

Analýza konkurenceschopnosti vybrané společnosti

Iva Štěpánová

Bakalářská práce
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Iva Štěpánová
Osobní číslo:	M20197
Studijní program:	B0413A050024 Ekonomika a management
Specializace:	Ekonomika a management podniku
Forma studia:	Prezenční
Téma práce:	Analýza konkurenceschopnosti vybrané společnosti

Zásady pro vypracování

Úvod

Definuje cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši na oblast konkurenceschopnosti společnosti a formuluje teoretická východiska pro zpracování praktické části.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav konkurenčního postavení vybrané společnosti na trhu.
- Na základě výsledků analýzy navrhněte vybrané společnosti doporučení, která povedou ke zlepšení jejího současného konkurenčního postavení na trhu.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

- DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2012, 173 s. ISBN 978-80-740-0224-3.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 2. vyd. Praha: Grada, 2018, 285 s. ISBN 978-80-247-5869-5.
- KOTLER, Philip, Gary ARMSTRONG a Marc Oliver OPRESNIK. *Principles of marketing*. 18. vyd. London: Pearson, 2021, 728 s. ISBN 978-1-292-34113-2 1-292-34113-0.
- MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012, 231 s. ISBN 9788072612512.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: **10. února 2023**
Termín odevzdání bakalářské práce: **19. května 2023**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2023

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu konkurenceschopnosti vybrané společnosti, která působí na českém a slovenském trhu v oblasti kosmetiky a kadeřnictví. Cílem teoretické části práce bylo vypracování literární rešerše zaměřené na danou problematiku a vysvětlení pojmů nezbytných pro zpracování části praktické. Cílem praktické části bylo aplikovat na vybranou společnost analýzy, jež jsou představeny v teoretické části. Tyto vybrané marketingové analýzy byly zaměřeny na oblast mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí vybrané společnosti. Pomocí vybraných analýz byl zjištěn současný stav konkurenceschopnosti vybrané společnosti na trhu a následně byla navržena doporučení pro zlepšení jejího konkurenčního postavení.

Klíčová slova: konkurenceschopnost, konkurence, analýza McKinsey 7S, STP analýza, marketingový mix 7P, Porterův model pěti konkurenčních sil, benchmarking, PESTLE analýza, SWOT-analýza

ABSTRACT

The bachelor thesis is focused on the analysis of the competitiveness of a selected company operating on the Czech and Slovak market in the field of cosmetics and hairdressing. The aim of the theoretical part of the thesis was to prepare a literature search focused on the given issue and to explain the concepts necessary for the practical part. The aim of the practical part was to apply the analyses presented in the theoretical part to the selected company. These selected marketing analyses focused on the micro-environment, the meso-environment and the macroenvironment of the selected company. Using the selected analyses, the current state of the selected company's competitiveness in the market was determined and then recommendations for improving its competitive position were proposed.

Keywords: Competitiveness, Competition, McKinsey 7S Analysis, STP Analysis, 7P Marketing Mix, Porter's Five Competitive Forces Model, Benchmarking, PESTLE Analysis, SWOT Analysis

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce, panu Ing. Jiřímu Bejtkovskému Ph.D., za jeho odborné vedení, ochotný a přátelský přístup a za jeho čas, který mi věnoval.

Dále bych chtěla poděkovat své rodině za podporu a trpělivost, a také vybrané společnosti za spolupráci a ochotu, a především za možnost zpracovávání své bakalářské práce právě u nich.

Motto:

„Úspěch začíná odvahou.“

Tomáš Baťa

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

OBSAH

ÚVOD.....	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1 KONKURENCE.....	13
1.1 KONKURENCESCHOPNOST	13
1.2 DĚLENÍ KONKURENCE	14
1.3 KONKURENČNÍ STRATEGIE	15
1.3.1 Strategie podle Portera	17
1.3.2 Strategie podle Kotlera.....	18
1.3.3 Strategie podle Ansoffa.....	20
1.3.4 Strategie rudého oceánu	21
1.3.5 Strategie modrého oceánu.....	22
2 VYBRANÉ SITUAČNÍ MARKETINGOVÉ ANALÝZY.....	23
2.1 ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ	23
2.1.1 Model McKinsey 7S	23
2.1.2 STP analýza.....	24
2.1.3 Analýza marketingového mixu 7P	27
2.2 ANALÝZA MEZOPROSTŘEDÍ	29
2.2.1 Porterův model pěti konkurenčních sil	29
2.2.2 Benchmarking	30
2.3 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ	31
2.3.1 PESTLE analýza	32
2.4 SWOT-ANALÝZA	33
3 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	34
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	36
4 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	37
4.1 KONKURENČNÍ STRATEGIE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	38
4.2 ANALÝZA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI PROSTŘEDNICTVÍM MODELU MCKINSEY 7S.....	38
4.2.1 Strategie (Strategy).....	38
4.2.2 Struktura (Structure).....	39
4.2.3 Systémy (Systems).....	41
4.2.4 Styl (Style)	42
4.2.5 Zaměstnanci (Staff).....	42
4.2.6 Dovednosti (Skills).....	43
4.2.7 Sdílené hodnoty (Shared values).....	43
4.2.8 Závěr analýzy společnosti metodou McKinsey 7S	43

4.3	STP ANALÝZA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	44
4.3.1	Segmentace	44
4.3.2	Zacílení.....	45
4.3.3	Positioning.....	46
4.3.4	Závěr STP analýzy vybrané společnosti	46
4.4	ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU 7P VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	46
4.4.1	Produkt (Product)	46
4.4.2	Cena (Price).....	49
4.4.3	Místo (Place)	49
4.4.4	Propagace (Promotion).....	50
4.4.6	Procesy (Process)	51
4.4.7	Materiální prostředí (Physical evidence)	51
4.4.8	Závěr analýzy marketingového mixu 7P vybrané společnosti.....	51
5	VYBRANÉ SITUAČNÍ MARKETINGOVÉ ANALÝZY.....	53
5.1	PESTLE ANALÝZA.....	53
5.1.1	Politicko-právní a legislativní faktory	53
5.1.2	Ekonomické faktory	54
5.1.3	Sociální a společensko-kulturní faktory	54
5.1.4	Technické a technologické faktory	54
5.1.5	Ekologické a environmentální faktory	55
5.1.6	Závěr PESTLE analýzy	55
5.2	PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	55
5.2.1	Stávající konkurence na trhu	55
5.2.2	Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví	56
5.2.3	Hrozba substitutů	56
5.2.4	Vyjednávací síla a vliv odběratelů	56
5.2.5	Vyjednávací síla a vliv dodavatelů	57
5.2.6	Závěr Porterova modelu pěti konkurenčních sil	57
5.3	BENCHMARKING VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	57
5.3.1	Výsledek Benchmarkingu vybrané společnosti.	58
5.4	ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	59
5.5	SWOT-ANALÝZA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	60
5.6	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ REALIZOVANÝCH ANALÝZ	63
6	NÁVRHY DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI VYBRANÉ SPOLEČNOSTI NA TRHU	65
	ZÁVĚR	69
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	71
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	74
	SEZNAM OBRÁZKŮ	75
	SEZNAM TABULEK.....	76
	SEZNAM PŘÍLOH.....	77

ÚVOD

V dnešní době je konkurenceschopnost podniků velice důležitá a je klíčovým faktorem pro udržení se na trhu. Konkurence na trhu mezi firmami je stále silnější, proto se musí snažit, aby byly co nejvíce konkurenceschopné, jinak nebudou mít dlouhého trvání a v konkurenčním boji neobstojí. S tímto problémem se potýkají i podniky, jež působí v oblasti kosmetiky a kadeřnictví.

Ve zmíněném odvětví je konkurence vysoká, jelikož zákazníci mají na výběr z mnoha produktů a služeb. V tomto případě je důležité, aby společnost provedla analýzu konkurenceschopnosti a zjistila tím své silné stránky, na které se může spolehnout a slabé stránky, na kterých je potřeba naopak zapracovat. Podniky by se také měly zajímat o aktuální trendy, které se rychle mění, ale jsou nezbytné pro udržení si klientely. To platí i v případě aktivit na sociálních sítích. Společnost, která v dnešní digitální době nemá účet na internetových platformách, jako by neexistovala.

Bakalářská práce se zaměřuje na analýzu konkurenceschopnosti vybrané společnosti, která podniká již ve zmíněném kosmetickém a kadeřnickém odvětví. Práce je rozdělena do dvou částí, a to do teoretické a praktické.

V teoretické části je vypracována literární rešerše, která je konkrétně zaměřena na téma konkurence a konkurenceschopnost. Dále se literární rešerše zaměřuje na představení mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí. Do zmíněných prostředí spadají jednotlivé vybrané marketingové analýzy, které zde jsou teoreticky popsány a v praktické části bakalářské práce aplikovány na vybranou společnost.

Na začátku praktické části je vybraná společnost představena. Dále je zkoumáno její mikroprostředí pomocí analýzy McKinsey 7S, analýzou STP – zaměřenou na segmentaci, targeting a positioning. V neposlední řadě je také prezentován a analyzován rozšířený marketingový mix 7P. Pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil a benchmarkingu je provedena analýza mezoprostředí vybrané společnosti. Pro rozbor makroprostředí je použita analýza PESTLE, která zkoumá politické, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické, legislativní a environmentální faktory. Na základě těchto vybraných analýz je sestavena SWOT-analýza vybrané společnosti, kde jsou uvedeny slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby pro vybranou společnost. Na závěr bakalářské práce jsou navržena doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti vybrané společnosti, jež působí v oblasti kosmetického a kadeřnického odvětví.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Téma bakalářské práce jsem si vybrala proto, jelikož ve vybrané společnosti pracuji a nelze si nevšimnout, že vybraná společnost své aktivity porovnává s ostatními konkurenty na trhu a snaží se být lepší. Z tohoto důvodu jsem se rozhodla zkoumat konkurenceschopnost vybrané společnosti. Dle mého názoru vybraná společnost získá konkurenční výhodu neustálým zlepšováním kvality produktů a služeb, ale také vylepšováním a originálními nápady na propagaci a reklamu jednotlivých produktů i společnosti samotné.

Primárním cílem bakalářské práce je analyzovat současný stav konkurenčního postavení vybrané společnosti na daném trhu pomocí zvolených analýz a na základě jednotlivých výsledků navrhnout doporučení na zlepšení její konkurenční pozice na trhu. Vybrané marketingové analýzy, které jsou v bakalářské práci uvedeny, jsou zpracovávány na základě vlastního zúčastněného pozorování, čerpáním a analýzou z vnitropodnikové směrnice vybrané společnosti, z webových stránek, a také prostřednictvím interview s generálním ředitelem vybrané společnosti.

Cílem teoretické části bakalářské práce bude vypracovat literární rešerši na marketingové téma s podrobnějším zaměřením na oblast konkurence a konkurenceschopnosti. Výsledkem zpracované literární rešerše bude celkové porozumění této problematice, což bude sloužit jako základ pro analytická šetření v praktické části. Teoretická část tak bude zakončena svým shrnutím a formulováním teoretických východisek vedoucích ke zpracování části praktické. Dále budou v praktické části hledány odpovědi na definované výzkumné otázky, které budou definovány právě pomocí zpracovaných teoretických východisek a využitím logické metody, která se označuje jako indukce.

- *Výzkumná otázka číslo 1: Jak lze vybranou společnost prezentovat podle Porterovy, Ansoffovy a Kotlerovy strategie?*
- *Výzkumná otázka číslo 2: Spolupracuje vybraná společnost pouze s jedním či více dodavateli?*
- *Výzkumná otázka číslo 3: Vkládá vybraná společnost příspěvky na sociální síť alespoň 1x denně?*

Cílem praktické části bude analyzování současného stavu konkurenceschopnosti vybrané společnosti na trhu. Pro zjištění tohoto stavu budou implementovány vybrané marketingové analýzy zaměřené na mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí vybrané společnosti.

Mikroprostředí vybrané společnosti bude zkoumáno pomocí analýzy McKinsey 7S, analýzou STP a prostřednictvím rozšířeného marketingového mixu 7P. Pro analýzu mezoprostředí vybrané společnosti bude aplikován Porterův model pěti konkurenčních sil a také benchmarking. Poslední, makroprostředí vybrané společnosti bude prozkoumáno PESTLE analýzou. Nelze opomenout SWOT-analýzu, která bude prezentovat zjištěné silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby pro vybranou společnost.

V závěru bakalářské práce bude provedeno shrnutí zjištěných dat a informací na základě provedených vybraných analýz a budou formulována doporučení, které povedou ke zlepšení konkurenčního postavení vybrané společnosti na daném trhu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCE

Podle Magretta (2012, s. 18) je konkurence chápána jako vytrvalý proces, který je spojený zejména s rivalitou. Díky neustálému působení tak firmě pomáhá udržovat si určitou výhodu. Autor uvádí, že konkurence je o správném způsobu myšlení, jelikož nepochopení tohoto významu je příčinou častého výskytu chyb. Jedna z těch nejčastějších pramenů z domněnky, že úspěch konkurenčního jednání spočívá v tom být co nejlepší. Takový způsob myšlení vyplývá z naší intuice, avšak může mít velice negativní následky, jelikož „organizace může dosáhnout udržitelné, vynikající výkonosti jen tak, že se bude v konkurenci prosazovat svou jedinečností.“

Lesáková (2014, s. 121) ve své knize uvádí, že analýza konkurence by měla být základem pro vytvoření konkrétních marketingových plánů společnosti. Zároveň by se měl podnik zaměřit na cíle každého konkurenta, na jeho konkurenční pozici, na jeho zdroje a také na jednotlivé složky jeho marketingového mixu. Tento postup umožní podniku daleko lépe porozumět silným a slabým stránkám svých konkurentů a využít tak získané informace pro tvorbu efektivní marketingové strategie.

1.1 Konkurenceschopnost

Dle Dvořáčka a Slunčíka (2012, s. 139) je konkurenceschopnost výrazně ovlivněna konkurenční výhodou, jelikož právě ta má vliv na to, jak konkurenceschopné jsou domácí podniky na světovém trhu a také jak přispívají ke zvyšování hospodářské úrovně. Na druhou stranu, na konkurenční výhodu domácích podniků má vliv dosažená ekonomická úroveň. Velikost životní úrovně obyvatelstva stále roste, z tohoto důvodu hraje hlavní roli produktivita, která vyjadřuje hodnotu výrobků a služeb na jednotku vstupů. Tuto produktivitu určují vyráběné a poskytované výrobky a služby, jež jsou definovány dosažitelnými cenami na trhu a efektivností. Z tohoto hlediska lze konkurenční výhodu rozdělit na kvalitativně založenou a cenově nákladovou.

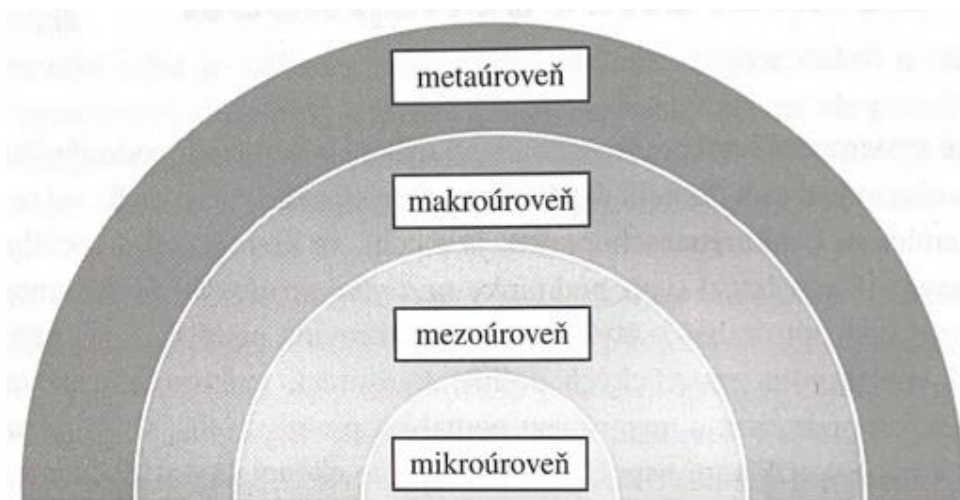
Dvořáček a Slunčík (2012, s. 139-140) dále uvádí, že konkurenceschopnost je popsána a definována mnoha různými autory, kteří se ve snaze se odlišit publikují vlastní přístup. V literatuře je daná problematika rozdělena na několik odlišných analytických úrovní, jimiž jsou (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 139-140):

- výrobek.
- podnik.

- odvětví.
- odvětvový klastr.
- národní ekonomika.

Dalším pojmem, který autoři Dvořáček a Slunčík (2012, s. 145) ve své knize používají je systemická konkurenceschopnost. Jedná se o model, „ve kterém stát a sociální aktéři (zaměstnavatelé a odbory) tvoří podmínky nezbytné pro rozvoj konkurenceschopnosti“. Jde tedy o ekonomické a politické činitele, kteří jsou podmínkou pro úspěšný průmyslový rozvoj. Obrázek (Obrázek 1) detailněji představuje koncept, jenž je autory rozdělen celkem do čtyř úrovní (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 145):

- metaúroveň.
- makroúroveň.
- meziúroveň.
- mikroúroveň.



Obrázek 1 Úrovně systemické konkurenceschopnosti (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 146)

1.2 Dělení konkurence

Jakubíková (2013, s. 106-107) prezentuje několik možných rozdělení konkurence. Firmy neustále monitorují konkurenční prostředí, kdo vydal nový produkt, zda je na trhu nová firma, jak silný jsou konkurenti, jejich silné a slabé stránky, ale i cíle a strategie svých protivníků. Konkurentem pro daný podnik však nemusí být pouze firmy se stejným produktem nebo službou. Lze je dělit podle (Jakubíková, 2013, s. 106-107):

- **teritoriálního hlediska** – firma by se neměla zaměřovat pouze na konkurenty ve své blízkosti, ale taky na ty vzdálenější, kteří by pro ni v budoucnu mohly být hrozbou,

jedná se o konkurenty z hlediska globálního, aliančního, národního, meziodvětvového a dalších.

- **hlediska nahraditelnosti produktu v konkurenčním prostředí** – do této kategorie se řadí konkurence značek, formy, rodu a odvětvová konkurence.
- **hlediska počtu výrobců (prodejců) a stupně diferenciaci produkce** – v této skupině lze konkurenci rozdělit na čistý monopol, oligomonopolii, monopolistickou konkurenci a na dokonalou konkurenci.
- **hlediska stupně organizovanosti a propojenosti výrobců a aliancí** – zde spadá monopol, kartel, syndikát a trust.

Dle Lesákové (2014, s. 127) se může mezi podnikem a jeho konkurenty vytvořit pět typů vztahů. Ten první je popisován jako konflikt, kdy se podnik svého konkurenta snaží zničit, vytlačit pryč z trhu nebo poškodit. Druhý typ je definován jako konkurence, kdy dva nebo více podniků usilují o dosažení stejného cíle a obsazení stejného trhu s podobnými produkty. Třetím typem je koexistence, vyjadřuje to, že různé společnosti na trhu působí relativně nezávisle od jiných podniků. Důvodem může být rozhodnutí ignorovat své konkurenty nebo respektování určitých teritoriálních práv, která nejsou ostatními porušována. Čtvrtý typ představuje kooperaci, kdy se podniky mezi sebou dohodnou na spolupráci pro dosažení jejich nezávislých cílů. Nejčastěji se jedná o spolupráci v podobě výměny informací. Posledním, pátým, typem vztahu je koluze, kdy se podniky snaží udržet status quo na trhu.

1.3 Konkurenční strategie

Dvořáček a Slunčík (2012, s. 49) ve své knize uvádějí, že konkurenční strategie je spojena s tím, že podnik v konkrétním odvětví hledá příznivé konkurenční postavení.

Podle Karlička (2018, s. 152) je důležité zmínit, že žádná firma, která si na počátku nezodpoví základní strategické otázky, nemůže dlouhodobě fungovat. Jsou to: „*Kdo bude náš zákazník? Jakou hodnotu mu nabízíme? Jak zajišťujeme jeho dlouhodobou spokojenost? Jakou máme konkurenční výhodu a jak ji budeme udržovat?*“

Dvořáček a Slunčík uvádějí, že konkurenční strategie se formuluje podle odpovědí na tři základní otázky (2012, s. 49):

- Co se nyní v podniku děje? V tomto případě by měl podnik identifikovat svou současnou strategii a také jaké předpoklady má o relevantním postavení podniku, jeho slabinách, přednostech a konkurentech, aby současná strategie měla smysl.
- Co se odehrává v prostředí? Zde je potřeba analyzovat odvětví, jaké faktory jsou klíčové ke konkurenčnímu úspěchu. Provést analýzu konkurence je také důležité, aby podnik zjistil možnosti a limity současných či potenciálních konkurentů. Další analýzou je analýza společenského klimatu, je podstatné, aby podnik sledoval politické i sociální faktory a věděl tak, zda představují ohrožení nebo příznivé podmínky. Žádoucí je také sledovat přednosti a slabiny daného podniku a porovnávat je se současnými i budoucími konkurenty.
- Co by měl podnik dělat? V tomto případě by měl podnik srovnávat předpoklady, které jsou zahrnuté v současné strategii a porovnat je s tím, co se odehrává v prostředí. Dále je potřeba si určit, jaké alternativní strategie jsou uskutečnitelné a která z alternativ se vzhledem k vnějším rizikům a možnostem nejvíce vztahuje k postavení podniku.

Dle Vochozky (2012, s. 346–348) by mezi formulované strategie společnosti, měla patřit i strategie konkurentů. Důkladné seznámení se s konkurenty může být pro firmu velmi cenné, a proto by podnik pomocí konkurenční analýzy měl získat informace o důležitých konkurentech a pomocí těchto informací odhadovat jejich chování. Účelem konkurenční analýzy je zjistit, kdo jsou konkurenti společnosti, a jaké jsou jejich plány a strategie.

Dále by měla odhalit, jak bude konkurence reagovat na kroky, které firma provede a také ovlivnit jejich chování tak, aby daný podnik získal konkurenční výhodu. Informace o strategii, jenž konkurence uplatňuje je možné získat z tiskových prohlášení, rozhovorů s představiteli společnosti nebo pomocí výročních zpráv.

Dalším způsobem pro získání informací může být pozorování aktivit společnosti (zda dělá nábor nových zaměstnanců, jak intenzivní má reklamní kampaň nebo s jakými partnery spolupracuje). Po vypracování konkurenční analýzy by firma měla být schopna předvídat chování ostatních a také by si měla vytvořit strategie k připraveným vývojovým scénářům, jež by mohly nastat. Avšak zvolené analýzy je potřeba stále přehodnocovat a přezkoumávat, jelikož se tržní prostředí neustále vyvíjí (Vochozka, 2012, s. 346–348).

1.3.1 Strategie podle Portera

Tři základní konkurenční strategie jsou odvozeny z Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 49).

Strategie nízkých nákladů

Cílem této strategie je minimalizovat náklady dané společnosti, s tím je spojeno především to, že firma nakupuje suroviny, které jsou méně nákladné. Při nákupu levných surovin by však měla brát ohled na to, zda cena za materiál odpovídá požadované kvalitě, také by měl být dodržen určitý balanc mezi optimální dodávkou, náklady na skladování (lze například využít metodu Just in time) a mezi outsourcingem, stabilitou designu a jeho výrobního procesu. To vše povede ke snížení nákladů společnosti. Tato strategie je typická tím, že nad zaměstnanci by měl být intenzivní dohled a měla by zde probíhat přísná kontrola nákladů. Jelikož je veškerá pozornost směřována na snížení nákladů, produkt se tak dostává do pozadí a tím dochází k zanedbání inovačního procesu. Velké riziko také představuje snadná napodobitelnost strategie ostatními podniky (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 50).

Strategie diferenciacce

Strategie se vyznačuje tím, že se podnik snaží svůj produkt odlišit od konkurence. Jedná se o originální výrobek, se kterým je spojen silný marketing ale i dobrá konstrukce produktu. Je to založeno na kreativním rozvoji produktu a na efektivním vývoji a výzkumu. Dbá se na spolupráci s vysoce kvalifikovanými pracovníky a využívání nových technologií, proto je požadována vysoká kvalita výrobku. Rizikem této strategie je možnost napodobování ze strany konkurence, ale i to, že zákazníci nebudou mít potřebu se odlišovat. Obecně platí, že za diferencovaný produkt zaplatí zákazník vyšší cenu, než by zaplatil u konkurence. Tato cena by měla pokrýt náklady, které byly vynaloženy na diferenciaci produktu, proto by se řízení nákladů nemělo přehlížet (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 51).

Fokální strategie

Fokální strategie se od předchozích dvou liší tím, že se zaměřuje na určitý segment. Proto má úzkou konkurenční pozici. Strategie nízkých nákladů a strategie diferenciacce se zaměřují na celé odvětví trhu, i ty je možné aplikovat v tomto segmentu. Hlavním cílem segmentace je vyčlenit skupiny kupujících, kteří se vzájemně odlišují podle hlavních rysů. Zaměření podniku na náklady znamená, že společnost působí na úzkém trhu, jelikož ho dobře zná. Může se jednat o zaměření podniku na úzkou produktovou řadu nebo o vstup na regionální trh. K odrazení konkurence podniky využívají loajalitu svých zákazníků. Z důvodu úzkého

zaměření může být rizikem to, že podniky jsou více závislé na dodavatelích a také nižší kupní síla. Soustředěná diferenciacce se vyznačuje úzkou konkurenční pozicí a unikátním produktem (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 52).

V tabulce (Tabulka 1) je znázorněn přehled základních konkurenčních strategií v reakci na vybrané konkurenční síly (hrozby).

Tabulka 1 Volba konkurenční strategie jako reakce na vybrané konkurenční síly (Přepřacováno dle Dvořáčka a Slunčíka, 2012, s. 52)

Síla (hrozba)	Strategie		
	Nízkých nákladů	Diferenciace	Fokální
Vstupu konkurentů	Snižování cen	Loajalita vůči značce	Klíčové dovednosti na úzkém trhu, kde podnik působí
Odběratelů	I přes snižování cen je podnik ziskový	Produkt je unikátní a neexistují substituty	Na úzkém trhu je obtížné vyjednávání, zejména, když substituty nemohou soutěžit
Dodavatelů	Ochrana před silnými dodavateli	Růst cen vyvolaný růstem cen dodavatelů je možný	Pokud dodavatelé působí na nízkokapacitním trhu, je nutné připustit růst cen
Substitutů	Nízké ceny substituty vylučují	Unikátní produkt s vlastnostmi, které substituty nemají	Klíčové dovednosti na úzkém trhu či unikátní vlastnosti produktu

1.3.2 Strategie podle Kotlera

Kotler a Keller (2018, s. 335) uvádí, že konkurence se stává rok od roku mnohem intenzivnější a je důležité, aby marketéři znali tržní pozici své značky, a podle toho ji co nejlépe a nejúčinněji řídili.

Strategie podle lídra trhu

Kotler a Keller (2018, s. 335-337) v knize popisují, že lídr trhu disponuje největším tržním podílem na trhu, konkrétně 40 %. Firmy v této pozici jsou ty, které jako první přichází na trh s novými produkty, jako první upravují ceny nebo zvyšují intenzitu komunikace. Lídry trhu jsou například společnosti jako je Microsoft, McDonald 's, Visa nebo General Motors. I přes to, že se velké značky dostaly do podvědomí zákazníků, měli by být jejich marketéři

stále ve střehu, jelikož se může kdykoliv objevit převratný výrobek ze strany konkurentů. „Aby společnosti zůstaly číslem jedna, musí najít způsob, jakým rozšířit poptávku celého trhu. Kromě toho musí svůj současný podíl chránit pomocí dobře připravených obranných a ochranných akcí.“ Dále by pak v době, kdy se velikost celého trhu nemění, měly být schopné navyšovat svůj tržní podíl.

Strategie tržních vyzyvatelů

Tržním vyzyvatelem je taková firma, která útočí na pozici lídra trhu a na ostatní konkurenty se záměrem rozšíření jejího tržního podílu. Této pozici náleží 30 % trhu. Tržní vyzyvatel si může vybudovat tak silnou pozici, že nakonec předstihne lídra trhu. Příkladem může být firma Toyota, která nyní vyrábí více automobilů než General Motors. Vyzyvatelé mají většinou velké ambice a úsilí pro dosažení jejich cílů, oproti tomu se lídři trhu mohou rozhodnout pro známou cestu a udělat věci tak, jak je dělají vždy, což jim v některých případech může ublížit (Kotler a Keller, 2018, s. 335, 341).

Strategie tržního následovatele

Roli tržního následovatele lze chápat jako opak tržního vyzyvatele. Mnoho společností se lídrovi trhu nechce postavit, proto se raději rozhodnou ho následovat. Tato role na trhu tvoří 20 %. U této strategie se můžeme setkat s pojmem „inovativní imitace“ jedná se o takovou strategii, kdy náklady na vývoj nového výrobku, náklady na jeho distribuci a prosazení nese inovátor trhu a díky tomu si zajistí vedoucí pozici na trhu. Avšak se může objevit taková firma, která nový výrobek okopíruje nebo vylepší. Tímto způsobem však není možné lídra trhu předstihnout ale společnost i tak může dosahovat vysokého zisku, jelikož na samotnou inovaci nevydá žádné náklady. Model, kdy jsou výrobky vědomě napodobovány je velice běžný v odvětvích kde se vyrábí homogenní a kapitálově náročné produkty (chemikálie, ocel, umělá hnojiva). Pro tuto strategii je typická vysoká citlivost na cenu, srovnatelná kvalita služeb a málo příležitostí jak produkt a jeho image odlišit. Pro následovatele trhu je velice důležité, aby věděl, jak získat nové zákazníky a udržet si ty současné. Dále by měl svému cílovému trhu nabízet nové výhody (lokalitu, služby) a také se snažit udržet vysokou kvalitu výrobků a služeb s nízkými výrobními náklady (Kotler a Keller, 2018, s. 335, 341, 343).

Strategie výklenkáře

Podle Kotlera a Kellera (2018, s. 335, 344, 345) je strategie výklenkáře vhodná především pro menší firmy, které se chtějí vyhnout soutěžení s těmi většími, z toho důvodu se zaměřují

na malé trhy. Jestliže firma nechce být v roli následovatele, může se v tomto případě, pokusit o alternativu, a tedy stát se lídrem malého trhu neboli výklenku. Strategii výklenkáře náleží zbylých 10 % trhu. V případě, že si firma najde vhodné výklenky, může dosáhnout vysoké ziskovosti, i když má na celkovém trhu nízký podíl. Jestliže se společnosti toto povede, začne nabízet vyšší hodnotu, také začne dosahovat nižších výrobních nákladů a může určovat prémiové ceny. Firmy, které zaujímají místo na malých trzích mají lepší návratnost investic než firmy, které operují na větších trzích. Zaměření na výklenkové trhy je ziskové především proto, jelikož firmy důkladně znají své cílové skupiny a vědí, co jejich zákazníci potřebují a tím uspokojují jejich potřeby. Z tohoto důvodu si výklenkáři mohou určovat takové ceny, které významně převyšují jejich náklady. Postupem času však výklenky můžou zeslábnout, proto je důležité, aby firma neustále vytvářela nové.

1.3.3 Strategie podle Ansoffa

Ansoffova matice expanzivních alternativ, též známá jako tržně výrobní matice, je matice, která se skládá ze dvou hlavních faktorů. Jsou jimi trhy, ty se rozdělují na současné nebo nové a produkty, které se rozdělují stejným způsobem. Po kombinaci těchto faktorů vzniknou čtyři kvadranty a každý z nich zobrazuje konkrétní strategii. Jedná se o strategii penetrace, kdy se setkává současný trh se současným produktem, u strategie rozvoje produktu se setkává současný trh s novým produktem, strategii rozvoje trhu tvoří nový trh a současný produkt a strategii diverzifikace charakterizuje nový trh i nový produkt (Fotr et al., 2020, s. 28).

Kermally (2006, s. 87) popisuje Ansoffovu matici jako prostředek, pomocí kterého marketéři dosáhnou svých cílů, jelikož jim nabízí určitá strategická rozhodnutí. Jak je již zmíněno v předchozím odstavci, základní matice zahrnuje dva faktory, které tvoří čtyři permutace, jsou jimi trh a výrobek.

Existující výrobek/existující trh (penetrace)

Jedná se o situaci, kdy může vybraná společnost pokračovat ve strategii, kterou využívala do teď, jinými slovy tedy nemusí dělat nic. Další možností je upevnění současné pozice na trhu tím, že vybraná společnost svoji pozornost a své marketingové činnosti a aktivity zaměří na oblast, kde má právě určitou soutěžní výhodu. Dále se může pokusit o prosazení na trhu tím, že například zvýší propagaci nebo marketingovou komunikaci své nabízené značky nebo produktu (Kermally, 2006, s. 88).

Nový výrobek/existující trh (rozvoj produktu)

Firma je v takové situaci, kdy by na svém stávajícím trhu měla investovat do uvedení nového výrobku. V této chvíli společnost vychází z vědomostí, které již má, ale zároveň zkoumá nové příležitosti. U strategie rozvoje produktu procházejí všechny výrobky životním cyklem výrobku, tedy zavedením, růstem, zralostí a úpadkem. Ve fázi zralosti často dochází k představení nových změn, které mají za úkol prodloužit životní cyklus výrobku (Kermally, 2006, s. 88).

Existující výrobek/nový trh (rozvoj trhu)

Společnost se nachází v situaci, kdy svůj výrobek musí prodávat na novém trhu. Jedná se o strategii, kdy firmy se stejným výrobkem získávají nové trhy. Místo na novém trhu lze získat identifikací možných skupin uživatelů. Strategie, kdy se firma snaží proniknout na nové trhy je považována za méně riskantní než vývoj nového výrobku, jelikož má společnost své aktivity existujícího výrobku ověřené a při usilování o nové tržní příležitosti se na ně může spolehnout (Kermally, 2006, s. 88).

Nový výrobek/nový trh (diverzifikace)

V tomto případě jde o situaci, kdy se provádí strategie diverzifikace, tu lze rozdělit na horizontální, vertikální a seskupenou. Horizontální diverzifikace pojednává o tom, že ke stávajícím aktivitám podniku jsou vyvíjeny doplňkové aktivity. Vertikální diverzifikace zahrnuje vývoj aktivit, které se týkají hodnotového řetězce společnosti. V rámci výrobního procesu integrace směrem dolů zahrnuje etapy spojené s předchozím procesem výroby, naopak integrace směrem nahoru zahrnuje etapu výrobního procesu, která bude následovat. O seskupenou diverzifikaci se jedná tehdy, když společnost hledá podniky, které k jejich výrobkům, trhům či technologiím nemají žádný vztah (Kermally, 2006, s. 89).

1.3.4 Strategie rudého oceánu

Kim a Mauborgne (2015, s. 30) definují rudý oceán jako pevně vymezené odvětví s vysokou konkurencí, kde firmy usilují o to, aby podaly větší výkon než jejich soupeři a jejich záměrem je také získat co největší podíl na existující poptávce. V tomto odvětví se produkty stávají lehce zaměnitelnými a tržní prostor se stále více zaplňuje konkurencí, proto se snižují i vyhlídky na růst a zisk. Význam této strategie spočívá především v porážení konkurence. Jen tak může firma v rudém oceánu fungovat, avšak v dnešní době ve většině odvětví nabídka převyšuje poptávku. V budoucnu se trh bude zmenšovat a nebude možné udržení

vysoké výkonnosti. Z tohoto důvodu by pak firmy měly vstoupit za hranice konkurenčních střetů, jelikož jedině tak dosáhnou nových zisků a růstových příležitostí, budou nuceny vytvářet modré oceány.

1.3.5 Strategie modrého oceánu

Naopak modré oceány Kim a Mauborgne (2015, s. 30, 37) popisují jako dosud nevyužitý tržní prostor, ve kterém je možné dosahovat vysokého ziskového růstu a vytvářet novou poptávku. Modrý oceán je také charakteristický tím, že zde konkurenti nehrají žádnou roli. Většina modrých oceánů je vytvořena uvnitř rudých oceánů a to tak, že v existujícím odvětví jsou rozšířeny hranice, v druhém případě je možné tyto oceány vytvořit mimo hranice existujícího odvětví. Na rozdíl od rudých oceánů, kde se jejich strategické myšlení zkoumalo posledních dvacet pět let, jsou modré oceány většinou nezmapované a existuje pouze málo doporučení, jak je vytvářet. Úspěšní tvůrci modrých oceánů nevnímají své konkurenty jako někoho, s kým by se chtěli poměřovat, naopak se řídili myšlenkou hodnotové inovace. Jedná se o takovou strategickou myšlenku, která je základem modrého oceánu a spočívá v tom, že se firma konkurenty snaží určitým způsobem vyřadit ze hry tím, že svým zákazníkům poskytne skokový přírůstek hodnoty, díky kterému si vytvoří nedotknutelný a nezávislý tržní prostor.

Porovnání strategie rudého oceánu a strategie modrého oceánu je uvedeno v následující tabulce (Tabulka 2).

Tabulka 2 Porovnání strategie rudého a modrého oceánu (Přepřacováno dle Kim a Mauborgne, 2015, s. 42)

Strategie rudého oceánu	Strategie modrého oceánu
Soutěže v rámci existujícího tržního prostoru.	Vytvořte svrchovaný tržní prostor.
Porazte konkurenty.	Vyřad'te konkurenty ze hry.
Využijte existující poptávky.	Vytvořte novou poptávku a využijte ji.
Volte mezi hodnotou a náklady.	Prolomte dilema rozhodování mezi hodnotou a náklady.
Uved'te celý systém činností firmy do souladu se strategickou volbou odlišení nebo nízkých nákladů.	Uved'te celý systém činností firmy do souladu se zaměřením na odlišení a nízké náklady.

2 VYBRANÉ SITUAČNÍ MARKETINGOVÉ ANALÝZY

Cimbálníková (2012, s. 43) uvádí, že pro dobré fungování společnosti je potřeba analyzovat konkurenty a zjistit o nich všechny potřebné údaje. Právě pro určení správných strategických kroků je nutné znát důvod úspěšnosti konkurenta, jeho postavení a strategie.

2.1 Analýza mikroprostředí

Mikroprostředí je takové prostředí, ve kterém daná společnost podniká. Podnik ho svými aktivitami může výrazně ovlivnit. Nejdříve je potřeba provést analýzu samotného odvětví. Jsou sledovány charakteristiky jako fáze životního cyklu, nároky na kapitál, velikost a růst trhu nebo vstupní a výstupní bariéry. Do vnějšího mikroprostředí je možné zařadit také partnery jako jsou dodavatelé, odběratelé, dopravci, finanční instituce a jiné. Patří zde také zákazníci, konkurenti a veřejnost. Hlavním cílem analýzy mikroprostředí je identifikace základních hybných sil, jež činnost podniku ovlivňují významným způsobem (Jakubíková, 2013, s. 101).

2.1.1 Model McKinsey 7S

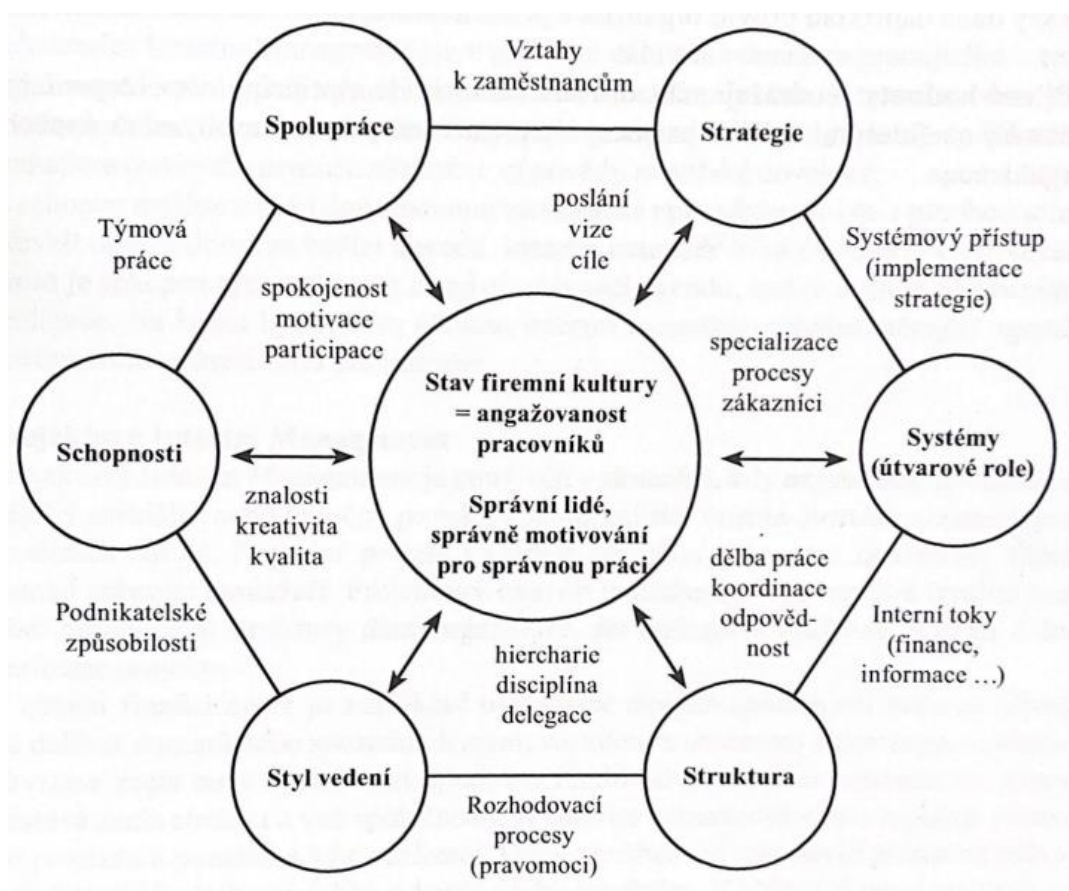
Tento model byl vyvinut ve firmě McKinsey. Jde o model marketingové analýzy, který zkoumá vnitřní prostředí a je označován jako McKinsey 7S. V rámci tohoto modelu je nezbytné, aby rozhodující faktory byly analyzovány a považovány v kompaktnosti a také ve vzájemných souvislostech a vztazích. Na každou společnost by mělo být pohlíženo jako na množinu sedmi faktorů, které mohou rozhodnout o neúspěchu nebo úspěchu zvolené strategie. Faktory se také vzájemně podmiňují a ovlivňují (Cimbálníková, 2012, s. 62-63).

Analýzu tedy tvoří těchto sedm faktorů (Cimbálníková, 2013, s. 121-122):

- Strategy (strategie) – jedná se o stanovení vize organizací a způsob, jak jí má být dosaženo.
- Structure (struktura) – jde o obsahové a funkční upořádání organizace. Patří zde vztahy podřízenosti a nadřízenosti, kontrolní mechanismy, spolupráce či sdílení informací.
- Systems (systémy) – lze je definovat jako prostředky, které nám pomáhají směřovat a posouvat firmu daným směrem.
- Style (styl) – ve smyslu styl manažerské práce, jež vyjadřuje to, jak manažer přistupuje k řízení a řešení problémů, které se vyskytnou.

- Staff (zaměstnanci) – jedná se o spolupracovníky, tedy pracovníky řídicí a řadoví a jejich funkce, vztahy, motivace nebo chování vůči firmě.
- Skills (dovednosti) – dovednostmi neboli schopnostmi je myšleno, jak profesionálně je zdatný pracovní kolektiv organizace jako celku.
- Shared values (sdílené hodnoty) – reprezentuje ideu, principy, které jsou respektovány pracovníky a další parametry, jež přispívají k úspěchu organizace.

Níže uvedený obrázek (Obrázek 2) interpretuje model McKinsey 7S včetně vzájemných vazeb.



Obrázek 2 Model McKinsey 7S (Cimbálníková, 2013, s. 121)

2.1.2 STP analýza

STP analýza je dle Cimbálníkové (2013, s. 53) vhodnou metodou pro analyzování zákazníků a pro následné rozhodnutí optimální strategie. Jednotlivá písmena reprezentují slova Segmentation, Targeting a Positioning. Segmentation se překládá jako segmentace a znamená, že zákazníci jsou rozděleny podle charakteristik do jednotlivých skupin.

Targeting neboli zacílení představuje výběr nejzajímavějších segmentů. Positioning je definování pozice na trhu a odlišení se od konkurence.

Segmentace (Segmentation)

Kotler, Armstrong a Opresnik (2021 s. 205) v knize uvádějí, že není jasně definovaný způsob, jak by měl být trh segmentován. Marketér by měl testovat jednotlivé kombinace a proměnné, aby našel ten nejlepší způsob, jak zobrazit strukturu trhu. Spotřebitelský trh je nejčastěji segmentován například do geografické, demografické, socioekonomické, psychografické anebo do behaviorální skupiny. Geografická segmentace rozděluje trh do jednotlivých geografických jednotek jako jsou národy, státy, regiony, města. Společnost může působit v jedné, více nebo ve všech geografických oblastech, musí však věnovat pozornost geografickým rozdílům. Demografická segmentace rozděluje trh na základě proměnných jako je věk, pohlaví, povolání, příjem, vzdělání, náboženství, etnická příslušnost nebo generace. Rozdělení podle demografických faktorů je nejoblíbenější způsob segmentace zákazníků, jelikož jsou tyto proměnné snadněji měřitelné než ostatní. Psychografická segmentace rozděluje kupující do jednotlivých skupin na základě osobních charakteristik nebo životního stylu. Zákazníci, kteří spadají do stejné demografické skupiny mohou mít velmi odlišné psychologické charakteristiky. Poslední hlavní segmentací je behaviorální, ta kupující rozděluje do skupin na základě jejich znalostí, postojů, použitím nebo reakcí na produkt. Spousta obchodníků zastává názor, že behaviorální proměnné jsou nejlepším výchozím bodem pro budování segmentů na trhu. Kingsnorth (2019, s. 23) uvádí segmentaci podle benefitů neboli přínosu. V tomto rozdělení je důležité pochopit, že to, jak spotřebitelé vnímají je naprosto klíčové. Je možno říci, že u této formy segmentace hraje hlavní roli první dojem, tedy to, jak zákazník vnímá přínos produktu. Podniky jej mohou používat k lepšímu pochopení své spotřebitelské základny. Dále ji mohou využít pro informování o marketingových příležitostech či o tom, jak si jejich produkt na trhu vede. Dobrým příkladem je módní průmysl, kde prodejce nabízí kabáty a bundy. Každý spotřebitel však hledá jiný typ tohoto oblečení, někdo chce teplý zimní kabát, další naopak lehkou bundu na cvičení. Z příkladu lze vyčíst, že vnímaná výhoda kabátu či bundy osloví každý segment jinak, proto může být firma nucena změnit to, jak je její produkt vnímán, aby mohla oslovit nový segment zákazníků.

Zacílení (Targeting)

Chernev a Kotler (2018, s. 62-63) popisují zacílení jako proces identifikace zákazníků, pro které bude firma optimalizovat svou nabídku. Se zacílením jsou spojeny dva druhy

rozhodnutí: strategické a taktické. Strategické zacílení spočívá v tom, že se firma rozhodne, jaké zákazníky bude nebo nebude obsluhovat. Toto zacílení se řídí dvěma klíčovými faktory, jimiž jsou kompatibilita cíle a atraktivita cíle. Kompatibilita cíle znamená schopnost společnosti vytvářet hodnotu pro své zákazníky a zahrnuje obchodní infrastrukturu, know-how, kvalifikované zaměstnance, síť spolupracovníků nebo přístup ke kapitálu. Cílová atraktivita naopak odráží potenciál zákazníků vytvářet hodnotu pro společnost, spadají zde například výnosy, které jsou generované určitým zákaznickým segmentem, náklady spojené s obsluhou tohoto segmentu nebo sociální vliv segmentu. Principem strategického zacílení je, aby byla firma schopna pro zákazníky vytvářet větší hodnotu než konkurence. U taktického zacílení se firma snaží, aby oslovení zákazníků bylo co nejvíce účinné a nákladově efektivní. Toto zacílení se používá u demografické segmentace, kde jsou zákazníci rozděleny podle věku nebo pohlaví, nebo u behaviorální segmentace, kde se kupující rozdělují podle četnosti nákupů, množství nákupů nebo citlivosti na cenu.

Odlišení (Positioning)

Barčík (2013, s. 93-94) definuje positioning jako určitý proces zařazení nebo umístění. Může se jednat o umístění značky, výrobku či služby na trhu nebo jakým způsobem se produkty od stejných výrobních skupin odlišují. Firma by také měla přemýšlet nad tím, jakou pozici by měl výrobek v mysli spotřebitelů zaujmout. Aby si společnost nastavila positioningovou strategii správně, měla by se zamyslet nad otázkami jako jsou například: „*Jakou pozici má firma v současnosti ve vědomí stávajících a budoucích zákazníků? Jakou pozici chce firma mít? Má firma dostatečný rozpočet na vytvoření a udržení nové pozice?*“

Kotler, Armstrong a Opresnik (2021 s. 221-222) uvádí, že pro určování pozice na trhu si firmy sestavují percepční poziční mapy, které ukazují spotřebitelské vnímání jejich značky oproti konkurenci, v důležitých rozměrech nákupu, jako je například cena nebo kvalita. Pro firmu, která je známá například svou kvalitou, je snadné se odlišit od ostatních a najít svou pozici na trhu, díky tomu může uspět i v novém segmentu, jestliže tam bude dostatek kupujících, kteří kvalitu vyhledávají. Ve většině případů se o stejnou pozici uchází dvě nebo více firem, pak si bude každá muset najít jiný způsob, jak se odlišit. Každá firma musí svou nabídku odlišit vytvořením jedinečného balíčku výhod, který osloví podstatnou skupinu v rámci segmentu. Odlišení se a vytvoření pozice na trhu se skládá ze tří kroků. Tím prvním je identifikovat výhody, díky kterým se odlišíme od konkurence a na kterých lze vybudovat silnou pozici. Druhým krokem je vybrat si ty správné konkurenční výhody a celkovou

strategii pro dosažení pozice. Posledním krokem je že firma musí efektivně komunikovat a obhájit si tak zvolenou pozici na trhu.

2.1.3 Analýza marketingového mixu 7P

Marketingový mix vychází ze čtyřech taktických otázek, které jsou součástí strategického marketingového rozhodování. Jejich znění je: „*Jak bude vypadat náš produkt? Jaká bude jeho cena? Kde, kdy a jak ho budeme propagovat? Jak zajistíme jeho dostupnost?*“ Tyto otázky jsou také známy pod názvem 4P (Karlíček, 2018, s. 20).

Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl (2017, s. 32-33) popisují rozšířený marketingový mix, tedy 7P, jako business strategii na základě které, si obchodní jednotka zvolí základní strategické cíle a taky cesty, jak jich dosáhnout. Rozšířený marketingový mix není obsahově vymezený, není jasně stanovené, co přesně má obsahovat, jedná se spíše o technickou pomůcku, díky které bude snadnější formulovat návrh strategie.

Tuto analýzu lze provést i formou Benchmarkingu. Jde o porovnání jednotlivých prvků analýzy daného podniku s prvky konkurenčního podniku nebo standardem na trhu, posuzuje se výjimečnost jednotlivých faktorů organizace (Cimbálníková, 2012, s. 60).

Produkt (Product)

Pod slovem produkt se neskrývá pouze fyzické zboží, zahrnuje mnohem víc, a to veškeré služby, zážitky, informace nebo myšlenky. Jednoduše to, co může být předmětem slevy. Produkt má celou řadu charakteristik, kterými se firmy od sebe snaží odlišit, těmi může být design, kvalita, tvar, rozměr, balení a další, snaží se tak přizpůsobit svůj produkt, aby odpovídal konkrétním přáním a požadavkům zákazníka. Od konkurence se firmy můžou odlišit díky funkčnímu benefitu, který právě jejich výrobek dělá výjimečným. Veškeré charakteristiky produktu, které si firma zvolí, by měli odpovídat předem sestavené marketingové strategii (Karlíček, 2018, s. 154, 156).

Cena (Price)

Cena jako jediná položka z marketingového mixu pro firmu představuje výnosy, ostatní jsou spojeny spíše s náklady. Její stanovení má pro firmu existenční význam. Jedná se tedy o peněžní částku, kterou zákazník za daný produkt zaplatí. Stanovit vyšší ceny není tak lehké, firma by měla pochopit vztah mezi vnímanou cenou a vnímanou kvalitou. Jedná se o psychologický fakt, kdy zákazníci předpokládají, že produkty s vyšší cenou mají obecně vyšší kvalitu, a naopak ty levnější zase nižší kvalitu. Jednoduše cena představuje očekávanou

kvalitu a jestliže zákazník nemá jasný popis o kvalitě produktu, řídí se právě ní. Cena produktů určuje firmě pozici na trhu tzv. positioning (Karlíček, 2018, s. 175-178).

Místo (Place)

„Dostupnost je způsob, kterým se produkt dostává ke zákazníkům. Cílem je, aby se produkt dostal k zákazníkovi na správném místě ve správnou chvíli a způsobem, který odpovídá marketingové strategii dané značky, a to při co nejnižších nákladech“. Je nutné, aby byl produkt pro cílovou skupinu co nejlépe dostupný. Dostupnost se dá nejlépe pochopit na maloobchodních prodejnách a provozovnách služeb, jelikož vhodné umístění těchto podniků jako jsou rychlá občerstvení nebo čerpací stanice, je klíčovou výhodou a také hlavním důvodem návštěvnosti. Emocionální stránka hraje při dostupnosti také svou roli, to, jak se zboží k zákazníkovi dostane může mít jak negativní, tak pozitivní emoci. Tento zážitek tvoří celkovou hodnotu produktu, z toho plyne, že zákazníkovi nezáleží jen na ceně, ale i na tom jak a kde si daný produkt převezme (Karlíček, 2018, s. 216, 217).

Propagace (Promotion)

Jedná se o naplnění marketingových cílů firmy prostřednictvím řízeného přesvědčování a informování cílových skupin. V dnešní době se bez marketingové komunikace nelze obejít a zaujetí cílové skupiny je na současných trzích velmi těžkým úkolem. Pro stanovení komunikační kampaně je potřeba provést analýzu situace na trhu a také brát v potaz marketingový plán, z něho pak vychází a také mu je podřízen plán komunikační. V neposlední řadě by si firma měla stanovit komunikační cíle, ty jsou důležité pro efektivitu komunikační kampaně a určují čeho a kdy má být komunikací dosaženo, sjednocují představy všech, kteří se na dané kampani podílí a slouží pro vyhodnocení kampaně. Typickými komunikačními cíli jsou: *„zvýšení prodeje, zvýšení podvědomí o značce, ovlivnění postojů ke značce, zvýšení loajality ke značce, stimulace chování směřujícího k prodeji a budování trhu“* (Karlíček, 2016, s. 10-12).

Lidé (People)

V této části analýzy je zkoumán zejména počet a kvalita zaměstnanců. Zároveň se společnost zaměřuje na jejich vzdělání, motivaci a rozvoj (Cimbálníková, 2013, s. 61).

Procesy (Processes)

Podstatou je analyzování procesů, díky kterým jsou realizovány produkty poskytované podnikem. Dbá se i na efektivitu těchto procesů (Cimbálníková, 2013, s. 61).

Materiální prostředí (Physical evidence/Planning)

Plánováním je posuzováno, jak je organizace řízená. Tato část se zaměřuje na to, jak a jakým způsobem plánování probíhá, jak se stanovují cíle podniku, jak probíhá přiřazování úkolů a jejich vyhodnocení (Cimbálníková, 2013, s. 61).

2.2 Analýza mezoprostředí

Podle Paulovčákové (2015, s. 73) je mezoprostředí definováno také jako vnější mikroprostředí. Firma ho do určitého bodu může ovlivňovat sama a zároveň jím je ovlivňována, je to takové prostředí, ve kterém firma vytváří své aktivity. Do této analýzy spadá rozbor odvětví a také analýza podniků, které zde působí. Pomocí odvětvové analýzy se zkoumá výkonnost a konkurenceschopnost podniků, které působí v dané oblasti. Do mezoprostředí kromě konkurence patří i další faktory jako jsou distributoři, dodavatelé, zákazníci, zprostředkovatelé apod.

2.2.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

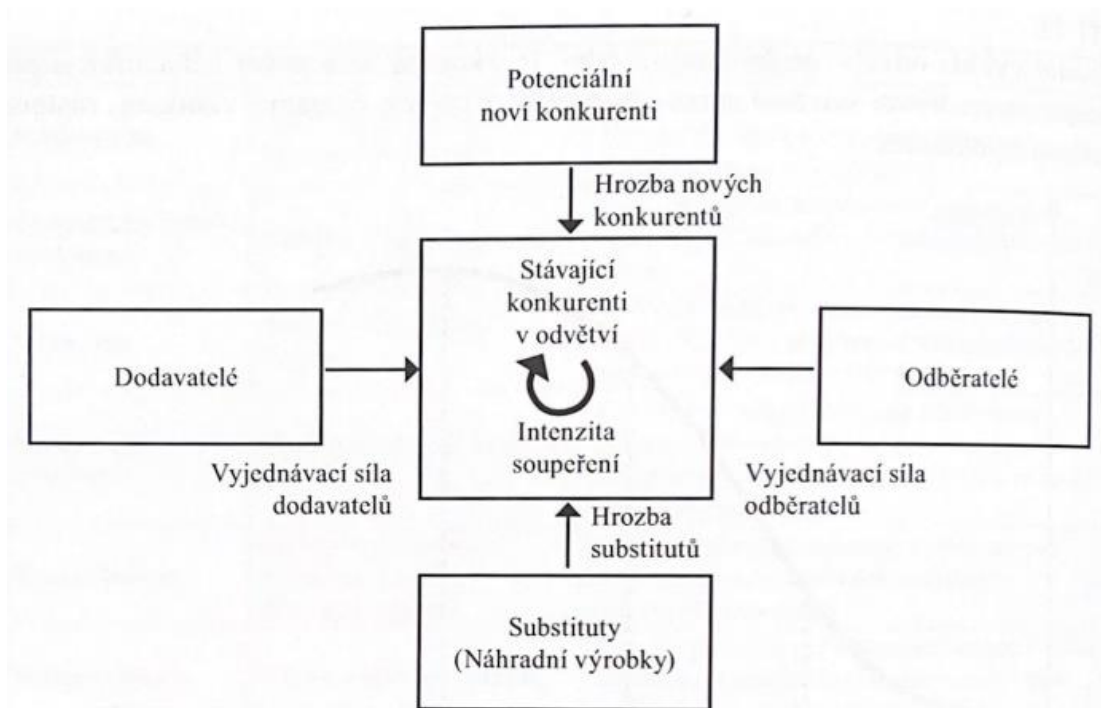
Tato analýza byla sestavena Michaelem Porterem, který rozdělil konkurenci, podle místa působení na konkurenčním trhu, do pěti základních skupin. Porter síly rozdělil do horizontální a vertikální konkurence. Do horizontální konkurence patří hrozba substitučních produktů či služeb, hrozba stávající konkurence a hrozba nové konkurence. Do té vertikální spadá vyjednávací síla dodavatelů a vyjednávací síla zákazníků (Kingsnorth, 2022, s. 21).

Pomocí tohoto modelu může firma pochopit a popsat podstatu konkurenčního prostředí v jednotlivých odvětvích a vytvořit si tak základnu informací, která jí pomůže při rozhodování o konkurenčních výhodách organizace. Mezi hlavní síly, které určují chování konkurentů patří (Cimbálníková 2013, s. 48):

- **nově vstupující konkurenti** – vstup nových konkurentů závisí na tom, zda existují specifické bariéry, které vstup podmiňují a zda je odvětví pro nového konkurenta dostatečně atraktivní. Za nejčastější vstupní bariéry lze považovat ekonomické limity nebo vládní a legislativní zásahy.
- **síla dodavatelů** – síla dodavatelů může být ovlivněna například tím, že se změnou dodavatele jsou spojeny velké náklady, dále jak velký význam dodavatel přikládá dlouhodobým vztahům se zákazníky nebo jak silnou image dodavatel má.

- **síla odběratelů** – do odběratelské síly spadá koncentrace odběratelů, dále že na trhu existuje mnoho jiných alternativních zdrojů zásobování, anebo ochota odběratelů hledat co nejlevnějšího/nejlepšího dodavatele, jelikož materiál je podstatnou částí nákladů.
- **substituční a komplementární produkty** – ve sledovaném odvětví se vždy projeví vyšší intenzitou konkurence. „Výrobci nábytku mohou například soutěžit s ostatními produkty, na které domácnosti vynakládají peníze, jako jsou televizory, pračky, ledničky.“
- **konkurence uvnitř odvětví** – konkurence uvnitř je ovlivněna mnoha faktory, jedním z významných je například počet konkurentů, to, jaké mají strategické záměry, míra růstu konkurence, typ tržní konkurence nebo pestrost sortimentu.

Porterův model pěti konkurenčních sil je ilustrován na obrázku (Obrázek 3) níže.



Obrázek 3 Porterův model pěti konkurenčních sil (Cimbálníková, 2013, s. 48)

2.2.2 Benchmarking

Beneš (2013, s. 23) definuje benchmarking jako nástroj, který spadá do strategického managementu a porovnává hodnoty určitých veličin. Jedná se o proces, při kterém se srovnávají a měří jednotlivé produkty a procesy dané společnosti s produkty a procesy

vybraných konkurentů. Účelem této metody je, aby si organizace definovala cíle, které povedou ke zlepšení jejích aktivit.

Cimbálníková (2013, s. 51) popisuje benchmarking jako techniku, pomocí které lze zjišťovat a vyhodnocovat informace o konkurenci. „*Je to proces neustálého srovnávání a měření organizace s vůdčími organizacemi kdekoliv na světě, s cílem získat informace.*“ Díky těmto informacím může podnik realizovat aktivity, které povedou ke zlepšení jeho výkonnosti. Účelem benchmarkingu je, aby si podnik pomocí porovnání s konkurencí určil a poznal svou pozici. Dále, aby dbal na posílení této pozice tím, že se bude soustředit na to v čem vyniká a v čem je dobrý a zároveň se učil od konkurence tam, kde jsou oni lepší.

Společnost by měla mít promyšlené, jak porovnání použije. Zda se zaměří například na spokojenost zákazníků, na finanční výsledky nebo si za střed zájmů určí procesy. Podle toho je benchmarking rozdělován na interní a externí (Cimbálníková, 2013, s. 51):

- **interní benchmarking** – porovnávání probíhá mezi jednotkami podniku, které mají stejné nebo podobné procesy. Díky internímu porovnání lze získat důležité informace a určit tak, jaký proces je nejefektivnější a zevšeobecnit ho.
- **externí benchmarking** – externí porovnání je rozděleno na další tři skupiny. Jde o konkurenční porovnání, které je zaměřeno na přímé konkurenty, jenž nabízejí stejné výrobky a služby. Získání informací je zde obtížné, jelikož si je konkurenti samozřejmě chrání. Porovnávání funkční nebo odvětvové je takové, kde jsou porovnávána data o procesech, technologiích, trzích atd. Získání informací je zde snadnější, především když mezi organizacemi existuje partnerský vztah. Poslední porovnání je porovnání procesů, kde se bez menšího omezení porovnávají podobné procesy.

2.3 Analýza makroprostředí

Makroprostředí je takové prostředí, které firma nemůže sama nijak ovlivnit, jelikož se jedná o vnější nepřímé vlivy okolí (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 3).

Toto prostředí představuje na daném trhu širší rámec pro podnikání. Je zde zahrnuto prostředí politicko-právní a legislativní, ekonomické, sociálně-kulturní, technické a technologické a ekologické (Karlíček, 2018, s. 38).

Jakubíková (2013, s. 101) uvádí za cíl analýzy makroprostředí, aby byly vybrány pouze ty faktory, které jsou pro daný podnik důležité. Při analýze faktorů je potřeba, aby bylo

vynaloženo maximální úsilí pro identifikování budoucího vývoje, a jaký dopad by to mohlo na podnik či organizaci mít.

Vochozka (2012, s. 344) zastává názor, že počet faktorů, které se v makroprostředí vyskytují je neomezený. Je nutné, aby si společnost rozdělila faktory na primární, tedy na ty, které v daném oboru podnikání na ni budou mít větší dopad a dále na ty s menším dopadem. Při kalkulování je nutné počítat s určitou mírou nejistoty, jelikož přesný budoucí vývoj není možné stoprocentně odhadnout.

2.3.1 PESTLE analýza

Analýzou makroprostředí je analýza PESTLE, její název se skládá ze začátečních písmen anglických názvů faktorů. Písmeno P reprezentuje politicko-právní prostředí, E představuje ekonomické prostředí, S je společensko-kulturní prostředí, T znamená technologické prostředí, L vyjadřuje legislativní prostředí a druhé E ztělesňuje ekologické prostředí. Z důvodů působení těchto faktorů na společnost, by o nich měla mít přehled a analyzovat je, i když je není schopná ovládat. Každá společnost bude považovat za podstatné jiné vlivy, jež jsou nestabilní a mění se v čase jejich intenzita a počet (Cimbálníková, 2012, s. 34-35).

Do politicko-právního prostředí lze zařadit i to legislativní. Jedná se o jednotlivé zákony a instituce, které vymezují pravidla pro činnost podniku. Za politický faktor je považován především typ vlády a její stabilita, záleží na úrovni korupce a byrokracie, jak je regulována ekonomika a typy regulace nebo deregulace a jaké pravděpodobné změny by mohly nastat v tomto prostředí. Do ekonomického prostředí spadají faktory, jenž se mění v průběhu času. Jsou jimi například fáze ekonomického cyklu, hospodářská politika vlády nebo vývoj cen. Do ekonomických faktorů, které jsou relativně stabilní lze zařadit charakter ekonomiky, zda je plánovaná nebo tržní, konkurenceschopnost ekonomiky, její úroveň a disponibilní zdroje. V prostředí sociálně-demografickém jsou faktory jako historické pozadí, jaká je kvalita a množství pracovní síly, pohlavní, věková a náboženská struktura, systém hodnot, rozdělování příjmů ve společnosti a také vzdělávací soustava a její úroveň. Do technologického prostředí spadá, jak podniky využívají vědy a techniky. Patří sem například informační a komunikační technologie, produkty a výrobní procesy nebo metody řízení (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 10-14).

2.4 SWOT-analýza

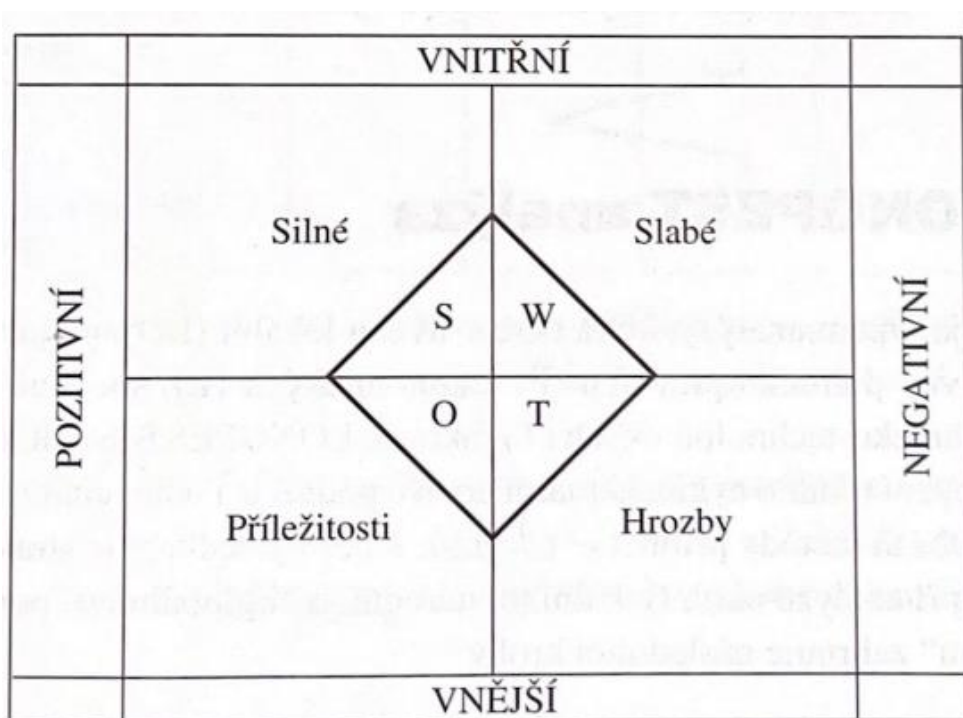
SWOT-analýza zkoumá vnitřní a vnější marketingové prostředí společnosti. Je tvořena z počátečních písmen anglických slov, jimiž jsou silné stránky (Strengths), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats) (Kotler a Keller, 2013, s. 80-82).

Do vnějšího neboli externího prostředí společnosti spadají příležitosti a hrozby. Jedná se o takové faktory, situace nebo věci, které management společnosti nemůže nijak ovlivnit. Při děláni dobrého marketingu je potřeba umět najít příležitosti, využít jich a poté z nich profitovat. V případě hrozby se jedná o určitý nepříznivý vývoj, který může firmu poškodit. Firma by měla hrozby pečlivě monitorovat a v krajním případě na ně být připravena a mít nouzový plán (Kotler a Keller, 2013, s. 80-82).

Silné a slabé stránky společnosti patří do prostředí vnitřního, týkají se toho, co firma sama může změnit a ovlivnit. Mezi silné stránky patří to, v čem je organizace dobrá a mezi špatné naopak to, v čem je špatná a co by se měla pokusit vylepšit (Kotler a Keller, 2013, s. 80-82).

Poté co si společnost vypracuje SWOT-analýzu, může přejít ke stanovení a rozpracování cílů na dané období (Kotler a Keller, 2013, s. 80-82).

Obrázek (Obrázek 4) představuje SWOT-analýzu.



Obrázek 4 Podstata SWOT-analýzy (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 15)

3 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Konkurence se dá chápat jako nepřestávající proces, který je spojený s rivalitou a je součástí každého podnikání. Firmy by si na trhu měly vybudovat takové postavení, aby dosahovaly konkurenční výhody. Právě tato výhoda má vliv na konkurenceschopnost podniku a díky tomu má společnost větší šanci na úspěch a růst v dlouhodobém horizontu. Obecně lze říci, že konkurence a konkurenceschopnost jsou pro společnost velice důležité a klíčové faktory, jež vedou k úspěšnému podnikání a zdravému trhu.

Jestliže chce společnost zlepšit svoji konkurenceschopnost, měla by sledovat trh, konkurenty a také analyzovat preference zákazníků a tržní potenciál. Dále je potřeba, aby investovala do vývoje a výzkumu, efektivně využívala zdroje a nebránila se novým technologiím. Je také nutné mít stanovenou jasnou strategii a plán, jak konkurenceschopnosti dosáhnout a co dělat pro udržení této pozice. Mezi tyto konkurenční strategie patří strategie dle Portera, strategie podle Kotlera a strategie podle Ansoffa. Firma by se také měla rozhodnout, jestli své aktivity bude vykonávat v oblasti rudého oceánu, tedy již existujícího trhu nebo si najde dosud nevyužitý tržní prostor (modrý oceán).

Pro udržení svého postavení na trhu by měla společnost prozkoumat a analyzovat marketingové prostředí, které lze rozdělit na mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí. Pro zkoumání jednotlivých prostředí byly vyvinuty různé analýzy.

Mikroprostředí je takové prostředí, ve kterém firma podniká a svými aktivitami ho může ovlivnit. Pro zkoumání tohoto prostředí lze využít metody McKinsey 7S, která prověřuje sedm segmentů podniku. Jsou jimi strategie, struktura, systémy, styl, zaměstnanci, dovednosti a sdílené hodnoty. Do analýzy mikroprostředí spadá i analýza STP, pomocí ní jsou zákazníci společnosti rozděleny do jednotlivých skupin podle určitých charakteristik, dále jsou vymezeny cílové skupiny, na které se podnik zaměří a je definována pozice podniku na trhu a odlišení se od konkurence. Mikroprostředí je dále možno analyzovat i marketingovým mixem, v tomto případě rozšířeným marketingovým mixem 7P, který zahrnuje produkt, cenu, místo, propagaci, lidi, procesy a materiální prostředí.

Mezoprostředí je takové prostředí, které společnost může do určitého bodu ovlivňovat sama a zároveň jím je ovlivňována. Do tohoto prostředí je zařazen Porterův model pěti konkurenčních sil, který zkoumá sílu nově vstupujících konkurentů, sílu dodavatelů, sílu odběratelů, sílu substitutů a sílu stávajících konkurentů. Patří zde také benchmarking,

pomocí kterého je vybraná společnost porovnávána s konkurenty v daném odvětví. Společnost tak zjistí své postavení na trhu a získá informace o ostatních organizacích.

Makroprostředí je takové prostředí, které společnost sama nemůže nijak ovlivnit. Pro analýzu tohoto prostoru lze použít PESTLE analýzu, která zkoumá politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické, legislativní a ekologické faktory.

Poslední analýza, jež je v bakalářské práci zmíněna je SWOT-analýza, ta zkoumá vnitřní a vnější marketingové prostředí společnosti. Do vnitřního prostředí patří písmeno S, které reprezentuje silné stránky společnosti a písmeno W, jimž jsou naopak vyjádřeny slabé stránky. Tyto stránky se týkají toho, co může management společnosti sám změnit a ovlivnit. Písmeno O zatupuje příležitosti a písmeno H možné hrozby na trhu podnikání. Příležitosti a hrozby patří do vnějšího prostředí a management společnosti je nemůže nijak ovlivnit.

V praktické části bakalářské práce budou hledány odpovědi na následující výzkumné otázky, které byly definovány pomocí zpracovaných teoretických východisek a využitím logické metody, indukce.

- *Výzkumná otázka číslo 1: Jak lze vybranou společnost prezentovat podle Porterovy, Ansoffovy a Kotlerovy strategie?*
- *Výzkumná otázka číslo 2: Spolupracuje vybraná společnost pouze s jedním či více dodavateli?*
- *Výzkumná otázka číslo 3: Vkládá vybraná společnost příspěvky na sociální síť alespoň 1x denně?*

K zodpovězení výše uvedených výzkumných otázek bude využit zejména primární výzkum prezentovaný v praktické části bakalářské práce.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Vybraná společnost působí v kadeřnickém a kosmetickém odvětví. Vznikla zapsáním do obchodního rejstříku, které se uskutečnilo v roce 1991. Její hlavní aktivitou je distribuce profesionálních italských značek nejen kosmetiky, ale i nábytku. Mezi tyto značky patří například Framesi, Alissa Beauté, Diego dalla Palma, Parlux nebo Gestil. Primárně firma své produkty distribuuje především na českém a slovenském trhu, dováží však i do zahraničí. Jak již bylo zmíněno, hlavním předmět činnosti tohoto podniku je velkoobchodní a maloobchodní prodej kadeřnického a kosmetického zboží. Společnost se dále zabývá poskytováním služeb v oblasti holičství a kadeřnictví. Doplňkovými činnostmi je pak například výroba, poradenská a konzultační činnost, pořádání kurzů a školení, pořádání kulturních produkcí, výstav, veletrhů, přehlídek, prodejních a obdobných akcí, skladování a balení zboží, manipulace s nákladem a technické činnosti v dopravě, reklamní činnost nebo marketing a mediální zastoupení (Soubor vnitropodnikových směrnic vybrané společnosti).

Velikostí se vybraná společnost řadí mezi středně velké společnosti. Má celkem padesát sedm zaměstnanců, avšak dvacet z nich jsou přímí obchodní zástupci v Česku a na Slovensku. Vybraná společnost se stará o sedm set kadeřnických salónů a více než pět set kosmetických salónů od ní odebírá zboží. V celku se jedná zhruba o jeden tisíc čtyři sta salónů, které od vybrané společnosti příležitostně nakupují její produkty. Obrat vybrané společnosti za rok 2022 činil 223 999 593 000 Kč. K porovnání je uveden i rok 2021, kdy její obrat byl ve výši 166 845 816 000 Kč (Soubor vnitropodnikových směrnic vybrané společnosti).

Sídlo vybrané společnosti se nachází v Pardubickém kraji, avšak vzdělávací prostory, showroom a další kanceláře mají i v hlavním městě Praha. Vybraná společnost nabízí kompletní zařízení a vybavení nového kadeřnického nebo kosmetického salonu, díky profesionálnímu týmu a spolehlivým dodavatelům poskytují kvalitní služby, proto jsou na trhu již třicet let. Vybraná společnost se zaměřuje především na B2B trh. Má vybudovanou spolehlivou síť obchodních zástupců, jenž se starají o jednotlivé kadeřnické či kosmetické salony. Vybraná společnost nespolupracuje s drogériemi a jinými obchody. Na B2C trhu vybraná společnost zákazníkovi nabízí zboží prostřednictvím e-shopu, spolupracuje také se společností Notino, na jejímž e-shopu lze zboží také zakoupit. Koncový zákazník si kadeřnické či kosmetické produkty může zakoupit v jednotlivých partnerských salonech. Své aktivity vybraná společnost soustřeďuje také do zahraničí, kde nabízí svou

kosmetickou značku Alissa Beauté, kterou jako jedinou vlastní a vyrábí (Soubor vnitropodnikových směrnic vybrané společnosti).

4.1 Konkurenční strategie vybrané společnosti

Vybraná společnost se od své konkurence snaží odlišit svou strategií, skvělým marketingem, kvalitou svých služeb a profesionálními produkty, které splňují očekávání zákazníků. Vybraná společnost své produkty neustále inovuje a usiluje o jejich prosazení na stávajícím trhu. Zároveň však vyvíjí nové produkty a zkouší s nimi proniknout a uspět na novém trhu. Z toho lze tedy vyvodit, že podle Portera uplatňuje vybraná společnost strategii diferenciacce a podle Ansoffa následuje strategii rozvoje produktu a také strategii diverzifikace. Podle Kotlerovy strategie je vybraná společnost v roli tržního vyzyvatele, jelikož vybraná společnost soutěží s velkými konkurenty a snaží se jim ukrojit kus tržního podílu. Jelikož společnost vyvíjí své aktivity na již existujících trzích a nehledá nové, podniká tedy v oblasti rudého oceánu (Interview s generálním ředitelem vybrané společnosti).

4.2 Analýza vybrané společnosti prostřednictvím modelu McKinsey 7S

V této podkapitole bude vybraná společnost představena a analyzována pomocí modelu McKinsey 7S, který analyzuje sedm vybraných faktorů vybrané společnosti. Data a informace vedoucí ke zpracování této části bakalářské práce budou získávány prostřednictvím vlastního zúčastněného pozorování ve vybrané společnosti, vlastními zkušenostmi s vybranou společností, studiem a následnou analýzou vnitropodnikových dokumentů vybrané společnosti a interview s generálním ředitelem vybrané společnosti.

4.2.1 Strategie (Strategy)

Vybraná společnost má do budoucna jasnou vizi, kam a jak by se chtěla posunout, aby zvýšila svoji konkurenceschopnost. Během pěti let by chtěla vybraná společnost dosáhnout obratu 350 milionů, a to hlavně tím, že zvýší růst tržeb na stávajících značkách, a to především na čtyřech hlavních, jenž tvoří 80 % obratu. Na těchto značkách by vybraná společnost chtěla zvýšit tržby o 13–15 % za rok. Dalším krokem, jak zvýšit obrat vybrané společnosti, je rozšířit portfolio o velkou mezinárodní značku, kterou by začala distribuovat na českém a slovenském, ale i v zahraničí. Pokud by se podařilo docílit zvýšení objemu prodaných produktů v partnerských kadeřnických a kosmetických salonech, jistě by to také přispělo ke zvýšení celkového obratu vybrané společnosti. Značku, jenž vybraná společnost

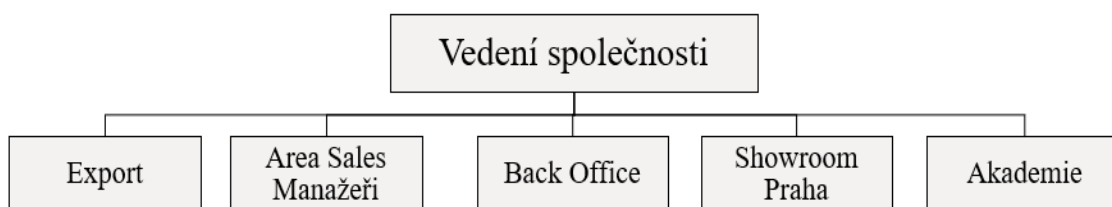
sama vyrábí, by chtěla expandovat hlavně na další zahraniční trhy, z tohoto důvodu vybraná společnost investuje do personálního obsazení exportního oddělení.

4.2.2 Struktura (Structure)

Struktura vybrané společnosti je zobrazena na obrázku (Obrázek 5). Z organizační struktury lze vyčíst, že největší váhu má ve vybrané společnosti rozhodnutí vedení. Pod něž spadá oddělení exportu, které má na starost veškeré aktivity se zahraničím. Area Sales manažeři neboli oblastní manažeři spadají pod obchodní oddělení a řídí síť obchodních zástupců, kteří jsou přímo navázáni na společnost. Každý oblastní manažer má přidělené příslušné teritorium, ve kterém společně s obchodními zástupci odpovídá za spokojenost obchodních partnerů kadeřnického a kosmetického programu a snaží se upokojit jejich potřeby dle individuálních požadavků.

Zaměstnanci, kteří pracují v hlavních kancelářích (Back office) mají na starost správu agendy obchodního oddělení, a to především zpracovávání objednávek a fakturace. Lze zde nalézt také oddělení logistiky a skladování, oddělení financí a správu provozního oddělení. V těchto prostorech se také nachází marketingové oddělení společně se správou technické podpory.

Další část kanceláří společně se showroomem se nachází v Praze. Potenciální i stálí klienti si zde mohou prohlédnout vybavení či nábytek pro kadeřnické i kosmetické salony. Zaměstnanci prodejny odpovídají za spokojenost klientů a zaručují jim ochotný a individuální přístup. V rámci služeb, které showroom nabízí je také tvorba individuální cenové nabídky nebo ukázka dostupných možností. Prostory akademie slouží ke vzdělávání obchodních partnerů společnosti, a to v rámci kadeřnického i kosmetického programu. Jednotlivá školení jsou organizována pomocí seminářů.



Obrázek 5 Organizační struktura vybrané společnosti (Vlastní zpracování dle souboru vnitropodnikových směrnic vybrané společnosti)

Podrobnější rozdělení vedení vybrané společnosti je zobrazeno na obrázku (Obrázek 6). Nejvyšší místo zaujímá generální ředitel, pod něj se řadí ředitelé jednotlivých oddělení a každý z nich má pod sebou schopný tým lidí.

Pod oddělení logistiky spadá sklad a skladování, dále pak přeprava, která je v rámci kapacity zajištěna vlastní dopravou a nad její rámec pomocí externích dodavatelů. Do logistiky lze zařadit i technickou podporu, jejímž úkolem je správa firemní počítačové sítě.

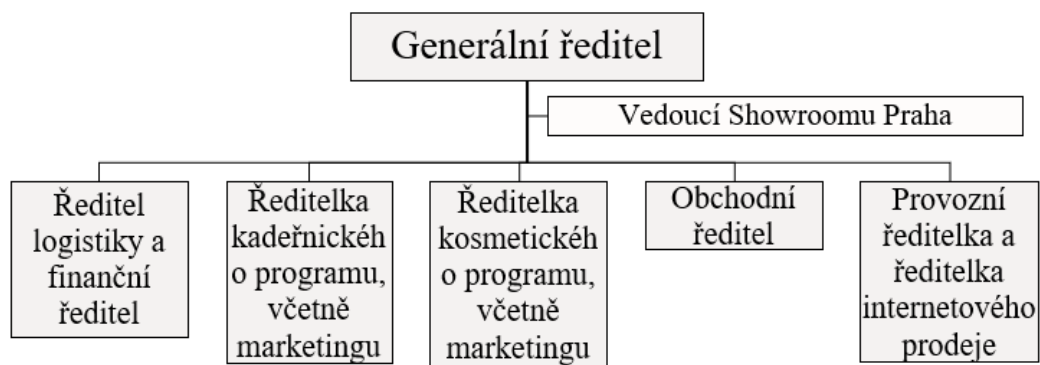
Oddělení financí má na starosti přímou správu dlouhodobého majetku společnosti, jenž zahrnuje údržbu, pořizování, opravu, modernizace a vedení evidence majetku a inventáře vybrané společnosti. Dalším úkolem oddělení je financování investičních a provozních potřeb společnosti, provádí hotovostní a bezhotovostní platby a zajišťuje vedení účetnictví. Další aktivitou je také zpracovávání daňové evidence, včetně DPH a dalších daní a zjištění předání všech potřebných dokumentů a výstupů státním a jiným orgánům.

Ředitelka kadeřnického programu také odpovídá za jeho oddělení. Tým tohoto programu zajišťuje úkoly v oblasti prodeje, marketingu a propagace a zároveň odpovídá za souhrn činností v oblasti nákupu zboží a dodavatelských vztahů, jenž plynou z chodu kadeřnického programu. Oddělení dále zabezpečuje komunikaci s odběrateli a dodavateli kadeřnického sortimentu, řeší reklamace, sleduje kvalitu a poskytuje zákaznický servis.

Oddělení kosmetického programu zajišťuje chod tohoto programu a stejně jako kadeřnický program plní úkony v oblasti marketingu, prodeje a propagace. Obstarává také vývoj vlastní obchodní značky Alissa Beauté. Dále řeší a odpovídá za stejné aktivity jako kadeřnický program, tedy za reklamace, sledování kvality, poskytování zákaznického servisu nebo za komunikaci s odběrateli a dodavateli.

Obchodní oddělení obstarává organizaci velkoobchodního prodeje v oblasti kadeřnického a kosmetického zboží. Další aktivitou je správa firemní databáze obchodních kontaktů a zajišťování komunikace s odběrateli, to zahrnuje řešení reklamací, poskytování zákaznické podpory či sledování spokojenosti odběratelů a koncových zákazníků. Tyto činnosti provádí ve spolupráci s oblastními manažery.

Provozní oddělení zajišťuje každodenní běžný chod podniku, současně s vedením společnosti. Provozní oddělení řeší například problematiku personalistiky a mezd, jako je vedení potřebné evidence, zpracovávání mzdové agendy, informační soustavu firmy nebo správu energií. Zaměstnanci tohoto oddělení se také zabývají zpracováváním objednávek s cenotvorbou. Spadá sem také činnosti pro chod internetového prodeje.



Obrázek 6 Detailnější organizační struktura vedení vybrané společnosti (Vlastní zpracování dle souboru vnitropodnikových směrnic vybrané společnosti)

4.2.3 Systémy (Systems)

Vybraná společnost se rozrůstá a již jí nestačí momentální skladovací prostory, proto své sklady rozšířila a chtěla by přejít na poloautomatizovaný sklad, kde bude zaveden systém řízení WMS. Tyto prostory chce společnost rozšířit především z toho důvodu, že nyní jim již nestačí a také aby zamezili plýtvání a ušetřili čas. Nynější systém funguje tak, že když přijde objednávka, zpracuje se do systému a zaměstnanci skladu jí čtečkami odbaví. Tento krok již v novém systému nebude potřeba. Vybraná společnost spolupracuje pouze se značkami renomovaných zahraničních společností, které měli například špatného distributora a hledají nového. Pro spolupráci si vybraná společnost hledá silné zahraniční značky nebo ty, jenž nabízí unikátní produkt, který na české a slovenském trhu chybí.

Objednávkový systém vybrané společnosti nyní obsahuje celý komplex věcí, kdy sklad se aktualizuje každých patnáct minut, proto občas dochází k problémům, že je zákazníkům objednáno zboží, které již není na skladě. Vybraná společnost bude přecházet na nový systém, ve kterém budou zaměstnanci pracovat v online prostředí, uvidí tedy kolik výrobku na skladě ještě zbývá či jestli jsou blokovány, díky tomu by již nemělo docházet k chybám. V budoucnu chce firma objednávkový systém přeměnit na mnohem sofistikovanější, aby měli obchodní zástupci přehled o tom, jak často jejich klienti kupují výrobky. Zboží si kadeřnice a kosmetičky mohou objednat i online přes e-shop.

Zaměstnanci ve vybrané společnosti mezi sebou komunikují především prostřednictvím e-mailu a mobilního telefonu. Zaměstnanci mají vytvořen vlastní pracovní e-mail, přes který vyřizují pracovní záležitosti a měli by jeho schránku pravidelně kontrolovat. Během pandemie COVID-19 bylo vedení vybrané společnosti a její zaměstnanci nuceni

komunikovat a uskutečňovat přes platformu Zoom. Takto vybraná společnost komunikovala především se zahraničím.

4.2.4 Styl (Style)

Styl řízení, jenž je ve vybrané společnosti je demokratický. Zaměstnanci mají možnost vyjadřovat své názory na podnikovém rozhodování, avšak manažeři činí konečná rozhodnutí. Porady jsou ve vybrané společnosti pořádány každý týden a řeší se na nich co se povedlo, co je potřeba zlepšit a jaké aktivity budou v dalším týdnu následovat. Jak generální ředitel uvedl v interview, problémy, které se vyskytnou se snaží řešit razantně. Nejprve zhodnotí, zda se jedná o běžný provozní nebo systémový problém. Pokud jde o problém systémový, zařadí jej ředitel na první bod nejbližší porady, kde se řeší, jak by měl být nynější systém upraven, aby se chyba už nevyskytovala.

4.2.5 Zaměstnanci (Staff)

Vybraná společnost se řadí mezi středně velké společnosti. Vybraná společnost má přes padesát zaměstnanců, avšak vybraná společnost funguje především na bázi obchodních zástupců, jenž pracují jako OSVČ, včetně nich má vybraná společnost dohromady sedmdesát zaměstnanců, kteří pro ni denně pracují. Vybraná společnost přijímá nové zaměstnance podle potřeb jednotlivých oddělení. Nábor nových zaměstnanců provádí provozní ředitelka na základě výběrových řízení. Zkušební doba ve firmě trvá tři měsíce. Zaměstnavatel s novými zaměstnanci uzavírá smlouvu na dobu určitou, a to maximálně dvakrát po sobě, poté je pracovní smlouva uzavřena na dobu neurčitou. Stávající zaměstnanci jsou vzdělávání a dále přeškolení na nové systémy. Vybraná společnost také pořádá firemní akce, například teambuilding, jenž se koná jednou ročně.

Mzda se odvíjí od jednotlivých pozic ve vybrané společnosti podle firemní struktury. Na nejnižší pozici jsou uklízečky a polepování jednotlivých výrobků, mzda se pak postupně zvedá až po pozici generálního ředitele. Nejnižší mzdu stanovenou zákony ve firmě nikdo nemá. Všichni zaměstnanci, až na ty nejnižší pozice, mají výkonnostní složky mzdy, v tomto cenovém ohodnocení je také stravné. Všichni zaměstnanci mají zaměstnanecké slevy na veškeré produkty, jenž vybraná společnost distribuuje. Dále je vybraná společnost vybavená kompletní elektronikou a zaměstnanci na vyšších pozicích mají i firemní vozidla. Další benefit, který vybraná společnost svým zaměstnancům nabízí je 5 dnů sick days. Míra fluktuace zaměstnanců je ve vybrané společnosti nízká. Zaměstnanci mají k vybrané společnosti vřelý vztah, někteří zde pracují již od založení a poté odcházejí rovnou do

starobního důchodu, jiní ve vybrané společnosti pracují už třicet let. Vybraná společnost se rychle rozrůstá, a také proto si vybraná společnost nemůže dovolit ztratit své stávající zaměstnance, a z toho důvodu hledá i nové posily.

4.2.6 Dovednosti (Skills)

Jeden z důvodů, proč je vybraná společnost konkurenceschopná, je její schopný tým. Generální ředitel v interview uvedl, že svůj tým považuje za jeden z nejlepších a také největších na obchodním trhu. Mezi obchodními zástupci nevzniká rivalita, jelikož má každý na starost jiný region. Naopak na pracovišti panuje přátelská atmosféra, zaměstnanci si navzájem pomáhají a zaškolují se. Od zaměstnanců je očekáváno, že budou schopni samostatně řešit záležitosti, které se týkají jejich pozic, popřípadě se obrátí na nadřízeného a daný problém s ním prokonzultují.

4.2.7 Sdílené hodnoty (Shared values)

Vybraná společnost je rodinnou firmou a od toho se také odvíjí její atmosféra, zaměstnanci mezi sebou „nesoutěží“, naopak se vzájemně podporují. Podnik je založen na tom, že zaměstnává kvalitní pracovníky a jejím dobrým výkonům také odpovídá mzda. Společnost intenzivně investuje do vzdělávání zaměstnanců a podporuje rozvoj jejich pracovních schopností. S vyšším obratem a ziskem se podnik snaží neustále vylepšovat pracovní prostory.

4.2.8 Závěr analýzy společnosti metodou McKinsey 7S

Z analýzy McKinsey 7S vyplývá, že vybraná společnost by chtěla do budoucna zvýšit svůj obrat. Toho docílí zvýšením růstu tržeb na stávajících značkách a také rozšířením portfolia o mezinárodní značku. Ze struktury vybrané společnosti lze vyčíst, že definitivní rozhodnutí provádí vedení. Struktura vybrané společnosti se dále dělí na jednotlivá oddělení. Vybrané společnosti již nestačí skladovací prostory, proto se rozhodla vybudovat nové, větší a chtěla by přejít na poloautomatizovaný sklad, kde bude zaveden systém řízení WMS. Dále by chtěla upravit i objednávkový systém, aby zaměstnanci pracovali v online prostředí a viděli, kolik produktů je v daný moment na skladě a nedocházelo tak k chybám. Ve vybrané společnosti je demokratický styl řízení, zaměstnanci mohou vyjadřovat své názory, konečné rozhodnutí však dělají manažeři. Porady pobíhají každý týden, řeší se na nich, co je potřeba vylepšit, ale i to co se povedlo. Společně s obchodními zástupci, jenž pracují jako OSVČ, má vybraná společnost celkem sedmdesát zaměstnanců. Mzda zaměstnanců se ve vybrané

společnosti odvíjí od jednotlivých pozic dle organizační struktury. Míra fluktuace zaměstnanců je ve vybrané společnosti nízká. Od zaměstnanců je očekáváno, že budou schopni samostatně řešit záležitosti, které se týkají jejich pozic, popřípadě se obrátí na nadřízeného. Vybraná společnost aktivně investuje do vzdělávání svých zaměstnanců a podporuje rozvoj jejich pracovních schopností.

4.3 STP analýza vybrané společnosti

V STP analýze vybrané společnosti bude rozebráno, do jakých segmentů lze vybranou společnost rozdělit, na jaké cílové skupiny se vybraná společnost zaměřuje, a jaké postavení má vybraná společnost na trhu v rámci positioningu.

4.3.1 Segmentace

Vybranou společnost lze segmentovat hned do několika částí, a to nejprve z geografického hlediska. V této kategorii může být vybraná společnost rozdělena podle jednotlivých zemí, se kterými spolupracuje, a kde jsou její produkty distribuovány. Když se zaměříme pouze na území České republiky, zde může být použita segmentace podle jednotlivých krajů, ve kterých má firma své klienty, to pak lze ještě více podrobněji rozdělit na určitá města, kde se nacházejí salony, kterým společnost nabízí služby. Podle demografické segmentace lze klienty podniku rozdělit podle pohlaví, tedy na muže a ženy. Takové rozdělení může být podrobněji segmentováno do skupin podle věku. Dále je možné segmentovat zákazníky podle povolání, jelikož je jiné, když si objednávku zboží vytváří profesionální kosmetička či kadeřnice, jenž je majitelka salonu, oproti tomu, když si jde klient jiného povolání koupit zboží. Spadá sem také rozdělení podle příjmů jednotlivých klientů, jelikož zákazník s vyššími příjmy udělá podniku jinou (významnější) tržbu než zákazník s menšími. Podle psychografické segmentace lze zákazníky rozdělit například podle životního stylu. Například, podle demografického rozdělení by vznikla skupina muži a ženy, avšak je mnoho typů žen. Podle psychografické segmentace by tato skupina mohla být rozdělena, na ženy, jenž se hodně malují a používají na svou pleť a vlasy mnoho přípravků. A naopak na ženy, co dávají přednost „přirozenosti“ a nepoužívají mnoho výrobků na pleť a vlasy. V této kategorii by mohli být zákazníci také rozděleny podle toho, jaký typ pleti či vlasů mají a tím pádem si lépe vybrat produkty. Podle behaviorálního rozdělení by klienti mohli být segmentováni podle postoje, jaký k vybrané společnosti mají, zda o ní slyšeli, jsou pravidelnými zákazníky nebo o ní nemají vůbec žádné povědomí. Dále mohou být zákazníci rozděleni podle jednotlivých reakcí na produkt, jestli jsou s produktem spokojeni nebo je

naopak neoslovil. Celá vybraná společnost může být také segmentována podle jednotlivých programů, a to tedy na kadeřnický program, kosmetický program (Interview s generálním ředitelem vybrané společnosti).

4.3.2 Zacílení

Vybraná společnost působí především na B2B trhu, kde se zaměřuje na kosmetické a kadeřnické salony, avšak vlastní e-shop, kde se snaží zaujmout jednotlivé cílové skupiny B2C trhu (Interview s generálním ředitelem vybrané společnosti).

Cílovou skupinou, v kosmetickém programu, jsou především ženy, ta se pak rozděluje do skupin podle jednotlivých věkových kategorií. Tou hlavní jsou ženy ve věku 25 let a více, jelikož vybraná společnost nabízí mnoho osvědčených produktů, jenž zaručují že pleť bude vypadat mladší a také vrásky budou méně viditelné. Dále se jedná o ženy, jenž mají nějaký kosmetický problém, například akné nebo pigmentové skvrny, i na tyto skupiny vybraná společnost právě cílí (Interview s generálním ředitelem vybrané společnosti).

V kadeřnickém programu vybraná společnost také cílí především na ženy, avšak v nabídce je i řada ošetření pro muže. Jednotlivé linie jsou zaměřeny na konkrétní problém vlasů a vlasové pokožky, se kterým se zákazníci potýkají. Klient si může vybrat produkty z řady proti padání vlasů, proti třepení a lámání, proti lupům, proti mastným, suchým či poškozeným. Dále z produktů pro regeneraci, hydrataci, vyživení, pro lesk, jemnost a objem nebo pro barvené vlasy. Především na dámské zastoupení by společnost mohla cílit pomocí elektronických přístrojů jako jsou kulmy, žehličky, fény či kartáče na vlasy. Muže by naopak mohly zaujmout přípravky na ošetření vousů (Internetové stránky vybrané společnosti).

Cílové skupiny se trochu mění se změnou ročních období. Například v zimě se vybraná společnost soustředí především na období Vánoc, kdy zejména muži vybírají dárky pro své manželky, partnery a tak podobně. Vybraná společnost každý rok vytváří originální kosmetické i kadeřnické balíčky, které jsou sestaveny pro potřeby každé ženy. Naopak v létě se vybraná společnost zaměřuje na svou opalovací linii, a to například formou cestovních balení, ale také se zaměřuje na kosmetické produkty pro vyživení sluníčkem dehydratované pokožky, či sluncem poškozených vlasů (Internetové stránky vybrané společnosti).

4.3.3 Positioning

Vybraná společnost se svým klientům snaží poskytovat profesionální servis v beauty oboru, a právě to jí může odlišit od svých konkurentů. Svým zákazníkům poskytuje vybraná společnost maximální servis a snaží se co nejlépe uspokojit jejich potřeby. Společně se spolehlivými dodavateli poskytují kvalitní služby, čím také může upevnit názor klientů na značku. Vybraná společnost momentálně nabízí produkty střední cenové třídy. V budoucnu by se chtěla vybraná společnost zaměřit i na luxusnější zboží, čehož by docílila navázáním spolupráce s novým dodavatelem, tím by zaujala i nové zákazníky (Interview s generálním ředitelem vybrané společnosti).

4.3.4 Závěr STP analýzy vybrané společnosti

Z STP analýzy vyplývá, že vybraná společnost může být segmentována podle mnoha hledisek či kritérií. Nejjednodušší způsob je rozdělení vybrané společnosti na kadeřnický a kosmetický program. Jelikož společnost působí především na B2B trhu, zaměřuje se především na kadeřnické a kosmetické salóny. Na B2C trhu se snaží potenciální zákazníky upoutat prostřednictvím e-shopu. Cílovou skupinou kosmetického programu jsou především ženy ve věku dvacet pět let a více. Kadeřnický program také více cílí na ženy, ale i muži zde najdou vhodné produkty na vlasy i vousy. Vybraná společnost se svým klientům snaží poskytovat profesionální servis v beauty oboru, a právě to jí může odlišit od svých konkurentů.

4.4 Analýza marketingového mixu 7P vybrané společnosti

Tato podkapitola se bude zabývat analýzou marketingového mixu 7P a jejími jednotlivými prvky, které jsou mezi sebou vzájemně propojeny a mají vliv na celkovou efektivitu zvoleného marketingového plánu.

4.4.1 Produkt (Product)

Vybraná společnost distribuuje čtrnáct značek, hlavními jsou Framesi, Alissa Beauté, Diego dalla Palma, Parlux, Maletti či Y. S. Park, Takara Belmont a Gestil Care.

Framesi

Jedná se o profesionální italskou značku vlasové kosmetiky, jejichž výrobky poskytují vlasům vysokou kvalitu ošetření. Značka Framesi je rodinný podnik, který byl založen v roce 1945 a již od počátku si zakládá na italské kreativě a stylu. Značka dbá na vysokou kvalitu

svých produktů, proto je neustále modernizována a je investováno do výzkumu a vývoje této kadeřnické kosmetiky. Suroviny, jenž produkty obsahují, jsou pečlivě vybírány. Společnost také užívá nejpokročilejší výrobní technologie. Framesi má mnoho zkušeností ve svém oboru, neboť spolupracuje s klienty ve více než devadesáti zemích. Kvalita a účinnost je testována u více než sto dvaceti druhů produktů, které jsou vhodné pro všechny typy vlasů. Tyto produkty nejsou určeny pouze pro mytí vlasů, ale i pro jejich regeneraci, ošetření, styling a barvení. MORPHOSIS je program pro ošetření vlasů a vlasové pokožky, jenž řeší problémy jako je vypadávání a řídnutí vlasů, slabé a poškozené vlasy nebo obtíže s lupy (Internetové stránky vybrané společnosti).

Alissa Beauté

Alissa Beauté je profesionální italská pleťová a tělová kosmetika, jenž je vytvořena z jedinečných přírodních látek, jako jsou extrakty z bylin, exotického ovoce či mořských řas. Alissa vznikla v 80 letech, kdy ji její zakladatel vytvořil na počest své babičky Alissie, která se celý svůj život věnovala bylinám a měla velmi dobrý přehled o jejich léčivých účincích. Hlavní myšlenou této značky je poskytnutí profesionální péče, jež by odpovídala požadavkům žen i mužům s různými typy pleti a byla zároveň čistě přírodní. Tento cíl značka plní, jelikož její produkty jsou až z 98 % přírodní. Značka je tvořena 14 liniemi, každá z nich má specifický účinek, vyváženou recepturu a je unikátní složením aktivních látek. Kosmetika je využívána především v slonech, perfektního ošetření lze docílit i doma pomocí domácí péče. Jednotlivé linie jsou určeny pro různé druhy pleti, zaměřují se například na suchou pokožku, na mastnou či aknézní pleť, na citlivou a kuperózní pleť, na zralou pleť nebo na pleť s vráskami. Zákazník si také může pořídit produkty na čištění pleti, jež jsou vhodné pro všechny typy pokožky. Unikátní receptury vznikají na základě pečlivých výzkumů v laboratořích kolem Milána. Značka sleduje nejnovější trendy a inovace, a je tak schopna reagovat na potřeby trhu. Obchodní značka Alissa Beauté je majetkem vybrané společnosti, která se spolu s externími dodavateli podílí na její výrobě (Internetové stránky vybrané společnosti).

Diego dalla Palma

Diego dalla Palma je kosmetická značka, která se vyrábí v italských laboratořích, v Boloni. Produkty jsou vyrobeny ze surovin té nejvyšší kvality a ingredience jsou pečlivě vybírány a testovány. Kosmetika vznikla v 60. letech a od té doby se drží své idey dlouhotrvající a nehybnoucí krásy (Internetové stránky vybrané společnosti).

Parlux

Jedná se také o profesionální italskou značku, avšak z oblasti kadeřnických přístrojů. Značka Parlux poskytuje kvalitní fény a difuzéry, které jsou vyráběny z netoxických materiálů a jsou šetrné k životnímu prostředí. Přístroje jsou navrženy tak, aby kadeřníkům usnadňovaly každodenní práci a s moderním designem. Se značkou Parlux pracují kadeřníci na odborných veletrzích a významných kadeřnických soutěžích. Fény jsou populární především díky tomu, že vyfukované množství vzduchu a tepla je v rovnováze tak, aby bylo zachováno zdraví vlasů. Další výhodou je precizní vyvážení fénu, fén má také anatomickou rukojeť a nezpůsobuje vibrace, mají také vestavěný tlumič hluku (Internetové stránky vybrané společnosti).

Y. S. Park

Značka Y. S. Park je japonskou značkou, jenž distribuuje profesionální kartáče a hřebeny s ergonomickými tvary pro lepší a pohodlnější manipulaci. Kartáče disponují vysokou kvalitou a díky tomu i vysokou životností, jsou praktické a eco-friendly. Vzhled produktu je promyšlen do posledního detailu, a i díky tomu se řadí mezi kadeřnické pomůcky nejvyšší úrovně po celém světě (Internetové stránky vybrané společnosti).

Maletti

Maletti je italská značka, jenž nabízí kadeřnický nábytek do salonů. Zákazník si může vybrat z 10 kolekcí, které se od sebe výrazně liší, jelikož se na nich podíleli různí světový návrháři. Maletti spolupracuje s mezinárodními designery jako jsou Philippe Christophe Pillet, Starck, Didier Gomez, Claudio Silvestrin, team Giovannoni design, Ross a další. Díky různým designerům vzniká široká škála stylů, od moderního přes designový, futuristický či ekologický, ze kterých si kupující může vybrat. Pro vybavení salonu značka nenabízí nejen mycí jednotky, pánská a holicí křesla a pracovní křesla či stoličky, ale i obsluhy a zrcadla, recepce, sedačky, taburety, sušáky a další příslušenství. Nábytek této značky si zákazníci mohou prohlédnout v showroomu vybrané společnosti v Praze (Internetové stránky vybrané společnosti).

Gestil Care

Italská vlasová kosmetika Gestil Care nabízí profesionální produkty pečující o vlasy a vlasovou pokožku. Na trhu je již dvacet let a stala se uznávanou především díky vysoce kvalitním přírodním výrobkům. Produkty jsou složeny z jednotlivých přírodních výtažků a esenciálních olejů, jenž na pokožku působí pozitivně, na rozdíl

od umělé parfemace. Značka se snaží být šetrná k životnímu prostředí, proto výrobky nejsou prodávány v krabičkách, ale jsou použity pouze nejnужnější obaly pro minimalizování množství odpadů (Internetové stránky vybrané společnosti).

Takara Belmont

Vybraná společnost dále nabízí značku Takara Belmont, jenž je japonská profesionální značka, která je i spolehlivým dodavatelem nejen kadeřnického a kosmetického nábytku, ale i SPA vybavení či zubních ordinací (Internetové stránky vybrané společnosti).

4.4.2 Cena (Price)

Ceny jsou ve vybrané společnosti nastavovány podle matematických koeficientů, jenž se odvíjí od jednotlivých typů produktů. Vybraná společnost má vlastní cenové oddělení, které se touto problematikou zabývá a hlídá ji. V ceně produktu se odráží veškeré náklady, které jsou spojené s výrobou, ale také náklady na dopravu, jelikož je zboží dováženo z Itálie. Pandemie COVID-19 a následná válka na Ukrajině výrazně ovlivnila exportní trhy, i přesto však vybraná společnost dokázala růst a zvýšila svůj obrat oproti minulému roku. Ředitel vybrané společnosti uvádí, kdyby nebylo globální pandemie, obrat vybrané společnosti by byl vyšší o 10 %, a když by nedošlo k válečnému konfliktu, vzrostla by vybraná společnost o dalších 5–10 %. Doba globální pandemie byla pro vybranou společnost velmi nejistá, kvůli uzavření kosmetických a kadeřnických salónů si nebyl jistý, zda budou odběratelé schopni splatit své závazky. Vybraná společnost toto těžké období zvládla především díky své silné finanční struktuře, která zajistila odolnost v krizi cash-flow. Během lockdownu vybraná společnost své aktivity směřovala především na e-shopy, kde produktem číslo jedna byly dezinfekční gely, jež v minulosti nebyly tak žádané (Interview s generálním ředitelem vybrané společnosti).

4.4.3 Místo (Place)

Vybraná společnost své produkty nabízí na B2B ale i na B2C trhu. Zaměřuje se především na český a slovenský trh. Své aktivity však rozšířila i do zahraničí a momentálně dováží zboží do Polska, Ukrajiny, Maďarska, Rumunska, Bulharska, Belgie, Holandska, Moldavska, do Hongkongu nebo na Island. Zákazník si produkty může zakoupit v kadeřnických či kosmetických salonech, se kterými vybraná společnost spolupracuje a dodává zboží. Další možností, kde si může klient koupit produkty vybrané společnosti, je přes e-shop. Kromě e-shopu vlastněného vybranou společností lze produkty zakoupit

i online na obchodu Notino. Vybraná společnost nespolupracuje s kamennými obchody jako je například obchod DM drogerie a jiné drogerie (Interview s generálním ředitelem vybrané společnosti).

4.4.4 Propagace (Promotion)

Vybraná společnost neustále roste, a proto přemýšlí, jak by své působení na trhu mohla rozšířit, jak se dostat více lidem do povědomí, proto je potřeba, aby měla skvělý marketing. Z tohoto důvodu využívá vybraná společnost marketingových strategií, které řeší s vyhlášenými poradci a firmami jako je například McCann-Erickson. Vybraná společnost také spolupracuje s renomovanými agenturami jak v oblasti marketingu, tak v oblasti propagace na sociálních sítích (Interview s generálním ředitelem vybrané společnosti).

Na sociálních sítích vybraná společnost působí především na Facebooku, Instagramu a na YouTube. Pomocí kvalitního obsahu a sdílením novinek se snaží zaujmou stávající i potenciální klienty. Vybraná společnost spolupracuje také s influencery, jenž mají k dispozici slevové kódy pro své sledující. Toto je jeden ze silných způsobů, jak zvýšit návštěvnost na e-shopu. Dalším způsobem je tvoření videí na YouTube, kde kosmetičky, kadeřníci či influenceři představují jednotlivé produkty a ukazují, jak by se s nimi mělo pracovat. Na internetu si vybraná společnost platí za bannerové reklamy, tím mohou přilákat více lidí na jejich e-shop. Dále vybraná společnost používá SEO reklamy, tedy optimalizace webu pro vyhledávače. Vybraná společnost nevyužívá letáků či billboardových reklam, v tisku se také neobjevuje moc často. Avšak v roce 2021 byl v časopise Estetica Export zveřejněn rozhovor s generálním ředitelem vybrané společnosti. Jejich reklamy jsou dále zveřejněny v profesionálním časopisu Griss a také v jiných life-stylových časopisech. V minulosti se vybraná společnost účastnila i veletrhů, kde se vybrané společnosti velmi dařilo, avšak v jejich oči kvalita veletrhů poklesla, a proto již tyto akce nenavštěvuje. Účastní se však událostí jako je Junior Hair Show, kde mají svůj stánek a vystoupení kadeřníků, jenž s vybranou společností spolupracují (Interview s generálním ředitelem vybrané společnosti).

4.4.5 Lidé (People)

Jelikož mají lidé velký vliv na kvalitu poskytovaných služeb a také na celkovou spokojenost zákazníků, jsou považovány za klíčový faktor a mají vysoký význam. Zaměstnanci jsou zároveň tváří vybrané společnosti a jsou odpovědní za její pozitivní reputaci na trhu. Do kontaktu se zákazníky přicházejí především obchodní zástupci, dále obchodní oddělení a online oddělení, které například na e-shopu pomáhá zákazníkům s výběrem a odpovídá na

jejich dotazy. Pro přijímání a vyřizování reklamací je ve vybrané společnosti speciální pracovní pozice. Vybraná společnost má externího personalistu. Za nábor nových zaměstnanců do vybrané společnosti je odpovědná provozní ředitelka, která jej provádí na základě výběrových řízení (Interview s generálním ředitelem vybrané společnosti).

4.4.6 Procesy (Process)

Vybraná společnost se svými zákazníky komunikuje především prostřednictvím e-mailu, dále se domlouvají telefonicky anebo osobně. Komunikace přes telefon je využívána při urgentních situacích, osobní jednání je nejčastěji preferováno v krizových situacích projektu. Procesy na uskladnění, procesy výroby a proces distribuce má vybraná společnost nastaveny externí společnostmi, která se touto problematikou zabývá. Již příští rok by však chtěla přejít na poloautomatizovaný skladový systém, kde bude zaveden systém řízení WMS. Pro doručení balíku si zákazník může vybrat ze čtyř kurýrních služeb, se kterými vybraná společnost spolupracuje, zároveň k přepravě využívá i vlastní rozvoz (Interview s generálním ředitelem vybrané společnosti).

4.4.7 Materiální prostředí (Physical evidence)

Jak již bylo zmíněno, vybraná společnost sídlí v Pardubickém kraji, kde si pronajímá kancelářské prostory a prostory na skladování. Lze zde najít vedení vybrané společnosti, účetní oddělení, marketingové oddělení a sklad. Další kanceláře, Showroom a vzdělávací prostory si firma pronajímá v hlavním městě Praha. V době globální pandemie však musely být vzdělávací prostory uzavřeny. Vybraná společnost se rozhodla pro online webináře, které byly velice úspěšné a jedné akce se zúčastnilo až čtyři sta kadeřníků. Vybraná společnost nevládní žádné prostory, pouze si je pronajímá. Vybraná společnost se tak rozhodla po velmi důkladném zvážení, že koupě prostorů by pro ni nebyla výhodná. Pro jednotlivé značky má vybraná společnost vytvořeny webové stránky homepage, kde lze najít podrobné informace. Logo vybrané společnosti prošlo rebrandingem a obnovovávány jsou postupně i loga obchodních značek, k takovým aktivitám dochází vždy na základě spolupráce s externími společnostmi či agenturami (Interview s generálním ředitelem vybrané společnosti).

4.4.8 Závěr analýzy marketingového mixu 7P vybrané společnosti

Z analýzy marketingového mixu bylo zjištěno, že vybraná společnost distribuuje celkem čtrnáct značek. Společnost spolupracuje s italskými značkami, má však i japonské dodavatele. Své produkty a služby společnost nabízí především na B2B trhu, na B2C trhu

působí prostřednictvím e-shopu, jelikož nespolupracuje s kamennými obchody. Společnost distribuuje produkty do deseti zahraničních zemí. Ceny produktů jsou nastavovány podle matematických koeficientů, jenž se odvíjí od typů produktů. Pandemie COVID-19 a válka na Ukrajině výrazně ovlivnila exportní trhy, i přesto však společnost dokázala růst. Vybraná společnost má silný marketing, marketingové strategie řeší s poradci. Vybraná společnost je aktivní na sociálních sítích jako je Facebook, Instagram a YouTube, kde spolupracuje s influencery. Na internetu využívá mnoho prostředků pro nalákání zákazníků na jejich e-shop. Vybraná společnost komunikuje se zákazníky prostřednictvím e-mailu, dále se domlouvají telefonicky anebo osobně. K přepravě balíku si klient může vybrat ze čtyř kurýrních služeb, se kterými společnost spolupracuje. Společnost sídlí v Pardubickém kraji, kancelářské prostory, showroom a vzdělávací prostory si pronajímá i v Praze. Logo vybrané společnosti prošlo rebrandingem a obnovovávány jsou postupně i loga obchodních značek.

5 VYBRANÉ SITUAČNÍ MARKETINGOVÉ ANALÝZY

V následujících podkapitolách bude prozkoumáno vnější prostředí vybrané společnosti pomocí PESTLE analýzy a také konkurenční prostředí, jehož rozbor bude proveden Porterovým modelem pěti konkurenčních sil a benchmarkingem.

5.1 PESTLE analýza

Pomocí PESTLE analýzy může management vybrané společnosti lépe porozumět prostředí, ve kterém působí, a připravit se na změny, jež se mohou v budoucnu vyskytnout. Cílem je zhodnotit vliv faktorů, které vybranou společnost ovlivňují a identifikovat tak možné příležitosti a hrozby.

5.1.1 Politicko-právní a legislativní faktory

Některé politicko-právní faktory se mohou promítnout do oblasti kosmetiky a kadeřnictví a tím výrazně ovlivnit nabídku i poptávku na trhu. Tato oblast by mohla být poznamenána změnami v mezinárodním obchodu, kde by mohlo dojít k zavedení nových celních tarifů a obchodních podmínek, a tím by se zvýšily náklady na dovoz. Další faktory, které mohou mít vliv na podnikání v tomto odvětví je například změna v Zákoníku práce, jako je zvýšení minimální mzdy. Zvýšení nákladů na výrobu a distribuci může být zapříčiněno zvýšením daní či zavedením nových daňových povinností.

S pandemií COVID-19 bylo spojeno mnoho vládních opatření, které měly na společnosti vážný dopad. Vlády po celém světě přijímaly různá opatření, aby zabránily šíření viru. Hlavním omezením bylo uzavření firem a nemožnost cestování. Společnosti se takovým podmínkám musely přizpůsobit a mnoho z nich se přesunulo do online prostředí.

Legislativní faktory by se v odvětví kosmetiky a kadeřnictví mohly projevit, jelikož se jedná o oblast, kde jsou kladené vysoké požadavky na kvalitu a bezpečnost produktů. Ve spojení s regulací kvality a bezpečností produktů mohou být kladeny požadavky regulačními úřady na složení označování, testování a certifikaci. Protože si vybraná společnost zakládá na těchto parametrech, ve svém portfoliu nenabízí žádné produkty, které by obsahovaly nějaké kontroverzní látky, čímž minimalizuje riziko spojené s výše uvedenými požadavky. Vybrané společnosti vyhovuje sjednocená legislativa ošetřující pohyb zboží na území Evropské unie, protože většinu svého zboží pořizuje od dodavatelů z Evropské unie.

5.1.2 Ekonomické faktory

Míra nezaměstnanosti v roce 2022 činila 2,3 %, v lednu nynějšího roku (2023) se zvýšila o 0,3 %, tedy na 2,6 %. V současné době lze hovořit stále o nízké míře nezaměstnanosti, což může mít pro společnosti za následek potíže s hledáním nových kandidátů na pracovní pozice. Je třeba myslet na to, že ukazatel míry nezaměstnanosti se obvykle v reakci na ekonomické krize zpožďuje. Pro rok 2023 makroekonomická predikce předpokládá zvýšení míry nezaměstnanosti na 3 %. Z důvodu událostí, které v posledních dvou až třech letech odehrály se inflace za rok 2022 vyšplhala na rekordních 15,1 %. V roce 2021 tato hodnota dosahovala 3,8 %, tudíž meziročně vzrostla o 11,3 %. Jedná se o ekonomický faktor, který má vliv na hospodářský vývoj každé společnosti. V současné době jsou náklady všech společností výrazně vyšší, a to především kvůli prudkém zdražení energií, které se dotklo bez výjimky všech. Následné prudké zdražování pohonných hmot ke zlepšení situace nepřispělo a tento trend bude pravděpodobně po určitou dobu pokračovat. Pro rok 2023 makroekonomická predikce předpovídá výši inflace nižší, a to 10,9 % (Makroekonomická predikce České republiky).

5.1.3 Sociální a společensko-kulturní faktory

Sociální a společensko-kulturní faktory mohou mít na odvětví velký vliv. Preference spotřebitelů v jednotlivých zemích či oblastech bývají jiné. Tato upřednostnění mohou ovlivnit, jaké typy produktů a služeb budou poptávány. Firmy, jež podnikají v odvětví kosmetiky a kadeřnictví by měly dbát na sociální a společensko-kulturní faktory a přizpůsobit své produkty a služby tak, aby odpovídaly preferencím a trendům zákazníků. Jestliže by se přizpůsobit nedokázaly, mohly by tím ztratit své zákazníky a být nahrazeny konkurencí, která se o trendy zajímá.

5.1.4 Technické a technologické faktory

Technické a technologické faktory mají v dnešní době velký vliv na podnikání v různých odvětvích. Inovace umožní a pomohou k zavedení nových produktů a služeb. Může se tak zlepšit efektivita výroby a distribuce a také snížit náklady a zvýšit zisk. Pokroky v oblasti informačních technologií by mohly umožnit využívání nových metod marketingu a komunikace s klienty. Nevýhodou, která se pojí s novými technologiemi je zvyšování nároků na kvalifikaci zaměstnanců, ty mohou mít dopad na pracovní trh. Lze říci, že technické a technologické faktory mají celkově veliký vliv na konkurenceschopnost firem a na celkovou ekonomiku.

5.1.5 Ekologické a environmentální faktory

Ekologické a environmentální faktory se v odvětví kosmetiky a kadeřnictví, ale i v jiných odvětvích, projeví například snížením množství odpadu, využíváním obnovitelných zdrojů energie či minimalizací chemických látek v produktech. Společnosti se také snaží o minimalizaci negativního odpadu, který vyplývá z její činnosti a má vliv na životní prostředí. Tyto kroky mohou pomoci vybrané společnosti získat větší podporu a důvěru zákazníků, kteří stále více dbají na udržitelnost a ekologické hledisko při nákupu. V nynější době jsou velmi populární produkty z organických a přírodních produktů a takové složení výrobků je stále více vyhledáváno. Tento trend může být motivován různými faktory, jako je zvýšení povědomí o životním prostředí.

5.1.6 Závěr PESTLE analýzy

PESTLE analýza představuje faktory, které management vybrané společnosti může ovlivnit jen v malé míře a je pro ni lepší tyto faktory akceptovat a přizpůsobit se změnám. Největší změny, které vybraná společnost plánuje, se týkají technologického směru. Vybraná společnost plánuje investice do pokročilejších informačních systémů, které by jí měly pomoci dynamizovat a automatizovat některé procesy. Vybraná společnost by měla přemýšlet nad tím, jak se nejlépe faktorům přizpůsobit a vytěžit z nich maximum ve svůj prospěch.

5.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Pro lepší konkurenceschopnost vybrané společnosti je důležité především to, jak se jí daří uspokojovat své zákazníky, tedy odběratele. Tato aktivita však navazuje na vztahy, které si vybraná společnost vytváří s dodavateli. Bez rychlých a správných dodávek by se těžko plnila přání odběratelů v požadované míře a kvalitě. Dalšími proměnnými, které v Porterově modelu pěti konkurenčních sil mají své místo jsou substituty a konkurence.

5.2.1 Stávající konkurence na trhu

Na českém trhu je konkurence v kosmetickém a kadeřnickém oboru poměrně vysoká. Na internetu i v kamenných obchodech lze najít mnoho značek v různém cenovém rozpětí. Cíl všech společností je stejný, zaujmout zákazníka na tolik, aby si jejich produkt koupil, k tomu využívají faktory jako je perfektní kvalita či nižší cena oproti konkurenci. Vybraná společnost má jedinečnou výhodu v tom, že díky přátelským vztahům s dodavateli může nabízet zboží vysoké kvality, jenž na trhu není snadno dostupné. Vybrané společnosti se také

povedlo navázat spolupráci s úspěšnými odborníky v oblastech hospodaření, marketingu nebo podnikové ekonomiky, což je také velkým pozitivem.

Mezi významné konkurenty vybrané společnosti lze zařadit: L'Oréal, Primavera Andorrana, Salon Professional, TOMAS ARSOV.

5.2.2 Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví

Riziko vstupu nových konkurentů na trhu v oblasti kosmetiky a kadeřnictví je poměrně vysoké, avšak záleží na konkrétních faktorech a okolnostech, jenž vstupu a působení na trhu předcházejí. Existují zde určité regulační omezení a právní překážky, které mohou vstup konkurenta zkomplikovat. Nová společnost se může potýkat také s tím, že zákazníci jsou velmi loajální vůči své stávající značce a mají předsudky vůči nováčkům. Nově vstupující konkurenti mohou také zápasit s financováním svých aktivit, neboť vstup na trh je nákladný a může být problém s vytvořením dostatečného objemu produkce, aby pokryl náklady nové společnosti.

5.2.3 Hrozba substitutů

Substituty jsou v oblasti kosmetiky a kadeřnictví jednou z největších hrozeb. S vyšší kvalitou produktů se pojí i vyšší cena. S tím zákazníci nemusí být vždy spokojeni, a proto si mohou najít alternativní způsoby, jak se starat o svoji pleť či vlasy. Do substitutů v kadeřnické oblasti mohou být zařazeny například barvy na vlasy, jež si zákazníci mohou aplikovat sami doma nebo se rozhodnou vytvořit si účes pomocí návodu na internetu než platit za služby u kadeřníka. V oblasti kosmetiky se alternativou mohou stát přírodní produkty a domácí recepty, které si zákazníci sami doma vyrobí. Hrozba substitutů může být v beauty salonech závažná, proto by měly usilovat o vytváření silného vztahu se zákazníky tím, že budou poskytovat unikátní služby, jež si zákazníci nebudou moci sami poskytnout.

5.2.4 Vyjednávací síla a vliv odběratelů

Jelikož vybraná společnost působí především na B2B trhu, hlavními odběrateli produktů jsou kadeřnické a kosmetické salony, ti zboží prodávají koncovým zákazníkům a spotřebitelům. S těmito zákazníky vybraná společnost udržuje vřelé vztahy pomocí obchodních zástupců, jež se o ně starají, informují je o novinkách a kadeřnické a kosmetické salony si prostřednictvím nich objednávají zboží. Dále vybraná společnost působí na B2C trhu, kde prodává produkty přímo koncovým klientům pomocí e-shopu. Poslední skupinou

odběratelů jsou zahraniční klienti, o které se stará oddělení exportu. Se všemi kupujícími vybraná společnost udržuje přátelské vztahy a pořádá akce pro jejich prohloubení.

5.2.5 Vyjednávací síla a vliv dodavatelů

Velkou výhodou vybrané společnosti jsou kvalitní a dlouhodobé vztahy s jejich italskými dodavateli. Tyto přátelské vztahy a osobní přístup však v náročném byznysovém prostředí nemusí být vždy výhodou. To ale v tomto případě neplatí. Jednotliví dodavatelé si zakládají na osobním přístupu a jednání, a proto se vedení společností průběžně navštěvuje. Mezi vybrané dodavatele vybrané společnosti lze zařadit: Framesi, Diego dalla Palma, Parlux, Takara Belmont, Maletti, Y.S. Park či Gestil Care.

5.2.6 Závěr Porterova modelu pěti konkurenčních sil

Z Porterova modelu pěti konkurenčních sil lze vyvodit, že má vybraná společnost loajální odběratele, se kterými udržuje vřelé vztahy. Těmito odběrateli jsou především kadeřnické a kosmetické salony. Substituty, jako jsou například aplikování barvy doma nebo výroba přírodní kosmetiky, může mít na salony velice špatný dopad. Z toho důvodu by salony měly nabízet unikátní služby, jež si zákazníci nebudou moci sami poskytnout, což povede také k prosperitě vybrané společnosti. Oproti stávajícím konkurentům má vybraná společnost velkou výhodu a tou jsou velmi silné a osobní vztahy s jejich italskými dodavateli. Riziko vstupu nových konkurentů na trh, je poměrně vysoké, avšak existují faktory a okolnosti, které mohou tento vstup negativně ovlivnit.

5.3 Benchmarking vybrané společnosti

V tabulce (Tabulka 3) je pomocí benchmarkingu vybraná společnost porovnávána s čtyřmi konkurenty, kteří působí na stejném trhu. Hodnotící kritéria jsou následná:

- A. portfolio produktů.
- B. místo působení (zahraničí).
- C. propagace a reklama.
- D. cena vybraného produktu (regenerační šampon 250 ml).
- E. přehlednost webových stránek.
- F. pravidelnost přidávání příspěvků na sociálních sítích.
- G. recenze zákazníků.

H. doba působnosti na trhu.

I. image společnosti.

Tato kritéria jsou stanovena na škále od 1 do 5, kde číslo jedna vyjadřuje nejlepší hodnocení a číslo 5 nejhorší. Mezi významné konkurenty vybrané společnosti lze zařadit: L'Oréal, Primavera Andorrana, Salon Professional, TOMAS ARSOV.

Tabulka 3 Benchmarking vybrané společnosti (Vlastní zpracování)

Hodnotící kritéria	Váha kritéria	L'Oréal	Primavera Andorrana	Salon Professional	TOMAS ARSOV	Vybraná společnost
A	0,18	1,00	3,00	3,00	4,00	2,00
		0,18	0,54	0,54	0,74	0,36
B	0,11	1,00	3,00	4,00	4,00	2,00
		0,11	0,33	0,44	0,44	0,22
C	0,13	1,00	4,00	3,00	2,00	2,00
		0,13	0,52	0,39	0,26	0,26
D	0,10	2,00	3,00	5,00	1,00	2,00
		0,20	0,30	0,50	0,10	0,20
E	0,15	1,00	4,00	3,00	3,00	1,00
		0,15	0,60	0,45	0,45	0,15
F	0,15	1,00	4,00	3,00	2,00	4,00
		0,15	0,60	0,45	0,30	0,60
G	0,06	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00
		0,06	0,12	0,12	0,06	0,06
H	0,07	1,00	3,00	5,00	4,00	2,00
		0,07	0,21	0,35	0,28	0,14
I	0,05	1,00	3,00	2,00	2,00	2,00
		0,05	0,15	0,10	0,10	0,10
Celkové hodnocení	1,00	1,10	3,37	3,34	2,73	2,09

5.3.1 Výsledek Benchmarkingu vybrané společnosti.

Z tabulky (Tabulka 3) prezentující benchmarking je patrné, že lídrem na trhu je společnost L'Oréal. Vybraná společnost je také schopným konkurentem, avšak potýká se s určitými nedostatky, na kterých by měla zapracovat, jestliže chce dosáhnout lepšího postavení na trhu.

Silným konkurentem je také společnost TOMAS ARSOV, která se umístila na třetím místě. Hodnotícím kritériem, na kterém vybraná společnost získala nejhorší ohodnocení, je pravidelnost přidávání příspěvků na sociálních sítích. Četnost zveřejňování příspěvků je u vybrané společnosti jeden až dva příspěvky za týden. V porovnání s konkurencí se jedná

o výrazně slabší intenzitu zveřejňování příspěvků. Konkurenční společnosti zveřejňují i několik příspěvků denně, to se však netýká společnosti Primavera Andorrana, která si na sociálních sítích počíná obdobně jako vybraná společnost.

Pro zvýšení konkurenceschopnosti by vybraná společnost měla rozšířit své produktové portfolio, a to především o dekorativní kosmetiku, jež prodává pouze v malém množství. Pozornost by měla věnovat také propagaci a reklamě, která by mohla vést ke zvýšení povědomí o vybrané společnosti a distribuovaných značkách, a která je v porovnání se společnostmi L'Oréal výrazně slabší.

Společnost L'Oréal se na trhu prezentuje image profesionální značky, jež v kadeřnickém i kosmetickém odvětví poskytuje produkty profesionálním salonům ale i kamenným obchodům, kterým dodává cenově dostupnější výrobky. Ostatní společnosti, včetně vybrané společnosti, nedodávají své výrobky do kamenných obchodů, avšak si udržují image distributorů profesionálních značek a pyšní se kvalitou těchto produktů a poskytovanými službami.

5.4 Zodpovězení výzkumných otázek

Následující podkapitola bude věnována zodpovězení stanovených výzkumných otázek, které byly definovány pomocí zpracovaných teoretických východisek a využitím logické metody, indukce. V rámci zodpovězení těchto definovaných výzkumných otázek byl využit zejména primární výzkum prezentovaný v praktické části bakalářské práce.

- *Výzkumná otázka číslo 1: Jak lze vybranou společnost prezentovat podle Porterovy, Ansoffovy a Kotlerovy strategie?*

Na základě interview s generálním ředitelem vybrané společnosti bylo zjištěno, že vybraná společnost využívá Porterovu strategii diferenciaci, jelikož usiluje o odlišení se od svých konkurentů pomocí dobrého marketingu a profesionálních produktů, které splňují zákazníkovo očekávání. Vybraná společnost soutěží s velkými konkurenty a jejím cílem je ukrojit kus z jejich tržního podílu. Vybraná společnost tedy podle Kotlerovy strategie zaujímá postavení tržního vyzyvatele. S novými produkty se vybraná společnost snaží proniknout na nový trh a produkty jednotlivých značek jsou postupně inovovány, z toho lze vyvodit, že vybraná společnost se podle Ansoffa ztotožňuje se strategií diverzifikace a využívá i strategii rozvoje produktu.

- *Výzkumná otázka číslo 2: Spolupracuje vybraná společnost pouze s jedním či více dodavateli?*

Z Porterova modelu pěti konkurenčních sil je možné odvodit, že vybraná společnost spolupracuje s více dodavateli a její portfolio produktů je díky tomu poměrně rozsáhlé. Vybraná společnost spolupracuje především s italskými dodavateli, se kterými udržují přátelské vztahy. Spolupráci vybraná společnost však navázala i s dodavateli z Japonska či Velké Británie.

- *Výzkumná otázka číslo 3: Vkládá vybraná společnost příspěvky na sociální sítě alespoň 1x denně?*

Vybraná společnost nekládá příspěvky na sociální sítě alespoň 1x denně. Sociální sítě jsou jednou ze slabších stránek vybrané společnosti. Oproti svým konkurentům není na sociálních sítích příliš aktivní a nový příspěvek vkládá maximálně 2x do týdne. Příspěvky tvoří především fotky jejich produktů. Vybraná společnost nepřidává ani populární krátká videa známá například jako Instagram Reels nebo TikTok videa.

5.5 SWOT-analýza vybrané společnosti

Ve SWOT-analýze, jež je vyobrazena v tabulce (Tabulka 4), budou podrobněji rozebrány slabé a silné stránky vybrané společnosti a následně příležitosti a hrozby, které by mohly nastat a ovlivnit fungování vybrané společnosti.

Tabulka 4 SWOT-analýza vybrané společnosti (Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Dobré vztahy s dodavateli • Silné vztahy se zákazníky • Bohaté zkušenosti (na trhu od roku 1991) • Schopný obchodní tým • Stabilní růst vybrané společnosti v posledních letech • Kvalita produktů a služeb 	<ul style="list-style-type: none"> • Nízká pravidelnost přidávání příspěvků na sociálních sítích • Malý počet produktů dekorativní kosmetiky • Nízké povědomí o distribuovaných značkách na trhu • Nedostatečná kapacita pracovní síly • Nízká propagace a reklama • Nedostatečné využití potenciálu salonů k prodeji koncovému zákazníkovi
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Noví dodavatelé 	<ul style="list-style-type: none"> • Vysoká míra inflace • Rostoucí pořizovací náklady

<ul style="list-style-type: none"> • Příležitost navázat spolupráci s velkým klientem, který by se objevil na trhu • Krach stávajícího konkurenta • Noví odběratelé • Nové technologické inovace 	<ul style="list-style-type: none"> • Vstup konkurenta do stejného odvětví • Zavedení nových daňových povinností • Větší požadavky na kvalitu a bezpečnost zboží ze strany regulačních úřadů • Proměnlivé preference spotřebitelů
--	--

Důležitou silnou stránkou vybrané společnosti je dobrý vztah s dodavateli. Vybraná společnost spolupracuje především s italskými, ale i japonskými či britskými dodavateli, se kterými udržuje vřelé a přátelské vztahy a může se spolehnout na jejich kvalitní služby. Další silnou stránkou vybrané společnosti je zdravý a silný vztah se zákazníky. Vybraná společnost si svých zákazníků velice váží a uspokojení jejich potřeb je pro ni na prvním místě. Spokojenost zákazníků souvisí se silným obchodním týmem, který si vybraná společnost vybuodovala. Každý salon má svého obchodního zástupce, na kterého se vždy může obrátit, a který pro něj zprostředkovává firemní zboží. Vybraná společnost je na kadeřnickém a kosmetickém trhu aktivní již přes 30 let. V této oblasti má tedy bohaté zkušenosti. Vybraná společnost zaznamenala v posledních letech stabilní růst. To svědčí o upevňování pozice na trhu především díky kvalitě distribuovaných produktů a poskytovaných služeb.

Do slabých stránek vybrané společnosti lze zařadit mimo jiné sociální sítě, jelikož pravidelnost přidávání příspěvků, na platformě Facebook a Instagram, je oproti konkurentům nízká. Vybraná společnost by se mohla inspirovat také obsahem příspěvků konkurentů a více přidávat populární krátká videa jako například Instagram Reels či TikTok videa. V dnešní digitální době je důležité, aby společnost byla na sociálních sítích aktivní, jelikož tak může zvýšit povědomí o společnosti samotné a také o distribuovaných značkách. Také díky těmto platformám může získat nové zákazníky. Další slabou stránkou vybrané společnosti je malý počet výrobků dekorativní kosmetiky. Například lídr trhu, společnost L'Oréal, má několik úspěšných linií dekorativní kosmetiky. Aby společnost byla více konkurenceschopná, měla by toto portfolio produktů rozšířit. V posledních 5 letech zaznamenala firma rapidní růst, což mělo a stále má za následek přehlcení některých zaměstnanců pracovními povinnostmi. Tento problém se týká především marketingového oddělení a skladníků. Vybraná společnost sice využívá reklamy v časopisech, oproti konkurenci je však tato propagace poměrně nízká. Vybraná společnost by se měla zaměřit

také na tuto slabou stránku a zvolit další způsob propagace a reklamy. Vybraná společnost prodává produkty koncovým zákazníkům také prostřednictvím partnerských kadeřnických a kosmetických salonů. Těm se však nedaří výrobky prodávat v takovém množství, jak by si společnost představovala. Zvýšením objemu prodeje v kadeřnických a kosmetických salonech by se zvýšil také obrát vybrané společnosti. Proto by se vybraná společnost měla zaměřit na to, jak zlepšit prodejní potenciál salonů.

Do příležitostí lze zařadit navázání spolupráce s novým dodavatelem, jehož produkty budou pro český trh zcela nové a svou originalitou se stanou populárními mezi zákazníky. Další možností, která by se mohla naskytnout je spolupráce s velkým klientem, který by vstoupil na trh. Mohlo by se jednat například o známou osobnost, která by se proslavila a jejíž vliv by zvýšil povědomí o vybrané společnosti. Velkou příležitostí by mohl být také například krach stávajícího konkurenta. Jeho stávající zákazníci by jistě hledali náhradu za produkty, které dříve kupovali, čehož by vybraná společnost mohla využít ve svůj prospěch. Další příležitostí je získání nových velkoodběratelů, se kterými by vybraná společnost mohla navázat pevné vztahy. Jako další příležitost nelze opomenout nové technologické inovace, které by vybrané společnosti ulehčily určité procesy. Mohlo by se jednat o různé možnosti využití umělé inteligence, implementace nových softwarů a tak podobně.

Hrozbou, která poslední rok postihovala, a bohužel stále postihuje, společnosti působící na českém trhu je vysoká míra inflace, která se projevila v růstu cen vstupů. To výrazně ovlivnilo výši pořizovacích nákladů společnosti a z tohoto důvodu byla vybraná společnost donucena zvýšit cenu svých produktů. To by mohlo vést ke ztrátě některých zákazníků. Vzhledem k tomu, že vybraná společnost velkou část svých peněžních operací provozuje v eurech, je vystavena měnovému riziku. Relativně silná koruna v poslední době sice prospívala nákupu zásob ze zahraničí, nicméně export společnosti tímto utrpěl značné ztráty. Další možnou hrozbou by mohl být vstup konkurenta do stejného odvětví, který by mohl přebrat společnosti část zákazníků a omezit její aktivity. Další hrozbou, která by v blízké době mohla postihnout firmy na českém trhu je zavedení nových daňových povinností, a to konkrétně zvýšení daně z příjmu právnických osob a dále znovu zavedení nemocenského pojištění zaměstnanců. Vybranou společnost by také mohly ohrozit zvýšené požadavky na kvalitu a bezpečnost zboží kladené regulačními úřady. S touto hrozbou by se mohlo pojit také zvýšení nákladů. Preference zákazníků se stále mění, a to především v závislosti na zrovna populárních trendech. Jedná se tedy o významný faktor, který však vybraná

společnost svými aktivitami nemůže ovlivnit. Pro lepší konkurenceschopnost by měla vybraná společnost aktuální trendy bedlivě sledovat a snažit se jim přizpůsobovat.

5.6 Zhodnocení výsledků realizovaných analýz

Z analýz aplikovaných na vybranou společnost vyplývá, že působí především na B2B trhu prostřednictvím svých obchodních zástupců, kteří se starají o kadeřnické a kosmetické salony. Na B2C trhu vybraná společnost komunikuje se zákazníky pomocí svého e-shopu. Spolupracuje se společností Notino, na jejímž e-shopu si koncoví zákazníci mohou také zakoupit produkty distribuované vybranou společností. Vybraná společnost nespolupracuje s kamennými obchody. Své produkty vybraná společnost distribuuje také do deseti zahraničních států, mezi které patří Polsko, Ukrajina, Maďarsko, Rumunsko, Bulharsko, Belgie, Holandsko, Moldavsko, do Hongkong a Island.

Vybraná společnost sídlí v Pardubickém kraji. Kancelářské prostory, showroom a vzdělávací prostory si pronajímá i v Praze. Z důvodu rychlého růstu vybrané společnosti nestačí nynější skladovací prostory. Proto se rozhodla vybudovat si nové a větší, kde bude zaveden systém řízení WMS a sklad se tak poloautomatizuje.

Vybraná společnost se nachází v rudém oceánu, jelikož působí na již existujících trzích. Vybraná společnost se od konkurence snaží diferencovat dobrým marketingem a profesionálními produkty a službami, jež splňují očekávání zákazníků. Využívá tedy Porterovu strategii diferenciaci. Podle Ansoffa se vybraná společnost ztotožňuje se strategií diverzifikace, jelikož se s novými produkty snaží proniknout na nový trh. Současně ale využívá i strategii rozvoje produktu, kdy jsou u některých značek produkty neustále inovovány. Podle Kotlera vybraná společnost uplatňuje strategii tržního vyzyvatele, jelikož soutěží s velkými konkurenty a snaží se ukrojit kus z jejich tržního podílu.

Ve vybrané společnosti je demokratický styl řízení. Zaměstnanci mohou vyjadřovat své názory, konečné rozhodnutí však dělají manažeři. Míra fluktuace zaměstnanců je ve vybrané společnosti nízká. Od zaměstnanců je očekáváno, že budou schopni samostatně řešit záležitosti, které se týkají jejich pozic, popřípadě se obrátí na nadřízeného. Vybraná společnost aktivně investuje do vzdělávání svých zaměstnanců a podporuje rozvoj jejich pracovních schopností.

Vybraná společnost může být segmentována podle mnoha hledisek. Nejjednodušší způsob je rozdělení vybrané společnosti na kadeřnický a kosmetický program. Cílovou skupinou

kosmetického programu jsou především ženy ve věku 25 let a více. Kadeřnický program také více cílí na ženy, ale i muži zde najdou vhodné produkty na vlasy i vousy. Vybraná společnost se svým klientům snaží poskytovat profesionální servis v beauty oboru, a právě to jí může odlišit od svých konkurentů.

Vybraná společnost má velkou výhodu, a tou jsou velmi silné a osobní vztahy s jejich italskými dodavateli. Díky spolehlivosti dodavatelů si vybraná společnost vytvořila vřelé vztahy i s odběrateli, to se projevuje především jejich loajalitou.

Vybraná společnost je schopný konkurent, avšak některých oblastech má stále co zlepšovat. Jedná se především o sociální sítě. Vybraná společnost působí na platformách jako je Facebook, Instagram či YouTube, nemá však takový dosah a množství sledujících, jaký by chtěla. V této oblasti by se mohla nechat inspirovat svými konkurenty. Vybraná společnost by pro lepší konkurenční postavení mohla rozšířit portfolio produktů o linii dekorativní kosmetiky či linii, která by byla určena k prodeji v kamenných obchodech, což by mohlo vést ke zvýšení o povědomí vybrané společnosti a distribuovaných značkách. Vybraná společnost by dále měla zvýšit své aktivity v oblasti propagace, marketingové komunikace a reklamy. Vyššího obratu by mohla vybraná společnost dosáhnout tím, že by se majitelům kosmetických a kadeřnických salonů snažila radit a pomáhat, jak lépe využít jejich potenciál k prodeji koncovému zákazníkovi.

Vnější faktory zmíněné v PESTLE analýze může vybraná společnost ovlivnit pouze ve velmi malé míře, dalo by se říci, že vůbec. Proto by se těmto faktorům měla snažit přizpůsobit a vytěžit z nich maximum pro svůj prospěch.

Vybraná společnost se může spolehnout na své silné stránky, které jí poskytují jistoty. Pro další úspěšné vykonávání její činnosti by se však měla zaměřit na zlepšení slabých stránek. Dále by se měla snažit využít příležitosti, které se jí mohou naskytnout a měla by být připravena na hrozby, jež mohou její činnost ohrozit.

6 NÁVRHY DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI VYBRANÉ SPOLEČNOSTI NA TRHU

Vybraná společnost je na trhu v kosmetickém a kadeřnickém odvětví velmi schopný konkurent, avšak má určité nedostatky, na kterých by měla zapracovat, jestliže chce být ještě více konkurenceschopná. Tato kapitola je zaměřena na doporučení, která vyplývají z výsledků výše provedených výzkumných analýz. Jeden z důvodů, proč vybraná společnost není v takovém povědomí lidí je, že vybraná společnost na B2C trhu komunikuje se zákazníky pouze pomocí e-shopu, nespolupracuje se žádným kamenným obchodem.

Mým doporučením, pro zvýšení konkurenceschopnosti a povědomí o značce, je vytvoření nové linie (kosmetické i kadeřnické), která by byla cenově dostupnější pro klienty na tomto trhu a byla by určena především k prodeji v kamenných obchodech. Vytvoření nové vlasové či pleťové linie je komplexní proces s mnoha náklady, kam spadá nejen nový výrobní plán, ale i nový marketing či skladování. Celkové náklady na vytvoření linie, která by byla určena pro prodej v obchodech, by činily 3 696 000 Kč. Podrobný přehled odhadovaných rozpočtovaných nákladů je zobrazen v tabulce (Tabulka 5). Náklady byly odhadovány na základě interview s generálním ředitelem vybrané společnosti.

Tabulka 5 Náklady na linii prodávanou v obchodech (Vlastní zpracování)

Počet produktů v linii	24 ks
Náklady na 1 kus	150 Kč
Minimální výrobní série	1000 ks
Celkem náklady na výrobu a skladování	3 600 000 Kč
Fotografie na sociální sítě a web	250 Kč/ks
Práce grafika (úprava fotek)	50 000 Kč
Vytištění ceníků a katalogů	20 000 Kč
Založení samostatného webu	20 000 Kč
Celkem	3 696 000 Kč

S cílem zvýšení konkurenceschopnosti vybrané společnosti se také pojí aktivity na sociálních sítích. Vybraná společnost by měla sledovat aktuální trendy a podle nich přidávat příspěvky na sociální sítě. Momentálně vybraná společnost příspěvky přidává 2x do

týdne. Jestliže se chce vyrovnat svým konkurentům, měla by zvýšit intenzitu sdílení příspěvků na alespoň jeden „post“ denně.

Myslím si, že by vybraná společnost neměla trendy přesně kopírovat, ale spíše se jimi inspirovat a kombinovat je se svými originálními nápady. Vybraná společnost na své síti přidává především fotografie, myslím si, že by pro její sledující byla poutavá aktuálně populární krátká videa (například Instagram Reels), která by si vybraná společnost sama vytvářela. Jako konkrétní příklad takového krátkého videa mne napadá zobrazení cesty, kterou produkt podstoupí od výroby, přes transport až po samotný prodej, než se dostane do rukou koncového zákazníka či spotřebitele. Dále mi také přijdou atraktivní videa, kde kadeřník či kosmetička popisují, jak se starat o vlasy či pleť. Pro realizaci výše uvedených návrhů, by bylo pravděpodobně vhodné zřídit novou pracovní pozici, jež by se o tuto agendu starala. Náklady této investice by byly ve výši hrubé mzdy tohoto nového zaměstnance, která se pohybuje od 31 000 Kč do 54 000 Kč za měsíc. Do propočtu těchto nákladů byly zařazeny také odvody sociálního pojištění ve výši 24,8 % z hrubé mzdy a odvody zdravotního pojištění ve výši 9,0 % z hrubé mzdy odváděné zaměstnavatelem. Alternativou by mohlo být zakoupení vzdělávacího kurzu, kde by se jeden ze stávajících zaměstnanců naučil, jak atraktivně spravovat sociální síť. Online školení s názvem „Social Media Specialist“ ze stránky primakurzyonline.cz, které je poskytováno digitální agenturou PrimaFuture.cz, se pohybují ve výši až 10 000 Kč a jejich časová náročnost je 40 hodin.

Dalším doporučením, které bych vybrané společnosti navrhla, je spolupracovat s influencerem nebo veřejně známou osobností, která by se podílela na dlouhodobém projektu vybrané společnosti a stala by se tak ambasadorem značky. Tato osobnost by stála za vznikem nového produktu či linie. Nafotila by reklamní materiály pro propagaci a sdílela by příspěvky týkající se daného projektu na svých sociálních sítích. Náklady na realizaci spolupráce se známou osobností jsou těžko určitelné, neboť velmi záleží na vzájemné domluvě a na potenciálním dosahu vybrané osobnosti. Vybraná společnost je ochotna do spolupráce se známou osobností influencera či ambadora investovat částku až 1 000 000 Kč ročně.

Dalším krokem, který navazuje na odstavec výše, je vytvoření televizní reklamy právě se známou osobností, která by byla ambasadorem vybrané společnosti. Jsem si vědoma toho, že reklama v televizi není levná záležitost, ale také jsem přesvědčena o tom, že by tento druh propagace pomohl zvýšit povědomí distribuovaných značek u veřejnosti, a tím by se zlepšila i konkurenceschopnost vybrané společnosti. Náklady by se odvíjely od délky

reklamního spotu, času vysílání a sledovanosti cílovou skupinou. V interview generální ředitel vybrané společnosti uvedl, že si před vypuknutím pandemie COVID-19 nechala vybraná společnost nacenit komplexní televizní reklamu. Celková částka se pohybovala zhruba od 10 do 20 milionů Kč. Přesná cena se však vyhodnocuje zpětně a odvíjí se od výše zmíněných faktorů. Podle webové stránky Mediaguru (Mediaguru, 2023) je k výpočtu reklamního spotu klíčový ukazatel CPP (Cost per Point). Jedná se o cenu, jež zasáhne 1 % cílové skupiny. Na této stránce je uveden příklad třicetisekundového reklamního spotu na televizi Prima. Náklady byly určeny za duben. Sledovanost reklamního bloku, konkrétně 18. dubna 2023 v 18.30 hodin, byla 8 % cílové skupiny. Cílová skupina byla určena všemi diváky nad 15 let a více. Ukazatel CPP činil v dubnu 20 000 Kč. Jeden reklamní spot by za uvedených okolností vyšel na 160 000 (20 000*8) Kč.

Společnost L'Oréal, která je lídrem v daném oboru má velmi úspěšnou dekorativní kosmetiku. Nabízí produkty jako jsou make-upy, pudry, rtěnky, lesky na rty, korektory, řasenky a mnoho dalších produktů, které vyrábí v různých variantách pro různé typy pleti. Vybraná společnost sice má produkty dekorativní kosmetiky, ale není nich mnoho. Mým dalším doporučením je zaměřit se na tento typ kosmetiky a začít vyrábět více druhů produktů, které mohou pleti nejen vizuálně pomoci a budou vyráběny z kvalitních ingrediencí. Vzhledem k vysokým nákladům na výzkum a vývoj, by se jednalo o vysokou investici s delší dobou návratnosti, konkrétně v řádech milionů. Náklady pro vytvoření linie dekorativní kosmetiky jsou uvedeny v tabulce (Tabulka 6) níže.

Tabulka 6 Náklady pro vytvoření linie dekorativní kosmetiky (Vlastní zpracování)

Počet produktů v linii	90 ks
Náklady na 1 kus	100 Kč
Minimální výrobní série	500 ks
Celkem náklady na výrobu a skladování	4 500 000 Kč
Fotografie na sociální sítě a web	250 Kč/ks
Práce grafika (úprava fotek)	50 000 Kč
Vytištění ceníků a katalogů	20 000 Kč
Založení samostatného webu	20 000 Kč
Celkem	4 612 500 Kč

V tabulce (Tabulka 6) je zobrazeno podrobné rozložení předpokládaných nákladů na výrobu linie dekorativní kosmetiky vybrané společnosti. Celkové náklady by se mohly vyšplhat na necelých 5 milionů Kč. Náklady byly zpracovány na základě interview s generálním ředitelem vybrané společnosti.

Nedostatečnou kapacitu pracovní síly na pozicích ve skladovacích prostorech již vybraná společnost řeší budováním polo-automatizovaného skladu se systémem řízení WMS. Tento systém by měl zaměstnancům skladu ušetřit čas a pomoci zamezit plýtvání. Zahlcenost pracovníků marketingového oddělení by se mohla vyřešit přijetím nového zaměstnance. Mzda marketingového pracovníka se pohybuje v rozmezí od 29 000 Kč do 55 000 Kč hrubé mzdy měsíčně. Do těchto výpočtu těchto nákladů opět byly zařazeny také měsíční odvody sociálního pojištění ve výši 24,8 % z hrubé mzdy a odvody zdravotního pojištění ve výši 9 % z hrubé mzdy placené zaměstnavatelem.

Aby vybraná společnost pomohla majitelům partnerských kosmetických a kadeřnických salonů více využít jejich potenciál, mohla by organizovat pravidelné workshopy. Náplní těchto workshopů by byly přednášky obchodních manažerů vybrané společnosti ve spolupráci s odborníky z praxe, zaměřené na představení prodejních strategií a zefektivňování prodeje koncovým zákazníkům. Pro dosažení co nejintenzivnějšího přenosu informací by byla maximální kapacita workshopu stanovena na 25 míst. Vybraná organizace by workshopy organizovala ve vlastních prostorech, čímž by jí odpadly náklady za pronájem prostor. Na pokrytí ostatních nákladů souvisejících s organizací workshopů by společnost byla ochotna investovat až 30 000 Kč za jeden workshop. Workshopy by byly organizovány pololetně nebo čtvrtletně v návaznosti na zájem partnerských kadeřnických a kosmetických salonů.

ZÁVĚR

Zásadním kritériem pro úspěch jakékoliv společnosti je mimo jiné její schopnost prosadit se mezi konkurencí na trhu, na kterém působí, tedy její konkurenceschopnost. Z toho důvodu by měla každá společnost věnovat maximální pozornost tomu, jak si na trhu počíná a snažit se dosahovat co nejlepších výsledků. Jestliže společnosti tento cíl nebudou následovat, vystavují se riziku ztráty konkurenceschopnosti, což může vést ke snížení tržního podílu a ohrožení existence na trhu. Proto je důležité, aby firmy držely krok s trendy a byly schopné se těmto novinkám neustále přizpůsobovat.

Bakalářská práce byla zpracovávána na téma analýza konkurenceschopnosti vybrané společnosti a byla rozdělena na teoretickou a praktickou část. Cílem teoretické části bylo vypracování literární rešerše, kde byly vysvětleny pojmy zaměřené na téma marketingu, přesněji na konkurenceschopnost. V této části bakalářské práce byly dále představeny vybrané situační marketingové analýzy, které byly následně použity v praktické části bakalářské práce.

Praktická část se zaměřovala na rozbor analýz spadajících do jednotlivých prostředí společnosti. Tato prostředí byla rozdělena na makroprostředí, kde byla provedena PESTLE analýza, která zkoumala politicko-právní a legislativní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické a ekonomické faktory ovlivňující vybranou společnost z vnějšího prostředí. Dále byla provedena analýza mikroprostředí pomocí rozšířeného marketingového mixu, kam spadají kritéria jako je produkt, cena, místo, propagace, lidé, procesy a materiální prostředí. Toto prostředí by prozkoumáno i metodou McKinsey 7S, jež se zaměřila na strategii, strukturu, systémy, styl, zaměstnance, dovednosti a sdílené hodnoty vybrané společnosti. Byla aplikována také STP analýza, pomocí které byla vybraná společnost rozdělena do jednotlivých segmentů a byly definovány cílové skupiny, na které se zaměřuje. Také byla definována pozice vybrané společnosti na trhu. Posledním zkoumaným prostředím bylo mezoprostředí, kde byl použit Porterův model pěti konkurenčních sil, jež zahrnuje stávající konkurenci na trhu, hrozbu vstupu nových konkurentů, hrozbu substitutů, vliv kupujících a vliv dodavatelů. Patří zde i benchmarking, kde byla vybraná společnost porovnávána se svými konkurenty v kritériích jako je portfolio produktů, místo působení (zahraničí), propagace a reklama, cena vybraného produktu (regenerační šampon 250 ml), přehlednost webových stránek, pravidelnost přidávání příspěvků na sociálních sítích, recenze zákazníků, doba působnosti na trhu a image společnosti. Poslední analýzou, která byla v praktické části bakalářské práce provedena byla známá SWOT-analýza, kde byly

definovány silné stránky, na které se vybraná společnost může spolehnout, slabé stránky, na kterých by měla do budoucna zapracovat, příležitosti, které se na trhu mohou vyskytnout a hrozby, které by mohly negativně ovlivnit a omezit její aktivity.

Na základě vyhodnocení výše zmíněných analýz byla navržena doporučení na zlepšení konkurenceschopnosti vybrané společnosti na trhu. Jelikož vybraná společnost komunikuje se zákazníky na B2C trhu pouze prostřednictvím e-shopu, jedno z doporučení bylo vytvořit novou linii, která by byla cenově dostupnější, a byla by určena pro prodej v kamenných obchodech. Koncoví zákazníci si produkty mohou zakoupit i v partnerských kadeřnických a kosmetických salonech. Vybraná společnost by chtěla zvýšit prodejní potenciál salonů, tím, že by pro majitele salonů pořádala workshopy, kde by jim byly vysvětlovány strategie prodeje.

Slabou stránkou vybrané společnosti jsou také sociální sítě, jelikož vybraná společnost nepřidává příspěvky v takovém množství a intenzitě jako její konkurence. Do povědomí více sledujících by se mohla dostat díky vytváření originálních a poutavých příspěvků, které by odpovídaly aktuálním trendům. S tím se pojí i doporučení navázání spolupráce s influencerem či veřejně známou osobností, která by se stala ambasadorem vybrané společnosti. Společně s touto osobností by vybraná společnost mohla vyrobit nový produkt či celou linii produktů. Také by společně nafotili propagační materiály a kampaň se záměrem zvýšit povědomí o vybrané společnosti. Dalším způsobem, jak zvýšit povědomí a konkurenceschopnost vybrané společnosti by bylo vytvoření televizní reklamy například s již zmíněnou známou osobností.

Další doporučení se týká dekorativní kosmetiky, kterou vybraná společnost sice prodává, ale toto portfolio je malé a nabízí pouze omezené množství produktů. Pro zvýšení konkurenceschopnosti by bylo vhodné toto portfolio s dekorativní kosmetikou rozšířit a distribuovat více produktů jako jsou rtěnky, řasenky, pudry, make-upy a další.

Poslední doporučení se vztahuje k nedostatečné kapacitě pracovní síly z důvodu rychlého tempa růstu vybrané společnosti. Tento problém se týká kapacity pracovní síly skladu, kde již vybraná společnost zavádí poloautomatizovaný systém řízení a dále také marketingového oddělení. Zde bylo doporučeno přijmout dalšího zaměstnance, který by pomohl s velkým objemem práce.

Věřím a doufám, že vybraná společnost má doporučení využije v praxi.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BARČÍK, Tomáš, 2013. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, 110 s. ISBN 978-80-905-2477-4.
- BENEŠ, Jaroslav, 2012. *Slovník moderního manažera: základní pojmy z managementu a marketingu*. 1. vyd. Cheb: HB Print, 108 s. ISBN 978-80-872-5201-7.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, 2013. *Databáze manažerských metod a technik*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 263 s. ISBN 978-80-732-9380-2.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, 2012. *Strategické řízení: Proč je želva rychlejší než zajíc*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 119 s. ISBN 978-80-244-2963-2.
- DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 173 s. ISBN 978-80-740-0224-3.
- FOTR, Jiří et al., 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe: Teoretické poznatky z oblastí strategického managementu a plánování. Příklady z praxe*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 414 s. ISBN 978-80-271-2499-2.
- HANZELKOVÁ, Alena, Miroslav KERŤKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL, 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 232 s. ISBN 978-80-740-0637-1.
- CHERNEV, Alexander a Philip KOTLER, 2018. *Strategic marketing management*. 9. vyd. Chicago: Cerebellum Press, 287 s. ISBN 978-19-365-7250-2.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KARLÍČEK, Miroslav, 2016. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 221 s. ISBN 978-80 247-5769-8.
- KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu*. 2. vyd. Praha: Grada, 285 s. ISBN 978-80-247-5869-5.
- KERMALLY, Sultan, 2006. *Největší představitelé marketingu: jejich hlavní myšlenky, názory a díla: [Peter Drucker, Michael Porter, Tom Peters, Igor Ansoff, Theodore Levitt, Philip Kotler a další]*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 104 s. ISBN 978-80-251-1013-3.
- KIM, W. Chan a Renée MAUBORGNE, 2015. *Strategie modrého oceánu: umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. 2. vyd. Praha: Management Press, 283 s. ISBN 978-80-726-1295-6.

KINGSNORTH, Simon, 2019. *Digital marketing strategy: an integrated approach to online marketing*. 2nd. ed. London, New York, New Delhi: Kogan Page, 364 s. ISBN 978-07-494-8422-4.

KINGSNORTH, Simon, 2022. *Strategie digitálního marketingu: komplexní přístup k budování strategie pro on-line marketing*. 1. vyd. Brno: Lingea, 382 s. ISBN 978-80-750-8714-0.

KOTLER, Philip, Gary ARMSTRONG a Marc Oliver OPRESNIK, 2021. *Principles of marketing*. 18th. ed. London: Pearson, 728 s. ISBN 978-12-923-4113-2.

KOTLER, Philip a Kevin KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

LESÁKOVÁ, Dagmar, 2014. *Strategický marketing*. 1. vyd. Bratislava: Sprint 2, 350 s. ISBN 978-80-897-1007-2.

MAGRETTA, Joan, 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. 1. vyd. Praha: Management Press, 231 s. ISBN 978-80-726-1251-2.

PAULOVČÁKOVÁ, Lucie, 2015. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 288 s. ISBN 978-80-745-2117-1.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

Internetové zdroje

Italy Style Liena, 2023. *Italystyle.cz* [online]. [cit. 2023-05-05]. Dostupné z: <https://www.italystyle.cz/>.

BeautyOnline, 2023. *Beautyonline.cz* [online]. [cit. 2023-05-05]. Dostupné z: <https://www.beautyonline.cz/>.

Ministerstvo financí ČR, 2023. *Makroekonomická predikce České republiky* [online]. Praha, 59 [cit. 2023-05-11]. ISSN 1804–7971. Dostupné z: https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/2023-04-12_Makroekonomicka-predikce-duben-2023.pdf.

L'Oréal groupe, 2023. *Loreal.com* [online]. [cit. 2023-05-11]. Dostupné z: <https://www.loreal.com/en/group/>

L'Oréal Paris, 2023. *Lorealparis.cz* [online]. [cit. 2023-05-11]. Dostupné z: <https://www.lorealparis.cz/>

TOMAS ARSOV SHOP, 2023. *Shop.tomasarsov.cz* [online]. [cit. 2023-05-11]. Dostupné z: <https://shop.tomasarsov.cz/>

Salon Professional, 2023. *Salonpro.cz* [online]. [cit. 2023-05-11]. Dostupné z: <https://www.salonpro.cz/>

Salon Online, 2023. *Obchod.salononline.cz* [online]. [cit. 2023-05-11]. Dostupné z: <https://obchod.salononline.cz/>

Primavera Andorrana, 2023. *E.primavera-and.cz* [online]. [cit. 2023-05-11]. Dostupné z: <http://e.primavera-and.cz/>

Notino, 2023. *Notino.cz* [online]. [cit. 2023-05-11]. Dostupné z: <https://www.notino.cz/>

Primakurzy: Online.cz, 2023. *Primakurzyonline.cz* [online]. [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: https://www.primakurzyonline.cz/socialni-site-skoleni?gclid=CjwKCAjwx_eiBhBGEiwA15gLN8x6v3idyKvdE-eYXMAo63nAuk6gQ7U8E7bwMCghS53sxtNjdc1AaxoCv0cQAvD_BwE

Platy.cz, 2023. *Platy.cz* [online]. [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: <https://www.platy.cz/platy>

Mediaguru: Mediální slovník, 2023. *Mediaguru.cz* [online]. [cit. 2023-05-13]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/slovník-a-mediatypy/slovník/klicova-slova/cpp-cost-per-point/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

B2B Business to Business.

B2C Business to Customer.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Úrovně systemické konkurenceschopnosti (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 146)	14
Obrázek 2 Model McKinsey 7S (Cimbálníková, 2013, s. 121).....	24
Obrázek 3 Porterův model pěti konkurenčních sil (Cimbálníková, 2013, s. 48).....	30
Obrázek 4 Podstata SWOT-analýzy (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 15)	33
Obrázek 5 Organizační struktura vybrané společnosti (Vlastní zpracování dle souboru vnitropodnikových směrnic vybrané společnosti)	39
Obrázek 6 Detailnější organizační struktura vedení vybrané společnosti (Vlastní zpracování dle souboru vnitropodnikových směrnic vybrané společnosti)	41

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Volba konkurenční strategie jako reakce na vybrané konkurenční síly (Přepřacováno dle Dvořáčka a Slunčika, 2012, s. 52)	18
Tabulka 2 Porovnání strategie rudého a modrého oceánu (Přepřacováno dle Kim a Mauborgne, 2015, s. 42)	22
Tabulka 3 Benchmarking vybrané společnosti (Vlastní zpracování)	58
Tabulka 4 SWOT-analýza vybrané společnosti (Vlastní zpracování).....	60
Tabulka 5 Náklady na linii prodávanou v obchodech (Vlastní zpracování).....	65
Tabulka 6 Náklady pro vytvoření linie dekorativní kosmetiky (Vlastní zpracování)	67

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I Interview s generálním ředitelem vybrané společnosti.

PŘÍLOHA P I: INTERVIEW S GENERÁLNÍM ŘEDITELEM VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Jaká strategie podle Portera je společnosti nejbližší nebo ji využívá?

- Strategie diferenciacce – firma se svůj produkt od jiných snaží co nejvíce odlišit, jde o originální produkt, se kterým je spojen silný marketing.

Náš podnik využívá strategii diferenciacce, od konkurence snažíme odlišit dobrým marketingem a profesionálními výrobky, které splňují očekávání zákazníků.

Jaká strategie podle Ansoffa je společnosti nejbližší nebo ji využívá?

- Rozvoj produktu – firma inovuje produkt a snaží se ho uplatnit na stávajících trzích. Tato strategie je vhodná, pokud je firma silná v inovacích. Rozvoj nového produktu je rizikovější než předchozí strategie.
- Diverzifikace – jde o nejrizikovější variantu ze všech čtyř. Podnik musí inovovat stávající výrobek nebo vyvinout nový a uspět s ním na novém trhu, důležitá je bezchybná analýza trhu.

Firma se s novými produkty snaží proniknout na nový trh – diverzifikace, a zároveň využívá strategii rozvoje produktu, u některých značek, kdy jsou produkty inovovány.

Jaká strategie podle Kotlera firmě nejbližší nebo ji využívá?

- Strategie tržního vyzyvatele zaujímá 30 % trhu. Tržní vyzyvatel plánovitě uplatňuje ofenzivní strategii vůči tržním vůdcům v odvětví i malým podnikům v branži.

Firma uplatňuje strategii tržního vyzyvatele, snažíme se se furt ukrajovat těm velkým z tržního podílu.

Strategie rudého nebo modrého oceánu?

- Rudý oceán – trhy, které již existují, tržní hranice a pravidla hry známy, využití současné poptávky, snaha překonat konkurenci, konkurenční výhoda – diferenciacce, nižší náklady, cíle určeny strategickou volbou konkurenční výhody, zaměřené na nízké náklady a diferenciacce.

Firma se nachází v rudém oceánu.

Jaké má firma cíle a jich dosahuje? (strategie)

- Jedná se o stanovení vize organizací a způsob, jak jí má být dosaženo.

Naše vize je, že chce do 5 let dosáhnout 350 mil obratu a chceme růst na stávajících značkách hlavně na těch hlavních 4, které nám dělají víc než 80 % obratu, tak na nich chceme růst 13–15 % ročně, chceme rozšířit portfolio značek o velkou mezinárodní značku. Na značce, kterou sami vyrábíme se chceme rozšiřovat /expandovat hlavně na další a zahraniční trhy, a proto investujeme do personálního obsazení exportního oddělení. Toho dosáhneme pomocí nových trhů, rozšířením portfolia a růst na jednotlivých značkách.

Pomocí jakých prostředků/jak se firma posouvá dopředu? (systémy)

- Lze je definovat jako prostředky, které nám pomáhají směřovat a posouvat firmu daným směrem.

Chceme přejít na poloautomatizovaný sklad, kdy zavedeme systém řízení skladu WMS, rozšiřujeme skladový systém, spolupracujeme s renovovanými agenturami v oblasti marketingu a taky s agenturami na propagaci na sociálních sítích.

Firma neustále roste, a proto přemýšlí, jak by své působení na trhu mohla rozšířit, jak se dostat do povědomí více lidem, proto je potřeba, abychom měli skvělý marketing. Sklady chceme rozšířit z toho důvodu, že momentální prostory nám již nestačí, chceme také zmodernizovat skladový systém, abychom zamezili plýtvání a ušetřili čas.

Na veletrhy už nechodíme, kvalita veletrhů šla dolů, ale účastníme se akcí, jako je Hair show a podobně, kde jsou i jiné značky jako je L'Oréal a většinou tam je i představení, stříhá tam Framesi tým ČR a vždycky tam máme výstavní stánek.

- **Podle čeho se firma rozhoduje, jestli přejme nabídku na spolupráci?**

Značky si vybíráme pouze ty, které jsou renovovaný zahraniční společnosti, které měli špatného distributora a hledají nového (silní zahraniční značka anebo ty značky, které mají unikátní produkt, které na trhu chybí).

- **Jak funguje objednávkový systém?**

Objednávkový systém chceme přeměnit na mnohem sofistikovanější, aby měli obchodní zástupci přehled o to, jak často, co jejich klient kupuje, a dá se objednávat i online přes náš e-shop kdy si kadeřnice může objednávat výrobky.

- **Jak sklad funguje dnes?**

Teďka funguje tak, že přijde objednávka, zpracuje se do systému a oni je se čtečkami odbaví.

- **Jak objednávkový systém funguje dnes?**

Celý komplex věcí, kdy se sklad aktualizuje každých 15 minut a oni budou pracovat v online prostředí, takže budou mít přímo blokovat výrobky, což dneska není nemělo by docházet k chybám.

Jak manažer přistupuje k řízení a řešení problémů, které se vyskytnou?

- Ve smyslu styl manažerské práce:

Razantně! Zhodnotí, jestli se jedná o běžný provozní problém nebo systémový problém, pokud je to systémový problém, tak zařadí na nejbližší poradou firmy, které jsou na týdenní bázi a tam se řeší, jak by se měl upravit ten nynější systém, aby se chyba už nevyskytovala.

- **Malá firma? Kolik zaměstnanců?**

Středně velká firma, zaměstnanců mám přes 50, ale včetně obchodních zaměstnanců, které pracují na OSVČ, tak mám 70 zaměstnanců, kteří pro nás pracují na denní bázi.

- **Na základě, čeho jsou přijímáni noví zaměstnanci, jsou přeškolováni a dále vzděláváni, jaká je zkušební doba, od čeho se odvíjí minimální mzda?**

Podle potřeb jednotlivých oddělení firmy, zaměstnanci jsou přeškolováni na nový systémy, zkušební doma je 3měsíční a 2x dáváme smlouvu na dobu určitou a po 3 na dobu neurčitou, minimální mzda se odvíjí od jednotlivých pozic ve firmě. (nikdo ji u nás nemá) firma se pohybuje ve struktuře od nejnižší pozic jako je polepování výrobků a uklízečky a postupně se to zvedá podle pozic, až po pozici generálního ředitele.

Jak jsou pracovníci motivováni, jaké mají výhody? Jaký si myslíš že mají vztah k firmě? (zaměstnanci)

- Jedná se o spolupracovníky, tedy pracovníky řídicí a řadoví a jejich funkce, vztahy, motivace nebo chování vůči firmě.

V podstatě všechny zaměstnanci (až na ty nejnižší pozice) mají výkonnostní složky platu, dávám jim peníze jako stravný do platu, mají zaměstnanecký ceny na všechny naše výrobky, všichni mají kompletní elektroniku firemní, na vyšších pozicích mají zaměstnanci firemní vozidla, jsou pořádány akce jako teambuilding, většinou 1 ročně, mají 5 dny sickdays.

Zaměstnanci mají k firmě velice vřelý vztah a důkazem je velice nízká fluktuace zaměstnanců, a lidi jsou u nás 30 let anebo jsou u nás od začátku a jdou od nás do penze.

- **Jaké jsou pozice ve firmě**

Obchodní zástupci, kteří ale pracují jako OSVČ.

Sklad – polepovač výrobků, skladníci, řidiči, vedoucí skladu.

Kancelář – účetní, fakturantky marketér kadeřnického programu, grafik, IT technik, marketing manager, officer director, vedoucí e-shopu, zákaznická péče, správa sociálních sítí.

Vedení – generální ředitel, specialista prodeje nábytku, brand manažerka pro kadeřnický program, ředitel logistiky a financí, obchodní ředitel, brand manažerka pro kosmetický program.

Uklízečka.

Jak je pracovní kolektiv zdatný? Jak pracují jako celek? (dovednosti)

Myslíme si, že máme jeden z nejlepších týmů na obchodním trhu, a i jeden z největších, lidi si vzájemně pomáhají a zaškolují se navzájem, konkurence mezi nimi není, protože každý má svůj region, o který se stará a nijak se nepřekrývají.

- Dovednostmi neboli schopnostmi je myšleno, jak profesionálně je zdatný pracovní kolektiv organizace jako celku.
- Jaké schopnosti jsou očekávány od zaměstnanců?

Aby dokázali samostatně řešit věci které se týkají té dané pozice nebo popřípadě konzultace s nadřízeným.

Jaké principy firma má? Jakou ideu? (Shared values)

- Reprezentuje ideu, principy, které jsou respektovány pracovníky a další parametry, jenž přispívají k úspěchu organizace.

Jedná se o rodinnou firmu, která se zakládá na tom, že má kvalitní lidi, které kvalitně platí, hodně vsázíme na rozvoj vzdělávání lidí a na rozvoj jejich pracovních schopností.

S vyšším obratem a ziskem vylepšuje vybavení a prostory, ale žádné prosty firma nevlastní pouze si je pronajímá, po velmi zevrubném zvážení se firma rozhodla, že je pro ni výhodnější si prostory pronajímat, než si je koupit.

Jak a kde firma distribuuje produkty?

- Spolupracuje i se zahraničím?
- Kolik značek distribuuje?

Primární jsou pro nás český a slovenský trh a vyvážíme do Polska, Ukrajiny, Maďarska, Rumunska, Bulharska, Itálie, Belgie, Holandska, Moldavska, do Hongkongu a na Island.

Firma distribuuje 14 značek.

Jakými způsoby se firma snaží propagovat sebe a produkty?

- *Přes sociální sítě.*
- *E-shop.*
- *Máme marketingový strategie, které si řešíme s renovovanými firmami a poradci, jako je například McCann Erickson.*

Kdo přichází do kontaktu se zákazníky?

Obchodní oddělení, online oddělení.

- **Kdo vyřizuje reklamace? Je pro to vymyšlena pozice?**

Ano máme speciálně vymyšlenou pozici pro přijímání reklamací.

- **Má firma personalistu? Kdo dělá nábor nových pracovníků?**

Máme externí personalistku a nábor nových pracovníků dělá provozní ředitelka na základě výběrových řízení.

Procesy?

- *Procesy na uskladnění, procesy výroby, proces distribuce, jsou zákazníci informováni o zásilce, spolupracujete se Zásilkovnou, jak jsou posílány balíky.*

Spolupracujeme se 4 kurýrními službami + máme vlastní rozvoz.

Máme nastavené procesy, které pro nás nastavily externí firmy, které se danou problematikou zabývají (Logicon).

Jaké je materiální prostředí firmy?

- *Jaké prostory vlastní, kde se nachází?*

Kanceláře si pronajímáme kancelářské prostory v Ústí a v práci, prostory vzdělávací akademie a prostory showroomu v Praze a sklad v Ústí, a regionální kanceláře v Ostravě a v Turnově.

- *Webové stránky, logo firmy?*

Máme webové stránky pro jednotlivé značky (homepage), logo firmy prošlo rebrandingem i loga obchodních značek rebrandujeme a je to vždy na základě spolupráce s externíma firmami.

Jak firma stanovuje cenu?

- *Cenová strategie firmy?*

Ceny nastavujeme podle matematických koeficientů, které máme nastavených podle jednotlivých typů zboží, máme své cenové oddělení, které se o tuto problematiku stará a hlídá ji.

- *Velikost tržního podílu, jak to bylo v covidu, co pro vás znamenala válka na Ukrajině?*

Covid zpomalil náš růst a válka na Ukrajině výrazně ovlivnila exportní trhy, i přesto jsme dokázali růst a oproti minulému roku náš obrát zvýšit, ale myslíme si, že bez Covidu bychom měli více o 10 % a bez války o 5–10 % víc bychom rostli.

Segmentace firmy?

- *Kadeřnický program, kosmetický program a e-shop.*

Zacílení?

- *Firma se zaměřuje především na ženy a na salóny.*

Firma se především zaměřuje na kadeřnický a kosmetický B2B trh a na B2C trhu to jsou především ženy, v podstatě od 25 let výš.

Co se ti vybaví, když se řekne název tvé firmy? (positioning)

Mně se vybaví profesionální servis v beauty oboru, děláme maximální servis pro svoje klienty, servis na vysoké úrovni pro klienty v beauty oboru.

Kolik by vás stálo vytvoření nové linie dekorativní kosmetiky?

Tak v dekorativní linii by bylo tak 90 výrobků, náklady na jeden výrobek jsou zhruba 100 Kč a minimální výrobní série by byla 500 kusů. To už jsi na 4,5 milionech za výrobu a skladování. Musíš udělat fotku každého výrobky, kde jedna vyjde na 250 Kč, ty se budou zveřejňovat na webu, e-shopu a sociálních sítích. Grafik je musí upravit to vyjde zhruba na 50 000 Kč, musí se vytisknout ceník a katalogy to je 20 000 Kč a je potřeba vytvořit i samostatný web, což taky vyjde na 20 000 Kč. Pro vytvoření linie do obchodů by to bylo

podobny, ale výrobků by tam bylo míň, tak 24 a cena na výrobu jednoho by se pohybovala okolo 150 Kč a výrobní série by byla minimálně 1000 kusů. Jinak ty ostatní náklady zůstávají stejny.

Přemýšleli jste někdy nad reklamou v televizi?

Před pandemií Covid jsme si nechali nacenit komplexní reklamu v televizi, částka se pohybovala od 10 do 20 milionů, přesné číslo by se odvíjelo od délky reklamního spotu, času, ve kterým by byla vysílaná a cílový skupiny.