

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomických teorií (PEF)



Bakalářská práce

**Analýza konkurence autorizovaných prodejců Apple v
České republice**

Kubelková Natálie

© 2022 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Natálie Kubelková

Podnikání a administrativa

Název práce

Analýza konkurence autorizovaných prodejců Apple v České republice

Název anglicky

Analysis of competition of Apple authorized resellers in the Czech Republic

Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je analýza konkurence autorizovaných prodejců produktů značky Apple v České republice. Dílčím cílem práce je analýza konkurence provedená u tří vybraných společností působících na českém trhu s nejvyšší dosažitelnou certifikací Apple Premium Reseller, a to iStyle, iWant a iStores. Dalším dílčím cílem je charakteristika jednotlivých společností s certifikací Apple Premium Reseller a následná komparace mezi nimi.

Metodika

Bakalářská práce se bude skládat z teoretické a praktické části. Teoretická část bude obsahovat literární rešerši zabývající se problematikou trhu, podnikání a konkurence. Informace budou čerpány z odborných literárních zdrojů a ověřených informačních zdrojů v internetové či tištěné podobě.

V praktické části bude provedena analýza konkurence tří jednotlivých společností sídlících na území České republiky s nejvyšší certifikací udělenou akciovou společností Apple, konkrétně se jedná o společnosti iStyle, iWant a iStores. Výzkum bude proveden zejména s využitím metody dotazníkového šetření u respondentů. Dále bude zpracována přesná charakteristika jednotlivých společností s certifikací Apple Premium Reseller a následná komparace mezi nimi.

Získané informace budou následně zpracovány ve formě textu, přehledných grafů a tabulek. V závěru práce budou shrnuty dosažené výsledky a zhodnocena konkurence na sledovaném trhu.

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

Firma, trh, podnikání, konkurenční prostředí, konkurenceschopnost, dokonalá konkurence, nedokonalá konkurence, Apple Premium Reseller, Apple, iStyle, iWant, iStores, dotazník, tržba, služba, reklama, zákazník.

Doporučené zdroje informací

- BRČÁK, J. – SEKERKA, B. *Mikroekonomie*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2010. ISBN 978-80-7380-280-6.
- BRČÁK, J. – SEKERKA, B. – SVOBODA, R. *Mikroekonomie : teorie a praxe*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013. ISBN 978-80-7380-453-4.
- JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing : strategie a trendy*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KEŘKOVSKÝ, M. – LUNÁČEK, J. *Úvod do mikroekonomie : s využitím prvků distančního studia*. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7179-365-6.
- KOTLER, P. – KELLER, K L. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
- SYNEK, M. – KISLINGEROVÁ, E. *Podniková ekonomika*. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.
- SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1992-4.

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Lenka Kopecká, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra ekonomických teorií

Elektronicky schváleno dne 29. 12. 2021

doc. PhDr. Ing. Lucie Severová, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 8. 2. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 08. 02. 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Analýza konkurence autorizovaných prodejců Apple v České republice" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 13. 3. 2022

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Lence Kopecké, Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce, za trpělivost, podporu a ochotu, a především za poskytnutí cenných rad vždy v rekordním čase a s velmi lidským přístupem. Dále bych ráda poděkovala vedení společnosti iStyle CZ, s. r. o. za poskytnutí informací a materiálů k této bakalářské práci.

Analýza konkurence autorizovaných prodejců Apple v České republice

Abstrakt

Bakalářská práce na téma „Analýza konkurence autorizovaných prodejců Apple v České republice“ je zaměřena na postavení vybrané firmy v konkurenčním prostředí. Hlavní cíl bakalářské práce je zhodnocení a popsání konkurence a konkurenčního prostředí vybrané firmy a za pomoci zvolených analýz identifikování vlivů působících na chování firmy. Následným dílčím cílem bakalářské práce je analýza vnímání postavení společnosti mezi jejími konkurenty na trhu.

Část teoretická je tvořena na základě nastudované odborné literatury, díky které jsou vysvětleny a charakterizovány ekonomické pojmy týkající se trhu, firmy, konkurence a analýzy konkurenčního prostředí pomocí různých typů metod a jejich vlivů. Pojmy a poznatky z teoretické části bakalářské práce jsou následně aplikovány v části praktické.

Praktická část je vyhrazena popisu vybrané společnosti iStyle CZ, s. r. o., kde jsou podrobně popsány informace o společnosti, její předmět podnikání a taktéž vystupování na českém trhu a s tím spojení její konkurenti. Podstatná část bakalářské práce je věnována strategickým analýzám, na jejichž základě jsou identifikovány faktory ovlivňující chování firmy. Dále je zpracována metoda Mystery Shopping, která slouží k analýze vnímání poskytovaných služeb klientele nakupující u prodejců s certifikací Apple Premium Reseller. V závěru praktické části jsou navržena opatření vedoucí k posílení postavení firmy na trhu, která jsou vytvořena na základě výsledků analýz, metody Mystery Shopping a na základě vlastních zkušeností.

Klíčová slova: Trh, firma, konkurence, konkurenční prostředí, analýza konkurenčního prostředí, SWOT analýza, Mystery Shopping, Apple, Apple Premium Reseller, iStyle, iWant, iStores

Analysis of competition of Apple authorized resellers in the Czech Republic

Abstract

The bachelor's thesis on the topic "Analysis of competition of Apple authorized resellers in the Czech Republic" is focused on the position of the selected company in a competitive environment. The main goal of the bachelor thesis is to evaluate and describe the competition and competitive environment of the selected company and with the help of selected analyzes to identify the influences affecting the behavior of the company. The subsequent partial goal of the bachelor thesis is to analyze the perception of the company's position among its competitors in the market.

The theoretical part is based on the studied literature, which explains and characterizes the economic concepts related to the market, the company, competition, and analysis of the competitive environment using different types of methods and their effects. The concepts and knowledge from the theoretical part of the bachelor thesis are then applied in the practical part.

The practical part is reserved for the description of the selected company iStyle CZ, s. r. o., which describes in detail information about the company, its subject of business and its performance on the Czech market, and its competitors. A substantial part of the bachelor thesis is devoted to strategic analyzes, based on which factors influencing the company's behavior are identified. Furthermore, the Mystery Shopping method is developed, which is used to analyze the perception of services provided to clients shopping at Apple Premium Reseller certified resellers. At the end of the practical part, measures leading to the strengthening of the company's position on the market are proposed, which are created based on the results of analyzes, the Mystery Shopping method and based on my own experience.

Keywords: Market, company, competition, competitive environment, competitive environment analysis, SWOT analysis, Mystery Shopping, Apple, Apple Premium Reseller, iStyle, iWant, iStores

Obsah

1 Úvod	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	13
3.1 Trh	13
3.1.1 Základní subjekty trhu	13
3.1.2 Tržní mechanismus	14
3.1.3 Hospodářský cyklus podniku.....	15
3.1.4 Poptávka.....	16
3.1.5 Nabídka	17
3.1.6 Tržní rovnováha.....	17
3.2 Firma	18
3.2.1 Právní úprava podnikání	19
3.2.2 Podnik a podnikání	21
3.2.3 Životní cyklus podniku	24
3.3 Konkurence	26
3.3.1 Konkurenční prostředí	28
3.3.2 Konkurence mezi nabídkou a poptávkou.....	28
3.3.3 Konkurence na straně poptávky.....	32
3.3.4 Konkurence na straně nabídky.....	32
3.4 Analýza konkurenčního prostředí	32
3.4.1 SWOT analýza.....	33
3.4.2 Mystery Shopping.....	35
4 Vlastní práce	37
4.1 Apple a koncept Apple Premium Reseller	37
4.2 Představení společnosti iStyle CZ, s. r. o.	43
4.3 Produkty a služby společnosti iStyle CZ, s. r. o.....	44
4.4 Působení společnosti iStyle CZ, s. r. o. na trhu.....	47
4.5 Hlavní konkurenti na trhu	48
4.5.1 iWant – Apple Premium Reseller	48
4.5.2 iStores – Apple Premium Reseller	49
4.6 Analýza konkurenčního prostředí	50
4.6.1 Rozdíl konkurentů v cenách produktů a služeb	55
4.6.2 SWOT analýza společnosti iStyle CZ, s. r. o.....	55
4.6.3 Mystery Shopping.....	60

5	Výsledky a diskuse	63
5.1	Výsledky SWOT analýzy společnosti iStyle CZ, s. r. o.....	63
5.2	Výsledky Mystery Shoppingu	64
5.3	Návrhy opatření pro společnost iStyle CZ, s. r. o.	66
6	Závěr.....	67
7	Seznam použitých zdrojů.....	69
7.1	Ústní sdělení	71

Seznam obrázků

Obrázek 1:	Tržní mechanismus	14
Obrázek 2:	Tržní rovnováha.....	18
Obrázek 3:	Životní cyklus podniku	26
Obrázek 4:	Schéma konkurence	27
Obrázek 5:	SWOT analýza	34
Obrázek 6:	Design prodejen Apple Store a Apple Premium Reseller	39
Obrázek 7:	Genius bar ve srovnání s Flex Table prostorem	40
Obrázek 8:	Produkty Only at Apple a Apple HomePod	41
Obrázek 9:	Rozšířená záruka společnosti Apple a Apple Premium Reseller	42
Obrázek 10:	Logo značky iStyle	43
Obrázek 11:	Produkty společnosti iStyle	45
Obrázek 12:	Služby společnosti iStyle.....	46
Obrázek 13:	Umístění poboček iStyle po České republice.....	47
Obrázek 14:	Logo značky iWant	48
Obrázek 15:	Logo značky iStores	49
Obrázek 16:	Prodejní mapa společnosti iStyle.....	61

Seznam tabulek

Tabulka 1:	Srovnání poskytovaných služeb APR na českém trhu.....	52
Tabulka 2:	Srovnání dle kritérií APR na českém trhu	53
Tabulka 3:	SWOT analýza společnosti iStyle CZ, s. r. o.....	56
Tabulka 4:	Mystery Shopping	62

Seznam použitých zkratk

s. r. o.	společnost s ručením omezeným
v. o. s.	veřejná obchodní společnost
a. s.	akciová společnost
APR	Apple Premium Reseller
AAR	Apple Authorized Reseller
Inc.	označení veřejné obchodní společnosti v USA
OR	Obchodní rejstřík

1 Úvod

Téma konkurence a analýza konkurenčního prostředí jsou a vždy budou aktuálním tématem pro ekonomickou teorii i praxi. Každá firma nově vstupující na trh, rovněž firma již na trhu působící, je vystavena vlivu konkurenčního prostředí. Konkurenční prostředí je místo, ve kterém firma uskutečňuje každodenní boj o pozici na trhu získáváním výhod nad konkurencí. Firma vystupující v konkurenčním prostředí konstantně inovuje a vytváří nové produkty, vyřazuje staré produkty, poskytuje nové a hodnotnější služby jak z kvalitativního, tak kvantitativního hlediska. Všechny firmy chtějí patřit na trhu mezi ty nejúspěšnější subjekty, proto každý subjekt musí v průběhu svého působení na trhu analyzovat a identifikovat určité vlivy a síly, které působí na chování firmy a následně vymýšlet takové strategie, které mu pomáhají v boji s konkurencí. Všechny tyto firmy, které na sebe působí, se společně nachází v konkurenčním prostředí, ve kterém se potýkají s určitými omezeními ale i příležitostmi. Všechny tento boj a strategie má jeden hlavní cíl, kterým je dosažení zisku. Pro jednotlivé subjekty vystupující na trhu je tedy velice důležité znát prostředí, ve kterém se nachází, a taktéž konkurenty, které s nimi trh sdílí – musí analyzovat své konkurenční prostředí.

Konkurence a konkurenční prostředí, ve kterém firmy působí, patří v dnešní době mezi stále aktuální témata, která samovolně jen tak nevyumírají a kterými se právě tato bakalářská práce zabývá. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy týkající se problematiky trhu, podniku, konkurence a analýzy konkurenčního prostředí. V praktické části jsou pojmy vysvětlené teoretickou částí aplikovány na praktických příkladech vybrané firmy a taktéž na hlavních konkurentech vybrané firmy. Pomocí analýzy konkurenčního prostředí firmy lze zkoumat její postavení na trhu a její úspěšnost v porovnání s konkurencí, na základě které následně firma přijímá doporučení možných návrhů a opatření, které napomáhají zdokonalení chování firmy v konkurenčním prostředí a úspěšnosti obstání u potenciálních spotřebitelů. Analýza konkurenčního prostředí napomáhá firmě k výběru vhodné strategie, vhodného výrobku a vhodné služby v patřičné kvalitě.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je analýza konkurence a konkurenčního prostředí společnosti iStyle CZ, s. r. o. a jejich dvou hlavních konkurentů, jež vystupují na retailovém trhu s certifikací Apple Premium Reseller, a následné navrhnutí opatření, která budou vést ke zlepšení postavení společnosti na českém trhu. Dílčím cílem bakalářské práce je zjistit silné a slabé stránky, a taktéž příležitosti a hrozby sledované společnosti a nastínit podnikatelskou strategii, která bude vést ke zvýšení úspěšnosti společnosti iStyle CZ, s. r. o. na českém trhu v dalších letech. Dalším dílčím cílem bakalářské práce je provést metodu Mystery Shoppingu a na základě této analýzy porovnat kvalitu zákaznického servisu mezi společnostmi iStyle CZ, s. r. o. a jejími konkurenty.

2.2 Metodika

Teoretická část bakalářské práce je založena na prostudování odborné literatury a na rešerši validních internetových zdrojů, které napomáhají k vypracování teoretické části a taktéž k vymezení klíčových slov. Pro pochopení a možnost aplikování pojmů v části praktické je teoretická část bakalářské práce neodmyslitelná.

Praktická část, která vychází z teoretické části bakalářské práce, se zaměřuje na vybranou společnost iStyle CZ, s. r. o. na základě zjištěných informací z internetových zdrojů a na základě osobních zkušeností a podkladů, poskytnutých přímo společností. V praktické části je popsána společnost Apple Inc. a koncept Apple Premium Reseller a následně jsou představeny značky, které s certifikací Apple Premium Reseller na českém trhu vystupují. Detailně jsou popsány produkty a služby, které společnost nabízí a taktéž se praktická část bakalářské práce zaměřuje na působení společnosti na trhu a na její konkurenci. Na základě analýzy konkurenčního prostředí společnosti jednotlivými metodami vysvětlenými v části teoretické jsou známy výsledky, z nichž vychází návrhy opatření pro společnost iStyle CZ, s. r. o., které napomůžou jejímu lepšímu postavení na českém trhu.

3 Teoretická východiska

Teoretická východiska jsou klíčem k pochopení části praktické. Dle obsahu teoretické části bakalářské práce budou postupně vysvětleny pojmy a případné definice, které následně navazují nebo úzce souvisí právě s částí praktickou.

3.1 Trh

Trh je místo, kde se setkává nabídka s poptávkou v určitém čase. Trhem je tedy místo, kde dochází ke střetu nakupujícího a prodávajícího, aby prostřednictvím peněz směnili výrobky či služby za danou cenu. Jedná se o prostor, kde dochází k výměně výsledků své vlastní činnosti mezi ekonomickými subjekty. Důležitým předpokladem pro fungování trhu je racionální chování spotřebitele, který se rozhoduje mezi nabízeným zbožím na základě svých vlastních potřeb. Trh řeší základní ekonomické otázky – jedná se o jeho hlavní úkol a zároveň je poskytovatelem důležitých informací, od kterých vznikají očekávání a rozhodování jednotlivých tržních subjektů. Zároveň napomáhá rozdělování důchodů mezi vlastníky jednotlivých výrobních faktorů. (*Brčák, et al., 2013*)

Trh může mít více podob. Základními podobami trhu jsou fyzická místa prodeje nebo virtuální místa prodeje, jimiž jsou například obchodní domy, tržiště, burzy a jiné. (*Jurečka, et al., 2018*)

Dělení trhu z následujících hledisek (*Brčák, et al., 2013*):

- Územní (místní, národní a světový trh)
- Předmět koupě a prodeje (kapitálový trh, trh výrobků a služeb, pracovní trh)
- Finanční (peněžní, kapitálový a devizový trh)
- Počet zboží (agregátní a dílčí)
- Stupeň organizovanosti (organizovaný trh, neorganizovaný trh)
- Podmínka fungování (volný trh, regulovaný trh)
- Právní hledisko (legální trh, nelegální trh)

3.1.1 Základní subjekty trhu

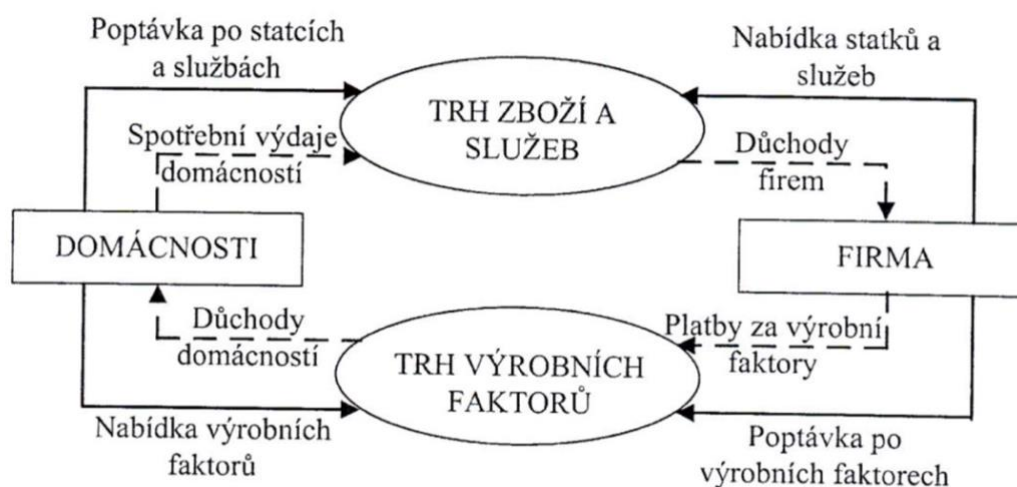
Na trhu vystupují ekonomické subjekty, kterými jsou domácnosti, firmy, stát a rovněž zahraničí, které však zpravidla mikroekonomického pohledu není bráno v úvahu. (*Brčák, et al., 2013*)

- *Domácnosti* – Vstupují na trh nejen jako nakupující na trhu statků a služeb, aby uspokojovaly své vlastní potřeby, ale i v pozici prodávajících, kdy nabízí své výrobní faktory (práce). Počet členů v domácnosti není podstatný, domácnost je na trhu brána jako jednotka. Cílem domácností při výstupu na trhu je maximalizace užitku při co nejmenších nákladech. (Brčák, et al., 2013)
- *Firmy* – Tržní subjekty, které za účelem prodeje vyrábí produkty. Firma je na trhu prodejcem ale zároveň i tržním subjektem. V pozici prodejce udává nabídku a jako tržní subjekt nakupuje výrobní faktory (usiluje o práci a kapitál od domácností). (Brčák, et al., 2013)
- *Stát* – Je jedním z hlavních subjektů na trhu, který zde vystupuje v pozici prodávajícího (jako státní firma), v pozici kupujícího (pomocí státních zakázek) tak i v pozici zákonodárce. Jedná se o velmi specifický druh subjektu na trhu, který ovlivňuje a upravuje svou působnost na trhu a snaží se o pozitivní stimulování ekonomiky například aktivním odstraňováním negativních dopadů na hospodářství. Na trhu stát vystupuje ve třech již zmíněných pozicích. (Brčák, et al., 2013)

3.1.2 Tržní mechanismus

Trh a tržní mechanismus (Obrázek 1) jsou založeny na vztahu mezi nabídkou a poptávkou. „Tržní mechanismus je procesem, ve kterém se tvoří poptávka a nabídka ve vzájemném vztahu při daných cenách.“ (Brčák, et al., 2013)

Obrázek 1: Tržní mechanismus



Zdroj: Brčák, Sekerka, Svoboda, 2013

Základním nástrojem analýzy, která se zabývá situací na trhu je analýza nabídky a poptávky. Z této analýzy vyplývá množství, jaké se má vyrobit a za jakou cenu se má následně prodat. Při narušení tržní rovnováhy nastává obnovování, které se uskutečňuje vytvořením rovnovážného množství a rovnovážné ceny. Prodávající a nakupující daného statku vytvářejí trh statků. (Brčák, et al., 2013)

Podmínkou pro existenci tržního mechanismu je několik následujících základních podmínek, které tento mechanismus musí splňovat. Tvorba cen je zcela volná, ke zvolené ceně se musí dojít vzájemnou domluvou mezi kupujícím a prodávajícím. Spotřebitelé sami rozhodují o spotřebovávání věcí svobodně a podle vlastního užívání (vynakládají své vlastní příjmy a kapitál). Výroba je rozdělena do samostatných výrobních jednotek, které samostatně rozhodují o způsobu a množství, které budou vyrábět – tedy o volné volbě výroby a technologie. (Severová, 2016)

Do tržního mechanismu patří dva základní ekonomické subjekty podnikatelské a nepodnikatelské. Podnikatelský subjekt je takový subjekt, který má za cíl primárně dosahovat maximálního zisku při minimálních nákladech. Mezi podnikatelské subjekty patří například firmy. Druhým ekonomickým subjektem jsou nepodnikatelské subjekty, jejichž cílem je vytvářet činnost, která cílí ve prospěch veřejnosti. Jedná se tedy o neziskové subjekty v tržním mechanismu a patří sem například neziskové organizace. (Severová, 2016)

3.1.3 Hospodářský cyklus podniku

Každý podnik během svého působení na trhu prochází životními cykly, které se definují jako výkyvy v rámci ekonomické aktivity podniku. Při těchto výkyvech dochází zpravidla k opakovanému kolísání produktu, zisku anebo zaměstnanosti. Tyto výkyvy nejsou pravidelné a podnik nimi prochází čtyřmi po sobě jdoucími fázemi. (Brčák, et al., 2013)

Expanze

V tomto cyklu se zvyšuje spotřeba statků a služeb, roste objem produkce, narůstá podíl na trhu a je zde snaha o trvalý růst zaměstnanosti, tudíž zde vzniká zvýšení platů a zisků. Dochází i ke zvýšení daní. Jedná se o fázi firmy, kdy dochází k oživení a růstu ekonomiky, tvoří se zásoby zboží a předchází fázi vrcholu. (Brčák, et al., 2013)

Vrchol

Za fázi vrcholu se považuje fáze, kdy podnik dosáhne překročení svých produkčních možností. Dochází k produkci takového množství statků a služeb, kdy nabídka převrší

poptávku a poptávka není schopna nabídku nadále přijímat. Dochází k přehřívání ekonomiky, trh je nasycen a následuje kontrakce. (Brčák, et al., 2013)

Kontrakce

Po fázi vrcholu, tedy nasycení trhu, přichází kontrakce. Ekonomika se zpomaluje a zásoby se postupně navyšují. Se zpomalením ekonomiky a nárůstem zásob se zvyšuje nezaměstnanost lidí. V důsledku toho spotřebitelé omezují své náklady, neutrácejí peníze a postupně dochází ke krachu jednotlivých podniků. (Brčák, et al., 2013)

Dno (sedlo)

Čtvrtou fází životního cyklu podniku je dno nebo také sedlo. V tomto bodě se ekonomika nachází na nejnižším bodě ze všech cyklů. Výrobní faktory nejsou plně využívány nebo jich je nedostatek. Cílem této fáze je obnovení ekonomiky. Podniky hledají nové produkty nebo inovují své staré, tím dochází k povzbuzení poptávky a na základě vyšší poptávky nastává přijímání nových zaměstnanců. S vytvořením nových pracovních míst se příjmy domácností zvyšují a domácnosti začínají více utrácet. (Brčák, et al., 2013)

3.1.4 Poptávka

Poptávku vytvářejí spotřebitelé po službách nebo statcích a tím rozhodují o tom, v jakém množství a co se bude vyrábět. Poptávka udává závislost poptávaného množství statku na jeho ceně v daném časovém období. Množství, které chce spotřebitel za danou cenu a v daném čase koupit je poptávané množství. (Jurečka, et al., 2018)

Poptávka se vyjadřuje buď pomocí křivky poptávky anebo pomocí tabulky poptávky. Křivka poptávky má klesající funkci, jelikož se řídí zákonem klesající poptávky. Při nízké ceně spotřebitelé nakupují větší množství statků, při vyšší ceně naopak nakupují menší množství statků. (Brčák, et al., 2013)

Dělení poptávky

Individuální poptávka je množství daného statku nebo služby, které je za danou cenu individuální kupující ochoten koupit v určitém období. Záleží zde na mnoha faktorech, nejdůležitějším faktorem však zůstává cena. Individuální poptávka jednotlivých domácností může být však naprosto odlišná. (Brčák, et al., 2013)

Tržní poptávka představuje souhrn všech individuálních poptávek po určitém statku nebo službě v určitém časovém období. Obdobně jako u poptávky individuální je v tržní poptávce nejdůležitějším faktorem cena. Pro sledování zákonitosti trhu v mikroekonomii je

jedním z důležitých faktorů právě tržní poptávka (Brčák, et al., 2013). Čím je cena nižší, tím je větší poptávané množství spotřebitelů na trhu statků a služeb a naopak (Jurečka, et al., 2018).

Agregátní poptávka je souhrnem poptávky všech lidí v určitém státě po všech statcích a službách v daném období. Slouží také pro sledování zákonitostí trhu v makroekonomii, patří mezi velmi důležité ukazatele. (Brčák, et al., 2013)

3.1.5 Nabídka

Vztah různých cen a množství nabízených statků nebo služeb prodávajícími v daném období vyjadřuje nabídka. Množství nabízené je takové množství, které mají v plánu výrobci prodat za určitou cenu v daném období. Prodané množství se však nemusí reálně shodovat s množstvím vyrobeným z důvodu toho, že spotřebitelé nemusí mít zájem za danou cenu nabízené statky a služby koupit. (Jurečka, et al., 2018)

Nabídka se dá vyjádřit pomocí křivky nabídky. Křivka nabídky má rostoucí funkci, kdy přímo úměrně s růstem ceny roste i množství nabízených statků a služeb. Pokud dojde ke snížení ceny nabízeného množství, sníží se i množství nabízených statků a služeb. Chování prodávajícího představuje právě nabídka, kdy prodávajícími jsou především firmy. (Brčák, et al., 2013)

Dělení nabídky

Individuální nabídka je nabídka individuálního výrobce daného statku nebo služby. Individuální nabídka určuje množství vyrobeného statku nebo služby, kterou je jeden prodávající ochoten prodat v daném období za danou cenu. (Brčák, et al., 2013)

Tržní nabídka je souhrn všech individuálních nabídek (Pavelka, 2008). Tržní nabídkou určujeme, jaké množství by při různých cenách byly všechny firmy ochotny nabízet na daném trhu. S rostoucí cenou jsou firmy ochotny vyrobit více statků nebo služeb (Jurečka, et al., 2018).

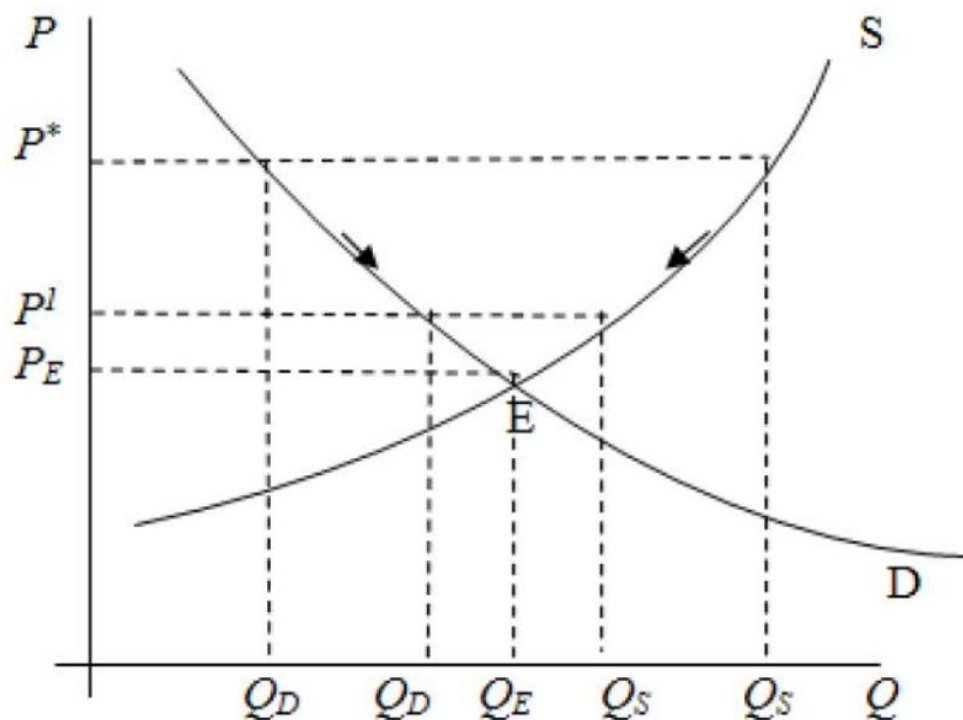
Agregátní nabídka představuje všechny nabídky v ekonomice. Na tržní ceně úzce závisí objem výroby daného statku nebo služby. (Brčák, et al., 2013)

3.1.6 Tržní rovnováha

Trh je místo, kde se střetává nabídka s poptávkou neboli místo, kde se potkává nakupující s prodávajícím za účelem nakoupení nebo prodání statků nebo služeb. Tržní

rovnováha (Obrázek 2) je situace, kdy je nabídka a poptávka v rovnováze. Tedy kdy se rovná množství nabízeného statku množství poptávaného statku a kdy cena nabízeného statku se rovná ceně poptávaného statku. V případě střetnutí těchto dvou přímek hovoříme o tržní rovnováze. (Macáková, 2010)

Obrázek 2: Tržní rovnováha



Zdroj: Macáková, 2010

Rovnovážným množstvím rozumíme množství, kdy nabízené množství odpovídá množství poptávanému. Na stejném principu funguje rovnovážná cena. Rovnovážnou cenou tedy rozumíme cenu, za kterou jsou výrobci ochotni prodat právě tolik, za kolik jsou nakupující ochotni za tuto cenu nakoupit. (Jurečka, et al., 2018)

3.2 Firma

Pojem „podnik“, který se používal do 31. 12. 2013, byl v Novém Občanském zákoníku následujícího roku označen novým pojmem, zákon č. 89/2012 Sb. §502, §503, §700 a §1125, kde je definován jako „obchodní závod“ nebo jen „závod“. Občanský zákoník definuje závod dle §502 jako „organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.“ (89/2012, 2012)

Obchodní závod je subjekt, který na trhu nabízí své statky nebo služby. Činnost vykonává samostatně, pod vlastním jménem, na vlastní účet a na svou vlastní odpovědnost. Hlavním cílem závodu je dosahování zisku, kdy není rozhodující, pod jakou právní podobou obchodní závod podniká. (Dvořáček & Slunčík, 2012)

Firma je v mikroekonomii vnímána jako tržní subjekt, který transformuje vstupy na výstupy, přesněji řečeno vytváří z výrobních faktorů statky a služby. K produkci určitého množství statků a služeb využívá určité množství kapitálu, práce a půdy. Firma je široký koncept organizace strukturované, která cíleně a nepřetržitě vede svou ekonomickou činnost. Mezi primární cíl patří maximalizace zisků a minimalizace nákladů. Dalšími cíli je maximalizace obrátu firmy, zvyšování hodnoty firmy a expanze na zahraniční trh. (Brčák, et al., 2013)

Členění podniků dle velikosti (OPPA, 2009):

- **Mikropodniky** jsou vymezovány jako podniky, které zaměstnávají méně než 10 osob a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 2 miliony EUR
- **Malé podniky** jsou podniky, které zaměstnávají méně než 50 osob a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 milionů EUR
- **Střední podniky** jsou podniky, které zaměstnávají méně než 250 osob a jejichž roční obrat nepřesahuje 50 milionů EUR nebo jejichž bilanční suma roční rozvahy nepřesáhne 43 milionů EUR
- **Velké podniky** jsou takové podniky, které dle výše uvedených parametrů nejsou ani mikropodnikem, ani malým a ani středním podnikem

3.2.1 Právní úprava podnikání

Činnost podnikání mohou provozovat fyzické osoby a právnické osoby. Fyzická osoba podniká na základě živnostenského oprávnění (živnostenský list nebo živnostenské oprávnění). Podmínkou podnikání právnických osob je sepsání společenské smlouvy a následné získání oprávnění zapsáním se do obchodního rejstříku. (Dvořáček & Slunčík, 2012)

Fyzická osoba je člověk, který je přirozeným nositelem práv a povinností. Je to člověk, který podniká na základě udělení živnostenského listu či jiného živnostenského oprávnění, jako je obchodní rejstřík, zvláštní předpisy nebo jako soukromí zemědělci, kteří jsou zapsáni v evidenci. V tomto podnikání se ručí celým svým majetkem. Aby fyzická osoba mohla získat živnostenské oprávnění, musí nutně splňovat vybrané všeobecné podmínky. Mezi všeobecné podmínky patří dosažená plnoletost, způsobilost k právním úkonům a bezúhonnost, kterou lze prokázat pomocí výpisu z rejstříku trestů. (Veber, et al., 2008)

V případě, že chce být provozovatelem živnosti právnická osoba, musí zvolený zástupce právnické osoby splňovat všechny výše zmíněné všeobecné podmínky. Živnosti jsou podle živnostenského zákona děleny do dvou skupin, kdy záleží na způsobu a podmínkách získávání živnostenského oprávnění. Jedná se o živnosti koncesované a živnosti ohlašovací. (Synek & Kislingerová, 2015)

Živnosti ohlašovací – vznikají dnem ohlášení na živnostenském úřadě a jsou jimi dle zákona o živnostenském podnikání (*zákon č. 455/1991 Sb. živnostenského podnikání*) živnosti:

- a) řemeslná, je-li podmínkou provozování živnosti odborná způsobilost uvedená v § 21 a 22,
- b) vázaná, je-li podmínkou provozování živnosti odborná způsobilost uvedená v příloze č. 2 k tomuto zákonu, není-li dále stanoveno jinak,
- c) volná, u které není jako podmínka provozování živnosti odborná způsobilost stanovena. (§ 19 písm. c zákona č. 455/1991 Sb. živnostenský zákon)

Živnosti koncesované jsou živnosti uvedené v příloze č. 3 k tomuto zákonu. Odborná způsobilost pro koncesované živnosti je stanovena přílohou č. 3 k tomuto zákonu nebo je upravena zvláštními právními předpisy uvedenými v této příloze. (§ 27 odst. 1 zákona č. 455/1991 Sb. živnostenský zákon)

Právnickou osobou, sdružením majetku nebo sdružením osob jež mají svou vlastní právní subjektivitu mohou být obchodní společnosti, k jejichž založení došlo za účelem podnikání. Patří mezi ně veřejná obchodní společnost (v. o. s.), společnost s ručením omezeným (s. r. o.) a akciová společnost (a. s.). Jedná se o subjekty, které jsou uměle

vytvořené a které vystupují jako lidé z hlediska právních věcí. Právnícké osoby dělíme na tři typy, a to na fundace, korporace a na ústavu. (Synek & Kislingerová, 2015)

3.2.2 Podnik a podnikání

Podnik je samostatně hospodařící jednotka či samostatné hospodářství, které zhotovuje výrobky a služby pro zákazníky s cílem dosažení zisku a uspokojení potřeb. Efektivita podniku se dá posoudit na základě toho, zda s využitím všech svých výrobních faktorů na maximum (výrobní faktory by měly splňovat optimální množství) podnik uspokojuje pomocí své vlastní výroby potřeby trhu. Pokud podnik výše zmíněné splňuje, v ten moment se může o podniku říct, že vyrábí efektivně. (Synek & Kislingerová, 2015)

Obchodní firmou se rozumí jméno, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku. Podnikatel však nesmí mít více obchodních firem a obchodní firma nesmí být zaměnitelná s jinou obchodní firmou a nesmí působit klamavě. Člověk zapsaný do obchodního rejstříku pod obchodní firmou tvořenou zpravidla jeho jménem může v případě změny svého jména nadále používat své dřívější jméno, změnu jména však musí uveřejnit. V případě, že se člověk zapíše do obchodního rejstříku pod jinou obchodní firmou než pod svým jménem, musí být jasné, že se nejedná o obchodní firmu právnické osoby. (Zákon č. 89/2012 Sb. občanského zákoníku)

Dělení podniku podle četného množství hledisek (Synek & Kislingerová, 2015):

- Podle právní formy vlastnictví (jednotlivci, obchodní společnosti)
- Podle sektorů a hospodářských odvětví podnikání
- Podle hlavních cílů
- Podle působnosti (regionální, národní, nadnárodní)
- Podle velikosti (malé, střední, velké)
- Podle typu výroby, poskytování služeb
- Na podniky velkoobchodní a maloobchodní

Veškeré cíle, které si podnik stanoví, závisí na účelu podnikání, tedy důvodu existence samotného podniku. I když si podnik vytváří své vlastní cíle na základě svého podnikání, v teorii existuje pár základních typů cílů, mezi které patří jednoznačná maximalizace zisků, maximalizace hodnot podniku, růst bohatství jednotlivých vlastníků, maximalizování tržeb, minimalizování nákladů a zároveň nejdůležitější, samotné přežití

podniku. Očekáváním je, že podnik by měl být společnosti prospěšným. Od toho se odvíjí vysoce kladený důraz na spokojenost nejen zákazníků, ale i uspokojování potřeb všech svých zaměstnanců a osob, které jsou součástí podniku. (Synek & Kislingerová, 2015)

Maximalizace zisku je sice primárním cílem podniku, ale ne jediným. Cílů, které musí manažeři sledovat je veliké množství a pro úspěšnost podniku jsou neodmyslitelné. Jedná se o základní stavební jednotky, bez kterých by byl primární cíl nedosažitelný. (Synek & Kislingerová, 2015)

Tyto cíle lze třídit podle různých kritérií, jimiž jsou (Synek & Kislingerová, 2015):

- Hierarchie (pořadí)
- Velikost cíle (omezené, neomezené, maximální, minimální)
- Čas (krátkodobé, dlouhodobé, intervalové)
- Vztah cílů (komplementární, konkurenční)
- Obsah cíle (ekonomický, technický, sociální)

Cíle výše zmíněné podnik uskutečňuje pomocí činností svých vlastních, které se uzpůsobují charakteru podniku, tedy zda se jedná o podnik výrobní, podnik obchodní, podnik bankovní, podnik zemědělský anebo podnik stavební. Dále podle velikosti podniku, tedy jestli se jedná o mikropodnik, malý podnik, střední podnik anebo velký podnik. Dalším charakterem podniku je vztah vlastnictví (soukromé, veřejné, smíšené) a dále právní forma podniku, tudíž zda se jedná o jednotlivce, osobní společnost, akciovou společnost a jiné. Přední funkcí podniku je transformace disponujících vstupů na výstupy. (Synek & Kislingerová, 2015)

Podnikání je definováno jako samostatná výdělečná činnost vykonávána na vlastní účet a na vlastní odpovědnost, živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně a za účelem dosahování zisku. Pokud o dané činnosti chceme mluvit jako o podnikání, musí současně splňovat následující podmínky (Veber, et al., 2008):

- Samostatnost (o výkonu činnosti si podnikatel rozhoduje sám)
- Výdělečnost (za poskytovanou činnost má podnikatel zapláceno)
- Na vlastní účet a odpovědnost (podnikatel nese plnou odpovědnost)
- Živnostenským nebo obdobným způsobem (podnikatel si stanoví charakter svého podnikání)

- Soustavnost (podnikatel nepřetržitě podniká)
- Za účelem dosažení zisku (cílem podnikatele je dosažení zisku, zda cíle dosáhne není rozhodující)

To, co dělá podnikání podnikáním je několik charakteristických rysů, které jsou pro tuto činnost podstatné. Mezi první základní rys podnikání patří dosažení zisku neboli snaha o zhodnocení vloženého kapitálu (výnosy podniku jsou vyšší než náklady). Klíčem dosažení zisku je spokojený zákazník, tedy zákazník, který má uspokojeny své potřeby. K uspokojování potřeb zákazníků slouží trh, kde podnik prostřednictvím svých výrobků nebo služeb dosahuje zisku, ale zároveň zde musí čelit častým rizikům, které je potřeba minimalizovat. (*Synek & Kislíngrová, 2015*)

Správný zápis do Obchodního rejstříku je takový, kdy je zde uveden předmět podnikání, název, sídlo firmy a jeho právní forma. Pokud podnikatel podniká na základě živnostenského listu, je povinen své osobní údaje o osobě a podnikání nahlásit na živnostenský úřad. (*Veber, et al., 2008*)

Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele (§420 odst. 1 zákona č. 89/2012 Sb. občanský zákoník). Za podnikatele se považuje osoba zapsaná v obchodním rejstříku. Za jakých podmínek se osoby zapisují do obchodního rejstříku, stanoví jiný zákon (§421 odst. 1 zákona č. 89/2012 Sb. občanský zákoník). Má se za to, že podnikatelem je osoba, která má k podnikání živnostenské nebo jiné oprávnění podle jiného zákona (§421 odst. 2 zákona č. 89/2012 Sb. občanský zákoník).

Podnikatel podstupuje riziko podnikání. Musí být osobou, která je schopna pružně reagovat na podmínky prostředí, které se nečekaně a za pochodu mění. Podnikatel musí být schopen rozpoznat správnou příležitost. Je to osoba, která je komunikativní, organizačně schopná, inovativní. Dokáže přijít s novým nápadem, rozhodne včas, rychle a především správně, protože na rozhodnutí podnikatele závisí dlouhé časové období, které je pro jeho podnik nesmírně důležité. V neposlední řadě podnikatel musí disponovat personálními dovednostmi, protože vedení, nábor a komunikace s týmem je pro podnik klíčová (*Veber, et al., 2008*). Cit je další vlastností, kterou podnikatel musí disponovat. Cesta ke spokojenému

zákazníkovi může být velmi dlouhá a trnitá. Podnikatel musí být člověk, který přichází s inovacemi a novými možnostmi, které svým zákazníkům může nabídnout. Musí si umět hledat a vytvářet nové příležitosti, aby byl co nejbližší svým zákazníkům a dokázal uspokojovat jejich potřeby nebo se do svých zákazníků dokázal vcítit (Synek & Kislíngerová, 2015).

3.2.3 Životní cyklus podniku

Život podniku neboli životní cyklus podniku (Obrázek 3) jsou jednotlivé fáze existence podniku, kterými podnik může ale i nemusí projít. Jsou fáze, kterým se podnik při své činnosti chce vyhnout. Mluvíme o fázích, kterými jsou zánik a krize, kdy se do této situace dostanou podniky, které nestihnou včasné reagovat na změnu. Jedná se o podniky, které se nepřizpůsobily novým podmínkám, ke kterým během působení na trhu trvale dochází. Podniky, které se do těchto fází nedostali jsou úspěšné podniky, které na trhu existují trvale a do fáze zániku se pravděpodobně vůbec nedostanou. (Synek & Kislíngerová, 2015)

Fáze, které patří do životního cyklu podniku jsou založení, růst, stabilizace a již zmíněná krize a následný zánik. Život podniku se odvíjí především na vývoji okolí podniku, které může způsobit vznik anebo méně příjemný zánik. Cílem podniku je na trhu disponovat dlouhodobě, tudíž se podnik snaží o to, aby všemi výše jmenovanými fázemi neprocházel. (Synek & Kislíngerová, 2015)

Založení

V první fázi, tedy ve fázi založení dochází k přesné definici podnikatelského záměru, charakterizuje se zde podnikem jeho předmět činnosti, vymezují se věcné a řídicí předpoklady. Podnik odpovídá na otázky, co se bude vyrábět nebo jaké služby bude nabízet. Podnik v této fázi také vybírá zdroje, technologie a řídicí nástroje, které bude využívat a následně zpracovává podnikatelský projekt a dochází zde ke konečnému založení podniku. (Synek & Kislíngerová, 2015)

Růst

Druhou fází je růst podniku, kde dochází ke zvyšování objemu produkce, rozšiřuje se zde sortiment a podíl na trhu. Podnik se snaží dosahovat trvalého růstu tržeb pomocí inovací, podpory prodeje a cenové politiky. (Synek & Kislíngerová, 2015)

Stabilizace

Třetí fází, která navazuje na fázi druhou je stabilizace. Stabilizace je nejideálnější fáze, ve které se podnik může nacházet, a tudíž se snaží v této fázi přetrvávat po co nejdelší dobu. Podnik vzhledem k trhu získává optimální velikost, má dostatečné množství zakázek a od toho se odvíjejících tržeb. Cílem podniku je v této fázi setrvat co nejdéle. (Synek & Kislíngrová, 2015)

Krise

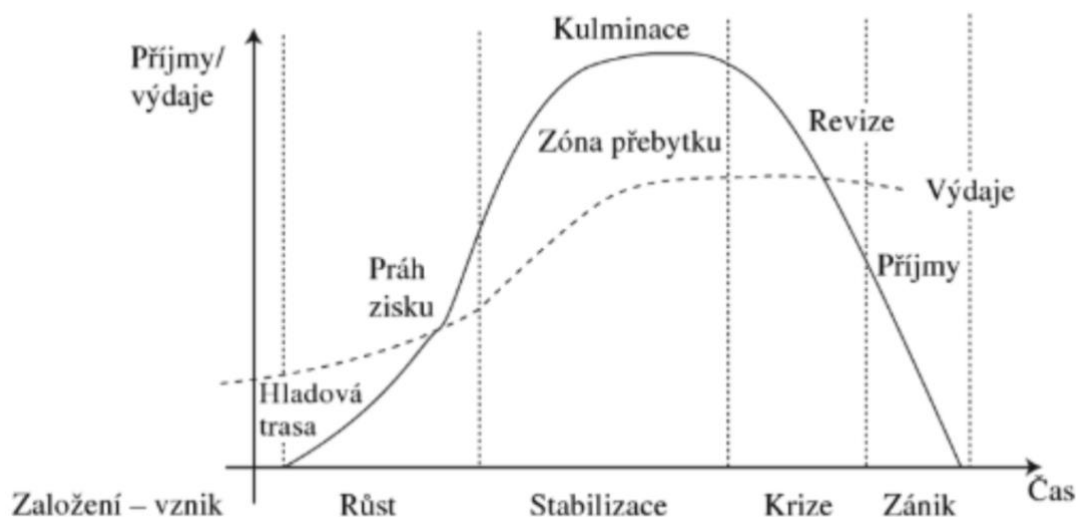
Ve čtvrté fázi se podnik dostává do krize. Do fáze krize se dostávají především podniky, které dlouhodobě prochází ne příliš příznivým vývojem, který může způsobovat pokles tržeb spojený s úbytkem zákazníků. Podnik ztrácí svou likvidnost a kapitál, který vlastní, je nedostatečný. Krize podniku se dá řešit pomocí přijetí souboru opatření, které se snaží o oživení podniku. Když se soubor opatření uchytí a podnik začne opět prospívat, dostává se do fáze stabilizační. Pokud podnik ani po přijetí souboru opatření nezvládne fázi krize, podnikatel se dostává do situace, kdy nemá na výběr a podnik musí zaniknout. Pro podnikatele je důležité znát příčiny krize, aby jim byl schopen do budoucna předcházet a v případě potřeby byl schopen přijmout správná případná opatření. (Synek & Kislíngrová, 2015)

Zrušení a zánik

Pátou a zároveň poslední fází životního cyklu podniku je fáze zrušení a následného zániku. Podnikatel se rozhodne svou činnost ukončit po fázi krize, kdy nebyl schopen ani s přijetím souboru opatření podnikání zachránit. V této fázi dochází k likvidaci podniku, která se řídí zákonem. Podnik zanikne až v ten moment, kdy je vymazán z obchodního rejstříku. Při zániku podniku dochází k vyrovnání majetkových vztahů pouze v případě, že k zaplacení veškerých závazků vůči věřitelům majetek podniku postačí. (Synek & Kislíngrová, 2015)

Podnik je možné zrušit i bez likvidace v případě, že dochází ke sloučení neboli fúzi, splynutí společnosti či změně právní formy podniku. V případě fúze se jedná o jev, kdy jedna společnost zanikne a spojené podniky nadále pokračují v podnikání pod jménem té druhé společnosti. U splynutí nastává zánik obou společností a následně vzniká společnost nová. Krize podniku tedy nemusí být vždy nutně příčinnou zániku podniku. (Synek & Kislíngrová, 2015)

Obrázek 3: Životní cyklus podniku



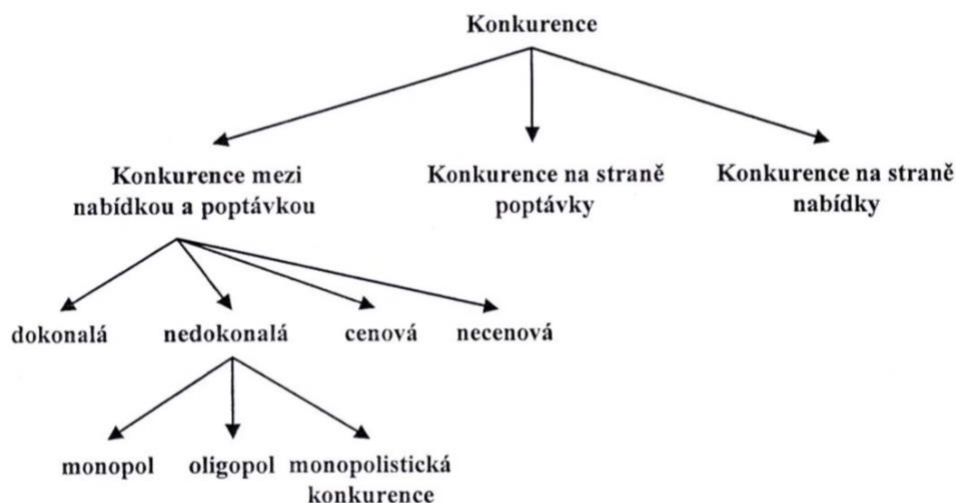
Zdroj: Synek, Kislingerová, 2015

3.3 Konkurence

Konkurence (Obrázek 4) je vzájemné soupeření mezi firmami za účelem maximalizace svého vlastního zisku. Jedná se o hospodářskou soutěž, kdy se firma snaží o získání výhod nad ostatními firmami na trhu, které jim umožní dosáhnout jejich cíle, tedy maximalizace zisku (například poskytováním slev nově přichozím zákazníkům, věrnostní programy pro své zákazníky a jiné). Bez konkurence by trh nemohl fungovat, jde o jeho nedílnou součást. Konkurencí se rozumí střet protikladných zájmů firem, které vystupují na trhu. V současnosti se konkurence odráží na vývoji trhu, prochází různými vývoji a probíhá v různých formách a typech. (Severová, 2016)

Konkurencí se rozumí soupeření, soutěžení anebo hospodářská soutěž. Konkurence nemá pouze jedno odvětví působení ale více, jako jsou například odvětví ekonomická, politická, kulturní, etická a sociální. Je patrné, že v podnikání bude nejdůležitějším odvětvím právě odvětví ekonomické, nicméně při vystupování na trhu by neměla být opomíjena ani ostatní odvětví, která mohou být v jistých případech nedílnou součástí. Konkurencí je vztah dvou nebo více firem (konkurentů). V mikroekonomii může být konkurence mezi prodávajícím a nakupujícím. (Mikoláš, 2005)

Obrázek 4: Schéma konkurence



Zdroj: Severová, 2016

Při vstupu podnikatele na trh musí podnikatel velmi dobře znát, zda na trhu konkurence již existuje. V případě, kdy konkurence na trhu neexistuje musí podnikatel vědět, zda bude vznikat nová konkurence, která ovlivní budoucí vývoj trhu. Podnikatel při vstupu do konkurenčního prostředí musí přicházet s inovativními produkty a službami, které mu zajistí, že se bude odlišovat od svých konkurentů a tím si zajistí svou zákaznickou klientelu, která u jiných subjektů na trhu právě dané výrobky nebo poskytované služby postrádala. Podnikatel si tím vytvoří konkurenční výhodu. (Severová, 2016)

Před samotným vstupem začínajícího podnikatele na trh by měl podnikatel provést analýzu konkurence. Analýzou konkurence na trhu je seznámení se s konkurencí, sledování a orientace se v trendech, uvědomění si silných a slabých stránek produktu nebo poskytované služby podnikatelem. Konkurence může vyplývat i ze substitutů, kdy na trhu existují shodné výrobky a shodně poskytované služby. V případě, kdy nastane existence shodných výrobků a služeb na trhu je potřeba, aby podnikatel sledoval trendy v oboru, vývoj výrobků nebo poskytování služeb, jaké materiály jsou využívány, jaké hrozby mohou nastat z hlediska konkurenčních náhrad a musí být připraven na ně aktivně a adekvátně reagovat. Podnikatel v rámci analýzy konkurence identifikuje i příležitostné hrozby, zjistí, jaké potřeby má klientela na trhu, a naopak co klientela na trhu od konkurenčních podniků chybí za produkty nebo poskytované služby. (Severová, 2016)

3.3.1 Konkurenční prostředí

Protichůdnost zájmů jednotlivých účastníků na trhu je základem konkurenčního prostředí. Každý z účastníků usiluje o realizaci svého podnikatelského cíle, kterého dosahují často na úkor ostatních účastníků na trhu. Každý účastník trhu neboli podnik se snaží dosáhnout výhody, která ho posune do popředí nad ostatní účastníky. Konkurenceschopnost podniku by si měla zakládat na vysoké kvalitě prodávaných výrobků nebo poskytovaných služeb při co nejmenších nákladech s porovnáním s ostatními podniky. Cílem podniku je zvolení takové strategie, která zajistí vysokou poptávku po produkci výrobků nebo služeb. Konkurence je schopností podniku nabízet takové statky a služby nakupujícím, které jsou schopny udržet se a obstát v konkurenčním prostředí jak na národní, tak i mezinárodní úrovni. Tato skutečnost je ukazatelem toho, jak úspěšná firma v konkurenčním prostředí je. (Severová, 2016)

Podnik je konkurenceschopný v ten moment, kdy je schopný udržet se na trhu a dokáže zvyšovat svůj tržní podíl. Plní své závazky vůči zaměstnancům (proplácí mzdy), vůči státu (řádně odvádí daně), vůči bankám (splácí úvěry), vůči dodavatelům (včasné platí za dodané suroviny, materiály a jiné) a vůči odběratelům (dodává statky a služby). Nabízí na trhu statky a služby, které jsou spotřebitelé ochotni a zároveň i schopni zaplatit a dostávají svých finančních závazků. Pokud podnik splňuje výše zmíněné body, je považován za konkurenceschopný. (Severová, 2016)

3.3.2 Konkurence mezi nabídkou a poptávkou

Konkurence mezi nabídkou a poptávkou neboli konkurence napříč trhem je takový druh konkurence, kdy se výrobci snaží maximalizovat svůj zisk při prodeji svých statků a služeb. Spotřebitelé mají opačný cíl a to ten, kdy se snaží uspokojovat své potřeby při minimálních nákladech, tedy se snaží nakoupit a uspokojit své potřeby za co nejnižší cenu. Rovnováha v konkurenci mezi nabídkou a poptávkou vzniká v tom bodě, kde se střetne nabídka s poptávkou, tedy v rovnovážném bodě. V tento moment dochází k uspokojení cílů obou stran. Jedna osa nám představuje cenu rovnovážnou, osa druhá představuje rovnovážné množství. (Hřebík, 2008)

Dokonalá konkurence

Dokonalá konkurence je taková situace na trhu, kdy žádná z firem nemůže ovlivnit tržní cenu produktu změnou své vlastní nabídky. To znamená, že tržní ceny statků a

výrobních faktorů se mění jen při určité poptávce po statku na trhu. V případě dokonalé konkurence na trhu figuruje veliké množství jak nakupujících, tak prodávajících, kdy žádný z nich nedisponuje tak vysokým a silným postavením, aby ovlivnil ceny či výstupy v odvětví. Podstatnou vlastností dokonalé konkurence je dokonale elastická poptávka, kdy je cena zcela nezávislá na objemu produkce firmy. (Severová, 2016)

Mezi znaky dokonalé konkurence patří (Severová, 2016):

- Veškeré statky jsou homogenní (nenalezneme zde odlišnost)
- Výrobci a spotřebitelé jsou dokonale informovaní (množství, cena)
- Neexistuje zde riziko (volný vstup na trh a výstup z trhu)
- Výrobní faktory jsou dokonale mobilní (volné vstupy a výstupy)

Dokonalá konkurence je hlavně teoretickým modelem, protože v praxi není možná. Hlavním předpokladem dokonalé konkurence jsou rovné podmínky pro všechny účastníky na trhu, čehož v praxi na reálném trhu není možno docílit. (Severová, 2016)

Nedokonalá konkurence

Nedokonalá konkurence je opakem konkurence dokonalé, představuje takové prostředí, kde jednotlivé firmy změnami svých nabídek produkce mohou působit na změnu tržní ceny statku. Jedná se o formu soutěže, která si zakládá na porušování předpokladů konkurence a její rovnováhy. Primární charakteristikou nedokonalé konkurence je především moc v ovlivňování cen ze stran kupujících i prodávajících, kdy je počet výrobků omezen a existují zde nehomogenní produkty. Zároveň jsou firmy omezené v rámci vstupu a výstupu v odvětví a není zde stejný přístup k informacím. V nedokonalé konkurenci jsou tři základní formy tržních struktur, a to monopol, oligopol a monopolistická konkurence. (Brčák, et al., 2013)

Monopol

Slovo „monopol“ pochází z řeckých slov „monos“, což v překladu znamená jeden a „polein“, který v překladu do češtiny znamená prodávat. Doslovně lze toto slovo přeložit jako „jeden prodávající“. Monopol je tedy protipólem dokonalé konkurence a představuje takovou formu konkurence, kdy pouze jedna firma tvoří určitou produkci. Proávající, který vystupuje jako monopolní subjekt jako jediný rozhoduje o výši ceny, velikosti výstupu a její kvalitě. Firma, která má monopol, je jediným dodavatelem stejného produktu, o který má

zájem velké množství spotřebitelů a neexistuje k tomuto produktu žádný substitut, který by mohl daný produkt nahradit. (Keřkovský & Luňáček, 2012)

Hlavními příčinami vzniku monopolu je spousta existujících překážek jako vysoké bariéry vstupu do odvětví, cla, patentovaná práva, ochranná práva, státní koncese a licence, vysoké dopravní náklady, regulace státem či vysoká výrobní diferenciace. Vlivem monopolu neexistuje žádná konkurence na trhu. (Severová, 2016)

Oligopol

V oligopolní konkurenci je hlavní klíčovou vlastností malý počet firem v odvětví, kdy se jedná především o velké firmy, které jsou na sobě vzájemně závislé a mají rozhodující podíl v nabídce na trhu. Charakteristickým znakem v oligopolní konkurenci je, že rozhodující část produkce dodává jen několik málo firem. Jednání firmy v oligopolní konkurenci je ovlivňováno tím, co si po nich žádají poptávající ale také tím, jak jednají jejich konkurenti. Firmy v této formě konkurence vzájemně reagují na změny množství produkce a změny ceny produkce. Oligopolní konkurence se realizuje pomocí necenových prostředků a je velmi obtížné se do této formy konkurence dostat. Z pravidla se zde nachází různé bariéry propustnosti, které zabraňují vstupu nových firem do průmyslu. (Brčák, et al., 2013)

Modely oligopolu (Brčák, et al., 2013):

- Smluvní oligopol
- Oligopol s dominantní firmou
- Duopol

Monopolistická konkurence

Monopolistická konkurence je takový model konkurence, který v sobě nese charakter monopolu, ale také prvky dokonalé konkurence. Trh monopolistické konkurence se charakterizuje velkým počtem malých firem, kdy výrobky firem v této konkurenci jsou blízkými substituty. Podniky v tomto typu konkurence jsou nezávislé na chování ostatních firem. Pro tento model konkurence je velmi důležitá diferenciace produktu, která se nejvíce projevuje na kvalitě produktu, výši ceny, obalu statku a umístění firmy. Z toho vyplývá, že prodejce má monopolní sílu v rámci produktu, který vyrábí a tím se může stát monopolistická firma cenovým tvůrcem. Firma má volný vstup a výstup na nebo z trhu. Jsou zde nastaveny poměrně malé bariéry pro vstup. Mezi jeden z prvních úkolů firmy, která nově vstupuje na trh, je získání zákazníků a následné udržení se na trhu. K udržení na trhu slouží

podpora prodeje, kde je potřeba využít určité investice. Právě tento finanční výdaj představuje bariéru pro vstup na monopolisticky konkurenční trh. Především podniky maloobchodu a služeb představují monopolistickou konkurenci. (Hořejší, et al., 2010)

Aby se dalo hovořit o monopolistické konkurenci, musí splňovat určité předpoklady jako (Brčák, et al., 2013):

- Produkt, který firma nabízí je diferenciovaný (substitut), jednotlivé produkty se od sebe liší velmi málo. Diferenciace se může týkat i umístění firmy nebo úrovně obsluhy ve službách.
- Na trhu je větší počet subjektů, kde tržní cenu produktu nebo služby může jeden výrobce ovlivnit málo. Zpravidla jsou v monopolistické konkurenci malé a střední firmy.
- Dobrá informovanost na tomto trhu je dalším předpokladem, zákazníci se rychle dozví o zdražení produktu či služby.
- Pro vstup a výstup z trhu jsou malé bariéry a na trhu existuje riziko.

Cenová konkurence

Cenová konkurence se projevuje snižováním cen. Smyslem cenové konkurence je vyprodukovat větší množství produktů za nižší cenu. Firma se snaží o získání významného tržního podílu, snaží se tedy o přilákání poptávky na svou stranu a zároveň v neposlední řadě se pokouší o ohrožení konkurence nebo o její úplné zlikvidování. Cenová konkurence se nejčastěji používá v oblasti služeb, při realizaci výrobku apod. Výsledkem cenové konkurence je možnost určovat podmínky na trhu a trh ovládat. Pro výrobce je tento druh konkurenčního boje velmi ohrožující, riskantní a v některých případech může dojít až k likvidaci. Naopak pro spotřebitele je tato forma velmi vyhovující, spotřebitelé totiž mohou své potřeby uspokojit za nízké ceny. (Macáková, 2010)

Necenová konkurence

Necenová konkurence je opakem konkurence cenové, kdy je zaměřena především na kvalitu výrobků, růst kvality výrobků, inovativnost výrobků, modernizaci výrobních technologií, vylepšování zákaznických služeb a v neposlední řadě na zapojení poutavé reklamy. Pro získání zákazníků na trhu se používají různé metody jako úspěšná reklama, vylepšení a následné upoutání na nové obaly u výrobků a poskytování slev či výhodných

balení. Cílem necenové konkurence je poukázat na jedinečnost výrobku a jeho kvalitu. (Macáková, 2010)

3.3.3 Konkurence na straně poptávky

Konkurence na straně poptávky je střet mezi poptávajícími, tedy kupujícími, kteří chtějí uspokojit své potřeby co nejlevněji i na úkor ostatních spotřebitelů. K této konkurenci na trhu dochází v případě, že je nedostatek výrobků a tím pádem převyšuje poptávka nad nabídkou. Prodávající se ocitají v situaci, kdy se nachází v bezkonkurenčním prostředí a mají možnost své výrobky prodávat za vyšší cenu, protože mají zajištěný odbyt. Spotřebitelé se nacházejí v konkurenčním prostředí. (Severová, 2016)

3.3.4 Konkurence na straně nabídky

Protipólem konkurence na straně poptávky je konkurence na straně nabídky. Výrobci v této konkurenci mezi sebou soupeří s účelem prodeje velkého množství svých výrobků za co nejvíce výhodných podmínek. Prodávající se snaží o obsazení trhu, oslabení konkurence a v extrémním případě o vytlačení konkurence z trhu. K této konkurenci dochází v případě přebytku nabídky nad poptávkou. Odbyt od spotřebitelů není jistý, výrobci snižují své ceny a dochází tím k peněžní ztrátě. Trh ovládne ten, kdo situaci ustojí nejlépe a ve správný čas zvýší cenu nabízeného výrobku. Pro spotřebitele je tento typ konkurence vyhovující. (Severová, 2016)

3.4 Analýza konkurenčního prostředí

Konkurence je nedílnou součástí trhu a tím i účastníků trhu, bez které by trh nemohl existovat a se kterou se každý z účastníků na trhu musí umět vypořádat tak, aby dokázal setrvat a nadále na trhu konkurovat. Podnikání je nepřetržitou hospodářskou soutěží mezi podnikatelem a jeho stávající konkurencí, jejichž zájmem je zaměření se na stejného zákazníka. Detailní přehled o možné konkurenci na trhu, o jejích aktivitách, o aktuální situaci, která na trhu panuje, o segmentu na trhu, o nalézání nových příležitostí k růstu podniku a o přibližném odhadu finanční náročnosti podává právě analýza konkurenčního prostředí. Dále napomáhá k určení konkurentů dané firmy, kteří jsou pro firmu klíčoví. Analýza také definuje vlastní marketingovou strategii, která určuje směr k dosažení cíle podnikatele, jakou strategii je pro podnik výhodné používat a jaká se dá očekávat reakce konkurentů na zvolenou strategii podniku. (Dvořáček & Slunčík, 2012)

Okolí podniku rozdělujeme na vnitřní a vnější. Jsou to faktory existující v okolí podniku, které mohou ovlivňovat a zároveň se podílet na jeho vývoji, ať už v pozitivním nebo negativním smyslu. Přímý dopad na řízení podniku má působení okolí vnitřního. Analýzou vnitřního okolí podniku lze zjistit jeho silné a slabé stránky a na základě toho pracovat na jejich zlepšení. Naopak vnější okolí podniku zahrnuje mikrookolí a makrookolí. V mikrookolí jsou obsaženy faktory, které na podnik vliv mít mohou. Makrookolí naopak zahrnuje faktory, které působení podniku sice neovlivní, ale na podnik působí. Jsou to faktory, které jsou dané ale nezávisí na působení podniku. *(Dvořáček & Slunčík, 2012)*

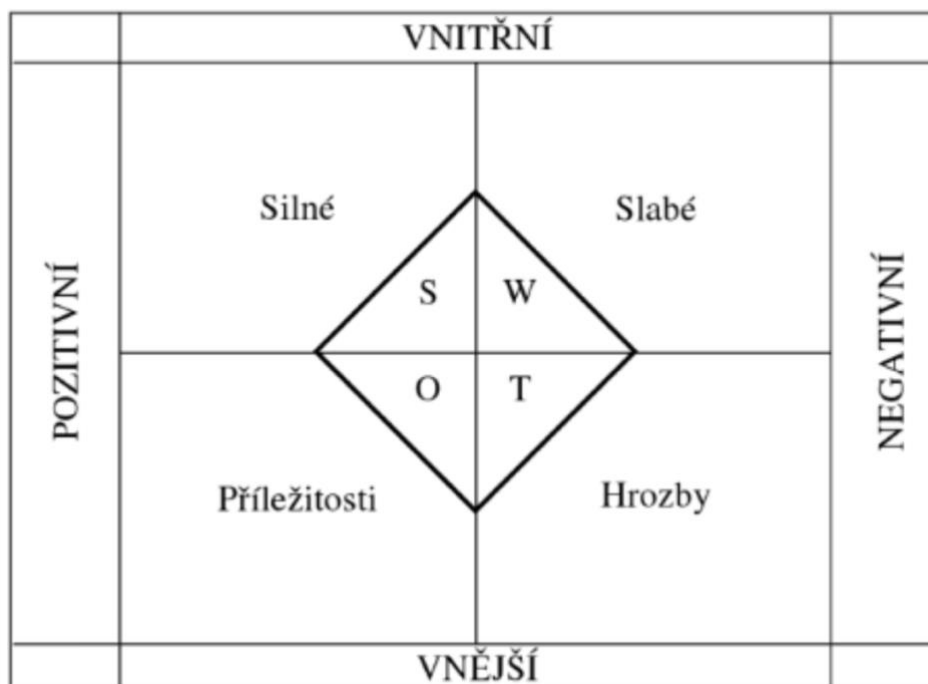
Identifikace okolí se provádí na základě analýz, pomocí kterých zkoumáme faktory, vazby a souvislosti mezi nimi, protože podnik je při své činnosti ovlivňován právě svým okolím. Nástroje, které jsou nejčastěji využívány k analýze konkurence makrookolí jsou SWOT analýza a PEST analýza. Výsledky těchto analýz jsou důležité pro následující rozhodnutí, které podnik učiní a také pro stanovení strategií na trhu, které podnik bude používat. *(Dvořáček & Slunčík, 2012)* Podrobněji se v teoretické části rozepíšu o SWOT analýze, kterou budu společně s Mystery Shopping analýzou využívat v části praktické.

3.4.1 SWOT analýza

SWOT analýza (Obrázek 5) je typem strategické analýzy stavu firmy, podniku či organizace a je jednou z nejvíce využívaných základních metod marketingu. Základ SWOT analýzy tvoří strategická analýza silných stránek (strengths) a slabých stránek (weaknesses), které analyzují vnitřní prostředí a dále příležitostí (opportunities) a možných hrozeb (threats), které analyzují prostředí vnější. *(Dvořáček & Slunčík, 2012)*

Pomocí SWOT analýzy lze identifikovat, jaké současné strategie firma zvolila a zda mají nějaká slabá nebo silná místa. Dále je možné identifikovat schopnost podniku vyrovnat se se změnami, které v konkurenčním prostředí nastávají. Na základě silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku lze získat důležité informace, které nejenom že zhodnocují vývoj dané firmy ale i přidávají na jejím charakteru. SWOT analýza je označována jako analýza vnitřního a vnějšího prostředí podniku. *(Jakubíková, 2013)*

Obrázek 5: SWOT analýza



Zdroj: Dvořáček, Slunčík, 2012

Popis, klasifikace a hodnocení jednotlivých faktorů SWOT analýzy (Dvořáček & Slunčík, 2012):

- Silné stránky (strengths) - poskytují podniku informace o konkurenční výhodě na trhu, nebo informace o pozici v porovnání s konkurencí. Jejich smyslem je pro podnik určení strategického plánování, díky kterému firma může navyšovat úroveň podniku a s tím i zisky a podíl na trhu.
- Slabé stránky (weaknesses) - jsou poskytovatelem informací o slabých stránkách podniku a představují situace v podniku, které brání růstu tržeb, situace, ve kterých podnik ztrácí svůj podíl na trhu a tím ztrácí svou konkurenceschopnost. Jsou to stránky podniku, kde není dostatečná síla a je zde naopak potřeba zdokonalit či odstranit možná rizika.
- Příležitosti (opportunities) - jedná se o pozitivní faktory podniku, které mohou v budoucnu ovlivňovat narůstající podnikání a tím naskytnutí nových příležitostí. Veškeré možné příležitosti je potřeba dostatečně analyzovat, správně zpracovat a správně vyhodnotit. Příležitosti vycházejí ze silných stránek podniku.
- Hrozby (threats) - působí na podnik negativním způsobem, jsou opakem příležitostí. Hrozby oslabují konkurenceschopnost podniku na trhu. Tato stránka

ve SWOT analýze vede ke snižování tržeb a ztrátě podílu na trhu. Podnik by měl mít u každé z hrozeb navržená možná řešení, která by minimalizovala nebo v lepším případě odstranila hrozby.

3.4.2 Mystery Shopping

Jedná se o výzkumnou metodu, která není jako jedna z mála marketingových metod závislá na moderní technologii. Název Mystery Shopping jako samotný se používá i u nás, aniž by byl překládán do jazyka českého. Nicméně právě překlad do českého jazyka krásně vysvětluje podstatu Mystery Shoppingu, kdy se jedná o „nakupování v utajení“. Mystery Shopping se používá pro monitorování kvality a úrovně servisu nabízeného klientům. Lze jej také použít právě pro porovnání s konkurencí. Metoda Mystery Shoppingu si zakládá na podstatě, kdy výzkumník jedná v roli zákazníka se zájmem o koupi daného zboží či služby, aniž by se nějakým způsobem prokazoval, a aniž by osoba ho obsluhující o daném zkoumání věděla. Proto se této metodě říká Mystery Shopping. (Tahal, 2017)

Tahal ve své knize Mystery Shopping popisuje následovně: „*Mystery Shopping propojuje prvky kvalitativního a kvantitativního přístupu. Cílem je kvantifikovat výskyt určitého jevu (například v kolika případech nebyl zákazník do dvou minut obslužen) a jeho subjektivní vnímání (například proč vyvolává prodejní plocha negativní pocity).*“ (Tahal, 2017)

Cílem standardu Mystery Shoppingu je zajistit co nejlepší kvalitu sebraných dat, a to za pomoci dodržování základních principů realizace a kontroly. „*V těchto studiích vystupují Mystery Shoppeři, kteří odpovídají profilu odsouhlasenému s klientem a jsou dlouhodobě školeni k tomu, aby pozorovali, sbírali zkušenosti a měřili (hodnotili) jakoukoliv službu pro zákazníky, vystupující jakožto stávající nebo potenciální zákazník se zájmem o informace nebo pořízení produktu / služby. Mystery Shoppeři kladou sérii předem stanovených otázek a hodnotí odpovědi či realizaci požadavků na základě předem stanovených kritérií. Následně podávají zprávu o svých zkušenostech ve srovnatelné a shodné podobě.*“ (SIMAR, 2021)

Mystery Shopping se taktéž věnuje minimálním požadavkům na transparentnost a korektnost vůči měřeným subjektům, a dodržování platného legislativního rámce. Mezi normy, dokumenty, legislativu a zdroje patří (SIMAR, 2021):

- ICC/ESOMAR Code – Mezinárodní kodex ICC/ESOMAR o trhu, veřejném mínění a sociálním výzkumu a analýze údajů, který byl vypracován společně s Mezinárodní obchodní komorou (ICC), stanoví globální standardy pro samoregulaci výzkumníků a analytiků údajů a je podepsán všemi členy ESOMAR.
- Kvalitativní standardy EFAMRO (EMRQS – EFAMRO Market Research Quality Standards), mezinárodní normu ISO 20252 „Výzkum trhu a veřejného mínění a sociální výzkum“ — Terminologický slovník a požadavky na prováděné služby (Market, Opinion and Social Research – Vocabulary and Service Requirements) vč. formulovaných definic a specifické kodexy a guideliny ESOMAR
- Pravidla ESOMAR MYSTERY SHOPPING STUDIES (2005)
- Guidelines for Mystery Shopping, MSPA (srpen 2011)
- NAŘÍZENÍ EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY EU 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů (tzv. GDPR)
- Zákon č. 110/2019 Sb., o zpracování osobních údajů
- Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce

Při kontrolách musí agentury specificky pro Mystery Shopping dokládat dokumenty, jež slouží ke kontrole dodržování standardů na základě předem stanovené domluvy s klientem. Agentury jež provádí Mystery Shopping dokládají například evidenci provedení kontroly obsahující datum, čas, jméno kontrolora a výsledek kontroly, instrukce a způsob zaškolení Mystery Shopperů nebo kontrolorů, popis, zda se jednalo o Mystery Shopping projektu či výzkumu s doložením způsobu minimalizace, anonymizace a ochrany osobních údajů zkoumaných osob, a jiné. (SIMAR, 2021)

4 Vlastní práce

Druhá část bakalářské práce se bude soustředit primárně na společnost iStyle CZ, s. r. o., na které budou z praktického hlediska ukázány nebo použity poznatky z teoretické části, tyto poznatky budou užívány i na její hlavní konkurenty na českém trhu.

V první řadě bude představen koncept Apple Premium Reseller, následně již zmíněná společnost iStyle CZ, s. r. o. společně s produkty a službami, které nabízí. Dále bude popsáno působení společnosti iStyle CZ, s. r. o. na trhu a blíže budou popsáni dva její hlavní konkurenti na českém trhu. V praktické části bude také provedena analýza konkurenčního prostředí, SWOT analýza společnosti iStyle CZ, s. r. o. a následovat bude Mystery Shopping na vybraných prodejnách jednotlivých konkurentů.

4.1 Apple a koncept Apple Premium Reseller

Apple Inc. je světoznámá americká společnost, která se specializuje na hardware, software a online služby. Produkty, které Apple Inc. vyrábí, prodává po celém světě skrze vlastní kamenné prodejny, které se nazývají Apple Store, nebo skrze své obchodní sítě partnerů. Mimo kamenné prodejny v mnoha zemích provozuje Apple Inc. vlastní internetový obchod. Celosvětový počet obchodů Apple Store se rovná téměř 500 obchodům, nejvíce z nich se nachází ve Spojených státech amerických, ve Spojeném království nebo v Kanadě. (Apple, 2022). Jelikož společnost iStyle CZ, s. r. o. spadá do partnerských prodejců společnosti Apple Inc., níže bude blíže popsáno, jak tento vztah mezi nimi funguje.

Dvě třetiny celkových výnosů společnosti Apple Inc. přináší nejznámější produkt iPhone. Počítače Mac společně s tablety iPad přispívají na ekonomiku společnosti necelými 20 %, následné služby jako iCloud, iTunes, mobilní platba Apple Pay, Apple Arcade, Fitness Plus a jiné, znamenají zhruba 13 % tržeb. Ostatní produkty jako Apple Watch, hudební přehrávač iPod nebo Apple HomePod už jsou z pohledu generovaných příjmů poměrně marginální. Z pohledu geografického rozložení původu tržeb společnosti Apple Inc. převládají s více než 40 % Spojené státy americké. Na pomyslném druhém místě z hlediska důležitosti trhu je Evropa s 24 %, přičemž neméně důležitá je i perspektivní Čína s podílem na výnosech rovnajících se 21 %. Největším konkurentem společnosti Apple Inc. je jihokorejská společnost Samsung, která zaujímá 23 % podíl trhu mobilních telefonů, co se do počtu vyrobených kusů týče. Necelých 15 % vyrobených zařízení potom připadá na společnost Apple Inc. Avšak při pohledu na celkovou hodnotu prodaných telefonů jasně

dominuje společnost Apple Inc., která zaujímá 36 % celkových výnosů světového trhu chytrých mobilních zařízení. Průměrný iPhone tak stojí bezmála 2,5x více než činí průměr. S dominancí společnosti Apple Inc. to není jinak ani na poli čisté ziskové marže, kde společnost dosahuje úctyhodné výše 21 %, bezmála 15 % ziskovost vykazuje konkurent společnosti Apple Inc., značka Samsung. (Lendyel, 2017)

V současnosti Apple Inc. neprovozuje v České republice žádnou čistě vlastní kamennou prodejnu, která, jak už bylo výše zmíněno, se nazývá Apple Store, přestože má v České republice oficiální zastoupení. Výrobky společnosti Apple Inc. jsou v České republice k dostání skrze vlastní internetový obchod společnosti Apple Inc. nebo skrze obchodní síť partnerů. Vztahy společnosti Apple Inc. s partnerskými společnostmi se liší na základě toho, jakou certifikaci daná partnerská firma od společnosti Apple Inc. získala. V České republice se potkáme se dvěma druhy certifikací, a to s Apple Premium Reseller (APR) nebo s Apple Authorized Reseller (AAR). (Apple, 2022)

- Apple Premium Reseller (APR) je certifikace nejvyšší svého druhu. Jedná se o nejvyšší certifikaci, kterou partnerská společnost od společnosti Apple Inc. může získat. APR jsou soukromí prodejci, kteří prodávají produkty značky Apple v úzké spolupráci se společností Apple Inc. za podmínek, kdy striktně dodržují nastavené standardy týkající se poskytování služeb, vzhledu a designu kamenných prodejen, proškolení personálu, vzhledu a designu dress codu, tvorby reklamy, komunikace sezónních akcí apod. Fungování APR se dá v mnoha ohledech přirovnat k franšízové spolupráci, zásadní rozdíl je však v tom, že se podnik s licencí APR prezentuje pod svou vlastní značkou na rozdíl od franšízanta, který musí vést podnik pod jménem svého franšízora, který vlastní danou ochrannou známku a značku (Břečka, 2022). V České republice s certifikací APR nevystupuje pouze společnost iStyle CZ, s. r. o. ale i další dva prémioví reselleři, a to prodejci působící pod značkou iWant a iStores.
- Apple Authorized Reseller (AAR) je certifikace udělená společností Apple Inc. partnerské společnosti, která je autorizovaným prodejcem produktů značky Apple ve své síti. Na rozdíl od prodejce s certifikací Apple Premium Reseller prodejce s certifikací Apple Authorized Reseller neprodává pouze produkty značky Apple, ale taktéž produkty od konkurenčních výrobců. Na prodejně se nachází místo vyhrazené pro prezentaci produktů Apple, opět na

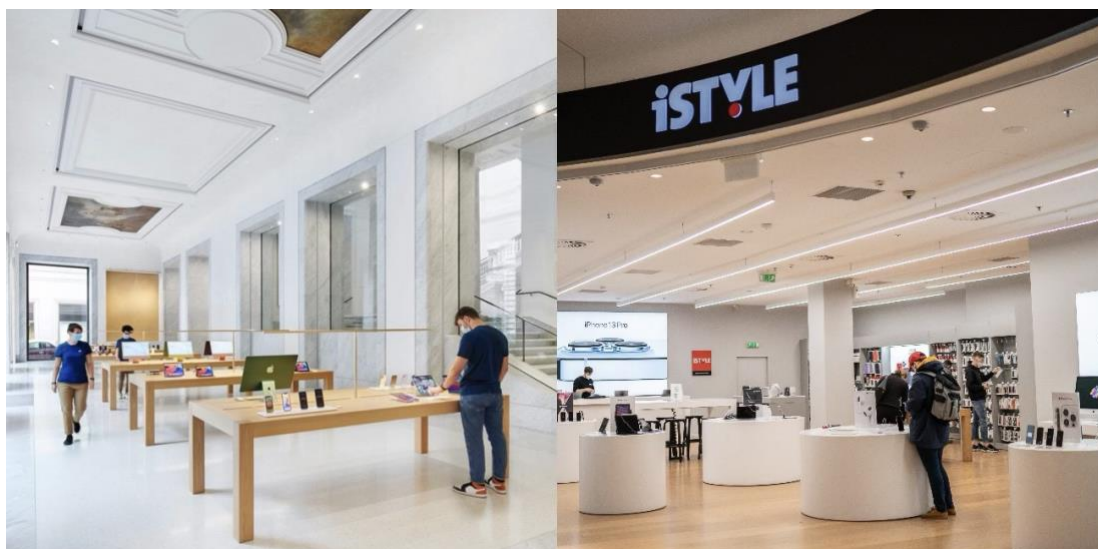
základě úzké spolupráce se společností Apple Inc. a za splnění striktních standardů (Břečka, 2022). Představitelé této certifikace na českém trhu jsou například Datart nebo ElectroWorld.

Na českém trhu se lze setkat ještě s jedním zajímavým druhem prodejního místa produktů Apple, a to s místem, kterému se říká Apple Shop. Od dvou výše zmíněných prodejců, tedy APR a AAR se liší v tom, že Apple Shop není provozován partnerskou společností, ale jedná se o oficiální aktivitu společnosti Apple Inc. na trhu. Apple Shop se nachází v prodejních prostorech již dlouhodobě na trhu působícího prodejce, kde Apple své produkty a služby nabízí (Apple, 2022). V České republice se stánek Apple Shop nalézá v Showroomu společnosti Alza, která sídlí v Praze v Holešovicích.

Rozdíl mezi Apple Premium Reseller a Apple Store

Ač se partnerské firmy s udělenou certifikací Apple Premium Reseller snaží nejen vizuálem, poskytováním služeb, prodejem produktů a zákaznickým servisem napodobit co nejlépe standardy Apple Store, i přesto zde nalezneme rozdíly, které zákazník, jenž zná oba koncepty při vstupu na prodejnu nebo při zákaznickém servisu může pocítit. Rozdílnost designu prodejen ukázána na Obrázku 6, v levé části Apple Store v Římě, v pravé části prodejna Apple Premium Resellera, nacházející se v centru Prahy.

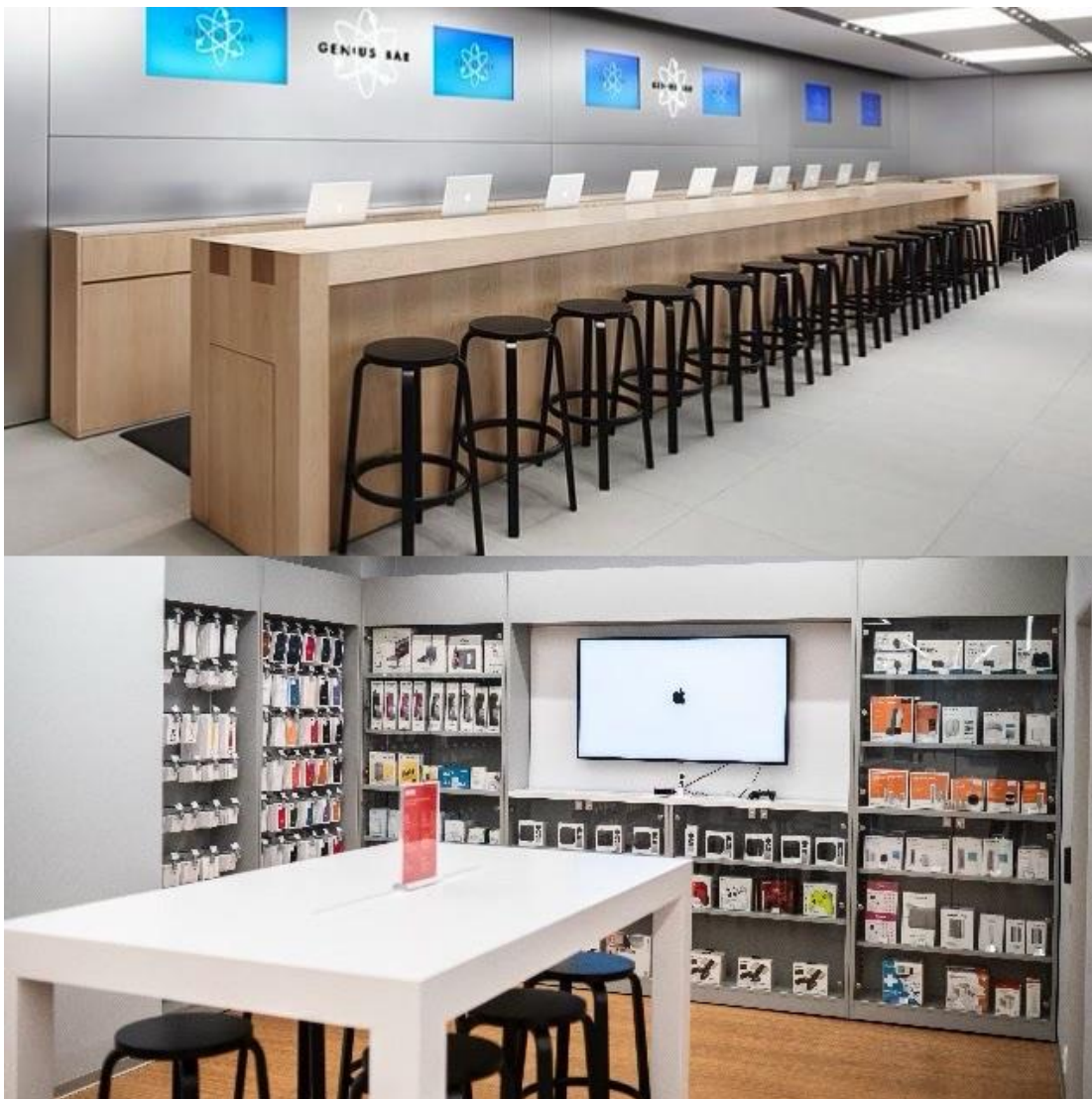
Obrázek 6: Design prodejen Apple Store a Apple Premium Reseller



Zdroj: www.apple.com a interní fotografie schválené k použití v této BP, fotograf: Martin Kalný, následně vlastní zpracování

Hned v první řadě je záměrně odlišný design prodejen. Apple Store mají ve většině případech větší prodejní rozlohu, ojedinělý design prostor a zároveň mají tzv. genius bary, kde proškolení a specializovaní zaměstnanci učí zákazníky používat Apple produkty, poskytují jim poradenství, případně dělají zákaznický servis, kdy řeší různé problémy zákazníků s jejich Apple produkty. Apple Premium Reselleri takovéto služby poskytují také, v rámci jejich možností, avšak takto vyhrazený prostor pro tuto činnost nemají. Vizuální srovnání lze vidět na Obrázku 7, v horní části se nachází genius bar společnosti Apple v Kalifornii, v části spodní se nachází plocha vyhrazená pro potřeby zákazníků v prodejně Apple Premium Resellera, které se přezdívá tzv. Flex Table.

Obrázek 7: Genius bar ve srovnání s Flex Table prostorem

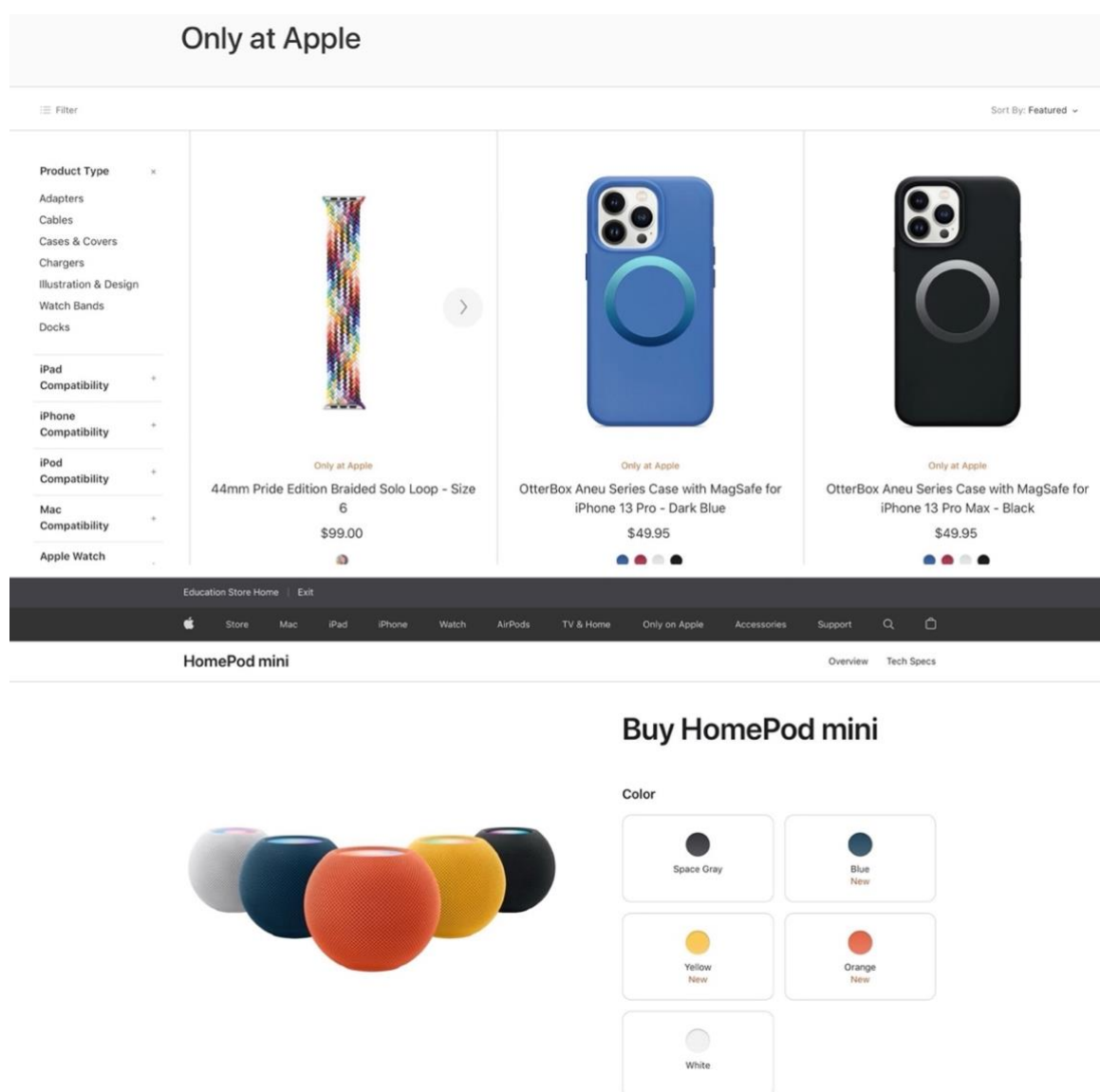


Zdroj: www.apple.com a interní fotografie schválené k použití v této BP, fotograf:

Martin Kalný, následné vlastní zpracování

Dalším rozdílem je portfolio nabízených produktů. Jedná se o produkty výrobců třetích stran, které je možné zakoupit pouze v Apple Store a nikde jinde. Jedná se o druh spolupráce „Only at Apple“ čímž si společnosti třetích stran udržují určitou exkluzivitu. V současnosti je však pár produktů přímo značky Apple, které u českých APR nenalezneme z toho důvodu, že zařízení nepodporuje hlasové ovládání v českém jazyce a tím pádem na našem trhu není podporováno. Jmenovitě se u nás jedná o produkt Apple HomePod. Vizuální ukázka produktů prodáváných pouze v prodejnách Apple Store se nalézá na Obrázku 8.

Obrázek 8: Produkty Only at Apple a Apple HomePod



Zdroj: www.apple.com a následné vlastní zpracování

Posledním rozdílem, který zákazníci při poskytování služeb mohou pocítit, je nákup služeb Apple Care a Apple Care +, které je možné zakoupit jedině v Apple Storu nebo v internetovém obchodě provozovaném společností Apple Inc. Tyto služby představují formu rozšířené záruky, která podobně jako pojištění řeší takové poškození zařízení, na které se nevztahuje standartní záruka, která vychází ze zákona o ochraně spotřebitele. Prodejci na českém trhu v nabídce pojištění mají, nejedná se však o službu poskytovanou přímo společností Apple, nýbrž o službu poskytovanou osobami třetích stran (pojišťovací firmy) kde se podmínky poskytování mohou velmi lišit. Rozdíl v nabídce rozšířené záruky se nalézá na Obrázku 9, kde se v horní části nachází nabídka společnosti Apple Inc. a ve spodní části nabídka prémiového prodejce značky Apple, společnosti iStyle.

Obrázek 9: Rozšířená záruka společnosti Apple a Apple Premium Reseller

The image shows two screenshots. The top screenshot is from the Apple website's 'AppleCare Products' page. It features a navigation bar with 'Mac', 'iPad', 'iPhone', 'Watch', 'Apple TV', 'Music', and a 'Buy Now' button. Below the navigation bar, there are eight product cards arranged in two rows of four. Each card shows a product image, the name of the AppleCare+ service (e.g., 'AppleCare+ for Mac', 'AppleCare+ for iPad', 'AppleCare+ for iPhone', 'AppleCare+ for Apple Watch', 'AppleCare+ for Apple Display', 'AppleCare+ for Headphones', 'AppleCare+ for Apple TV', 'AppleCare+ for HomePod'), and a 'Learn more >' link. The bottom screenshot is from the iStyle website. It has a dark navigation bar with the iStyle logo and the Apple logo, and menu items: 'Mac', 'iPad', 'iPhone', 'Watch', 'Příslušenství', 'Slevy', 'Servis', 'Prodejny', 'Pro firmy'. The main content area has the heading 'Pojištění a prodloužená záruka.' followed by the sub-heading 'Pro klidnější spánek.' Below this is a paragraph: 'Občas se každému přihodí nepříjemná událost. Pak není nic lepšího než mít pojištění nebo prodlouženou záruku.' There are three links: 'Pojištění zařízení', 'Pojištění displeje', and 'Prodloužená záruka'. At the bottom, there is a video player showing a person holding a smartphone.

Zdroj: www.apple.com a www.istyle.cz, následně vlastní zpracování

4.2 Představení společnosti iStyle CZ, s. r. o.

Základní informace o společnosti:

- Název: iStyle CZ, s. r. o.
- IČO: 27583368
- Sídlo: Revoluční 1003/3, 110 00 Praha 1
- Právní forma: Společnost s ručením omezeným
- Předmět podnikání:
 - výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
 - poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru
- Statutární orgán:
 - jednatel: Vít Goluch (narozen 26. června 1974)
 - společník: iStyle Cyprus Limited (zapsán v OR od 23. 1. 2017)
- Den zápisu do OR: 2. srpna 2006
- Základní kapitál: 3 000 000 Kč
- Webové stránky: <https://istyle.cz>

Zdroj: Veřejný rejstřík a Sbírka listin, Ministerstvo spravedlnosti České republiky

Obrázek 10: Logo značky iStyle



Zdroj: www.istyle.cz

Společnost iStyle CZ, s. r. o. je společnost s certifikací Apple Premium Reseller, která ji byla udělena světoznámou americkou firmou Apple Inc., vystupující na českém trhu. Jedná se partnerskou společnost, která prodává produkty značky Apple v úzké spolupráci se společností Apple Inc. za splnění striktních standardů. Společnost iStyle CZ, s. r. o. byla založena v srpnu roku 2006 a první prodejnu otevřela na podzim téhož roku v centru Prahy v ulici Revoluční 1003/3. V té době byla druhou pražskou prodejnou s certifikací Apple

Premium Reseller. Doposud je prodejna iStyle Revoluční vlajkovou lodí společnosti a nachází se zároveň v sídle společnosti. V současné době společnost zaměstnává přibližně 85 až 90 lidí. (Goluch, 2022)

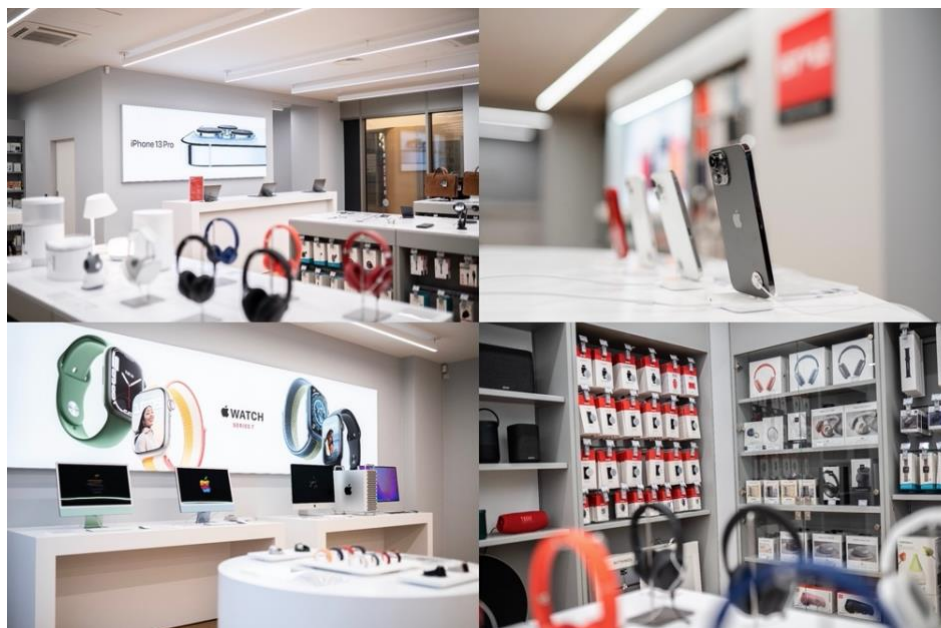
Společnost iStyle CZ, s. r. o. je součástí nadnárodní korporace Midis Group, která se po celém světě řadí mezi největší IT skupiny v regionu EMEA (Evropa, Afrika a Blízký východ). Nadnárodní korporace Midis Group zaštiťuje přibližně 170 společností v 70 zemích v rámci výše zmíněného regionu EMEA. Hlavní sídlo Midis Group nalezneme v Libanonské republice, přesněji v hlavním městě Bejrút. Evropská kancelář se nachází v Budapešti, hlavním městě Maďarska. Midis Group pod značkou iStyle vlastní okolo padesáti prodejen, z nichž se většina nachází v Evropě. V jednotlivých zemích iStyle funguje pod vlastní lokální firmou, kdy má kromě svého lokálního vedení také vedení centrální, které přijímá rozhodnutí na strategické úrovni. (Goluch, 2022)

Koncem roku 2019 se objevily zprávy z Číny týkající se onemocnění Covid-19, od tohoto okamžiku začalo pro společnost iStyle CZ, s. r. o. velmi nepříjemné období. V roce 2020 byly hned dvakrát uzavřeny kamenné prodejny a byla přijata rozsáhlá opatření omezující volný pohyb osob. Tyto události způsobily snížení příjmů z prodeje v kamenných prodejnách, což pro společnost znamenalo významný dopad na finanční výsledky. Tržby z prodeje výrobků a služeb v roce 2019 byly 51 302 tis. Kč, v roce 2020 tyto tržby dosáhly 60 751 tis. Kč, což znamená, že mezi lety 2019 a 2020 došlo k navýšení o 9 449 tis. Kč. Tržby za prodej zboží měly také tendenci růstu. Zatímco v roce 2019 tržby za prodej zboží byly 2 142 860 tis. Kč, v roce 2020 tržby za prodej zboží dosáhly 2 286 310 tis. Kč, což znamená nárůst o 143 450 tis. Kč během jednoho roku. Čistý obrat společnosti za sledované období v letech 2019 a 2020 dosáhl meziročního růstu 146 565 tis. Kč, kdy čistý obrat společnosti v roce 2019 byl 2 242 702 tis. Kč, zatímco v roce 2020 se čistý obrat navýšil na částku 2 389 267 tis. Kč. Z finanční analýzy je patrné, že i přes nepříznivé podmínky dokázala společnost iStyle CZ, s. r. o. přijmout soubor opatření, který vedl ke zmírnění negativních dopadů pandemie a na konci účetního období společnost iStyle CZ, s. r. o. v roce 2020 navýšila svůj obrat, zisk a tím i vlastní kapitál.

4.3 Produkty a služby společnosti iStyle CZ, s. r. o.

Společnost iStyle CZ, s. r. o., jak už bylo výše zmíněno, se primárně specializuje na prodej produktů značky Apple jak hardwarové podstaty, tak i příslušenství. Portfolio produktů nabízených společností iStyle CZ, s. r. o. je však mnohem větší.

Obrázek 11: Produkty společnosti iStyle



Zdroj: Interní fotografie schválené k použití v této BP, fotograf: Martin Kalný

Produkty, které společnost iStyle CZ, s. r. o. nabízí (iStyle, 2022):

- Kompletní produktová řada značky Apple
 - hardware (iPhone, iPad, Apple Watch, MacBook apod.)
 - příslušenství (AirTag, AirPods, MagSafe apod.)
- Příslušenství privátní značky iStyle (ve spolupráci s českou firmou Epico)
 - příslušenství (obaly, redukce, ochranná sklíčka, držáky apod.)
- Produkty a příslušenství od výrobců třetích stran
 - audio (reproduktory, sluchátka apod.)
 - inteligentní domácnost (difuzéry, osvětlení, vysavače apod.)
 - sport a fitness příslušenství (váhy, láhve apod.)
 - příslušenství pro zdraví (tlakoměry, teploměry apod.)
 - chytré a interaktivní hračky pro děti i dospělé (globusy, vláčky apod.)
 - kamery (vnitřní a venkovní bezpečnostní kamery)
 - dárkové poukazy (v hodnotě 500 Kč, 1 000 Kč a 2 000 Kč)
 - příslušenství k Apple zařízením (obaly, redukce, ochranná sklíčka apod.)

Kromě produktů společnost iStyle CZ, s. r. o. také nabízí služby, které jsou na trhu v konkurenci s ostatními Apple Premium Resellery velmi důležité pro získání si nových

nebo udržení si svých stálých zákazníků. Některé ze služeb společnost Apple Inc. po prémiových prodejích vyžaduje, aby si certifikát prémiového prodejce udržely nebo jej mohly vůbec získat.

Obrázek 12: Služby společnosti iStyle



Zdroj: Interní fotografie schválené k použití v této BP, fotograf: Martin Kalný

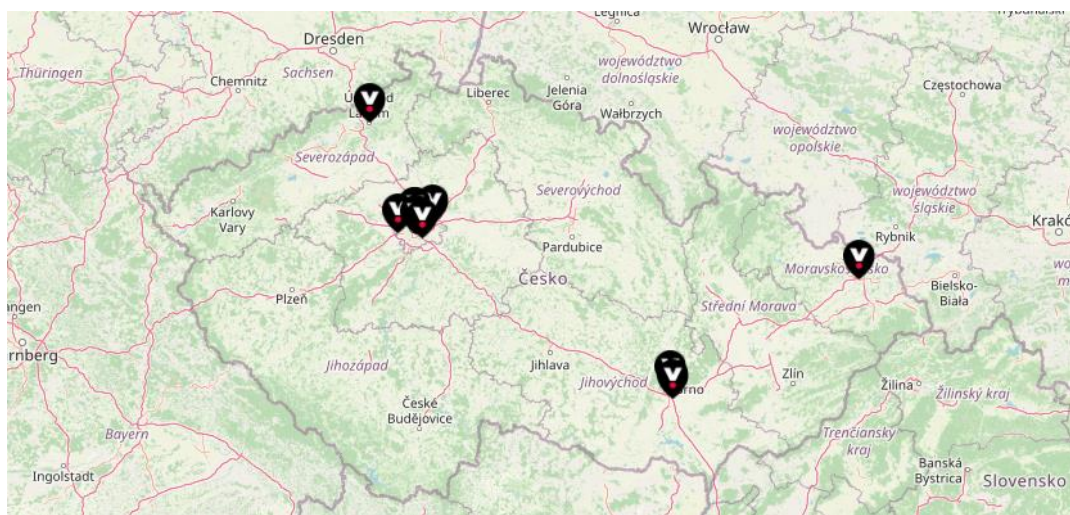
Služby, které společnost iStyle CZ, s. r. o. nabízí (iStyle, 2022):

- Autorizovaný servis produktů a příslušenství Apple
- Zapůjčení zařízení během probíhajícího servisu
- Poradenství a konzultace se zákazníky přímo na prodejně
- Školení a kurzy od specializovaného trenéra
- Výkup zařízení na protiúčet při pořizování zařízení nového
- Leasingové financování nákupu pro právnické osoby
- Splátkový prodej pro fyzické osoby
- Pojištění produktů Apple proti odcizení, mechanickému poškození a vytopení
- Prodloužení záruky u produktů Apple
- Věrnostní program pro zákazníky
- Program pro velké firemní zákazníky – B2B obchodní oddělení
- Program pro malé a střední firmy – SMB obchodní oddělení
- IT služby pro firemní zákazníky
- Zákaznická telefonní linka
- Chat na webových stránkách
- Možnost komunikace přes sociální sítě Facebook a Instagram
- Bazar (vlození inzerátu přímo na webových stránkách)
- Blog (články vlastní tvorby přímo na webových stránkách)

4.4 Působení společnosti iStyle CZ, s. r. o. na trhu

V České republice v současné době má iStyle celkem deset prodejen, z nichž se největší počet šesti poboček nachází v Praze, dvě pobočky nalezneme v Brně a následně po jedné pobočce se nachází iStyle v Ostravě a v Ústí nad Labem. Těchto deset poboček navštěvují zákazníci za účelem prohlednutí si, vyzkoušení si a následně nákupu produktů v doprovodu vyškoleného personálu. Kromě nákupu Apple produktů a produktů od výrobců třetích stran mohou zákazníci na pobočkách využít i tzv. Apple Support služby, kdy jim vyškolený personál radí s problémy uživatelských nejasností s jejich produkty Apple. (iStyle, 2022)

Obrázek 13: Umístění poboček iStyle po České republice



Zdroj: www.istyle.cz/prodejny

Kromě deseti kamenných poboček má společnost iStyle CZ, s. r. o. taktéž B2B obchodní oddělení, které se věnuje prodeji, servisu a vzdělání velikých firemních zákazníků jako jsou například ČEZ, a. s. nebo Armáda České republiky. Zastoupení na trhu má iStyle CZ, s. r. o. i pro menší a střední podnikatele v rámci obchodního oddělení SMB, které poskytuje stejné služby jako B2B oddělení ale menším a středním firmám. Do portfolia SMB oddělení patří například Pandora Jewelry CR, s. r. o. nebo Amazing places & Kouzelná místa v ČR, s. r. o. Další nedílnou součástí společnosti iStyle CZ, s. r. o. je internetový obchod, který je v dnešní době ovlivněné onemocněním Covid-19 nedílnou součástí. Internetový obchod společnosti iStyle CZ, s. r. o. s porovnáním za listopad 2019 a listopad 2021 navýšil svůj obrat přibližně o 450 % právě v důsledku působení onemocnění Covid-19, kdy si zákazníci při zavřených obchodech a možnosti pouze výdejních míst zvykli na nakupování

online (Večtomov, 2022). Tento zvyk u zákazníků doposud přetrvává. Kromě prodeje produktů a poskytování služeb společnost poskytuje také záruční a mimozáruční servis s certifikací autorizovaného servisního střediska. Některé ze servisních poboček obdržely také certifikaci Apple Premium Service Provider (Novohradský, 2022).

4.5 Hlavní konkurenti na trhu

V kapitole Apple a koncept Apple Premium Reseller již bylo zmíněno, že momentálně na českém trhu s certifikací Apple Premium Reseller vystupují tři obchodníci, jimiž jsou společnost iStyle CZ, s. r. o. působící pod značkou iStyle, společnost WESTech, spol. s. r. o. vystupující na trhu pod značkou iStores a v neposlední řadě společnost Smarty CZ a. s. působící pod značkou iWant. Do konce dubna roku 2019 bychom na českém trhu našli ještě jednoho Apple Premium Resellera, kterého vlastnila společnost SETOS spol. s. r. o. a působila tak pod značkou iSetos. Tato společnost koncem dubna roku 2019 prodala své dvě prodejny společnosti iStyle CZ, s. r. o. a přestala tímto krokem působit jako Apple Premium Reseller. Nyní společnost vystupuje na trhu pod stejnou značkou iSetos ale s pozměněným názvem společnosti SETOS Retail spol. s. r. o. jako Apple Authorized Reseller produktů značky Apple. V době svého působení však značka iSetos nebyla výrazným konkurentem pro ostatní prémiové prodejce, jelikož nevlastnila mnoho prodejen a umístění prodejen nebylo tak lukrativní, jako u ostatních konkurentů.

4.5.1 iWant – Apple Premium Reseller

Webová stránka: <https://www.iwant.cz>

Obrázek 14: Logo značky iWant



Zdroj: www.iwant.cz

Značka iWant – Apple Premium Reseller spadá pod společnost Smarty CZ a. s., která na českém trhu vystupuje od roku 2012, kdy spustila svůj e-shop s nabídkou chytrých zařízení. V roce 2014 otevřela svou první pobočku Smarty Store a v roce 2019 expandovala do většího skladového prostoru. Primárně se jedná o internetový obchod s jedinou kamennou pobočkou v centru Prahy, Smarty Store. (*iWant, 2022*)

Založení značky iWant spadající pod společnost Smarty CZ a. s. ani otevření první prodejny iWant není známo. Je to nedohledatelná informace jak na webových stránkách <https://www.smarty.cz> tak na webových stránkách značky iWant. Značka iWant je jednou ze tří značek s certifikací Apple Premium Reseller a je hlavním konkurentem společnosti iStyle CZ, s. r. o. na českém trhu se stejným počtem deseti kamenných poboček rozmístěných ve více městech, na rozdíl od značky iStyle. Tři pobočky se nachází v Praze, dvě v Plzni a poté najdeme po jedné pobočce iWant v Pardubicích, Liberci, Karlových Varech, Jihlavě a Českých Budějovicích. Kromě kamenných poboček má taktéž svůj vlastní internetový obchod. Bližší informace ohledně produktů a služeb které značka iWant nabízí zazní v kapitole 4.6 Analýza konkurenčního prostředí. (*iWant, 2022*)

4.5.2 iStores – Apple Premium Reseller

Webová stránka: <https://www.istores.cz>

Obrázek 15: Logo značky iStores



Zdroj: www.istores.cz

První prodejna se na českém trhu objevila roku 2012 ve zlínském Zlatém Jablku pod značkou iTouch. Následovala ji prodejna v říjnu roku 2013 v olomoucké Šantovce pod stejným názvem iTouch. V únoru roku 2014 se dvě prodejny značky iTouch připojily k již zmíněné společnosti WESTech, spol. s. r. o. a začaly na trhu vystupovat pod značkou iStores, pod kterou na českém trhu vystupují i v současnosti. V České republice nalezneme celkem osm kamenných poboček značky iStores. Dvě pobočky se nachází v Praze, dvě ve Zlíně a

po jedné pobočce se iStores nachází v Hradci Králové, Olomouci, Opavě a Ostravě. Značka iStores je třetím konkurentem vystupujícím na českém trhu s certifikací Apple Premium Reseller a taktéž jako ostatní dva konkurenti provozuje i internetový obchod. Bližší informace ohledně produktů a služeb stejně jako u značky iWant zazní blíže v kapitole 4.6 Analýza konkurenčního prostředí. (*iStores, 2022*)

4.6 Analýza konkurenčního prostředí

Portfolio produktů značky Apple je u všech Apple Premium Resellerů stejné, odlišné však může být portfolio nabízených produktů od výrobců třetích stran. Všechny APR mají velmi podobnou nabídku produktů od třetích stran, liší se však konkrétními značkami a výrobky. Například u všech Apple Premium Resellerů jsou v prodeji produkty z kategorie audio, inteligentní domácnost, sport a fitness příslušenství, příslušenství pro zdraví, chytré a interaktivní hračky pro děti i dospělé, kamery, dárkové poukazy a ostatní příslušenství k Apple zařízením jako jsou redukce, obaly, ochranná sklička a podobná příslušenství k samotnému hardwaru. Ve směs u všech tří společností nalezneme velikou shodu dodavatelů a distributorů výrobků třetích stran. Co však u všech společností nenalezneme je nabídka privátních výrobků jednotlivých značek. Značka iStores žádnou svou privátní značku nemá, naopak značky iStyle a iWant své privátní značky mají. Jedná se o příslušenství k hardwaru jako jsou například ochranná skla, obaly, redukce apod., které prodejci iStyle a iWant prodávají přímo pod svou vlastní značkou. Speciálně společnost iStyle CZ, s. r. o. prodává privátní výrobky ve spolupráci s firmou Epico International s. r. o., která je českým výrobcem.

Společnost Apple Inc. partnerským společností s certifikací Apple Premium Reseller určuje služby, které jsou partnerské společnosti povinné poskytovat. V rámci konkurenčního boje, kdy se jednotlivé značky snaží o získání co největšího počtu zákazníků na svou stranu je potřeba, aby jednotliví prémioví prodejci přicházeli s něčím, co na trhu ještě není a co potenciálního zákazníka přiláká nebo naopak stávajícího zákazníka motivuje u dané značky nakupovat dále. Přehledně jsou zpracované poskytované služby Apple Premium Resellerů v Tabulce 1, kdy se vychází z poskytovaných služeb společnosti iStyle CZ, s. r. o., protože u ostatních konkurentů na webových stránkách nebyla dohledána žádná služba na víc, kterou by značka iStyle neměla.

Jak už bylo výše zmíněno, jsou určité služby, které společnost Apple Inc. po partnerských společnostech s certifikací Apple Premium Reseller vyžaduje. Jedná se o služby

autorizovaného servisu, poradenství a konzultace přímo na prodejně, výkup zařízení na protiúčet, splátkový prodej pro fyzické osoby a program pro malé a střední firmy. Tyto služby, jak je vidět i v Tabulce 1 všichni tři Apple Premium Reselleři splňují.

Dále se setkáme se službami, které společnost Apple Inc. nutně nevyžaduje, ale pro prémiové prodejce jsou to důležité služby v rámci zákaznického servisu nebo vysoké ziskovosti. V případě kvalitního zákaznického servisu hovoříme o službách jako zapůjčení zařízení během servisu, IT služby pro firemní zákazníky a možnost komunikace přes sociální sítě. Tyto zmíněné služby opět poskytují všichni tři Apple Premium Reselleři. Z pohledu navýšení ziskovosti všichni tři prémioví prodejci nabízí leasing pro právnické osoby, pojištění Apple produktů a možnost prodloužení záruky u Apple produktů.

Do tohoto okamžiku zazněly služby, které poskytuje každý ze tří Apple Premium Resellerů. Jsou však ale služby, které neposkytují všichni tři, nýbrž jen dva anebo jen jeden jediný prodejce. Službu školení a zákaznickou telefonní linku jako jediný nenabízí iStores, ostatní dva prodejci ano. Respektive iStores má možnost telefonní linky pro svůj internetový obchod a jednotlivá telefonní čísla na všechny své prodejny. Nicméně z praxe je známé, že prodejci se primárně věnují zákazníkům na prodejně, tudíž je vysoká pravděpodobnost toho, že se na jednotlivé prodejny zákazník nedovolá. Proto je mnohem lepší varianta specializovaného Call Centra, kterou jak iStyle, tak iWant má, kde se řeší jak internetový obchod, tak servis nebo případné nejasnosti z kamenných prodejen. Chat na webových stránkách pro změnu nemá značka iWant, iStyle i iStores ano.

V Tabulce 1 nalezneme i takové služby, které nabízí pouze značka iStyle. Jedná se o službu věrnostního programu, kdy se zákazníkovi po zaregistrování buď na prodejně nebo na internetovém obchodě vytvoří zákaznický účet, na který se mu z každého nezlevněného nákupu přičítají body – každý druh produktu má stanovené určité procento vrácení, které je vypočítáváno z ceny koupeného produktu (například 300 bodů je 300 Kč, které zákazník může použít na další nákup anebo na svém účtu může sbírat body dál). Dále firma dle webových stránek jako jediná disponuje obchodním oddělením zaměřeným na velké firmy, přesněji B2B oddělení. Značka iStyle jako jediná má na svých stránkách bazar, kde má každý možnost vložit inzerát s nabídkou prodeje svého vlastního zařízení. A v poslední řadě nalezneme pouze na stránkách značky iStyle blog, kam jsou pravidelně vkládány zajímavá aktuální témata nebo tipy a triky na používání vybraných produktů.

V oblasti služeb tedy nalezneme u českých Apple Premium Resellerů velmi podobné nabídky služeb, lišit se mohou pouze podmínkami a cenami, které však nejsou výrazně

odlišné, jelikož si firmy vzájemně silně konkurují a často mají stejné nebo velmi podobné akční nabídky. Avšak nalezneme zde i služby, které neposkytují všichni Apple Premium Reselleri a tím může pro ty prodejce, co nabízí něco na víc oproti ostatním, vznikat lepší konkurenční pozice na trhu.

Tabulka 1: Srovnání poskytovaných služeb APR na českém trhu

Poskytované služby	Značka Apple Premium Reseller		
	iStyle	iWant	iStores
Autorizovaný servis	✓	✓	✓
Zapůjčení zařízení během servisu	✓	✓	✓
Poradenství a konzultace	✓	✓	✓
Školení a kurzy	✓	✓	✗
Výkup zařízení na protiúčet	✓	✓	✓
Leasing pro právnické osoby	✓	✓	✓
Splátkový prodej pro fyzické osoby	✓	✓	✓
Pojištění produktů Apple	✓	✓	✓
Prodloužená záruka produktů Apple	✓	✓	✓
Věrnostní program	✓	✗	✗
Program pro velké firemní zákazníky – B2B	✓	✗	✗
Program pro malé a střední firmy – SMB	✓	✓	✓
IT služby pro firemní zákazníky	✓	✓	✓
Zákaznická telefonní linka	✓	✓	✗
Chat na webových stránkách	✓	✗	✓
Možnost komunikace přes sociální sítě	✓	✓	✓
Bazar – vložení inzerátu	✓	✗	✗
Blog – články vlastní tvorby	✓	✗	✗

Zdroj: Vlastní zpracování, informace dostupné na www.istyle.cz, www.iwant.cz, www.istores.cz

Rozhodující roli v analýze konkurenčního prostředí nehrají jen produkty a služby, které značky nabízí, ale i další kritéria jako počet prodejen v České republice, rozmístění prodejen ve městech, počet servisních míst anebo dosahy na sociálních sítích. Tato kritéria jsou znázorněna v Tabulce 2.

Tabulka 2: Srovnání dle kritérií APR na českém trhu

Kritérium srovnání	Značka Apple Premium Reseller		
	iStyle	iWant	iStores
Počet prodejen v celé ČR	10	10	8
Počet měst v ČR, kde se prodejny nachází	4	7	6
Počet servisních míst	6	11	4
Instagram – počet sledujících	85,7 tis.	77,8 tis.	2705
FaceBook – počet sledujících	82,5 tis.	19,3 tis.	15,1 tis.

Zdroj: Vlastní zpracování, informace dostupné na www.istyle.cz, www.iwant.cz, www.istores.cz a na jednotlivých sociálních sítích Apple Premium Resellerů

Celkový počet deseti poboček mají hned dvě značky, a to iStyle a iWant, iStores na českém trhu figuruje s osmi pobočkami. Jedno kritérium je celkový počet poboček, druhým a více směrodatným kritériem je to, v kolika městech celkem značka vystupuje. Značka iStyle má svých deset prodejen umístěných ve čtyřech městech, zatímco značka iWant stejným počtem prodejen pokrývá hned sedm měst, iStores s počtem osmi poboček pokrývá měst šest. Je ale důležité zmínit, že zatímco iWant a iStores mají většinu prodejen mimo Prahu, značka iStyle šesti kamennými prodejny pokrývá velmi lukrativní nákupní centra v Praze, kam mají zákazníci velmi snadný přístup. Praha je z hlediska kupní síly velmi výhodnou lokalitou a pobočky značky iStyle si svým umístěním této výhodě jdou patřičně čelem. V druhém největším městě České republiky, Brně, které je svou kupní silou taktéž důležitou lokalitou má dvě pobočky pouze značka iStyle. V Ostravě nalezneme po jedné prodejně značky iStyle a iStores. Pobočky značek iWant a iStores se spíše nachází v relativně menších městech, a to jmenovitě ve městech: Karlovy Vary, Hradec Králové,

Olomouc, Zlín, Opava, České Budějovice, Jihlava, Liberec, Pardubice a Plzeň. Nejsilnější konkurence vzniká v Praze, kde se zde střetává šest poboček značky iStyle se třemi pobočkami značky iWant a se dvěma pobočkami značky iStores. Druhá silná konkurence vzniká v Ostravě, kde se nachází značky iStyle a iStores po jedné pobočce. V dalších výše zmíněných městech se vždy nachází prodejna APR po pobočce jedné značky až na Plzeň, kde se nachází dvě pobočky značky iWant.

Servisních míst má nejvíce iWant, následuje ho iStyle a s nejmenším počtem servisních míst v pořadí je iStores. Je však důležité zmínit, že přijetí reklamace či servisního případu je možné ve všech servisních místech. To znamená že zákazník, který zakoupil své zařízení například u značky iStyle může navštívit jakékoli autorizované středisko jednoho z jeho konkurentů na záruční i mimozáruční opravu. Mnoholetou a zároveň nejdelší zkušenost s provozováním vlastního autorizovaného servisu má značka iStyle, značky iWant a iStores dlouhé roky využívaly služeb externích servisů. Možnost zápujčného zařízení během servisní zakázky poskytují všichni tři prodejci.

Z marketingové hlediska všichni tři Apple Premium Reselleři využívají především on-line marketing. Z off-line nástrojů marketingu u jednotlivých prodejců můžeme vidět billboardy nebo reklamní plochy nejčastěji na zastávkách, v prostředcích hromadné dopravy, v jednotlivých nákupních centrech nebo na budovách nacházejících se v hlavním dopravním tahu daného města. Výjimečně prémioví prodejci využívají tištěných reklam v časopisech nebo novinách. Z on-line nástrojů marketingu všichni tři Apple Premium Reselleři využívají primárně sociální sítě, dále pak webové stránky, newsletters, e-mailling, product placement reklamy a v neposlední řadě influencer marketing. Značky iStyle a iWant jsou jak na sociálních sítích, tak v oblasti influencer marketingu aktivnější a mnohem výraznější. Nejúspěšnější co do počtu sledujících na sociálních sítích je značka iStyle, která ještě pár měsíců na zpět měla mnohem větší náskok, než má v současnosti oproti značce iWant na platformě Instagram. Momentálně je rozdíl ve sledujících mezi značkou iStyle a iWant necelých osm tisíc, v roce 2020 byl rozdíl v počtu okolo 46 tis. sledujících. (Kohličková, 2022) Značka iStyle však dlouhodobě udržuje spolupráci s Petrem Márou, který je mezi fanoušky značky Apple považován za váženého odborníka a zároveň několik let působil v České republice jako certifikovaný školitel právě pro značku Apple. Dále značka iStyle spolupracuje s oblíbeným umělcem na sociálních sítích jménem Tomáš Břínek neboli TMBK a také s tvůrcem Kamilem Bartoškou, který na sociálních sítích vystupuje pod jménem Kazma. Značka iWant oproti značce iStyle nemá dlouhodobě uzavřené spolupráce

se jmenovitými tvůrci, spíše produkuje nárazové kampaně, kdy oslovuje veřejně známé osoby, které se na profilu značky iWant střídají. Značka iStores influencer marketing vůbec nevyužívá a ani není na sociálních sítích výrazně aktivní, počtem sledujících markantně zaostává za svými konkurenty.

4.6.1 Rozdíl konkurentů v cenách produktů a služeb

Prémioví prodejci značky Apple se liší velmi minimálně nabízenými produkty a poskytovanými službami, jinak tomu není ani v cenách produktů a služeb.

Veškeré Apple produkty jsou cenově naprosto totožné, taktéž se nalézá takřka totožná cena u příslušenství třetích stran. Ceny Apple produktů jsou striktně regulovány společností Apple Inc. a produkty třetích stran jsou z pravidla u všech tří konkurentů odebírány od stejných dodavatelů za stejné nákupní ceny a za stejné doporučené prodejní ceny jsou i prodávány. K rozdílu v cenách jednotlivých produktů dochází v případě speciálních akcí na podporu prodeje nebo doprodeje produktů uložených dlouho na skladě, kdy však z pravidla ostatní konkurenti ihned reagují na změnu ceny a cenu dorovnávají. Studentské slevy poskytované společností Apple Inc. jsou u všech Apple Premium Resellerů procentuálně totožné.

Ceny vybraných poskytovaných služeb se v některých případech liší. Ceník servisních oprav je u každé ze značek stejný, je regulován společností Apple Inc. a všechna autorizovaná servisní střediska jej musí dodržovat. Odlišné ceny se objevují v případě prodloužené záruky a pojištění zařízení. Každá značka má svého smluvního partnera, přes kterého poskytuje svým zákazníkům rozšířenou záruku a pojištění zařízení. V případě rozšířené záruky a pojištění u jednotlivých značek jsou ceny velmi podobné, ale nejsou totožné. Zásadně se u těchto služeb liší smluvní podmínky, které se odvíjí od smluvního poskytovatele. Cenová rozdílnost platí taktéž u služeb poskytovaných přímo na prodejně zkušeným personálem. V případě privátních značek, kterými disponuje společnost iStyle CZ, s. r. o. a značka iWant, také dochází k cenové rozdílnosti.

4.6.2 SWOT analýza společnosti iStyle CZ, s. r. o.

Pomocí SWOT analýzy (Tabulka 3) byly zjištěny silné a slabé stránky vnitřního prostředí společnosti iStyle CZ, s. r. o. a zároveň její příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí na základě pracovní praxe po dobu dvou let působení ve firmě.

Tabulka 3: SWOT analýza společnosti iStyle CZ, s. r. o.

<i>Silné stránky</i>	<i>Příležitosti</i>
Lokalita poboček	Rozšíření obchodní sítě
Autorizovaný servis	Rozvoj internetového obchodu
Kompletní řešení pro zákazníky	Rozvoj SMB a B2B obchodních oddělení
Spolupráce s distributorem Apcom	Nabídka nových služeb
Nadnárodní společnost	Využití nabídek na spolupráci
<i>Slabé stránky</i>	<i>Hrozby</i>
Brand marketing	Pokles prodejů retailu na úkor internetového obchodu
Slabší internetový obchod	Přechod zákazníků ke konkurenci
Interakce se zákazníky na sociálních sítích	Otevření obchodu Apple Store
Fluktuace na retailu	Zavření či omezení prodejen vládou
Nedostatečný čas na školení nováčků	

Zdroj: Vlastní zpracování

Silné stránky

Mezi silné stránky společnosti iStyle CZ, s. r. o. patří lokalita prodejen. Pobočky jsou umístěny na vysoce frekventovaných místech velkých měst a v nejvíce navštěvovaných nákupních centrech. Veškeré pražské pobočky se nachází kousek od stanic metra, v Brně se jedna z poboček nachází přímo v centru a druhá je hned u sjezdu z dálnice, to samé platí u pobočky v Ostravě, která se nachází přímo v centru a u pobočky v Ústí nad Labem, jež je také součástí centra.

Další silnou stránkou společnosti je autorizovaný servis, jehož cílem je veškeré opravy řešit v rekordním čase, aby zákazník bez svého zařízení nebyl zbytečně dlouhou dobu. Velmi často se stává, že autorizovaný servis společnosti dokáže při méně náročných opravách servisní zakázku vyřešit „na počkání“ což v praxi znamená během jedné nebo dvou hodin i přesto, že ze zákona na to má třiceti denní lhůtu. V případě náročnější servisní zakázky středisko půjčuje zápůjční zařízení, aby celý proces servisu byl zákazníkovi komfortnější.

Silnou stránkou společnosti je taktéž poskytování kompletního řešení jakémukoliv zákazníkovi bez ohledu na to, zda se jedná o fyzickou nebo právnickou osobu, a i bez ohledu

na to, zda se jedná o malou, střední nebo velkou firmu. Konzultace, poradenství, nastavení nebo zaškolení si zákazník může vyřešit se svým obchodním zástupcem, stejně tak záruční i mimozáruční opravu ve spojení s autorizovaný servisem. Jednoduše řečeno se vše potřebné ve službách poskytovaných společností iStyle CZ, s. r. o. nalezne.

Silnou stránkou společnosti je taktéž skutečnost, že spadá pod velkou nadnárodní společnost Midis Group, která vylepšuje vyjednávací pozici společnosti iStyle CZ, s. r. o. na trhu a zároveň zajišťuje potřebné hmotné i nehmotné zdroje. V této souvislosti je vnímána velmi pozitivně i spolupráce se spolehlivým distributorem Apcom, od kterého společnost nakupuje veškeré portfolio produktů značky Apple. Je velmi důležité, aby tato spolupráce fungovala bez komplikací a rychle.

Slabé stránky

Brand marketing je jednou ze slabých stránek společnosti. Ač se společnost snaží svou značku budovat, i přesto je zde významné procento zákazníků, kteří nevnímají rozdíl mezi jednotlivými Apple Premium Resellery a často si mezi sebou jednotlivé značky prémiových prodejců pletou. Zákazníci dost často značku iStyle nevnímají jako svého prodejce ale jako prodejnu s Apple produkty, občasně zaměňují prémiového prodejce za Apple Store.

Další slabou stránkou společnosti je internetový obchod, který na první pohled vypadá hezky a intuitivně, ale po chvilce používání zákazník může narazit na spoustu nedostatků, kvůli kterým může upřednostnit nákup přímo na stránkách společnosti Apple Inc. nebo u konkurenčních prodejců. Slabými místy v internetovém obchodě společnosti jsou nedostatečné popisy produktů obzvláště u příslušenství třetích stran, chybějící porovnávače produktů nebo možnosti filtrování, které jsou velmi omezené. Dalším nedostatkem je možnost doručení pouze dvěma způsoby, a to přes společnost DPD nebo expresní doručení ve spolupráci s firmou Liftago.

Interakce se zákazníky na sociálních sítích je další slabou stránkou, která je u společnosti patrně viditelná. Na sociálních sítích Instagram a FaceBook nalezneme u profilu společnosti spoustu komentářů, na které doposud nikdo nezareagoval. Zákazník, který tedy položí dotaz nebo vyjádří názor na sociálních sítích společnosti nedostává odpověď a na základě této zkušenosti u něj může vzniknout negativní dojem.

Negativní dopad na společnost má taktéž vysoká fluktuace zaměstnanců prodejen. Na základě tohoto jevu dochází k častým změnám v týmech, dochází k náboru spousty nových zaměstnanců, kteří ve většině případů mají nulové zkušenosti a veškeré provozní a

prodejní věci se je musí od základu učit. V mnoha případech na zaškolení nově příchozích členů týmu není tolik času a tato skutečnost může vést ke zhoršení poskytovaných služeb na prodejnách a vzniku negativních zákaznických zkušeností. Je tedy potřeba zaměstnance na prodejnách patřičně a dostatečně motivovat, aby jejich setrvání na pozici prodejce bylo co nejdelší.

Příležitosti

Rozšíření obchodní sítě otevřením nových prodejen je jednou z příležitostí, která napomůže společnosti ke zvýšení tržního podílu. Většina zákazníků nakupuje v okolí svého bydliště, v okolí své práce nebo tam, kam běžně vyráží za většími nákupy do nákupních center. Zároveň je potřeba také využít potenciálu i ostatních menších měst, kde společnost doposud žádnou pobočku nemá ale konkurence ano, nebo měst, kde se žádný prémiový prodejce nenachází.

Další příležitostí společnosti je rozvoj internetového obchodu, který má veliký prodejní potenciál, avšak zatím není naplněn tak, jak by naplněn mohl být. V minulosti společnost do rozvoje webu investovala méně finančních prostředků, což se v současné době vzhledem k situaci s pandemií Covid-19 změnilo. Je nutné vylepšit samotný internetový obchod a společně s ním rozvíjet služby spjaté s prodejem on-line. Konkurenční prodejci své webové stránky taktéž nemají na tak dobré úrovni, což může společnosti přinést konkurenční výhodu v případě zlepšení.

Tvorba nových akvizic taktéž v oblasti B2B a SMB patří mezi další příležitosti společnosti. Obzvláště obchodnímu oddělení SMB se společnost v posledních třech letech začala více věnovat. Je zde prostor pro rozšíření týmu SMB obchodního oddělení o další odborníky, které svou působností obsadí i místa po České republice, kde zatím společnost své kamenné prodejny nemá. Tímto by se využilo příležitosti rozšíření portfolia o další malé a střední firmy a zvýšil by se tak tržní podíl. Pokud však bude společnost vyčkávat, může se stát, že ji konkurence předběhne.

Veliká příležitost je taktéž v rozšíření nabídky nových služeb poskytovaných zákazníkům. Společnost už v tento moment disponuje na trhu poměrně širokým portfoliem služeb, které by se však dalo rozšířit například o další druhy placených školení pro firmy a jednotlivce nebo o možnost zapůjčení Apple produktů zákazníkům, kteří zvažují nákup, ale nejsou si jisti tím, zda jim Apple produkt bude vyhovovat. Společnost musí být v tomto ohledu kreativní a musí využívat těchto možných příležitostí, aby si vytvářela konkurenční výhodu na trhu.

Mezi příležitosti společnosti taktéž patří nabídka spoluprací od veřejně známých osobností vystupujících na sociálních sítích. Doba je momentálně taková, že mnohdy ani reklamní spot v televizi nemusí být tak úspěšný, jako spolupráce s veřejně známou osobou s větším počtem sledujících. Společnost nabízí velmi kvalitní a cenově dražší produkty, které si právě mezi osobami vystupujícími na sociálních sítích najdou své místo. Je potřeba, aby společnost využívala příležitostí, kdy veřejně známá osobnost sama od sebe projeví zájem o spolupráci se společností. Je však samozřejmostí, že společnost musí vyhodnotit vhodnost spolupráce s danou osobou. Z praxe takto velmi dobře funguje spolupráce společnosti iStyle CZ, s. r. o. s Petrem Márou, který je mezi uživateli produktů Apple považován za velmi váženou osobu.

Hrozby

Aktuální velikou hrozbou je pokles prodeje kamenných poboček na úkor internetového obchodu. Situace s pandemií Covid-19, kdy byly kamenné pobočky zavřeny a povolena byla pouze výdejní místa internetových obchodů si zákazníci více zvykli na nakupování z pohodlí domova. Pokud tento druh nakupování bude zákazníkům do budoucna více vyhovovat, pro firmu to bude znamenat pokles tržby a zisku z kamenných poboček s ohledem na to, že většinu zisku generují právě kamenné pobočky. Jelikož internetový obchod společnosti v tuto chvíli mírně v některých ohledech zaostává, zákazníci nakupující online mohou z tohoto důvodu upřednostnit oficiální internetový obchod společnosti Apple Inc. nebo internetové obchody konkurenčních prodejců.

Další hrozbou, která může nastat, je ztráta zákazníků ve prospěch konkurenčních prodejců. Je potřeba, aby si společnost uměla udržet svou konkurenční výhodu a aby neustále pracovala na rozvoji a zlepšování svých poskytovaných služeb. Důležitá v tomto ohledu je kvalita poskytovaných služeb, která se odvíjí od proškolenosti personálu prodejen. Zákazník očekává vysokou úroveň odbornosti a prémiový a individuální přístup. Pokud mu tuto kvalitu společnost nedokáže zajistit, zákazník přejde ke konkurenčnímu prodejci. Vyšší fluktuace zaměstnanců na prodejnách je důvodem poklesu úrovně poskytovaných služeb, pokud by se situace zhoršovala a u konkurenčních prodejců naopak zlepšovala, mohla by tato skutečnost zapříčinit ztrátu zákazníků ve prospěch konkurence.

V minulém roce často docházelo k diskusím ohledně otevření oficiální prodejny společnosti Apple Inc. v České republice. Do této záležitosti se angažoval i premiér Andrej Babiš při svém setkání s CEO společnosti Apple Inc. Timem Cookem. V tuto chvíli je však malá pravděpodobnost, že by mělo dojít k otevření prvního Apple Storu v České

republice. Český trh je pro společnost Apple Inc. málo atraktivní a zároveň se společnost osvědčilo fungování skrze Apple Premium Resellery. V budoucnu však k otevření Apple Storu může dojít a pro všechny Apple Premium Resellery včetně společnosti iStyle CZ, s. r. o. by to znamenalo ztrátu tržního podílu i zákazníků, jelikož by většina stávajících zákazníků upřednostnila spíše oficiální prodejnu společnosti Apple Inc. před prémiovými prodejci. V případě, že by tato situace nastala by společnost iStyle CZ, s. r. o. musela reagovat změnou stávající strategie a změnou portfolia nabízených produktů a služeb.

V současnosti je však největší hrozbou společnosti uzavření nebo omezení chodu prodejen ve spojení s nouzovým stavem odvíjejícím se od onemocnění Covid-19. V důsledku těchto událostí došlo během roku 2020 k uzavření a omezení prodejen vládou hned dvakrát. Zákaz maloobchodního prodeje v roce 2020 trval přibližně od poloviny března do konce dubna a poté od konce října do konce listopadu. Společnost tak přicházela o zisky a musela snižovat stavy zaměstnanců. Riziko, že se podobná situace bude opakovat tu stále existuje. Jedná se tedy reálnou hrozbou společnosti, kdy dochází ke ztrátě tržeb a zisku. Je nesmírně důležité, aby společnost byla na takovou to hrozbu připravena a uměla rychle a efektivně zareagovat.

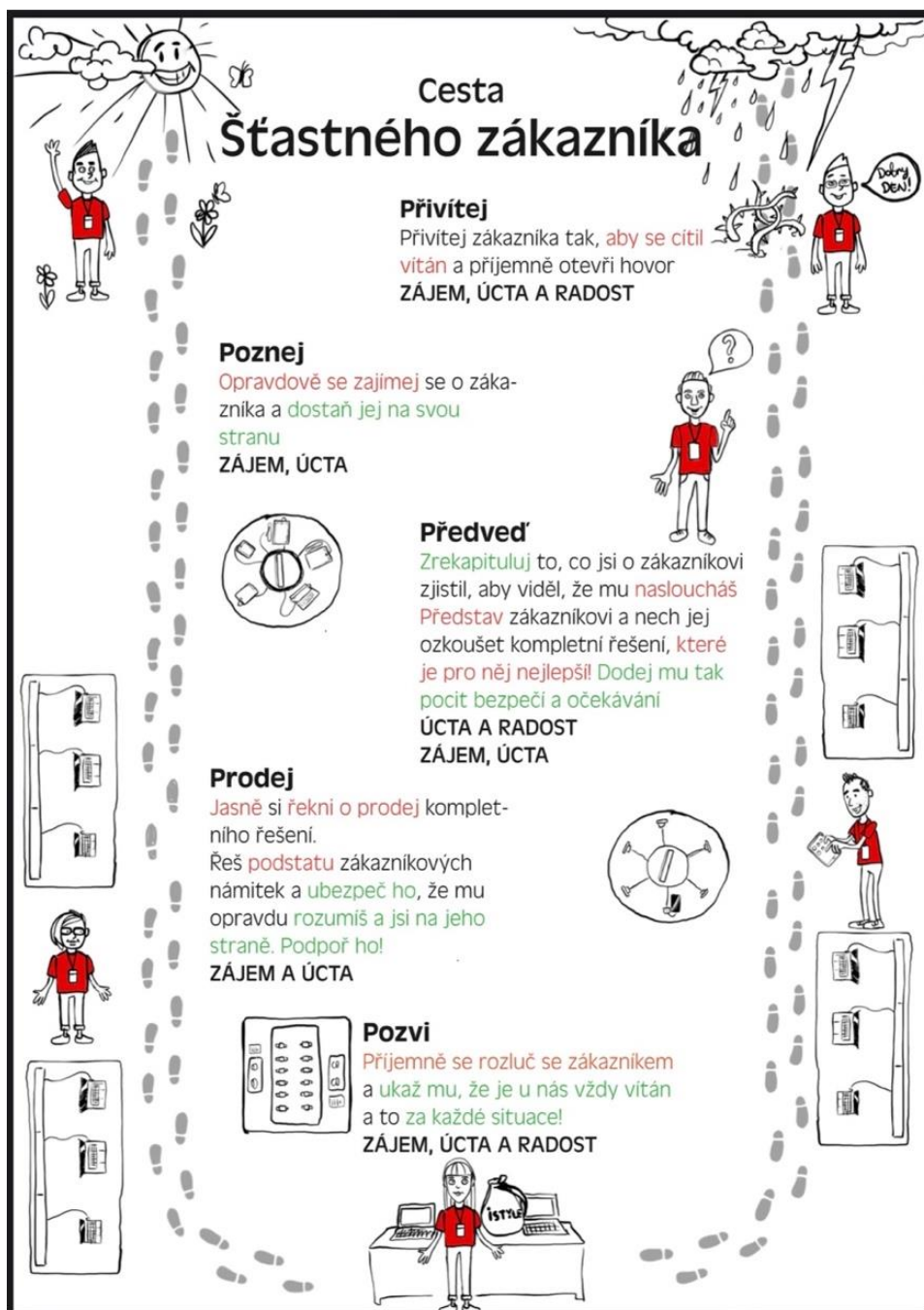
4.6.3 **Mystery Shopping**

Společnost Apple Inc. má striktně nastaveny standardy péče o své zákazníky, které jednotliví Apple Premium Reselleři musí splňovat. Jedním z těchto standardů je prodejní mapa vedoucí ke spokojenému a správně obsluženému zákazníkovi, která je pro všechny prémiové prodejce stejná. S prodejní mapou jsou jednotliví prodejci seznamováni ihned po zahájení pracovního poměru a následně je její dodržování namátkově kontrolováno právě metodou Mystery Shoppingu, buď přímo prováděnou ze strany společnosti Apple Inc., což v praxi nebývá tak časté, nebo ze strany jednotlivých značek APR, které si na tuto práci najímají externí firmy. (Goluch, 2022)

Pro vysokou četnost provádění Mystery Shoppingu je známá značka iWant, která na základě výsledků svých prodejců na týdenní bázi buď pozitivně nebo negativně ovlivňuje procentuální vyplácení provizí odvíjejících se od plnění prodejních cílů jednotlivých prodejců. Hovor při Mystery Shoppingu je nahráván a společně se sdělením výsledku prodejce je zasílán jednotlivým manažerům prodejen, kteří na základě zvukové nahrávky s prodejci řeší, kde byla prodejní mapa správně dodržena a kde nikoli. Jak bylo již výše zmíněno, produkty a služby nabízené prémiovými prodejci jsou velmi podobné a v mnoha

ohledech totožné, proto je pro jednotlivé APR klíčové, aby prodejní mapy byly dodržovány, aby zákazníci byli spokojeni a neměli potřebu přecházet k jejich konkurenci.

Obrázek 16: Prodejní mapa společnosti iStyle



Zdroj: Interní prodejní mapa společnosti iStyle schválena k použití v této BP

Jak už bylo výše zmíněno, prodejní mapa je základním kamenem spokojeného zákazníka a zároveň konkurenčním nástrojem dané společnosti. Hned po nástupu na pozici prodejce je úkolem manažera daného prodejce s prodejní mapou seznámit, a poskytnout mu

prvotní školení. Součástí práce manažera je naslouchání prodejních rozhovorů prodejců dané prodejny a také tvoření umělých prodejních rozhovorů pro trénování prodejní mapy. Na základě náslechu a pozorování manažer prodejny s prodejcem řeší nedostatky a pracuje na jejich zlepšení. Manažer pozitivně vede prodejce a taktéž proškoluje jeho dovednosti. Čím lepší jsou dovednosti prodejce, tím lépe splňuje prodejní mapu a uspokojuje potřeby zákazníků. (Tsaturjanová, 2022)

V rámci výzkumu konkurenceschopnosti jednotlivých prémiových prodejců Apple v České republice byly navštíveny tři vybrané prodejny značek vystupujících na trhu s certifikací Apple Premium Reseller a jsou na základě prodejní mapy objektivně hodnoceny v následující Tabulce 4. V Tabulce 4 je kromě jednotlivých bodů prodejní mapy zahrnut i pořádek a vizáž prodejny. Hodnocení je buď nadprůměrné/průměrné/podprůměrné a nevychází z parametrů, jedná se o subjektivní zhodnocení situace nezávislou osobou. Výsledky šetření Mystery Shoppingu jsou pak blíže zpracovány v kapitole 5.2 Výsledky Mystery Shoppingu.

Tabulka 4: Mystery Shopping

Prodejní mapa	Značka Apple Premium Reseller		
	iStyle	iWant	iStores
Přivítej	nadprůměr	nadprůměr	průměr
Poznej	nadprůměr	nadprůměr	průměr
Předved'	průměr	nadprůměr	průměr
Prodej	nadprůměr	nadprůměr	podprůměr
Pozvi	nadprůměr	nadprůměr	podprůměr
Pořádek prodejny	nadprůměr	podprůměr	průměr
Vizáž prodejny	nadprůměr	průměr	průměr

Zdroj: Vlastní zpracování na základě prodejní mapy poskytnuté společností iStyle

Šetření proběhlo v průběhu dne 15. 2. 2022 vždy v čase, kdy byla na jednotlivých prodejnách nízká návštěvnost zákazníků. Záměrně byly prodejny navštěvovány se zájmem o koupi produktu, který nebyl skladově dostupný, tudíž byla potřeba na produkt udělat nezávazná rezervace. Prodejci na jednotlivých pobočkách nebyli nijak po vstupu na prodejnu oslovováni, kompletní navázání kontaktu se zákazníkem bylo pouze v jejich rukách.

5 Výsledky a diskuse

V první polovině praktické části bakalářské práce byl představen Apple a koncept Apple Premium Reseller, na základě kterého pak byla blíže představena společnost iStyle CZ, s. r. o. společně s produkty a službami, které nabízí. Taktéž bylo popsáno její vystupování na českém trhu, které sdílí se dvěma hlavními konkurenty, jež jsou iWant a iStores, kteří byli taktéž blíže v první polovině bakalářské práce představeni.

Druhá polovina praktické části bakalářské práce se věnovala hlavnímu cíli bakalářské práce, a to zhodnocení konkurenčního prostředí společnosti iStyle CZ, s. r. o. na českém trhu. Konkurenční prostředí ve kterém se společnost bezprostředně nachází je nedokonalé, zakládá si na porušování předpokladů konkurence a její rovnováhy. Firmy nesou určité rysy jak oligopolu, tak monopolistické konkurence. Vstup a výstup z a do odvětví je takřka volný s částečnými bariérami. Nabízené produkty a služby jsou substituty, kde však nalezneme i částečné odlišnosti.

5.1 Výsledky SWOT analýzy společnosti iStyle CZ, s. r. o.

V praktické části byla provedena analýza vnitřního a vnějšího prostředí společnosti iStyle CZ, s. r. o. pomocí metody SWOT pro vyhodnocení silných a slabých stránek, dále pak příležitostí a hrozeb.

Mezi hlavní silné stránky společnosti patří obchodní síť neboli lukrativní lokalita prodejen, certifikovaný autorizovaný servis a poskytování kvalitních služeb a řešení širokému spektru klientely. Naopak slabou stránkou společnosti je brand marketing, značku iStyle si stále určité procento zákazníků plete s ostatními prémiovými prodejci a naopak. Další slabou stránkou společnosti je slabší internetový obchod, který má veliký potenciál a spoustu prostoru pro zlepšení. Nízká interakce se zákazníky na sociálních sítích je další slabou stránkou společnosti, na které je potřeba aktivně pracovat, aby zákazníci nenabývali negativních dojmů. V neposlední řadě je velmi negativní stránkou společnosti vysoká fluktuace zaměstnanců pracujících přímo na prodejnách. Na zaškolení nově příchozích prodejců mnohdy nezbývá příliš času, snižuje se know-how a úroveň poskytovaných služeb koncovým zákazníkům, což může vést klientelu k odchodu ke konkurenčním prodejcem.

Příležitosti jsou primárně v rozšíření obchodní sítě do více menších měst po České republice a v akvizici nových zákazníků v oblasti SMB a B2B. Internetový obchod momentálně patří mezi slabší stránky společnosti, kde je velikou příležitostí právě jeho

rozvoj. Společnost má také příležitost přicházet na trh s novými službami a produkty, a dosahovat tak lepšího zisku. Marže u poskytovaných služeb je totiž mnohokrát vyšší než marže u zboží. Využití nabídek na spolupráci s osobami vystupujícími na sociálních sítích je taktéž příležitostí pro zviditelnění brandu společnosti a získání nových zákazníků. Obecně největší hrozbou společnosti je přechod zákazníků ke konkurenci nebo otevření oficiální prodejny společnosti Apple Inc., což by také vedlo ke ztrátě klientely a mohlo by to mít na společnost fatální následky. Hrozby odvíjející se od situace spojené s onemocněním Covid-19 mohou mít na společnost taktéž negativní dopady, ať už se jedná o uzavírání kamenných prodejen nebo změnu zvyku nakupování spotřebitelů, přechod na internetové obchody.

5.2 Výsledky Mystery Shoppingu

V průběhu dne 15. 2. 2022 byly navštíveny tři jednotlivé prodejny značek iStyle, iWant a iStores, které byly na základě prodejní mapy podrobeny metodě Mystery Shopping. Na základě vyhodnocení z Tabulky 4 budou v této kapitole přesně popsány výsledky Mystery Shoppingu na jednotlivých prodejnách.

iStyle – Zličín

Přivítání na prodejně ze strany prodejce společnosti iStyle proběhlo ukázkově. Prodejce stál v prostoru připraven na vstup zákazníka, aby se mu mohl ihned začít věnovat. Poznání potřeb nakupujícího bylo taktéž ukázkové, otevřenými otázkami prodejce zjistil potřeby zákazníka, na základě kterých mu navrhl možnosti produktů. V dalším kroku, kdy měl prodejce vhodné produkty zákazníkovi předvést, došlo k mírnému odchýlení od správné prodejní mapy, kdy prodejce nenechal zákazníka dané produkty vyzkoušet. Samotný prodej produktu nebyl v moment návštěvy možný, zboží bylo nedostupné. Prodejce přišel s komplexním řešením problému nedostupnosti zboží tím, že zákazníkovi vytvořil nezávaznou rezervaci a předal svou vizitku. V posledním kroku prodejní mapy si vedl prodejce společnosti iStyle taktéž velmi dobře. Se zákazníkem se prodejce mile rozloučil a pozval ho na další návštěvu pobočky.

Prodejna byla čistá, dobře osvětlená a příjemně voněla. Zboží bylo srovnáno, řádně doplněno a nechyběla žádná cenovka. Demo produkty byly srovnány, řádně zabezpečeny a taktéž u nich nechyběla žádná z cenovek. Nedostatky se nenacházely ani na stole s pokladnami nebo na stole, který slouží k potřebám zákazníků. Celková vizáž prodejny byla nadprůměrná.

iWant – Můstek

Prodejce společnosti iWant stál v prostoru a hned po vstupu zákazníka na prodejnu správně provedl první krok prodejní mapy, přivítání. Na základě otevřených otázek prodejce poznal potřeby zákazníka a nabídl možnosti řešení. K odchýlení od prodejní mapy nedošlo ani při předvádění produktů prodejcem společnosti iWant, prodejce nechal produkty zákazníka ozkoušet ve vlastních rukách. Stejně jako u výše zmíněného konkurenta nebylo možné vybraný produkt ihned zakoupit. Prodejce nabídl zákazníkovi možnost nezávazné rezervace produktu, kterou i následně z procesoval. Pozvání ze strany prodejce taktéž zákazník obdržel, nedošlo k žádné odchylce od prodejní mapy.

Pořádek na prodejně byl však podprůměrný. Demo produkty nebyly srovnané a zabezpečovací kabely byly zamotané. Ve výstavce se nacházely díry a ne všude byly řádně doplněny cenovky. Taktéž pořádek na kasách a na stole určeném pro zákazníky nebyl zdaleka v pořádku. Tato skutečnost se odrazila na celkové vizáži prodejny, která nebyla vyloženě podprůměrná, ale sotva splňovala standardy prémiového prodejce značky Apple.

iStores – Flora

Přivítání prodejce značky iStores bylo na rozdíl od jeho konkurentů slabší. Prodejce nestál v prostoru a zákazník musel nějakou chvíli počkat, než mu začala být věnována pozornost. Poznání potřeb zákazníka na základě otevřených otázek prodejcem a následné předvedení produktů zákazníkovi se taktéž nerovnal standardu, který nastavili prodejci konkurenčních značek. Následný prodej byl podprůměrný. Vybraný produkt stejně jako u konkurence nebyl dostupný skladem, avšak prodejce značky iStores nepřinesl zákazníkovi žádné řešení jeho problému, nenabídl zákazníkovi možnost nezávazné rezervace a taktéž prodejní hovor ukončil s velikou odchylkou, kdy zákazníka nepozval na další návštěvu pobočky. Prodejní mapa v podání prodejce iStores měla spoustu odchylek, zdaleka nebyla správně dodržena.

Zboží na prodejně bylo řádně doplněno, občasně chyběly cenovky u produktů, a taktéž háky a skříně byly na některých místech mírně rozházené. Čistota na prodejně byla průměrná, pracovní plocha u kas byla čistá, nicméně prostor určený pro potřeby zákazníků byl mírně narušen menším nepořádkem. Celková čistota a vizáž prodejny však byla průměrná a splňovala standardy prémiového prodejce značky Apple.

Celkové hodnocení prodejen

Nejlépe dodržel prodejní mapu prodejce značky iWant, který si ve všech pod bodech vedl nadprůměrně. Prodejce značky iStyle si v prodejní mapě vedl velmi podobně jako

prodejce značky iWant, nicméně v předvedení demo produktu mírně zaostal. Prodejce značky iStores však oproti jeho dvou konkurentům zaostal hned ve všech pod bodech prodejní mapy a nevzbudil v zákazníkovi zájem znovu prodejnu iStores navštívit, jeho konkurenti tento zájem v zákazníkovi vzbudili. Čistota a vizáž prodejny byla jednoznačně nad standardní v prodejně společnosti iStyle. Veliké nedostatky byly viditelné na prodejně značky iWant, prodejna značky iStores byla průměrná.

5.3 Návrhy opatření pro společnost iStyle CZ, s. r. o.

Společnost iStyle CZ, s. r. o. se nemůže výrazně lišit prodávanými produkty, designem prodejen ani marketingovou komunikací. Proto je nutné se o to více zaměřovat na zvýšení kvality nabízených služeb, na zvýšení odbornosti a profesionality zaměstnanců a v neposlední řadě na efektivitě napříč celým hodnotovým řetězcem.

Vhodnou konkurenční strategií je se zaměřit na řízení lidských zdrojů a na zaměstnance. Cílem společnosti iStyle CZ, s. r. o. by mělo být lepší proškolení a motivování zaměstnanců, aby si společnost v porovnání s její konkurencí držela svou kvalitu. Spokojený a zároveň loajální zaměstnanec s vysokou mírou odbornosti a s patřičným know-how je v dnešní době zdrojem velmi cenným. Zaměstnanec s touto kvalitou dodá společnosti potřebnou odlišnost od konkurentů, která vede k udržitelné konkurenční výhodě a taktéž vede k získání loajální klientely. V této strategii je role personálního oddělení klíčová, v současné době je však spíše opomíjena. Pokud chce být společnost v budoucnosti úspěšná, je potřeba v této oblasti provést změny a přenést personální oddělení a jeho činnost do popředí.

Důležitým faktorem společnosti je samozřejmě také nabídka služeb jako taková. Společnost musí neustále analyzovat trh a svou konkurenci. Pro společnost je klíčové, aby zlepšovala a rozvíjela své produkty a služby, a dokázala rychle a inovativně reagovat na změny, které se na trhu uskutečňují. Rychlá reakce na změny na trhu je v tomto typu konkurenčního prostředí naprosto klíčová. V tomto případě, kdy se společnost nemůže od konkurence odlišit tím co dělá je potřeba, aby svou činnost dělala výrazně lépe. Společnost by se měla zaměřit i na proces tvorby a implementace inovací. Inovovat nestačí jen zákaznické služby, je potřeba se zaměřit i na inovaci systémů a procesů za účelem větší efektivity, která vede nejen ke spokojeným zákazníkům, ale taktéž ke spokojeným zaměstnancům.

6 Závěr

Cílem bakalářské práce byla analýza konkurence a konkurenčního prostředí společnosti iStyle CZ, s. r. o. a jejich dvou hlavních konkurentů, jež vystupují na retailovém trhu s certifikací Apple Premium Reseller. Problematika postavení firmy v konkurenčním prostředí je téma, které je v dnešní době stále aktuální a je třeba této problematice věnovat určitou pozornost. Bakalářská práce se skládá z teoretické a následně praktické části.

První část bakalářské práce, tedy část teoretická, byla věnována vysvětlení klíčových pojmů na základě vhodného zpracování odborné literatury a rešerši validních internetových zdrojů. V jednotlivých kapitolách byly vysvětleny pojmy trh, firma, konkurence a analýza konkurenčního prostředí, které byly následně více rozvedeny v jednotlivých podkapitolách. Blíže pak byly popsány v části teoretické pojmy SWOT analýza a Mystery Shopping.

V praktické části bakalářské práce byla přiblížena společnost Apple Inc. a koncept Apple Premium Reseller. Následně byla představena vybraná společnost iStyle CZ, s. r. o. společně s produkty a službami, které nabízí. Blíže bylo popsáno i působení společnosti iStyle CZ, s. r. o. na českém trhu a taktéž byli představeni její hlavní konkurenti působící pod značkou iWant a iStores. Na základě předaných informací o sledované společnosti a jejich konkurentech byla provedena analýza konkurenčního prostředí a následně SWOT analýza vnitřního a vnějšího prostředí společnosti, a taktéž analýza metodou Mystery Shoppingu pro zjištění kvality zákaznického servisu. Společnost iStyle CZ, s. r. o. se bezprostředně nachází v nedokonalé konkurenci, která si zakládá na porušování předpokladů konkurence a její rovnováhy. Firmy v této konkurenci nesou určité rysy jak oligopolu, tak monopolistické konkurence. Vstup do odvětví a výstup z odvětví je takřka volný s částečnými bariérami. Produkty a služby jež společnost iStyle CZ, s. r. o. a její konkurenti nabízí jsou substituty, kde však nalezneme i částečné odlišnosti.

Pomocí analýzy konkurenčního prostředí bylo zjištěno, že společnost iStyle CZ, s. r. o. nemá příliš možností, kterými se může od svých konkurentů na retailovém trhu lišit. I přesto však na trhu vystupuje se službami, které ji od konkurence odlišují a díky kterým si vytváří lepší postavení na českém trhu. Na základě SWOT analýzy byly zjištěny silné stránky společnosti, jako lukrativní lokalita poboček, kompletní řešení pro zákazníky všeho druhu nebo autorizovaný servis. Mezi slabé stránky společnosti patří fluktuace na retailu, interakce se zákazníky na sociálních sítích nebo slabší internetový obchod. Příležitostmi společnosti jsou například rozšíření obchodní sítě, rozvoj internetového obchodu nebo

využití nabídek na spolupráci. Naopak mezi hrozby společnosti patří přechod zákazníků ke konkurenci, otevření obchodu Apple Store nebo pokles prodeje retailu na úkor internetového obchodu. Silné stránky společnosti však stále převažují slabé stránky společnosti, a díky této skutečnosti je společnost na českém trhu konkurenceschopná. Metodou Mystery Shoppingu se silné postavení společnosti iStyle CZ, s. r. o. na českém trhu jen potvrdilo a poukázalo, že jejím hlavním konkurentem je značka iWant, kdy značka iStores mírně za oběma konkurenty zaostává.

Na základě provedené analýzy konkurenčního prostředí, SWOT analýzy a metody Mystery Shoppingu byla společnosti iStyle CZ, s. r. o. navržena opatření, která by mohla napomoci zesílení jejího postavení na českém trhu, které už je i tak v tento moment velmi silné. Ač se počtem zaměstnanců společnost řadí mezi střední podniky, zvládá konkurovat kvalitou svých poskytovaných služeb i podnikům větším. Společnost iStyle CZ, s. r. o. neustále pracuje na rozšiřování svého portfolia produktů a služeb. Každým dnem pracuje na zlepšování interních procesů, které vedou ke spokojenosti zaměstnanců a od toho se odvíjející spokojenosti zákazníků. Závěrem se dá říci, že společnost iStyle CZ, s. r. o. na českém trhu vystupuje stabilně již několik let v kuse a její postavení mezi prémiovými prodejci na českém trhu je velmi silné.

7 Seznam použitých zdrojů

BRČÁK, J., SEKERA, B., SVOBODA, R. *Mikroekonomie - teorie a praxe*. Plzeň : Aleš Čeněk, 2013. - 283 s., 2013. ISBN 978-80-7380-453-4.

JUREČKA, V., MACÁKOVÁ, L., SOUKUP, J., SOUKUPOVÁ, J. *Mikroekonomie*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0146-7.

SEVEROVÁ, L. *Teorie firmy (vybrané stati)*. Praha : Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2016. ISBN 978-80-213-2643-9.

PAVELKA, T. *Mikroekonomie*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-37-0.

MACÁKOVÁ, L. 2010 *Mikroekonomie: základní kurs*. 11. vyd. Slaný: Melandrium, ISBN 978-80-86175-70-6.

DVOŘÁČEK, J., SLUNČÍK, P. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí?* Praha : C.H. Beck, 2012, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.

VEBER, J., SRPOVÁ, J., a kolektiv. 2008. *Podnikání malé a střední firmy 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008, 2008. ISBN 978- 80-247-2409-6.

SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol. 2015. *Podniková ekonomika 6. přepracované a doplněné vydání*. Praha : C.H. Beck v Praze roku 2015, 2015. ISBN 978- 80-7400-274-8.

MIKOLÁŠ, Z., 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1277-2.

HŘEBÍK, F. *Obecná ekonomie*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2008. ISBN 9788073801014.

KEŘKOVSKÝ, M., LUŇÁČEK, J. 2012. *Úvod do mikroekonomie: s využitím prvků distančního studia*. V Praze: C. H. Beck, ISBN 978-80-7179-365-6.

HOŘEJŠÍ, B., SOUKUPOVÁ, J., MACÁKOVÁ, L., SOUKUP, J.. *Mikroekonomie*. 5., aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2010. 574 s. ISBN 978-80-7261-218-5.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing 2., rozšířené vydání*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

TAHAL, R. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0206-8.

89/2012, *Zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník*. 2012.

455/1991 Sb. Živnostenský zákon. Zákony pro lidi – Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění[online]. Copyright © AION CS, s.r.o. 2010 [cit. 03.02.2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>

POMŮCKA PRO URČENÍ VELIKOSTI PODNIKU: POČTY ZAMĚSTNANCŮ A FINANČNÍ PRAHY VYMEZUJÍCÍ KATEGORIE PODNIKŮ. Operační program Praha – Adaptabilita: Operační program Praha – Adaptabilita [online]. Hlavní město Praha, 2009, 30.12.2009 [cit. 2022-02-03]. Dostupné z: http://prahafondy.ami.cz/cz/oppa/pro-prijemce/325_pomucka-pro-urceni-velikosti-podniku.html

90/2012 Sb. Zákon o obchodních korporacích. Zákony pro lidi – Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. Copyright © AION CS, s.r.o. 2010 [cit. 03.02.2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>

simar.cz | Výzkum, data a inspirace pro lepší rozhodování [online]. Copyright © [cit. 15.02.2022]. Dostupné z: https://simar.cz/assets/media/files/standardy/Standard_08.pdf

Apple (Česká republika). Apple [online]. Copyright © [cit. 03.02.2022]. Dostupné z: <https://www.apple.com/cz/>

[Perspektivní akcie: Dosáhne Apple tržní kapitalizace 1000 mld. USD?. CYRRUS – investice do akcií, investování na burze, obchodník s cennými papíry \[online\]. Dostupné z: https://www.cyrrus.cz/aktualne-z-trhu/magazin-cyrrus/nazor-maklere-dosahne-apple-trzni-kapitalizace-1000-mld-usd](https://www.cyrrus.cz/aktualne-z-trhu/magazin-cyrrus/nazor-maklere-dosahne-apple-trzni-kapitalizace-1000-mld-usd)

Veřejný rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 16.02.2022]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

Výroční zpráva společnosti iStyle CZ, s. r. o. za rok 2020 dostupná na <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

iSTYLE CZ | iSTYLE. iSTYLE CZ | iSTYLE [online]. Copyright © 2022 [cit. 03.02.2022]. Dostupné z: <https://istyle.cz>

Apple Authorized Reseller | iSETOS.cz. Apple Authorized Reseller | iSETOS.cz [online]. Copyright © 2022 [cit. 03.02.2022]. Dostupné z: <https://www.isetos.cz>

iStores - Apple Premium Reseller - iPhone, iPad, Mac, iPod. iStores - Apple Premium Reseller - iPhone, iPad, Mac, iPod [online]. Copyright © 2022 [cit. 03.02.2022]. Dostupné z: <https://www.istores.cz>

iWant - Apple Premium Reseller - iPhone, iPad, Mac, Watch | iWant.cz | iWant.cz. iWant - Apple Premium Reseller - iPhone, iPad, Mac, Watch | iWant.cz | iWant.cz [online]. Copyright © iWant.cz [cit. 03.02.2022]. Dostupné z: <https://www.iwant.cz>

iWant.cz — Heureka.cz. Internetové obchody — Heureka.cz [online]. Copyright © 2007 [cit. 03.02.2022]. Dostupné z: <https://obchody.heureka.cz/iwant-cz/recenze/>

iSTYLE.cz — Heureka.cz. Internetové obchody — Heureka.cz [online]. Copyright © 2007 [cit. 03.02.2022]. Dostupné z: <https://obchody.heureka.cz/istyle-cz/recenze/>

iStores — Heureka.cz. Internetové obchody — Heureka.cz [online]. Copyright © 2007 [cit. 03.02.2022]. Dostupné z: <https://obchody.heureka.cz/istores-cz/recenze/>

Interní prodejní mapa společnosti iStyle

7.1 Ústní sdělení

GOLUCH, Vít, jednatel společnosti [ústní sdělení] Praha, 8.1.2022

BŘEČKA, Tomáš, retail manažer společnosti [ústní sdělení] Praha, 10.1.2022

VEČTOMOV, Alex, manažer internetového obchodu [ústní sdělení] Praha, 15.1.2022

NOVOHRADSKÝ, Petr, manažer servisního střediska [ústní sdělení] Praha, 16.1.2022

KOHLIČKOVÁ, Michaela, marketing manažer společnosti [ústní sdělení] Praha, 17.1.2022

TSATURJANOVÁ, Nara, store manažer společnosti [ústní sdělení] Praha, 3.3.2022