

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Marketingový mix vybrané obchodní značky**

**Marketing mix of a selected brand**

Michaela Sladká

Plzeň 2023

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Marketingový mix vybrané obchodní značky“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 21. 4. 2023

v. r. *Bc. Michaela Sladká*

## **Zásady pro vypracování práce**

1. Zpracujte teoretický úvod k problematice marketingového mixu.
2. Představte vybranou společnost.
3. Analyzujte současný marketingový mix zvolené obchodní značky.
4. Na základě výsledků provedené analýzy navrhněte vhodná opatření pro oblast marketingového mixu.

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu diplomové práce Ing. Michalovi Mičíkovi Ph.D., za odborné vedení, užitečné připomínky a cenné rady.

Dále bych ráda poděkovala svým blízkým za plnou podporu při studiu a při tvorbě této diplomové práce.

# Obsah

Úvod .....	7
<b>1 Marketingový mix.....</b>	<b>8</b>
1.1 Produkt .....	8
1.1.1 Klasifikace výrobků.....	8
1.1.2 Úrovně produktu.....	10
1.1.3 Životní cyklus produktu.....	12
1.2 Cena.....	13
1.2.1 Tvorba ceny .....	14
1.2.2 Strategie cenových úprav.....	15
1.3 Distribuce .....	16
1.3.1 Distribuční cesty .....	16
1.4 Komunikace .....	18
1.4.1 Reklama .....	19
1.4.2 Podpora prodeje .....	19
1.4.3 Události a zážitky.....	20
1.4.4 Public Relations.....	20
1.4.5 Přímý marketing .....	20
1.4.6 Interní marketing.....	21
1.4.7 Ústní šíření.....	21
1.4.8 Osobní prodej.....	21
<b>2 Marketingové prostředí.....</b>	<b>22</b>
2.1 Analýza vnitřního prostředí.....	22
2.1.1 Metoda 7S.....	22
2.2 Analýza vnějšího prostředí.....	24

2.2.1	PESTLE analýza.....	24
2.2.2	Porterův model pěti konkurenčních sil.....	25
2.3	SWOT analýza .....	27
2.3.1	Vyhodnocení SWOT analýzy.....	28
<b>3</b>	<b>Představení společnosti Philip Morris ČR a.s.....</b>	<b>29</b>
3.1	Základní informace .....	29
3.2	Obchodní značka IQOS.....	30
<b>4</b>	<b>Metodika výzkumu .....</b>	<b>34</b>
4.1	Výzkumná oblast a téma.....	34
4.2	Cíl výzkumu.....	34
4.3	Metody výzkumu .....	34
<b>5</b>	<b>Analýza vnitřního prostředí.....</b>	<b>36</b>
5.1	Metoda 7S .....	39
<b>6</b>	<b>Analýza marketingového mixu IQOS.....</b>	<b>42</b>
6.1	Produktu .....	42
6.2	Cena.....	45
6.3	Distribuce .....	47
6.4	Komunikace .....	49
<b>7</b>	<b>Analýza vnějšího prostředí .....</b>	<b>54</b>
7.1	PESTLE.....	54
7.2	Porterův model 5 sil .....	59
7.2.1	Zhodnocení atraktivity mezoprostředí.....	64
<b>8</b>	<b>Zhodnocení marketingového mixu IQOS.....</b>	<b>66</b>
8.1	Zhodnocení SWOT analýzy.....	66
<b>9</b>	<b>Návrh na zefektivnění marketingového mixu IQOS .....</b>	<b>68</b>
9.1	Vývoj nového produktu.....	68

9.1.1	Sestavení týmu.....	69
9.1.2	Časový harmonogram.....	70
9.1.3	Předběžné stanovení rozpočtu .....	73
9.1.4	Stanovení ceny.....	74
9.1.5	Očekávané přínosy.....	75
<b>10</b>	<b>Zhodnocení úspěšnosti implementace navrhovaného opatření.....</b>	<b>76</b>
10.1	Nový produkt Lil Solid 2.0.....	76
<b>Závěr</b>	.....	<b>77</b>
<b>Seznam použitých zdrojů</b>	.....	<b>78</b>
<b>Seznam tabulek</b>	.....	<b>81</b>
<b>Seznam obrázků</b>	.....	<b>82</b>
<b>Abstrakt</b>		
<b>Abstract</b>		

# Úvod

Marketingový mix je nedílnou součástí většiny podniků a jeho správné nastavení je klíčovým nástrojem k dosažení stanovených marketingových cílů. Mezi nástroje marketingového mixu patří produkt, cena, distribuce a komunikace.

Pro vypracování diplomové práce byla autorkou zvolena obchodní značka IQOS, kterou zaštiťuje největší tabáková společnost na světě Philip Morris International. Kouření cigaret představuje nespočet zdravotních rizik, což si společnost Philip Morris International uvědomuje. Proto se zaměřila na vývoj bezdýmných výrobků, které jsou pro ty, kteří nechtějí přestat s užíváním nikotinu, lepší volbou. Na základě této skutečnosti vznikla obchodní značka IQOS, která v roce 2017 jako první vstoupila na český trh s méně škodlivou alternativou klasických cigaret. Autorka již několik let profesně působí ve společnosti Philip Morris ČR a.s., kde se zaměřuje na distribuci a propagaci produktů IQOS.

Hlavním cílem této diplomové práce je provedení analýzy současného marketingového mixu obchodní značky IQOS a navržení vhodného opatření pro oblast marketingového mixu na základě výsledků provedených analýz. Hlavního cíle bude dosaženo prostřednictvím tří dílčích cílů:

- provedením analýzy vnitřního prostředí vybrané společnosti;
- představením vybrané společnosti;
- provedením analýzy vnějšího prostředí vybrané společnosti.

Teoretickou část autorka vypracuje na základě rešerše z odborné literatury, díky které získá teoretický základ k problematice marketingového mixu a prostředí.

Praktická část se bude zabývat představením vybrané společnosti a jejímu vnitřnímu prostředí. Autorka provede analýzu vnějšího prostředí dané společnosti za využití PESTLE analýzy a Porterova modelu pěti sil, díky čemuž vymezí základní faktory ovlivňující marketingové aktivity společnosti a základní poznatky o situaci na trhu, ve kterém společnost působí. Následně vypracuje analýzu současného marketingového mixu obchodní značky IQOS. Na základě získaných poznatků z provedených analýz autorka navrhne vhodná opatření pro oblast marketingového mixu.

# 1 Marketingový mix

Marketingový mix lze definovat jako soubor čtyř marketingových nástrojů, které si podnik zvolí na základě jeho cílového segmentu a využívá jej k úpravě nabídky. Zahrnuje veškeré kroky, které může podnik učinit, aby posílil poptávku po svém produktu. Marketingový mix se též označuje jako „4P“, což je odvozeno od začínajících písmen jednotlivých marketingových nástrojů v anglickém znění. Tento model tvoří produktová politika (product), cenová politika (price), komunikační politika (promotion) a distribuční politika (place) (Kotler, 2007).

Model „4P“ zobrazuje to, jak společnosti nahlíží na marketingové nástroje, které využívají k přesvědčování kupujících. Z pohledu zákazníka lze tento model značit jako „4C“, což vyjadřuje potřeby a přání zákazníka (customer needs and wants), náklady ze strany zákazníka (cost to the customer), dostupnost (convenience) a komunikaci (communication) (Kotler, 2007).

Tab. 1: Model „4P“ a „4C“

Marketingový mix „4P“	Zákaznický užitek „4C“
<b>Produkt</b>	Potřeba a přání zákazníka
<b>Cena</b>	Náklady ze strany zákazníka
<b>Místo</b>	Dostupnost
<b>Propagace</b>	Komunikace

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

## 1.1 Produkt

Produktem lze označit „cokoliv, co je možné nabídnout trhu ke koupi, použití či spotřebě a co může uspokojit nějakou potřebu či přání. Zahrnuje fyzické předměty, služby, místa, organizace, a myšlenky“ (Kotler, 2007, s. 70).

### 1.1.1 Klasifikace výrobků

Všechny výrobky lze rozdělit do dvou skupin na základě typu spotřebitele, a to na spotřební výrobky, které si kupuje konečný spotřebitel pro svou vlastní spotřebu,



a průmyslové výrobky, které jsou kupovány za účelem podnikání či výroby dalších produktů (McCarthy, 1995).

McCarthy (1995) uvádí, že **spotřební výrobky** lze dále členit dle uvažování spotřebitelů o daných výrobcích a způsobu nakupování:

- **Výrobky denní spotřeby** – Představují ty výrobky, které spotřebitel potřebuje téměř každý den, ale pro jejich nákup není ochoten obětovat mnoho času. Tento typ výrobků je charakteristický tím, že se nakupuje často, je lehce dostupný, má nízkou cenu a mnohdy si ho spotřebitelé kupují již ze zvyku. Výrobky denní spotřeby lze dále rozdělit na běžné výrobky, výrobky pro impulzivní nákup a výrobky pro nákup v nouzi.
- **Nákupní výrobky** – Kupující si nákup rozmýšlí a je ochoten vynaložit čas na porovnávání výrobků od jednotlivých konkurentů. Nákupní výrobky lze dále členit na základě toho, jakým způsobem je kupující srovnává, a to na homogenní a heterogenní výrobky. U homogenních výrobků sleduje kupující pouze nejnižší cenu, protože všechny výrobky na něj působí stejně. Oproti tomu u heterogenních výrobků se kupující zaměřuje primárně na vlastnosti výrobku a jeho kvalitu. Cena výrobku pro něj v tomto případě není rozhodující.
- **Zvláštní výrobky** – Na nákup tohoto typu výrobků je kupující ochoten vynaložit vysoké úsilí, aby našel takový, který splňuje veškeré jeho požadavky. Konkurence ani cena zde nejsou rozhodující. Výrobky nemusí být drahé a ani takové, které se kupují jednou za život. Zvláštní výrobky z nich dělá právě ochota zákazníka je vyhledat.
- **Neviděné výrobky** – Potenciální zákazníci tyto produkty zatím nechtějí nebo si ani nejsou vědomi jejich existence. Tuto kategorii lze rozdělit na nové neviděné výrobky, které představují nové myšlenky, o kterých zákazníci nemají zatím povědomí, a na pravidelně neviděné výrobky, kdy zákazníci vědí o jejich existenci, ale prozatím nevnikla potřeba je využít.

**Průmyslové výrobky** lze rozlišovat na základě toho, jak kupující výrobky vnímá a jakým způsobem je využije:

- **Základní prostředky** – Představují veškeré výrobky s dlouhodobou spotřebou neboli kapitálové položky, které umožňují vývoj, výrobu a prodej konečných

statků. Tento typ výrobků se nakupuje převážně ojediněle, z čehož vyplývá, že počet potenciálních zákazníků je obvykle velice nízký.

- **Příslušenství** – Kapitálové položky s krátkodobou spotřebou neboli nástroje a vybavení používané pro fungování provozu a kanceláří. Ve většině případů jsou náklady na tyto výrobky nižší, tak stejně je však nižší i jejich životnost. Příslušenství je již standardnější než základní prostředky, z čehož vyplývá, že počet kupujících je v tomto případě vyšší.
- **Suroviny** – Tento typ výrobků lze definovat jako nákladové položky v nezměněném stavu, které se dále využívají k dalšímu zpracování a stávají se součástí fyzického produktu. Lze rozlišovat zemědělské produkty, které jsou vypěstovány farmáři, jako je například obilí a zelenina, a přírodní produkty, které se nachází v přírodě, např. dřevo, železná ruda a uhlí.
- **Komponenty** – Představují již zpracované nákladové položky, které se stávají součástí finálního produktu. Dále se komponenty mohou rozlišovat na materiál, který už proběhl opracováním, ale musí se dále ještě nějakým způsobem zpracovat, a díly, které nepotřebují žádné další nebo minimální opracování, než se stanou součástí finálního produktu.
- **Pomocný a provozní materiál** – Nákladové položky, které se opět stávají součástí konečného produktu. Kupující však s tímto typem výrobků nemusí zacházet s vysokou obezřetností. Jestliže se kupující dostane do situace, kdy musí snížit náklady, je pomocný a provozní materiál první položkou ke zvážení. Zahrnuje položky na údržbu, opravy a operační materiál.
- **Odborné služby** – Specializované služby, které jsou důležité pro podporu provozu dané společnosti. Jedná se o poradenské služby, projektantské služby a služby reklamních agentur (McCarthy, 1995)

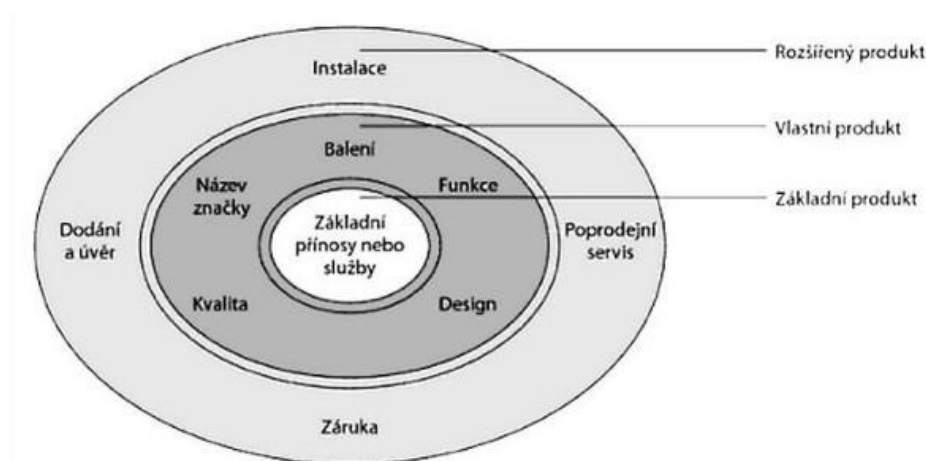
### 1.1.2 Úrovně produktu

Z hlediska marketingu je důležité vnímat produkt jako komplexní celek. Výrobci či prodejci nabízí produkt spotřebiteli nejen pro jeho podstatu, ale i pro nespočet neodlučitelných vlastností, které spotřebitel vnímá a jsou pro něj důležité při výběru daného produktu.

Kotler (2007) rozděluje produkt na tři úrovně, a to na základní produkt, vlastní produkt a rozšířený produkt. S každou úrovní se zvyšuje jeho hodnota pro zákazníka.

Základní produkt, též zvaný jako jádro celkového produktu, určuje, co kupující reálně kupuje. Vyjadřuje základní vlastnosti produktu a jeho přínosy pro spotřebitele. Vlastní produkt, jenž představuje druhou úroveň, se odvíjí od základních přínosů. Lze ho charakterizovat na základě úrovně kvality, funkcí, balení a názvu značky. Rozšířený produkt je pak poslední úrovní produktu, kterou je potřeba vytvořit na základě vybudovaného základního a vlastního produktu. Jako rozšířený produkt lze chápat veškeré služby, které produkt doprovází, jako je např. poradenství, záruka, servis, instalace či doprava a úvěr (Kotler, 2007).

Obr. 1: Úrovně produktu



Zdroj: Kotler (2007)

Nicméně Karliček a kol. (2018) udává pět úrovní produktu, a to základní užitek, základní produkt, očekávaný produkt, vylepšený produkt a potenciální produkt. První úroveň, základní užitek, vyjadřuje hlavní důvod nákupu produktu. Základní užitek je pak zhmotněn ve druhé úrovni, základním produktem, která představuje uspokojení potřeb zákazníka. Třetí úroveň je očekávaný produkt, ten představuje vše, co zákazník očekává od daného produktu. Jako čtvrtá úroveň je uveden vylepšený produkt, který znázorňuje to, co překoná očekávání zákazníka. Poslední úroveň představuje potenciální produkt, jenž zahrnuje vše, čím lze produkt inovovat.

Karliček a kol. (2018) dále uvádí, že je velice důležité brát v potaz, že se trhy neustále vyvíjejí a nároky zákazníků zvyšují. To, co je v jeden den považováno za konkurenční výhodu, může být zítra standardem.

### 1.1.3 Životní cyklus produktu

Životní cyklus produktu značí dobu, kdy je produkt na trhu nabízen. Tento model má pět základních fází, a to vývoj produktu, uvedení produktu na trh, růst produktu, zralost produktu a úpadek produktu (Kotler, 2007).

Tento cyklus začíná **vývojem produktu**, kdy podnik přijde s návrhem na vytvoření nového produktu. Před zahájením samotné výroby je důležité provést analýzu poptávky. Jestliže analýza ukáže, že má navrhovaný produkt potenciál, zahájí se výroba. Ovšem ta se může ukončit, a to z důvodu vysokých nákladů, které by měly za následek vysokou prodejní cenu, a produkt by tedy pro zákazníky nebyl atraktivní. V této fázi má podnik rostoucí investiční náklady a nulové tržby (Kotler, 2007).

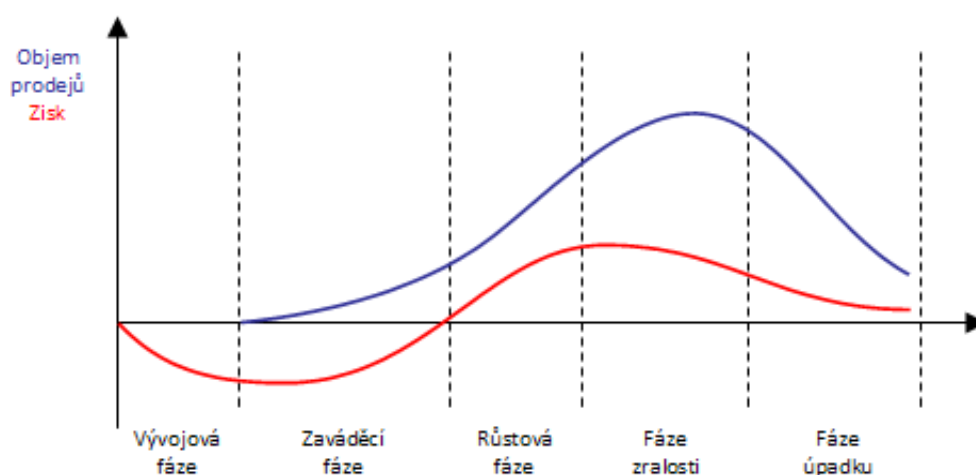
Po samotném vývoji produktu je zahájena další fáze, **uvedení na trh**, kdy se nový produkt představí veřejnosti a zahájí se jeho distribuce. Tato fáze je řízena předem stanovenou marketingovou strategií. Uvedení nového produktu je nejnákladnější částí životního cyklu produktu, jelikož jsou zde vysoké náklady na propagaci a distribuci, což má za následek nízké až nulové zisky (Kotler, 2007).

Jestliže stoupá poptávka po produktu a zvyšuje se jeho prodej, dostává se produkt **do fáze růstu**. V této fázi začíná reagovat konkurence, čímž se rozšiřuje trh daného produktu. Konkurenti se snaží uvést na trh lepší alternativy, které pak aktivně propagují a ve většině případů upravují ceny tak, aby byl jejich produkt co nejvíce atraktivní pro zákazníky. Vstup konkurentů na trh má za následek stagnaci nebo lehké snížení ceny. Pro udržení se na trhu je důležité vylepšovat již uvedený produkt a zaměřit se na marketingovou komunikaci – nejen produktu, ale i příslušné značky. Vhodné je také rozšířit distribuční kanály tak, aby byla dostatečně uspokojena poptávka po daném produktu (Karlíček a kol., 2018; Kotler, 2007).

V momentě, kdy se na trhu vyskytuje mnoho konkurentů a růst tržeb se značně zpomaluje, nastává **fáze zralosti**. Převážná část potenciálních zákazníků produkt již přijala. Jejich potřeby a přání se ale neustále mění, proto je důležité zaměřit se na rozvoj již stávajícího trhu, rozvoj produktu a v reakci na konkurenci neustále inovovat. V této fázi nastává zlom tehdy, kdy přijde na trh naprosto nový produkt, který bude substitutem stávajícího produktu, jenž zákazníci začnou přijímat. Budou se tedy postupně snižovat tržby ze stávajícího produktu a tím se dostane do fáze úpadku (Karlíček a kol., 2018).

**Fáze úpadku** je poslední částí životního cyklu produktu a je charakteristická právě klesáním tržeb. Příčinou může být např. vliv konkurence, inovace či změna potřeb a přání zákazníků. V této fázi musí společnost neustále provádět analýzy změn trhu a tržeb, na jejichž základě se pak rozhodují, zda produkt na trhu ponechat, či zcela stáhnout. Jestliže se společnost rozhodne produkt ponechat i přes fázi úpadku, podstupuje vysoké riziko, které může mít na společnost negativní vliv. V druhém případě, kdy se společnost rozhodne produkt stáhnout, se může pak plně věnovat ostatním nabízeným produktům a zaměřit se např. na vývoj úplně nových (Kotler, 2007).

Obr. 2: Životní cyklus produktu



Zdroj: ManagementMania.com (2018)

## 1.2 Cena

Cena je mocnou součástí marketingového mixu. Její stanovení je jedním z klíčových kroků při tvorbě marketingového mixu, a to z důvodu, že jako jediný ze čtyř nástrojů představuje výnos. Cena se definuje jako „peněžní částka účtována za výrobek nebo službu, případně souhrn všech hodnot, které zákazníci vymění za užitek z vlastnictví nebo užívání výrobku nebo služby.“ Vždy musí být zohledněny vynaložené náklady, tj. výrobní náklady či náklady spojené s distribucí a marketingovou komunikací. Při tvorbě ceny se musí brát zřetel i na pohled zákazníka a jeho nákupní chování (Kotler, 2007, s. 749; Sharp, 2010).

Cenu ovlivňuje nespočet faktorů – patří mezi ně interní faktory společnosti a externí faktory prostředí, které se dle Grosové (2002) dělí následovně:

### **Interní faktory**

- Cíle a strategie společnosti
- Cíle výrobce v oblasti výrobní skupiny či samotného výrobku
- Náklady
- Stanovený marketingový mix

### **Externí faktory**

- Struktura trhu
- Vztah nabídky a poptávky
- Vnímání ceny a hodnoty na straně zákazníka
- Konkurence
- Vliv distributorů
- Právní normy

#### **1.2.1 Tvorba ceny**

Stanovení ceny je jednou z nejobtížnějších marketingových činností. Cena je totiž pro většinu zákazníků jedním z nejzásadnějších faktorů při rozhodování o nákupu. Foret (2012) uvádí základní způsoby pro stanovení ceny:

**Nákladově orientovaná cena** – Tato metoda je nejčastějším způsobem stanovení ceny, a to zpravidla díky její jednoduchosti a snadné dostupnosti podkladů pro výpočet. Vychází z kalkulace, která vyčísluje náklady spojené s výrobou a distribucí produktu. Nebere však v potaz konkurenci a poptávku po daném produktu. Z tohoto důvodu je tato metoda málokdy efektivním způsobem stanovení ceny.

**Poptávkově orientovaná cena** – Stanovení ceny je založeno na odhadu prodejního objemu, kdy se zohledňuje poptávka po daném produktu a jaký vliv bude mít změna ceny na její šíři. Základním pravidlem pro tento způsob stanovení ceny je, že jestliže je poptávka pro produkt vysoká, bude vysoká i jeho cena. Naopak v situaci, kdy je poptávka na trhu nízká, bude nízká i cena produktu.

**Konkurenčně orientovaná cena** – Cena je stanovena pouze na základě konkurence. Jestliže společnost nabízí srovnatelný produkt jako konkurence,

Lze cenu stanovit též podobnou. Společnosti se však většinou snaží dostat na lehce nižší částku. Tento způsob tvorby ceny vede nejčastěji k cenovým bojům na trhu.

**Cena na základě marketingových cílů společnosti** – Tento způsob tvorby ceny závisí, jaký cíl si společnost určí. Jestliže je hlavním cílem maximalizovat objem prodeje a podílu na trhu, bude cena produktu zpravidla nižší. V případě, kdy chce maximalizovat zisk, bude cena naopak co nejvyšší. Dále si může zvolit jako hlavní cíl likvidaci konkurence, kdy se oproti konkurenci stanoví nízká cena, což bude mít za následek tzv. cenovou válku. Pokud je cílem posílení image společnosti a jejích produktů, musí se stanovit cena, která bude vyjadřovat její prestiž.

**Cena na základě hodnoty vnímané zákazníkem** – Základem této metody je analýza trhu, která vyobrazuje hodnotu produktu pro zákazníka. Pokud je hodnota produktu pro zákazníky vysoká, lze nastavit i vysokou cenu.

### 1.2.2 Strategie cenových úprav

Společnosti využívají cenové úpravy k přizpůsobení ceny dle typu zákazníků a současné situace na trhu. Mezi strategie cenových úprav lze řadit slevy a náhrady, segmentované ceny, psychologické ceny, propagační ceny, ceny dle geografické polohy a mezinárodní ceny (Kotler, 2007).

Společnosti využívají **slevy a náhrady** za účelem odměny zákazníků za jejich nákupní chování. Nejčastěji se jedná o slevy za včasnou platbu, kdy se sníží cena pro zákazníka v rámci odměny za to, že zaplatil včas, množstevní slevy, které fungují na principu velkého objemu nákupu, a sezónní slevy, kdy si zákazník zakoupí produkt mimo jeho sezónu (Kotler & Keller, 2013).

Velice často uplatňovanou metodou jsou **segmentované ceny**, kdy společnosti rozlišují ceny z několika hledisek. Na základě zákaznického segmentu se rozlišují různé skupiny zákazníků, kteří platí za stejný produkt odlišnou cenu. Segmentované ceny se objevují i u produktů, kdy různé verze jednoho produktu mají odlišnou cenu z důvodu lepší výkonnosti. Dále se zákazníci mohou setkat s tím, že za stejný produkt, ale v různých lokalitách, zaplatí jinou cenu. A v neposlední řadě se segmentace ceny projevuje podle období, kdy se ceny liší dle sezóny, dne nebo hodiny nákupu (Kotler & Keller, 2013).

Nespočet zákazníků vidí cenu jako ukazatel kvality a prestiže značky. **Psychologické ceny** ovlivňují nákup zákazníků prostřednictvím psychologických aspektů tak, aby se daný produkt zdál hodnotnější. Někteří zákazníci vnímají dražší produkt

jako kvalitnější, díky čemuž jsou ochotni zaplatit vyšší cenu, než je jeho reálná hodnota (Kotler & Keller, 2013).

Jestliže je využita forma **propagační ceny**, znamená to, že firma zvolí krátkodobě nízkou cenu, než je běžné, často i nižší, než je výše nákladů na daný produkt, a to za účelem přilákání pozornosti zákazníků a zvýšení krátkodobých tržeb (Kotler, 2007).

Dále mohou společnosti volit odlišné **ceny dle geografické polohy**, kdy se výše ceny liší napříč zemí či světa. Ovšem to může mít za následek ztrátu zákazníků ze vzdálenějších zemí z důvodu vyšších cen (Kotler, 2007).

Obdobným způsobem jsou využívány **mezinárodní ceny**. Při stanovování cen produktu se musí společnosti rozhodnout, za jakou cenu budou produkt nabízet. Ve většině případů stanovují společnosti cenu takovou, aby odrážela současnou situaci na trhu v dané zemi a zároveň zohledňovala vzniklé náklady (Kotler, 2007; Kotler & Keller, 2013).

### 1.3 Distribuce

Distribuce produktů je další důležitou součástí marketingové mixu, která představuje způsob, kterým se produkt dostává k zákazníkovi. Jakubíková (2013, s. 240) ve své publikaci uvádí, že „cílem distribuce je správným způsobem doručit produkt na místo, které je pro zákazníky nejvýhodnější, v čase, ve kterém chtějí mít produkty k dispozici, v množství, které potřebují, i v kvalitě, kterou požadují.“

Z marketingového pohledu se distribuce vnímá komplexněji než jen jako proces pohybu zboží z jednoho místa na druhé. Dle Jakubíkové (2013) lze rozlišit tři základní funkce, které jednotlivé mezičlánky distribuce vykonávají, a to:

- obchodní funkce, která zahrnuje nákup a prodej, komunikaci, formování nabídky, cenové ujednání a přejímání rizik,
- logistická funkce, jež zajišťuje manipulaci se zbožím, jako např. dopravu, skladování, třídění, balení atd.,
- doplňková funkce, která slouží k získávání, analyzování a poskytování marketingových dat.

#### 1.3.1 Distribuční cesty

Existuje několik způsobů, jak se produkt může dostat od výrobce až ke spotřebiteli. Volba distribuční cesty produktu je jedním z důležitých strategických rozhodnutí, kdy je potřeba



zhodnotit výhody a nevýhody jednotlivých způsobů distribuce. Spadá sem i opačný případ, distribuční cesta vzad, neboli pohyb produktu zpět k dodavateli či výrobcí. Jedná se reklamaci produktu, výkup použitých obalů či produktů určených k recyklaci a vrácení nepoužitého zboží (Jakubíková, 2013).

Společným znakem všech distribučních cest je to, že na počátku stojí producenti a na konci zákazníci. Mezi výrobcem a konečným zákazníkem se mohou objevovat mezičlánky, tzv. zprostředkovatelé. Z obecného hlediska lze rozlišit distribuci přímou a nepřímou (Foret, 2012).

**Přímé distribuční cesty** jsou charakteristické tím, že prodej probíhá od výrobce ke konečnému zákazníkovi bez využití distribučních mezičlánků. Prodej probíhá např. prostřednictvím vlastních prodejen, prodejců, elektronického obchodu a telemarketingu, což sebou nese nespočet výhod. Mezi ně patří například to, že firma neztrácí přímý kontakt se zákazníkem, a tím i možnost budovat vztahy, má přehled o svých produktech, nebo že získává zpětnou vazbu přímo od zákazníků, takže na ni může ihned reagovat a přizpůsobovat se jejich požadavkům. Nevýhody při využití přímé distribuční cesty jsou vysoké náklady na vytvoření vlastního distribučního řetězce. Výrobce nese veškerou odpovědnost spjatou s distribucí produktu, jelikož celý proces zprostředkovává sám. A v neposlední řadě lze považovat za nevýhodu, že výrobce musí mít obchodní dovednosti a sám se věnovat marketingovým aktivitám spojeným s distribucí produktu (Jakubíková, 2013; Foret, 2012).

**Nepřímé distribuční cesty** se vyznačují tím, že distribuce mezi výrobcem a konečným zákazníkem je realizována pomocí distribučních mezičlánků, kterými mohou být velkoobchody, maloobchody, obchodní agenti a další. Hlavní výhodou využití nepřímé distribuce je absence nákladů na zavedení vlastního distribučního řetězce. Naopak nevýhodou je pak ztráta přímého kontaktu se zákazníkem. Dále výrobce ztrácí veškerou kontrolu nad produktem (Karlíček a kol., 2018).

## 1.4 Komunikace

Marketingovou komunikaci Kotler a Keller (2013) označují za prostředek, kterým firmy informují, přesvědčují a upomínají své spotřebitele o výrobcích či značkách, které prodávají. Označují ji za hlas společnosti a jejích značek a jako prostředek sloužící k vyvolání dialogu a navázání vztahu se spotřebiteli, kdy se díky posílení věrnosti zákazníka zvyšuje i jeho hodnota. Komunikace funguje také v případě, kdy je spotřebitelům ukázáno, jak a proč je výrobek používán, kdo jej používá, kde a kdy, díky čemuž si potenciální zákazníci mohou zapamatovat, co společnost a značka představují a může dojít k vyvolání touhy výrobek vyzkoušet nebo ho začít používat. Skrze marketingovou komunikaci lze docílit spojení značky s jinými lidmi, místy, událostmi, značkami, zážitky, pocity a věcmi a přispět k hodnotě značky, díky jejímu vrytí do podvědomí spotřebitelů a vytvoření image. Správná komunikace může vyvolat i růst tržeb a ovlivnit hodnotu pro akcionáře.

Dle Karlíčka a kol (2018) musí marketingová komunikace pro to, aby byla efektivní, respektovat řadu principů, stejně jako je tomu u komunikace mezilidské. Marketéři by tak měli vycházet z toho, jak bude jejich sdělení vnímáno cílovou skupinou, a nepřihlížet tolik k osobním pocitům marketérů.

Z pohledu Příkrylové (2019) jednotná teorie marketingové komunikace neexistuje kvůli rozdílným úhlům pohledu. V knize popisuje Shannovův model, který je lineární a zahrnuje zdroj, tedy informaci neboli původce či subjekt sdělení, vysílač přeměňující sdělení na signál, kanál, kterým se sdělení přenáší, přijímač, jenž absorbuje signály a formuluje z nich zpětné sdělení, a šumy, díky kterým může dojít ke zkreslení nebo přerušení signálu při přenosu. Dále popisuje důležitý přínos psychologie vedoucí k porozumění komunikace, kterým je pochopení role zdroje komunikace a přesvědčivost sdělení. To popisuje na Kelmanově modelu, podle kterého musí nejdříve sdělení příjemci vyhovovat, dále může souhlasit s postojem zdroje komunikace a na závěr je možné ztotožnění se se sdělením, tedy přijmutí ho za své.

Kotler a Keller (2013) popisují ve své knize osm hlavních prostředků marketingové komunikace, mezi které patří reklama, podpora prodeje, události a zážitky, public relations a publicita, přímý marketing, interaktivní marketing, ústní šíření a osobní prodej.

Dle Vysekalové a kol. (2012) lze do komunikačního mixu v širším pojetí zahrnout všechny formy komunikace přispívající k dosažení stanovených cílů. Jako formy

propagace uvádí reklamu, osobní prodej, podporu prodeje, práci s veřejností (public relations), přímý marketing, sponzoring a nová média. Dále uvádí i obaly, veletrhy a výstavy.

#### **1.4.1 Reklama**

Reklamu Příkrylová (2019) definuje jako neosobní formu komunikace, při které různé subjekty využívají různá média k oslovení současných a potenciálních zákazníků, kdy cílem je informování a přesvědčování o užitečnosti svých výrobků, služeb a myšlenek. Označuje ji za efektivní, poměrně levnou a rychlou metodu sloužící k oslovení zákazníků. Reklama se snaží přimět spotřebitele, aby zaujali pozitivní postoj, tím, že jim ve sdělení nabízí pro ně správnou informaci. Cílem je zvýšení pravděpodobnosti, že dojde k nákupu určitého výrobku. Efektivní reklama umí posílit vnímání kvality služby či zboží. Ve výsledku tak může dojít ke spotřebitelské věrnosti, častějším opakovaným nákupům a ke snížení pravděpodobnosti vzniku cenové války s konkurenty.

Reklamní aktivity dělí na orientované na produkt/značku nebo instituci. Cílem institucionální, nebo také korporátní reklamy je podpora koncepce, myšlenky, filozofie či dobré pověsti odvětví, společnosti, firmy, organizace, místa, osoby nebo orgánu státní správy. Jedná se o širší pojem, než je reklama firemní, u které lze většinou vidět omezení na nevýrobovou reklamu, která si klade za cíl zlepšení image a zvýšení zisků a která je funkčně blízká PR podnikům.

Podle prvotního cíle sdělení dělí reklamu na informační, přesvědčovací a připomínkovou. Z pohledu funkce a účelu pak na obrannou a srovnávací.

Kotler a Keller (2013) označují reklamu za jakoukoliv placenou formu neosobní prezentace a propagace myšlenky, zboží nebo služby, ke které dochází prostřednictvím tiskových, vysílacích, síťových, elektronických a displejových médií.

#### **1.4.2 Podpora prodeje**

Karlíček a kol. (2018) do podpory prodeje zahrnuje celou řadu nástrojů sloužících k podpoře okamžitého prodeje. Mezi ně patří zejména přímé slevy z ceny produktu, které označuje za nejflexibilnější nástroje marketingového mixu. Změna produktu, komunikace a distribučních kanálů totiž obvykle zabere několik měsíců či let, zatímco s cenou je možné hýbat prakticky ze dne na den. Mezi další typické nástroje řadí výhodná

balení, slevové kupony, vzorky zdarma, dárky k nákupu či soutěže. Výraznou výhodou přímého prodeje je okamžitý a znatelný nárůst prodejů, nevýhodou je však nákladovost a vyvážení zvýšení prodejů následným poklesem.

#### **1.4.3 Události a zážitky**

Jak uvádí Kotler a Keller (2013), jedná se o aktivity a programy sponzorované společnostmi, které jsou vytvořené ke každodenním či speciálním interakcím značky se spotřebiteli. Patří mezi ně sportovní, umělecké, zábavní a méně formální aktivity.

Karlíček a kol. (2018) hovoří o event marketingu a uvádí jeho rozdíl oproti sponzoringu. U event marketingu je událost nebo akce pro stávající či potenciální zákazníky organizovaná firmou, ale u sponzoringu dochází pouze ke spojení s určitou událostí či akcí, organizována je však třetí stranou.

#### **1.4.4 Public Relations**

Hlavním úkolem PR je dle Foreta (2012) vytrvalé budování dobrého jména společnosti, vytváření dobrých vztahů a komunikování s veřejností. Ve větších firmách se PR obvykle věnují specializovaná oddělení, a hlavním prvkem bývá funkce tiskového mluvčího. Uvádí dvě základní roviny komunikace s veřejností, a to komunikaci s vnitřním prostředím podniku a s vnějším prostředím, tedy se subjekty mimo podnik.

Public Relations lze také definovat jako řízenou obousměrnou komunikaci určitého subjektu, která je zaměřená na různé druhy veřejnosti, jak uvádí Přikrylová (2019). Cílem je poznání a ovlivňování postojů veřejnosti, získání porozumění a vybudování dobrého jména. PR popisuje jako velmi komplexní oblast, ve které dochází k integraci poznatků a praktik několika samostatných oborů, mezi něž patří sociologie, psychologie, žurnalistika, rétorika a další.

#### **1.4.5 Přímý marketing**

U přímého marketingu se využívá pošty, telefonu, faxu, e-mailu či internetu k přímé komunikaci, získání odezvy nebo vyvolání dialogu s konkrétními i potenciálními spotřebiteli (Kotler & Keller, 2013).

Foret (2012) popisuje dvě důležité skutečnosti vedoucí k vysoké efektivitě přímého marketingu, jimiž jsou přesné zaměření na jasně vymezený segment trhu a interaktivní nástroj marketingové komunikace evidující reakce zákazníků, díky čemuž

se dá úspěšnost akce velice snadno vyhodnotit. Dále uvádí jeho dvě formy, a to adresný marketing, při kterém jsou nabídky určeny jmenovitě konkrétním osobám, a neadresný, který oslovuje vybraný segment trhu, ale ne jmenovitě konkrétní osoby.

#### **1.4.6 Interní marketing**

Interaktivní marketing zahrnuje všechny další online komunikační nástroje zahrnující například webové stránky, mobilní aplikace, placenou reklamu u výsledků vyhledávání, optimalizaci webových stránek pro vyhledávače, kampaně na sociálních sítích aj.. (Karlíček a kol., 2018).

#### **1.4.7 Ústní šíření**

Dalším nástrojem marketingové komunikace je ústní šíření, též známo jako word-of-mouth marketing (Karlíček & Král, 2011). Ústním šířením se ve své publikaci zabývají např. Kotler a Keller (2013) a Zmazalová (2010). Definují jej jako neformální ústní, psanou nebo elektronickou komunikaci mezi potenciálními či stávajícími zákazníky nebo i bývalými zákazníky, kteří touto formou vyjadřují své zkušenosti a názory.

#### **1.4.8 Osobní prodej**

Osobní prodej vyjadřuje osobní kontakt mezi prodávajícím a zákazníkem, který vzniká za účelem uzavření prodejní transakce. Primárně slouží ke komunikaci se zákazníky, prodeji produktů a poskytování služeb, vyhledávání nových zákazníků, získávání informací atd. Osobní prodej může být proveden ve formě přímého kontaktu mezi prodávajícím a zákazníkem, telefonního spojení či personalizovanou korespondencí. Strategie osobního prodeje zní „být ve správnou dobu, se správným zbožím a správným způsobem u správného zákazníka“ (Jakubíková, 2008, s. 260).

## 2 Marketingové prostředí

„Marketingové prostředí společnosti se skládá z činitelů a sil vně marketingu, které ovlivňují schopnost marketing managementu vyvinout a udržovat úspěšné vztahy s cílovými zákazníky“ (Kotler & Armstrong, 2007, s. 129).

Marketingové prostředí ovlivňuje zvolení produktu, stanovení ceny, výběr distribuční cesty a sestavení komunikačního mixu. Též má velký vliv na stanovení marketingových strategií a cílů. Jestliže se dané vlivy správně neodhadnou, může nastat situace, kdy podnik nebude mít dostatek času na případnou reakci, čímž se zvyšuje riziko neúspěchu. Marketingové prostředí lze dále dělit na mikroprostředí a makroprostředí. V rámci mikroprostředí je podnik ovlivněn jím samotným, zákazníky, dodavateli, stávající i potenciální konkurencí a distributory. Makroprostředí je tvořeno vlivy, které podnik nemůže ovlivnit (Horáková, 2003; Kotler & Armstrong, 2007).

### 2.1 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí podniku tvoří prvky, které mohou být ovlivněny a řízeny samotným podnikem a managementem. Především se jedná o zdroje podniku, jeho organizační strukturu, kulturu a etiku podniku, řízení mezilidských vztahů a materiální prostředí (Alshaher, 2013).

#### 2.1.1 Metoda 7S

Často uplatňovanou metodou pro analýzu vnitřního prostředí je model 7S, jenž je tvořen ze sedmi základních komponentů, které se navzájem ovlivňují a podniky se musí zaměřovat na jejich rozvoj. Mezi tyto komponenty představující 7S se dle Alshahera (2013) řadí níže uvedené:

**Strategie** – vyjadřuje cestu, kterou se společnost ubírá a dosahuje stanovené vize, plán k naplnění podnikové strategie a způsob, kterým reaguje na hrozby a příležitosti, jež vznikají na trhu.

**Struktura** – udává organizační uspořádání ve společnosti, hierarchii, funkční náplň organizačního uspořádání a způsob sdílení informací.

**Systémy** – vyjadřují veškeré technologie, metody, procesy a prostředky, které podnik využívá k řízení dané oblasti, např. dopravní, informační, kontrolní a komunikační systémy.

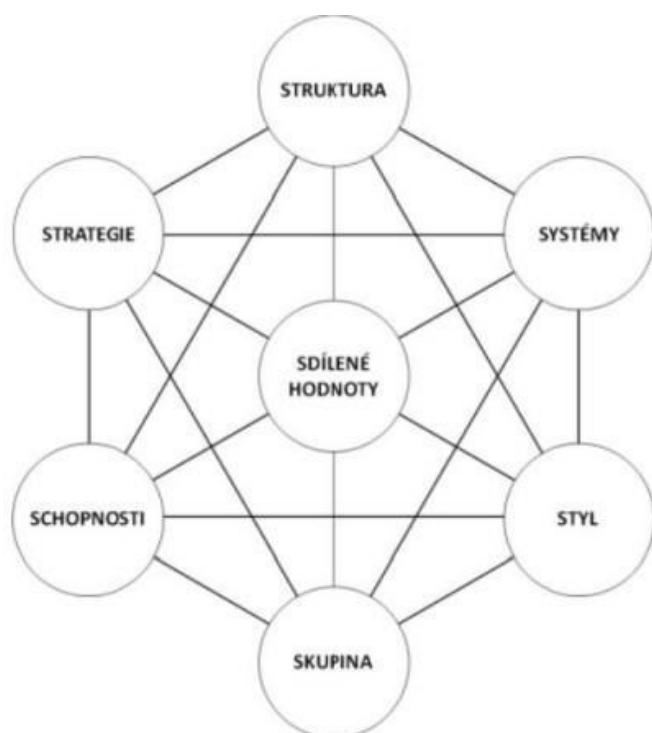
**Styl** – určuje, jakým způsobem je vykonávána manažerská práce. Vyjadřuje styl řízení společnosti, přístup manažerů k řízení a řešení vzniklých problémů.

**Skupina** – označení pro veškeré zaměstnance jak řídicí, tak i řadové, jejich motivaci a chování vůči společnosti, firemní kulturu a vztahy mezi jednotlivými pracovníky.

**Schopnosti** – odrážejí profesionalitu pracovního kolektivu, jejich dovednosti, znalosti a zkušenosti.

**Sdílené hodnoty** – vyjadřují základní skutečnosti, principy a ideje, které pracovníci a další zainteresované osoby uznávají (Smejkal & Rais, 2013; Keřkovský & Vykypěl, 2006).

Obr. 3: Model 7S



Zdroj: ManagementMania.com (2015)

## **2.2 Analýza vnějšího prostředí**

Vnější prostředí podniku lze rozlišit na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí představuje faktory, které působí na činnost podniku, ale není možné je jakkoliv ovlivnit i přes to, že mají pro podnik rozhodující vliv. Mikroprostředí ovlivňují především konkurenti, dodavatelé a zákazníci (Dvořáček & Slunčík, 2012).

### **2.2.1 PESTLE analýza**

Základní nástrojem pro analýzu makroprostředí je metoda PESTLE. Ta zkoumá vnější faktory, které na podnik působí a které by mohly v budoucnu znamenat hrozbu či naopak příležitost. Důležité je sledovat změny jednotlivých vnějších faktorů v závislosti na čase. Název PESTLE vznikl spojením počátečních písmen jednotlivých vnějších faktorů (Grasseová, 2012).

#### **Politické faktory**

Politické faktory sledují zejména politickou stabilitu a dopady vládních rozhodnutí v oblasti podnikání dané společnosti. Může se jednat například o fiskální politiku a aktuální politickou situaci země (Jakubíková, 2013).

#### **Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory ovlivňují kupní sílu spotřebitele a jeho nákupní zvyky. Do těchto faktorů lze zařadit současný stav působení národní a světové ekonomiky, kdy se makroekonomická situace hodnotí na základě ekonomických indikátorů, kterými jsou např. míra inflace, směnný kurz, výše HDP, měnová stabilita a další (Kotler, 2007; Synek & Kislíngerová, 2015).

#### **Sociální faktory**

Mezi sociální faktory lze řadit například demografický vývoj. Hlavní ukazatel, který je sledován, je populace, s ní pak hustota obyvatelstva, průměrná délka života, migrace, věková a etnická struktura, úroveň vzdělání, složení domácností, životní styl obyvatelstva a další (Kotler & Keller, 2013).

#### **Technologické faktory**

Technologické prostředí je charakteristické tím, že zde probíhají neustálé změny v technologii, zrychluje se tempo inovací, zkracuje se inovační cyklus a s ním i životnost produktu nebo se rozšiřuje dostupnost dopravní infrastruktury či internetového



a komunikačního spojení. Jestliže chce společnost udržet svou konkurenceschopnost na trhu, musí neustále sledovat technologické pokroky a investovat do výzkumu a vývoje (Foret, 2012; Synek & Kislíngrová, 2015).

### **Legislativní faktory**

Každý podnik je ovlivňován právním prostředím, ve kterém se nachází. Jedná se o zákony a vyhlášky, státní regulace, ochranu životního prostředí či regulaci importu a exportu. Podniky jsou povinni dodržovat danou legislativu (Jakubíková, 2013).

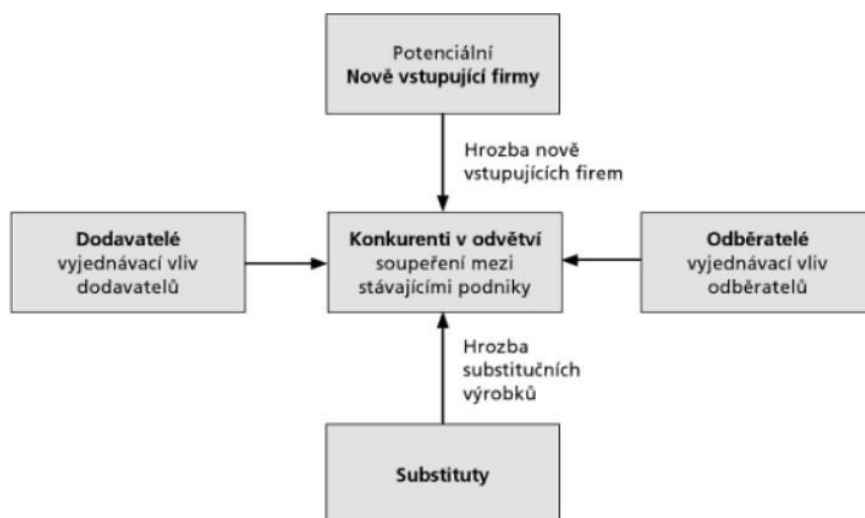
### **Ekologické faktory**

V současné době je kladen velký důraz na životní prostředí. Existuje nespočet norem a limitů, které souvisejí s ochranou životního prostředí, a podniky jsou povinni je dodržovat. Mezi ekologické faktory lze řadit nakládání s odpady, vnímání klimatických změn, postoj k ochraně životního prostředí a využívání obnovitelných zdrojů (Jakubíková, 2013).

## **2.2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil**

Nejvýznamnější a nejpoužívanější metodou pro analýzu konkurenčního prostředí podniku je Porterův model pěti sil. Dle Portera je ziskovost podniku závislá na pěti dynamických faktorech, které působí na cenu, investice a vzniklé náklady (Grasseová a kol., 2010).

Obr. 4: Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: Nývltová & Marinič (2010)

### **Nově vstupující firmy**

Vstup nové konkurence do odvětví představuje hrozbu nižší ziskovosti pro podniky, které se již na daném trhu nacházejí. Zvýší se produkce, takže i nabídka, což zapříčiní snižování cen produktů. Vstupem nového konkurence dochází ke snížení tržních podílů již stávajících podniků. Míru a pravděpodobnost vstupu nové konkurence do odvětví ovlivňují bariéry vstupu a možná reakce již stávajících podniků (Dedouchová, 2001; Tomek & Vávrová, 2011).

### **Konkurenti v odvětví**

Každý podnik by měl vědět, kdo je jeho konkurentem. Tato část modelu se věnuje mapování daného odvětví. Sleduje se zde cenová, produktová a marketingová strategie konkurence. Dále může být provedena analýza slabých a silných stránek u konkurenčních podniků. Smyslem pozorování je i zmapování místa, kde se konkurence nachází, jaké jsou největší bariéry vstupu do odvětví, kde je nejnižší diference produktu a kde jsou relativně nejvyšší fixní náklady (Hooley; Piercy & Saunders, 2008).

### **Odběratelé**

Společnosti by se měly zajímat o charakteristické rysy jejich zákazníků, a jejich potřeby a přání. Krom toho by se měly zaměřovat i na potenciální zákazníky a trendy, které ovlivňují nákupní chování. Důležitými kroky jsou identifikace zákazníků a analýza faktorů ovlivňující rozhodování zákazníků o nákupu, dále také vymezení demografických a geografických faktorů (Keřkovský & Vykypěl, 2006).

### **Dodavatelé**

Dodavatelé se mohou stát pro podnik hrozbou v případě, kdy mohou zvyšovat své ceny, což způsobí podniku vyšší náklady nebo nutnost přistoupit na variantu nižší kvality dodávaných produktů. Obě rozhodnutí vedou k poklesu zisku. Naopak, slabí dodavatelé podniku poskytují příležitost snížit cenu a vyžadovat lepší kvalitu. Z toho vyplývá, že podnik v roli kupujícího je závislý na schopnostech dodavatele (Dedouchová, 2001).

### **Substituty**

Za substituty lze považovat produkty či služby, jejichž spotřeba přinese zákazníkovi stejný užitek. Jestliže existuje reálná nebo jen potenciální hrozba vysokého zastoupení substitučních produktů, stává se trh neatraktivním. Proti vzniku substitutů se lze bránit diferenciací produktu, správně zvolenou reklamou a především značkou. Zákazníci

mnohdy preferují značkový a známý produkt před levnějším produktem, o kterém dosud neslyšeli (Grasseová, 2012).

### 2.3 SWOT analýza

SWOT je zkratka, která vyjadřuje jednotlivé části této analýzy, a to vnitřní silné stránky (strengths) a slabé stránky (weaknesses) a příležitosti (opportunities) a hrozby (threats) z vnějšího prostředí.

Hlavním cílem této analýzy je zjištění, v jaké míře dokáže podnik reagovat na změny okolního prostředí za využití svých silných a slabých stránek. (Veber, 1988)

SWOT analýza vznikla z původních dvou analýz vnitřního a vnějšího prostředí. Silné a slabé stránky jsou předmětem analýzy vnitřního prostředí, kdy se vyhodnocují cíle podniku, strategie, systémy, organizační struktura, kultura, úroveň managementu atd. Příležitosti a hrozby následně vycházejí z vnějšího prostředí podniku, které se dále rozděluje na mikroprostředí a makroprostředí. V rámci makroprostředí se zjišťují vlivy politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních a ekologických faktorů. Mezi složky mikroprostředí lze řadit zákazníky, dodavatele, odběratele, konkurenci a veřejnost. (Jakubíková, 2008)

Obr. 5: SWOT analýza

<p><b>Silné stránky</b> (strengths)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p><b>Slabé stránky</b> (weaknesses)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p><b>Příležitosti</b> (opportunities)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p><b>Hrozby</b> (threats)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Zdroj: Jakubíková (2008)

### 2.3.1 Vyhodnocení SWOT analýzy

Fotr (2012) vyhodnocuje SWOT analýzu prostřednictvím přiřazení váhy jednotlivým položkám, které určí na základě jejich důležitosti v rámci kategorie. Čím je daná položka důležitější, tím je vyšší i hodnota přiřazené váhy. Součet vah je vždy roven 1.

Vyhodnocení externího prostředí se provádí pomocí matice EFE, kdy se každé položce, která patří mezi slabé stránky a hrozby, přiřadí známka od 1 do 5, kdy známka 5 značí nejvyšší spokojenost a známka 1 naopak nejnižší spokojenost. Stejným způsobem je pak sestavena matice IFE, která hodnotí jednotlivé položky interního prostředí, a to silné stránky a příležitosti. Následně se vytvoří součiny přiřazených vah a známek, z kterých se provede suma jednotlivých kategorií SWOT analýzy. (FOTR, 2012)

Další možností, jak lze vyhodnotit SWOT analýzu je tzv. konfrontační matice, která proti sobě staví interní prostředí (silné a slabé stránky) a externí prostředí (příležitosti a hrozby). Jednotlivé vztahy jsou následně ohodnoceny:

silná oboustranně pozitivní vazba: „+ +“,

silná oboustranně negativní vazba: „- -“,

slabší pozitivní vazba: „+“,

slabší negativní vazba: „-“,

žádný vzájemný vztah: „0“.

Výstupem této matice jsou součty řádků a sloupců na základě nichž je určena důležitost a závažnost jednotlivých faktorů. Využitím konfrontační matice lze získat jejich detailnější přehled, který lze dále využít při dalším rozhodování a plánování (Najman, 2013).

Na základě výsledků analýzy si management podniku určí strategii. Dle Sedláčkové a Buchty (2006) lze volit mezi následujícími typy strategií:

MAX-MAX strategie – maximalizace silných stránek a maximalizace příležitostí,

MAX-MIN strategie – maximalizace silných stránek a minimalizace hrozeb,

MIN-MAX strategie – minimalizace slabých stránek a maximalizace příležitostí,

MIN-MIN strategie – minimalizace slabých stránek a minimalizace hrozeb.

### 3 Představení společnosti Philip Morris ČR a.s.

Akciová společnost Philip Morris působí na českém trhu již od roku 1992 a je dceřinou společností Philip Morris International Inc. (dále jen „PMI“). Philip Morris ČR a.s. (dále jen „PM ČR“) je stálým leaderem na trhu s tabákovými výrobky v České republice. PM ČR vlastní 99 % obchodního podílu ve společnosti Philip Morris Slovakia s.r.o. a je významným emitentem na Burze cenných papírů Praha (Philip Morris ČR, 2021).

Hlavní činností PM ČR je výroba a prodej tabákových výrobků a od roku 2017 se též zabývá distribucí výrobků bez kouře. Svou produkci tabákových výrobků realizuje ve výrobním závodě v Kutné Hoře, která byla založena již v roce 1812 a v současnosti vyváží své výrobky do 48 zemí celého světa (Philip Morris ČR, 2021).

Obr. 6: Logo společnosti Philip Morris ČR a.s.



Zdroj: České noviny (2021)

#### 3.1 Základní informace

Název společnosti:	Philip Morris ČR a.s.
Právní forma:	Akciová společnost
Identifikační číslo:	148 03 534
Spisová značka:	B 627 vedená u Městského soudu v Praze
Datum a vznik zápisu:	28. března 1991
Sídlo:	Kutná Hora, Vítězná 1, PSČ 28403
Předmět podnikání:	zpracování tabáku a výroba tabákových výrobků výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (Justice, n.d.)

## 3.2 Obchodní značka IQOS

Společnost PMI před více než 20 lety začala pracovat na výzkumu alternativ klasických cigaret, které by byly méně škodlivé pro uživatele, kteří by jinak nadále kouřili klasické cigarety. Výsledky výzkumů potvrzují, že primárním zdrojem zdravotních rizik a problémů spojených s kouřením jsou škodlivé látky, které vznikají vlivem spalování tabáku. Jediným způsobem, jak se vyhnout těmto následkům, je nezačínat s kouřením cigaret vůbec. Společnost PMI se zaměřila na dospělé kuřáky, kteří nechtějí skončit se svými dosavadními návyky, a vyvinula kategorii produktů se sníženým rizikem pro zdraví, do níž spadá právě značka IQOS. Název IQOS vychází ze slovního spojení „I quit ordinary smoking“, což v českém překladu znamená „Končím s běžným kouřením“. V roce 2017 společnost PM ČR uvedla tuto alternativu klasických cigaret na principu zahřívání tabáku na český trh.

Obr. 7: Logo obchodní značky IQOS



Zdroj: IQOS věda (n.d.)

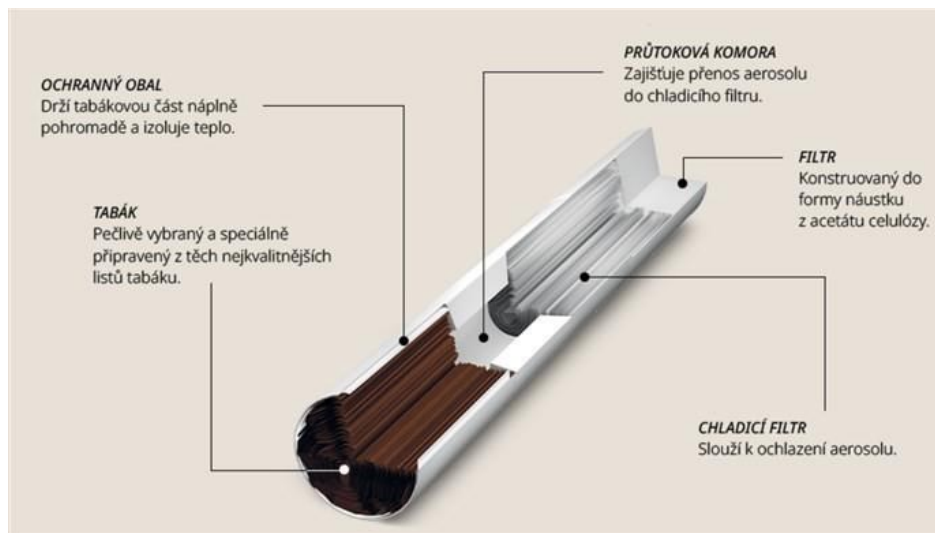
### Technologie IQOS

IQOS vyniká především svou inovativností. Společnost PMI do vývoje tohoto a dalších souvisejících produktů každoročně investuje spoustu prostředků – tak, aby uživatelům přinesla co možná nejlepší zážitek a udržela si vedoucí postavení na trhu s alternativami klasických cigaret.

IQOS je elektronické zařízení na nahřívání tabákových náplní HEETS. Je vybaveno technologií „Heat not burn“, kdy se za použití keramické čepele tabáková náplň nespaluje, ale pouze nahřívá na požadovanou teplotu.

Tabáková náplň je složena z ochranného obalu, filtru, chladícího filtru, průtokové komory a tabáku. Funkce jednotlivých částí znázorňuje Obr. 16: Složení tabákové náplně HEETS.

Obr. 8: Složení tabákové náplně HEETS

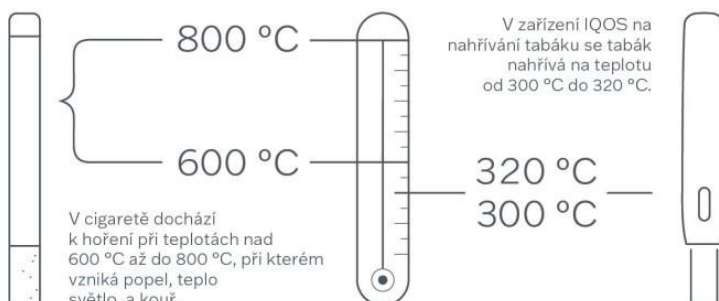


Zdroj: IQFAN (2021)

### Spalování vs. Nahřívání

Zapálením cigarety dochází ke spalování tabáku, čímž následně vzniká kouř, který obsahuje tisíce chemických látek. Při spalování může teplota hoření stoupnout až na 800 °C, kdy při takto vysoké teplotě vzniká více než 6 000 chemických látek, z nichž většina je škodlivá či potenciálně škodlivá. Mezinárodní organizace a veřejné instituce, které působí v oblasti veřejného zdraví, vypracovaly seznam těchto škodlivých a potenciálně škodlivých látek. Tyto substance označují jako pravděpodobné příčiny různých onemocnění, včetně kardiovaskulárních chorob, rakoviny plic nebo chronické obstrukční plicní nemoci (Philip Morris ČR, 2021).

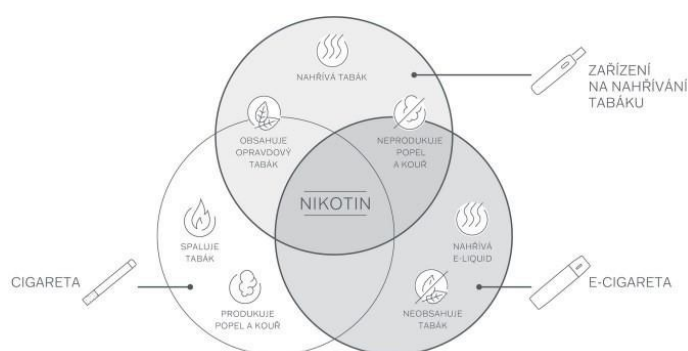
Obr. 9: Teplotní rozdíly mezi spalováním a nahříváním



Zdroj: Philip Morris ČR (2021)

Teplota nahřívání u bezdýmých výrobků IQOS je přesně kontrolována, čímž je zajištěno, že tabák nedosáhne takové teploty, kdy by začalo docházet ke spalování. Díky tomu se redukuje a eliminuje tvorba škodlivých a potenciálně škodlivých látek. Nahřívání tabáku je nutné, aby se uvolnila jeho chuť a nikotin. Cílem však není jen odstranění těchto látek, ale též poskytnout uživatelům chuťový rituál a obsah nikotinu, který je srovnatelný s cigaretami (Philip Morris ČR, 2021).

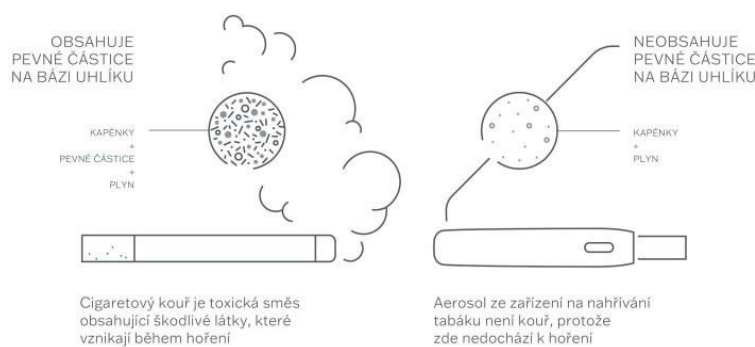
Obr. 10: Výhody zahřívání tabáku



Zdroj: Philip Morris ČR (2021)

IQOS je nejpokročilejším výrobkem PMI se sníženým rizikem. Tabáková náplň se po vložení do elektronického zařízení nahřívá na teplotu 300–320 °C, čímž nedochází ke spalování a tvorbě škodlivých a potenciálně škodlivých látek. Při této teplotě nevzniká kouř, ale uvolňuje se pouze aerosol obsahující nikotin. Úplný přechod z klasických cigaret na nahřívání tabáku představuje nižší zdravotní riziko, než kdyby uživatel pokračoval v klasickém kouření. Ve srovnání s cigaretami produkuje IQOS v průměru o 95 % méně škodlivých látek (Philip Morris ČR, 2021).

Obr. 11: Kouř vs. Aerosol



Zdroj: Philip Morris ČR (2021)



Společnost PMI realizovala nespočet klinických studií produktu IQOS. V současné době je nejzásadnější klinickou studií tzv. Exposure Response Study, která zkoumala, jak lidský organismus reaguje na aerosol z IQOS – po přechodu z klasických cigaret. Výsledky této klinické studie prokazují, že uživatelé IQOSu byli vystaveni výrazně menšímu množství škodlivých látek než kuřáci cigaret. Hlavní ukazatele klinické studie se týkají metabolismu lipidů, dysfunkce endotelu, účinků na kardiovaskulární systém, oxidačního stresu, zánětu a poškození dýchacích cest (Philip Morris ČR, 2021).

Americký Úřad pro kontrolu potravin a léčiv vydal 7. července 2020 rozhodnutí o udělení statusu tabákového výrobku s modifikovaným rizikem pro výrobek IQOS. Udělení tohoto statusu je postaveno na vyhodnocení široké škály vědeckých důkazů. IQOS je prvním produktem, který získal toto označení v kategorii zahřívaných tabákových výrobků (Philip Morris ČR, 2021).

## **4 Metodika výzkumu**

V této diplomové práci autorka využila sekundárních dat, vlastních znalostí a zkušeností z analyzovaného prostředí, ve kterém se již dlouhodobě pohybuje v rámci své profese.

### **4.1 Výzkumná oblast a téma**

Výzkumnými oblastmi této diplomové práce jsou vnitřní a vnější prostředí podniku a marketingový mix obchodní značky IQOS, což zahrnuje produkt, cenu, distribuci a komunikaci. V závislosti na tom je výzkumným tématem efektivita současného marketingového mixu vybrané obchodní značky.

### **4.2 Cíl výzkumu**

Hlavním cílem výzkumu je analýza aktuálního marketingového mixu obchodní značky IQOS a navržení zlepšení, které by pomohlo zvýšit prodej a získat větší podíl na trhu s produkty pro nahřívání tabáku.

### **4.3 Metody výzkumu**

Aby bylo možné stanovit vhodná opatření v oblasti marketingového mixu, je nutné nejdříve provést analýzu vnitřního a vnějšího prostředí, díky které autorka vymezení základní faktory ovlivňující marketingové aktivity společnosti, díky čemuž získá základní poznatky o situaci na trhu, na kterém společnost působí.

#### **Analýza vnitřního prostředí**

Při analýze vnitřního prostředí společnosti PMI autorka využívá McKinseyho modelu 7S. Ten obsahuje sedm základních faktorů – strategii, strukturu, systémy, styl, skupinu, schopnosti a sdílené hodnoty. Model představuje strukturovaný rámec pro analýzu vnitřního prostředí, který autorce umožní určit silná a slabá místa společnosti. Na základě získaných informací pak bude schopna identifikovat oblasti, které by se mohly zlepšit.

#### **Analýza marketingového mixu obchodní značky IQOS**

Na základě znalostí, které autorka získala díky dlouholetému profesnímu působení ve společnosti PM ČR, provedla analýzu současného marketingového mixu obchodní značky IQOS. Analýza je zaměřena na čtyři základní nástroje marketingového mixu – produkt, cenu, distribuci a komunikaci.

### **Analýza vnějšího prostředí podniku**

Z řad metod, které lze využít v rámci analýzy vnějšího prostředí, zvolila autorka **PESTLE analýzu**, která zkoumá politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory. Ty přímo ovlivňují činnost podniku. Dále využila **Porterův model pěti sil**, který analyzuje konkurenční prostředí podniku, konkrétně stávající konkurenty v odvětví, potenciálně nově vstupující firmy, substituty, zákazníky a dodavatele.

## 5 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí společnosti je neodmyslitelným prvkem vývoje a úspěchu firmy. Díky jeho analýze je možné získat hodnotná data o silných a slabých místech společnosti, a je možné identifikovat oblasti, které je potřeba vylepšit, nebo úplně změnit. V této kapitole autorka využívá McKinseyho modelu 7S, který jí umožní vnitřní prostředí analyzovat. Tento model spočívá v sedmi klíčových faktorech ovlivňující vnitřní prostředí společnosti a představuje základ jejího fungování.

### Vize

Společnost PMI si je vědoma zdravotních rizik, která jsou spojena s kouřením cigaret, proto přišla s převratným rozhodnutím: „Budeme víc než přední tabákovou společností. Budoucnost PMI postavíme na výrobcích bez kouře, které představují mnohem lepší volbu než kouření cigaret. A proto naše vize – vize nás všech v PMI – je, že tyto výrobky jednoho dne nahradí cigarety“ (PMI, n.d.a).

„Chceme přesvědčit všechny dospělé kuřáky, kteří by jinak pokračovali v kouření cigaret, aby přešli na bezdýmnné alternativy, jež jsou méně rizikové pro jejich zdraví. Ocenění pro IQOS je pro nás dalším potvrzením, že jsme na dobré cestě. Jsou to právě naši zákazníci a jejich spokojenost a důvěra, co dává smysl zásadním změnám, jimiž naše firma prochází,“ řekla Andrea Gontkovičová, předsedkyně představenstva a generální ředitelka PM ČR (Philip Morris ČR, 2019).

Generálním ředitelem PMI se v roce 2021 stal Jack Olczak, jehož hlavní cíl zní: „Za pár let bych se chtěl postavit na pódium, ukázat krabičku cigaret a připomenout lidem, že to bývala nejúspěšnější značka cigaret na světě, a říct, že tato kategorie již neexistuje“ (Philip Morris International, 2022).

### Ekonomická stabilita

V roce 2020 společnost PM ČR zvýšila tržby bez spotřební daně a DPH o 3,0 % na 10,4 miliard Kč, a to díky zvýšení prodeje produktů IQOS v hodnotě 1,6 miliardy Kč a příznivému cenovému vývoji cigaret ve výši 0,3 miliardy Kč. PM ČR snížilo objem prodeje cigaret v důsledku snížení přeshraničních prodejů a zvýšení poptávky po bezdýmnných výrobcích.

Společnost PM ČR zvýšila v roce 2020 svůj tržní podíl o 1,6 % oproti roku 2019, a to na 42,9 %. Toto zvýšení došlo v důsledku růstu tržního podílu HEETS o 3,3 %. Tržní podíl cigaret naopak klesl o 1,7 %.

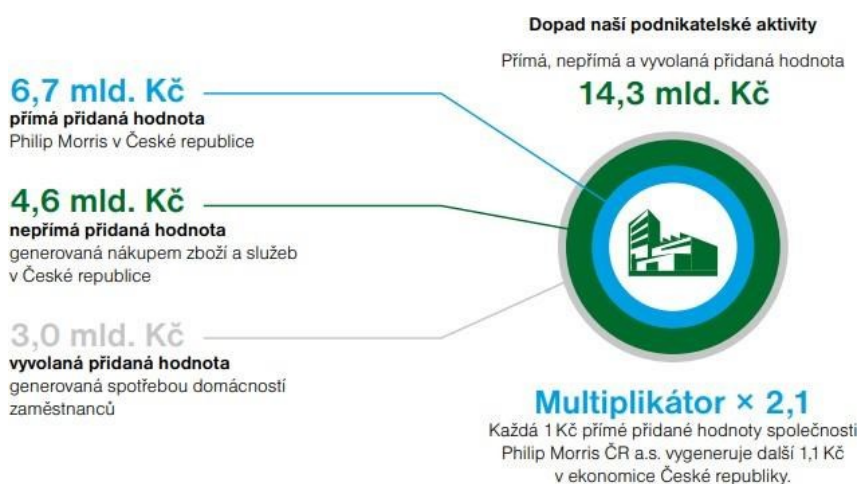
Obr. 12: Tržní podíl PM ČR



Zdroj: Philip Morris ČR a.s. (2020)

PM ČR zaměstnává okolo 1 100 zaměstnanců, investovala již přes 2 mld. Kč do výrobního závodu v Kutné Hoře a přispívá do veřejných rozpočtů České republiky. Již několik let po sobě se řadí mezi 20 největších plátců daně z příjmu. Celková přidaná hodnota z podnikání PMI a přidaná hodnota generovaná spotřebou rodin zaměstnanců činí 14,3 mld. Kč.

Obr. 13: Celková přidaná hodnota PM ČR



Zdroj: Philip Morris ČR a.s. (2020)

## Udržitelnost a odpovědné podnikání

V oblasti produktových inovací společnost PMI usiluje o to, aby zařízení IQOS získala do roku 2025 certifikaci ekodesign. Dle Ministerstva životního prostředí lze ekodesign definovat jako „systematický proces navrhování a vývoje výrobku, který vedle klasických vlastností, jako je funkčnost, ekonomičnost, bezpečnost, ergonomičnost, technická

proveditelnost, estetičnost apod., klade velký důraz na dosažení minimálního negativního dopadu výrobku na životní prostředí, a to z hlediska jeho celého životního cyklu.“ (Remtová, 2003)

V letošním roce proběhla změna baterií v nabíjecích jednotkách IQOS. Původní verze byla nahrazena novou baterií se stejnou výkonností, ale se sníženou uhlíkovou stopou, což vedlo ke snížení emisí CO<sub>2</sub> produktu o 9 %.

V roce 2020 se společnost PMI více zaměřila na problematiku reklamací elektronických zařízení IQOS za účelem snížení zbytečných výměn zařízení, a tím i omezení tvorby elektronického odpadu. Provedla tak odborná školení všech zaměstnanců, kteří vyřizují dané reklamace se zákazníky. Zaměstnanci tím získali znalosti k provedení odborné diagnostiky a jsou tímto schopni odstranit vzniklé problémy i bez výměny zařízení.

Recyklace rozbitých a nefunkčních zařízení probíhá na základě programu CIRCLE prováděného prostřednictvím centralizovaných center, která kontrolují, zpracovávají a oddělují materiály z elektronických zařízení za účelem recyklace. Recyklační centra disponují přísnou certifikací, která je řízena organizací Sustainable Electronics Recycling International. Krom toho tato centra získala v roce 2020 certifikaci WEEELabex, což odráží závazek PMI k postupům náležité péče a pokročilé recyklace (Philip Morris International, 2021).

Obaly produktů IQOS jsou vyrobeny především z lepenky a papíru. V roce 2020 bylo více než 70 % objemu lepenky a papíru odebíráno od dodavatelů, kteří jsou držiteli certifikací Forest Stewardship Council nebo Programme for the Endorsement of Forest Certification. To v praxi znamená, že na základě zakoupených objemů v roce 2020 neuneslo 61 % obalových materiálů riziko odlesňování primárních a chráněných lesů.

Cílem PMI je najít řešení, která minimalizují používání obalových materiálů, aby nevznikala nadměrná zátěž životního prostředí. Do roku 2025 chce dosáhnout toho, aby 100 % obalů bylo vyrobeno z recyklovatelných materiálů a 95 % obalových materiálů z obnovitelných zdrojů. V roce 2021 došlo k významné změně balení elektronického zařízení, kdy byla odstraněna smršťovací fólie a příslušenství, u kterých se odstranila plastová okna. Tímto krokem společnost PMI dosáhla jednoho ze svých cílů, a to mít 95 % obalovaného materiálu z obnovitelných zdrojů.

Další krok, jenž vedl ke zvýšení recyklovatelnosti produktu, byla výměna hliníkových vložek za papírové, které jsou uvnitř krabiček tabákových náplní HEETS.

## 5.1 Metoda 7S

V této kapitole se autorka zabývá vnitřním prostředím společnosti PMI, a to za použití tzv. Metody 7S. Ta byla vyvinuta americkou konzultační firmou McKinsey & Company a obsahuje sedm zásadních prvků, které jsou vzájemně propojeny a aby firma dobře fungovala a dosahovala svých cílů, musí být v souladu. Mezi tyto prvky se řadí strategie, struktura, systémy, styl, skupina, sdílené hodnoty a schopnosti. Tento rámec představuje ucelený pohled na vnitřní prostředí společnosti a umožňuje objevovat silná a slabá místa jednotlivých oblastí. Analýza vnitřního prostředí za pomoci Metody 7S je neodmyslitelnou součástí strategického plánování, a PMI díky ní může lépe porozumět svým vnitřním procesům.

### Strategie

Strategie společnosti PMI se v současné době točí okolo splnění vize světa bez kouře. PMI neustále pracuje na vývoji nekuřáckých alternativ, které by jednoho dne měly plně nahradit klasické cigarety. Rozšiřuje distribuční řetězec bezdýmných výrobků. Usiluje o navržení regulační politiky, která by podporovala nahrazení cigaret nekuřáckými alternativami. Začleňuje udržitelnost a ctí principy odpovědného podnikání v celém hodnotovém řetězci. Vytváří kvalitní pracovní podmínky a neustále pracuje na získání těch nejlepších pracovníků. Veřejně sdílí své vědecké pokroky a vyzývá ostatní, aby tyto poznatky přezkoumali (Philip Morris International, n.d.).

### Struktura

Statutárním orgánem společnosti PM ČR je představenstvo, v jejímž čele stojí předsedkyně Andrea Gontkovičová, která je zároveň generální ředitelkou. Dalšími členy představenstva jsou Petr Šedivec, Peter Piroch, Piotr Andrzej Cerek, Petr Šebek a Anton Kirilov Stankov. Kontrolním orgánem je dozorčí rada, v jejímž čele stojí předseda Stefan Bauer. Dalšími členy dozorčí rady jsou Alena Zemplerová, Stanislava Juríková, Sergio Colarusso, Tomáš Hilgard a Roman Grametbauer. (Justice, n.d.)

Obr. 14: Organizační struktura PM ČR



Zdroj: Philip Morris International, 2022

## Systémy

Společnost využívá nespočtu systémů v rámci jednotlivých oddělení. Autorka profesně působí v oddělení Prodej a distribuce, takže se setkala s podnikovým a informačním systémem SAP, systémem řízení vztahu se zákazníky Salesforce, pokladním systémem CEGID, platformami SharePoint a Microsoft Teams, docházkovým systémem GIRITON a systémem na tvorbu reportů Business Unit Reports.

## Styl

Společnost PM ČR je vedena benevolentním autoritativním stylem řízení. Hlavní rozhodnutí vydává valná hromada a představenstvo. Představenstvo je zde statutárním orgánem společnosti. Valná hromada vydává příkazy řediteli společnosti, který je pak dále předává jednotlivým vedoucím daného oddělení. Vedoucí oddělení následně tyto příkazy aplikují na své zaměstnance. Společnost si ovšem zakládá na svobodě vyjádření vlastního názoru. Vyzývá zaměstnance, aby sdíleli své nápady, zkušenosti a názory. Zaměstnanci mohou oslovit svého nadřízeného, personální či právní oddělení nebo kontaktovat speciální oddělení Ethics & Compliance (Philip Morris International Management SA, 2020).

## Skupina

V České republice má společnost PMI jeden výrobní závod v Kutné Hoře, hlavní ředitelství v Praze a nespočet obchodních zástupců, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníky.

Obr. 15: Počet zaměstnanců MP ČR

Počty zaměstnanců podle oblastí		2019	2020
Průměrný evidenční počet zaměstnanců ve fyzických osobách	Celkem Philip Morris ČR a.s.	1129,58	1097,08
	Výrobní závod v Kutné Hoře	810,92	765,08
	Ředitelství Praha	197,08	205,17
	Obchodní zástupci	121,58	126,83

Zdroj: Philip Morris ČR a.s. (2020)



Základem podnikání společnosti PMI je podpora spravedlivého, bezpečného, různorodého a inkluzivního pracovního prostředí pro její zaměstnance. Základem této strategie v oblasti lidských práv je Závazek PMI v oblasti lidských práv, který ji zavazuje k řízení podnikání v souladu s Obecnými zásadami OSN v této oblasti (Philip Morris ČR a.s., 2020).

PM ČR již po osmé v řadě získala prestižní mezinárodní ocenění Top Employer Česká republika.

V roce 2018 získala jako první firma v České republice prestižní ocenění platové rovnosti tzv. EQUAL-SALARY. Tato certifikace potvrzuje, že společnost PMI si zakládá na rovnocenné mzdové politice a jakožto dobrý zaměstnavatel odměňuje své zaměstnance bez ohledu na jejich pohlaví, věk či oddělení (Philip Morris ČR a.s., 2020).

### **Schopnosti**

Společnost dlouhodobě investuje do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, a to do oblastí, jako je seberealizace, kariérní růst, leadership, týmová spolupráce, zpětná vazba a řízení změn. Věnuje maximální úsilí rozvoji nových zaměstnanců, a současně i profesnímu či manažerskému vzdělávání stávajících zaměstnanců (Philip Morris ČR a.s., 2020).

Znalosti a dovednosti jednotlivých zaměstnanců se odvíjí dle pozice ve firmě. Lze uvést na příkladu pozice Sales Expert neboli prodejce v maloobchodních jednotkách IQOS. Zaměstnanec na této pozici musí být starší 21 let, mít minimálně střední školu s maturitou, angličtinu na úrovni B2, čistý trestný rejstřík, výborné komunikační schopnosti, zkušenosti s prodejem a zákaznickou podporou. Nutností je také reprezentativní vystupování.

### **Sdílené hodnoty**

Společnost PM ČR si zakládá na tom, aby veškerá její činnost byla v souladu s dobrým etickým úsudkem, interním etickým kodexem a platnými zákony. Z těchto základních bodů nikdy neustupuje. Zákony nemusí dávat smysl, může proti nim protestovat, zakládá si však na jejich dodržování. Nikdy neulevuje ze svých standardů, i když její konkurence může mít tato měřítko nižší. Dobrý etický úsudek zakládá na upřímnosti, úctě a spravedlnosti. Tyto sdílené hodnoty pomáhají sjednotit a vést společnost PMI a její zaměstnance (Philip Morris International Management SA, 2020).

## 6 Analýza marketingového mixu IQOS

Jak již autorka uvedla, vizí společnosti PMI je budovat svět bez kouře. Hlavním cílem společnosti je, aby jednoho dne méně škodlivé alternativy kouření zcela nahradily klasické cigarety. Úspěšnost naplnění vize stojí na schopnosti přesvědčit dospělé kuřáky, aby přešli z klasických cigaret na bezdýmné výrobky značky IQOS. Zásadním krokem pro naplnění vize je vypracování účinného marketingového mixu.

Tato oblast je přísně regulována legislativou, kterou autorka blíže vymezila v rámci PESTLE analýzy, a zároveň musí splňovat marketingový kodex stanovený společností PMI.

Marketingový kodex stanovuje marketingové zásady a postupy, kterými se společnost PMI musí řídit při uvádění svých produktů na trh.

Mezi hlavní marketingové zásady dle Philip Morris International (2019) patří:

- Produkty lze nabízet a prodávat pouze osobám starším 18 let.
- Marketingové aktivity musí být čestné, přísné a transparentní.
- Marketingová činnost musí být vždy v souladu s legislativou a ctít vysoké standardy PMI.
- Spotřebitele je nutné varovat o škodlivém dopadu tabákových výrobků na jejich zdraví.

### 6.1 Produktu

Na základě zkušeností autorky s prodejem produktů IQOS lze označit tyto produkty jako nákupní výrobky, kdy kupující vynakládá úsilí na nákup těchto produktů a porovnává je s konkurenčními produkty. Ze strany zákazníků se zpravidla jedná o heterogenní nákupní výrobky, kdy se kupující zaměřuje na vlastnosti a kvalitu produktů.

Produkt lze vnímat ve třech úrovních. Základní produkt, který v tomto případě vyjadřuje možnost využívat tabákové výrobky, které obsahují nižší množství škodlivých látek v porovnání s klasickými cigaretami. Tato vlastnost zařízení IQOS je klíčová z hlediska jejího postavení na trhu – jedná se o zásadní prodejní argument. Vlastní produkt je druhou úrovní a zahrnuje samotné zařízení a náplně HEETS. Třetí úrovní je tzv. rozšířený produkt zahrnující veškeré prvky, které doplňují vlastní produkt a přinášejí hodnotu uživatelům. Jedná se například o ochranné kryty, nabíječky, čisticí kartáčky nebo jiné

příslušenství, které usnadňuje práci se zařízením. Rozšířený produkt může zahrnovat také doplňkové služby, mezi které se řadí zákaznická podpora, reklamační systém, prodejní servis IQOS, záruka, výměna či doprava.

V současné době se výrobek nachází ve fázi růstu, kdy se začínají objevovat konkurenční produkty, a tím se rozšiřuje trh s bezdýmnými tabákovými výrobky. Společnost PM ČR reaguje na tuhle skutečnost tím, že zkvalitňuje své produkty, zaměřuje se na marketingovou komunikaci, rozšiřuje své distribuční kanály a usiluje o zvyšování spokojenosti a loajality svých zákazníků.

### **Zařízení IQOS**

**IQOS 2.4+** je první model značky IQOS, který byl uveden na trh v roce 2017. Zařízení se skládá ze dvou částí – nahřívače a kapesní nabíječky. Kapesní nabíječku tvoří Li-ion baterie, která má životnost 14 700 cyklů. Baterie se pomocí kabelu Micro USB, nabije na 100 % za 90 minut a při takto plném nabití vydří energie až na 20 tabákových náplní. Kapesní nabíječka je vybavena LED kontrolkami signalizujícími stav baterie. Uživatel užívá tabákovou náplň pomocí nahřívače, který poskytuje 12–14 potahů dle intenzity tahání. Jakmile se tabáková náplň doužívá, musí se nahřívač vložit zpět do kapesní nabíječky na 4 minuty a 10 sekund, aby bylo možné další použití. Nahřívač je vybaven vibrační signalizací, která uživatele informuje o zahájení a ukončení cyklu. Provozní teplota zařízení je 10–40 °C. Prodejní sada IQOS 2.4+ se skládá ze samotného zařízení, napájecího adaptéru, kabelu Micro USB a čistícího příslušenství. Zařízení je možné zakoupit ve dvou barvách, a to Navy (námořnická modrá) a White (bílá).

V roce 2019 byl uveden na trh model **IQOS 3 DUO**, který je v současné době stále nejlepším a neprodávanějším zařízením. Zařízení se též skládá z kapesní nabíječky a nahřívače. Kapesní nabíječka je vybavena Li-ion baterií s životností 14 700 cyklů. Při plném nabití kapesní nabíječky je garantováno 20 použití. Kapacitu nabíječky signalizují LED diody na horní části zařízení. Zde má uživatel možnost užívat dvě tabákové náplně za sebou bez přerušení, následně musí vložit nahřívač zpět do kapesní nabíječky, aby mohl opět užívat. Délka dobití nahřívače v kapesní nabíječce se odvíjí od délky a intenzity užívání tabákové náplně, ovšem nikdy nepřekročí 6 minut. Nahřívač umožňuje 12–14 potahů z jedné tabákové náplně. Začátek a konec provozu signalizuje LED dioda a vibrační systém nahřívače. Zařízení je plně funkční v teplotách 0–50°C. Prodejní set IQOS 3 DUO obsahuje samotné zařízení, napájecí

adaptér, kabel USB-C a čisticí příslušenství. Tento model je možné zakoupit v barvách White (bílá), Grey (šedá), Gold (zlatá) a Blue (modrá).

Obr. 16: IQOS 3 DUO Blue



Zdroj: IQOS (n.d.a)

### **Tabákové náplně HEETS**

Uživatelé IQOS mají na výběr celkem z 10 druhů tabákových náplní HEETS, které se liší svou intenzitou, aromatem a plností chuti:

RUSSET – plná a intenzivní chuť tabáku

BRONZE – bohatá a výrazná příchut'

SIENNA – plná a dřevitá chuť

AMBER – vyvážená a pražená chuť tabáku s oříškovým aromatem

YELLOW – jemná nasládlá chuť s jemně citronovými tóny

SIENNA CAPS – dřevitá chuť tabáku s mentolovou kapslí

TURQUOISE – mentolově svěží a chladivá příchut'

BLUE – intenzivní a chladivá příchut' se silným mentolovým aromatem

WILLOW – jemná chuť tabáku s lehkým mentolovým aromatem a citrusovými tóny

MAUVE – jemná chuť tabáku s lehkým mentolovým aromatem a podtóny lesních plodů

Krabička HEETS obsahuje 20 ks tabákových náplní. Je možné je zakoupit po jednotlivých krabičkách nebo celý karton, který obsahuje 10 ks krabiček HEETS.

## **Příslušenství**

IQOS nabízí širokou kolekci příslušenství, díky kterému si zákazník může upravit design zařízení nebo ho chránit před poškozením.

Pro IQOS 2.4+ jsou k dispozici vrchní kryty ve 12 barvách v matném, lesklém nebo metalickém provedení a Duo kapsa v látkovém provedení, díky kterému bude mít zákazník pohromadě zařízení a případně druhý nahřívač. Dle zkušeností autorky využívají zákazníci druhou kapsu spíše na čisticí kartáček. Duo kapsu lze zakoupit v barvách Navy (námořnická modrá), Pink (růžová) a Grey (šedá).

U IQOS 3 DUO získávají zákazníci více možností příslušenství. Zařízení má vyměnitelný boční a vrchní kryt. Tento typ příslušenství se nabízí celkem v 12 barvách, a to Cloud Pink, Sunrise Red, Tidal Blue, Wild Green, Aqua Blue, Sunset Lavender, Brilliant Gold, Dark Bronze, Pewter, Copper, Electric Teal a Steel Blue. K dispozici jsou také tři druhy obalů. Silikonový obal v barvách Citrine Yellow, Emerald Green, Eventide Blue, Ruby Pink, Topaz Purple a Amber Orange. Látkový obal, díky kterému si zákazník k zařízení připevní krabičku tabákových náplní. A látkovou kapsu, kam lze umístit zařízení, krabičku tabákových náplní a čistič zařízení. Obě tyto látkové varianty jsou v barevném provedení Indigo, Grey (šedá) a Red (červená). Ve svém portfoliu příslušenství nabízí IQOS nově i nabíjecí stanici.

Důležitou součástí každého zařízení je čisticí příslušenství – jedná se o čisticí tyčinky a čisticí kartáček. Dále si zákazníci mohou zakoupit IQOS keramickou dózu, která slouží k odkládání spotřebovaných tabákových náplní, v barvách Black/Black (černá/černá) a White/Gold (bílá/zlatá).

## **6.2 Cena**

Cena je jedním z nástrojů marketingového mixu představující zisk pro společnost PMI. Ceny musí být vždy stanoveny v souladu s ustanovením §103 zákona č. 353/2003 Sb. O spotřebních daních ve znění pozdějších předpisů. PMI sestavuje ceny dle zavedených kalkulačních postupů, které zohledňují marži výrobku a daň, jež představují více než 50 % z konečné ceny. Detailnější popis tvorby cen společnost PM ČR odmítá poskytnout.

Dle názoru autorky se cena stanovuje na základě hodnoty vnímané zákazníkem. Společnost PM ČR má dlouholetou tradici ve výrobě a prodeji tabákových výrobků.

Po dobu působení si vybudovala obrovskou základnu loajálních zákazníků. Kuřáci, kteří se rozhodnou přejít na méně škodlivou alternativu značky IQOS, jsou s velkou pravděpodobností již zákazníci PM ČR, jelikož cigarety, které kouřili, byly jednou z jejích značek. Lze se tedy domnívat, že tato skutečnost zvyšuje hodnotu pro zákazníka, jelikož má již zkušenosti s produkty společnosti PM ČR.

Zákazníci, pro které je při nákupu důležitá hlavně cena, mohou být demotivováni a poohlédnout se spíše u konkurence, která může nabízet levnější alternativy. I kuřáci normálních cigaret mohou mít problém s počáteční investicí, která může z jejich pohledu být příliš vysoká. IQOS tedy nemusí oslovit všechny potenciální zákazníky projevující zájem o alternativní způsoby kouření.

V Tab. 2 jsou shrnuty prodejní ceny produktů, které IQOS nabízí ve svém portfoliu.

Tab. 2: Ceny produktů

<b>Typ produktu</b>	<b>Cena</b>
<b>IQOS 2.4+ sada</b>	990 Kč
<b>IQOS 3 DUO sada</b>	1490 Kč
<b>Tabákové náplně HEETS krabička</b>	112 Kč
<b>Tabákové náplně HEETS karton</b>	1120 Kč
<b>Vrchní kryt IQOS 2.4+</b>	249 Kč – 289 Kč
<b>DUO kapsa IQOS 2.4+</b>	399 Kč
<b>Vrchní kryt IQOS 3 DUO</b>	319 Kč
<b>Boční kryt IQOS 3 DUO</b>	209 Kč
<b>Silikonový obal IQOS 3 DUO</b>	199 Kč
<b>Látkový obal IQOS 3 DUO</b>	299 Kč
<b>Látková kapsa IQOS 3 DUO</b>	399 Kč
<b>Nabíjecí stanice IQOS 3 DUO</b>	419 Kč
<b>IQOS Keramická dóza</b>	899 Kč
<b>Napájecí adaptér</b>	199 Kč
<b>Napájecí kabel</b>	99 Kč
<b>IQOS čistič</b>	109 Kč
<b>Čistící tyčinky</b>	20 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Při stanovení cen zařízení využívá IQOS metodu segmentovaných cen, kdy se ceny zařízení liší na základě toho, zda se jedná o neregistrovaného, nebo stálého zákazníka, který je členem věrnostního programu IQOS. Lze uvést na příkladu, kdy si zákazník zakoupí zařízení IQOS 3 DUO. Pro neregistrovaného zákazníka je cena zařízení 1490 Kč. Jestliže se ale jedná o zákazníka, který souhlasí s registrací či už je členem věrnostního programu, je cena zařízení též 1490 Kč, ovšem tato cena zahrnuje i 5 ks krabiček tabákových náplní HEETS v hodnotě 550 Kč.

Jiný způsob segmentace cen zde není uplatňován. Ceny jsou stanoveny jednotně po celé České republice. Ceny se nikterak neupravují ani dle období či sezónnosti nákupu.

### **6.3 Distribuce**

Volba distribučních kanálů je jedním z nejdůležitějších strategických rozhodnutí podniku. PM ČR využívá pro distribuci produktů IQOS přímé i nepřímé distribuční kanály.

#### **Přímá distribuce**

IQOS má po celé České republice celkem 35 **autorizovaných prodejen**. Rozhodnutí o umístění těchto prodejen probíhá na základě lokality, dopravní dostupnosti, velikosti nákupního centra a toku návštěvníků. Rozlišuje tři formáty prodejen, a to Store, Pop-up a Corner, které se liší velikostí, vybaveností a objemem prodejního sortimentu. V prodejnách je k dispozici veškerý sortiment, který IQOS nabízí.

Nedílnou součástí distribuce produktů je v současné době elektronický obchod. Na e-shopu IQOS si mohou zákazníci koupit cokoli z prodejního sortimentu. Před vstupem na e-shop jsou zákazníci vyzváni k potvrzení věku a uvedení informace, zda jsou kuřáci. Přes ikonu „osoba“ se může zákazník přihlásit na svůj již existující účet nebo si vytvořit účet nový. E-shop je rozdělen na kategorie Zařízení, Příslušenství, Tabákové náplně a Speciální nabídka. Zákazník může v jednotlivých sekcích filtrovat dle barvy, kategorie a štítku. U každého produktu jsou ilustrační fotografie, stručný popis produktu, varianty barev, cena, hodnocení zákazníků a informace, zda je zboží skladem. Jakmile zákazník vloží produkt do košíku, je otázan, zda chce přejít k pokladně, nebo pokračovat v nákupu. Jestliže zákazník není přihlášen, je pro dokončení objednávky nutné vyplnit osobní údaje, adresu doručení, vybrat způsob doručení a platby, a potvrdit obchodní podmínky. Po uzavření objednávky přijde zákazníkovi potvrzující e-mail,

průběžně informační e-maily o stavu objednávky a po obdržení objednávky děkovný e-mail.

Pro svou distribuci produktů IQOS využívá PM ČR též **obchodních zástupců**, kteří procházejí kvalitním školením o produktech a prodejních dovednostech. Hlavním úkolem tzv. IQOS partnerů je vyhledávání dospělých kuřáků, kteří jsou následně osloveni a domluví se s nimi osobní setkání. Tam jim partner představí samotný výrobek IQOS, vysvětlí, jaké výhody přináší oproti kouření klasických cigaret, názorně ukáže manipulaci se zařízením a zákazník si zde vyzkouší příchutě tabákových náplní. Na základě osobní schůzky se pak zákazník rozhodne, zda si produkt zakoupí. Seznam IQOS partnerů lze najít na webových stránkách značky IQOS, kde si zákazník prostřednictvím formuláře může sjednat osobní schůzku – centrum zákaznické péče přidělí zákazníkovi IQOS partnera, který ho následně kontaktuje.

### **Nepřímá distribuce**

Tabákové náplně HEETS si mohou zákazníci zakoupit i v několika **potravinářských řetězcích**. Tabákové výrobky jsou v tomto distribučním kanálu z pravidla prodávány pouze jako doplňkové zboží, které je umístěné u pokladen.

Klíčovým prodejním kanálem pro distribuci tabákových náplní jsou **specializované prodejny** – trafiky, které nabízejí tabákové výrobky, kuřácké potřeby, tiskoviny, jízdenky MHD, telefonní kupóny, stírací losy a další doplňkové zboží. PM ČR navázala spolupráci s maloobchodními řetězci GECO, Valmont a Don Pealo. V těchto prodejnách je možné zakoupit i vybraná elektronická zařízení IQOS. Prostřednictvím těchto partnerských trafik je také možné podávat reklamace vadných zařízení. Zákazník zavolá na zákaznickou linku a popíše závadu zařízení, a jestliže je reklamace uznána, obdrží reklamační kód, pomocí kterého reklamuje zařízení na jakémkoliv partnerské prodejně. Zde se zařízení vyměňuje kus za kus a prodejcům už nepřísluší posuzování závad na zařízení.

**Čerpací stanice** krom pohonných hmot nabízejí i širokou škálu doplňkového zboží, včetně tabákových výrobků. Zpravidla nabízejí veškeré druhy tabákových náplní HEETS.

**„Lampy“** – PM ČR takto označuje skupinu mezičlánků nepřímé distribuční cesty. Do této skupiny spadají restaurace, kavárny, barová a klubová zařízení. Je zde nabízen omezený sortiment tabákových náplní HEETS. „Lampy“ si totiž na základě partnerské smlouvy mohou zvolit, jaký typ tabákových náplní chtějí ve svých provozovnách nabízet.



## **6.4 Komunikace**

Marketingová komunikace obchodní značky IQOS je řízena marketingovým kodexem společnosti PMI a danou legislativou státu. IQOS využívá komunikaci v místě prodeje, webové stránky, podporu prodeje, přímý marketing a event marketing. Využívané nástroje marketingové komunikace autorka blíže popíše v této kapitole.

### **Komunikace v místě prodeje**

Místem prodeje se rozumí veškeré prodejny, které nabízejí produkty značky IQOS. Jedná se tak o oficiální IQOS prodejny, IQOS partnerské prodejny a ostatní prodejny s tabákovými výrobky. Tyto prodejny jsou konkrétně vymezeny v kapitole 5.3 Distribuce.

IQOS hojně využívá marketingové komunikace v místě prodeje, jelikož je reklama na tabákové výrobky velice přísně regulována legislativou a místo prodeje je jedním z mála míst, kde je povoleno reklamu umisťovat. Klasické maloobchodní prodejny působí dost často chaotickým dojmem kvůli nadměrnému umisťování POP a POS materiálů, oproti tomu oficiální IQOS prodejny jsou laděny do minimalistického stylu. Vzhled IQOS prodejen působí čistě a luxusně, díky světlým a přírodním barvám. Prodejny jsou z pravidla tvořeny vitrínami, které jsou osvětleny LED lampičkami či pásky a dřevěnými plochami, kde je vystaven celý prodejní sortiment. Dále jsou vybaveny LCD televizory, tablety a podsvícenými bannery se souvisejícím reklamním sdělením. Vybrané prodejny, zpravidla IQOS Story, mají přímo v prodejně prostor k posezení, kde si zákazník může vyzkoušet IQOS zařízení a tabákové náplně.

Na prodejních místech se využívá nespočet POS materiálu, který funguje jako pomůcka k poskytnutí kvalitního zákaznického servisu. Zde může jít například o brožury se základními informacemi k zakoupenému zařízení a příslušenství, vizitky, obálky na účtenky, tašky s logem IQOS, textilní pytlíky na reklamace, poznámkové bloky či propisky.

### **Webové stránky**

Na oficiálních webových stránkách se mohou zákazníci seznámit se světem IQOS. V navigační liště jsou obsaženy sekce E-shop, Nahřívání, Vaping, Co je IQOS, Doporuč, IQOS Club, Podpora a Vyhledat prodejnu. Hlavní stránka obsahuje reklamní sdělení týkající se probíhajících akcí a novinek.

Při vstupu na stránky musí zákazník potvrdit, že je kuřák a následně zadat měsíc a rok narození pro kontrolu, zda je starší 18 let. Jestliže tyto podmínky nesplňuje, vstup na stránky se na určitou dobu zablokuje.

Ve spodní části webové stránky se zobrazuje varování „Bezdýmné výrobky nejsou bez rizika, obsahují nikotin, který je návykový. Jsou určeny výhradně pro dospělé, kteří by pokračovali v kouření anebo užívání jiných nikotinových produktů. Nejlepším způsobem, jak snížit zdravotní rizika spojená s užíváním tabákových a nikotinových výrobků, je úplně přestat tabákové výrobky a výrobky s obsahem nikotinu užívat.“ (IQOS, n.d.b)

### **Podpora prodeje**

IQOS nabízí nespočet výhod pro své zákazníky, které slouží jako podpora prodeje IQOS výrobků, ale též i jako nástroj k přilákání nových kuřáků k přechodu na méně škodlivou alternativu kouření klasických cigaret. IQOS vytvořil věrnostní program, který je blíže popsán v kapitole 7.4.4. IQOS Club. Neustále nabízí zvýhodněné nabídky produktů, vytváří soutěže a odměny pro své zákazníky.

Pro registrované zákazníky je vytvořen speciální reklamační program – tzv. Care Plus, který poskytuje zákazníkovi 24 měsíční záruku na jeho zaregistrované zařízení. Zákazník má díky tomuto programu možnost reklamovat zařízení téměř kdykoliv na počkání. Největší výhodou tohoto programu je nárok na jednu výměnu při jakémkoli poškození způsobené zákazníkem.

### **IQOS Club**

IQOS věrnostní program s názvem „IQOS Club“ nabízí členství prostřednictvím registrace v prodejně nebo na webových stránkách. Podmínka pro členství je dosažení věku 18 let, vlastnictví alespoň jednoho zařízení IQOS a potvrzení, že zákazník je kuřák. Členové IQOS Clubu jsou motivováni ke sbírání bodů za nákup, aktivitu na webových stránkách a doporučení dalších dospělých kuřáků. Body si pak mohou proměnit za voucher, který lze uplatnit za nákup tabákových náplní, zařízení nebo příslušenství. V závislosti na počtu nasbíraných bodů v průběhu kalendářního roku uživatel postupuje v úrovních členství, které s sebou nesou další výhody. Lze rozlišit tři úrovně členství, a to Silver, Gold a Platinum. Přesné informace ohledně minimálních počtů bodů pro získání dané úrovně členství a s nimi spojené výhody jsou znázorněny v Tab. 3: IQOS Club.

Tab. 3: IQOS Club

Výhody na základě dosaženého statusu			
Status v IQOS Clubu	SILVER	GOLD	PLATINUM
Minimální počet bodů	Vstupní úroveň	700	1400
<b>Exkluzivní přístup</b>	Prioritní přístup k novinkám ze světa IQOS		
<b>Doprava zdarma</b>	-	6 ×	12 ×
<b>Sleva na příslušenství</b>	-	200 Kč	2 × 250 Kč
<b>Sleva na karton HEETS</b>	-	50 %	100 %
<b>Nejnovější IQOS zdarma</b>	-	-	Ano

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Statusové body lze získat následujícími způsoby:

**Nákupem produktů** na prodejně IQOS nebo v e-shopu (zákazník získá za nákup tabákových náplní zpět 9 % a za nákup ostatních produktů 3 %)

**Doporučením nového uživatele** pomocí unikátního doporučovacího kódu (300 bodů)

**Za aktivitu** na webových stránkách, např. přečtení a ohodnocení článku, účast v soutěži či vyplnění kvízu (25 bodů)

**Dosažením vyšší úrovně členství** (50 bodů)

**Dárkem k narozeninám** (50 bodů)

**Účastí a splněním podmínek v právě probíhající kampani**

Statusové body se zároveň připisují i do tzv. IQOS peněženky, kde 1 bod odpovídá 1 Kč. Tyto body si uživatel může směnit za voucher v hodnotě 100 Kč, 300 Kč nebo 500 Kč a následně je uplatnit na svůj nákup v IQOS prodejně nebo na e-shopu. Body se po vybrání vouchery z peněženky odečtou, oproti tomu však zůstávají ve Statusových bodech. Statusové body znázorňují celou historii nasbíraných bodů za daný kalendářní rok. Od 1. ledna se body vynulují a uživatel je opět v počátečním statusu Silver.

## **Přímý marketing**

Registrovaní dospělí uživatelé, kteří se stanou členy IQOS Clubu, zároveň souhlasí se zasíláním související komunikace, a to buď prostřednictvím e-mailu, nebo SMS. Díky tomu společnost může své uživatele informovat např. o novinkách ze světa IQOS, zvýhodněných nabídkách či probíhajících akcích. IQOS využívá adresný marketing, kdy jsou uživatelé oslovováni křestním jménem.

## **Public relations**

Společnost PM ČR si zakládá na budování dobrých vztahů s veřejností. Více než 30 let podporuje nespočet charitativních projektů. Od roku 2021 se zaměřila na podporu vzdělávání, environmentální politiky, péče o pečující a šance na lepší život. V tomto roce cílila svou pomoc i na zmírnění následků související s pandemií COVID-19 nebo ničivým tornádem na jihu Moravy. V oblasti vzdělávání dlouhodobě podporuje např. Nadační fond Slunce pro všechny či Nadační fond Klausových. Již několik let podporuje sdružení POD HORAMI z.s., jejíž podstatou je vzdělávání dětí v péči o životní prostředí. Novým partnerem se stala organizace BENEDIKTUS z.s., kdy PM ČR zafinancovala výstavbu systému na zadržování dešťové vody v jejich sadech. Též spolupracuje na vývoji alternativní komunikace s Oblastní charitou Červený Kostelec, jež je jediným lůžkovým zařízením v České republice, které pečuje o osoby s roztroušenou sklerózou. Nadace Charty 77 je významným dlouholetým partnerem společnosti PM ČR, a to v oblasti podpory seniorů, vážně nemocných osob a v posledních 2 letech i v oblasti prevence a zmírňování dopadů pandemie COVID-19. V roce 2021, díky mimořádnému fondu, společnost poskytla šesti nemocnicím finanční pomoc ve výši 4,6 milionu Kč.

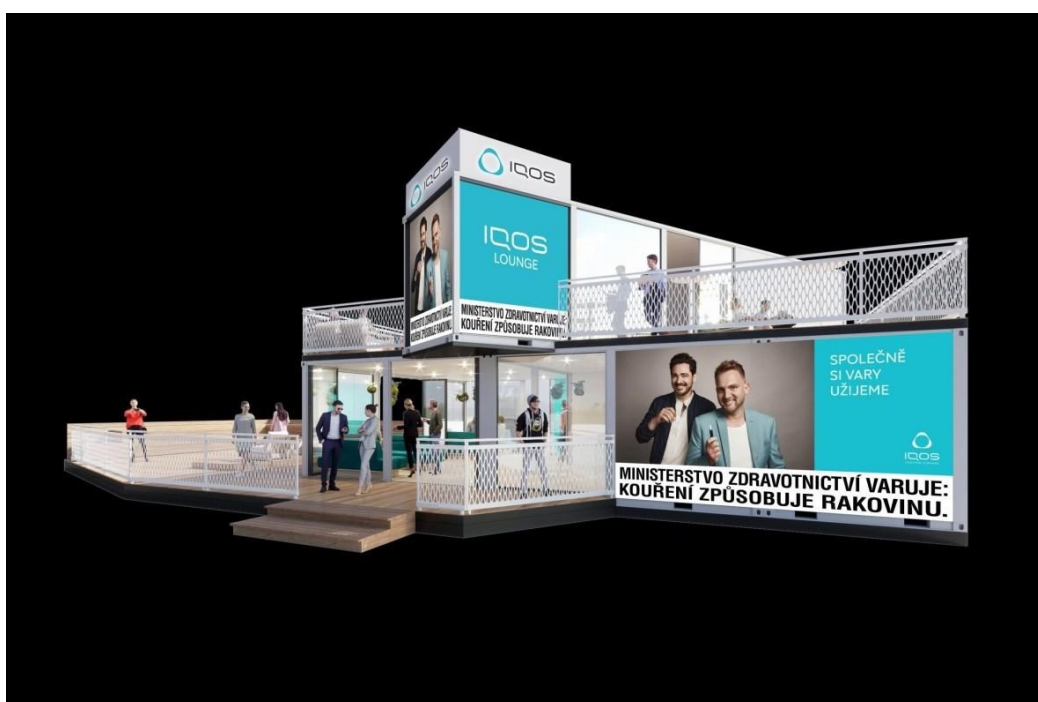
V rámci zajištění informovanosti veřejnosti společnost PM ČR aktivně sdílí veškeré informace související se značkou IQOS na oficiálních webových stránkách. Dále každoročně publikuje výroční zprávy, účetní uzávěrky, zprávy o udržitelnosti atd. (Philip Morris ČR, 2021).

## **Události**

Společnost PM ČR využívá také event marketingu, díky kterému zvyšuje povědomí o značce IQOS mezi dospělými kuřáky. Uživatelé IQOS jsou o těchto akcích informováni prostřednictvím IQOS Clubu.

Značka IQOS je již třetím rokem partnerem Mezinárodního filmového festivalu v Karlových Varech. Zde mohou dospělí návštěvníci zamířit do IQOS Lounge, kde je po celou dobu festivalu připravený program, který zahrnuje rozhovory se známými osobnostmi pod vedením moderátora Libora Boučka, degustaci kávy, výběrových rumů a speciálních koktejlů a doprovodný hudební program. Dospělí kuřáci si zde mohou vyzkoušet a zakoupit nebo zapůjčit zařízení IQOS. V prostorách festivalu je umístěna laboratoř Svět bez kouře, kde je prostřednictvím virtuálního světa návštěvníkům představena iniciativa PMI – vytvořit svět bez kouře.

Obr. 17: IQOS Lounge



Zdroj: Philip Morris ČR (2021)

IQOS je též sponzorem slovenského festivalu Pohoda, který se v roce 2020 konal online v důsledku pandemie COVID-19. Na něm byl prezentován projekt „Amazing stories by IQOS“, který představoval příběhy známých osobností o jejich přechodu na IQOS.

## 7 Analýza vnějšího prostředí

V této kapitole se autorka bude věnovat analýze vnějšího prostředí PM ČR. K tomu využije PESTLE analýzy a Porterova modelu pěti sil. Tato část má za cíl přinést ucelený pohled na vnější prostředí společnosti PM ČR, a díky tomu poukázat na její příležitosti a hrozby v prostředí českého trhu.

### 7.1 PESTLE

Metoda PESTLE, která zahrnuje politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory.

#### Politické faktory

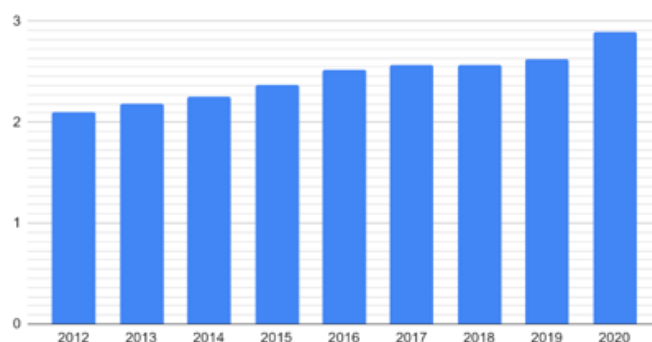
Politické faktory souvisejí s úrovní a povahou zásahů vlády státu. Vláda vydává veškerá rozhodnutí o regulaci tabákových výrobků, a jako nástroje této regulace využívá např. zvýšení spotřební daně, stanovení požadavků na tabákové výrobky, omezení marketingové komunikace nebo zákaz kouření na určitých místech.

V České republice je trh s tabákovými výrobky silně regulovanou oblastí. Pro společnost PM ČR je nutností sledovat vývoj politických opatření, aby se nepotýkala s porušením legislativy. Regulace trhu s tabákovými výrobky je blíže definována v kapitole 7.1.5 Legislativní faktory.

#### Ekonomické faktory

Dochází k neustálému zvyšování spotřební daně na tabákové výrobky, které PM ČR musí zohlednit v prodejních cenách produktů. Na Obr. 18 je vyobrazen vývoj minimální sazby spotřební daně na jednu cigaretu v českých korunách od roku 2012 do roku 2020.

Obr. 18: Vývoj minimální sazby spotřební daně na jednu cigaretu (v českých korunách)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

V roce 2021 došlo ke změně spotřební daně na tabákové výrobky, a to na základě požadavků Ministerstva zdravotnictví, dlouhodobých cílů vlády a doporučení mezinárodních organizací. V návaznosti na tyto žádosti byl vytvořen návrh pro období 2021-2023 na další postupné navyšování sazeb spotřební daně na tabákové výrobky. V prvotní verzi návrhu bylo stanoveno navýšení spotřební daně přibližně o 5 % ročně. Avšak byl přijat pozměňovací návrh, kde se spotřební daň navýší za první rok o 10 % a v následujících letech o 5 % (Ministerstvo financí České republiky, 2020).

Ekonomická krize a výkyvy v měnách společně s daňovou politikou mohou mít negativní dopady na značku IQOS a její schopnost dosáhnout vytyčených cílů.

### **Sociální faktory**

Státní zdravotní ústav provedl v roce 2021 národní výzkum užívání tabáku. V České republice bylo zaznamenáno celkem 24,4 % kuřáků (zohledňovaly se pouze osoby starší 15 let). V tomto roce denně kouřilo 22 % mužů a 13,3 % žen. Od roku 2012 lze sledovat pokles počtu kuřáků (Státní zdravotní ústav, 2022).

Průměrný počet vykouřených cigaret činí 10,9 kusů, kdy muži nejčastěji vykouří 15-24 cigaret denně a oproti tomu ženy 5–9 cigaret denně (Státní zdravotní ústav, 2022).

### **Technologické faktory**

Na trhu s bezdýmnými tabákovými výrobky neustále vznikají nové technologie. I společnost PMI musí monitorovat technologické pokroky a včas na ně reagovat, aby neohrozila svou pozici na trhu a případnou konkurenční výhodu. Pakliže společnost bude schopna kontinuálně inovovat své produkty a přinášet nové technologie, udrží si svou klientelu a přiláká nové zákazníky.

Pokud zůstane u zastaralých technologií, může ztratit tržní podíl i případnou konkurenční výhodu.

Monitorování technologických pokroků a následné využívání může zvyšovat efektivitu výrobního procesu, a to ultimátně může vést ke snížení nákladů na výrobu a zvýšení zisků. To je klíčové pro udržitelnou konkurenceschopnost a budoucí růst společnosti PMI.

Vývoj nových technologií může být pro společnost PMI zajímavý také v tom, že díky němu může dosahovat svých cílů v oblasti udržitelnosti a snižování dopadu na životní prostředí. Nové materiály a technologie mohou přinášet lepší energetickou efektivitu.

## **Legislativní faktory**

Trh s tabákovými výrobky je ovlivňován právním prostředím. Přísnější zákony a regulace v oblasti kouření mohou způsobit snížení po produktech IQOS a omezit jejich distribuci, ale také marketingovou komunikaci.

Autorka se zde bude blíže věnovat směrnici o tabákových výrobcích, spotřební dani, protikuřáckému zákonu a regulaci marketingové komunikace.

- **Směrnice o tabákových výrobcích**

Evropská unie vydala směrnici o tabákových výrobcích, která nabyla platnosti 20. května 2014. Do legislativy České republiky byla tato směrnice transponována prostřednictvím zákona č. 180/2016 Sb., který novelizuje zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích a další zákony upravující tabákový průmysl, a též prostřednictvím prováděcí vyhlášky č. 261/2016 Sb. Oba tyto právní předpisy vstoupily v platnost 7. září 2016.

Legislativa zde upravuje, mimo jiné, výrobu a prodej tabákových výrobků, a to za účelem regulace komercializace elektronických cigaret a nových tabákových výrobků. Tímto ustanovením se zavedly zvláštní požadavky na kvalitu a bezpečnost alternativ ke klasickým cigaretám. Dále byly provedeny zásadní změny v podmínkách na umístění zdravotního varování, které upozorňují spotřebitelé na rizika spojená s kouřením. Směrnice stanovuje zásadní požadavky na sledovatelnost a dohledatelnost tabákových výrobků, které slouží jako prevence proti nelegálnímu obchodu. Požadavky jsou platné od 20. května 2019 pro cigarety a spalovaný tabák, pro ostatní tabákové výrobky jsou platné až od 20. května 2024. Novým ustanovením byl zamezen prodej ovocných a mentolových cigaret či cigaret, jejichž filtr obsahoval mentolovou kapsli. V České republice byl prodej mentolových cigaret povolen do 20. května 2020.

- **Spotřební daň**

Spotřební daň upravuje zákon č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních. Dříve tento zákon nezahrnoval spotřební daň na nahříváný tabák. Dne 1. dubna 2019 nabyla platnosti novela zákona, jež zavedla spotřební daň i na zahříváné tabákové výrobky. Sazba spotřební daně na zahříváný tabák je stejná jako na spalovaný tabák. Od 1. března 2020 byla sazba na tabákové výrobky zvýšena, kdy vzrostla o 224 Kč na 2460 Kč za 1 kg tabáku. Toto zvýšení mělo nastaveno tříměsíční lhůtu doprodeje cigaret, které byly označeny nálepkou



se starou sazbou, ovšem důsledkem šíření pandemie COVID-19 byla tato lhůta prodloužena o jeden měsíc, a to za účelem zmírnění dopadů opatření souvisejících s touto pandemií. 1. února 2021 byla stanovena nová novela zákona, která obsahuje postupné zvýšení sazeb spotřební daně pro roky 2021 až 2023. Spotřební daň se v roce 2021 vyšplhala na 2721 Kč za 1 kg tabáku. V roce 2022 se dále zvýší o 139 Kč a v roce 2023 o 140 Kč.

- **Protikuřácky zákon**

Česká republika jako poslední z členských států Evropské unie přijala v roce 2017 protikuřáckou legislativu. Zákon č. 65/2017 Sb., o ochraně zdraví před škodlivými účinky návykových látek, též známý jako protikuřácký zákon, zakazuje kouření ve všech vnitřních prostorách, které jsou volně přístupné veřejnosti. Zákaz kouření se vztahuje na nekryté zastávky, nástupiště, letiště a veřejnou dopravu. Dále platí pro veškeré sportoviště, dětská hřiště, školy, zoologické zahrady a prostory zdravotnických zařízení. Úplný zákaz kouření cigaret platí i pro vnitřní prostory, kde se konají např. plesy, koncerty, diskotéky nebo výstavy. Nejvíce diskutovaná změna, která nastala zavedením tímto zákonem, je zákaz kouření ve vnitřních prostorách stravovacích zařízení, která vedla k četným protestům ze stran majitelů stravovacích zařízení i samotných kuřáků.

- **Marketingová komunikace**

Marketingová komunikace tabákových výrobků je v České republice stanovena dle Zákona č. 40/1995 Sb. o regulaci reklamy. Tento zákon zakazuje propagaci formou reklamy a sponzorování, které by vedlo k přímé či nepřímé propagaci tabákového výrobku. Dále zahrnuje i zákaz propagování a distribuce tabákových výrobků zdarma. Zákaz reklamy se dle uvedeného zákona nevztahuje na:

- reklamu v publikacích, letácích, plakátech či jiných tiskovinách, které jsou určeny odborníkům tabákového trhu,
- reklamu umístěnou ve specializovaných prodejnách na tabákové výrobky,
- reklamu v ostatních provozovnách, jejichž prodejní sortiment zahrnuje i tabákové výrobky – tato reklama se může vyskytovat pouze v místě, kde je vystavený daný produkt,
- reklamu v publikacích, které jsou tištěny a vydávány ve třetích zemích, jestliže nejsou primárně určeny pro vnitřní trh Evropské unie,

- sponzorování motoristických soutěží a sponzorskou komunikaci v místě konání akce.

Veškeré výše uvedené výjimky marketingové komunikace musí dále splňovat určitá kritéria. Reklama nesmí cílit na osoby mladší 18 let a tyto osoby nesmí být ani součástí reklamního sdělení. Dále by neměla nabádat ke kouření. Každá reklama musí obsahovat varování Ministerstva zdravotnictví, jehož znění, rozsah a forma je stanovena tímto zákonem.

### **Ekologické faktory**

Evropský parlament a Rada Evropské unie vydala dne 5. června 2019 směrnici o jednorázových plastech, která omezuje dopad některých plastových výrobků na životní prostředí. Tato směrnice je platná od 2. července 2019, kdy všechny členské státy byly povinny transponovat toto ustanovení nejpozději 3. července 2021 (Evropský parlament a Rada EU, 2019).

Směrnice o jednorázových plastech se projevila v tabákovém průmyslu zejména u tabákových výrobků s filtrem. Členské státy jsou povinny zavést požadavky na označení balení tabákového výrobku a systém rozšířené odpovědnosti výrobce, který vyžaduje přispívání na vzniklé náklady spojené s čištěním a sběrem spotřebovaného tabáku, jenž byl pohozen na veřejnosti a dále i na náklady spojené s opatřením zvyšující povědomí spotřebitele o správném nakládání se spotřebovaným tabákovým výrobkem. Systém rozšířené odpovědnosti je nutno v České republice zavést do 5. ledna 2023 (Evropský parlament a Rada EU, 2019).

Krabičky tabákových náplní HEETS jsou označeny speciální ikonou s textem „plast ve filtru“. Tabáková náplň obsahuje totiž chladičí filtr, jenž je vyroben z kyseliny polymléčné a klasický filtr z acetátu celulózy. Obě tyto látky jsou považovány za bioplast (Evropský parlament a Rada EU, 2019).

Obr. 19: Označení „plast ve filtru“



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

## 7.2 Porterův model 5 sil

Pro analýzu konkurenčního prostředí autorka zvolila Porterův model pěti sil, který zohledňuje konkurenci v odvětví, hrozbu nové konkurence, hrozbu substitučních výrobků a vyjednávací sílu dodavatelů a zákazníků.

### Konkurence v odvětví

Společnost PMI vnímá na českém trhu 2 hlavní konkurenty, a to British American Tobacco a Imperial Brands.

**British American Tobacco** je druhou nejvýznamnější společností na českém tabákovém trhu, kdy její tržní podíl činí necelých 20 %. V České republice působí od roku 1994. Produktové portfolio této společnosti se skládá z tradičních tabákových výrobků, které jsou určeny ke spalování a produktů, u nichž nedochází ke spalování tabáku. V roce 2018 přišla na český trh se zařízením GLO, které je hlavním konkurenčním produktem obchodní značky IQOS (British American Tobacco Czech Republic, n.d.)

Obr. 20: Logo společnosti British American Tobacco



Zdroj: British American Tobacco Czech Republic, (n.d.)

Jedním z předních distributorů na českém trhu s tabákovými výrobky je též **Imperial Brands**. Její portfolio produktů tvoří např. cigarety Davidoff, R1, West, Gauloises Blondes, Reval, Ernte 23, Route 66, tabáky Drum, Golden Virginia, doutníčky Vegafina a dutinky West. V roce 2021 uvedl na český trh zařízení na zahřívání tabáku PULZE a s tím i tabákové náplně iD (Imperial Brands, n.d.)

Obr. 21: Logo společnosti Imperial Brands



Zdroj: Imperial Brands, (n.d.)

Z širšího pohledu lze řadit mezi konkurenty i tabákové společnosti, které nabízejí např. elektronické cigarety, dýmky, doutníky a nikotinové sáčky.

Konkurenční boj na trhu s elektronickými cigaretami a alternativami klasických cigaret je stále silnější. Je spousta značek, které nabízejí produkty velmi podobné produktům IQOS. Mohou nabízet konkurenční ceny, organizovat lepší marketingové kampaně či přinášet jiné výhody, které přilákají zákazníky.

### **Hrozba nové konkurence**

V posledních letech lze sledovat klesající počet kuřáků klasických cigaret a rostoucí vnímání rizikovitosti pravidelného kouření. Méně škodlivé alternativy cigaret se stávají čím dál tím větším trendem, což s sebou nese hrozbu vstupu nových konkurentů.

Nová konkurence přináší inovace daného odvětví, čímž vyvíjí tlak na již existující podniky, např. prostřednictvím nižších cen, snižováním nákladů či poskytováním výhodných nabídek zákazníkům. Společnost PMI musí umět pracovat s těmito riziky, aby si udržela svou konkurenční výhodu.

### **Dodavatelé**

Globální dodavatelský řetězec společnosti PMI je řízen na základě interních pravidel odpovědného zajišťování zdrojů, která definují očekávání pro dodavatele a subdodavatele. Dodavatelé PMI jsou povinni dodržovat určité standardy, které jsou součástí smluv o spolupráci. Pravidelně se monitoruje výkon a kvalita služeb dodavatelů na základě předem stanovených kritérií.

Dodavatelé tabáku jsou nejzásadnější složkou dodavatelského řetězce společnosti PMI. Pro výrobu tabákových produktů využívá tři druhy tabáku, a to Virginia, Burley a Oriental, které se pěstují ve více než 30 zemích po celém světě. Pro společnost PMI

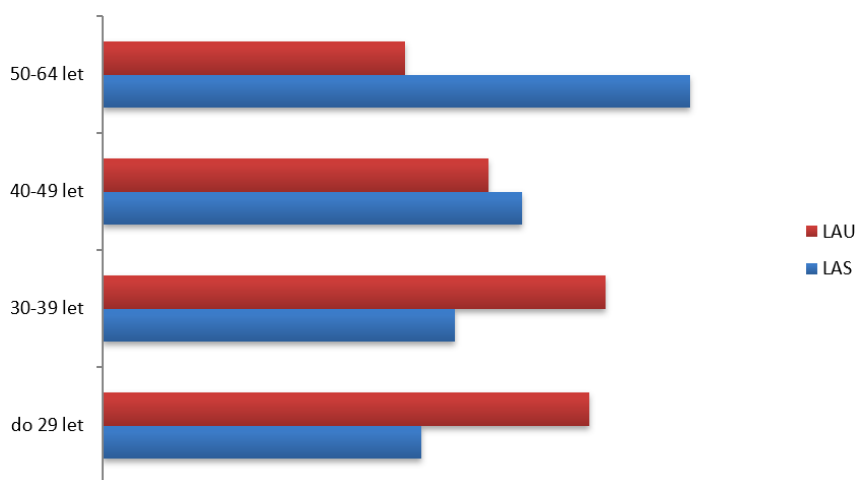
je kvalita tabáku největší prioritou, proto po dodavatelích vyžaduje dodržování směrnice GAP. Vyjednávací síla dodavatelů je zde poměrně velká, jelikož je tabák hlavní složkou výrobního procesu (Philip Morris ČR a.s., 2020)

### Zákazníci

IQOS své stávající zákazníky označuje zkratkou LAU, která znamená „legal-age users“, neboli uživatele starší 18 let. V současné době užívá IQOS v České republice okolo 490 tis. lidí, kdy 39 % tvoří muži a 61 % ženy. Největší skupinu tvoří uživatelé ve věku 30–39 let. Nejnižší procentuální zastoupení uživatelů je ve věku 50–64 let. Značka IQOS nemusí být atraktivní pro uživatele starších generací hned z více důvodů. Prvním z nich může být, že spousta lidí ve věku 50–64 nemusí disponovat potřebnou technologickou znalostí, a obsluha zařízení jim tedy může připadat složitá. Další důvod spočívá v tom, že řada lidí této věkové kategorie je již zvyklá na tradiční cigarety, může tedy být obtížné je přesvědčit, aby své návyky změnili. Také mohou být zásadně proti jakému technologickému zařízení, které není klasickou cigaretou. Celkově lze tedy říci, že značka IQOS nemusí pro starší generace být tak atraktivní z hlediska technologické náročnosti obsluhy a odporu vůči novinkám.

Potenciálními zákazníky jsou všichni dospělí kuřáci klasických cigaret, kteří se značí zkratkou LAS, neboli „legal-age smokers“. V současné době je v České republice přibližně 1,76 mil. kuřáků klasických cigaret.

Obr. 22: Věková struktura LAS a LAU



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

IQOS má vybudovanou velkou zákaznickou základnu, což snižuje vyjednávací sílu zákazníků. Ti lze řešit inovací nových produktů, která zabrání odchodu zákazníků ke konkurenci.

### **Substituty**

Na českém trhu lze sledovat dva produkty, který konkurují zařízení na nahřívání tabáku IQOS. Těmito produkty jsou zařízení značky GLO a PULZE.

- **GLO**

Zařízení na zahřívání tabáku značky GLO funguje na základě moderní indukční technologie, díky které se tabákové náplně zahřívají rovnoměrně. Nejnovější model GLO hype+ UNIQ má dva režimy nahřívání, a to Standard a Boost. Díky tomu si uživatel může zvolit libovolnou teplotu a rychlost nahřívání, čímž si nastaví požadovanou intenzitu chuti. Kapacita zařízení na jedno nabití je až 22 tabákových náplní a umožňuje užití až tří tabákových náplní za sebou bez přerušení. Zařízení GLO se prodává ve čtyřech barvách, a to černé, modré, zlaté a bílé. Základní balení obsahuje samotné zařízení, nabíjecí kabel USB a čistící kartáček. Cena balení je 399 Kč (Glo, n.d.a).

Obr. 23: Zařízení GLO hype+ UNIQ



Zdroj: Vapoo.cz (n.d.)

Do GLO se vkládají tabákové náplně NEO. Délka užití jedné náplně se odvíjí od režimu nahřívání, v režimu Standard lze užívat po dobu čtyř minut a v režimu Boost tři minuty, kdy není nijak omezen počet potahů. Krabička NEO Sticks obsahuje 20 tabákových náplní. Cena krabičky NEO Sticks se pohybuje od 80 Kč – cena však není pevně stanovena, ale pouze doporučena.

British American Tobacco nabízí na českém trhu celkem 8 druhů tabákových náplní:

Gold Tobacco – výrazná a intenzivní chuť tabáku,

Bright Tobacco – jemná směs tabáku s příchutí bylin,

Dark Tobacco – pronikavá směs vysoce kvalitního tabáku s dřevitou esencí,

Terracotta Tobacco – bohatá a vyvážená směs kvalitního tabáku s jemnými tóny,

Scarlet Click – tabáková směs s příchutí červených plodů a jemným podtónem máty,

Purple Click – jemná tabáková chuť s příchutí lesních plodů,

Green Click – bohatá tabáková chuť s mentolovou příchutí,

Sunny Click – jemná tabáková směs s tóny kokosu s příchutí ananasu. (Glo, n.d.b)

- **PULZE**

V roce 2021 se objevilo na českém trhu nové zařízení na nahřívání tabák, PULZE. Uživatelé si u něj mohou vybrat z dvou režimů intenzity zahřívání. Režim Standard pro silnou intenzitu chuti, nebo režim ECO, kdy je chuť nahřívajícího tabáku jemnější. Na jedno nabití vydrží zařízení až na 20 tabákových náplní. Zařízení PULZE je k dispozici v barvách Silver (stříbrná) a Copper (měděná). Základní balení obsahuje samotné zařízení na nahřívání tabáku, adaptér a kabel USB, nástroje na čištění zařízení a náhradní kryty uzávěru. Cena balení činí 1290 Kč (Pulze, n.d.a).

Imperial Brands vlastní portfolio tabákových náplní iD určené do zařízení PULZE. Krabička iD obsahuje 20 ks tabákových náplní. Její prodejní cena je 100 Kč.

Uživatelé mají možnost si vybrat z pěti příchutí nahřívajícího tabáku:

Balanced Blue – jemná tabáková chuť,

Polar Green – tabáková směs s příchutí mentolu,

Balanced Blue – vyvážená a skutečně autentická chuť kvalitního tabáku,

Ice – jemná tabáková směs se svěží mátovou příchutí,

Capsule Polar – tabáková náplň s mentolovou kapslí,

Rich Bronze – intenzivní a výrazná chuť tabáku,

Capsule Summer Red – tabáková náplň obsahující kapsli s příchutí vodního melounu,

Capsule Forest Purple – jemná tabáková chuť s příchutí lesních plodů. (Pulze, n.d.b)

Hrozba substitutů je zde nejvyšší právě z pohledu tabákových náplní, iD náplně mají stejnou formu jako tabákové náplně HEETS. Dalšími substituty jsou tabákové náplně MC a NUSO, které je možné vkládat do zařízení IQOS. Obě tyto značky nabízejí širokou škálu příchutí. Krabička tabákových náplní MC stojí 95 Kč a NUSO stojí 90 Kč. Existuje určité riziko, že uživatelé IQOS nahradí tabákové náplně HEETS levnější variantou.

### 7.2.1 Zhodnocení atraktivity mezoprostředí

Autorka vytvořila přehled jednotlivých faktorů, které působí na konkurenční síly a pomocí bodové stupnice v rozsahu 1–10 ohodnotí sílu vlivu každého z těchto faktorů. Hodnota 1 = konkurenční síla, která výrazně snižuje atraktivnost. Hodnota 10 = konkurenční síla je malá a přispívá ke zvýšení atraktivnosti.

Tab. 4: Zhodnocení atraktivity mezoprostředí

Konkurenční síla	Faktory, které působí na konkurenční sílu a její bodové hodnocení	Vyjádření konkurenční síly průměrem bodového hodnocení faktorů
Konkurenti v odvětví	3	0,6
Nově vstupující konkurence	4	0,8
Dodavatelé	3	0,6
Odběratelé	5	1
Substituty	5	1
<b>Atraktivnost odvětví</b>	<b>18</b>	<b>Průměr: 4</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Interpretace výsledků je stanovena následovně: čím vyšší celkové bodové hodnocení, tím nižší atraktivnost odvětví, a naopak čím menší celkové bodové hodnocení, tím nižší atraktivnost.



Pro interpretaci výsledků atraktivity odvětví si autorka stanovila tři úrovně bodového hodnocení:

- hodnota 10–6 = nízký vliv konkurenční síly/zvýšená atraktivnost odvětví,
- hodnota 5–4 = střední vliv konkurenční síly/střední atraktivnost odvětví,
- hodnota 3–1 = vysoký vliv konkurenční síly/snížená atraktivnost odvětví.

Z tabulky, která hodnotí atraktivnost odvětví, autorka zjistila, že se nachází na hodnotě 4, což vyjadřuje střední vliv konkurenční síly a střední atraktivnost odvětví.

## 8 Zhodnocení marketingového mixu IQOS

Zhodnocení marketingového mixu autorka provede na základě SWOT analýzy, která slouží pro hodnocení silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb, které na značku mají vliv na trhu s tabákovými výrobky. Výsledkem analýzy je komplexní pohled na vnější a vnitřní prostředí firmy. Také pomáhá identifikovat klíčové faktory úspěchu na trhu.

Tab. 5: SWOT analýza

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Inovativnost	Vysoká cena
Silná pozice na trhu	Nedostatečné portfolio produktů
Silná marketingová strategie	Nedostatečná atraktivnost pro starší generaci
Rozsáhlá distribuční síť	Závislost na dodavatelích
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Zvyšující se poptávka po alternativách	Vliv médií
Efektivita marketingu	Rostoucí konkurence
Vývoj nového produktu	Změna legislativy
Zastavení výroby cigaret	Makroekonomické faktory

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

### 8.1 Zhodnocení SWOT analýzy

Díky SWOT analýze autorka získala detailní přehled o silných a slabých stránkách, příležitostech a hrozbách pro značku IQOS. Mezi silné stránky se řadí inovativnost, silná pozice na trhu, silná marketingová strategie a efektivně vybudovaná distribuční síť. Na druhou stranu slabé stránky zahrnují vysokou cenu produktu, nedostatečné produktové portfolio a nedostatečnou atraktivnost pro starší generace. Příležitosti se opírají o narůstající poptávku po alternativních způsobech kouření, zvyšující se efektivitu marketingových metod, uvedení nových produktů na trh a zrušení výroby klasických cigaret. Mezi hrozby se pak řadí rostoucí konkurence na trhu, vliv médií, změna legislativy a makroekonomické faktory.

Aby autorka rozebrala SWOT analýzu více do detailu, využila konfrontační matice. Ta slouží k porovnávání vazeb jednotlivých prvků vnitřního a vnějšího prostředí.

Tab. 6: Konfrontační matice

		Silné stránky				Slabé stránky				
		Inovativnost	Silná pozice na trhu	Silná marketingová strategie	Rozsáhlá distribuční síť	Vysoká cena	Závislost na dodavatelích	Nedostatečné portfolio produktů	Neatraktivnost pro starší generaci	
Příležitosti	Zvyšující se poptávka po alternativách	+	++	+	++	0	0	-	-	3
	Efektivita marketingu	0	+	+	0	-	0	0	0	1
	Vývoj nového produktu	++	+	+	0	0	-	0	0	3
	Zastavení výroby cigaret	+	++	0	+	-	-	-	-	0
Hrozby	Vliv médií	0	-	-	0	0	0	0	0	-2
	Rostoucí konkurence	+	+	+	0	-	-	--	--	-1
	Změna legislativy	+	0	0	-	0	0	0	0	0
	Makroekonomické faktory	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		6	5	3	2	-3	-3	-4	-4	

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Z analýzy lze vyvodit, že nejslabšími stránkami společnosti jsou nedostatečné portfolio produktů a nedostatečná atraktivnost pro starší generaci. Nicméně existují také příležitosti v podobě rostoucí poptávky po alternativách klasických cigaret a možností vývoje nových produktů. Autorka proto navrhuje strategii minimalizace nedostatků a využití příležitostí, neboť společnost disponuje silnou pozicí na trhu a inovativními prvky, což zvyšuje pravděpodobnost úspěchu strategie. Konfrontační matice také vypovídá, že nejzásadnějšími hrozbami jsou rostoucí konkurence a vliv médií, které mohou mít negativní vliv na značku IQOS a její schopnost dosáhnout stanovených cílů.

## 9 Návrh na zefektivnění marketingového mixu IQOS

V této kapitole bude autorka uvádět návrh na zefektivnění marketingového mixu značky IQOS na českém trhu. Ten je založen na analýzách vnitřního prostředí, které vyhotovila s pomocí McKinseyho modelu 7S, analýzách vnějšího prostředí, kdy využila analýz PESTLE a Porterova modelu pět sil, a analýzách současného marketingového mixu obchodní značky. Tento návrh má za cíl identifikovat oblasti, kde je možné posílit efektivitu marketingového mixu tak, aby byla značka schopna lépe uspokojit potřeby zákazníků a navýšit tak svůj podíl na trhu.

Díky SWOT analýze autorka určila slabé stránky značky IQOS, kterými jsou nedostatečné portfolio produktů, nedostatečná atraktivnost pro starší generaci a vysoká cena. Na druhou stranu se však objevily také příležitosti – a to v podobě vývoje nového produktu a zvyšující se poptávky po alternativách tradičních cigaret.

Autorka doporučuje využít příležitostí spojených se značkou IQOS tím, že minimalizuje slabé stránky a maximalizuje příležitosti – tento přístup se nazývá strategie MIN-MAX. Navrhuje vývoj nového produktu, který by byl atraktivnější pro starší generaci. Tím se rozšíří portfolio produktů, ale i segment zákazníků. Autorka zdůrazňuje, že je důležité při návrhu nového produktu brát v úvahu vysoké ceny, které jsou jednou ze slabých stránek společnosti.

### 9.1 Vývoj nového produktu

Aby bylo možné uvést nový produkt na trh, je důležité absolvovat řadu přípravných kroků. Mezi ty klíčové patří vytvoření týmu, který bude mít na starosti vývoj, výrobu a marketing nového produktu. Tento tým by se měl skládat z odborníků na různé oblasti, jako je design, inženýrství, výroba, marketing, prodej a správa projektů.

Důležitým opatřením je vytvoření časového harmonogramu, který určuje, jaké kroky je třeba provést a v jakém časovém rozsahu. Tento plán by měl být realistický a zahrnovat potřebný čas pro každou fázi projektu, včetně výzkumu trhu, vývoje prototypů, testování produktu, výroby a uvedení na trh.

Celkově je nutné sestavit podrobný plán, který bude obsahovat veškeré klíčové kroky, které je potřeba učinit, aby byl nový produkt na trh zaveden úspěšně.

### 9.1.1 Sestavení týmu

Aby byl nový produkt úspěšně uveden na trh, důležitým krokem je sestavit tým, který bude mít na starosti vývoj, výrobu a marketing nového produktu. Autorka navrhla postup a zásady, jak sestavit tým z interních zdrojů:

1. Identifikace potřebných rolí a kompetencí: Na základě potřeb projektu a požadovaných výstupů je potřeba zjistit, jaké role budou nutné a jakými kompetencemi musí disponovat jednotliví členové týmu. Pro vývoj nového produktu mohou být potřeba různí odborníci, jako jsou designéři, inženýři, technici, výzkumníci a další.
2. Výběr kandidátů z interních zdrojů: Je třeba zvážit, zda už společnost PMI má zaměstnance s vhodnými schopnostmi a zkušenostmi. Tito zaměstnanci mohou pocházet z různých oddělení, jako je vývoj, marketing, prodej, výroba a správa projektů.
3. Sestavení týmu: Výběr ideálních kandidátů a sestavení týmu. Je nutné zvážit, jak bude tým fungovat a jakou roli budou jednotliví členové mít.
4. Definice rolí a odpovědností: Je nutné pro každého člena týmu určit jeho roli a odpovědnost. Každý člen týmu by měl mít jasno v tom, co se od něj očekává a jak přispívá ke společnému úspěchu projektu.
5. Stanovení plánu práce: Plán práce bude zohledňovat všechny aspekty projektu, mezi které se řadí vývoj, výroba, marketing a prodej. Monitorovat efektivitu sestaveného pracovního plánu, stejně jako určení klíčových milníků, je velmi důležité.
6. Pravidelná komunikace: Pravidelná komunikace mezi členy týmu je klíčová pro úspěšné dokončení projektu. Za prvé, umožňuje členům týmu sdílet myšlenky a nápady, získávat zpětnou vazbu od ostatních členů týmu a následně zlepšovat kvalitu výstupů. Díky pravidelné komunikaci mohou členové lépe koordinovat svou práci a přizpůsobit ji potřebám projektu, což zvyšuje produktivitu a efektivitu týmu. Navíc umožňuje odhalit případné problémy včas a zamezit jejich zhoršení v budoucnu.

### 9.1.2 Časový harmonogram

V této kapitole se bude autorka zabývat návrhem časového harmonogramu pro úspěšné uvedení nového produktu na trh. Harmonogram bude rozdělen do tří fází, které jsou klíčové pro dosažení cíle. První fáze se zaměřuje na přípravu a výzkum trhu, v rámci které se provede analýza konkurence a trhu s cílem identifikovat potenciální zákazníky a jejich očekávání. Druhá fáze zahrnuje výrobu a testování produktu, kde se vytvoří koncept a prototyp produktu, který se následně testuje na malé a větší skupině zákazníků. Poslední fází je uvedení produktu na trh a marketing, kde se plánuje marketingová kampaň a distribuční strategie, spouští se kampaň a sledují se výsledky, aby se případně upravila marketingová strategie. Každá z těchto fází bude detailně rozebrána a autorka navrhne přesný harmonogram.

#### Fáze přípravy a výzkumu trhu

**Měsíc 1–2: Průzkum trhu a analýza konkurence** – V první fázi se marketingový tým bude zabývat průzkumem trhu, aby nasbíral detailnější informace o potenciálních zákaznících, jejich potřebách a preferencích. Následovat bude analýza konkurence, která přinese přehled o stávajících produktech a službách na trhu, cenové politice a dalších souvisejících faktorech. Průzkum trhu i analýza konkurence jsou nezbytné k tomu, aby byla vytvořena efektivní strategie pro zavedení nového produktu na trh. Marketingový tým v této fázi identifikuje příležitosti a výzvy, které mohou ovlivnit úspěch nového produktu.

**Měsíc 3–4: Vytvoření konceptu a prvního prototypu** – V průběhu této fáze dojde ke zpracování nápadů a vize pro vznik nového produktu, které poslouží jako základ k vytvoření prvních konceptů. Následuje podrobná analýza těchto konceptů a jejich zpracování prostřednictvím prvního prototypu. Ten funguje jako první fyzická verze vznikajícího produktu, která následně prochází testováním a úpravami založenými na získaných zkušenostech a zpětné vazbě. Součástí této fáze je také zpracování specifikací produktu po technické a designové stránce a určení klíčových parametrů pro jeho výrobu.

**Měsíc 5: Testování prototypu na malé skupině zákazníků** – V rámci této fáze je třeba nechat hotový prototyp produktu projít testováním malou skupinou zákazníků. Cílem těchto testů je získat zpětnou vazbu ohledně produktu a odhalit případné nedostatky či problémy, které je nutné vyřešit. Testování bude svěřeno do rukou cílových zákazníků, kteří splňují požadavky zamýšleného trhu pro nový výrobek. Získaná data následně musí

projít pečlivou analýzou a být zohledněna při vývoji dalších prototypů produktu a jeho úpravách. Výsledky testování mohou posloužit také jako základ k úpravám cílové skupiny a marketingové strategie.

### **Fáze výroby a testování produktu**

**Měsíc 6–8: Výroba první série produktu a testování kvality** – Po úpravách prototypu na základě testování v předchozí fázi se zahájí výroba první série produktu. Je důležité výrobní proces důkladně navrhnut a naplánovat tak, aby produkt splňoval požadované kvalitativní standardy a realizace odpovídala časovému harmonogramu. I při výrobě bude produkt procházet pravidelným testováním kvality, a pokud se odhalí jakékoliv nedostatky, budou odstraněny. Souběžně bude probíhat testování produktu na různých trzích, díky čemuž se ukáže, zda je konkurenceschopný a dokáže vyplnit očekávání zákazníků. Jakékoliv problémy odhalené během testování se budou řešit, podle toho se případně upraví i výroba, čímž bude zajištěn vysoký standard kvality.

**Měsíc 9–10: Testování produktu na větší skupině zákazníků** – V průběhu této fáze se produkty vyrábějí ve větších sériích a předmětem testování je především zjistit, zda jsou připravené na uvedení na trh. Výběr testerů probíhá s ohledem na to, aby co nejlépe reprezentovali cílovou skupinu a dokázali přijít s hodnotnou zpětnou vazbou. Data vycházející z testování pak prochází důkladnou analýzou a zpracováním s cílem zjistit, zda produkt skutečně splňuje očekávání a může být uveden na trh.

**Měsíc 11–12: Finální úpravy produktu a příprava na uvedení na trh** – Tato fáze se zaměřuje na finální úpravy produktu a jeho následnou přípravu pro vstup na trh. Díky zpětné vazbě od testovacích skupin zákazníků dojde k vylepšení produktu a jeho zpracování, aby co nejlépe řešil potřeby zákazníků a dosahoval konkurenceschopné tržní pozice. V tomto bodě se také začne marketingový tým zabývat prací na marketingové strategii, která obsahuje stanovení ceny, míst distribuce a propagačních činností. Zároveň se bude chystat na případné překážky, které se mohou vyskytnout při uvádění nového produktu na trh a plánovat opatření, která povedou k jejich řešení. Ultimátním cílem této fáze je tvorba stabilního základu pro efektivní uvedení na trh a zajištění pozitivních reakcí od zákazníků.

## **Fáze uvedení na trh a marketing**

**Měsíc 13–14: Plánování marketingové kampaně a distribuční strategie** – Během této fáze se zahajuje plánování marketingové kampaně a strategie pro distribuci nového produktu. Součástí marketingové kampaně bude tvorba strategie pro komunikaci s potenciálními zákazníky, reklamních materiálů, kampaní pro online a offline prostředí a další marketingové aktivity. Předmětem distribuční strategie bude výběr odpovídajících kanálů pro distribuci produktu, což mohou být například e-shopy, kamenné prodejny nebo specializované prodejny. V této fázi přichází na řadu také plánování logistiky a skladování produktu takovým způsobem, aby byl při uvedení na trh k dispozici v dostatečném množství.

**Měsíc 15–16: Spuštění marketingové kampaně a distribuce produktu** – V tomto období se spouští samotné marketingové kampaně a dochází k distribuci nového produktu napříč trhem. Marketéři věnují pozornost propagaci produktu a budují o něm povědomí mezi potenciálními zákazníky. Neodmyslitelnou součástí tohoto kroku je také zajištění dostupnosti produktu jak v kamenných prodejnách, tak na e-shopech. Tato fáze také zahrnuje intenzivní spolupráci s distribučním týmem – aby se trh co nejvíce pokryl, a byla zajištěna dostupnost pro zákazníky. Také se monitoruje zpětná vazba od zákazníků, na základě které je možné upravovat marketingovou strategii a distribuční kanály.

**Měsíc 17–18: Sledování výsledků kampaně a úprava marketingové strategie** – Během těchto měsíců bude probíhat monitorování výsledků marketingové kampaně a dat týkajících se prodeje nového produktu. Na jejich základě se pak vyhodnotí úspěšnost kampaně a bude možné přijít se způsoby, jak marketingovou kampaň a distribuční síť vylepšit. Současně bude nutné zajistit dostatečné skladové zásoby produktu a připravit se na možné změny v poptávce či reakci konkurence.

**Měsíc 19–20: Zhodnocení celého procesu a plánování budoucího rozvoje produktu** – Poslední fáze zahrnuje celkové zhodnocení procesu a výsledků kampaně. Jsou analyzovány výsledky prodeje, zpětná vazba od zákazníků a možné nedostatky produktu. Na základě získaných informací se vyhodnocuje úspěšnost produktu a kampaně, a zároveň se staví plán pro budoucí rozvíjení produktu. Pokud je to potřeba, upravuje se marketingová strategie a distribuční kanály. Také se plánují další kroky, které vedou k udržení nebo zlepšení pozice na trhu a rozvoji produktových řad.



### **9.1.3 Předběžné stanovení rozpočtu**

Předběžný rozpočet uvádí náklady na jednotlivé fáze návrhu. Tento krok je klíčový z hlediska plánování a monitorování nákladů, které souvisejí s plněním plánu. Díky sledování nákladů je možné včas odhalit případná překročení rozpočtu, a přijmout tak opatření, které povedou k řešení situace. Tento přehled představuje pevný základ pro rozhodování o prioritách a alokaci zdrojů.

#### **Výzkum trhu a analýza konkurence**

- náklady na průzkum trhu: 10 000 Kč
- náklady na zakoupení dat o konkurenci: 50 000 Kč

Celkové náklady této aktivity: 60 000 Kč

#### **Vývoj nového produktu**

- náklady na vývoj technologie: 600 000 Kč
- náklady na návrh a sestavení prototypu: 400 000 Kč
- testování produktu: 100 000 Kč

Celkové náklady této aktivity: 1 100 000 Kč

#### **Výroba a balení nového produktu**

- náklady na materiál a komponenty: 400 000 Kč
- náklady na výrobu produktu: 300 000 Kč
- náklady na kompletaci balení: 80 000 Kč

Celkové náklady této aktivity: 780 000 Kč

#### **Marketing a propagace nového produktu**

- náklady na aktualizaci webové prezentace a e-shopu: 100 000 Kč
- náklady na reklamní kampaň: 300 000 Kč
- náklady na PR: 100 000 Kč

Celkové náklady této aktivity: 500 000 Kč

Předběžné celkové náklady na vývoj a uvedení nového produktu na trh činí 2 440 000 Kč.

#### **9.1.4 Stanovení ceny**

Cenu je možné určit na základě nákladů, ale vzhledem k tomu, že společnost odmítla poskytnout informace o nákladech na nový produkt, tato metoda není v této situaci vhodná. Stanovení ceny se v tomto případě bude řídit marketingovými cíli. Autorka stanovila cíl vytvořit produkt s nižší cenou, který bude atraktivní pro starší generaci. Cena tedy bude jedním z faktorů, který bude pomáhat dosáhnout těchto cílů.

Autorka vypracovala návrh plánu pro stanovení ceny produktu následovně:

##### **Fáze 1 - Určení vstupních nákladů**

V této fázi je důležité určit vstupní náklady na výrobu produktu, což zahrnuje náklady na výrobní materiály, výrobní proces, práci a další přímé a nepřímé náklady. Tímse stanoví minimální cena, za kterou může být produkt prodáván.

##### **Fáze 2 - Určení cenového prahu**

V druhé fázi bude stanovena nejvyšší cena, kterou zákazníci budou ochotni zaplatit za produkt – cenový práh. Je klíčové vyhotovit analýzu trhu, aby byly zjištěny informace o cenách konkurenčních produktů a preferovaných cenách zákazníků. Je také potřeba zvážit, zda zákazníci budou ochotni připlatit si za produkt, který jejich potřeby splňuje lépe než konkurence.

##### **Fáze 3: Určení cenové strategie**

Po získání informací o nákladech a stanovení cílů pro produktovou řadu je klíčové určit, jakou cenovou strategii společnost použije. Pokud jde o nový produkt, který má být cenově dostupný pro starší generaci, doporučuje autorka použít strategii stanovení ceny na základě marketingových cílů.

##### **Fáze 4: Testování cenové strategie**

Jakmile je určena cenová strategie, je na čase přistoupit k testování na trhu. Měla by se ověřit reakce zákazníků na stanovenou cenu. V případě nového produktu pro starší generaci je na místě provést průzkum u příslušníků této cílové skupiny a zjistit, jakou hodnotu produktu přisuzují a kolik jsou za něj ochotni zaplatit. V případě, že by z průzkum vyplynulo, že je cena příliš vysoká, je možné zvolit nižší cenu, avšak stále takovou, která pokrývá náklady a zároveň umožňuje dosahovat vytyčených cílů.

## **Fáze 5: Stanovení konečných cen**

Po provedení testování cenové strategie je třeba stanovit konečnou cenu produktu. Při určování ceny je důležité zohlednit náklady na vývoj, výrobu, distribuci a marketing produktu a zároveň zajistit, aby cena byla konkurenceschopná na trhu. Pokud jde o nový produkt pro starší generaci, cena by mohla být stanovena na úrovni nižší než u konkurenčních produktů, ale na stále dostatečně vysoké na to, aby pokryla náklady a dosáhla zisku.

### **9.1.5 Očekávané přínosy**

Autorka očekává, že díky vytvoření nového produktu, a tedy i rozšíření portfolia produktů dojde ke zvýšení konkurenceschopnosti a oslovení širší skupiny zákazníků. Lze také očekávat zvýšení profitu za předpokladu, že společnost vytvoří efektivní marketingovou kampaň.

## **10 Zhodnocení úspěšnosti implementace navrhovaného opatření**

V posledních letech se portfolio produktů obchodní značky IQOS změnilo. Společnost PMI přidala nové zařízení Lil Solid 2.0, které umožňuje uživatelům využívat zahřívací technologii pro spotřebu tabákových výrobků. Tato změna umožnila společnosti rozšířit svou zákaznickou základnu a má vliv na marketingovou strategii a celkovou pozici značky na trhu.

### **10.1 Nový produkt Lil Solid 2.0.**

Korejská společnost KT&G je na svém domácím trhu držitelem ocenění, které souvisí s technologiemi a inovacemi produktů z řady Lil, které napomáhají budování světa bez kouře. Společnost PMI s nimi podepsala smlouvu, která jim umožňuje prodávat jejich výrobky do všech zemí na mezinárodní úrovni kromě Koreje.

IQOS a Lil mají společnou vizi nahradit kouření cigaret u všech dospělých kuřáků, kteří by jinak nadále kouřili. V současné době značka IQOS nabízí vysokou kvalitu produktů pro nahřívání tabáku a špičkové služby. Avšak, to je také spojeno s vyšší cenou, která může být pro některé kuřáky příliš vysoká.

To je důvodem, proč společnost PMI na český trh uvedla produkt lil SOLID 2.0, který je případnou vhodnou volbou pro kuřáky, kteří se s IQOS nesžili. Mezi možné důvody patří cena, způsob užívání nebo třeba nutnost čištění. Zařízení lil SOLID 2.0 také funguje na principu nahřívání tabáku. Jedna tabáková náplň nabízí 14 potáhnutí či přibližně 5 minut užívání. lil SOLID 2.0 na jedno nabití vydrží až 25 použití. Je možné užívat tři tabákové náplně Fiit (které jsou určeny speciálně pro lil SOLID 2.0) po sobě. Použitá technologie zařízení je odlišná od IQOS. Zatímco IQOS funguje na bázi zahřívací čepele, lil SOLID 2.0 pro nahřívání využívá nahřívacího hrotu vyrobeného z nerezové oceli.

U Fiit mají uživatelé na výběr mezi čtyřmi druhy tabákových náplní: Regular, Regular Deep, Marine a Roxo. Tyto náplně se vyrábějí ve stejných továrnách jako HEETS a obsahují pravý tabák.

lil SOLID 2.0 je zařízení pro nahřívání tabáku, které podobně jako IQOS nabízí výhody spojené s bezdýmým kouřením.

## **Závěr**

Hlavním cílem této diplomové práce bylo provedení analýzy současného marketingového mixu obchodní značky IQOS a navržení vhodného opatření pro oblast marketingového mixu na základě výsledků provedených analýz.

V teoretické části se autorka věnovala marketingovému mixu a jeho základním nástrojům, jimiž jsou produkt, cena, distribuce a komunikace. Následně věnovala pozornost teoretickému základu k analýzám vnějšího prostředí, konkrétně metodě PESTLE a Porterovu modelu pěti sil.

Úvod praktické části byl věnován představení společnosti Philip Morris ČR a.s. a jejímu vnitřnímu prostředí. Autorka provedla analýzu vnějšího prostředí společnosti za využití PESTLE analýzy a Porterova modelu pěti sil. Na základě těchto analýz získala autorka základní přehled o okolí, které ovlivňuje marketingovou činnost podniku. Následně autorka představila obchodní značku IQOS a věnovala se analýze marketingového mixu. Autorka díky svým znalostem a zkušenostem z profesního působení ve společnosti charakterizovala produktové portfolio, cenovou politiku, distribuční síť a nástroje marketingové komunikace.

Na základě získaných poznatků z provedených analýz autorka navrhla vhodné opatření v oblasti marketingového mixu IQOS.

## Seznam použitých zdrojů

- Alshaher, A. A. F. (2013). The McKinsey 7S model Framework for e.learning systém readiness assessment. *International Journal of Advances in Engineering & Technology*, 6(5), 1-20, [https://www.researchgate.net/publication/321918535\\_THE\\_MCKINSEY\\_7S\\_MODEL\\_FRAMEWORK\\_FOR\\_ELEARNING\\_SYSTEM\\_READINESS\\_ASSESSMENT](https://www.researchgate.net/publication/321918535_THE_MCKINSEY_7S_MODEL_FRAMEWORK_FOR_ELEARNING_SYSTEM_READINESS_ASSESSMENT)
- British American Tobacco Czech Republic (n.d.). *O nás*. [https://www.batczech.cz/group/sites/BAT\\_A66HPK.nsf/vwPagesWebLive/DO9T5K3S?opendocument](https://www.batczech.cz/group/sites/BAT_A66HPK.nsf/vwPagesWebLive/DO9T5K3S?opendocument)
- České noviny (2021). <https://www.ceskenoviny.cz/pr/zpravy/spolecnost-philip-morris-cr-a-s-ziskala-prestizni-certifikaci-top-employer-ceska-republika-2021/1988744>
- Dedouchová, M. (2001). *Strategie podniku*. C. H. Beck.
- Dvořáček, J., & Slunčík, P. (2012). *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí*. C. H. Beck.
- Evropský parlament a Rada EU (2019). *Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2019/904 ze dne 5. června 2019*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019L0904&from=cs>
- Foret, M. (2012). *Marketing pro začátečníky* (3. vyd.). Edika.
- Glo (n.d.a). *Zařízení Glo*. <https://shop.myglo.cz/product/devices>
- Glo (n.d.b). *Náplně Neo Sticks*. <https://shop.myglo.cz/product/refills>
- Grasseová, M. (2012). *Analýza podniku v rukou manažera* (2.vyd.). BizBooks.
- Grosová, S. (2002). *Marketing: principy, postupy, metody*. Vysoká škola chemicko-technologická v Praze.
- Hooley, G. J., Piercy, N. F., & Saunders, J. A. A. (2012). *Marketing Strategy and Competitive Positioning*. [https://www.researchgate.net/publication/40499386\\_Marketing\\_Strategy\\_and\\_Competitive\\_Positioning](https://www.researchgate.net/publication/40499386_Marketing_Strategy_and_Competitive_Positioning)
- Horáková, H. (2003). *Strategický marketing* (2. vyd.). Grada Publishing.
- IQFAN (2021). *Nové složení tabákových náplní HEETS v roce 2021, kolik obsahují nikotinu*. [https://www.iqfan.cz/Nove-slozeni-tabakovych-naplni-HEETS-v-roce-2021-kolik-obsahuji-nikotinu-A\\_6679](https://www.iqfan.cz/Nove-slozeni-tabakovych-naplni-HEETS-v-roce-2021-kolik-obsahuji-nikotinu-A_6679)
- IQOS (n.d.a). *IQOS 3 DUO SADA Stellar Blue*. <https://www.iqos.com/cz/cs/shop/3-uo-sada-stellar-blue.html>
- IQOS (n.d.b). <https://www.iqos.com/cz/cs/home.html>
- IQOS věda (n.d.). <https://iqosveda.cz/cs/>
- Jakubíková, D. (2008). *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Grada Publishing.
- Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing: Strategie a trendy* (2. vyd.). Grada Publishing.

Justice (n.d.). *Veřejný rejstřík sbírka listin: Philip Morris a.s.*  
<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=428734&typ=PLATNY>

Karlíček, M., & Král, P. (2011). *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu*. Grada Publishing.

Karlíček, M., Machek, M., Novinský, M., Chytková, Z., Dvořák, J., Bartoš, P., Koudelka, J., Tyll, L., Tahal, R., Mařík, J., Říha, D., & Pištělák, P. (2018). *Základy marketingu* (2.vyd.). GradaPublishing.

Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2006). *Strategické řízení – Teorie pro praxi* (2. vyd.). C. H. Beck.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing* (6. vyd.). Grada.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). *Marketing management* (14. vyd.). Grada Publishing

Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2007). *Moderní marketing*. Grada Publishing.

McCarthy, J. E., & Perreault, Jr. W. D. (1995). *Základy marketingu*. Victoria Publishing.

Najman, J. (2013). *10 otázek marketingového plánu: Marketingový plán pro malé a střední firmy*. Bezpouček.

Nývtová, R., & Marinič, P. (2010). *Finanční řízení podniku*. Grada Publishing.

Philip Morris ČR (2019). *IQOS je nejdůvěryhodnější značkou na českém trhu*.  
[https://www.pmi.com/resources/docs/default-source/czech-market/news/08-11-2019-tz---iqos-je-nejdůvěryhodnější%C3%AD-značkou-na-českém-trhu.pdf?sfvrsn=37074cb4\\_4](https://www.pmi.com/resources/docs/default-source/czech-market/news/08-11-2019-tz---iqos-je-nejdůvěryhodnější%C3%AD-značkou-na-českém-trhu.pdf?sfvrsn=37074cb4_4)

Philip Morris ČR (2021). *Výroční zpráva*. [https://pmidotcom3-prd.s3.amazonaws.com/docs/default-source/czech-market/investors-relation/annual-meeting-2022/vyrocn%C3%AD-zprava-2021.pdf?sfvrsn=144688b7\\_4](https://pmidotcom3-prd.s3.amazonaws.com/docs/default-source/czech-market/investors-relation/annual-meeting-2022/vyrocn%C3%AD-zprava-2021.pdf?sfvrsn=144688b7_4)

Philip Morris ČR a.s. (2020). *Udržitelnost a odpovědné podnikání*.  
[https://www.pmi.com/resources/docs/default-source/czech-market/investors-relation/sustainability-report/2020-udržitelnost-a-odpovědné-podnikán%C3%AD.pdf?sfvrsn=de62cb7\\_4](https://www.pmi.com/resources/docs/default-source/czech-market/investors-relation/sustainability-report/2020-udržitelnost-a-odpovědné-podnikán%C3%AD.pdf?sfvrsn=de62cb7_4)

Philip Morris International (2019). *Responsible marketing practices at PMI*. [https://www.pmi.com/resources/docs/default-source/default-document-library/responsible-marketing-practices-at-pmi.pdf?sfvrsn=496446b4\\_4](https://www.pmi.com/resources/docs/default-source/default-document-library/responsible-marketing-practices-at-pmi.pdf?sfvrsn=496446b4_4)

Philip Morris International (2021). *Product eco-design and circularity*.  
<https://www.pmi.com/sustainability/reporting-on-sustainability/product-eco-design-and-circularity-progress-2020>

Philip Morris International (2022). Interní zdroj podniku Philip Morris International.

Philip Morris International (n.d.). *Our goal and strategies*. <https://www.pmi.com/our-transformation/our-goal-and-strategies>

Philip Morris International Management SA (2020). *Průvodce, jak uspět. Philip Morris International*. [https://pmidotcom3-prd.s3.amazonaws.com/docs/default-source/czech-market/investors-relation/annual-meeting-2022/guidebook\\_for\\_success\\_cz.pdf?sfvrsn=44dcb7b7\\_4](https://pmidotcom3-prd.s3.amazonaws.com/docs/default-source/czech-market/investors-relation/annual-meeting-2022/guidebook_for_success_cz.pdf?sfvrsn=44dcb7b7_4)

PMI (n.d.a). *Jak dlouho bude vedoucí světová tabáková společnost vyrábět cigarety?*  
<https://www.pmi.com/markets/czech-republic/cs/about-us/our-vision>

PMI (n.d.b). *Naší vizí je nabídnout kuřákům lepší volbu.*  
<https://www.pmi.com/markets/czech-republic/cs/science-and-innovation/uvod>

Příkrylová, J., Jaderná, E., Kincl, T., Velinov, E., & Štrach, P. (2019). *Moderní marketingová komunikace* (2. vyd.). Grada Publishing.

Pulze (n.d.a). *Pulze zařízení.* <https://www.pulze.com/cs-CZ/produkty/pulze-zarizeni>

Pulze (n.d.b). *E-shop.* <https://www.pulze.com/cs-CZ/produkty/eshop>

Remtová, K. (2003). *Ekodesign.* Ministerstvo životního prostředí.  
[https://www.mzp.cz/web/edice.nsf/7907A38F19E1D57EC1256FC0004FE74D/\\$file/ekodesign.pdf](https://www.mzp.cz/web/edice.nsf/7907A38F19E1D57EC1256FC0004FE74D/$file/ekodesign.pdf)

Smejkal, V., & Rais, K. (2013). *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích* (4. vyd.). Grada Publishing.

Státní zdravotní ústav (2022). *Výsledky Národního výzkumu užívání tabáku a alkoholu v České republice 2021.*

[https://archiv.szu.cz/uploads/documents/szu/aktual/NAUTA\\_2021.pdf](https://archiv.szu.cz/uploads/documents/szu/aktual/NAUTA_2021.pdf)

Synek, M., & Kislingerová, E. (2015). *Podniková ekonomika* (6. vyd.). C.H. Beck.

Tomek, G., & Vávrová, V. (2011). *Marketing od myšlenky k realizaci* (3. vyd.). Professional Publishing.

Vapoo.cz (n.d.). *Glo Hyper+.* <https://www.vapoo.cz/zahrivany-tabak-glo-hyper-glo-neo/british-american-tobacco-glo-hyper/>

Vysekalová, J., Komárková, R., Herzmann, J., & Herink, O. (2012). *Psychologie reklamy* (4. vyd.) Grada Publishing.

## **Legislativa**

Vyhláška č. 261/2016 Sb., o tabákových výrobcích

Zákon č. 180/2016 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích, v platném znění

Zákon č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních, v platném znění

Zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy, v platném znění

Zákon č. 65/2017 Sb., o ochraně zdraví před škodlivými účinky návykových látek, v platném znění



## Seznam tabulek

Tab. 1: Model „4P“ a „4C“ .....	8
Tab. 2: Ceny produktů .....	46
Tab. 3: IQOS Club .....	51
Tab. 4: Zhodnocení atraktivity mezoprostředí.....	64
Tab. 5: SWOT analýza.....	66
Tab. 6: Konfrontační matice .....	67

## Seznam obrázků

Obr. 1: Úrovně produktu.....	11
Obr. 2: Životní cyklus produktu .....	13
Obr. 3: Model 7S .....	23
Obr. 4: Porterův model pěti konkurenčních sil.....	25
Obr. 5: SWOT analýza.....	27
Obr. 6: Logo společnosti Philip Morris ČR a.s.....	29
Obr. 7: Logo obchodní značky IQOS .....	30
Obr. 8: Složení tabákové náplně HEETS.....	31
Obr. 9: Teplotní rozdíly mezi spalováním a nahříváním.....	31
Obr. 10: Výhody zahřívání tabáku.....	32
Obr. 11: Kouř vs. Aerosol.....	32
Obr. 12: Tržní podíl PM ČR .....	37
Obr. 13: Celková přidaná hodnota PM ČR.....	37
Obr. 14: Organizační struktura PM ČR .....	39
Obr. 15: Počet zaměstnanců MP ČR .....	40
Obr. 16: IQOS 3 DUO Blue.....	44
Obr. 17: IQOS Lounge.....	53
Obr. 18: Vývoj minimální sazby spotřební daně na jednu cigaretu (v českých korunách) .....	54
Obr. 19: Označení „plast ve filtru“ .....	58
Obr. 20: Logo společnosti British American Tobacco .....	59
Obr. 21: Logo společnosti Imperial Brands.....	60
Obr. 22: Věková struktura LAS a LAU .....	61
Obr. 23: Zařízení GLO hype+ UNIQ.....	62

## **Abstrakt**

Sladká, M. (2023). *Marketingový mix vybrané obchodní značky* [Diplomová práce, Západočeská univerzita v Plzni].

**Klíčová slova:** marketingový mix, produkt, cena, distribuce, komunikace, marketingové prostředí, analýzy

Hlavním cílem této diplomové práce je provedení analýzy současného marketingového mixu obchodní značky IQOS a navržení vhodného opatření pro oblast marketingového mixu na základě výsledků provedených analýz. Hlavní cíl je dosažen prostřednictvím předcházejících tří dílčích cílů: zpracování teoretického úvodu k problematice marketingového mixu, představení vybrané společnosti a provedení analýzy vnějšího prostředí vybrané společnosti. V teoretické části je zpracován teoretický základ k problematice marketingového mixu a marketingovému prostředí. Praktická část se zabývá představením společnosti a jejího vnitřního prostředí, analýze vnějšího prostředí vybrané společnosti a analýze současného marketingového mixu obchodní značky IQOS. Na základě získaných poznatků z provedených analýz je autorkou navrženo vhodné opatření pro oblast marketingového mixu.

## **Abstract**

Sladká, M. (2023). *Marketing mix of a selected brand* [Master's Thesis, University of West Bohemia].

**Key words:** marketing mix, product, price, place, promotion, marketing environment, analysis

Main goal of this master thesis is the analysis of current marketing mix of the IQOS brand and to propose a suitable measure for the marketing mix based on the results of the analyzes. The main goal is achieved through the previous three sub-goals: elaboration of a theoretical introduction to the issue of marketing mix, introduction of the selected company and analysis of the external environment of the IQOS company. The theoretical part deals with the theoretical basis for the issues of marketing mix and marketing environment. The practical part deals with the introduction of the company and its internal environment, analysis of the external environment of the selected company and analysis of the current marketing mix of the IQOS brand. Based on the findings from the analyzes, the author proposes a suitable measure for the marketing mix.