

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE**  
**OBCHODNÁ FAKULTA**

Evidenčné číslo: 102003/B/2020/36119984580346372

**MEDZINÁRODNÁ STRATÉGIA VYBRANEJ  
FIRMY**

**Bakalárska práca**

**2020**

**Michal Bitter**

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE**  
**OBCHODNÁ FAKULTA**

**MEDZINÁRODNÁ STRATÉGIA VYBRANEJ  
FIRMY**

**Bakalárska práca**

**Študijný program:** Medzinárodné podnikanie  
**Študijný odbor:** Ekonómia a manažment  
**Školiace pracovisko:** Katedra medzinárodného obchodu  
**Vedúci záverečnej práce:** RNDr. Janka Pásztorová, PhD

**Bratislava 2020**

**Michal Bitter**

### **Čestné vyhlásenie**

**Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracoval samostatne, a že som uviedol všetku použitú literatúru.**

**Dátum:**

.....

Michal Bitter

### **Pod'akovanie**

**Touto cestou by som chcel pod'akovať vedúcej bakalárskej práce, RNDr. Janke Pásztorovej, PhD., za podporu a odbornú pomoc pri vypracovaní mojej bakalárskej práce.**

**Dátum:**

.....

Michal Bitter

## **ABSTRAKT**

BITTER, Michal: *Medzinárodná stratégia vybranej firmy*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra medzinárodného obchodu. – Vedúci záverečnej práce: RNDr. Janka Pásztorová, PHD. – Bratislava: OF EU, 2020, 73 s.

Cieľom záverečnej práce je zhodnotiť stratégiu značky Jägermeister na slovenskom a českom trhu. Práca je rozdelená do piatich kapitol. Obsahuje päť obrázkov, jednu tabuľku a tri prílohy. Prvá kapitola je venovaná vymedzeniu základných pojmov vyskytujúcich sa v práci a to stratégia, značka, rebranding a odvetvie alkoholických nápojov. V ďalšej časti sa charakterizuje hlavný cieľ práce, ako aj čiastkové ciele, ktoré budú predmetom skúmania v ďalších častiach práce, taktiež je venovaná pozornosť metodike a metódam skúmania ktoré boli použité pri spracovaní bakalárskej práce. Ďalšia časť práce sa zaoberá charakterizovaním značky Jägermeister. Ďalej je analyzované pôsobenie značky Jägermeister na slovenskom a českom trhu. Následne je rozobratá komunikačná stratégia a jej špecifiká. Práca sa ďalej zaoberá rebrandingom značky Jägermeister a vnímaním značky spotrebiteľmi. Výsledkom riešenia danej problematiky je zhodnotenie stratégie značky Jägermeister.

### **Kľúčové slová:**

branding, Jägermeister, rebranding, stratégia, značka

## **ABSTRACT**

BITTER, Michal: *International strategy of a selected company*. – University of Economics in Bratislava. Faculty of Commerce; Department of Services and Tourism. – Advisor: RNDr. Janka Pásztorová, PHD. – Bratislava: OF EU, 2020, 73 pp.

The aim of the final thesis is to evaluate the strategy of the Jägermeister brand on the Slovak and Czech market. The work is divided into five chapters. It contains five pictures, one table. The first chapter is devoted to the definition of basic concepts occurring in the work, namely strategy, brand, rebranding and the alcohol industry. The next part characterizes the main goal of the work, as well as the partial goals that will be the subject of research in other parts of the work, also pays attention to the methodology and research methods that were used in the elaboration of the bachelor thesis. The next part of the work deals with the characterization of the Jägermeister brand. Furthermore, the operation of the Jägermeister brand on the Slovak and Czech markets is analyzed. Subsequently, the communication strategy and its specifics are discussed. The work also deals with the rebranding of the Jägermeister brand and the perception of the brand by consumers. The result of solving the problem is an evaluation of the Jägermeister brand strategy.

### **Key words:**

brand, branding, Jägermeister, rebranding, strategy

# OBSAH

|                                                                     |           |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>OBSAH .....</b>                                                  | <b>7</b>  |
| <b>ÚVOD .....</b>                                                   | <b>9</b>  |
| <b>1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA A V</b>                |           |
| <b>    ZAHRANIČÍ .....</b>                                          | <b>10</b> |
| 1.1 VYMEDZENIE ZÁKLADNÝCH POJMOV .....                              | 10        |
| 1.1.1 Medzinárodná stratégia .....                                  | 10        |
| 1.1.2 Stratégia značky .....                                        | 13        |
| 1.1.3 Komunikačná stratégia .....                                   | 16        |
| 1.2 REBRANDING.....                                                 | 19        |
| 1.2.1 Vymedzenie rebrandingu.....                                   | 19        |
| 1.2.2 Motívy rebrandingu.....                                       | 20        |
| 1.2.3 Koncepty rebrandingu .....                                    | 22        |
| 1.2.4 Riziká rebrandingu .....                                      | 23        |
| 1.3 ODVETVIE ALKOHOLICKÝCH NÁPOJOV .....                            | 25        |
| <b>2 CIEĽ PRÁCE .....</b>                                           | <b>29</b> |
| <b>3 METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA.....</b>                      | <b>30</b> |
| <b>4 VÝSLEDKY PRÁCE .....</b>                                       | <b>32</b> |
| 4.1 PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA: STRATÉGIA ZNAČKY JÄGERMEISTER .....           | 32        |
| 4.1.1 Charakteristika značky Jägermeister .....                     | 33        |
| 4.1.2 Jägermeister na slovenskom a českom trhu.....                 | 34        |
| 4.1.3 Komunikačná stratégia firmy Jägermeister .....                | 36        |
| 4.1.4 Špecifiká komunikačnej stratégie .....                        | 40        |
| 4.2 REBRANDING ZNAČKY JÄGERMEISTER.....                             | 41        |
| 4.3 VNÍMANIE ZNAČKY SPOTREBITEĽMI .....                             | 42        |
| 4.4 ZNAČKA JÄGERMEISTER PODĽA BRAND MANAGERA MICHALA PETRIGÁČA .... | 43        |
| <b>5 DISKUSIA .....</b>                                             | <b>45</b> |
| <b>ZÁVER .....</b>                                                  | <b>48</b> |
| <b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY .....</b>                             | <b>49</b> |
| <b>ZOZNAM PRÍLOH .....</b>                                          | <b>52</b> |
| <b>PRÍLOHA Č. 1 .....</b>                                           | <b>52</b> |
| <b>PRÍLOHA Č. 2 .....</b>                                           | <b>52</b> |

|                           |           |
|---------------------------|-----------|
| <b>PRÍLOHA Č. 3 .....</b> | <b>52</b> |
|---------------------------|-----------|

## Úvod

Alkoholové značky zažívajú dnes a denne výzvy v podobe náročnosti, vymyslieť kreatívne a efektívnu marketingovú komunikáciu. Je totiž nesmierne ťažké, propagovať spotrebiteľovi niečo, čo nemôže byť vyriešené. Regulácia reklamy je v dnešnej dobe tak striktná, že si značky vyrábajúce alkohol nesmú dovoliť vo svojich reklamách potenciálnym zákazníkom oznamovať, čo robí ich alkohol tým najlepším. Je zakázané komunikovať v reklame čokoľvek, čo by alkohol propagovalo ako niečo, po čom je človeku dobre. Tým pádom nastáva zložitá situácia - vymyslieť značke takú komunikáciu, ktorá by sa odlišila od ostatných a zároveň zostala ľuďom v pamäti ako tá, ktorá má „jednoducho to najlepšie pitie na trhu“. Táto problematika autora inšpirovala natoľko, aby napísal bakalársku prácu o značke, ktorá aj napriek danej legislatívnej reštrikcii zvláda spotrebiteľa oslovovať s patričnou gráciou. Ide o značku Jägermeister. Hlavným cieľom bakalárskej práce je zhodnotiť stratégiu značky Jägermeister na slovenskom a českom trhu.

Teoretická časť vymedzuje z literárnych a internetových zdrojov prevažne z odbornej literatúry, pojednávajúce o témach ako je stratégia, stratégia značky a komunikačná stratégia. Nasledujúci blok teoretickej časti bude zameraný na tematiku stratégiu, od vymedzenie tohto pojmu, až po jeho využitie v marketingovej komunikácii. Potom bude stručne popísaná problematika marketingového výskumu, predovšetkým metód, ktoré autor využije pre zvolený výskum. V metodike práce bude dopodrobna popísaný proces vlastného výskumu, využité techniky a metódy.

V praktickej časti sa práca zameria na stratégiu firmy Jägermeister, na základe analýzy marketingového prostredia zhodnocuje úspešnosť stratégie značky Jägermeister na Slovenskom a Českom trhu.

# 1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

## 1.1 Vymedzenie základných pojmov

### 1.1.1 Medzinárodná stratégia

Výraz „stratégia“ je v ľudskom vedomí a konaní zafixovaný už asi 2500 rokov. Pochádza z gréckeho slova „stratégos“ a prvé zmienky o jeho využívaní sú známe už z piateho storočia pred našim letopočtom v súvislosti s Aténsnym štátom, kde vznikol typ vojenského veliteľa, tzv. stratég. Postupne rástol význam stratégie a takisto počet stratégov a ich kvalita. Tým sa začala vytvárať a rozvíjať náuka o stratégii. Strategický prístup sa najprv preniesol z vojenského prostredia do politického vedenia štátu, resp. do jeho nižších hierarchických stupňov, do miest a obcí. Keďže politické aktivity úzko súvisia s hospodárstvom a ekonomikou, strategické smerovanie vstúpilo taktiež do makroekonomiky a mikroekonomiky, do podnikov a do ich hlavných funkčných oblastí. Stratégia sa obvykle definuje ako vedomé určenie základných dlhodobých cieľov podniku, stanovenie postupu činností, ktoré umožnia čo najrýchlejšie splniť ciele a rozmiestnenie zdrojov potrebných na realizáciu cieľov.

Podľa Portera (2011) je stratégia kombinácia cieľov, ktoré sa firma snaží dosiahnuť a prostriedkov, ktoré použije, aby daných cieľov dosiahla. Kladie pritom veľký dôraz na vnútornú konzistenciu cieľov, súlad stratégie s prostredím, so zdrojmi spoločnosti a aj s tými, ktorí danú stratégiu budú vykonávať. Porter (2011) spomína aj pojem **konkurenčná stratégia**, ktorá je o tom „byť iný, a zámerne si vyberať odlišný súbor aktivít za účelom dodania unikátneho mixu hodnôt.“ Spoločnosti by nemali popisovať svoju strategickú polohu na trhu podľa zákazníkov, ale podľa činností, ktoré vykonáva a ktorými sa odlišuje od konkurencie.

Jedna z najstarších definícií stratégie pochádza od Chandlera (1962), ktorý ju definuje ako „určenie základných dlhodobých cieľov podniku, spôsoby ich dosiahnutia a alokácia zdrojov nevyhnutných na uskutočnenie týchto cieľov.“ Pri tradičnom pohľade na stratégiu si môžeme všimnúť, že stratégia vzniká skôr, než podnik začína reálne konať a v užšej definícii sa stratégia označuje ako spôsob, nástroj či metóda dosahovania vopred stanovených cieľov, pričom je k dispozícii viacero ciest ako navrhované ciele realizovať. Juríčková, V. a kol. (2006) vo svojej publikácii uvádzajú, že „Úlohou stratégie je udržať existujúci a budovať nový potenciál úspešnosti a stratégia je cestou k napĺňaniu

strategických cieľov a určuje dlhodobý smer a rozsah aktivít podnikania. V súvislosti so strategickým riadením podniku sa pojem strategický vzťahuje na budúce podnikanie a úlohou stratégie je:

- udržať existujúci potenciál úspešnosti,
- včas vybudovať nový potenciál úspešnosti.

### **Stratégia a taktika**

Stratégia podniku sa uskutočňuje pomocou taktiky, preto je dôležité jej správne uplatnenie. „Dobrá stratégia je základom úspešnosti taktiky. Bez dobrej taktiky nemožno očakávať úspešnosť stratégie.“

**STRATÉGIA** – dáva odpoveď na: ČO?

**TAKTIKA** – dáva odpoveď na: AKO? (uskutočniť)“

Stratégia a taktika vo všeobecnej teórii patria medzi základné a najfrekvencovanejšie kategórie. Stratégia má uskutočňovať najpodstatnejšie rozhodnutia, je orientovaná na dlhodobé a hlavné smery podniku zatiaľ čo cieľom taktiky je pohotovo reagovať na vzniknuté problémy a pohybuje sa v priestore vymedzenom stratégiou. Medzi stratégiu a taktiku nie je možné vložiť presnú deliacu čiaru a často sa tieto pojmy podľa zaujatého hľadiska a postavenia prelínajú.

### **Internacionalizácia**

Deresky (2014, s. 263) definuje internacionalizáciu ako proces, ktorým sa firma postupne mení v závislosti od medzinárodnej konkurencie, nasýtenosti domáceho trhu a ambícií po expanzii, nových trhoch a diverzifikácii. Vďaka otvoreným ekonomikám a medzinárodnému obchodu teda môžu podniky expandovať na nové trhy, a zahraničné firmy môžu pôsobiť na miestnom trhu. Podmienky podnikania sa medzi krajinami líšia a majú rôzne bariéry. Medzinárodný obchod zabezpečuje prístup k produktom a surovinám, ktoré sú v domácej krajine nedostupné, či už v určitom období alebo vôbec, umožňuje špecifikáciu domácich producentov a zvyšuje rôznorodosť ponúkaných produktov a surovín.

Vďaka otvorenosti ekonomík sa internacionalizácia neustále rozširuje a v súčasnosti je život bez mnohých zahraničných výrobkov a vynálezov takmer nepredstaviteľný. Čím viac sú ekonomiky otvorené, tým lepšie môže fungovať medzinárodná spolupráca. Spoločnosti neustále hľadajú ďalšie príležitosti po celom svete, v podobe nových výnosných trhov, možností outsourcingu, akvizícií a obchodných aliancií – táto snaha vykazuje vzostupný trend so zameraním na rozvíjajúce sa trhy.

### **Vízia a misia**

Prvým krokom vo fáze formulovania stratégie je vyjadrenie **vízie a poslania**. Podľa Davida (2015) by vyhlásenie o vízii malo byť odpovedať na základnú otázku:

*„Čím sa chceme stať?“*

Na zaistenie zamestnanca je nevyhnutná jasná a zmysluplná vízia o budúcnosti spoločnosti, angažovanosti a tiež je nevyhnutné odhaliť jeho energiu na dosiahnutie spoločných cieľov (Kourdi, 2011). David (2015) uvádza, že zrozumiteľné vyhlásenie o poslaní je pre rozhodujúce pri efektívnom stanovovaní cieľov a formulovaní stratégií. Vyhlásenie misie by malo zodpovedať otázka:

*„Čo je náš biznis?“*

Wheelen a kol. (2012) poukazujú na to, že dobre koncipované poslanie vymedzuje základný a jedinečný účel, ktorý odlišuje spoločnosť od ostatných firiem tohto typu a identifikuje rozsah alebo oblasť pôsobenia spoločnosti z hľadiska výrobkov, ponúkané trhy a obsluhované trhy. Podľa Davida (2015) je dôležité zahrnúť deväť komponentov vo vyhlásení o misii:

1. Zákazníci: Kto sú zákazníci firmy?
2. Výroba alebo služby: Aké sú hlavné produkty a služby spoločnosti?
3. Trhy: Z geografického hľadiska, kde firma súťaží?
4. Technológia: Je technológia, ktorú firma využíva aktuálna?
5. Záujem o prežitie, rast a ziskovosť: Je firma odhodlaná rásť a udržiavať si svoje finančné zdravie?
6. Filozofia: Aké sú základné viery, hodnoty a aspirácie firmy?
7. Sebapoznanie: Aká je charakteristická kompetencia firmy?
8. Záujem o imidž pred verejnosťou: Je firma enviromentálne a sociálne zodpovedná?

## 9. Starostlivosť o zamestnancov: Sú zamestnanci hodnotným aktívom firmy?

### 1.1.2 *Stratégia značky*

Aaker, David A. (1996, s. 7) opísal **značku** prostredníctvom konceptu rovnosti značky ako „množina aktív (a pasív) prepojených s názvom a symbolom značky, ktorý pridáva (alebo odčítava) z hodnoty, ktorú produkt alebo služba poskytuje firme alebo jej zákazníkom.“ Aakerova definícia predstavuje dôležitý aspekt prepojenia medzi zákazníkom a značkou, zatiaľ čo Kotler a Keller (2016) označujú značku ako „meno, termín, podpis, symbol alebo dizajn alebo ich kombinácia určená na identifikáciu tovaru alebo služby tak, aby jeden predajca alebo skupina predajcov bola schopná odlíšiť ich od konkurentov.“

Stratégia značky je jednou z najviac replikovaných oblastí marketingu, hoci je jednou z najdôležitejších. Kľúčovým bodom pri značke je to, že nie je možné mať stratégiu bez jasného cieľa. Federico Belloni (2009) označuje branding ako „stratégiu definovania, budovania a správy portfólia značky, zatiaľ čo obchodný slovník definuje portfólio značky nasledovne „celkový súbor ochranných známk, na ktoré si spoločnosť uplatňuje svoje produkty alebo služby. Každá značka alebo značky v rámci obchodného portfólia značiek môže byť registrovaná podľa platných zákonov o ochranných známkach a môže predstavovať hodnotný prínos pre spoločnosť, ktorá sa často aktívne propaguje potenciálnym zákazníkom“. Stratégia značky dosahuje svoje ciele, keď sú spoločnosti schopné definovať a podporovať svoje charakteristické a kľúčové schopnosti a poskytovať očakávané skúsenosti spotrebiteľom. Hlavný cieľ stratégie budovania značky možno dosiahnuť správnym porozumením vlastností produktu a ich priradením k jednej alebo viacerým značkám.

Encyklopédia Small Business Encyclopedia (2015) definovala stratégiu značky ako „stratégia značky je ako, čo, kde, kedy a komu plánujete komunikovať a doručovať správy o svojej značke. Kde inzerujete, je súčasťou vašej stratégie značky. Vaše distribučné kanály sú tiež súčasťou stratégie vašej značky. A aj vizuálna a verbálna komunikácia je súčasťou stratégie vašej značky.“

Stratégia značiek pozostáva z rôznych prvkov. Jedna spoločnosť sa môže rozhodnúť pre jeden prvok, druhá si vyberie iné kritériá. Existujú však tri hlavné prvky stratégie značky, ktoré majú veľký vplyv na budúce obchodné úspechy a zisky a používajú sa vo všetkých spoločnostiach. Prvým prvkom stratégie značky je **targeting**. Najlepší spôsob pre spoločnosť, ako si vybrať cieľovú skupinu je odpovedať si na niekoľko otázok, napríklad „Ktorí zákazníci alebo skupiny zákazníkov sú dôležité na trhu?“, „Aké faktory sú dôležité pre značku spoločnosti?“ a „Ako môže spoločnosť získať viac zákazníkov alebo viac obchodovať s každým z nich?“. V súčasnosti analyzujeme, ktoré typy zákazníkov prinášajú najvyššiu hodnotu pre spoločnosť. V dôsledku toho je väčší zisk spoločnosti rozhodujúci. To nemusí byť nevyhnutne najväčší počet zákazníkov značky - v skutočnosti je to tak zriedka. Kľúčové strategické rozhodnutie výberu spoločnosti je zamerané na najcennejších zákazníkov, aby si ich udržali a aby sa občasní zákazníci stali lojálnejšími alebo aby sa spoločnosť snažila získať a nájsť nových zákazníkov. Všetky tie ciele targetingu sú dôležité pre budovanie silnej značky, ale jej intenzita sa môže líšiť v závislosti od životného cyklu značky. Druhým podstatným prvkom sú **hodnoty**. Spotrebitelia kupujú a používajú značky, pretože ich hodnoty zodpovedajú hodnote značiek. Aby boli značky jedinečnejšie, najnovšie, relevantné a v popredí mysle zákazníkov, je potrebné mať silné väzby medzi základnými hodnotami značky a pozitívnymi skúsenosťami zákazníkov. Základné hodnoty značky sa líšia od hodnôt ich konkurentov a môžu byť vyjadrené niekoľkými slovami a pozitívnymi skúsenosťami zákazníkov. Tretím prvkom je **ponuka**. To znamená, že prostredníctvom akých druhov komunikačných nástrojov sa spoločnosť rozhodne povedať o značke pre domácnosť alebo medzinárodné trhy a rôzne zainteresované strany v rovnakých obchodných odvetviach. Táto komunikácia sa netýka iba fyzického produktu alebo reklamy. Všetka nehmotná komunikácia značky, jej služby zákazníkom, dostupnosť, cenová politika súvisí s tým, ako sa pozerá na celkovú ponuku značky. Inými slovami, ponuka ukazuje vyjadrenie hodnôt značky prostredníctvom všetkého, čo značka hovorí a robí. Aj keď ponuka sa môže počas životnosti značky zmeniť, skutočné hodnoty by mali zostať konštantné. (The Chartered institute of Marketing, 2003).

## Branding

Podľa Kotlera a Kellera (2016, s. 323) je branding „proces dotovania výrobkov a služby so silou značky.“ Proces brandingu vznikol ako prostriedok, ktorým firma dokáže

rozlíšiť svoje výrobky alebo služby od svojich konkurentov. Branding pôvodne pôsobil ako prísľub jednotnosti a záruka kvality pre spotrebiteľov. Teraz sú však značky známe tým, že zákazníkom ponúkajú aj jedinečný súbor vnímaných výhod, ktoré sa nenachádzajú v iných produktoch. Tieto vnímané výhody potenciálne zjednodušujú rozhodovanie spotrebiteľov o kúpe a poskytujú základ pre lojalita zákazníkov. Podľa Boylea (2007) „Výrobky, ktoré zodpovedajú ich potrebám (spotrebiteľom) najviac sa stávajú značkami. Je to vnímané ako jedinečné výhody, ktoré značky ponúkajú spotrebiteľom, ktoré im dávajú potenciál na pridanú hodnotu a umožňujú im udržiavať vyššiu cenovú prirážku“.

Formálne bol branding definovaný ako názvy, asociácie a ďalšie použité zložky na identifikáciu produktu (Kotler, 2000). Potenciálni a súhrnní spotrebiteľia vnímajú branding ako - neoddeliteľnú súčasť každého produktu, priradiť mu význam a v dlhodobom výhľade výrobcom alebo poskytovateľom služieb, ako sú napríklad Jägermeister, Pernod Rickard, Jack Daniels a podobne, získavajú zákazníkov srdcom brandingu. Keďže je produkt považovaný za vysoko kvalitný, na výrobku sa stále zdôrazňuje prestíž. Napríklad, ak distribútor alkoholovej značky má vysokú kvalitu produktu a prestíž, bude zákazník stále odberateľom tejto alkoholovej značky. Na základe toho - je zrejmé, že značky majú obrovskú úlohu pri správaní spotrebiteľov.

### **Hodnota značky**

Aby sme lepšie pochopili vzťah medzi láskou k značke a hodnotou značky, je nevyhnutné porozumieť rôznym aspektom vlastného imania značky. Hodnota značky je definovaná ako „súbor aktív značky a záväzkami spojenými so značkou, jej názvom a symbolom, ktoré zvyšujú alebo znižujú hodnotu poskytovanú výrobkom alebo službou firme / alebo zákazníkom tejto firmy“ (Aaker, 1991, s. 15). Hodnota značky je tiež definovaná ako „rozdielny vplyv znalostí o značke, ktoré spotrebiteľ má reakcie na marketing značky.“ (Keller, 1993, s. 8). Táto definícia je založená na skúsenosti spotrebiteľov so značkou počas vzťahu medzi spotrebiteľom a značkou. V inom slove, hodnota značky môže byť čokoľvek, čo pridáva alebo odčítava hodnotu produktu a je prepojená na značku. Existujú dve perspektívy, ktoré definujú hodnotu značky. Majetok značky môže byť klasifikovaný na základe finančnej perspektívy alebo spotrebiteľskej perspektívy (Buil, Chernatony de, Martínez, 2013). Finančná perspektíva zdôrazňuje

hodnotu značky pre firmu. Perspektíva spotrebiteľa zvažuje hodnotu značky pre spotrebiteľov (Leone a kol., 2006; Simon & Sullivan, 1993). Finančná perspektíva sa sústreďí na manažérsku časť toho, ako firma môže vytvoriť väčšiu hodnotu svojej značky. Spotrebiteľská perspektíva sa zameriava na hodnotu značky pre spotrebiteľa, ktorá sa časovo zhoduje s láskou k značke. Sedem dimenzií lásky k značke môže ovplyvniť spotrebiteľský pohľad na značku a následne hodnotu značky pre spotrebiteľa. Perspektívu spravodlivosti značky pre spotrebiteľa možno merať skúmaním pozitívnych reakcií spotrebiteľov na značku a ich asociácie so značkou (Aaker, 1991; Keller, 1993). Hodnota značky odráža úroveň povedomia o značke, imidži značky a lojality k značke, ktorú majú zákazníci k značke. To je celková sila značky (Keller, 1993).

### 1.1.3 Komunikačná stratégia

Komunikačná stratégia je nenahraditeľnou súčasťou procesu tvorby komunikačnej kampane. Jej základom sú pochopené potreby, požiadavky a predstavy klientov, na základe ktorých sa vytvára takzvaný kreatívny brief, rámec udávajúci takt marketingovým komunikačným aktivitám a smer, na základe ktorého sa budú tieto aktivity integrované so zámerom dosiahnutia komunikačných cieľov orientovať. (Kotler, Keller, 2007). Fill tvrdí, že voľba komunikačnej stratégie má dve úrovne – voľba medzi **push** a **pull** stratégiou a proces **STP**. **Push** stratégia je propagačná stratégia, pri ktorej sa spoločnosti snažia priviesť svoje výrobky k zákazníkom. Pojem push vychádza z myšlienky, že obchodníci sa snažia tlačiť na svoje výrobky u spotrebiteľov. **Pull** stratégia má opačný prístup. Cieľom pull stratégie je prinútiť zákazníkov, aby k vám prišli, teda obchodníci snažia prilákať zákazníkov. Tieto typy stratégií sa líšia v prístupe spotrebiteľov. Krok stanovenia komunikačnej stratégie teda rieši problém ako a na koho v kampani cieľiť (Fill, 2013).

### Segmentácia, targeting a positioning (STP)

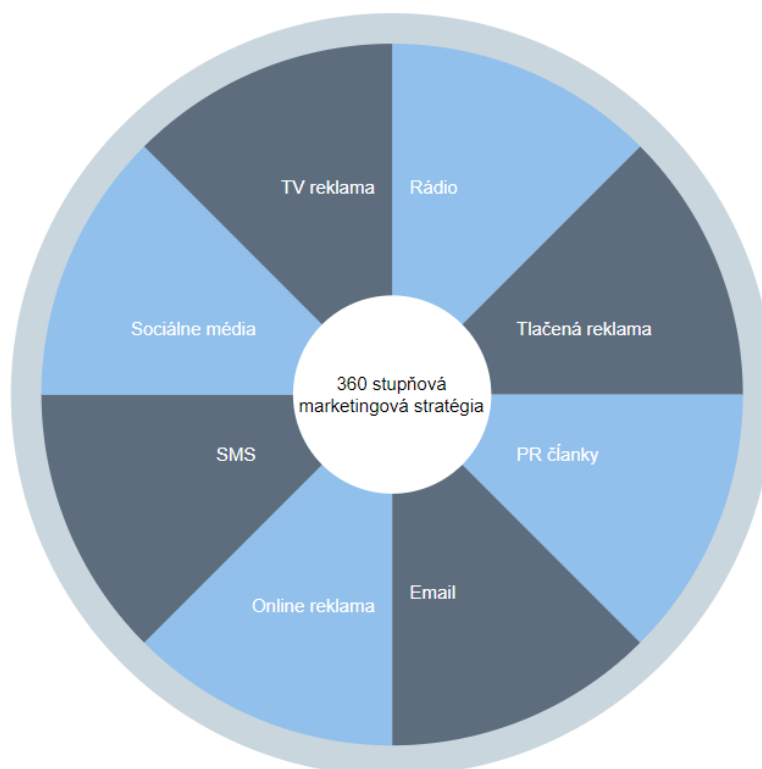
Segmentácia, targeting a positioning je v marketingu proces, pri ktorom dochádza k identifikácii jednotlivých trhových segmentov, voľbe segmentov, na ktoré sa bude cieľiť a voľba spôsobu, ako to bude vykonané. Najprv je nutné vykonať segmentáciu trhu, tj. rozdelenie trhu na vnútorne homogénne a navonok heterogénne skupiny. To znamená skupiny, ktoré sa od seba nejakým spôsobom odlišujú, pretože majú iné potreby alebo je nutné ich osloviť iným spôsobom. **Segmentáciu** je potom možné vykonať na základe

geografických, demografických, psychografických a behaviorálnych charakteristík. Ak v rámci segmentácie boli identifikované segmenty, ktoré by spoločnosť mohla obslúžiť, ako aj v rámci **targetingu** by si potom mala vybrať len tie segmenty, ktoré by mohla obslúžiť najlepšie, a pri ich vyhodnocovaní by mala vziať do úvahy ich existujúcu veľkosť, potenciál rastu, atraktivnosť, a takisto aj svoje ciele a zdroje, ktoré má k dispozícii. Odporúča sa tu prevedenie situačnej analýzy, teda analýzy vnútorného prostredia (analýza hodnototvorného reťazca) a vonkajšieho makro prostredia (PEST) a mikro prostredia (P5F), pretože tá môže priniesť odpoveď na otázku, či vôbec na daný segment zacieliť alebo nie. V rámci **positioningu**, teda umiestňovanie produktu v mysliach zákazníkov, je nutné sa zamerať na to, v čom sa produkt alebo náš prístup odlišuje od konkurencie a tento rozdiel vhodne komunikovať. Treba si však dať pozor na to, aby daná odlišnosť bola to, čo zákazník skutočne potrebuje. V okamihu, keď si prejdeme celým procesom STP, tak až vtedy môžeme pripraviť marketingovú stratégiu, ktorej súčasťou je integrovaný marketingový mix pre jednotlivé segmenty. (Čermák, 2019)

### 360 stupňový model

Obchodníci si uvedomujú dôležitosť 360-stupňovej komunikácie pre zvýšenie kvality značky, zvýšenie účinnosť stratégií zmeny správania a dosiahnutie organizačných cieľov. **360-stupňová marketingová stratégia** je definovaná ako komunikácia, ktorá oslovuje členov publika viacerými spôsobmi (Merenda, 2012) v rôznych okamihoch presvedčovacích krokov, aby sa „spojili“ so spotrebiteľmi (Canadian Marketing Association, 2007).

**Obrázok 1** – 360 stupňová marketingová stratégia



Zdroj: Vlastné spracovanie

Aj keď predajca zohráva dôležitú úlohu pri ovplyvňovaní rozhodnutí členov publika, ostatné médiá a iné médiá sú rovnako dôležité, ak nie ešte viac. Odborníci, známe osobnosti, rodina a priatelia majú okrem mediálnych vstupov od obchodníkov tiež kumulatívny vplyv na rozhodnutia spotrebiteľov (spoločnosť Nielsen, 2012). Inými slovami, 360-stupňový prístup v komunikácii uznáva obmedzenú úlohu komunikácie pod

vedením obchodníka a pokúša sa osloviť publikum mnohými spôsobmi, obklopuje jednotlivcov a dúfa, že bude mať pozitívny vplyv. V dnešnom vysoko komplikovanom mediálnom svete, v ktorom je niekoľko spotrebiteľských možností médií na výber, 360stupňový prístup v komunikácii umožňuje obchodníkovi zostať relevantným a konzistentným integráciou správy pri súčasnom využití čo najväčšieho množstva možností, aký mu jeho rozpočet dovoľí. K tejto integrácii dochádza nielen v rámci možností médií, ale aj medzi rôznymi komponentmi komunikácie, a to **reklama, public relations, priamy marketing a podpora predaja** (Alden a kol., 2011).

## 1.2 Rebranding

Rebranding býva najčastejšie definovaný ako zmena positioningu, revitalizácia či omladenie obchodnej značky. V radikálnom prípade sa môže jednať o celkové znovuzrodenie obchodnej značky. Inak povedané, jedná sa o vytvorenie novej značky miesto existujúcej, zmenu symbolov, dizajnu, resp. inovácie na základe viacerých uvedených zmien pre zavedenú značku s cieľom vytvorenia diferencovaných, nových predstáv vo vedomí spotrebiteľov.

### 1.2.1 Vymedzenie rebrandingu

Spoločnosti pristupujú k rebrandingu z viacerých dôvodov. Jedným z významných faktorov je spojenie so zákazníkmi. **Rebranding** je dobrý pre podnikanie, ale zároveň môže byť riskantný. Vždy existuje možnosť, že spotrebiteľovi sa nový image nebude páčiť. Existujú dva typy rebrandingu: jeden je proaktívny rebranding a druhý je reaktívny rebranding. **Proaktívny rebranding** sa využíva, keď spoločnosť uznáva, že existuje možnosť rásť, inovovať, využívať nové podniky alebo zákazníkov a znova sa spojiť so svojimi používateľmi. **Reaktívny rebranding** sa využíva v situácii, keď sa súčasná značka preruší alebo zmení. Možnými dôvodmi takéhoto konania by mohli byť fúzie a akvizície, právne záležitosti, negatívna publicita, napríklad podvody, ktorých cieľom je poraziť konkurenciu, alebo vytvoriť svoj vlastný priestor.

Daly & Moloney (2004, s. 30) tvrdia, že rebranding je kontinuum od obnovenia existujúcej značky po úplnú zmenu, ktorá zahŕňa zmenu mena, zmenu a navrhnutie nového poslania, novú víziu a hodnoty. Muzallec a Lambkin (2005) definujú rebranding ako „vytvorenie nového mena, symbolu, dizajnu alebo ich kombinácie pre zavedenú

značku so zámerom rozvoja nového postavenia v mysli zainteresovaných strán a konkurencie “.

## **Repositioning**

K repositioningu dochádza, keď sa spoločnosť rozhodne zmeniť svoje postavenie na trhu. Toto rozhodnutie je nevyhnutné, ak je spoločnosť alebo jej produkt „neadekvátne umiestnený“. To môže nastať z troch dôvodov (Doyle a Stern, 2006). Prvý dôvod je, keď sa cieľový segment stane neatraktívny, pretože je nerentabilný, príliš malý, príliš konkurencieschopný alebo klesá. Druhým dôvodom je, keď sú náklady na výrobok príliš vysoké vzhľadom na jeho kvalitu. Tretím dôvodom je skutočnosť, že kvalita výrobku nepriťahuje cieľový segment. Doyle a Stern (2006) vysvetľujú, že stratégia repositioningu môže mať dva smery, ktoré môžu byť komplementárne. Prvý smer sa nazýva „skutočný repositioning“, nastáva keď sa manažment rozhodne „aktualizovať značku začlenením najnovších technológií, funkcií alebo novým dizajnom“ (Doyle a Stern, 2006). Druhou možnosťou je „psychologický repositioning“, ktorý sa snaží zmeniť vieru spotrebiteľov o konkurencieschopnosti spoločnosti (Doyle a Stern, 2006). Inak povedané, cieľi na vplyv na imidž spoločnosti.

Paralelne so stratégiou repositioningu sa často implementuje aj revitalizačná stratégia spoločnosti, aby spoločnosť rozšírila svoj trh. Toto rozšírenie možno dosiahnuť nájdením nových trhov, nových segmentov, nájdením novej aplikácie značky alebo zvýšením miery využitia značky (Merrilees a Miller, 2008).

Teória repositioningovej stratégie vyvinutá Sloanom (1921) ukazuje, že zahŕňa zmeny v prvej časti základnej stratégie (segmentácia a zacielenie). Sloan tiež ukázal, že všetky premenné marketingového mixu majú význam pre zmenu polohy produktu, zmenu značky alebo zmenu spoločnosti (Powers a Steward, 2010).

### **1.2.2 Motívy rebrandingu**

Vedenie spoločnosti môže mať rôzne motívy, aby sa dospelo k rozhodnutiu vykonať proces rebrandingu. Collange (2015) tvrdí, že existujú štyri hlavné motivačné faktory ovplyvňujúce túto voľbu:

1. **Zmena vlastnickej štruktúry** - fúzie, akvizície, spoločné joint ventures atď. A typickým príkladom takéhoto rebrandingu je HSBC, ktorá získala britskú banku Midland a francúzsku banku - CCF. Obe tieto banky zmenili svoje meno na nové meno majiteľa - HSBC;
2. **Zmena podnikovej stratégie** - ide o zmenu zamerania, globalizáciu atď. Napríklad jedna z najväčších telekomunikačných spoločností na svete v Európe - France Telecom, sa rozhodli vytvoriť jednotnú značku pre všetky svoje portfóliové služby, výsledkom čoho je nová značka - Orange;
3. **Zmena konkurenčnej pozície** - toto je napríklad príliš starý imidž značky, problémy s reputáciou, Typické príklady z dôvodu nikdy nekončiacich škandálov alebo nepretržitého zlyhania v prevádzkovaní služieb. Francúzske spoločnosti Credit Lyonnais, Vivendi a EuroDisney zmenili svoje mená respektíve LCL, Veolia a Disneyland Paris;
4. **Vonkajšia environmentálna zmena** - jedná sa najmä o makroekonomické prekážky a / alebo nešťastné udalosti - právne záväzky, závažná kríza alebo katastrofa. Napríklad Americká letecká spoločnosť ValuJet zmenila svoje meno kvôli smrteľnému incidentu.

Napriek mnohým výhodám, ktoré spoločnosti môžu mať pri vykonávaní stratégie rebrandingu, takmer vždy to súvisí s vysokým **rizikom**. Podľa Collange (2015) je obchodná značka vlastne rozhodujúci konštrukčný prvok corporate identity. To je dôvod, prečo existuje možnosť že súčasní spotrebitelia konkrétnej značky sa môžu obávať novej zmeny vo vybraných atribútoch značky, ktoré si užívali až do okamihu zmeny. To by mohlo viesť k nezvratiteľným dôsledkom. Môže to dokonca viesť k zníženiu trhového podielu značky, zákaznickej základne alebo dokonca úplne zrušiť obchodný model, ktorý nemusí byť kompenzovaný získaním nových zákazníkov. Rebranding však môže mať vážny negatívny vplyv nielen vonkajšie - zákazníci, ale aj interne - zamestnanci spoločnosti, čo vedie k zníženiu produktivity zamestnancov alebo ich to môže dokonca prinútiť opustiť spoločnosť, v ktorú kedysi verili (Collange, 2015).

Muzellec a kol. (2003, s. 34-35) tvrdí, že proces rebrandingu pozostáva zo štyroch etáp: relokácia, premenovanie, redesign a opätovné spustenie. Relokácia je potrebná, keď sa manažéri rozhodli vytvoriť novú pozíciu v mysliach spotrebiteľov. Premenovanie sa

používa, keď je potrebné oznámiť zainteresovaným stranám, že spoločnosť vyvíja novú stratégiu, reformuje jej činnosť alebo zmenu vlastníctva. Redesign sa zaoberá estetikou značky a hmotnými komponentmi, ako napríklad logo, kancelárie, reklamy atď. Fáza opätovného spustenia určuje, ako veľké publikum, ako zamestnanci, zákazníci, zainteresované strany a tlač vnímajú novú značku. Proces rebrandingu sa skladá z troch fáz. **Situačná analýza** je prvým krokom v procese rebrandingu a zahŕňa podrobnú analýzu trhu (vrátane veľkosti trhu, nových trendov v rámci odvetvia a silných a slabých stránok konkurentov). Počas situačnej analýzy by manažment mal určiť, ktoré komponenty značky budú udržiavané trvalo a ktoré iba na určitú dobu, a tiež tie, ktoré budú úplne odstránené. Počas **fázy plánovania** spoločnosť rozhodne, kto bude cieľom trhu s rebrandovaným produktom alebo službou, ktorá stratégia bude použitá. Zamestnanci budú taktiež informovaní a preškolení, aby boli schopní pracovať podľa nových politík. **Kontrola** je tretím a posledným krokom v procese rebrandingu. Kontrola sa musí implementovať počas celého plánovacieho procesu, čo znamená, že každá etapa a kampaň musia byť skontrolované, aby sa našli nejaké chyby alebo potenciálne príležitosti včas.

### 1.2.3 Koncepty rebrandingu

Kaikati a Kaikati (2003) opisujú šesť možností pre vykonávanie silnej rebrandingovej kampane:

1. *Phase-in / Phase out*: prepojenie novej značky s existujúcou značkou pre konkrétne časové obdobie (postupné zavádzanie) a keď sa stáva nová značka dostatočne silnou, tá stará sa postupne vyraduje;
2. *Kombinovaná značka*: existujúce značky sa nejakým spôsobom skombinujú;
3. *Priesvitné upozornenie*: zákazníci sú informovaní o zmene názvu pred a po implementácii stratégie;
4. *Náhla eradikácia*: počas tejto stratégie je staré meno náhle zmenené na nové;
5. *Prevzatie*: zvyčajne nastane po fúziách a akvizíciách, keď je jedna značka povinná stiahnuť svoje meno a prevziať meno druhej značky;

6. *Retrobranding*: používa sa, keď spoločnosti už implementovali určitú stratégiu rebrandingu, ale nepriniesla požadovaný úspech a rozhodli sa prepnúť späť na pôvodné meno.

Okrem toho Kaikati a Kaikati (2003) navrhujú niektoré základné kroky, ktoré by mali byť implementované s cieľom vykonať úspešnú kampaň rebrandingu. Podľa ich návrhu musia spoločnosti:

- Správne určovať a hodnotiť preferencie spotrebiteľov;
- Uistiť sa, že udržiavajú seriózne poradenstvo v oblasti značky;
- Zvýšiť a kompenzovať aktívne zapájanie sa zamestnancov;
- Vytvoriť exkluzívne logo;
- Študovať významy rôznych farieb;
- Byť mimoriadne nadšený a aktívny pri propagácii nových produktov a služieb;
- Monitorovať a hodnotiť reakcie spotrebiteľov na zmeny;
- Vždy mať záložný plán pre nepredvídateľné situácie.

#### 1.2.4 *Riziká rebrandingu*

Aj keď mnohé spoločnosti považujú rebrandingové kampane za dobrú príležitosť na vyriešenie niektorých problémov, tieto kampane stále majú svoje riziká. Rebranding môže spôsobiť odcudzenie zamestnancov a zákazníkov, čo môže viesť k strate priaznivých vzťahov a zmiast' porozumenie spotrebiteľov značkou. Rozhodnutie o realizácii rebrandingovej kampane by sa malo premyslieť, pretože je to nákladná, časovo náročná a riskantná stratégia, ktorá by mala použiť iba v prípade jasne definovaného marketingového plánu a dobrých finančných zdrojov.

Vedenie spoločností by si malo byť vedomé, že ak zvažujú zmenu mena, môže to byť dosť nebezpečná aktivita, pretože prináša vážne zmeny v znalostiach značky. Pred použitím premenovania by spoločnosti mali vykonať prieskum s cieľom zistiť, ako existujúce názvy ovplyvňujú značku, a ak sa odstráni názov s pozitívnym účinkom, spoločnosť by mohla čeliť negatívnym dôsledkom. Rebranding kampaní môže značne poškodiť značku a negatívne ovplyvniť finančné zdroje. Bez ohľadu na to, akú úroveň

zmeny chce spoločnosť implementovať, manažéri musia starostlivo zvážiť svoje rozhodnutia a možné alternatívy.

Okrem toho sú dôvody, prečo sú rebrandingové kampane zvyčajne veľmi nákladné. Iba zmena názvu vedie spoločnosti k potrebe meniť svoje webové stránky, uniformy, tlačené informácie, právnu dokumentáciu, e-maily, interiéry vo svojich kanceláriách, značky a mnoho ďalšieho v závislosti od typu spoločnosti. Okrem toho spoločnosti utrácajú peniaze nielen pri implementácii novej stratégie, ale peniaze tiež utrácajú pri pochovávaní starej stratégie.

Kaikati a Kaikati (2003) opisujú štyri hlavné úskalia rebrandingových cvičení:

- *Pasca na rebranding dedičstva*: tendencia meniť názov spoločnosti ktorá má priamy vzťah s konkrétnou štátnou príslušnosťou k nezávislejšej krajine, aby bola menej pridružená iba k jednej krajine a bola schopný ísť globálne.
- *Nasledovanie davu*: mnoho spoločností sa len rýchlo rozhodlo na uskutočnenie rebrandingovej kampane len preto, že to urobilo mnoho ďalších spoločností. Takýto bezmyšlienkový krok pravdepodobne povedie spoločnosti k veľkým finančným stratám a poškodenému imidžu.
- *Zlučovanie značiek*: fúzie s najväčšou pravdepodobnosťou vedú spoločnosti k potrebe zmeniť názov, ale mnoho spoločností nevenuje dostatočnú pozornosť dôležitosti tejto činnosti a nakoniec stratí svoju exkluzívnu značku po fúzii.
- *Rebranding celebrit*: mnoho spoločností, ktoré čelia niektorým problémom sa pokúšajú využívať v rámci reklamy celebrity, ktoré nemusia nevyhnutne viesť k skutočným zlepšeniam a je to nákladná činnosť.

Rebranding je komplexný proces a spoločnosti by pri jeho vykonávaní mali byť mimoriadne opatrné.

### 1.3 Odvetvie alkoholických nápojov

Odvetvie výroby a distribúcie alkoholických nápojov nikdy nestagnuje. Každý rok sa objavujú významné zmeny a prekvapujúce trendy a rok 2020 nie je výnimkou. Odvetvie výroby alkoholu sa však taktiež nevie vyhnúť problémom. Keďže čoraz viac ľudí si uvedomuje zdravie a zdravý životný štýl, alkoholické nápoje stále viac upadajú. Mnoho ľudí v poslednej dobe ustúpilo od konzumácie alkoholu alebo sa ju možno dokonca pokúsili úplne zastaviť. Avšak stojí za zmienku, že priemysel ešte nie je ovplyvnený ľuďmi, ktorí sa rozhodli menej piť. Globálny trh s alkoholickými nápojmi v roku 2017 dosiahol 1 272,85 miliárd USD a predpokladá sa, že do roku 2025 predpovedá zloženú ročnú mieru rastu na úrovni 5,6%. Väčšina kultúr na celom svete už tradične konzumuje rôzne druhy alkoholických nápojov; majoritný podiel však tvoria miestne špeciálne alkoholické nápoje. Len malé množstvo sa vyvinulo na komodity, ktoré sa vyrábajú vo veľkom meradle. Na celosvetovej úrovni sa pivo z jačmeňa, víno z hrozna a ďalšie destilované nápoje predávajú ako komodity. Stanovenie ceny týchto nápojov závisí od výrobných nákladov a cieľ uložených na tieto výrobky. Účinky cien merané s cenovou elasticitou sa v jednotlivých krajinách a v rôznych časových obdobiach líšia. Rast na globálnom trhu s alkoholickými nápojmi je spôsobený nárastom globálnej demografickej skupiny mladých dospelých, nárastom disponibilného príjmu a nárastom spotrebiteľského dopytu po prémiových / super prémiových výrobkoch. Očakáva sa však, že vysoké náklady na výrobky prémiového / super prémiového charakteru a eskalácia trhu s nealkoholickými nápojmi v dôsledku zvýšených zdravotných problémov v blízkej budúcnosti obmedzia rast trhu. Okrem toho sa zdá, že najnovší vývoj v oblasti výrobkov získaných z medu je uskutočniteľnou alternatívou na výrobu inovatívnych alkoholických nápojov pre spotrebiteľov a na podporu budúceho rastu tohto trhu. Kľúčový hráči tohto trhu sú napríklad MAST-Jaegermeister, William Grant & Sons, Diageo, Jose Cuervo, Bacardi, Pernod Ricard, Heineken, Carlsberg.. (Data Bridge Market Research, 2020)

Čoraz viac začína byť populárna myšlienka, že alkoholické nápoje si môžete kúpiť online a nechať si ich dodať na dosah ruky. To sa pre mnohých môže javiť ako cudzí koncept, ale zasvätení priemyselníci už vedia, že tieto veci sa stávajú bežnými. Najnovšie čísla z roku 2019 týkajúce sa popularity online predaja alkoholických nápojov ešte nie sú k dispozícii. Stále to však nie je tak dávno, keď online predaj alkoholu dosiahol 1,7

miliardy dolárov. Nie je ťažké predstaviť si, že čísla predaja sa od roku 2017 odvtedy ešte zväčšili. (Data Bridge Market Research, 2020)

Rastúci dopyt po **prémiových alkoholických nápojoch** sa považuje za jednu z hlavných hnacích síl tohto trhu. Úsilie výrobcov alkoholických nápojov o posilnenie distribučných kanálov a rozšírenie nákupných kanálov, ako sú internetové obchody a obchody so zmiešaným tovarom, tiež významne prispieva k rastu globálneho trhu s alkoholickými nápojmi. Spotrebitelia milénia, najmä prevádzkujú trh prémiových alkoholických nápojov. Inovácia výrobkov a hospodársky rast priťahujú spotrebiteľov k drahým alkoholickým nápojom. Uvedenie nových výrobkov na trh a inovácie v alkoholických nápojoch podporujú rast priemyslu. Spoločnosti zavádzajú inovatívne výrobky z dôvodu meniacich sa preferencií spotrebiteľov. Spotrebitelia platia obrovské sumy za nízkokalorické a „super“ prísady. (Mordor Intelligence, 2020)

Z veľkej časti kvôli všadeprítomnej povahe internetu sa môžete dozvedieť takmer všetko o takmer každej oblasti záujmu. Ak sa zaujímate najmä o alkoholické nápoje a chcete vedieť najlepšie dostupné možnosti, môžete ich rýchlo vyhľadať online. Možno z dôvodu tohto ľahkého prístupu k informáciám si teraz viac ľudí uvedomuje prítomnosť prémiových liehovín a prejavuje ochotu minúť peniaze za tým, čo hľadajú. Podľa skupiny Brindiamo v roku 2018 vzrástol predaj liehovín typu „super-premium“ a „high-end premium“ o 6% a 7%. Je dobré, že o týchto prémiových produktoch vie čoraz viac ľudí.

Whisky sa stáva čoraz obľúbenejším alkoholovým nápojom. Whisky je už nápojom mnohých fanúšikov alkoholických nápojov po celej zemi. Whisky je známa svojou výraznou chuťou, ktorá dokáže spojiť niekoľko pozoruhodne sladkých tónov, zemitých chutí a dokonca aj náznakov korenia. Podľa spoločnosti Statista (2019) dosahujú tržby v sektore whisky v tomto roku 18,126 milióna dolárov. Je to pôsobivé a dokonca v nasledujúcich rokoch by sa počet tržieb mohol ešte zvýšiť. Do roku 2023 by predaje súvisiace s whisky mohli presiahnuť viac ako 20 miliónov dolárov. Aj tu je dôležité zdôrazniť, že whisky je populárna nielen v Spojených štátoch. Predaj liehu je tiež pozoruhodne vysoký v iných kútoch sveta, pričom India vystupuje ako jeden z viac nenásytných spotrebiteľov vyššie uvedeného likéru.

Remeselné pivo už nie je len výklenkom. Získanie tejto prvej chuti remeselného piva môže byť transformačným zážitkom. Po usadení sa s masovo vyrábanými pivami, ktoré zaplavujú trh, môžete náhle vyskúšať niečo iné, čo vo vás prebudí znalca alkoholu. Remeselné pivo to pre mnohých ľudí urobilo, a preto by nemalo byť prekvapením, že nápoj sa stal nesmierne populárnym. Popularita remeselného piva sa dostala do bodu, keď sa očakáva, že sa do akcie v určitom okamihu zapoja aj väčší hráči v priemysle alkoholických nápojov. To, či budú úspešné pri svojich nájazdoch na výrobu remeselného piva, je úplne iná vec.

Pivo a sóda už nie sú jediné nápoje, ktoré prichádzajú v plechovkách. Konzervované víno a koktaily sa stali hlavnými prúdmi. Spotrebiteľom poskytujú ľahké pitie svojich obľúbených produktov na mieste, ktoré si sami vyberú, a s okamžitou spokojnosťou, ktorú očakávajú. Nápoje ako šťavy lisované za studena, tiež rastú na popularite, pretože ponúkajú pohodlie pri chytaní a odchode, ktoré sa zmestia do rušného, ale zdravého životného štýlu.

Environmentálne obavy týkajúce sa nadbytočných obalov a plastov na jedno použitie ovplyvňujú rozhodovanie spotrebiteľov. Nápojové spoločnosti na tieto obavy reagujú a sú ekologickejšie. Plastové fľaše na jedno použitie sú stále problémom, najmä vzhľadom na zvýšenú popularitu balenej vody. Spoločnosti začínajú meniť svoj obal na ekologickejšie možnosti vrátane hliníkových plechoviek a papierových škatúl.

Výrobcovia alkoholu tiež používajú alternatívne zdroje energie na prevádzkovanie svojich liehovarov, znižujú odpad zo svojich závodov a vylučujú plastové obaly. Znížením ich dopadu na životné prostredie môžu využiť svoje úsilie v oblasti udržateľnosti ako diferenciátora značky v reklamných kampaniach.

Nielen pre nealkoholické nápoje, ale aj pre alkoholické nápoje v budúcnosti bude platiť: Kľúčom k úspechu je väčšia prirodzenosť a menej umelých prísad. Každý, kto sa spolieha nielen na prírodné rastlinné prísady, ale aj na obaly šetrné k životnému prostrediu, zasiahne chuťové poháriky vedomých spotrebiteľov a podmaní si ich srdcia. Spotrebiteľia sa stále viac zameriavajú na obaly: pre 72 percent spotrebiteľov v Taliansku a Španielsku sa téma odpadu z obalov v minulom roku zvýšila. 71 percent konzumentov

piva vo Veľkej Británii je presvedčených, že pre značky piva je nevyhnutné spoliehať sa na obaly šetrné k životnému prostrediu a 47 percent spotrebiteľov je za plniteľné fľaše na pivo. Môžete bodovať, ak na obale jasne zviditeľníte výhody ochrany životného prostredia. (Diefenthaler, 2020)

V nápojovom priemysle je to vzrušujúce obdobie. Vidíme rýchle prijatie nových zvrátov o tradičných nápojoch, ako aj väčšiu popularitu nových konceptov. Keďže veľké nápojové spoločnosti zaradujú svoje portfóliá tak, aby odrážali meniace sa spotrebiteľské preferencie, v budúcnosti môžeme v oblasti nápojov očakávať ďalšie zmeny.

## 2 Ciel' práce

Nezastaviteľný rozvoj trendov v alkoholovom priemysle je dôležitý predpoklad na rizikový rast pre všetky firmy obchodujúce v tomto priemysle.

Hlavným cieľom bakalárskej práce je zhodnotiť stratégiu značky Jägermeister na slovenskom a českom trhu.

Predpokladom naplnenia primárneho cieľa je stanovenie a následná realizácia čiastkových úloh reprezentujúcich parciálne ciele, ktoré sme si vymedzili nasledovne:

- Charakterizovať stratégiu spoločnosti Jägermeister,
- popísať ideu značky Jägermeister,
- charakterizovať špecifiká komunikačnej stratégie firmy Jägermeister,
- charakterizovať rebranding z roku 2017,
- zhodnotiť postavenie značky Jägermeister.

### 3 Metodika práce a metody skúmania

Predmetom bakalárskej práce je stratégia vybranej medzinárodnej firmy. Základom výskumu je historické pozadie, ktoré zobrazuje rast a stratégie firmy Jägermeister.

Na spracovanie tejto témy sa použilo niekoľko súčasných zdrojov, ktoré poskytujú najnovšie informácie, keďže podnikanie v alkoholovom priemysle prechádza neustálymi zmenami ovplyvňujúcimi postavenie jednotlivých spoločností.

Pri výskume boli použité bibliografické zdroje najmä z odbornej ekonomickej slovenskej a svetovej literatúry. Okrem toho internetové zdroje.

Teoretická časť sa opiera o problematiku týkajúcu sa pojmov stratégia so zreteľom na 360 stupňovú marketingovú stratégiu a komunikačnú stratégiu, následne o pojmy ako internacionalizácia, hodnota značky, branding, rebranding a repositioning a problematiku týkajúcu sa trendov v alkoholovom priemysle. V metodológii boli následne popísané techniky a metódy dôležité pre praktickú časť a realizáciu vlastného výskumu.

V praktickej časti bakalárska práca stručne analyzuje históriu značky a jej súčasný stav na slovenskom trhu a českom trhu. Ďalej skúma komunikačné kanály, ktoré firma Jägermeister využíva v rámci svojej komunikačnej stratégie, následne sa zameriava na rebranding značky Jägermeister, ktorý sa uskutočnil v roku 2017. Záverečnou časťou bol opis značky Jägermeister podľa brand manažera firmy Jägermeister na Slovensku – Michala Petrigáča.

V práci boli použité metódy analýz, metódy syntézy, metódy indukcie a dedukcie. Tieto metódy inak nazývané aj logické sú najčastejšie používané všeobecné formy, ktoré sa používajú vo všetkých vedách.

**Metóda analýzy** – skúma daný jav ako celok a postupne ho delí na jednotlivé časti.

**Metóda syntézy** – je opakom analýzy. Integruje jednotlivé prvky prostredníctvom analýz do jedného celku..

Analyzované boli trhy na ktorých firma Jägermeister pôsobí, ich súčasná ekonomická s ohľadom na ich vývoj.

**Metóda indukcie** – je metóda definície a metóda usudzovania z toho, čo je zvláštne, na to, čo je všeobecné. Indukcia nemá odhaľovať nové pravdy, ale skôr len rozširovať chápanie už poznaných právd.

**Metóda dedukcie** – je myšlienková operácia, ktorá z jednej alebo viacerých premís vyvodzuje výrok, ktorý je ich logickým dôsledkom. Dedukcia je usudzovanie, odvodzovanie zvláštneho, menej všeobecného zo všeobecného.

**Logicko-historické metódy** – cieľom týchto metód je preskúmať historický vývoj opísaného javu a zároveň zachytiť ich vnútorný kontext.

**Matematicko-štatistické metódy** – používajú sa tu najmä číselné ukazovatele, a to extenzitné (objemové) alebo intenzitné (pomerové). Najznámejšie sú finančné ukazovatele a predikčné modely vyjadrené diskriminačnými funkciami.

**Prípadová štúdia** – metóda kvalitatívneho výskumu

**Dopytovanie** - Kvantitatívny prieskum prezentuje výsledky vnímania marketingových aktivít značky Jägermeister, ich schopnosť prenosu zamýšľaných myšlienok a vízií brandu u jeho cieľovej skupiny a vplyv týchto aktivít na nákupné správanie tejto skupiny priamo v mieste aktivácie. Dotazník sa skladá z celkom 22 otázok, zisťuje základné demografické informácie, ktoré slúžia k presnejšej efektívnosti, zisťuje vnímanie aktivácií u konkrétnych cieľových skupín ktoré majú za cieľ zistiť, či skúmaný subjekt patrí do cieľovej skupiny, aktuálny stav vnímania celého segmentu tvrdého alkoholu, jeho produktové a imagové preferencie, celkové vnímanie značky Jägermeister, mieru zásahu aktiváciou značky Jägermeister, rebranding.. Dotazník bol distribuovaný v termíne od 10. 03. 2020 do 17. 03. 2020 širšej cieľovej skupine. Celkom sa na tomto prieskume zúčastnilo 248 respondentov vo vekovej kategórii 18 až 30 rokov, z toho 162 respondentov bolo ženského pohlavia a 86 respondentov mužského pohlavia. Znenie a popis dotazníku sa nachádza v prílohe č. 2 a výsledky dotazníku sa nachádzajú v prílohe č. 3.

**Riadený rozhovor** - 01. 04. 2020 sa uskutočnil riadený rozhovor (príloha č. 1). V riadenom rozhovore sú odprezentované—odpovede z rozhovoru s Michalom Petrigáč brand managerom firmy Jägermeister v Slovenskej republike, ktoré sa priamo týkajú skúmanej efektivity stratégie a rebrandingu Z tohto rozhovoru vychádza podstatná časť informácií o značke Jägermeister v tejto bakalárskej práci. Cieľom rozhovoru bolo získanie celkových informácií o značke Jägermeister, jeho aktuálna pozícia na trhu, aktivity, hodnoty, postoje, imidž, ciele aj vnímanie konkurencie. zmyslom bakalárskej práce je zistenie efektivity rebrandingu značky Jägermeister a komunikačná stratégia tejto značky..

## **4 Výsledky práce**

### **4.1 Prípadová štúdia: Stratégia značky Jägermeister**

Jägermeister je nemecká rodinná firma pôsobiaca v 135 krajinách sveta, ich jedinými produktami sú likér Jägermeister, Jägermeister Manifest, Jägermeister Scharf a Jägermeister Cold Brew, avšak do portfólia produktov, ktoré značka distribuuje patrí napríklad aj Metaxa, Tullamore D.E.W. a Cointreau.

#### **História spoločnosti**

Jägermeister je produktom nemeckej rodinnej firmy MAST, ktorá bola založená v roku 1878 Wilhelmom Mastom a zo začiatku sa zameriavala na produkciu vína. Neskôr sa však do rodinného podniku začal angažovať syn zakladateľa Curt Mast, ktorý mal obrovskú záľubu vo výrobe rôznych bylinných extraktov. Jedného dňa roku 1934 tak vyrobil alkoholický bylinný likér a nazval ho Jägermeister. Curt Mast bol vášnivý lovec, a tak tento nápoj, ktorý bol vyrobený čisto z bylinných ingrediencií venoval všetkým skutočným lovcom. Znakom Jägermeisteru sa stala hlava majestátneho jeleňa, ktorý chráni svoje stádo – znak hrdosti a ochrany. Kríž, ktorý sa nachádza medzi jeleňovými parohmi však odkazuje ešte na iný príbeh. Lovcovi menom Hubertus sa podľa legendy zjavila hlava jeleňa a priviedla ho k viere v Boha. Tento lovec sa neskôr stal patrónom všetkých lovcov – Svätým Hubertom. Až v druhej polovici 20. storočia začal Jägermeister expandovať do sveta.. Popularita spoločnosti Jägermeister v 60. rokoch rástla a viedla k rastúcemu vývozu do škandinávskych krajín, Rakúska, regiónov Beneluxu a USA. Postupom času Jägermeister dobyl ďalšie trhy a dostal sa až do južnej Ameriky, Afriky, Austrálie a Ázie. Zatiaľ čo produkt a zelená nerozbitná fľaša zostávajú rovnaké, imidž a povest' značky sú prispôsobené každému trhu. Vo väčšine Európy je tento nápoj pre mnohých známy ako „párty“ drink, aj keď sú tu výnimky ako napríklad Holandsko a Taliansko, kde sa považuje skôr ako aperitív. Aktuálne prebieha distribúcia do viacerých ako 135 krajín sveta a vo svetovom rebríčku najpredávanejších liehovín sa nachádza na 8. mieste. Neobvyklé je, že výroba Jägermeisteru stále kompletne prebieha v malom nemeckom mestečku Wolfenbüttel, ktoré je sídlom rodinného podniku MAST-Jägermeister.

#### 4.1.1 Charakteristika značky Jägermeister

Značka Jägermeister prešla počas svojej takmer storočnej histórie prerodom z pitia pre poľovníkov až k obľúbenému drinku potetovaných Hipsterov. Pre Jägermeister je veľmi dôležité držať si svoj štandard. Od roku 1935, kedy bol Jägermeister uvedený na trh prešiel niekoľkými zásadnými premenami, avšak jedna vec sa za skoro celé storočie vôbec nezmenila – vysoký štandard značky. **Hlavnou cieľovou skupinou** značky sa v priebehu skoro sto rokov stali deti milénia a predovšetkým potom milovníci „urban“ a „street“ štýlu.

*"Jägermeister je súčasťou najlepších nocí vášho života (best nights of your life)."* Táto myšlienka zastrešuje všetky aktivity tejto značky. Jägermeister je na najlepších eventoch, sám organizuje najzaujímavejšie párty, prináša zážitky, vyvoláva emócie a tvorí nezabudnuteľné spomienky. To je dôvodom, prečo táto spoločnosť využíva event marketingové nástroje v takom množstve. Súvisí to aj s produktovou hodnotou, lebo v tej je jasným číslom jedna namrazenosť. Táto hodnota je logickým dôsledkom povahy samotného produktu. Vzhľadom k tomu, že sa jedná o bylinný likér, tak je chuťovo veľmi výrazný a horko-sladký. Namrazenosť uberať na intenzite a vďaka nej potom môže konzument vypiť oveľa viac produktu. Jägermeister sám seba definuje nasledujúcimi hodnotami: „cool“, tajomný, prekvapivý, „trendsetting“ a perfekcionistický. Každá z týchto hodnôt je nepriamo komunikovaná aj v rámci event marketingových aktivácií. Cez tieto aktivácie sa potom snaží vytvárať a udržiavať v cieľovej skupine nasledujúce asociácie so značkou: namrazenosť, **prémiovosť**, túžba po nových zážitkoch, originalita a jedinečnosť. Jägermeister sa však snaží preniesť „cool“ faktor na všetkých svojich konzumentov. Firma Jägermeister bola už od svojich začiatkov veľmi inovatívna. Vtedy sa Jägermeister predstavoval najmä ako okorenené pitie pre poľovníkov a zelená sklenená fľaša zdobila interiér mnohých chatiek alebo dreveníc v lese. Avšak ani po rokoch značka neustupuje zo svojho štandardu a ikonickú (a údajne takmer nerozbitnú) fľašu si ponecháva, aj cez vysoké náklady na jej výrobu. Jägermeister bol od začiatku iný, bol to taký pionier v marketingu. Prišiel ako prvý s reklamou na autobusoch aj futbalových dresoch, čo sú dnes už úplne bežné spôsoby propagácie.

Spoločnosť Jägermeister v roku 2018 zaznamenala nárast predaja litrov likéru s objemom 7,5 milióna, čo prekročilo maximum 7,2 milióna v roku 2013. „Náš bylinný

likér Jägermeister je sám o sebe produktom **vysokej kvality** a od prvého dňa sa to nezmenilo,“ hovorí Wolfgang Moeller (2019), globálny marketingový riaditeľ značky Mast-Jägermeister. Moeller (2019) tvrdí, že úspech značky prišiel, pretože „bola vždy dosť odvážna na to, aby preskúmala svoje vlastné spôsoby marketingu“, a dodáva, že umiestnenie likéru ako „všestranného, nenápadného nápoja“ bolo kľúčové pre oslovenie cieľových spotrebiteľov. Nemecká značka v posledných rokoch tiež inovovala. V roku 2017 uviedla na trh svoj nový formát Coolpack, aby posilnila svoj unikátny ľadový servis a vyvinula vynikajúci nápoj Jägermeister Manifest. Moeller tvrdí, že cieľom spoločnosti bolo aby Jägermeister Manifest zabezpečil, aby „všetci, ktorí popíjajú Manifest, sa už nikdy nedotkli bourbonovej alebo írkej whisky“. S novými produktmi vo svojom zozname a zameraním na Veľkú Britániu, USA a Nemecko sa spoločnosť Jägermeister usilovala o pokračujúci rast v priebehu celého roka 2019 a Moeller (2019) tvrdí, že maloobchod je jednou z oblastí, v ktorej dúfa, že spoločnosť priláka nových zákazníkov. „Globálny maloobchod sa stal v posledných rokoch pre spoločnosť Jägermeister veľmi dôležitý,“ dodáva. „Je to ideálna platforma pre budovanie značky a predstavenie spoločnosti Jägermeister širokej medzinárodnej spotrebiteľskej skupine.“

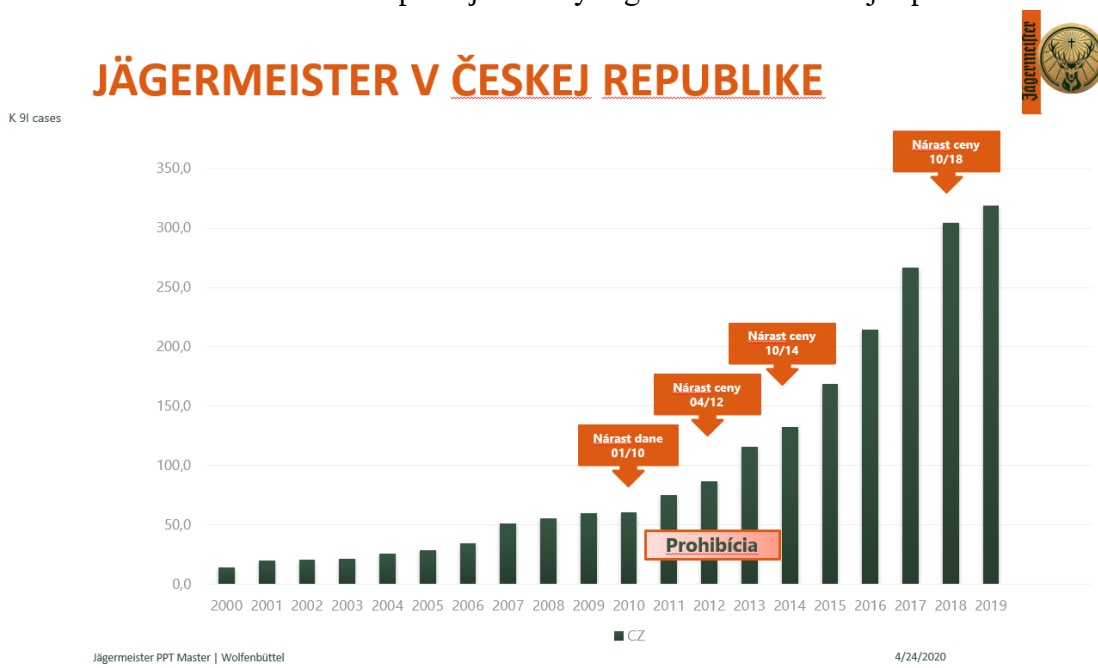
#### *4.1.2 Jägermeister na slovenskom a českom trhu*

Od roku 2007 zaistovala distribúciu značky Jägermeister pre slovenský a český trh spoločnosť Rémy Cointreau, ktorá sa tiež napríklad starala o Metaxu, Cointreau či Tullamore D.E.W., avšak to sa v roku 2019 zmenilo, keď na jar MAST-Jägermeister SE odkúpil naspäť svoj produkt aj vrátane celého portfólia, ktoré firma Rémy Cointreau na slovenskom a českom trhu distribuovala. Jägermeister sa na českom a slovenskom trhu zrodil zo subkultúr. Potvrďuje to aj fakt, že prvé spolupráce sa nadväzovali s alternatívnymi komunitami, či už to boli bikeri, snowboardisti, tatéri (taktiež nazývané ako „hardcore komunity“). Cieľovou skupinou bola a stále aj je predovšetkým mladšia generácia, ktorá nechce piť to, čo pili jej rodičia. Cieľom taktiež bolo a je zrútiť stereotyp, že Jägermeister je vnímaný ako pitie pre dôchodcov či liek na žalúdok, aj keď je to vlastne párty drink.

Predaj Jägermeisteru je taktiež silno podporovaný východnou Európou. Spoločnosť uviedla, že jej nemecký domáci trh „si drží vysoké tržby“, zatiaľ čo východná Európa vykazuje „mimoriadne dynamický“ rast. Vysoko výkonné trhy Rusko, Česká

republika, Slovenská republika a Poľsko. Mladé / nové trhy Ukrajina a Rumunsko zaznamenali dvojcifernú mieru rastu. MAST-Jägermeister uviedol, že vývoj v ďalších regiónoch „ďalej podporil“ medzinárodnú stratégiu expanzie spoločnosti. V Rakúsku, Holandsku a škandinávskych krajinách - „tradičných“ trhoch spoločnosti - značka dosiahla „jasné zisky“. V globálnom maloobchode značka dosiahla dvojciferný rast.

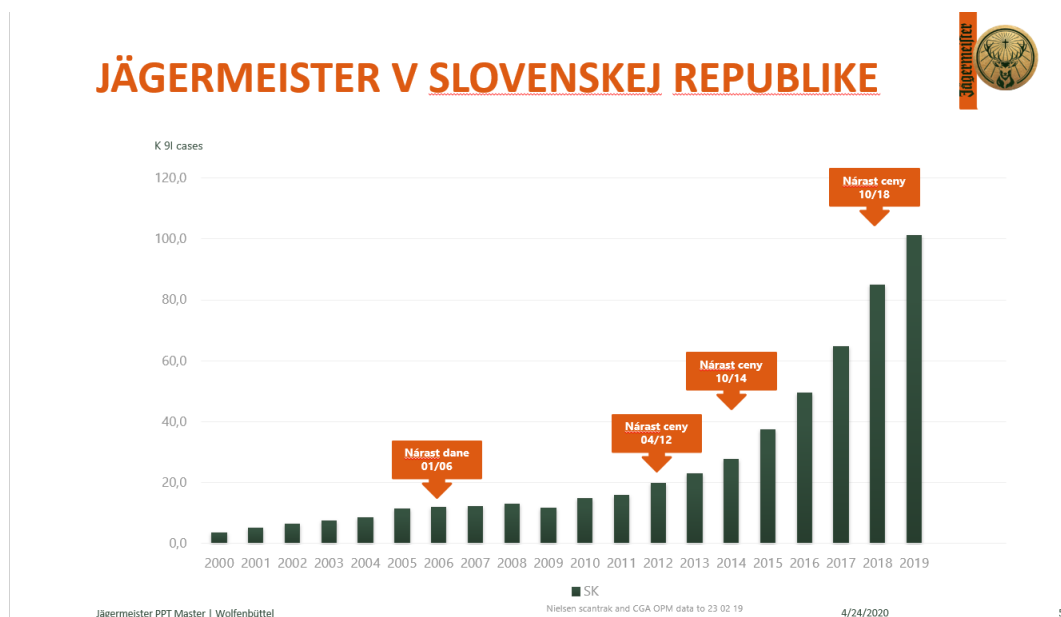
**Obrázok 2 – nárast predajov firmy Jägermeister v Českej republike**



Zdroj: MAST-Jaegermeister SE, interný zdroj

Na obrázku 2 môžeme vidieť, že predaj Jägermeisteru v Českej republike skutočne každým rokom rastie a to aj pri náraste dane, náraste cien a dokonca aj v čase prohibície. Jägermeister v Českej republike dosahuje vyššie predajné čísla, ale to je dané hodnotovým reťazcom, keďže je známe, že ľudia v Českej republike obľubujú likéry viac ako ľudia v Slovenskej republike. Keďže Jägermeister v Českej republike už naplňuje svoj potenciál, tak bol od februára pre tento trh spustený nový produkt – **Jägermeister Scharf**, ktorí je určený hlavne pre mladých ľudí od 18 do 26 rokov a je špecifický svojou zázvorovou chuťou. Na Slovensku sa o spustení tohto produktu uvažuje od roku 2021.

**Obrázok 3** – nárast predajov firmy Jägermeister v Slovenskej republike



Zdroj: MAST-Jaegermeister SE, interný zdroj

Na obrázku 3 znázorňujúcom nárast predajov firmy Jägermeister v Slovenskej republike môžeme vidieť skoro totožný rast s Českou republikou, avšak pri menších číslach. To je dané hodnotovým reťazcom a aj demografiou oboch krajín. Je všeobecne známe, že ľudia v Slovenskej republike dávajú stále skôr prednosť bledému alkoholu. Avšak, nič to nemení na tom, že Jägermeister je v Slovenskej republike na prvom v mieste, čo sa týka importu zahraničného alkoholu.

#### 4.1.3 Komunikačná stratégia firmy Jägermeister

Komunikačnou stratégiou bola zo začiatku úzka spolupráca s organizátormi „hardcore“ športových akcií a tvorba opinion leaderov. Prioritou nebolo podporiť čo najviac akcií, ale byť čo najviac výrazný. Ročne sa spolupracovalo cca na 40-60 akciách, čo je veľký rozdiel oproti súčasnej dobe, kedy Jägermeister podporuje až okolo 500-600 akcií ročne. Finančná podpora zo strany Jägermeisteru bola masívna, do súťaží sa vkladali ceny ako napríklad horské bicykle, ktoré mali cenu okolo 1 600 €. Týmito súťažami sa často vyzývalo k pitiu, kládol sa obrovský dôraz na **výrazný branding**. Na akciách sa začali objavovať **hostesky**, ktoré ľuďom ponúkali namrazené skúmavky s Jägermeisterom. Asi v roku 2011 sa začal zvyšovať záujem o značku Jägermeister aj medzi usporiadateľmi „mainstreamovejších“ akcií, hudobných koncertov či festivalov,

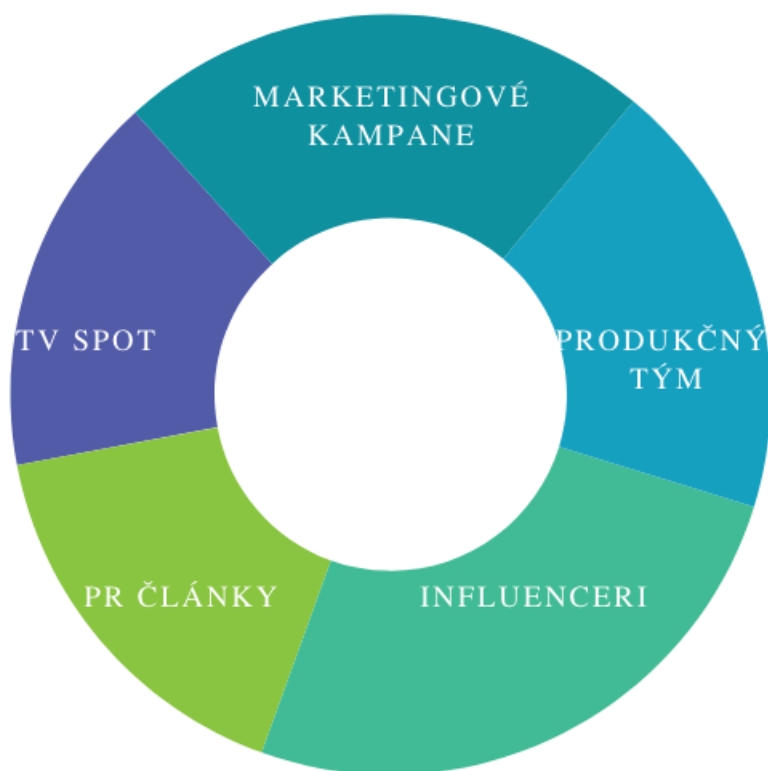
taktiež sa začali zvyšovať predaje – v roku 2011 sa v Českej republike predalo 300 000 fliaš, v roku 2012 dvojnásobok – 600 000 fliaš. Vedenie marketingu vtedajšieho Rémy Cointreau sa preto rozhodlo spolupracovať s dvoma eventovými agentúrami, ktoré zaisťujú produkciu dodnes. Jedna agentúra má na starosti tzv. „hardcore“ eventy, ktoré cielia na subkultúry, druhá zas „mainstream“, kam patria festivaly, koncerty a klubové akcie. Agentúra, ktorá má na starosti hardcore events nesie názov Front a agentúra, ktorá má na starosti mainstream sa volá Šafy Production – tá má dve divízie, jednu v Čechách a druhú na Slovensku. Dôvodom tohto rozdelenia je, že zatiaľ čo sa zvyšovali predaje a Jägermeister sa dostáva medzi širokú verejnosť, tak značka sa chce stále držať svojich koreňov v subkultúrach.

Tieto zmeny sa prejavili aj v doterajšej komunikačnej stratégii. Nastavujú sa nové etické pravidlá, tie odstraňujú aktivity motivujúce návštevníkov spoločenských akcií do pitia alkoholu (súťaže). Väčšina aktivít značky bola spojovaná s adrenalínovými športmi, takže pokiaľ sa jednalo napríklad o celodenné preteky, tak cez deň sa značka prezentovala minimálne a až večerná „after-party“ bola v znamení Jägermeisteru. Značka sa tak chcela distancovať od možných negatívnych názorov, že podporuje pitie alkoholu behom vykonávania športového výkonu.

Na prelome roku 2012/2013 zahajuje Jägermeister spoluprácu s pražskou módnou značkou Life is Porno, čím udáva zásadný smer spolupráce so subkultúrami. Doteraz sme mohli vidieť Jägermeister v spojení so snowboardingom, lyžovaním či bikom, ale vďaka „labelu“ Life is Porno a jeho zakladateľom sa značka prepája so subkultúrami ako je skate, grafitti/street art alebo tattoo. Life is Porno je skupinka ľudí z rôznych oblastí (skate, umenie, tattoo, móda), ktorí združujú ďalších ľudí, ktorí majú podobné zmýšľanie a to, že je len jeden, preto robia veci po svojom a neriadia sa podľa pravidiel. Medzi ich hlavné aktivity patrí navrhovanie vlastné oblečenia, ktoré je tvorené ručne a predávané len v limitovaných edíciach. Zaujímavé je, že každý jeden kúsok je originál. Od chvíle kedy Jägermeister začal spolupracovať s „labelom“ Life is Porno, tak preniká do viacerých subkultúr. Vyhľadáva spoločenské akcie, ktoré nie sú iba športové, ale zameriava sa na umenie či módu. O tom, že je Jägermeister na českom a slovenskom trhu úspešný svedčia aj predaje, ktoré sa od roku 2011 každým rokom zvyšujú. Jägermeister

je v roku 2020 v Českej republike aj v Slovenskej republike top 1 importovaným alkoholickým nápojom.

**Obrázok 4** – Prvky komunikačnej stratégie firmy Jägermeister



Zdroj: Vlastné spracovanie

#### **Kampane „Volanie divočiny“ a „Neprestávajúte loviť“**

Na konci roku 2015 prichádza ďalší míľnik tejto značky. Jägermeister mení svoju doterajšiu platformu „**Volanie divočiny**“, ktorá zákazníkom komunikovala predovšetkým Jägermeister ako „party drink“ a spúšťa novú kampaň, ktorá nesie názov „**Nepresávajúte loviť**“. Hlavným komunikačným kanálom tejto kampane je **televízny spot**, ktorý cieľi hlavne na mužov vo vekovej kategórii 18-30 rokov a jeho hrdinovia nás presviedčajú o tom, že nie je treba čakať na špeciálnu príležitosť aby sme sa mohli stretnúť sa priateľmi a zabaviť sa. Novinkou je tiež zapojenie ambasádorov či opinion leaderov, ktorí zastupujú pôsobenie na subkultúry.

Veľký úspech značke priniesol marketingový koncept *Neprestávajte loviť*. Od jeho zavedenia v roku 2015 už prešlo 5 rokov a malo to za následok, že po USA a Nemecku je česko-slovenský trh prekvapivo jedným z najväčších odberateľov Jägermeistera. Marketing značky je úzko spojený so samotným predajom. Nejde len o to, aby to pekne vyzeralo, musí sa to tiež osvedčiť v rámci podnikania. V Českej a Slovenskej republike je marketing odlišný ako v iných krajinách a berie sa ohľad na cieľovú skupinu, všetky kampane tak nie sú riadené centrálné, ale vznikajú iba pre lokálny trh. Hlavným faktorom pri budovaní „love-brandu“ je konzistentná komunikácia značky. Tá by mala komunikovať konzistentný obsah s rovnakou tóninou nemala by meniť koncept ani positioning. Kampane v digitálnom prostredí a v televízii sú síce iné, ale navzájom sa dopĺňajú. Facebook je hlavnou sociálnou sieťou značky a prináša sledujúcim kvalitný a humorný obsah, ktorý reaguje na súčasné dianie a informuje o všetkých dôležitých aktivitách a udalostiach. Jägermeister je v dnešnej dobe súčasťou hudobných koncertov, festivalov, adrenalínových akcií a celého radu ďalších párty. Nikde nesmú chýbať „cool“ stojany, poháre nachladené na -18 ° a krásne Jäger-komando roznášajúce drinky. Pri všetkých brandových kampaniach značku nezaujímajú ani tak počet zasiahnutých používateľov, ale skôr to, ako si ju používatelia zapamätali. Usiluje teda predovšetkým o meranie kvalitatívneho vplyvu kampaní v rámci display médií. K tomu využíva dotazníky distribuované respondentmi výskumného panelu, o ktorých agentúra vďaka napojeniu na DMP (Data Management Platform) vie, či boli kampanou zasiahnutí alebo nie. Následne je porovnávané, aký efekt mala kampaň s prihliadnutím k parametrom ako je frekvencia, kreatíva, publisher a ako reagovali rôzne segmenty používateľov podľa deklarovanej mediálnej konzumácie alebo sociálnych a demografických parametrov. Napríklad kampaň *Neprestávajte loviť* si s Jägermeisterom v rámci cieľovej skupiny spojilo 63% opýtaných. Medzi tzv. „Heavy User“ online médií si značku so sloganom spojilo celkovo 84% opýtaných. Jägermeister tak ukazuje, že na svoju cieľovú skupinu vie mieriť skutočne intenzívne a to aj bez prílišného tlačenia loga. Je skrátka všade tam, kde jeho užívatelia - na párty, na festivaloch a na sociálnych sieťach. Aj vďaka tomu sa počas niekoľkých posledných rokov zvýšili predaja Jägermeistera päťnásobne. Značka pre poľovníkov je teraz akceptovaná aj mestskými Hipstermi, čo s nimi majú spoločné len fúzy. (Bergrová, 2020)

*„Prečo práve „neprestávajú loviť“? Pretože máme vycvičených ľudí práve z tej prvej platformy „Volanie divočiny“, a chceme, aby sa títo ľudia sami niekam posúvali, boli lepší.“ (František Sládek, Event Manager)*

#### 4.1.4 Špecifická komunikačnej stratégie

##### **Produkčný tím**

Súčasťou mnohých akcií je produkčný tím, ktorého súčasťou sú aj hostesky. Tie sa starajú o predaj na takzvanom just-in-case bare a zároveň produkt ponúkajú aj medzi zákazníkovi priamym predajom. Tím hostesiek je vždy špecifický, či už pre mainstreamové eventy, alebo pre subkultúrne eventy, ktoré sú spojené so značkou Jägermeister a ich výber sa líši. To z dôvodu, že eventy zamerané na subkultúry sú menšie a návštevníci sa na nich objavujú opakovane. Na subkultúrnych eventoch teda nie je jedinou úlohou hostesiek produkt predávať, ale aj komunikovať s návštevníkmi, byť suverénne a výrazné. Výsledkom tohto celého je, že hostesky si návštevníci pamätajú a spájajú si ich so značkou, ktorá má tie isté vlastnosti. Oblečenie hostesiek spočíva v tom, že majú na sebe veci s logom Jägermeister, ktoré sa niekoľkokrát navrhovalo v spolupráci so značkami ako Vans, Lee, Urban Classic, ktoré sú medzi cieľovými subkultúrami známe a veľmi obľúbené. Až 202 respondentov z 237 z kvantitatívneho dotazníka už zahliadlo na akciách, na ktorých sa Jägermeister zúčastnil buď reklamné predmety tejto značky, alebo hostesky.

##### **Opinion leaderi (influenceri)**

Využívať pre značku opinion leaderov, alebo teda influencerov či názorových vodcov sa rovnako ako napríklad Red Bull rozhodol používať aj Jägermeister. Tento nástroj sa v ich komunikačnej stratégii objavil s príchodom kampane „Neprestávajú loviť“, ale svojím spôsobom ho firma používala už od začiatku pôsobením v subkultúrach.

*„Náš opinion leader by mal byť zrkadlová predstava nás, ktorí Jägermeister vytvárame/robíme.“ (František Sládek, Event Manager)*

Momentálne má Jägermeister v Českej a Slovenskej republike mnohých opinion leaders, je to napríklad Michal „Yaksha“ Novotný, raper Gleb, DJ Nobodylisten, zoskupenie Haha Crew (Samey, Zayo, Dalyb), raper Radikal, módný návrhár Zbyněk Štandera a mnohí iní.

### PR Články

Súčasťou komunikačnej kampane sú taktiež PR články v internetových magazínoch, ktoré sú čítané medzi cieľenými subkultúrami a mladými ľuďmi. Konkrétne ide o magazíny Refresher, Banger, ProtiSedi, Freeride. Prvé tri zmienené sa zameriavajú predovšetkým na lifestyle a kultúru, Freeride je magazín zameriavajúci sa na freestylové športy ako snowboarding, freeski, surf, wakeboard, bike. Jägermeister cez tieto kanály komunikuje svoju kampaň „Neprestávajte loviť.“ Najnovší koncept, ktorý Jägermeister momentálne komunikuje medzi svoje obecenstvo je séria „ODHOLODANÝ LOVIŤ“, sú to videá ktoré vychádzajú na youtube kanály Refresheru a prezentujú opinion leaders Jägermeisteru a ich život.

## 4.2 Rebranding značky Jägermeister

Najčastejšou súčasťou stratégie rebrandingu je zmena názvu, logo a dizajnu. Firma Jägermeister sa rozhodla práve pre **zmenu loga a dizajnu**. Analýza a trendy na trhu s alkoholickými nápojmi hovorili jasne – **prémiovosť**. V roku 2017 došlo celosvetovému míľniku a Jägermeister prešiel veľmi výrazným rebrandingom, zatiaľ najväčším od histórie svojho vzniku. Jägermeister chcel odkomunikovať svoje poslanie a víziu pre svojich spotrebiteľov. Preto sa rozhodli urobiť tento krok rebrandingom svojho loga a dizajnu fľaše. Od striktnej kombinácie čiernej farby s oranžovou dochádza k zmene na prepojenie farieb zelenej a zlatej, ktoré je doplnené niekoľkými oranžovými prvkami. Zelená farba bola zvolená z dôvodu umocneniu spojitosti produktu a prírody, takzvané návrat ku koreňom. Zlatá farba značí a zvýrazňuje prémiovosť, ktorú Jägermeister zastáva. Taktiež sa zmenila fľaša, ktorá z oblých tvarov nadobudla tvary, ktoré sú viac hranaté a pripomínajú fľašu od whisky. Hlavným motívom k takémuto zásadnému kroku bola **zmena konkurenčnej stratégie**, imidž značky už bol príliš starý a nové trendy, ktoré sú momentálne aktuálne na trhu s alkoholickými nápojmi hovoria jednoznačne. Jedným z týchto trendov je **prémiovosť**. Spotrebitelia sú ochotní minúť viac na prémiové značky alkoholu. Ďalším trendom je už vyššie spomínaná whisky, tá sa stáva čoraz populárnejšou a práve z tohto dôvodu boli upravené tvary fľaše Jägermeisteru. Môžeme

skonštatovať, že rebranding vychádza z trhu USA, kde predaje Jägermeisteru začali klesať, pretože ľudia, ktorí tam na Jägermeisterovi boli odchovaní už zostarli a nepatria ďalej do takzvanej „párty-generácie“. Mladí ľudia momentálne skôr túžia po už spomenutej prémiovosti. Tento rebranding mal aj svoje **riziká**. Jedným z týchto rizík je **nasledovanie davu a trendov**, mnoho spoločností vykonáva rebranding len z toho dôvodu, že sa pre túto stratégiu rozhodlo mnoho ďalších spoločností. Po zmene farieb a fľaše mohlo prísť k odcudzeniu zákazníkov, mohli stať zmätení a stratiť svoj priaznivý vzťah ku značke, avšak dá sa skonštatovať, že k tomuto nedošlo.

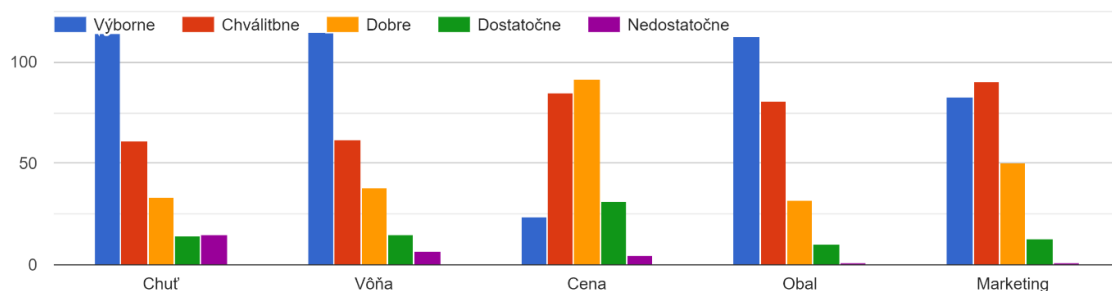
V roku 2018 vzrástol predaj Jägermeisteru na českom trhu o 17%. S 5 000 000 predanými fľašami s objemom 0,7 litra je tak najpredávanejším importovaným alkoholickým nápojom v Českej republike a tiež v Slovenskej republike a na celkovom rebríčku predaja všetkých „Spirit“ sa umiestnil na piatej priečke. Z hľadiska svetových predajov firmy Jägermeister **je česko-slovenský trh 4. najväčším**. Z realizovaného kvantitatívneho dotazníku sme sa síce dozvedeli, že väčšina respondentov (86,1%) si tento rebranding síce nevšimla, ale tí respondenti, ktorí rebranding zaznamenali (13,9%) ho hodnotili všetci pozitívne. Avšak úlohu tu môže hrať aj podvedomie, a keďže momentálny trend hovorí o prémiovosti môžeme vychádzať z toho, že rebranding bol rozhodne úspešný, keďže predaj Jägermeisteru neustále rastie.

### 4.3 Vnímanie značky spotrebiteľmi

Odkedy značka Jägermeister pôsobí v Slovenskej republike vybudovala si stabilné miesto ako **top 1** importovaný alkoholický nápoj zo zahraničia. Jägermeister je na Slovensku vnímaný hlavne ako „party drink“ a pozná ho skoro každý. Z realizovaného dotazníku zameraného hlavne na **cieľovú skupinu** pre Jägermeister, teda ľudí od 18 až 30 rokov sme sa dozvedeli, že Jägermeister pozná 237 z 237 respondentov, čiže 100% opýtaných. Len 3,5% respondentov Jägermeister nikdy nekonzumovala. Čo sa **loga** týka, to je veľmi populárne, pozná ho až 93.2% respondentov, a je neatraktívne len pre 0.8% respondentov. Prehľad o pôvode tohto loga malo len 2.1% respondentov. 61.6% respondentov obľubuje Jägermeister hlavne z dôvodu chuti. Až 85.2% respondentov odpovedalo, že si všimli **prvky komunikačného mixu** ako je produkčný tím a reklamné predmety značky Jägermeister na rôznych eventoch. Z toho sa dá usúdiť, že Jägermeister svoju **komunikačnú stratégiu** implementuje veľmi dobre.

**Obrázok 5 – Spokojnosť s vybranými atribútmi značky Jägermeister**

Ako ste spokojní s nasledujúcimi atribútmi značky Jägermeister?



Zdroj: kvantitatívny dotazník

Na obrázku môžeme spozorovať, že spotrebitelia sú s vybranými atribútmi ako chuť, vôňa, obal a marketing relatívne veľmi spokojní, jediný atribút, ktorý vyčnieva je cena, tá je vďaka **prémiovosti** o niečo vyššia a to môže byť pre cieľovú skupinu 18 až 30 rokov odradzujúci faktor. Len 2.5% opýtaných by Jägermeister neodporučilo svojim priateľom, rodine a známym. Môžeme usúdiť, že Jägermeister je v Slovenskej republike veľmi **populárna značka**, ktorá má vo svojej cieľovej skupine vybudované **silné meno** a darí sa jej.

#### 4.4 Značka Jägermeister podľa brand managera Michala Petrigáča

*„Vedenie v Nemecku hovorí, že Jägermeister je súčasťou „Best nights of your life“. Je na najlepších party, robí najlepšie party a prináša tie najlepšie zážitky.“*

Táto myšlienka podľa Michala Petrigáča vystihuje imidž, ktorý je cieľom komunikačnej stratégie spoločnosti Jägermeister.

Päť základných vlastností značky Jägermeister z pohľadu brand managementu:

- Cool
- Mysteriózny

- Prekvapivý
- Trendsetting
- Perfekcionistický

Toto sú vlastnosti, ktoré by mali definovať značku. Hodnoty, ku ktorým značka smeruje a všetky jej marketingové aktivity majú za cieľ podporovať takéto vnímania u cieľových skupinách. Z nich boli vytvorené nasledujúce asociácie, ktoré by mala značka Jägermeister v cieľových skupinách vyvolávať:

- Namrazenosť
- Prémiovosť
- Originalita
- Túžba po nových zážitkoch
- Jedinečnosť

*„Brand sa menil, lebo značka dosiahla strop pomyselnosti, že je underground – zmenila sa kvôli prémiovosti – nové farby, ktorými sú zlatá so zelenou nabádajú spotrebiteľa k väčšej prémiovosti, menila sa aj fľaša, jeleň na nej akoby zostarol a dospel, je múdrejší a chytrejší.“*

Môžeme teda skonštatovať, že značka svoj rebranding prispôsobila aktuálnemu trendu v alkoholovom priemysle – prémiovosti.

*„Máme TV reklamu, on trade promo, brutálne off trade vystavenia, sme v e-commerce, na študentských hackoch a akciách, na čom sa vlastne podieľaš aj ty. Je to ucelená 360tková marketingová stratégia, niekto to musí vedieť vymyslieť a niekto to musí vedieť predat'. Najviac si však dávame záležať na dobrej komunikačnej stratégii.“*

Komunikačná stratégia je vo firme Jägermeister základom. Či už je to na akciách, kde bývajú obrandované Jägermeister hostesky, stany, slnečníky. Následne sú tu influenceri a hudobní interpreti, ktorí Jägermeister pretláčajú do povedomia cieľovej skupiny a v poslednom rade nechýbajú ani PR články.

## 5 Diskusia

Predpokladom dosiahnutia úspešnosti firmy na trhu v odvetví alkoholických nápojov je vhodne zvolená **komunikačná stratégia**. Úspech môžu dosiahnuť len tí, ktorí dokážu uspokojiť potreby a požiadavky spotrebiteľov v rámci legislatívy. Rastúci trend, ktorým je prémiovosť má momentálne v odvetví alkoholických nápojov najväčší význam a je veľmi dôležité, aby ho značka vedela správne odkomunikovať. Len koordinované a dôsledné riadenie marketingových aktivít môže podniku priniesť úspech na trhu. Základom bakalárskej práce je analýza značky a komunikačnej stratégie spoločnosti MAST-Jägermeister SE.

Rodinná firma MAST-Jägermeister vznikla v roku 1878 a je výrobcom jedného z najznámejších likérov na svete - Jägermeister, ktorý sa objemom výroby a predaja radí na 8. miesto v celosvetovom rebríčku najpredávanejších alkoholických nápojov. V marketingovej komunikácii však nezaostáva za silnou konkurenciou a úspešne sa presadzuje na trhu. Úspech si zabezpečuje najmä **vysokou kvalitou** a excelentnou komunikáciou.

Značka Jägermeister je známa na skoro celom svete, distribuuje sa do viac ako 135 krajín. Počas skoro sto rokov od svojej existencie sa z Jägermeisteru stal z malej nemeckej firmy skoro celosvetový gigant, ktorý sa však stále drží svojich koreňov. Jägermeister počas svojej existencie zameral pozornosť na inovácie v oblasti marketingu a veľakrát to bola práve značka Jägermeister, ktorá udávala celosvetové trendy.

Po zanalyzovaní pôsobenia firmy Jägermeister na slovenskom a českom trhu môžeme povedať, že základom úspechu v týchto krajinách je rozhodne dobre zvolená komunikačná stratégia. Firma Jägermeister si je plne vedomá kto je jej cieľová skupina, sú to hlavne mladí ľudia vo veku 18 až 30 rokov, ktorí majú radi zážitky, zábavu a exkluzivitu. Jägermeister veľmi dobre vie ako na túto cieľovú skupinu zameriavať svoje marketingové kampane a aktivity a môžeme skonštatovať, že to robí úctyhodne. Medzi trhom v Slovenskej republike a v Českej republike sú len **drobné rozdiely**. Na oboch trhoch sa Jägermeister nachádza na 1. mieste, čo sa týka importovaného alkoholického nápoja. Na oboch trhoch sú zaužívané aj podobné marketingové aktivity

a prvky komunikačnej stratégie, ako sú kampane, produkčný tím, influenceri a PR články.

**Tabuľka 1** – Špecifiká na trhoch Jägermeisteru

| Špecifiká na trhoch Jägermeisteru |                   |                     |                     |
|-----------------------------------|-------------------|---------------------|---------------------|
|                                   | Globálna úroveň   | Slovenská republika | Česká republika     |
| Produkčný tím                     | ✓                 | ✓                   | ✓                   |
| Influenceri                       | ✓                 | ✓                   | ✓                   |
| PR články                         | ✓                 | ✓                   | ✓                   |
| Rovnaké kampane                   | X                 | ✓                   | ✓                   |
| Cieľová skupina                   | 18+               | 18-30               | 18-30               |
| Symbol                            | namrazenosť/jeleň | namrazenosť/jeleň   | namrazenosť/jeleň   |
| Osobnosť                          | prémiovosť        | prémiovosť/divokosť | prémiovosť/divokosť |
| Jägermeister Scharf               | ✓                 | X                   | ✓                   |
| Jägermeister Cold Brew            | ✓                 | X                   | X                   |

Zdroj: Vlastné spracovanie

Ako môžeme vidieť, tak slovenský a český trh sú si veľmi podobné. Najviac badateľné sú rozdiely jedine v objemoch predaja, avšak to je určená demografiou týchto krajín a hodnotovým reťazcom. Česká republika je väčší trh a obyvatelia tam likéry obľubujú viac ako v Slovenskej republike, kde je v popredí bledý alkohol. Práve z toho dôvodu bol už v Českej republike v roku 2020 spustený nový produkt – Jägermeister Scharf, ktorý však môžeme očakávať aj na slovenskom trhu niekedy v roku 2021. Na globálnej úrovni Jägermeister cieľi na všetkých spotrebiteľov starších ako 18 rokov a jeho hlavná charakteristika je hlavne prémiovosť, zatiaľ čo na slovenskom a českom trhu sa z dôvodu cielenia na spotrebiteľov prémiovosť ešte stále spája s divokosťou.

Firma Jägermeister spravila v roku 2017 veľmi zásadný krok vpred, prebehol celosvetový **rebranding**, ktorým sa zmenilo logo, farby a dizajn fľaše. Tento krok so sebou prinášal mnoho rizík, ale Jägermeister sa chcel prispôsobiť aktuálnemu trendu v odvetví alkoholických nápojov, konkrétne **prémiovosti**. Spoločnosti uskutočňujú rebranding z dôvodu, že chcú zmeniť značku s cieľom zvýšiť povedomie a združovanie spotrebiteľov so značkou. Kvantitatívny dotazník odhalil, že rebranding si síce všimlo len 13.9% respondentov, ale tí ho všetci hodnotili pozitívne. Dá sa teda skonštatovať, že pre Jägermeister to bol zásah do čierneho, keďže predaje neustále rastú a je to jeden z najobľúbenejších likérov na svete. Prípad rebrandingu značky Jägermeister je dokonalým príkladom toho, ako by spoločnosti mali využívať rebranding ako medzinárodnú stratégiu.

Jägermeister má všetky tendencie byť v budúcnosti i naďalej perspektívnou spoločnosťou a zväčšovať svoj trhový podiel. Mal by sa zamerať na udržiavanie doterajšej komunikačnej stratégie a rozširovať pole svojej pôsobnosti na ďalších zahraničných trhoch. Podstatou je systematický a cieľavedomý monitoring trhu, získavanie potrebných informácií, ich marketingové spracovanie a prispôbovanie štruktúry a objemu produkcie meniacim sa požiadavkám trhových segmentov.

## Záver

Hlavným cieľom bakalárskej práce bolo zhodnotiť stratégiu značky Jägermeister na Slovenskom a Českom trhu, tento cieľ sa opieral o parciálne ciele, ktorými bolo charakterizovať stratégiu spoločnosti Jägermeister, popísať ideu značky Jägermeister, charakterizovať špecifiká komunikačnej stratégie firmy Jägermeister, charakterizovať rebranding z roku 2017 a zhodnotiť postavenie značky Jägermeister.

Môžeme usúdiť, že firma Jägermeister si za skoro sto rokov od svojej existencie vytvorila vhodnú komunikačnú stratégiu, pretože vie veľmi dobre cieľiť na svoje cieľové skupiny spotrebiteľov. Najdôležitejším nástrojom je podpora spoločenských akcií, a to preto, že sa značka predstavuje predovšetkým ako "párty drink". S novou platformou "Neprestávajte loviť" sa však snaží túto pozíciu zmeniť a stať sa partnerom, ktorý stojí po vašom boku, pri objavovaní nových zážitkov. **Rebranding** uskutočnený v roku 2017 bol úspešný, lebo firma Jägermeister neustále rastie a veľkou podporou je pre ňu trh východnej Európy, kde patrí aj Slovenská republika a Česká republika.

Úspech tejto značky netkvie len v správne zvolenej **komunikačnej stratégii**, ale aj v samotnom prístupe značky. Práve ľudský prístup a prirodzenosť, sú špecifické vlastnosti, ktoré odlišujú Jägermeister od iných značiek alkoholu.

Značke Jägermeister sa veľmi hodí cesta, ktorou sa roku 2015 vydala. S cieľom osloviť mladšiu cieľovú skupinu a venovať sa viac **prémiovosti** to značka myslela vážne a tiež podľa toho patrične upravila štýl svojich aktivít. Jägermeister podľa preukázateľných výsledkov z dotazníkového výskumu nie je už len značkou, ktorá má čo ponúknuť iba starším mužom, ale značkou, ktorá ťaží zo svojej divokosti, s ktorou sa vie mladšia cieľová skupina vžiť, Jägermeister je totiž značkou, ktorá zdieľa rovnaké hodnoty. Ľahkosť komunikácie značky môže byť ukážkový príklad, ako sa robí kvalitná dlhodobá 360 stupňová marketingová stratégia s hlbším zmyslom a merateľným finančným i emočným dopadom pre značku. Prakticky žiadna alkoholová značka ako Jägermeister nekomunikuje s takým nasadením ako práve Jägermeister. V budúcnosti sa snáď dočkáme momentu, kedy sa bude viac značiek prezentovať podobným spôsobom.

## Zoznam použitej literatúry

1. AAKER, David. *Building Strong Brands*. 1996. New York : The Free Press. ISBN 978-00290-01-51-6.
2. AAKER, David. *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. vyd. 1991. Jossey Bass : Reprint edition. ISBN 978-00290-01-01-1.
3. APPINIO. *How Jägermeister Uses Appinio for Quick Creative Tests of Key Visuals in Product Advertising* [online]. 2018. Dostupné na: <<https://www.appinio.com/en/case-study-jaegermeister>>
4. BELLONI, Federico. *Hotels brand strategies* [online]. 2009. Dostupné na: <<https://www.slideshare.net/federico.bel/hotels-brand-strategies-english>>
5. BERGROVÁ, Zuzana. *Jägermeister poprvé změřil vliv FB reklamy na značku* [online]. 2017. [ cit. 2020-4-15 ]. Dostupné na: <<https://www.f5mag.cz/detail/jagermeister-prvni-mereni-vlivu-fb-reklamy-na-znacku/>>
6. BOYLE, Emily. *A process model of brand cocreation: Brand management and research implications* [online]. 2007. Dostupné na: <[https://www.researchgate.net/publication/238326439\\_A\\_process\\_model\\_of\\_brand\\_cocreation\\_Brand\\_management\\_and\\_research\\_implications](https://www.researchgate.net/publication/238326439_A_process_model_of_brand_cocreation_Brand_management_and_research_implications)>
7. BUIL, Isabel, CHERNATONY, Leslie de, Martínez, Eva. *Journal of Business Research*. [online]. 2013. [ cit. 2019-12-25 ]. Dostupné na: <<http://isisell.com/25924examining%20the%20%20role%20%20of%20advertising%20and%20%20sales%20%20promotions%20in%20brand%20equity%20creation.pdf>>
8. CANADIAN MARKETING ASSOCIATION. *Integrated marketing communications–Taking the 360 degree approach*. [online]. 2007. [ cit. 2019-12-16 ]. Dostupné na: < [http://www.the-cma.org/about/blog/integrated-marketing-communications- %E2%80%93-taking-the-360-degree-approach](http://www.the-cma.org/about/blog/integrated-marketing-communications-%E2%80%93-taking-the-360-degree-approach) >
9. COLLANGE, Veronique. *Consumer reaction to service rebranding* [online]. 2015. [ cit. 2020-1-2 ]. Dostupné na: < <https://www.econbiz.de/Record/consumer-reaction-to-service-rebranding-collange-v%C3%A9ronique/10010469052>>
10. ČERMÁK, Miroslav. *STP marketing* [online]. 2019. [ cit. 2020-16-5 ]. Dostupné na: < <https://www.cleverandsmart.cz/stp-marketing/>>
11. DALY, Aidan, MOLONEY, Deirdre. *Irish Marketing Review*, vol. 17, no. 1 & 2. [online]. 2004. [ cit. 2020-1-2 ]. Dostupné na: < <https://arrow.tudublin.ie/jouimriss/29/> >

12. DATA BRIDGE MARKET RESEARCH. *Alcoholic Beverages Market growing at a CAGR of 5.6% is Responsible for Increasing Market Share with Top Companies: E & J Gallo, William Grant & Sons, Boston Beer, Miller Coors, Diageo* [online]. 2020. Dostupné na: <<https://www.globenewswire.com/news-release/2020/02/11/1983274/0/en/Alcoholic-Beverages-Market-growing-at-a-CAGR-of-5-6-is-Responsible-for-Increasing-Market-Share-with-Top-Companies-E-J-Gallo-William-Grant-Sons-Boston-Beer-Miller-Coors-Diageo.html>>
13. David, F. R. (2015) *Strategic management : concepts and cases*. Boston : Pearson, 13. vyd. 2015 (Global edition). 704 s. ISBN: 978-01-33444-79-7.
14. DERESKY, Helen. *International Management: Managing Across Borders and Cultures*. 8. vyd. 2014. Harlow : Pearson Education Limited. ISBN 978-0-13-306212-0.
15. DIEFENTHÄLER, Gerd. *Alcoholic beverages: these are the 2020 trends* [online]. 2020. Dostupné na: <<https://www.austriajoice.com/news-blog/alcoholic-beverages-trends>>
16. DOYLE, Peter, STERN, Phill. *Marketing Management and Strategy*. 4. vyd. 464 s. 2006. New Jersey : Prentice Hall. ISBN 978-02736-93-98-7.
17. DWIWEDI, Dheeraj. *Liqueurs Market by Type (Neutrals/Bitters, Creams, Fruit Flavored, and Others) and by Distribution Channel (Convenience Stores, On Premises, Retailers, and Supermarkets), and by Packaging (Glass, PET Bottle, Metal Can, and Others) - Global Opportunity Analysis and Industry Forecast, 2017-2023* [online]. 2017. Dostupné na: < <https://www.alliedmarketresearch.com/liqueurs-market>>
18. ENTREPRENEUR EUROPE. *The 3 Steps to Building a Winning Brand Strategy* [online]. [ cit. 2020-5-16 ]. Dostupné na: < <https://www.entrepreneur.com/article/241960>>
19. FILL, Chris. *Marketing Communications* . Harlow : Pearson Education Limited. 6. vyd. 2013, 864 s., ISBN 978-02737-70-54-1.
20. HASTINGS, Gerard. a kol. *The SAGE Handbook of Social Marketing*. Thousand Oaks : SAGE publications. 2011. 648 s. ISBN 978-18492-01-88-9.
21. CHARTERED INSTITUTE OF MARKETING. *Marketing Research and Information*. 1. vyd. 385 s. 2003. United Kingdom : CIM Publishing. ISBN 978-09021-30-80-7.
22. JURIČKOVÁ, V. a kol. *Podnikateľské prostredie a firemné stratégie*. Bratislava : Ekonomický ústav Slovenskej akadémie vied, 2006. 172 s. ISBN 80-7144-154-6.

23. KAIKATI, Jack, KAIKATI, Andrew. *A rose by any other name: Rebranding campaigns that work* [online]. 200. [ cit. 2020-1-4 ]. Dostupné na: < [https://www.researchgate.net/publication/242026024\\_A\\_rose\\_by\\_any\\_other\\_name\\_Rebranding\\_campaigns\\_that\\_work](https://www.researchgate.net/publication/242026024_A_rose_by_any_other_name_Rebranding_campaigns_that_work)>
24. KELLER, Kevin Lane. *Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity*. [online]. 1993. [ cit. 2019-12-25 ]. Dostupné na: < <https://www.jstor.org/stable/1252054?seq=1> >
25. KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 15. vyd. 2016. Londýn : Pearson Education Limited. ISBN 978-12920-92-62-1.
26. KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. Praha: Grada. 12. vyd. 2007. 792 s. ISBN 80-24713-59-5.
27. KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera*. Praha: Management Press. 2000. 260 s. ISBN 80-72610-10-4.
28. KOURDI, J. *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*. Brno: Computer Press, 2011, 300 s. ISBN 978-80-251-2725-4.
29. LEONE, Robert, a kol. *Linking brand equity to customer equity*. [online]. 2006. [ cit. 2019-12-25 ]. Dostupné na: < [https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=4519&context=lkcsb\\_research](https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=4519&context=lkcsb_research) >
30. MAGRETTA, J. *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*. Harvard Business Review Press. 2011. 256 s. ISBN 978-14-22142-29-5.
31. MERENDA, K. D. 2012. *Principle four: Develop 360-degree brand communications*. Edelman. [online]. 2019. [ cit. 2019-12-16 ]. Dostupné na: < <http://purpose.edelman.com/principle-four-develop-360-degree-brand-communications/>>
32. MERRILEES, Bill. MILLER, Dale. *Principles of corporate rebranding* [online]. 2008. [ cit. 2020-1-5 ]. Dostupné na: < <https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/principles-of-corporate-rebranding-Rlvok6ZMz4>>
33. MORDOR INTELLIGENCE. *Alcoholic beverage market - growth, trends, and forecast (2020 - 2025)* [online]. 2020. Dostupné na: <<https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/alcoholic-beverage-market>>

34. MUZELLEC, Laurent. a kol. *Corporate rebranding-an exploratory review* [online]. 2003. [ cit. 2020-1-4 ]. Dostupné na: <[https://www.academia.edu/1461036/Corporate\\_rebranding-an\\_exploratory\\_review](https://www.academia.edu/1461036/Corporate_rebranding-an_exploratory_review)>
35. NIELSEN COMPANY. *Nielsen: Global consumers' trust in 'earned' advertising grows in importance.* [online]. 2012. [ cit. 2019-12-20 ]. Dostupné na: <<https://www.nielsen.com/us/en/press-releases/2012/nielsen-global-consumers-trust-in-earned-advertising-grows/>>
36. POWERS, Thomas. STEWARD, Jocelyn. *Alfred P. Sloan's 1921 repositioning strategy* [online]. 2010. [ cit. 2020-1-5 ]. Dostupné na: <<https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/alfred-p-sloan-s-1921-repositioning-strategy-ndZ7q7GX7f>>
37. SIMON, Carol, SULLIVAN, Mary. *The Measurement and Determinants of Brand Equity: A Financial Approach.* [online]. 1993. [ cit. 2019-12-25 ]. Dostupné na: <[https://www.academia.edu/15106084/The\\_Measurement\\_and\\_Determinants\\_of\\_Brand\\_Equity\\_A\\_Financial\\_Approach](https://www.academia.edu/15106084/The_Measurement_and_Determinants_of_Brand_Equity_A_Financial_Approach)>
38. THE SPIRIT BUSINESS. *Jägermeister sales boosted by Eastern Europe* [online]. 2018. Dostupné na: <<https://www.thespiritsbusiness.com/2018/03/jagermeister-sales-boosted-by-eastern-europe/>>
39. THE SPIRIT BUSINESS. *Speciality Spirits Brand Champion 2019: Jägermeister* [online]. 2019. Dostupné na: <<https://www.thespiritsbusiness.com/2019/06/speciality-spirits-brand-champion-2019-jagermeister/>>
40. VOZKOVÁ, Kristína. *BRANDstorming: Perfekcionismus a konzistentnost jako klíč k budování lovebrandu u Jägermeistera* [online]. 2018. [ cit. 2020-4-15 ]. Dostupné na: <[https://www.focus-age.cz/m-journal/marketing/brandstorming--perfekcionismus-a-konzistentnost-jako-klic-k-budovani-lovebrandu-u-jagermeistera\\_\\_s277x14341.html](https://www.focus-age.cz/m-journal/marketing/brandstorming--perfekcionismus-a-konzistentnost-jako-klic-k-budovani-lovebrandu-u-jagermeistera__s277x14341.html)>
41. WHEELLEN, T. a kol. *Strategic Management and Business Policy - Toward Global Sustainability.* New Jearsey : Prentice Hall, 2012. 912 s. ISBN 978-01-32153-22-5.