

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Marketingová strategie značky Studentská pečeť

Bc. Tomáš Pardubský

© 2023 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Tomáš Pardubský

Podnikání a administrativa

Název práce

Marketingová strategie značky Studentská pečeť

Název anglicky

Marketing Strategy of the Studentská pečeť Brand

Cíle práce

Cílem diplomové práce je vytvoření návrhu marketingové strategie značky Studentská pečeť.

Metodika

Teoretická část práce vychází z aktuálních zdrojů zaměřených na problematiku marketingu. Empirická část práce se zaměřuje na identifikaci, vymezení a analýzu marketingového prostředí firmy, analýzu současného stavu marketingové strategie a návrh vlastních doporučení a možných změn v marketingové strategii vybrané značky.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

marketing, marketingová strategie, marketingový mix, služby, obchod, management

Doporučené zdroje informací

- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing : strategie a trendy*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane; JUPPA, Tomáš; MACHEK, Martin. *Marketing management*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. Noida: Pearson, 2018. ISBN 978-93-325-5718-5.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2012. ISBN 978-0-13-600998-6.
- LEE, Nancy R.; KOTLER, Philip. *Social marketing : changing behaviors for good*. Los Angeles ; London: SAGE, 2016. ISBN 978-1-4522-9214-4.

Předběžný termín obhajoby

2023/24 ZS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Stanislav Rojík, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra managementu a marketingu

Elektronicky schváleno dne 2. 11. 2023

doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 3. 11. 2023

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 12. 11. 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Marketingová strategie značky Studentská pečeť" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29.11.2023

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval svému vedoucímu práce, panu Ing. Stanislavu Rojíkovi, Ph.D., za užitečné rady a pomoc při zpracovávání závěrečné práce. Dále bych rád poděkoval Anně Růžičkové, Simonu Bornevovi a Janu Krátkému za poskytnuté informace, díky kterým bylo možné vypracovat praktickou část diplomové práce.

Marketingová strategie značky Studentská pečeť

Abstrakt

Tato práce se zabývá marketingovou strategií značky Studentská pečeť. Cílem práce bylo vytvoření návrhu marketingové strategie po zhodnocení jejího současného stavu. Zhodnocení bylo provedeno pomocí vyhotovení analýz vnějšího a vnitřního prostředí značky a sestavení matic EFE a IFE z nich vyplívající. Návrh řešení je vytvořen v souladu s novým positioningem značky. Pro účely analýzy vnějšího prostředí bylo využito PEST analýzy a Porterova modelu pěti sil, jež posloužily jako podklad pro EFE matici. V rámci vnitřního prostředí byla provedena analýza marketingového mixu značky na jejímž základě je následně sestavena IFE matice. Navrhovaná řešení jsou vytvořena pro produktovou strategii formou přenastavení targetingu části současného portfolia a rebrandingem produktů značky Orion pod Studentskou pečeť. Pro cenovou strategii je navrženo snížení nepromoční ceny tabulkových čokolád za účelem zvýšení prodejů mimo promoční období. V rámci komunikační strategie je navrženo sladění reklamy a podpory prodeje, rozšíření podpory prodeje mimo prodejní místa a využití udržitelnosti značky a jejích produktů v rámci public relations. Jednotlivé marketingové aktivity jsou následně naplánovány v harmonogramu pro dalších 12 měsíců společně s odhadovanými náklady na jejich provedení, které jsou vyčísleny na 16 452 000 Kč.

Klíčová slova: marketing, strategie, marketingový mix, prostředí firmy, potravinářství, komunikační mix, SWOT, PEST

Marketing Strategy of the Studentská pečeť brand

Abstract

This thesis focuses on marketing strategy of the Studentská pečeť brand. The main goal of this thesis was to create a proposition of marketing strategy based on the evaluation of its current state. The evaluation was based on analysis of external and internal environment of the brand and the creation of EFE and IFE matrixes based on this analysis. A PEST analysis and Porter's five forces model were used for the external environment analysis, which served as a base for the EFE matrix. Analysis of the marketing mix was used for the analysis of internal environment of the brand, from which an IFE matrix was created. Proposed solutions are made for the product strategy via a change in a targeting of a part of a portfolio and through a rebranding of some products of Orion brand under Studentská pečeť. For the pricing strategy, a change in non-promotional retail price is proposed for chocolate tablets to increase their sales outside of promotions. In a communication strategy a proposition is made regarding uniformity of advertisement and sales promotion, expanding sales promotions outside of point of sale and promoting sustainability of the brand through public relations. These marketing activities are then planned in a 12-month schedule along with estimated cost of these activities which stands at 16 452 000 Czech crowns.

Keywords: marketing, strategy, marketing mix, confectionery, SWOT, PEST, communication mix, Porter's five forces

Obsah

| | |
|--|-----------|
| 1 Úvod | 11 |
| 2 Cíl práce a metodika..... | 12 |
| 2.1 Cíl práce..... | 12 |
| 2.2 Metodika..... | 12 |
| 3 Teoretická východiska | 14 |
| 3.1 Marketing..... | 14 |
| 3.1.1 Segmentace – targeting – positioning | 14 |
| 3.1.2 Marketingová strategie..... | 18 |
| 3.1.3 Teorie značky..... | 20 |
| 3.2 Vnější Marketingové prostředí firmy | 22 |
| 3.2.1 Makroprostředí..... | 23 |
| 3.2.2 Mikroprostředí | 27 |
| 3.2.3 Matice EFE | 31 |
| 3.3 Vnitřní marketingové prostředí firmy | 33 |
| 3.3.1 Marketingový mix..... | 33 |
| 3.3.2 Matice IFE | 43 |
| 4 Vlastní práce | 45 |
| 4.1 Společnost Nestlé Česko s.r.o..... | 45 |
| 4.1.1 Charakteristika značek Studentská pečeť a Orion | 46 |
| 4.2 Analýza vnějšího prostředí | 47 |
| 4.2.1 PEST analýza..... | 47 |
| 4.2.2 Porterův model pěti sil | 57 |
| 4.2.3 Matice EFE | 61 |
| 4.3 Analýza vnitřního prostředí z pohledu marketingu..... | 62 |
| 4.3.1 Analýza marketingového mixu..... | 62 |
| 4.3.2 Matice IFE | 76 |
| 5 Výsledky a doporučení..... | 78 |
| 5.1 Zhodnocení současného stavu marketingové strategie | 78 |
| 5.2 Doporučení | 80 |
| 6 Závěr | 86 |
| 7 Seznam použitých zdrojů | 87 |
| 8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk | 92 |
| 8.1 Seznam obrázků | 92 |
| 8.2 Seznam tabulek | 92 |
| 8.3 Seznam grafů | 92 |

| | | |
|----------------|------------------------------|-----------|
| 8.4 | Seznam použitých zkratk..... | 93 |
| Přílohy | | 94 |

1 Úvod

Diplomová práce se zabývá marketingovou strategií značky Studentská pečeť, která prošla na konci roku 2022 změnou positioningu a drasticky rozšířila své produktové portfolio ve snaze přilákat nových zákazníků a zvýšení konkurenceschopnosti na trhu rychloobrátkového zboží. Téma diplomové práce bylo zvoleno z důvodu práce ve společnosti vlastníci zmiňovanou značku a oblíbenost jejich produktů, a je tak v zájmu autora budoucí úspěch této značky.

Zejména pro trh s rychloobrátkovým zbožím je marketingová strategie velice významná z důvodu impulzních nákupů v místě prodeje a cenové citlivosti zákazníků na tyto produkty. Při ztracení výstavního místa na regálech maloobchodů z důvodu delistingu produktů ze strany obchodníků dochází k rychlému poklesu tržního podílu a tím i objemu prodeje. Jelikož prodeje rychloobrátkového zboží probíhají na centralizovaných místech jako jsou maloobchody, panuje zde velmi vysoká míra konkurence. Způsob, jakým je možný se od ní odlišit spočívá právě v marketingu a marketingové strategii, jejíž správné nastavení rozhoduje o úspěchu či neúspěchu daných produktů. Cílem této práce je tak zhodnotit současný stav marketingové strategie značky Studentská pečeť a vytvořit návrhy, jež povedou ke zlepšení marketingové strategie. Pro splnění tohoto cíle je proto podstatné nejprve vymezit teoretické poznatky z tuzemské a zahraniční literatury zabývající se touto problematikou. Tyto poznatky poslouží jako základ pro provedení analýz vnějšího a vnitřního marketingového prostředí značky v praktické části práce, jejichž vyhodnocení povede ke splnění cílů práce. Vyhodnocením vnějšího prostředí prostřednictvím matice EFE dojde k vymezení příležitostí a hrozeb pro značku. Vyhodnocením vnitřního prostředí značky prostřednictvím IFE matice pak dojde k vymezení silných a slabých stránek Studentské pečeti. Díky těmto maticím tak bude možné provést zhodnocení současného stavu marketingové strategie Studentské pečeti, jenž umožní navrhnout zlepšení současné strategie a doporučit změny, které povedou ke zlepšení postavení Studentské pečeti na trhu cukrovinek.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je návrh marketingové strategie pro značku Studentská pečeť. Pro tyto účely budou nejprve zpracovány analýzy potřebné pro zhodnocení současného stavu marketingové strategie, na jehož základě budou vypracovány návrhy a doporučení.

2.2 Metodika

V první části práce jsou vypracována literární rešerše marketingu, značky a marketingového prostředí, která slouží jako podklady pro druhou, praktickou část práce. Tato část je vypracována studiem relevantní odborné literatury v českém a anglickém jazyce.

V praktické části práce jsou provedeny jednotlivé analýzy potřebné pro správné zhodnocení současného stavu marketingové strategie značky Studentská pečeť. Nejprve je zkoumáno vnější prostředí značky, a to pomocí PEST analýzy a Porterova modelu pěti sil. Faktory vystupující v rámci PEST analýzy byly vybrány dle relevantnosti pro zkoumanou značku. Porterův model pěti sil byl sestaven na základě informací poskytnutých brand manažerkou značky Orion. Faktory vnějšího prostředí byly následně metodou dedukce vyhodnoceny jako příležitosti či hrozby pro značku a zaneseny do matice EFE. V rámci EFE matice pak byly jednotlivým faktorům přiřazeny váhy z pohledu významnosti pro značku Studentská pečeť a k nim bylo následně přiřazeno hodnocení určující současnou reakci podniku na dané příležitosti či hrozby. Výsledkem je vážené skóre určující míru reakce podniku na všechny faktory celkem. Po zhodnocení vnějšího prostředí byla provedena analýza marketingového mixu značky. Ta byla provedena z pohledu 4P, tedy produktu, ceny, distribuce a komunikačního mixu. Informace z této části byly získány od brand manažera Studentské pečeti a vedoucího obchodního oddělení cukrovinek. V rámci produktu je v této části zkoumané současné portfolio značky, targeting a cíle positioningu. U ceny je zkoumána cenová strategie značky a je zde provedeno srovnání doporučených promočních i nepromočních maloobchodních cen vůči aktuálním cenám na trhu. Distribuční část marketingového mixu popisuje současnou distribuční strategii značky a rozdělení trhu. V rámci komunikačního mixu jsou představeny nástroje využívané značkou v kampani probíhající od září 2023 do prosince 2023 a v květnu roku 2023. Na základě této analýzy je následně sestavena IFE matice vymezující silné a slabé stránky vyplývající z analýzy

marketingového mixu metodou dedukce, jimž jsou opět přiřazeny váhy dle významnosti pro značku a následně hodnocení, určující o jak silnou či slabou stránku se jedná.

Výsledkem výstupu v podobě matic EFE za vnější prostředí a IFE za vnitřní prostředí je zhodnocení současného stavu marketingové strategie, které je následně shrnuto do SWOT matice. Na základě zhodnocení současného stavu této strategie jsou navržena doporučení a zlepšení využívající silných stránek a příležitostí pro značku k eliminaci slabých stránek a redukci hrozeb.

3 Teoretická východiska

Tato kapitola je složena z rešerše českých a zahraničních děl autorů zabývajících se marketingem. Poznatky a informace získané v této části budou využity v kapitole 4 pro sestavení marketingové strategie značky Studentská pečeť.

3.1 Marketing

Dle Silka (2006), je marketing procesem, jehož prostřednictvím firma vytváří hodnotu pro své cílové zákazníky. Ta vzniká uspokojováním potřeb zákazníků. Společnost by se tak měla vymezovat hodnotou, kterou zákazníkům poskytuje, a nikoliv pouze produktem. Způsob, jakým poté firma tvoří hodnotu, tedy plán pro její vznik, se nazývá marketingová strategie. Ta zahrnuje dva hlavní procesy:

- 1) Zvolení cílového trhu a určení požadovaného positioningu produktu v mysli cílových zákazníků
- 2) Určení plánu marketingových činností, pomocí nichž bude dosaženo požadovaného positioningu, který tvoří unikátní prodejní nabídku produktu.

Kotler (1999) definoval marketing jako činnost jejímž cílem je uspokojení potřeb zákazníka, a nikoliv samotný prodej produktu. Slovy Kotlera se jedná o „*Společenský a manažerský proces, pomocí něhož jednotlivci a skupiny osob získávají to, co chtějí, skrze výměnu produktů a utváření hodnot s ostatními*“.

Karlíček (2018) tvrdí, že marketing jako takový rozhoduje o úspěchu či neúspěchu firmy, jedná se totiž o jakési jádro každého podnikání, neboť tam kde probíhá směna zboží či služeb, probíhá automaticky i marketing, jehož podstata leží v budování vzájemných vztahů mezi firmou a zákazníkem a je tak úzce spjat právě s prodejem. Firma se musí zaměřit na to, kdo jsou její zákazníci, a jaké hodnoty je schopna a ochotna jim poskytnout, aby si zajistila jejich spokojenost a udržela si konkurenční výhodu.

3.1.1 Segmentace – targeting – positioning

Proces STP je součástí cíleného marketingu, jehož principem je rozložení trhu na atraktivní segmenty, jejich správné zacílení a umístění značky na daném trhu. Marketingový manažeři, jež chtějí cílený marketing použít nejprve provedou segmentaci, v níž rozdělí potenciální zákazníky do jednotlivých segmentů, z nichž následně vyberou ty

nejatraktivnější. Firma se pak soustředí na tyto cílové segmenty a přizpůsobuje jim své marketingové aktivity (Camilleri, 2017).

Segmentace

Prvním krokem při segmentaci je správné zvolení trhu, ať už toho, na němž firma v současnosti podniká, či nového nebo vztaženého k danému produktu. Druhým krokem by mělo být zvolení daných kritérií, na jejichž základě bude segmentace provedena (Goyat, 2011).

Dle Kotlera (2012) musí segmenty splňovat pět základních kritérií:

- Měřitelnost
 - Spadá sem velikost trhu, kupní síly a další měřitelné charakteristiky. Tyto charakteristiky by měli být i u každého segmentu a musí být měřitelné a zjistitelné.
- Významnost
 - Segmenty musí být dostatečně velké a profitabilní. Segment by měl být co největší při zachování homogenity uvnitř segmentu, pro správné nastavení marketingového plánu a strategie.
- Přístupnost
 - Segmenty musí být přístupné, tj. lze na ně efektivně zacílit marketingovou kampaň.
- Odlišnost
 - Segmenty musí být navzájem heterogenní a odlišně reagovat na různé marketingové strategie včetně marketingového mixu.
- Akceschopnost
 - Pro dané segmenty lze formulovat efektivní marketingové strategie, pro přilákání nových zákazníků a obsluhu těch stávajících.

Geografická segmentace

Geografická segmentace je rozdělení trhu na základě kritérií jako jsou státní území, regiony, města či usedlosti. Společnost se tak může rozhodnout, zadli bude podnikat například v určitých městech, případně v celém státě. Na základě těchto rozhodnutí pak

může přizpůsobovat své marketingové aktivity tamnímu obyvatelstvu dle regionu. Například poptávka v menších obcích bývá odlišná od velkých měst. Problém zde však může při tomto postupu nastat ve vztahu přístupu ke značce, pokud se způsob komunikace s cílovým trhem liší dle lokality (Kotler, 2012).

Demografická segmentace

Demografická segmentace je členění trhu dle kritérií, která pomohou identifikovat zákazníka jako takového. Snadnost měření a zjišťování těchto vlastností činí tuto metodu segmentace trhu velice populární. Mezi hlavní demografické znaky zde pak patří kupříkladu věk, pohlaví, příjem domácnosti, velikost rodiny či náboženské vyznání potenciálních zákazníků (Camilleri, 2017).

Dle Kotlera (2012) je důležité, často tyto demografické ukazatele spojovat s těmi geografickými. Toto je důležité zejména kvůli usnadnění výběru komunikace s trhem a odhadu jeho velikosti. I Kotler vyzdvihuje popularitu demografické segmentace v marketingu, jelikož demografické ukazatele obyvatelstva často korespondují s jeho potřebami a přáními. Určitá přání a potřeby se totiž například mohou měnit s věkem. Jako příklady zde uvádí zubní pasty, které mívají jednotlivé řady produktů pro děti, dospělé a starší zákazníky. Obdobně tomu může být i v případě kdy si zákazníci mohou spojovat určitý produkt s obdobím života a vlastnictví daného produktu tak u nich vzbuzuje pocit mladosti. Věk také pomáhá určit životní fázi v níž se zákazník nachází. Ta ovlivňuje hlavní problémy, jež by mohl zákazník v osobním životě řešit, jako například rozvod, koupi nového domu, narození dítěte či péči o starší rodiče.

Psychografická segmentace

Psychografická segmentace vychází ze sociálních, psychologických a antropologických faktorů. Vznikla jako způsob zaplnění mezer mezi ostatními typy segmentací a pohlíží na cílový trh odlišným způsobem. Hlavními psychografickými znaky mohou být například hodnoty, životní styl, názory či osobnost. Nejdůležitější z nich je pak osobnost, která představuje souhrn psychologických charakteristik jedince, jež přímo ovlivňují jeho nákupní chování. Seskupením podobných osobnostních typů při segmentaci trhu je pak možné lépe předvídat spotřebitelské chování (Miquelito, 2015).

Behaviorální segmentace

Behaviorální segmentace rozděluje trh dle přidané hodnoty produktu a užítku pro zákazníka a s tím spojený způsob jeho chování. Užitek je myšlen jako přínos, který pro spotřebitele plyne z vlastnictví, nabytí vlastnictví a užívání produktu. Jako příklad je možné použít auto, které pro zákazníka představuje prostředek, jak se dostat z bodu A do bodu B a na rozdíl kupříkladu od kola i ochrání uživatele před vlivem počasí. Přidaná hodnota je naopak hnána sociálními faktory a statusem, kdy její hlavní přínos závisí na reakci okolí kupujícího. Příkladem jsou luxusní auta, jako je Ferrari, které poskytují vlastníkovi určitý společenský status na rozdíl od běžných značek jako je Hyundai. Přidaná hodnota je tak úzce spjata s brandingem produktu a společnosti a jeho diferenciací od ostatních značek a společností. Na významnosti zde tak nabývá odlišení produktu od značky, kdy zatímco produkt poskytuje zákazníkovi funkční hodnotu, značka pak představuje symbol či status který obohacuje produkt nad rámec jeho užítkové hodnoty (Wells, 2010).

Targeting

Ve fázi targetingu firma zhodnocuje finanční atraktivnost jednotlivých segmentů na základě jeho velikosti, a s tím spojené výše poptávky, nákladů na zacílení konkrétního segmentu trhu a konkurenční výhody, kterou zde může získat. Na základě finančního zhodnocení segmentů firma zvolí jeden či více z nich na základě jejich profitability a jak korelují s vizí, cíli a strategií firmy. Následně je provedena adekvátní alokace zdrojů pro jednotlivé segmenty a v nich jsou pak identifikováni zákazníci jakožto osoby cílových skupin (DeSarbo, 2009).

Positioning

V rámci positioningu se firma snaží prostřednictvím produktu a image firmy zaujmout konkrétní místo v mysli zákazníků. Cílem je tak podchytit jak o značce či produktu spotřebitel přemýšlí a s čím si tyto věci spojuje. Firma by se měla zaměřit nejen na současný positioning, ale i na ten budoucí. Měla by tedy najít rovnováhu mezi tím, čím zrovna je a tím, čím by mohla být. Pro správné posilování positioningu prostřednictvím kampaní a promoakcí je důležité stanovit si určité podobnosti a odlišit znaky mezi vlastní značkou a konkurencí. Na základě toho se pak firma může rozhodnout, zdali chce značku spíše směřovat ke konkurenci, či se od ní plně odlišit (Kotler, 2012).

3.1.2 Marketingová strategie

Marketingová strategie představuje souhrn rozhodnutí dané organizace týkající se marketingu, marketingových aktivit, produktu a komunikace, která jí pomáhají dosáhnout stanovených organizačních cílů. Obecně existují tři hlavní cíle, jichž se firmy snaží dosáhnout. Prvním je získání konkurenční výhody v rámci positioningu, a sice prostřednictvím ceny či diferenciací produktu. Druhým je dosažení určité tržní reakce zákazníků či konkurentů, jako je například změna spotřebitelského chování nebo adaptace konkurentů na změny trhu. Posledním cílem je pak dosažení specifických tržních cílů, kam patří kupříkladu podíl na trhu, objem a růst tržeb nebo loajalita zákazníků (Varadarajan, 2015).

Generické marketingové strategie

Tyto strategie, definované M. Porterem, jsou běžně využívány firmami pro získání konkurenční výhody. Všechny tři strategie jsou definovány z pohledu strategické působnosti a síly, kdy působnost je poptávkově orientovaná a zaměřuje se na velikost a rozložení trhu, přičemž síla je zaměřena na hlavní přednosti a kompetence dané firmy. Jako hlavní kompetence pak Porter označuje diferenciaci produktu a jeho cenu (Tanwar, 2013)

Existují tři generické marketingové strategie (Tanwar, 2013):

Strategie vůdčího postavení v nákladech

- Základním předpokladem této strategie je vysoká efektivnost výroby. Pomocí velkovýroby standardizovaného produktu může firma benefitovat z úspor z rozsahu a snížit tak své mezní náklady. Většinou se jedná o produkt, který je levný a nabízen co možná nejširšímu okruhu zákazníků. Pro úspěšnost této strategie je běžně zapotřebí velkého podílu na trhu nebo přednostního přístupu k materiálu, práci či dalším důležitým vstupům. Bez těchto předpokladů může snadno dojít k napodobení strategie konkurenty.

Strategie diferenciací

- Tato strategie je zaměřena na široký trh a jejím cílem je vytvoření produktu či služby, který bude považován v rámci odvětví za unikátní, což následně umožňuje firmě nastavit u produktu vyšší cenu. Odlišení se od ostatních produktů

lze dosáhnout mnoha způsoby, příkladem může být design produktu, image značky, technologie použité při výrobě, způsob distribuce nebo zákaznický servis. Výhodou této strategie je vybudování loajality zákazníků, což snižuje jejich citlivost na změnu ceny produktu. Na rozdíl od strategie vůdčího postavení v nákladech zde dochází k vyšším ziskům, jelikož vysoká míra loajality zákazníků slouží jako bariéra před vstupem nových konkurentů na trh. Nízko nákladová strategie pak na druhou stranu umožňuje lepší penetraci trhu a získání většího podílu na trhu.

Strategie koncentrace

- V rámci této strategie dochází k zaměření se na pár vymezených segmentů trhu. Cílem je snaha přizpůsobit marketingové činnosti konkrétním segmentům tak, aby firma mohla přesněji splnit požadavky zákazníků než konkurence. Pro získání konkurenční výhody je tak zde větší zaměření na kvalitu nabízených služeb než na jejich kvantitu. Tato strategie je zejména vhodná pro malé a střední podniky, avšak nevylučuje se ani její využití podniky velkými. Strategie koncentrace je prováděna dvěma způsoby. Tím prvním je koncentrace na náklady kdy firma se snaží získat nákladovou výhodu v daném segmentu a nabízet tak produkty levněji než konkurence. Druhým způsobem je pak koncentrace na diferenciaci, kdy firma se snaží daným segmentům přinést produkt, který je odlišný od konkurence a zároveň lépe splňuje požadavky zákazníků.

Marketingové cíle

Stanovením marketingových cílů si firma určuje, čeho chce prostřednictvím svých marketingových aktivit dosáhnout. Zároveň slouží jako kritérium pro vyhodnocení úspěšnosti a efektivity dané kampaně. Například pomocí dotazníkového šetření lze zjistit naplnění cílů jako je spokojenost zákazníků, loajalita nebo vnímaná kvalita produktu. Využit lze také databázi, ze které je možné zjišťovat průměrný počet zakoupených produktů na zákazníka, jeho průměrné příjmy či výdaje, nebo například míru retence a akvizice zákazníků. Mezi nejčastější cíle pak patří zvýšení ziskovosti, tržeb nebo třeba podílu na trhu (Karlíček, 2018).

Dle Karlička (2018) se cíle dělí dle toho, zdali ovlivňují chování či vnímání zákazníků. V rámci chování se jedná například o zvýšení penetrace produktu v určitém segmentu, četnost užívání nebo zvýšení objemů prodeje na jednotlivé zákazníky. Mezi cíle ovlivňující vnímání zákazníků pak patří zvyšování povědomí o značce, postoje zákazníků k ní či jejich satisfakce prostřednictvím zákaznického servisu. Hlavním předpokladem marketingových cílů je, aby splňovaly předpoklady modelu SMART. Tedy aby cíle byly specific, measurable, agreed, realistic a timed neboli konkrétní, měřitelné, odsouhlasené všemi zúčastněnými stranami, reálně dosažitelné a časově vymezené.

3.1.3 Teorie značky

Značka představuje pro zákazníky symbol či hodnoty, které si s daným produktem spojují. V případě dobré značky tak dochází ke zvyšování hodnoty samotného produktu jeho atraktivnosti a pocitu důvěryhodnosti pro zákazníky. To pomáhá k odlišení se od konkurence a získání konkurenční výhody. Každá značka má dva základní prvky a sice název a logo. Základním předpokladem názvu by měla být jeho snadná vyslovitelnost a zapamatovatelnost. V případě plánu působení i na zahraničních trzích je pak důležitá její přenositelnost, tedy například název značky není v dané zemi brán jako hanlivý. Logo pak představuje znázornění značky. Kromě názvu obsahuje často i určitý symbol či ilustraci, jež umožňuje snazší asociaci produktů se značkou. V případě známých značek je pak možné využívat pouze těchto symbolů a loga bez doprovodného názvu a zákazníci i přesto budou vědět o jaký brand se jedná. Kromě názvu a loga, může být značka také spojena s dalšími doprovodnými prvky. Jde zejména o barvy, slogan, znělku nebo například maskota či hudbu (Karliček, 2018).

Autenticita značky

Autenticita značky pozitivně ovlivňuje důvěru a loajalitu zákazníků, zvyšuje její hodnotu a poskytuje určitý komfort zákazníkům. Jedná se o míru, do jaké zákazníci vnímají značku jako věrnou a pravdivou vůči sobě a svým zákazníkům. Pokud tak značka dostojí svým slibům a závazkům její důvěryhodnost vzroste. S vysokou mírou autenticity je pak spojena také schopnost značky snáze zvládat krizové situace a u zákazníků zvyšuje pravděpodobnost odpuštění v případě skandálů. Zároveň také zvyšuje hodnotu produktů u spotřebitelů, pro než jsou spojovány s určitým standardem kvality a hodnotou značky jako takové. Tím se zvyšuje částka, kterou jsou zákazníci ochotni za tyto produkty zaplatit a

v mnohých případech tak koupí produkt, který je sice dražší než konkurenční výrobek, ale je spojován právě s danou značkou (Södergren, 2021).

Povědomí o značce

V rámci povědomí o značce jsou zastoupeny dva hlavní faktory a sice míra rozpoznání značky a vybavení značky. Míra rozpoznání značky určuje, jak snadno zákazníci rozpoznají danou značku v místě prodeje. Tím si je také spojí s produktovou kategorií, do níž dané produkty patří. Vzhledem k tomuto faktu je tak důležité, aby značka byla na obalu, případně kartonu dobře viditelná a aby se balení produktu vyskytlo také v reklamách, což umožní zákazníkům snazší identifikaci. V případě vybavení značky se pak jedná o jev, kdy při přemýšlení nad danou produktovou kategorií se vybaví zákazníkům právě daná značka. Pokud si tak při cestě na nákup zákazník vzpomene, že by si rád koupil například zubní pastu, první se mu vybaví určitá značka, kterou zná nejvíce a následně ji tedy bude hledat i v regále daného obchodu. V případě velkých a silných značek jsou tak míry rozpoznání a vybavení značky vysoké. To přispívá i ke zvyšování preference dané značky, jelikož většina zákazníků preferuje oskoušené a známé produkty (Karlíček, 2018).

Značkové strategie

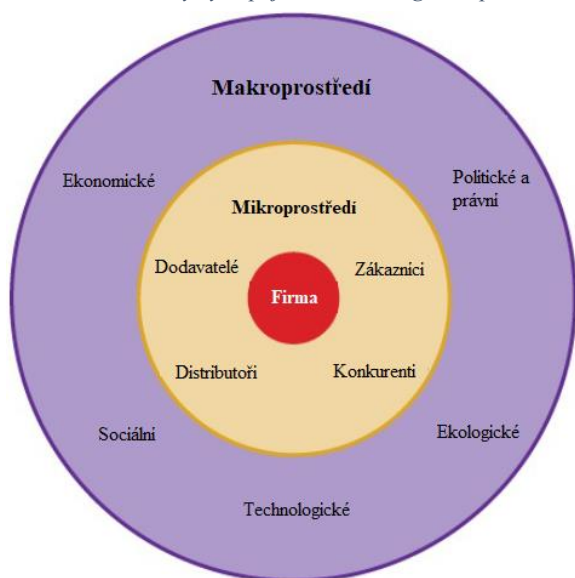
Karlíček (2018) uvádí šest různých strategií značek. Jedná se o strategii deštníkové značky, individuálních značek, extenzi značky, co-branding, a strategii globálních a lokálních značek. **Deštníkovou strategií** je myšleno zastřešení několika produktových kategorií pro jednu značku. Příkladem jsou značky Phillips či Apple, které prodávají širokou škálu produktů, avšak žádný z nich nezastiňuje hlavní značku, pomáhá ke snížení marketingových nákladů. **Strategie individuální značky** pak představuje situaci, kdy pod hlavní značkou figurují další sub-brandy prostřednictvím nichž firma komunikuje se zákazníky. Příkladem jsou značky Procter & Gamble pod kterou spadá Ariel, Gillette či Pampers nebo Nestlé, které vlastní JoJo, Orion či Kit Kat. Tyto společnosti komunikují právě prostřednictvím svých sub-brandů a komunikace zastřešujících značek se zákazníky je omezená. Náklady na tuto strategii jsou vyšší než u předchozí zmíněné, ale zároveň je díky tomu umožněno oslovovat různé segmenty a přizpůsobovat tak lépe nabídku. Také v případě krizových situací je možné problém řešit separátně v rámci sub-brandu, a nikoliv na úrovni hlavní značky. **Extenzí značky** je myšleno vstoupení do nové kategorie či segmentu s již stávající značkou. V případě úspěšného zavedení je pak možné dosáhnout dobrých prodejů

bez nutnosti vynaložení velkého množství finančních prostředků do marketingové kampaně. U této strategie je však důležité dodržet konzistentní positioning a produktovou kategorii značky. V opačném případě by mohlo dojít k takzvanému rozředění značky, což by mělo za následek poškození její image. **Co-branding** znamená spojení dvou známých značek v jednom produktu čímž je možné docílit nové synergie, která by jinak nebyla možná. **Strategie globálních a lokálních značek** je využívána při vstupech na zahraniční trhy. Při koupi zahraniční značky je možné ji buďto ukončit a nahradit svým brandem, jako to udělala společnost Vodafone se značkou Oskar, pak se jedná o strategii globálních značek, či si lokální značky ponechat jako v to udělalo Nestlé v případě Orionu či Lentilek. Poté se jedná o strategii lokálních značek. Využití globální značky s sebou nese výhodu v možnosti mezinárodní marketingové komunikace čímž dochází ke snížení nákladů a zvyšování důvěry v rámci silné mezinárodní identity. V případě lokálních značek jsou pak náklady na marketingovou komunikaci vyšší, avšak adaptace na podmínky daného trhu je výrazně jednodušší.

3.2 Vnější Marketingové prostředí firmy

Marketingové prostředí se skládá z faktorů a sil jež ovlivňují subjekty na trhu a jejich schopnost zde poskytovat svoje produkty či služby zákazníkům. Každá firma tak musí podrobně zkoumat a analyzovat vnější prostředí v němž se nachází, a to zejména ze dvou důvodů. Tím prvním je možnost získání konkurenční výhody při včasné chopení se příležitostí a tím druhým je minimalizace potenciálních rizik. Marketingové prostředí se dělí na dvě samostatné podmnožiny makroprostředí a mikroprostředí viz obrázek 1. Makroprostředí ovlivňuje celý trh a sice prostřednictvím ekonomických, sociálních, politických a technologických faktorů. Mikroprostředí se skládá z blízkého okolí firmy, tedy odvětví a přímo tak ovlivňuje schopnost firmy podnikat na konkrétním trhu či jeho segmentu. Mezi hlavní hybné síly zde patří dodavatelé, distributoři a zákazníci a konkurence (Fahy, 2015).

Obrázek 1: Faktory vystupující v marketingovém prostředí



Zdroj: (Fahy, 2015)

3.2.1 Makroprostředí

Pro zhodnocení makroprostředí se v marketingu využívá PEST analýzy, která je akronymem pro jednotlivé faktory ovlivňující makroprostředí. Tyto faktory jsou, jak již bylo zmíněno politické, ekonomické, sociální a technologické. Existuje i mnoho rozšířených verzí PEST analýzy jako je PESTLE, která kromě výše zmíněných faktorů zahrnuje také dopady ekologie a legislativy na makroprostředí. Mezi další analýzy se může řadit STEEPLED, jež pracuje s demografickými faktory, či STEER, kde navíc vystupují i faktory regulatorní (Sammut-Bonnici, 2015).

PEST analýza

Cílem PEST analýzy je určení vlivů a dopadů, které má makroprostředí na konkurenční pozici firmy. Proměnné, které zde vystupují jsou mimo oblast, jenž by mohla firma přímo či nepřímo ovlivnit a ta se jim tak musí přizpůsobit a podniknout kroky, například pomocí určité strategie, jak se vyhnout riziku či jej snížit, nebo naopak využít příležitostí, které tyto faktory představují a poskytují (Sammut-Bonnici, 2015).

Proces PEST analýzy lze shrnout v pěti bodech (Sammut-Bonnici, 2015):

- 1) Identifikace současných a budoucích faktorů makroprostředí mající dopad na činnost firmy, a tedy politických, ekonomických, sociálních a technologických.
- 2) Analýza možného působení jednotlivých faktorů na konkurenceschopnost firmy.
- 3) Kategorizace každého faktoru, tedy jestli se pro firmu jedná o příležitost, či hrozbu.
- 4) Určení strategické významnosti jednotlivých hrozeb a příležitostí dle jejich doby trvání a dopadů na provoz společnosti
- 5) Tvorba strategií, které zredukuje závažnost hrozeb či hrozby samotné a využijí nabízených příležitostí.

Politické faktory

Politické a legislativní faktory určují pravidla, jimiž se firmy musí při své činnosti řídit. Politická rozhodnutí mohou drasticky ovlivnit jak jednotlivá odvětví, tak i trh jako celek, kdy určité zákony či vyhlášky mohou zapříčinit zánik existujících odvětví či vznik zcela nových. Opatření týkající se firmy se však nemusí vztahovat přímo na ni, jako kupříkladu antimonopolní zákony, ale mohou se jí dotýkat i prostřednictvím zákonů směřované na spotřebitele, konkrétně pak na ochranu spotřebitele. (Fahy, 2015).

Politické faktory lze obecně rozdělit do tří kategorií (Sammut-Bonnici, 2015):

- Nadnárodní

Nadnárodní politické faktory nabývají na významnosti s velikostí podniku, zejména při podnikání na mezinárodních trzích. Geopolitické síly mají na podnikání velký vliv, jak může být vidět například u Evropské Unie či Sdružení národů jihovýchodní Asie, které se snaží o posílení svého politického a legislativního vlivu vůči členským státům.

- Národní

Národní politika může mít znatelný vliv na strategii firmy a způsob jejího podnikání. Mezi hlavní faktor zde patří fiskální politika státu, tedy hospodaření se státním rozpočtem s cílem zajištění makroekonomické stability, čehož může být dosaženo například změnou výše spotřební daně či jiných daňových politik jakožto i daní z příjmu právnických osob atd.

- Subnárodní neboli lokální.

Vliv lokální politiky je možné sledovat zejména v odvětvích a oblastech trhu, kde dochází k nějakým významným nedokonalostem podstatně ovlivňující určitou část národní ekonomiky. Příkladem může být dopravní infrastruktura, jež je lokálně prováděna přímo státem, či formou partnerství mezi veřejným a soukromým sektorem.

Ekonomické faktory

Důležitost ekonomických faktorů spočívá zejména v nerovnoměrném rozložení příjmů mezi obyvatelstvem. Nerovnoměrnost v příjmech může být jak globálního charakteru, tedy že obyvatelé různých zemí mají rozdílnou kupní sílu, jednotlivé státy mají rostoucí, stagnující či klesající ekonomiku, anebo může být tato nerovnost regionálního charakteru (Karlíček, 2018).

Další věcí, jež činí ekonomické faktory významnými je jejich dopad na profitabilitu a celkovou atraktivnost daného odvětví či trhu. Nejpopulárnějším ukazatelem výkonnosti ekonomiky a zároveň i jednotlivých odvětví je bezesporu hrubý domácí produkt neboli HDP. Ten bývá často měřen ve vztahu k paritě kupní síly, která umožňuje srovnání a porovnávání mezi jednotlivými zeměmi (Sammut-Bonnici, 2015).

Roli zde hraje také míra nezaměstnanosti, která může mít jak negativní, tak pozitivní dopad. V případě rostoucí míry nezaměstnanosti totiž dochází k poklesu disponibilních příjmů rodin, jichž se tato skutečnost dotýká. Na druhé straně však vyšší míra

nezaměstnanosti zvyšuje poptávku na trhu práce a tím dělá práci levnější což je výhodné pro podniky (Sammut-Bonnici, 2015).

Změny těchto ekonomických faktorů se projevují v každém odvětví různě. Některá odvětví jsou spolu úzce spjata, a proto například růst či úpadek jednoho odvětví se může významně projevit v odvětví jiném. Například významné oslabení či úpadek výrobního odvětví by se významně dotkl logistického a maloobchodního odvětví (Sammut-Bonnici, 2015).

Sociální faktory

Společenské trendy určují, jaké produkty a služby zákazníci v daný moment očekávají a požadují a jaká je po nich poptávka. Sledováním těchto trendů může firma snáze předvídat vývoj poptávky na trhu, a tak upravit svůj produkt, ať už repositioningem, rebrandingem či zacílením nového či dalšího segmentu, aby byl v souladu s očekáváním zákazníků (Sammut-Bonnici, 2015).

Kromě politických a ekonomických faktorů ovlivňují poptávku významně i sociální vlivy. Jedním s nejsnáze předvídatelných a pozorovatelných sociálních faktorů je demografický vývoj. Jak v České republice, tak téměř všude ve světě je současným trendem stárnutí populace, zejména v důsledku nižší porodnosti a vyšší průměrné šance na dožití (Karlíček, 2018).

Pod sociální faktory spadají také faktory kulturní. Ty jsou kombinací hodnot a přesvědčení, které uznává a ctí nějaký stát či skupina lidí. Společnosti tak musí dbát na to, aby nedošlo prostřednictvím podnikatelské či přímo marketingové činnosti k narušení či dehonestaci těchto hodnot (Fahy, 2015).

Technologické faktory

Příkladem významných technologických faktorů je masová adopce internetu a e-commerce, jež zapříčinila zánik mnoha zprostředkovatelů mezi firmami a koncovým zákazníkem. Spousta maloobchodníků také znatelně pocítila příliv nových konkurentů do odvětví a sice formou e-shopů, jako je například Amazon. Internet však také nabízí nové možnosti vedení marketingové strategie, a umožňuje zákazníkům snáze šířit své zkušenosti

s produktem či službou, prostřednictvím recenzí nebo diskusních fór (Sammut-Bonnici, 2015).

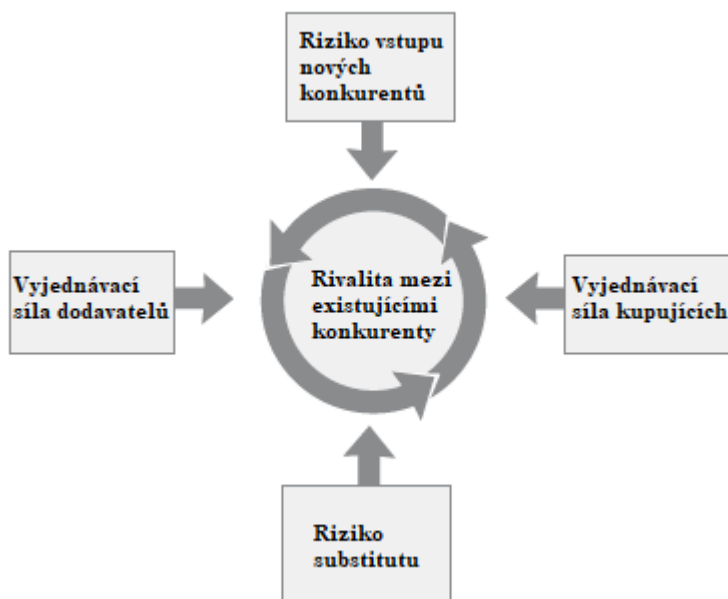
3.2.2 Mikroprostředí

Kromě makroekonomických vlivů popsaných v předešlé kapitole, mají na firmu dopad také vlivy mikroekonomické, z nichž je mikroprostředí složeno. Obdobně jako v makroprostředí, i zde jsou vlivy působící na firmu z části mimo její kontrolu. Na rozdíl od makroekonomických vlivů zde však může firma mít určitý vliv na dané faktory, a to například prostřednictvím manažerských rozhodnutí a aktivit. V mikroprostředí působí čtyři hlavní činitele a sice distributoři, zákazníci, dodavatelé a konkurenti (Fahy, 2015).

Porterův model pěti sil

K analýze mikroprostředí se využívá Porterova modelu pěti sil, který zkoumá vyjednávací síly jednotlivých vlivů mikroprostředí. Pochopením těchto sil a jejich příčin, je možné odhalit zdroj současné profitability odvětví a předvídat její budoucí vývoj v závislosti na konkurenci. Síly, jež jsou zapojeny v Porterově modelu jsou vyobrazeny na obrázku 2 (Porter, 2008).

Obrázek 2: Pět sil, které ovlivňují konkurenci v odvětví



Zdroj: (Porter, 2008)

Riziko vstupu nových konkurentů do odvětví

Vstup nových konkurentů do odvětví s sebou přináší novou výrobní kapacitu a snahu získat podíl na trhu, díky čemuž je vyvíjen tlak na ceny, náklady a návratnost kapitálu nutnou k udržení si konkurenceschopné pozice na trhu. Zejména pokud noví konkurenti vstupují na trh z trhu jiného, což jim umožňuje využít již existujících zdrojů k významnému otřesení konkurenčního prostředí v novém odvětví do něhož vstupují. (Porter, 2008).

Riziko vstupu závisí zejména na bariérách, které tvoří podmínky pro vstup na trh. Pokud jsou vstupní podmínky nízké anebo žádné, a na trhu nefiguruje společnosti s většinovým podílem, riziko vstupu je vysoké a ziskovost odvětví je tímto usměrněna a snížena, a to proto, že samotná hrozba vstupu nové konkurence na trh brzdí potenciální profitabilitu daného odvětví. Mezi bariéry pro vstup na trh patří například úspory z rozsahu na straně nabídky, výnosy z rozsahu na straně poptávky, požadavky na vstupní kapitál či vládní omezení a nařízení (Porter, 2008).

Vyjednávací síla dodavatelů

Tato síla významně ovlivňuje profitabilitu odvětví zejména prostřednictvím zvyšování cen zásobování, omezováním kvality v případě chybějící konkurence nebo přenášením nákladů na zákazníky těchto dodavatelů. Jelikož firmy, zejména ty větší, mají často velké množství dodavatelů, mění se i jejich vyjednávací síla (Porter, 2008).

Ta je vysoká v různých případech, jako například pokud dodavatelé své zboží dodávají do odvětví, které je méně koncentrované než oni samotní. Dále je pak jejich pozice při vyjednávání silná, pokud nejsou dodavatelé závislí na odvětví do něhož dodávají, ale mohou dodávat i do odvětvích jiných. Pokud tak profitabilita jednoho odvětví bude klesat a odběratelé se budou dožadovat nižších dodavatelských cen, pak mohou dodavatelé změnit odvětví do něhož dodávají, aniž by přišli o zisk (Porter, 2008).

Vyjednávací síla kupujících

Opakem dodavatelů jsou kupující. I ti mohou mít v určitých případech vysokou vyjednávací sílu, kterou následně využijí pro snižování cen, za které nakupují, požadování lepší kvality dodávaného zboží nebo budou vyžadovat lepší doprovodné služby spojené s nákupem zboží (Porter, 2008).

Obecně platí, že velkou sílu pro vyjednávání mají kupující hned v několika případech. Tím prvním je situace, kdy na trhu figuruje pouze malé množství kupujících, zejména pokud odebírají produkt ve velkém množství. Dalšími příklady je standardizovanost produktu, případně jeho neodlišitelnost od konkurence nebo nízké náklady na změnu dodavatele (Porter, 2008).

Riziko substitutu

Substitut v tržním prostředí představuje produkt, který plní stejné či obdobné funkce odlišným způsobem. Příkladem mohou být plastové obaly, jejichž substitutem jsou obaly hliníkové, nebo email, který substituuje klasickou poštovní korespondenci (Porter, 2008).

Riziko substitutu je vysoké zejména ve třech případech. První nastává v situaci, kdy náklady kupujících na přechod k substitučnímu výrobku jsou nízké. Druhým případem je, pokud je poměr tzv. ceny a výkonu substitutu lepší než v případě daného odvětvového produktu. Třetím případem jsou pak změny v produktech či službách jiných odvětví, které je mohou učinit substituty pro produkty a služby v odvětví, se kterým do té doby neměly nic společného. (Porter, 2008).

Rivalita mezi existujícími konkurenty

Rivalita mezi konkurenty v daném odvětví stejně jako přechozí síly ovlivňuje je potenciální míru ziskovosti, která klesá při velké míře rivality a při míře nižší se zvyšuje. Síla vlivu, který má rivalita na snižování zisků v odvětví závisí na intenzitě soutěživosti podniků a také na základě čeho si konkurují (Porter, 2008).

Míra rivality je nejvyšší v následujících případech (Porter, 2008):

- Počet konkurentů v daném prostředí je vysoký a většina konkurentů má obdobnou sílu na trhu.
- Podmínky pro výstup z odvětví jsou složité a nepříznivé.
- Konkurenti mají ambice, které přesahují pouhé maximalizace zisku za využití co nejnižších nákladů.

Jedním z největších vlivů na ziskovost má však dle Portera (2008) cenová válka. Zde dochází k vzájemnému snižování cen mezi konkurenty, dokud jeden z nich nebude schopen dorovnat nabídku toho druhého. Problémem je zde však i vliv na kupní chování cílových zákazníků, kteří při neustálých změnách cen přestanou pohlížet na benefity, které by pro ně mohl produkt mít ať už prostřednictvím nějakých funkcí či doprovodných služeb, ale zaměřují se spíše na cenu produktu. Uvést lze také případ spotřebního zboží jako jsou potraviny, jejich doba trvanlivosti je omezena a v zájmu výrobce je tak prodat výrobky dříve, než dojde k jejich znehodnocení. Toho lze docílit právě snížením cen což podpoří prodej daných produktů nebo alespoň dočasným zlevněním zboží, dokud nedojde k podstatnému snížení zásob, jimž se blíží doba expirace.

SWOT analýza

SWOT analýza je akronymem pro strengths, weaknesses, opportunities a threats. Zkoumá tedy silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, jimiž je podnik ovlivňován. Pomocí této analýzy pak management podniku identifikuje interní a externí faktory působící na podnik. Silné a slabé stránky posuzuje podnik z hlediska vnitřního prostředí firmy, zatímco příležitosti a hrozby pak z hlediska vnějšího prostředí (Kotler, 2012).

Silné stránky ve SWOT analýze jsou možnosti a pozitivní faktory dané společností, které pomáhají firmě dosahovat jejích stanovených cílů a umožňují jí efektivně obsluhovat své cílové zákazníky. Slabé stránky pak představují vnitřní faktory, které mohou brzdit či omezovat růst podniku nebo přímo jeho schopnost provozování činnosti a obsluhy zákazníků. Příležitosti ve SWOT analýze poté vystupují z hlediska vnějšího prostředí a pro firmu představují možnosti a faktory, pomocí kterých může firma dosáhnout pozitivního rozvoje a využít svých silných stránek. Hrozby pak představují faktory, které v rámci vnějšího prostředí firmy mohou negativně ovlivňovat například ziskovost či konkurenceschopnost firmy a ta tak musí nalézt řešení, jak dané hrozby zmírnit či jak jim předejít (Namugenyi, 2019).

Tabulka 1: Příklad SWOT analýzy

| Interní faktory | |
|-------------------------------|--------------------------------------|
| Silné stránky – S | Slabé stránky – W |
| Vysoký podíl na trhu | Nízký tržní podíl |
| Know-how | Malá diferenciacie produktu |
| Úspory z rozsahu | Nízká míra inovace |
| Reputace firmy | Slabý organizační systém podniku |
| Kvalita produktu či služby | Malý kapitál |
| Novost vybavení | Vysoké náklady |
| Externí faktory | |
| Příležitosti – O | Hrozby – T |
| Nový segment či trh | Vstup nových konkurentů na trh |
| Diverzifikační příležitosti | Substituční produkty |
| Růst trhu | Zvýšený tlak dodavatelů a odběratelů |
| Změny v makroprostředí | Ekonomická recese |
| Poptávka po nových produktech | Vznik nových bariér v odvětví |
| Globální růst poptávky | Ohrožení novými technologiemi |

Zdroj: (Leigh, 2006)

3.2.3 Matice EFE

Matice External forces evaluation neboli zhodnocení vnějších faktorů je součástí strategického marketingu a umožňuje managementu kvantitativně vyhodnotit externí faktory

marketingového prostředí. Tvorba matice EFE probíhá v pěti základních krocích (David, 2011):

- Prvním krokem je vymezení klíčových faktorů pomocí vyhodnocení vnějšího prostředí firmy, konkrétně příležitostí a hrozeb.
- Ve druhém kroku dochází k přiřazení váhy každému faktoru v rozmezí od nuly do jedné, kdy nula představuje nevýznamný faktor a jedna velmi významný. Váha jednotlivých faktorů v případě matice EFE indikuje důležitost vzhledem ke konkurenceschopnosti podniku v daném odvětví. Váhy jsou přiřazovány na základě porovnání s konkurencí nebo v rámci interní debaty. Hodnota všech vah faktorů musí být v celkovém součtu rovna jedné. Některé faktory tak mají například hodnotu 0,12 a jiné 0,03.
- Třetím krokem je přiřazení hodnocení k jednotlivým faktorům na základě toho, jak v současné době podnik na dané faktory reaguje a jaký na ně má vliv prostřednictvím své strategie. Hodnoty zde přiřazované zde nabývají hodnot jedna až čtyři kdy: 1=podnik reaguje špatně, 2=podnik reaguje průměrně, 3=podnik reaguje nadprůměrně, 4=podnik reaguje výborně.
- Ve čtvrtém kroku probíhá násobení vah a hodnocení jednotlivých faktorů pro účely výpočtu váženého skóre
- V pátém kroku jsou pak vážená skóre sečtena do celkového váženého skóre, na jehož základě pak probíhá evaluace matice EFE

Maximální vážené skóre po vyhodnocení pro danou organizaci je 4, nejnižší možné 1 a průměrné pak 2,5. Při maximálním hodnocení by tak podnik reagoval na možné hrozby a příležitosti výborně, kdy pomocí podnikové strategie by maximalizoval každou příležitost a zároveň minimalizoval jakékoliv hrozby. V praxi se většinou pohybují hodnoty okolo průměrného váženého skóre (David, 2011).

Tabulka 2: Matice EFE

| Klíčové externí faktory | Váha | Hodnocení | Vážené skóre |
|-------------------------|---|-----------------------------------|---------------------------|
| Příležitosti | | | |
| O1 | Hodnota od 0 do 1, při celkovém součtu vah příležitostí a hrozeb však musí být hodnota rovna 1. | Hodnota od 1 do 4. | Násobek váhy a hodnocení. |
| O2 | | Celkový součet se v tomto případě | |
| O3 | | neprovádí | |
| ... | | | |
| Hrozby | | | |
| T1 | Viz. příležitosti | Viz. příležitosti | Viz. příležitosti |
| T2 | | | |
| T3 | | | |
| ... | | | |
| Celkový součet | 1 | | 1 až 4 |

Zdroj: Vlastní zpracování dle (David, 2011)

3.3 Vnitřní marketingové prostředí firmy

V rámci vnitřního marketingového prostředí firmy je popsán marketingový mix a jeho jednotlivé části a matice IFE.

3.3.1 Marketingový mix

Marketingový mix se skládá ze čtyř P. Těmi jsou produkt, cena, propagace a distribuce neboli product, price, promotion a place. Na základě tohoto mixu jsou následně tvořeny marketingové strategie, které jsou vázány na to, jak se firma prezentuje před zákazníky, tedy positioning, a zároveň musí být směřovány na cílové segmenty vybrané v procesu STP. Marketingový mix představuje možnost, jak převést marketingové plánování z konceptu do

praxe. Hlavní výhodou je snadnost využití, díky jeho možnosti odlišit marketingové aktivity od ostatních aktivit podniku (Karlíček, 2018).

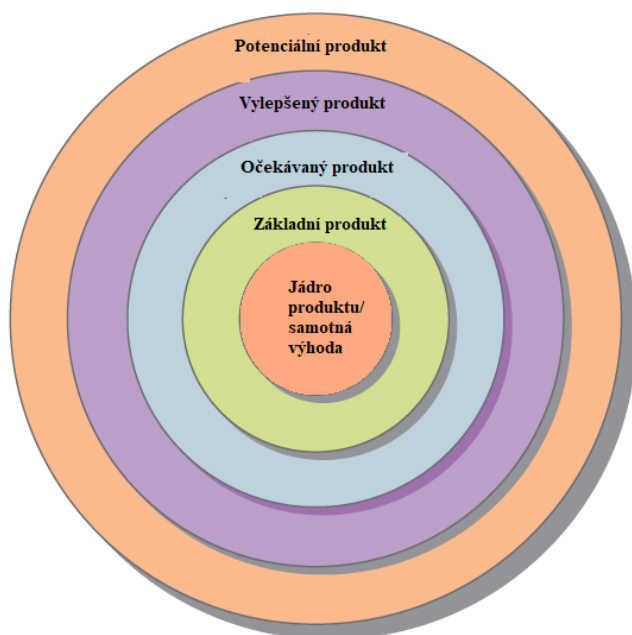
Produkt

Produktem je myšleno jakékoliv fyzické zboží, služba nebo například zážitek, za které je zákazník ochoten zaplatit. Představuje jeden z hlavních způsobů, jak se odlišit od konkurence. Toho je možné dosáhnout například formou diferenciací produktu, který můžeme odlišit od konkurence lepšími funkčními benefity, jako je kvalita, spolehlivost, tvar nebo množství a také třeba prostřednictvím přidaných služeb jako je záruka, doručovací služby nebo instalace daného produktu (Karlíček, 2018).

Dalším způsobem získání konkurenční výhody je emocionální diferenciací, kde velkou roli hraje design a estetika produktu. U produktů je pak hlavním místem, kde je design nejvíce viditelný právě obal produktu, který kromě reklamní funkce musí splňovat i funkci ochranou, zajišťovat lehkou skladovatelnost a manipulaci s daným produktem, a také poskytovat popis daného produktu. Nejvíce významný je obal u rychloobrátkového zboží, jelikož u těchto produktů dochází ke kupnímu rozhodovacímu procesu zákazníků právě na prodejně a produkt by tak měl svým obalem tzv. vyčnívat mezi ostatními konkurenčními produkty (Karlíček, 2018).

Produkt lze dle Kotlera (2012) v komplexním pojetí rozdělit celkově do pěti vrstev dle užítka pro zákazníka, jak je vidět na obrázku 3.

Obrázek 3: Komplexní pojetí produktu



Zdroj: (Kotler, 2012)

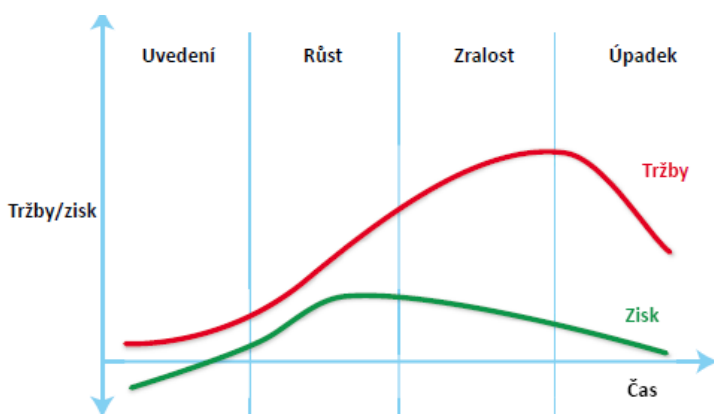
Samotné definice jednotlivých složek lze rozdělit následovně (Kotler, 2012):

- Středobodem jednotlivých úrovní produktu je tzv. jádro neboli samotná výhoda produktu. Jedná se o službu či určitý užitek, který zákazník při koupi získá.
- Na druhé úrovni se nachází základní produkt. Jde o jádro produktu, převedené na základní neboli funkční produkt.
- Na třetí úrovni se nachází očekávaný produkt. Zde se jedná o podobu produktu tak, jak jí očekává zákazník na základě určitých parametrů, spojených s daným produktem.
- Na předposlední úrovni se nachází vylepšený produkt. Dochází zde k vylepšení produktu a jeho funkcí tak, aby předčil očekávání zákazníků.
- Na páté úrovni se pak nachází potenciální produkt. Jde o souhrn všech možných vylepšení a doplňků které produkt může v budoucnu získat.

Životní cyklus produktu

Životní cyklus produktu znázorňuje jednotlivé fáze, jimiž prochází prodej daného produktu v určitém časovém období. Cyklus obsahuje čtyři základní fáze a sice fázi zavádění neboli uvedení na trh, růstu, zralosti a úpadku. Při zavedení nového produktu dochází k získávání nových zákazníků a s růstem tržního podílu. Po této fázi dochází ke stabilizaci trhu a produkt dospěje do fáze zralosti, odkud poté postupně s příchodem vylepšených konkurenčních produktů opět upadá, dokud není zcela stáhnut z trhu nebo nahrazen novým výrobkem (Singh, 2012).

Obrázek 4: Životní cyklus produktu



Zdroj: (Karlíček, 2018)

Každá fáze má svá úskalí a problémy a je tak třeba této skutečnosti přizpůsobit marketingové postupy a strategie. V jednotlivých fázích také dochází k rozdílu tržeb a zisku jak je vyobrazeno na obrázku 4. Následující body blíže rozebírají jednotlivé fáze (Karlíček, 2018):

- Fáze zavádění
 - Vyznačuje se pomalým růstem tržeb a záporným ziskem, zejména kvůli vysokým nákladům na uvedení nového produktu na trh. V této fázi panuje nízká míra konkurence, jelikož konkurenční podniky spíše vyčkávají, jak bude daný produkt přijat spotřebiteli, před uvedením své vlastní verze na trh. Marketingová strategie by v této fázi měla být zaměřena na vysvětlení a přesvědčení zákazníků o benefitech a užitku, které nový produkt představuje.

- Fáze růstu
 - Tato fáze nastává, pokud dojde k úspěšnému zavedení produktu na trh. Dochází zde k velkému růstu tržeb i zisků v důsledku zvýšené poptávky, na což však často reagují konkurenční podniky zavedením svého produktu, což klade tlak na zdokonalování jeho funkcí. Strategie by v této fázi měla vyzdvihovat přednosti daného produktu, tedy tím, čím je výjimečný od ostatních produktů, případně značku, pod kterou spadá.
- Fáze zralosti
 - Bývá nejdelší fází z životního cyklu výrobku. Dochází k ní při nasycenosti trhu a absenci nových potenciálních zákazníků. V důsledku toho dochází také k vysoké míře konkurence a konkurenčních bojů, což má za následek snižování cen za účelem přilákání zákazníků konkurence. Marketingová komunikace se oproti předchozím fázím nyní soustřeďuje na prezentování modifikací a vylepšení stávajícího produktu. Dříve či později však na trh vstoupí substituční výrobek, který bude mít za následek snížení tržeb daného produktu a tím i jeho přechod do fáze úpadku.
- Fáze úpadku
 - Do této fáze produkt dospěje v případě, kdy dochází k výraznému poklesu tržeb a ziskovosti. Většina firem tak své produkty stáhne nebo je nahradí novými. Není to však podmínkou a při správné inovaci produktu může dojít k jeho návratu do fáze růstu, jelikož v této fázi dochází také k poklesu konkurence, což vylepšování produktu zjednodušuje.

Cena

Cena v marketingovém mixu určuje částku, kterou musí zákazník zaplatit za získání či možnost využívání daného produktu či služby. Je závislá na ostatních prvcích díky čemuž dochází k jejím neustálým změnám což znamená, že cenová strategie podniku by měla být dynamická a v průběhu času by se měla vyvíjet. Důležitým prvkem při cenotvorbě je vyčíslení nákladů na produkt, marketingovou strategii, distribuci a propagaci, stejně tak jako je důležité brát v potaz ceny konkurenčních produktů (Singh, 2012).

V cenotvorbě vystupuje několik základních vztahů, které jsou důležité pro správné nastavení cen. Příkladem je vztah mezi vnímanou cenou a vnímanou kvalitou. Zákazníci si

obecně spojují dražší produktu s vyšší kvalitou, stejně tak jako levnější produkty mohou pokládat za méně kvalitní (Karlíček, 2018).

Strategie cenotvorby

Karlíček (2018) rozděluje cenové strategie následovně:

- Strategie vysoké ceny
 - Při této strategii dochází k oslovení zákaznických segmentů, požadující vysoce kvalitní produkty, u kterých převažuje nízká citlivost na cenu. Vysoká cena tak firmě umožní pokrýt zvýšené náklady spojené s výrobou kvalitních produktů, jejich prodejem a distribucí.
- Strategie dobré hodnoty
 - Zde se jedná, obdobně jako v případě Kotlera, o co možná nejlepší poměr kvality a ceny. Cílovými segmenty jsou ty, které poptávají kvalitní produkty, ale nejsou ochotni platit za ně vysoké ceny.
- Ekonomická strategie
 - Tato strategie cílí na zákazníky, kteří jsou vysoce citliví na cenu a kvalita produktu je pro ně až na druhém místě. Pro správné zavedení této strategie je vysoce důležitá optimalizace

Obrázek 5: Základní cenové strategie



Zdroj: (Karlíček, 2018)

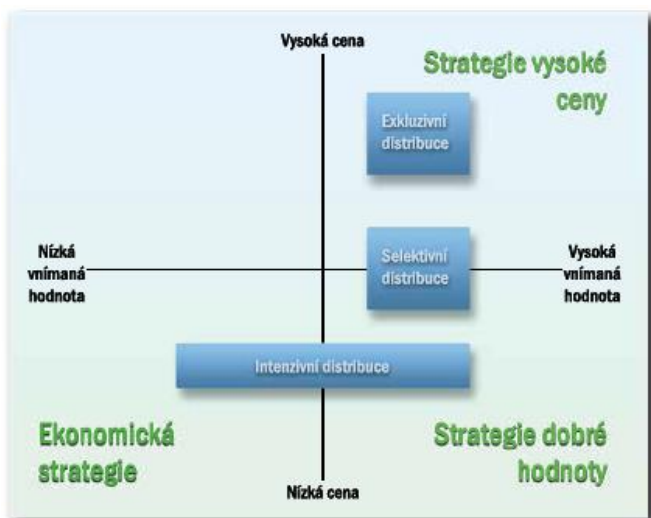
Distribuce

V marketingovém mixu je distribucí myšlen proces od vzniku produktu až po dodání k zákazníkovi či do určeného místa prodeje. Jejím cílem je poskytnout zákazníkům produkty ve správný čas, na správném místě a v požadovaném množství (Foret, 2011). Karlíček (2018) poté dodává, že distribuční strategie by měla také odpovídat marketingové strategii značky. Důležité je také zmínit, že pokud nebude produkt pro zákazníka dostatečně dostupný tak, aby jej mohl pohodlně zakoupit, pak může veškeré předchozí marketingové snažení vnívat jako zbytečné.

Při distribuci lze využít několik typů strategií. Karlíček (2018) uvádí tři hlavní typy, a sice intenzivní, exkluzivní a selektivní. Intenzivní distribuční strategie spočívá v konceptu široké dostupnosti. Produkt je tak zákazníkům k dispozici kdekoli a kdykoli, čehož je docíleno využitím co možná největšího počtu distribučních míst. Tato strategie je například využívána u rychloobrátkového zboží, které se společnosti snaží prostřednictvím maloobchodů distribuovat co možná nejširšímu okruhu zákazníků. Distribuce exkluzivní se oproti strategii předchozí zaměřuje na zážitek z nákupu. Počet distribučních míst je tak záměrně omezen, aby nedocházelo ke ztrátě kvality a zážitku a často je pak produkt distribuován pouze přes selektivně vymezené distributory a pouze na vybraných místech. Využití této strategie je vhodné zejména pro luxusní výrobky, jimž by široká distribuce spíše uškodila a mohla by v očích zákazníků zhoršit jejich mínění o luxurnosti a exkluzivitě daného produktu či značky. Poslední strategií je selektivní distribuce. V tomto případě se jedná o jakýsi střed mezi předchozími strategiemi. Distributoři pro produkt jsou opět vybíráni selektivně, avšak s mírnějšími pravidly.

Vliv na výběr distribuční strategie má také zvolená strategie cenotvorby, jak je vidět na obrázku 6. Luxusní či drahé výrobky budou využívat selektivní či exkluzivní distribuční strategii, zatímco nízkonákladové produkty distribuci intenzivní. Exkluzivní a selektivní strategie totiž umožňuje lépe řídit a kontrolovat image značky což je při intenzivní distribuci obtížné, přičemž cílem intenzivní strategie je dosáhnout co největších objemů prodeje, které jsou pro nízkonákladové produkty naprosto nezbytné pro konkurenceschopnost na trhu (Karlíček, 2018).

Obrázek 6: Vztah mezi cenovou a distribuční strategií



Zdroj: (Karlíček, 2018)

Propagace (Komunikační mix)

Cílem propagace neboli marketingové komunikace či komunikačního mixu je informovat, přesvědčovat či připomínat zákazníkům produkt či značku dané firmy ať už přímým či nepřímým způsobem. Jedná se vlastně o prostředek, který umožňuje firmě komunikovat se zákazníkem a budovat s nimi vztahy (Kotler, 2012).

Nástroje využívané v komunikačním mixu se dělí na tzv. nadlinkové, zkráceně ATL, a podlinkové, zkráceně BTL. Hlavní rozdíl mezi nimi je zejména ve výdajích na jednotlivé sdělovací prostředky. Zatímco ty nadlinkové bývají často nákladnější z důvodu platby za poskytnutý prostor, podlinkové se bez něj často obejdou čímž dochází k významné redukci nákladů (Foret, 2011). Stojanov (2016) ve svém článku více přibližuje náplně jednotlivých typů. ATL strategie je spojována s používáním hromadných sdělovacích prostředků. Jejím cílem je tak pokrýt co největší část potenciálních zákazníků, s čímž je také spojena problematika cílových zákazníků k jejichž zasažení musí využít správný komunikační kanál, dle jejich preferencí jako je televize, rádio nebo internet. S využitím hromadných prostředků tak sice zasáhne širší publikum, avšak chybí zde určitá míra individualizace komunikace pro jednotlivé segmenty. Cílem ATL je tak vytvořit obecný přehled o značce či produktu u všech možných zákazníků před tím, než vstoupí do obchodu, kde si mohou produkt či službu zakoupit. BTL pak na druhou stranu využívá podnětů pro přesvědčení k nákupu daných zákazníků přímo v místě nákupu, kdy si zákazník volí mezi jednotlivými produkty či

značkami. Cílem je v zákazníkovi vzbudit zájem o produkt nebo značku a spojit si s nimi nějaký užitek či přidanou hodnotu. Patří sem například podpora prodeje, PR, nebo přímý marketing.

Reklama

Reklama patří mezi nejviditelnější složku komunikačního mixu z pohledu zákazníka a zároveň také mezi nejznámější formy komunikace. Dělení probíhá dvěma způsoby. Tím prvním, je typ sdělovacího prostředku, skrze který je reklama propagována. Jedná se o tyto typy (Foret, 2011):

- Tisková, tedy v novinách a časopisech
- Rozhlasová
- Televizní
- Venkovní reklama, kam patří billboardy, reklama na budovách či ve vitrínách
- Pohyblivá, tedy na dopravních prostředcích

Karlíček (2018) uvádí navíc ještě další tři typy reklamy. Reklamu v kinech, která je podobná té televizní a cílí především na mladší diváky (závisí však na typu promítaného filmu), často s větší působností než reklama televizní. Její nevýhodou je však omezený počet potenciálních diváků a nemožnost opakovaného zásahu cílového publika. Dále pak product placement, kterým se rozumí umístění brandu do filmů, seriálů atd. Ta umožňuje lepší budování asociace značky s určitými postavami či ideály v myslích zákazníků. Posledním doplňujícím typem je potom online reklama, zobrazována na sociálních sítích, video platformách, vyhledávači či na jednotlivých webech. Její největší výhodou je snadné zacílení publika. Mezi nevýhody pak patří vysoká přesycenost online prostoru reklamami.

Podpora prodeje

Hlavním cílem této aktivity a jejích nástrojů, je zvýšení prodeje daného produktu či služby. Jedná se o neúčinnější složku marketingové komunikace, avšak pouze v krátkém období z důvodu její vysoké finanční náročnosti. Nejčastěji je využívána v první a poslední fázi životního cyklu produktu, tedy zavádění a úpadku. Mezi formy podpory prodeje spadají slevové akce, výhodná balení, dárkové předměty, soutěže či například vzorky produktů (Foret 2011). Dle Karlíčka (2018), je jejich nespornou výhodou schopnost okamžitého

nárustu objemů prodeje, ten je však pouze dočasný a je často po skončení této propagační formy vyrovnán jejich opětovným poklesem na předchozí hodnotu. Kromě vysokých nákladů může být také problémem negativní vliv na vnímanou hodnotu brandu. Pokud je například produkt často zařazován do slevových akcí, může v důsledku toho dojít u zákazníků k pocitu, že se jedná o levný, a tedy i například méně kvalitní produkt.

Za součást podpory prodeje bývá také považováno POS neboli komunikace v místě prodeje. Zde se jedná například o prodejní stojany se zbožím umístěné mimo standardní regály s cílem stimulovat impulzivní nákupy. Příkladem jsou stojany s čokoládovými tyčinkami či žvýkačkami u pokladen v maloobchodních prodejnách. Správně zavedená POS, pak může zvýšit objemy prodejů o desítky, až stovky procent (Karlíček, 2018)

Public relations

Hlavním rozdílem public relations od ostatních typů komunikace je, že jejím účelem není prodej, ale budování vztahů s veřejností a dobrého jména firmy. Tento typ komunikace se dělí na vnitřní a vnější neboli interní a externí. Úkolem interního PR je komunikace v rámci podniku, tedy budování kladného vztahu zaměstnanců a firmy. Zaměstnanci jsou pak více ztotožnění s cíli firmy a dochází u nich k posilování loajality. Druhým typem je externí PR, které je směřováno na širokou veřejnost, tedy místní obyvatelstvo, společenské organizace atd. Jejím hlavním úkolem je udržování dobré image firmy (Foret, 2011).

Obecně existuje mnoho různých nástrojů, skrze které může firma využívat PR. Jako příklad lze uvést tiskové zprávy a konference, krizovou komunikaci, event marketing či sponzoring (Karlíček, 2018).

Osobní prodej

Hlavní výhodou osobního prodeje je prakticky okamžité získání zpětné vazby a snazší přizpůsobitelnost nabídky zákazníkovi. Díky přímému kontaktu firmy a zákazníka, zde dochází při správném provedení k rychlému získání důvěry zákazníka což je základem pro vybudování dlouhodobého vztahu. Pokud se toto obchodníkovi podaří, stává se z osobního prodeje vysoce efektivní nástroj komunikace. Nevýhodou je však vysoká finanční a časová náročnost, zejména pak jeli cíleno na širší okruh spotřebitelů (Karlíček, 2018). Nejvíce je dle Foreta (2011) tento komunikační nástroj využíván v B2B prostředí,

tedy v zaměření na ostatní podniky, zejména pak v rámci rychloobrátkového spotřebního zboží.

Přímý marketing

Jedná se o interaktivní nástroj marketingové komunikace. Na rozdíl od reklamy je soustředěn na úzce vymezený segment trhu a oslovuje tak pouze zákazníky, pro které by nabídka daného produktu či služby byla nejzajímavější. Monitoruje také reakce potenciálních zákazníků na danou kampaň a tím umožňuje snáze vyhodnotit její úspěšnost. Nejčastěji je praktikován formou letáků či časopisů vhažovaných do schránek, e-mailingu či telemarketingu (Foret, 2011).

3.3.2 Matice IFE

Matice IFE funguje na obdobném principu jako EFE matice. Na rozdíl od ní však hodnotí klíčové interní faktory, tedy silné a slabé stránky. Váha jednotlivých interních faktorů je opět hodnocena od 0 do 1, kdy 0 značí nevýznamné faktory a 1 nejvýznamnější, přičemž součet jednotlivých vah musí být roven jedné. Faktory, které mají na výkon podniku největší vliv by měli mít přiřazenu co největší váhu nehledě na to, zda se jedná o silnou či slabou stránku. Hlavní rozdíl je zde v hodnocení jednotlivých faktorů. Opět je přiřazeno hodno cení 1 až 4, kdy 1 značí velmi slabou stránku, 2 méně slabou stránku, 3 značí méně silnou stránku a 4 velmi silnou stránku. Silné stránky však v případě IFE matice mohou dostat hodnocení pouze 3 nebo 4 a slabé stránky 1 nebo 2. Váhy jsou tak založeny na odvětví, zatímco hodnocení jsou prováděna čistě z pohledu firmy. Pokud je některý faktor zároveň silnou i slabou stránkou, pak je vhodné jej zahrnout do obou kategorií. Výsledné skóre opět nabývá hodnot 1 až 4, přičemž 2,5 je průměrná hodnota, podprůměrné skóre značí slabou interní pozici firmy a nadprůměrné naopak silnou (David, 2011).

Tabulka 3: Matice EFE

| Klíčové externí faktory | Váha | Hodnocení | Vážené skóre |
|--------------------------------|--------------------|------------------|---------------------|
| Silné stránky | | | |
| S1 | Stejně jako EFE | Hodnota 3 nebo 4 | Stejně jako EFE |
| S2 | | | |
| S3 | | | |
| ... | | | |
| Slabé stránky | | | |
| W1 | Viz. silné stránky | Hodnota 1 nebo 2 | Viz. silné stránky |
| W2 | | | |
| W3 | | | |
| ... | | | |
| Celkový součet | 1 | | 1 až 4 |

Zdroj: Vlastní zpracování dle (David, 2011)

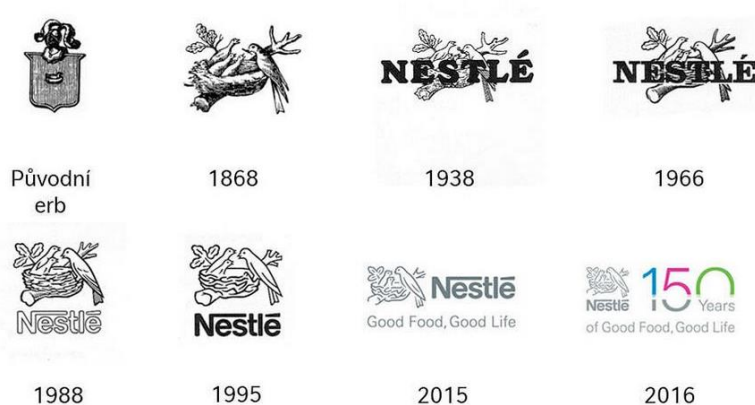
4 Vlastní práce

Tato část diplomové práce je zaměřena na analýzu vnějšího a vnitřního prostředí značky 'Studentská pečeť'. V rámci vnějšího prostředí je provedena PEST analýza a Porterův model pěti sil. Pro vnitřní prostředí je zpracována analýza marketingového mixu 4P. Následně jsou sestaveny matice EFE a IFE na jejichž základě jsou navržena doporučení pro zlepšení marketingové komunikační strategie.

4.1 Společnost Nestlé Česko s.r.o.

Jedná se o českou odnož švýcarské společnosti Nestlé a.s. založené asistentem lékárníka Henrim Nestlé ve švýcarském Vevey kde se dnes nachází hlavní centrála společnosti. Od svého jména odvodil i logo společnosti zobrazující ptáčata krmená v hnízdě, které prošlo v průběhu let mnoha změnami, avšak stále si zachovává hlavní motiv (Nestlé, 2023a).

Obrázek 7: Vývoj loga společnosti Nestlé a.s.



Zdroj: (Nestlé, 2023a)

Na českém území existují první zmínky o obchodních aktivitách společnosti již z roku 1890, kdy byla v tuzemsku zaregistrována první ochranná známka. V roce 1918 pak vzniklo jmenováním prvního ředitele společnosti přímé obchodní zastoupení v České republice. Původně společnost sídlila v Sokolské ulici a díky nově založenému závodu v Moravském Krumlově začala jako první vyrábět sušené mléko a dětskou výživu v ČSR. Po změně režimu díky privatizaci se společnosti povedlo část firmy Čokoládovny a.s. což jí umožnilo budovat oblíbené české značky jako Orion, Granko či Hašlerky. Celkově má

společnost napříč Českou a Slovenskou republikou 3000 zaměstnanců a jedná se o největšího potravinářského výrobce a distributora v tuzemsku i na světě (Nestlé, 2023a).

V současnosti má společnost Nestlé v Česku tři závody. Prvním je závod Krupka v Krupce u Teplic, kde vyrábí své rostlinné produkty značky Garden Gourmet, Druhým závodem je závod Sfinx, který se nachází v Holešově. Zde dochází k výrobě kategorie produktů „sugar“ kam patří bonbony jako Bon Pari, Hašlerky, Slávie, Anticol či JoJo. Posledním je závod Zora v centru Olomouce, který je největším tuzemským výrobcem tabulkových čokolád a dezertů. Kromě čokolád Orion a Modré z nebe se zde vyrábí například i čokoládové tyčinky jako je Margot, Kaštany či Deli. (Nestlé, 2023b).

4.1.1 Charakteristika značek Studentská pečeť a Orion

Historie Studentské pečeti je datována do roku 1975 kdy značka vznikla. Kombinace arašídů rozinek a želé v čokoládě byl do té doby nevídaný jev a jednalo se tak o originální koncept který se setkal u spotřebitelů v Česku a na Slovensku s velkou popularitou. V roce 1944 pak došlo k připojení Studentské pečeti pod značku Orion, pod kterou je dodnes. Tehdejší gramáž výrobku byla 200 g a v roce 1996 došlo k uvedení nových variant na trh a sice ve variantě 100 g tabulek a 50 g tyčinek. V roce 1998 dochází k předělání designu obalu a poprvé se na něm nachází vizuál čokolády obsažené v balení který je na obalech dodnes, byť v modernější podobě. K mléčné a hořké variantě čokolády se poté v roce 2004 poprvé přidává bílá varianta která se u spotřebitelů těšila stejné oblibě jako stávající dvě varianty. V roce 2005 poté vyšel nový formát 70 g, který se stal stálou součástí portfolia. Mezi lety 2006 až 2014 začala Studentská pečeť přicházet na trh s limitovanými edicemi z nichž některé se následně staly součástí stálé nabídky. Jako první byla varianta s višněmi, ke které se následně připojili švestkové, meruňkové, hruškové, brusinkové, malinové, rybízové, jablečné nebo kokosové příchuti. V roce 2019 pak značka kompletně opustila klasický čtverečkový formát tabulkové čokolády a přešla na nepravidelnou formu, která je součástí identity Studentské pečeti dodnes (Orion, 2023a)

Značka Orion byla založena v roce 1896 manželi Mašnerovými, kteří její výrobě a rozvoji zasvětili celý svůj život. Původně byla čokoláda vyráběna v pražském závodě Orionka, který tehdy sídlil na Vinohradech. Později byla výroba přesunuta do Modřan a dnes je čokoláda vyráběna v Olomouci. Od svého počátku se portfolio značky postupně vyvíjelo a měnilo, některé výrobky však zůstaly stejné. Příkladem jsou Lentilky, jejichž výroba začala

v roce 1907 a trvá dodnes. Těsně před začátkem první světové války byla značka Orion oficiálně zaregistrována a díky své dlouhé trvanlivosti a výživové hodnotě následně v období války posílána na frontu. Tehdejší 85g čokolády měly udávanou výživnost až čtvrt kilogramu masa nebo čtyř vaječ. V roce 1921 získává značka svou ikonickou hvězdu díky malíři Zdeňku Rykrovi, kterou si drží dodnes. V roce 1923 a 1944 přišly pod značkou na trh další dva výrobky, které jsou vyráběny dodnes. Jedná se o tyčinky Kofilu a Margot. V průběhu následujících let byly představovány další ikonické produkty jako jsou dezerty Orient, čokoládové tyčinky Deli nebo dezerty Modré z nebe. Za zmínku stojí také reklama představená v roce 1993 z prostředí čokoládového městečka Orion. Swingovou píseň od Ondřeje Havelky a slogan „Orion. Naše čokoládová hvězda“ používá značka dodnes. (Orion, 2023b)

4.2 Analýza vnějšího prostředí

V rámci analýzy vnějšího prostředí značky je provedena PEST analýza a Porterův model pěti sil. Na základě těchto dvou analýz je následně sestavena EFE matice, která dále poslouží jako podklad pro vymezení příležitostí a ohrožení v rámci SWOT matice.

4.2.1 PEST analýza

Následující analýza zkoumá politické, ekonomické, sociální a technologické faktory, které mají největší dopad na firmu.

Politické faktory

Daň z cukru

V současné době není v České republice zavedena daň z cukru, avšak o jejím zavedení se uvažuje a vláda by mohla o této dani rozhodnout v průběhu roku 2024. Obdobně jako v dalších zemích EU by se tato daň nejspíše vztahovala na zpočátku pouze na slazené nápoje. Dle náměstka ministra zdravotnictví Josefa Pavlovice jsou momentálně projednávány i možné regulace marketingu v této oblasti či přesun ze snížené sazby DPH (15 %) na sazbu vyšší (21 %) (Kurzy.cz, 2023a).

Ačkoliv, jak bylo zmíněno výše, probíhá v současnosti debata pouze na úrovni slazených nápojů, v řadě zemí EU jsou zavedeny daně na cukr i v ostatních výrobcích. Například v Norsku je v současnosti zavedena daň 2,1 EUR/Kg na veškeré cukrovinky a

čokoládové produkty, přičemž i cukr je následně daněn 0,85 EUR/Kg. Ve Finsku pak byla zavedena v roce 2011 daň na všechny cukrovinkové výrobky a nealkoholické nápoje a sice ve výši 0,95 EUR/kg. Tato daň byla později v roce 2017 upravena a v současné době se vztahuje pouze na slazené nápoje (European commission, 2021).

DPH na potraviny

Aktuálně jsou v České republice 3 různé sazby DPH a sice 10, 15 a 21 %. Na potraviny je pak uplatňována sazba 15 %. Vláda v současné době projednává konsolidační balíček, který by měl spodní dvě sazby spojit do jedné a to na 12 %. Tento balíček již prošel druhým čtením a ke konci září by mělo dojít k jeho schvalování. Vláda si od tohoto kroku slibuje snížení ceny potravin (Seznam zprávy, 2023a).

Dle výrobců se jedná o krok správným směrem, avšak je sporný dopad na spotřebitelské ceny. Jelikož výše prodejních cen je zcela ve správě obchodníků, hrozí zde riziko, že namísto snížení cen si obchodníci o daná 3 procenta navýší marže. V praxi pak nejspíše ke zlevnění opravdu dojde, avšak pravděpodobně ne o celá tři procenta, kdy například obchodníci ceny sníží o procento a půl a o druhou polovinu si navýší marži. Dle propočtů Seznam zpráv by však i čistě tříprocentní snížení cen mělo mizivé dopady. Například za maso při 15 % sazbě DPH utratí průměrný český spotřebitel 8260 korun ročně a 688 korun měsíčně. Po snížení DPH o tři procenta by pak spotřebitel zaplatil v průměru 668 korun za maso každý měsíc a tedy 8016 Kč ročně. Na cukrovinkách pak ročně utratí 2937 Kč při současných sazbách což by po změně činilo 2844 Kč. Dopad bude toto snížení mít i na státní rozpočet, který měl tímto krokem přijít o zhruba 13 miliard korun (Seznam zprávy, 2023b).

Restrikce surovin

Na konci příštího roku vejde v platnost nové nařízení Evropské unie s názvem EU deforestation regulation, které mimo jiné zakazuje dovoz palmového oleje a kakaa a výrobků z těchto surovin, pokud je jejich získávání spojeno s odlesňováním v tamních lokalitách. Obchodníci i výrobci tak musí zajistit, aby přijímané zboží a suroviny nebyly v rozporu s touto směrnicí (Vlková, 2022).

Ačkoliv nařízení začne platit až 30. prosince 2024, mnoho dodavatelů se jím musí zabývat již teď. Součástí nařízení je totiž také podmínka, že produkty a suroviny dodávané na Evropský trh nesmí nepocházet z oblastí které byly zcela odlesněné či došlo k degradaci

lesů od 31 prosince roku 2020. V návaznosti na vstoupení v platnost nařízení pak budou v jednotlivých členských státech probíhat namátkové kontroly, přičemž soukromé subjekty budou moci podávat podněty pro prošetření, pokud podle nich dodavatel dané podmínky nedodržuje. Zodpovědnost za dodržování této směrnice totiž dopadá právě na obchodníky, kteří dané suroviny prodávají na Evropském trhu, či je z něj exportují. Výše pokut za nedodržení nařízení je pak stanovena na minimálně 4 % z obrátu z předchozího účetního období dané firmy, která nařízení poruší. Zároveň hrozí firmě zabavení relevantních surovin či produktů a zisků z nich již získaných, ztráta státní podpory a dotací, či úplný zákaz provozu podnikatelské činnosti v dané oblasti (Forwood, 2023).

Sankce EU vůči Ruské federaci a invaze Ukrajiny

Na konci února roku 2022 byly Evropskou unií přijaty sankce vůči Rusku jako reakce na invazi Ukrajiny. Došlo k zákazu transakcí s Ruskou centrální bankou a také k odstřižení ruských bank od mezinárodního bankovního systému SWIFT. Tento krok významně ovlivnil ruský mezinárodní obchod se státy Evropské unie. Ruské banky odpojené od tohoto systému prakticky nemohou přijímat ani odesílat zahraniční měnu. V případě nutnosti existují možnosti, jak přeposílat měnu mezi bankami bez využití SWIFT systému, avšak tyto transakce jsou vysoce nákladné, složité a vyžadují vzájemnou důvěru mezi jednotlivými stranami (Evropská rada, 2023).

Invaze měla také dopad na produkci a dovoz potravinářských surovin. Zejména v cukrovinkářském průmyslu byl pak znatelný nedostatek slunečnicového lecitinu. Ten slouží jako emulgátor, který se stará o spojení vody a tuku v cukrovinkách. 80 % importu tohoto emulgátoru pochází právě z Ukrajiny a Ruska a důsledkem invaze došlo k poklesu produkce o více než 50 %. Z tohoto důvodu došlo ke zvýšení jeho ceny až na čtyřnásobek. Výrobci mohou použít sóju či řepkový lecitin jako náhražku, avšak s nimi je spojená změna obalů a etiket což pro firmy znamená vysoké výdaje (Jahberg, 2022). V druhém kvartálu roku 2023 dochází k postupné stabilizaci ceny díky snížení poptávky po slunečnicovém lecitinu, jehož cena byla zejména pro menší výrobce příliš vysoká, což vedlo k úpravě receptur a zvýšení zásob lecitinu na straně dodavatelů. Lecitin dodávaný z Ruska v současné době míří zejména do Číny a Indie což umožňuje export lecitinu vyrobeného v těchto zemích do zemí EU a USA za přijatelné ceny. Cena lecitinu má tedy v současné době klesající trend avšak vývoj je nejistý z důvodu hrozby El Niña na konci roku 2023 a začátku roku 2024,

který má velký vliv na zemědělskou úrodu asijských zemí sousedících s Tichým oceánem z důvodu sucha, které způsobuje (Lasenor, 2023).

Ekonomické faktory

Index cen výrobců

Meziročně došlo k poklesu cen zemědělských výrobců o 14,3 % k červenci 2023. Meziměsíčně pak došlo k poklesu o 4 %. U průmyslových výrobců došlo také k meziměsíčnímu poklesu a sice o 0,1 % avšak meziročně došlo k růstu cen o 1,4 %. Obdobně tomu bylo i v případě tržních služeb pro podniky, kde došlo k meziměsíčnímu poklesu cen o 1,3 % ale meziročně vzrostly o 5,6 %. V zemích Evropské unie pak ceny průmyslových výrobců meziročně poklesly o 2,4 % z čehož největší pokles byl v zemích Irsko (17,1 %), Belgie (12,4 %) a Bulharsko (11,4 %) (ČSÚ, 2023a).

Ceny cukrovinkářských komodit

Mezi hlavní komodity používané při výrobě cukrovinek patří zejména mléko, cukr a kakao. Cena mléka je dle dat Výzkumného ústavu živočišné výroby (2023) napříč roky poměrně stabilní a dochází zde pouze k mírnému růstu ceny (8,23 Kč/L ke konci roku 2016, 8,99 Kč/L v roce 2020 a 9,92 Kč/L v roce 2023). V roce 2022 díky rostoucím cenám energií a obalových materiálů, zejména kartonu, vzrostla až na historické maximum 13,19 Kč/L ale nyní dochází opět k její stabilizaci. V červenci 2023 dle dat ČSÚ (2023a) došlo k meziročnímu poklesu ceny o 7,7 %.

V případě cukru roste cena strměji. Po pádu cen v roce 2017 na 6,50 Kč/Kg, kdy tato cena se s mírnými odchylkami držela až do roku 2021, dochází k jeho zdražování. V únoru roku 2022 byla cena již 10 Kč/Kg a letos v září dosáhla 13,46 Kč/Kg (Kurzy.cz, 2023b). Růst cen cukru je spojen s růstem cen plynu v loňském roce ve spojitosti se sankcemi EU a zdražení emisních povolenek potřebných k jeho rafinaci (Kurzy.cz, 2022).

Cena kakaa kolísá s tím, jak moc je vydatná úroda. Mezi lety 2018 až 2022 se cena za kilogram pohybovala okolo 60 Kč. Od poloviny roku 2023 však jeho cena prudce roste a momentálně stojí kilogram kakaa 83,72 Kč (Kurzy.cz, 2023c). Dle Rysa (2023) z portálu edevizy.cz za tímto prudkým nárůstem nestojí v tomto případě neúroda či nepokoje v daných zemích, kde pěstování probíhá, ale zvýšená globální poptávka po kakau. Roste počet obyvatel, kteří si produkty z kakaa mohou dovolit koupit, avšak plocha, na níž je pěstováno

se zvýšit nedá. Za zvýšené ceny pak také mohou dle Rysa navýšené odměny pro pěstitele což znamená očekávaný růst cen i v budoucnu.

Ceny energií a pohonných hmot

Ceny elektřiny mají v současné době klesající podobu a podobný trend se očekává i v následujících letech. Ceny elektřiny v rámci ročních kontraktů uzavřených pro rok 2023 v roce 2022 poklesly ke konci roku až na 7 260 Kč/MWh a průměrně se v období prosince 2022 pohybovaly na 9000 Kč/MWh. Ceny kontraktů uzavírané na rok 2024 byly letos v říjnu uzavřeny na 3455 Kč/MWh pro vysoké napětí a 3556 Kč/MWh pro nízké napětí. Kontrakty pro rok 2025 pak byly uzavírány na ceně 3500 Kč/MWh pro nízké napětí (ČMKBK, 2023a). Pro rok 2026 byly na Evropské energetické burze (2023a) v letošním říjnu ceny elektřiny uzavřeny na 3192 Kč/MWh.

Vývoj cen plynu je stejně jako v případě elektřiny klesající. Dodávky pro rok 2023 v rámci ročních kontraktů dosáhly pro loňský rok svého minima v listopadu na 3089 Kč/MWh a do konce roku se pohybovaly na 3800 Kč/MWh. Pro kontrakty uzavřené na rok 2024 se pak v říjnu 2023 uzavřely ceny na 1550 Kč/MWh pro maloobděl i velkoobděl (ČMKBK, 2023a). Na Evropské energetické burze (2023b) byly letos v říjnu uzavřeny ceny i na roky 2025 (1137 Kč/MWh), 2026 (961 Kč/MWh) a 2027 (807 Kč/MWh). Ceny jsou přepočteny dle aktuálního kurzu 24,39 Kč/EUR.

Ceny pohonných hmot stabilně klesaly od října roku 2022 kde dosáhli kurzu 30,9 Kč/L až do května kdy cena za litr nafty byla 14,52 Kč. Od května však opět dochází k postupnému zdražování a v říjnu 2023 se cena vyšplhala na 21,94 Kč/L (ČMKBK, 2023b). Tento růst kopíruje zvyšování cen ropy, které se v říjnu letošního roku pohybovaly na 1975 Kč za barel. Oproti září se však jednalo o 10 % pokles ceny (ICE, 2023).

Ačkoliv od poloviny března 2022 probíhají na území ČR kontroly cen a marží čerpacích stanic pod záštitou Ministerstva financí, dle Petra Zajíce ze společnosti Amundi jsou na vině rafinerie. Jejich marže jsou státem hůře ovlivnitelné zejména z důvodu prodeje paliv i v zahraničí. Zatímco dříve se pohybovaly marže rafinerií na litr paliva mezi jednou až pěti korunami, v období zavedení sankcí a s tím spojeným nedostatkem paliv se vyšplhaly na 10 Kč/L. V květnu a červnu došlo ke snížení marží na 4 Kč/L, avšak v říjnu 2023 vzrostly na 6,50 Kč/L. Nejedná se však o jediný faktor ovlivňující cenu paliv. Na vině je také oslabení koruny vůči dolaru, zvyšující se cena ropy a omezení námořní dopravy po Černém moři. V případě dalších komplikací a narušení námořní dopravy by tak i v budoucnu došlo ke

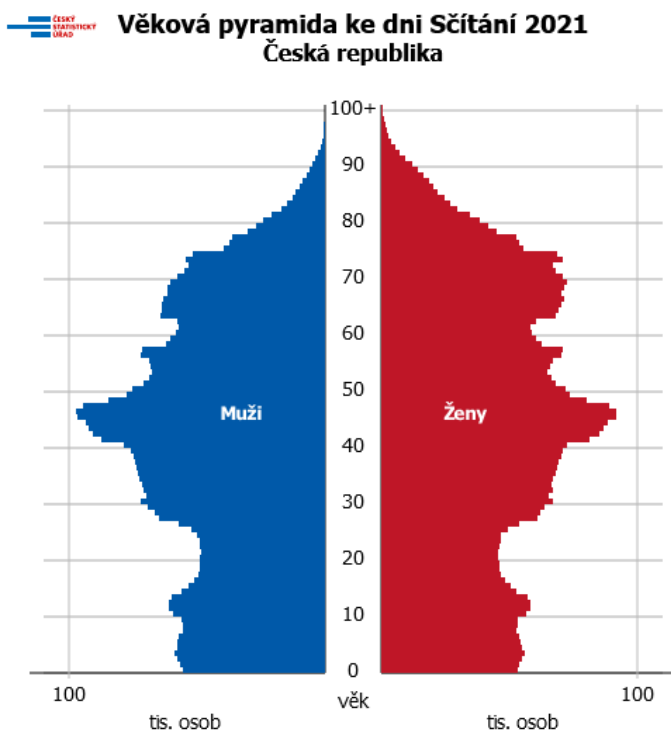
zdražování pohonných hmot. Naopak při zhoršení vývoje evropské a americké ekonomiky by ceny poklesly (Krýžová, 2023).

Sociální faktory

Demografická struktura obyvatel

K roku 2021 měla Česká republika celkem 10 524 167 obyvatel. Největší podíl na tomto čísle mají lidé ve věku 15 až 64 let, kterých je celkem 6,68 milionu, druhou nejpočetnější skupinou jsou pak senioři, tedy osoby nad 65 let, kterých je v ČR celkem 2,15 milionu. Nejméně početnou skupinou jsou osoby do 15 let, kterých je 1,69 milionu. Průměrný věk obyvatelstva je pak celkem 42,7 let s tím, že průměrný věk mužů je 41,2 let a žen 44,1 let. Vyšší průměrný věk žen je způsoben zejména větší délkou života u žen, což je patrné i ze struktury obyvatelstva dle věku, kdy v poslední kategorii, tedy nad 65 let, tvoří ženy 57,8 % obyvatel. Vzhledem k rozložení populační pyramidy, lze očekávat postupné stárnutí obyvatelstva, což se projeví na kupním chování spotřebitelů (ČSÚ, 2022b).

Graf 1: Věková pyramida ke dni sčítání 2021



Zdroj: (ČSÚ, 2022b)

Trendy ve společnosti

Mezi tři hlavní faktory, které spotřebitelé berou v potaz při nákupu a konzumaci potravin jsou chuť, nezávadnost jídla, cena, odkud potravina pochází a výživové hodnoty z čehož největší důraz je kladen právě na chuť, dle které se rozhoduje při nákupu 45 % dotázaných z průzkumu FoodDrinkEurope (2021), do kterého bylo zapojeno 27 237 Evropanů napříč všemi členskými státy. V rámci udržitelné stravy pak mezi nejpodstatnější faktory patří zdravá jídla (74 % respondentů), jídlo podporující lokální ekonomiku (50 % respondentů) a minimalizace odpadu spojená s výrobou daných jídel (40 % respondentů). V rámci udržitelného stravování jsou nejčastěji konzumována rozmanitá jídla společně s ovocem a zeleninou, na druhém místě jsou sezónní a lokální produkty a poté následují jídla připravená doma a potraviny s minimálním či nulovým použitím pesticidů. Téměř dvě třetiny Evropanů se pak stravují zdravě většinu času (56 %) či nepřetržitě (10 %).

Velkou roli v potravinářském průmyslu hraje také udržitelnost. 90 % dotázaných Evropanů věří, že farmáři a potravinářské společnosti mají největší vliv na udržitelnost v potravinářství. Evropský potravinářský průmysl v současné době vyprodukuje ročně 85 megatun CO₂ a nejvíce emisí je spojeno s využíváním energií. Problémem je také plýtvání potravinami, ke kterému dochází u přibližně 20 % veškerých vyprodukovaných potravin, a činí tak 173 Kg na osobu ročně neboli 88 milionů tun celkem, z čehož spotřebiteli je vyprodukováno tohoto odpadu přibližně 47 milionů tun. Hodnota těchto potravin je vyčíslena na 143 miliard EUR ročně celkem. V průběhu let však dochází ze strany výrobců a farmářů k postupnému zlepšování udržitelnosti, Mezi lety 2015 a 2019 vzrostla plocha organicky obhospodařované půdy na území EU o 2,5 procentního bodu na 8,5 %, kdy největší zásluhu na tom mají země Rakouska, Estonska a Švédska, kde je takto obhospodařováno téměř 25 % veškeré zemědělské půdy. Mezi lety 2008 až 2018 také došlo k růstu míry recyklování plastových obalů a sice o 10 procentních bodů. Průměrně je v EU recyklováno v 41 % plastových obalů, přičemž Litva, Belgie a Česká republika patří v tomto ohledu k nejkologičtějším zemím, jelikož je zde recyklováno 69 %, 59 % a 57 % všech plastových obalů v tomto pořadí (FoodDrinkEurope, 2021).

Dle průzkumu společnosti Pro Carton (2023), který dotazoval 5000 respondentů z celkem 5 zemí EU ohledně udržitelnosti, existují 4 hlavní body, jak by podle spotřebitelů mohly výrobci přispět k udržitelnosti.

1. Používání přírodních a obnovitelných zdrojů a materiálů
2. Redukce uměle vytvořených materiálů jako jsou plasty
3. Zpřehlednění instrukcí na obalech produktů týkající se správné recyklace obalu
4. Zavedení barevného kódování obalů a produktů dle míry závažnosti jejich dopadů na životní prostředí

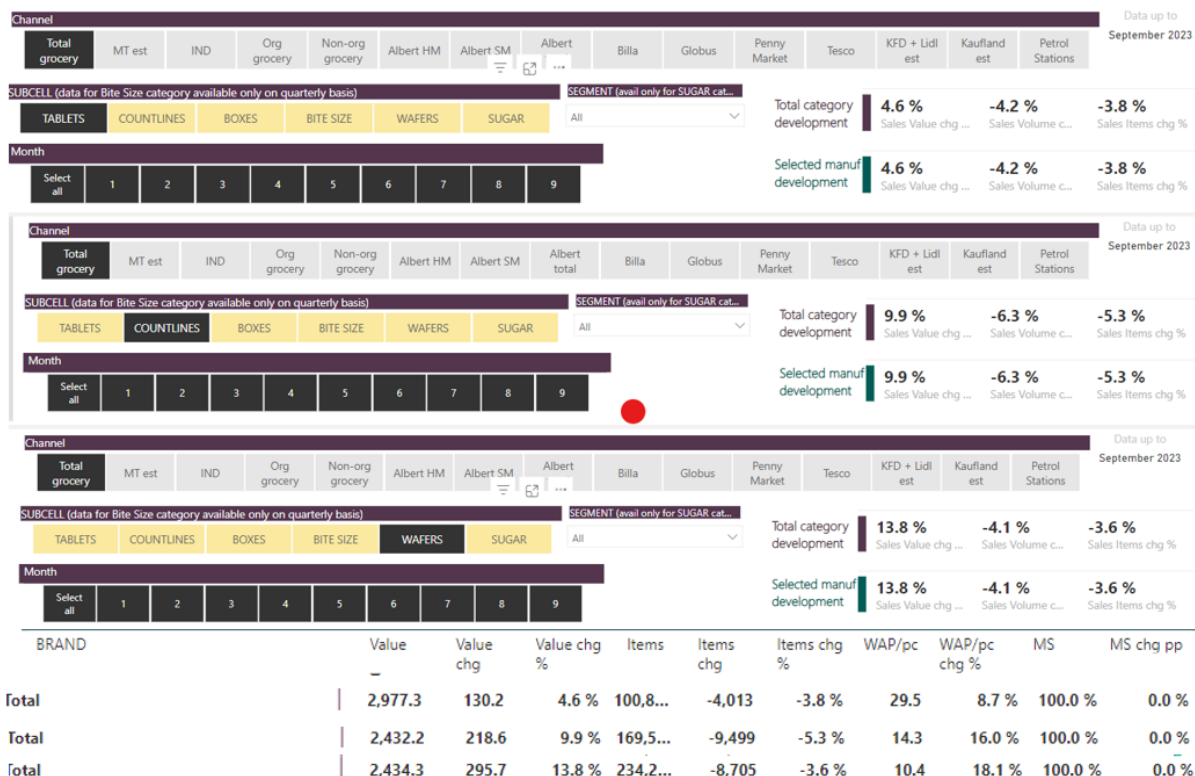
Z pohledu obalů jsou si pak spotřebitelé nejjistější v recyklaci papíru, skla a kartonových krabic. Naopak nejméně jistí jsou si pak při recyklaci nápojových kelímků, pevných plastů či kovů.

Průzkum společnosti Amcor (2023) uvádí, že téměř 80 % evropských spotřebitelů nemá přehled o logách a značeních na obalech týkající se udržitelnosti. 5 % spotřebitelů je pak ochotno za produkty s tyto logy zaplatit více, přičemž toto číslo vzroste až na 20 % spotřebitelů, pokud jsou dopady produktu na životní prostředí jasně popsány na etiketě či obalu výrobku.

Vývoj kategorií cukrovinek v ČR

Za poslední rok došlo k růstu napříč všemi kategoriemi cukrovinek relevantních pro značku Studentská pečeť, viz obrázek 8.

Obrázek 8: Vývoj kategorií cukrovinek v ČR od září 2022 do září 2023



Zdroj: (Nielsen, 2023)

Z obrázku 8 je patrný růst jednotlivých kategorií prostřednictvím ziskovosti. Ačkoliv objem prodaného zboží poklesl jak v tunách, tak kusech, došlo k růstu tržeb. V rámci tabulkových čokolád došlo k poklesu prodaných tun o 4,2 % a prodaných kusů o 3,8 %. Tržby za tabulkové čokolády však vzrostly o 130,2 milionu korun neboli 4,6 %. Růst zisku je zde, stejně jako u ostatních kategorií vysvětlen poměrem zvýšení cen vůči prodaným kusům. Ačkoliv cena tabulkových čokolád vzrostla v průměru o 8,7 %, bylo prodáno pouze o 3,8 % tabulkových čokolád méně než před zdražením. Obdobný trend je pozorovatelný i u zbylých dvou kategorií. Tržby tyčinek vzrostly o 9,9 % při meziročním zdražení 16 % a poklesu objemů prodeje 6,3 % v tunách a 5,3 % v kusech. Největší nárůst je pozorovatelný v kategorii oplatek, jejíž tržby vzrostly o 13,8 % při průměrném zdražení 18,1 %. Celkem se prodalo o 4,1 % méně tun a o 3,6 % méně kusů. Nejziskovější kategorií i nadále zůstávají tabulky, avšak při pokračování současného trendu by mohli na konci roku 2025 být předehnáni tyčinkami a oplatkami.

Technologické faktory

Balící linky

Nejnovější modely balících linek v současnosti zvládnou zabalit přibližně 250 čokoládových tabulek za minutu, a to i za použití ekologických materiálů. Sensory, které jsou součástí linky pak monitorují celý proces společně se spotřebou materiálu či celkovou efektivitou balení a v případě jakýchkoliv odchylek automaticky zasílají oznámení servisnímu týmu, kterému se také ihned zpřístupní možnost dálkového ovládání. Obdobné stroje také existují i pro čokoládové pralinky. Jejich rychlost balení je u nejnovějších modelů 500 pralinek za minutu a dokáží pracovat i s nepravidelnými tvary a křehkými cukrovinkami (Candyusa.com, 2023).

3D tisk

Americká laboratoř Sugar Lab ve spolupráci s Americkým kulinářským institutem 3D tiskárny umožňující tisk čokoládových pralinek, dortů a čokoládových tabulek. Tento tisk umožňuje výrobu dezertů v netradičních podobách a barvách. Jako hlavní přednost výrobci uvádí vysokou flexibilitu pro potenciální cukrovinkářské zákazníky, jelikož díky tisku je umožněno vysoké míry experimentace s designy cukrovinek, zejména těch čokoládových, které jsou v současné době závislé na formách, jejichž výměna je pro firmu vysoce nákladná. Díky 3D tisku tak mohou výrobci personalizovat své cukrovinky pro jednotlivé zákazníky či snáze produkovat limitované edice výrobků (Unrein, 2021).

Autonomní vysokozdvizné vozíky

V rámci skladovacích technologií dochází v současnosti k rozšiřování trendu samořídících vysokozdvizných vozíků. Ty jsou vybaveny dvěma 3D kamerami, které umožňují navigaci i v rušných skladech. Díky tomu jsou schopny v reálném čase uhýbat překážkám či předjíždět pomalejší vozidla a jezdit oběma směry bez nutnosti otáčení. Kromě snížení rušnosti provozu skladu také pomáhají ke snižování zranění zaměstnanců skladu, v důsledku nadměrné zátěže jejichž podíl je vyšší než v ostatních odvětvích. Díky tomu, že vozíky nevyžadují lidskou asistenci se tak zaměstnanci mohou zaměřit na ostatní činnosti jako je picking či správa objednávek (Addy, 2022).

4.2.2 Porterův model pěti sil

Riziko vstupu nových konkurentů na trh

Riziko vstupu nových konkurentů na trh s čokoládovými tabulkami je střední. Hlavním distribučním kanálem výrobků k zákazníkovi jsou v tomto případě maloobchodní prodejny, jejichž kapacita regálů je velmi omezena. To je způsobeno velkým počtem současných konkurentů a také vlivem privátních značek, patřících daným řetězcům. Tyto značky mají tak zajištěné pozice na regálech a nově příchozí konkurent by tak musel pro získání vystavení produktu odebrat regálovou plochu jiné značce. Existují obecně dvě možnosti, jak mohou na trh vstoupit značky nové. Prvním případem je vstup na trh čokolád prostřednictvím již známé a zavedené značky. V takovém případě maloobchodní řetězce jsou ochotny produkt zalistovat a následně vystavit, a pokud bude úspěšný tak si jej ponechají. Druhým případem je úspěch v rámci daného řetězce v zahraničí. Pokud by daná značka čokoládových tabulek byla úspěšná například v řetězci Lidl v Německu, pak by tento samý řetězec v ČR byl ochotný vyjednávat o umístění na regály i v tuzemsku, ačkoliv by se zde jednalo o zcela neznámou značku. V případě nově začínajících značek či malých výrobců je pak prakticky nemožné vstoupit na moderní trh a jedinými možnostmi je trh tradiční, tedy samoobsluhy a večerky nebo out of home trh, tedy čerpací stanice, které však tvoří pouze malé procento prodeje v této kategorii. (Interní zdroj firmy, 2023).

Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů je nízká až střední v závislosti na dodávaném zboží, délce kontraktu a jeho objemu. Vůči malým odběratelům preferující krátké kontrakty je tak

vyjednávací síla vysoká ovšem těch je na trhu minimum. Velké společnosti jako je Nestlé či Mondelez poté uzavírají kontrakty globálně a následně distribuují dané suroviny a zboží do cílových zemí. V těchto případech je vyjednávací síla dodavatelů nízká, jelikož se jedná o objemné odběry v rámci několikaletých kontraktů. Dodavatelé cukru a mléka mají lehce lepší pozici díky možnosti dodávání svých surovin do dalších odvětví potravinářského průmyslu, avšak i v tomto případě tvoří cukrovinkářství vysoký podíl na odebíraných objemech. Vyjednávací síla dodavatelů kakaa a kakaových bobů je pak nízká vůči velkým odběratelům zejména z důvodu nemožnosti dodávat do jiných odvětví (Interní zdroj firmy, 2023).

Vyjednávací síla odběratelů

Vyjednávací síla odběratelů závisí na velikosti značky, respektive jejím podílu na trhu. Odběratelé, kteří jsou v tomto případě tvořeny hlavně maloobchody, však i přesto mají vysokou vyjednávací sílu díky faktu, že bez jejich prodejních míst není možné produkty prodávat. Kontrakty mezi odběrateli a dodavateli jsou tvořeny většinou na dobu jednoho roku a obě strany se snaží vyjít si vstříc, ovšem vždy má poslední slovo odběratel, který rozhoduje, zdali produkt na regálech bude či ne. V případě značek, které mají veliký podíl na trhu vyjednávací síla odběratelů mírně klesá, jelikož i prodejce by pak přišel o velké objemy prodeje ztrátou dodavatele. V případě ztráty významné značky ji však maloobchody stále mohou nahradit svými privátními značkami či zvětšením podílu na regále pro druhého největšího dodavatele (Interní zdroj firmy, 2023).

Riziko substitutu

V rámci tabulkových čokolád lze často hovořit o dokonalých substitutech v rámci jednotlivých podkategorií. Ačkoliv zákazník, který preferuje mléčné čokolády nebude jako substitut vyhledávat čokoládu hořkou, ale v rámci klasických mléčných čokolád pro něj bude rozhodující zejména cena. To je zapříčiněno typickou chutí čokolády, která se může v těchto případech lehce měnit složením či výrobním procesem ale prakticky jediným kritériem je dobrá chuť za co možná nejnižší cenu. V praxi pak takový příklad může znamenat, že zákazník preferující Orion mléčnou čokoládu před mléčnou čokoládou značky Milka nakonec dá přednost privátní značce jejíž chuť je podobná ovšem samotná čokoláda je o 30 % levnější než předchozí dvě. O klasických substitutech lze hovořit například v rámci kategorie plněných čokolád. Čokoládu s hruškovou náplní může zákazník substituovat

například čokoládou s náplní oříškovou či karamelovou. Riziko substitutu je tak v rámci tabulkových čokolád vysoké. Obecně se však jedná o rizika v rámci právě jednotlivých podkategorií, jelikož hořká čokoláda není substitutem mléčné čokolády, plněná čokoláda substitutem neplněné a prémiová čokoláda substitutem levné čokolády (Interní zdroj firmy, 2023).

Rivalita mezi existujícími konkurenty

Současným největším konkurentem značky Studentská pečeť jsou značky Milka a Figaro, spadající pod společnost Mondelez, v rámci tabulkových čokolád a Opavia v rámci oplatek na jejichž trh nedávno Studentská pečeť uvedla nové produkty. Nepřímým konkurentem tabulkových čokolád je poté značka Lindt s portfoliem hořkých prémiových čokolád. Jednotlivé značky si konkurují podílem na trhu, formáty tabulek, příchutěmi a cenou. Tržní podíl daných značek přímo ovlivňuje podíl výstavní plochy na regálech maloobchodů. To však neplatí v poměru 1:1, tedy v případě 25 % tržního podílu Studentské pečeti není podíl na regálové ploše 25 % ale přibližně 15 až 20 %. To je způsobeno zejména preferencí jednotlivých silných výrobků dané značky, a ne celého portfolia. Pro účely promoci je pak proto nutné zajistit druhotné vystavení, jako jsou stojany či předplněné palety, jelikož na regále by nebyl dostatek výstavního prostoru. V rámci formátů tabulkových čokolád poté existují 2 hlavní kategorie. Malé formáty s hmotností do 200g a velké formáty nad 200g. Cenově je nejbližší Studentské pečeti značka Milka, Figaro nabízí cenu nižší a Lindt konkuruje v rámci prémiových čokolád pouze nepřímo díky vyšší cenové hladině (Interní zdroj firmy, 2023).

Tabulka 4: Počet produktů dle kategorií jednotlivých značek v rámci ochucených čokolád a oplatek

| | Studentská pečeť | Milka | Figaro | Lindt | Opavia |
|----------------------|---------------------|-------|--------|-------|--------|
| Malé formáty | 14 | 18 | 2 | 33 | - |
| Hořké | 2 | 2 | - | 20 | - |
| Bílé | 1 | 2 | - | 3 | - |
| Mléčné | 11 | 14 | 2 | 10 | - |
| Z toho plněné | - | 12 | 2 | 12 | - |
| Z toho neplněné | 14 | 6 | - | 21 | - |
| Velké formáty | 7 | 8 | - | - | - |
| Hořké | 2 | - | - | - | - |
| Bílé | - | - | - | - | - |
| Mléčné | 5 | 8 | - | - | - |
| Z toho plněné | 5 | 7 | - | - | - |
| Z toho neplněné | 2 | 1 | - | - | - |
| Oplatky | 3 | 1 | - | - | 15 |

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2023)

Z tabulky 4 je patrný převládající trend mléčných čokolád vyjma značky Lindt, v jejímž portfoliu převládají čokolády hořké. Značka Studentská pečeť nabízí jak malé, tak velké formáty čokolád, avšak pouze velké formáty jsou s přidáním náplně. Oproti tomu Milka nabízí plněné čokolády i v rámci malých formátů, kde tvoří 2/3 portfolia. Zatímco Studentská pečeť má v obou formátech zastoupenou hořkou čokoládu, Milka nabízí hořké čokolády pouze v rámci malých formátů. Figaro nabízí pouze 2 ochucené čokolády, přičemž oba produkty jsou pouze v mléčné variantě. Nejširší portfolio produktů nabízí Lindt, který je však zaměřen na segment prémiových čokolád a z toho důvodu zde převládá hořká čokoláda.

Tabulka 5: Hodnotící matice Porterova modelu pěti sil

| Faktor | Míra rizika (1 - nejmenší, 5 - největší) | | | | |
|--|--|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Riziko vstupu nových konkurentů na trh | | | | | |
| Vyjednávací síla dodavatelů | | | | | |
| Vyjednávací síla odběratelů | | | | | |
| Riziko substitutu | | | | | |
| Rivalita mezi existujícími konkurenty | | | | | |

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2023)

4.2.3 Matice EFE

V rámci matice EFE jsou vyhodnocovány hrozby a příležitosti pro značku a jejich vliv na strategický záměr podniku. Faktory využití v rámci této matice byly získány z předchozí PEST analýzy a Porterova modelu pěti sil. Nejprve jsou k jednotlivým příležitostem a hrozbám přiřazeny váhy. Ty jsou hodnoceny od nuly do jedné a určují významnost daného faktoru pro značku. K těmto vahám jsou následně přiřazena hodnocení 1 až 4, kdy 1 = podnik reaguje špatně, 4 = podnik reaguje výborně. Následně je proveden součin těchto hodnot, jehož suma ukazuje výsledné vážené skóre.

Tabulka 6: Matice EFE Studentské pečeti

| Příležitosti | Váha | Hodnocení | Vážené skóre |
|---|-------------|------------------|---------------------|
| O1 – Snížení DPH na potraviny | 0,02 | 2 | 0,04 |
| O2 – Pokles cen zemědělských a průmyslových výrobců v rámci EU | 0,07 | 2 | 0,14 |
| O3 – Klesání cen mléka | 0,07 | 2 | 0,14 |
| O4 – Klesání cen elektřiny a plynu | 0,02 | 2 | 0,04 |
| O5 – Rostoucí zájem spotřebitelů o udržitelnost | 0,06 | 4 | 0,24 |
| O6 – Růst jednotlivých kategorií cukrovinek | 0,11 | 3 | 0,33 |
| O7 – 3D tisk čokoládových tabulek | 0,03 | 1 | 0,03 |
| O8 – Nízká vyjednávací síla dodavatelů | 0,08 | 2 | 0,16 |
| Hrozby | | | |
| T1 – Zavedení daně z cukru | 0,06 | 2 | 0,12 |
| T2 – Zákaz dovozu kakaa a palmového oleje z odlesňovaných lokalit | 0,04 | 4 | 0,16 |
| T3 – Nejistota vývoje cen slunečnicového lecitinu | 0,05 | 2 | 0,1 |
| T4 – Růst cen cukru a kakaa | 0,09 | 2 | 0,18 |
| T5 – Nestabilita cen pohonných hmot | 0,03 | 2 | 0,06 |
| T6 – Vysoká vyjednávací síla odběratelů | 0,09 | 3 | 0,27 |
| T7 – Vysoké riziko substitutu | 0,09 | 3 | 0,27 |
| T8 – Vysoká míra rivality mezi existujícími konkurenty | 0,09 | 3 | 0,27 |
| Celkem | 1 | | 2,55 |

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2023)

Výsledné vážené skóre matice EFE je 2,55. Reakce značky na dané příležitosti a hrozby je tedy průměrná.

Největší příležitostí je růst poptávky po cukrovinkách, a to jak čokoládových, tak nečokoládových, jako jsou oplatky. Tento růst trhu totiž umožňuje prostor pro další růst profitability s tím spojeným. Dalšími významnými příležitostmi jsou také poklesy cen průmyslových a zemědělských výrobků a s tím spojená i klesající cena mléka. Díky poklesu cen výrobků používaných pro výrobu produktů Studentské pečeti jako je mléko, není vyvíjen tak vysoký tlak na změny ceníku a je tak možné udržovat nižší ceny produktů.

Důležitá je také nízká vyjednávací síla dodavatelů, která umožňuje společnosti Nestlé vyjednat příznivější podmínky pro dodávku surovin či obalových materiálů. Poslední podstatnou příležitostí je rostoucí zájem spotřebitelů o udržitelnost. Správnou komunikací udržitelnosti a to, jak značka přispívá k ochraně životního prostředí je možné získat konkurenční výhodu, a to zejména nad privátními značkami.

Mezi největší hrozby patří růst cen cukru a kakaa která má z následků zvyšování spotřebitelských cen. S tím jsou spojeny hrozby substitutu, vysoké vyjednávací síly odběratelů a vysoké míry současné konkurence. Všechny tyto tři hrozby jsou závislé na ceně produktů, kdy při vysoké ceně hrozí nahrazení výrobku studentské pečeti substitučním výrobkem konkurence, delisting výrobku z nabídky odběratele či zvýšení tržního podílu konkurence a s tím spojená ztráta tržního podílu na straně Studentské pečeti, pokud Studentská pečeť zdraží více než konkurence. Další hrozbou je zavedení daně z cukru, která, byť v současnosti je projednávána pouze v rámci slazených nápojů, by mohla mít za následek nárůst cen napříč celou kategorií čokolád a cukrovinek což by mohlo vést ke zpomalení či úplnému zastavení růstu těchto kategorií a ztráty zákazníků.

4.3 Analýza vnitřního prostředí z pohledu marketingu

V rámci vnitřního prostředí značky je provedena analýza marketingového mixu, na jehož základě je následně sestavena matice IFE. Pomocí matice IFE jsou pak vybrány silné a slabé stránky značky pro zohlednění ve SWOT matici.

4.3.1 Analýza marketingového mixu

Následující analýza zkoumá vnitřní prostředí podniku z pohledu 4P, tedy produktu, ceny, distribuce a komunikace.

Produkt

Značka Studentská pečeť má v současné době ve svém produktovém portfoliu celkem 26 výrobků. Ty jsou rozděleny mezi tabulkové čokolády, oplatky a tyčinky. Tabulkové čokolády jsou dále rozděleny na velké a malé formáty. Zejména na konci roku 2022 a v první polovině roku 2023 došlo k významnému rozšíření portfolia. Byla rozšířena řada velkých formátů, a to o dvě plněné čokolády v září 2022 a následně v březnu 2023 o další tři druhy. V únoru 2023 došlo k zavedení zcela nové produktové řady v kategorii oplatek.

Změny v portfoliu byly vyvolány kompletním repositioningem značky, v jehož rámci došlo ke změně toho, co Studentská pečeť pro zákazníky představuje, tedy z „Čokoláda s oříšky, želé a rozinkami“ na „Pořádný kus čokolády nadupaný ingrediencemi“. Došlo i ke změnám z hlediska preference v rámci marketingu, kdy Studentská pečeť se stala hlavním lídrem v kategorii čokolád Nestlé namísto původního Orionu. Důvodem byl zejména nepoměr sil značek kdy v rámci čokolád měl Orion tržní podíl 9,3 % oproti 12,4 % Studentské pečeti, ačkoliv byl více marketingově podporován. Studentská pečeť dosahovala také větší obrátky produktů, a to až o polovinu. Snaha byla také zachytit segment mladých lidí na trhu, kdy Studentská pečeť považovala za svou cílovou skupinu kupující ve věku 25 až 40 let, avšak z dat trhu postupně vyplývalo, že nejvíce nakupují čokolády spotřebitelé ve věku 35-54 let, přičemž Studentskou pečeť kupovali zejména spotřebitelé nad 40 let a mladší spotřebitelé preferovali Milku zejména z důvodu polarizace chutí. Mladým lidem nevyhovuje dle průzkumů směs arašídů, želé a rozinek. Do té doby neexistovala alternativa v rámci celého Nestlé k plněným tabulkovým čokoládám značky Milka vyjma velkých formátů Orion tabulek. V současné době se Studentská pečeť zaměřuje na dvě věkové kategorie a sice 35 až 55 let a 18 až 30 let. Do první kategorie momentálně spadají oba formáty čokoládových tabulek. Výjimkou jsou 90g formáty, které jsou v současné době spíše komunikovány k druhé cílové skupině. Zbytek portfolia, tedy tyčinky a oplatky pak také spadá do druhé cílové skupiny tedy 18 až 30 let. Dohromady pak tyto dva segmenty pokrývají zhruba 50 % všech spotřebitelů na trhu (Interní zdroj, 2023).

V rámci targetingu existují mírné neshody. Ačkoliv repositioning měl za cíl přilákat ke značce mladší spotřebitele, nové produkty jsou přidány do velkých a malých formátů čokoládových tabulek, které stále cílí na spotřebitele starší vyjma celomáčených oplatek. Chybí zde tak formáty tabulek, které by cílily přímo na mladší spotřebitele.

Obrázek 9: Portfolio malých formátů tabulek Studentské pečeti



Zdroj: (Vlastní zpracování dle interních zdrojů Nestlé Česko, 2023)

Obrázek 9 zobrazuje aktuální portfolio malých formátů čokoládových tabulek Studentské pečeti. STP JOJO 150g a Lentilky 150g zobrazeny v první řadě byly původně součástí portfolio ochucených čokolád značky Orion, kde došlo k redukci portfolio a tyto dva produkty byly v rámci repositioningu přesunuty pod Studentskou pečeť. Všechny produkty v této kategorii jsou v současné době neplněné a obsahují pouze pevné ingredience. Kromě výše dvou zmíněných produktů obsahují všechny základní mix typický pro Studentskou pečeť, tedy arašidy, želé a rozinky. Nejmenší formáty o hmotnosti 90g vyobrazeny v druhé řadě jsou určeny, jak již bylo zmíněno pro mladší cílovou skupinu a samostatnou konzumaci, ostatní produkty jsou brány jako rodinné. Výrobky ve třetí řadě jsou poté dochuceny určitou ingrediencí a sice zleva malinou, hruškou, třešní a kokosem. Portfolio v rámci malých formátů tak i přes změnu positioningu značky neprošlo výraznou změnou a pro účely plněných malých formátů byla zvolena značka Orion.

Obrázek 10: Portfolio velkých formátů tabulek Studentské pečeti



Zdroj: (Vlastní zpracování dle interních zdrojů Nestlé Česko, 2023)

V rámci velkých formátů došlo k výrazným změnám portfolia. Na obrázku 10 jsou v první řadě zobrazeny nové produkty, které byly uvedeny na trh v září roku 2022. Jedná se o příchutě karamel brownies a karamel cookies. Hlavním důvodem zavedení těchto příchutí bylo takzvané rozbití uniformity staré Studentské pečeti, tedy čokolády která je typická právě oříšky, želé a rozinkami a zároveň neexistence těchto příchutí na trhu. Cílem je přilákat ke značce nové spotřebitele, pro než je starý mix ingrediencí nevyhovující a preferují konkurenční výrobky (Interní zdroj, 2023). Oba druhy se staly na trhu populárními což následně vedlo i k rozšíření portfolia o výrobky původně z řady Orion. Ty jsou vyobrazeny v druhé řadě a jedná se o pistáciovou, višňovou a borůvkovou příchut'. Ačkoliv cílem změny v rámci positioningu byl zisk mladších spotřebitelů, kteří kupují konkurenční výrobky, stále jsou tyto formáty primárně mířeny na kupující ve věku 30-55 let, jelikož nakupují tyto velké tabulky pro své rodiny (Interní zdroj, 2023). Za zmínku stojí zejména příchut' višně, která je jako jediná velká tabulka v hořké čokoládě a konkurenční Milka nemá v portfoliu velkých ochucených formátů hořkou čokoládu. V portfoliu i nadále zůstávají klasické mléčné a hořké varianty určené zejména pro starší spotřebitele, které jsou vyobrazeny ve třetí řadě. Liší se také gramáží, která je u těchto dvou produktů 260g, zatímco ostatní velké formáty Studentské pečeti mají hmotnost 235 a 240 gramů. To je způsobeno odlišnými formami použitými při výrobě a také použitými ingrediencemi.

Obrázek 11: Oplatky Studentská pečeť



Zdroj: (Vlastní zpracování dle interních zdrojů Nestlé Česko, 2023)

V březnu 2023 rozšířila Studentská pečeť své portfolio oplatky viz. obrázek 11. Ty slouží jako malý dezert ke kávě či během pauzy. Dle výzkumu společnosti Ipsos totiž docházelo k dlouhodobému růstu kategorie oplatek, přičemž nejrychleji rostly celomáčené oplatky. Hlavním důvodem byl přechod spotřebitelů od dražších čokoládových tyčinek k oplatkám. Jednalo se tak o atraktivní novinku rostoucí kategorie pod záštitou silné značky, která v té době měla změněn positioning a dále pomáhala změnit myšlení zákazníků a dokázat, že Studentská pečeť již není pouze tabulkovou čokoládou s ořechy, želé a rozinkami (Interní zdroj, 2023).

Obrázek 12: Tyčinky Studentská pečeť



Zdroj: (Vlastní zpracování dle interních zdrojů Nestlé Česko, 2023)

Tyčinky Studentské pečeti vyobrazené na obrázku 12 byly na trh uvedeny již v roce 2021 a jednalo se tehdy o první rozšíření zaběhnutého portfolia. Cílem bylo, jak název výrobku Studentská naruby napovídá převrátit čokoládové tabulky do menší podoby vhodné

pro samostatné a menší nákupy. Oproti tabulkám je zde opačný poměr ingrediencí (67 %) vůči čokoládě (37 %), avšak chuťový profil zůstává stejný. Cílovou skupinou byli tzv. mileniálové tedy spotřebitelé ve věku 18-35 let. V současné době jsou z hlediska marketingu tyto tyčinky upozaděny z důvodu repositioningu značky a s tím spojené preference nových a rebrandovaných produktů. Cílovou skupinou stále zůstávají lidé ve věku 18 až 30 let.

Veškerá čokoláda využívána při výrobě produktů Studentské pečeti je vyráběna ze 100 % udržitelně získávaného kakaa. To je doloženo i certifikací neziskové organizace Rainforest Alliance, kterou jsou označeny všechny produkty. Závod Zora v Olomouci, kde je Studentská pečeť vyráběna funguje pouze na energii pocházející z obnovitelných zdrojů a má nulový odpad dovážený na skládky. Mezi lety 2010 až 2019 se podařilo snížit spotřebu vody o 65 %, energií o 26 % a CO₂ emisí o 79 %. Stejně tak všechny obaly využívané Studentskou pečeti jsou 100 % recyklovatelné (Orion, 2021).

Nestlé provozuje pro podporu udržitelného kakaa také svůj program Nestlé Cocoa Plan, jehož prostřednictvím jsou farmářům nabízena různá školení, díky kterým se naučí lépe řídit udržitelné obdělávání půdy, minimalizovat choroby plodin nebo zlepšit kvalitu bobu pro větší konkurenceschopnost. V rámci tohoto plánu jsou prostřednictvím Nestlé poskytovány i dotace pro vesnice daných farmářů které přispívají k vývoji tamní infrastruktury. Podporovány jsou i další způsoby získávání příjmu, aby nedocházelo k vázanosti pouze na kakaové boby, jako je například včelařství (Nestlé Cocoa Plan, 2023).

Cena

Studentská pečeť, stejně jako zbytek značek Nestlé Česko, má 3 hlavní ceny produktů. První je tzv. ceníková cena, na kterou je pro každého zákazníka poskytnut rabat neboli pevná sleva. Ta je v řádu několika procent a většinou se v průběhu času nemění. Nákupy za tyto ceny jsou brány jako nepromoční a zákazníkovi je k nim doporučena maloobchodní prodejní cena. Ta je za Nestlé, jak již z názvu vypovídá, pouze doporučena a je tak na maloobchodních prodejcích, zdali ji budou dodržovat či ne. Doporučená maloobchodní cena, je stejná pro jednotlivé formáty v rámci daných kategorií, tedy Studentská pečeť 170g má jednotnou DMOC a velké formáty také a je stanovena přímo v ceníku. Posledním typem ceny je DAPC, tedy doporučená akční prodejní cena, která je využívána v rámci slev a promocií. DAPC stejně jako DMOC je také udávána pro celý trh a jednotlivé rabaty pro zákazníky opět vyjednávají obchodní zástupci. (Interní zdroj, 2023).

Tabulka 7: DMOC ve srovnání s obchodními řetězci

| DMOC | Nestlé | Albert HM | Albert SM | BILLA | GLOBUS | KAUFLAND | LIDL | PENNY | TESCO |
|--------------|---------------|-----------|-----------|--------|--------|----------|------|-------|--------|
| STP 150-170G | 94,90 | 94,90 | 94,90 | 94,90 | 94,90 | 94,90 | - | - | 94,90 |
| STP 235-260G | 109,90 | 109,90 | 109,90 | 109,90 | 109,90 | 109,90 | - | - | 109,90 |
| STP 90G | 44,90 | 44,90 | 44,90 | 39,90 | 44,90 | 44,90 | - | - | 44,90 |
| STP OPLATKY | 16,90 | 16,90 | 16,90 | 18,90 | 16,90 | 14,90 | - | - | 16,90 |
| STP TYČINKY | 19,90 | 19,90 | 19,90 | 18,90 | 19,90 | 19,90 | - | - | 19,90 |

Zdroj: (Vlastní zpracování dle interních zdrojů Nestlé Česko, 2023)

Tabulka 7 zobrazuje DMOC za Nestlé Česko v porovnání s cenami, za které produkt prodávají maloobchodní řetězce. Lidl a Penny jsou v tomto případě vynechány, jelikož ani jednu produktovou řadu neprodávají za nepromoční cenu. Doporučenými cenami se řídí Albert hypermarket a supermarket, Globus a Tesco. Billa nabízí nižší cenu v případě Studentské pečeti 90g a sice 39,90 Kč oproti doporučeným 44,90 Kč a Tyčinky STP za 18,90 Kč oproti 19,90 Kč. Kaufland prodává za nižší cenu oplatky a to za 14,90 Kč oproti 16,90 Kč, kterou doporučuje Nestlé. Billa pak prodává oplatky za cenu vyšší, než je DMOC a sice 18,90 Kč.

Tabulka 8: DAPC ve srovnání s obchodními řetězci

| DAPC | Nestlé | Albert HM | Albert SM | BILLA | GLOBUS | KAUFLAND | LIDL | PENNY | TESCO |
|--------------|--------------|-----------|-----------|-------|--------|----------|-------|-------|-------|
| STP 150-170G | 39,90 | 39,90 | 39,90 | 39,90 | 34,90 | 34,90 | 34,90 | 34,90 | 36,90 |
| STP 235-260G | 59,90 | 69,90 | 69,90 | 59,90 | 54,90 | 49,90 | 49,90 | - | 49,90 |
| STP 90G | 29,90 | 29,90 | 29,90 | 29,90 | 29,90 | 24,90 | - | - | 29,90 |
| STP OPLATKY | 11,90 | 12,90 | 12,90 | 13,90 | 11,90 | - | - | 11,90 | 9,90 |
| STP TYČINKY | 13,90 | 13,90 | 13,90 | 14,90 | - | 13,90 | - | - | 13,90 |

Zdroj: (Vlastní zpracování dle interních zdrojů Nestlé Česko, 2023)

V tabulce 8 jsou vyobrazeny akční prodejní ceny napříč obchodními řetězci v ČR ve srovnání s DAPC Nestlé. U akčních cen je vidět větší disparita mezi jednotlivými maloobchodníky a také mezi maloobchodníky a DAPC Nestlé. V rámci malých formátů se řídí doporučenými cenami Albert a Billa. Prodejci Globus, Kaufland, Lidl a Penny mají cenu nastavenou na 34,90 Kč a Tesco na 36,90 Kč. U velkých formátů se drží doporučené ceny pouze Billa, Albert má cenu nastavenou vyšší a sice na 69,90 Kč a nejnižší cenu nabízejí řetězce Kaufland, Lidl a Tesco. V případě STP 90g se drží doporučené ceny Nestlé všichni prodejci vyjma Kauflandu, který produkty prodává za 24,90 Kč. Oproti tomu u oplatek se cenou řídí pouze Penny a Globus, kdy Albert nabízí ceny vyšší a Tesco nižší a to 12,90 Kč a 9,90 Kč. U čokoládových tyčinek jsou ceny napříč moderním trhem opět sjednocené vyjma Billy, kde jsou prodávány draže a to za 14,90.

Lidl, ačkoliv mezi promocemi nenabízí žádné produkty Studentské pečeti, nabízí v promocích oba formáty čokoládových tabulek. Obdobně je tomu také u Penny, které v promocích nabízí pouze malé formáty čokolád a oplatky, avšak ke konci října zde byly zalistovány i plněné velké formáty které budou také v promocích prodávány.

Cenová strategie v případě Studentské pečeti je nastavena na tzv. High-Low neboli nadměrně vysoká nepromoční cena vs nepoměrně nízká promoční cena. Cílem této strategie je vyvolat v zákazníkovi pocit výhodné nabídky při nákupu zlevněného výrobku. Z tohoto důvodu je také většina tržeb produktů realizována v promočních obdobích, a to zejména u tabulkových čokolád. Při nastavování základních a promočních cen je pak také zohledňována konkurence, jelikož zákazníci často preferují levnější výrobek a při nepoměrně vyšších cenách oproti konkurenčním značkám by došlo k výraznému poklesu prodeje. Důležitým faktorem je zde také marže pro Nestlé a zákazníky. Ceníkové ceny jsou navrženy tak, aby bylo možné z nich poskytnout zákazníkům rabaty při zachování co možná nejvyšší marže pro Nestlé. DMOC a DAPC pak zohledňují marži obchodníků, aby i pro ně byly ceny atraktivní a výrobek byl zároveň konkurenceschopný na trhu. V případě nižších cen než jsou doporučené dochází k devalvaci daných výrobků a s tím i spojené kategorie, kdy obchodní řetězce se snaží cenou navzájem vyrovnat a následné potenciální zdražování produktů může mít za následek významné poklesy prodeje. Pokud jsou ceny v obchodech vyšší než doporučené hrozí naopak pokles prodeje z důvodu příliš vysoké ceny a spojení si daného produktu s příliš vysokou cenou. To může vést k situaci kdy positioning značky a to, jak jej vnímá zákazník jsou odlišné, tedy zákazník považuje produkty za prémiové, ačkoliv cílem značky je být vnímána jako mainstream skupina (Interní zdroj, 2023).

Tato strategie je viditelná i při porovnání tabulek 8 a 9. Studentské pečeti 150-170g mají rozdíl mezi promoční a nepromoční cenou v průměru 60 %, kdy nejmenší sleva je u obchodníků Albert a Billa a sice 58 % a nejvyšší u Kauflandu a Globusu a to 63 %. V případě tabulek o hmotnosti 235-260g pak průměrná sleva dosahuje 46%. Nejmenší sleva je v tomto případě opět u prodejce Albert (36 %) a nejvyšší u Kauflandu a Tesca (55 %). U zbytku portfolia je pak průměrná sleva 34 % u STP 90g, 29 % u oplatek a 28 % u tyčinek.

Distribuce

Studentská pečeť, využívá intenzivní nepřímé distribuce. Jelikož se jedná o rychloobrátkové zboží, je snaha jej mít dostupné co možná nejširší veřejnosti. Z tohoto důvodu je zvolena nepřímá distribuční cesta přes ostatní mezičlánky, jimiž jsou obchodní

řetězce a malé prodejny. Trh je zde rozdělen na moderní a tradiční. Moderním trhem jsou myšleny zahraniční obchodní řetězce, tedy Albert, Tesco, Kaufland, Lidl, Globus, Penny a Billa. Zde probíhá většina prodeje a jedná se tak o významnější trh z hlediska objemu prodeje i ziskovosti. Do tradičního trhu pak spadají lokální prodejny a malé řetězce jako je Hruška, COOP, Čepos či JIP. Mimo tyto dva trhy existuje ještě OOH neboli out of home trh, kam spadají kupříkladu čerpací stanice a E-com, což jsou online prodejny potravin jako Rohlík.cz či Košík.cz (Interní zdroj, 2023).

Distribuce v ČR neprobíhá u zákazníků na jednotlivé prodejny, nýbrž na centrální sklady. Z tohoto důvodu zde funguje princip D+2, tedy zákazník provede objednávku a ta je mu po dvou dnech doručena na centrální sklad. Většina zákazníků provádí během týdne dvě objednávky, například pondělí-středa či středa-pátek. Studentská pečeť, jakožto i ostatní výrobky Nestlé Česko, jsou dováženy ze skladu Nestlé, který je v ČR pouze jeden. Aby se předešlo zaplnění skladu jsou jednotlivými obchodními zástupci dělané predikce odebíraných objemu zboží za dané zákazníky na 3 měsíce dopředu čímž se následně řídí i výroba. Tyto predikce jsou pak na týdenní bázi upravovány, tj. pokud je odebírané množství nižší než predikované, je třeba predikci snížit pro další měsíc, aby nedošlo k přeplnění skladu. V případě vyššího odebíraného množství je pak třeba predikce na další měsíce navýšit jinak hrozí výpadky zboží. Predikce jsou nastavovány na základě vývoje za předchozí měsíce, marketingových aktivit či dohod s odběrateli (Interní zdroj, 2023).

Komunikační mix

Cílem komunikační strategie Studentské pečeti je zvýšení povědomí o značce, s tím spojený růst prodeje, a především změna toho, jak zákazníci tuto značku vnímají. Jak již bylo zmíněno v předchozí části, Studentská pečeť prošla na konci roku 2022 kompletním repositioningem a stále se tak snaží změnit v myslích zákazníků, že se jedná pouze o čokoládu se směsí arašídů, želé a rozinek. V rámci komunikačního mixu pak značka využívá, jak nadlinkových nástrojů komunikace jako je televize a online reklama, tak i podlinkových v místě prodeje. V současné době je více investováno do nadlinkové komunikace, avšak podlinková je pro prodeje stejně důležitá. U rychloobrátkového zboží panuje v místě prodeje velká konkurence a bez správné podpory přímo v místě prodeje by nadlinkové komunikační kanály neměly prakticky žádný efekt. Z důvodu novinek uvedených na trh v rámci repositioningu jsou tak v současné době propagovány

nadlinkovými nástroji převážně novinky a zbytek portfolia je řešen spíše podporou prodeje v místě nákupu (Interní zdroj, 2023).

Reklama

Nejvyužívanějším typem reklamy je v současnosti pro Studentskou pečeť televizní a online reklama prostřednictvím influencerů a známých osobností. Televizní reklama je spouštěna 3x ročně, přičemž první kampaň proběhla v březnu 2023. Rozdíl mezi první marketingovou podporou a uvedením výrobku na trh (září 2022 vs březen 2023) je způsoben nutností nechat výrobek proniknout na trh což trvá zpravidla 3 až 4 měsíce, avšak zde došlo k pauze mezi uvedením výrobku a marketingovou podporou trvající 6 měsíců. Březnová kampaň byla zaměřena na dvě nové příchutě karamel-brownies a karamel-cookies a trvala jeden měsíc. Druhá aktivace reklam proběhla v květnu 2023 a poslední a zároveň nejsilnější marketingová podpora v rámci reklam a probíhá od září do prosince 2023. Reklamní kampaň probíhající v září kromě TV a online reklamy byla rozšířena o billboardovou a venkovní reklamu a reklamu v kinech.

Obrázek 13: Ukázka vizuálu TV reklamy pro září 2023:



Zdroj: (Interní zdroje Nestlé Česko, 2023)

Televizní reklama má celkem 15 sekund a její součástí je i ukázka jednotlivých ingrediencí použitých v daných čokoládách. Vizuál na obrázku 13 tvoří závěr reklamy a zároveň také nejdelší záběr. To je důležité zejména z důvodu ukázky obalu produktu spotřebitelům pro snazší identifikaci výrobku na prodejních. Součástí reklamy je i nový slogan „Tak tohle musíš!“, který je mířen na mladší spotřebitele, s nimiž by měl více rezonovat než slogan starý „Žij podle vlastních pravidel“. Tento reklamní spot využitý v TV je pak dále využíván i v kinech.

Obrázek 14: Ukázky vizuálů Outdoorové kampaně pro září 2023



Zdroj: (Interní zdroje Nestlé Česko, 2023)

V rámci billboardových a plakátových reklam během outdoor kampaně, viz obrázek 14, jsou využity o poznání barvitější vizuály reklam. Komunikace je však v rámci reklam jednotná, a i venkovní reklama přehledně ukazuje jednotlivé ingredience v produktech, logo značky a zejména obal. Součástí je opět nový slogan jako v TV reklamě.

V rámci online prostředí bude kromě online reklam na sociálních sítích, využívající vizuály stejné jako outdoorová kampaň, Studentská pečeť zapojovat také influencersy, a to od září až do prosince. Celkem je navázána spolupráce s 8 influencersy pro pokrytí obou cílových segmentů z nichž 7 zveřejní reklamy již na přelomu září/října.

Obrázek 15: Seznam influencerů zapojených do kampaně září 2023 a promované produkty



Zdroj: (Interní zdroje Nestlé Česko, 2023)

Všechny reklamy jsou provedeny formou Instagram reels, což je formát krátkého videa a jejich předmětem je zobrazit, jak si daný člověk produkt užívá či co pro něj znamená. Jednotlivým influencerům jsou přiřazeny produkty dle jejich cílových skupin v návaznosti na cílové skupiny Studentské pečeti dle kategorie produktu. V prosinci proběhne obměna promováných produktů u vybraných influencerů aby došlo k rozšíření o povědomí v obou cílových segmentech (Interní zdroje, 2023).

Obrázek 16: Instagramová reklama Studentské pečeti



Zdroj: (Instagram.com, 2023)

Online reklama je také přidávána přímo na Instagramový profil Studentské pečeti, viz obrázek 16, a podporuje změnu positioningu jako zbytek reklam. Komentáře jsou bohužel u této reklamy omezeny a nemůže tak dojít k zapojení se strany spotřebitelů, které je například u reklam na profilech influencerů vysoké a pozitivní.

Podpora prodeje

Podpora prodeje představuje pro Studentskou pečť a rychloobrátkové zboží obecně jeden z nejdůležitějších nástrojů marketingové komunikace. Pro tyto účely využívá Studentská pečť zejména POS nástrojů jako jsou stojany, ochutnávky či letáky. Při starém positioningu značky probíhaly i soutěže napříč Českou a Slovenskou republikou, avšak po repositioningu žádné soutěže v současné době neprobíhají. Výjimkou byla soutěž ze září 2023 na Instagramovém profilu Studentské pečeti, která však i přes svůj úspěch neměla takový dosah jako soutěže předchozí, které byly přímo součástí obalů produktu.

Jedním z nejdůležitějších nástrojů podpory prodeje jsou slevové letáky daných řetězců. Ačkoliv se nejedná o přímý nástroj Studentské pečeti, jelikož jejich správa spadá pod jednotlivé řetězce, je kriticky významný pro celkové prodeje. Zařazení do letákových akcí probíhá během promočních oken, avšak letákový prostor je omezen a pokud nabídka

Studentské pečeti není dostatečně atraktivní pro daný řetězec, dojde k upřednostnění konkurence. Ve výsledku se tak může stát, že nafocena v letáku bude pouze jedna produktová řada namísto všech. V rámci tabulkových čokolád je pak rozdíl v prodejích nejvíce citlivý právě na zařazení či nezařazení do letáku. Pokud budou malé formáty či velké formáty tabulek ve slevě, avšak bez letákové podpory, budou prodeje za daný měsíc činit 10 mil. Kč. Při zařazení do slevového letáku by činily prodeje 90 mil. Kč. V obecné míře se u tabulkových čokolád jedná o 9 až 10 násobek prodejů při letákové akci. Tento nástroj podpory prodeje je významný i z toho důvodu, že 80 % prodejů tabulkových čokolád a přibližně 60 % prodejů oplatek a tyčinek je uskutečněno ve slevě. V případě oplatek a čokoládových tyčinek pak není rozdíl mezi tím, zdali je produkt v letáku či není tak vysoký, ovšem stále se jedná o nárůst prodejů o cca 1,5 násobek při zařazení do promoce (Interní zdroj, 2023).

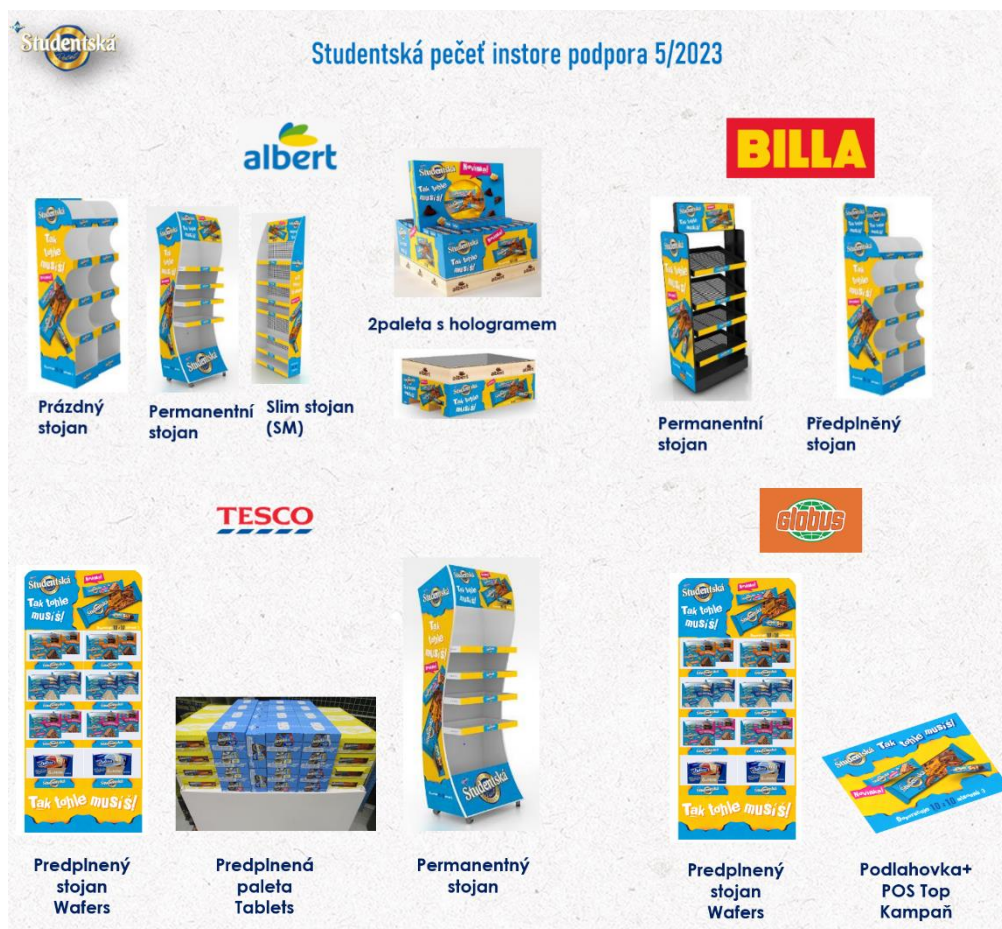
Obrázek 17: Ukázka POS podpory prodeje pro kampaň září 2023



Zdroj: (Interní zdroje Nestlé Česko, 2023)

Druhým používaným nástrojem jsou stojany a plakáty využívané přímo na prodejnách, vyobrazeny na obrázku 17. Ty se lehce liší v rámci jednotlivých řetězců zejména svým stylem, ale všechny mají stejný design a jsou v nich promovány tyčinky, oplatky a velký formát tabulek, zejména borůvka. Společně se stojany pak probíhaly v říjnu a září společně s promočními týdny i ochutnávky plněných čokolád na vybraných prodejnách. Dochází zde však k lehké nesourodosti reklamních bannerů a designu stojanů po vizuální stránce, kdy v případě reklamních bannerů jsou použité modré a oranžové barvy a na prodejnách následně převládají barvy modré a bílé. Chybí zde také ukázka jednotlivých ingrediencí, která je v reklamách.

Obrázek 18: Ukázka POS podpory prodeje pro kampaň květen 2023



Zdroj: (Interní zdroje Nestlé Česko, 2023)

Na obrázku 18 je vyobrazena podpora prodeje pro kampaň jež proběhla v květnu 2023. TV reklama byla v tomto případě stejná a zaměřovala se na příchutě karamel & cookies a karamel & brownies. Tomu odpovídaly i POS nástroje komunikace které v tomto případě kopírovaly žlutomodré téma reklam. Podpora prodeje byla také rozšířena o dvojpalety s hologramem, předplněnými paletami a podlahovými bannery v obchodech. Oproti kampani prováděné od září do prosince 2023 tak byla podpora prodeje silnější což je však v současné kampani kompenzováno vyšší investicí do nadlinkových nástrojů komunikace.

PR

V současné době neprovozuje Studentská pečť žádné PR aktivity. Za poslední PR by se daly označit kampaně na podporu udržitelnosti ohledně 100 % získávaného kakaa z obnovitelných zdrojů, které jsou však více než 2 roky staré. PR je tak komunikováno pouze v rámci Nestlé Česko. Příkladem je testování vratných stojanů zboží ve spolupráci

s řetězcem Penny Market. Ty jsou namísto kartonu drátěné což vede k redukci odpadu namísto používání klasických stojanů, které jsou po promočním okně vyhozeny. Nové stojany fungují na principu palet, tedy po vyprodání výrobků je stojan složen a odeslán zpět společnosti Nestlé Česko, která jej následně může nabídnout jinému zákazníkovi. V současné době jsou tyto stojany k dispozici na 10 vybraných prodejnách Penny Market a je na nich vystavená čokoládová tyčinka Kofila (Nestlé, 2023c).

4.3.2 Matice IFE

Matice IFE neboli internal factors evaluation, vyhodnocuje jednotlivé silné a slabé stránky podniku kdy výsledkem je jejich vliv na strategický záměr daného podniku či značky. Faktory zde použité jsou získány z analýzy marketingového mixu značky Studentská pečeť. Obdobně jako v případě EFE matice jsou nejprve jednotlivým faktorům uděleny váhy v rozmezí 0 až 1 dle významnosti pro Studentskou pečeť. Hodnocení jsou následně rozdělena v hodnotách 1 až 4, kdy 1 značí velmi slabou stránku, 2 méně slabou stránku, 3 méně silnou stránku a 4 velmi silnou stránku. Z tohoto důvodu jsou silným stránkám přiřazovány pouze hodnoty 3 a 4 a slabým stránkám pak hodnoty 1 a 2. Součinem jednotlivých vah a hodnocení opět vznikne výsledné vážené skóre.

Tabulka 9: Matice IFE Studentské pečeti

| Silné stránky | Váha | Hodnocení | Vážené skóre |
|---|----------|-----------|--------------|
| S1 – Známost a tradice značky | 0,08 | 4,00 | 0,32 |
| S2 – Velký zákaznický segment | 0,06 | 3,00 | 0,18 |
| S3 – Originální chuťový profil | 0,10 | 4,00 | 0,4 |
| S4 – Šířka sortimentu | 0,07 | 4,00 | 0,28 |
| S5 – Udržitelně získávané kakao a výroba za pomoci obnovitelných zdrojů | 0,10 | 4,00 | 0,4 |
| S6 – Silná marketingová podpora | 0,11 | 3,00 | 0,33 |
| Slabé stránky | | | |
| W1 – Rozpory mezi cíli repositioningu a targetingem | 0,10 | 1,00 | 0,1 |
| W2 – Příliš vysoké nepromoční ceny | 0,07 | 2,00 | 0,14 |
| W3 – Nepokrytí celého moderního trhu | 0,06 | 2,00 | 0,12 |
| W4 – Pozdní podpora nových produktů | 0,05 | 2,00 | 0,1 |
| W5 – Nekonzistentnost mezi reklamou a podporou prodeje | 0,10 | 1,00 | 0,1 |
| W6 – Nevyužívání PR | 0,10 | 1,00 | 0,1 |
| Celkem | 1 | | 2,57 |

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2023)

Výsledné vážené skóre matice IFE je 2,57. Interní pozice značky vůči jejímu strategickému záměru je tedy průměrná.

Mezi nejsilnější stránky značky patří originální chuťový profil, udržitelnost a silná marketingová podpora využívající jak nadlinkových, tak podlinkových komunikačních prostředků. Chuťový profil je odlišný od současné konkurence, a to jak v rámci standardního portfolia, díky směsi arašídů, želé a rozinek, tak i v rámci novinek. Udržitelnost v rámci výroby i obalů poskytuje konkurenční výhodu díky rostoucímu zájmu o udržitelnost ze strany spotřebitelů. Důležitá je i známost a tradice značky či šířka sortimentu.

Mezi nejslabší stránky značky pak spadají rozpory mezi tím, čeho chce značka změnou positioningu dosáhnout a cílovými segmenty, na které se v rámci různých produktových kategorií zaměřuje. Obdobně je tomu i v případě nekonzistentnosti mezi reklamou a podporou prodeje v rámci poslední kampaně a nevyužívání PR. Slabou stránkou značky jsou i ceny, zejména ty nepromoční, za které je produkt téměř neprodejný.

5 Výsledky a doporučení

V rámci této kapitoly je nejprve zhodnocena současná marketingová strategie značky Studentská pečeť na základě analýz vnějšího a vnitřního prostředí provedených v předchozích kapitolách. Tato strategie pak je následně shrnuta do SWOT matice. V další části jsou pak navržena doporučení pro zlepšení marketingové strategie značky.

5.1 Zhodnocení současného stavu marketingové strategie

Studentská pečeť prošla na konci roku 2022 kompletní změnou positioningu. V rámci této změny uvedla na trh celkem 5 nových produktů, rozšířila svou produktovou řadu o kategorii oplatek, přebrala v rámci rebrandingu 5 produktů od značky Orion a změnila svůj targeting. Původní cílovou skupinou celého portfolia byly osoby ve věku 25-40 let. Nově cílí portfolio na dva různé segmenty a sice 18-30 let a 35-55 let. Na první segment jsou cíleny tyčinky, oplatky a 90g verze tabulkových čokolád. Na segment 35-55 let jsou pak cíleny velké a malé formáty čokoládových tabulek. Původním záměrem repositioningu však bylo získání mladých spotřebitelů, jimž nevyhovovala stávající kombinace ingrediencí.

Cenová strategie preferuje tzv. high-low ceny, tedy nadměrně vysoké nepromoční ceny a nízké promoční ceny. Předpokládá se výhoda pro zákazníka při koupi produktu ve slevě díky vysoké ceně. Většina prodejů je však díky tomuto nastavení realizována ve slevových akcích a při ztrátě promočních oken u maloobchodníků jsou pak znatelné ztráty prodejů.

Distribuce Studentské pečeti probíhá v současné době prakticky do všech prodejen vyjma určitých produktů na prodejnách Lidl a Penny Market. Pro účely distribuce je využíváno predikce odběrů ze strany maloobchodníků a zboží je na zákazníky distribuováno z jednoho skladu na jejich centrální sklady většinou 2x týdně.

Z hlediska marketingové komunikace je využíváno jak nadlinkových, tak podlinkových nástrojů jako je reklama a podpora prodeje, PR využito není. V rámci reklam se využívá TV reklama, bannery, billboardy, reklama v kinech, online reklama a influencerů. Při podpoře prodeje jsou pak v poslední kampani využity stojany a plakáty, v květnové kampani byly navíc využity předplněné palety, dvojpalety a podlahové plakáty. Při poslední kampani, tedy září 2023, je patrný nesoulad mezi reklamní komunikací a komunikací v místě prodeje, kdy jednotlivé nástroje jsou zaměřené na odlišné produkty.

Pro doporučení v následující podkapitole je využito poznatků z matic EFE a IFE, které shrnují vnější a vnitřní prostředí podniku z pohledu příležitostí a hrozeb ve vnějším prostředí a silných a slabých stránek podniku v prostředí vnitřním. Současná strategie je shrnuta do SWOT matice viditelné v tabulce 10.

Tabulka 10: SWOT matice Studentské pečeti

| Silné stránky | Slabé stránky |
|--|---|
| <p>Známost a tradice značky</p> <p>Velký zákaznický segment</p> <p>Originální chuťový profil</p> <p>Šířka sortimentu</p> <p>Udržitelně získávané kakao a výroba za pomoci obnovitelných zdrojů</p> <p>Silná marketingová podpora</p> | <p>Rozpory mezi cíli repositioningu a targetingem</p> <p>Příliš vysoké nepromoční ceny</p> <p>Nepokrytí celého moderního trhu</p> <p>Pozdní podpora nových produktů</p> <p>Nekonzistentnost mezi reklamou a podporou prodeje</p> <p>Nevyužívání PR</p> |
| Příležitosti | Hrozby |
| <p>Snížení DPH na potraviny</p> <p>Pokles cen zemědělských a průmyslových výrobců v rámci EU</p> <p>Klesání cen mléka</p> <p>Klesání cen elektřiny a plynu</p> <p>Zájem spotřebitelů o udržitelnost</p> <p>Růst jednotlivých kategorií cukrovinek</p> <p>3D tisk čokoládových tabulek</p> <p>Nízká vyjednávací síla dodavatelů</p> | <p>Zavedení daně z cukru</p> <p>Zákaz dovozu kakaa a palmového oleje z odlesňovaných lokalit</p> <p>Nejistota vývoje cen slunečnicového lecitinu</p> <p>Růst cen cukru a kakaa</p> <p>Nestabilita cen pohonných hmot</p> <p>Vysoká vyjednávací síla odběratelů</p> <p>Vysoké riziko substitutu</p> <p>Vysoká míra rivality mezi existujícími konkurenty</p> |

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2023)

5.2 Doporučení

V této kapitole jsou uvedena doporučení pro zlepšení současného stavu marketingové strategie na základě výstupů jednotlivých analýz vnějšího a vnitřního prostředí a zhodnocení současné marketingové strategie značky Studentská pečeť.

Produktová strategie

Po změně positioningu značky došlo i k přenastavení targetingu. Tyčinky, oplatky a 90g varianty tabulkových čokolád jsou nově cíleny na mladší segment spotřebitelů a to 18-30 let. Velké a malé formáty tabulkových čokolád jsou cíleny na segment 35-55 let. Cílem změny positioningu však bylo přilákat ke značce mladé spotřebitele. Těm nevyhovovala kombinace arašídů, žele a rozinek, jež byla pro značku typická. Z produktů cílených na tento segment však v sobě tuto kombinaci nemají pouze nové oplatky a zbytek portfolia cílený na tuto skupinu tuto směs obsahuje. Naopak plněné čokoládové tabulky, které by pro cílový segment byly atraktivní jsou cíleny na starší spotřebitele a rodiny.

Vhodné by v tomto případě bylo přenastavení targetingu jednotlivých výrobků a prohloubení produktové řady tabulkových čokolád. Tyčinky Studentská pečeť a 90g čokoládové tabulky by měli být cíleny na segment 35-55 let, jehož spotřebitelé směs ingrediencí obsaženou v těchto produktech preferují. Plněné tabulkové čokolády by pak měli být dostupné i v menším formátu a tento menší plněný formát cílen na spotřebitele ve věku 18-30 let. Nejenže by tato změna přispěla k přesnějšímu targetingu, ale zároveň by se i zvýšila konkurenceschopnost značky vůči značce Milka, která v současném portfoliu malých formátů čokolád nabízí 12 z 18 produktů plněných. Pro usnadnění výroby a znovupoužití forem by mohlo dojít pro tyto účely k rebrandingu plněných čokolád, které v současné době spadají pod značku Orion, obdobně jako tomu bylo v případě velkých formátů.

Cenová strategie

Z důvodu nastavení současné cenové strategie je převážná většina portfolia prodávána pouze ve slevových akcích. Ačkoliv cílem této strategie je vyvolat v zákaznících pocit, že se jedná o výhodnou koupí, viz. průměrná sleva 60 % u malých formátů tabulek a 46 % u formátů velkých, nastává zde otázka, zdali je tato strategie efektivní tak, jak je od ní očekáváno. V současné době je totiž 80 % objemů tabulek a 60 % objemů tyčinek a oplatek

prodáváno ve slevových akcích, což však nemusí být nutně způsobeno tím, že zákazník má pocit výhodné koupě, ale tím, že pro spotřebitele je produkt za nepromoční cenu příliš drahý. Díky tomu může nastat situace, kdy si namísto produktu Studentské pečeti, který by zákazník preferoval, zakoupí konkurenční výrobek, který je zrovna zlevněný či má nižší nepromoční cenu. To představuje velké riziko i pro další prodeje, jelikož pokud daný produkt konkurence zákazníka uspokojí, tak si jej s největší pravděpodobností nakoupí i příště.

Možným řešením by bylo snížení nepromočních cen tak, aby i mimo promoční okna byl produkt prodejný. Při snížení cen příkladem na 77,90 Kč u malých formátů tabulek a 89,90 Kč u velkých tabulkových formátů z původních 94,90 Kč a 109,90 Kč by došlo ke snížení slevy z 58 % a 45 % na 49 % a 33 %. To by pro zákazníky představovalo stále atraktivní slevu v promočním období a přiblížení cen k oplatkám a tyčinkám jejichž slevy činí 29 a 28 %. U tyčinek je v nepromočním období prodáno 40 % všech objemů ve srovnání s 20 % objemy u tabulek. Snížením cen by pravděpodobně nedošlo k nárůstu nepromočních objemů prodeje na 40 % celku jako u tyčinek a oplatek, jelikož v jejich případě se jedná o tzv. impulzní formáty a rozdíl mezi promoční a nepromoční cenou není pro spotřebitele tak znatelný. Nutné by bylo také kompenzovat marže obchodníků. Z tohoto důvodu je navrhován tříměsíční plán této podpory ze strany Studentské pečeti a následný monitoring prodaných kusů, zisku a tržního podílu vůči předchozí nepromoční ceně. Tento plán by měl být zopakován v případě pozitivního vývoje po několika měsících z důvodu očištění o sezónní prodeje. Zejména role tržního podílu by zde mohla být podstatná pro získání větší prezence na trhu a podpory dalších promočních prodejů. Zároveň by bylo pravděpodobně možné získat místo na regále v řetězcích, kde v současnosti nejsou produkty za promoční ceny vůbec prodávány, tedy Lidl a Penny Market. Možností by také bylo tyto nepromoční ceny nabízet na klientské karty daných řetězců pro usnadnění vyjednávání a zatraktivnění této nabídky pro maloobchodníky. Samotné snížení cen na regálech obchodníků by však nebylo dostačující. Nutné by bylo i zapojení marketingové podpory pro komunikaci této změny ke koncovým spotřebitelům.

Distribuční strategie

Distribuční strategie Studentské v současné době funguje dobře a díky predikci odběrů zákazníků je možné minimalizovat výpadky či přeprůdeje zboží, které by tak zbytečně zůstávalo na skladě. Vhodné by bylo pokrýt produkty Studentské pečeti všechny prodejce

z moderního trhu, aby byl produkt dostupný opravdu po celé ČR, avšak toto řešení je závislé na vyjednávání obchodních zástupců Nestlé a daných řetězců.

Komunikační strategie

Studentská pečeť v současné době používá pro komunikaci velké množství nadlinkových i podlinkových nástrojů marketingové komunikace, avšak i přesto je možné navrhnout zde určitá zlepšení.

Reklama

V rámci reklamy využívá Studentská pečeť reklamy televizní, billboardové, plakátové, online a reklamy v kinech. Spouštění reklamních kampaní by bylo vhodné spustit již po 4 až 5 měsících od uvedení produktu na trh namísto současných šesti, aby došlo k podpoře nových produktů již od jejich proniknutí na prodejny. Reklama by také měla korespondovat s podporou prodeje v místě prodeje, tedy minimálně v rámci billboardů či plakátových reklam ukazovat produkty, jež najde zákazník na prodejně ve specializovaných stojanech. V současnosti jsou totiž v rámci reklam zobrazovány převážně tabulkové čokolády s karamelovou příchutí a modro oranžovým motivem, ačkoliv na prodejnách jsou stojany s vyobrazením borůvkové příchuti a oplatkami v modro bílém provedení.

Podpora prodeje

Podpora prodeje je z pohledu Studentské pečete zpracována dobře, zejména rozmanitost podpory v místě prodeje. Nevýhodou je, jak je zmíněno v předchozím odstavci její lehká odlišnost od reklamy v rámci promováných produktů a vizuální podoby. V poslední kampani také chybí určité nástroje jako dvojpalety, předplněné palety či podlahové polepy.

Velkým nedostatkem současné podpory prodeje je však její zaměřenost pouze na místo prodeje. V rámci cílení na mladé spotřebitele a změnu představ v mysli zákazníků jaké produkty studentská pečeť nabízí je navrženo provádění ochutnávek mimo místo prodeje na akcích, kde je velký výskyt cílové skupiny mladšího segment, na který původně chtěla značka novými produkty cílit. Ochutnávky by probíhaly na akcích Miss Agro na ČZU, Mendel festival, Rock for People a Colours of Ostrava.

PR

Značka Studentská pečeť v současnosti nevyužívá public relations, ačkoliv by se mohlo jednat o silný nástroj pro propagaci udržitelnosti, jež je silnou stránkou značky a zároveň je o ní stále vyšší zájem ze strany spotřebitelů. Obdobně jako značka Orion komunikuje Studentská pečeť udržitelně získávané kakao pouze na obalu základní řady malých formátů. Navrhovanými možnostmi je v rámci ochutnávek na akci Miss Agro a Mendel festivalu nabízet tištěné letáky popisující původ kakaa, přiblížení Nestlé Cocoa Planu a poskytovat informace ohledně udržitelné výroby která probíhá za využívání energií pouze z obnovitelných zdrojů. Akce Miss Agro a Mendel festival jsou zvoleny zejména z důvodu pořádání na České zemědělské univerzitě a Mendelově univerzitě, které patří na první příčky udržitelnosti v rámci univerzit ČR, a největší zájem o udržitelnost je právě u mladší části populace na kterou chce Studentská pečeť cílit. Letáků by bylo celkem vyrobeno 7 000 ks pro každou akci a tabulek by bylo vyčleněno 2 000 ks na akci. Druhou možností je pak vysazení stromu za každých x prodaných kusů velkých formátů studentské pečeti což by také přispělo k propagaci udržitelnosti a zároveň umožnilo se na ní podílet i spotřebitelům. Sazení by probíhalo na jaře a na podzim kdy jsou nejvhodnější podmínky pro sadbu stromů.

Komunikace tohoto projektu by probíhala formou stojanů v místě prodeje, kde by bylo možné využít nově testované stojany na Penny Marketu.

Obrázek 19: Návrh letáku propagující udržitelnost

S PŘÍRODOU HRAJU FAIR

100% UDRŽITELNÉ KAKAO

100% PŘEDPLNĚNÝ VÍTELNÝ OBAL

JAK KAKAO ZÍSKÁVÁME

Cesta našeho kakaa začíná u farmářů, kteří ho pro nás s láskou pěstují.

Čelí však řadě výzev, se kterými jim již několik let v rámci programu **Naší Cocoa Plan** (a nově také **Nestlé Income Accelerator Program**) pomáháme. Našim farmářům zajišťujeme takový příjem, který je bezpečně užijí, a prostřednictvím finančních pobídek je motivujeme k posílání dětí do škol i udržitelnému zemědělství.

DÍKY 100% UDRŽITELNÉ ZÍSKÁVANÉMU KAKAU TAK AKTIVNĚ SNÍŽUJEME UHLÍKOVOU STUPU NAŠICH PRODUKTŮ.

S KÝM SPOLUPRACUJEME

Naše kakao je zároveň certifikováno nezávislou organizací **Rainforest Alliance**, která stvrzuje, že farmy, odkud kakao pochází, splňují komplexní standardy udržitelného pěstování.

Ty zahrnují třeba využívání udržitelných zemědělských technik, aktivní ochranu lesů a biodiverzity, vyplácení adekvátní mzdy farmářům a úplný zákaz dětské práce, podporu genderové rovnosti nebo všestranný rozvoj místních komunit.

Zdroj: (Vlastní zpracování na základě interních zdrojů Nestlé Česko a Orioncokolada.cz, 2023)

Návrh letáku na obrázku 19 kombinuje motiv reklamy, kterou Studentská pečť využívala již v roce 2021 a informací v současné době prezentovaných pouze na stránkách Orionu. Bývalá reklama obsahovala malý formát Studentské pečeti v základní mléčné variantě. Tato čokoláda však má informace o udržitelnosti kakaa vyobrazené na obalu produktu na rozdíl od nových plněných tabulek, kde tato informace chybí. Tabulka je zde tak nahrazena novými formáty, aby došlo ke zvýšení povědomí u spotřebitelů ohledně udržitelnosti nových formátů. Díky průběhu těchto akcí po uvedení malých rebrandovaných formátů tabulek dle navrhovaného harmonogramu by bylo vhodné zapojit prvky

udržitelnosti i v rámci reklam a podpory prodeje při propagaci nových tabulek, pro podporu letákové kampaně.

Tabulka 11: Harmonogram doporučených marketingových aktivit

| Harmonogram doporučených aktivit | 2023 | | 2024 | | | | | | | | | |
|--|-------|-----|-------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| | Měsíc | | Měsíc | | | | | | | | | |
| Doporučené aktivity | 11. | 12. | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. | 8. | 9. | 10. |
| Rebranding malých formátů tabulek pod Studentskou pečeti | | | | | | | | | | | | |
| Uvedení rebrandovaných čokolád na trh | | | | | | | | | | | | |
| Promoce rebrandovaných čokolád | | | | | | | | | | | | |
| Test snížení nepromočních cen čokoládových tabulek | | | | | | | | | | | | |
| Ochutnávky + udržitelnost v rámci Miss Agro | | | | | | | | | | | | |
| Ochutnávky + udržitelnost v rámci Mendelu festivalu | | | | | | | | | | | | |
| Ochutnávky v rámci Rock for People | | | | | | | | | | | | |
| Ochutnávky v rámci Colours of Ostrava | | | | | | | | | | | | |
| Propagace sadby stromů za prodané tabulky pomocí stojanů | | | | | | | | | | | | |
| Sadba stromů za prodané velké formáty tabulek | | | | | | | | | | | | |

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2023)

Tabulka 12: Odhadovaný rozpočet doporučených aktivit

| Aktivity | Rozpočet v Kč |
|--|---------------------|
| Rebranding malých formátů tabulek pod Studentskou pečeti | 300 000,- |
| Promoce rebrandovaných čokolád | 10 000 000,- |
| Test snížení nepromočních cen čokoládových tabulek | 5 000 000,- |
| Ochutnávky + udržitelnost v rámci Miss Agro | 96 000,- |
| Ochutnávky + udržitelnost v rámci Mendelu festivalu | 96 000,- |
| Ochutnávky v rámci Rock for People | 180 000,- |
| Ochutnávky v rámci Colours of Ostrava | 180 000,- |
| Propagace sadby stromů za prodané tabulky pomocí stojanů | 350 000,- |
| Sadba stromů za prodané velké formáty tabulek | 250 000,- |
| Celkem | 16 452 000,- |

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2023)

6 Závěr

Cílem práce bylo vytvoření návrhu změn a doporučení pro marketingovou strategii značky Studentská pečeť. Pro tyto účely jsou nejprve v teoretické části práce představeny metody a analýzy jejichž porozumění je podstatné pro správnou analýzu marketingové strategie dané značky.

V druhé části práce, tedy části praktické, je na základě poznatků z teoretické části práce provedena analýza vnitřního a vnějšího prostředí značky, díky nimž je následně možné provést zhodnocení současného stavu marketingové strategie. Pro účely analýzy vnějšího prostředí bylo využito STEP analýzy a Porterova modelu pěti sil. Pro vnitřní prostředí pak byla provedena analýza marketingového mixu značky.

V současné době využívá značka nadlinkových i podlinkových nástrojů komunikačního mixu a snaží se upevnit svou pozici v rámci změny positioningu, kterou prošla v září roku 2022. V rámci návrhů a doporučení jsou navrženy změny v oblasti produktové, cenové a komunikační strategie, které by měly přispět k dosažení cíle značky, tedy úspěšné změně positioningu, zvýšení zisků a povědomí o značce. U produktové strategie je kladen důraz na poupravení targetingu značky, který je v současné době zacílen zejména v rámci čokoládových tabulek na nesprávné skupiny. Dále je zde navrženo rozšíření portfolia formou rebrandingu již existujících čokolád značky Orion. V rámci cenové strategie jsou navržena doporučení pro změnu této strategie, jelikož účinnost té stávající je v současné době sporná a nová strategie by mohla přinést větší objem prodeje a zároveň silnější pokrytí trhu. U distribuční strategie nejsou navržena zlepšení, jelikož dle autora tato strategie funguje v současné době dobře. Pro komunikační strategii jsou navrženy změny v rámci PR, které značka již delší dobu nevyužívá, podpory prodeje mimo prodejní místa a sladění reklamy a podpory prodeje pro snazší identifikaci produktu v místech prodeje.

7 Seznam použitých zdrojů

- ADDY, Rod, 2022. Efficient handling & storage trends. *Foodmanufacture.co.uk* [online]. [cit. 2023-10-06]. Dostupné z: <https://www.foodmanufacture.co.uk/Article/2022/07/08/Efficient-handling-storage-trends>
- AMCOR, 2023. What European consumers really think about packaging & sustainability: 2023 Edition. *Amcor.com* [online]. [cit. 2023-09-15]. Dostupné z: <https://www.amcor.com/insights/blogs/consumer-claims-research-2023>
- CAMILLERI, Mark A., 2017. Market Segmentation, Targeting and Positioning. In: *Travel Marketing, Tourism Economics and the Airline Product*. Cham (Switzerland): Springer, s. 69-83. ISBN 978-3-319-49848-5. Dostupné z: doi:10.1007/978-3-319-49849-2_4
- CANDYUSA.COM, 2023. Exploring Trends, Technology In The Confectionery Market. *Candyusa.com* [online]. [cit. 2023-09-18]. Dostupné z: <https://candyusa.com/cst/confectionery-market-high-turnover-and-highly-competitive/>
- ČMKBK, 2023a. 39. týden na Energetické burze ČMKBK. *Českomoravská komoditní burza Kladno* [online]. [cit. 2023-10-05]. Dostupné z: <https://www.cmkbk.cz/39-tyden-na-energeticke-burze-cmkb-3/>
- ČMKBK, 2023b. Vývoj kurzu PHM MON D CZ. *Českomoravská komoditní burza Kladno* [online]. [cit. 2023-10-05]. Dostupné z: <https://www.cmkbk.cz/grafy-phm/>
- ČSÚ, 2022b. Věková struktura. *Scitani.cz* [online]. [cit. 2023-09-13]. Dostupné z: <https://www.scitani.cz/vekova-struktura>
- ČSÚ, 2023a. Indexy cen výrobců - červenec 2023. *CZSO.cz* [online]. [cit. 2023-10-04]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/indexy-cen-vyrobcu-cervenec-2023>
- DAVID, Fred R., 2011. *Strategic Management: Concepts and Cases*. 13th edition. Upper Saddle River (New Jersey): Prentice Hall. ISBN 978-0-13-612098-8.
- DESARBO, Wayne S., Simon J. BLANCHARD a A. SELIN ATALAY, 2009. A New Spatial Classification Methodology for Simultaneous Segmentation, Targeting, and Positioning (STP Analysis) for Marketing Research: Review of Marketing Research. In: *Review of Marketing Research*. 5. Emerald Group Publishing Limited, s. 75-103. Dostupné z: doi:10.1108/S1548-6435(2008)0000005008
- EUROPEAN COMMISSION, 2021. Health Promotion and Disease Prevention Knowledge Gateway. *Europa.eu* [online]. [cit. 2023-09-11]. Dostupné z: https://knowledge4policy.ec.europa.eu/health-promotion-knowledge-gateway/sugars-sweeteners-10_en
- EUROPEAN PARLIAMENT, 2022. Russia's war on Ukraine: EU food policy implications. *Europa.eu* [online]. [cit. 2023-09-12]. Dostupné z: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2022/729368/EPRS_ATA\(2022\)729368_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2022/729368/EPRS_ATA(2022)729368_EN.pdf)

- EVROPSKÁ ENERGETICKÁ BURZA, 2023a. EEX-PXE Czech Power Futures. *EEX.com* [online]. [cit. 2023-10-05]. Dostupné z: <https://www.eex.com/en/market-data/power/futures#%7B%22snippetpicker%22%3A%2219%22%7D>
- EVROPSKÁ ENERGETICKÁ BURZA, 2023b. EEX Cegh VTP EGSI Natural Gas Futures. *EEX.com* [online]. [cit. 2023-10-05]. Dostupné z: <https://www.eex.com/en/market-data/natural-gas/futures>
- EVROPSKÁ RADA, 2023. EU restrictive measures against Russia over Ukraine (since 2014). *Europa.eu* [online]. [cit. 2023-10-04]. Dostupné z: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/sanctions/restrictive-measures-against-russia-over-ukraine/>
- EVROPSKÁ RADA, 2023. Infografika – Nárůst cen energií od roku 2021. *Europa.eu* [online]. [cit. 2023-09-13]. Dostupné z: <https://www.consilium.europa.eu/cs/infographics/energy-prices-2021/>
- FAHY, John a David JOBBER, 2015. *Foundations of Marketing*. 5th edition. Maidenhead (Berkshire): McGraw-Hill Education. ISBN 978-0077167950.
- FOODDRINKEUROPE, 2021. Data & Trends of the European Food and Drink Industry 2021. *Fooddrinkeurope.eu* [online]. [cit. 2023-09-15]. Dostupné z: <https://www.fooddrinkeurope.eu/resource/data-trends-of-the-european-food-and-drink-industry-2021/>
- FORET, Miroslav, 2011. *Marketing pro začátečníky*. 3. vydání. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3763-5.
- FORWOOD, Genevra, Clare CONNELLAN, James KILLICK a Sara NORDIN, 2023. 10 key things to know about the new EU Deforestation Regulation. *Whitecase.com* [online]. [cit. 2023-09-11]. Dostupné z: <https://www.whitecase.com/insight-alert/10-key-things-know-about-new-eu-deforestation-regulation>
- GOYAT, Sulekha, 2011. *The basis of market segmentation: a critical review of literature*. Kurukshetra (India): European Journal of Business and Management, s. 45-54. Vol 3, No. 9. ISSN 2222-2839.
- ICE, 2023. Brent Crude Futures. *International Exchange* [online]. [cit. 2023-10-05]. Dostupné z: <https://www.ice.com/products/219/Brent-Crude-Futures/data?marketId=5430841&span=3>
- JAHBERG, Heike, 2022. Manufacturers warn: Supermarkets are threatened with empty candy shelves. *Tagesspiegel.de* [online]. [cit. 2023-09-12]. Dostupné z: <https://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/supermarkten-drohen-leere-sussigkeitenregale-5422882.html>
- KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5869-5.
- KOTLER, Philip a Kevin L. KELLER, 2012. *Marketing Management*. 14. vydání. Upper Saddle River (New Jersey): Prentice Hall. ISBN 978-0-13-210292-6.

KOTLER, Philip, Gary ARMSTRONG, John SAUNDERS a Veronica WONG, 1999. *Principles of Marketing: Second European Edition*. 2. vydání. Milan: Prentice Hall Europe. ISBN 978-0-13-262254-7.

KRÝŽOVÁ, Sofie, 2023. S naftou zdražil i benzin. Na vině nejsou čerpací stanice. *Seznamzpravy.cz* [online]. [cit. 2023-10-06]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/ekonomika-firmy-s-naftou-zdrazil-i-benzin-na-vine-nejsou-cepaci-stance-ale-trh-a-rafinerie-235395>

KURZY.CZ, 2022. Cukr v českých obchodech za měsíc zdražil o více než 60 procent, což je zcela mimořádné. Na vině je drahý plyn a povolenky, ale zřejmě i navýšené marže obchodních řetězců. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2023-10-04]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/676942-cukr-v-ceskych-obchodech-za-mesic-zdrazil-o-vicenez-60-procent-coz-je-zcela-mimoradne-na-vine-je/>

KURZY.CZ, 2023a. Kofola: O zdanění cukru se může rozhodnout v příštím roce. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2023-09-11]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/734052-kofola-o-zdaneni-cukru-se-muze-rozhodnout-v-pristim-roce/>

KURZY.CZ, 2023b. Cukr č. 11 - ceny a grafy cukru č. 11, vývoj ceny cukru č. 11 1kg - od 11.09.2016 do 11.09.2023 - měna CZK. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2023-09-12]. Dostupné z: https://www.kurzy.cz/komodity/cukr-graf-vyvoje-ceny/1kg-czk-1-rok?dat_field=11.09.2016&dat_field2=11.09.2023

KURZY.CZ, 2023d. Kakao - ceny a grafy kakaa, vývoj ceny kakaa 1kg - od 11.09.2016 do 11.09.2023 - měna CZK. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2023-09-12]. Dostupné z: https://www.kurzy.cz/komodity/kakao-graf-vyvoje-ceny/1kg-czk-1-rok?dat_field=11.09.2016&dat_field2=11.09.2023

LASENOR, 2023. LECITHIN NEWS Q2-2023. *Lasenor.com* [online]. [cit. 2023-10-18]. Dostupné z: <https://lasenor.com/2023/07/04/lecithin-news-q2-2023/>

LEIGH, Doug, 2006. SWOT Analysis. In: PERSHING, James A. *Handbook of Human Performance Technology: Principles, Practices, and Potential*. 3rd edition. San Francisco: Wiley, s. 1089-1108. ISBN 978-0-787-96530-3.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2023. Ceny pohonných hmot v ČR. *Mpo.cz* [online]. [cit. 2023-09-13]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/energetika/statistika/ropa-ropne-produkty/ceny-pohonnnych-hmot-v-cr--272708/>

MIQUELITO, Samuel, 2015. *Market Segmentation by Psychographic Criteria: An Essay on the Main Psychographic Theoretical Approaches and Its Relationship With Performance Criteria*. Misiones (Argentina): Visión de Futuro, s. 51-64. Vol 19, No. 1. ISSN 1669 – 7634.

NAMUGENYI, Christine, Shastri L NIMMAGADDA a Torsten REINERS, 2019. Design of a SWOT Analysis Model and its Evaluation in Diverse Digital Business Ecosystem Contexts. *Procedia Computer Science*. **159**, 1145-1154. ISSN 1877-0509. Dostupné z: doi:<https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.283>

NESTLE COCOA PLAN, 2023. *NestleCocoaPlan.com* [online]. [cit. 2023-10-30]. Dostupné z: <https://www.nestlecocoaplan.com/page/2>

NESTLÉ, 2023a. Historie Nestlé. *Nestle.cz* [online]. [cit. 2023-08-05]. Dostupné z: <https://www.nestle.cz/cs/o-nestle/historie-nestle>

NESTLÉ, 2023b. Naše závody. *Nestle.cz* [online]. [cit. 2023-08-05]. Dostupné z: <https://www.nestle.cz/cs/o-nestle/nase-zavody>

NESTLÉ, 2023c. Nestlé testuje vratné stojany na zboží. Mají 5krát nižší environmentální zátěž než jejich předchůdci. *Nestle.cz* [online]. [cit. 2023-11-03]. Dostupné z: <https://www.nestle.cz/cs/media/novinky/nestle-testuje-vratne-stojany-maji-nizsi-environmentalni-zatez>

ORION, 2021. Orion pro Nás. *Orioncokolada.cz* [online]. [cit. 2023-10-30]. Dostupné z: <https://www.orioncokolada.cz/orionpronas/>

ORION, 2023a. Historie Studentské pečeti. *Orioncokolada.cz* [online]. [cit. 2023-08-05]. Dostupné z: <https://www.orioncokolada.cz/historie-studentske-peceti>

ORION, 2023b. Historie. *Orioncokolada.cz* [online]. [cit. 2023-08-05]. Dostupné z: <https://www.orioncokolada.cz/historie>

PORTER, Michael, 2008. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard business review*. **86**, 78-93, 137.

PRO CARTON, 2023. Pro Carton Consumer Survey. *Procarton.com* [online]. [cit. 2023-09-15]. Dostupné z: <https://www.procarton.com/pro-carton-consumer-survey/>

RYS, Jiří, 2023. Proč roste cena kakaa? *Edevizy.cz* [online]. [cit. 2023-09-12]. Dostupné z: https://www.edevizy.cz/clanek/proc-roste-cena-kakaa_939/

SAMMUT-BONNICI, Tanya a David GALEA, 2015. PEST analysis. In: *Wiley Encyclopedia of Management*. s. 1-1. ISBN 9781118785317. Dostupné z: doi:<https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom120113>

SEZNAM ZPRÁVY, 2023a. Vládní konsolidační balíček prošel druhým čtením a míří ke schvalování. *Seznamzpravy.cz* [online]. [cit. 2023-09-11]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/domaci-politika-vladni-konsolidacni-balicek-prosel-druhym-ctenim-a-miri-ke-schvalovani-236552>

SEZNAM ZPRÁVY, 2023b. Nižší DPH na potraviny ušetří lidem desetikoruny, ukazují výpočty. *Seznamzpravy.cz* [online]. [cit. 2023-09-11]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/ekonomika-finance-osobni-konsolidacni-balicek-dph-cena-potravin-230760>

SILK, Alvin J., 2006. *What is Marketing?*. Boston (Massachusetts): Harvard Business School Publishing. ISBN 978-1-4221-0460-6.

SINGH, Meera, 2012. Marketing Mix of 4P'S for Competitive Advantage. *IOSR Journal of Business and Management*. **3**, 40-45. Dostupné z: doi:10.9790/487X-0364045

SÖDERGREN, Jonatan, 2021. Brand authenticity: 25 Years of research. *International Journal of Consumer Studies* [online]. **45**(4), 645-663 [cit. 2023-09-28]. ISSN 1470-6423. Dostupné z: doi:10.1111/ijcs.12651

STOJANOV, Michal, 2016. *ATL, BTL and TTL marketing support of the sales*. Varna (Bulgaria): University of Economics, Varna.

TANWAR, Ritika, 2013/01/01. Porter's Generic Competitive Strategies. *IOSR Journal of Business and Management*. **15**, 11-17. Dostupné z: doi:10.9790/487X-1511117

UNREIN, John, 2021. 3D printed chocolates bring innovation to the confectionery world. *Bakemag.com* [online]. [cit. 2023-09-18]. Dostupné z:

<https://www.bakemag.com/articles/14353-d-printed-chocolates-bring-innovation-to-the-confectionery-world>

VARADARAJAN, Rajan, 2015. Strategic marketing, marketing strategy and market strategy. *AMS Review*. **5**(3), 78-90. ISSN 1869-8182. Dostupné z: doi:10.1007/s13162-015-0073-9

VLKOVÁ, Jitka, 2022. Pokud přispívají k odlesňování, do Evropy nebudou smět.

Ekonews.cz [online]. [cit. 2023-09-11]. Dostupné z: <https://www.ekonews.cz/palmovy-olej-hovezi-kava-kakao-soja-a-drevo-pokud-prispivaji-k-odlesnovani-planety-do-evropy-nebudou-smet/>

VÚŽV, 2023. AKTUÁLNÍ CENOVÝ VÝVOJ ŽIVOČIŠNÝCH KOMODIT V ČR.

Vuzv.cz [online]. [cit. 2023-09-12]. Dostupné z: <https://vuzv.cz/vyvoj-cen-zivocisnych-komodit/>

WELLS, Victoria K., Shing Wan CHANG, Jorge OLIVEIRA-CASTRO a John

PALLISTER, 2010/05/28. Market Segmentation From a Behavioral Perspective. *Journal of Organizational Behavior Management*. Routledge, **30**(2), 176-198. ISSN 0160-8061.

Dostupné z: doi:10.1080/01608061003756505

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

8.1 Seznam obrázků

| | |
|---|----|
| Obrázek 1: Faktory vystupující v marketingovém prostředí..... | 23 |
| Obrázek 2: Pět sil, které ovlivňují konkurenci v odvětví..... | 27 |
| Obrázek 3: Komplexní pojetí produktu..... | 35 |
| Obrázek 4: Životní cyklus produktu | 36 |
| Obrázek 5: Základní cenové strategie | 38 |
| Obrázek 6: Vztah mezi cenovou a distribuční strategií | 40 |
| Obrázek 7: Vývoj loga společnosti Nestlé a.s. | 45 |
| Obrázek 8: Vývoj kategorií cukrovinek v ČR od září 2022 do září 2023..... | 55 |
| Obrázek 9: Portfolio malých formátů tabulek Studentské pečeti | 64 |
| Obrázek 10: Portfolio velkých formátů tabulek Studentské pečeti | 65 |
| Obrázek 11: Oplatky Studentská pečť..... | 66 |
| Obrázek 12: Tyčinky Studentská pečť | 66 |
| Obrázek 13: Ukázka vizuálu TV reklamy pro září 2023: | 71 |
| Obrázek 14: Ukázky vizuálů Outdoorové kampaně pro září 2023..... | 72 |
| Obrázek 15: Seznam influencerů zapojených do kampaně září 2023 a promované produkty | 72 |
| Obrázek 16: Instagramová reklama Studentské pečeti | 73 |
| Obrázek 17: Ukázka POS podpory prodeje pro kampaň září 2023 | 74 |
| Obrázek 18: Ukázka POS podpory prodeje pro kampaň květen 2023 | 75 |
| Obrázek 19: Návrh letáku propagující udržitelnost..... | 84 |

8.2 Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tabulka 1: Příklad SWOT analýzy | 31 |
| Tabulka 2: Matice EFE | 33 |
| Tabulka 3: Matice EFE | 44 |
| Tabulka 4: Počet produktů dle kategorií jednotlivých značek v rámci ochucených čokolád a oplatek | 60 |
| Tabulka 5: Hodnotící matice Porterova modelu pěti sil..... | 60 |
| Tabulka 6: Matice EFE Studentské pečeti | 61 |
| Tabulka 7: DMOC ve srovnání s obchodními řetězci..... | 68 |
| Tabulka 8: DAPC ve srovnání s obchodními řetězci..... | 68 |
| Tabulka 9: Matice IFE Studentské pečeti | 76 |
| Tabulka 10: SWOT matice Studentské pečeti..... | 79 |
| Tabulka 11: Harmonogram doporučených marketingových aktivit | 85 |
| Tabulka 12: Odhadovaný rozpočet doporučených aktivit..... | 85 |

8.3 Seznam grafů

| | |
|---|----|
| Graf 1: Věková pyramida ke dni sčítání 2021 | 52 |
|---|----|

8.4 Seznam použitých zkratek

DMOC – Doporučená maloobchodní cena

DAPC – Doporučená akční promoční cena

STP – Studentská pečeť

Přílohy