činností a postavením společnosti Coca-Cola HBC na trhu kolových nápojů. Na provedenou Porterovu analýzu navazuje i vlastní dotazníkové šetření, které je provedeno v další kapitole, jelikož je zaměřeno na názory veřejnosti ve vztahu ke kolovým nápojům.

4.4.1 Dodavatelé

Co se týče dodavatelů, bylo již zmíněno, že podnikání společnosti Coca-Cola HBC je závislé na společnostech, se kterými spolupracuje a jejichž nápoje vyrábí nebo distribuuje na český trh. V případě nápojů od společnosti The Coca-Cola Company probíhá výroba skrze dodávané sirupy, které společnost podle přesné receptury a postupů upravuje a míchá s vodou tak, aby výsledný nápoj byl v co nejlepší kvalitě a odpovídal standardům společnosti The Coca-Cola Company. Společnost má speciální technologie jak pro výrobu samotných nápojů z koncentrátů, tak i k výrobě lahví, které jsou roboticky formovány. Podnikání a prosperita společnosti Coca-Cola Hellenic je přímo závislé na jiných

subjektech, včetně hlavního dodavatele surovin a know-how, kterým je The Coca-Cola Company, bez které by pokračování ve výrobě nápoje Coca-Cola nebylo možné. Existují ale i další dodavatelé, kde je však míra závislosti nižší nebo není problém je nahradit jiným dodavatelem, v případě, že by tato změna byla efektivní.

Management společnosti Coca-Cola HBC tak nemá příliš možností pro vlastní iniciativu a realizaci nápadů, například v rámci produktů, ani v oblasti marketingu, který je rovněž primárně řízen v rámci koncernu nebo společností The Coca-Cola Company. Prostor pro zlepšení je však v jiných oblastech, jako je například personální řízení, kontrola kvality, logistika a další důležité oblasti podniku, kde nejsou dodavatelské požadavky tolik výrazné. Tato forma spolupráce však není ničím neobvyklá, jelikož i v rámci automobilového průmyslu, který je v naší zemi velmi rozšířený, rovněž existuje celá řada subdodavatelů pro automobilky, jejichž podnikání a výroba je řízeno externím subjektem.

Nicméně je třeba podotknout, že zde je vysoká míra závislosti na celém koncernu a posléze i na společnosti The Coca-Cola Company. Není vyloučeno ani to, že činnost české společnosti může být v budoucnu ukončena a výroba přesunuta do jiných zemí, kde budou pro společnost například levnější výrobní faktory. Nelze tedy vyloučit to, že některý z nadřazených subjektů rozhone o ukončení výroby v českém závodě, nebo o jejím omezení, či transformaci. The Coca-Cola Company má zásadní vliv na činnost podniku Coca-Cola HBC a jeho současné i budoucí směřování. Podobně významné rozhodovací pravomoci a vliv na strategii společnosti má i koncern, do kterého Coca-Cola HBC patří.

4.4.2 Zákazníci

Zákazníky obvykle dělíme na dvě skupiny. První skupinu tvoří zákazníci, kteří jsou obvykle i koncovými spotřebiteli, tedy nakupují Coca-Colu nebo jiný kolový nápoj za účelem konzumace. Druhou skupinu tvoří zákazníci (subjekty), kteří nakupují za účelem dalšího prodeje (restaurace, obchody s potravinami, atd.). Pokud bychom chtěli obecně vymezit cílový trh zákazníků nakupujících kolové nápoje, tak je třeba brát v potaz, že tento nápoj je produktem zařazeným do kategorie rychloobrátkového zboží. Tudíž je možné s nadsázkou tvrdit, že cílovým trhem pro kolové nápoje v České republice jsou

téměř všechny osoby, které si na tomto území mohou kolový nápoj zakoupit. Vyjma těch, které kolové nápoje z nějakých důvodů nekonzumují (nechutnají jim nebo mají jiné preference ve výběru nápojů, nevyhovují jim kvůli různým dietním omezením a rozhodnutím, rozhodli pro zdravý životní styl, nebo jsou na pití kolových nápojů příliš malí – malé děti, připadají si na jejich pití příliš staří, a podobně).

V rámci výzkumu, který bude vyhodnocen později, pouze 15 % dotázaných v první filtrační otázce uvedlo, že kolové nápoje vůbec nekonzumují. Obecně lze proto předpokládat, že trh spotřebitelů kolových nápojů v České republice má velikost několika milionů občanů, kteří udávají chování poptávky a její charakter. Co se pak týče spotřeby veškerých nápojů na jednoho obyvatele v ČR, zachycuje ji následující tabulka. Tato tabulka zároveň zachycuje i základní rozdělení do kategorií, v rámci nichž pak kolové nápoje představují jednu z dílčích kategorií limonád. Samotná společnost Coca-Cola HBC ročně vyrobí přibližně 320 milionů litrů všech nápojů z portfolia. Část z tohoto objemu je distribuována do zahraničí, ale většina nápojů končí na trhu České republiky a Slovenské republiky. Bližší data o produkci společnosti se bohužel nepodařilo získat.

Tabulka č. 2: Spotřeba nealkoholických nápojů v ČR na jednoho obyvatele

NEALKOHOLICKÉ NÁPOJE	Měřicí jednotka <i>Unit</i>	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Index 2019/2018
Čaj	kg	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,2	75,3
Zrnková káva	kg	1,9	2,2	1,9	2,0	2,0	2,1	2,2	105,4
MINERÁLNÍ VODY A NEALKOHOLICKÉ NÁPOJE	litry	264,0	249,0	249,9	247,8	241,9	251,5	246,8	98,2
Minerální vody	litry	59,0	55,0	56,4	57,5	55,3	62,5	56,8	90,8
Sodové vody	litry	32,0	28,0	31,2	30,9	30,2	31,4	29,6	94,5
Limonády	litry	98,0	94,0	92,8	89,2	89,3	92,9	93,8	101,0
Ostatní nápoje	litry	75,0	72,0	69,5	70,2	67,0	64,7	66,7	103,0

Zdroj: Český statistický úřad. Spotřeba potravin 2019 [online]. [cit. 2021-02-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/spotreba-potravin-2019>

Co se týká samotných zákazníků, tak jak již bylo zmíněno, můžeme je v první instanci rozdělit na dvě skupiny, a to na zákazníky maloobchodní a velkoobchodní.

Nicméně společnost samotná se soustředí primárně na velkoobchodní prodej (vyjma vendingového programu, který bude posléze zmíněn). Primárními zákazníky společnosti Coca-Cola HBC jsou proto zejména obchodní subjekty, které od společnosti nakupují hotové produkty za účelem dalšího prodeje, ať už se jedná o prodej přímému spotřebiteli, nebo jinému obchodníkovi. Společnost má velmi propracovaný distribuční řetězec a díky tomu je napojena na většinu obchodních sítí, pomocí kterých se pak Coca-Cola distribuuje na různá místa, kde je nabízena konečným spotřebitelům ke koupi. Produkt Coca-Cola je buď stabilně, nebo v rámci prodejních akcí (např. v Lidlu je dostupná pouze při speciálních akcích, nikoli dlouhodobě) distribuován do sítí marketů a nejruznějších obchodů s potravinářským zbožím, včetně velkoobchodů, jako je Makro. Obecně je možné označit tuto skupinu zákazníků jako obchody s potravinářským zbožím. Zároveň jsou významnými zákazníky i hotely, restaurace, penziony, stánky s občerstvením, bary a další místa, na kterých je nápoj obvykle nabízen, primárně k přímé konzumaci. Tuto skupinu zákazníků je možné označit jako HoReCa (hotely, restaurace a kavárny). Obecně je možné tvrdit, že distribuce nápoje probíhá nejčastěji na místech, kde jsou nabízeny i jiné nápoje nebo potraviny a Coca-Cola se tak stává součástí nabízeného sortimentu. Společnost má více, jak 50 000 zákazníků v oblasti velkoobchodního prodeje. Někteří tito obchodníci mohou být dokonce považováni i za partnerský prodej. Je možné jmenovat například partnerský prodej u společnosti MC Donald's, která nápoje od jiných externích značek neposkytuje (pouze značky z portfolia The Coca-Cola Company).

U zákazníků, z pohledu maloobchodního prodeje, je možné tvrdit, že kupujícími a spotřebiteli jsou osoby napříč společnostmi, aniž by je bylo možné ohraničit nějak věkově, nebo jiným způsobem. Nicméně přesnější charakteristiky cílového segmentu byly částečně zjišťovány i v rámci dotazníkového šetření, které je uvedeno dále v rámci této práce. Je však třeba podotknout, že tento nápoj z hlediska jeho složení není příliš vhodný pro malé děti, stejně tak je v rozporu se zdravým životním stylem. A stejně tak nemusí být příliš preferován u osob v pokročilém věku, které mají různá zdravotní omezení (diety, vysoký tlak apod.). Tudíž je možné tímto způsobem částečně zúžit vymezení cílového segmentu široké veřejnosti.

Jak již bylo naznačeno, tak z hlediska zákazníků jsou jistým dodavatelským specifíkem nápojové automaty, které obvykle nabízí formou maloobchodního prodeje nápoje v menších baleních (typicky 0,5 litru) přes mechanické zařízení nápojového automatu. Tyto nápojové automaty jsou určeny pro různá místa (stadiony, zoo, nádraží, školy atd.) a velmi zásadně tak posilují distribuční řetězec společnosti blíž ke koncovým spotřebitelům. Jedná se o tzv. **vendingový program**, do kterého je možné se přihlásit a s obchodním oddělením společnosti dohodnout konkrétní spolupráci a další okolnosti související s umístěním prodejního automatu. Společnost tyto automaty nejčastěji rozmisťuje do zařízení v oblasti vzdělávání, do podnikatelských prostor (především větší podniky), na veřejné prostory a do veřejných i státních institucí, ve zdravotnických zařízeních, v zařízeních souvisejících se sportem a kulturou, v zařízeních hotelového a restauračního provozu, a také je umisťován často v místech souvisejících s oblastí dopravy, nebo v kancelářských a průmyslových provozech. Stejně tak je dnes velmi obvyklé, že jsou v některých nepotravinářských obchodech umisťovány obvykle otevřené lednice společnosti v prostorech před pokladnou, ze kterých si může zákazník vzít vybraný nápoj (není zde obvykle pouze Coca-Cola, ale i jiné nápoje z portfolia) a zaplatit jej společně se svým nákupem. Typicky jsou tyto lednice pak v různých řetězcích, například ve větších obchodech s oblečením, v hobby marketech a podobně. Automat je umístěn až na základě dohodnuté obchodní spolupráce pro jeho umístění a po vyřízení formálních i administrativních záležitostí. Výhodou prodejních automatů je bezobsluhový provoz a dostupnost 24/7. Obsah a vzhled prodejního automatu je možné navolit, právě v rámci souvisejících obchodních jednání o vendingovém prodeji.

V neposlední řadě je třeba zmínit, že pro komunikaci se zákazníky jsou klíčovým faktorem obchodní zástupci společnosti. Ti se zaměřují na trhy okamžité spotřeby, ale i budoucí spotřeby. Při tomto rozdělení spadají pod trh okamžité spotřeby ty podniky, kde zákazník přímo konzumuje produkty společnosti (např. restaurace, pivnice, kavárny, hotely, stánky s občerstvením, bufety, bary, zábavní podniky, fast foody, a podobně). V druhém případě, tedy u zákazníků budoucí spotřeby, se jedná zejména o obchody (markety, supermarkety, hypermarkety a další obchody s potravinami i smíšeným zbožím). Velkoobchody, jako je Makro, pak mají z hlediska obchodní spolupráce specifické

postavení a vzájemné obchodní podmínky jsou domlouvány v rámci vícestranných jednání managementu nebo obchodního zastoupení těchto společností.

4.4.3 Stávající konkurenti

Trh kolových nápojů je velmi rozmanitý, pro lepší přehlednost byly vybrány přední značky a ostatní nápoje byly zařazeny do společné kategorie. Tento výběr byl učiněn na základě vlastního šetření v marketech, kde jsou kolové nápoje distribuovány a sortiment kolových nápojů je rozmanitý jak z hlediska jeho šířky, tak i hloubky. Vzhledem k tomu, že je na trhu dostupné velké množství méně rozšířených značek, z nichž některé jsou distribuovány například výhradně v obchodech určitého řetězce, jako takzvané privátní značky, byly tyto nápoje hromadně zahrnuty do kategorie ostatní kolové nápoje. Základní přehled o současné nabídce v rámci kolových nápojů na českém trhu je uveden v následující tabulce. V této tabulce konkurenčních kolových nápojů pak samozřejmě není uvedena samotná značka Coca-Cola, které se věnuje tato práce v předchozích kapitolách.

Tabulka č. 3: Nejvýznamnější konkurenti – kolové nápoje

Značka	Dodavatel na trh ČR	Charakteristika
Pepsi	Mattoni 1873	Hlavní konkurent v nadnárodním rozsahu, spotřebitelem vnímán často jako dokonalý substitut
Kofola	Kofola ČeskoSlovensko	Velmi oblíbená alternativa na trhu ČR, chuťově specifický nápoj, není dokonalým substitutem
RC Cola	Kofola Československo	Dokonalý substitut, ale méně rozšířený než Pepsi
Poděbradka Poctivá kola	Mattoni 1873	Alternativa na trhu ČR, která je na trhu nejkratší dobu, chuťově specifický nápoj, není dokonalým substitutem
Ostatní kolové nápoje	Různé subjekty	Obvykle nápoje v (někdy výrazně) nižší cenové úrovni i jejich kvalita a chuť může být rovněž slabší, často tzv. privátní značky ve velkých 2 l baleních. Vyskytují se však i draží alternativy ve vysoké kvalitě.

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vyhodnocení webových stránek konkurentů

Výchozím předpokladem je to, že značky Kofola a Pepsi jsou hlavními konkurenty. Nicméně jejich přesné postavení na trhu není z veřejných dat zřejmé a tudíž budou v rámci výzkumu v závěru práce zjišťovány individuální preference od dotázaných respondentů. V případě značky Kofola je důležité především to, že se jedná o privátní značku společnosti, kterou dodává na mezinárodní trh. Zatímco v případě RC Coly, kterou na náš trh rovněž distribuuje, se nejedná o vlastní značku, nýbrž značku společnosti Royal Crown Cola. Její možnosti jsou tímto partnerstvím do jisté míry limitovány, zatímco u vlastní značky Kofola může společnost velmi zásadně ovlivňovat marketing i další aktivity související se značkou Kofola v zájmu jejího růstu. Podobně je tomu například i u Poděbradky, která je privátní značkou společnosti Mattoni, zatímco v případě Pepsi je společnost primárně její stáčírnou a následným distributorem. Společnost Coca-Cola Hellenic však na rozdíl od svých hlavních konkurentů Kofola Československo a Mattoni 1873 nemá žádnou vlastní privátní značku. A to nejen v případě kolových nápojů, ale i obecně je pouze stáčírnou a distributorem nápojů různých světových značek.

Značky Kofola a Pepsi je možné zároveň považovat i za významné konkurenty z hlediska marketingu. Tyto značky mají nejen úspěšné a propracované reklamy, do kterých se nebojí investovat. Ale podnikají i nejrůznější kroky k tomu, aby jejich značky dále rostli. V případě Kofoly je to navíc velmi cílená propagace využívající znalosti cílového trhu a zákazníka, kdy například aktuálně pro léto 2021 probíhají akce, jako je turistická známka zdarma při konzumaci určitého množství nápojů. Tato propagace je velmi úzce provázána s celkovou reklamní strategií na aktuální období, jenž cílí na Čechy, jako turisty v naší zemi a s tím související specifika (vodáctví, letní kina, stánkový prodej, atd.).

V rámci kategorie ostatních kolových nápojů byly shrnuty veškeré ostatní značky, které jsou využívány k prodeji kolového nápoje. Tato kategorie není konstantní a zároveň je z hlediska značek sortiment relativně široký. Obvykle každá maloobchodní i velkoobchodní síť má svoji privátní značku a zároveň nabízí další značky kolových nápojů. Jako příklad značky nápojů, které do této kategorie spadají, je možné jmenovat Freeway cola z Lidlu, Kolča, Dr. Pepper, Siti cola, Red Bull Cola, Aro Cola, Bony Cola a mnohé další značky kolových nápojů, které jsou více či méně známé. Některé z nich jsou pouze lokálního významu (například výroba a distribuce v rámci lokálního podniku zabývajícího se nápoji), jiné jsou známé na světových trzích.

Úspěšnost konkurentů je třeba hodnotit i z hlediska jejich partnerství s ostatními podnikatelskými subjekty. Tato obchodní partnerství jsou totiž důležitá. Zmapování celého trhu by bylo problematické, proto jsou v následující tabulce zmíněny pouze vybrané významné podniky, ve kterých jsou distribuovány konkurenční produkty, a to především Pepsi.

Tabulka č. 4: Vybrané příklad distribuce v rámci obchodního partnerství

Konkurenční značka	Příklad distribuce v rámci obchodního partnerství
Pepsi	KFC, Cinema City, Subway
Kofola	UGO, „čepovaná“ Kofola v restauracích a stánkách s občerstvením

Zdroj: Vlastní zpracování na základě šetření na internetu

4.4.4 Nová konkurence

V případě nápojů, a zejména kolových nápojů, se jedná o velmi stabilní trh, z hlediska tržních vůdců. Objevují se nové kolové nápoje různých značek, nicméně obvykle se jedná o produkty, kterým se nepodaří dosáhnout takové úrovně oblíbenosti, jako je tomu u zavedených značek (např. Pepsi, Kofola apod.) a pokrývají tak z velké části pouze specifickou poptávku (např. Redbull Cola) a jejich tržní podíl nijak výrazně neroste. Někdy přicházejí na trh i nové produkty, které po určité době zase z trhu odchází, jelikož nenaplní distributorova očekávání. Nelze však spoléhat na to, že se tato situace nikdy nezmění a některý z konkurentů nepřijde s novým kolovým nápojem a takovou marketingovou strategií, pomocí které se přiblíží současným tržním leaderům a bude jim schopen adekvátně konkurovat. Zároveň se také nemusí jednat přímo o kolový nápoj. V současnosti roste spotřeba energetických nápojů, což může způsobit například odklon poptávky do jiného segmentu nealkoholických nápojů.

4.4.5 Substituty

Kolové nápoje jsou natolik specifické, že hledání adekvátního substitutu je velmi složité. Plošně však lze za substitut považovat ostatní slazené nealkoholické nápoje, které mohou být jak sycené, tak i nesycené (např. džusy). Pití kolových nápojů, s cílem doplnění energie, může být nahrazeno pitím kávy, pro jejíž přípravu se v domácnostech stále častěji vyskytují kvalitní automatické kávovary, které zajistí přípravu kvalitní kávy v domácím prostředí. Zároveň jsou vyhledávanými drinky na doplnění energie i již zmiňované energetické nápoje, které se podávají v hliníkových plechovkách a jsou tak vhodné obzvláště na cesty.

Velká část spotřebitelů pije kolové nápoje především proto, že jim prostě chutnají a preferují je například na zahnání žízně více, než kohoutkovou nebo balenou vodu. V tomto případě jsou pro ně adekvátním substitutem právě slazené nápoje, v rámci kterých mohou být jejich preference velmi individuální. Často se může jednat například o slazené nápoje s příchutí, jako jsou Fanta nebo Sprite s portfolia společnosti. Podobně tomu je i Mirinda nebo 7UP z portfolia konkurence. V rámci substitutů tedy nelze přímo určit konkrétní konkurenty, jelikož primárně je důležitý motiv, kvůli kterému spotřebitelé kolové nápoje pijí a posléze je třeba znát i další charakteristiky, které je vedou k volbě

konkrétního nepřímého substitutu. Obecně však lze očekávat, že poptávka po substitutech je rozprostřena napříč trhem nealkoholických, ale i alkoholických nápojů (někdo například v restauraci namísto koly zvolí pivo).

4.5 Analýza makrookolí

Analýza makrookolí se zaměřuje obecně na podmínky související s trhem kolových nápojů na trhu České republiky. K jejímu zpracování byla využita analýza PEST, která zkoumá okolí politické, ekonomické, sociální, technické a v neposlední řadě okolí technologické.

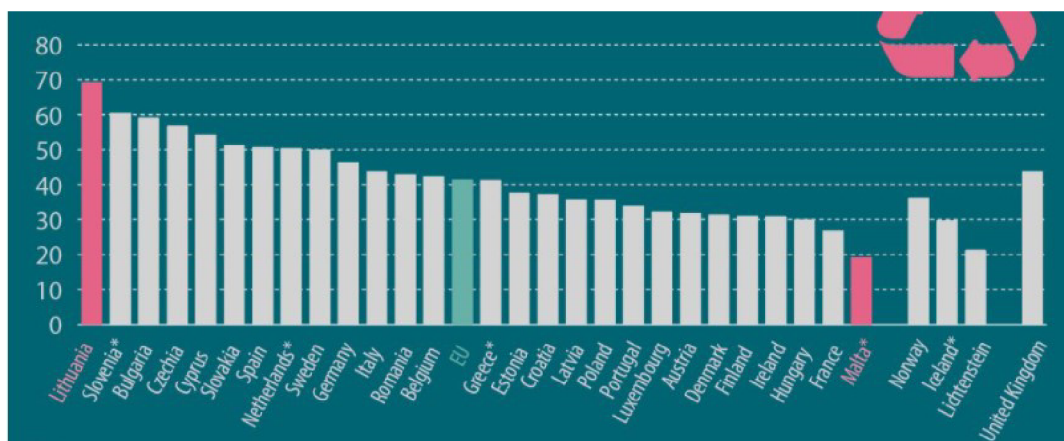
4.5.1 Politické prostředí

V oblasti politického okolí je možné zmínit zejména současnou situaci související s pandemií a vládními restrikcemi. Ta se zásadně projevuje napříč odvětvími a má doslova likvidační dopady na segment hotelů a restaurací. I když je poptávka částečně odkloněna do segmentu prodeje v marketech, je celková spotřeba výrazně nižší. Jednak spotřebitelé mají v marketech možnost volit mezi více značkami (i levnějšími) než v restauračních zařízeních, kde je nabídka omezená. Jednak si v domácím prostředí dají například vodu nebo vodu se šťávou, namísto Coca-Coly, kterou by si k jídlu objednali v restauraci.

Dále jsou opatření v oblasti školských zařízení, kde došlo k omezování v rámci prodeje cukrovinek a sladkých nápojů, za účelem prevence zdraví dětí a dospívajících. Eventuálně je možné zmínit možné zákonné restrikce související s životním prostředím a tříděním odpadu. Mezi návrhy na zlepšení současného stavu se řadí i možnost zálohovaných plastových lahví, jako je tomu například v Německu. Pro společnost by zálohované lahve znamenaly zásadní transformaci (snížení počtu vyráběných lahví, investice do technologií pro výrobu zálohovaných lahví z tvrdšího materiálu, vybudování a provozování systému pro jejich zpětný odběr a zejména čištění). Graf o třídění plastového odpadu v evropském srovnání je uveden níže. Česká republika má velmi dobré postavení, nicméně se v letošním roce zásadně zvýšily poplatky za skládkování, tudíž lze očekávat i nástup dalších opatření pro podporu recyklace nebo pro snížení vzniku odpadu

z důvodu nadměrného konzumu. V závěru je možné ještě uvést plánované změny legislativy související se zamezením odlivu zisků zahraničních společností, kterou je právě i nizozemská Coca-Cola Hellenic, podnikající na trhu České republiky.

Graf č. 1: Vytríděný odpad v rámci EU

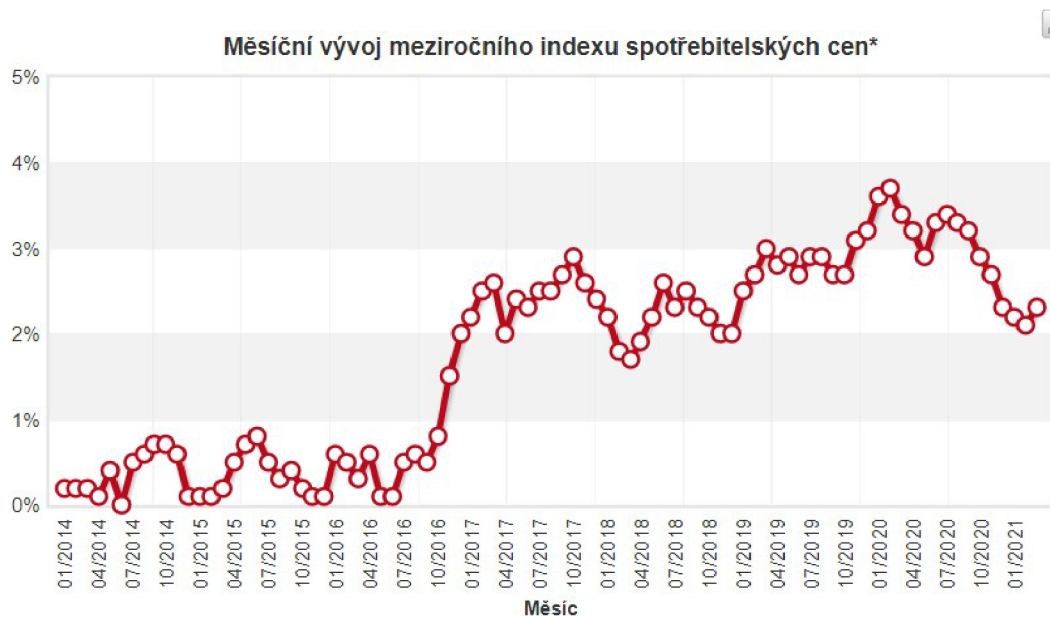


Zdroj: Eurostat. Tříděný odpad v jednotlivých státech Eu [online]. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20210113-1>

4.5.2 Ekonomické prostředí

Zmíněné pandemické restriktce se sekundárně projevují v oblasti hospodářské recese. A následně i na úrovni inflace, poklesu HDP, růstu nezaměstnanosti, poklesu poptávky a dalších specifických recese v rámci hospodářského cyklu. Společnost Coca-Cola již nyní pociťuje dopady pandemie a počínající hospodářské recese. V rámci ekonomiky se v současnosti objevují navíc problémy s výpadky dodávek z důvodu pandemie. Mnoho zboží a materiálu je na trhu nedostupného, což může z velké části ohrozit společnost a její činnost.

Graf č. 2 : Měsíční vývoj meziročního indexu spotřebitelských cen podle CZSO



Zdroj: Český statistický úřad. Inflation – spotřebitelské ceny [online]. [cit. 2021-02-16]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebiteleske_ceny

Nicméně předchozí období hospodářského růstu bylo pro společnost problematické zejména z hlediska pracovní síly a tlaku na růst mezd. Díky tomu, že se situace obrací, je pravděpodobné, že se situace na trhu práce stabilizuje a rostoucí mzdy budou kompenzovány prostřednictvím inflace. Avšak produkty z portfolia společnosti obvykle zdražují pomaleji. Nicméně současná situace je nepředvídatelná a celkové dopady na ekonomiku se nedají přesně prognózovat, nehledě na to, že se liší i odhady expertů o budoucím vývoji pandemie i ekonomiky.

4.5.3 Sociální prostředí

Stárnutí populace pro poptávku společnosti není příliš důležité, jelikož i její cílové segmenty dlouhodobě stále více pronikají mezi starší ročníky a to i díky tomu, že důchodci přestávají být vůči kolovým nápojům rezervovaní. Obecným trendem ve společnosti je pak stále více uznávaný zdravý životní styl, vegetariánství, veganství a další podobné směry. V tomto případě je Coca-Cola obecně vnímána velmi negativně a v absolutním rozporu se zdravým stravováním. Na druhou stranu ani význam fast food stravování není

zanedbatelný. A to obzvláště u těch subjektů, kteří v době pandemie nabízejí donášky jídla domů. Spolupráce s těmito partnery může být strategicky velmi významná nejen v době lock downu, ale i později, jelikož i po otevření restaurací do standardního provozu se předpokládá, že bude daleko vyšší poptávka po dovozu jídla, než tomu bylo před pandemií. Podobně, jako spolupráce s jinými subjekty v rámci doplňkového prodeje, může být důležité i párování kolového nápoje s alkoholickým nápojem. A to zejména v rámci letních drinků.

V rámci sociálního prostředí není možné zapomenout ani na oblast pracovního trhu. V současné době je hledání zaměstnanců na dělnické pracovní pozice ve výrobě velmi problematické. Roste tlak na růst mezd a je stále problematičtější zaměstnance motivovat a stabilizovat vůči personální situaci. I když je provoz ve společnosti z velké části mechanizovaný, i tak jej zásadně ovlivňuje situace na trhu práce. Velmi významně pak pomáhá situaci řešit spolupráce s personálními agenturami a zaměstnávání pracovníků ze zahraničí, ať už z Evropské unie, tak i mimo ni, což je spojeno s administrativní zátěží i dlouhou čekací dobou na vyřízení příslušných povolení (např. u pracovníků z Ukrajiny). V případě kritického nedostatku pracovníků se společnost může dostat do situace, kdy nebude schopna vyrábět plánovaný objem výroby, což může způsobit krátkodobé i dlouhodobé výpadky dodávek na spotřebitelský trh.

4.5.4 Technické a technologické prostředí

Technické a technologické novinky se ve společnosti mohou promítnout především v rámci výroby a výrobního procesu. Již nyní je výrobní proces velmi významně robotizován a další rozvoj by znamenal zejména snížení nákladů na pracovní sílu, která navíc není vždy loajální. Na druhou stranu robotické stroje vyžadují někdy velmi složité opravy a může být problematické nalézt příčinu poruchy stroje. V těchto případech je lidský faktor nezbytný a specialisté jako konstruktéři nebo výrobní inženýři jsou na trhu práce aktuálně nedostatkoví. Technické a technologické novinky je možné hledat i v rámci způsobu prodeje. Je možné zmínit roboty, kteří budou zřejmě do budoucna obsluhovat v restauracích a dalších provozovnách. Tím pádem budou prodávat hostům i produkty společnosti Coca-Cola. Dochází i k průběžné modernizaci prodejních automatů, které jsou

rovněž důležitým způsobem prodeje, a to zejména v rámci marketingového nástroje distribuce, kde ve srovnání s konkurencí pomáhají pokrýt trh i ve zdánlivě nedostupných místech. Díky automatům je produkt dostupným vždy a to bez ohledu na hodinu nebo den v týdnu.

V současné době, kdy na trhu vlivem pandemie dochází k nevídaným výpadkům dodávek, se problémy projevují v rámci produkce plastů a obalových materiálů, u kterých sekundárně roste i cena. To může ovlivnit náklady společnosti, především v rámci dlouhodobého časového období, jelikož ceny vstupů pro výrobu obalových materiálů (společnost lahve sama vytváří z prefabrikátů) jsou fixovány. Problém by však nastal v případě, že by začalo docházet k výpadkům dodávek materiálu pro výrobu a bylo by tak zapotřebí zastavit výrobu, podobně, jako v rámci automobilového průmyslu, kde je nedostatek čipů.

4.6 Analýza názoru spotřebitelů

Pro zabezpečení co nejlepší vypovídací hodnoty samotné analýzy tržního postavení je důležitou součástí vyhodnocení názoru zákazníků. Zejména proto, že z dostupných zdrojů se nepodařilo získat data o reálné spotřebě jednotlivých nápojů v segmentu HoReCa nebo celkový objem prodaných produktů na trhu České republiky, který by bylo možné porovnat s výsledky konkurenčních subjektů. Jako kompenzace číselných údajů tak byla zvolena cesta realizace vlastního průzkumu u spotřebitelů. Což zabezpečí podložené zhodnocení pozice Coca-Coly na trhu kolových nápojů.

Metodicky bylo využito kvantitativního šetření s využitím metody dotazníku. Dotazník obsahoval uzavřené a polouzavřené otázky a je uveden v přílohách této diplomové práce. Otázky byly především zjišťovací, ale rovněž bylo v závěru dotazníku uvedeno i několik identifikačních otázek určených k alespoň částečné specifikaci jinak anonymních respondentů. Dotazování bylo realizováno během měsíců leden a únor 2021 a to elektronickou cestou. Dotazník obsahoval celkem 13 otázek. K jeho šíření bylo využito zejména sociálních sítí.

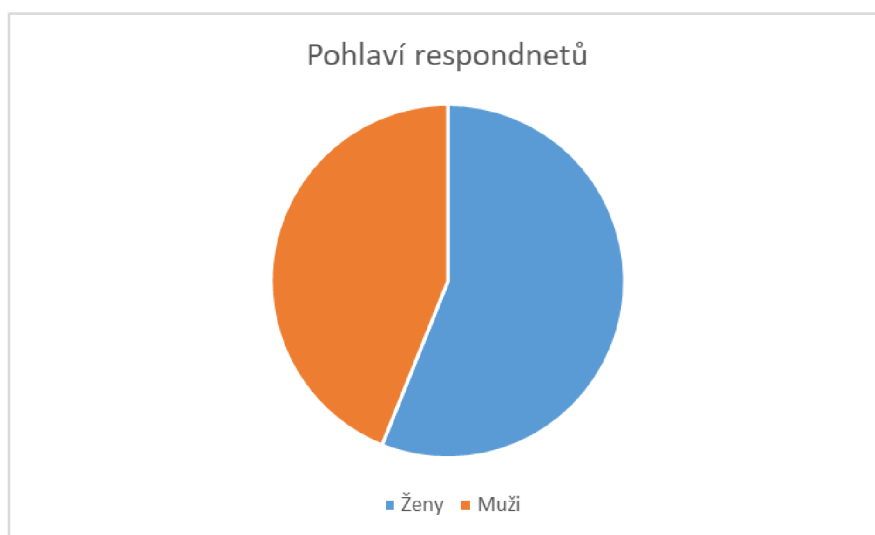
Celkem dotazník vyplnilo 291 osob. Nicméně 4 dotazníky byly uvedeny nedostatečně a po provedení korekce následovalo vyhodnocení první filtrační otázky. Ta se zaměřovala na to, zda je respondent konzumentem kolových nápojů. Jednalo se o čistou filtrační otázku, která měla za účel vytrždit nevhodné respondenty, tedy ty, kteří kolové nápoje vůbec nepijí. Jejich dotazování systém po zvolení odpovědi „ne, nekonzumují“ automaticky ukončil a k dalšímu dotazování byli připuštěni pouze respondenti, kteří se označili za konzumenty kolových nápojů, byť jen příležitostně. Nebylo však zjišťováno, zda se jedná o dlouhodobé vyhýbání se pití těchto nápojů (danému jedinci například nechutnají), nebo je to nějaké aktuální rozhodnutí (např. v návaznosti na aktuálně dodržovanou dietu), které se může časem změnit. Na konci tak zůstalo celkem 246 dotazníků od konzumentů kolových nápojů, které byly vyhodnoceny, zjištěné výsledky jsou uvedeny v následujícím textu. První filtrační otázka již dále vyhodnocována nebude.

4.6.1 Vyhodnocení identifikačních otázek

Identifikační otázky byly v dotazníku umístěny až v samém závěru, a to na základě doporučení odborné literatury zaměřené na sestavování dotazníkového šetření. Nicméně vyhodnoceny budou jako první, aby bylo možné informace vyplývající ze zjišťovacích otázek spojovat právě s charakteristikami a znalostmi o osobách respondentů. V dotazníku byl zkoumán věk respondentů a jejich pohlaví a sociální status.

Co se týče pohlaví respondentů, bylo jejich zastoupení ve výzkumu relativně vyrovnané, s mírnou převahou na straně žen. Konkrétně to bylo 108 mužů a 138 žen, jak je zřejmé na následujícím grafu

Graf č. 3: Rozložení respondentů z hlediska pohlaví

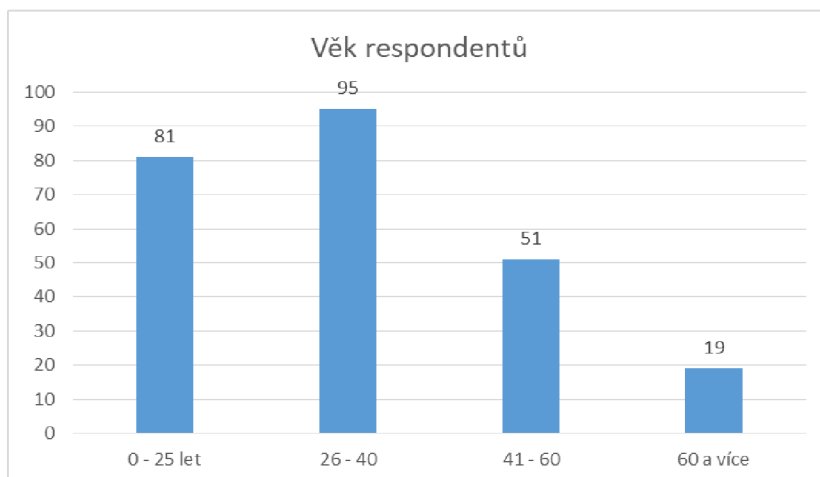


Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

Z toho důvodu, že šíření dotazníkového šetření probíhalo především přes internet a sociální sítě, není věkové rozložení respondentů již tak vyrovnané, jako v případě pohlaví. Důvodem pro šíření dotazníku přes internet bylo především to, že v rámci šíření viru COVID-19 nebyla realizace výzkumu s využitím tištěné formy dotazníku příliš vhodná z hlediska protiepidemiologických opatření. Avšak kolové nápoje jsou obecně preferovány zejména mladšími generacemi a tudíž výrazně nižší zastoupení respondentů v kategorii 60 let a více by neměla mít příliš zásadní význam pro vypovídací hodnotu

celého výzkumu. Konkrétní rozložení respondentů v jednotlivých věkových kategoriích je uvedeno v následujícím grafu.

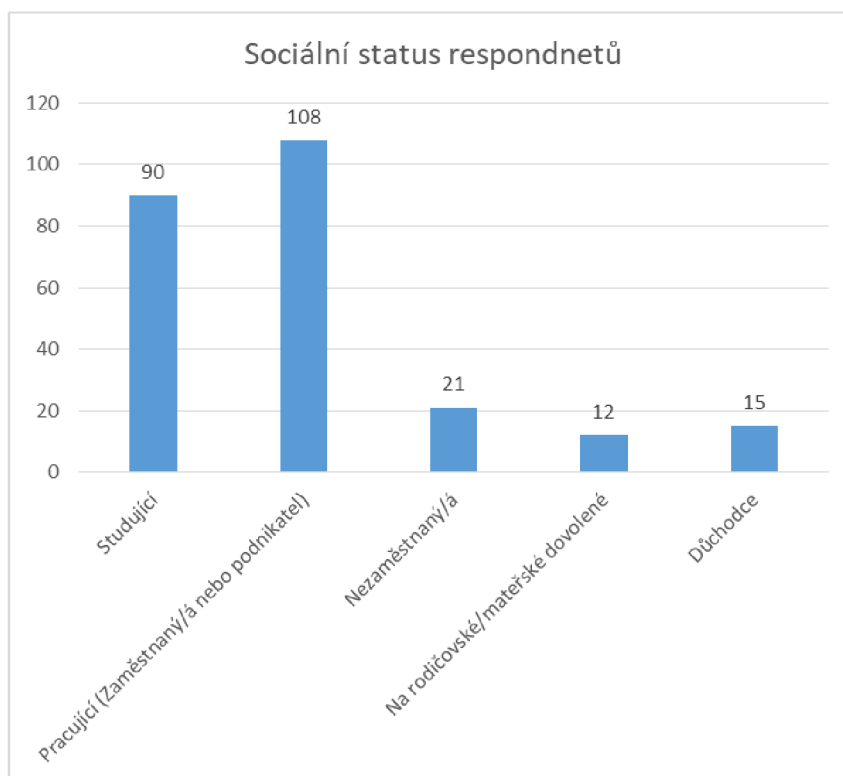
Graf č. 4: Rozložení respondentů do kategorií podle věku



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

Poslední identifikační otázka, a zároveň poslední otázka celého dotazníkového šetření, se zaměřovala na zjištění sociálního statusu respondentů. Ti měli možnost volit z předdefinovaných možností tu, která nejlépe odpovídá jejich aktuálnímu stavu. Ze zjištěných výsledků je možné pozorovat velmi nízkou četnost v rámci kategorie důchodce, což je způsobeno nízkým počtem respondentů v kategorii 60+, nicméně se do této kategorie mohli samozřejmě započítat i osoby mladší (např. invalidní důchodci). Nejvíce byli zastoupeni respondenti, kteří jsou pracující (nebo podnikají) nebo se zařadili do kategorie student, což do jisté míry koresponduje i s jejich věkovým rozložením. Konkrétní výsledky, tedy četnosti respondentů v jednotlivých kategoriích sociálních statusů, jsou uvedeny v následujícím grafu.

Graf č. 5: Sociální status respondentů



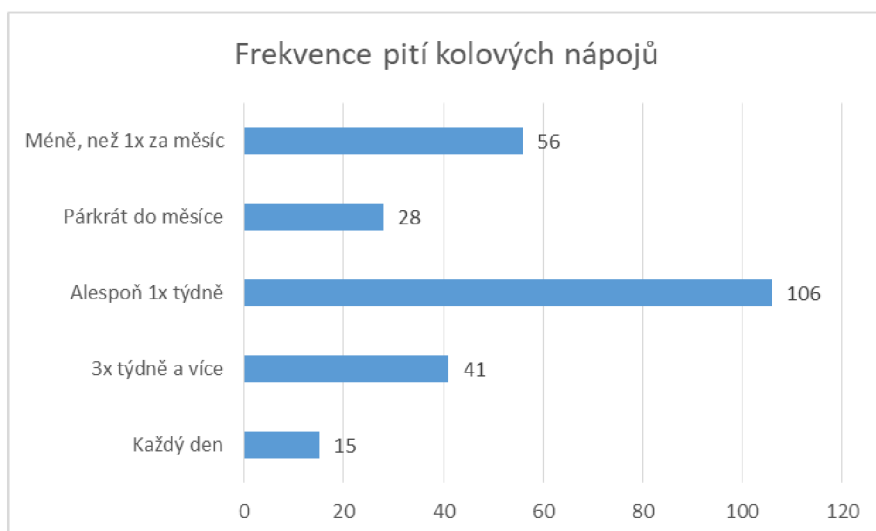
Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

4.6.2 Vyhodnocení zjišťovacích otázek

Zjišťovací otázky byly nejprve pokládány se snahou o to, aby se jednalo o obecné otázky, na které je možné jednoznačně odpovědět. Posléze následovaly otázky specifitější, které se zaměřovaly na dosažení hlubší úrovně poznání v oblasti postavení Coca-Coly v konkurenčním prostředí na trhu nealkoholických nápojů. Některé se zaměřovaly obecně na trh kolových nápojů, jiné se dotýkaly přímo Coca-Coly, nebo jejích vybraných konkurentů.

Pomineme-li již vyhodnocenou první filtrační otázku v dotazníku, tak druhá otázka výzkumu se zaměřovala na spotřebu kolových nápojů. Konkrétně pak byli respondenti požádáni o to, aby uvedli, jak často pijí kolové nápoje. V dotazníku měli možnost volby z pěti předdefinovaných možností. Výsledky byly celkem rozptýlené a vypovídají o různých preferencích u oslovených respondentů.

Graf č. 6: Spotřeba kolových nápojů



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

Celková spotřeba kolových nápojů se samozřejmě může lišit i v návaznosti na protipandemická opatření platná v době realizace výzkumu, jelikož mnoho spotřebitelů mohlo snížit svou spotřebu vlivem toho, že za normální situace kolové nápoje konzumují například v barech a restauracích. Naopak jiní respondenti mohli svou spotřebu zvýšit, a to převážně osoby na homeoffice, které kolovými nápoji nahrazují spotřebu kávy, na kterou jsou zvyklí na pracovišti, nebo nápoj konzumují z jiného důvodu. Z výsledků však vyplývá, že četnost pití kolového nápoje u oslovené skupiny respondentů je relativně vysoká, jelikož největší četnost byla zaznamenána v kategorii konzumace kolových nápojů alespoň 1x týdně, což zvolila téměř polovina všech dotázaných. Druhou nejčastější odpovědí byla možnost konzumace kolových nápojů méně než 1x za měsíc a relativně podobně často byla zvolena i možnosti 3x týdně a více, kterou uvedlo 41 respondentů. V součtu výsledků je tedy možné říci, že z celkem 246 dotázaných pouze 84 z nich pijí kolové nápoje méně, než 1x týdně. Obecně je tak ve skupině respondentů jejich konzumace relativně frekventovaná. Naopak volba každodenní konzumace byla zvolena minimálně.

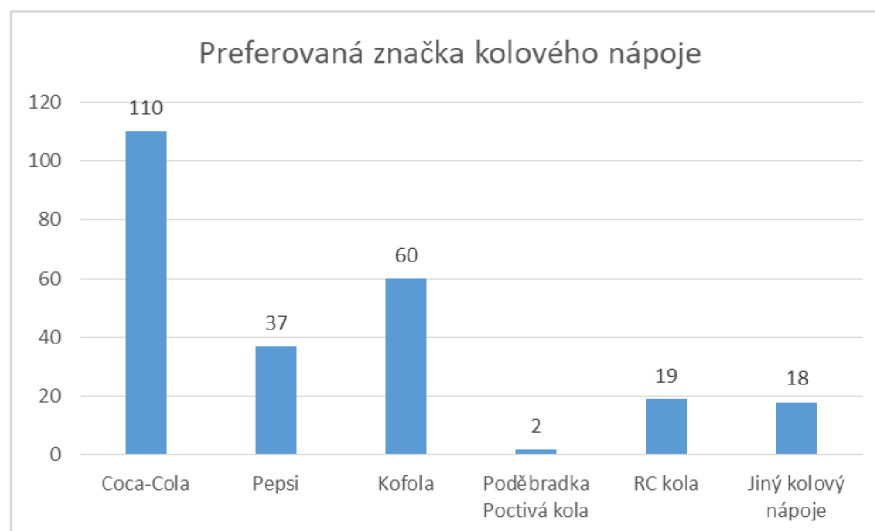
Další otázka zněla „Když se řekne kolový nápoj, který se vám vybaví jako první?“ a respondenti měli volné pole pro uvedení odpovědi. V tomto případě drtivá většina z nich uvedla buď přímo Coca-Colu (přibližně 40 % dotázaných), nebo pouze Cola, či Kola.

U těchto dvou ekvivalentů již však není zcela jednoznačné, zda měli opravdu na mysli Coca-Colu, nebo jiný kolový nápoj, jelikož jejich názvy velmi často z názvu kola vychází. Velmi frekventovaná pak byla i Kofola, kterou uvedlo odhadem 25 % dotázaných. A podobně pak i Pepsi. Jiné originální názvy, než tyto tři zmíněné (Coca-Cola, Kofola a Pepsi) se mezi odpověďmi vyskytovaly pouze jednou, maximálně 2x. Výsledky tedy svědčí o tom, že v povědomí respondentů je nejvíce Coca-Cola, kterou si největší část respondentů vybaví jako první kolový nápoj.

Preferovaná značka kolového nápoje

Na oblast zkoumání oblasti spotřeby kolových nápojů pak dále navázala otázka zjišťující preferovanou značku kolového nápoje. V tomto případě naprosto dominovala značka Coca-Cola a v těsném závěsu pak byly značky Kofola a Pepsi. Respondenti měli možnost volby pouze jedné z možností. A výsledky zachycuje graf níže.

Graf č. 7: Preferovaná značka kolového nápoje



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

Jak vyplývá z grafu o preferované značce kolového nápoje, tak téměř polovina respondentů preferuje značku Coca-Cola a tím pádem to potvrzuje tvrzení z výroční zprávy společnosti Coca-Cola Hellenic, že je jedničkou na trhu nealkoholických kolových nápojů v České republice. I když by se mohlo zdát, že soubor se značkou Pepsi je vyrovnaný, tak

oslovených respondentů, kteří zvolili Pepsi, bylo pouze 37. To je přibližně 15 % dotázaných, ve srovnání s 44 % těch, kteří preferují Coca-Colu. Dále bylo překvapivě výrazné zastoupení respondentů preferujících Kofolu, kteří tvořili téměř 25 % dotázaných. Coca-Cola a Pepsi jsou chuťově velmi podobné a rozdíl v hodnocení může být z velké části ovlivněn marketingem. Zatímco Kofola je chuťově výraznější a velmi specifická. Zároveň v jejím marketingu může být pro někoho pozitivem i to, že na rozdíl od Coca-Coly a Pepsi může být označena jako lokální, národní, či domácí produkt spojený s naší zemí a tradicí. Proto příznivci Kofoly mohly dát jak na marketing společnosti, tak mohli rozhodovat právě i z hlediska svých chuťových preferencí. Výsledky tedy odhalily nejsilnější preference pro Coca-Colu, jejímž nejsilnějším konkurentem je pak Kofola, zatímco Pepsi je až na místě druhého významného konkurenta. RC Kola, Poděbradka Pochová kola nebo kategorie ostatních kolových nápojů byly označovány v relativně zanedbatelném množství, a to i v rámci ostatních podobně koncipovaných otázek, jak bude zřejmé z následujícího textu. Nicméně v rámci této otázky je možné toto zjištění vysvětlit tak, že image těchto značek není spotřebiteli tak preferovaná, jako značka Coca-Cola, eventuálně Kofola nebo Pepsi.

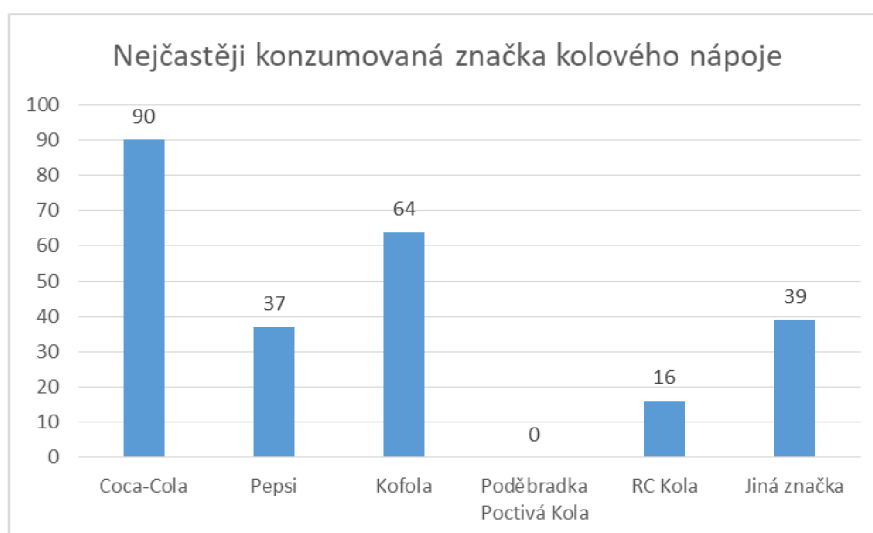
Nejčastěji konzumovaná značka

Třetí otázka byla velmi podobná, avšak nezkoumala preferovanou značku, ale naopak zjišťovala nejčastěji konzumovanou značku kolového nápoje. Tedy tu značku, která se v rámci vlastní spotřeby kolového nápoje v již zjištěné četnosti konzumace, vyskytuje nejčastěji. V tomto případě výsledky nekorespondovaly s předchozím zjištěním. Postavení Coca-Coly již nebylo tak dominantní. Je tedy evidentní, že existují důvody, proč dotázaní konzumují jiný nápoj, než ten který jinak nejvíce podporují. Obecně lze spekulovat nad tím, že to může být například cenou, dostupností, balením nebo z jiného důvodu, který u respondentů ovlivní nejčastěji konzumovaný kolový nápoj. To však bude zjišťováno později.

Získané výsledky ohledně nejčastěji konzumovaného kolového nápoje jsou uvedeny v následujícím grafu. K poklesu došlo ve všech značkách, vyjma kategorie jiná značka. V té lze předpokládat, že respondenti mohou mít na mysli zejména jejich nižší cenu, což potvrzují i výsledky následující otázky.

Zásadní je však zjištění, že jako nejčastěji konzumovanou značku respondenti opět zvolili nápoj Coca-Cola, který u nich zcela dominoval, ve srovnání s ostatními uvedenými konkurenty. Tuto volbu uvedlo přibližně 36 % dotázaných. Jako nejsilnějšího konkurenta respondenti opět označili Kofolu, u které bylo procento respondentů přibližně 26 %. I tato otázka tedy potvrdila dominantní postavení nápojů značky Coca-Cola na trhu kolových nápojů a naopak opět odhalila to, že v rámci získaných odpovědí se jako hlavní konkurent jeví zejména značka Kofola, zatímco mezinárodně významný konkurent Pepsi ve zjištěných výsledcích není příliš dominantní. V tomto případě dokonce více respondentů zvolilo kategorii jiná značka, než značku Pepsi. Což může souviset s tím, že jejich nákupní nebo spotřební rozhodování příliš nezávisí na značce, ale na jiném faktoru, jak bude zjišťováno později.

Graf č. 8: Nejčastěji konzumovaná značka kolového nápoje



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

Další otázka se zaměřovala na konkrétní nejoblíbenější kolový nápoj, bez toho, aniž by bylo přesně specifikováno na základě čeho se má oblíbenost určovat (např. chuť, cena, atd.). A zároveň nebyly předdefinovány ani varianty, ze kterých může respondent vybírat. Tato otázka přímo nesouvisela se značkou, jako předchozí otázky. Ti tedy mohli čistě intuitivně uvádět název svého oblíbeného kolového nápoje. I tato otázka potvrdila předchozí zjištění a respondenti uváděli Coca-Colu. Nutno však podotknout, že část

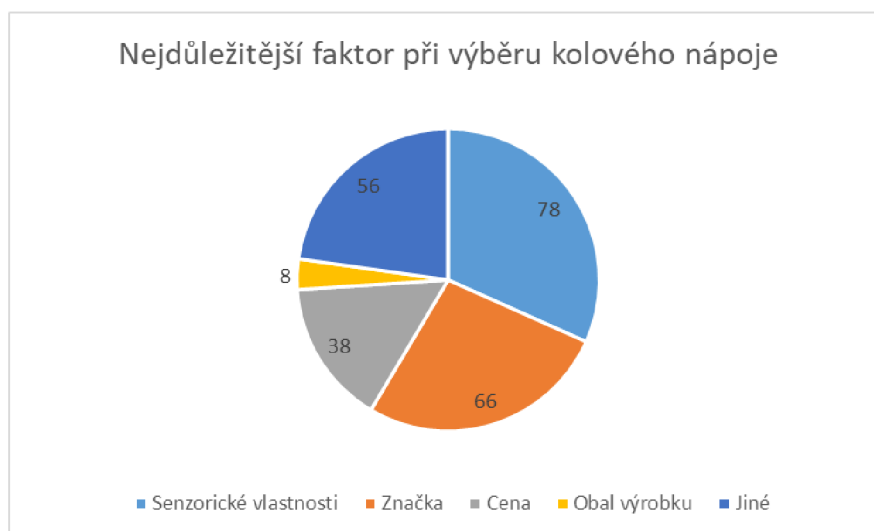
odpovědí byla zavádějících, jelikož respondenti uvedli například pouze „colu“ nebo „kolu“, což není možné jednoznačně považovat za Coca-Colu, ač je to nejpravděpodobnější. Nicméně respondenti často uváděli specifické varianty nápoje. Nejčastěji to byla varianta Zero, ale například ani vanilková nebo skořicová příchut' nebyly opomenuty.

Stejně tak se na druhém místě potvrdila pozice Kofoly, a to i v jejích chuťových variantách, jako je meruňková nebo například třešňová. Nicméně objevovaly se i různé druhy více či méně rozšířených kolových nápojů, které nabízí například značka Zon, Redbull, Koala, nebo Birell a další značky, včetně specifických nápojů, jako citrokola. Nicméně tyto méně rozšířené nápoje se zde objevovaly v rámci několika jednotek odpovědí, někdy dokonce pouze jedinkrát. Tudíž se výsledek do jisté míry shodoval s předchozím zjištěním. Je třeba zmínit i to, že mezi odpověďmi se objevovali odpovědi jako „nevím“, „žádnou“, „všechny“ nebo „je mi to jedno“. Tyto odpovědi byly neurčité a tvořili maximálně 20 % uvedených odpovědí na tuto otázku. Někteří respondenti neodpověděli na otázku přímo, nebo kombinovali více nápojů.

Rozhodující faktor pro výběr konkrétního kolového nápoje

Následující otázka pak cílila na zjištění rozhodujícího faktoru při výběru kolových nápojů. Dotazovala se respondentů na nejdůležitější a rozhodující oblast při výběru kolového nápoje. Ti pak měli možnost zvolit mezi celkem čtyřmi předdefinovanými možnostmi, nebo vybrat vlastní odpověď a tu blíže rozvést. Předdefinované možnosti pak byly sensorické vlastnosti (chuť, barva, vůně, atd.), cena, značka a obal výrobku.

Graf č. 9: Rozhodující faktor při výběru kolového nápoje



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

Z grafu uvedeného výše je zřejmé, že největší význam přisuzovali respondenti sensorickým vlastnostem, jako je chuť, vůně, sladkost, perlivost a podobně. V tomto případě lze předpokládat, že se jednalo především o celkovou chuť jako takovou, i když je možné, že pro někoho může být rozhodující například i to, jak moc je nápoj perlivý. Sensorické vlastnosti jsou rozhodujícím faktorem pro 32 % respondentů. Dále se ve velké míře objevoval i zásadní vliv značky nápoje, tedy působení marketingu.

Pro přibližně 15 % dotázaných je rozhodující i to, jaká je cena tohoto nápoje. I když se jedná o nápoj, jehož cena se pohybuje obvykle přibližně v rozmezí 10 až 40 Kč (v závislosti na objemu, značce, místě prodeje, atd.), může být jeho časté pití zásahem do rozpočtu, pokud je omezený. Nemusí se jednat pouze o rodiny s nízkými příjmy, ale i o studenty, kteří mohou být velmi silnou skupinou zákazníků. Právě u studentů je finanční situace horší, pokud jsou vázáni na kapesné od rodičů, či další individuální příjmy z brigád. V tomto případě je však možné navíc předpokládat, že část osob s omezeným rozpočtem tuto možnost záměrně neuvedla a zvolila jiný rozhodující faktor. Samotná Coca-Cola pak patří mezi dražší varianty (viz. srovnání cen s konkurencí v kapitole 3.4.2) a díky tomu mohou být v případě omezeného rozpočtu preferovány právě levnější konkurenční výrobky, jako jsou nápoje typu Freeway cola z Lidlu. Faktor obal výrobku byl pak v rámci výsledků zmiňován minimálně.

Velmi často byla zvolena odpověď jiné, kde respondenti uváděli spíše specifické důvody, které je vedou k rozhodnutí o preferovaném nápoji. Objevovaly se zde různé kombinace předdefinovaných možností nebo byly tyto možnosti doplněny o rozšiřující informace. Také odpovědi, které by bylo možné kategorizovat přímo do předdefinovaných možností, jako například odpovědi typu „chut“, nebo „kupuji pouze Kofolu“, což by bylo možné kategorizovat pod faktor značka. Respondenti uváděli i to, že záleží na účelu, pro který je nápoj kupován. A to především, že pro domácí konzumaci preferují levnější nápoje, zatímco pro konzumaci ve společnosti a mezi kamarády si zakoupí značkový nápoj od Coca-Coly, nebo Pepsi. Pro další respondenty byly primárně důležité nutriční hodnoty nebo obsah cukru. Ať už z hlediska jejich minimalizace pro dietu, nebo naopak z hlediska jejich efektu na doplnění energie, včetně obsahu kofeinu. Energii obecně je rovněž možné považovat za významný faktor pro rozhodování respondenta, podobně jako složení nápoje. Také se zde samozřejmě objevily nevýznamné odpovědi, jako „je mi to jedno“.

Místo nejčastější konzumace

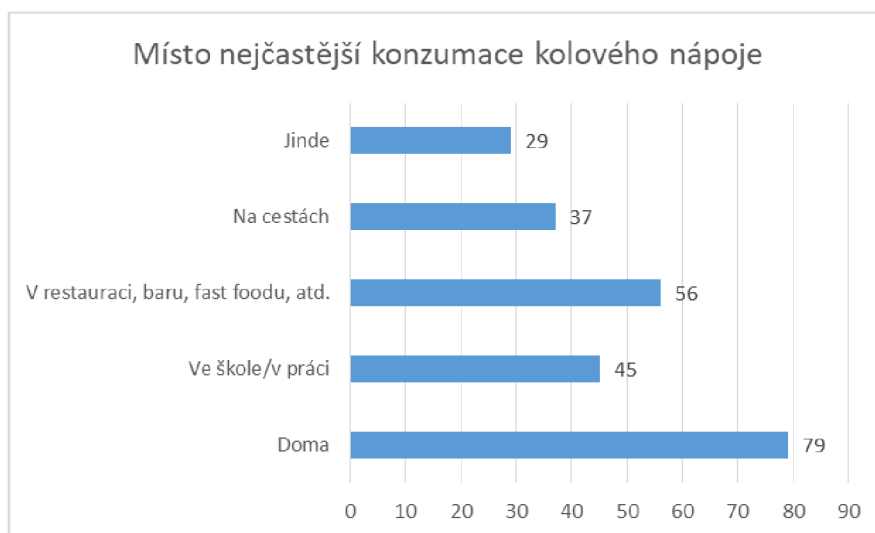
Pro komplexní vyhodnocení spotřeby kolových nápojů bylo vhodné zaměřit se i na oblast samotné spotřeby. Proto byla do výzkumu zařazena otázka zkoumající to, kde dochází nejčastěji ke konzumaci kolového nápoje. Nejvíce respondentů uvedlo, že nápoj nejčastěji konzumují doma. Avšak i přes provedené upozornění na pominutí stavu pandemie a z toho plynoucích restrikcí, je možné předpokládat, že respondenti hodnotili na základě své aktuální situace, kdy jsou všechny restaurace a bary uzavřené. Někteří respondenti tuto okolnost uvedli přímo v rámci odpovědi jiné.

Domácí konzumaci kolových nápojů, jako nejčastější označilo celkem 79 dotázaných, bez ohledu na to, zda si nápoj zakoupili sami, nebo jej pouze vzali ze spíže, kde jsou umístěny potraviny a nápoje nakupované hromadně pro členy domácnosti. Druhou nejčastější odpovědí pak byla možnost v restauraci, baru, fastfoodu a podobně. V tomto případě však není jisté, zda by výsledná hodnota nebyla ještě vyšší, pokud by výzkum nebyl realizován v době pandemie. Díky tomu by stejně tak mohla vzrůst i hodnota konzumace na pracovišti nebo ve škole, kde jsou velmi často umístěny nápojové automaty značky Coca-Cola. Nicméně vyhodnocení vychází z toho, že respondenti byli

upozornění na to, aby nebrali v potaz aktuální situaci s pandemií a z toho vyplývající restriktce, díky kterým došlo k uzavření mnoha podniků.

Značná část respondentů (celkem 37), konzumuje kolové nápoje nejčastěji na cestách, kdy od nich mohou očekávat energetickou vzpruhu či podporu, obzvláště pokud se jedná o delší nebo náročnější cesty. Odpověď jiné také byla relativně frekventovaná a mezi komentáři zaznělo například konzumování při sportu, během hraní her, s přáteli, na dovolené, na návštěvě a podobně. Obvykle pak respondenti vzájemně kobinovali více možností, nebo je více rozváděli. Nechyběli ani odpovědi jako „nevím“, či „skoro všude“ a podobně.

Graf č. 10: Místo nejčastější konzumace kolového nápoje



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

Příležitost pro konzumaci

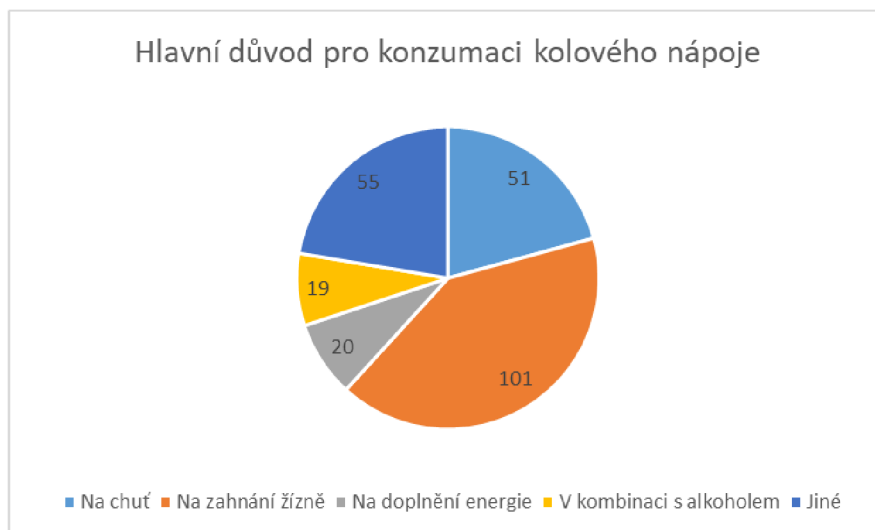
Další otázka byla podobného charakteru. Byla to otázka dotazující se respondentů na to, při jaké příležitosti nebo za jakým účelem pijí nejčastěji kolové nápoje. Otázka byla relativně široce pojatá a respondentům byl dán prostor pro výběr z předdefinovaných možností, nebo opět i pro vlastní individuální odpověď. Opět nechyběla výzva, aby respondenti hodnotili běžný stav, v době před pandemií.

Co se pak týče konkrétních výsledků, tak nejčastěji volili respondenti jako důvod pro konzumaci kolového nápoje zahrnutí žízně, a to celkem ve 101 případech. Tato možnost se vychylovala od ostatních zjištění, která již nebyla tak četná a dosahovala podobných hodnot. Ostatní odpovědi byly již méně četné, zároveň s více rovnoměrnými výsledky, jak je patrné v grafu s výsledky této zjišťovací otázky.

Celkem 55 respondentů zvolilo jako důvod konzumace „na chuť“, což vypovídá o tom, že kolové nápoje mohou pít jak z důvodu zahrnutí žízně, tak zároveň jako důležitý benefit vnímají chuťový prožitek, který mají s touto konzumací spojený. Nehledě na to, že díky sladké chuti nápojů může být konzumován i jako náhrada za dezert při jídle nebo prostě jen tak, když na něj konzument dostane chuť.

V rámci odpovědi jiné, kterou vybralo 51 respondentů, se často objevovalo sdělení ve smyslu „nevím“. Respondenti také udávali, že důvodem pro konzumaci kolového nápoje mohou být zdravotní důvody a s tím související lékařské doporučení (např. doporučení při žaludečních obtížích). Také zde bylo poukázáno na varianty bez cukru, které jsou díky umělým sladidlům preferované v rámci dietních omezení především u diabetiků. Někteří respondenti uváděli odpověď ve smyslu „protože mi chutná“, což by opět bylo možné kategoricky zařadit do skupiny na chuť. Právě chuťové vlastnosti a z toho plynoucí uspokojení potřeb je možné považovat za druhý nejčastější důvod konzumace kolových nápojů, hned po základním důvodem „zahrnutí žízně“. Zároveň spolu tyto dvě odpovědi mohou velmi úzce souviset. Primárně je totiž člověkem identifikována potřeba žízně, kterou buď může přímo uspokojit vhodnou tekutinou, kterou má aktuálně při sobě a neřeší, zda je to voda, pivo nebo například kola. Nebo může přímo vybírat, jak pocit žízně uspokojí a zda od toho očekává i něco dalšího, čímž může být právě i chuťový prožitek s tím spojený. To, že si respondent může vybírat konkrétní nápoj, kterým pocit žízně uspokojí, je relativně běžná situace. Proto je možné tvrdit, že od kolového nápoje respondenti primárně očekávají uspokojení pocitu žízně, který může být zároveň pozitivně posílen i skrze specifické chuťové vlastnosti těchto nápojů.

Graf č. 11: Hlavní důvod konzumace kolového nápoje



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

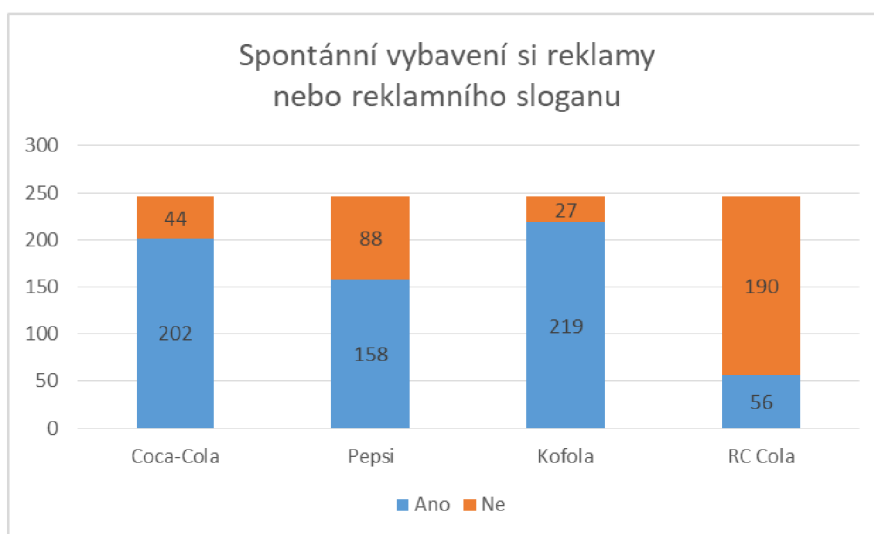
Marketingová propagace kolových nápojů

Další dvě zjišťovací otázky se zaměřovaly na oblast marketingu a propagace kolových nápojů. Primárně na to, jak jsou jejich reklamy, slogany a loga značek zaryta do paměti respondentů. Do tohoto zkoumání byly vybrány pouze nejznámější značky, kterými je Coca-Cola, Pepsi, Kofola a RC Cola. Především proto, že u některých méně rozšířených značek je propagace slabší a u privátních značek marketů je obvykle značka představována pouze prezentací v marketu a v letácích.

V prvním případě byli respondenti vyzváni, aby u jednotlivých značek odpověděli jednoznačně ano nebo ne na otázku, zda si dokáží spontánně vybavit nějakou reklamu nebo reklamní slogan pro danou značku. Z výsledků vyplynulo, že jednoznačně nezapomenutelné jsou reklamní kampaně nebo slogany od značek Coca-Cola a Kofola. V obou případech totiž drtivá většina respondentů uvedla, že si jejich kampaně dokáže vybavit. Lze pak spekulovat nad tím, zda jsou to například velmi poutavé vánoční kampaně, které se navíc v případě Kofoly i každoročně opakují, nebo jejich jiné reklamy. Zároveň to může být způsobeno i jejich intenzitou a dlouhodobou stálostí jejich reklam nejen v televizi. Zatímco reklamní kampaně ostatních značek mohou být méně časté nebo s menším dosahem, díky čemuž si je již tolik respondentů vybavit nedokázalo. Stejně tak

to může být dáno i tím, že reklamy respondenty tolik neoslovily a ničím nezaujaly, eventuálně i z jiných důvodů. Reklamu na RC Colu si totiž vybavuje pouze 56 respondentů, což je méně, jak 25 %. V případě Pepsi je to něco málo přes 60 %, jak je možné vidět na sloupcových grafech níže, které kumulativně zachycují poměr mezi odpovědí ano a ne.

Graf č. 12: Spontánní vybavení si reklamy nebo reklamního sloganu u jednotlivých značek



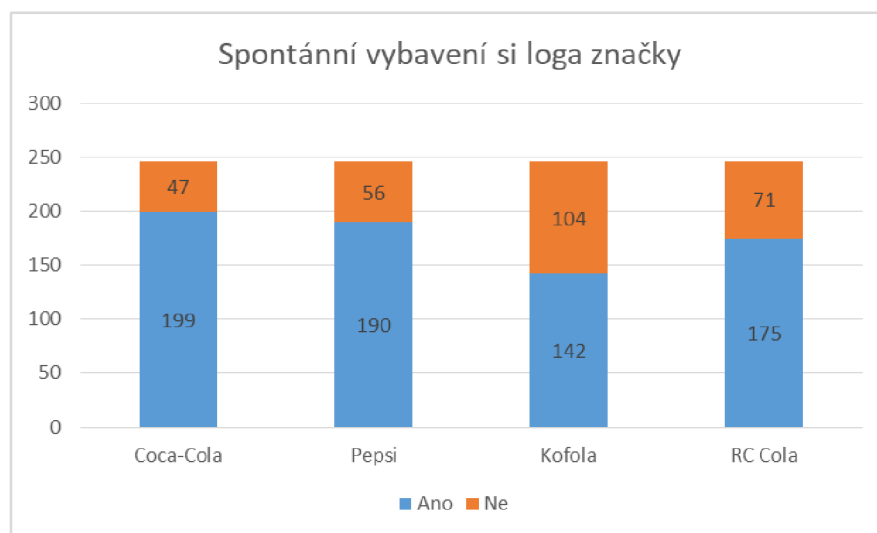
Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

Dále následovala otázka podobného charakteru, která zjišťovala, jak si respondenti dokáží spontánně vybavit logo u jednotlivých značek. Opět volili buď mezi odpovědí ano nebo odpovědí ne. V tomto případě byly odpovědi mírně odlišné, a to zejména v případě značky RC Cola, která vykázala mírné zlepšení. V případě loga dané značky totiž není možné hledat souvislost mezi jeho znalostí pouze v oblasti reklamních spotů v médiích, na internetu nebo jinde. Logo značky je totiž její neustálou součástí prezentace a je uváděno na nejrůznějších reklamních předmětech (např. slunečníky v restauracích nebo sklenice na pití), také je obvykle neoddělitelnou součástí obalu těchto výrobků a obvykle se v čase příliš nemění.

Zajímavé proto bylo, že v případě Coca-Coly byl výsledek podobný, avšak se zanedbatelným poklesem, což svědčí o tom, že její reklamy jsou o něco málo známější, než

samotné logo, které je tvořeno kurzívou napsaným názvem Coca-Cola. V případě Kofoly však došlo k zajímavému poklesu. Logo společnosti tvoří její název a je v horní části doplněn dvěma lupeny. Respondenti, kteří tvrdí, že si logo společnosti dokáží spontánně vybavit, byli zastoupeni v počtu 142 a jednalo se o nejmenší znalost loga značky ve srovnání se všemi ostatními značkami, jak je zřejmé na grafu níže. Významně však vzrostla znalost loga společnosti RC Cola, oproti předchozí minimální znalosti reklam této značky. A podobně posílila i značka Pepsi, jejíž logo je podobně známé, jako logo Coca-Coly.

Graf č. 13: Spontánní vybavení si loga dané značky



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

4.7 SWOT analýza

SWOT analýza shrnuje vybrané poznatky, informace i výsledky vlastního průzkumu, s primárním cílem identifikovat hlavní specifika související s postavením společnosti Coca-Cola Hellenic na trhu nealkoholických nápojů v České republice.

Tabulka č. 5: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - Jednička na trhu (lídr) - Silná značka - Coca-cola je světový fenomén - Finanční podpora v rámci koncernu - Podpora ochrany životního prostředí - Finanční i nefinanční podpora ze strany koncernu - Stabilní výsledky hospodaření - Stabilně ziskový podnik - Stabilita a ziskovost i u ostatních nápojů z portfolia - Rostoucí společnost - Velmi rozšířený a úspěšný vendingový prodej - Důvěryhodný produkt - Relativně stabilní konkurenční prostředí - Vysoká mechanizace výroby - Veřejnost zná reklamy i logo značky 	<ul style="list-style-type: none"> - Silná podřízenost The Coca-Cola Company - Přejímání strategií a marketingu (malý prostor pro vlastní iniciativu) - Vztah podřízenosti v rámci koncernu - Obalové materiály jsou zátěží pro životní prostředí - Nezdravé složky nápoje (Nápoj Coca-Cola není vhodný pro zdravý životní styl) - Zisk odchází do zahraničí - Významní a silní konkurenti (Pepsi a Kofola)
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - Snížení úrokové míry na finanční podporu v rámci koncernu - Nový populární míchaný alkoholický nápoj s Coca-Colou - Růst spolupráce v rámci donášky jídla (párování jídla s nápojem v menu) - Nové technologie u prodejních automatů - Robotizovaný prodej - Růst objemu prodeje nebo tržního podílu - Další iniciativa v rámci péče o životní prostředí 	<ul style="list-style-type: none"> - Ztížené prognózování budoucí poptávky (COVID a transformace trhu, nejistota) - Náklady na zálohované lahve - Odchod společnosti z České republiky - Odklon od nezdravého stravování a snížení spotřeby - Nedostatek pracovníků - Tlak na růst mezd - Problémy a výpadky v rámci dodávky materiálu pro výrobu - Další lockdown - Změny zákaznických preferencí

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků předchozích analýz a zjištění

Na základě výše uvedené tabulky, která shrnuje jednotlivé položky SWOT analýzy, byly sestaveny SWOT strategie, pro které byly použity vybrané body z této tabulky, které jsou považovány za významné. V následující kapitole diskuze a výsledky jsou vyzdvihnuty

zejména hlavní body a výsledky těchto strategií. Tyto výsledky je možné považovat za vlastní doporučení, jak společnost může dále růst a posilovat své tržní postavení.

4.7.1 SWOT strategie W - O

Pro strategii příležitosti a silné stránky byla zvolena kombinace toho, že společnost má potenciál v rámci ochrany životního prostředí, a to nejen díky tomu, že v daném segmentu kolových nápojů je společnost díky značce Coca-Cola jedničkou na trhu. Společnost se dlouhodobě snaží pečovat o životní prostředí, ač tyto aktivity nejsou na první pohled zřejmé. Veřejnost totiž často vidí pouze množství plastových lahví a plechovek, které vznikají jako přímý odpad. Nicméně vzhledem k tomu, že nápoj je obzvláště oblíbený u mladších generací, je třeba využít i toho, že tyto generace jsou čím dál tím více zainteresovány do své vlastní budoucnosti, nebo i budoucnosti jejich (mnohdy potencionálních) dětí. Tento trend k nám přichází ze západu a nejsou to pouze elektromobily, ale i bezobalové potraviny nebo obecně produkty s co nejmenší ekologickou stopou. Společnost má díky své pozici a stabilitě mnoho možností, jak v této oblasti jít napřed a být vzorem pro další společnosti, které by ji mohly následovat. V neposlední řadě by hlavním benefitem měl být zejména marketingový potenciál, tedy to, aby společnost skrze svou ekologickou aktivitu získala na své kredibilitě. Nicméně výroba např. BIO Coca-Coly je záležitostí dodavatele a společnost Coca-Cola HBC na to nemá přímý vliv. Avšak jako bottlerská společnost by se mohla více zaměřit právě na **výzkum a vývoj v rámci obalových materiálů**. Stejně tak se vedení společnosti může aktivně zapojit o legislativní **prosazení systému zálohovaných plastových lahví**, podobně jako tomu je například v sousedním Německu. Toto téma je v naší zemi dlouhodobě otevřené, avšak nebyl doposud schválen žádný zákon ve vztahu k zálohování plastových lahví.

4.7.2 SWOT strategie W- T

V případě této strategie se nabízí kombinace toho, že společnost je z hlediska technologií ve výrobě i prodeji velmi moderní a jde vstříc inovacím a zároveň do této oblasti investuje. Přičemž důležitou hrozbou, které se takto dá předcházet, je situace na trhu práce. Již několik let se zaměstnavatelé mohou potýkat s problémy na trhu práce, které jsou způsobeny velmi dobrou zaměstnaností. Jde o přetlak na straně nabídky, kdy

pracovníci mohou mnohdy volit mezi několika pracovními místy. Čímž dochází k tlaku na růst mezd a dalších benefitů. Zaměstnavatelé mohou mít problémy s obsazením pracovních pozic, zejména těch méně atraktivních. Společnost využívá vendingový prodej, pro jehož provoz je rovněž zapotřebí značné množství pracovníků na pozicích doplňovačů prodejních automatů, ale i servisních techniků a podobně. Nabízí se možnost **investice do modernizace těchto automatů a jejich napojení na wifi**. Vytvořila by se centrála, na kterou by automaty průběžně odesílaly informace o svém stavu (např. počet jednotlivých lahví/prodejů, stav mincí, automatické hlášení poruch a podobně). Zároveň je důležité vybavení všech automatů možností platby bezkontaktně. Díky tomu by mohl být snížen počet pracovníků (např. namísto pravidelného doplňování pouze systematicky plánované výjezdy na základě hlášení o snížení počtu lahví pod určitou hranici).

4.7.3 SWOT strategie S - O

Jako jednu z velmi omezujících slabých stránek je do jisté míry možné označit, že společnost je závislá na svém dodavateli, tedy na The Coca-Cola Company. Společnost na jednu stranu profituje z toho, že je dodavatelem produktů s celosvětově fenomenálními značkami z portfolia této společnosti, na druhou stranu s tím souvisí i jakýsi vztah podřízenosti. Proto, aby společnost dále rostla na našem trhu, se nabízí příležitost v rámci **rozvoje spolupráce v oblasti donášky jídla** (např. párování jídla s nápojem v menu). V tomto případě se nabízí zintenzivní práce obchodních zástupců, jejichž cílem by bylo vyhledávání nových restaurátérských subjektů, kteří by své menu párovali s balenými nápoji společnosti. Nemusí se jednat pouze o spolupráce s restauracemi, kde by se nedalo vyhnout negativnímu růstu odpadu (balení v plechovkách nebo plastu při donášce, namísto vratného skla při konzumaci v restauraci), ale například i se subjekty, jako je Rohlík.cz, kde aktuálně probíhá aktivní snaha o propagaci systému vratných obalů a tašek u donáškových nákupů. Mohly by zde tak být nabízeny i nápoje z portfolia společnosti ve vratném skle.

4.7.4 SWOT strategie S – T

Můžeme říci, že společnost kolové nápoje pouze rozlévá do lahví a není v jejích silách ani zájmech vytvořit vlastní „léčivou nebo bio kolu“, je třeba jít vstříc aktuálním

trendům zdravého životního stylu. Slabou stránkou jsou obsahové složky nápojů a hrozbou je další růstu trendu zdravého životního stylu a zdravého stravování, kvůli tomu je zapotřebí vše systematicky řešit, a to především na úrovni marketingu. Málo kdo je totiž ve vlastním „zdravém“ stravování striktní a důsledný, díky čemuž občas zhřeší. Společnost nemá možnosti jak nabídnout na trhu zdravou kolu (zdravou alternativou v portfoliu je jen balená voda), proto se ve svém **marketingu musí soustředit na to, aby nápoj pároval se zdravým stravováním**. V rámci průzkumu se ukázalo, že reklamy společnosti jsou velmi dobře zapamatovatelné. Je proto třeba se v nich soustředit na to, aby budili dojem, že i ke zdravému salátu je možné pít Coca-Colu. Cestou může být i product placement a spolupráce s influencery, kteří jsou vyhlášeni zdravým stravováním. Obecně by měl být v rámci marketingové strategie kladen důraz na to, že i v rámci zdravého životního stylu není vyloučené příležitostné pití kolových nápojů, a to důrazem na kategorii ZERO.

5 Výsledky a diskuse

Před identifikací klíčových výsledků práce je třeba připomenout, že analyzovaná společnost není přímou součástí společnosti The Coca-Cola Company, ale jejím obchodním partnerem. Což se může projevat například na úrovni marketingového řízení a propagace, ale také na úrovni celého managementu, jelikož společnost je do jisté míry tímto partnerstvím vázána a musí vycházet ze vzájemných smluvních podmínek, včetně toho, že přijímá celkový marketingový koncept. Souvisí s tím i jeden z významných identifikovaných faktů, že dlouhodobě relativně stabilní zisk odchází do zahraničí. Hlavní činností tedy je výroba a distribuce nápojů plus merchandising a péče o klíčové zákazníky. Marketingový koncept je přijímán a společnost je tak v mnohém závislá.

Na druhou stranu právě toto partnerství jí dává možnost distribuovat na český trh nápoje pod značkou Coca-Cola, což vede k tomu, že je možné ji označit za jedničku na českém trhu, v rámci segmentu kolových nápojů. Toto tvrzení se neopírá o data o prodeji nebo objemu výroby jednotlivých tržních hráčů (tato data nejsou v rámci veřejných statistik dostupná). Tvrzení, že je společnost jedničkou na trhu kolových hráčů se opírá o vlastní tvrzení společnosti (např. v rámci výročních zpráv), ale potvrzují ho i zjištění, která vyplynula z vlastního průzkumu realizovaného v rámci praktické části této diplomové práce. Zde byli respondenti dotazováni na vybrané otázky související s konzumací kolových nápojů a jejich propagací a z výsledků bylo evidentní, že Coca-Cola je fenoménem, který je u veřejnosti velmi oblíbený a stejně tak úspěšná je i související propagace produktů u veřejnosti.

Celkové výsledky provedené analýzy tržního postavení společnosti Coca-Cola HBC pak byly shrnuty prostřednictvím SWOT analýzy, včetně určení jednotlivých strategií. Konkrétně se pak jedná o tyto strategie:

- **Zaměření se na výzkum a vývoj v rámci obalových materiálů, včetně boje za prosazení systému zálohovaných plastových lahví v ČR**
- **Investice do modernizace vendingových automatů a jejich napojení na wifi.**
- **Rozvoj B2B spolupráce v oblasti donášky jídla**
- **Marketingové zacílení na párování Coca-Coly se zdravým stravováním.**

Obecně je tedy možné jako celkový výsledek uvést to, že společnost Coca-Cola HBC má v rámci tržního segmentu kolových nápojů velmi dobré postavení, které je navíc stabilní, i při zohlednění možných negativních výkyvů v souvislosti s lockdownem. Díky tomu má stabilní zisk, v rámci kterého by měla najít prostor i pro odpovídající investice (nejen vzhledem k velikosti společnosti). Tyto investice by měly být směřovány tak, aby společnost byla považována za odpovědnou vůči životnímu prostředí, jelikož obecně její činnost má primárně negativní vliv na životní prostředí. A to nejen díky problematice plastového odpadu z lahví. Životní prostředí a péče o něj, to jsou trendy, které na nás stále více doléhají ze západu. Měli bychom si uvědomit, že se v tomto směru nejedná o nátlak, nebo šikanu. Ale že se jedná o přijetí zodpovědnosti za problémy, které životnímu prostředí způsobujeme. Respektive za změny, které přírodě způsobuje náš komfortní a především konzumní způsob života. Společnost by měla najít cestu (v tomto případě i The Coca-Cola Company), jak pomoci při boji za lepší (nebo alespoň stejnou) budoucnost.

Proto bylo snahou nalézt taková řešení, která společnosti pomohou v rámci jejího tržního postavení, a to skrze veřejné mínění, zejména u mladších generací, pro něž je téma životního prostředí obvykle důležité. Klíčovým návrhem je tedy aktivní snaha o zaktivování systému vratných plastových lahví u nápojů v České republice a zároveň investice do vývoje lepších obalů pro nápoje, ve smyslu lépe recyklovatelných nebo dokonce snadno rozložitelných materiálů, s nízkou ekologickou stopou. Dále pak investice do nápojových automatů, které by systémově (přes wifi) vysílaly informace o svém stavu a mohly by tak být zpřesněny informace pro jejich závozy i opravy (např. zamezilo by se zbytečným cestám k automatům s velmi dobrou zásobou nápojů). Tím by mohlo dojít k personální úspoře (méně zásobovacího personálu, včetně snížení počtu zásobovacích vozů a dalších souvisejících nákladů). Došlo by tedy k tomu, že zásobovači by již nemuseli v pravidelných intervalech objíždět veškeré automaty, dle jejich trasy, ale jezdili by pouze ke konkrétním automatům, kde by byla nízká zásoba, nebo jiný důvod, jenž by si vyžádal jejich návštěvu (např. málo drobných mincí, porucha a podobně).

Další dvě strategie se soustředí na konkrétní možnosti, jak oslovit nové zákazníky, nebo si udržet stávající. Roznáška jídla je díky lockdownu nyní velmi rozšířena a propojení

s dalšími (i méně významnými) subjekty v rámci párování jídla s nápoji je možnou cestou, jak zvýšit objem prodeje. Zároveň by se dalo uvažovat i o tom, že by se do tohoto systému daly zařadit i vratné obaly, podobně jako tomu je například u některých produktů na rohlík.cz. Poslední strategie cílí na to, aby se marketing společnosti snažil u veřejnosti spojovat produkty se zdravou stravou. Respektive informovat o tom, že příležitostná konzumace nápojů z portfolia není hřích a lze si je vychutnat nejen s hranolkami, ale například i se salátem.

6 Závěr

Diplomová práce se zaměřuje na významnou značku nápojů, kterou je Coca-Cola. Jejím hlavním cílem bylo vyhodnocení tržního postavení této značky na českém trhu nealkoholických nápojů, respektive konkrétně v rámci kolových nápojů. Diplomová práce se pak dělí na dvě hlavní části, přičemž první částí je literární rešerše, ve které byla shrnuta zejména problematika trhu a tržního postavení, konkurence, analýzy konkurenčního prostředí a další související témata, která se vztahují ke konkurenceschopnosti a tržnímu postavení. Informace uvedené v první kapitole Teoretická východiska, byly získány na základě předchozího šetření odborných zdrojů, zejména odborné literatury. Tato kapitola je jakýmsi teoretickým úvodem do problematiky.

Stěžejní je kapitola druhá, která nese název Vlastní práce. Tato kapitola se problematikou tržního postavení zabývá z praktického hlediska. Kapitola obsahově přímo směřuje k naplnění cíle této práce. V počátku kapitoly je nejprve představena společnost, a to nejen společnost The Coca-Cola Company, s níž však obsah práce přímo nesouvisí, ale především společnost Coca-Cola Hellenic, která je dodavatelem nápoje na náš trh a není přímou součástí společnosti The Coca-Cola Company, jak je v této kapitole vysvětleno. Stejně tak je zde stručně vysvětlen i související bottlerský systém výroby a marketingu značky a rozdíly mezi zmíněnými dvěma společnostmi.

Následuje analýza portfolia, v rámci které jsou identifikovány všechny hlavní kategorie značek nápojů. Z analýzy vyplynulo zjištění, že společnost Coca-Cola Hellenic nemá v portfoliu pouze značky od The Coca-Cola Company, ale nabízí i nápoje dalších značek (Grupo Campari, Edrington, Costa Coffee a další) díky tomu je její sortiment relativně široký a to i díky alkoholickým nápojům a kávového sortimentu. Sortiment je možné kategorizovat do několika skupin, včetně kategorie kolových nápojů, jak bylo v práci uvedeno. Kolovým nápojům byla pak pozornost věnována speciálně. Byly zohledněny jak nápoje ve standardní nabídce a jejich varianty (např. množství cukru, objem balení, atd.), tak i kolové nápoje, které společnost nabízí pouze příležitostně. Portfolio je však dlouhodobě proměnlivé a reaguje na aktuální trendy na trhu, potřeby zákazníka a obecně vychází z marketingových strategií značky a z toho, na jaký trh je zboží distribuováno.

Posléze byla v rámci hodnocení tržního postavení vyhodnocena i výroční zpráva společnosti, která poskytuje některá interní data o činnosti společnosti a i jejím tržním postavení. Jednalo se o výroční zprávu za rok 2019, a tudíž se do ní nepromítl vliv pandemie, u kterého by bylo možné předpokládat zejména výkyv v rámci snížení spotřeby v segmentu hotelů a restaurací, zatímco spotřeba domácností naopak vzrostla. Hlavním zjištěním bylo to, že společnost odvádí většinu svých zisků do zahraničí své mateřské společnosti, ta jí však na druhou stranu poskytuje výhody v podobě možných finančních výpůjček, poradenství a podobně. Existuje zde vzájemná závislost, podobně jako v rámci vztahů se společností The Coca-Cola Company. Obecně má díky tomu společnost Coca-Cola Hellenic omezené vlastní řídicí a rozhodovací pravomoci, jelikož v některých zásadních oblastech pouze vychází z příkazů nebo smluvních vazeb.

Po vyhodnocení výroční zprávy následovala analýza konkurenceschopnosti, která byla vytvořena s využitím Porterovy metody 5P. Z ní vyplynulo primárně to, že společnost má na českém trhu dva hlavní konkurenty, kterými jsou značky Pepsi a Kofola. Nicméně dlouhodobě je právě značka Coca-Cola jedničkou na českém trhu (dle dostupných údajů, vlastního tvrzení společnosti ve výroční zprávě a částečně i na základě výsledků vlastního výzkumu). Je tedy možné říci, že na základě dostupných zdrojů byl splněn cíl diplomové práce a společnost Coca-Cola Hellenic je možné označit za jedničku na trhu kolových nápojů v České republice, přičemž je následována společností Matoni 1873 a společností Kofola ČeskoSlovensko. Bohužel není možné přesně kvantifikovat toto postavení, jelikož potřebná data nejsou veřejně dostupná.

Pro to, aby byl výsledek práce komplexní, byly získané poznatky shrnuty v rámci SWOT analýzy, na základě čehož pak byla určena vlastní doporučení pro udržení, respektive další posílení tržního postavení společnosti. Jedná se primárně o to, že společnost by měla dále zintenzivnit své související aktivity v rámci ekologie a péče o životní prostředí. Její velikost, síla a ziskovost jí dávají jedinečný potenciál pro to, aby mohla být v oblasti ekologie a životního prostředí vzorem pro své přímé i nepřímé konkurenty. Životní prostředí je tématem, které bude pravděpodobně stále více aktuální, diskutované a „trendy“. Společnost má velmi dobrý potenciál pro to, aby se ještě více aktivně prosadila v rámci této oblasti a z této aktivity pak sekundárně dávala povědomí

o své činnosti v rámci své marketingové propagace. A to i přesto, že kola není primárně nápojem spojovaným se zdravým stravováním. Nabízí se různé cesty k podnikání různých kroků. Z výsledků práce však vyplynuly celkem čtyři strategie, z nichž je možné v závěru vyzdvihnout zejména aktivitu v rámci výzkumu a vývoje ekologických obalových materiálů pro nápoje nejen z portfolia společnosti a zároveň aktivní boj za prosazení efektivního systému zálohování lahví v České republice. V neposlední řadě zefektivnění systému zásobování nápojových automatů společnosti Coca-Cola Hellenic, prostřednictvím jejich adaptace na moderní technologie, které jsou navíc již stále častější v domácnostech občanů České republiky. Hodnocená společnost je významná a má velký marketingový vliv. Je zapotřebí toho efektivně využít, zejména pokud jde o budoucnost.

7 Seznam použitých zdrojů

1. BARTES, František. Strategie konkurenčních střetů. Ostrava: Key Publishing, 2011. Monografie. ISBN 978-80-7418-100-9.
2. BARTOŠOVÁ, Hana a Petra KRAJNÍKOVÁ. Základy marketingu. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje, 2011. ISBN 978-80-87174-07-4.
3. HADRABA, Jaroslav. Marketing: produktový mix - tvorba inovací produktů. Plzeň: Aleš Čeněk, 2004. Vysokoškolské učebnice. ISBN 80-86473-89-9.
4. HANZELKOVÁ, Alena. Business strategie: krok za krokem. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.
5. HOŘEJŠÍ, Bronislava, Jana SOUKUPOVÁ, Libuše MACÁKOVÁ a Jindřich SOUKUP. Mikroekonomie. 6. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-538-4.
6. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
7. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. Praha: Grada, 2008. Expert. ISBN 978-80-247-2690-8.
8. JUREČKA, Václav. Mikroekonomie. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert. ISBN 978-80-271-0146-7.
9. KARLÍČEK, Miroslav. Základy marketingu. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4208-3.
10. KELLER, Kevin Lane. Strategické řízení značky. Praha: Grada, 2007. Expert. ISBN 978-80-247-1481-3.
11. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
12. KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
13. KULHAVY, Ernest. Mezinárodní marketing. Praha: BABTEXT, 1992.
14. LIPOVSKÁ, Hana. Moderní ekonomie: jednoduše o všem, co byste měli vědět. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0120-7.
15. MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5366-9.

16. MACNABB, Matt. Tajné dějiny značek. Praha: XYZ, 2019. ISBN 978-80-7597-484-6.
17. MAGRETTA, Joan. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. Praha: Management Press, 2012. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.
18. MANTLE, Jonathan. Firmy, které změnilly svět. [Libeznice]: Víkend, 2011. ISBN 978-80-7433-042-1.
19. SALEM, Lionel. Reklamní slogany: nejlepší světové slogany a příběhy stojící za jejich vznikem. Brno: BizBooks, 2013. ISBN 978-80-265-0064-3.
20. SARKAR, Suman. The supply chain revolution: innovative sourcing and logistics for a fiercely competitive world. New York: Amacom, [2017]. ISBN 978-0-8144-3878-7.
21. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
22. SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 6. přepracované a doplněné vydání. Praha: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.
23. SOUČEK, Zdeněk. Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-572-5.
24. SVOBODA, Roman a Karel ŠRÉDL. Nedokonalé konkurence na trzích potravin. Praha: Alfa Nakladatelství, 2012. Ekonomie studium. ISBN 978-80-87197-61-5.
25. ŠAŠEK, Miloslav. Řízení vztahů se zákazníky v prostředí B2B. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2016. Eupress. ISBN 978-80-7408-141-5.
26. TÓTH, Endre a Naděžda PETRŮ. Strategické řízení podniku: (studijní texty předmětu). Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2017. Educopress. ISBN 978-80-7408-151-4.
27. TYLL, Ladislav. Podniková strategie. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-507-7.
28. ZOUHAR, Jan. Konkurenční struktury v dodavatelských řetězcích. [Praha]: Professional Publishing, [2016]. ISBN 978-80-7431-154-3.
29. ZUZÁK, Roman. Strategický management. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012. Edice učební texty. ISBN 978-80-86730-82-0.

Internetové zdroje

30. Coca-Cola Hellenic. Vztah ke společnosti The Coca-Cola Company [online]. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://cz.coca-colahellenic.com/cz/o-nas/vztah-ke-spolecnosti-the-coca-cola-Company>
31. Coca-Cola Hellenic. Značky v portfoliu A - Z [online]. [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: <https://cz.coca-colahellenic.com/cz/nase-portfolio-24-7/brands-a-z>
32. Coca-Cola Company. Coca-Cola Systém [online]. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://www.coca-colaCompany.com/Company/coca-cola-system>
33. Mattoni 1873. O nás [online]. [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: <https://www.mattoni1873.cz/o-nas/>
34. Kofola. O nás [online]. [cit. 2021-02-17]. Dostupné z: <https://www.kofola.cz/produkty>
35. Český statistický úřad. Inflace – spotřebitelské ceny [online]. [cit. 2021-02-16]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny
36. Eurostat. Tříděný odpad v jednotlivých státech Eu [online]. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20210113-1>
37. Český statistický úřad. Spotřeba potravin 2019 [online]. [cit. 2021-02-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/spotreba-potravin-2019>
38. PepsiCo. PepsiCo [online]. [cit. 2021-03-25]. Dostupné z: <http://www.pepsico.cz/>
39. Výroční zpráva Mattoni 1873 2019 [online]. [cit. 2021-10-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=64122558&subjektId=700509&spis=472737>
40. Výroční zpráva Coca-cola HBC 2019 [online]. [cit. 2021-10-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=715284>
41. Výroční zpráva Kofola 2019 [online]. [cit. 2021-10-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=715045>

8 Přílohy

Příloha A – Dotazník

Dotazník – kolové nápoje

Dobrý den,

ráda bych vás požádala o vyplnění krátkého dotazníku zaměřeného na nealkoholické kolové nápoje. Výsledky z dotazníkového šetření budou použity výhradně pro mou diplomovou práci, která zkoumá postavení společnosti Coca-Cola HBC na českém trhu v kategorii kolových nápojů. Dotazník je anonymní a jeho vyplnění by vám nemělo zabrat více, jak 10 minut vašeho času.

Dotazník je určen pro všechny osoby, které konzumují kolové nápoje.

Děkuji za váš čas a zodpovědný přístup.

1) Pijete kolové nápoje?

- Ano
- Ne, vůbec je nepiji

2) Jak často obvykle konzumujete kolové nápoje?

- Obvykle každý den
- Alespoň 3x týdně nebo více
- Alespoň 1x týdně
- Párkrát do měsíce
- 1x měsíčně nebo méně

3) Když se řekne kolový nápoj, který se vám vybaví jako první?

prosím uveďte:.....

4) Který druh (značku) kolového nápoje pijete NEJČASTĚJI?

- Coca-Cola
- Pepsi
- Kofola
- RC Cola
- Poděbradka poctivá kola
- Ostatní značky (např. Freeway cola z Lidlu, Kolča, Dr. Pepper, Siti cola, Red Bull Cola, Aro Cola, Bony Cola, atd.)

5) Který druh kolového nápoje máte NEJRADĚJI?

(bez ohledu na to, zda jej skutečně konzumujete)

prosím uveďte:.....

6) Co je pro vás při výběru kolového nápoje nejdůležitější?

- Sensorické vlastnosti (chuť, barva, vůně, atd.)
- Cena
- Značka
- Obal výrobku
- Jiné, prosím uveďte:.....

7) Kde konzumujete kolové nápoje nejčastěji?

(pominete-li protipandemická omezení – hodnoťte vaše chování v době před pandemií)

- Doma
- V práci, ve škole
- V restauraci, fastfoodu, baru, atd.
- Na cestách
- Jinde, prosím uveďte:.....

8) Za jakým účelem (nebo k jaké příležitosti) pijete nejčastěji kolové nápoje?

(pominete-li protipandemická omezení – hodnotte vaše chování v době před pandemií)

- Na chuť
- Na zahnání žízně
- Na doplnění energie
- V kombinaci s alkoholem
- Jiné, prosím uveďte:.....

9) U jednotlivých značek kolových nápojů uveďte, zda si dokážete spontánně vybavit nějakou reklamu nebo reklamní slogan na danou značku.

- Coca – Cola: ANO / NE
- Pepsi: ANO / NE
- Kofola: ANO / NE
- RC Cola ANO/NE

10) U jednotlivých značek kolových nápojů uveďte, zda si dokážete spontánně vybavit logo dané značky.

- Coca – Cola: ANO / NE
- Pepsi: ANO / NE
- Kofola: ANO / NE
- RC Cola ANO/NE

11) Jaké je vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

12) Jaký je Váš věk?

- 0 - 25 let
- 26 - 40
- 41 – 60
- Více, než 60 let

13) Jaký je Váš sociální status?

- Studující
- Pracující (Zaměstnaný/á nebo podnikatel)
- Nezaměstnaný/á
- Na rodičovské/mateřské dovolené
- Důchodce