

# **Analýza konkurenceschopnosti společnosti VITAR, s.r.o.**

Michaela Halašková

---

Bakalářská práce  
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2013/2014

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela HALAŠKOVÁ**  
Osobní číslo: **M10118**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti společnosti VITAR,  
s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

## Úvod

### I. Teoretická část

- Provedte literární rešerši a zpracování zdrojů se zaměřením na konkurenceschopnost podniku.

### II. Praktická část

- Analyzujte současné konkurenční postavení společnosti na trhu.
- Vyhodnoťte analýzu konkurenceschopnosti společnosti VITAR, s.r.o.
- Na základě provedených analýz vypracujte návrhy pro zvýšení konkurenceschopnosti společnosti.

## Závěr

Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

BAINES, Paul, Chris FILL a Kelly PAGE. Marketing. 2nd ed. Oxford: Oxford University Press, 2011, 756 s. ISBN 978-0-19-957961-7.

KOTLER, Philip. Moderní marketing. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

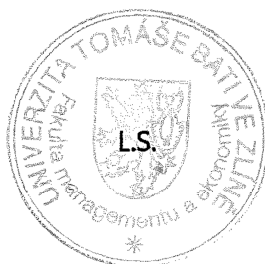
NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování. Praha: Management Press, 2011, 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.

PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jiří Vaněk  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání bakalářské práce: 22. února 2014  
Termín odevzdání bakalářské práce: 16. května 2014

Ve Zlíně dne 22. února 2014

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 7.5.2014

Kalašková

<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédá k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Tématem bakalářské práce je „Analýza konkurenceschopnosti společnosti VITAR, s.r.o.“ Tato práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické. V první části jsou shrnuty teoretické poznatky o problematice konkurence a popsány metody analýzy konkurenceschopnosti. Praktická část se zaměřuje na analýzu konkurenceschopnosti nápojů Capri-Sonne společnosti VITAR, s.r.o. pomocí marketingového mixu, benchmarkingu, PESTLE analýzy, SWOT analýzy a na ni navazujících matic IFE a EFE. Na základě těchto analýz byla navržena opatření k posílení konkurenceschopnosti nápojů Capri-Sonne.

Klíčová slova: konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, marketingový mix, benchmarking, PESTLE analýza, SWOT analýza, IFE a EFE matice

## **ABSTRACT**

The topic of the bachelor thesis is „The Analysis of Competitiveness of the VITAR, s.r.o. Company“. This thesis is divided into two parts, theoretical and practical. In the first part, theoretical knowledge of competition issues has been summarized and methods of the analysis of competitiveness have been described. Practical part is focused on the analysis of competitiveness of Capri-Sonne drinks produced by VITAR, s.r.o. company by means of marketing mix, benchmarking, PESTLE analysis, SWOT analysis and subsequent IFE and EFE matrices. On the basis of these analyses, arrangements for strengthening the competitiveness of Capri-Sonne drinks have been suggested.

Keywords: competition, competitiveness, competitive advantage, marketing mix, benchmarking, PESTLE analysis, SWOT analysis, IFE and EFE matrix

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucímu panu Ing. Jiřímu Vaňkovi za odborné vedení, cenné rady, připomínky a ochotu při vedení mé bakalářské práce. Taktéž bych ráda poděkovala marketingovému řediteli společnosti VITAR, s.r.o. panu Bc. Miroslavu Sadílkovi za ochotu a spolupráci a především za poskytnutí informací potřebných k vypracování této práce.

Děkuji rovněž své rodině a přátelům za podporu při zpracování mé bakalářské práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

*„Not all those who wander are lost“*

**J. R. R. Tolkien**



# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>13</b>
<b>1 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST</b> .....	<b>14</b>
1.1    DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ .....	14
<b>2 MARKETINGOVĚ ORIENTOVANÉ TEORIE KONKURENCE</b> .....	<b>16</b>
2.1    PORTEROVA TEORIE KONKURENČNÍCH SIL .....	16
2.1.1    Nově vstupující firmy .....	17
2.1.2    Nebezpečí substitučních výrobků .....	17
2.1.3    Vyjednávací síla zákazníků.....	18
2.1.4    Vyjednávací síla dodavatelů .....	19
2.1.5    Konkurence v odvětví .....	20
2.2    SÍLY V KONKURENČNÍ STRATEGII DLE J. JIRÁSKA.....	21
2.3    PORTEROVY GENERICKÉ (OBEČNÉ) KONKURENČNÍ STRATEGIE.....	22
2.3.1    Strategie nízkých nákladů .....	22
2.3.2    Strategie diferenciacce produktu.....	24
2.3.3    Cílená (focus) strategie .....	25
2.4    TEORIE TRŽNÍCH POZIC KONKURENCE DLE P. KOTLERA .....	26
2.4.1    Strategie tržního lídra.....	27
2.4.2    Strategie vyzyvatele .....	27
2.4.3    Strategie následovatele.....	28
2.4.4    Strategie mikrosegmentáře (výklenkáře) .....	29
<b>3 ANALÝZA VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ</b> .....	<b>30</b>
3.1    PESTLE ANALÝZA.....	30
3.2    BCG MATICE.....	32
3.3    MATICE GENERAL ELECTRIC/MCKINSEY .....	34
3.4    ANALÝZA SWOT .....	35
3.5    MATICE EFE A IFE .....	37
<b>4 BENCHMARKING</b> .....	<b>40</b>
4.1    TYPY BENCHMARKINGU .....	40
4.1.1    Benchmarking výkonový .....	41
4.1.2    Benchmarking funkcionální .....	41
4.1.3    Benchmarking procesní.....	42
4.1.4    Benchmarking interní.....	42
4.1.5    Benchmarking externí .....	43
4.2    FÁZE BENCHMARKINGU.....	43
4.2.1    Iniciační fáze .....	43
4.2.2    Plánovací fáze .....	44
4.2.3    Analytická fáze.....	44
4.2.4    Integrační fáze .....	44
4.2.5    Realizační fáze .....	45
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>46</b>
<b>5 SPOLEČNOST VITAR, S.R.O.</b> .....	<b>47</b>

5.1	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	47
5.1.1	Strategie společnosti.....	48
5.1.2	Etický kodex.....	49
5.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	49
5.3	OCENĚNÍ A CERTIFIKÁTY.....	50
5.4	SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST .....	50
5.5	OCHRANA ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ .....	51
5.6	VZDĚLÁVÁNÍ EDUCA .....	51
5.7	PRODUKTOVÉ PORTFOLIO.....	51
<b>6</b>	<b>MARKETINGOVÝ MIX .....</b>	<b>53</b>
6.1	PRODUKT .....	53
6.2	CENA.....	54
6.3	PROPAGACE.....	55
6.3.1	Reklama.....	55
6.3.2	Podpora prodeje .....	55
6.3.3	Chystané akce.....	56
6.4	DISTRIBUCE.....	57
<b>7</b>	<b>ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI.....</b>	<b>59</b>
7.1	KONKURENTI.....	59
7.1.1	Coca-cola HBC Česká republika .....	59
7.1.2	PEPSICO CZ s.r.o.....	60
7.1.3	Kofola a.s. ....	60
7.1.4	MASPEX Czech s.r.o.....	60
7.1.5	Karlovarské minerální vody, a.s.....	61
7.1.6	LINEA NIVNICE, a.s. ....	61
7.2	BENCHMARKING .....	62
7.3	PESTLE ANALÝZA.....	63
7.3.1	Politické a legislativní faktory .....	64
7.3.2	Ekonomické faktory .....	65
7.3.3	Sociálně kulturní faktory.....	66
7.3.4	Technologické faktory .....	67
7.3.5	Ekologické faktory .....	67
7.4	IFE A EFE MATICE (SWOT ANALÝZA) .....	68
7.4.1	Analýza vnitřního prostředí.....	68
7.4.2	Analýza vnějšího prostředí.....	70
7.4.3	SPACE matice.....	72
<b>8</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>73</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>77</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>78</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>83</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>84</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>85</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>86</b>

## ÚVOD

Pro svou bakalářskou práci jsem si zvolila téma „Analýza konkurenceschopnosti společnosti VITAR, s.r.o.“. Tuto společnost jsem si vybrala z důvodu dobrého přístupu k informacím a vstřícnému chování zaměstnanců a vedení společnosti. Navíc jsem ve společnosti Vitar absolvovala odbornou praxi, takže jsem s chodem společnosti a jejím produktovým portfoliem byla do jisté míry obeznámena již před psaním mé bakalářské práce. Po vzájemné domluvě s marketingovým ředitelem společnosti jsem se rozhodla zpracovat analýzu konkurenceschopnosti nikoliv pro celou firmu, ale pouze pro značku nápojů pro děti Capri-Sonne. Tato bakalářská práce bude tedy analyzovat konkurenceschopnost těchto nápojů na trhu s nápoji pro děti. Společnost Vitar prodává nápoje Capri-Sonne jak v České republice, tak na Slovensku, já se však ve své práci zaměřím pouze na český trh. Důvodem rozhodnutí vypracovat analýzu konkurenceschopnosti pouze pro nápoje Capri-Sonne bylo jednak široké a značně nesourodé produktové portfolio společnosti a hlavně pak fakt, že společnost se v současné době velmi zajímá o posílení konkurenceschopnosti těchto nápojů, a proto je pro ni nejpřínosnější vypracování analýzy konkurenceschopnosti právě pro nápoje Capri-Sonne.

V teoretické části se budu v první řadě zabývat vymezením základních pojmů týkajících se konkurence a konkurenceschopnosti. Poté představím základní marketingově orientované teorie konkurence, a to Porterovu teorii konkurenčních sil, teorii tržních pozic konkurence podle Kotlera, Porterovy generické konkurenční strategie či pojetí konkurenčních sil podle Jiráska. Dále obecně popíši způsoby analýzy vnitřního a vnějšího prostředí a objasním význam a postupy jednotlivých analytických metod. Zaměřím se především na PESTLE analýzu, SWOT analýzu a její nadstavbu matice IFE a EFE, které poté použiji v praktické části mé bakalářské práce. Poslední kapitola teoretické části bude věnována benchmarkingu.

V praktické části nejprve představím společnost Vitar a její produktové portfolio a poté vypracuji marketingový mix nápojů Capri-Sonne. Dále ve stručnosti popíši hlavní konkurenty těchto nápojů. Poté již bude provedena samotná analýza konkurenceschopnosti nápojů Capri-Sonne pomocí benchmarkingu, PESTLE analýzy, SWOT analýzy a na ni navazujících matic IFE a EFE. Na závěr uvedu několik návrhů a doporučení, jak by mohla společnost Vitar posílit konkurenceschopnost nápojů Capri-Sonne.

Cílem bakalářské práce je zhodnotit stávající úroveň konkurenceschopnosti nápojů Capri-Sonne a na základě zjištěných informací navrhnout opatření vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti těchto nápojů.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST

## 1.1 Definice základních pojmů

**Konkurenceschopnost** – příznivá vlastnost konkurenta, kterou lze chápat jako výsledek jeho interakce s ostatními konkurenty v konkurenčním prostředí. (Čichovský, 2002, s. 13)

**Konkurence** – *soupeření, soutěžení, případně hospodářská soutěž*. Z uvedené definice vyplývá, že se jedná o značně široký pojem, který se týká nejen ekonomické oblasti, ale i sociální, kulturní, etické, politické a dalších oblastí. V podnikání je velmi důležité zabývat se všemi aspekty konkurence, přestože na ekonomické hledisko se klade největší důraz. (Mikoláš, 2005, s. 65) Rozdíl mezi konkurencí a konkurenceschopností je tedy v tom, že konkurenceschopnost si lze představit jako potenciál a proces využívání tohoto potenciálu je možné označit jako konkurenci. (Mikoláš, Peterková a Tvrdíková, 2011, s. 222) Nadto je důležité mít na paměti, že konkurence je vztah dvou a více subjektů (konkurentů), čímž se dostáváme k definici konkurentů. (Mikoláš, 2005, s. 65)

**Konkurenti** – jednotlivé prvky tvořící množinu konkurence, jejichž hlavním znakem jsou konkurenční síly, jež ovlivňují konkurenci takovým způsobem, aby si rozhodně, rychle, úspěšně a efektivně zajistili rozhodující vliv a roli (tedy vysokou konkurenceschopnost) v konkurenčním prostředí oproti všem dalším členům konkurence. (Čichovský, 2002, s. 13) Konkurent však musí splňovat alespoň následující dvě podmínky, aby vůbec mohl být v konkurenčním vztahu:

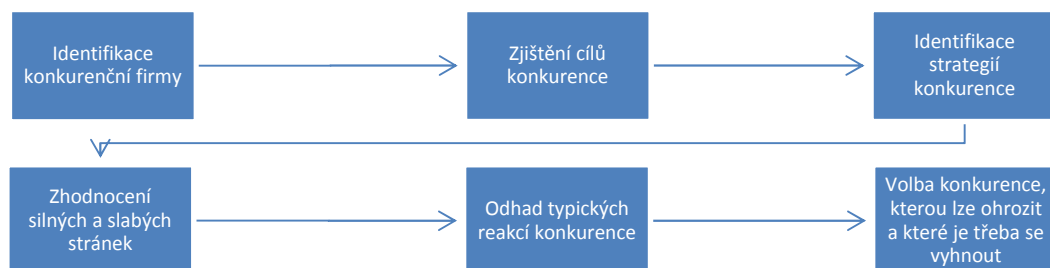
- musí být „konkurenční“, tedy musí mít konkurenceschopnost, resp. musí být vybaven konkurenčním potenciálem;
- a musí mít „konkurenční“ zájem, tedy chce být součástí konkurenčního boje, tedy musí oplývat specifickým potenciálem, tj. podnikavost (pokud hovoříme o konkurenci v podnikání). (Mikoláš, 2005, s. 65)

**Konkurenční prostředí** – obecně je to prostor, ve kterém dochází ke vzájemné interakci dvou konkurentů, kteří provádí stejnou či podobnou činnost, chtějí dosáhnout stejných či podobných cílů a uplatňují stejné či podobné metody k dosažení těchto cílů. (Čichovský, 2002, s. 11) V ekonomické oblasti lze konkurenční prostředí přirovnat k hřišti, na kterém se odehrává souboj mezi jednotlivými podnikatelskými subjekty, které se snaží být co nejefektivnější a nejúspěšnější při provádění rozličných operací, pomocí kterých chtějí dosáhnout zisku a také uspokojit své potřeby. (Čichovský, 2002, s. 12)

**Konkurenční síla** – výslednice vektorového součtu různých faktorů podnikatelského potenciálu. Konkurenční síla může být chápána různými způsoby. V Porterově pojetí je konkurenční síla konkurenční výhodou (competitive advantage), která plyne z podnikatelské činnosti. Dle Burkeho má podobu silné stránky (competitive strenght), která značí výhodu nebo pozici podnikatelského subjektu na trhu, jak moc je schopen konkurovat jeho konkurentům. Fujimoto si konkurenční sílu představuje jako konkurenční energii (competitive power), která je produktem poslední vývojové fáze konkurenceschopnosti, ve které firma získá schopnost individuálně tvořit nové inovace a dosáhnout vedoucího postavení na trhu. (Mikoláš, Peterková a Tvrdíková, 2011, s. 217-218) Výsledky výzkumu ukázaly, že v podnikové praxi se hodnocení konkurenční síly spojuje s hodnocením výkonnosti podniku. (Mikoláš, Peterková a Tvrdíková, 2011, s. 220)

**Konkurenční výhoda** – výhoda oproti konkurenci. Její podstata plyne z hodnoty, kterou dokáže podnik vytvořit pro své zákazníky a která je vyšší než náklady podniku na její tvorbu. Hodnotou se rozumí to, co jsou kupující svolní zaplatit, a vyšší hodnota vyplývá z toho, že podnik buď poskytne nižší ceny než konkurence za stejnou užitnou hodnotu, anebo nabídne vyšší hodnotu pomocí vyššího užitku, který vynahradí vyšší ceny. (Kotler, 2007, s. 568; Porter, 1994a, s. 21)

**Analýza konkurence** – proces, při kterém dochází k rozpoznání klíčových konkurentů a zkoumání jejich cílů, strategií, silných a slabých stránek a jejich typických reakcí. Dále se určí konkurenti, které je možné ohrozit a kterým je lepší se vyvarovat. (Kotler, 2007, s. 568)



Obr. 1. Kroky při analýze konkurence (Kotler, 2007, s. 569)

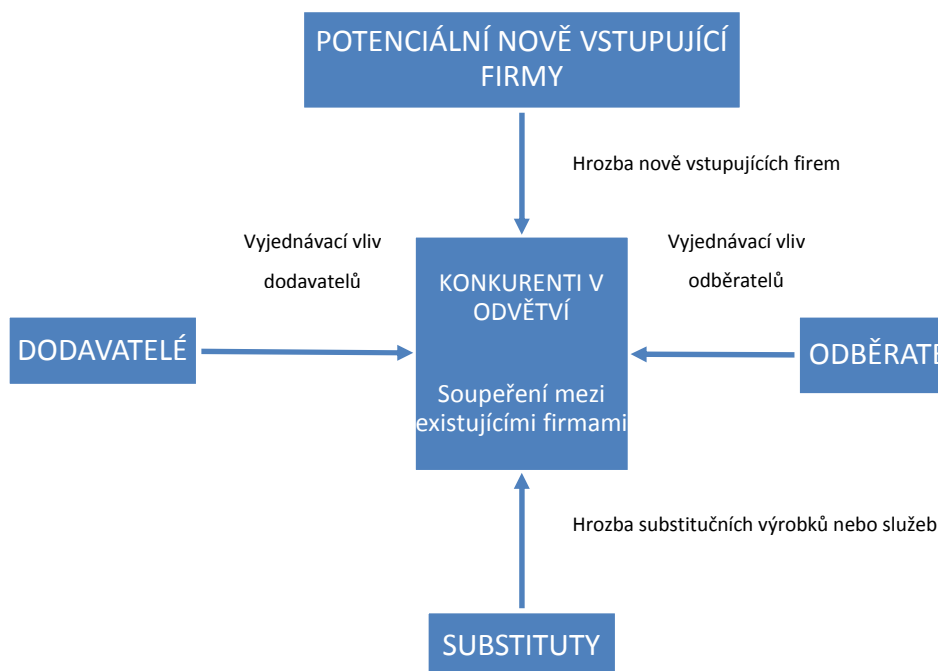
**Konkurenční strategie** – strategie, díky které firma dosáhne silného postavení vůči konkurenci a pomocí které firma získá největší možnou strategickou výhodu. (Kotler, 2007, s. 568)

## 2 MARKETINGOVĚ ORIENTOVANÉ TEORIE KONKURENCE

V této části bude podrobněji rozebírána Porterova teorie konkurenčních sil, pojetí konkurenčních sil podle Jiráska, Porterovy generické konkurenční strategie a teorie tržních pozic konkurence podle Kotlera.

### 2.1 Porterova teorie konkurenčních sil

Porter objasňuje konkurenční chování pomocí tržních okolností. Úroveň, na které se konkurence v odvětví nachází, je závislá na pěti základních konkurenčních silách, jejichž působení je různé podle odvětví, avšak souhrnný vliv těchto pěti sil stanovuje předpoklady dosažení konečného zisku v odvětví. Konkurenční síly v odvětví jsou popsány na obrázku 2. (Mikoláš, 2005, s. 69; Porter, 1994b, s. 3)



Obr. 2. Hybné síly konkurence v odvětví (Porter, 1994b, s. 4)

Podnikatelský subjekt si klade za cíl získat pomocí konkurenční strategie v odvětví takové postavení, kdy podnik bude nejlépe vzdorovat konkurenčním silám, nebo jejich působení zvrátí ve svůj prospěch. (Porter, 1994b, s. 4)

Výše uvedené konkurenční síly reflektují fakt, že konkurence v odvětví značně přesahuje hranice konkurenčního pole tak, jak jsou obvykle chápány. Zákazníci, dodavatelé, substituty i potenciální nově vstupující firmy se mohou ukázat jako více či méně významní konku-



renti stávajícím firmám v odvětví, což závisí na zvláštních okolnostech. Podle tohoto pojetí lze konkurenci vymezit jako rozšířené soupeření. (Mikoláš, 2005, s. 69)

### 2.1.1 Nově vstupující firmy

Hrozbu, kterou představují nováčci přinášející do odvětví novou kapacitu, snahu získat podíl na trhu a často také značné zdroje, není radno nikdy podceňovat, jelikož to může vést ke snížení cen nebo k nárůstu nákladů, a tím ke snížení ziskovosti. Firma by se vždy měla zamyslet nad tím, kdo má zdroje, technické dovednosti a vynalézavost, aby přišel s lákavější produktovou nabídkou, než může sama nabídnout, a kdy by se to mohlo stát. (Kourdi, 2011, s. 194; Porter, 1994b, s. 7)

Rychlost, s jakou vstupují nové firmy na trh, závisí obvykle na dvou typech bariér:

A) *Bariéra strategická* – Stávající firmy se všemožně snaží, aby jejich trh nebyl pro nové konkurenty přitažlivý. Příkladem může být během cenové války použití volné kapacity, kterou si pro tento případ šetřili. V případě vstupu nováčka na trh může také firma přijít s novou moderní technologií, kterou doposud nezveřejnila.

B) *Bariéra strukturální* – Pro nově příchozí společnosti představuje:

- požadovanou výrobní kapacitu, která je nutná k tomu, aby dosáhly rozumné nákladové ceny,
- nedostatek zkušeností a přístupu k distribučním kanálům,
- investice, které jsou potřebné k tomu, aby dodavatel obsadil nové místo na trhu a dostal se do povědomí zákazníků.

Čím jsou bariéry vyšší, tím je samozřejmě pro nováčky vstup na stávající trh těžší. (Mikoláš, 2005, s. 69-70)

### 2.1.2 Nebezpečí substitučních výrobků

Takové produkty pokaždé představují hrozbu pro stávající výrobce. Substituty jsou výrobky nebo služby, které dokáží odlišným způsobem uspokojit stejnou základní potřebu jako produkt odvětví, jsou schopny funkčně nahradit jiný výrobek. (Mikoláš, 2005, s. 70; Magretta, 2012, s. 50) Pro všechny firmy v odvětví tedy v širším smyslu představují soupeře všechna odvětví, která produkují substituty. Substituty brání potenciálním výnosům v odvětví tím, že vytváří cenový strop – určují hladinu cen, kterou jsou stávající výrobci schopni udržet, aniž by došlo k narušení a poklesu prodejů. Se zvyšující se přitažlivostí

ceny substitutu se strop nad ziskovostí odvětví stává pevnějším. (Magretta, 2012, s. 50; Porter, 1994b, s. 23)

U substitutů je nejen velmi těžké předvídat jejich výskyt, ale může být i značně obtížné je zaregistrovat, když už se objeví, jelikož nejsou přímou konkurencí a často se vynoří z nečekaných míst. Důležité je vyvarovat se marketingové krátkozrakosti, tedy vnímání podniku zjednodušeným způsobem místo z pohledu trhu. Klíčem je pohlížet na podnikání v širším tržním kontextu a také je žádoucí nabídnout navíc nějakou službu. (Kourdi, 2011, s. 194; Magretta, 2012, s. 51)

Při hodnocení hrozby substitutu je moudré se soustředit na jeho ekonomické charakteristiky, především na to, jestli je schopen nabídnout atraktivní poměr ceny a výkonu vzhledem k produktu odvětví. Velký význam v případě substitutů mají také náklady přechodu. Pokud mohou zákazníci snadno přecházet od stávajícího produktu k substitutu, substituty budou mít navrch. (Magretta, 2012, s. 51-52; Mikoláš, 2005, s. 70)

### 2.1.3 Vyjednávací síla zákazníků

V případě, že je vyjednávací síla kupujících velká, dojde k tomu, že použijí svůj vliv, aby snížili ceny. Jejich požadavkem také může být vložení více hodnoty do výrobku či služby. Za všech okolností se ziskovost odvětví sníží, jelikož si zákazníci budou přivlastňovat více hodnoty. (Magretta, 2012, s. 47)

Síla kupujících je závislá na těchto pěti faktorech:

- A) *Počet zákazníků* – V případě, že se na trhu vyskytuje malý počet zákazníků, kteří jsou však jednotní v uplatňování svých zájmů, získávají větší vliv.
- B) *Stupeň koncentrace zákazníka* – Vyjednávací pozice zákazníků ohledně ceny a dodacích podmínek je příznivější, pokud jich je na trhu málo, avšak kupují relativně velký počet produktů.
- C) *Hrozba zpětné integrace* – Zákazník může pohrozit, že začne snadno v daném odvětví podnikat a mimo jiné se bude zásobovat sám. Někteří zákazníci mohou použít metodu zúžené integrace, což znamená, že určité množství potřebného komponentu produkuje sami a zbytek kupují od vnějších dodavatelů. Jejich hrozba další integrace je tak velmi uvěřitelná a navíc díky částečné vlastní výrobě získají podrobné znalosti potřebných nákladů, což jim poskytuje výhodu při vyjednávání.

- D) *Stupeň diferenciacie produktu* – Pokud má odběratel na výběr při nákupu pouze z jednoho výrobce, oslabuje to jeho sílu při vyjednávání. Pokud je však na trhu více výrobců, kteří si navzájem konkurují, má zákazník na výběr a zvyšuje to i jeho sílu při vyjednávání.
- E) *Citlivost na kvalitu produktu* – Jestliže je pro zákazníka rozhodující kvalita, je ve výhodě ten dodavatel, který klade vysoké nároky na kvalitu svých produktů. (Keřkovský, Drdla, 2003, s. 180; Mikoláš, 2005, s. 70; Porter, 1994b, s. 26)

Při hodnocení vyjednávací síly zákazníků je důležité mít na paměti, že stejnou důležitost jako koneční uživatelé mohou mít i cesty (kanály), jimiž jsou výrobky distribuovány. (Magretta, 2012, s. 47)

Lídři podniku musí vyhodnotit, jaký vliv mají kupující na jeho konkurenceschopnost, a to podle závislosti podniku na jednotlivých zákaznících, dále podle toho, jak jednoduché je pro kupující přejít ke konkurenci a také podle úrovně znalostí zákazníků o cenách, kvalitě a celkové nabídce konkurence. (Kourdi, 2011, s. 195)

#### 2.1.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mohou při vyjednávání využít své převahy nad ostatními účastníky odvětví tak, že pohrozí zvýšením cen, snížením kvality nakupovaných výrobků a služeb nebo mohou požadovat výhodnější podmínky. V každém případě dojde ke snížení ziskovosti odvětví, jelikož dodavatelé získají větší díl hodnoty. (Magretta, 2012, s. 48; Porter, 1994b, s. 27)

Vyjednávací síla dodavatelů závisí na totožných pěti faktorech, které byly vysvětleny výše u vyjednávacího vlivu odběratelů, avšak na rozdíl od odběratelů mají dodavatelé větší možnosti stanovení si podmínek, které pak musí odběratelé dodržovat. Dodavatelé mají k dispozici tyto vyjednávací síly:

- zvýšení svého stupně konkurence,
- zjednodušení a harmonizace zpětné integrace,
- dodávky jedinečných produktů,
- dodávky polotovárů, které zásadně ovlivňují kvalitu finálního výrobku,
- opatření, při kterých musí zákazník investovat, aby mohl změnit dodavatele. (Mikoláš, 2005, s. 70-71)

### 2.1.5 Konkurence v odvětví

Soutěžení mezi firmami, které podnikají ve stejném odvětví, se vyznačuje obratným manévrováním z důvodu získání výhodného postavení. Vysoká intenzita soutěžení mezi stávajícími konkurenty však vede ke snížení ziskovosti celého odvětví. K soupeření se používají různé metody, a to například cenová konkurence, reklamní kampaň, uvedení nového produktu na trh, zlepšení služeb zákazníkům, záruky a další. Důvodem soupeření je to, že jeden nebo více konkurentů se buď cítí pod tlakem, anebo vycítí příležitost ke zlepšení svého postavení. (Magretta, 2012, s. 54; Mikoláš, 2005, s. 71; Porter, 1994b, s. 17)

Podle Portera je nejničivější formou soutěžení cenová konkurence, jelikož snížení cen je konkurenty snadno a rychle vyrovnáno, což vede ke snížení příjmů všech firem. Naopak reklamní kampaně mohou pomoci ke zvýšení poptávky nebo zvýšení míry diferenciacce výrobku v odvětví, což je užitečné pro všechny firmy. (Magretta, 2012, s. 55; Porter, 1994b, s. 18)

Rozsah konkurenčního soupeření podléhá vlivu následujících šesti faktorů:

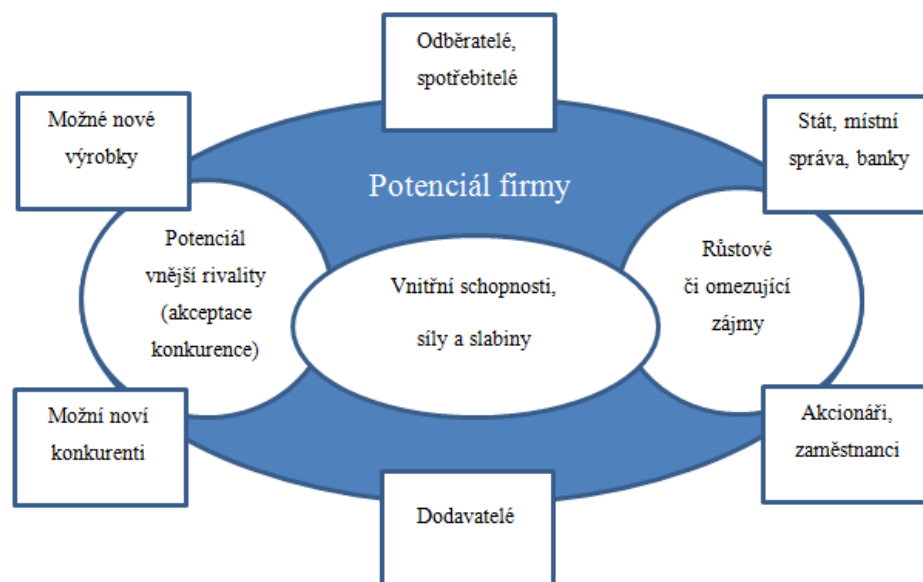
- A) *Stupeň koncentrace* – Stupeň koncentrace se týká počtu výrobců nebo značek a jejich podílu na trhu a konkurence je tím větší, čím vyšší je stupeň koncentrace. Jelikož činnost jednoho má za následek okamžitou reakci konkurence, firmy se často uchylují ke sjednávání vzájemné dohody z důvodu zabránění nežádoucí konkurenci.
- B) *Diferenciace výrobků* – Pokud jsou produkty méně diferencované v oblasti kvality, tvaru a vlastností, dochází k růstu konkurence. Z toho vyplývá, že diferenciacce produktu a vznik preference značky pomáhá konkurenci oslabit.
- C) *Změna velikosti trhu* – Zvětšení trhu vede k rychlému oslabení konkurence. Jakmile dojde naopak k jeho ustálení, přebytečné kapacity mají často za následek ostřejší konkurenci.
- D) *Struktura nákladů* – Vysoké fixní náklady dodavatelů vedou k tomu, že si začnou konkurovat více cenou při zmenšujícím se trhu, čímž dojde k tomu, že cena vyrovnávající variabilní náklady zvyšuje náklady fixní.
- E) *Rostoucí výrobní kapacita* – V tomto případě dochází ke vzniku intenzivní konkurence tehdy, když je nárůst výrobních kapacit vyšší než nárůst trhu.

- F) *Bariéra vstupu* – Čím více je pro dodavatele těžší odejít ze zmenšujícího se trhu, tím je konkurence větší. Příčinou může být odpor ze strany zaměstnanců. (Mikoláš, 2005, s. 71)

Porterova teorie pěti konkurenčních sil obsahuje množství podnětných myšlenek, a to především vymezení potenciálu nově vstupující firmy a substitučních výrobků, což představuje posun od ekonomického k podnikatelskému vnímání konkurence, kdy i okolí podniku v podobě jeho ohrožení může být podnikatelským potenciálem. (Mikoláš, 2005, s. 71)

## 2.2 Síly v konkurenční strategii dle J. Jiráka

Jirásek rozvádí Porterovo pojetí konkurenčních sil ve vztahu k vytváření konkurenční strategie. Jeho koncepce definuje dva druhy sil – vnitřní a vnější. K vnějším silám patří dodavatelé, odběratelé, možní noví konkurenti, možné nové výrobky jiných výrobců, akcionáři, zaměstnanci, stát, místní správa a banky. Mezi vnitřní konkurenční síly řadí vnitřní schopnosti, síly a slabiny firmy, potenciál vnější rivality firmy a růstové nebo omezující zájmy firmy, čímž jsou myšleny hrozby a příležitosti okolí. Na obrázku 3 je tento Jiráskův model sil ovlivňujících konkurenční strategii zobrazen graficky. (Mikoláš, 2005, s. 71)



Obr. 3. Model sil působících na konkurenční strategii dle J. Jiráka (Mikoláš, 2005, s. 72)

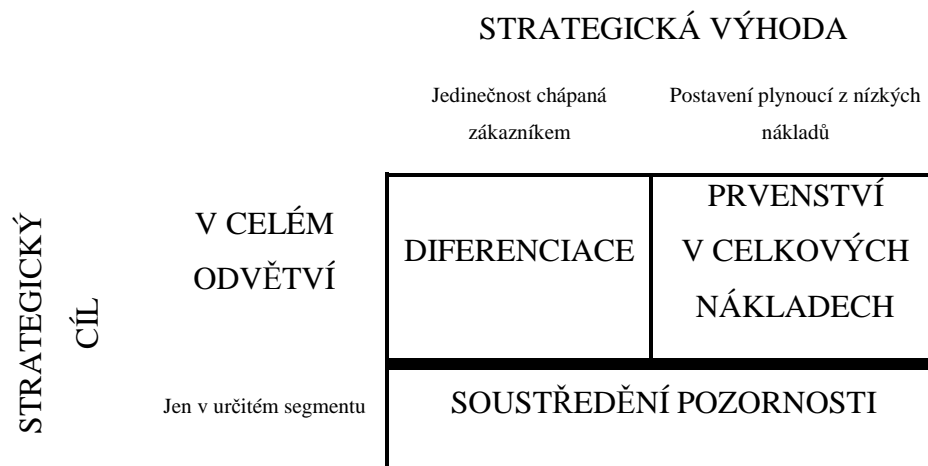
Z modelu je patrné, že došlo k rozšíření škály konkurenčních sil a především k rozšíření pojetí strategického potenciálu firmy o to, jak se odráží vliv vnějších sil ve vnitřním prostředí firmy. Tím Jirásek přiblížil teorii konkurenčních sil k teorii potenciálů. (Mikoláš, 2005, s. 72)

Z tohoto pohledu konkurenceschopnost chápe jako potenciál firmy i řadu „externalit“, které nejsou součástí Porterova základního modelu konkurenčních sil, a současně je stanoveno analytické východisko pro vznik podnikatelské strategie. (Mikoláš, 2005, s. 72)

### 2.3 Porterovy generické (obecné) konkurenční strategie

Při sestavování tří základních konkurenčních strategií čerpal Porter z toho, že podstatou nadprůměrného výkonu je dlouhodobě udržitelná konkurenční výhoda. I když ve srovnání se svými konkurenty může firma disponovat řadou silných a slabých stránek, rozlišujeme pouze dva základní typy konkurenční výhody, a to nízké náklady a diferenciaci. (Moudrý, 2008, s. 57)

Na základě těchto dvou typů konkurenčních výhod spolu se všemi činnostmi, které jsou důležité pro jejich získání, definoval Porter tři základní konkurenční strategie. Mezi tyto základní konkurenční strategie patří strategie nízkých nákladů, strategie diferenciacie produktu a cílená (focus) strategie. Na obrázku 4 jsou znázorněny odlišnosti mezi těmito třemi obecnými strategiemi. (Moudrý, 2008, s. 57; Tomek a Vávrová, 2011, s. 168; Porter, 1994b, s. 39)



Obr. 4. Tři obecné strategie (Porter, 1994b, s. 39)

#### 2.3.1 Strategie nízkých nákladů

Tato strategie si klade za cíl získat první místo v celkových nákladech v příslušném odvětví. K tomu, aby mohla být strategie úspěšně zavedena, je pro firmu nutné dosáhnout nejnižších nákladů v daném odvětví na daném trhu, díky čemuž je firma schopna co nejvíce snížit konečnou cenu pro spotřebitele, což pro firmu představuje silnou konkurenční výhodu. Strategie nízkých nákladů vyžaduje implementaci moderního a výkonného výrobního

zařízení, důsledně monitorovat možnosti ve snižování nákladů vlivem zkušeností, mít dohled nad přímými a režijními náklady, vyvarovat se účtům zákazníků, kteří mají obtíže s krytím svých závazků a co největší měrou snižovat náklady v určitých oblastech, a to například v oblasti výzkumu a vývoje, prodeje, reklamy a dalších. Snaha dosáhnout nižších nákladů než konkurence je hlavním tématem této strategie, avšak firma by měla mít na paměti, že to neznamená opomíjet určité jiné oblasti, jako jsou kvalita, služby a další. (Mikoláš, 2005, s. 73, Moudrý, 2008, s. 57, Porter, 1994b, s. 35)

Při úspěšném zvládnutí této strategie dosahuje firma nadprůměrných výnosů ve svém odvětví, protože nízké náklady ochraňují firmu před nepříznivým vlivem všech pěti konkurenčních sil, jelikož veškeré soutěžení omezí zisk pouze na úroveň dalšího nejúspěšnějšího konkurenta, z čehož vyplývá, že méně úspěšné konkurenty zdolají konkurenční tlaky dříve. Při této strategii je podstatné získat vysoký podíl na trhu nebo jiné výhody, jako je třeba hladký přístup k surovinám, které firma potřebuje. Podnik se musí snažit udělat výrobní postupy produktu co nejjednodušší a dále by si měl dávat pozor na neuvážené rozšíření výrobního spektra. Strategie nízkých nákladů je vhodná pro firmy, které se zaměřují na masový trh. (Mikoláš, 2005, s. 73, Moudrý, 2008, s. 57, Porter, 1994b, s. 36)

Při realizování jakékoliv ze tří generických konkurenčních strategií hrozí firmě v zásadě dvě rizika, a to zaprvé neúspěšná snaha o dosažení a udržení strategie a zadruhé možnost postupného vymizení výhody, která plyne z použití strategie, z důvodu vývoje v odvětví. U strategie nízkých nákladů se potýkáme s následujícími riziky:

- Technologické změny, které mají za následek znehodnocení minulé investice nebo znalosti;
- Hrozba toho, že noví účastníci a následovníci budou firmu imitovat nebo budou mít prostředky na investice do nejmodernějšího zařízení, a tím pádem budou mít nízké náklady na získání znalostí;
- Nebezpečí, že kvůli přílišné zaměřenosti na náklady bude firma věnovat malou pozornost potřebným změnám produktu nebo marketingu;
- Snížení schopnosti firmy udržet dostačující cenovou odlišnost, aby vykompenzovala pověst značky konkurenta nebo jiné možnosti diferenciací, a to z důvodu nákladové inflace. (Porter, 1994b, s. 44-45)

### 2.3.2 Strategie diferenciacie produktu

Druhou obecnou strategií je diferenciacie produktu nebo služeb, které firma nabízí. Diferenciacie znamená, že se podnik snaží přijít s něčím, co je v celém odvětví považováno za ojedinělé. Firma chce zkrátka odlišit svůj produkt od konkurenčních výrobků, a to takovým způsobem, který je vyžadován spotřebitelem a za který je spotřebitel ochoten zaplatit. Firma má na výběr různé možnosti, jak diferencovat svůj produkt či službu, může se například zaměřit na design nebo image značky, kvalitu, technologii, užité vlastnosti, zákaznický servis, prodejní síť a další. Odlišení produktu je možné docílit také pomocí reklamy, obalu, ceny a distribucí, což jsou činitele vnímané zákazníkem. Pokud se firma rozhodne realizovat tuto strategii, neznamená to, že může zcela opomíjet náklady. Pro tuto strategii pouze platí, že náklady nejsou stěžejním strategickým cílem, kterého chce firma dosáhnout. (Mikoláš, 2005, s. 73, Moudrý, 2008, s. 57, Porter, 1994b, s. 37)

Pokud se firmě podaří diferencovat svůj produkt, může tato strategie zajistit firmě nadprůměrné výnosy v daném odvětví, neboť ji staví do výhodné pozice pro vypořádání se s pěti konkurenčními silami. Diferenciacie chrání firmu před konkurenčním soupeřením, protože zákazníci nejsou tak citliví vůči cenám, pokud se jim značka osvědčila a získala si jejich věrnost. (Mikoláš, 2005, s. 74, Porter, 1994b, s. 37-38)

Použití této strategie s sebou rovněž přináší určitá rizika, mezi která můžeme zařadit například:

- Hrozbu příliš markantního rozdílu v nákladech mezi konkurenčními firmami s nízkými náklady a podniky, které realizují strategii diferenciacie, což může vést ke ztrátě loajality zákazníků k dané značce. Zákazníci se totiž mohou rozhodnout, že se raději obejdou bez některých vlastností, služeb nebo image výrobku produkovaného firmami, které usilují o diferenciaci, aby docílily značných úspor v nákladech. Firma by si tudíž měla ohlídat, aby nebyla příliš pozadu ve vývoji nákladů, ať už kvůli technologickým změnám či z důvodu přílišného opomíjení nákladů, jinak se může stát terčem útoku firem s nízkými náklady;
- Nebezpečí poklesu zákaznickovy potřeby diferenciačního činitele, což může nastat i kvůli promyšlenějšímu chování zákazníků;
- Riziko imitace značky a výrobků, která vede ke snížení úrovně diferenciacie. (Porter, 1994b, s. 46)



Realizování obou strategií, tedy jak strategie nízkých nákladů, tak strategie diferenciací produktu, je značně obtížné v souladu se rčením „nelze sedět na dvou židlích“. Kritizováno je však i jednostranné strategické zaměření kvůli tomu, že nový rozvoj dynamiky u konkurenčních firem nastává při jakékoliv formě konkurenční výhody. (Tomek a Vávrová, 2011, s. 168)

V praxi se tak prosazuje princip outpacingu, který spočívá ve střídání těchto dvou strategií. Postup při přechodu z vůdcovství v nákladech na vůdcovství v diferenciaci a naopak je následující:

1. Při vstupu na mladý trh se podnik zaměřuje na diferenciaci v kvalitě. Pokouší se dosáhnout standardu oboru, který potenciální konkurenci brání vstoupit na trh a současně zvyšuje zájem zákazníků.
2. V této situaci je podnik tlačěn k tomu, aby snižoval náklady a udělal si prostor pro cenovou politiku.
3. Pokud v tom podnik není úspěšný, může vzniknout problém z důvodu agresivního snižování nákladů, ke kterému přistoupí konkurence.
4. V poslední fázi však v případě podniku i konkurence dochází opět k návratu ke strategii diferenciací, tedy k orientaci na jakost. (Tomek a Vávrová, 2011, s. 168-169)

Trvale bude slavit úspěch ten podnik, který bude schopen zajistit vysoký užitek pro zákazníka při dosahování nízkých vlastních nákladů. (Tomek a Vávrová, 2011, s. 169)

### 2.3.3 Cílená (focus) strategie

U cílené (focus) strategie jde o koncentrování se na určitou skupinu odběratelů, segment výrobní řady nebo geografický trh a podobně jako u diferenciací existuje více způsobů, jak toho dosáhnout. Tato strategie spočívá v tom, že se firma snaží rozpoznat a dobře uspokojit potřeby daného objektu na rozdíl od strategií nízkých nákladů a diferenciací, které se orientují na celé odvětví. Podnik se koncentruje na malé segmenty trhu, které velcí dodavatelé se širším záběrem činnosti ignorují, a pokouší se být nejlevnějším nebo nejlepším, a tím pádem dokáže sloužit svému zvolenému strategickému cíli efektivněji či účinněji než konkurence. Podnik na tomto místě buď dosáhne diferenciací, jelikož je schopen se o svůj vybraný cíl starat kvalitněji než ostatní, nebo má při této činnosti nižší náklady, popřípadě dosáhne obojího. (Mikoláš, 2005, s. 74; Moudrý, 2008, s. 58; Porter, 1994b, s. 38-39)

Při realizaci cílené strategie hrozí následující rizika:

- Příliš velký rozdíl v nákladech mezi konkurenčními firmami v celém odvětví a podniky, které používají cílenou strategii, což může vést k odstranění výhod v nákladech, které plynou ze soustředění pozornosti firmy na konkrétní cíl, nebo ke kompenzaci diferenciací, které firma docílila fokální strategií;
- Zmenšení rozdílů mezi strategickým cílem a trhem jako takovým v žádaných produktech nebo službách;
- Konkurence objeví dílčí trhy uvnitř území strategického cíle, čímž se zcela zruší účinek soustředění pozornosti určité firmy. (Porter, 1994b, s. 46-47)

Firmy používající jednu ze tří výše uvedených generických strategií budou patrně slavit úspěch. Čím úspěšnější bude firma při realizaci některé ze strategií, tím vyššího zisku bude dosahovat. Naopak tou nejhorší variantou pro firmu je nemít jednoznačně definovanou strategii, a tím pádem se ocitnout na půli cesty. Takové firmy se snaží být dobré ve všech strategiích, což však vede k tomu, že nakonec se jim nedaří ani v jedné. (Kotler, 2007, s. 579)

## 2.4 Teorie tržních pozic konkurence dle P. Kotlera

Při definování konkurenční strategie vychází Kotler z tržní pozice, kterou si podnik pro sebe vymezuje. Firma se snaží zachovat si svou pozici na trhu pomocí konkurenčních tahů, kterými atakuje konkurenci nebo se chrání před nebezpečím ze strany jiných podniků. Tyto tahy se různí v závislosti na roli, kterou firma na cílovém trhu zastává, tedy zda je lídrem, vyzyvatelem, následovatelem nebo mikrosegmentářem (výklenkářem). Zhruba 40 % trhu zaujímá tržní lídr, což je, jak název napovídá, firma, která má největší podíl na trhu. Vyzyvatel, který se pokouší zvýšit svůj tržní podíl, má ve svých rukou 30 %. Následovatel drží 20 % trhu a jeho cílem je zachovat si svůj podíl na trhu, aniž by dal v sázku své postavení. Zbývajících 10 % připadá na segmentáře, neboli podniky, které se zaměřují na malé segmenty, které jiné firmy přehlížejí nebo si jich nevšímají. Těmto čtyřem pozicím odpovídají čtyři strategie, a to strategie tržního lídra, strategie vyzyvatele, strategie následovatele a strategie mikrosegmentáře. Dále je nutné mít na paměti, že dělení na konkurenční pozice neplatí pro celou firmu, ale jen pro její postavení v konkrétním odvětví. Velké a diverzifikované firmy tedy mohou na některých trzích zastávat roli lídra a na jiných mikrosegmentáře. (Kotler, 2007, s. 580-581; Mikoláš, 2005, s. 74)

### 2.4.1 Strategie tržního lídra

Ve většině odvětví je přítomen respektovaný tržní lídr, který má v rukou největší podíl na trhu. Taková firma je zpravidla lídrem ostatních podniků při cenových změnách, zavádění nových výrobků, distribučním pokrytí nebo výdajích na reklamu. Firma na této pozici buď je, či není uctívána, avšak ostatní firmy respektují její dominantní postavení. Tržní lídr je středem zájmu konkurentů, kteří ho buď vyzývají na souboj, snaží se ho imitovat, nebo se ho raději snaží vyvarovat. (Kotler, 2007, s. 581)

Být ve vůdcovském postavení nemusí být vždy lehké, jelikož lídr musí bez přestávky monitorovat okolí, protože ostatní firmy na něj doráží a snaží se objevit jeho slabá místa a využít toho ve svůj prospěch. Lídrovi hrozí, že promešká změnu trhu, což ho může sesadit na druhé či třetí místo. Další nebezpečí se může vyskytnout v podobě produktové inovace, která lídrovi uškodí. Riziko představuje rovněž podcenění konkurence z důvodu přílišného sebevědomí a arogance lídra. Někteří lídři zase mohou v porovnání se svěží konkurencí působit staromódně. (Kotler, 2007, s. 581)

Lídr musí bojovat na více frontách, pokud nechce o svou pozici přijít. První možností je oslabit konkurenční tlak pomocí aliancí nebo fúzí. Zadruhé musí objevit způsob, jak docílit zvýšení celkové poptávky. Také se může snažit získat ještě větší podíl na trhu i přesto, že velikost trhu je stále stejná. Dále může k udržení pozice použít snížení nákladů a poslední možností je uchování si stávajícího tržního podílu pomocí vhodných defenzivních a ofenzivních kroků. (Kotler, 2007, s. 581)

### 2.4.2 Strategie vyzyvatele

Vyzyvatelem je firma na druhém, třetím, nebo ještě nižším místě v odvětví. Jako první musí vyzyvatel přesně určit svůj strategický cíl, který si volí v závislosti na tom, jakého konkurenta se rozhodl napadnout. Firma si většinou může určit, na které konkurenty zaútočí. V případě, že se firma rozhodne podniknout útok na lídra, může mít za cíl dosažení většího tržního podílu, nebo může toužit po tom, že sesadí stávajícího lídra a dostane se na jeho místo. Další možností je to, že se vyzyvatel lídrovi vyhne a namísto něj atakuje stejně velké nebo menší firmy. Pokud se vyzyvatel rozhodne napadnout malou lokální společnost, může mít za cíl ji vyřadit z konkurenčního boje. (Kotler, 2007, s. 590-591)

Existuje pět možných ofenzivních strategií, které říkají vyzyvateli, jakým způsobem má napadnout zvolené konkurenty tak, aby co nejefektivněji dosáhl svých cílů. Mezi tyto stra-

tegie patří frontální útok, útok po křídlech, obklíčení, útok obchvatem a partyzánský útok. (Kotler, 2007, s. 592)

### 2.4.3 Strategie následovatele

Některé firmy na druhém místě však netouží po souboji s tržním lídrem, jelikož jsou si vědomy toho, že lídr je vždy ostražitý v situaci, kdy se ho někdo snaží obrát o zákazníky. Lídr je totiž schopen rychle imitovat konání vyzyvatele, který se například snaží vzbudit zájem zákazníků nižšími cenami, lepšími službami nebo novými prvky výrobku, a tím útok odrazit. Lídr bude mít v přímém souboji pravděpodobně větší výdrž a navíc po tvrdém soupeření se situace obou firem může zhoršit oproti stavu před bojem, z čehož vyplývá, že vyzyvatel si musí každý útok dobře promyslet. Z těchto důvodů množství firem raději volí strategii následovatele. (Kotler, 2007, s. 595)

Následovatel se těší celé řadě výhod, může se například poučit z úspěchů a chyb tržního lídra, napodobovat či zlepšovat jeho výrobky a marketingové programy, a to většinou s vynaložením značně nižších investic. Přestože se následovatel s největší pravděpodobností nedostane na pozici tržního lídra, jeho zisky mohou být podobně vysoké. (Kotler, 2007, s. 595)

Následovatel si musí umět udržet stávající zákazníky a také přilákat dostatečné množství nových. Jelikož je na následovatele primárně zaměřen útok ze strany vyzyvatelů, musí se následovatel snažit zachovat vysokou kvalitu výrobků a služeb a výrobní náklady na nízké úrovni. Následovatel musí také pronikat na nové trhy, jelikož následování znamená vymezení cesty růstu, které však nevyústí v konkurenční odvetu. Z toho plyne, že následování není pouhé bezmyšlenkovité napodobování tržního lídra. (Kotler, 2007, s. 595)

Firmy, které realizují strategii následovatele, se člení do tří skupin, a to na kopírovače, imitátory a adaptéry. Kopírovač přesně kopíruje reklamu, distribuci, výrobky a další marketingové činnosti lídra, nesnaží se tedy přijít s něčím novým, jen těží z investic, které uskutečnil tržní lídr. Imitátor také kopíruje lídra, ale v určitých faktorech, ke kterým patří například balení, reklama, cena a další, se od něj snaží alespoň trochu odlišit. Imitátor může být tržnímu lídrovi k užitku v situaci, kdy se chce očistit od obvinění z tvorby monopolu, a tak lídr imitátoru nevěnuje pozornost do té doby, než na něj imitátor nezaútočí. Poslední skupinu tvoří adaptéři, kteří vychází z výrobků a marketingového programu tržního lídra a mnohdy je zdokonalí. Adaptér se může raději přesunout na jiné trhy, aby se s lídrem ne-

dostal do přímého střetu. Často se stane, že adaptér doroste do budoucího vyzyvatele. (Kotler, 2007, s. 595-596)

#### **2.4.4 Strategie mikrosegmentáře (výklenkáře)**

Prakticky v každém odvětví existují firmy, které se zaměřují na výklenky na trhu (mikrosegmenty), což znamená, že obsluhují ty části trhu, které velcí dodavatelé opomíjejí. Důležitým faktem je, že díky inteligentnímu využití mezer na trhu mohou mít značné zisky i podniky s malým podílem na celkovém trhu. (Kotler, 2007, s. 596; Mikoláš, 2005, s. 75)

Hlavním důvodem, proč zaměření se na mezeru na trhu místo na celý trh přináší velký zisk, je to, že mikrosegmentář je obeznámen s cílovými zákazníky tak dobře, že dokáže uspokojit jejich potřeby daleko kvalitněji než firmy, pro které je daný segment jen jedním z mnoha. Mikrosegmentář nabízí svým zákazníkům přidanou hodnotu, proto si může nárokovat významné obchodní přírůstky, z čehož vyplývá, že zatímco velký dodavatel prodává velké objemy, mikrosegmentář dosahuje vysokých marží. (Kotler, 2007, s. 596)

Výklenkáři se snaží objevit jeden nebo dva mikrosegmenty, které budou bezpečné, budou jim přinášet zisk a budou jim poskytovat možnost růstu. Nejpodstatnější však je, aby daná mezera na trhu příliš nelákala velké konkurenční firmy, jelikož výklenkáři se snaží vyvarovat konkurenčním střetům. Jedině tak firmy mohou vybudovat své schopnosti a důvěru zákazníků a odolat útoku velkého konkurenta v situaci, kdy se mezera zvětší a získá na atraktivitě. (Kotler, 2007, s. 596; Mikoláš, 2005, s. 75)

U této strategie existuje nebezpečí, že mikrosegment jednoho dne vyschne, nebo se naopak stane terčem útoku silných konkurentů. Z důvodu rizika vymizení mezery na trhu mnoho firem praktikuje tzv. několikanásobné využívání mezer na trhu. Tak se nazývá strategie, která spočívá ve více nezávislých nabídkách, které upoutají pozornost několika rozdílných subsegmentů zákazníků, což firmě poskytuje větší šanci na přežití. (Kotler, 2007, s. 599-600)

### 3 ANALÝZA VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

Ať už se jedná o organizaci komerční, charitativní, vládní nebo obecně organizaci ve veřejném sektoru, prostředí, ve kterém se taková organizace pohybuje, není nikdy statické a zřídka zcela předvídatelné, a proto může značně ovlivnit způsob jednání firmy. (Baines, Fill a Page, 2011, s. 43)

Podle míry, do jaké může organizace ovlivnit různé síly, které na ni v daném prostředí působí, lze marketingové prostředí rozlišit na vnitřní a vnější, které se dále dělí na makroprostředí a mikroprostředí podniku. Makroprostředí se skládá z ekonomických, politických, sociálních a technologických vlivů a organizace mají většinou velmi limitovanou možnost ovlivnit tyto faktory. Z toho vyplývá, že riziko vážící se k makroprostředí je potenciálně vysoké. Do mikroprostředí patří veřejnost, dodavatelé, marketingoví zprostředkovatelé, konkurenti a zákazníci, kteří formují způsob, jakým organizace dosahuje svých cílů, avšak v tomto případě disponují organizace daleko silnějším vlivem. Vnitřní prostředí zahrnuje zdroje, procesy a strategie, které firma používá za účelem dosažení svých cílů. Tyto prvky jsou přímo ovlivnitelné organizací. (Baines, Fill a Page, 2011, s. 43-44; Častorál, 2009, s. 110; Moudrý, 2008, s. 38)

#### 3.1 PESTLE analýza

K lepšímu porozumění makroprostředí používáme PEST analýzu, jejíž název je anglickým akronymem pro Political, Economic, Socio-cultural and Technological analysis. Tato analýza totiž rozčleňuje vlivy makroprostředí do čtyř hlavních skupin, a to na politické, ekonomické, sociálně kulturní a technologické faktory, přičemž každá z těchto čtyř skupin obsahuje řadu dalších faktorů. Nově se také používá rozšířená verze, která je doplněna o další dva vlivy, a to o legislativní a ekologický vliv. Toto nové pojetí se tím pádem nazývá PESTLE analýza. (Baines, Fill a Page, 2011, s. 44; Častorál, 2009, s. 111)

**Politické faktory** – Na marketingové rozhodování do značné míry působí politické prostředí, které je tvořeno legislativou, státními orgány a politickými stranami. (Moudrý, 2008, s. 47)

**Ekonomické faktory** – Aby se firmě dařilo a mohla růst, je nutné, aby jí k tomu daný stát vytvořil vhodné ekonomické podmínky. Pokud stát dlouhodobě podporuje prorůstové prostředí, bude to mít pozitivní účinek i na něj, jelikož dojde k růstu počtu firem, k růstu zaměstnanosti a k zlepšení životní úrovně obyvatelstva. Mezi ekonomické faktory patří na-

příklad míra inflace, devizové kurzy, úrokové sazby, vývoj HDP, kupní síla, míra nezaměstnanosti a vývoj cen energií a surovin. (Častorál, 2009, s. 112; Moudrý, 2008, s. 45)

**Sociálně kulturní faktory** – Životní styl a preference spotřebitelů se v průběhu času neustále mění. Firmy, které včas nerozpoznají změny v sociálně kulturním prostředí, a tím pádem změnám nepřizpůsobí své výrobky a služby, většinou selžou. Při analýze sociálně kulturního prostředí musí firma brát na vědomí měnící se životní úroveň, změny v demografické struktuře, změny životního stylu a rodinné struktury a také změny hodnot ve společnosti. (Baines, Fill a Page, 2011, s. 49; Častorál, 2009, s. 112)

**Technologické faktory** – Uvedení nové technologie na trh může výrazně ovlivnit nejen firmy pohybující se v high-tech průmyslu, ale i firmy, které v oblasti technologií nepodnikají. Některé aspekty technologie mají totiž dopad na produktivitu a efektivitu podnikání. Firma by proto měla být schopna udržet krok s technickým pokrokem. K tomu jsou zapotřebí výdaje na výzkum a vývoj a investice do nových technologií. (Baines, Fill a Page, 2011, s. 52; Častorál, 2009, s. 113; Moudrý, 2008, s. 47)

**Legislativní faktory** – Patří sem všechny zákony a regulace, které musí firma dodržovat. (Baines, Fill a Page, 2011, s. 53)

**Ekologické faktory** – V 90. letech 20. století se firmy začaly zabývat konceptem „zeleného“ marketingu a později konceptem udržitelného marketingu. Čím dál více zákazníků si totiž začíná dělat starosti o to, jaký dopad mají činnosti firem na životní prostředí, a proto požadují například více organických potravin, zabudování principů lepšího zacházení se zvířaty, které konzumují, a také méně zásahů do přirozeného procesu růstu ovoce a zeleniny. Tím dochází ke vzniku nových segmentů trhu, které jsou tvořeny zákazníky zaměřenými na životní prostředí, kterým nevádí zaplatit vyšší cenu, pokud tím pomůžou ochraně životního prostředí. Mnoho firem v dnešní době má proto zásady šetrného působení na životní prostředí zabudované ve svých výrobních programech a činnostech prostřednictvím úsporných opatření, cíleného a hospodárného využívání zdrojů, používání energeticky úsporných technologií a další. (Baines, Fill a Page, 2011, s. 55; Moudrý, 2008, s. 46-47)

Analýza pomáhá určit stěžejní trendy a předkládá o nich ucelený souhrn. Díky ní může firma lépe odhadnout, jaký dopad na ni mohou mít změny, a také jak má na tyto změny účinně reagovat. (Častorál, 2009, s. 113)

### 3.2 BCG matice

Bostonská poradenská skupina (The Boston Consulting Group – BCG), která je jednou z vedoucích konzultantských firem v oblasti managementu, vyvinula a zpopularizovala matici růst – podíl neboli BCG matici. (Kotler, 2002, s. 42)

Výrobky jsou zakreslovány do grafu, který je vymezen dvěma osami. Tempo růstu trhu na vertikální ose značí roční tempo růstu trhu, na kterém se firma pohybuje. Na horizontální ose se měří relativní tržní podíl, který vyjadřuje tržní podíl firmy v porovnání s jejím největším konkurentem. Matice je rozdělena do čtyř sektorů, z nichž každý obsahuje jiný typ výrobků, a to:

- **Otazníky (Question marks)** – výrobky na rychle rostoucím trhu, ale s malým relativním tržním podílem. Tyto výrobky jsou na trhu poprvé a vyžadují vynaložení značných finančních prostředků na manažery, konstruktéry a marketing. Nazývají se otazníky, protože firma se musí zamyslet nad tím, zda se jí vyplatí do nich investovat, nebo zda bude výhodnější je stáhnout.
- **Hvězdy (Stars)** – výrobky s vysokým relativním tržním podílem na rychle rostoucím trhu. Firma musí stále vynakládat finanční prostředky, aby udržela krok s vysokým růstem trhu a odrazila útoky konkurentů.
- **Dojné krávy (Cash cows)** – výrobky s vysokým relativním tržním podílem na pomalu rostoucím trhu. Dojné krávy, které bývaly kdysi hvězdami, přináší firmě značné zisky, kterými firma zaplatí své faktury, a ještě jí zůstane dostatek peněz na podporu „hvězd“ a „otazníků“.
- **Bídní psi (Dogs)** – výrobky, které mají malý relativní podíl na pomalu rostoucím trhu. Obvykle generují nízké zisky či dokonce ztrátu. Udržování těchto produktů není perspektivní. (Častorál, 2009, s. 114; Kotler, 2002, s. 42; Tomek a Vávrová, 2009, 82-83)

Po vytvoření BCG matice musí firma zjistit, zda je portfolio vyvážené. Nevyvážené je portfolio tehdy, když je v něm příliš mnoho bídných psů a otazníků nebo příliš málo hvězd a dojných krav. Dalším úkolem je navržení cílů a strategií pro každý výrobek. Mohou být sledovány následující čtyři strategie:

- **Budovat:** U této strategie je cílem zvýšit podíl na trhu, firma se dokonce musí vzdát krátkodobých zisků, pokud je to nezbytné k dosažení tohoto cíle. Taková



strategie je vhodná pro otazníky, jejichž tržní podíl musí růst, pokud se chtějí stát hvězdami.

- **Udržovat:** Cílem u této strategie je zachování si stávajícího podílu na trhu, takže je vhodná pro silné dojně krávy v případě, že chtějí pokračovat v dosahování značného kladného cash flow.
- **Sklízet:** V tomto případě je cílem zvýšit krátkodobé zisky bez ohledu na to, jaký to bude mít dlouhodobý efekt, a to pomocí radikálního snížení nákladů. Tato strategie je vhodná pro slabé dojně krávy, jejichž budoucnost je nejistá a u kterých potřebujeme, aby dosahovaly vyšších zisků. Tato strategie může být použita rovněž u otazníků a bídných psů.
- **Zbavovat se:** Cílem je stáhnout výrobek z trhu, jelikož zdroje, které do něj vkládáme, je výhodnější vložit do jiných, perspektivnějších výrobků. Tato strategie je vhodná pro bídné psy a otazníky, které oslabují firemní zisky. (Kotler, 2002, s. 42-43)

Úspěšný výrobek začíná jako otazník, ze kterého se postupem času stane hvězda, poté dojná kráva a nakonec bídný pes. Důležité tedy je, aby si firma všímala nejen stávající pozice výrobku v BCG matici, ale i směru jeho budoucího vývoje. Pokud totiž očekávaná budoucí trajektorie výrobku není uspokojivá, musí firma vymyslet novou strategii, jak ji zlepšit. (Kotler, 2002, s. 43)



Obr. 5. Matice tržního podílu a růstu BCG (Kotler, 2007, s. 101)

### 3.3 Matice General Electric/McKinsey

Zatímco BCG matice byla primárně vytvořena spíše pro rozdělení produktů, matice pro společnost General Electric, jejímž autorem je konzultantská firma McKinsey & Company, se od počátku soustředila spíše na jednotlivé firmy v rámci této obří korporace. (BusinessVize.cz, © 2011)

Vhodný cíl či strategii pro danou firmu není možné stanovit pouze na základě její pozice v matici růst – podíl. Pokud jsou vzaty do úvahy další faktory, lze na BCG matici pohlížet jako na speciální případ vícefaktorové portfoliové matice, jejímž průkopníkem byla společnost General Electric. Matice General Electric/McKinsey je produktem dlouhodobého projektu z počátku 70. let minulého století, který zadala americká centrála společnosti General Electric poradenské společnosti McKinsey & Company. Tato poradenská společnost měla za úkol zodpovědět vedení General Electric otázku, co má provést se svými více než 150 společnostmi z různých odvětví a které z nich jsou důležité a kterých je naopak dobré se zbavit. Společnost McKinsey & Company nakonec vytvořila matici General Electric/McKinsey, která využívá dvě základní univerzální dimenze pro porovnání, a to atraktivitu odvětví jako celku a konkurenční sílu dané firmy ve svém odvětví. Tyto dva parametry představují optimální nástroj pro hodnocení firem. Firmy jsou úspěšné do té míry, do jaké vstupují na atraktivní trhy a disponují potřebnou konkurenční silou, která je nezbytná k úspěchu na těchto trzích. Pokud jeden z těchto faktorů chybí, nebude firma dosahovat vynikajících výsledků. Ani silné společnosti působící na neatraktivním trhu, ani slabé společnosti působící na atraktivním trhu se nebude dařit. (BusinessVize.cz, © 2011; Kotler, 2002, s. 44)

Z obrázku 6 je patrné, že na osu x se vynáší konkurenční síla dané firmy a na ose y je uvedena atraktivita odvětví. Matice je rozčleněna do devíti polí, do kterých se zakreslují pozice jednotlivých divizí, výrobních skupin nebo projektů. Pozice firmy jako celku, respektive jejích divizí, lze na základě tohoto hodnocení rozčlenit do tří oblastí, z nichž každé odpovídá určitá skupina vhodných strategií:

- **Oblast I, II, IV – „Stavěj a zajišťuj růst“**

Firmy v těchto třech polích zaujímají místo v poměrně atraktivním odvětví, kde zastávají významnou roli. Nezbytvá jim, než investovat do svého růstu, aby si svoji roli udržely. Za vhodné strategie se považují penetrace na trh, rozvoj trhu, vývoj produktu, dopředná, zpětná a horizontální integrace.

- **Oblast III, V, VII – „Udržuj a potvrzuj“**  
Společným znakem firem v těchto polích matice je to, že jejich pozici lze označit za nijak výjimečnou. Některé prameny radí setrvat na stávající pozici, tj. ani se nepouštět do žádných velkých akcí, ani nepanikařit. McKinsey k tomu dodává, že v těchto pozicích je vhodné orientovat se na vyhledávání atraktivní a výnosnější aktivity, byť třeba i krátkodobé. Doporučují se strategie penetrace na trh a vývoj produktu.
- **Oblast VI, VIII, IX – „Sklízej a zbavuj se“**  
Poslední tři pole se označují jako pole pro dožití. Do polí VIII a IX totiž firma obvykle spadne z vyšších polí a v pozici VI může dlouhodoběji setrvat, když se jí nezdaří nástup zcela podle jejích představ. V této oblasti se považuje za vhodné použít defenzivní strategie, včetně opuštění trhu a likvidace. (BusinessVize.cz, © 2011; Fotr, 2012, s. 52; Kotler, 2002, s. 44)

		Konkurenční síla		
		Velká	Střední	Malá
Atraktivita odvětví	Vysoká	I.	II.	III.
	Střední	IV.	V.	VI.
	Nízká	VII.	VIII.	IX.

Obr. 6. Matice General Electric/McKinsey (BusinessVize.cz, © 2011)

Kromě identifikování současné pozice dané firmy v matici by mělo být vedení firmy schopné předpovídat její očekávanou pozici v průběhu následujících tří až pěti let. K tomu je nezbytná analýza životního cyklu produktů, očekávaných konkurenčních strategií, nových technologií, ekonomických událostí atd. Účelem je tedy nejen zjistit, kde se firma nachází v současné době, ale i dokázat předpovídat, jakým směrem se bude firma vyvíjet v budoucnu. (Kotler, 2002, s. 44 – 45)

### 3.4 Analýza SWOT

Analýza SWOT je jednoduchý a značně rozšířený nástroj, pomocí něhož je možné vyjádřit komplexní výsledek informací, které firma získá výzkumem trhu. Tato analýza vznikla v šedesátých letech minulého století jako organizační princip diskusí při poradách v rámci

procesu strategického plánování. Analýza SWOT zahrnuje poznatky jak externí, tak interní analýzy, jelikož dává do poměru silné a slabé stránky podniku s příležitostmi a hrozbami okolí. (Častorál, 2009, s. 114; Magretta, 2012, s. 207; Tomek a Vávrová, 2011, s. 83)

	POMOCNÉ dosažení cíle	ŠKODLIVÉ dosažení cíle
VNITŘNÍ PŮVOD atributy organizace	S	W
VNEJŠÍ PŮVOD atributy prostředí	O	T

Obr. 7. Analýza SWOT (Sun Marketing, © 2011 – 2013)

### Silné stránky (S – Strengths)

Za silnou stránku lze považovat něco, v čem je firma dobrá, nebo co jí dává důvěryhodnost a představuje určitou výhodu na trhu oproti konkurenci. Může to být například kvalitní management, dostatečné zdroje, využívání špičkových technologií, nový technický park a další. (Baines, Fill a Page, 2011, s. 170; Častorál, 2009, s. 115)

### Slabé stránky (W – Weaknesses)

Slabou stránkou je něco, co firma postrádá či čeho má nedostatek nebo v čem je horší než konkurenti. Lze sem zařadit nekvalitní lidské zdroje, nízkou jakost výrobků a služeb, problematickou image a další. (Baines, Fill a Page, 2011, s. 170; Častorál, 2009, s. 115)

### Příležitosti (O – Opportunities)

Příležitost je potenciál firmy dostat se na vyšší úroveň pomocí rozvoje a uspokojení nena-  
plněné potřeby na trhu. Příležitost představuje slabá konkurence, stabilní trh, stabilní poli-  
tické prostředí, dobré mezinárodní podmínky a další. (Baines, Fill a Page, 2011, s. 170;  
Častorál, 2009, s. 115)

### **Hrozby (T - Threats)**

Hrozbu může představovat něco, co někdy v budoucnu může destabilizovat a/nebo snížit potenciální výkon firmy. Hrozbu lze spatřovat v silné konkurenci, nestabilním trhu, zaostávající legislativě, diskriminačních opatřeních, ekonomické kriminalitě apod. (Baines, Fill a Page, 2011, s. 170; Častorál, 2009, s. 115)

Základním předpokladem SWOT analýzy je to, že se firma snaží dosáhnout strategického úspěchu tak, že maximalizuje své silné stránky a očekávané příležitosti a současně minimalizuje své slabé stránky a vnější hrozby. (Moudrý, 2008, s. 58)

Při strategickém plánování je analýza SWOT k užítku z několika důvodů. Zaprvé má firma k dispozici logický rámec pro hodnocení současné a budoucí pozice organizace. Dále tato analýza slouží ke zdůraznění strategických možností, které by mohly být pro podnik ty nejprospěšnější. Navíc je možné SWOT analýzu realizovat periodicky, aby management firmy získal informace o tom, jak se změnila významnost jednotlivých interních nebo externích oblastí. V neposlední řadě pomáhá SWOT analýza zlepšit výkonnost organizace. (Moudrý, 2008, s. 58)

Nevýhodou SWOT analýzy je to, že bývá neobjektivní, protože manažeři si jejím prostřednictvím často pouze upevňují své dlouholeté přesvědčení, ať již stojí na ekonomických základech nebo vychází z osobní zaujatosti či zájmů manažera. Analýza SWOT není totiž založena na žádných ucelených ekonomických principech, takže výsledky, které z ní vzejdou, jsou do značné míry ovlivněny osobami, které se na tvorbě SWOT analýzy podílejí, a také na tématech, která byla v době provádění analýzy ve středu zájmu. (Magretta, 2012, s. 44)

### **3.5 Matice EFE a IFE**

EFE matice je analytická technika, která navazuje na SWOT analýzu. Smyslem matice hodnocení faktorů externí analýzy – EFE (External Factor Evaluation) je zvolit z poznaných příležitostí a hrozeb takové faktory externího prostředí, které zásadním způsobem ovlivňují strategický záměr daného podniku a jejichž působení se shoduje s časovým horizontem strategického plánu. Identifikované faktory jsou obvykle pokládány za rizikové faktory, a to buď s pozitivním, nebo negativním vlivem na strategický záměr. Výsledky EFE matice je nutné kombinovat s výsledky IFE matice. Matice IFE je analytická technika, která rovněž navazuje na SWOT analýzu. IFE je akronym z Internal Factor

Evaluation neboli hodnocení interních faktorů. Matice IFE se tedy zabývá vnitřním prostředím firmy, jejími silnými a slabými stránkami. Důležité je nejen objektivní zhodnocení současného postavení firmy, ale také posouzení její schopnosti uskutečnit uvažovaný strategický záměr. Hodnotící osoba by se měla výborně orientovat ve firemním portfoliu zdrojů a firemních kompetencích vybudovaných podnikem. Ideálním přístupem je realizovat analýzu interních faktorů v týmu, ve kterém jsou zastoupeni pracovníci z více funkčních útvarů podniku. (Fotr, 2012, s. 41-43; ManagementMania.com, © 2011-2013a; ManagementMania.com, © 2011-2013b)

K sestavení matice EFE je potřeba učinit následujících pět kroků. Jako první je nutné vypracovat tabulku významných příležitostí a hrozeb, které mohou mít vliv na strategický záměr podniku. Dále je vhodné, aby byla matice symetrická, a proto se doporučuje zvolit stejný počet příležitostí a hrozeb (například pět hrozeb a pět příležitostí). Třetím krokem je přiřazení váhy jednotlivým rizikovým faktorům v rozsahu 0,00 – 1,00 podle důležitosti příležitosti nebo hrozby pro úspěšnost v oboru obecně. Součet vah musí být roven 1,00. Poté dojde k ohodnocení každého faktoru rizika stupněm vlivu na strategická východiska bez ohledu na to, jestli je faktor příležitostí nebo hrozbou. Využívá se čtyřstupňová škála vlivu na strategická východiska, přičemž 4 značí nejvyšší vliv, 3 nadprůměrný, 2 střední a 1 nízký vliv. Dále se vynásobí váha a stupeň vlivu u každého faktoru – výsledkem je vážené ohodnocení. Nakonec se stanoví celkové vážené ohodnocení, které se vypočte sečtením vážených ohodnocení jednotlivých faktorů. (Fotr, 2012, s. 42)

Celkové vážené ohodnocení určuje, jaká je celková citlivost strategického záměru firmy na externí prostředí. Ohodnocení 4 značí největší citlivost, naopak ohodnocení 1 představuje nízkou citlivost, střední citlivost pak indikuje ohodnocení 2,5. Dosažené ohodnocení je pro firmu zdrojem informací o tom, zda je vhodné věnovat úsilí práci se scénáři (při vysoké citlivosti) nebo se spoléhat více na trendy ověřené v minulém období podnikání firmy bez podstatných odchylek od jeho základní verze (při nízké citlivosti). (Fotr, 2012, s. 42)

Postup tvorby matice IFE se příliš neliší od postupu tvorby matice EFE. Nejprve se musí zpracovat tabulka interních faktorů, která je tvořena významnými silnými a slabými stránkami, které mohou mít vliv na naplnění strategického záměru podniku. Silné a slabé stránky jsou v tabulce seřazeny odděleně podle dopadu na strategický záměr. Dále je stejně jako u EFE matice vhodné, aby byla matice symetrická, a proto se rovněž doporučuje zvolit stejný počet silných a slabých stránek (například pět silných a pět slabých stránek). Poté se opět přiřazuje váha jednotlivým faktorům v rozsahu 0,00 – 1,00 podle důležitosti silné ne-

bo slabé stránky pro konkurenceschopnost firmy v oboru. Součet vah silných a slabých stránek se také musí rovnat 1,00. Dalším krokem je ohodnocení každého faktoru podle jeho vlivu na výchozí strategický záměr. Opět se k tomu používá čtyřstupňová škála, přičemž 4 znamená významnou silnou stránku, 3 méně důležitou silnou stránku, 2 méně důležitou slabou stránku a 1 znamená významnou slabou stránku. Pak se vynásobí váha a stupeň vlivu u každého faktoru, a tak se získá vážené ohodnocení těchto faktorů. Posledním krokem je stanovení celkového váženého ohodnocení, které se vypočte sečtením vážených ohodnocení jednotlivých faktorů. (Fotr, 2012, s. 44)

Zjištěné celkové vážené ohodnocení podává firmě informace o interní pozici podniku vůči strategickému záměru. Ohodnocení 4 představuje silnou interní pozici s vysokou pravděpodobností splnění strategického záměru. Ohodnocení 1 odpovídá slabé interní pozici vůči ambicím strategického záměru a ohodnocení 2,5 charakterizuje průměrnou interní sílu. V případě silné pozice podniku se může strategický záměr opřít o velmi silné interní prostředí. Naopak slabá interní pozice značí, že firma není připravena uskutečnit strategický záměr v plném rozsahu a vzhledem k podstupovanému riziku je pro ni optimálnější zaměřit strategii v první řadě na posílení interního prostředí. (Fotr, 2012, s. 44)

## 4 BENCHMARKING

V poslední době řada firem využívá ke zlepšení své konkurenceschopnosti nástroj zvaný benchmarking. (Kotler, 2007, s. 573) Pojem benchmark se rozumí určité měřítko, ukazatel výkonnosti, jehož úroveň se chce firma inspirovat, a benchmarking tím pádem znamená stanovení si určité laťky, které chce firma dosáhnout, či kterou se bude snažit úspěšně pokořit. (Karlöf a Östblom, 1995, s. 10; Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 13)

Benchmarking je kontinuální, systematický proces, který se zaměřuje na srovnávání určitých objektů firmy, jako jsou produkty, služby, funkce apod. z hlediska produktivity, kvality a praxe se špičkovými firmami z důvodu zvýšení vlastní úrovně. Pro strukturalizaci předmětu benchmarkingu se používá rozdělení na produkty, služby, funkce a procesy. Benchmarking má za úkol tyto objekty měřit, srovnávat a hodnotit. Navíc se benchmarking nespokojí s pouhým zjištěním jejich nedostatků, ale snaží se najít i možnosti řešení problému. (Karlöf a Östblom, 1995, s. 9; Tomek a Vávrová, 2011, s. 160)

Na rozdíl od klasické analýzy konkurence, která se zabývá pouze zkoumáním konkurence a trhu, si benchmarking všímá i vlastní firmy, jednotlivých úseků a oddělení a sesterských nebo dceřiných společností. Výhodou oproti analýze silných a slabých je také to, že benchmarking předkládá i řešení problému. (Tomek a Vávrová, 2011, s. 161)

K termínu benchmarking se váže další anglický pojem benchlearning, což je proces, který objasňuje působení benchmarkingu na rozvoj firemní sféry i celé společnosti. Karlöf a Östblom poprvé definovali benchlearning jako *způsob, jak propojit zdokonalování systému řízení a výcvik zaměstnanců s potřebami firmy, a tím zajistit jejich bezprostřední užitečnost*. Benchlearning je ta část benchmarkingu, která má přímou spojitost s činnostmi učení se, jak zdokonalovat vlastní aktivity a pozměňovat prostředí vlastní organizace sdílením poznatků, informací a někdy i zdrojů. Prakticky tedy jde o získávání nových poznatků pomocí benchmarkingu. (Karlöf a Östblom, 1995, s. 10; Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 15)

### 4.1 Typy benchmarkingu

Podle charakteru zvoleného objektu zkoumání se rozlišuje benchmarking výkonový, funkcionální a procesní. Výkonový, funkcionální i procesní benchmarking může být použit v rámci jedné organizace nebo mezi různými právními subjekty, s čímž souvisí další



rozdělení podle toho, kde je benchmarking vykonáván. V závislosti na tomto hledisku se rozlišuje benchmarking interní a externí (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 20-24)

#### **4.1.1 Benchmarking výkonový**

Benchmarking výkonový je založen na přímém porovnávání a měření různých výkonových parametrů, a to například výkonu motoru, výkonu pracovníka, výkonu určité montážní linky nebo celkové výkonnosti organizace a další. Ve středu zájmu je tedy určitý hmotný objekt a je zřejmé, že u tohoto typu benchmarkingu je často možné srovnávat i výkonnost přímých konkurentů na trhu, z čehož vyplývá, že se používá mezi různými výrobci stejných produktů, mezi poskytovateli podobných služeb apod. za účelem přímého porovnání nabízených výrobků a služeb. Tento typ benchmarkingu tedy umožňuje organizacím zjistit jejich relativní výkonnost. O nejobtížnější druh benchmarkingu se patrně jedná v případě, kdy je benchmarkingovým partnerem skutečně přímá konkurence, jelikož je navíc nezbytná i značná důvěra všech organizací, které se tohoto komparativního procesu účastní. Vzájemná důvěra může být podpořena také tím, že ještě před zahájením určitého projektu dojde k vyřazení takových oblastí, které sama firma pokládá za choulostivé a u kterých by si sama nepřála, aby byly předmětem zájmu v případě, že by jí jiná organizace nabídla účast na benchmarkingovém projektu. Výsledek, který vzejde z výkonového benchmarkingu, má většinou podobu srovnání klíčových ukazatelů výkonnosti, respektive parametrů srovnatelných produktů. (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 21)

#### **4.1.2 Benchmarking funkcionální**

U funkcionálního benchmarkingu dochází k porovnávání jedné či více funkcí určitých organizací. Jeho hlavní využití je v oblasti služeb a v neziskovém sektoru. Mezi příklady tohoto typu benchmarkingu lze zařadit například porovnávání bezpečnostních garancí v leteckém provozu, rozsah poprodejních služeb obchodních řetězců, spektrum doprovodných služeb nabízených pacientům zdravotnickými zařízeními, přístupy k rozvoji vztahů s dodavateli apod. Ve srovnání s výkonovým benchmarkingem je u tohoto typu snazší nalézt alespoň jednoho externího partnera, který již nemusí být naším přímým konkurentem v určitém segmentu trhu. Nevýhodou funkcionálního benchmarkingu je to, že firma zpravidla musí disponovat značnými finančními zdroji. Navíc firmám, které jsou známé vysokou úrovní svých funkcí a služeb, může přílišný zájem jiných organizací vadit. (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 22-23)

### 4.1.3 Benchmarking procesní

Procesní benchmarking, který se někdy nazývá také generický, je možné definovat jako množinu aktivit, u které je ve středu pozornosti porovnávání a měření konkrétního procesu organizace. Porovnávání a měření jsou zpravidla zaměřena na uplatňované přístupy k provádění určitých typů prací, které přetvářejí hmotné nebo informační vstupy na výstupy a přitom spotřebovávají zdroje v regulovaných podmínkách, a také na výkonnost procesů, které jsou předmětem porovnávání. Procesní benchmarking tak někdy může vyvolávat určitou podobnost s benchmarkingem funkcionálním. Tento typ benchmarkingu může být realizován vůči jakékoliv vhodné organizaci zabezpečující podobné procesy a není nutné, aby byla tato organizace naším přímým konkurentem. Jako příklady porovnávaných procesů lze uvést například rozsah a kvalitu servisu, přístupy k navrhování produktů, způsoby a formy interní komunikace či přístupy k měření spokojenosti zainteresovaných stran a další. (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 23)

Tento typ benchmarkingu směřuje přímo k identifikování přinejmenším lepších praktik. Jeho nevýhodou je vysoká náročnost z hlediska shromažďování dat, avšak na druhou stranu představuje nejúčinnější formu učení se a jeho výsledky a zjištění mohou vést občas i k zásadním změnám v organizaci jednotlivých procesů a činností. Podle Karlöfa je procesní benchmarking nápomocný při řešení až 90 % všech úzkých a problémových míst v organizaci. (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 23-24)

### 4.1.4 Benchmarking interní

Interní benchmarking je prováděn v rámci jedné organizace mezi zvolenými organizačními jednotkami (například divizemi, fakultami, provozními jednotkami obchodních řetězců apod.), které zajišťují stejné nebo podobné produkty, procesy a funkce. Za hlavní cíl je považována určitá potřeba nalezení dočasně nejlepšího vnitřního standardu výkonnosti. Interní benchmarking vychází z principu ochoty poznat nejlepší praxi ve vlastní organizaci, proto se ho obvykle netýkají problémy se získáváním potřebných informací a ve srovnání s externím benchmarkingem je také doba realizace jednoho benchmarkingového projektu výrazně kratší. Další výhodou tohoto benchmarkingu je fakt, že se s jeho pomocí daří účinně a efektivně zmenšovat nežádoucí rozdíly ve výkonnosti jednotlivých organizačních jednotek. Naopak určitou nevýhodou je to, že nalezení nejlepší praxe ve vlastní organizaci je pokaždé méně pravděpodobné, než kdyby firma vstřebala podněty z vnějšího prostředí vlastní organizace. Preferování interního benchmarkingu také může vést k přílišnému sou-

středění se na vlastní firmu a podceňování vnějších podnětů ke zlepšování. Navíc z důvodu mizivé pravděpodobnosti vykonávání stejných nebo podobných aktivit na různých místech není tento typ benchmarkingu v naprosté většině případů realizovatelný v malých a středních firmách. Předpokladem pro interní benchmarking je vysoká úroveň komunikace uvnitř celé organizace a využívání různých forem učení, interní benchmarking tak nepřímo vypovídá o skutečné vůdčí roli vrcholových manažerů. (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 24-25)

#### **4.1.5 Benchmarking externí**

Externí benchmarking představuje soubor činností, v jejichž rámci je partnerem pro porovnávání a měření jiná organizace. Tento typ benchmarkingu je pravděpodobně jediný realizovatelný u malých a středních firem, čímž je dáno i jedno významné omezení, a to že nalezení vhodného externího partnera může být obtížné, zejména pak v případech, kdy jde o organizace, které firmě mohou přímo konkurovat. Externí benchmarking má však jednu zásadní výhodu, a to možnost stanovení si té nejvyšší laťky a poučit se tak od skutečně nejlepších. Je tedy možné definovat celou řadu benchmarkingových projektů v závislosti na tom, co bylo označeno jako vlastní slabá stránka, tj. i jako objekt budoucího benchmarkingu a benchlearningu. (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 25)

## **4.2 Fáze benchmarkingu**

Nenadál, Vykydal a Halfarová navrhli pětifázový model benchmarkingu, který je na rozdíl od ostatních modelů doplněn o procesy a činnosti, které mají v organizaci pomoci vytvořit takové prostředí, které podporuje opakované provádění benchmarkingu a vytváří vhodné podmínky pro úspěch každého benchmarkingového projektu. Takové procesy a činnosti jsou součástí iniciační fáze, po které následují další čtyři fáze, a to fáze plánovací, analytická, integrační a realizační. (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 45-48)

### **4.2.1 Iniciační fáze**

Za iniciační fázi je odpovědné vrcholové vedení organizace, která nad realizací benchmarkingu teprve přemýšlí. Tato fáze je charakterizována pokaždé jedinečnou, avšak nesmírně důležitou množinou procesů a činností, v jejichž rámci si vrcholový manažer musí sami stanovit své priority a taktiku pro uskutečňování strategických záměrů. Pokud dojdou k závěru, že změny ve vlastní organizaci jsou prospěšné, nebo dokonce nezbytné, měli by určit formou politiky benchmarkingu jeho dlouhodobou platformu, aby následně sami ab-

solvovali iniciační výcvik a vhodnými způsoby zjistili, zda je organizace připravená k organizování a provedení prvního benchmarkingu. Dále by také vrcholoví manažeři měli určit pro organizaci nejvhodnější model benchmarkingu a zdokumentovat algoritmy a procesy benchmarkingu v samostatném řídicím aktu. (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 49)

#### **4.2.2 Plánovací fáze**

Garantem této fáze je u naprosté většiny procesů jmenovaný vedoucí týmu benchmarkingu. Prvním z procesů plánovací fáze je zvolení objektu benchmarkingu a je příhodné, když se tohoto procesu aktivně účastní vrcholové vedení. Po výběru objektu benchmarkingu je dalším krokem zřízení a jmenování týmu lidí, kteří jsou s tímto objektem profesně i znalostně spojeni co nejtěsněji. Tento tým se musí podrobit speciálnímu výcviku, jehož prostřednictvím se seznámí se všemi potřebnými přístupy, metodami a nástroji, na kterých bude záviset úspěch benchmarkingového projektu. Dále tým zhodnotí a kvantifikuje úroveň vlastní výkonnosti, která se k objektu benchmarkingu vztahuje. Poté tým podle stanovených kritérií určí alespoň jednoho partnera, dohodne se na postupech a formách sběru dat od vybraného partnera a tato dohodnutá pravidla, včetně etických zásad, pak zahrne do textu formální smlouvy, kterou pověření zástupci všech partnerských organizací musí uzavřít. Nakonec tým realizuje sběr dat o reálné výkonnosti partnera. (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 49)

#### **4.2.3 Analytická fáze**

Pro analytickou fázi je charakteristické podrobné zpracování a vyhodnocení dat o vlastní výkonnosti, resp. o výkonnosti partnerů. Zpravidla se provádí na pracovištích organizace, která k benchmarkingu dala impuls, a benchmarkingový tým zde musí pomocí různých metod a nástrojů jednoznačně stanovit rozdíly (mezery) ve výkonnosti a objevit kořenové (nejhlubší) příčiny těchto rozdílů. (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 49)

#### **4.2.4 Integrační fáze**

Výstupy z analytické fáze mají charakter informací, které nemusí být pro vrcholové vedení organizace vždy potěšující, avšak musí se stát podnětem k jejich projednání a rozhodování o tom, jak by vlastní organizace měla dále postupovat. Vrcholový management má také v souladu s celkovými strategickými záměry organizace pravomoci rozvinout návrhy na

cíle vlastního zlepšování, které zpracoval v rámci analytické fáze benchmarkingový tým. (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 49)

#### **4.2.5 Realizační fáze**

Stanovené cíle vlastního zlepšování ve své podstatě představují zadání pro tým zlepšování, jenž v rámci realizační fáze naplánuje a poté efektivně a účinně zavede do praxe taková opatření, která odstraní dříve identifikované rozdíly ve výkonnosti, a dočasně tak zabrání dalšímu zaostávání za ostatními organizacemi. Zda realizovaná zlepšení skutečně dosáhla plánovaných cílů, bude tým schopen zjistit také pomocí standardních přístupů k posuzování reality v organizaci (např. formou interních auditů, prostřednictvím sebehodnocení, výzkumu názorů mezi zaměstnanci, zákazníky a dalšími zainteresovanými stranami, jakož i sledování efektivnosti vlastního zlepšování). A zajisté také dojde k nalezení dalších příležitostí ke zlepšování, čímž dojde i k odhalení objektů následujících benchmarkingových projektů, což je již předmětem tzv. rekalibrace benchmarkingu, jejíž součástí je i začlenění benchmarkingu do standardních procesů strategického řízení organizací. (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 49-50)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 SPOLEČNOST VITAR, S.R.O.

Pro praktickou analýzu konkurenceschopnosti jsem si zvolila společnost Vitar, s.r.o. V první řadě tuto společnost a její činnost představím a poté uvedu portfolio jejích výrobků. Jak jsem se již zmínila výše, rozhodla jsem se z celého nabídkového portfolia zaměřit pouze na nápoje pro děti reprezentované značkou Capri-Sonne, a to jen na českém, nikoliv slovenském trhu. Marketingový mix a analýza toho, nakolik je společnost konkurenceschopná, bude tedy vypracována pouze pro tyto nápoje. Nakonec bude zhodnocena situace podniku v této oblasti a navrženo několik doporučení, které společnosti pomohou udržet či vylepšit si stávající pozici na trhu s dětskými nápoji. V praktické části mé bakalářské práce jsem čerpala z interních informací společnosti, které jsem nabyla prostřednictvím osobních a elektronických konzultací s ředitelem a manažery marketingu.

### 5.1 Představení společnosti

Společnost VITAR, s.r.o. vznikla roku 1990 a již od svého založení se orientuje na vlastní vývoj a výrobu doplňků stravy. Cílem této firmy je poskytovat zákazníkům kvalitní přípravky, které drží krok s nejnovějšími trendy v oboru. Sídlo společnosti se nachází ve Zlíně – Loukách na ulici třída Tomáše Bati 385 a výrobní areál je umístěn v Tišnově. Jak vyplývá z názvu společnosti, firma má právní formu společnost s ručením omezeným. (Vitar, 2012)

Mezi nejvýznamnější produktové řady společnosti patří VITAR, Energit, Revital, HOMEA a MaxiVita. V roce 2009 získala firma post výhradního distributora repelentů Predator a v roce 2011 začala po obdržení licence od německého partnera s výrobou a distribucí celosvětově známých ovocných nápojů pro děti Capri-Sonne. (Vitar, 2012)

Kromě produkce vlastních značek se firma věnuje také výrobě privátních značek a smluvní výrobě pro české i zahraniční zákazníky. Silnými stránkami společnosti v této oblasti jsou vlastní vývojové a legislativní oddělení a také pružná organizace výroby, která se uskutečňuje pouze v České republice. (Vitar, 2012)

Společnost Vitar, s.r.o. nenabízí své výrobky pouze v tuzemsku, podstatná část objemu tržeb jí plyne ze zahraničních trhů. Zásadní význam mají především dceřiné společnosti VITAR Slovakia na Slovensku a VITAR Polska v Polsku, firma však vyváží své produkty i do mnoha dalších zemí v Evropě, Asii i Americe. (Vitar, 2012)



Obr. 8. Logo společnosti (Vitar, 2012)

### 5.1.1 Strategie společnosti

Motto „Pomáháme lidem vést zdravější život“ vyjadřuje snahu společnosti vyvíjet a vyrábět doplňky stravy, které dopomáhají lidem k tomu, aby žili zdravěji. (Vitar, 2012)

Strategii firmy pro vývoj, výrobu a prodej doplňků stravy lze shrnout do následujících deseti stěžejních bodů:

- maximální spokojenost zákazníka, pro kterého je užívání produktů společnosti přínosem,
- vlastní produkce bezpečných a zdravotně nezávadných výrobků vysoké kvality s využitím nejnovějších celosvětových poznatků a trendů,
- zastávání pozice inovátora v oboru pomocí know-how a zdrojů,
- užití kvalitních surovin a obalů, které splňují platné národní a evropské standardy,
- zastávání pozice firmy, která určuje trendy ve složení a užívání doplňků stravy nejen v České republice, ale i v zahraničí,
- snaha o nepřetržitý rozvoj a vzdělávání zaměstnanců,
- pravidelné interní kontroly a měření ve vlastních laboratořích,
- respektování všech právních a ostatních závazných požadavků, které se týkají společnosti,
- zvyšování kvality výrobků prostřednictvím investic do rozvoje organizace, technologií a zaměstnanců,
- ochrana životního prostředí a předcházení rizik v oblasti bezpečnosti práce. (Vitar, 2012)



### 5.1.2 Etický kodex

Společnost VITAR, s.r.o. má zpracovaný etický kodex, ve kterém jsou zakotveny základní firemní hodnoty. Etický kodex informuje klienty, zaměstnance a další subjekty, s nimiž společnost přijde do styku, o tom, jaké jednání od ní může očekávat. Tato firma si při vykonávání veškerých svých aktivit zakládá na dodržování základních etických pravidel slušného jednání a samozřejmostí pro ni je přísné dodržování platných právních norem a dohodnutých podmínek. Zaměstnanci firmy jsou zavázáni nenabízet či neposkytovat třetím osobám produkty společnosti, které by vedly k dosažení neoprávněného prospěchu nebo které by mohly být vnímány jako úplatek. Tato společnost se tedy distancuje od veškerých korupčních praktik. (Vitar, 2012)

Ve vztahu k zaměstnancům se firma snaží zajistit bezpečné a hygienicky nezávadné pracovní podmínky a příjemné pracovní klima. Dále společnost zaměstnancům poskytuje odpovídající školení a zabezpečuje pravidelné odměňování a spravedlivé zacházení podle jejich pracovních výkonů, a to bez ohledu na pohlaví, věk, rasu, náboženské přesvědčení či politickou orientaci. (Vitar, 2012)

## 5.2 Organizační struktura

Firmu vlastní čtyři společníci, kteří jsou zároveň jednatele společnosti. Za téměř pětadvacetiletou existenci společnosti doznala její organizační struktura řady změn. Aktuální organizační struktura je uvedena v příloze (Příloha – P I). (Vitar, 2012)

V současné době v čele firmy stojí prezident, který má pod sebou generálního ředitele. Generálnímu řediteli je podřízeno celkem osm ředitelů a ředitelek, kteří vedou jednotlivá oddělení, a to marketingové oddělení, personální oddělení, finanční oddělení, oddělení výroby a nákupu, oddělení vývoje a legislativy, oddělení kontroly kvality výroby a obchodní oddělení, které se člení na obchodní oddělení pro farmacii, pro retail a pro export a smluvní výrobu. Každý z těchto ředitelů a ředitelek má pod sebou další pracovníky, kteří jsou důležití pro každodenní chod společnosti. (Vitar, 2012)

Počet zaměstnanců firmy se aktuálně blíží ke dvěma stům, což značí, že tato společnost je i významným zaměstnavatelem, a to zejména na Tišnovsku. (Vitar, 2012)

### 5.3 Ocenění a certifikáty

V minulých letech zaznamenaly produkty této firmy úspěchy nejen u zákazníků, ale i v soutěžích nebo na mezinárodních veletrzích. V roce 1996 obdržel výrobek Energit Zlatou Salimu, což je ocenění pro nejlepší exponáty na mezinárodním potravinářském veletrhu Salima. V prestižní české soutěži Obal roku, kterou organizuje Obalový institut SYBA, vyhrál nový design obalu produktu Energit cenu Obal roku 2010 v kategorii Spotřebitelské obaly. Roku 2011 se společnost zúčastnila mezinárodního veletrhu privátních značek PLMA v nizozemském Amsterdamu a její nová řada šumivých tablet Revital s vlákninou v novém designu se probojovala do výběru nejlepších inovací New Product Expo. V následujícím roce firma opět slavila úspěch na tomto veletrhu, tentokrát se do výběru inovativních novinek New Product Expo dostala s osobitou produktovou řadou VITAR HOMEA. (Vitar, 2012)

Společnost se také pyšní certifikáty ISO 9001:2001, ISO 14001:2001, HACCP, OHSAS, BRC a IFS. Tyto certifikáty jsou mezinárodně uznávané, takže jsou pro zákazníky z celého světa zárukou dodržování vysoké kvality ve všech částech výrobních a logistických procesů. Neustále dodržování podmínek pro udělení certifikátu firma pravidelně s úspěchem dokazuje v recertifikačních auditech. Vybrané certifikáty jsou uvedeny v příloze (Příloha – P II, P III a P IV). (Vitar, 2012)

### 5.4 Společenská odpovědnost

Společnost se rovněž věnuje různým činnostem, kterými se snaží být ku prospěchu svému okolí. Sponzorské aktivity společnosti se zaměřují zejména na podporu dětí, zdravotně handicapovaných osob, umění a sportu. Společnost se snaží pomáhat jak prostřednictvím finančních příspěvků, tak formou balíčků s jejími produkty. (Vitar, 2012)

Společnost Vitar například dlouhodobě podporuje Nadační fond Kapka naděje, který byl založen za účelem pomoci nemocným dětem v nemocnicích v rámci celé České republiky. Této nadaci mohou přispět i zákazníci společnosti, a to zakoupením výrobků VITAR, na kterých je umístěno logo Kapky naděje. (Vitar, 2012)

Dále společnost v posledních letech podpořila charitativní akci Zavařeninobraní, Zlínský taneční festival nebo mezinárodní soutěž žáků základních škol s názvem Zlínský Vorvaň, na kterou dodala dětské nápoje Capri-Sonne. (Vitar, 2012)

## 5.5 Ochrana životního prostředí

Společnost Vitar se také snaží chovat zodpovědně k prostředí, ve kterém žijeme. Zakládá si na tom, aby dopad jejích činností a výrobků na životní prostředí byl co nejnižší. Proto se společnost v rámci všech svých činností snaží chovat hospodárně a ekologicky a provádí preventivní opatření. Od roku 2005 vlastní certifikát ISO 14001:2004, který potvrzuje, že jí životní prostředí není lhostejné. (Vitar, 2012)

Navíc je na obalech produktů společnosti umístěna ochranná známka ZELENÝ BOD, která značí, že společnost Vitar patří mezi členy systému ZELENÝ BOD. Hlavním úkolem tohoto systému, který na území České republiky provozuje autorizovaná společnost EKO-KOM, a.s., je zajištění zpětného odběru a využití odpadu z obalů. (Vitar, 2012)

## 5.6 Vzdělávání EDUCA

V neposlední řadě klade společnost Vitar velký důraz na vzdělávání svých zaměstnanců. Jako první se uskutečnil vzdělávací projekt EDUCA II., na který společnost získala dotaci od Evropské unie, a po jeho úspěšném dokončení obdržela společnost druhou dotaci, která jí umožnila realizovat další vzdělávací projekt s názvem EDUCA III. (Vitar, 2012)

Projekt EDUCA III., který v současné době stále probíhá, si klade za cíl posílit profesní dovednosti a znalosti zaměstnanců, a tím zvýšit konkurenceschopnost celé společnosti. Tohoto projektu se účastní celkem 53 zaměstnanců, kteří působí ve výrobě nápojů Capri-Sonne, ve výrobě šumivých tablet, v laboratořích, managementu či v obchodním a marketingovém oddělení. (Vitar, 2012)

## 5.7 Produktové portfolio

Zákazníci společnosti Vitar si mohou vybrat ze značně širokého portfolia výrobků, mezi které patří:

- inovativní přípravky VITAR HOMEA,
- vlasová terapie Revitalon,
- rozpustné tablety VITAR,
- polykací tablety a kapsle Revital,
- šumivé tablety Revital,
- horké nápoje Revital,
- vitaminové přípravky Energit,

- šumivé tablety MaxiVita,
- šumivé tablety VITAR,
- tablety, kapsle a sypké směsi MaxiVita,
- bylinné sirupy MaxiVita,
- digestivum Vyprošťovák,
- mintové pastilky Cool & Fresh,
- iontové ochranné nápoje,
- nízkokalorická sladidla,
- ostatní potravinové doplňky,
- repelentní ochrana proti hmyzu Predator,
- lékařská (kosmetická) vazelína,
- náplasti MaxiVita - Rychlá pomoc,
- ovocné nápoje pro děti Capri-Sonne. (Vitar, 2012)

Jak jsem se již zmínila výše, následující analýza marketingového mixu a analýza konkurenceschopnosti nebude vypracována pro celou firmu, ale pouze pro nápoje Capri-Sonne v rámci českého trhu s nápoji pro děti.

## 6 MARKETINGOVÝ MIX

Společnost má zřízeno marketingové oddělení, které realizuje marketingové strategie a plány. Marketingové oddělení je tvořeno sedmi zaměstnanci.

### 6.1 Produkt

Capri-Sonne je celosvětově proslulá značka nesycených ovocných nápojů pro děti s více než čtyřicetiletou tradicí. Myšlenka vyrábět nové pití pro děti se zrodila již v roce 1966 v německé firmě Wild, která sídlí v Heidelbergu. První nápoje pod touto značkou byly uvedeny na trh v roce 1969. K mezinárodní expanzi využívá společnost Wild síť partnerských firem, kterým poskytuje licenci na produkci a distribuci těchto nápojů. Jak jsem již zmínila výše, společnost Vitar v licenci vyrábí a distribuuje nápoje Capri-Sonne od roku 2011 a tato licence je platná po dobu deseti let. Zajímavostí je, že společnost Vitar vlastnila licenci na výrobu a distribuci těchto nápojů již mezi lety 2000 a 2005, v roce 2005 však tuto licenci převzala společnost Kofola. Společnost Wild s ní však nebyla příliš spokojená, jelikož se Kofola spíše než na nápoje Capri-Sonne soustředila na svou vlastní řadu nápojů pro děti Jupík, a tak společnost Wild vrátila licenci zpět firmě Vitar.

Cílovou skupinu zákazníků představují děti od čtyř do dvanácti let. Společnost Vitar vyrábí nápoje Capri-Sonne ve třech různých objemech, a to 0,2 litru, 0,25 litru a 0,33 litru. U objemu 0,2 litru je na výběr ze sedmi běžných i netradičních příchutí, které obsahují různé kombinace ovocných šťáv. Nejprodávanější příchutí je Pomeranč a dále jsou k dostání příchutě Multivitamin, Jablko, Red Fruits, Jack's Fruit, Mystic Dragon a Super-Kids. V letošním roce však dojde k obměně sortimentu a nápoj s nejnižší prodejností bude nahrazen novou příchutí Ledový čaj s broskví. U objemu 0,33 litru si zákazník může vybrat ze dvou příchutí, a to Multivitamin nebo Pomeranč s broskví. Speciální kategorií je nápoj Capri-Sonne Bio Schorly s objemem 0,25 litru, který má certifikaci a známku EURO bio.

Základ složení u všech nápojů Capri-Sonne tvoří voda, cukr a směs koncentrátů z různých druhů ovoce. U objemu 0,2 litru obsahují všechny příchutě 10 % ovocné šťávy s výjimkou příchutí Pomeranč a Multivitamin, ve kterých je obsaženo 12 % ovocné šťávy. U objemu 0,33 l obsahuje příchut' Multivitamin 10 % a příchut' Pomeranč s broskví 12% ovocné šťávy. Výjimkou nejen co do objemu, ale i co do podílu ovocné šťávy je příchut' Bio Schorly, která obsahuje 60% ovocné šťávy a 40 % pramenité vody. Navíc jsou všechny tyto nápoje

obohaceny o kyselinu askorbovou – tedy o vitamin C. Nápoje jsou bez umělých sladidel, aromat, barviv nebo konzervantů.

Nápoje Capri-Sonne se mohou pochlubit zajímavým a originálním obalem v podobě sáčku. Fólie sáčku je tvořena plastem a hliníkem. Díky platu je sáček stabilní a hygienicky bezpečný a hliník zabraňuje kontaktu citlivého obsahu s kyslíkem a světlem. V porovnání s plastovými lahvemi nebo papírovými obaly uchová sáček nápoj studený po delší dobu, což je samozřejmě výhodné především v letních měsících. Sáčky se dělají ve dvou provedeních, u objemu 0,2 litru se nápoj ze sáčku pije pomocí brčka, zatímco sáčky nápojů o objemu 0,25 a 0,33 litru jsou vybaveny šroubovacím uzávěrem.



Obr. 9. Nápoje Capri-Sonne (Vitar, 2012)

## 6.2 Cena

Cena nápojů Capri-Sonne se liší v závislosti na daném objemu, ale je vždy jednotná pro různé příchutě se stejným objemem. Výjimku opět tvoří příchut' Bio Schorly o objemu 0,25 litru, která je v porovnání s ostatními nápoji Capri-Sonne nejdražší, jelikož se do ceny promítá fakt, že nápoj s touto příchutí je produktem ekologického zemědělství.

Při stanovení ceny bere firma v úvahu ne jeden, ale několik faktorů. Zaprvé musí být cena dostatečně vysoká, aby pokryla náklady spojené s výrobou a přinesla určitou míru zisku. Dále firma monitoruje ceny konkurence, aby zajistila, že se cena jejích výrobků bude pohybovat na srovnatelné úrovni. V neposlední řadě firma tvoří cenu podle toho, kam chce umístit zákazníkům vnímanou hodnotu produktu. V případě nápoje Capri-Sonne firma

chce, aby ho zákazníci vnímali jako značkový výrobek s originálním receptem, obalem a dlouholetou tradicí.

### **6.3 Propagace**

K propagaci nápojů Capri-Sonne používá společnost Vitar jak tradiční a prověřené metody, tak i nové metody propagování produktů, které získaly na popularitě teprve v nedávné době.

#### **6.3.1 Reklama**

Ke klasickým formám reklamy, které firma využívá k propagaci, patří letákové akce v supermarketech a hypermarketech a také inzerce v periodikách a časopisech.

Z nových trendů využívá společnost ke své prezentaci sociální síť Facebook, na které má od roku 2012 vytvořenou vlastní stránku, kde pravidelně sdílí informace o produktech či probíhajících akcích a soutěžích. Kromě toho má firma Vitar zprovozněny i vlastní webové stránky, na kterých si veřejnost může vyhledat potřebné informace nejen o produktech společnosti, ale i o firmě jako takové. Navíc firma vytvořila webové stránky přímo i pro nápoje Capri-Sonne, které však bohužel nejsou aktuální.

#### **6.3.2 Podpora prodeje**

Dále společnost využívá celou řadu nástrojů podpory prodeje. Co se týče supermarketů a hypermarketů, v závislosti na podmínkách sjednaných ve smlouvě s daným obchodem jsou nápoje Capri-Sonne v určitých intervalech nabízeny za akční cenu. Společnost také v obchodních řetězcích pořádá akce, které spočívají v tom, že pokud zákazník koupí například tři nápoje, dostane na informacích buď čtvrtý nápoj zdarma, nebo drobný reklamní předmět. Velký úspěch měla soutěž, která se konala v období od března do září loňského roku v síti prodejen hypermarketu značky Globus. Za nákup pěti nápojů o objemu 0,2 litru obdržel zákazník na informacích jako dárek nápoj Capri-Sonne zdarma a k tomu soutěžní kupon. Pokud zákazník tento kupon vyplnil a odevzdal v informačním centru, dostal se do slosování o hlavní výhru v podobě dětského elektrického autíčka v hodnotě zhruba 5 000 Kč. Upoutávka v inzerci na tuto soutěž je uvedena v příloze (Příloha – P V). Společnost Vitar byla také hlavním partnerem akce s názvem Velká hra o dračí srdce, která probíhala v loňském roce v nákupních centrech po celé republice. V rámci této akce plnily děti v zázemí hradu umístěném v obchodním centru úkol, který spočíval v překonání dračího

bludiště. Za úspěšné zvládnutí tohoto úkolu obdrželo každé dítě nápoj Capri-Sonne s příchutí Mystic Dragon. Prázdný obal od nápoje s poznačeným telefonním číslem sloužil jako kupon do soutěže o denní výhry. Dále byly účastníkům hry rozdány prázdné kartičky ke hře, do kterých jim byla za splnění úkolu v bludišti vlepena nálepka Vitar. Po získání tří nálepek Vitar vhodil účastník hry kartičku do osudí v podobě dračího srdce, čímž se zapojil do Velké hry o dračí srdce. V poslední den soutěže se konala moderovaná Dračí show, na které se z osudí losovaly kartičky, a na vylosované výherce čekala celá řada hodnotných cen.

V loňském roce však firma nepořádala soutěže pouze v obchodních řetězcích či nákupních centrech, ale i prostřednictvím tištěných médií. Příkladem je třeba soutěž s názvem Nejhezčí obrázek pitíčka Capri-Sonne Red Fruits 0,2 litru, jejímž principem bylo to, že účastník soutěže namaloval obal nápoje Capri-Sonne s příchutí Red Fruits podle své fantazie, a to buď s použitím, nebo bez použití šablony sáčku, kterou soutěžící našel v inzerci nebo na internetových stránkách společnosti. Poté svůj výtvar společně s kontaktními údaji a třemi čárovými kódy vystřiženými z nápoje Capri-Sonne Red Fruits 0,2 litru odeslal na adresu společnosti. Ze všech výtvarů bylo poté porotou složenou ze zástupců marketingu a obchodního oddělení společnosti vybráno deset výherců, kteří dostali šest balení nápojů Capri-Sonne (celkem tedy 60 nápojů Capri-Sonne o objemu 0,2 litru) a dárek ve formě reklamního předmětu Capri-Sonne.

Nakonec bych ještě chtěla zmínit, že společnost také podporuje dětské dny a na výrobky Capri-Sonne se v minulých letech snažila upozornit veřejnost i pomocí roadshow, na níž byla největší atrakcí nafukovací lezecká stěna.

### 6.3.3 Chystané akce

Na tento rok má společnost Vitar rovněž naplánovanou roadshow, během které má v úmyslu rozdat celkem 100 000 nápojů Capri-Sonne při různých příležitostech. Jak jsem se již zmínila výše, firma nepořádá akci tohoto druhu poprvé. Na letošek jsou v rámci roadshow přichystány dva různé typy akcí.

Prvním typem bude větší ozvučená a moderovaná akce, na které bude pro děti připravena obří trampolína. Moderátorem takové akce bude akrobatický skokan na lyžích Lukáš Vokatý. Tyto akce nebudou probíhat přímo pod hlavičkou značky Capri-Sonne, ale v rámci jiných akcí, a to například projektu Kolo pro život nebo Mezinárodního festivalu filmů pro děti a mládež ve Zlíně. V případě festivalu bude obří trampolína umístěna před Velkým



kinem a celou akci bude natáčet Česká televize. Reportáž z akce se bude poté vysílat v pořadu Dobré ráno. Celkem proběhne sedm těchto větších akcí v období od konce května do konce srpna.

Druhý typ akce bude co do rozměrů menší a bude spočívat v tom, že společnost Vitar uveřejní na své stránce na Facebooku výzvu pro pořadatele akcí pro děti, že zájemcům na jejich akce dodá nápoje Capri-Sonne. Příkladem takové akce bude třeba cesta pohádkovým lesem s názvem Výlet do pohádky, která se bude konat v Halenkovicích u Zlína. Na každém stanovišti bude na účastníky čekat odměna v podobě nápoje Capri-Sonne či drobného reklamního předmětu. V letošním roce počítá společnost Vitar s deseti až dvanácti akcemi tohoto typu.

Dále má firma v plánu zvýšit povědomí veřejnosti o nápojích Capri-Sonne prostřednictvím product placementu ve filmu Babovřesky 3, který by měl být uveden do kin v únoru roku 2015. Kromě product placementu chce společnost ve spojení s tímto filmem využít i další metody propagace výrobku. Například ten, kdo si koupí vstupenku na předpremiéru nebo premiéru filmu, k ní dostane jako dárek nápoj Capri-Sonne. Dále budou na sáčcích nebo na kartonech umístěny přelepky s motivem filmu a společnost také vyrobí drobné reklamní předměty s filmovou tematikou, které zákazník obdrží například za nákup dvou nápojů v obchodním řetězci. Za nákup dvou krabic s nápoji Capri-Sonne zase zákazník dostane DVD s filmem a v neposlední řadě bude na všech materiálech k filmu umístěno logo Capri-Sonne.

## 6.4 Distribuce

Nápoje Capri-Sonne jsou k dostání:

- v supermarketech, hypermarketech, diskontech a ve vybraných prodejnách potravin,
- v drogeriích,
- v prodejnách občerstvení, bufetech, stáncích atd.,
- na čerpacích stanicích,
- a na e-shopu společnosti Vitar.

Lze tedy říci, že nápoje si zákazník může koupit prakticky kdekoli v celé republice, avšak ne všechny prodejny nabízí kompletní sortiment příchutí. Z výše uvedených informací vy-

plývá, že firma Vitar neprodává nápoje Capri-Sonne přímo konečným spotřebitelům, ale využívá služeb mezičlánků, a to jak maloobchodů, tak i velkoobchodů.

Distribuční proces začíná tím, že do výrobního areálu společnosti v Tišnově přijdou z Německa obaly, brčka a ovocný koncentrát. Poté se na základě pevně dané receptury vyrobí nápoj, a to pomocí stroje, který byl firmě rovněž dodán z Německa po obdržení licence. Poté se nápoje rozvezou do velkoobchodů a do maloobchodů, kde si je mohou zakoupit koneční spotřebitelé.

## 7 ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI

Sedmá kapitola mé bakalářské práce se zabývá konkurenty nápojů Capri-Sonne a také schopností společnosti Vitar obstát se svými výrobky na trhu s nápoji pro děti. Jako první jsou tedy v práci krátce představeni jedni z největších konkurentů nápojů Capri-Sonne a poté je provedena praktická analýza konkurenceschopnosti. K posouzení toho, jak si společnost Vitar vede ve srovnání s konkurencí, byly použity čtyři nástroje, a to benchmarking, PESTLE analýza, IFE a EFE matice a SPACE matice.

### 7.1 Konkurenti

Na českém trhu s nápoji pro děti se pohybuje poměrně hodně firem, takže konkurence je v tomto segmentu vysoká. Společnost Vitar se musí vypořádat s konkurencí nejen v podobě českých firem, ale i nadnárodních korporací, pro něž je jejich velikost konkurenční výhodou. Navíc konkurenty společnosti jsou firmy, pro které je výroba a prodej nealkoholických nápojů hlavním předmětem podnikání, kdežto společnost Vitar se orientuje na výrobu doplňků stravy a výroba nápojů Capri-Sonne je pro ni doplňkovou činností.

Mezi největší konkurenty společnosti na trhu s dětskými nápoji patří firmy Coca-cola Beverages, PepsiCo, Kofola, Maspex, Karlovarské minerální vody a Linea Nivnice.

#### 7.1.1 Coca-cola HBC Česká republika

Coca-Cola HBC Česká republika patří mezi významné společnosti podnikající v potravinářském průmyslu na území České republiky. Tato firma patří do skupiny Coca-Cola Hellenic, což je jeden z největších světových výrobců a v Evropě dokonce největší výrobce nealkoholických nápojů společnosti The Coca-Cola Company.

Společnost byla založena v roce 1991 v tehdejší Československu a od té doby vyrábí, distribuuje a prodává širokou škálu značek nealkoholických nápojů, ke kterým kromě Coca-coly patří například Lift, Monster, Bonaqua, Nestea nebo Cappy. A právě poslední jmenovaná značka představuje konkurenci pro nápoje Capri-Sonne. V dubnu roku 2009 totiž společnost Coca-Cola představila nový ovocný nápoj pro dětské spotřebitele Cappy Junior. (Coca-Cola Hellenic ČR, © 2014a; Coca-Cola Hellenic ČR, © 2014b; Pluhařová, 2010)

### 7.1.2 PEPSICO CZ s.r.o.

Společnost PEPSICO CZ s.r.o., která začala podnikat v roce 1993, spadá pod mezinárodní společnost PepsiCo Inc. a v rámci českého trhu vyrábí a distribuuje nealkoholické nápoje, a to jmenovitě například Pepsi, Mirindu, 7Up, Mountain Dew, Rockstar nebo Everess. Kromě nápojů jsou v jejím portfoliu významně zastoupeny i pochutiny, a to například bramborové chipsy Lay's. Od roku 2000 tato společnost vyrábí a distribuuje také výrobky se značkou TOMA. Tato značka je se svou řadou nápojů pro děti dalším konkurentem pro nápoje Capri-Sonne. (PepsiCo, © 2013)

### 7.1.3 Kofola a.s.

Společnost Kofola je členem skupiny Kofola, která se řadí mezi nejvýznamnější výrobce nealkoholických nápojů ve střední a východní Evropě. Skupina provozuje celkem sedm výrobních závodů ve čtyřech zemích, a to v České republice, na Slovensku, v Polsku a v Rusku. V České republice má společnost celkem 700 zaměstnanců.

Kromě tradičního kolového nápoje Kofoly obsahuje produktové portfolio společnosti celou řadu známých značek nealkoholických nápojů, a to například značky Vinea, Rajec, Top Topic, Semtex, Evian, Jupí či Jupík. Řada ovocných nápojů pro děti Jupík byla uvedena na trh v roce 2001 a je další značkou, která konkuruje nápojům Capri-Sonne. Jak jsem se již zmínila výše, mezi lety 2005 a 2011 byla výhradním výrobcem a distributorem nápojů Capri-Sonne místo společnosti Vitar právě společnost Kofola. (Kofola a.s. CZ, © 2013a; Kofola a.s. CZ, © 2013b)

### 7.1.4 MASPEX Czech s.r.o.

Společnost MASPEX Czech s.r.o. byla založena v roce 1998 a postupem času se na českém trhu stala jednou z nejvýznamnějších společností podnikajících v oblasti nealkoholických nápojů. Tato společnost je součástí skupiny Maspex Wadowice Group, která je tvořena sedmi polskými a deseti zahraničními společnostmi. Společnost MASPEX Czech s.r.o. se orientuje na trh ovocných nápojů, nektarů a 100% džusů, na němž zaujímá 20% podíl, což z ní v tomto segmentu činí jasného lídra s výrazným náskokem před dalšími konkurenty. Společnost zaměstnává přibližně 50 lidí. (Maspex, © 2014a; Maspex, © 2014c)

Do produktového portfolia této společnosti patří kupříkladu značky Relax, Original River, Caprio nebo Márka. Pro nápoje Capri-Sonne představují konkurenci nápoje pro děti s názvem Kubík, Kubík Waterrr, Kubík Play, Relax Kids a Figo. (Maspex, © 2014b)

### 7.1.5 Karlovarské minerální vody, a.s.

Společnost Karlovarské minerální vody, a.s. lze označit za největšího producenta minerálních a pramenitých vod v České republice. Společnost vznikla v roce 1873 a jejím zakladatelem byl rodák z Karlových Varů Heinrich Mattoni. Karlovarské minerální vody, a.s. nenabízí své výrobky pouze na území České republiky a Slovenska, ale úspěšně je vyváží i do dalších dvaceti zemí světa, a to například do Německa, Maďarska, Kanady, USA, Japonska či Austrálie. Karlovarské minerální vody mají zhruba 350 zaměstnanců. (Karlovarské minerální vody – Mattoni, ©2008a; Karlovarské minerální vody – Mattoni, ©2008b)

Produktové portfolio společnosti tvoří značky Mattoni, Aquila, Magnesia, Granini, Yo a Bimboo. A právě řada ovocných nápojů pro děti Bimboo Frutta je dalším konkurentem nápojů Capri-Sonne. Nápoj Bimboo Frutta byl uveden na trh v únoru roku 2011. (Karlovarské minerální vody – Mattoni, ©2008c; Karlovarské minerální vody – Mattoni, ©2008d)

### 7.1.6 LINEA NIVNICE, a.s.

Tato firma je vlastněna pouze českými akcionáři a řadí se mezi největší výrobce ovocných šťáv, nápojů, ovocných vín, přesnídávek a sirupů na našem území. Prakticky v každé z uvedených oblastí zaujímá první nebo druhé místo na trhu. Výroba nápojů má v Nivnici dlouholetou tradici, již v roce 1946 zde Jaroslav Hromčík začal s výrobou lihovin, destilátů a bylinného likéru s názvem Hromčíkovo tajemství. Akciová společnost LINEA Nivnice vznikla v roce 1994 a její název odráží skutečnost, že firma vyrábí jak lihoviny, tak nealkoholické nápoje. Významným milníkem v historii tohoto podniku byl v roce 1995 nákup linky na produkci ovocných šťáv, nektarů a nápojů v obalech Tetra Pak a zavedení značky HELLO. Díky výhodnému umístění na Jižní Moravě má společnost v dosahu ovoce, ze kterého vyrábí své nápoje. Dále firma disponuje moderní lisovnou a zdrojem pitné vody a má v plánu podniknout další kroky k dosažení naprosté soběstačnosti. Své výrobky exportuje i na Slovensko. (Linea Nivnice, a.s., © 2009-2014a; Linea Nivnice, a.s., © 2009-2014b)

Pro nápoje Capri-Sonne představuje konkurenci hned několik nápojů této společnosti, a to nápoje pro děti značky HELLO o objemu 0,25 litru v obalu Tetra Pak s brčkem, dále řada nápojů HELLO Simpsonovi, HELLO Večerníček a také nápoje značky DOLLY o objemu 0,25 litru v obalu Tetra Pak s brčkem. (Linea Nivnice, a.s., © 2009-2014c)

## 7.2 Benchmarking

V tabulce (Tab. 1) je uvedeno sedm nejvýznamnějších konkurentů nápojů Capri-Sonne na trhu nealkoholických nápojů pro děti na území České republiky, a to nápoje Cappy Junior společnosti Coca-Cola HBC Česká republika, Jupík Funny Fruit společnosti Kofola a.s., Hello Simpsonovi společnosti Linea Nivnice a.s., Toma společnosti PEPSICO CZ s.r.o., Aquila Bimboo frutta společnosti Karlovarské minerální vody, a.s. a nápoje Kubík Play a Figo, které oba vyrábí společnost Maspex Czech s.r.o. Konkurenční produkty byly srovnávány s nápojem Capri-Sonne o objemu 0,2 l s brčkem. Výrobky byly hodnoceny pomocí jedenácti kritérií na stupnici od 1 do 10 bodů, kdy 10 bodů představuje nejlepší výsledek. Informace potřebné pro udělení bodů byly získány z průzkumu mezi dětmi na prvním stupni základní školy, etiket nápojů, webových stránek a z průzkumu trhu, který si společnost Vitar nechala vypracovat firmou ACNielsen. Velmi přínosné byly také znalosti a zkušenosti marketingového ředitele společnosti Vitar.

Vzhledem k tomu, že se jednotlivé nápoje vyrábí v obalech s rozdílnými objemy, pro objektivní srovnání byla cena přepočítána na 0,1 litru. Nápoje Toma a Cappy Junior mají objem 0,25 litru, nápoj Figo má objem 0,3 litru, nápoje Hello Simpsons, Aquila Bimboo Frutta a Jupík Funny Fruits mají objem 0,33 litru a Kubík Play má objem 0,4 litru.

Tab. 1. Benchmarking produktů (vlastní zpracování; ACNielsen; etikety nápojů; internetové stránky výrobců)

Kritéria	Produkty							
	Capri-Sonne	Jupík Funny Fruit	Kubík Play	Cappy Junior	Toma	Aquila Bimboo Frutta	Hello Simpsonovi	Figo
Jednotková cena (0,1 l)	5	6	9	2	10	4	8	6
Podíl ovocné šťávy	2	3	2	10	2	8	1	2
Množství příchutí	10	7	5	4	5	5	7	5
Obsah cukru	8	9	3	7	10	6	5	6

Obsah umělých barviv a konzervantů	10	10	10	10	10	10	5	5
Materiál obalu	10	8	8	8	5	8	8	8
Atraktivita obalu	9	8	9	4	5	7	10	7
Recyklovatelnost obalu	10	10	10	10	10	10	10	10
Uchopitelnost obalu	5	6	7	6	4	7	8	10
Povědomí zákazníků	9	10	10	5	8	4	9	6
Propagace	5	10	10	3	1	5	7	3
<b>Počet bodů</b>	<b>83</b>	<b>87</b>	<b>83</b>	<b>69</b>	<b>70</b>	<b>74</b>	<b>78</b>	<b>68</b>

V benchmarkingu si nejlépe vedl nápoj Jupík Funny Fruit, jehož největší předností je zejména značně propracovaná propagace, díky níž se tento výrobek dostal do povědomí široké veřejnosti. Naopak jeho největší slabinou je nízký podíl ovocné šťávy.

Za Jupíkem Funny Fruit se umístily nápoje Capri-Sonne a Kubík Play, které získaly shodný počet bodů. Stejně jako u Jupíka Funny Fruit, je i v případě Kubíka Play propagace na vysoké úrovni. Mezi jeho další přednosti patří cena a atraktivní obal. Tento výrobek na druhou stranu ztrácí především kvůli nízkému podílu ovocné šťávy a naopak vysokému obsahu cukru. Mezi největší klady nápojů Capri-Sonne patří velké množství příchutí, atraktivní obal a zejména jedinečný materiál, ze kterého je obal vyroben, jež tyto nápoje odlišuje od ostatních konkurentů. Na druhou stranu by se společnost Vitar měla snažit zlepšit propagaci, která není na tak vysoké úrovni jako u největších konkurentů těchto nápojů. Další slabinou nápojů Capri-Sonne je nízký podíl ovocné šťávy, který však společnost Vitar nemá možnost ovlivnit, jelikož nápoje vyrábí v licenci a ovocný koncentrát dovozí z Německa.

### 7.3 PESTLE analýza

Přestože vnější prostředí podniku obsahuje celou řadu faktorů, které podnik nemá možnost ovlivnit vůbec, nebo které může ovlivnit pouze velmi malou měrou, je pro podnik důležité

tyto faktory sledovat, aby mohl lépe porozumět a včas se přizpůsobit změnám a novým trendům v prostředí, které jej obklopuje. Jednou z nejpoužívanějších metod pro analýzu makroprostředí je PEST analýza, já jsem se ve své bakalářské práci rozhodla zpracovat její rozšířenou verzi, tedy PESTLE analýzu, která se zabývá následujícími faktory:

### 7.3.1 Politické a legislativní faktory

První skupinu tvoří politické a legislativní faktory. Českou republiku lze sice označit za stabilní stát, její politická scéna však v posledních deseti letech příliš stabilní není, což příliš neprospívá jejímu obrazu v očích zahraničních investorů. Vzhledem k tomu, že společnost Vitar vyrábí a distribuuje nápoje Capri-Sonne v licenci od německé firmy Wild, která jí dodává ovocný koncentrát, obaly a brčka, měly by na společnost Vitar vliv i zásadní politické či legislativní změny, které by nastaly ve Spolkové republice Německo. (PohledZvenku.cz, 2013)

Rovněž v legislativě dochází na našem území k častým změnám. Pro podnikatele je důležité tyto změny sledovat, jelikož podnikání všech subjektů na českém trhu je upraveno celou řadou zákonů, vyhlášek a norem, které musí firmy znát a dodržovat.

Jednou z největších změn je nahrazení obchodního zákoníku novým občanským zákoníkem a zákonem o obchodních korporacích od ledna letošního roku. Nový občanský zákoník lze tedy považovat za současný centrální bod soukromého práva. Jak název napovídá, zákon o obchodních korporacích se věnuje úzké skupině právnických osob, a to obchodním korporacím. Jako obchodní korporace definuje tento zákon všechny formy obchodních společností i družstev. Vzhledem k tomu, že právní formou společnosti Vitar je společnost s ručením omezeným, musí se společnost řídit jak novým občanským zákoníkem, tak zákonem o obchodních korporacích. (BusinessInfo.cz, © 1997-2014)

Vzhledem k tomu, že nápoje Capri-Sonne jsou určeny ke konzumaci spotřebiteli, týká se společnosti Vitar rovněž tuzemská legislativa upravující podmínky výroby, složení a značení potravin. Základní předpis pro tuto oblast představuje zákon 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích.

S ohledem na to, že je reklama na nápoje Capri-Sonne zaměřena na děti od čtyř do dvanácti let, musí se společnost řídit paragrafem § 2c zákona č. 40/1995 Sb. o regulaci reklamy, který upravuje reklamu oslovující osoby mladší 18 let. (Markething, © 2012)



Neméně důležité jsou také sazby daní, a to především daně z přidané hodnoty a daně z příjmu právnických osob. U sazby daně z přidané hodnoty došlo v lednu roku 2012 ke zvýšení snížené sazby z 10 % na 14 %, oproti tomu základní sazba setrvala na 20 %. V lednu roku 2013 nastal další nárůst, a to tentokrát jak snížené, tak základní sazby. Spodní sazba v loňském roce zaznamenala růst ze 14 na 15 % a základní sazba se změnila z 20 na 21 %. V letošním roce zůstaly obě sazby DPH neměnné. Jak se však daň z přidané hodnoty bude vyvíjet v budoucnu, není prozatím zcela jasné. Schválený zákon stanovuje, že od ledna roku 2016 by mělo dojít ke sjednocení obou sazeb na 17,5 %, což by nebylo výhodné jak pro firmu Vitar, tak pro spotřebitele, jelikož nealkoholické nápoje Capri-Sonne patří do snížené 15% sazby DPH a tato změna by znamenala opětovný nárůst snížené sazby. Nová vláda má však jiné plány, sníženou a základní sazbu nechce sjednotit, nýbrž usiluje o vytvoření třetí, patrně pouze 5% sazby, do které by spadaly knihy, léky, dětská výživa a pleňy. Změnu současné 15% a 21% sazby vláda prozatím neprojednávala. (Aktuálně.cz, 2013)

Oproti tomu daň z příjmu právnických osob v posledních letech zaznamenala pro podnikatele o poznání pozitivnější vývoj. Sazba této daně postupně klesala, až se v roce 2010 dostala na 19 %, kde se ustálila a od té doby zůstala beze změny. Subjekty podnikající na českém trhu tím pádem odvádějí do státní kasy menší obnos peněz, což je pro ně výhodné. (Účetní kavárna, © 2014)

V neposlední řadě by společnost Vitar ovlivnilo zavedení eura, které by na ni mělo jak pozitivní, tak negativní dopad. Jak jsem se již zmínila výše, společnost nakupuje ovocný koncentrát, brčka a obaly nápojů Capri-Sonne od německé firmy Wild za eura, takže by pro ni byla zajisté přínosem úspora nákladů spojených s platebním stykem se Spolkovou republikou Německo. Na druhou stranu by přijetí eura mohlo znamenat nárůst cenové hladiny, což by mohlo mít negativní vliv na spotřebitele. Vstup České republiky do eurozóny však není v současné době ještě příliš aktuální, jelikož nynější vláda má v plánu zavést euro až za šest let, tedy v roce 2020. (Česká televize, 2014c)

### 7.3.2 Ekonomické faktory

Nejzásadnější vliv na společnost Vitar mají ekonomické faktory makroprostředí. Tuzemská ekonomika se v posledních letech nacházela v recesi způsobenou celosvětovou finanční krizí, což mělo za následek snížení hrubých mezd a zvýšení nezaměstnanosti. České domácnosti začaly více šetřit, což se odrazilo v poklesu domácí poptávky. Co se týče nápojů

Capri-Sonne, finanční krize se společnosti Vitar nedotkla tak citelně, jelikož společnost začala tyto nápoje opětovně vyrábět až v roce 2011. (Česká televize, 2012)

V současné době se však česká ekonomika již pomalu dostává z recese a v letošním roce by opět měla začít růst, což indikují údaje o HDP zveřejněné Českým statistickým úřadem. Hrubý domácí produkt po dvouletém období poklesu stoupl ke konci minulého roku meziročně o 0,8 %. Ještě markantnější rozdíl je vidět ve srovnání s minulým čtvrtletím, oproti kterému hrubý domácí produkt narostl dokonce o 1,6 %. Problémem však stále zůstává míra nezaměstnanosti, která se na začátku letošního roku držela na 8,6 %, a její výrazné zlepšení se v nejbližší době neočekává. (Česká televize, 2013; Česká televize, 2014a; Česká televize, 2014b)

Dále v listopadu loňského roku došlo k devizovým intervencím ČNB, jejichž cílem bylo pomocí oslabení koruny oživit tuzemskou ekonomiku, což mělo v první řadě za následek zvýšení dovozních cen. Tento krok ČNB však na společnost Vitar neměl nijak zásadní vliv. Společnost sice dováží ovocný koncentrát, brčka a obaly z Německa, na druhou stranu však exportuje nápoje Capri-Sonne na Slovensko, čímž se jí zvýšení dovozních cen vykompenzuje. (Česká televize, 2013)

Nakonec bych se chtěla zmínit o obchodním vztahu firmy se supermarketky a hypermarkety. Tyto obchodní řetězce jsou velmi citlivé na změnu ceny, především tedy na její zvýšení, a proto se společnost musí snažit držet cenu na smlouvené úrovni, i když jí stoupnou výrobní náklady.

### 7.3.3 Sociálně kulturní faktory

Již delší dobu má porodnost v České republice klesající charakter, což je dáno zejména nepříznivou finanční situací mladých rodin, nedostatečnou podporou ze strany státu pro rodiny s dětmi a také změnou životního stylu. Mladí lidé častěji než v minulosti odkládají zakládání rodiny kvůli studiu, budování kariéry či cestování. Situace však stále není tak dramatická, aby výrazným způsobem ovlivnila prodeje nápojů Capri-Sonne. Pokles porodnosti stávající populace je navíc vyvažován přírůstkem obyvatelstva díky migraci obyvatel ze zahraničí. (Celkově.cz, © 2010 – 2014; Mimiklub, 2012)

Dalším významným trendem současnosti je stále větší zájem obyvatel o zdravý životní styl, což se samozřejmě odráží i v tom, jaké nápoje si lidé vybírají. Spotřebitelé se čím dál častěji zaměřují na složení výrobků a vyhledávají nápoje s nižší kalorickou hodnotou, bez

umělých barviv a konzervantů, nebo rovnou dávají přednost pití čisté vody. (Coca-Cola Hellenic ČR, © 2014c) Tento trend však na nápoje Capri-Sonne nemá velký vliv. Z průzkumu mezi dětmi na prvním stupni základní školy vyplynulo, že málokteré dítě chce pít celý den pouze čistou vodu. Navíc většina dětí uvedla, že si nápoje vybírají samy, a to spíše podle obalu, než podle složení.

#### 7.3.4 Technologické faktory

Doba, ve které žijeme, se označuje jako informační věk. Informační a komunikační technologie ulehčují všem firmám, společnost Vitar nevyjímaje, jejich každodenní práci. Počítače umožňují firmám mimo jiné efektivnější zpracování dat, mobilní telefony zase přispívají k rychlejší komunikaci. Vynález internetu s sebou rovněž přinesl celou řadu výhod, a to kupříkladu snazší přístup k informacím, lepší propagaci firmy a kontakt se zákazníky či prodej po internetu prostřednictvím e-shopů. Jak jsem se již zmínila výše, společnost Vitar má zřízený e-shop a ke své propagaci využívá webových stránek. Nápoje Capri-Sonne mají dokonce své vlastní stránky, které jsou však bohužel neaktuální.

Na druhou stranu, nové technologie nepředstavují pouze výhodu, ale rovněž hrozbu. Společnosti musí sledovat změny v této oblasti, protože pokud nové technologie nezaregistrují včas, může to mít negativní dopad na jejich konkurenceschopnost na trhu. Z toho důvodu má společnost Vitar zřízený inovační tým, který se pravidelně schází a neustále se snaží zefektivňovat zejména výrobní postupy. Co se týče inovací v oblasti složení nápojů Capri-Sonne, je společnost Vitar oproti konkurentům v nevýhodě. Vzhledem k tomu, že vyrábí nápoje v licenci, může složení těchto nápojů upravovat pouze německá firma Wild, která jí licenci udělila.

#### 7.3.5 Ekologické faktory

Poslední skupinou faktorů makroprostředí jsou faktory ekologické. Stát se pomocí různých zákonů, vyhlášek a nařízení snaží snižovat negativní dopady činností a výrobků firem na prostředí, ve kterém žijeme. Jak jsem již uvedla výše, společnost Vitar je od roku 2005 držitelem certifikátu ISO 14001:2004, který je důkazem toho, že společnost má snahu minimalizovat nepříznivý vliv jejích činností na životní prostředí. Kromě toho nepodceňuje ani prevenci znečišťování, jelikož má pro oblasti spotřeby energie a surovin, vzniku a využití odpadů stanoveny preventivní opatření. Co se týče nápojů Capri-Sonne, společnost při

jejich výrobě uplatňuje ekologické postupy a navíc jsou tyto nápoje baleny ve stoprocentně recyklovatelném obalu. (Vitar, 2012)

## 7.4 IFE a EFE matice (SWOT analýza)

### 7.4.1 Analýza vnitřního prostředí

V tabulkách jsou uvedeny silné (Tab. 2) a slabé (Tab. 3) stránky nápojů Capri-Sonne, kterým byly přiděleny body od 1 do 10 podle důležitosti, kdy 10 znamená nejvyšší důležitost. Společnost Vitar by měla věnovat pozornost zejména silným a slabým stránkám s velkou důležitostí.

Tab. 2. Silné stránky (vlastní zpracování)

Silné stránky	Důležitost
kvalitní výrobek – neobsahuje umělá barviva a konzervanty, certifikáty	8
jedinečný materiál obalu	10
atraktivita obalu	10
dokonale recyklovatelný obal	6
tradice značky	9
dobré povědomí zákazníků	9
nízký obsah cukru	7
velmi dobrá dostupnost výrobku	10
velké množství příchutí	8
výroba blízko cílovým trhům (ČR, Slovensko) – úspora nákladů na dopravu, dobrá znalost cílových trhů	7
výroba reklamních předmětů	8
pořádání zajímavých soutěží a roadshow	9

Tab. 3. Slabé stránky (vlastní zpracování)

Slabé stránky	Důležitost
podíl ovocné šťávy	7
uchopitelnost obalu	6
umístění v regálu	9
neaktuální české webové stránky Capri-Sonne	10
absence televizní reklamy	10
nemožnost expandovat na další zahraniční trhy - licence na výrobu a distribuci nápojů pouze pro ČR a Slovensko	5
útlum značky v době vlastnění licence firmou Kofola a.s.	8
na přední straně obalu údaje pouze v angličtině (např. no artificial sweeteners) – ne všichni zákazníci si to dokáží přeložit	7
německý název – může mít negativní konotaci	7

Na základě výše uvedené analýzy slabých a silných stránek byla sestavena IFE matice (Tab. 4), pro kterou byly zvoleny čtyři nejsilnější a čtyři nejslabší stránky (Tab. 2, Tab. 3)

Tab. 4. IFE matice (vlastní zpracování; Fotr, 2012, s. 44-45)

	Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Celkem
<b>Silné stránky S</b>				
1.	jedinečný materiál obalu	0,17	4	0,68
2.	atraktivita obalu	0,16	4	0,64
3.	tradice značky	0,12	3	0,36
4.	velmi dobrá dostupnost výrobku	0,15	4	0,60
<b>Slabé stránky W</b>				
1.	umístění v regálu	0,07	2	0,14
2.	neaktuální české webové stránky Capri-Sonne	0,15	1	0,15

3.	absence televizní reklamy	0,14	1	0,14
4.	útlum značky v době vlastnění licence firmou Kofola a.s.	0,04	2	0,08
<b>Σ</b>		<b>1,00</b>		<b>2,79</b>

Výsledek IFE matice je vyšší než hodnota 2,5, což značí, že u nápojů Capri-Sonne převažují silné stránky nad slabými stránkami. Dále z matice plyne, že nejsilnějšími stránkami nápojů Capri-Sonne jsou silné stránky 1 a 2 s ohodnoceními 0,68 a 0,64. Nejslabší stránku představuje slabá stránka 2 s ohodnocením 0,15.

#### 7.4.2 Analýza vnějšího prostředí

Tabulky obsahují seznam příležitostí (Tab. 5) a hrozeb (Tab. 6), které jsou, stejně jako výše uvedené silné a slabé stránky, obodovány podle důležitosti na stupnici od 1 do 10, přičemž 10 značí nejvyšší důležitost. Podnik by si měl všimnout především příležitostí a hrozeb s vysokou důležitostí.

Tab. 5. Příležitosti (vlastní zpracování)

Příležitost	Důležitost
aktualizace webových stránek Capri-Sonne	10
uvedení televizní reklamy	10
uvedení nové příchuti na trh	9
zajímavé soutěže pro spotřebitele	8
roadshow a podpora dětských dnů	8
product placement ve filmu Babovřesky 3	7
vynález nových technologií – zefektivnění výroby, úspora nákladů	6
uvedení zcela nového výrobku pod značkou Capri-Sonne – např. zmrzliny	9

Tab. 6. Hrozby (vlastní zpracování)

Hrozby	Důležitost
silná konkurence	10
neobdržení dodávky ovocného koncentráту, obalů a brček z Německa – výroba nápojů v licenci (závislost na dodávce koncentráту, obalů a brček)	3
vstup nových konkurentů na trh	9
neproloužení licence	5
nepříznivé změny v legislativě – např. růst DPH či jiných daní	8
růst cen energií	7
finanční krize	6
účinnější marketingová kampaň konkurence	9
nečekaná událost – např. intoxikace	3
tlak odběratelů na snížení ceny	7

Analogicky jako u IFE matice byla na základě analýzy příležitostí a hrozeb sestavena EFE matice (Tab. 7). Pro tuto matici byly vybrány rovněž čtyři nejzásadnější příležitosti a čtyři nejzásadnější hrozby (Tab. 5, Tab. 6).

Tab. 7. EFE matice (vlastní zpracování; Fotr, 2012, s. 42-43; Ommami, ©2011)

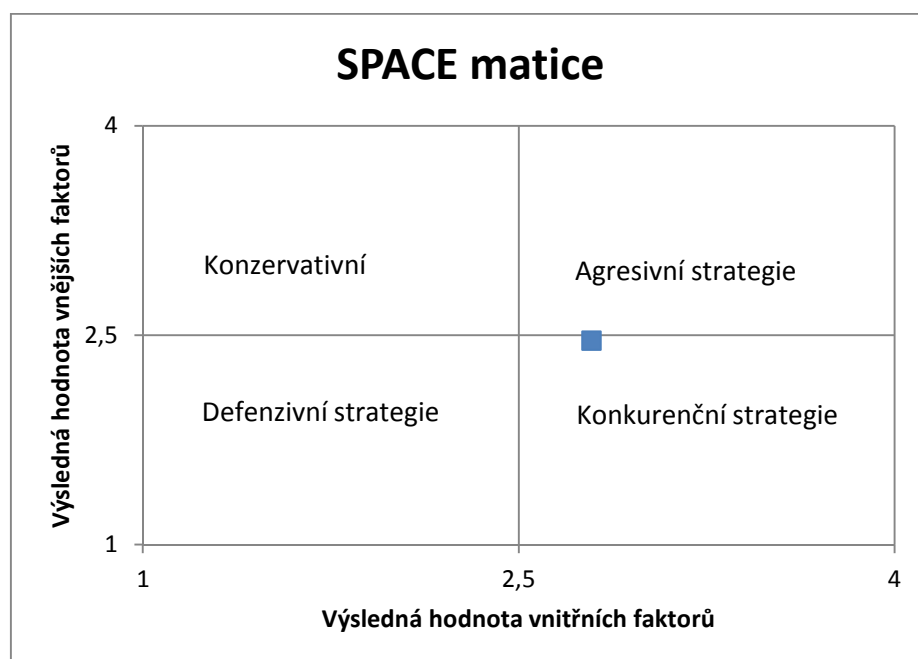
	Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Celkem
<b>Příležitosti O</b>				
1.	aktualizace webových stránek Capri-Sonne	0,16	4	0,64
2.	uvedení televizní reklamy	0,15	4	0,60
3.	uvedení nové příchuti na trh	0,12	3	0,36
4.	uvedení zcela nového výrobku pod značkou Capri-Sonne – např. zmrzliny	0,11	3	0,33
<b>Hrozby T</b>				

1.	silná konkurence	0,15	1	0,15
2.	vstup nových konkurentů na trh	0,11	1	0,11
3.	nepříznivé změny v legislativě – např. růst DPH či jiných daní	0,07	2	0,14
4.	účinnější marketingová kampaň konkurence	0,13	1	0,13
<b>Σ</b>		<b>1,00</b>		<b>2,46</b>

Výsledek EFE matice je lehce nižší než hodnota 2,5, což značí, že u nápojů Capri-Sonne převažují hrozby nad příležitostmi. Dále z matice vyplývá, že nejvýznamnějšími příležitostmi jsou příležitosti 1 a 2 s ohodnoceními 0,64 a 0,60. Za nejvýznamnější hrozbu lze označit hrozbu 1 s ohodnocením 0,15.

#### 7.4.3 SPACE matice

Z analýzy faktorů vnitřního (Tab. 4) a vnějšího (Tab. 7) prostředí je možné stanovit, jakou strategii by měl podnik pro daný výrobek používat, a to pomocí SPACE matice (Obr. 10). Co se týče nápojů Capri-Sonne, vyšla SPACE matice poměrně nejednoznačně. Tyto nápoje se nachází na pomezí pravého horního a dolního kvadrantu, tedy na pomezí agresivní a konkurenční strategie.



Obr. 10. SPACE matice (vlastní zpracování)



## 8 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě benchmarkingu bylo zjištěno, že nápoje značky Capri-Sonne patří spolu se značkami Jupík a Kubík mezi nejvíce konkurenceschopné produkty na českém trhu s nápoji pro děti. Největší devizou nápojů Capri-Sonne je zejména jedinečný materiál obalu, který činí tyto nápoje nezaměnitelnými a značně je odlišuje od konkurenčních výrobků. Atraktivní jsou i samotné etikety jednotlivých příchutí například s obrázky pirátů, superhrdinů či pohádkového draka. Nápoje se také těší velmi dobrému povědomí zákazníků, a to z několika důvodů. Prvním důvodem je tradice značky, nápoje Capri-Sonne se na českém trhu prodávají od roku 2000. Dalším důvodem je výborná dostupnost značky, jelikož jsou tyto nápoje k dostání nejen ve všech obchodních řetězcích, ale také například v drogeriích, ve stáncích, na čerpacích stanicích či na e-shopu společnosti Vitar, tedy prakticky kdekoliv. V neposlední řadě k dobrému povědomí přispívají rovněž zajímavé soutěže a roadshows, které společnost pro spotřebitele pořádá.

Avšak i tak silná značka, jakou je Capri-Sonne, má své slabé stránky a musí si dávat pozor na hrozby, které ji mohou ohrozit. Vzhledem k tomu, že společnost Vitar nápoje Capri-Sonne vyrábí a distribuuje v licenci, určité věci bohužel ovlivnit nemůže. To se týká především ovocného koncentrátu, obalů a brček, které jsou společnosti Vitar dodávány z Německa mateřskou společností Wild. Z toho vyplývá, že společnost Vitar nemůže sama rozhodovat zejména o složení nápojů, jejich objemu či o vzhledu etikety a údajích na ní uvedených. Proto mají nápoje Capri-Sonne na etiketě anglicky psané informace, přestože jsou vyráběny v České republice. Licence společnost Vitar omezuje také v tom, aby s touto značkou mohla expandovat na další zahraniční trhy, jelikož vlastní licenci pouze pro Českou republiku a Slovensko.

I přes určitá omezení způsobená výrobou v licenci má společnost Vitar řadu možností, jak ještě zvýšit konkurenceschopnost nápojů Capri-Sonne. Na základě provedených analýz jsem zjistila, že společnost Vitar by se měla zaměřit zejména na využití silných stránek k získání výhod z příležitostí a k eliminaci negativních účinků hrozeb. Pokud mají být nápoje Capri-Sonne schopny konkurovat především svým dvěma největším soupeřům, tedy Kubíku a hlavně Jupíku, měla by se společnost Vitar řídit následujícími doporučeními:

### 1) Zlepšení internetové komunikace

Cílovou skupinou zákazníků nápojů Capri-Sonne jsou děti ve věku od 4 do 12 let. Většina dětí má v dnešní době doma přístup k internetu prostřednictvím počítače či notebooku a

některé z nich dokonce již v nízkém věku vlastní tablet či chytrý telefon. Dnešní děti zkrátka vyrůstají ve světě informačních technologií, které jim jsou blízké a představují pro ně naprosto běžnou součást života. Schopnost dětí pohybovat se v prostředí internetu je tím pádem na velice dobré úrovni a pro většinu z nich právě internet představuje první možnost, kde najít informace či kde se zabavit. V dnešní době jsou tedy internetové stránky zcela zásadní formou prezentace jak firmy, tak jejích výrobků. Bohužel české stránky nápojů Capri-Sonne jsou neaktuální a málo interaktivní na to, aby děti zaujaly.

Prvním krokem by tedy určitě měla být aktualizace webových stránek, která by byla přínosná spíše pro rodiče dětí, kteří si chtějí zjistit aktuální informace o výrobku či pořádaných soutěžích a akcích. V současné době jsou na internetových stránkách uvedeny informace pouze o akcích a soutěžích, které již proběhly, což nepůsobí příliš dobrým dojmem. Vzhledem k tomu, že společnost Vitar má v případě značky Capri-Sonne na letošní rok připraveny nové akce a roadshow, jsou právě internetové stránky ideálním způsobem, jak dát spotřebitelům o těchto akcích vědět. Pokud si rodiče budou moci kdykoliv z pohodlí domova vyhledat všechny potřebné informace ohledně konání akcí, tím spíše své děti na tyto akce vezmou. Dále by bylo vhodné na akcích pořádat fotodokumentaci, aby na internetových stránkách mohla být aktualizována i sekce Fotogalerie. Rovněž v sekci Novinky by vždy měla být uvedena aktuálně nová příchut'.

Druhým krokem by měla být větší interaktivita internetových stránek a jejich lepší přizpůsobení malým návštěvníkům. Současný vzhled českých stránek Capri-Sonne je poměrně zastaralý a z mého pohledu není pro děti příliš zajímavý, a proto bych viděla zlepšení ve vytvoření hravějšího designu webových stránek. Řešením by mohla být například možnost nastavení pozadí stránek ve stylu obalů jednotlivých příchutí Capri-Sonne, takže by si dítě samo mohlo stránky přizpůsobit podle svého vkusu a vybrat si, zda chce mít stránky raději s motivem pirátů nebo třeba superhrdinů. Dále je pro děti na stránkách sice sekce Svět zábavy, která však pouze odkazuje na herní koutek na české jazykové mutaci německých stránek Capri-Sonne. Tato stránka s několika flashovými hrami je však poměrně nepřehledná a zejména mladší dítě na ní může snadno ztratit orientaci, a tím pádem se začne nudit. Navrhovala bych tedy vytvořit jednoduchou, přehlednou a zábavnou flashovou hru, ve které by dítě například prostřednictvím postavičky plnilo různé úkoly a sbíralo za ně body ve formě ovoce. Dítě by si mohlo vybrat z postaviček uvedených na obalech nápojů Capri-Sonne, mohlo by tedy hrát kupříkladu za piráta, draka či superhrdinu. Od výběru

postavičky by se poté odvíjel příběh hry, takže například s pirátem by dítě hledalo ukrytý poklad.

Aby se spotřebitelé o aktualizaci českých internetových stránek Capri-Sonne dozvěděli, bylo by třeba vhodné umožnit registraci do soutěží s nápoji Capri-Sonne právě prostřednictvím webových stránek.

## **2) Uvedení televizní reklamy**

Reklama v televizi je sice značně nákladná záležitost, avšak největší konkurenti nápojů Capri-Sonne, a to nápoje Jupík a Kubík, televizní reklamou disponují, a proto pokud chce společnost Vitar soupeřit s těmito konkurenty, měla by na nápoje Capri-Sonne rovněž natočit televizní spot. Tento druh reklamy má tu výhodu, že umožňuje oslovit velmi široký okruh spotřebitelů. Navíc zejména menší děti si podvědomě spíše vyberou produkt, který již jednou viděly a který je zaujal v televizi, než produkt jim zcela neznámý. Ideální by proto bylo zařadit reklamu na nápoje Capri-Sonne do vysílání mezi takové pořady a v takovém čase, kdy se na televizi dívá největší počet dětských diváků. Těmto požadavkům podle mého názoru nejvíce vyhovují víkendové ranní a dopolední hodiny, kdy se pro děti například na ČT2 vysílá pořad Studio Kamarád. Televizní spot by bylo možné umístit k nahlédnutí i na české internetové stránky Capri-Sonne.

## **3) Uvedení nové příchutě zaměřené na dívky**

Společnost Vitar je z důvodu licence na výrobu a distribuci nápojů Capri-Sonne omezena i v případě nových příchutí těchto nápojů. Společnost si může vybírat pouze z příchutí, které má německý vlastník těchto nápojů k dispozici. Toto omezení společnost Vitar však zas až tak nesvazuje, jelikož německá společnost Wild jí může nabídnout značně širokou škálu příchutí. Kromě příchutí balených v univerzálně zaměřených obalech s motivem ovoce nabízí v současné době společnost Vitar příchutě v obalech s motivy pirátů, superhrdinů či draka, které zaujmou spíše chlapce. Proto si myslím, že by bylo vhodné uvést na český trh novou příchutí, která by byla zaměřena na dívky. Z portfolia německé společnosti Wild se pro tento účel nejlépe hodí příchutí s názvem Fairy Drink prodávaná v obalu s motivem pohádkové víly a jednorozce, který upoutá dívčí pozornost.

## **4) Uvedení zcela nového výrobku pod značkou Capri-Sonne**

Posílit značku Capri-Sonne na českém trhu, a tím pádem podpořit i prodej nápojů vyráběných pod touto značkou, je možné rovněž pomocí uvedení zcela nového výrobku, který by nesl značku Capri-Sonne. Podle mého názoru by ideálním výrobkem pro tento účel byla

vodová zmrzlina, protože její výroba by se příliš nelišila od výroby nápojů Capri-Sonne, což by bylo pro společnost Vitar výhodné. Vodová zmrzlina by měla velmi podobné složení jako nápoje Capri-Sonne, její základ by rovněž tvořila voda, cukr a šťáva z různých druhů ovoce. Touto směsí by se pak naplnily obaly v podobě dlouhých a tenkých sáčků. Spotřebitel by si tedy zakoupil ještě nezmrazenou směs, kterou by si doma sám během několika málo hodin zmrazil. Zmrzlinu by bylo vhodné prodávat v krabici po několika kusech, nikoliv jednotlivě, aby si spotřebitel mohl zmrazit více zmrzlin najednou a mít tak zmrzlinu připravenou kdykoliv na ni dostane chuť.

### **5) Lepší umístění nápojů Capri-Sonne v regálu**

Jak jsem již uvedla výše, nápoje Capri-Sonne jsou pro spotřebitele velmi dobře dostupné. Důležitou složkou distribuce je však i samotné umístění výrobku v regálu a právě v této oblasti bych viděla prostor pro zlepšení. V některých obchodech jsou nápoje Capri-Sonne umístěny až v horních policích regálu, které jsou zhruba v úrovni očí dospělého člověka. Z toho vyplývá, že nápoje v této výšce jsou zejména pro menší děti nedosažitelné. Na základě průzkumu mezi dětmi na prvním stupni základní školy jsem zjistila, že děti si většinou vybírají nápoje samy. Mnohdy si tedy na úkor nápojů Capri-Sonne vyberou jiný nápoj, který je pro ně snadněji dosažitelný a na který dobře vidí. V některých obchodech se nápoje Capri-Sonne nachází sice v pro děti lépe dosažitelných nižších policích regálu, avšak jsou umístěny za sloupem, před kterým je ještě koš s jinými výrobky. K nápojům Capri-Sonne je tím pádem obtížnější se dostat a nejsou tak na očích jako konkurenční výrobky. Doporučovala bych proto společnosti Vitar, aby se v případě některých obchodních řetězců zaměřila na lepší umístění nápojů Capri-Sonne v regálech. Nápoje by měly být umístěny spíše v dolní polovině regálu, aby na ně dosáhly i mladší děti, a neměly by být schované za sloupem, aby si jich spotřebitelé snáze všimli a aby bylo snadné se k nim dostat.

## ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se zabývala analýzou konkurenceschopnosti nápojů pro děti Capri-Sonne společnosti VITAR, s.r.o.

V teoretické části byly definovány základní pojmy z oblasti konkurence a konkurenceschopnosti a popsány základní marketingově orientované teorie konkurence. Dále bylo představeno, jakými metodami může být konkurenceschopnost analyzována, a u jednotlivých analytických metod byl rovněž uveden postup jejich vypracování. Na základě nabytých teoretických znalostí byla poté v praktické části pomocí těchto metod provedena analýza konkurenceschopnosti nápojů Capri-Sonne.

Na úvod praktické části byla krátce představena společnost Vitar, poté byl vypracován marketingový mix nápojů Capri-Sonne a charakterizováni hlavní konkurenti těchto nápojů. K samotné analýze konkurenceschopnosti nápojů byly použity metody benchmarking, PESTLE analýza a matice IFE a EFE. Na základě benchmarkingu bylo zjištěno, že nápoje Capri-Sonne si v konkurenci ostatních nápojů pro děti vedou velmi dobře. Dále z benchmarkingu vyplynulo, že by si společnost Vitar měla dávat pozor především na dva největší konkurenty nápojů Capri-Sonne, a to na Jupíka společnosti Kofola a Kubíka společnosti Maspex. Pomocí PESTLE analýzy bylo zjištěno, že z vnějších faktorů nápoje Capri-Sonne nejvíce ovlivňují faktory ekonomické a také legislativní, a to zejména změny DPH. K sestavení matic IFE a EFE bylo nejprve zapotřebí vypracovat SWOT analýzu, která odhalila silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby nápojů Capri-Sonne. Pomocí těchto metod bylo zjištěno, že společnost Vitar by se v případě nápojů Capri-Sonne měla zaměřit zejména na využití silných stránek ve prospěch příležitostí a k eliminaci hrozeb. Na závěr bylo formulováno několik návrhů a doporučení, jakým způsobem by mohla společnost Vitar ještě zvýšit konkurenceschopnost nápojů Capri-Sonne. Bylo navrženo celkem pět doporučení, a to zlepšení internetové komunikace, uvedení televizní reklamy, uvedení nové příchutě zaměřené na dívky, uvedení zcela nového výrobku pod značkou Capri-Sonne a lepší umístění nápojů Capri-Sonne v regálu.

V úvodu této bakalářské práce jsem si stanovila za cíl zhodnotit stávající úroveň konkurenceschopnosti nápojů Capri-Sonne a na základě zjištěných informací navrhnout opatření vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti těchto nápojů. Z výše uvedených poznatků je zřejmé, že tento cíl jsem splnila. Doufám, že práce bude pro společnost přínosem a že navržená doporučení jí pomohou posílit konkurenceschopnost nápojů Capri-Sonne.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- Analytici vidí rok 2014 optimisticky – ekonomika ČR poroste. *Česká televize* [online]. 2013 [cit. 2014-04-17]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/256409-analytici-vidi-rok-2014-optimisticky-ekonomika-cr-poroste/>.
- BAINES, Paul, Chris FILL a Kelly PAGE. *Marketing*. 2011, 2nd ed. Oxford: Oxford University Press, xxxiii, 756 s. ISBN 978-0-19-957961-7.
- ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. 2009, 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 208 s. ISBN 978-80-86723-76-1.
- Česká ekonomika šlápla ke konci roku na plyn, hlásí výrazný růst. *Česká televize* [online]. 2014a [cit. 2014-04-17]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/262613-ceska-ekonomika-slapla-ke-konci-roku-na-plyn-hlasi-vyrazny-rust/>.
- ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti*. 2002, 1. vyd. Praha: Radix, 270 s. ISBN 80-86031-35-7.
- EFE matice (EFE matrix). *ManagementMania.com* [online]. © 2011-2013a [cit. 2013-11-24]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/efe-matice>.
- FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2012, 1. vyd. Praha: Grada, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- Historie. *Kofola a.s. CZ* [online]. © 2013a [cit. 2014-04-09]. Dostupné z: <http://firma.kofola.cz/18-historie.html>
- Historie. *Linea Nivnice, a.s.* [online]. © 2009-2014a [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://www.lineanivnice.cz/cz/clanek-96-historie.aspx>.
- IFE matice (IFE matrix). *ManagementMania.com* [online]. © 2011-2013b [cit. 2013-11-24]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ife-matice>.
- KARLÖF, Bengt a Svante ÖSTBLÖM, *Benchmarking: jak napodobit úspěšné. Ukazatel cesty k dokonalosti v kvalitě a produktivitě*. 1995, 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 135 s. ISBN 80-85865-23-8.
- KASL KOLLMANNOVÁ, Denisa. Reklama pro nejmenší?: Pusťte ji na ně, shodují se čeští marketeři. *Markething* [online]. © 2012 [cit. 2014-04-14]. Dostupné z: <http://www.markething.cz/reklama-pro-nejmensi-pustte-ji-na-ne-shoduji-se-cesti-marketeri>.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Miloš DRDLA. *Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi*. 2003, 1. vyd. Praha: C.H. Beck, xiv, 187 s. ISBN 80-7179-730-8.

KOTLER, Philip. *Marketing Management Millenium Edition*. 2002, 10. vyd. United States of America: Pearson Custom Publishing, 456 s. ISBN 0-536-63099-2.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 2007, 1. vyd. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOURDI, Jeremy. *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*. 2011, 1. vyd. Brno: Computer Press, s. 300, ISBN 978-80-251-2725-4.

MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. 2012, 1. vyd. Praha: Management Press, 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.

Matices General Electric/McKinsey - Poradí, jak dál s vaší firmou. *BusinessVize.cz* [online]. © 2011 [cit. 2013-11-24]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/organizace/co-vam-rekne-o-vasem-businessu-matices-general-electric-mckinsey>.

MATOUŠEK, Ondřej. Politická stabilita je v Česku nejhorší z celé EU. *PohledZvenku.cz* [online]. 2013 [cit. 2014-04-17]. Dostupné z: <http://pohledzvenku.cz/politika/182-politicka-stabilita-v-cesku-je-nejhors-i-z-cele-eu>.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 2005, 1. vyd. Praha: Grada, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

MIKOLÁŠ, Zdeněk, Jindra PETERKOVÁ a Milena TVRDÍKOVÁ. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. 2011, 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.

MOUDRÝ, Marek. *Marketing: základy marketingu: [učebnice učitele]*. 2008, 1. vyd. Kra-lice na Hané: Computer Media, 160 s. ISBN 978-80-7402-002-5.

NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. 2011, 1. vyd. Praha: Management Press, 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.

Nezaměstnanost drží 8,6 procenta, u expertů ale vládne optimismus. *Česká televize* [online]. 2014b [cit. 2014-04-17]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/265761-nezamestnanost-drzi-8-6-procenta-u-expertu-ale-vladne-optimismus/>.

OMMANI, Ahmad Reza. Strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) analysis for farming system businesses management: Case of wheat farmers of Shadervan District, Shoushtar Township, Iran. *Academic Journals* [online]. ©2011, Vol. 5(22) [cit. 2014-04-30]. Dostupné z: [http://academicjournals.org/article/article1380639652\\_Ommani.pdf](http://academicjournals.org/article/article1380639652_Ommani.pdf)

O nás. *Coca-Cola Hellenic ČR* [online]. © 2014a [cit. 2014-04-09]. Dostupné z: <http://www.coca-colahellenic.cz/Onas/>.

O nás. *Linea Nivnice, a.s.* [online]. © 2009-2014b [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://www.lineanivnice.cz/cz/clanek-30-o-nas.aspx>.

Organizační struktura. *Maspex* [online]. © 2014a [cit. 2014-04-09]. Dostupné z: <http://www.maspex.cz/structure.php>.

O společnosti. *Karlovarské minerální vody – Mattoni* [online]. ©2008a [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://www.mattoni.cz/cz/o-spolecnosti>.

O společnosti. *PepsiCo* [online]. © 2013 [cit. 2014-04-09]. Dostupné z: <http://www.pepsico.cz/about/>.

O společnosti: Profil společnosti. *Karlovarské minerální vody - Mattoni* [online]. ©2008b [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://www.mattoni.cz/cz/o-spolecnosti/profil-spolecnosti>.

Osvěžující nápoje. *Coca-Cola Hellenic ČR* [online]. © 2014b [cit. 2014-04-09]. Dostupné z: <http://www.coca-colahellenic.cz/Osvezujicinapoje/>.

PLUHAŘOVÁ, Jana. Jak se sampoval Cappy Junior. *E15.cz* [online]. © 2010 [cit. 2014-04-09]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/special/jak-se-sampoval-cappy-junior-408368>.

Porodnost je nižší, Češi nemají finance na zakládání rodin. *Celkově.cz: Finance* [online]. © 2010 - 2014 [cit. 2014-04-18]. Dostupné z: <http://finance.celkove.cz/clanek/porodnost-klesa-cesi-nemaji-finance-na-zakladani-rodin>.

Porodnost v ČR dále klesá. *Mimiklub* [online]. 2012 [cit. 2014-04-18]. Dostupné z: <http://www.mimi-klub.cz/radce-mimiklubu/zajimavosti/porodnost-v-cr-dale-klesa>.

PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda. Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. 1994a, Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-12-0.

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1994b, Praha: Victoria Publishing, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

Produkty. *Karlovarské minerální vody – Mattoni* [online]. ©2008c [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://www.mattoni.cz/cz/produkty>.

Produkty. *Linea Nivnice, a.s.* [online]. © 2009-2014c [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://www.lineanivnice.cz/cz/clanek-42-produkty.aspx>.

Produkty. *Maspex* [online]. © 2014b [cit. 2014-04-09]. Dostupné z: <http://www.maspex.cz/offer.php>



Profil společnosti. *Kofola a.s. CZ* [online]. © 2013b [cit. 2014-04-09]. Dostupné z: <http://firma.kofola.cz/21-profil-spolecnosti.html>.

Recese v Česku už trvá stejně dlouho jako v problémovém Řecku. *Česká televize* [online]. 2012 [cit. 2014-04-17]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/206619-recese-v-cesku-uz-trva-stejne-dlouho-jako-v-problemovem-recku/>.

Sobotka plánuje přijetí eura v roce 2020. Pro je prezident i část opozice. *Česká televize* [online]. 2014c [cit. 2014-04-17]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/269448-sobotka-planuje-prijeti-eura-v-roce-2020-pro-je-prezident-i-cast-opozice/>.

Společnost. *Maspex* [online]. © 2014c [cit. 2014-04-09]. Dostupné z: <http://www.maspex.cz/company.php>.

SWOT analýza. *Sun Marketing* [online]. © 2011 - 2013 [cit. 2013-08-02]. Dostupné z: <http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovník/swot-analyza>.

Tiskové centrum: Bimboo Frutta: První nápoj pro děti s garancí českých pediatrů. *Karlovarské minerální vody – Mattoni* [online]. ©2008d [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://www.mattoni.cz/cz/tiskove-centrum/bimboo-frutta-prvni-napoj-pro-deti-s-garanci-ceskych-pediatru.html>.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 2009, 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 2011, 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Professional Publishing, 344 s. ISBN 978-80-7431-042-3.

Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob. *Účetní kavárna* [online]. © 2014 [cit. 2014-04-17]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnicky-ch-osob/>.

Velká změna: obchodní zákoník nahrazuje zákon o korporacích a občanský zákoník. *BusinessInfo.cz* [online]. © 1997-2014 [cit. 2014-04-17]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/velka-zmena-obchodni-zakonik-nahrazuje-zakon-o-korporacich-a-obcansky-zakonik-43828.html>.

VITAR [online]. 2012 [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: <http://www.vitar.cz/>.

Zvýšení DPH pro rok 2014, sazby daně z přidané hodnoty. *Aktuálně.cz* [online]. 2013 [cit. 2014-04-17]. Dostupné z: <http://www.aktualne.cz/wiki/finance/zvyseni-dph-sazba-dan-z-pridane-hodnoty/r~i:wiki:1199/>.

Zdravý životní styl. *Coca-Cola Hellenic ČR* [online]. © 2014c [cit. 2014-04-26]. Dostupné z: <http://www.coca-colahellenic.cz/Socialniodpovednost/Prostedtrhu/Zdravyzivotnistyl/>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

BCG	Boston Consulting Group
BRC	British Retail Consortium
CZ	Czech Republic
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČT	Česká televize
DPH	Daň z přidané hodnoty
EFE	External Factor Evaluation
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points
HBC	Hellenic Bottling Company
HDP	Hrubý domácí produkt
IFE	Internal Factor Evaluation
IFS	International Food Standard
ISO	International Organization for Standardization
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Specification
PEST	Political, Economic, Social and Technological Analysis
PESTLE	Political, Economic, Social, Technological, Legal and Environmental Analysis
PLMA	Private Label Manufacturers Association
SPACE	Strategic Position and Action Evaluation
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1. Kroky při analýze konkurence (Kotler, 2007, s. 569) .....</i>	15
<i>Obr. 2. Hybné síly konkurence v odvětví (Porter, 1994b, s. 4).....</i>	16
<i>Obr. 3. Model sil působících na konkurenční strategii dle J. Jiráska (Mikoláš, 2005, s. 72) .....</i>	21
<i>Obr. 4. Tři obecné strategie (Porter, 1994b, s. 39) .....</i>	22
<i>Obr. 5. Matice tržního podílu a růstu BCG (Kotler, 2007, s. 101).....</i>	33
<i>Obr. 6. Matice General Electric/McKinsey (BusinessVize.cz, © 2011) .....</i>	35
<i>Obr. 7. Analýza SWOT (Sun Marketing, © 2011 – 2013) .....</i>	36
<i>Obr. 8. Logo společnosti (Vitar, 2012).....</i>	48
<i>Obr. 9. Nápoje Capri-Sonne (Vitar, 2012) .....</i>	54
<i>Obr. 10. SPACE matice (vlastní zpracování) .....</i>	72
<i>Obr. 11. Organizační struktura společnosti (interní materiály společnosti).....</i>	87
<i>Obr. 12. Certifikace ISO 14001:2004 (Vitar, 2012).....</i>	88
<i>Obr. 13. Certifikace ISO 9001:2008 (Vitar, 2012).....</i>	89
<i>Obr. 14. Certifikace HACCP (Vitar, 2012) .....</i>	90
<i>Obr. 15. Soutěž (interní materiály společnosti).....</i>	91

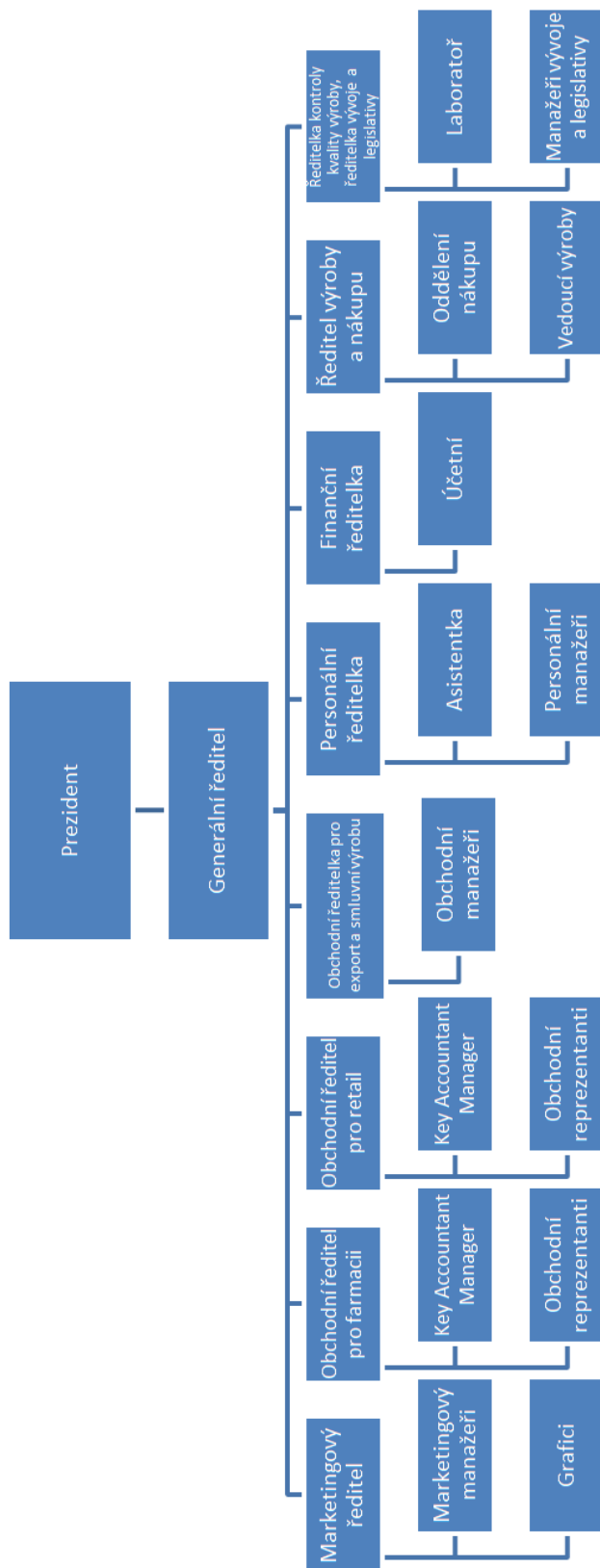
**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1. Benchmarking produktů (vlastní zpracování; ACNielsen; etikety nápojů; internetové stránky výrobců) .....</i>	62
<i>Tab. 2. Silné stránky (vlastní zpracování) .....</i>	68
<i>Tab. 3. Slabé stránky (vlastní zpracování) .....</i>	69
<i>Tab. 4. IFE matice (vlastní zpracování; Fotr, 2012, s. 44-45).....</i>	69
<i>Tab. 5. Příležitosti (vlastní zpracování).....</i>	70
<i>Tab. 6. Hrozby (vlastní zpracování) .....</i>	71
<i>Tab. 7. EFE matice (vlastní zpracování; Fotr, 2012, s. 42-43; Ommani, ©2011).....</i>	71

## SEZNAM PŘÍLOH

- P I: Organizační struktura společnosti
- P II: Certifikace ISO 14001:2004
- P III: Certifikace ISO 9001:2008
- P IV: Certifikace HACCP
- P V: Soutěž

## PŘÍLOHA PI: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI



Obr. 11. Organizační struktura společnosti (interní materiály společnosti)

## PŘÍLOHA P II: CERTIFIKACE ISO 14001:2004



# DET NORSKE VERITAS CERTIFIKÁT SYSTÉMU ŘÍZENÍ

Certifikát č. 111353-2012-AE-CZS-RvA

*Tímto se potvrzuje, že systém řízení ve společnosti*

**VITAR, s.r.o.**

Tř. T. Bati 385, 763 02 Zlín, Česká republika  
Železná 113 (P.O. BOX), 666 01 Tišnov, Česká republika

*byl shledán shodným s požadavky normy dle:*

**ISO 14001:2004**

*Certifikát je platný pro následující rozsah činností a služeb:*

**Vývoj, výroba a prodej doplňků stravy pro humánní použití.**

*Datum původní certifikace:*

15. března 2009

*Platnost certifikátu do:*

15. března 2015

*Audit byl proveden pod vedením kvalifikovaného  
auditora DNV*

Vlastimil Pejčoch  
*Vedoucí auditor*



*Místo a datum vystavení:*

Praha, 22. února 2012

*Za akreditované místo:*

DET NORSKE VERITAS CERTIFICATION B.V.,  
THE NETHERLANDS

Tomáš Urban  
*Představitel vedení*

Nesplnění certifikačních podmínek uvedených v příloze může vést k neplatnosti certifikátu.

DET NORSKE VERITAS CERTIFICATION B.V. Zwolseweg 1, 2994 LB Barendrecht, The Netherlands, TEL: +31 10 2922 688 - www.dnv.com / www.dnv.nl

*Obr. 12. Certifikace ISO 14001:2004 (Vitar, 2012)*



## PŘÍLOHA P III: CERTIFIKACE ISO 9001:2008



# DET NORSKE VERITAS CERTIFIKÁT SYSTÉMU ŘÍZENÍ

Certifikát č. 111352-2012-AQ-CZS-RvA

*Tímto se potvrzuje, že systém řízení ve společnosti*

**VITAR, s.r.o.**

Tř. T. Bati 385, 763 02 Zlín, Česká republika  
Železná 113 (P.O. BOX), 666 01 Tišnov, Česká republika

*byl shledán shodným s požadavky normy dle:*

**ISO 9001:2008**

*Certifikát je platný pro následující rozsah činností a služeb:*

**Vývoj, výroba a prodej doplňků stravy pro humánní použití.**

*Datum původní certifikace:*

15. března 2009

*Platnost certifikátu do:*

15. března 2015

*Audit byl proveden pod vedením kvalifikovaného  
auditora DNV*

Vlastimil Pejčoch  
*Vedoucí auditor*



*Místo a datum vystavení:*

Praha, 22. února 2012

*Za akreditované místo:*  
DET NORSKE VERITAS CERTIFICATION B.V.,  
THE NETHERLANDS

Tomáš Urban  
*Představitel vedení*

Nesplnění certifikačních podmínek uvedených v příloze může vést k neplatnosti certifikátu.

DET NORSKE VERITAS CERTIFICATION B.V. Zwolsseweg 1, 2994 LB Barendrecht, The Netherlands, TEL: +31 10 2922 688 - www.dnv.com / www.dnv.nl

*Obr. 13. Certifikace ISO 9001:2008 (Vitar, 2012)*

## PŘÍLOHA P IV: CERTIFIKACE HACCP



# DNV BUSINESS ASSURANCE CERTIFIKÁT SYSTÉMU ŘÍZENÍ

Certifikát č. 113823-2012-HACCP-CZS-DNV

*Tímto se potvrzuje, že systém řízení ve společnosti*

**VITAR, s.r.o.**

Železné 113 (P.O. BOX), 666 01 Tišnov, Česká republika

*byl shledán shodným s požadavky normy dle:*

**HACCP - Option A (MSC)**

*Certifikát je platný pro následující rozsah činností a služeb:*

**Vývoj, výroba a prodej doplňků stravy pro humánní použití.**

*Datum původní certifikace:*

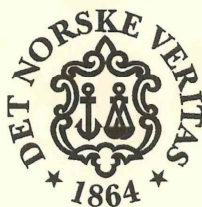
4. května 2009

*Platnost certifikátu do:*

4. května 2015

*Audit byl proveden pod vedením kvalifikovaného  
auditora DNV*

Jaroslav Horký  
*Vedoucí auditor*



*Místo a datum vystavení:*

Praha, 29. března 2012

*Za akreditované místo:*

DET NORSKE VERITAS CZ, S.R.O.

Tomáš Urban  
*Představitel vedení*

Nesplnění certifikačních podmínek uvedených v příloze může vést k neplatnosti certifikátu.

DET NORSKE VERITAS CZ, S.R.O., THÁKUROVA 4/531, 160 00 PRAHA 6, Tel: +420 233 321 231 Fax: +420 233 321 232 - www.dnv.cz

Obr. 14. Certifikace HACCP (Vitar, 2012)

## PŘÍLOHA P V: SOUTĚŽ



**globus**

# NAKUP PITÍČKA Capri-Sonne a VYHRAJ hlavní cenu **dětské elektrické autíčko** v hodnotě **5 000 Kč!**

**Soutěž probíhá od 8. května do 21. května 2014 v hypermarketu Globus – Opava**

**Pravidla soutěže:**

- ✓ Nakup v termínu konání soutěže alespoň 5 kusů pitíček Capri-Sonne a získáš dárek ZDARMA! Dárek získává každý!
- ✓ Současně s nákupem 5-ti sáčků Capri-Sonne získáš v informačním centru slosovatelny lístek a zapoj se tak do soutěže o hlavní výhru – **dětské elektrické autíčko v hodnotě 5 000 Kč.**
- ✓ Čím více pitíček nakoupíš, tím větší šanci na výhru máš!
- ✓ Vyplníš slosovatelny lístek odevzdeš v informačním centru příslušného hypermarketu.
- ✓ O výhry hlavní výhry rozhodne losování, které proběhne po ukončení soutěže v daném hypermarketu.
- ✓ Zúčastnit se mohou všechny děti i dospělí.
- ✓ Výherce kontaktuje obchodní zástupce společnosti VITAR, s.r.o. do 3 dnů po ukončení soutěže.

[www.capri-sonne.cz](http://www.capri-sonne.cz)

pouze ilustrační foto

**Capri-Sonne**  
vyhrává každý

Obr. 15. Soutěž (interní materiály společnosti)