

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra jazyků**



**Bakalářská práce**

**Firma v konkurenčním prostředí**

**Dariia Alekhina**

© 2024 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Dariia Alekhina

Podnikání a administrativa

Název práce

**Firma v konkurenčním prostředí**

Název anglicky

**A Company in a Competitive Environment**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnotit postavení firmy v konkurenčním prostředí. Porozumět základním pojmům a pochopit, jak funguje konkurence na trhu. Analyzovat rysy konkurence v odvětví firmy, seznámit se s hlavními nástroji pro její realizaci. Na základě analýzy charakterizovat firmu a její konkurenty. Potom vyhodnotit firmu v rámci konkurenčního prostředí.

### Metodika

Práce bude rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. Teoretická část bude vypracována na základě odborné literatury. V praktické části zkoumány konkurenční výhody a oblast strategických příležitostí společnosti.

### Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

### Klíčová slova

Monopolistická konkurence, oligopol, dokonalá konkurence, nedokonalá konkurence, trh, firma, zisk firmy, spotřebitel

---

### Doporučené zdroje informací

BARTES, Franšek. *Konkurenční strategie firmy*. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-41-7.  
BRČÁK, Josef; ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE. KATEDRA EKONOMICKÝCH TEORIÍ. *Učební texty z mikroekonomie. 2. část*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2005. ISBN 80-213-1400-1.  
HOLMAN, Robert. *Mikroekonomie : středně pokročilý kurz*. Praha: C.H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-737-5.  
PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie : metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. [Praha]: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.  
SOUKUPOVÁ, Jana. *Mikroekonomie*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-061-9.  
SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. V Praze: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-892-4.

---

### Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

### Vedoucí práce

Ing. Kateřina Homutová

### Garantující pracoviště

Katedra jazyků

Elektronicky schváleno dne 1. 9. 2022

**PhDr. Mgr. Lenka Kučírková, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 05. 03. 2024

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci „Firma v konkurenčním prostředí“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucí bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 14.03.2024

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Kateřině Homutové za a cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích a vypracování bakalářské práce.

# Firma v konkurenčním prostředí

## Abstrakt

Daná bakalářská práce je věnována klíčovému tématu dnešní doby, jedná se o postavení firmy v konkurenčním prostředí. Hlavním cílem bakalářské práce je ukázat na příkladu firmy Nestlé, jakou pozici firma drží v konkurenčním prostředí, co dělá a jaké mechanismy má k fungování v konkurenci.

Celkově je možné shrnout následující prvky konkurenceschopnosti podniku: silná finanční pozice, důraz na výzkum a vývoj, zázemí nadnárodní společnosti, široké portfolio produktů a značek a sledování moderních trendů.

Na základě provedeného šetření bylo firmě navrženo následující: reklamní kampaň v jazyce cizinců (facebook a google), důraz na menší obsah cukru a zařazení influencerů. Od těchto doporučení je možné očekávat zlepšení pozice firmy na aktuálním trhu. Z hlediska doporučení v delším časovém horizontu je nutné zmínit především počítání s tím, že v nejbližších 20-30 letech by se měl podnik více orientovat na lidi ve starším věku.

**Klíčová slova:** monopolistická konkurence, oligopol, dokonalá konkurence, nedokonalá konkurence, trh, firma, zisk firmy, spotřebitel.

# **A Company in a Competitive Environment**

## **Abstract**

The given bachelor thesis is dedicated to the key topic of the present time, which is the position of a company in the competitive environment. The main aim of the bachelor thesis is to demonstrate, using the example of Nestlé, the position the company holds in the competitive environment, what it does, and what mechanisms it employs to function in competition.

Overall, the elements of the company's competitiveness can be summarized as follows: a strong financial position, emphasis on research and development, backing of a multinational corporation, a wide portfolio of products and brands, and keeping up with modern trends.

Based on the conducted research, the following recommendations were proposed for the company: an advertising campaign targeting foreign language speakers (Facebook and Google), emphasis on lower sugar content, and inclusion of influencers. Improvement in the company's position in the current market can be expected from these recommendations. Regarding recommendations for the longer term, it is necessary to mention primarily the consideration that in the next 20-30 years, the company should focus more on the elderly population.

**Keywords:** monopolistic competition, oligopol, perfect competition, imperfect competition, market, enterprise, company profit, consumer.

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>10</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce .....	12
2.2 Metodika .....	12
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>14</b>
3.1 Trh a jeho vznik .....	14
3.2 Tržní subjekty.....	14
3.3 Konkurence a konkurenceschopnost.....	15
3.3.1 Dokonalá konkurence .....	16
3.3.2 Cenová diskriminace.....	17
3.3.3 Nedokonalá konkurence .....	19
3.4 Druhy nedokonalé konkurence .....	21
3.4.1 Monopol.....	21
3.4.2 Oligopol .....	22
3.4.3 Duopoly .....	22
3.4.4 Monopolistická konkurence.....	23
3.5 Analýza konkurence.....	25
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>27</b>
4.1 PEST analýza českého prostředí .....	27
4.2 Zhodnocení prvků konkurenceschopnosti podniku .....	30
4.2.1 Silná finanční pozice.....	30
4.2.2 Důraz na výzkum a vývoj .....	30
4.2.3 Zázemí nadnárodní společnosti a důraz na lokalizaci .....	31
4.2.4 Široké portfolio produktů a značek.....	31
4.2.5 Sledování moderních trendů .....	33
4.3 Určení konkurenční strategie podle Portera a Kotlera .....	33
4.4 Porovnání s konkurencí.....	34
4.5 SWOT analýza .....	40
<b>5 Výsledky a diskuse .....</b>	<b>43</b>
<b>6 Závěr.....</b>	<b>45</b>
<b>7 Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>46</b>
<b>8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk .....</b>	<b>48</b>
8.1 Seznam obrázků .....	48
8.2 Seznam tabulek .....	48



8.3	Seznam grafů.....	48
8.4	Seznam použitých zkratk.....	48

# 1 Úvod

Téma „Firma v konkurenčním prostředí“ je téma, s nímž se setkáváme každý den; je důležité a aktuální nezávisle na čase. Všechny společnosti, malé nebo velké, se setkávají s konkurencí. Každá společnost na trhu je individuální a má své cíle, plány a strategie rozvoje firmy. Proto nelze dát jednu radu, která by pro všechny společnosti přinesla úspěch v boji s konkurencí. Je důležité studovat a analyzovat konkurenční prostředí z pohledu konkrétní firmy. Zvolené téma hraje velkou roli na dnešním hyperkonkurenčním trhu, kdy na jednu stranu mají firmy možnost působit po celém světě, ale na straně druhé musí čelit i celosvětové konkurenci.

V rámci zhodnocení pozice firmy na konkurenčním trhu je nutné se zaměřit na dvě oblasti – těmi jsou konkurenční výhody firmy a celková pozice firmy ve svém konkurenčním prostředí. Právě na tyto dvě oblasti je zaměřena předkládaná bakalářská práce.

Konkurenční výhoda podniku je klíčovým faktorem pro úspěch na trhu a zahrnuje unikátní kombinaci faktorů, které umožňují firmě dosáhnout lepších výsledků než její konkurence. Tato výhoda nebo výhody mohou spočívat v různých oblastech, může se jednat o nízké náklady, vysokou kvalitu, věrnosti značce, širokou distribuční síti apod. Důležité musí být právě odlišnost firmy, díky čemuž dokáže podnik dosáhnout úspěchu na trhu.

V dnešní konkurenční situaci se setkáváme s mnoha firmami nabízejícími podobné služby. Zkoumání konkurence je klíčové pro úspěch firmy z několika důvodů. Analýza konkurence poskytuje důležité informace o trendech v odvětví, nových produktech a službách, a chování zákazníků. Dále umožňuje porovnat vlastní výkonnost s konkurencí a identifikovat síly a slabiny, což pomáhá vytvořit efektivnější strategie. Navíc, studium konkurence podporuje inovaci a růst, a pomáhá přizpůsobit se proměnlivým podmínkám trhu. Celkově, znalost konkurence umožňuje firmám lépe porozumět svému okolí a lépe se připravit na úspěšný trh.

Zkoumaným objektem mé bakalářské práce na téma „Firma v konkurenčním prostředí“ je firma Nestlé. Téma byla tak zúžené na jednu firmu, jelikož téma je velice rozsáhlé a obsáhlé. Okrajově jsou ale dotčeny i přímé konkurenty podniku včetně zhodnocení širšího okolí.

Firma Nestlé se zaměřuje na prodej potravinových výrobků, včetně nápojů, mléčných výrobků, sladkostí a kávy. Důvodem výběru firmy je to, že Nestlé je jedním z největších

potravinářských a nápojových společností na světě. Je známá svým širokým sortimentem potravin a nápojů, které zahrnují značky jako je Nestlé, Nescafé, KitKat, Maggi, Purina, a mnoho dalších.

Dále budou uvedeny základní informace o jejích hlavních konkurentech, mezi které patří Mars a Ferrero. Jedná se o dvě globální potravinářské společnosti známé po celém světě.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem bakalářské práce je ukázat na příkladu firmy Nestlé, jakou pozici firma drží v konkurenčním prostředí, co dělá a jaké mechanismy má k fungování v konkurenci. Srovnat podnik s konkurenčními společnostmi Mars, Kinder a Ferrero a ukázat jejich slabé a silné stránky.

### **2.2 Metodika**

Bakalářská práce se skládá z dvou částí - teoretické a praktické. V teoretické části budou vysvětleny hlavní základní ekonomické pojmy týkající se našeho tématu, jako je firma, trh, tržní subjekty, konkurence, konkurenceschopnost, typy konkurence a používané metody analýzy. Teoretická část bakalářské práce zahrnuje především kapitolu pojednávající o analýze konkurence. Daná kapitola je vstupem pro vlastní šetření, jelikož poskytne přehled o způsobech zhodnocení okolí podniku.

Praktická část se zaměřuje na společnost Nestlé, která se specializuje na výrobu a prodej široké škály potravinářských výrobků a nápojů. Metodika vlastního šetření je založena na zhodnocení pozice firmy v jejím konkurenčním prostředí. Vzhledem k rozsáhlosti tématu je pozornost zaměřena na firmu Nestlé a na české podnikatelské prostředí. Hlavním tématem je tak zhodnocení společnosti Nestlé Česko s.r.o. Hodnocení pozice firmy je provedeno jak pomocí finančních, tak i nefinančních ukazatelů. Je rovněž využita i metoda benchmarkingu.

Samotná metodika šetření je založena na následujících na sebe navazujících krocích: nalezení a analýza prvků konkurenceschopnosti podniku, určení pozice firmy z pohledu její konkurenční strategie, základní analýza makro a mezoprostředí, benchmarking s konkurencí a nakonec tvorba návrhů na zlepšení.

Prvním krokem je provedení PEST analýza českého prostředí, a to pro účely zohlednění vývoje v makrookolí. Dále jsou zhodnoceny prvky konkurenceschopnosti podniku, které z něj dělají úspěšného hráče na místním trhu. Jedná se o podrobný rozbor jednotlivých prvků konkurenceschopnosti. Výsledným krokem je určení konkurenční strategie firmy podle Porterového přístupu – jestli se jedná o prvenství v celkových

nákladech, diferenciaci, soustředění pozornosti či mix všech přístupů. Kromě toho je zohledněn i Kotlerův přístup – jestli jde o vedoucí podnik, tržní vyzyvatel, následovatel nebo výklenář.

Mezi nejbližšími konkurenty zvolené firmy patří Mars Czech s.r.o. a FERRERO ČESKÁ s.r.o.. Pozice zvolených podniků je porovnána pomocí základních ukazatelů finanční analýzy: zisku, tržeb a rentability vlastního kapitálu a rentabilita tržeb. Kromě vyloženě finančních ukazatelů je zhodnoceno portfolio firem a jejich hlavní konkurenční výhody v komparaci se zvolenou firmou. Navazující kapitolou je vytvoření a zhodnocení SWOT matice firmy, která poslouží k evaluaci mezoprostředí podniku.

Výsledným krokem je uvedení návrhů, která by bylo možná realizovat v podniku Nestlé Česko s.r.o., a to s výsledným cílem posílení konkurenční pozice podniku na českém trhu. U návrhů je uveden očekávaný dopad jejich realizace a možné kroky nutné k jeho dosažení.

Za časovou osu je zvoleno období posledních deseti let – od roku 2013 až do roku 2022. Tam, kde to bude možné, jsou uvedeny i aktuálnější údaje.

## **3 Teoretická východiska**

### **3.1 Trh a jeho vznik**

Trh je instituce nebo mechanismus, který spojuje kupující (který vyjadřuje poptávku) a prodávající (ti, kteří poskytují nabídku) jednotlivých produktů a služeb. Přitom trhy mohou mít různé formy. Nejblíže občerstvení, hudební obchod, farmářský trh – všechny tyto jsou běžné trhy. Newyorská burza a Chicagská komoditní burza jsou již vysoce rozvinuté trhy, na kterých kupující a prodávající akcií, dluhopisů a zemědělských produktů z celého světa vzájemně spolupracují. Stejně tak organizátoři aukcí spojují potenciální kupující a prodávající uměleckých děl, dobytka, použitého zemědělského zařízení a někdy i nemovitostí (McConnell, Campbell, 2005). Jednoduše řečeno, trh je místo, kde se setkává nabídka a poptávka mezi prodávajícím a kupujícím v konkrétním čase a místě. Trh je prostor a platforma pro zákony a pravidla mezi prodávajícím a kupujícím, která zajišťuje výměnu nákupu a prodeje za určenou cenu. Trh ve dnešní době rychle roste a může existovat v jakékoli podobě, buď fyzické nebo virtuální. Příkladem největšího na českém e-commerce trhu je „Alza“.

Hlavní ekonomické otázky trhu jsou realizace poptávky a nabídky mezi prodávajícím a kupujícím, rozdělování důchodů mezi vlastníky výrobních faktorů, předávání informací tržním subjektům o ceně a stavu nabídky a poptávky, motivace chování a rozhodování podnikatelů a spotřebitelů (Brčák a kolektiv, 2020).

Historicky to bylo první místo, kde tržní vztahy získaly univerzální charakter. Byl to spravedlivý mechanismus, kde hlavním cílem prodejců na trhu bylo úspěšně realizovat veškeré své výrobky. Pro ně bylo klíčové prodat vše, protože jejich existence závisela na zisku z prodeje v následujících týdnech. V té době lidé navštěvovali trhy pouze za účelem zakoupení věcí, které sami nemohli vyrobit. Příklady mohly zahrnovat železné výrobky, obuv nebo hlinové nádoby.

### **3.2 Tržní subjekty**

Tržní subjekty jsou společnosti s různými cíli, které pravidelně participují na tržních operacích. V ekonomii rozlišujeme čtyři hlavní typy subjektů na trhu (Brčák a kolektiv, 2020): domácnosti, podniky, stát a zahraniční subjekty.

Domácnosti: Vstupují na trh s cílem uspokojit své potřeby a vyplnit pocit nedostatku. Při rozhodování jsou domácnosti považovány nejen jako skupina jednotlivců žijících v domácnosti, ale jako celek jednající jako jednotná entita. Rozhodnutí spotřebitelů jsou klíčová pro firmy, neboť určují priority ve výrobním procesu. Termín "domácnosti" zahrnuje vlastníky výrobních faktorů, kteří na trhu fungují jako kupující různých produktů a služeb, ale také jako prodávající. Domácnosti kladou velký důraz na minimalizaci nákladů a maximalizaci užítku (Brčák a kolektiv, 2020).

Podniky (firmy): Představují typ účastníka trhu, který zaujímá místo s produkty a službami, účastník se výměny mezi prodejci a kupujícími na trhu faktorů výroby. Hlavním cílem podniků je maximalizace zisku. Firmy vyrábějí produkty nebo služby s určitým účelem pro jejich prodej (Brčák a kolektiv, 2020).

Stát: Termín "vláda" představuje konkrétního účastníka na trhu, který hraje důležitou roli. Stát vstupuje na trh s cílem ovlivnit ho a snaží se přizpůsobit tomuto vlivu. Jeho cíle zahrnují ovlivňování trhu, odstranění jeho negativního vlivu na ekonomiku, aktivní účast na trhu a uzavírání státních zakázek (Brčák a kolektiv, 2020).

Zahraniční podniky: Působí jako velcí odběratelé domácí produkce, a také domácí společnosti, které nakupují zboží a služby ze zahraničí. Jsou důležitými účastníky zahraničního obchodu. Klíčovým ukazatelem výsledků zahraničního obchodu je čistý export, což znamená poměr mezi vývozem a dovozem (Jurečka a kolektiv, 2018).

### **3.3 Konkurence a konkurenceschopnost**

Pojem konkurence je vysvětlován jako soutěžení mezi jednotlivými firmami, které usilují o dosažení maximálního zisku a předem stanovených cílů. V různých odvětvích ekonomiky existují různé formy konkurence mezi podniky (Severová a kolektiv 2016). Soutěž vždy vzniká v důsledku interakce dvou nebo více subjektů, kteří spolu soutěží, například o cenu nebo reklamu, způsobené tržními podmínkami. Podnik může posílit svou konkurenceschopnost díky kvalitě poskytovaného zboží a služeb nebo nižším nákladům ve srovnání s konkurencí. Je považován za hlavní zdroj konkurenceschopnosti. Typy konkurence zahrnují cenovou a kvalitní. Další faktory zahrnují postavení na trhu a schopnost ovlivňovat podmínky realizace produktů. Pokud spotřebitelé nevykazují zájem o produkci, firma ztrácí své pozice na trhu (Samuelson, Nordhaus 2010).

Podnik může zakládat svou konkurenceschopnost zejména na nižších nákladech oproti ostatním podnikům v daném odvětví a dále na vyšší kvalitě. Cenová konkurence a konkurence kvalitou jsou považovány za dva základní zdroje konkurenceschopnosti podniku. Dalším zdrojem konkurenceschopnosti podniku je jeho postavení na trhu a schopnost ovlivňovat podmínky, za kterých nabízí své produkty nebo služby. V okamžiku, kdy o výrobky nebo služby podniku přestane být zájem na trhu, nebo kdy podnik není schopen dostát svým povinnostem, ztrácí svou konkurenceschopnost a musí trh opustit. Firma se snaží odvrátit odchod z trhu několika způsoby. Žádá dodavatele a banku o prodloužení splatnosti závazků, snaží se dohodnout se zaměstnanci o zaplacení mzdy o něco později než je obvyklé, případně žádá o pomoc stát (Brčák a kolektiv, 2020).

### 3.3.1 Dokonalá konkurence

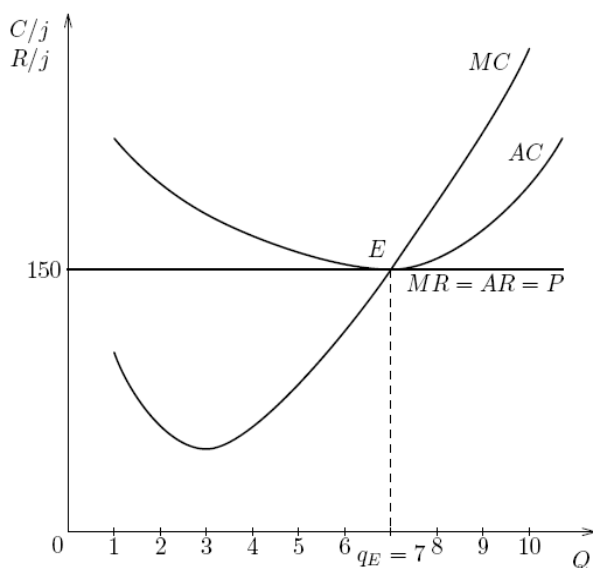
Dokonalá konkurence představuje model tržní struktury, kde žádná firma nemá schopnost ovlivnit tržní cenu produktu. Tento model je charakterizován velkým počtem kupujících a prodávajících na trhu, přičemž žádný z nich nemá dostatečnou tržní sílu na to, aby ovlivnil cenu (Jurečka a kolektiv, 2018).

*„Podobně jako ostatní ekonomické modely, je i koncept dokonalé konkurence spojen s určitými předpoklady, za kterých tato tržní struktura bude fungovat. Mezi předpoklady dokonalé konkurence patří: 1. mnoho prodávajících na trhu, 2. na trhu je mnoho kupujících, 3. svobodný vstup firem a spotřebitelů na trh, a stejně tak i možnost z něj odejít, 4. dokonalá informovanost spotřebitelů a firem, 5. nulové transakční náklady, 6. žádné externalities ve výrobě nebo spotřebě“ (Depkin, 2006).*

Graf dokonalé konkurence často ilustruje dokonale elastickou poptávku, která má horizontální tvar a je rovnoběžná s osou x. To znamená, že bez ohledu na množství produkované firmy zůstává cena konstantní. Tato charakteristika odlišuje dokonalou konkurenci od jiných tržních struktur (McConnell, Campbell, 2005).



Obrázek 1. Dokonalá konkurence



Zdroj: Jurečka, a kolektiv, 2018

Podniky ve struktuře dokonalé konkurence mají pouze kontrolu nad množstvím výroby, nikoliv nad cenou. Firmy jsou malé a relativně nevýznamné v porovnání s celkovým trhem. V případě změny v objemu výroby nebo nákupu jedné firmy nemůže dojít k významnému ovlivnění celkové tržní ceny. Toto zajišťuje, že žádná firma nemá dominantní postavení a že trh zůstává konkurenceschopný (McConnell, Campbell, 2005).

Důsledkem tohoto modelu je, že celkové příjmy firmy jsou přímo úměrné objemu její produkce. Zvýšení výroby znamená zvýšení příjmů a naopak.

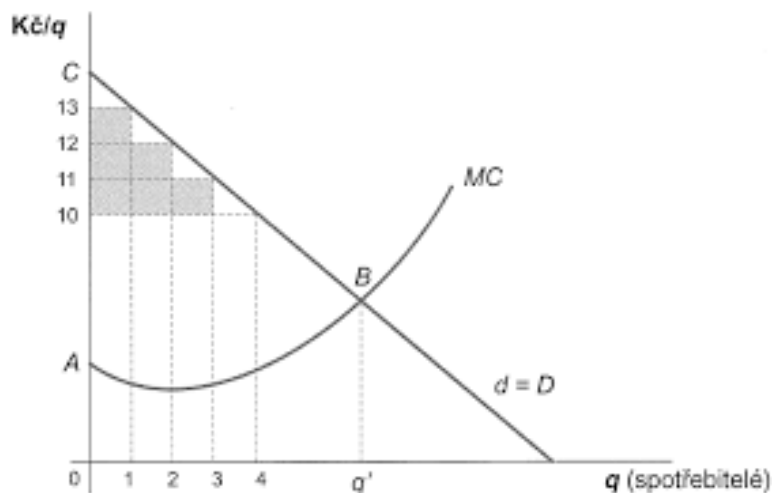
Celkově lze říci, že dokonalá konkurence vytváří prostředí, kde tržní síla je rovnoměrně rozdělena mezi všechny subjekty a kde se cena stanovuje trhem a není ovlivněna jednotlivými firmami.

### 3.3.2 Cenová diskriminace

Cenová diskriminace je strategií, kterou využívají monopoly k diferenciaci cen svých produktů nebo služeb mezi různými skupinami zákazníků. Tato strategie jim umožňuje maximalizovat zisk tím, že účtují různé ceny různým skupinám spotřebitelů v závislosti na jejich schopnosti a ochotě platit. Existují různé formy cenové diskriminace, z nichž některé zahrnují první, druhou a třetí cenovou diskriminaci.

První cenová diskriminace: Tato forma cenové diskriminace spočívá v tom, že monopol stanovuje různé ceny pro různé jednotlivce na základě jejich individuální poptávky. Monopol sleduje každého zákazníka a účtuje mu maximální cenu, kterou je ochoten zaplatit za produkt nebo službu (Jurečka a kolektiv, 2018).

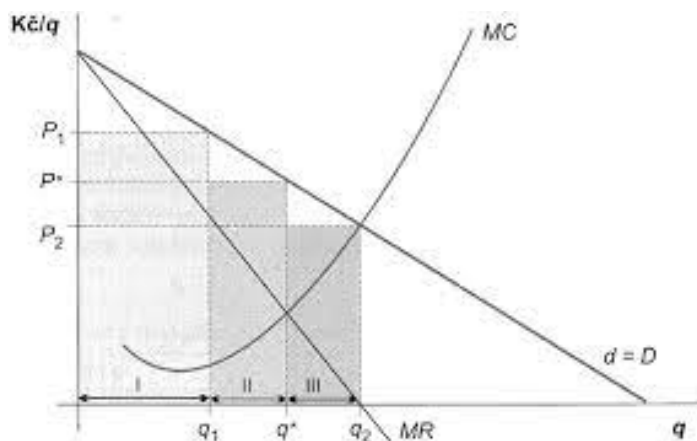
Obrázek 2. První cenová diskriminace



Zdroj: Jurečka. a kolektiv, 2018

Druhá cenová diskriminace: Druhá cenová diskriminace spočívá v diferenciaci cen na základě charakteristik skupin zákazníků, jako jsou věk, příjem, nebo geografická poloha. Monopol rozděluje trh do skupin a účtuje každé skupině odlišnou cenu podle odhadované poptávky v dané skupině (Jurečka a kolektiv, 2018).

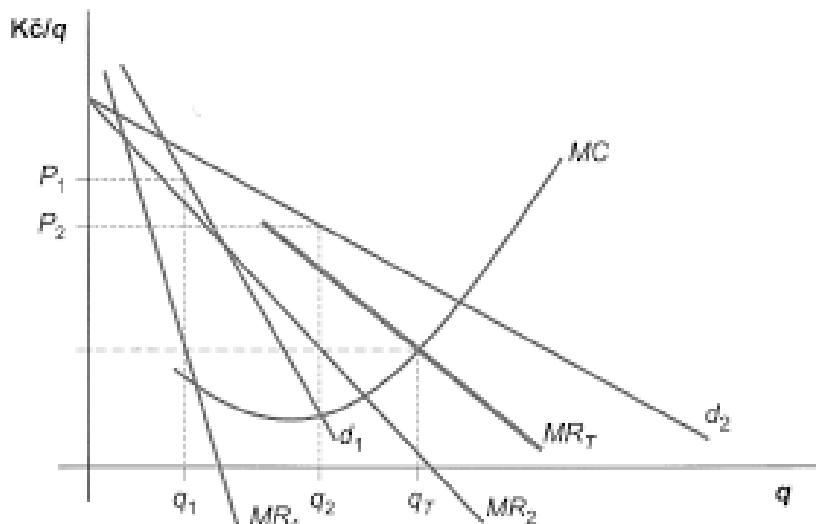
Obrázek 3. Druhá cenová diskriminace



Zdroj: Jurečka. a kolektiv, 2018

Třetí cenová diskriminace: Třetí cenová diskriminace spočívá v nabídce různých cenových balíčků nebo slev pro různé skupiny zákazníků na základě jejich citlivosti na cenu. Monopol vytváří nabídky, které ansámbly jí různé skupiny zákazníků a nabízí jim různé ceny podle jejich preferencí (Jurečka a kolektiv, 2018).

Obrázek 4. Třetí cenová diskriminace



Zdroj: Jurečka. a kolektiv, 2018

Cenová diskriminace umožňuje monopolu optimalizovat zisk tím, že maximalizuje celkový příjem z prodeje. Nicméně, může to vyvolávat etické otázky ohledně spravedlnosti a rovnosti na trhu, protože některé skupiny spotřebitelů mohou platit vyšší ceny než jiné za stejný produkt či službu (Depkin, 2006).

### 3.3.3 Nedokonalá konkurence

„Nedokonalá konkurence se vyskytuje v odvětví, kde mají jednotliví prodávající určitý stupeň kontroly nad cenou svého výstupu“ (McConnell, Campbell, 2005). Nedokonalá konkurence představuje specifický typ tržní struktury, který se odlišuje od dokonalé konkurence. V této formě konkurence má výrobce díky své jedinečné pozici na trhu schopnost ovlivňovat vytváření tržní ceny. Hlavními druhy nedokonalé konkurence jsou monopol, oligopol a monopolistická konkurence. Monopol popisuje situaci, kde na trhu působí pouze jediný výrobce. Oligopol je tržní struktura, kde se nachází několik prodejců. V monopolistické konkurenci existuje velký počet výrobců a jejich produkty se mírně liší od sebe (Severová a kolektiv, 2016).

Vznik nedokonalé konkurence může být způsoben jak ze strany výrobců, tak ze strany spotřebitelů. Pokud jde o nabídku v nedokonalé konkurenci, setkáváme se s třemi formami její tržní struktury (Severová a kolektiv, 2016).

Nedokonale konkurenční trhy ovlivňují tři hlavní faktory. Tyto faktory tvoří úspory z rozsahu, překážky konkurenci a strategická závislost. - Náklady. Jestliže minimální efektivní produkce firmy tvoří podstatnou část výstupu odvětví, existuje pouze několik firem, které mohou dosahovat zisku, což vede k vzniku oligopolu.

- Překážky konkurenci. Existují-li vysoké úspory z rozsahu nebo vládní omezení vstupu, je počet konkurentů v odvětví omezen.

- Strategická závislost. Pokud na trhu působí pouze několik firem, brzy zjistí, že svým chováním vzájemně ovlivňují (Samuelson, Nordhaus 2010).

### 3.4 Druhy nedokonalé konkurence

Existuje několik forem nedokonalé konkurence v moderní průmyslové ekonomice, které představují různé podmínky na trhu. Dynamika odvětví osobních počítačů, podléhající vlivu technologických skoků, se výrazně liší od charakteristik konkurence v pohřebním průmyslu, kde je dynamika méně výrazná. Přesto studiem tržní struktury odvětví, zejména počtu a velikosti prodejců, stejně jako podílů trhu, které ovládají největší prodejci, můžeme získat mnoho zajímavých poznatků o daném odvětví. Ekonomové rozlišují tři různé typy tržních struktur pro trhy s nedokonalou konkurencí (McConnell, Campbell, 2005).

#### 3.4.1 Monopol

*„Monopolní tržní struktura neboli monopol je pravým opakem dokonale konkurence na trhu. Monopolní uspořádání trhu je charakteristické jediným prodávajícím. Monopoly mohou být lokální, regionální nebo národní, ale způsob jejich analýzy bude vždy stejný. Model monopolu je postaven na následujících předpokladech: 1. existuje pouze jeden prodávající na trhu, 2. je mnoho kupujících na trhu, 3. unikátní produkt bez blízkých substitutů, 4. jednotná cena za produkt na každé úrovni výroby, 5. omezený vstup na trh“* (Depkin, 2006).

Monopol je dále definován jako subjekt, který pokrývá svou nabídkou celou tržní poptávku. Má možnost rozhodovat jednak o ceně zboží a službě, ale také o množství vyrobeného produktu.

Mezi klíčové faktory pro fungování monopolu patří jednoznačně omezený přístup nových firem na trh. Další subjekty nemohou vstoupit na trh, protože jsou jim v tom bráněny určité překážky. Tato situace je pro firmy ještě výraznější, pokud trh nabízí možnost dosáhnout nenulového zisku. Bariéry, které zabraňují volnému vstupu dalších firem na trh, mohou být kategorizovány jako právní a přirozené. Právní bariérou vstupu je obvykle nějaký schválený zákon s místním, regionálním nebo národním působením, který činí nelegálním vstup na daný trh a vytváření konkurenčního prostředí. Příkladem může být situace, kdy soukromá firma nemá právo soutěžit s poštou v oblasti zasílání poštovních zásilek. Jiným příkladem právních bariér jsou patenty a ochranné známky (Depkin, 2006).

### 3.4.2 Oligopol

*„Oligopol je tržní strukturou, v rámci které si konkurují několik málo firem, obvykle se jedná o soutěž strategického charakteru. V předchozích tržních strukturách se firmy rozhodovaly, aniž by při tom, zvažovaly jak jejich rozhodnutí ovlivní chování ostatních firem. Oligopolistické modely explicitně předpokládají, že rozhodnutí jedné firmy bude mít pravděpodobně důsledky pro rozhodnutí jiných firem na trhu“ (Depkin, 2006).*

Důležitým rysem oligopolu je, že každá jednotlivá firma může ovlivňovat tržní cenu. V leteckém průmyslu může rozhodnutí jedné společnosti snížit ceny letenek vyvolat cenovou válku, během níž všechny ostatní konkurenty také sníží své ceny.

Oligopol je jedna z forem trhu nedokonalé konkurence. Pro oligopol je typický malý počet podniků v daném sektoru a vysoký poměr vzájemné závislosti na jejich rozhodování o cenách, množství nebo kvalitě produktu. Předpoklady pro oligopolní tržní strukturu jsou, že v odvětví je přítomno několik firem, ze kterých má menšina značný podíl na trhu a mohou tedy měnit cenu produkce. Vyráběné produkty jsou homogenní nebo heterogenní. Vstup nových podniků do odvětví je omezen určitými bariéry. Firmy, které nabízejí produkty, mohou ovlivňovat tržní poptávku a nabídku vybraného sektoru změnou množství nabízených produktů anebo změnou jejich ceny. Firmy mohou odhadovat akce a reakce konkurentů (Brčák a kolektiv, 2020).

Existují různé formy oligopolu, včetně smluvního oligopolu (kartel), duopolu a oligopolu s cenovým vůdcem. Oligopol s cenovým vůdcem zahrnuje nadřazenou firmu s konkurenčním okrajem, kde menší firmy na okraji nemají schopnost ovlivnit trh a konkuruje hlavní dominantní firmě. V některých případech dochází mezi oligopolními firmami k dohodě na rozdělení trhu nebo na stanovení stejné ceny, což vytváří kartel. Cílem kartelu je spolupracovat za účelem dosažení maximálních zisků. Smluvní oligopol představuje dobrovolnou dohodu, která může obsahovat podmínky týkající se dodržování a vymahatelnosti dohod (McConnell a Campbell, 2005).

### 3.4.3 Duopoly

Modely duopolu jsou používány k popisu dvou konkurenčních firem na trhu. Během analýzy zkoumáme proces rozhodování jedné z firem, která interaguje s jednou konkurenční

společností. Na jednom trhu mohou dvě firmy navazovat různé formy vztahů, což odpovídá různým modelům duopolu.

Duopol je dalším modelem oligopolu, kde si na trhu dominují dvě vlivné firmy s homogenními produkty a navzájem spolu soupeří. Z modelu duopolu byla odvozena teorie her, pro kterou byl model duopolu počáteční verzí. Teorie her jako disciplína aplikované matematiky zkoumá rozhodovací situace a snaží se najít nejoptimálnější strategie, pokud dojde ke střetu jejich zájmů (Hrbková, 2020).

#### **3.4.4 Monopolistická konkurence**

*„Monopolistická konkurence je charakteristická velkým počtem firem vyrábějících mírně odlišné produkty, což ji odlišuje od dokonalé konkurence, kde všechny firmy vyrábí a nabízí zcela identický produkt“* (Depkin, 2006, s. 189). Na rozdíl od monopolu, kde existuje jediný účastník na trhu, monopolistická konkurence se liší počtem firem zapojených do obchodu. Příklady trhů s monopolní konkurencí zahrnují trhy s bramborovými chipsy, cereáliemi, televizemi nebo auty. Firmy v této situaci se snaží diferencovat své produkty, aby zaujaly spotřebitele a získaly jejich přízeň, jak lze vidět na příkladu preferencí konkrétních značek. Výsledkem těchto snah ze strany firem je vytvoření skupiny věrných zákazníků. Když firma zvýší ceny, nemusí hned ztratit všechny své zákazníky, což odráží určitou tržní sílu dané firmy. Toto spotřebitelské chování by mělo vést ke snížení poptávky, které firma čelí v prostředí monopolní konkurence, podobně jako u monopolu. Hlavním rozdílem mezi těmito tržními strukturami je ve velikosti obsluhované části tržní poptávky.

*„Monopol má pro sebe celou tržní poptávku ( $D$ ), kdežto firma v rámci monopolistické konkurence má k dispozici pouze její určitou část ( $d$ )“* (Depkin, 2006, s. 189).

*„Diferenciace produktu může být skutečná, viz jiná technicko-technologická kvalita produktů, nebo pouze pomyslná, viz vnímání kvality produktů spotřebitelem. Samozřejmě že luxusní automobil se bude odlišovat od automobilu nižší třídy“* (Depkin, 2006, s. 190).

Obě tržní struktury mohou být pro daného kupujícího v podstatě stejné. Dokonce i když jsou oba produkty vyráběny na stejné výrobní lince, společnost může prezentovat produkty pod jiným jménem a reputací. V automobilovém průmyslu se často vyrábějí dva typy aut, které jsou si vizuálně velmi podobné, ale mají rozdílná jména. Pro společnost jsou důsledky obdobné, bez ohledu na důvody, proč jsou produkty vnímány jako odlišné.

Předpoklady monopolistické konkurence lze chápat jako kombinaci předpokladů dokonalé konkurence a monopolu. Tato tržní struktura splňuje několik základních předpokladů, jako jsou různé produkty nabízené na trhu různými společnostmi, více firem na trhu a absence překážek vstupu nebo výstupu z tohoto trhu. To vede k tomu, že firmy v této struktuře čelí křivkám klesající poptávky, což je aspekt, ve kterém se liší od dokonalé konkurence a více připomíná monopol. Možnost volného vstupu na trh umožňuje novým firmám začít nabízet své specifické produkty, což nakonec sníží poptávku po produktech každé firmy v dané tržní struktuře. Růst nových firem na trh skončí ve chvíli, když všechny firmy dosáhnou nulového ekonomického zisku, a v tomto ohledu se monopolistická konkurence opět blíží dokonalé konkurenci (Depkin, 2006).



### 3.5 Analýza konkurence

Analýza konkurence firmy představuje proces zkoumání a hodnocení konkurenčního prostředí, ve kterém podnik působí. Tato analýza je klíčovým prvkem strategického řízení a umožňuje firmě lépe porozumět svým konkurentům a přijímat zdůvodněná strategická rozhodnutí. Analýza konkurence je nezbytná pro to, aby firma mohla vypracovávat efektivní strategie, přizpůsobovat se změnám v prostředí a vynikat svými konkurenčními výhodami na trhu. Tento proces je klíčovým nástrojem pro úspěšné řízení podniku v dynamickém konkurenčním prostředí. Analýza zahrnuje zkoumání makroprostředí, mikroprostředí a interní analýzu podniku, hodnocení strategií konkurentů a SWOT analýzu.

Studium odvětví, ve kterém firma působí, včetně jeho velikosti, růstu, struktury a hlavních trendů, umožňuje lepší porozumění kontextu konkurence a určení vlivných faktorů.

PEST analýza bude zkoumat ekonomické, politicko-legislativní, sociokulturní faktory a technologické vlivy. Jedná se podle Schlegelmicha (2022) o krok nezbytně nutný pro prvotní pochopení okolí podniku. Zde je zhodnoceno jeho makrookolí.

Teprve potom je možné se věnovat zhodnocení konkurenčních výhod podniku. Následně je již možné určit jeho konkurenční strategii. V odborné literatuře je nejčastěji využíván buď Porterův přístup založený na prvenství v celkových nákladech, diferenciaci, soustředění pozornosti či mix všech přístupů. Kromě toho je počítáno i s Kotlerovým přístupem, který zmiňuje následující typy strategie: vedoucí podnik, tržní vyzyvatel, následovatel nebo výklenáře (Kotler, 2007).

Následně je možné podnik porovnat s jeho konkurencí, zde neexistuje jeden doporučený přístup. Je možné provést porovnání na základě porovnání konkurenčních výhod, finančních ukazatelů, šířky portfolia či jiných relevantních ukazatelích. Všechno je závislé na přístupu k datům a postupu jedince, který provádí šetření.

Výsledným krokem analýzy konkurence je zpravidla vytvoření SWOT matice. SWOT představuje jednoduchý přístup k hodnocení vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Pojem SWOT pochází z anglických slov pro čtyři skupiny faktorů prostředí – Silné stránky (Strengths), Slabé stránky (Weaknesses), Příležitosti (Opportunities) a Hrozby (Threats). Příležitosti a hrozby jsou součástí vnějšího prostředí, zatímco silné a slabé stránky jsou prvky vnitřního prostředí podniku. Cílem této analýzy je zjistit, jak vybraná strategie podniku a

jeho silné a slabé stránky mohou reagovat na změny v okolí. Do vnějšího prostředí spadá makroprostředí obsahující technologické, politicko-právní, ekonomické a sociokulturní faktory, a mikroprostředí, do kterého patří zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence a veřejnost.

## 4 Vlastní práce

### 4.1 PEST analýza českého prostředí

Politické okolí je v České republice značně stabilní, zde není možné vyzorovat občanské nepokoje, výrazné střety mezi skupinami obyvatel či jiné negativní okamžiky politického vývoje. Stát může být rovněž pyšný i na svou demokracii. Třeba podle světově známého Indexu demokracie (anglicky The Democracy Index) dosahuje pro Českou republiku 7-8 bodů z 10 možných. Jedná se tak o 20. až 30. příčku ze 167 zemí (Economist Intelligence, 2024).

Dále je možné poukázat i na vývoj v ekonomickém okolí, a to podle vybraných ukazatelů zmíněných v tabulce č. 1. Ekonomika země je v neustálém růstu. Pokles HDP je možné vyzorovat jenom v roce 2020, což je možné vysvětlit prvním rokem světových protipandemických opatření. Míra nezaměstnanosti je naprosto ideální a nepřevyšuje v posledních letech tři procenta. Míra inflace byla až do roku 2022 rovněž na vhodné úrovni, bohužel vpád ruské armády na Ukrajinu přinesl výrazný ekonomický šok a neočekávaný růst cen. Průměrná mzda neustále roste, v podstatě mezi lety 2012 až 2022 vzrostla o 30 %.

Tabulka 1. Základní makroekonomické ukazatele České republiky v letech 2013-2022

Ukazatel	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Průměr	Index (2022/průměr)
HDP v mld. Kč	4.143	4.346	4.625	4.797	5.111	5.411	5.791	<b>5.709</b>	6.109	6.787	5.282,90	1,3
HDP na 1 obyvatele v tis.	389,1	394,2	412,9	438,7	454,0	482,6	509,2	542,8	533,6	571,1	472,82	1,2
Míra nezaměst. v %	7,0	6,1	5,0	4,0	2,9	2,2	2,0	2,6	2,8	2,2	3,68	0,6
Míra inflace v %	1,4	0,4	0,3	0,7	2,5	2,1	2,8	3,2	3,8	<b>15,1</b>	3,23	4,7
Průměrná měs. mzda v tis. Kč	25,05	25,75	26,63	27,79	29,64	32,10	34,61	36,18	38,29	40,32	31,64	1,3

Zdroj: Český statistický úřad, 2024

Sociální okolí je České republice zobrazeno pomocí celkového počtu obyvatel a počtu cizinců. Je evidentní, že postupně dochází k růstu počtu obyvatel. Toho je však dosaženo nikoliv přirozenou cestou, ale spíše migrací. Největšího počtu cizinců je dosaženo v roce 2022, což lze vysvětlit válkou na Ukrajině a přísunem přibližně 500 tisíc Ukrajinců. V době psaní dané práce pouze 325 tisíc z nich zůstalo na českém území (Ministerstvo vnitra

České republiky, 2024). Celkově je možné vidět výrazný nárůst počtu cizinců a zcela jasná rostoucí tendence.

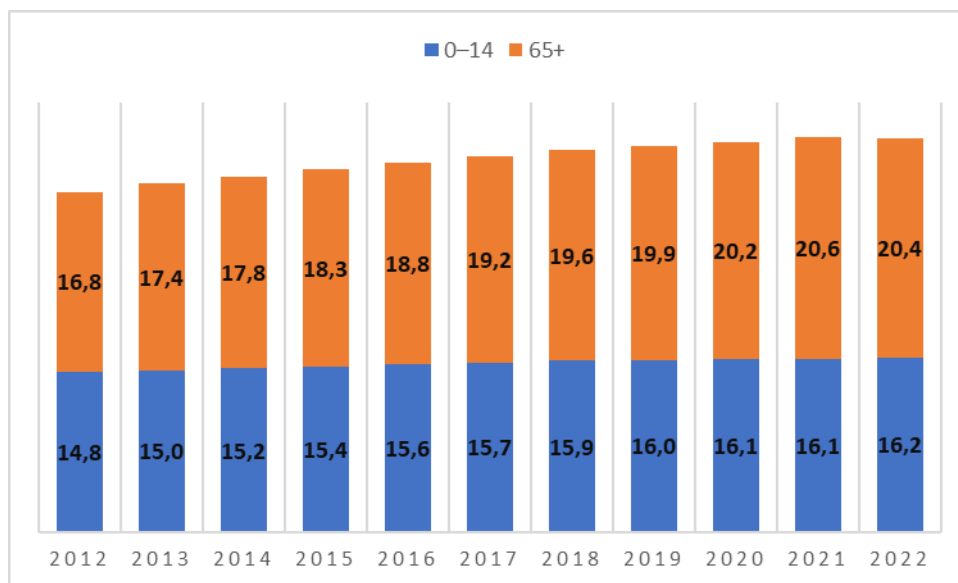
Tabulka 2. Základní demografické ukazatele České republiky v letech 2013-2022

Ukazatel	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Průměr	Index (2022/průměr)
Počet obyvatel v mil.	10,5	10,5	10,5	10,5	10,6	10,6	10,6	10,7	10,5	10,7	10,57	1,0
Cizinci v tis.	439,2	449,4	464,7	493,4	524,1	564,3	593,4	632,6	658,6	1.113	593,27	1,9

Zdroj: Vlastní úprava dat podle údajů z Českého statistického úřadu, 2024

Ne méně zajímavý přehled nabízí graf č. 1 udávající vztah mezi nejmladší a nejstarší věkovou skupinou. Je zcela zřejmá tendence růstu podílu starších lidí. Proto firmy by měly být připraveni na vzestup role seniorů jako cílové skupiny pro podnikání.

Graf 1. Základní věkové demografické ukazatele České republiky v letech 2012-2022



Zdroj: Vlastní úprava dat podle údajů z Českého statistického úřadu, 2024

U sociálních a ekonomických ukazatelů je rovněž vhodné poukázat na vývoj spotřeby hlavních produktů zkoumané firmy – viz tabulka č. 3. Kromě celkové spotřeby je vypočten průměr za zvolenou časovou osu a index udávající poměr poslední naměřené spotřeby a průměru. Jak je evidentní z tabulky, spotřeba hlavních produktů firmy je neměnná. Jedinou výjimkou je spotřeba kakaového prášku a nečokoládových cukrovinek, které výrazně vzrostly.

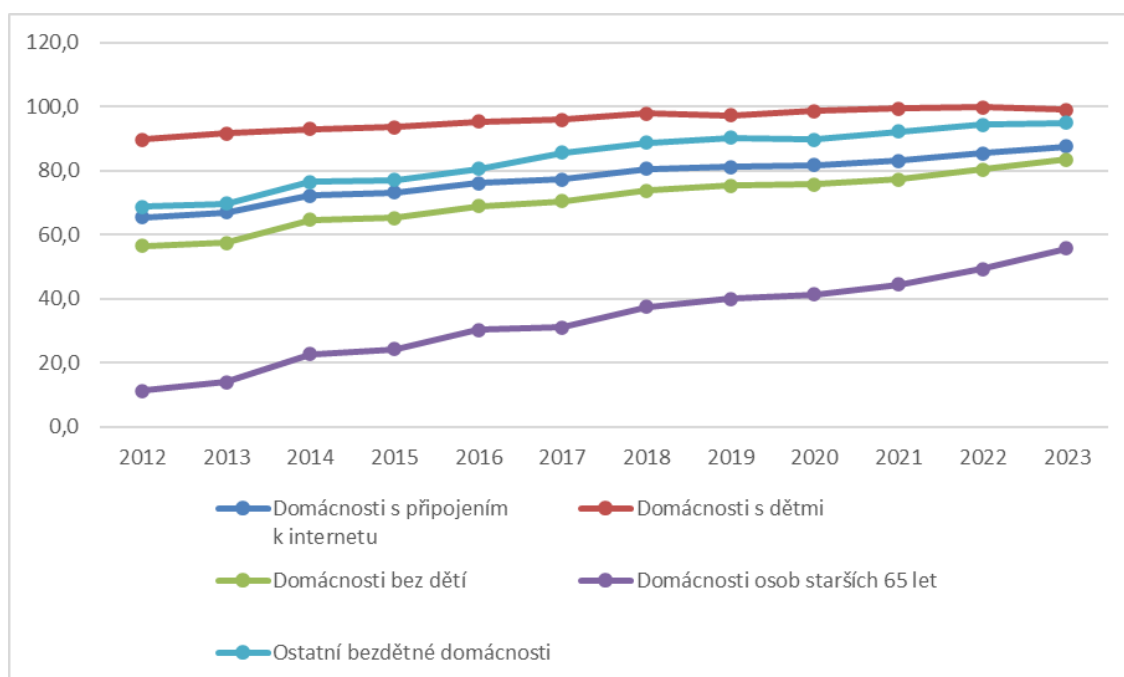
Tabulka 3. Spotřeba vybraných potravin na osobu v kg za rok v letech 2013-2022

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Průměr	Index (2022/průměr)
<b>Kakaové výrobky, z toho:</b>	7,0	6,9	6,6	6,9	7,0	6,9	6,8	7,5	7,4	7,5	7,05	1,1
čokoláda	2,7	2,7	2,6	2,7	2,7	2,7	2,6	2,9	2,9	2,9	2,74	1,1
čokoládové cukrovinky	3,9	3,8	3,6	3,7	3,8	3,7	3,6	4,1	4,0	4,0	3,82	1,0
kakaový prášek	0,4	0,4	0,4	0,5	0,5	0,6	0,5	0,5	0,6	0,7	0,51	1,4
<b>Nečokoládové cukrovinky</b>	2,7	3,1	2,8	3,0	3,1	3,4	3,5	3,4	3,4	3,6	3,20	1,1
<b>Cukrářské výrobky</b>	6,8	7,0	6,9	7,0	7,1	7,2	6,8	7,0	6,7	7,1	6,96	1,0

Zdroj: vlastní výpočty na základě údajů z Českého statistického úřadu, 2024

Technické okolí není moc relevantní pro zkoumaný podnik. Jedná se o obor podnikání, kde daleko větší roli hrají spíše trendy ve spotřebě a celkový vývoj v sociálním okolí. Zde je ovšem možné uvést situaci s připojením k internetu v českých domácnostech – viz graf č. 2.

Graf 2. Domácnosti s připojením k internetu v % v letech 2012-2023



Zdroj: vlastní výpočty na základě údajů z Českého statistického úřadu, 2024

Zde je evidentní, že v současné době již téměř každá česká domácnost s dětmi má připojení k internetu. Je ale zcela pozoruhodný nárůst připojení k internetu lidí starších 65

let z 11 % na současných 55 %. Jedná se tak o kanál komunikace, který do budoucna se může stát klíčovým pro starší osoby.

## **4.2 Zhodnocení prvků konkurenceschopnosti podniku**

Podnik má celou řadu prvků, které mu pomáhají nejen ustát v aktuálním konkurenčním boji, ale zároveň i rozvíjet se a být jedním z lídrů na světovém trhu. Celkově je tak možné shrnout následující prvky konkurenceschopnosti podniku: silná finanční pozice, důraz na výzkum a vývoj, zázemí nadnárodní společnosti, široké portfolio produktů a důraz na značky a sledování moderních trendů.

### **4.2.1 Silná finanční pozice**

Z hlediska financí patří podnik mezi světovou špičku ve svém oboru (Global Data, 2024). Kromě svého oboru je firma součástí prestižního seznamu Forbes Global 2000, což je rejstřík dvou tisíc největších světových společností (Murphy, 2023). Firma je tak jedním z lídrů z celosvětového hlediska.

Z toho důvodu není zkoumaná firma v bezprostřední závislosti na vývoji v jednom oboru, respektive v jedné zemi. Podnik může bezproblémově přesouvat finanční, lidské nebo jiné kapacity napříč trhy, a to v závislosti na aktuální poptávce.

Ze silné finanční pozice logicky vyplývá další konkurenční výhoda daného podniku. Nestlé dokáže relativně rychle se dostat k jakýmkoliv zdrojům určeným pro podnikání. Podnik má tak třeba lepší přístup ke kapitálu v případě nutnosti rozšíření podnikání. Dále sem patří i to, že firma dokáže zaplatit skutečné odborníky ve svém oboru, a tímto i profitovat z lepší pracovní síly (Soustružník, 2018).

### **4.2.2 Důraz na výzkum a vývoj**

Společnost silně dbá na výzkum a vývoj a jeho praktickou aplikaci. Firma má jedny z největších výdajů ve svém oboru na výzkum svých produktů. V současné době mezi prioritami společnosti v daném směru je zařazeno vývoj rostlinných potravin pro podporu zdravějšího životního stylu, řešení problému odpadů z obalů nebo posilování dostupné výživy (Oficiální stránky Nestlé, 2024).

Přítom výzkum a vývoj je relativně dobře provázán s marketingem a výrobou. Proto podnik relativně rychle zjišťuje změnu poptávky a zavádí nové produkty. Nejedná se o typickou situaci ve velkých podnicích, které jsou charakteristické byrokratickou strukturou a pomalými rozhodovacími procesy.

#### **4.2.3 Zázemí nadnárodní společnosti a důraz na lokalizaci**

Souvisejícím s finanční pozicí prvkem je zázemí nadnárodní společnosti. Podnik tak může profitovat z výnosů z rozsah nebo přesunu know-how napříč jednotlivými zeměmi. Nestlé má jednu z nejrozsáhlejších globálních distribučních sítí ve světě. Tato globální přítomnost jí umožňuje využívat ekonomické výhody měřítka a zároveň přizpůsobovat své produkty místním preferencím a potřebám (Deshmukh, 2022).

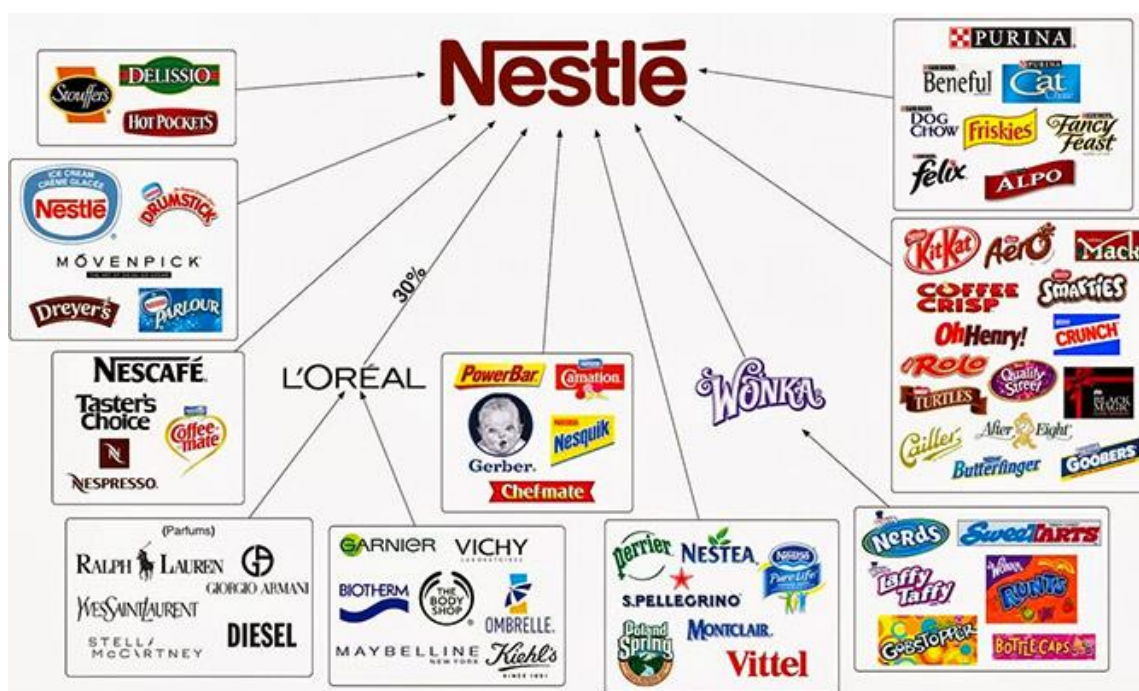
Klasickou ukázkou je rozdělení jeho tržeb – polovina z nich je generována v rozvinutém světě a polovina v rozvíjejícím se. Firma tak de facto generuje hlavně zisk v Evropě a Severní Americe, avšak největších temp růstu dosahuje na asijských trzích (Pearly, 2023).

Je však nutné zdůraznit, že podnik velice důsledně dbá na případnou lokalizaci svých výrobků a nesnaží se mít jeden univerzální produkt pro všechny země. Firma vychází z aktuální poptávky na daném trhu a následně přizpůsobuje svůj produkt. Klasickou ukázkou je čokoláda KitKat, které má až dvě stě příchutí v Japonsku (Deshmukh, 2022). Přítom na českém trhu nabízí firmy jen deset druhů dané čokolády.

#### **4.2.4 Široké portfolio produktů a značek**

Firma nabízí svým zákazníkům relativně široké portfolio produktů. Jeho nabídku je možné nejobecněji rozdělit na sladkosti, nápoje a kosmetika. Podnik je znám především svými sladkostmi, kam například patří JOJO nebo Bon Pari. Dále značky sušenek a čokolády Orion, Kit-Kat nebo Margot je rovněž známá veřejnosti. Vlajkovou lodí nápojů je Nescafé a Nesquik. Z hlediska kosmetiky naprosto zásadní roli hraje značka L'Oréal. Přehled o nejznámějších značkách podniku je zobrazen na obrázku č. 5.

Obrázek 5. Nejznámější produkty Nestlé



Zdroj: Jain, 2024

Nestlé investuje do budování a udržování této značkové síly prostřednictvím marketingových kampaní, inovací a kvality produktů. Ve výsledku tak má společnost nejznámější značky ve oboru potravinářství (Brand Finance, 2024).

Podnik tak v podstatě dosahuje naprosto výborné situace, jelikož je schopen se zaměřit na téměř všechny skupiny obyvatel bez ohledu na jejich věk, pohlaví, vzdělání apod. (Karthikeyan a Baji, 2023) Přitom firma strategicky správně nespojuje svůj název s žádným z produktů, ale spíše každý její produkt je zvláštní značka. Firma tak může relativně snadno přidávat nebo odebrat produkty, měnit jejich složení apod.

Zde je také možné uvést příklad cenové strategie – díky rozsáhlému portfoliu produktů najdeme ve výrobní řadě firmy jak produkty určené spíše pro luxusní spotřebu, tak i pro masovou. Dalším příkladem je distribuce – ta může být zajištěna pomocí supermarketů, speciálních obchodů, online platformem atd.



#### **4.2.5 Sledování moderních trendů**

Vedení podniku velice pečlivě sleduje vývoj ve svém okolí a okamžitě se snaží zareagovat na změny. Přitom někdy firma vytyčuje velice ambiciózní cíle. Ze současných cílů je například možné zmínit dosažení nulových čistých emisí skleníkových plynů do roku 2050 a používání 100% recyklovatelných nebo znovupoužitelných obalů do roku 2025 (Oficiální stránky Nestlé, 2024).

Jedná se o vhodný krok, který se rozhodně vyplatí do budoucna, zejména s ohledem na možnou úsporu nákladů. Je rovněž nutné dodat, že se jedná i o vhodný prvek, který společnost může využít pro účely propagace.

### **4.3 Určení konkurenční strategie podle Portera a Kotlera**

Z hlediska Porterového přístupu podnik jednoznačně uplatňuje strategii diferenciací. Zprv má firma celou řadu výrobků, které se výrazně liší. Podnik tak se rozhodně nezaměřuje jen na určitou skupinu zákazníků, a to jak z ohledu zeměpisného, příjmového, zájmového apod.

Na druhou stranu se jedná o zcela odlišné produkty vyhovující odlišným a někdy i zcela jiným potřebám a skupinám zákazníků. Výrobky podniku nejsou zrovna nejlevnější na trhu a vedení podniku rozhodně nepředstavuje strategii low-costerů a nesnaží se minimalizovat svoje náklady. Ba naopak firma ve své strategii se snaží vytvářet pomocí rozsáhlých výdajů na výzkum a vývoj zcela jedinečné produkty, které se odlišují od konkurence. Právě proto je možné s relativně velkou jistotou tvrdit, že firma realizuje strategii diferenciací.

Z pohledu Kotlera je možné se domnívat, že podnik realizuje strategii vedoucího podniku. Zprv se jedná o největší firmu ve svém oboru, která často určuje směr ostatním podnikům. Její zázemí, znalost značek a silná distribuční síť je základem.

Marketingová strategie podniku není agresivní, proto nelze tvrdit, že podnik má prvky tržního vyzyvatele. Podnik sám rozhoduje o své strategii a moc neohlíží na reakce konkurentů, proto je možné vyloučit strategii následovatele. Nakonec firma má široké portfolio a široký rozsah cílové klientely, proto nelze tvrdit o existenci strategii výklenáře.

#### 4.4 Porovnání s konkurencí

Dále je možné se věnovat v souladu se zvolenou metodikou, porovnání situace s konkurencí. První oblastí pro porovnání jsou účetní ukazatele a ukazatele z nich odvozených – viz tabulka č. 4. Pro lepší přehlednost jsou tržby a výsledek hospodaření převeden do grafické podoby v dalším textu.

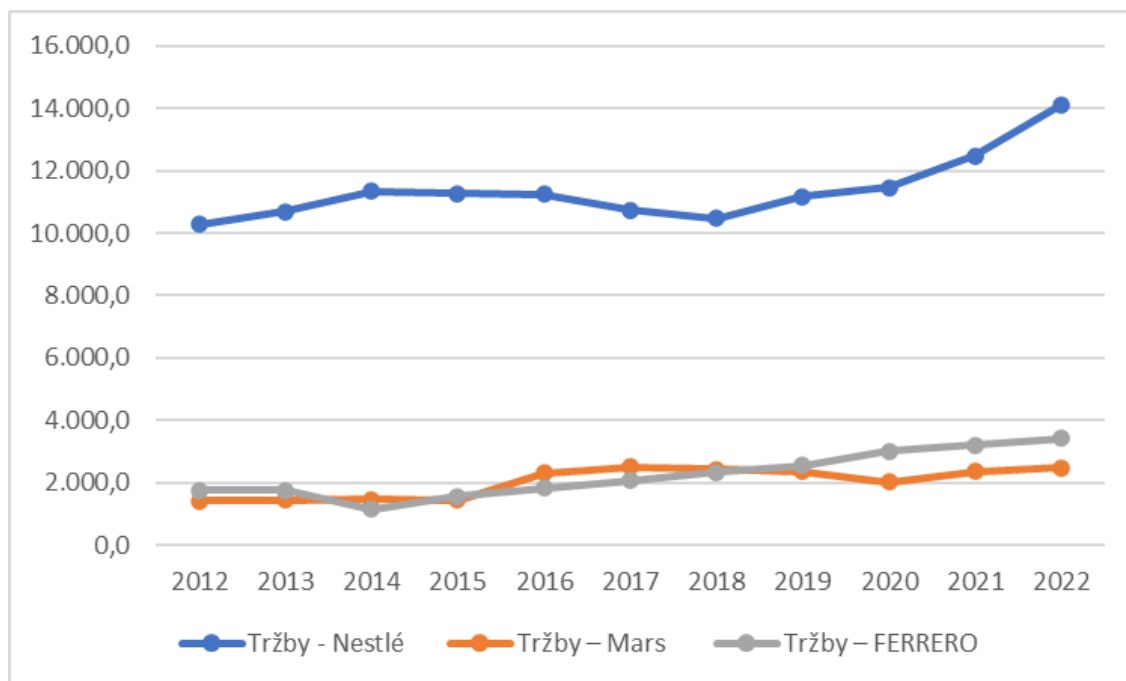
Tabulka 4. Základní ukazatele finanční analýzy v mil Kč a v % podniků Nestlé Česko s.r.o., Mars Czech s.r.o. a FERRERO ČESKÁ s.r.o. v letech 2013-2022

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Výsl hosp. - Nestlé	328,5	285,3	370,9	444,1	569,7	577,8	604,1	467,0	562,0	309,3
Výsl hosp. - Mars	50,5	33,9	14,6	-0,3	-17,3	-3,9	34,7	-210,8	-218,4	-199,3
Výsl hosp. - FERRERO	72,2	57,8	32,1	35,3	55,3	46,5	51,9	61,9	65,1	74,8
Tržby - Nestlé	10.699	11.352	11.270	11.255	10.729	10.478	11.176	11.466	12.486	14.124
Tržby - Mars	1.430,4	1.472,9	1.449,1	2.301,6	2.505,8	2.437,0	2.367,5	2.030,0	2.354,1	2.486,8
Tržby - FERRERO	1.754,8	1.149,8	1.556,5	1.813,2	2.057,7	2.337,0	2.544,8	3.002,1	3.213,2	3.427,5
ROE - Nestlé	41,9%	40,0%	47,3%	52,6%	57,0%	66,4%	67,4%	60,9%	85,2%	51,1%
ROE - Mars	8,8%	6,1%	2,5%	-0,1%	-4,0%	-0,9%	7,4%	-7,2%	-8,0%	-11,2%
ROE - FERRERO	96,8%	97,1%	35,9%	38,1%	49,1%	96,4%	96,7%	97,2%	97,4%	97,7%
ROS - Nestlé	3,1%	2,5%	3,3%	3,9%	5,3%	5,5%	5,4%	4,1%	4,5%	2,2%
ROS - Mars	3,5%	2,3%	1,0%	0,0%	-0,7%	-0,2%	1,5%	-10,4%	-9,3%	-8,0%
ROS - FERRERO	4,1%	5,0%	2,1%	1,9%	2,7%	2,0%	2,0%	2,1%	2,0%	2,2%

Zdroj: vlastní výpočty na základě údajů z obchodního rejstříku

Jak je zřejmé, z hlediska celkových tržeb objemu je jednoznačným lídrem je na českém trhu Nestlé Česko s.r.o. Přitom je patrná zrychlující se dynamika růstu v posledních letech – viz graf č. 3. Podíl dvou ostatních konkurentů podniků se pohybuje na úrovni 10-15 % tržeb zkoumaného podniku.

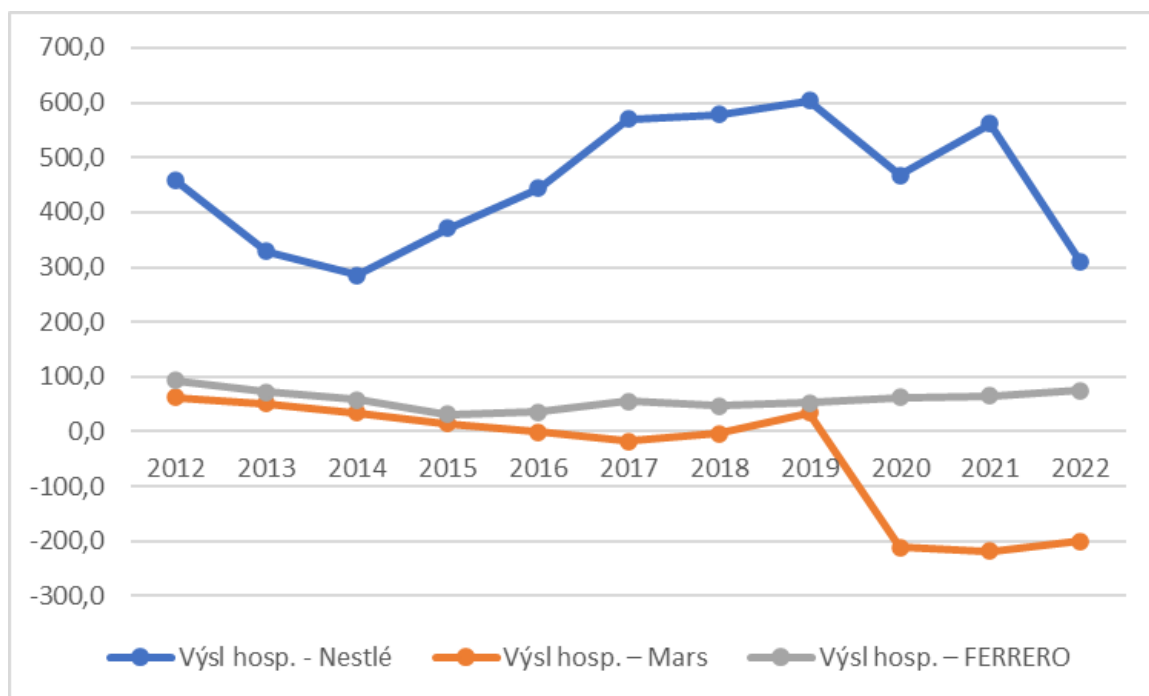
Graf 3. Tržby v mil Kč podniků Nestlé Česko s.r.o., Mars Czech s.r.o. a FERRERO ČESKÁ s.r.o. v letech 2012-2022



Zdroj: vlastní výpočty na základě údajů z obchodního rejstříku

Ne méně zajímavý pohled přináší vývoj hospodářského výsledku všech tří zvolených podniků – viz graf č. 4. Zde je na první pohled patrné, že finanční situace zkoumaných podniků není zas až tak pozitivní. Mars Czech s.r.o. je v dlouhodobé ztrátě, a to od roku 2019. Je patrné, že pandemie covid-19 měla na něj výrazný vliv. V současné době se ztráta prohloubila na 200 milionů Kč. FERRERO ČESKÁ s.r.o. má v podstatě stejný zisk, který se pohybuje na úrovni 60-65 milionů Kč. Nakonec zisk Nestlé dosud nedosáhl předcovidovém výše. Přitom je nutné připomenout, že v roce 2022 inflace překročila patnáctiprocentní hranici, proto propad reálných čísel po zohlednění inflace by byl daleko větší.

Graf 4. Výsledek hospodaření v mil Kč podniků Nestlé Česko s.r.o., Mars Czech s.r.o. a FERRERO ČESKÁ s.r.o. v letech 2012-2022



Zdroj: vlastní výpočty na základě údajů z obchodního rejstříku

Nakonec již zbývá jen poukázat na vývoj ukazatelů v čase se zohledněním průměru a indexu růstu. Z časového pohledu je nejlepší situace v případě výsledku hospodaření u Mars Czech s.r.o., jedná se ale o zdánlivou situaci, jelikož zde vychází, že jeho průměr je záporný. V rámci tržeb nejlepší situace dosahuje FERRERO ČESKÁ s.r.o., což odpovídá i pohledu na celkové tržby. Kromě toho je vidět i posílení pozice z pohledu porovnání tržeb – v roce 2012 FERRERO ČESKÁ s.r.o. dosahovala 17,08 % od tržeb Nestlé, kdežto o deset let později se jednalo o 24,27 %. Shodnou situaci je možné sledovat i u zisku.

Tabulka 5. Základní ukazatele finanční analýzy v mil Kč a v % podniků Nestlé Česko s.r.o., Mars Czech s.r.o. a FERRERO ČESKÁ s.r.o. v letech 2012-2022

	Průměr	Index (2022/průměr)	Poměr k Nestlé 2012	Poměr k Nestlé 2022
Výsl hosp. – Nestlé	451,87	0,7	1	1
Výsl hosp. – Mars	-51,63	3,9	13,59%	-64,44%
Výsl hosp. – FERRERO	55,29	1,4	<b>20,49%</b>	<b>24,18%</b>
Tržby – Nestlé	11.503,50	1,2	1	1
Tržby – Mars	2.083,52	1,2	13,85%	17,61%
Tržby – FERRERO	2.285,66	1,5	<b>17,08%</b>	<b>24,27%</b>
ROE – Nestlé	0,57	0,9	N/A	N/A
ROE – Mars	-0,01	17,0	N/A	N/A
ROE – FERRERO	0,80	1,2	N/A	N/A
ROS – Nestlé	0,04	0,6	N/A	N/A
ROS – Mars	-0,02	3,9	N/A	N/A
ROS – FERRERO	0,03	0,8	N/A	N/A

Zdroj: vlastní výpočty na základě údajů z obchodního rejstříku

ROE nemá ve všech společnostech moc výraznou vypovídací hodnotu. Z pohledu ROS je dosaženo nejlepších výsledků u FERRERO ČESKÁ s.r.o. Celkově tak právě poslední společnost má nejlepší situaci: její tržby a výsledek hospodaření stabilně a konstantně rostou, rentabilita podniku zůstává bez výrazných změn. Kromě toho je zřejmé posílení role dané firmy na českém trhu.

V rámci produktového portfolia Mars je možné si všimnout, že se jedná o produkty určené ke dlouhodobému skladování – viz obrázek č. 6. V rámci portfolia se společnost zaměřuje především na výrobu čokoládových cukrovinek (Mars, Snikers, Milky Way apod.), konzervy a krmiva pro domácí zvířata (Pedigree, Chappi, Whiskas apod.).

Obrázek 6. Nejznámější produkty Mars



Zdroj: MediaGuru, 2019

Produktové portfolio FERRERO je daleko užší. Je evidentní, že se podnik nesnaží se dostat na všechny trhy, ale spíše působí prostřednictvím svých „vlajkových lodí“: kinder, raffaello, nutella, ferrero rocher a tictac (Alonso, 2023). Jeho snahou je zavedení odlišných příchutí těchto produktů (Oficiální stránky Ferrero, 2024).

Obrázek 7. Nejznámější produkty FERRERO



Zdroj: Oficiální stránky Ferrero pro Severní Ameriku, 2024

Mezi hlavními konkurenčními výhodami FERRERO patří vysoká kvalita a široká distribuční síť. V rámci komunikace podnik výrazně dbá na to, že jeho výrobky jsou nejlepší a nejúspěšnější. Důležitým prvkem komunikace je podpora sportovních aktivit (Oficiální stránky Ferrero, 2024).

Mars má o něco odlišnou strategii – ten se zaměřuje hlavně na dva sektory produkce, těmi jsou čokoládové tyčinky a krmiva pro domácí zvířata. Marketingová kampaň podniku je daleko agresivnější s důrazem na snadno zapamatovatelná loga a hlášky (Oficiální stránky Mars, 2024).

Všechny tři zvolené podniky však mají shodnou strategii v tom, že působí na trzích pomocí odlišných značek, nikoliv formou jedné značky. Další konkurenční výhodou je to, že se jedná o podniky s mezinárodním zázemím. U všech podniků včetně zkoumaného je možné vyzorovat významnou závislost od politiky řetězců.

## 4.5 SWOT analýza

Na základě vlastně provedené analýzy je tak možné vytvořit přehlednou SWOT matici se všemi významnými prvky v okolí podniku:

Tabulka 6. Výsledky vlastní analýzy – SWOT matice podniku Nestlé Česko s.r.o.

<b>Silné stránky</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Silné zázemí mezinárodního podniku</li><li>• Široké portfolio produktů</li><li>• Zeměpisná diverzifikace prodeje</li></ul>	<b>Slabé stránky</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Možná pomalá reakce na změny v okolí</li><li>• Cukr jako základní surovina a klesající spotřeba souvisejících výrobků</li></ul>
<b>Příležitosti</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Rostoucí počet cizinců</li><li>• Digitalizace</li><li>• Spolupráce s influencerů</li><li>• Vzestup role seniorů</li></ul>	<b>Hrozby</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Pokračování ve válce na Ukrajině</li><li>• Změna životního stylu</li><li>• Zhoršení image společnosti</li><li>• Posílení role FERRERO ČESKÁ s.r.o.</li></ul>

Zdroj: výsledky vlastního šetření

### Silné stránky

Za hlavní silnou stránkou firmy je možné považovat především to, že jde o mezinárodní podnik, který není životně závislý na ekonomickém vývoji v jedné zemi, respektive není závislý na vývoji cen jednoho produktu. Podnik může relativně snadno přesouvat aktivity, respektive investice napříč svou organizační strukturou.

Podnik má relativně široké portfolio produktů a není tak závislý na poptávce jenom v jednom oboru. Ve výsledku jeho finanční situace tak je relativně stabilní, propad poptávky po jednom produktu, může být nahrazen růstem poptávky po jiném produktu.



Výše uvedené tvrzení platí i pro zeměpisnou diverzifikaci jeho prodejů. Podnik rozhodně není závislý na jedné zemi, respektive jednom regionu. Propad poptávky v jedné části zeměkoule tak může být nahrazen růstem poptávky v jiné části zeměkoule.

### **Slabé stránky**

Na druhou stránku velikost podniku může být i jeho slabinou – například menší podniky právě díky plošší organizační struktuře dokážou rychleji reagovat na změny v okolí a například díky tomu rychleji zavádět novinky na trhu.

Slabinou podniku je i to, že většina jeho výrobků tak či onak obsahuje cukr, který je látkou, která není vnímána zrovna pozitivně v 21. století. Nejedná se tak o firmu, která vyrábí primárně zdravé produkty.

### **Příležitosti**

Příležitostí pro podnik může být trvale rostoucí počet cizinců. Podnik produkuje relativně univerzální produkci určenou pro masovou spotřebu. Navíc se jedná o produkty, které nejsou natolik drahé. Proto zcela logicky je možné další zvýšení poptávky najít v segmentů cizinců.

Další příležitostí se jeví celkový trend digitalizace, který se projevuje ve všech aspektech našeho života. Z pohledu firmy je možné zmínit například digitalizaci spotřeby a zdraví, které přivede k růstu poptávky po souvisejících IT službách.

Související s digitalizací trendem je vliv influencerů, který je stále silnější pro české prostředí. Doporučení blogerů týkající se nákupů jídla se těší výrazné poptávce v rámci české populace (Zinzino, 2023). Proto užší spolupráce s blogery je více než vítaná.

Je nutné rovněž počítat s vzestupem role seniorů v oboru. Jedná se o skupinu, jejíž podíl výrazně roste na české populaci. Navíc se jedná o skupinu, u které je stále velká mezera ve využití internetu. Je ale patrná tendence rychlého nárůstu počtu lidí s připojením k internetu.

## Hrozby

Hlavní hrozbou pro zkoumaný podnik je pokračování války na Ukrajině. Daná válka již teď přivedla k významné inflaci a potažmo zkracuje i reálné příjmy lidí. Následně to může ovlivnit i poptávku po produkci podniku.

Ještě horší scénář by mohl nastat v případě rozšíření války – například formou vpádu Putina do pobaltských zemí nebo Polska. Daný scénář se po roce 2022 se nejeví jako nereálný. Dopady daného scénáře jsou ovšem nepředvídatelné z pohledu dané práce.

Další v pořadí hrozbou podniku je změna životního stylu. Společnost totiž nabízí produkci, která není natolik zdravá. Přitom dnešní trendy spíše směřují k omezení spotřeby sladkostí a čokolády a spíše větší konzumaci zdravé výživy (Kneblíková, 2019).

V minulosti byla firma terčem celé řady zcela oprávněné kritiky poukazující na přístupy firmy k podnikání, které jsou někdy na etické hraně. Příkladem jsou využití práce dětí, zdůraznění že umělé mléko pro kojence je lepší nežli přirozené apod. (Osullivan, 2023) Dané skandály mohou výrazným způsobem negativně ovlivnit image společnosti a tímto i její tržby.

Finanční analýza poukázala na výrazný vzestup přímého konkurenta firmy – jedná se o podnik FERRERO ČESKÁ s.r.o. Finanční výsledky dané firmy na českém trhu posilují oproti Nestlé.

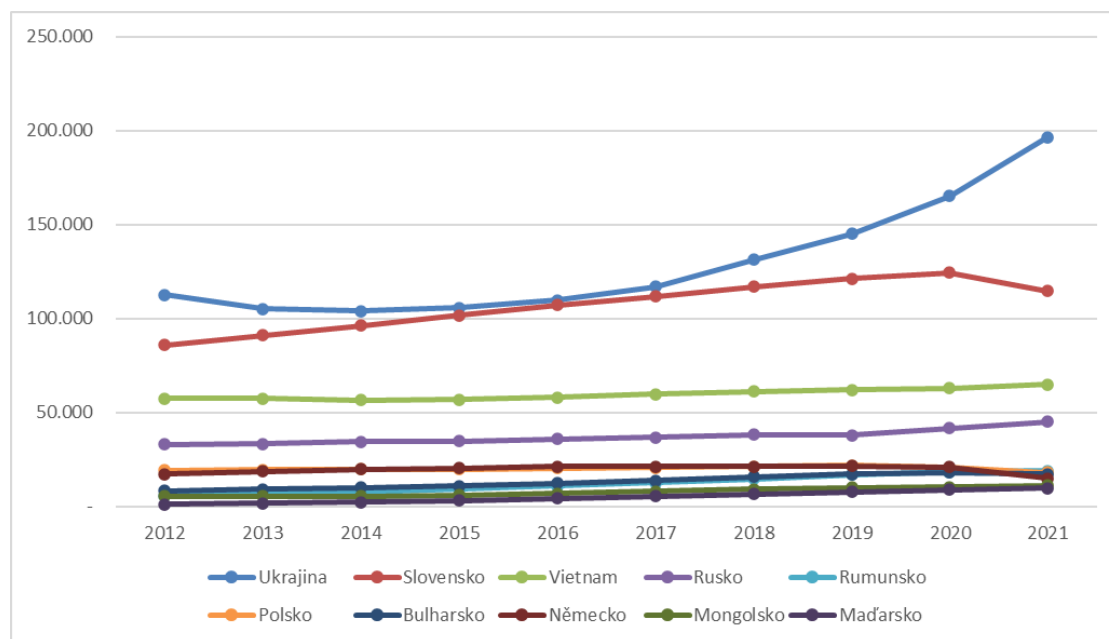
## 5 Výsledky a diskuse

Na základě provedeného šetření je tak možné vytvořit následující návrhy ke zlepšení: reklamní kampaň v jazyce cizinců (facebook a google), důraz na menší obsah cukru a zařazení influencerů. Z hlediska dlouhodobých návrhů je nutné zkoumané firmě se zaměřit především na posílení role lidí ve starším věku.

V rámci analýzy makrookolí bylo upozorněno na stále rostoucí počet cizinců. Pro danou práci je důležité prozkoumat, o jaké skupiny se jedná – viz graf č. 5. Z grafu byl záměrně vyloučen rok 2022, během kterého přijelo více než 300 tisíc ukrajinských běženců, což výrazně zkresluje statistické údaje (Ministerstvo vnitra České republiky, 2024).

Při pohledu na TOP10 zemí je patrné, že podnik by se měl zaměřit na vietnamštinu, ruštinu, ukrajinštinu a slovenštinu jako klíčové jazyky migrantů. Následně by mohl vytvořit reklamní obsah na sociálních sítích a na google, které umožňují výborně zacílit danou reklamu.

Graf 5. TOP10 cizinců podle státního občanství v letech 2012-2021



Zdroj: vlastní výpočty na základě údajů z Českého statistického úřadu, 2024

V dnešní době je zcela patrná tendence k omezení konzumace cukru. Firma může na daný trend reagovat tím, že ve své propagaci zdůrazní neustálou práci nad snížením obsahu cukru ve výrobcích firmy.

Ve své propagaci by mohla firma více využívat influencerů, zejména na sociálních sítích. Jedná se o klíčový trend dnešního českého trhu. Přitom influencerů je možné využívat pro jakoukoliv věkovou skupinu.

Nakonec posledním doporučením by mohla být postupná orientace firmy na lidi ve starším věku. Jako prvním krokem se jeví vypracování demografické analýzy změny struktury českého obyvatelstva na dalších 20-30 let. Daná analýza bude mít vysokou míru reliability, jelikož se jedná o údaje, které jsou snadno predikovatelné – v podstatě dnešní skupina lidí ve věku 30-40 let brzy přemění na lidi v důchodovém nebo předdůchodovém věku.

Následujícím krokem by mělo být zamýšlení se nad doporučení práce s danou skupinou. Zde se jeví jako možné zavedení těchto opatření: zavedení větších nápisů na výrobkách, zavedení produktů s důrazem na přidání zdravé energie a různé doplňky stravy.

## 6 Závěr

Daná bakalářská práce byla věnována klíčovému tématu dnešní doby, jedná se o postavení firmy v konkurenčním prostředí. Význam tématu je založen na tom, že žádná z firem nepůsobí v dnešní době bez konkurenčního okolí, ale je jím obklopena a výrazně ovlivněna. Hlavním cílem bakalářské práce bylo ukázat na příkladu firmy Nestlé, jakou pozici firma drží v konkurenčním prostředí, co dělá a jaké mechanismy má k fungování v konkurenci. Dále v práci byla zmíněna i oblast srovnání podniku s konkurenčními společnostmi Mars a Ferrero.

První část bakalářské práce byla věnována vytvoření teoretického základu zkoumané problematiky, zde bylo důležité vybudování pevného základu pro další samostatné šetření. Pozornost v dané části práce byla věnována trhu, konkurenci a souvisejícím pojmům.

Celkově je tak možné shrnout následující prvky konkurenceschopnosti podniku: silná finanční pozice, důraz na výzkum a vývoj, zázemí nadnárodní společnosti, široké portfolio produktů a značek a sledování moderních trendů. Podnik uplatňuje dle Porterova přístupu strategii diferenciaci a dle Kotlera jde o strategii vedoucího podniku.

Silné stránky zvoleného podniku jsou následující: silné zázemí mezinárodního podniku, široké portfolio produktů a zeměpisná diverzifikace prodeje. Je ale nutné počítat i se slabými stránkami, kam patří možná pomalá reakce na změny v okolí, cukr jako základní surovina a klesající spotřeba souvisejících výrobků. Příležitosti podniku jsou následující: rostoucí počet cizinců, digitalizace, spolupráce s influencerů a vzestup role seniorů. Nakonec firma čelí nebo může potenciálně čelit následujícím hrozbám: pokračování ve válce na Ukrajině, změna životního stylu, zhoršení image společnosti a posílení role FERRERO ČESKÁ s.r.o.

Hlavními konkurenty podniku jsou Ferrero a Mars. První získala svou pozici především díky úzké zacílení a kvalitě produkce, kdežto druhá díky orientaci na dva klíčové produkty a relativně agresivní, avšak zapamatovatelnou reklamou.

Na základě provedeného šetření bylo firmě navrženo následující: reklamní kampaň v jazyce cizinců (facebook a google), důraz na menší obsah cukru a zařazení influencerů. Od těchto doporučení je možné očekávat zlepšení pozice firmy na aktuálním trhu. Z hlediska doporučení v delším časovém horizontu je nutné zmínit především počítání s tím, že v nejbližších 20-30 letech by se měl podnik více orientovat na lidi ve starším věku.

## 7 Seznam použitých zdrojů

- ALONSO, T. How Ferrero Became One Of The World's Largest Chocolate Producers. [online]. 2023-02-10. [2024-02-21]. Dostupné z: <https://www.cascade.app/studies/ferrero-strategy-study>
- Brand Finance. Food & Drink 2023. [online]. [2024-02-21]. Dostupné z: <https://brandirectory.com/rankings/food/>
- BRČÁK J. a kolektiv. *Mikroekonomie*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2020. ISBN 978-80-7380-280-6.
- Český statistický úřad. Česká republika v číslech. [online]. [2024-02-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech-aktualizovano-12122023>
- Český statistický úřad. Obyvatelstvo. [online]. [2024-02-21]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo\\_hu](https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_hu)
- Český statistický úřad. Počet cizinců. [online]. [2024-02-21]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/cizinci/4-ciz\\_pocet\\_cizincu](https://www.czso.cz/csu/cizinci/4-ciz_pocet_cizincu)
- Český statistický úřad. Spotřeba potravin. [online]. [2024-02-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/spotreba-potravin-2022>
- DEPKEN, C. A. *Mikroekonomie*. Praha: BizBooks, 2006. ISBN 978-80-265-0037-7.
- DESHMUKH, R. Nestle's Marketing Strategy of Expertise in Nutrition. [online]. 2022-01-16. [2024-02-21]. Dostupné z: <https://thestrategystory.com/2022/01/16/nestle-marketing-strategy/>
- Economist Intelligence. Democracy Index: conflict and polarisation drive a new low for global democracy. [online]. 2024-02-15. [2024-02-21]. Dostupné z: <https://www.eiu.com/n/democracy-index-conflict-and-polarisation-drive-a-new-low-for-global-democracy/>
- Global Data. Top 10 Food Companies in the World by Market Capitalization. [online]. [2024-02-21]. Dostupné z: <https://www.globaldata.com/companies/top-companies-by-sector/consumer/global-food-companies-by-market-cap/>
- HOLMAN, R. *Mikroekonomie*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-862-0.
- HOŘEJŠÍ, B., SOUKUPOVÁ, J., MACÁKOVÁ, L., SOUKUP, J. *Mikroekonomie*. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-538-4.
- HRBKOVÁ, J. *Společenské vědy pro techniky*. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2876-1.
- JAIN, A. Product mix of Nestle ~ Products, Consumers. [online]. [2024-02-21]. Dostupné z: [https://investorguruji.com/product-mix-of-nestle/#google\\_vignette](https://investorguruji.com/product-mix-of-nestle/#google_vignette)
- JUREČKA, V. a kolektiv *Mikroekonomie*, Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-247-4385-1.
- KARTHIKEYAN, A. BAJI, A. Nestle's Marketing Strategies: Building Trust, Boosting Sales. [online]. 2023-05-05. [2024-02-21]. Dostupné z: <https://startuptalky.com/nestle-marketing-strategies/>
- KNEBLÍKOVÁ, M. Trendy ve stravování Čechů: zdravěji...a rostlinně? [online]. 2019-07-24. [2024-02-21]. Dostupné z: <https://www.ipsos.com/cs-cz/trendy-ve-stravovani-cechu-zdravejia-rostlinne-0>
- KOTLER, PH. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- MCCONNELL, S. CAMPBELL, S. *Economics: Principles, problems and policies*. New York: McGraw-Hill, 2005. ISBN 978-007111-2123.

MediaGuru. Mars: Jako rodinná firma přemýšlíme v horizontu generací. [online]. 2019-12-04. [2024-02-21]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2019/11/mars-jako-rodinna-firma-premyslime-v-horizontu-generaci/>

Ministerstvo vnitra České republiky. V České republice je aktuálně 325 tisíc uprchlíků z Ukrajiny. [online]. [2024-02-21]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/v-ceske-republice-je-aktualne-325-tisic-uprchliku-z-ukrajiny.aspx>

MURPHY, A. The Global2000. [online]. 2023-06-08. [2024-02-21]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/lists/global2000/?sh=2001e4bb5ac0>

NORDHAUS, W. D. SAMUELSON, P. A. *Ekonomie*. Praha: NS Svoboda, 2007. ISBN 978-80-205-0590-3.

Oficiální stránky Ferrero pro Severní Ameriku. FERRERO COMPLETES ACQUISITION OF NESTLÉ USA'S CONFECTIONARY BUSINESS. [online]. 2018-03-31. [2024-02-21]. Dostupné z: <https://www.ferreronorthamerica.com/news/Ferrero-Completes-Acquisition-of-Nestle-USA-Confectionary-Business>

Oficiální stránky Ferrero. [online]. [2024-02-21]. Dostupné z: <https://www.cascade.app/studies/ferrero-strategy-study>

Oficiální stránky Mars. [online]. [2024-02-21]. Dostupné z: <https://cze.mars.com/>

Oficiální stránky Nestlé. Our road to net zero. [online]. [2024-02-21]. Dostupné z: <https://www.nestle.com/sustainability/climate-change/zero-environmental-impact>

Oficiální stránky Nestlé. Research and Development. [online]. [2024-02-21]. Dostupné z: <https://www.nestle.com/about/research-development>

OSULIVAN, L. Crime & Controversy: Nestle's 5 Biggest Scandals Explained. [online]. 2023-07-24. [2024-02-21]. Dostupné z: <https://utopia.org/guide/crime-controversy-nestles-5-biggest-scandals-explained/>

PEARLY, N. Standing Strong. [online]. 2023-02-21. [2024-02-21]. Dostupné z: <https://www.foodnavigator-asia.com/Article/2023/02/21/nestle-s-affordable-products-strategy-boosts-emerging-market-growth>

SAMUELSON, P. A., NORDHAUS, W. D. *Mikroekonomie*. Praha: NS Svoboda, 2010. ISBN 978-80-205-0629-0.

SEVEROVÁ, L. *Teorie firmy*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2016. ISBN 978-80-213-2643-9.

SCHLEGELMILCH, B. *Global Marketing Strategy. An Executive Digest*. Vienna: Springer, 2022. ISBN 978-3030906641.

SOUSTRUŽNÍK, J. Nestlé ukazuje na problém korporátních gigantů a je protipólem povídkových akcií. [online]. 2018-05-31. [2024-02-21]. Dostupné z: <https://www.patria.cz/zpravodajstvi/3842758/nestle-ukazuje-na-problem-korporatnich-gigantu-a-je-protipolem-povidkovych-akcii.html>

ZINZINO. Budoucnost zdraví je tady: Trendy v oblasti wellness. [online]. 2023-06-23. [2024-02-21]. Dostupné z: <https://www.zinzino.com/site/cz/cs-CZ/blog/health/budoucnost-zdravi-je-tady-trendy-v-oblasti-wellness/>

## 8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

### 8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1. Dokonalá konkurence .....	17
Obrázek 2. První cenová diskriminace.....	18
Obrázek 3. Druhá cenová diskriminace .....	18
Obrázek 4. Třetí cenová diskriminace.....	19
Obrázek 5. Nejznámější produkty Nestlé.....	32
Obrázek 6. Nejznámější produkty Mars.....	38
Obrázek 7. Nejznámější produkty FERRERO.....	38

### 8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1. Základní makroekonomické ukazatele České republiky v letech 2013-2022 .....	27
Tabulka 2. Základní demografické ukazatele České republiky v letech 2013-2022 .....	28
Tabulka 3. Spotřeba vybraných potravin na osobu v kg za rok v letech 2013-2022.....	29
Tabulka 4. Základní ukazatele finanční analýzy v mil Kč a v % podniků Nestlé Česko s.r.o., Mars Czech s.r.o. a FERRERO ČESKÁ s.r.o. v letech 2013-2022.....	34
Tabulka 5. Základní ukazatele finanční analýzy v mil Kč a v % podniků Nestlé Česko s.r.o., Mars Czech s.r.o. a FERRERO ČESKÁ s.r.o. v letech 2012-2022.....	37
Tabulka 6. Výsledky vlastní analýzy – SWOT matice podniku Nestlé Česko s.r.o. ....	40

### 8.3 Seznam grafů

Graf 1. Základní věkové demografické ukazatele České republiky v letech 2012-2022.....	28
Graf 2. Domácnosti s připojením k internetu v % v letech 2012-2023.....	29
Graf 3. Tržby v mil Kč podniků Nestlé Česko s.r.o., Mars Czech s.r.o. a FERRERO ČESKÁ s.r.o. v letech 2012-2022.....	35
Graf 4. Výsledek hospodaření v mil Kč podniků Nestlé Česko s.r.o., Mars Czech s.r.o. a FERRERO ČESKÁ s.r.o. v letech 2012-2022 .....	36
Graf 5. TOP10 cizinců podle státního občanství v letech 2012-2021 .....	43

### 8.4 Seznam použitých zkratk

HDP – hrubý domácí produkt  
Kč – česká koruna  
ROE – rentabilita vlastního kapitálu  
ROS – rentabilita tržeb  
s. r. o. – společnost s ručením omezeným  
SWOT – silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby