

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Tvorba strategie vybraného podniku / Creating a strategy for a selected company

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen/2023

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Lucie Berná / KEMMA04

JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Doc. Ing. Roman Zuzák, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 30.04.2023, Praha

PODĚKOVÁNÍ

Rád/a bych tímto poděkoval/-a vedoucímu diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/a při zpracování mé diplomové práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem diplomové práce je určit silné a slabé stránky společnosti Herbai, která je na trhu 126 let, ale je stále nováčkem a startupem z důvodu, že společnost neměla po celá ta léta jasnou a dlouhodobou strategii. Dílčím cílem diplomové práce je zjistit postavení společnosti na českém trhu v porovnání s vybranými konkurenty. Informace k vypracování diplomové práce byly získány na základě literární analýzy z internetu, programu Albertina a rozhovoru s majitelem společnosti Herbai. K dosažení cíle bude analyzována historie a vývoj společnosti Herbai a jejích konkurentů: Havlíkova přírodní apotéka, Nobilis Tilia a Curaprox. Následně bude zkoumán marketingový mix a finanční stránka jednotlivých společností. Zjištěné poznatky budou mezi sebou komparovány pomocí benchmarking metodou. Dílčím cílem práce je zjistit postavení společnosti Herbai vůči konkurenci na českém trhu. V případě zjištěných nedostatků vyvodit doporučení.

2. Výzkumné metody:

První část, teoretická, bude zpracována na základě literární analýzy. Informace budou čerpány z odborné literatury a budou rozebrány témata konkurence a konkurenceschopnost, konkurenční strategie, konkurenční analýza a benchmarking metoda. K zpracování analytické části bude vzata také literární analýza z webových stránek, online rozhovoru a článků ke stanovení základních strategických kroků všech čtyř společností a rozhovoru s majitelem společnosti Herbai. Dále bude provedena analýza marketingového mixu a finanční stránky. V závěru práce bude provedena benchmarking metoda a porovnání společnosti Herbai s vybranými konkurenty, a to za určení postavení společnosti Herbai vůči konkurentům na českém trhu. Posledním krokem bude SWOT analýza a určení silných a slabých stránek společnosti Herbai.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Na základě získaných výsledků z analytické části, kde byla analyzována strategie, historický vývoj, marketingový mix a finanční stránka vybraných společností, to vše bude v závěru práce komparováno benchmarking metodou. Společnost Herbai má oproti konkurentům letitou historii s ryze českými kořeny, na které staví svou strategii, jež vychází z tradice, je jasná, kvalitní a podložena certifikáty. Celkové image společnosti je promyšlená a odkazuje na přírodu. Naopak má slabou stránku v oblasti sociálních médií, kde potenciál Facebooku a Instagramu není využit na 100 %. Dále portfolio výrobků je značně užší než u konkurence. Z finanční stránky společnost Herbai dokázala za poslední čtyři roky zvýšit obrát o necelých 50 %.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

4. Závěry a doporučení:

Cílem práce bylo zjistit na základě literární analýzy a rozhovoru s majitelem společnosti Herbai silné a slabé stránky společnosti Herbai a zhodnotit postavení společnosti na českém trhu v porovnání s konkurenty. Bylo zjištěno, že velkým konkurentem na českém trhu je společnost Curaprox, která se stala jedničkou v prodeji produktů dentální hygieny. Avšak konkurence je hnacím motorem, a motivací pro společnost Herbai je neustále se zlepšovat, inovovat a nabízet nové produkty zákazníkům a s cílem posílit své postavení na českém trhu. Ze zjištěných poznatků byla vyvozena doporučení, jako například rozšířit portfolio o řadu v péči o tělo či pleť anebo expandovat na zahraniční trhy. Více je tato problematika popsána v kapitole 3.6 viz „Doporučení“.

KLÍČOVÁ SLOVA

konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční strategie, analýza konkurence, benchmarking metoda, Herbai, Havlíkova přírodní apotéka, Nobilis Tilia, Curaprox

SUMMARY

1. Main objective:

The aim of the thesis is to identify the strengths and weaknesses of Herbai, a company that has been on the market for 126 years but is still a newcomer and a start-up due to the fact that the company has not had a clear and long-term strategy for all these years. A sub-objective of the thesis is to determine the position of the company on the Czech market in comparison with selected competitors. The information for this thesis was obtained through literature analysis from the internet, Albertina and an interview with the owner of Herbai. In order to achieve the objective, the history and development of Herbai and its competitors will be analysed: Havlík's Natural Apothecary, Nobilis Tilia and Curaprox. Subsequently, the marketing mix and financial aspects of each company will be examined. The findings will be compared with each other using the benchmarking method. A sub-objective of the thesis is to determine the position of Herbai in relation to its competitors on the Czech market. In the case of identified shortcomings, recommendations will be drawn.

2. Research methods:

The first part, theoretical, will be based on the literature analysis. Information will be drawn from the literature and the topics of competition and competitiveness, competitive strategy, competitive analysis and benchmarking method will be discussed. To elaborate the analytical part, a literature analysis will also be taken from websites, online interviews and articles to determine the basic strategic steps of the four companies and an interview with the owner of Herbai. Furthermore, the analysis of marketing mix and financial aspect will be done. At the end of the thesis, a benchmarking method will be performed and Herbai will be compared

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

with selected competitors to determine the position of Herbai in relation to its competitors in the Czech market. The last step will be SWOT analysis and determination of Herbai's strengths and weaknesses.

3. Result of research:

On the basis of the results obtained from the analytical part, where the strategy, historical development, marketing mix and financial aspects of the selected companies were analysed, all this will be compared in the conclusion of the thesis using the benchmarking method. Compared to its competitors, Herbai has a long history with purely Czech roots on which it builds its strategy, which is based on tradition, is clear, quality and supported by certificates. The overall image of the company is well thought out and refers to nature. On the other hand, it has a weakness in the area of social media, where the potential of Facebook and Instagram is not used to 100 %. Furthermore, the product portfolio is considerably narrower than that of competitors. On the financial side, Herbai has managed to increase turnover by less than 50 % over the last four years.

4. Conclusions and recommendation:

The aim of the thesis was to identify the strengths and weaknesses of Herbai based on literature analysis and an interview with the owner of Herbai and to evaluate the company's position on the Czech market in comparison with its competitors. It was found that a major competitor on the Czech market is Curaprox, which has become the leader in the sale of dental hygiene products. However, competition is the driving force and the motivation for Herbai is to continuously improve, innovate and offer new products to customers in order to strengthen its position in the Czech market. From the findings, recommendations were made, such as expanding the portfolio to include a range in body or skin care or expanding into foreign markets. These issues are described in more detail in chapter 3.6 under "Recommendations".

KEYWORDS

competition, competitiveness, competitive strategy, competitive analysis, benchmarking method, Herbai, Havlíkova přírodní apotéka, Nobilis Tilia, Curaprox

JEL CLASSIFICATION

D41: Perfect Competition

L10: Market structure, firm strategy and market performance – general

L11: Production, Pricing, and Market Structure • Size Distribution of Firms

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Lucie Berná
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	KEMMA04
Název DP:	Tvorba strategie vybraného podniku
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1. Úvod 2. Teoreticko – metodologická část 2.1. Základní pojmy – strategický management 2.2. Typy konkurenční strategie 2.3. Analýza mikro a makroprostředí 2.4. Metodický postup 3. Praktická část 3.1. Představení vybrané společnosti 3.2. Analýza současné pozice společnosti 3.3. Konkurenční strategie vybraného podniku 3.4. Návrh opatření 4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• FOTR, J., VACÍK E. et al. <i>Tvorba strategie a strategické plánování</i>. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.• FOTR, J., SOUČEK, I. <i>Scénáře pro strategické rozhodování a řízení</i>. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-2020-8.• KROGERUS, M., TSCHÄPPELER, R. <i>Kniha rozhodnutí: 50 grafických modelů pro strategické rozhodování</i>. Praha: Portál, 2018. ISBN 978-80-262-1311-6.• KUNC, M. <i>Strategic analytics</i>. Hoboken: Wiley, 2019. ISBN 978-11-189-4369-4.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 15. 11. 2022• Zpracování teoretické části do 1. 2. 2023• Zpracování výsledků do 1. 4. 2023• Finální verze do 1. 5. 2023
Vedoucí práce:	doc. Ing. Roman Zuzák, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 5. 11. 2022

Prof. Ing.
Milan Žák
CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká škola ekonomie a managementu, a.s., givenName=Milan, sn=Žák, serialNumber=ICA - 10393535
Datum: 2022.11.05 15:17:44 +01'00'

Obsah

1	Úvod	1
2	Teoreticko-metodologická část práce	3
2.1	Konkurence.....	3
2.1.1	Dokonalá a nedokonalá konkurence	4
2.1.2	Stávající a potenciaální konkurence.....	5
2.1.3	Přímá a nepřímá konkurence.....	5
2.2	Konkurenceschopnost	6
2.2.1	Konkurenční výhoda	7
2.3	Konkurenční strategie	8
2.3.1	Strategie.....	9
2.3.2	Vize, poslání a cíle.....	11
2.4	Analýza konkurentů.....	12
2.4.1	Komunikace v marketingu	13
2.4.2	Marketingový mix.....	13
2.4.3	Benchmarking metoda.....	15
2.4.4	Finanční analýza	16
2.4.5	SWOT analýza	17
2.5	Metodický postup	19
3	Analytická část práce.....	21
3.1	Charakteristika odvětví	21
3.2	Charakteristika společnosti Herbai	22
3.3	Charakteristika vybraných konkurentů	29
3.3.1	Havlíkova přírodní apotéka.....	29
3.3.2	Nobilis Tilia	33
3.3.3	Curaprox	36
3.4	Porovnání Herbai s vybranými konkurenty benchmarking metodou	39
3.4.1	Porovnání historického vývoje	39
3.4.2	Porovnání strategie.....	40
3.4.3	Porovnání komunikace	41
3.4.4	Porovnání distribučních cest	43
3.4.5	Porovnání výrobků a ceny	43
3.4.6	Porovnání poměrových ukazatelů.....	46

3.5 SWOT analýza Herbai	52
3.6 Doporučení	54
4 Závěr.....	56
Literatura	58
Přílohy	I

Seznam grafů:

Graf 1 Počet sledujících na Facebooku a Instagramu vybraných společností (v tis.)	42
Graf 2 Rentabilita celkového kapitálu ROA v letech 2018-2021 (v %).....	47
Graf 3 Rentabilita vlastního kapitálu ROE v letech 2018-2021 (v %).....	47
Graf 4 Rentabilita vlastních zásob ROS v letech 2018-2021 (v %).....	48
Graf 5 Běžná likvidita v letech 2018-2021 (v mil.).....	49
Graf 6 Pohotová likvidita v letech 2018-2021 (v mil.).....	50
Graf 7 Hodnota ukazatelů zadluženosti společnosti Herbai v letech 2018-2021 (v %).....	50
Graf 8 Vývoj obrátu v letech 2018-2021 (v mil.).....	51

Seznam tabulek:

Tabulka 1 Marketingový mix.....	14
Tabulka 2 Srovnání nejdražšího produktu Herbadent s konkurenty (v Kč)	44
Tabulka 3 Srovnání specifického produktu Herbadent s konkurenty (v Kč).....	45
Tabulka 4 Srovnání Herbadent s konkurencí na základě podobného produktu (v Kč).....	45
Tabulka 5 Hodnota ukazatelů aktivity společnosti Herbai v letech 2018-2021 (ve dnech).....	48
Tabulka 6 Hodnota ukazatelů aktivity společnosti Havlíkova přírodní apotéka, Nobilis Tilia a Curaprox v letech 2018-2021 (ve dnech).....	49

Seznam zkratk:

CPK – Certifikovaná přírodní kosmetika
ADH – Asociace dentálních hygienistek
OZP – Oborová zdravotní pojišťovna

1 Úvod

Konkurence je hnacím motorem každého podniku a rozvoje jeho výroby, pokud se jedná o zdravou konkurenci, která má pozitivní dopad na rozvoj podniku. Základním cílem je získat lepší postavení na trhu než konkurence, která je v dnešní době velmi výrazná. Výrobci vždy chtějí nabídnout něco lepšího než konkurence, a to například inovací výrobků, zkvalitněním služeb, ale i třeba rozvojem a vzděláváním svých zaměstnanců. Na druhou stranu to přináší i negativní dopady. V případě, kdy podnik na trhu neuspěje, hrozí riziko krachu či dokonce opuštění tržního trhu. Nejlepší cesta je dosáhnout rovnováhy mezi pozitivními a negativními faktory, což má i vliv na pozitivní vývoj podniku. Analýza konkurenčního prostředí je důležitou součástí téměř každého podniku, protože pomáhá definovat silné, slabé stránky a postavení vůči konkurentům.

Za úspěchem podniku stojí silná a jasná strategie, která jakmile nemá stanovené cíle a vizi nemá ani šanci na úspěch a je předurčena k zániku. Strategie podniku dává komplexní pohled o tom, jaká je vize, poslání a cíle společnosti. To, že pro jeden podnik je strategie úspěšná neznamená, že bude úspěšná i pro další podnik. Každý podnik je specifický a potřebuje něco jiného. Jsou podniky v různých odvětvích, velikostí a počtu zaměstnanců.

Tato diplomová práce se bude zabývat primárně analýzou strategie společnosti Herbai. Následně bude společnost srovnávána s vybranými konkurenty na českém trhu. K porovnání byly vybrány celkem tři konkurenční společnosti: Havlíkovo přírodní apotéka, Nobilis Tilia a Curaprox. Jedná se o firmy, které jsou z pohledu poslání nejbližší společnosti Herbai a zároveň největšími konkurenty na českém trhu. K analýze byla vybrána strategie, historický vývoj, marketingový mix a finanční zdraví jednotlivých společností. Analýza bude probíhat na základě literární analýzy a rozhovoru s majitelem společnosti Herbai. Dále bude provedena benchmarking metoda a porovnání zjištěných poznatků s cílem určení postavení Herbai na českém trhu vůči konkurentům. V závěru budou určeny silné a slabé stránky a následná doporučení.

Vybraný podnik působí na českém trhu už přes 126 let, ale teprve změnou majitele za poslední čtyři roky začal růst. I proto se mu stále říká start-up. Podnik se pyšní výrobou a sklady, které se nacházejí na Smíchově v Praze už přes 100 let a stále plní svou funkci. Jedná se o výjimečný podnik, který dbá na tradice a kvalitu. Tato společnost si zaslouží mnohem více pozornosti a představení, protože o přízeň zákazníků bojuje už desítky let na českém trhu s konkurencí. A to bude primárním tématem této diplomové práce, zjistit silné a slabé stránky společnosti a postavení na českém trhu vůči konkurenci. Do roku 2021 vystupovala společnost Herbai pod původním názvem Herbadent. Od roku 2021 se přejmenovala na Herbai a zastřešuje celkem tři značky Herbadent, Herbaspa a Dr. Svatek, kde Herbadent nabízí řadu v péči o dutinu ústní.

Cílem diplomové práce je určit silné a slabé stránky podniku Herbai. Dílčím cílem je pak zhodnotit postavení společnosti Herbai na českém trhu ve srovnání s třemi vybranými konkurenty jimiž jsou Havlíkova přírodní apotéka, Nobilis Tilia a Curaprox benchmarking metodou.

Teoretická část práce bude zpracována na základě odborné literární analýzy, kde bude provedena komparace vybraných autorů, aby byl podán komplexnější přehled zkoumané problematiky. Budou představeny pojmy jako strategie, konkurenceschopnost, marketingový mix, benchmarking metoda, finanční analýza a SWOT analýza. Zjištěné poznatky budou využity v analytické části práce.

Druhá část práce je věnována analytické části, kde je provedena detailní analýza společnosti Herbai a dalších třech vybraných konkurentů Havlíkova přírodní apotéka, Nobilis Tilia a Curaprox. Následně dojde k porovnání získaných poznatků benchmarking metodou plus bude i analyzován finanční stav společností pomocí finanční analýzy. V závěru budou stanoveny silné a slabé stránky společnosti Herbai a navrhnutá doporučení v případě zjištění nedostatků.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Teoreticko-metodologická část bude zpracována na základě odborné literatury, která byla zapůjčena v Národní knihovně České republiky, dále knihovně Vysoké školy ekonomické a knihovny České národní banky. K získání informací posloužily i online odborné články a webové stránky. Kromě aktuální literatury, byla použita i literatura starší deseti let. Důvodem je kvalita díla a těžkost hledání dokonalejšího díla, které by podalo ucelený přehled ke zkoumané problematice tématu diplomové práce. Názory a poznatky od jednotlivých autorů budou navzájem komparovány za cílem získání jednotného přehledu zkoumané problematiky.

V této části práce budou představeny především pojmy jako konkurence a konkurenceschopnost, konkurenční strategie, analýza konkurence. Ruku v ruce s tímto tématem jde i marketingová strategie a představení si strategického mixu, a v samém závěru finanční analýza, k zjištění zdraví podniku. Na úplný závěr bude charakterizována benchmarking metoda a SWOT analýza s aspektem na silné a slabé stránky.

2.1 Konkurence

Mikoláš (2005, s. 65) popisuje konkurenci jako soupeření, soutěžení nebo hospodářskou soutěž. Z toho vyplývá, že pojem konkurence má širší záběr, a to ekonomický, sociální, kulturní, etický, či politický, kde ekonomické hledisko je stěžejní. U konkurence se jedná o vztah dvou a více subjektů, kdy podmínkou vstupu do konkurenčního vztahu jsou dva předpoklady, být „konkurenční“ neboli disponovat konkurenčním potenciálem a mít „konkurenční“ zájem, tj. chtít vstoupit do konkurence. Dále se pojmem konkurence své knize zabývá Zuzák (2011, s. 37) a dále dodává, že jsou to právě manažeři, kteří nesou zodpovědnost za dlouhodobý úspěch firmy vůči konkurentům. Je nezbytné, aby se jim dostávalo podpory ze strany nejen vlastníků, ale i zájmových skupin. Jurečka (2018, s. 186) tvrdí, že v mikroekonomii je pojem konkurence chápán jako proces střetávání se protikladných zájmů ekonomických subjektů, které vystupují na trhu. Melnyk et al. (2013, s. 8) jdou do historie a připomínají, že v době komunismu termín „konkurence“ nebyl zcela znám, a ještě se nepoužíval. Změna přišla až s formulováním národního hospodářství a dnes je to základní ekonomická tržní metoda. Konkurence je jakýmsi hnacím motorem společnosti a nutí podnikatelské subjekty se neustále zlepšovat.

Mikoláš (2005, s. 66) říká, že konkurence je rivalita mezi prodejci nebo kupujícími stejného zboží. Vyplývá z toho, že se jedná o střetávání nabídky s poptávkou. Dvorský et al. (2021, s. 102) vidí konkurenci jako hlavní hnací sílu konkurenceschopnosti v globální ekonomice. S dalším zajímavým výkladem přichází Zuzák (2011, s. 66-67), který vidí výhodu ve spolupráci konkurentů, která je založena na vzájemné komunikaci, vztahu minimálně dvou subjektů a následným vyústěním nalezení cílů, jichž chtějí společnosti společně dosáhnout. Spolupráce je velmi složitá, vyžaduje na jedné straně důvěru a toleranci, ale na té druhé straně zase odlišné přístupy a jednání. Je nutné vzdát se sobeckosti a recipročního altruismu, kdy se nesmí očekávat „něco za něco“. Lze z toho tedy odvodit, že konkurent nemusí být za každou cenu soupeřem a hlavním cílem nemusí být jeho zničení. Bárta (2019, s. 38) se přidává k výše zmíněným autorům a bez konkurence si nedokáže představit tržní prostředí. Konkurence totiž k trhu náleží od nepaměti, a i když to společnosti šťve, měly by za ni být vděční. Je to právě konkurence, která je nejlepším učitelem a motivací na cestě k dokonalosti.

Holman (2011, s. 162) zase přirovnává konkurenci ke svobodné volbě, kterou má každý. Každý člověk je subjektem i objektem zároveň a tomu se říká soutěž neboli konkurence. Touha obstat v soutěži je právě tím hnacím motorem sebezdokonalování a být lepším. Stejně je tomu tak i na trzích, kde se konkurence stává motorem hospodářského pokroku. V historii v době plánované ekonomiky byla svoboda volby a konkurence potlačena. Stejný zdroj dále tvrdí, že konkurence

je daleko účinnější než regulace. Je tedy zřejmé, že tyto dva pojmy se vylučují. Čím více jsou trhy regulovány, tím slabší je na nich konkurence. A zároveň silná konkurence nutí firmy snižovat své náklady (Holman, 2011, s. 87). Ne nadarmo je důležité dle Barty (2019, s. 39) věnovat obzvláště pozornost volbě konkurenční strategie, jde totiž o jedno z nejdůležitějších dlouhodobých rozhodnutí managementu podniku. Rozhoduje se o úspěchu, nebo neúspěchu firmy. Slavík (2014, s. 105) dodává, že konkurence substitutů je jedna z nejjáludnějších. Tato hrozba většinou postihne dodavatele tradičních výrobků, kteří jsou zahleděni sami do sebe.

Dále Holman (2011, s. 163) konstatuje, že konkurence roste s větším počtem firem na trhu, avšak takové pojetí je příliš statické a může vést k nesprávným hospodářským politikám. V dynamickém smyslu konkurence není stav, ale proces, ve kterém se prosazují nejlepší firmy. Naopak konkurence bývá oslabena omezením vstupu na trh (Holman, 2011, s. 64-65). Díky tomu Bartes (2012, s. 19) přichází s důležitou myšlenkou, kterou je vytyčení si strategických cílů před vstupem na trh a tím připravit konkurenci o část zisku nebo jejího podílu na trhu. Tuto myšlenku uzavírá Holman (2011, s. 184), který říká, že nejlepší zárukou konkurence je otevřený a svobodný mezinárodní obchod. Bárta (2019, s. 41) dodává, že podniky by neměly opomínat vedle inovací i na přírodní věci, na které se v dnešní uspěchané a moderní době zapomíná. Jedná se o drobnosti, které před sto lety živnostníci považovali za automatické jako například empatie k zákazníkovi, vhodnost prodejního prostředí nebo lidský rozměr komunikace.

2.1.1 Dokonalá a nedokonalá konkurence

S dalším dělením přichází Keřkovský (2012, s. 87), který dělí konkurenci na dokonalou a nedokonalou. Dokonalá konkurence by měla splňovat následující podmínky:

- V segmentu trhu existuje velký počet firem, z nichž každá zaujímá jen zanedbatelný podíl;
- všechny firmy vyrábí homogenní produkt;
- firmy jsou dokonale informovány o situaci na trhu a jsou na sobě nezávislé;
- volný vstup do odvětví.

Jurečka (2018, s. 188-190) dále pracuje s pojmem dokonalá konkurence a uvádí pojem na pravou míru, kdy podotýká, že na světě neexistuje nic dokonalého. Dokonalou konkurenci je třeba vnímat jako abstrakci, která umožňuje realizovat tržní situaci, při které se jedná o rovnost podmínek všech tržních subjektů. Základním znakem dokonalé konkurence je, že žádná firma nedokáže ovlivnit cenu v odvětví, ve kterém působí. Každý prodávající i kupující má tak malý podíl na trhu, že nemůže svým působením nijak ovlivnit cenu. Vyplývá z toho, že takové firmy jsou naopak příjemcem ceny a tu musí respektovat. Mikoláš (2005, s. 68) popisuje dokonalou konkurenci jako ideální stav, kdy se jedná o existenci velkého počtu konkurentů na straně poptávky i nabídky. Zuzák (2011, s. 78) se věnuje nedokonalé konkurenci a říká, že administrativní monopol má negativní vliv na konkurenci a eliminuje její vznik a dává tak příležitost vzniku nedokonalá konkurence. Dle Mikoláše (2005, s. 67) se lze setkat s více formami nedokonalé konkurence. Jedná se o monopolní konkurenci, oligopol a monopol. Monopolní konkurence je charakterizována jako trh jednoho diferencovaného výrobku s mnoha výrobci a je zde volný vstup na trh. Oligopol je situace, kdy je nabídka uskutečňována jen malým počtem prodávajících. Poslední monopol je tržní situace, kdy pouze jeden dodavatel dodává jeden výrobek.

Nezbytnou součástí konkurence je i zákazník, na což poukazuje Bárta (2019, s. 39-40), který klade důraz na uspokojování potřeb zákazníků. Pokud chce být společnost dlouhodobě odlišná, je nutné, aby se zaměřila na něco, co je pro zákazníka pochopitelné, něco, co si zákazník dokáže představit, či osahat. Holman (2011, s. 187) dodává, že zdravá konkurence je, pokud firma

dosáhla vysokého podílu na trhu úspěšnými inovacemi a snižuje své náklady a ceny. Lze říci, že se jedná o proces, kdy úspěšné firmy vytlačují neúspěšné a tím získávají velký tržní podíl. Téma konkurence uzavírá Bárta (2019, s. 38), který říká: „*Kdyby byl člověk sám na světě, byl by nejlepší. Kdyby bylo na trhu prázdno, i firma nevalné kvality by byla králem*“. A ačkoli mnohé firmy hledají zázračný produkt, občas stačí jen maličkost jako například celková atmosféra firmy, zajímavý web nebo hostesky, které udělají dojem na zákazníka (Bárta, 2019, s. 42).

2.1.2 Stávající a potencionální konkurence

Stávající konkurence může dle Mikoláše (2005, s. 66) existovat a volně působit pouze v tržním hospodářství. Dále zde patří i identifikace konkurentů, kterou se zabývá Kotler (2013, s. 314), který uvádí, že je nezbytné si definovat, kdo je naším konkurentem. Existuje velmi široká škála potencionálních a skutečných konkurentů. Společnost, která chce růst a vstupovat na nové trhy, může být mnohem nebezpečnějším a ambicióznějším konkurentem, protože nutno počítat i s budoucími a zároveň i očekávat, že společnost hrozí větší riziko od nové nastupující konkurenty nebo novými technologiemi než současní konkurenti.

Potencionální konkurencí se dále zabývá Jurečka (2018, s. 187-188) a říká, že se jedná o konkurenci vysoce pravděpodobnou a věrohodnou. Má vliv na jednání firem a může značně ovlivnit nebo významně změnit strukturu podniku. S potencionální konkurencí se lze setkat na trzích, kde neexistují závažnější překážky pro vstup anebo výstup z trhu. Jedná se o konkurenci, která omezuje moc monopolních a oligopolních firem. Společnosti mohou ovšem nasadit vysoké ceny na trhu, které jim zajistí enormní zisky, ale v ten okamžik nastává velká pravděpodobnost, že se na trhu objeví tzv. predátoři, kteří jsou lákáni na vidinu vysokých zisků. Nutno zmínit i substituční konkurenci, která využívá výhod nedokonalé konkurence a stanoví si vysoké ceny, tím se váže riziko, že nově vstupující výrobci do stejného odvětví, kteří si z důvodu vyšších nákladů nebudou moci dovolit tak vysoké ceny a budou se objevovat substituty na trhu.

2.1.3 Přímá a nepřímá konkurence

V podnikání existuje mnoho variant přímé a nepřímé konkurence, přičemž každý trh těží z konkurence, snižování cen nebo zvyšování kvality. Avšak nic se nemá přehánět a příliš tvrdá konkurence na trhu může společnost velmi negativně ovlivnit tím, že nepříznivě ovlivní její zisky anebo zkomplikují jejich přežití na trhu. Společnost by měla znát své přímé a nepřímé konkurenty pro tvorbu cen, marketingové strategie a vývoje produktů. Přímá konkurence se vyznačuje tím, že ostatní společnosti nabízí stejné nebo podobné produkty na trhu. V tomto případě je konkurence nelítostná, protože obě společnosti se snaží získat svůj podíl na trhu. Přímí konkurenti znají své silné a slabé stránky, protože cílí na stejné zákazníky. Přímé konkurenty lze identifikovat několika způsoby například zpětnou vazbou od zákazníků, pomocí sociálních médií, online fóra nebo průzkumu trhu. Díky tomu si může společnost udržet značný podíl na trhu a udržet se tak na špici oproti konkurenci. Příkladem takové konkurence jsou společnosti Coca Cola a Pepsi nebo Apple a Samsung. Opakem přímé konkurence je nepřímá, která se vyznačuje tím, že podniky nabízí produkty nebo služby pro podobné účely. Situace nastává na trzích s malým počtem přímých konkurentů. Identifikace nepřímých konkurentů je velmi náročný proces, kdy společnosti nabízí podobné produkty jako vy, ale přímo s vámi nekonkurují (Ahmed, 2023). Mikoláš (2005, s. 66) podotýká, že rozdíl mezi konkurencí a konkurenceschopností je velký. Konkurence je výsledek (produkt) aktivity firmy, ale konkurenceschopnost je potenciál firmy.

2.2 Konkurenceschopnost

Podle Mikoláše (2011, s. 69) je v mikroekonomii konkurenceschopnost vymezena jako podíl na domácím a vnějším trhu. Pokud na trhu soutěží dva sobě rovné produkty, závisí konkurenceschopnost na ceně produktů a na třech skupinách faktorů, a to na nákladech, na ziscích podniku a na směnném kurzu národní měny. Dále stejný autor (2011, s.82-83) uvádí dvě různé definice konkurenceschopnosti. První je definice akademická, která představuje oblast ekonomických subjektů, které analyzují skutečnost a formují politiky ovlivňující schopnost státu vytvářet a udržovat prostředí podporující vyšší tvorbu hodnot jeho firem a větší prosperitu jeho obyvatel. Definice podnikatelská představuje způsob, jakým stát vytváří, rozvíjí a udržuje prostředí, které podporuje konkurenceschopnost firem.

Suchánek (2013, s. 18) popisuje pojem konkurenceschopnost jako velmi rozšířený a zároveň uchopit ho jednotně, je velmi komplikované. Ani samotný etymologický význam pojmu konkurenceschopnost není jednotný, a proto nelze očekávat jednotnou definici ve všech publikacích. Yamova et al. (2018, s. 778) se přidávají k Suchánkovi a doplňují, že je nezbytnou součástí moderní ekonomiky a je komplexním fenoménem. Konkurenceschopnost se nejčastěji vyskytuje v oblasti podnikání, kde má za úkol působit jako nástroj ke zlepšení výkonnosti ekonomického subjektu. Společnost, která si udržuje konkurenceschopnost má vyšší zisk, návratnost vloženého kapitálu a dosahuje udržitelného působení na trhu. Melnyk et al. (2013, s. 10) jednoduše konstatuje, že neexistuje univerzální výklad pojmu „konkurenceschopnost“, protože každý autor a vědec přináší své vlastní chápání tohoto pojmu a za druhé, každý z nich zkoumá jiné aspekty. Slovo konkurenceschopnost pochází z latinského „concurrere“ a znamená to soupeření více subjektů, které mají ale stejný, jasně definovaný cíl.

Suchánek (2013, s. 17) udává, že ekonomická situace se v posledních desetiletí mění a dochází ke změnám ekonomického charakteru, a to na úrovni jednotlivých podniků, ale i národních a světových ekonomik. Důsledky technického pokroku vedou ke zvýšení produktivity podniku. Tyto trendy jsou v ekonomice označovány jako globalizace a mají vliv na konkurenceschopnost. Dvorský et al. (2021, s. 102-103) tvrdí, že globalizace s sebou nese rozsáhlé změny v technologické, ekonomické, politické a sociální oblasti společenského vývoje, které mají rozporuplný dopad na konkurenceschopnost. Mimo to, čím vyšší tempo hospodářského růstu, tím vyšší šance na zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Avšak klíčovým faktorem zvyšování konkurenceschopnosti je inovační výkonnost podniku. Stejně tak jako Dvorský a Suchánek, tak i Švecová (2021, s. 17) vidí vývoj konkurenceschopnosti spojený s globalizací trhu, který se stává silícím společenským megatrendem. Melnyk et al. (2013, s. 8) dodávají, že úroveň konkurenceschopnosti se odvíjí od růstu ekonomiky, zvyšování inovačního procesu, životní úrovně, úrovni ekonomické bezpečnosti nebo postavení země za světových tržích. Melnyk et al. (2013, s. 11) konkurenceschopnost lze stanovit pouze, pokud se srovnávají obdobné předměty u technického, manažerského a jiného potenciálu podnikatelského subjektu.

Palatková (2013, s. 98) uvádí, že udržitelná konkurenceschopnost je možná jen každoroční výměnou kolem 10 % pracovníků firmy. S touto definicí se ztotožňuje i Blažek (2014, s. 162) a dodává, že nezbytnou součástí úspěšné konkurenceschopnosti organizace je i dobrá kvalifikace zaměstnanců, založená na znalostech a kreativitě. Stejný autor (2014, s. 29) se ve své další knize dále rozepisuje a zabývá faktory, které působí na konkurenceschopnost. Zmiňuje, že podniky vnímají inovace, flexibilitu a kvalitu produktů jako pozitivní faktor, který má vliv na úspěšnost podniku.

Činčálová (2017) se zabývá zkoumáním faktorů, které mají vliv na zvyšování konkurenceschopnosti a s tím i spojenou výkonnost podniku. Jedná se o interní faktory, kam se řadí finanční a lidské zdroje, technologie, flexibilita či inovace. Dále se jedná o vnější faktory, na které je nutné se připravit a snažit se změnit vnější prostředí ve prospěch vlastní společnosti.

Jedná se například o konkurenci na trzích či vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů a v neposlední řadě korupce v okolí. Důležitým faktorem, který ovlivňuje konkurenceschopnost podniku je samotný manažer nebo majitel podniku. Je důležité, aby měl odpovídající znalosti a zkušenosti. Nakonec uvádí přímé a nepřímé faktory, ovlivňující konkurenci. Mezi přímé řadí atraktivitu společnosti, inovace a zákaznickou podporu. Mezi nepřímé patří výzkum, vývoj, kvalita výrobků a zkušenosti manažerů.

Suchánek (2013, s. 18-19) rozděluje konkurenceschopnost dle rozlišovací úrovně, a tou je konkurenceschopnost států na makroekonomické úrovni, konkurenceschopnost odvětví, která je na mezoekonomické úrovni a na závěr, konkurenceschopnost podniku, jež je na mikroekonomické úrovni a pro tuto diplomovou práci stěžejní. Mezi hlavní determinanty konkurenceschopnosti podniku se řadí charakteristika produkce jako je její cena, kvalita, a i uspokojování potřeb zákazníků.

Pesic et al. (2013, s. 575) si stojí za tím, že konkurenceschopnost je podmíněna zdroji a schopností jejich využití. Růst a přežití mají převážně ty společnosti, které identifikují, směřují a využívají své zdroje a schopnosti jejich využití v jejich kombinaci. Konkurenceschopnost lze měřit na základě dvou ukazatelů, a to za pomoci finančních ukazatelů a pomoci nefinančních, které hodnotí úroveň konkurenceschopnosti. Klíčovým faktorem k hodnocení konkurenceschopnosti a její úspěšnosti je ziskovost (Suchánek, 2013, s. 24). Pesic et al. (2013, s. 576) uvádí jako lidský faktor za další důležitý aspekt konkurenceschopnosti. Plamínek (2018, s. 195) tvrdí, že konkurenční výhoda není stálá, a proto je nutné mít připravené další konkurenční výhody, které nahradí v budoucnosti ty současné, které přináší současný úspěch. Yamova et al. (2018, s. 780) uvádí, že je velmi těžké posoudit silné a slabé stránky konkurenta, neboť se jedná o hodnoty vnitřního prostředí a je téměř nemožné odhadnout budoucí vývoj konkurenčních podniků. Dalším přístupem hodnocení konkurenceschopnosti vychází z ratingu, kdy se sbírají informace od zaměstnanců konkurentů.

Dvorský et al. (2021, s. 114) se zabývali výzkumem faktorů konkurenceschopnosti, které ovlivňují zahájení podnikání malých a středních podniků. Výzkum prokázal, že důležitým faktorem je lidský kapitál neboli zaměstnanci a přiměřené ceny dodavatelů. V závěru Mikoláš (2005, s. 69) vyčítá mikroekonomii pojetí slova konkurence a konkurenceschopnost, jelikož je pro praktické využití pro start v podnikání odtažitá a nepřiměřeně zjednodušující. Ekonomie pracuje na systému a pohlíží tedy na podnikatelské subjekty z venku, naopak podnikatelská praxe a teorie musí uchopit chování firem zevnitř.

2.2.1 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda je to, co dává společnosti dočasný náskok před konkurencí. Zajišťuje společnosti dočasný úspěch, který ji odlišuje od konkurenceschopnosti (managementmania, 2016). Zuzák (2011, s. 78) upozorňuje, že pojem konkurenční výhoda je velmi nejednotný a představuje dvě různá pojetí konkurenční výhody. Jedno z nich je, že konkurenční výhoda je dlouhodobá schopnost podniku vytvářet větší užitnou hodnotu podniku a tím naplnit očekávanou potřebu zákazníků. Užitná hodnota zapříčiní vyšší cenu produktu nebo služby. Užitná hodnota může být vyjádřena vlastností výrobku nebo značkou. Další definicí konkurenční výhody je z pohledu vlastníka a očekávání navrácení vloženého kapitálu. Podnik, který dosáhne konkurenční výhody, dosahuje i vyššího kapitálu neboli renty oproti konkurentům. Je nezbytné znát faktor, který podniku umožňuje udržet si monopolní rentu, protože jakmile konkurenti tento faktor ovládnou, podnik ztrácí konkurenční výhodu.

Magretta (2011, s. 67) popisuje konkurenční výhodu jako zbraň, která pomůže překonat soupeře. Pojem, který je konkrétní a znamená, že oproti konkurenci podnik dosahuje nižších nákladů, účtuje si vyšší ceny a v nejlepším případě obojí. Zuzák (2011, s. 78) vidí konkurenční

výhodu jako cíl, kterého by podnik měl dosáhnout. Zabývá se otázkou, proč některé podniky si udrží dlouhodobou úspěšnost a jiné ne. Zabývá se hledáním faktorů, které na to mají vliv a umožní udržení si dlouhodobé konkurence. Krestová (2015, s. 37) dále dodává, že hledání konkurenčních výhod je základem tvorby strategických alternativ. Konkurenční výhoda zajišťuje dosažení vrcholových cílů strategického managementu, především růstu hodnoty podniku, který závisí na podmínkách v jeho okolí, zdrojích a potencialu. Hlavní slovo má zákazník, který rozhoduje, zdali konkurenční výhoda vznikne, a to tím, zdali produkt zakoupí, nebo ne.

Hlavním problémem současnosti je podle Zuzáka (2011, s. 79-80) nalézt faktor, který má vliv na udržitelnou konkurenční výhodu. Není to lehký úkol, protože nestačí pouze daný faktor objevit, ale i ovládnout a zavést do praxe a nelze opomenout existenci bariér, které zabrání konkurentům tento faktor získat. Největší zájem o konkurenční výhodu mají velcí hráči. Je jich sice málo, ale mají stejné cíle a obdobnou ekonomickou sílu na českém trhu. Zde vzniká největší konkurenční boj. Jedná se o značky, které vstoupí na trh s inovací, jednají agresivně a rychle si získají vůdčí pozici. Suchánek (2013, s. 58-59) prováděl výzkum, ze kterého vyplývá, že hlavní faktory konkurenční výhody jsou kvalita produktu, tradice anebo flexibilita. Překvapivým výsledkem je, že cena se objevuje jako konkurenční výhoda jen ojedinele například v potravinářském průmyslu. S odlišným názorem přichází Hammonnd (2012, s. 114), který tvrdí, že výhodné nabídky přináší konkurenční výhodu maloobchodním podnikům a je přesvědčen, že konkurenční výhoda vzniká z udržování poctivých cen, to znamená snažit se zákazníkům nabízet propagační ceny, a ne je okrádat. Čestnost s sebou nese také konkurenční výhodu do podnikání.

Nedílnou součástí konkurenční výhody je i dobře zvolená strategie dle Tylla (2014, s. 31). Stejný autor dále uvádí, že dobře zvolená strategie vede k odlišení se od konkurentů. Lze provádět činnosti dvěma způsoby, buď unikátním způsobem anebo zcela běžné činnosti kombinuje způsobem, které konkurenti na trhu nedokážou napodobit. Tím vzniká konkurenční výhoda. Příkladem je společnost Alza na českém trhu, která kombinuje široký sortiment, rychlost odbavení objednávky, systém skladového hospodářství a velikost zásob. Ani jedna z činností není originální, ale málokterý konkurent dokáže tyto činnosti zkombinovat.

2.3 Konkurenční strategie

Konkurenční strategie je dlouhodobý plán společnosti, jehož cílem je posílit a získat konkurenční výhodu nad svými konkurenty a dosáhnout co nejvyšší návratnosti investic. Náskok si společnost může udržet tím, že bude nabízet produkty za nižší cenu než konkurence. Dalším cílem strategie je, aby se podnik od své konkurence něčím odlišil, přičemž nelze pouze dělat věci lépe. Je nutné, aby něco dělal jinak anebo vlastnil něco, co je pro konkurenci těžko dosažitelné a nejlépe vůbec (mbaSKOOL, 2023). Zuzák (2011, s. 80) klade důraz na formulaci podnikových strategií. V době hyperkonkurence nelze, aby podnikové strategie vycházely z jednoho přístupu. Konkurenční prostředí je natolik složité, že se musí jednat o mix několika dílčích částic, a proto konkurenční výhody nelze dosáhnout pomocí pouze jedné strategie, ale je to cesta, která připomíná mozaiku. Tato cesta pak dovede podnik k cíli a bude odpovídat podmínkám vnitřního a vnějšího prostředí, a hlavně zajistí podniku na konci cesty úspěch podnikového managementu.

Grasseová (2012, s. 177) se dále zabývají definicí makro a mikro prostředí mnohem podrobněji, přičemž se zaměřují na metody, které jsou využitelné pro analýzu prostředí. Je nezbytné mít na paměti, že výstup získaný analýzou s využitím konkrétní metody, je vstupem (podkladem) pro realizaci některé činnosti strategického řízení podniku. Nelze přesně říct, jaká strategická analýza by se hodila pro určitou činnost strategického řízení. Vždy se to odvíjí od konkrétní

situace podniku, charakteru a zvyklostech. Všechny metody vnitřního a vnějšího prostředí se dají kombinovat a modifikovat. Tématem prostředí podniku se zabývá Zuzák (2009, s. 31), který ve své knize popisuje podnikatelské prostředí jako chaotické, turbulentní a diskontinuální, přičemž chaos je důležité nezaměňovat za nepořádek, ale nemožnost predikce budoucího vývoje na základě dosavadního. Chaos je něco nepředvídatelného, budoucí stav dynamického systému, protože na něj působí velké množství faktorů, které jsou rovněž nestabilní. Dále se u stejného autora (2009, s. 38) dočítáme, že podnik má schopnost samoorganizování neboli schopnost organizování vycházející z podnikových cílů.

Zuzák (2011, s. 92) klade velký důraz na generické strategie, jelikož právě skrz ně může podnik dosáhnout dlouhodobé konkurenční výhody. Na základě strategií lze vysvětlit konkurenční úspěchy podniků, přičemž úspěch firmy je dán funkcí dvou oblastí. První oblastí je atraktivita odvětví a tou druhou je její relativní pozice v daném odvětví. Jako první se touto myšlenkou zabýval Michael Porter. Porter (1994, s. 34-40) konkurenční strategie je nezbytná při zdolávání pěti konkurenčních sil k předstížení konkurentů v odvětví. Pro efektivní využití je důležité plné nasazení a podpůrná opatření. Strategie jsou jakýmsi kroky, které vedou společnost k předstížení konkurentů. Jsou tři obecné konkurenční strategie:

Prvenství v celkových nákladech

Porter (1994, s. 36-37) cílem této strategie je dosáhnout prvenství v celkových nákladech. Základem je zavést kvalitní výkonné výrobní zařízení, snižovat náklady díky zkušenostem, kontrolovat náklady přímé i režijní a minimalizovat výdaje v oblasti vědy, výzkumu či služeb. Cílem je dosáhnout nízkých nákladů, které poté přináší nadprůměrné výnosy, ochranu před soupeření s konkurenty, chrání před vlivnými odběrateli a dodavateli a před substituty. Vyplyvá z toho, že nízké náklady chrání před působením všech pěti sil. Součástí prvenství celkových nízkých nákladů je i získání vysokého relativního podílu na trhu.

Diferenciace

Porter (1994, s. 37-38) uvádí, že se jedná o diferenciaci produktu nebo služeb nabízené podnikem. Jedná se o produkt, který je v odvětví jedinečný. Diferenciace může mít mnoho podob, jako například značka, design, technologie nebo výjimečná vlastnost jako životnost produktu. V nejlepším případě se jedná o kombinaci výše zmíněných. Pokud podnik dosáhne diferenciaci, zajistí si nadprůměrné výnosy v daném odvětví a získává tím dobrou pozici pro vypořádání se s pěti konkurenčními silami. Na rozdíl od prvenství v nákladech, diferenciaci málo kdy umožní dosáhnoutí prvenství na trhu. Exklusivita je neslučitelná s velkým podílem na trhu.

Soustředění pozornosti

Porter (1994, s. 38-40) poslední strategie se soustředí na skupinu odběratelů. Na rozdíl od dvou již zmíněných strategie, se strategie soustředění pozornosti nezaměřuje na celé odvětví, ale jen na dobře vymezený objekt daného odvětví. Výsledkem je, že podnik dosáhne diferenciaci, protože slouží svému cíli lépe, než ostatní anebo dosáhne vykazování nižších nákladů, případně obojího. Nutno podotknout, že se nejedná o výsledek diferenciaci nebo nízkých nákladů v rámci celého trhu, ale jen vůči zvolenému cíli, a to přináší ve výsledku nadprůměrné výnosy. I tato strategie se dokáže bránit všem pěti konkurenčním silám.

2.3.1 Strategie

Dle Tylla (2014, s. 1) je slovo „Strategie“ řeckého původu a pochází ze slova „Strategia“, které znamená schopnost vojevůdce vést své vojsko, jedná se tedy o plán dlouhodobých činností s cílem dosažení předem stanovených cílů. Nejen Tyll, ale i Zuzák (2011, s. 32) propojuje

strategii podniku s vojenskou strategií, kde je kladen důraz na myšlenky vojevůdců a vojenské strategie se staly inspirací pro současné manažery. Dosahování strategických podnikových cílů je něco jako permanentní válka mezi podnikem a konkurenty. Dle Tylla (2014, s. 1) lze vnímat strategii jako dlouhodobé směřování firmy, kdy se může jednat o různé typy strategie jako např. strategie mediální, vzdělávací či strategie odměňování. Tyll (2014, s. 4) dále říká, aby firemní strategii bylo možné definovat, je nezbytné si stanovit základní cíle, které jsou vyjádřeny firemním posláním, vizí a cíli a určit oblast podnikání a definovat konkurenční výhody.

Slavík (2014, s. 30) navrhuje vymezení praktických bodů, které jsou vhodné pro organizaci strategie:

- Stanovit směr a cíle;
- využívat konkurenční výhody k dosažení stanovených cílů;
- optimálně využít vlastní zdroje;
- plánovat dlouhodobé strategie;
- adaptovat se na neustále měnící se podmínky v prostředí podniku.

Hanzelková (2013, s. 7) se přidává k Slavíkovi a dodává, že neexistuje jasná odpověď v případě délky strategie, kdy má být definována. Časový horizont je ovlivňován za pomoci jednotlivých firem a každá z nich má i své specifické podmínky. Pojmu strategie se dále věnuje i Magretta (2012, s. 27), který vidí strategii jako jeden z nejnebezpečnějších pojmů byznysu. Většina manažerů považuje tento pojem za velmi důležitý, ale ptá se sám sebe, jestli tomu tak opravdu je. Magretta se zamýšlí, zda strategie je, když ředitel společnosti GE Jecka Welche tvrdí, že jeho strategií je být ve všem jedničkou, nebo dvojkou. Pro nového šéfa velké společnosti bude strategií růst, ale žádnou z výše uvedených strategií lze považovat za strategii. Jiný pohled na pojem strategie dále rozvíjí Grasseová (2012, s. 13), která vidí strategii jako cestu, skrz kterou podnik realizuje své vize.

Fotr a kol. (2020, str. 43) uvádí jako součást strategie i strategická východiska, která jsou pro každý podnik jedinečná a jsou nereprodukovatelná a nelze je přenášet z jedné firmy na druhou. Jedná se o poslání, vize a cíle. Hanzelková (2017, s. 22) souhlasí s tímto tvrzením a dále rozvádí, že poslání neboli mise firmy koresponduje se základními představami zakladatelů firmy, co bude hlavní předmět podnikání, na jaké zákazníky se firma bude zaměřovat, jakými službami a výrobky bude firma potřeby svých zákazníků uspokojovat. Slavík (2014, s. 30) uvádí, že z toho je patrné, že součástí strategického řízení je i marketing, který nabízí komplexnější pohled na podnik. Nejprve se odsouhlasí strategie a teprve poté se sestavuje marketingový plán. Marketing a strategické řízení jsou navzájem propojené, protože marketing pak vnáší do podnikové strategie zpětnou vazbu a jejím úspěchu skrz informace z trhu.

Machková a Machek (2021, s. 13) podotýkají, že ve strategickém řízení došlo k dynamickému vývoji v posledních desetiletích je trendem v podnikání důraz na dlouhodobý strategický přístup. Fotr a kol. (2020, s.36) uvádí, že hodnocení strategie je důležité v průběhu celé strategie. Strategické postupy nemohou být neměnné, protože prostředí, kde se odehrává strategie, se neustále mění. Hodnocení strategie přispívá k růstu kompetencí firmy a získané poznatky lze uplatnit při jejím rozvoji. Na změnu prostředí je nutné reagovat dle bodů:

- Sledovat interní a externí faktory, které ovlivňují vybranou strategii;
- průběžně vyhodnocovat výsledky a porovnávat je s předpokládaným vývojem plánu;
- navrhnout korekce ve strategickém plánu, když bude nutné.

Dále se Fotr a kol. (2020, s.47) hodnotí cíle strategie a říká, že strategické cíle vyjadřují změnu, kterou chce podnik uskutečnit. Počet cílů musí být co nejnižší a zároveň by na sobě neměly být závislé. Strategické cíle by měly být SMART neboli (pruvodcepodnikanim, 2022):

- **S** (specific) – cíle musí být definované přesně a jednoduše;
- **M** (measurable) – cíle musí být měřitelné, aby se dalo posoudit, jestli bylo cíle dosaženo;
- **A** (achievable) – cíle musí být dosažitelné, měly by představovat výzvu, ale být i reálné;
- **R** (relevant) – cíle musí být v souladu s ostatními cíli a plány společnosti;
- **T** (time-bound) - cíle musí být časově vymezené, neboť časový limit motivuje k práci.

2.3.2 Vize, poslání a cíle

Jakubíková (2013, s.19) říká, že vize neboli v odborné literatuře premise, se jí říká proto, protože stojí na samém začátku strategie. Fotr a kol. (2020, s. 45) doplňuje, že vize vyjadřuje přesný a strukturovaný stav společnosti v budoucnosti. Součástí vize jsou komponenty, které umožní stanovení cílů a prostředků, jak jich dosáhnout. Vize by měla mít v sobě zahrnut inovační náboj neboli informaci, jak se plánuje změnit. Vize by měla respektovat požadavky stakeholderů a vytvářet pozitivní podmínky pro motivaci. Zároveň by si vize měla při plánování strategie zachovat flexibilitu, tedy s ohledem na možnost jejího aktualizování. Součástí vize je několik faktorů např. zákazníci, produkt, filozofie podniku atd. Dále Jakubíková (2013, s. 19) přidává, že se jedná o soubor specifických ideálů a priorit firmy, přičemž jádrem každé vize je výsledek, které ho má být dosaženo v zájmu zákazníka. Základem je i jasná formulace vize, musí být realistická, komunikovatelná, musí v sobě obsahovat inovační náboj a vytvářet pozitivní pocit všech zainteresovaných pro motivaci. Vize má tři základní cíle a těmi jsou určit směr, motivace lidí a rychlá koordinace úsilí zapojených lidí. Sílou vize je, že je všem členům společnosti společná.

Poslání podniku neboli mise vyjadřuje dle Fotra a kol. (2020, s. 44) základní smysl existence podnikání. Dle Pilařové (2016, s.24) je mise posláním firmy a obsahem jsou hodnoty, které tvoří mantinely pro výběr směru, jak podnik dosáhne strategických cílů. Příkladem může sloužit otázka týkající se chování k životnímu prostředí, které se uvnitř podniku projeví jako dodržování právních norem na ochranu životního prostředí, třídění odpadu nebo užívání recyklovatelného papíru. Dále se dle Fotra a kol. (2020, s. 44) hledá odpověď na otázky, co je předmětem podnikání a proč společnost existuje. Poslání je časově nevyhraněná proklamace budoucího zaměření firmy a stěžejních hodnot, které určují její podnikatelské aktivity. Jedná se o dlouhodobé představy podniku, které zohledňují hodnoty, schopnosti a vliv okolí na podnik. Barrow et al. (2018, s. 64) dodává, že mise společnosti je artikulovaná myšlenka toho, jak se podnik odlišuje od ostatních společností. S názory výše jmenovaných autorů se ztotožňuje i autorka Jakubíková (2013, s. 20-22) a dodává, že je to prohlášení toho, čeho si přeje firma dosáhnout. Poslání prezentuje smysl existence firmy, normy celé organizace a firmou uznávané hodnoty. Jedná se o poslání uspokojovat svými službami a výrobky potřeby zákazníka a z výnosů své činnosti naplňovat potřeby všech, kdo jsou do procesu zapojeni. Poslání dává společnosti důvod existence a ta by měla být ve shodě s vnějším i vnitřním prostředím. Poslání by mělo být v souladu s firemní kulturou a pozitivně ovlivňovat sociální vztahy.

Fotr a kol. (2020, s. 46) vidí cíle jako nezbytnost pro formulování strategie podniku. Na základě cílů jsou sjednocované všechny činnosti podniku, přičemž základním strategickým cílem je zvýšení tržní hodnoty firmy, tedy vytvářet zisk. Jakubíková souhlasí s Fotrem (2013, s.25) a dodává, že firemní cíle jsou budoucí výsledky, kterých chce společnost dosáhnout, a jako takové se odvíjí od poslání. V daném čase existuje pouze jediný soubor cílů, které umožní

naplnit poslání. Buď cíle vyplývají přímo z formulace poslání anebo jsou brány jako pomocný nástroj k naplnění poslání firmy. Přičemž stanovení cílů má na starost vrcholové vedení firmy.

2.4 Analýza konkurentů

Palatková (2013, s. 51) se dále ve svých dílech zabývá analýzou konkurence a říká, že se jedná o analýzu, která zkoumá tržní podíly a cíle konkurenčních objektů, konkurenčních strategií, rozbor předností a v neposlední řadě analýzu silných a slabých stránek konkurenčních firem. Zjišťování dat o konkurenci je velmi obtížné, avšak lze využít možností jako například výročních zpráv, informací o nabídce konkurentů (internetové stránky). Každý podnik by měl mít přehled o svém okolí, jaké faktory jej ovlivňují a jaký to má vliv na jejich budoucí vývoj. Fotr a kol. (2020, s. 56) dělí podnikatelské konkurenční prostředí na externí, kam patří makroprostředí a mezoprostředí a dále interní, kam řadí mikroprostředí, přičemž obě tvoří vnější okolí podniku.

Slavík (2014, s. 98-99) přichází s další myšlenkou a říká, že konkurence může přicházet jak ze strany dodavatelů se stejnými produkty, tak ze strany substitutů. Konkurence dodavatelů je generická nebo vnitrooborová. Konkurence substitutů může být někdy ošemetná, protože se velmi často stává, že není vnímána jako konkurence, či je dokonce až podceňována. Jedná se o prodej volně prodejných léků a potravinářských doplňků, které na rozdíl od léků na předpis podléhají jen částečné nebo žádné regulaci. Používání substitutů je ne vždy vítané ve společnosti, ale ne vždy tomu lze zabránit. Pokud produkt nenaplnuje očekávání zákazníků, očekává se odchod ke konkurenci. Neboli jinak řečeno, kde je poptávka, je i nabídka.

Kotler a kol. (2007, s. 568-569) se dále zabývají analýzou konkurentů a dodávají, že nestačí pochopit zákazníka. Současná doba čelí silné konkurenci jak na lokálních trzích, tak i na globálních. Prvním důležitým krokem je analýza konkurence, která identifikuje klíčové konkurenty na základě hodnocení jejich cílů, strategií, silných a slabých stránek a typických reakcí. K tomu, aby firma mohla určit svou konkurenční strategii, je nejprve nutné zjistit co nejvíce o své konkurenci. Hlavní kroky analýzy konkurence:

- Krok 1 – identifikovat konkurenční firmu;
- Krok 2 – zjistit cíle konkurence;
- Krok 3 – identifikovat strategii konkurence;
- Krok 4 – identifikovat silné a slabé stránky konkurence;
- Krok 5 – odhad typické reakce konkurence;
- Krok 6 – zjistit, které konkurenci se vyhnout a kterou ohrozit.

Identifikace konkurenční firmy by dle Kotlera a kol. (2007, s. 569-571) nemělo být těžké. Konkurenci lze identifikovat podle produktové kategorie. Jedná se o firmy, které nabízejí stejné nebo podobné produkty, stejným zákazníkům, za podobné ceny. Jakmile jsou identifikováni hlavní konkurenti, je nutné určit cíle konkurence. Znalost plánů konkurence napomáhá zjistit, zda je konkurence se současnou situací spokojena. Dále stejný autor (2007, s. 571-576) pokračuje a říká, že je nutné identifikovat konkurenční strategii. Čím víc si jsou strategie konkurentů podobné, tím většími si jsou konkurenty, to je zlaté pravidlo. Aby společnost byla schopna identifikovat konkurenční strategii, musí znát kvalitu produktů konkurentů, jejich marketingový mix, cenovou politiku, distribuční kanály a komunikační program. Následuje zhodnocení silných a slabých stránek konkurence. Zhodnocením stránek lze určit, zdali je konkurent schopen provést strategii a dosáhnout cíle, a to se odvíjí od zdrojích a schopnostech každé firmy. Získání základních informací o konkurentovi není jednoduchý úkol, protože je nutné sesbírat informace za několik posledních let. Těmito informacemi mohou být sekundární údaje, osobní zkušenost nebo z doslechu, ale také se lze

poptat zákazníků či dodavatelů. Předposledním krokem je odhad reakce konkurenta. Po zjištění strategie, cílů, silných a slabých stránek konkurenta, je možné odhadnout pravděpodobnost kroků a reakce například představení nového produktu. Je nezbytné porozumět i filozofii a vnitřní kultuře konkurenta. Každá konkurenční firma reaguje odlišně, a proto je třeba se pořádně připravit a zjistit si o něm co nejvíce. A posledním krokem je rozhodnutí, které konkurenci je lepší se vyhnout a kterou naopak napadnout. Oboje s sebou nese riziko. Útok na slabšího konkurenta vyžaduje méně zdrojů a času. Na druhou stranu tomu odpovídají zisky, které jsou také minimální. Útokem na silnou konkurenci naopak firma více získá, vylepší si tím své schopnosti i postavení. A pokud firma zjistí slabiny konkurence, úspěch bude zaručený. Dále doplňuje Fotr a kol. (2020, s. 107), že informace o konkurenci lze získat na základě rozhovoru. Nejvhodnější rozhovory jsou semistrukturované, kde subjekt je vedoucím rozhovoru. Otázky jsou připravené dopředu a zároveň jsou kladeny doplňující během rozhovoru. Respondent by měl mít přehled a potřebné znalosti ze zkoumané oblasti. Mezi respondenty patří především externí a interní stakeholdeři.

2.4.1 Komunikace v marketingu

Přikrylová (2019, s. 30) říká, že cílem marketingové komunikace je přesvědčit zákazníka nebo veřejnost, aby na základě cílů změnili názor nebo postoj vůči firmě. Cílem Klapperova pravidla minimálního účinku marketingové komunikace je přesvědčit nové zákazníky k nákupu. Pokud se to nepodaří, napomůže to alespoň k loajalitě těch stávajících. Loajální zákazníci představují základ úspěchu společnosti a představují výrazně nižší marketingové náklady než noví. Jakubíková (2013, s. 43) uvádí, že mezi strategickým marketingem a strategickým řízením je velmi úzká vazba. Marketing připravuje podklady pro strategická rozhodnutí na základě zpracování informací o trzích, konkurenci a formuluje nároky na jednotlivé strategie. Marketingové řízení pomáhá firmě dosahovat cílů. I když je marketingové řízení stále ve fázi vývoje, mnoho společností uznává nezbytnost strategického marketingu a získává přesvědčení, že se může podílet na ekonomickém růstu a zvýšení životní úrovně. Jaderná a Volfová (2021, s. 42) zmiňují důležité body komunikace:

- Reklama – noviny, časopisy, reklama v TV, katalogy a webové stránky;
- Podpora prodeje – vystavené zboží, věrnostní program;
- Sponzoring – podpora sportovců umělců či vzdělávacích institucí;
- Osobní prodej – uspokojování potřeb zákazníků v obchodě;
- Přímý marketing – online reklama, digitální katalog, blogy, mobilní aplikace;
- Public relations – otevření obchodu, speciální akce, blogy, spojení s celebritami.

Jaderná a Volfová (2021, s. 49) uvádí jako nedílnou součást komunikace se zákazníkem in-store marketing, který se zabývá nákupní atmosférou prodejny, kdy cílem je zapůsobit na smysly člověka. Existují externí prvky nákupní atmosféry, které mají přilákat zákazníka do prodejny a jsou jimi například architektura prodejny, vstupní prostory a výkladní skříně. Interní prvky jsou osvětlení, řešení interiéru, využití barev, zařízení prodejny a hudební kulisa. Externí prvky působí pouze vizuálně, interní působí na všechny smysly.

2.4.2 Marketingový mix

Dle Kotlera a kol. (2007, s. 70-71) se jedná o soubor marketingových nástrojů. Firma pomocí nástrojů upravuje jednotlivé nabídky na základě cílového trhu. Jedná se o mix všeho, co firma může udělat, aby posílila poptávku po svém produktu. Marketingový mix se skládá ze 4P a tím jsou produkční politika, cenová politika, komunikační politika a distribuční politika. Do produktové politiky spadají veškeré výrobky a služby, které společnost nabízí, což zahrnuje i

předměty, služby, osoby, místa nebo myšlenky. Cenová politika zahrnuje sumu, kterou je zákazník ochotný zaplatit za produkt. Komunikační politika zahrnuje vlastnosti produktu a jejím cílem je přesvědčit zákazníky k jejich koupi a poslední je distribuční politika neboli distribuční kanály. Jedná se veškeré činnosti společnosti, které umožňují koupi produktu zákazníkovi. Stará se o dostupnost produktu na trhu. Jednotlivé části strategického mixu se starají o koordinovaný program, aby společnost dosahovala svých stanovených cílů a tím si vybudovala i silnou pozici na cílových trzích. Ten, kdo uspokojí potřeby zákazníka ekonomicky, dostupně s využitím komunikace, která je efektivní, se stává vítězem na trhu. Jakubíková (2013, s. 191) se přidává ke Kotlerovi a k jeho výkladu marketingového mixu dodává, že se jedná o prvky, které jsou vzájemně propojené a cílem je dosáhnout jejich optimálních proporcí neboli stručně řečeno, sestavení účinného a kvalitního marketingového mixu je plně v rukou společnosti. Marketingový mix se podílí i na tvorbě marketingové strategie podniku. Jako první použil pojem „marketingový mix“ Neil H. Borden, profesor na univerzitě ve Spojených státech amerických. Níže je zobrazena závislost marketingových složek (4P) a faktorů na straně zákazníka (4C) viz tabulka 1 (Kotler, 2007, s. 71).

Tabulka 1 Marketingový mix

4P	4C
Produkt	Potřeby a přání zákazníka.
Cena	Náklady na straně zákazníka.
Distribuce	Dostupnost a obchodní síť.
Komunikace	Komunikace a marketing.

Zdroj: vlastní zpracování na základě Kotler a kol. (2007, s. 71)

Dle Jakubíkové (2013, s.191) a dalších teoretiků by měly být z „marketingové komunikace“ vyčleněny public relations a měly by být uváděny zvláště jako pátá složka marketingového mixu. Odůvodňují to tím, že nabývá významu rozvíjejících se vztahů s veřejností a nutnosti hlubšího řešení. Další odborníci, především ve Spojených státech amerických, by k 4P přiřadili ještě etiku neboli duševní podíl.

Dále Jakubíková (2013, s.191-193) vytýká koncepci 4P, že se na trh dívá z pohledu prodávajícího a ne kupujícího. Prodávající vidí 4P jako disponibilní nástroje, které ovlivňují kupujícího, zdali produkt koupí nebo ne. Naopak kupující vidí marketingové nástroje jako nositele spotřebitelského užítku. Ve vyspělých ekonomikách začíná vznikat nové tržní prostředí, kde je velmi těžké předvídat konkurenční situaci a kde je nutná informovanost zákazníků a spotřebitelů. Tradiční koncept 4P již v tomto prostředí není dostačující k ovládnutí trhu, a proto je nutné pracovat i s jinými podobami marketingového mixu a tím je 4C, které dbá na oboustrannou komunikaci a sděluje zákazníkovi, jak velký užitek firma získá zakoupením jejího produktu. Úspěch firmy se odvíjí od pohledu zákazníka a jeho spokojenosti.

Love brand

Love brand je označení pro značku, se kterou se cítí zákazník emocionálně propojený a díky tomu se zákazník k této značce vrací častěji než k jiným. Rozhodnutí převážně ovlivňuje politika značky, hodnota, a to, jak se značka reprezentuje. Jedná se o souznění se značkou, kdy zákazník se stává součástí její identity. V České republice se jedná o značku Kofola, v zahraničí pak například Apple (mytimi, 2023).

2.4.3 Benchmarking metoda

Fotr a kol. (2020, s.53) uvádí, že se jedná o techniku, která se používá k analýze konkurence s akcentem na vlastní postavení. Benchmarking je vhodná metoda ke srovnání vlastní společnosti s dalšími firmami. Jedná se o identifikaci nejlepších parametrů výkonnosti podniku a stanovení postupu k jejich dosažení. Výhodou metody je systematický postup sběru a analýzy dat, proces učení se při jejich zpracování a aplikace srovnávacích metod. Jedná se o metodu, která se používá ke zefektivnění procesů v podniku na základě výběru konkrétních parametrů, které se následně vyhodnocují (mytimi, 2021). Jakubíková (2013, s. 154) doplňuje, že se jedná o dlouhodobý proces, kdy se pozorují a srovnávají vlastní výsledky s výsledky konkurence. Pomocí metody se zkoumá kvalita a efektivnost výroby, výrobních postupů nebo marketingové aktivity. Jedná se o metodu, která si vybírá vhodné myšlenky či přístupy, následně je porovnává s cílem zvýšení vlastní efektivnosti, výkonnosti nebo kvality. Rozlišuje se benchmarking interní, konkurenční, funkcionální, generický a spolupracující, přičemž pro tuto diplomovou práci hraje hlavní roli benchmarking konkurenční.

Autorka Lencová (2016) na stránkách Ligs Universit uvádí, že se jedná o jednu ze základních technik pro získání a vyhodnocování cenných informací o konkurenci. Ze získaných informací převážně literární rešerší lze odvodit, jak se konkurence projevuje. Jedná se o jednu z nejlepších metod, která pomáhá nalézt lepší postupy a zlepšení praktických činností, které jsou v podniku prováděny. Avšak nejedná se o kopírování, nýbrž jen inspiraci, jak již zmiňuje Tyll.

Tyll (2014, s. 44) doporučuje metodu k lepšímu pochopení konkurenční pozice společnosti na trhu. Jedná se o metodu, kde se porovnávají u dvou a více společností produkty, procesy, ceny, metody a dosahování výsledků. Účelem benchmarkingu je identifikovat své slabé stránky a následně najít způsob u konkurence, jak tyto slabiny vylepšit. Avšak není cílem konkurenci kopírovat, naopak, cílem je inspirovat se, jak postupy u nich fungují a zjištěné poznatky přizpůsobit vlastní situaci (mytimi, 2021). Grasseová (2012, s. 224-225) dále zmiňuje, že první společnost, která plně zapojila benchmarking metodu do své organizace, byla firma Xerox s cílem zlepšení výkonu společnosti. Jedná se o metodu, která porovnává procesy, organizační struktury, produkty s konkurenty za účelem vlastního zlepšení. Podle předmětu se benchmarking dělí na konkurenční, funkcionální a procesní. Knápková (2017, s. 120) uvádí, že benchmarking metoda je vhodná k posouzení finančního zdraví společnosti. Heslem metody je „učit se od ostatních“.

Vašítková (2014, s. 204) uvádí, že průběh benchmarkingu je charakterizován sedmi kroky:

1. Vybrat oblasti a služby, které budou posuzovány;
2. vypracovat profily služeb a navrhnout data a ukazatele vhodné ke zkoumání;
3. sběr a zpracování vybraných dat a ukazatelů;
4. analyzovat zjištěné poznatky a identifikovat nejlepší výkony a mezery;
5. vybrat nejlepší praktické postupy;
6. navrhnout strategii pro optimalizaci procesů a služeb v podniku;
7. tento postup provést opakovaně.

Přičemž analýza by měla být prováděna na společnosti, která má lepší výsledky než vlastní společnost. Je i potřeba dodržet, aby srovnávaná firma podnikala v podobné oblasti a měla podobnou velikost. Porovnávají se údaje za stejně dlouhé období (mytimi, 2021). Dále Tyll (2014, s.45) doplňuje, že v praxi existuje mnoho typů benchmarkingu a představuje dvě následovné. Konkurenční metoda je metoda, kde se provádí výzkum zmíněných parametrů v rámci odvětví, ve kterém firma působí. Další metodou je benchmarking zaměřený na nejlepší praktiky, který srovnává výkony společností i s podniky stojící zcela mimo dané odvětví. Inspiraci lze čerpat kdekoli a parametry jsou obdobné ke srovnání. Příkladem je společnost

Xerox, která vylepšila její distribuci podle přepravní společnosti LL Bean. Metoda nemusí být realizována jen vůči externím subjektům, ale lze metodu provádět i interně a srovnávat jednotlivé podnikatelské jednotky nebo oddělení. Interní benchmarking se používá zejména u velkých organizací. Výsledkem bude zjištění, co a jak může společnost ještě vylepšit. V návaznosti na proces, který je právě vylepšován, lze dosáhnout úspory nákladů, zvýšení objemu výroby anebo snížení fluktuace zaměstnanců. To vše vede ke zvýšení konkurenceschopnosti zkoumané společnosti.

Lencová (2016) říká, že záměrem benchmarkingu je stanovení cílů, aby podnik mohl začít zlepšovat své realistické procesy a porozuměl tím změnám, které jsou ke zlepšování nutné. Důsledky benchmarkingu lze vidět na zlepšení rozhodování, zvýšení spokojenosti zákazníků, urychlení procesů změny anebo úsporách na nákladech. Výsledkem benchmarkingu je poskytnutí měřítek, která srovnávají výkonnost daného procesu. Pomáhá zjistit mezery organizace ve výkonnosti a vyplnit je. Dále umožňuje nalézt lepší praktiky a hybné síly k dosažení stanovených cílů. Identifikuje oblasti, v nichž je třeba přijmout opatření ke zlepšení.

2.4.4 Finanční analýza

Smyslem finanční analýzy je dle Hanzelkové (2017, s. 120) určení finančního zdraví podniku a posouzení, zda je strategický plán z finančního hlediska reálný. Jedná se o analýzu celkových finančních zdrojů a výsledků činnosti podniku. Jasanská (2022) se přidává k Hanzelkové a uvádí, že finanční analýza dává objektivní pohled na hospodaření podniku a nelze se omezovat pouze na výsledek jednoho roku, ale zahrnout výsledky i minulých let. Kalouda (2017, s. 57-59) uvádí, že se jedná o metodický nástroj, díky kterému lze určit finanční zdraví podniku. Jde paradoxně o upřednostňování likvidity a rentability, jako kdyby ostatní ukazatele sem nepatřily. Dále autor uvádí, že informace potřebné pro finanční analýzu se získávají z výkazů finančního účetnictví a výroční zprávy a prospektu cenných papírů. Kalouda (2017, s. 72) definuje základní druhy poměrových ukazatelů:

Ukazatele rentability

Knápková (2017, s. 100) zmiňuje, že rentabilita je měřítkem schopnosti dosahovat zisku neboli jaká je výnosnost vloženého kapitálu. Schopnost podniku vytvářet nové zdroje. Růčková (2019, s. 60-61) doplňuje, že u těchto poměrových ukazatelů se nejčastěji vychází ze dvou základních účetních výkazů, a to z výsledovky a rozvahy. Tito ukazatelé budou nejvíce zajímat akcionáře a potencionální investory. Obecně by měly mít ukazatele rostoucí tendenci. Ukazatelé dále informují o efektivitě podniku a zároveň odhaluje slabé stránky hospodaření (cashbot, 2021). Při finanční analýze jsou důležité tři kategorie zisku. Knápková (2017, s. 100-104) vádí, že ukazatele rentability jsou rentabilita tržeb (ROS), která slouží k hodnocení úspěšnosti podnikání. Dále rentabilita celkového kapitálu (ROA), která uvádí celkovou výkonnost podniku a rentabilita vlastního kapitálu (ROE), která udává výnosnost kapitálu vloženého vlastníky.

Ukazatele aktivity

Kalouda (2017, s.74) udává, že existuje šest ukazatelů aktivity, a to doba obratu zásob (kolik dní se musí prodávat, aby se zaplatily zásoby), rychlost obratu zásob (kolikrát se přemění zásoby v ostatní formy oběžného majetku, z něhož vyplynou tržby), doba obratu pohledávek, rychlost obratu pohledávek (kolikrát jsou pohledávky přeměny v peněžní prostředky plynoucí z tržeb), doba obratu závazků a relativní vázanost stálých aktivit. Knápková (2017, s.107-108) dodává, že pomocí těchto ukazatelů lze zjistit, zda je přiměřená velikost jednotlivých druhů aktiv v rozvaze v poměru k současným nebo budoucím aktivitám podniku. Čím je hodnota ukazatele větší, tím lépe, avšak minimální doporučená hodnota je 1. Nízká hodnota říká, že je neúměrné majetkové vybavení podniku a jeho neefektivní využití.

Ukazatele likvidity

Neboli jak rychle dokáže podnik proměnit svá aktiva na hotové peníze, přičemž náklady na tuto proměnu by měly být co nejnižší (moneta, 2023). Kalouda (2017, s.75) říká, že ukazatele likvidity jsou celosvětově standardizovány. Jedná se o srovnání, co má podnik zaplatit a co dodává, že likvidita vyjadřuje schopnost podniku splácet své krátkodobé závazky. Jedná se o poměření, čím je možno platit (čítatel) s tím, co je nutno zaplatit (jmenovatel). Růčková jde dál do hloubky a říká (2019, s.57-58), že existuje více cílových skupin, které využívají výsledků finanční analýzy a každá skupina preferuje jinou úroveň likvidity. Manažeři berou nedostatek likvidity jako riziko snížení ziskovosti a nevyužití příležitostí nebo také ztrátu kontroly nad podnikem. Vlastníci podniku naopak preferují nižší úroveň likvidity, protože oběžná aktiva (krátkodobý majetek) představuje neefektivní vázanost finančních prostředků a tím snižují rentabilitu vlastního kapitálu.

Ukazatele zadluženosti

Kalouda (2017, s.76) říká, že se jedná o vyjádření poměru vlastních a cizích zdrojů neboli ukazatel finanční stability. Knápková uvádí (2017, s. 87-88), že se jedná o indikátor výše rizika, který podnik s sebou nese v poměru a struktuře vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Vyplyvá z toho, že čím vyšší zadluženost, tím vyšší riziko pro podnik, protože musí být schopen splácet své závazky. Určitá výše zadluženosti může být pro firmu užitečná, protože cizí kapitál je levnější než vlastní. Doporučená hodnota zadlužení se pohybuje mezi 30 až 60 %.

Jasanská (2022) finanční analýza je důležitá pro rozhodování o fungování podniku a plánování. Zatímco účetnictví poskytuje data k určitému okamžiku, finanční analýza je nezbytná pro dobré řízení společnosti. Pomáhá v rozhodnutí jako například navýšení majetku, zhodnocená vloženého kapitálu anebo zjištění platební schopnosti. Výsledky jsou důležitým podkladem i pro investory a externí partnery, když chce podnik získat úvěr anebo investice od investičních potencionálních firem.

2.4.5 SWOT analýza

Jakubíková (2013, s. 129-130) uvádí, že SWOT analýza je jednou z nejpoužívanějších analýz prostředí. Jedná se o jistou sumarizaci několika analýz, přičemž silné a slabé stránky jsou určeny pomocí vnitropodnikových analýz a hodnotících ukazatelů. Pro hodnocení může být použita klasifikace marketingového mixu 4P. Grasseová (2013, s. 87) uvádí význam zkratky SWOT: Strength – silné stránky, Weakness – slabé stránky, Oppurtunities – příležitosti, Threats – hrozby. Dle Bachmana (2014, s.88) se jedná se o nejpoužívanější metodu strategické analýzy, a to hlavně díky jejímu univerzálnímu použití. Mašín (2012, s. 68) představuje SWOT analýzu jako analýzu, která mapuje interní procesy, mezi které patří silné a slabé stránky procesu a externí procesy, mezi které řadí příležitosti a hrozby. Přičemž pořadí SWOT analýzy není striktně dané a může být i v průběhu pozměněno. Dále Fotr a kol. (2020, s. 55) podotýkají, že SWOT analýza je analýza podnikatelského prostředí, která je rozhodujícím krokem, který musí strategický manažer zajistit a nutno analyzovat své prostředí, aby znal svou pozici v prostředí, uměl rychle reagovat na změny prostředí, uměl vyhodnotit svůj potenciál dalšího rozvoj, uměl předvídat chování svých konkurentů a zákazníků a identifikoval rychle rizikové faktory relevantní ke svému strategickému záměru.

Jak již bylo zmíněno, během SWOT analýzy (Fotr a kol., 2020, s. 56-57) se hodnotí silné a slabé stránky, prostředí a příležitosti a hrozby. Jedná se o velmi univerzální analýzu, kterou lze použít například i u analýzy v marketingu či jiném prostředí. Tyll (2014, s. 39) popisuje analýzu jako analytický nástroj, který spojuje metody zabývající se vnějším a vnitřním prostředím, a to

přirovnává k tzv. spoileru. Analýzu lze provázat se všemi doposud zmíněnými analýzami, tj. s Porterovou analýzou pěti sil či PESTEL analýzou. Hanzelková (2017, s. 137) říká, se jedná o završení analýzy interního prostředí, kdy výsledkem je určit hlavní konkurenční výhody a klíčové faktory úspěchu. Červený pak připomíná (2014, s. 135), že SWOT analýza není určena jen pro analýzu na strategické úrovni řízení. I pro analýzu zaměřenou na problémy taktického či operativního řízení.

Fotr a kol. (2020, s.40) hodnotí SWOT analýzu jako analýzu, která umožňuje komplexně vyhodnotit stav firmy, nalézt problémy, které je nutné řešit a objevit nové příležitosti růstu. Analýza by měla být součástí dlouhodobého plánování společnosti a její vyhodnocování by mohlo být součástí strategické kontroly. Hanzelková (2017, s. 137.-138) sděluje, že poznatky ze SWOT analýzy lze shromáždit pomocí různých technik, například z již uskutečněných analýz, porovnáváním s konkurenty, metodou rozhovoru či metodou diskuse.

Při zpracování analýzy by se měly respektovat následující zásady (Hanzelková, 2017, s. 139):

- Závěr by měl být relevantní, tj. závěr by se měl týkat konkrétního účelu;
- analýza by měla být zaměřena na fakta a jevy;
- měla by být objektivní, tedy objektivně odrážet vlastnosti objektu analýzy, případně prostředí, v němž se objekt nachází.

Hanzelková (2017, s. 140) doporučuje zařadit SWOT analýzu na samotný závěr, jakožto sumář nejdůležitějších zjištění a uskutečněných závěrů. Bachmann (2014, s. 89) na závěr samé analýzy dodává, že SWOT analýza vzniká zpravidla na základě brainstormingu, a proto je dobré získané informace podrobit revizi, jelikož získané informace nemusí být pravdivé. Švecová (2021, s. 99-100) uvádí jako výhodu SWOT analýzy všestrannost a možnost aplikování získaných dat pro další analýzy a zpřesnit tak celkové výsledky. Naopak nevýhodou SWOT analýzy je subjektivita a staticnost. To znamená, že obsah této analýzy závisí na množství a zpracování získaných dat, která mohou být zkreslená. Jakubíková (2013, s. 131) SWOT analýza je čím dál častěji nahrazována metodickou variantou a tou je kvantitativní O-T analýza neboli analýza strategických scénářů.

2.5 Metodický postup

V podkapitole metodický postup bude dopodrobna popsáno, jakých jednotlivých postupů a metod bylo užito v praktické části této diplomové práce. Nejprve byla zpracována teoretická část, která předchází analytické části. V teoretické části byla použita díla starší 10 let, a to z důvodu kvality zpracování díla a náročnosti získání odpovídajících informací potřebných k vypracování teoretické části práce.

Cílem diplomové práce je určit silné a slabé stránky společnosti Herbai, která je na trhu 126 let, ale je stále nováčkem a startupem z důvodu, že společnost neměla po celá ta léta jasnou a dlouhodobou strategii. Dílčím cílem práce je zjistit postavení na českém trhu v porovnání s vybranými konkurenty benchmarking metodou. Porovnání bude probíhat se třemi společnostmi Havlíkova přírodní apotéka, Nobilis Tilia a Curaprox. Důvodem zvolení následujících konkurentů je společné odvětví, ve kterém podnikají. Všechny čtyři společnosti podnikají v chemicky farmaceutickém odvětví. A poslání, kdy každá společnost si klade za cíl pomáhat lidem, nabízet kvalitní výrobky z organických surovin, a to vše s ohledem na životní prostředí.

K dosažení cílů bude v praktické části využita literární analýza, kde byl použit internet jako hlavní zdroj k získání informací z článků, rozhovorů, domovských webových stránek společností, sociálních médií a blogů. Dalším zdrojem je rozhovor s majitelem společnosti Herbai, který probíhal 05.04.2023 v sídle společnosti na Braníku, kde má společnost kanceláře a odběrné místo pro objednávky. Jedná se o semistrukturovaný rozhovor, který se skládá celkem z 31 otevřených otázek. Otázky byly předem připravené, přičemž během rozhovoru byly kladené ještě doplňující otázky k bližšímu objasnění dané problematiky. Otázky mají poskytnout ucelený přehled a dostatek informací ke zpracování této diplomové práce. Odpovědi na otázky jsou reflektovány v analytické části práce. Majitel společnosti Herbai je odborníkem na celkový chod společnosti a díky potřebným znalostem dokáže poskytnout nezaujatý pohled. Rozhovor byl nejprve se svolením nahrán na záznamník a následně přepsán do písemné formy. Rozhovor je uveden v příloze této diplomové práce viz příloha 1. Cílem rozhovoru je získat ucelený přehled o postavení společnosti Herbai a také jak vnímá konkurenci na českém trhu. Dále zjistit, jaké jsou její silné, a naopak slabé stránky v porovnání s konkurencí.

Nejprve bude v analytické části detailně představena společnost Herbai, která je primárním tématem diplomové práce. Jak již bylo zmíněno, informace byly získány z literární analýzy, rozhovoru a interních podkladů společnosti Herbai. Postupně bude představena strategie Herbai – poslání, vize a cíle, historický vývoj a jeho důležité historické milníky, které se podílely na vývoji a budování postavení na českém trhu. Poté budou analyzovány jednotlivé části marketingového mixu. Následně budou stejným způsobem představeny a analyzovány konkurenti Havlíkova přírodní apotéka, Nobilis Tilia a Curaprox. Tímto bude získán ucelený přehled pro zpracování benchmarking metody.

Zjištěné informace o společnostech budou navzájem komparovány a vyhodnoceny benchmarking metodou s cílem zjištění postavení Herbai na českém trhu vůči konkurenci. Benchmarking metodou budou mezi sebou porovnány zjištěné informace z předešlé analýzy historického vývoje, strategie, marketingového mixu a finanční analýzy. Finanční analýza zkoumá jednotlivé poměrové ukazatele rentability, aktivity, likvidity, zadluženosti a obrát za období 2018-2021. Pro analýzu dat byl použit program Albertina CZ Gold Edition 2023, který poskytl všechny důležité údaje a hodnoty. Nebyly zde uvedeny hodnoty společnosti Havlíkova přírodní apotéka za rok 2021. Na webových stránkách „justice.cz“ také není k dispozici rozvaha a výkaz zisku a ztrát za rok 2021 k vlastnímu dopočítání, proto tento rok u

společnosti nebude hodnocen a brán v potaz při vzájemném porovnávání. Následně bude provedeno vyhodnocení jednotlivých zásadních strategický kroků Herbai ve srovnání s konkurenty. Dále bude provedena dílčí SWOT analýza silných a slabých stránek společnosti Herbai, a v případě zjištění nedostatků budou následně vyvozena doporučení pro zlepšení postavení vůči konkurenci na českém trhu a zvolení vhodné strategie. V závěru práce bude shrnuta problematika, metody a postupy, které byly v této práci použity a způsob, jakým bylo dosaženo cílů.

3 Analytická část práce

Analytická část práce byla zpracována převážně na základě literární analýzy, kde byl hlavním zdrojem internet a rozhovor s majitelem společnosti Herbai. K tomu, aby mohla být provedena analýza konkurence a následné vyhodnocení postavení společnosti Herbai na českém trhu a s tím spojená problematika a následná doporučení, je nezbytné si nejprve představit společnost Herbai, její strategii a momentální postavení na českém trhu. To pomůže k následnému srovnání s dalšími třemi vybranými společnostmi, které jsou silnými konkurenty ve stejném odvětví.

Tato část práce se bude věnovat strategii vybraných společností, marketingovému mixu a finančnímu zdraví. Nejprve bude představeno odvětví, ve kterém všechny společnosti působí a které je spojuje. Dále bude představena společnost Herbai, její vývoj, strategie a marketingový mix. Důležitým bodem je historie, která měla zásadní vliv na budoucí vývoj a současný stav společnosti. Následně budou ve stejném pořadí představeny konkurenční společnosti. Na závěr praktické části budou zhodnoceny a porovnány jednotlivé strategické kroky všech vybraných společností pomocí benchmarking metody a jejich vzájemné působení na konkurenční vztahy. Zde bude provedena i finanční analýza v komparaci všech čtyř společností s cílem určení finančního zdraví. V úplném závěru budou SWOT analýzou určeny silné a slabé stránky společnosti Herbai a zhodnoceno postavení společnosti Herbai na českém trhu vůči konkurenci. Bude vytvořen souhrn problematiky a z toho vyvozena doporučení v případě zjištěných nedostatků.

3.1 Charakteristika odvětví

Všechny čtyři vybrané společnosti spadají do chemicky farmaceutického průmyslu, ve kterém se nachází v současné době celkem 518 firem na českém trhu, což vytváří celkem silnou konkurenci v tomto odvětví (Albertina, 2023). Dále se na stránkách pharमतofit (2021) píše, že farmaceutický průmysl, jako jeden z mála průmyslových odvětví, se za poslední desetiletí dynamicky rozvíjí na českém trhu a řadí se tak v tuzemsku k nejrychleji rostoucímu průmyslu. Od roku 2018 do roku 2020 vzrostla produkce o neuvěřitelných 55 % a výhledy do budoucna napovídají, že odvětví bude i nadále vzkvétat. Nicméně stále převažují na českém trhu nadnárodní společnosti, které se zabývají organickou výrobou. K rozvoji napomáhá i současný trend domácností, kdy organická kosmetika se stává, čím dál tím oblíbenější. Stále více zákazníků se setkává u výrobců s alergickými reakcemi a intolerancí. Je to i moderní životní styl, který vede k upřednostňování kvality nad kvantitou a šetření životního prostředí. Společnost se v tomto odvětví stává více kritická a je pro ni důležité, jaké přípravky používá na tělo, pleť a hygienu dutiny ústní. Uvědomuje si tíživou situaci pro mladší generace, kdy bude třeba eliminovat uhlíkovou stopu a produkování odpadu. Chemicky farmaceutické odvětví reaguje na trendy 21. století a jejím cílem je vyjít vstříc nejen náročným zákazníkům.

Do jmenovaného odvětví náleží výroba léčiv, chemických látek, rostlinných přípravků a výroba dalších prostředků pro zdravotnické účely (budoucnostprofesi, 2016). Dále se na stejných stránkách budoucnost profesi (2016) lze dočíst, že zaměstnanost ve farmaceutickém průmyslu stoupá a výroba léčiv a léčivých přípravků patří k perspektivním odvětvím. Přispívá k tomu i stárnutí populace a nárůst poptávky po léčivech. Jedná se o odvětví, kde jsou kladeny vyšší kvalifikační požadavky na zaměstnance. Jedná se o odvětví, kde jsou nutné velké finanční investice na výzkum a vývoj. V dalších letech se očekává významný růst farmaceutického odvětví. Velké finanční investice jsou důležité i do prodeje a marketingu, a to z důvodu efektivnosti prodeje a inovace výrobků s cílem dostat tyto výrobky na trh.

3.2 Charakteristika společnosti Herbai

Na webových stránkách společnosti Herbadent (2023) se lze dočíst, že společnost má již letitou tradici na českém trhu, jejíž cílem je pomáhat a léčit. Historie sahá až do roku 1897, a přesto se stále považuje za startup. Je to teprve 4 roky, co společnost začala výrazně růst. Velký podíl na tom má současný majitel společnosti, dentista MUDr. Pavel Smažík, který se v roce 2019 stal 100% vlastníkem společnosti. Nutno podotknout, že společnost až do roku 2021 vystupovala pod názvem Herbadent na českém trhu. V roce 2021 byla založena společnost Herbai, a.s., která řídí celkem tři značky. Aby nedocházelo k omylům, bude v této diplomové práci uváděn název Herbai jako společnost, která zastřešuje značku Herbadent, Herbaspa a Dr. Svatek. Společnost se specializuje na výrobu bylinných produktů v chemicky farmaceutickém průmyslu. Vyrábí převážně produkty pro dentální hygienu a dále léčivá medicínální vína obsahující extrakty léčivých exotických bylin. Produkty vznikají z nasušených bylin, kde základ tvoří vždy sedm bylinek (řapík lékařský, heřmánek pravý, šalvěj lékařská, hřebíček, fenykl obecný, máta peprná a mochna nátržník). Společnost si zakládá na prvotřídní kvalitě a produkty jsou ze 100% složení z bylin. Společnost věří v sílu přírody, a to je taky jejich heslem „Společnost starající se o to, aby se dostalo to nejlepší z bylin k lidem“. Dále si zakládá na svých dlouholetých tradicích, zkušenostech a hodnotách, jejichž pilířem jsou příroda a byliny.

Historie společnosti

Příběh společnosti Herbai se píše také na jejich domovských stránkách Herbadent (2022) a spadá až do předminulého století, kdy se před 126 lety začala psát historie Herbai. Vše začalo v roce 1987 za bývalého Rakousko-Uherska, kdy Vladimír Svatek a Dr. Javůrek začali výrobou medicínálních vín v prostorách dnešního Smíchova. Vína zde zrála v prastarých dubových sudech několik měsíců. Zajímavostí je, že tyto prostory využívá společnost až dodnes. Několik let poté společnost získává koncesi na výrobu léčivých sladových vín. Prvním úspěšným výrobkem bylo víno Condurango na léčení zažívacích potíží, získáváno z jihoamerické liány a dále následovalo víno Maltoferrochin, které se doporučuje při nedostatku železa v organismu.

Dále se na stránkách Herbadent (2022) uvádí, že v roce 1906 majitelé rozšířili prostory na Smíchově a postavili novou továrnu s kvasírnou, varnou, dokvašovnou a ležáckými sklepy. Už tehdy byla kapacita skladu až neuvěřitelných 50 hl. V roce 1945 s koncem 2. světové války jeden z majitelů, Vladimír Svatek, byl popraven nacisty a sklepy byly posléze znárodněny na 48 let. Ve společnosti nadále pracoval dr. Karmazín, který sestavil recepturu sedmi léčivých bylin, které se staly základem všech produktů společnosti. Takto byl v šedesátých letech 20. století vyvinut první bylinný roztok na dásně Herbadent, který se prodával jako lék na záněty dásní a afty. Tento extrakt se vyrábí dodnes a je stále základem všech zubních past, ústních vod a gelů. Roztok má antibakteriální, protizánětlivé a proti krvácivé účinky. Přípravek Herbadent zažíval v sedmdesátých letech velký úspěch. Byl uznán Státním ústavem pro kontrolu léčiv jako lék a dostal se na pulty českých lékáren. V roce 1990 byla společnost zprivatizována.

Honsová (2014) uvádí, že v roce 2003 se novými majiteli stali MUDr. Petr Koníř a Ing. Pavel Zavadil. Noví majitelé stavěli strategii podniku na letité tradici a historii s cílem postupně oživovat zašlou slávu společnosti. Už tehdy měli obrovskou vizi, kam až to má Herbadent na českém trhu dotáhnout. Cílem bylo, aby Herbadent dosáhl úspěchu jako Kofola, která byla také vyhrabána z popela. Kudrnová (2019) uvádí, že majitelé stavěli sice na silné historii, produktech prémiové kvality, ale v nabídce měli pouze pět produktů. To bylo i na tehdejší dobu málo. Plus marketing v tehdejší době nebyl na dnešní úrovni. Trvalo jim deset let, než pochopili, co český zákazník opravdu vyžaduje. Hlavní změna nastala, když rozšířili svoji

nabídku a krom vín a roztoku Herbadent začali vyrábět zubní pasty, ústní vody a gely. Zaměřili se převážně na oblast dentální prevence.

Dále na stránkách Herbadent (2023) pokračuje vývoj historie, kdy v roce 2010 zakládají společnost Herbadent zapsáním do obchodního rejstříku. Rok 2011 byl velmi úspěšným rokem. Roztok Herbadent se stal nejlepším výrobkem pro léčbu aftu. V roce 2014 společnost expandovala na zahraniční slovenský trh. V roce 2019 se stal novým majitelem společnosti dentista MUDr. Pavel Smažík a rozšířil svůj sortiment o zubní kartáčky a další významné produkty. V roce 2021 na základě změny právní formy se společnost s ručením omezeným změnila na akciovou společnost Herbai.

Strategie společnosti

Kudrnová (2019) uvádí, že v průběhu let si Herbai získal silné postavení na českém trhu. Po celá léta si udržel přízeň stálých zákazníků a zároveň získal přízeň nových. Už po staletí si společnost zakládá na tajné rodinné receptuře, která se předává z generace na generaci. Každý ví, že základem všeho je extrakt ze sedmi základních bylin, ale přesný postup zná pouze hlavní vedení a mistr výroby, který pro společnost pracuje dlouhých čtyřicet let a své know-how předává svému zeťovi. Takto se společnost může pyšnit svojí jedinečností a důvěrností. Jedná se o menší společnost na českém trhu, která teprve vzkvétá.

Vizí společnosti Herbai je být jedničkou v bylinné péči v Čechách i ve světě. Mezi její další vize patří získat si vedoucí postavení v tradiční evropské bylinné medicíně, vybudovat silnou značku, která je vidět, cítit a kterou zákazníci budou preferovat a na základě pozitivních výsledků dále doporučovat, protože spokojený zákazník je ta nejlepší a nejdůvěryhodnější reklama. Existuje mnoho společností, které přidávají bylinky do svých produktů, ale žádná společnost se nemůže pyšnit 100% čistými bylinnými produkty. Další vizí je zprostředkovávat zákazníkům kontakt s přírodou v každodenním uspěchaném životě, aby díky bylinkám mohli žít zdravější a kvalitnější život. Ačkoli se jedná o prémiovou a luxusní značku, doufají ve věrné zákazníky, kteří upřednostňují zdravý životní styl. Jedná se o letitou tradici, která může stavět na vědeckém ověření léčivé moci bylin. Společnost krom tradice a historie staví i na svých hodnotách, mezi které na prvním místě ctí respekt nejen k přírodě, ale i k zákazníkům. Herbadent věří, že člověk dokáže ovlivnit své zdraví a přispět tak ke kvalitnějšímu životu (interní podklady Herbai, 2022).

Z rozhovoru s majitelem společnosti (příloha 1) vyplynulo, že poslání Herbai je vyjádřeno heslem „prevence přírodou“ a doplněno claimem „vyrobena z bylin“. Cílem je předcházet zdravotním potížím dutiny ústní. To vše na přírodní bázi. Vyráběné produkty jsou čistě organické. Chtějí, aby zákazníci poznali cenné a léčivé schopnosti přírody, souzněli s ní a brali ji jako běžnou součást života.

S nástupem do Herbai si majitel stanovil jasné strategické cíle, kterých chtěl průběžně dosáhnout do roku 2025. Níže jsou ty nejdůležitější z nich (interní podklady Herbai, 2022):

1. Dosáhnout ročního obrátu 250 milionů korun;
2. stanovit jednoznačnou, dlouhodobou a úspěšnou strategii;
3. rozšířit počet prodejních míst;
4. zvýšit podíl nových výrobků a rozšířit portfolio;
5. stanovit si přehlednou strukturu portfolia;
6. inovovat design obalů a marketingových materiálů, které budou odpovídat filozofii;
7. zmodernizovat a přestěhovat výrobu;
8. expandovat a nabízet produkty v mnoha zemích světa.

Kinkor (2021) uvádí, že z výše uvedených cílů je jasné, že společnost neměla na svém počátku jednoznačnou a dlouhodobou strategii. Sám majitel společnosti v rozhovoru zmínil, že pouze na historii není možné stavět, protože historie byznys nedělá, ale pouze přispívá k úspěchu a přidává na jedinečnosti podniku, proto jedním z prvních cílů bylo, vytvořit jednoznačnou a dlouhodobou strategii a posílit postavení Herbai na českém trhu. Až do roku 2019 nedisponovala společnost žádnou ucelenou strategií, která by jí dávala možnost stabilního postavení na českém trhu vůči konkurenci. Až nástupem nového majitele zaznamenala společnost Herbai revoluci, modernizaci a obrovský úspěch a postupně začala utvářet svou strategii, se kterou může v dnešní době konkurovat a dobývat postupně nejen lokální, ale i globální trhy. Věděl, že musí společnost omladit, navázat na trendy, přidat nové produkty, změnit design obalu produktů a zvýšit objem výroby i počet zaměstnanců.

Prvním cílem bylo zvýšení obrátu. Obrat při převzetí společnosti byl před rokem 2018 36 milionů. Společnost v té době neměla rozvinutou prodejní síť, portfoliová struktura byla nepřehledná a pro zákazníky těžce uchopitelná. Marketingová strategie byla v začátcích a spoléhalo se převážně na důvěru zákazníků a jejich dobré slovo. Design obalů byl nefunkční, zastaralý a v regálech splýval s další stovkou produktů. Společnosti chyběla vize a osobitost, která by zákazníky oslovila. Nedošlo ani k inovaci manufakturní výroby, byla zastaralá a vše probíhalo převážně ruční výrobou. Cílem bylo nastartovat i novou firemní kulturu (interní podklady Herbai, 2022).

Z rozhovoru s majitelem společnosti (příloha 1) vyplynulo, že ji přebíral půl roku před začátkem pandemie Covidu-19. Ačkoli to bylo období krize pro mnohé společnosti, Herbai tuto dobu ustál s dobrým výsledkem viz graf 8, kde lze vidět, že i přes nepřízeň pandemie obrat společnosti stále rostl. Avšak obrat nerostl rapidně, ale pouze jen o 10 %, což hodnotí majitel společnosti, jako velmi málo. Jakmile se podmínky uvolnily, obrat stoupl o 40 %. V minulém roce vzrostl o 2,5násobek toho, když společnost přebíral. Bylo tomu z toho důvodu, že většina produktů je převážně k dostání v lékárnách, které i v době pandemie byly otevřené a krize je tolik nezasáhla. Stejně tak i jako ostatní konkurenti, zaznamenali díky tomu i růst prodeje na e-shopech. Po Covidu-19 přišla válka na Ukrajině, která měla také lehký dopad na Herbai, lidé začali přemýšlet, za co peníze utratí. Negativní dopad měla i inflace, která zapříčinila zdražování v loňském roce o 10 %. Bylinky zdražily o 50 % a spousta z nich je i dovážena z Ukrajiny. Na výrobu organických produktů je i potřeba líh, který je energeticky náročný. Majitel však tento rok doufá, že se situace zlepší. Když není Covid ani válka, společnost roste o třetinu ročně a trhu se daří lépe.

Dále se dle majitele společnosti viz rozhovor (příloha 1) podařilo rozšířit počet prodejních míst a navázat spolupráce s dalšími obchodními řetězci, online e-shopy a drogeriemi. Do budoucna je v plánu navazovat další spolupráce, jako například s obchodním řetězcem Tesco nebo Globus. Avšak kamenná prodejna nebo pop-up stánek se neosvědčily. Sortiment je stále relativně malý a prodejna se neuživí. Zkušenost s pop-up stánkem na Smíchově nebyla pozitivní. Náklady na nájem a personál byly vyšší než příjmy z prodeje. Proto i dalším cílem je rozšířit portfolio produktů do budoucna a neustále inovovat a přicházet s novými produkty. V roce 2022 uvedli na trh 12 nových nebo inovovaných produktů, jako například Kapky z bylin, Mastičky z bylin, Inovace roztoku na dásně, Sirupy na železo nebo kapky na nervy, imunitu či zažívání. Letos mají v plánu uvést celkem 24 nových produktů. V plánu jsou i nové řady v péči o pleť a tělo.

Kromě toho se majitel zmínil v rozhovoru (příloha 1) že, se podařilo dát jednotlivým produktům strukturu a rozdělil produkty do tří řad. Dentální řada Herbadent, která nabízí produkty na prevenci v péči o dutinu ústní. Dále léčebná řada Dr. Svatek, která nabízí medicínální vína a kapsle a poslední je řada Herbaspa, která nabízí pěny do koupele. Podařilo se vytvořit přehlednou strukturu portfolia, která se skládá celkem ze tří značek, které jsou zastřešeny

značkou Herbai. V neposlední řadě se jim podařilo rozšířit sklady v Mníšku pod Brdy, kam mají v plánu do budoucna přesunout celkovou výrobu dentální hygieny.

Dalším důležitým krokem byla dle majitele společnosti viz rozhovor (příloha 1) inovace designu obalů všech produktů, které byly původně zeleno-červeno-šedo-bílé. Majitele k tomu vedla vlastní zkušenost s hledáním produktů Herbadent v drogerii. Především obal nebyl výrazný a výrobky se ztrácely mezi těmi stovkami dalších. Bylo třeba udělat radikální změnu. Tak vznikl nový svítivě zelený obal s tmavě zeleným nápisem, který symbolizuje vizi Herbai. Při průzkumech se ukázalo, že ačkoli první ohlasy nebyly pozitivní, jednalo se o velmi taktický a úspěšný krok a vedlo to ke zvýšení prodeji produktů. Změna přinesla pozitivní výsledky, růst prodeje rostl, a i značka získávala na popularitě. Dokazuje to i další průzkum, kdy na začátku to bylo pouhé 2-3 % spontánní znalosti společnosti a především rok to bylo 3-5 %, kdy k tomu přispěla i úspěšná marketingová strategie. S rozšiřujícím se portfoliem a plány expanze i na zahraniční trhy, bylo třeba zmodernizovat a zvětšit výrobu. Výroba probíhá ve skladech na Smíchově a v Mníšku pod Brdy vzniká plně automatizovaná továrna, kde budou vyráběny pasty, ústní vody, kartáčky atd.

S novým majitelem se změnilo myšlení a filozofie společnosti od samého základu. Společnost získala na prosperitě a vzrostl rapidním tempem obrát. Firma definovala svou vizi, poslání a cíle, které jsou základem úspěšné strategie. Společnosti se podařilo i minimalizovat podíl subdodavatelů a zaměřila se pouze na ty kvalitní s nejlepší nabídkou a tím snížila náklady. Snahou společnosti je se zaměřit na dodavatele převážně z Čech, ale ne vždy je to možné. Jelikož se jedná o firmu certifikovanou Státním ústavem pro kontrolu léčiv, není možné brát všechny byliny, ale pouze ty ve farmaceutické kvalitě. Dále jsou dováženy speciální byliny z Asie či Spojených států, kde je nutné dodržovat přísná pravidla.

Kinkor (2021) říká, že základním cílem vždy zůstane vytvoření partnerské fungující sítě na několik let, a vyhnout se tak jednorázovým nevýdělečným obchodům. Jejich velmi silnou stránkou je, že se specializují jednoznačně na výrobu produktů primárně z bylin. Takových výrobců v Evropě moc není. Cílem do dalšího roku zůstává získání investora a stále více inovovat a modernizovat výrobu a nyní plánují expandovat do západní Evropy a Skandinávie. Navzdory vzniklým, neočekávaným překážkám, se podařilo splnit většinu výše jmenovaných cílů nebo alespoň částečně a s výsledky za poslední 4 roky je majitel společnosti spokojen.

Komunikace

Komunikace společnosti je dle majitele viz rozhovor (příloha 1) cílena převážně na ženy, protože právě ty častěji nakupují na internetu farmaceutické a kosmetické produkty. Gric (2020) uvádí, že to dokazuje studie, která říká že až 58 % žen nakupuje na internetu kosmetiku, oproti tomu pouze 19 % mužů si zakoupí drogerii na internetu. Dále v rozhovoru majitel (příloha 1) uvádí, že v pop-up stánku si zaznamenávali, kdo je tím avatarem a vyšlo, že je to pečující matka z většího města, ze střední a vyšší příjmové skupiny. Ženy, které přemýšlí a úplně nekoukají na cenu a zároveň se nenechají oklamat převoněnými a předraženými produkty. Ženy jsou i mnohem více starostlivé, pečující a chtějí pro svou rodinu to nejlepší a nejkvalitnější. To dokazuje i na růst tržeb z prodeje hlavně v drogeriích, kde typickým zákazníkem je právě žena. Krom toho společnost cílí i na mladé lidi na sociálních sítích statementy, které jsou krátké a výstižné. Cílem je, aby člověk splynul s přírodou, proto se zaměřují se na detaily přírody. Vybrané obrázky doplňují krátkými texty, které mají lidi vzdělávat. Předávají zákazníkům autentické fotky a videa z prostředí podniku a výroby, kde vše vzniká. Nechávací tím nahlédnout do zákulisí. Nabízejí fotky lidí při práci, prostředí továrny, proces macerování vín a bylin. Cílem Herbai je předat zákazníkům důvěru v produkty, že zvolili pro svou rodinu správnou cestu. Produkty si oblíbí a budou se opakovaně vracet a doporučovat.

Společnost staví na sloganu „prevence přírodou“ což jí nabízí široké možnosti komunikace se zákazníky a nabízí na dané téma různé eventy či kampaně ve svém centru v Braníku. Lidi lze pomocí přírody edukovat, inspirovat k lepšímu životnímu stylu, dostat do podvědomí prevenci zdraví a vyvarovat se tak různým nemocem. Dále chtějí lidi naučit o sebe pečovat skrz přírodu a vyhnout se tak stresu. Trendem dnešní doby je návrat ke kořenům, tradici, bylinkám a čistotě. To vše může společnost Herbai nabídnout. Cílem je chránit životní prostředí a nepoužívat nic, co by obsahovalo chemikálie a mohlo škodit přírodě. Tím si společnost i získává zákazníky a motivuje je k tomu, aby také chránili přírodu. Marketingová kampaň pro rok 2022 si kladla za cíl zvýšit komunikaci se zákazníky a dostat se k nim blíže, rozšířit podvědomí o značce a její filozofii, a to se podařilo. Během loňského roku byl zvýšen prodej, počet nových zákazníků a zdvojnásoben obrát. Společnost využívá ke komunikaci se zákazníky více marketingových nástrojů, aby dopad byl co nejširší. Nahrála televizní spoty a vizuály, kde si kladla za cíl oslovit běžné lidi. (interní podklady Herbai,2022).

Z rozhovoru s majitelem společnosti Herbai (příloha 1) dále vyplynulo, že využívají komunikační kanály jako televizní sponzoring pořadu Stardance na České televizi nebo pořadu Herbář. Účastní se výstav a veletrhů. Na internacionálním veletrhu IDS zaznamenal majitel společnosti Herbai úspěch a navázal kontakt se 130 potenciálními odběrateli z pěti kontinentů. Zde mají i příležitost zpětné vazby od zákazníka a zároveň zákazník si zde může vše osahat, očichat a ochutnat a zakoupit produkty se slevou. Využívají také doporučení přes odborníky, zubaře, hematology pro jejich kapsle na železo. Zaměřují se i na reklamní média a cílem je oslovit zákazníky novinovými články a rozhovory. Majitel společnosti píše odborné články s kolegy. Dále cílí i na digitální kampaň na webových stránkách jako YouTube, Seznam či Google. Spravuje sociální média jako Instagram nebo Facebook, kde se zákazníci sdílí důležité momenty, akce, semináře, veletrhy, kterých se účastní, avšak zde fungují relativně okrajově a je zde nevyužitý potenciál v komunikaci se zákazníky. Poukazuje na to i nízký počet sledujících, kde jich na Instagramu čítá kolem 2 tisíc a na Facebooku 11 tisíc viz graf 1 v porovnání s konkurenty. Dále majitel zmiňuje, že od nového roku si najali tým, díky kterému se postupně zvyšují parametry, včetně obrátu na e-shopu, na který je reklama směřována. Do budoucna je cílem navázat i spolupráci s influencery, kteří budou mít opravdu silný vztah k značce. Jedná se o love brand značku a bez vztahu je vidět, že se ke značce chová jako k jiné a tím ztrácí svou přidanou hodnotu.

Dále dle majitele viz rozhovor (příloha 1) se v předchozích letech neosvědčila outdoorová reklama a nemají v plánu v ní pokračovat. V začátcích při rebrandingu měli na domech a štítech velké bannery a velkoplošné reklamy. Při sponzoringu Stardance byly i billboardy na ulici. Jedná se ale o relativně drahou reklamu a ve chvíli, kdy se do ní neinvestuje hodně peněz, tak má malý dopad. Na stránkách mediaguru (2022) se lze dočíst, že navázali reklamní spolupráci například s BENU lékárnou na prodejní akci na léto 2022. Na promoakci byla využita reklama hned při vstupu do lékárny. Jednalo se o vizuální kampaň, kde právě byly fotky se zákaznicemi z kampaně „prevence přírodou“.

Na stránkách pharmanews (2015) píše, že od roku 2008 se společnost Herbadent stala hrdým partnerem Nadačního fondu Českého rozhlasu Světluška, se kterým spolupracuje dlouhá léta. Jedná se i o výrobu speciálních produktových řad, z nichž jde určité procento z prodeje právě na podporu Světlušky. Herbai je dále členem Czechdent, generálním partnerem projektu Dětský úsměv a Zlatým partnerem asociace ADH.

Distribuční cesty

Rok 2022 byl pro společnost Herbai ziskový a velmi úspěšný. Dle majitele společnosti viz rozhovor (příloha 1) se obrat zdvojnásobil na neuvěřitelných 70 milionů Kč a v roce 2023 se očekává další růst. Jedním z cílů bylo rozšířit distribuční cesty, a to se povedlo již v roce 2022. Distribuce byla rozšířena o spolupráci s online prodejny jako je Notino, jeden z největších e-shopů v Čechách nabízející drogerii a kosmetiku, dále e-shopy Alza, Košík nebo Rohlík. Dále byla rozšířena spolupráce s lékárnami a produkty lze zakoupit nově i v lékárnách Dr. Max, Benu, lékárny Magistra nebo Pilulka. Řadu dentální hygieny lze zakoupit i v drogeriích jako je drogerie Teta, Rossmann nebo Dm a dále v obchodních řetězcích jako Billa.

Důkazem úspěchu rozvoje distribučních cest je rok 2021, kdy se jim podařilo otevřít první pop-up stánek v obchodním centru Nový Smíchov na Andělu. Jednalo se o první zkušební prodejnu, která měla sloužit nejen k prodeji, ale i k získávání zpětné vazby od stávajících zákazníků (mediaguru, 2022). Buřivalová (2022) pokračuje ve zmiňování úspěchů společnosti v roce 2022, kdy majitel odkoupil krámeček Herbata s letitou tradicí v centru Prahy. Krámeček se zaměřuje na prodej bylinek, koření a na prodej produktů společnosti Herbadent a Herbaspa.

Kinkor (2021) uvádí, že úspěch registrují i v online prodeji, kde připadá třetina prodaných produktů na e-shop, zbytek je skrz spřízněné e-shopy. Společnost navazuje spolupráce i s jinými společnostmi a vyrábí pro ně zubní pasty či ústní vody, například společnost Manufaktura od nich odebírá na zakázku vyrobené produkty. Dále majitel v rozhovoru (příloha 1) zmiňuje, že vyrábí i kartáčky pro pojišťovnu OZP, zubní ordinace, které mají svou speciální grafiku. Spolupráce si pečlivě vybírají, protože i to s sebou nese velké náklady. Nyní jsou ve fázi, kdy se jim distributoři i sami ozývají se zájmem o jejich výrobky.

Výrobky a cena

Společnost Herbai zastřešuje celkem tři značky Herbadent, DR. Svatek a Herbaspa, přičemž každá značka má své vlastní webové stránky, na které odkazuje hlavní webová stránka Herbai. Jedná se o tři samostatné značky, které spojuje víra v sílu přírody a čistě organické složení. Vše je vyrobeno bez chemikálií a 100% složení z bylin. Winterová (2022) říká, že produkty společnosti Herbai se zaměřují na prevenci dentální hygieny a jejich produkty eliminují záněty v dutině ústní, krvácení z dásní, otoky sliznic od zubních náhrad, pomáhají při léčbě aftu a paradentóze. Chrání před tvorbou zubního plaku a eliminují výskyt zubních kazů. Základem všech produktů je bylinný roztok Herbadent, který má léčivé účinky a v roce 2011 získal ocenění za nejlepší výrobek v léčbě aftu (Herbadent, 2022).

Pod značkou Herbadent společnost nabízí produkty dentální řady. V nabídce jsou zubní pasty, které jsou vyráběny bez chemických barviv a pěnidel. Celkem je v nabídce 12 druhů past na zuby pro dospělé a děti. Pasty jsou zaměřené na paradentózu, krvácení dásní nebo citlivé zuby. Ceny se pohybují v rozmezí 99–189 Kč za kus. Záleží na obsahu, složení a zdali je určená dětem. Dalším produktem jsou ústní vody, které mají stejný základ, tím je bylinný extrakt Herbadent. Nabídka opět není široká, 5 druhů ústních vod. Cena se pohybuje od 99–418 Kč za kus. Opět záleží na obsahu a složení. Dále zde najdeme zubní gely a roztoky, které slouží k ochraně dásní. I tady cena odpovídá kvalitě a zubní gel lze pořídit do 179 Kč za kus. Významnou součástí portfolia jsou kartáčky, které společnost začala vyrábět před třemi lety. Na stránkách Herbadent se lze dočíst, že vznikaly za spolupráce s předními českými lékaři. Kartáčky se nápadně podobají kartáčkům značky Curaprox, které jim byly vzorem. Dle majitele společnosti viz rozhovor (příloha 1) je jedinečnost těchto kartáčků ve výrobě. Kartáčky jsou vyráběny cestou bio based, která je šetrná k životnímu prostředí. Materiál není z ropných, ale rostlinných produktů, což snižuje využívání fosilních paliv a snižuje uhlíkovou stopu. Na rozdíl

od Curaproxu mají pět tuhostí vláken a jedná se o vlákna flost. Cena se pohybuje od 59–99 Kč za kus (shop.herbadent, 2022).

Dále se společnost Herbai zaměřuje na péči o tělo, kde na svém e-shopu shop.Herbadent (2022) pod značkou Herbaspa prodává pěny do koupele, bylinné směsi do koupele, mastičku z bylin a balzám na rty. Jedná se o doplňkové řady, které mají v plánu do budoucna inovovat a rozšířit o nové produkty. Příměsí do koupelí zaznamenávají především úspěch v léčebných lázních nebo rehabilitačních centrech. Jejich specifikem je, že jsou vyráběny na nepěnové bázi a můžou se používat i do vířivek. Sortiment pěn do koupele rozšířili od sedmdesátých let o další druhy a ke kosodřevinové přidali i lemon grass, levanduli nebo mátu. Bylinná mastička má zázračné účinky a lze ji použít na suchou pokožku nebo spálenou od sluníčka, popraskané rty či na pokožku trpící na ekzém a opary. Do budoucna je jejich cílem rozšířit portfolio o produkty v péči o tělo a pleť.

Poslední značkou je Dr. Svatek, kde se prodávají medicínální vína Meltoferrochin, Condurango a Vilcacora a nově bylinné kapsle na železo. Medicínální vína získala řadu ocenění a ve své stejné podobě jako před 126 lety se prodávají i dnes podle dochované receptury. Značka Dr. Svatek, která odkazuje na původní majitele společnosti. Vína jsou originální nejen svým složením, ale i působením, protože obsahují kromě alkoholu (12 %) i léčivé látky a vitamíny, které podporují zažívání, správnou krevní oběh nebo imunitu. Doporučuje se půl deci ráno a večer pro zdraví. Pod pojmem maltonové víno se skrývá kombinace sladového vína a hroznů. Vína zrají od čtyř měsíců až do jednoho roku. Čím déle, tím je vyšší kvalita. Konzumací vín si zákazník zlepšil kvalitu života a přispěje prevenci proti chudokrevnosti. Kromě vín společnost zde vyrábí i léčivé bylinné sirupy a extrakt Herbadent, který je neprodávanějším produktem. Sirupy jsou bohaté na vitamíny B či C, a doporučují se na podporu funkce imunity, spánku, vykašlávání nebo trávení. Cena medicínálního vína je 249 Kč za 500 ml. Bylinné sirupy stojí 299 Kč za 250 ml a 90 kapslí vyjde na 375 Kč. Herbadent bylinný roztok pak vyjde na 189 Kč za 25 ml. Ukázka výrobků viz obrázky příloha 2 (shop.herbadent, 2022). Kinkor (2021) se zmiňuje, že medicínální vína měla namále. Ačkoli se jich prodá desítky tisíc ročně, náklady na výrobu neodpovídají ziskům. I přesto, se společnost rozhodla o zachování tradice. Udělala rebranding značky a vína jsou v prodeji dodnes.

Výrobky jsou baleny do plastových obalů nebo skleněných lahví. Ukázka produktů Herbaspa, Herbadent a DR. Svatek viz příloha 2, kde lze vidět design produktů a nabídku. Dále z rozhovoru s majitelem společnosti (příloha 1) vyplývá, že se se svým týmem snaží eliminovat množství plastů a šetřit životní prostředí. Avšak ne vždy je to možné. Vyvíjí nové obaly pro zubní pasty, než je tuba, tak aby se zlepšil poměr obsah pasty vs. obsah plastu. Nabízí ústní vodu ve velkém balení 1 l, která se dá doplnit do původních lahviček. Snaží se i vyvinout suchou zubní pastu, která by se dala balit do hliníkových anebo skleněných recyklovatelných obalů. Dále vykupují zpět láhve od medicínálních vín za 10 Kč. Náklady spojené se znovupoužitelnými obaly se nevyplácí. Třídění, mytí, dezinfekce, sušení, převoz, naplnění vyjde draž, než když se láhev rozdrtí a znovu vyrobí.

Cenová strategie je dle majitele společnosti viz rozhovor (příloha 1) určována produkty. Jedná se o produkty čisté na přírodní bázi, kdy je nelze doplnit jinými chemickými náhražky. Produkty mají certifikaci CPK, a to nutí brát pouze ty suroviny, které této certifikaci odpovídají a tomu odpovídá i cena. Byliny jsou ve farmaceutické kvalitě, výroba probíhá tradičním postupem, kdy macerace bylin trvá 2-3 měsíce. výroba probíhá v menším množství, což znamená relativně neefektivně, ale je to stále menší společnost s menším podílem odběratelů. Z toho lze odvodit, že výroba je mimořádně drahá a že i cena nemůže být nejnižší. Majitel neaspíruje, aby se společnost Herbai stala masovým prodejcem, ale chce, aby zákazníci produkty ocenili. Ocenili, že výrobky pomáhají, chutnají a snad i dobře vypadají. Cílem je vyrábět kvalitní produkty, na které se zákazník může spolehnout. Proto si ani u nich zákazník nekoupí pastu za pár korun,

jako v drogerii. Nejedná se o běžnou pastu z drogerie, ale o léčebný produkt. Po cenové stránce se zákazníkovi vyplatí si koupit větší balení a ušetřit.

Shrnutí:

Vizi společnosti Herbai je být jedničkou v prodeji bylinných produktů, a to nejen na českém trhu, ale i v zahraničí. Účastnit se veletrhů za cílem být vidět, slyšet a cítit. A v neposlední řadě poskytnout kontakt s přírodou v každodenním uspěchaném životě a nabídnout svým zákazníkům kvalitnější a zdravější život. Posláním společnosti je majitelem vyjádřeno heslem „prevence přírodou“, kdy hlavním cílem je předcházet zdravotním potížím dutiny ústní, a to vše čistě na bázi organických produktů, bez přidaných chemikálií.

Společnosti Herbai se za poslední čtyři roky podařilo:

- zvýšit obrat od roku 2018 na dvojnásobek, tedy na 70 milionů;
- vytvořit jednoznačnou a dlouhodobou strategii, která staví na historii od roku 1897, ryze českých kořenech a rodinné receptuře předávané z generace na generaci;
- dát značce osobitost, jasnou vizi a poslání;
- vytvořit přehlednou strukturu produktového portfolia, kde Herbai zastřešuje celkem tři značky Herbadent, Herbaspa a Dr. Svatek;
- uvést na trh 12 nových produktů v roce 2022, například nové zubní pasty nebo bylinné kapky na zažívací problémy;
- rozšířit spolupráce s dalšími velkými obchodními prodejci, e-shopy a drogeriemi;
- uvést kvalitní marketingovou kampaň, která zvýšila povědomost značky o 2 %, tedy na 5 %.

3.3 Charakteristika vybraných konkurentů

V této kapitole budou charakterizováni jednotliví konkurenti společnosti Herbai na českém trhu. Jedná se o Havlíkovu přírodní apotéku, Nobilis Tilia a Curaprox. Informace byly získané literární analýzou na internetu a na základě pozorování zákazníků, produktů a výloh prodejen Nobilis Tilia na Národní třídě v Praze a Havlíkova přírodní apotéka v obchodním centru Palladium na Náměstí Republiky. Stejně tak jako u společnosti Herbai bude detailně rozebrána historie, strategie, komunikace se zákazníky, distribuční cesty, portfolio produktů a cenová strategie.

3.3.1 Havlíkova přírodní apotéka

Hloušková (2018) uvádí, že Havlíkova přírodní apotéka se stejně, jako Herbai, odkazuje na letitou historii, která sahá do období První republiky, avšak kořeny nejsou ryze české. Historie jde za lékárníkem PhDr. Karlem Havlíkem, který byl ve své době uznávaným odborníkem na byliny a nejlepším odborníkem na kosmetiku pro ženy a zanechal zde po sobě odkaz na kosmetické receptury. Jeho dědictví následuje vnučka Anna Braslavcová, která roku 2014 založila Havlíkovu přírodní apotéku s pomocí Zuzany Krejčí. Na domovských stránkách Havlíkovy přírodní apotéky uvádí, že společnost si zakládá na organických surovinách v té nejvyšší bio kvalitě, moderní vědě a na tradici léčivých účincích bylinek. Produkty jsou bez chemikálií a umělých látek. Závazkem společnosti je vždy dodávat produkty v prvotřídní kvalitě s ohledem na přírodu (havlikovaapoteka, 2019).

Strategie společnosti

Strategie společnosti je z velké části uvedena na internetových stránkách Havlíkovy přírodní apotéky havlikovaapoteka (2019). Hloušková (2018) uvádí, že filozofií společnosti je každé ženě předat pocit, že je krásná. Říká, že příroda je dokonalá a ženy i muži by se jí měli inspirovat. Už i zakladatel Karel Havlík zastával názor, že příroda je nejlepším léčitелеm. Léčivou moc přírody využil do jeho produktů. Vizí společnosti je i nadále tvořit nové produkty, inovovat a vylepšovat stávající produkty s vědomím, že krása nemá hranic. Tajemstvím Havlíkovy apotéky je, že naslouchá svým zákaznicím a zapojuje je do vývoje produktů. Společnost nezná hranice, stejně jako příroda. Cílem je vzdělávat, zdokonalovat a přinášet zákaznicím to nejlepší, a tím si udržet současnou i potencionální klientelu. Heslem Havlíkovy apotéky je „Krása nezná hranic a nejkrásnější jsou ty ženy, které jsou spokojené a milují samy sebe“. Posláním společnosti je přinášet radost zákazníkům a dělat jakýsi pomyslný most mezi člověkem a přírodou. Nabízet produkty z organických surovin, nekompromisní kvality a receptur prověřené časem (havlikovaapoteka, 2019). Hučka (2019) in Černá (2019, s.78) odkazuje na certifikaci produktů CPK a CPK bio, které dávají zákazníkům jistotu kvality. Na stránkách Havlíkovy přírodní apotéky uvádí, že společnost si zakládá na organických surovinách v té nejvyšší bio kvalitě, moderní vědě a na tradici léčivých účincích bylinek. Produkty jsou bez chemikálií a umělých látek. Závazkem společnosti je vždy dodávat produkty v prvotřídní kvalitě s ohledem na přírodu (havlikovaapoteka, 2019).

Hloušková (2018) říká, že Havlíkova přírodní apotéka chce, aby si lidé uvědomili, co na sebe mažou, jaké kosmetické produkty používají a zaměřili se i na jejich složení. Tyto látky prostupují také do organismu a můžou tam napáchat nemalé škody a vyvolat karcinogenní účinky. Havlíkova přírodní apotéka klade důraz na kvalitu svých surovin. Lokální bylinky si pěstují sami v eko zahradách v Chářovicích a zbytek získávají od certifikovaných dodavatelů. Součástí produktů je i med, který pochází od organických včel. Od toho se odvíjí i sběr a výroba bylinek. Nastává situace, kdy během sklizně není dostatek bylinek nebo neodpovídají kvalitě a vede k zástavě výroby produktu (havlikovaapoteka, 2019).

Hloušková (2018) uvádí, že úspěch v podnikání vidí společnost hlavně v kvalitě, kterou nabízí svým zákaznicím. Krom lidí myslí společnost i na planetu a ochranu životního prostředí. Společnost se stále drží z velké části původních receptur z 19. století, avšak některé bylinky už nelze sehnat a bylo nutno je nahradit. I přesto se stále drží hesla, čistě a ekologicky. Vývoj prvního produktu Havlíkova přírodního zázraku trval dlouhých pět let. Výroba tehdy probíhala ještě v kuchyni u paní majitelky doma.

Komunikace

Hloušková (2018) uvádí, že první marketingová strategie roku 2014 nevyšla podle představ. Vstoupili na český trh s první kamennou prodejnou v Liberci, místo které není až tak frekventované. V nabídce měli pouze jeden produkt Havlíkův přírodní zázrak. I přesto slavili úspěch a zmíněný produkt se uchytil. Společnost se mohla zaměřit na rozšíření portfolia a nabízet i jiné produkty například šampony, krémy, mýdla nebo pleťové oleje.

Hučka (2019) in Černá (2019, s. 79) uvádí, že komunikace je zaměřena převážně na ženy 20-100 let, které tvoří 95 % celkové prodeje. Jedná se o ženy, které jsou loajální a v případě oblíbenosti produktu se vrací a produkt dále doporučí. Pouze 1 % tvoří muži a zbylé 4 % gayové. Jsou si vědomi svého potencionálu a výrobu kosmetiky pro muže plánují omezit a zaměřit se převážně na ženy. Společnost nemá jasnou cílovou skupinu, dokáže uspokojit potřeby každého zákazníka. V roce 2019 ještě neměli stálý marketingový team, který by mohl provést studii, segmentovat trh a zaměřit se na cílového zákazníka.

Hučka (2019) in Černá (2019, s. 78-79) dodává, že společnost využívá komunikačních kanálů a účastní se různých veletrhů po Čechách. Dále využívá reklamních médií, kde oslovuje zákazníky novinovými články, rozhovory. Lze usoudit, že veškeré aktivity jsou směřovány na jejich webové stránky, kde mají svůj e-shop. Dále zde vedou blog a dávají rady ohledně starání se o pleť s cílem udržet si kontakt se zákazníky a informovat o novinkách ze světa beauty. Dále jsou aktivní na Instagramu, kde mají již přes 25 tisíc sledujících a Facebooku, kde mají přes 32 tisíc sledujících viz graf 1. Tady se svými zákazníky komunikují na denní bázi, prezentují novinky, natáčí vlogy, ukazují soukromí společnosti a vzdělávají zde své zákaznice v oblasti péče o pleť. Momentálně se nevěnují sponzoringu, ale do budoucna mají v plánu podporovat útluky. Havlíkova přírodní apotéka dává 8 % z obrátu na marketingovou komunikaci, z toho vyplývá, že investuje do reklamní kampaně méně než společnost Herbai, u které to je 10 %.

Společnost dále komunikuje se svými zákazníky i skrz své prodejny a získává tak zpětnou vazbu, viz obrázek prodejny a výlohy příloha 7. Výlohy prodejen jsou vkusně vyzdobené bylinkami, kytkami, sladěné do barev, které odpovídají ročnímu období. Uvnitř je vše velmi precizně uklizené, výrobky vyskládané do řad a označené štítkem. Vše má svůj řád a přehlednost. U pultu stojí prodavačky, které jsou perfektně proškolené a dokážou poradit. Produkty nenutí, pouze prezentují lidským způsobem a zákazník určitě neodchází s prázdnou. Dekorace je většinou v harmonii s přírodou, kde je vidět mech, tráva, větvičky, květiny a bylinky. Jednotlivé produkty jsou zde popsány spolu s cedulkami, kde je popsán jejich účinek a obsah. K nákupu vždy dostane zákazník vzorečky zdarma. Myslí i na své pravidelné zákazníky a nabízí jim členství v klubu, které s sebou nese značné výhody. Jedná se o způsob motivace k nákupu. Za každých utracených 500 Kč zákazník získá 1 bod a za určitý počet si odnáší malý dárek nebo slevu na další nákup. Dávají si i záležet při posílání balíčků, kdy balíčky jsou velmi precizně a zajímavě zabaleny. Balíčky jsou z recyklovatelného papíru, mají na sobě růžovou stuhu a uvnitř nabízí noviny z recyklovaného papíru a vzorečky viz obrázek v příloze 6, ukázka zabalového balíčku.

Distribuční cesty

Na svých webových stránkách havlikovaapoteka (2019) uvádí společnost počet kamenných prodejen. Má širokou distribuční síť a nabízí prodej svých produktů celkem ve čtrnácti prodejnách po celé České republice, ve všech větších městech jako Praha nebo Brno a čtyřech prodejnách na Slovensku, kde nejvýznamnější prodejna se nachází v Bratislavě. Své zboží krom toho nabízí i na internetu na svém e-shopu. Zboží zasílají do celého světa. Hučka (2019) in Černá (2019, s. 77) uvádí, že cílem Havlíkovy apotéky je směřovat prodej pouze ve svých kamenných prodejnách. Produkty nejsou v nabídce na jiných e-shopech, jako Notino nebo Alza. Pouze pár druhů produktů nabízí v drogeriích Dm, ale to se budou snažit eliminovat a nabízet prodej pouze přes jejich e-shop a kamenné prodejny. Důvodem je unikátnost produktů, které dokáže doporučit a prezentovat pouze vyškolený personál a dále je to cenový problém. Stávalo se, že distributoři nabízeli produkty extrémně levně. Do budoucna by šli rádi více lékárenským směrem a cílem je nabízet své produkty i v lékárnách.

Výrobky a cena

Havlíkova přírodní apotéka nabízí na svém e-shopu produkty pro ženy, muže a děti v péči o pleť, pokožku těla a vlasy. Společnost je výjimečná svými názvy a obaly produktů, které mají retro nádech. Jedná se o odkaz na první republiku, kdy produkty vznikaly. Názvy napovídají, komu je produkt určen a k čemu slouží, jako například Sametové pohlazení, Zářivý pohled, nebo Porcelánová panenka. V nabídce jsou krémy, séra, šampony, pleťové masky jejichž názvy

jsou marketingově promyšlené. Nenajde se žádný univerzální název, naopak všechny upoutají pozornost. Z názvu je i možné si odvodit přibližnou věkovou kategorii Krásná paní vs. Krásná slečna (havlikovaapoteka, 2019). Hučka (2019) in Černá (2019, s. 76) říká, že design obalů je jednoduchý, minimalistický s odkazem na lékárenské krémy. Obaly získali i ocenění Czech awards (Czechdesign, 2018).

Kutilová (2020) říká, že nabídka pro ženy je velmi široká. V nabídce je na 77 pleťových masek, které jsou různé konzistence, barvy i vůně. Ceny se pohybuje od 244–424 Kč za kus. Apotéka se pyšní úplně první pleťovou maskou Ranní čistící maska, která naučila ženy pečovat o pleť od rána a mít svůj rituál. Zákazníka vyjde na 243 Kč 30 ml. Dále nabízí na svém e-shopu širokou nabídku pleťových krémů a krémů na oční okolí, séra na výživu pleti, oleje, tonika a čistící vody pro ženy všech věkových kategorií a problémů s pletí. Cena pleťového krému se pohybuje od 327-550 Kč za 30 ml. Nedávno přišla Havlíkova přírodní apotéka s novinkou na český trh a tím je intimní sérum Venuše, které na českém trhu nemá obdoby díky svému složení a účinkům. Zákazník zaplatí 813 K za 30 ml. Pro muže mají v nabídce pleťové krémy, gely po holení, šampony, a i tady si vyhráli s názvy, jako například Pohled lovce nebo Dokonalý kavalír. Cena krému se pohybuje od 327-614 Kč za 30 ml. Pro děti lze zakoupit šampony, mýdla a krémy, které upoutají názvem jako například Luční poupátko, Šťastný andílek. Krém vyjde na 193 Kč za 30 ml a tělové mléko na 383 Kč za 200 ml. Krom zmíněných produktů mají i konopnou řadu produktů s léčivými účinky, která je značně dražší a zákazník si připlatí. Krém 30 ml vyjde na 943 Kč. Produkty lze zakoupit i ve větším množství, kdy zákazník ušetří. Ukázka produktů viz obrázek 3. Hučka (2019) in Černá (2019, s. 102-103) zmiňuje, že nejprodávanějšími produkty jsou ranní masky Královská snídaně. Cílem do budoucna je rozšířit portfolio o home-decor. Na trh v roce 2019 uvedli svíčky, ale projekt se nepovedl a výroba musela být pozastavena.

Hučka (2019) in Černá (2019, s. 76) dále uvádí, že produkty se prodávají v plastových lahvičkách anebo hliníkových tubách, které by měly být šetrnější k životnímu prostředí než plast. Prázdné lahvičky je možné přinést zpátky na prodejnu k recyklaci. Cílem je co nejvíce eliminovat plasty a přejít z plastu na skleněné lahvičky. Dle pana Hučka se jedná v případě hliníku o šetrnější metodu k životnímu prostředí. Krutílek (2018) oponuje a říká, že rizika spojená s výrobou hliníku jsou vysoká a hliník je dvojče plastu. Hliník je už při výrobě nákladný a nebezpečný a vzniká trojnásobně více odpadu než hliníku. Během výroby vzniká z bauxitu červený kal, který má zvýšený množství radioaktivních látek. Jedinou z mála výhod hliníkových tub je, že udržují pachy a nepropouští světlo. Ukázka produktů viz příloha 3, kde lze vidět design obalu, nabídku a nápaditost jednotlivých názvů u produktů.

Společnost nepřidává do svých produktů parfemaci, aby nepotlačila vůni přírody. Zákazník tak pocítí bylinky, ovoce, a dokonce i zeleninu. Jedním z produktů je cibulové sérum na podporu růstu vlasů. Základním nabízeným produktem je Havlíkův přírodní zázrak. Produkt je to opravdu zázračný, jelikož má hojivé a regenerační účinky díky složení. Základní ingrediencí je mateří kasička a propolis, které mají od pradávna léčivé účinky (havlikovaapoteka, 2019).

Hučka (2019) in Černá (2019, s.76) uvádí, že cenová strategie se odvíjí od produktů, které se okamžikem uvedení na trh snaží cílit. Společnost má danou nějakou cenovou hladinu a od té se napasuje cenu nového produktu. Cena je to první, na co se zákazník bude ptát. Ovlivňuje nejen rozhodnutí zákazníka o koupi, ale i poptávku. Jedná se o silný komunikační nástroj, který může zákazníka buď odradit, anebo naopak přilákat. Mnoho zákazníků má spojenou vysokou cenu se zárukou kvality, ale nelze se na to vždy spoléhat. Havlíkova přírodní apotéka nepatří mezi ty nejlevnější a spoléhá se na zákazníky, které věří v poměr kvalita vs. cena. Suroviny na výrobu jsou čisté, nákladné, občas i omezeně dostupné, a to vše se musí v ceně zohlednit.

3.3.2 Nobilis Tilia

Společnost Nobilias Tilia působí na českém trhu již úctyhodných 29 let, od roku 1994, kdy byla založena botanikem a učitelem PaedDr. Zbyňkem Šedivým, razící heslo, že podnikání by mělo mít vyšší smysl než jen vydělávat peníze (nobilis, 2023). Pan Šedivý byl velkým milovníkem bylin, který propadl jejich léčivé moci a vůni. Inspiroval se jejich silou ve prospěch lidského zdraví a roku 1994 založil předchůdkyni dnešní Nobilis Tilia, přírodní lékárnu „Nobela“. Od samého začátku bylo cílem společnosti předat zákazníkům kvalitu a účinnost bylinek. Vývoji kosmetických produktů se nevěnoval převážně sám a přizval si i pár pomocníků z řad odborníků a vědců. V roce 2003 se ke společnosti přidali manželé Zrubečtí, kteří s sebou přinesli inspiraci a zájem o růst firmy a využití jejího potencionálu. Společnost se přejmenovala na dnešní název Nobilis Tilia, který v překladu z latiny znamená „Krásná Lípa“. Název to není náhodný, nejen že odkazuje na přírodu a její krásy, které jsou hlavním motivem podnikání, je v tom i skryto poděkování. Nobilis Tilia se zrodila v městečku kousek od Českého Švýcarska, které se nazývá Krásná Lípa (nobilis, 2023).

Strategie společnosti

Společnost se zabývá čistě vlastním vývojem a výrobou přírodní kosmetiky pro ženy, muže, děti i miminka (tojesenzace,2021). Tajnou ingrediencí jsou éterické oleje, které mají blahodárný účinek na lidské zdraví, na psychické i fyzické úrovni. Snižují krevní tlak, uvolňují napětí nebo zlepšují stav pokožky. Je to právě kombinace aromaterapeutických olejů a bylin, co dělá společnosti výjimečnou. Aromaterapie je základním kamenem všech přípravků (econe, 2018).

Nobilis Tilia staví na pěti základních principech, které jsou zároveň i vizí společnosti. Dohromady dávají slovo KVĚST (econe, 2018):

- **Kvalita** – jsou suroviny, vypěstované ve vlastních zahradách s certifikací a bez použití chemických hnojiv;
- **Vzdělání** – je nedílnou součástí úspěšného růstu společnosti. To, co v přírodě platí staletí, neplatí ve světě kosmetiky a je nutné se neustále posouvat a objevovat nové poznatky;
- **Etika** – vůči přírodě, vůči lidem a vůči zvířatům;
- **Spokojenost** – v Nobilis Tilia je zákazník na prvním místě a jeho spokojenost. Zákazníkům chtějí poskytovat nadstandartní péči v podobě kurzů, poradenství a prohlídek;
- **Tradice** – věnuje se výrobě přírodní a biokosmetiky od devadesátých let.

Nobilis uvádí na svých webových stránkách nobilis (2023), že své centrum si vytvořili na jednom místě v Českém Švýcarsku, ve vesničce Vlčí Hora. Tady pěstují veškeré své bylinky a žijí v harmonii s přírodou. Mají zde vlastní laboratoře, výrobu, sklady i kanceláře. Ve Vlčí Hoře mají vlastní oázu klidu, kde vytvořili i Návštěvnické centrum s prodejnou a čajovnou, kde pořádají tematické kurzy a semináře. Nabízí i kosmetické a masážní služby. Smyslem společnosti není jen pěstování, výroba a prodej bylin. Chtějí i vzdělávat a předávat své znalosti dál. Společnost se pyšní vlastní kořenovou čistírnou vod, energií z obnovitelných zdrojů a budovami, které jsou ekologicky šetrné. Posláním společnosti je, že kosmetika zaručí celostní péči o pleť a tělo. Výrobky získaly certifikaci Českosaské Švýcarsko regionální produkt a certifikát CPK a CPK bio. Pro společnost je certifikace velmi důležitá, jelikož předává zákazníkům potvrzení o spolehlivosti a účinnosti. Certifikát dokládá, že vše bylo vyrobeno s láskou a úctou k přírodě (nobilis, 2023).

Kang (2020) uvádí, že společnost až do roku 2012 fungovala bez pevné strategie. Vše se změnilo, když si najali první profesionály na marketing, obchod, ekonomii, výrobu a správu areálu. S růstem společnosti přišlo uvědomění, že na to už majitelé nestačí a je nutná odbornost, aby mohla dále odolávat přibývající konkurenci na českém trhu. Uvědomovali si nutnost uspořádání vnitřních procesů a péči o lidi, zaměstnance. Cílem je zajistit stabilitu firmy do budoucna.

Prchal (2022) uvádí, že společnost je velmi činná v oblasti ekologie a tomu uzpůsobuje i celkový chod firmy, svou výrobu a prodej. Obsah výrobků je snadno ekologicky odbouratelný a obaly jsou jednoduše recyklovatelné, používají vratné přepravky pro přepravu zboží u partnerů, kteří odebírají velké množství. Dále používají pouze papírové tašky a pytlíky v prodejnách. Společnost se naopak staví proti kosmetice bez obalu. U kosmetiky to není správná volba, protože obal je důležitý pro uchování kvality a trvanlivosti. Produkty bez umělých konzervantů rychle podléhají mikrobiální kontaminaci a plesnivý. Majitelé upřednostňují fialové sklo, které dostatečně chrání před světlem. Většina kosmetických produktů je veganských a obsahují maximálně včelí vosk nebo medový extrakt (nobilis, 2023). Množství vyrobených produktů se odvíjí od poptávky na trhu. Pravidlem je vyexpedovat co nejdříve, do jednoho maximálně dvou měsíců od výroby. Produkty mají pouze roční trvanlivost z důvodu nulového obsahu syntetických látek. Drtivá většina produkce zůstává v Čechách. Majitelé vidí na českém trhu stále velký potenciál, kterého chtějí využít. Krom toho ale působí i na Slovensku a pár produktů lze koupit i v Anglii (nobilis, 2023).

Na stránkách nuspring (2023) se uvádí, čím je značka výjimečná. Za prvé je to kvalita surovin, která je doložená certifikací a nezávislým testováním. Za druhé je to vůně, která je zachována a její aromaterapeutický účinek, který dokáže zlepšit náladu, do třetice je to široké portfolio produktů, které nabízí systém ucelené péče. Dokáže pomoci s alergií, ekzémy, ale i akné a velmi citlivou pleť. Svě si najde celá rodina. Nobilis Tilia má i vyvinuté speciální řady, které jsou jedinečné svým vývojem a složením. Biofáze, která hloubkově regeneruje pleť a zpomaluje stárnutí. Opalovací produkty, které chrání nejen pokožku, ale i korály a ryby. Nejčerstvější novinkou je mikroemulze, která je součástí všech krémů, díky ní se látky dostávají hlouběji do pokožky.

Stejně jako Herbai a Havlíkova přírodní apotéka, tak i Nobillis Tilia si zakládá na prvotřídní kvalitě. Nebojí se inovací a neustále hledá nové receptury. Sledují nejnovější poznatky v oboru a vylepšují recepturu svých výrobků. Testování probíhá i za pomoci spolupráce s univerzitními pracovišti. Výroba připomíná běžný chod v kuchyni. Pracovníci suší, vaří, mixují, a nakonec plní tuby a lahvičky. Za jedním produktem je spousta práce, kdy v závěrečném procesu dochází k ručnímu lepení etikety, která je také vyrobena z recyklovatelného papíru (nobilis, 2023). Prchal (2022) uvádí, že s modernizací technologií a zvelebováním Aromaterapeutického centra jim pomáhají fondy EU, které tvořily mezi lety 2008–2017 podporu přes 8 milionů korun. Ježková (2014) dále říká, že by se dalo říci, že na českém trhu se nebojí konkurence, považují se za silného konkurenta a svou konkurenční výhodu vidí ve své kvalitě a aromaterapeutickém přínosu.

Komunikace

Dále se na domovských stránkách Nobilis Tilia nobilis (2023) uvádí, že majitelé si zakládají na osobním kontaktu se zákazníky, kde může získat i jejich zpětnou vazbu. Je pro ně důležité, aby si lidé mohly k produktům přivonět, zjistit konzistenci a barvu, proto staví svou marketingovou strategii na osobním prodeji v areálu, kde nabízí semináře a kurzy. Dále podporují prodej na svých e-shopech, kde nabízí slevy, dárky a vzorky k nákupu zdarma. Pravidelně se účastní

různých veletrhů a kongresů k propagaci značky. Nobilis Tilia se zaměřuje i na PR marketing, formou sponzoringu. Finančně podporuje nadační fondy, jako například Nadační fond Zdeňky Žádníkové, Unii porodních asistentek, Asociaci podpory rodin a mnoho dalších.

Majitelé chtějí se svými zákazníky udržet kontakt co nejvíce, a to formou blogu na svých webových stránkách, kde přináší nejnovější trendy ze světa biokosmetiky, ale i ze světa Nobilis Tilia. Věnují se tu nejen trendy tématům, ale i řeší problémy s ekzémy či aknézní pletí. Jedná se více o odborné články, které mají pomoci s určitým problémem. Dále komunikují se zákazníky skrz moderní komunikační kanály, Facebook a Instagram. Na Facebooku mají již 28 tisíc sledujících, zde představují své novinky, nabízí soutěže nebo volné pracovní pozice. Dále Instagram, kde mají přes 26 tisíc sledujících, kde obsah se velmi podobá Facebooku viz graf v příloze 6. Jako jediná využívá od roku 2020 spolupráce se známou osobností. Úplně první ambasadorkou kosmetiky Nobilis Tilia v České republice se stala Andrea Růžičková, známá herečka. Cílem je dvakrát do roka představovat novinky (tojesenzace, 2021).

Pro společnost je důležitý i vzhled prodejny, která odpovídá myšlence a poslání společnosti Nobilis Tilia. Vše je zde harmonizováno s barvami přírody s akcentem na hnědou, béžovou a bílou. Cílem bylo zaujmout zákazníka, a to se povedlo. Opět se potvrdilo, že v jednoduchosti je krása. Stejně tak jako Havlíkova přírodní apotéka, i tady je využívána výloha k prezentaci produktů. Výloha je vyzdobena náležitě k ročnímu období s důrazem na probíhající akce. Prodejna uvnitř je čistá a přehledná. Produkty jsou úhledně naskládány v regálech dle použití, aby se zákazník rychle zorientoval v nákupu. Prodavačky působí milým dojmem, když potřebujete, rády poradí, mají přehled a znají detaily každého produktu. K prodejně patří i společný úbor, všechny jsou sladěny v hnědé zástěře a bílé košili viz obrázek prodejny příloha 8.

Distribuční cesty

Společnost tvoří velmi širokou síť distribučních cest. Krom toho, že vlastní dvě kamenné prodejny, jednu ve Vlčí hoře a druhou v centru Prahy, disponuje širokou sítí odběratelů. Zboží nabízí online na jejich e-shopu nebo spoluprací s předprodejními e-shopy a lékárnami, například Econea, Alpík, Ferwer, Pilulka nebo lékárna.cz a dále spolupracuje s kamennými prodejny zdravé výživy. Dokládá to i průzkum z roku 2021, kdy kosmetiku odbíralo na 460 kosmetických salonů a 435 kamenných obchodů nebo e-shopů se podílelo na prodeji (tojesenzace, 2021).

Výrobky a cena

Sortiment produktů je rozdělen celkem do šesti hlavních kategorií, které společnost nabízí na svém e-shopu. Jedná se o kategorii aromaterapie, péče o pleť a tělo pro ženy, pro muže, pro děti a těhotné ženy. Cílí na všechny úrovně zákazníků. Sortiment je velmi bohatý a najdeme zde nejširší portfolio produktů, kdy díky bohatosti nelze určit přesný počet. V rozhovoru paní majitelka zmiňuje, které produkty jsou nejoblíbenější Hydrofilní mycí olej s růží na hydrataci pleti 200 ml za 399 Kč, dále Hyaluronové sérum 20 ml za 359 Kč a Bioaktivní liftingový krém 15 ml za 689 Kč. Design obalů je jednoduchý, čistý, a přesto upoutá pozornost. Harmonizuje s barvami přírody a symbolizuje její pestrost skrz květy nebo lístky na bílém podkladu (nuspring, 2021).

Na svém e-shopu nabízí aromaterapeutické oleje, které se pohybují od 129-454 Kč za 20 ml. Balzám na rty stojí 124 Kč. Pro ženy nabízí pleťové krémy, kdy nejprodávanější arganový krém vyjde na 529 Kč za 50 ml. Cena krémů se pohybuje od 439-899 Kč za 50 ml. Pleťové masky

jsou od 349-724 Kč za 50 ml. Pro muže vyjde pleťový krém na 479 Kč za 50 ml a gel po holení na 394 Kč za 100 ml. Nezapomínají ani na děti, kdy dětská kosmetika má na etiketě vyobrazená zvířátka a v názvu vždy jméno například Dětský šampon Toník. Jedná se o chytrý marketingový tah, protože děti rády vidí své jméno na předmětech. Vyvolá to pocit sounáležitosti a chtějí vlastnit předmět. Kosmetika pro děti se pohybuje od 274-359 Kč za 200 ml. Nabízí i jeden produkt z řady péče o dutinu ústní, zubní gel, který vyjde na 239 Kč za 100 ml. Nobilis nabízí své produkty ve dvou velikost (200 a 500 ml) v péči o tělo. V péči o pleť nabízí pleťové vody ve třech velikostech (200, 500 a 1000 ml) a krémy od 50 ml do 100 ml. Od velikost se i odvíjí cena a čím větší balení, tím i zákazníci ušetří (eshop.nobilis, 2023). Ukázka produktů jejich designu a nabídky viz příloha 4. I u společnosti Nobilis Tilia se cena odvíjí od kvality surovin a náročnosti výroby. Produkty nepatří k těm nejlevnějším a spoléhá se na zákazníky, které věří v poměr kvalita vs. cena. Suroviny na výrobu jsou čisté, nákladné, občas i omezeně dostupné, a to vše se musí v ceně zohlednit.

3.3.3 Curaprox

Curaprox je značka produktů švýcarské společnosti Curaden nabízející na českém trhu výrobky na prevenci a péči o zuby a dásně. I přesto, že značka nemůže nabídnout ryze českou historii, jedná se o velmi úspěšnou značku, která zaujímá přední místo na českém trhu a je výrazným konkurentem Herbai (curaprox, 2023). Dceřiná společnost Curaprox je na českém trhu zastupována společností Curaden Czech, s.r.o., která je výhradním zástupcem dceřiné společnosti a je zodpovědná za prodej a podporu značky (curaproxfi, 2014).

Dlasková (2016) uvádí, že společnost Curaprox sídlí ve švýcarském městě Curaden, kde jsou produkty na dentální hygienu vyvíjeny už od roku 1966. Za svůj úspěch a filozofii vděčí společnost hlavně dentálním expertům, kteří se podílejí na vývoji již několik let. Na českém trhu se značka objevila po roce 1989 díky českému zubaři a emigrantovi Jiřímu Sedelmayerovi, který se vydal pracovně do Německa na univerzitní kliniku v Hamburku. Tady navázal kontakt se švýcarským výrobcem dentálních potřeb Uelim Breitschmidem. Vznik značky Curaprox je datován k roku 1972. Po Sametové revoluci, když se otevřely hranice a český trh, Sedelmayer začal jezdit do Čech a předával své zkušenosti studentům stomatologie a rozvíjel tak trh s dentálními produkty.

Strategie společnosti

Sedelmayer (2017) si už tehdy uvědomoval potřebu inovace a nedostatků v zubním lékařství. Neexistovala jednotná preventivní péči o dutinu ústní. Byla nutná revoluce v preventivní stomatologii, a proto se rozhodl se pro spolupráci se studenty stomatologie, kteří sami na sobě prováděli dentální hygienu, kde se zjistilo, že i oni sami mají nemocné dásně. Cílem bylo studentům ukázat důležitost prevence, správné techniky a pravidelnosti. Během dvou týdnů byly dásně zdravé. Pouze teorie nestačí a praxe se osvědčila. Posléze studenti, jako zubaři předávali své zkušenosti dál na mladší generace. Díky tomu byl založen v roce 2016 Sedelmayerem program iTop „Individueller trainierte oral prophylaxe“. Vzdělávací program pro studenty zubního lékařství, dentální specialisty, techniky a zubaře po celém světě o tom, jak správně provádět kvalitní ústní hygienu. Cílem je dále vzdělávat pacienty a motivovat k pravidelné a správné péči o zuby, protože pouhá teorie nestačí.

Dlasková (2016) dále uvádí, že díky zájmu a zapálení Sedelmayera se stala Česká republika klíčovým trhem, spolu se Slovenskem, Slovinskem, Německem a Švýcarskem. Už tenkrát v roce 2016 dosáhla společnost ohromných zisků neuvěřitelných 80,6 milionu korun a již v roce

2016 disponovala deseti obchodními partnery. Mezi své hlavní konkurenty řadí Curaden Swissdent a Herbadent.

Heslem Curaprox je „Lepší zdraví pro všechny“ (curaden, 2021). Posláním je předávat znalosti, které zajistí dokonalou dentální hygienu a zdravé zuby a dásně. Součástí péče o dentální hygienu nejsou jen bílé zuby a svěží dech, ale především zdravé zuby a dásně, které jsou zásadní pro zdraví jednotlivých orgánů a celého těla. Curaprox již řadu let vyvíjí školící a vzdělávací programy pro dentální odborníky, které je možné navštívit po celém světě. Proškolení instruktoři pak šíří filozofii Curaproxu dál a pomáhají pacientům s osvojením a motivací dovedností v péči o zuby. Zpětnou vazbou je pro Curaprox spokojený pacient, který na sobě okamžitě cítí rozdíl, proto je pro ně důležité, aby čištění zubů bylo jednoduché, příjemné a zábavné. Společnost si je vědoma důležitosti vzhledu a nápaditého designu. Kartáčky jsou krásné a čištění zubů je s nimi zábava. Je to nezbytné pro udržení motivace pro správné a důkladné čištění zubů. Sledují trend a vyrábí atraktivní kartáčky, i proto mají každý rok o jeden milion fanoušků více. Z výše uvedeného vyplývá důvod, proč se jim přezdívá „zuby posedlí“ Švýcaři (inve-beauty, 2023).

Curaprox se považuje za lídra v oblasti kvality a inovací dentální hygieny, navrženou profesionály a jejich cílem je vzdělávat zubní lékaře a hygienisty v umění prevence, vyvíjet prvotřídní produkty nejen pro lékaře, ale i domácnosti (curaden, 2021). Bretschmied (2018) říká, že cílem je vzdělávat, a získané zkušenosti předávat dál na veřejnost a tím rozšířit prevenci. Prevence je důležitá nejen v péči o dutinu ústní, ale i celé tělo. Jedná se, o jakou si bránu, která chrání před vstupem do lidského organismu. Díky prevenci a správné péči lze předejít vzniku diabetu nebo infarktu.

Komunikace

Informace o kampani „Mind the gap“ byla čerpána z Katalogu 2017. Jedná se o převzatý slogan z londýnského metra, který varuje na mezeru mezi nástupištěm a vlakem. To inspirovalo k názvu kampaně, kde se pacienti mají vyvarovat třem základním mezerám v péči o dutinu ústní (curaproxprofi, 2017).

1. Mezery anatomické neboli mezizubní mezery;
2. mezery ve znalostech pacienta, které mohou zapříčinit vážná onemocnění;
3. mezery v prevenci, motivaci a péči o pacienta.

Právě v těchto třech oblastech se Curaprox považuje za velkého pomocníka a věří, že díky kampani budou všechny mezery vyplněny. Správná péče o chrup neznamená čištění 3x denně, pokud není používána správná technika. Kdo se drží těchto tří pravidel, prožije celý život se zdravými dásněmi, zuby a artériemi (curaproxprofi, 2017).

Mociková (2018) uvádí, že ze začátku se Curaprox profiloval na trhu s pomůckami dentální hygieny jako značka převážně pro zubaře, až s odstupem času se z ní stala lifestyleová značka i pro širokou veřejnost, dostupnou v drogeriích a velkých nákupních řetězcích. Na samém počátku byl vizuální styl značky prezentován třemi základními barvami červená, modrá a bílá, které ale působily příliš sterilně. Marketingová komunikace se změnila od samého základu v moment, kdy přišli s novým sloganem „Love yourself/ Love your dentist“. Z konzervativní značky se najednou stala značka designová, barevná a mladistvá. Důležitým klíčovým nástrojem podpory prodeje se stala limitovaná edice kartáčků, kdy jako první byla uvedena v roce 2011 srdíčková edice, která zaznamenala obrovský úspěch. Na tvorbě limitovaných edicí se podílejí známí umělci a designéři, což zdůrazňuje kulturu značky. Curaprox je značka, která

si krom kvality zakládá i na designu. Prvním krokem bylo odlehčit odbornou komunikaci se zákazníky, a to se povedlo.

Mociková (2018) dále uvádí, že Curaprox komunikuje se zákazníky skrz své slogany „Be you“, „Express Yourself“, „Think future“ nebo „Less is often more“. Pravidelně se účastní letních festivalů a veletrhů, kde mají své stany na vzdělávání návštěvníků a prezentaci svých produktů. Podařilo se jí stát jedničkou na českém trhu v prodeji kartáčků. Značka užívá i marketingové nástroje, jako propagační materiál v tištěné formě jako letáky, produktové katalogy, reklama na autech, ale také rozvoj online reklamy formou vlastního online magazínu April, kde sdílí své firemní hodnoty, které jsou radost, důvěra, udržitelnost, láska, respekt a soudružnost. Nabízí věrnostní club „Zubní karta“, který se zaměřuje individuálně na zákazníka a jeho potřeby. Zákazník pak dostává newslettery přímo na míru jeho věku a problémům, upozornění na preventivní prohlídky atd. Tak vznikl dvojitý ceník, pro věrné členy klubu Zubní karta a ty ostatní. Dále komunikují skrz spoty, které vytváří pro TV kampaně. Daří se jim komunikace přes e-shop prodej na jejich webových stránkách. Intenzivně rozvíjí Instagram, kde mají přes tisíc sledujících, s kterými pravidelně sdílí novinky, zkušenosti, akce a nabízí zde i soutěže. Dále Facebook, kde komunikují s 9,9 tisíci sledujících. Zde se zaměřují na propagaci produktů, limitovaných edic, e-shopu a sezonních akcí. Podílejí se na projektech na recyklaci plastu a ochranu životního prostředí, kde kartáčky vybírají zpět a vyrábí z nich koše, které umísťují do škol.

Mociková (2018) říká, že dalším významným marketingovým nástrojem je úzká spolupráce se zubními ordinacemi, lékaři, kteří značku dále doporučují a zanechávají v pacientovi pocit spolehlivosti. Curaprox nabízí vzdělávací program iTOP a Curaden Academy. Společnost myslí také na své stálé zákazníky a nabízí jim klub plný výhod na svých webových stránkách. Zákazníci tím získají dopravu zdarma při nákupu nad 690 korun, dárek k nákupu, možnost výběru vlastní barvy kartáčku a mnohé další speciální nabídky a soutěže (curaprox,2023). Oechslin (2022) uvádí, že cílem do budoucna je dále šířit poslání Curaprox, změnit svět a investovat na jednotlivých trzích. Do budoucna mají v plánu přijít s průkopnickým produktem na světový trh ve spolupráci s Izraelem. Jedná se o produkt, který při kousnutí automaticky čistí zuby. Očekává se tímto produktem obrovský průlom ve vědě.

Distribuční cesty

Produkty společnosti Curaprox lze nakoupit na vlastním e-shopu společnosti, dále ve velkých obchodních řetězcích jako Tesco, Globus nebo Billa. Spolupracují s lékárnami Magistra, Benu nebo Pilulka, drogeriemi Teta, Rossmann nebo Dm a dalšími e-shopy jako například Rohlík, Alza, Mall atd. Dále vlastní pop-up prodejny, které se nacházejí v obchodních centrech po celé České republice, například Zličín, Letňany, České Budějovice, Plzeň, Brno atd. (curaprox, 2023). Produkty společnosti Curaprox je možné zakoupit po celém světě, jako například v Austrálii, Německu, Francii, Filipínách, Americe atd. (curaprox,2023). Mociková (2018) doplňuje, že dalším cílem Curaprox je dostupnost produktů široké veřejnosti. Distribuční kanály jsou velmi dobře nastavené a zaměřené na více odběratelů.

Výrobky a cena

Oechslin (2022) uvádí, že produkty značky Curaprox jsou jedinečné, zakládají si na trendy a cool image. Na švýcarské kvalitě podložené mnoha výzkumy. Nejprodávanějšími produkty jsou zubní kartáčky, které si zakládají na jednoduchosti, kvalitě a designu. Čistění zubů musí bavit. Specialitou zubních kartáčků jsou velmi hustě poskládané, jemné a funkční štětinky, které se přizpůsobí každému zubu díky své flexibilitě, jsou nepohyblivé a nejsou abrazivní pro zuby.

To je dělá výjimečné. Tím, že jsou i atraktivní, jsou jakýmsi trojským koněm, který zajistí lepší prodej.

Dále Curaprox prodává na svém e-shopu curaproclub (2023) enzymatické zubní pasty, které jsou beu přidaných chemických látek a mikročástic. Pasty nejsou léčivé, nevyhladí paradentózu či krvácení dásní, ale pomohou v prevenci před zubním kazem, zánětu dásní. Nedávno představila společnost novou řadu past, které lákají nejen svým pestrobarevným vzhledem, ale i přírodním složením a příchutí, která je vhodná pro vegany. Zaměřili se i na oslovení mladistvých a přidali produktům cool název Rising star, Candy love nebo Pure hapiness. Také se zaměřili na šťavnaté příchutě bylinek smíchané s příchutěmi vodního melounu, jablka a aloe vera, broskví a merunek nebo grepu. Dále zde najdeme pasty na bělení zubů nebo posílení zubní skloviny (nazuby, 2023). Curaprox krom zubních past a kartáčků prodává i mezizubní kartáčky, sonické kartáčky, zubní nitě, ústní vody, péči o zubní náhradu a rovnátka a škrabku na zuby. Nezapomíná ani na nejmenší zákazníky, kde má v nabídce dudlíky a kousátka (curaproclub, 2023). Ceny produktů se pohybují u past na zuby od 189 do 214 Kč za 60 ml. Limitovaná edice Black and white za 439 Kč za 90 ml. Kartáčky se pohybují za kus 99 Kč a balení po třech kusech za 289 Kč. Mezizubní kartáčky po osmi kusech za 184 korun. Dětská zubní pasta je za 119 Kč za 60 ml. Ústní voda 200 ml za 190 Kč. Cestovní sada s kartáčkem, pastou a mezizubním kartáčkem za 235 korun. Ukázka produktů viz příloha 5, kde lze vidět velmi nápaditý a barevný design produktů.

3.4 Porovnání Herbai s vybranými konkurenty benchmarking metodou

V následující kapitole budou porovnány zjištěné poznatky na základě literární analýzy a rozhovoru všech čtyř vybraných společností. Postupně bude porovnávána historie, strategie, marketingový mix a v závěru finanční zdraví benchmarking metodou. Informace k provedení finanční analýzy byly získány externě v programu Albertina CZ Gold 2023, který poskytl potřebné hodnoty k poměrovým ukazatelům rentability, aktivity, likvidity, zadluženosti a růstu obrátu. Pouze Havlíkova přírodní apotéka neposkytla hodnoty za rok 2021. Na stránkách justice.cz nezveřejnila ani výsledovku a rozvahu pro rok 2021, proto tento rok nebude ve finanční analýze zohledněn. Cílem benchmarking metody je zjistit, čím je konkurenční podnik úspěšný a kde má naopak slabiny, a to pak aplikovat ve vlastním podniku. V závěru každé podkapitoly bude shrnuto do bodů, v čem je Herbai lepší a v čem horší.

3.4.1 Porovnání historického vývoje

V následující podkapitole budou jmenovány významné historické body a milníky jednotlivých společností. Na první pohled lze vidět, že všechny čtyři společnosti spojuje dlouholetá historie, ať už ryze česká, nebo se začátky v zahraničí. Společnost Herbai píše svou historii nejdéle, již od roku 1897. Může se odkazovat na ryze české kořeny a mnoho historických milníků, které vedly k tomu, že společnost rostla celý 126 let. Macek (2016) říká, že během těch let získala mnohá ocenění, desítky medailí, které byly nalezeny ve sklepeních na Smíchově, za medicínálními víny. Z rozhovoru s majitelem společnosti Herbai (příloha 1) vyplývá, že majitel společnosti je pyšný na historii Herbai a staví na ni svou strategii a vidí v tom i jednu ze silných stránek společnosti. Lidé se rádi vracejí k osvědčeným tradicím, které mají letitou zkušenost. Nejblíže je svou historií společnost Havlíkova přírodní apotéka, která uvádí své začátky 1918, avšak v té době nevznikl žádný produkt, který by se vyvíjel celá desetiletí a odkazoval tak na svůj lety ověřený účinek, jako Herbai odkazuje na medicínální vína a bylinný roztok Herbadent. Havlíkova přírodní apotéka přišla s prvním produktem roku 2014, který si své zákazníky teprve musel získat. Společnost Curaprox vznikla sice až v roce 1966 ve Švýcarsku, ale za tu dobu dokázala vyvinout kartáčky za spolupráce odborníků, které se staly nejprodávanějšími na

českém trhu a těžko by hledali silnějšího konkurenta. Jejich kartáčky mají nálepku kvality díky letité praxi a spolupráci s dentálními experty. Naopak Nobilis Tilia je ze všech společností nejmladší, vznikla v roce 1994. Sám majitel společnosti Herbai během rozhovoru jmenoval historii jako jednu ze silných stránek společnosti, která dokáže oslovit zákazníky. Zákazníkům předává pocit jistoty, stability a kvality.

Shrnutí nejdůležitějších bodů:

- Historie a ryze české kořeny přidávají na hodnotě společnosti Herbai vůči konkurenci, což si uvědomuje i majitel a staví na tom část své strategie;
- osvědčená tradice účinků výrobků, podložená certifikáty, medailemi a dlouholetou zkušeností, je zárukou kvality pro zákazníky a pro Herbai přidanou hodnotou;
- na základě porovnání v oblasti historie lze shrnout, že by společnost Herbai těžko hledala silnějšího konkurenta na českém trhu.

3.4.2 Porovnání strategie

Dlouhodobá a správně nastavená strategie je základem úspěšného podnikání a rozvoje společnosti. Strategie bez správně a jasně stanovených cílů není možná, a to si uvědomoval nejen majitel společnosti Herbai, ale i majitelé společnosti Nobilis Tilia a Havlíkova přírodní apotéka. Společnost Herbai vytvořila jednoznačnou a ucelenou strategii v roce 2019. Úspěšnost strategie potvrdil majitel společnosti v rozhovoru viz příloha 1, kdy obrat začal od roku 2019 růst a značka se začala dostávat do podvědomí zákazníků. Společnost Nobilis Tilia pocítila potřebu jasné strategie od roku 2012, kdy začala růst a sami majitelé už to nezvládali řídit. Úspěch strategie dokazuje minimálně každoroční růst obratu, který u Nobilis Tilia za poslední čtyři vzrostl o necelých 55 mil. Havlíkova přírodní apotéka začala na své nové strategii pracovat od roku 2014, avšak její úspěch a růst to nezajistilo. Obrat od roku 2018 klesl o 16 mil. do roku 2021.

Všechny čtyři společnosti spojuje jednotné poslání, kdy každá společnost má za cíl pomáhat a nabídnout kvalitnější a zdravější život pro všechny a zároveň chránit planetu. Jejich cílem je zákazníky vzdělávat v prevenci o zdraví, a to vše na bázi kvalitních a organických surovin. Spokojený zákazník je základ pro společnost. Herbai, Nobilis Tilia a Havlíkova přírodní apotéka to dokazují získanými certifikáty. Cílem Herbai a Curaprox je předcházet zdravotním problémům a správně pečovat o dutinu ústní. Cílem Havlíkovi přírodní apotéky je pečovat a krásu žen a Nobilis Tilia pečovat nejen o zevnějšek, ale i o nitro a lidskou duši. Cílem všech společností je vytvořit jakýsi pomyslný most mezi přírodou a člověkem. Všechny čtyři společnosti následují trendy a zaměřují se na ochranu životního prostředí. Cílem je co nejméně zatěžovat přírodu, ovzduší a tomu uzpůsobují, jak výrobu, tak i obaly produktů. V rozhovoru (příloha 1) majitel zmínil, že Herbai vykupuje skleněné láhve od medicínálních vín za 10 Kč a vyrábí produkty ve větších baleních. Nobilis Tilia používá lehce recyklovatelné obaly a sklo. Curaprox vybírá zpět kartáčky a vyrábí z nich koše do škol. Havlíkova přírodní apotéka používá skleněné lahvičky nebo hliníkové obaly, které ovšem nejsou lepší volba než plast, jak společnost prezentuje. Už jen při výrobě jsou uvolňovány radioaktivní látky, vzniká trojnásobně více odpadu, než se vyprodukuje hliníku. Z tohoto důvodu by se dalo říci, že Havlíkova přírodní apotéka klame své zákazníky, a hliníkové obaly by měla zvážit, pokud chce dále pokračovat v co nejmenší zátěži životního prostředí.

Nejstabilnější zázemí má Nobilis Tilia, která si vybudovala vlastní centrum v Českém Švýcarsku, kde si pěstuje bylinky ve vlastních zahradách a mají zde své zázemí od správy, prodeje až po výrobu, sklady a rozvoz. Havlíkova přírodní apotéka má své vlastní ekozahradu, kde pěstuje veškeré své bylinky, až na pár výjimek, které rostou pouze v zahraničí. Herbai své

zahrady nemá, vše je z dovozu, a to převážně ze zahraničí, protože se jedná o bylinky, které mají certifikaci získanou Státním ústavem pro kontrolu léčiv.

Cílem Curaprox je vzdělávat více dentistů a dentálních hygienistů a šířit umění prevence mezi lidmi. Havlíkova přírodní apotéka si v roce stanovila za cíl vytvořit marketingový tým, inovovat staré a nabízet nové produkty a expandovat do zahraničí. Nobilis Tilia má za cíl stabilizovat společnost a zvýšit obrát do budoucna. Herbai má za cíl dle majitele viz rozhovor (příloha 1) zlepšit finanční stránku společnosti a zvýšit obrát o 50 % oproti předešlému roku, pravidelně nabízet novinky a inovovat staré produkty a v neposlední řadě expandovat na zahraniční trhy mimo Evropu. Cílem je, aby export tvořil 20 % z plánovaného obrátu pro rok 2023.

Shrnutí nejdůležitějších bodů:

- Strategie je dle majitele viz rozhovor (příloha 1) jedna ze silných stránek společnosti. Strategie je výstižná a má silné jádro v hesle „vyrobena z bylin“. Právě byliny a přírodnost dělá společnost jedinečnou. Lidstvo směřuje k tomu, že se musí chovat udržitelně a mělo by minimalizovat množství chemie, a právě tady je Herbai v souladu s tím, jak se dál svět a společnost bude vyvíjet;
- úspěch správně nastavené strategie Herbai potvrzuje růst obrátu od roku 2019 na dvojnásobek, tedy 70 mil.;
- posláním společnosti Herbai a Curaprox jsou zdravé zuby a prevence v péči o dutinu ústní. Havlíkova přírodní apotéka si klade za cíl vnější krásu a spokojenost ženy. Nobilis Tilia si klade za cíl nejen tu vnější péči o zákazníky, ale i vnitřní péči o duši;
- cílem společnosti Herbai pro rok 2023 je zvýšit obrát o 50 %, inovovat staré a nabízet nové produkty, expandovat na zahraniční trhy a hlavním cílem je, aby export tvořil 20 % z plánovaného obrátu viz rozhovor s majitelem společnosti (příloha 1).

3.4.3 Porovnání komunikace

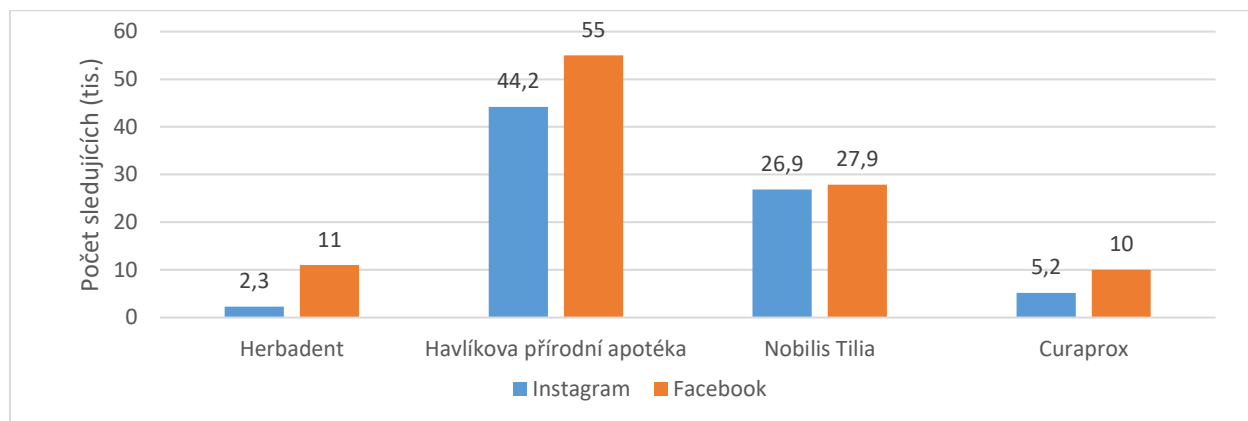
Marketingová strategie Herbai je nejvíce blízká společnosti Curaprox, avšak nutno podotknout, že oproti Curaprox je velmi malou firmou a disponuje také jinými finančními prostředky na marketingové kampaně. Herbai je startup, který má omezené výdaje na tuto oblast a dle toho musí i svou kampaně připravovat. Curaprox je společnost, která si může dovolit kampaně obřích rozměrů.

Marketingová strategie Herbai využívá všech marketingových nástrojů a cílem je být vidět, slyšet a cítit. Do komunikace investuje 10 % z ročního obrátu. Pro porovnání Havlíkova přírodní apotéka investuje 8 % z obrátu. Herbai se účastní festivalů, veletrhů, workshopů nebo výstav s cílem nabídnout zákazníkům možnost si produkty osahat i očichat. Je velmi aktivní v oblasti sponzoringu, kde sponzoruje pořad Stardance. Do dnešní doby sponzoruje pořad Herbář, nadační fond Světluška nebo projekt Dětský úsměv. V tomto směru je podobně aktivní i Nobilis Tilia, která sponzoruje nadační fond Zdeňky Žádníkové, podporuje rodiny, děti nebo porodní asistentky. Havlíkova přírodní apotéka zatím jen plánuje sponzoring zvířat.

Herbai dále komunikuje významně skrz reklamní média formou rozhovorů a článků. Naopak neinvestuje do outdoorové reklamy, se kterou byla špatná zkušenost a finančně se nevyplatila. V nevýhodě je proti konkurentům v oblasti sociálních médií, kde má Herbai nejméně sledujících. V této oblasti je značně nevyužitý potenciál společnosti. To si uvědomuje i majitel společnosti Herbai, který najal speciální tým, jenž má na starosti spravovat Facebook a Instagram. Z grafu 1 je patrné, že nejúspěšnější a nejvíce sledujících má Havlíkova přírodní apotéka. Na Facebooku má kolem 55 tisíc sledujících a na Instagramu jen o 11 tisíc méně. Naopak Herbai si vede nejhůře. Na Facebooku má pouze 11 tisíc sledujících, stejně jako Curaprox a na Instagramu ještě méně, pouhé 2 tisíce sledujících. Zajímavé je, že ačkoli

Curaprox disponuje největším budgetem na marketing, na Instagramu a Facebooku si vede velmi špatně a je na třetím místě. Nedostatky vedení marketingové strategie na českém trhu dokazuje i to, že na Slovensku má Curaprox téměř 5x více sledujících, tedy 11 tisíc. Naopak, Havlíkově apotéce a Nobilis Tilia se osvědčily online komunikace a vložené investice. Herbai zde ukázala svou slabou stránku. Je to právě online reklama na sociálních sítích, která osloví nejširší okolí veřejnosti. Společnost zde může navázat bližší kontakt se svými zákazníky a může zde sdílet obrázky, názory, novinky z řad produktů, ale i soutěže nebo účasti na veletrzích.

Graf 1 Počet sledujících na Facebooku a Instagramu vybraných společností (v tis.)



Zdroj: vlastní zpracování na základě Facebook a Instagram (2023)

Dále oproti ostatním konkurentům nenabízí tak propracovaný věrnostní program. Majitel společnosti Herbai zmínil v rozhovoru (příloha 1), že na věrnostním programu stále pracuje a již teď nabízí 15% slevu při každém nákupu pro registrované zákazníky. Dále na rozdíl od ostatních společností nespolupracuje s blogery." Poslední slabou stránkou je, že Curaprox si založil program iSTOP na prevenci dutiny ústní a Curaden academy na vzdělávání dentálních specialistů.

Shrnutí nejdůležitějších bodů:

- Silná a promyšlená online marketingová strategie Herbai, která využívá všech marketingových nástrojů k oslovení co největšího počtu zákazníků. Cílem je využít všech dostupných cest, které se jim v minulosti osvědčily. Účastní se veletrhů a výstav. Investují do televizních spotů a vizuálů. Sponzorují projekty, kde nejznámějším je projekt Světluška na pomoc nevidomým;
- je velmi aktivní v oblasti sponzoringu, kde podporuje mnoho významných projektů, nadačních fondů a televizních pořadů;
- Herbai má výraznou a jednotnou vizuální strategii, kde veškerá její činnost v sobě zrcadlí přírodu, ať už jsou to zářivě zelené obaly výrobků viz příloha 2, pop-up stánek připomínající les viz příloha 10, logo Herbai se symbolikou bylinek viz příloha 9 nebo zeleně laděné webové stránky;
- slabinou jsou sociální sítě jako Instagram a Facebook, kde má velmi nízkou sledovanost. Havlíková přírodní apotéka a Nobilis Tilia cílí na online komunikaci na sociálních médiích, kde úspěch dokazuje počet sledujících viz graf 1 a dále cílí na osobní prodej a kontakt se zákazníky;
- slabinu představuje outdoorová reklama, která se z finanční stránky neosvědčila. Herbai je společnost malá, která má i omezený budget na investice do marketingu;

- poslední slabinou je věrnostní klub, na kterém majitel společnosti s týmem pracuje. Ostatní společnosti nabízejí výhodu věrnostního klubu, kde sbírají body a za určitý počet bodů lze získat slevu.

3.4.4 Porovnání distribučních cest

Nedostatek distribučních cest znamená méně zákazníků, nízký odbyt a nízké zisky, které jsou důležité pro růst obrátu firmy. Společnost Herbai za čtyři roky rozšířila své spolupráce s e-shopy, dále s drogeriemi, supermarkety a lékárnami. Otevřela pop-up prodejnu, avšak jen na krátkou dobu, protože nebyla finančně rentabilní. Koupila krámk v centru Prahy, kde probíhá z části prodej výrobků Herbadent a Dr. Svatek. Cítila tlak konkurence a zareagovala včas, čímž posílila své slabé stránky na českém trhu vůči konkurenci. Herbai dále zaznamenal i úspěch v době Covidu na svém e-shopu, kde tržby zaznamenaly nárůst, jelikož lékárny v době pandemie byly stále otevřené. Nejslabším konkurentem je Havlíkova přírodní apotéka, jejíž cílem nejsou široké distribuční cesty, ale naopak, poslední léta si klade za cíl zúžit prodej pouze na jejich osobní kamenné prodejny a e-shop. Nobilis Tilia upřednostňuje lokální prodej před online prodejem. Své produkty nabízí pouze ve 2 kamenných prodejnách, a to v Praze a ve svém centru v Českém Švýcarsku, dále na svém e-shopu a dále má širokou škálu odběratelů v podobě kosmetických a masírovacích salonů, kde značně konkuruje Herbai, který nabízí své pěny do koupele v rehabilitačních centrech. V budoucnu nemá Nobilis Tilia v plánu expandovat na zahraniční trhy. Český trh je pro ně dostatečně veliký a stále má co nabídnout.

Výrazným konkurentem je společnost Curaprox na českém trhu, která má své distribuční cesty po celém světě a do budoucna se je bude snažit ještě více rozšířit a dobýt svými produkty i Ameriku. Jen v Čechách a na Slovensku má nespočet kamenných prodejen a stánků. Produkty nabízí na svém e-shopu, spolupracuje také s lékárnami, drogeriemi a většími obchodními řetězci. Této slabiny si je majitel společnosti Herbai vědom a v rozhovoru zmínil, že s těmito giganty ani není cílem bojovat, ale spíše si hrát svojí vlastní hru. Cílem majitele společnosti Herbai je expandovat do všech pěti kontinentů se svými produkty.

Shrnutí nejdůležitějších bodů:

- Herbai nemá vlastní kamenné prodejny, kde by mohli prezentovat značku, vizi a své produkty zákazníkům, což je značná slabina v porovnání s konkurencí;
- je silným konkurentem v online prodeji, kde spolupracuje s největšími e-shopy jako je Alza, Mall nebo Notino a dále spolupracuje s lékárnami, to zajistilo Herbai tržby i v době pandemie Covidu-19 a tím společnost zaznamenala minimální dopad;
- prodej je zatím stále omezen na Českou a Slovenskou republiku.

3.4.5 Porovnání výrobků a ceny

Produktové portfolio má každá z vybraných společností odlišné. Každá společnost se specializuje na jinou řadu produktů, má odlišné velikosti či balení a svého trojského koně, který společnosti přidává hodnotu, je jedinečný a nemá konkurenci na českém trhu. Herbai nabízí bylinný roztok Herbadent, který se přimíchává do všech produktů dentální hygieny a má léčivé účinky. Havlíkova přírodní apotéka má Havlíkův přírodní zázrak a nyní nově sérum Venuše. Nobilis Tilia nabízí aromaterapeutické oleje, které jsou přiměsí také každého výrobku a mají léčivé účinky. Curaprox má nenahraditelné kartáčky, které jsou originálním svým designem a barevností. Všechny společnosti spojuje složení a to 100 % organické produkty bez chemikálií a přidaných parfemací. Produkty vyrábějí s ohledem na životní prostředí a z recyklovatelného materiálu s cílem co nejméně zatěžovat životní prostředí. Společnost Curaprox získala certifikát

v oblasti ochrany životního prostředí „sledujeme/snižujeme CO₂“. Sleduje uhlíkovou stopu u svých kartáčků při likvidaci (curaproxco2, 2021).

Dále se Herbai liší od konkurence výrazným obalem svých produktů, jelikož jsou baleny do sytě zelených obalů, které zaujmou na první pohled. Tento cíl má i Curaprox, který jde ještě dál a své výrobky dává do neonových, výrazných barev. Curaprox jako jediná společnost nabízí limitované edice, kde ve spolupráci s designéry navrhují speciální vzory, barvy a mustry. Jedná se o finančně náročný krok, který si zatím Herbai nemůže dovolit. Až na Curaprox, společnosti nepřidávají parfemace do svých produktů, aby zachovaly čistě organické složení, vůni bylinek a přírody. Dále se dle majitele společnosti viz rozhovor (příloha 1) může Herbai pyšnit originalitou kartáčků, které se vyrábí cestou bio based, kde materiál neobsahuje ropné látky, ale čistě přírodní produkty, což snižuje uhlíkovou stopu. Společnost Havlíkova přírodní apotéka má širokou spolupráci s blogerkami, které produkty hodnotí a zákazníkovi mohou pomoci ve výběru. Například na El beauty blogu (2016) nebo blogu I love make up (2018) sdílejí své zkušenosti s produkty, avšak tento způsob není moc důvěryhodný. Společnost má velké množství spoluprací, které nepůsobí důvěryhodně. Tím snižují svou hodnotu a mohou ztrácet důvěru svých zákazníků z důvodu přílišné komerce, kdy kvantita převažuje nad kvalitou. Naopak jako jediná společnost dala svým produktům nevšední název, který upoutá pozornost a zároveň zákazníka navede pro koho a k čemu je produkt určen. Například krém Krásná zahradnice je určen pro starší ženy se zralou pletí nebo pleťová voda Krásná slečna, která je určena pro mladé slečny.

Dále budou porovnány ceny produktů Herbai s vybranými konkurenty. Bude zaměřeno na nejdražší produkt, dále na produkt, se kterým společnost pronikla na trh a na závěr produkt, který má Herbai společný s konkurentem.

Nejdražší produkt u Herbadentu je ústní voda Professional za 399 Kč za 250 ml. U Havlíkovy apotéky je to sérum pro muže za 1 407 Kč za 30 ml. Nobilis prodává omlazující tělové mléko za 954 Kč 200 ml. U Curaprox je nejdražší novinka na českém trhu zubní pasta Black and White, která vyjde na 549 Kč za 90 ml. Shrnutím nejdražší položku má na ve svém portfoliu Havlíkova přírodní apotéka za 1 407 Kč a Herbadent nejlevnější za 399 Kč za ústní vodu viz tabulka 2, porovnání nejdražších produktů.

Tabulka 2 Srovnání nejdražšího produktu Herbadent s konkurenty (v Kč)

Produkt	Množství	Cena
HERBADENT PROFESSIONAL ústní voda	250 ml	399
Věčně pružný – sérum pro muže	30 ml	1 407
Bioaktivní omlazující mléko	200 ml	954
Zubní pasta – Black ist white	90 ml	549

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Herbadent (2023), havlikovaapoteka (2019), nobilis (2023), nazuby (2023)

Dále bude porovnáván produkt, který je pro každou společnost specifický, dělá ji výjimečnou a dává ji konkurenční výhodu. Je to produkt, který žádná jiná společnost nemá. Herbai má ve své nabídce produkt se staletou tradicí Bylinný roztok Herbadent, který stojí 189 Kč za 25 ml. Havlíkova přírodní apotéka nabízí Havlíkův přírodní zázrak za 512 Kč 30 ml. Nobilis Tilia má v nabídce aromaterapeutické oleje, které se cenou různí, protože každá bylina a dřevina vyžaduje jiný proces zrání, zpracování a výroby. Aromaterapeutický olej Skořice stojí 294 Kč za 10 ml. Poslední Curaprox nabízí kartáčky, které jsou inspirací kartáčkům po celém světě.

V tomto srovnání nejlevnější produkt nabízí Curaprox, kartáček za 115 Kč, avšak jedná se pouze o plast a lněná vlákna. Ostatní společnosti nabízí produkty, které jsou náročné jak časově, tak i finančně na výrobu viz tabulka 3, porovnání specifických produktů.

Tabulka 3 Srovnání specifického produktu Herbadent s konkurenty (v Kč)

Produkt	Množství	Cena
Bylinný roztok HERBADENT	25 ml	189
Havlíkův přírodní zázrak	30 ml	512
Aromaterapeutický olej	10 ml	294
Kartáček na zuby	1 ks	115

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Herbadent (2023), havlikovaapoteka (2019), nobilis (2023), nazuby (2023)

Poslední srovnání bude Herbai produktu s produktem, který má společný s konkurentem. Herbai a Havlíkova přírodní apotéka prodávají na podobné bázi mastičku, Herbadent mastička z bylin a Havlíkův přírodní zázrak. Mastička vyjde draž v Havlíkově apotéce, kde si zákazník zaplatí za 30 ml 512 Kč, zatímco u Herbadentu jen 265 Kč za 25 g. Obě mastičky mají organické složení a odkazují na zázračné účinky. S Nobilis Tilia mají společný produkt, a to zubní gel. U Herbadentu vyjde zubní gel na 179 Kč za 25 g, Nobilis Tilia prodává zubní gel za 239 Kč za 100 ml. Při porovnání poměru množství a cena, levněji zákazník pořídí u Nobilis Tilia. Curaprox je svým portfoliem Herbadentu nejbližší a lze porovnat více položek. Herbadent nabízí levnější kartáček na zuby 1 kus za 89 Kč. Dále nabízí i levnější pasty na zuby, kdy základní pasta vyjde na 129 Kč za 75 g. Nejdražší pasta stojí u Herbadent 189 Kč za 75 g. Zatímco pasta u Curaprox stojí 245 Kč za 60 g. Naopak ústní voda vyjde draž zákazníkovi u Herbadentu, kdy 250 ml stojí 399 Kč a u Curaprox stojí 200 ml za 180 Kč viz tabulka 4, kde pro přehled jsou tučným písmem zvýrazněny produkty společnosti Herbai.

Tabulka 4 Srovnání Herbadent s konkurencí na základě podobného produktu (v Kč)

Produkt	Množství	Cena
Mastička z bylin HERBADENT	25 g	265
Havlíkův přírodní zázrak	30 ml	512
HERBADENT bylinný gel	25 g	179
Zubní gel	100 ml	239
Herbadent zubní kartáček	1 ks	89
Curaprox zubní kartáček	1 ks	115
HERBADENT PROFESSIONAL ústní voda	250 ml	399
Curaprox ústní voda	200 ml	180
HERBADENT Bylinná zubní pasta	75 g	129
Zubní pasta BE YOU – pink	60 ml	245

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Herbadent (2023), havlikovaapoteka (2019), nobilis (2023), nazuby (2023)

Shrnutím, zákazník, který se řídí vzhledem, zakoupí produkty u Curaprox, protože jejich produkty jsou nápadité, trendy a cool. Zákazník, kterému záleží na organickém složení a šetrnosti k přírodě, bude váhat mezi Herbadent, Nobilis Tilia a Havlíkovou přírodní apotékou. Zákazník, jehož prioritou je kvalitní produkt za co nejnižší cenu (poměr vs. cena), nakoupí nejlevněji u Herbadentu, mimo ústní vodu, která vyšla draž než u konkurence. Nicméně jestli to lze brát za silnou stránku společnosti, je sporné. Na jednu stranu zákazníkovi cena přiláká, ale na druhou stranu těch zákazníků Herbadent stále nemá tolik, jako třeba Curaprox nebo Nobilis Tilia. Co do velikosti nejširší sortiment produktů má v nabídce Nobilis Tilia, naopak nejužší Herbai a Curaprox.

Shrnutí nejdůležitějších bodů:

- Silnou stránkou společnosti Herbai je cena, která v poměru obsah vs. balení vychází nejnižší v porovnání s konkurencí, zákazník tedy ušetří. Například zubní kartáček pořídí o pár korun levněji než u Curaprox;
- Herbai se pyšní nejen bylinným roztokem Herbadent, ale i léčivými medicínami víny, která jsou na českém trhu nenahraditelná a těžko by se takový produkt hledal u konkurence;
- silnou stránkou je i výroba kartáčků, které Herbai vyrábí bio based cestou. Jedná se o výrobu z čistě rostlinných produktů, bez ropných látek, což snižuje uhlíkovou stopu;
- nevšední nápad dát produktům originální název, který upoutá pozornost a zákaznicím i zalichotí dělá z Havlíkovy přírodní apotéky významného konkurenta;
- naopak nejslabší je Herbai v nabídce svého sortimentu, kde portfolio produktů je ze všech konkurentů nejužší.

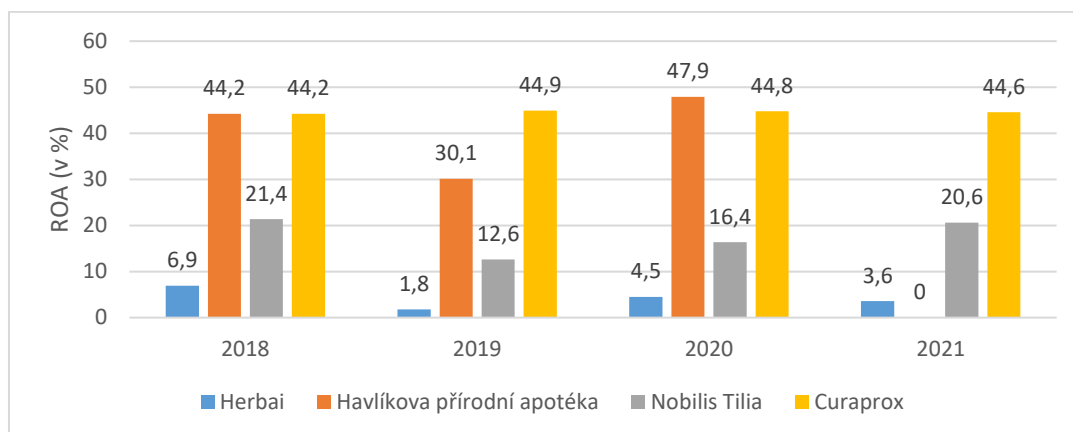
3.4.6 Porovnání poměrových ukazatelů

V této podkapitole budou porovnány jednotlivé poměrové ukazatele finanční analýzy benchmarking metodou. Porovnávána bude společnost Herbai s Havlíkovou přírodní apotékou, Nobilis Tilia a Curaprox (Curaden Czech s.r.o.). Informace byly získány v programu Albertina CZ Gold 2023. Cílem finanční analýzy je posoudit ekonomickou situaci Herbai v porovnání s konkurencí. Součástí správné strategie podniku je i finanční zdraví podniku. K tomuto zjištění byly použity klíčové prvky finanční analýzy, tedy poměrové ukazatele rentability, kvality, zadluženosti a aktivity. Zjištěné výsledky budou zaneseny do grafů a porovnány s konkurencí. Finanční situace podniku se bude analyzovat za poslední 4 roky, tedy od roku 2018-2021. Rok 2022 ještě není zaveden v systému, protože společnosti nemají schválenou účetní závěrku. Uvedené hodnoty jsou získány z programu Albertina, kde jednotlivé poměrové ukazatele byly již za poslední léta vypočítány a uvedeny.

Ukazatel rentability

Rentabilita informuje o efektivitě podnikání společnosti a schopnosti tvorby zisků. V této části bude zkoumána rentabilita celkového kapitálu (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a rentability vlastních zásob (ROS) k porovnání. Čím vyšších hodnot společnost dosahuje, tím lépe.

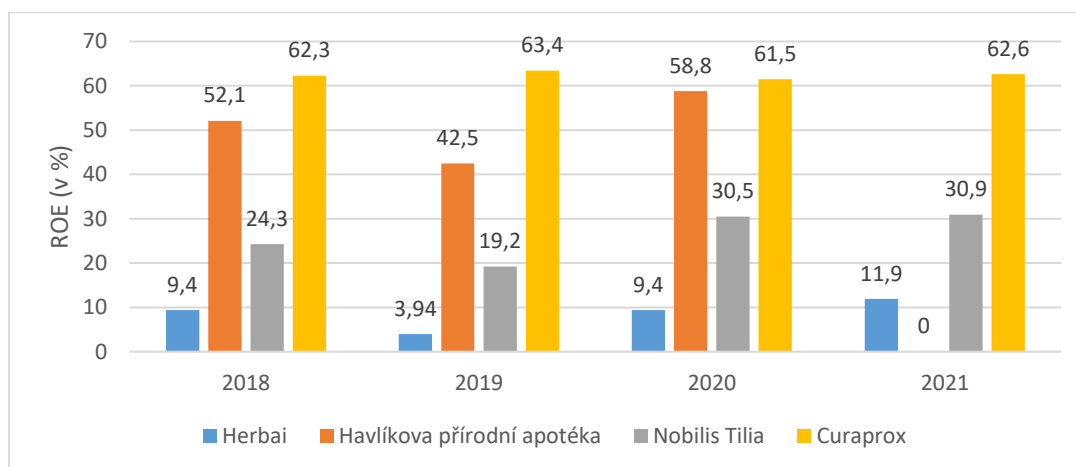
Graf 2 Rentabilita celkového kapitálu ROA v letech 2018-2021 (v %)



Zdroj: vlastní zpracování na základě Albertina CZ Gold (2023)

Z grafu 2 lze odvodit, že společnost Herbai má ve srovnání s konkurenty výrazně nižší rentabilitu celkového kapitálu a hodnota značně kolísá. V roce 2018 klesla o necelou polovinu na hodnotu 3,6 %, což může být zapříčiněno Covidem-19, kdy Herbai klesly výrazně zisky v roce 2019. Od roku 2020 hodnoty stoupají, avšak hodnoty před Covidem se nedaří dohnat. Nejlépe se vede společnost Curaprox, která je stabilní svými hodnotami a celková návratnost firmy je kolem 44 % každý rok. Pouze v roce 2020 dosahovala vyšších hodnot Havlíkova přírodní apotéka s hodnotou 47,9 %.

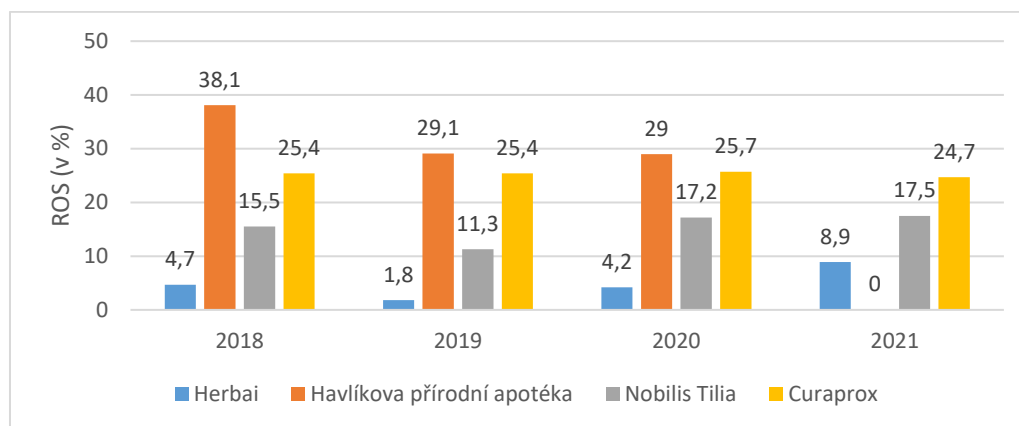
Graf 3 Rentabilita vlastního kapitálu ROE v letech 2018-2021 (v %)



Zdroj: vlastní zpracování na základě Albertina CZ Gold (2023)

Z grafu 3 je jisté, že rentabilita vlastního kapitálu ROE společnosti Herbai od roku 2018 neklesla do záporných čísel, naopak je stále v kladných číslech a až na rok 2019, který byl postižen Covidem-19, hodnoty stále rostou. Úspěch lze přikládat investicím do nové strategie podniku a do inovací produktů a rozšíření produktového portfolia od roku 2019. Z uvedeného grafu je však evidentní, že nejhůře si vede Herbai a nejlépe společnost Curaprox, která dokáže ze všech společností neefektivněji využít návratnost vlastního kapitálu až 62,6 %

Graf 4 Rentabilita vlastních zásob ROS v letech 2018-2021 (v %)



Zdroj: vlastní zpracování na základě Albertina CZ Gold (2023)

Naopak z grafu 4 rentabilita vlastních zásob ROS se od roku 2018 do roku 2021 zdvojnásobila na 8,9 %. I tady je vidět vliv Covidu-19, který se na výnosnosti tržeb v roce 2019 výrazně podepsal. Avšak i přesto se v růstu tržeb za poslední 4 roky daří nejlépe společnosti Herbai, která své tržby od roku 2018 zdvojnásobila. Havlíkova přírodní apotéka naopak zaznamenala pokles rentability vlastních zásob od roku 2018 do roku 2020 o necelých 9 %. Curaprox a Nobilis Tilia mají stabilní hodnoty kolem 20 %.

Ze získaných poznatků lze shrnout, že z pohledu rentability je nejstabilnější společností Curaprox, která po dobu čtyř let má stále podobné hodnoty a nezaznamenává výrazné výkyvy a je tak firmou s nejvyššími zisky. Naopak nejhůře si vede společnost Herbai, které vycházejí hodnoty výrazně nižší v porovnání s konkurenty. Může za tím být Covid-19, ale i vyplácení dividend.

Ukazatel aktivity

Ukazatel aktivity slouží k porovnání podniků, které podnikají ve stejném odvětví. Informuje, jak efektivně je v podniku nakládáno se svými aktivy.

Tabulka 5 Hodnota ukazatelů aktivity společnosti Herbai v letech 2018-2021 (ve dnech)

Ukazatel	2018	2019	2020	2021
DO zásob	83	95	93	82
DO pohledávek	64	65	92	79
DO závazků	49	72	95	334

Zdroj: vlastní zpracování na základě Albertina CZ Gold (2023)

V tabulce 5 je vidět, že Herbai má vysoký stav zásob, to zapříčiňuje dobu trvání obratu skoro 2,5 měsíce, než se zásoby prodají. Avšak dobu skladování se jim podařilo zkrátit na před covidovou dobu 82 dnů. Doba obratu pohledávek se od roku 2018 prodloužila o 15 dnů a v průměru trvá 79 dnů, než zákazník zaplatí své závazky vůči Herbai. Až na rok 2018 se jí daří držet dobu obratu závazků vyšší než pohledávek. Vyšší hodnoty mohou být dány tím, že každá společnost má své smluvní podmínky u splatnosti faktur. Čím delší doba splatnosti, tím vyšší hodnoty. Vysoká hodnota u doby obratu závazků může být zapříčiněna i vysokou půjčkou vzatou před koncem roku.

Tabulka 6 Hodnota ukazatelů aktivity společnosti Havlíkova přírodní apotéka, Nobilis Tilia a Curaprox v letech 2018-2021 (ve dnech)

Ukazatel	Havlíkova přírodní apotéka				Nobilis Tilia				Curaprox			
	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
DO zásob	31	26	41	0	50	42	52	45	105	95	95	86
DO pohledávek	42	72	74	0	13	10	62	12	61	53	49	55
DO závazků	41	95	39	0	30	32	93	37	60	59	56	56

Zdroj: vlastní zpracování na základě Albertina CZ Gold (2023)

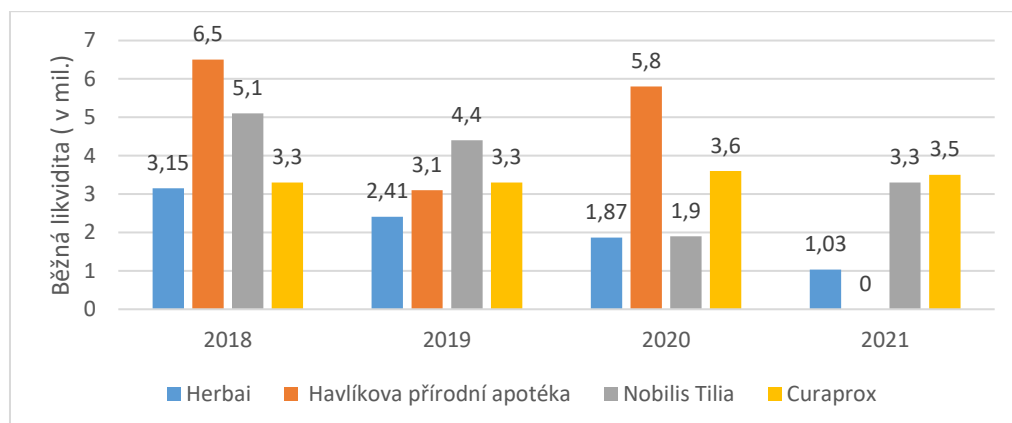
Z tabulky 6 je patrné, že neefektivněji se svými aktivy nakládá Nobilis Tilia, která má zásoby na skladě pouhých 45 dnů, to je o polovinu kratší doba než u Herbai. Stejně je tomu tak i u doby splatnosti pohledávek, která je pouze 12 dnů, u splatnosti závazků to trvá pouhých 37 dnů v porovnání s Herbai, kde je to 334 dní. Společnosti Curaprox se podařilo za poslední čtyři roky zkrátit dobu splatnosti téměř u všech ukazatelů.

Na základě analýzy ukazatelů aktivity lze vyvodit závěr, že neefektivněji hospodaří s aktivy společnost Nobilis Tilia v porovnání s Herbai. Naopak Herbai a Curaprox dosahují podobných hodnot v době obratu zásob. Avšak Herbai opět vychází nejhůř.

Ukazatel likvidity

Likvidita dává informaci, jak rychle je podnik schopný získat peněžní prostředky na splácení svých závazků neboli jakou má platební schopnost. Běžná likvidita má průměrné hodnoty v rozmezí 1,8-2,5 a pohotová likvidita v rozmezí 1-1,5 (moneta, 2023).

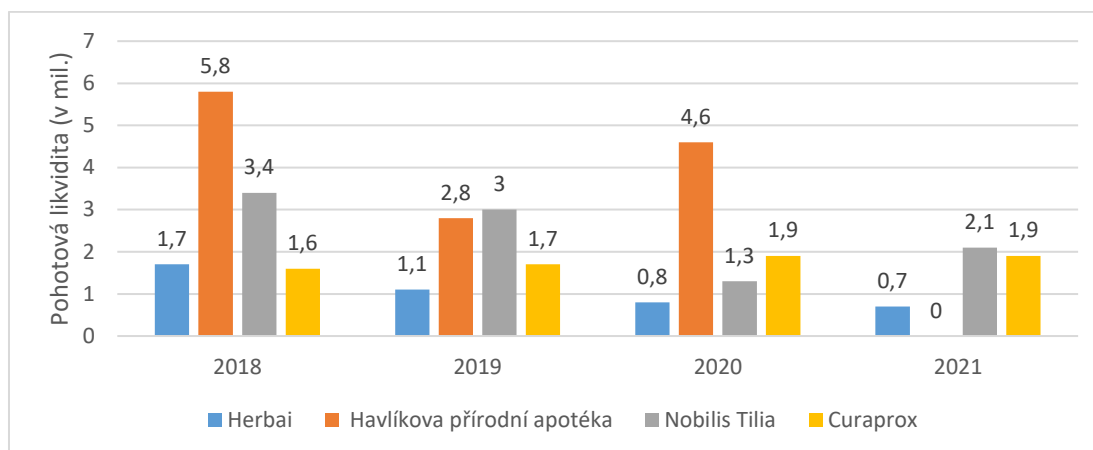
Graf 5 Běžná likvidita v letech 2018-2021 (v mil.)



Zdroj: vlastní zpracování na základě Albertina CZ Gold (2023)

V grafu 5 lze vidět, že běžná likvidita společnosti Herbai od roku 2018 značně klesla z 3,15 mil. na 1,03 mil., což poukazuje na vyšší hodnotu dluhů, splácení vysokých úroků a společnost si značně pohoršila v porovnání s konkurenty. Nejstabilnější je opět společnost Curaprox, která má běžnou likviditu kolem 3,3 mil. Podobných hodnot dosahuje i Nobilis Tilia, to znamená, že společnosti mají dostatečnou solventnost v roce 2021. Havlíkova přírodní apotéka dosahovala v roce 2020 výrazně vyšších hodnot, než je doporučeno, což může značit, že si společnost drží vysokou hotovost na bankovním účtu a tím si drží peníze, které jsou neefektivně využity.

Graf 6 Pohotová likvidita v letech 2018-2021 (v mil.)



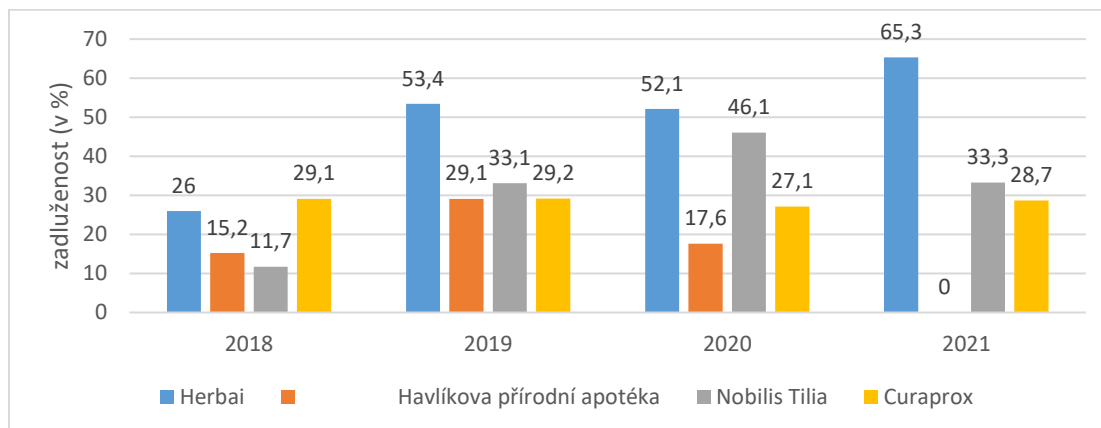
Zdroj: vlastní zpracování na základě Albertina CZ Gold (2023)

Z grafu 6 lze vyčíst, že pohotová likvidita u Herbai od roku 2018 klesla z 1,71 na 0,7 mil., to poukazuje na špatnou platební schopnost firmy platit své závazky. Ostatní konkurenti dosahují doporučených hodnot nebo lehce překračují a tím mají dobrou platební schopnost uhradit své závazky vůči věřitelům. Schopnost splácet své závazky nejdéle trvá Herbai.

Ukazatel zadluženosti

Poslední ukazatel hodnotí, jestli podnik efektivně hospodář s cizím majetkem a do jaké míry využívá vlastní i cizí kapitál k hospodaření s vlastním majetkem. Tento ukazatel říká, do jaké míry je kryt vlastní majetek z cizích zdrojů.

Graf 7 Hodnota ukazatelů zadluženosti společnosti Herbai v letech 2018-2021 (v %)



Zdroj: vlastní zpracování na základě Albertina CZ Gold (2023)

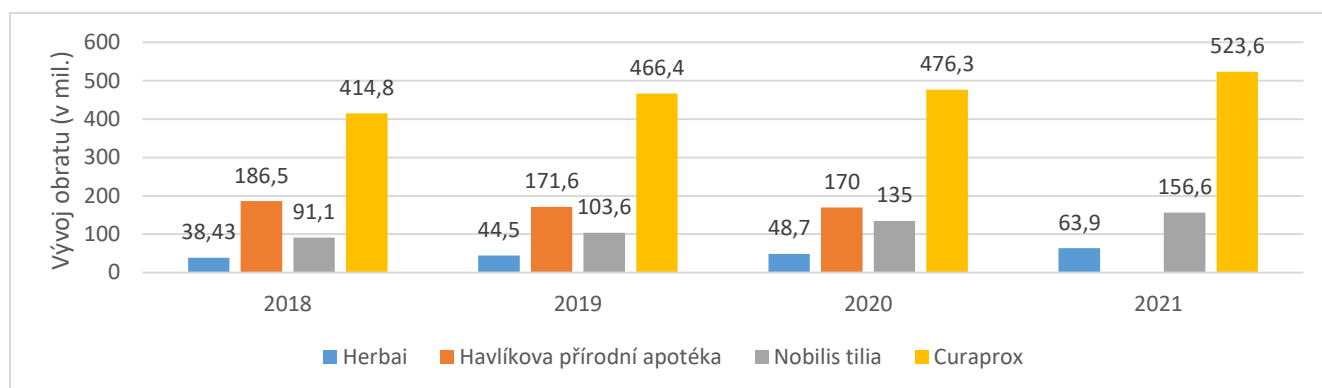
Doporučená hodnota celkové zadluženosti je mezi 30-60 % (fistro, 2014). Ačkoli z grafu 7 je vidět, že Herbai do roku 2019 držela celkovou zadluženost v doporučených hodnotách. V roce 2021 se vyšplhala přes 65 % a dosahuje tak nejvyšších hodnot v porovnání s konkurenty. Od roku 2018 celková zadluženost výrazně vzrostla, a to téměř o dvojnásobek. To je následkem externího financování dotacemi nebo dlouhodobými úvěry a splácením vysokých úroků. V porovnání s konkurencí je nejméně zadlužená společnost Curaprox s 28,7 %. Je opět nejstabilnější společností a podobných hodnot dosahuje od roku 2018. Nobilis Tilia má celkovou zadluženost o polovinu nižší než Herbai a to 33,3 %, avšak od roku 2018 výrazně

stoupla o necelých 20 %. Z toho vyplývá, že Nobilis Tilia a Curaprox využívají převážně vlastní kapitál k hospodaření s vlastním majetkem oproti Herbai, kde to činí až 65 %.

Obrat

V grafu 8 jsou znázorněny hodnoty, jak rostl obrat u jednotlivých společností za poslední čtyři roky. Rok 2021 není uveden u společnosti Havlíkova přírodní apotéka, avšak od roku 2018 do roku 2020 značně klesl o 17 mil. Nejvyšší obrat má společnost Curaprox, která je velkým hráčem a konkurentem na českém trhu pro Herbai. Avšak společnost Herbai dokázala jako jediná za analyzované čtyři roky zvýšit obrat o necelý dvojnásobek z 38 mil. na 63 mil. Nízký obrat společnosti Herbai může souviset s nízkou rentabilitou, která tím může být ovlivněna.

Graf 8 Vývoj obratu v letech 2018-2021 (v mil.)



Zdroj: vlastní zpracování na základě Albertina CZ Gold (2023)

V porovnání s konkurenty bylo zjištěno následovné:

- Hodnota ROA u společnosti Herbai značně kolísá a dosahuje výrazně nižších hodnot v porovnání s konkurenty, to může být následkem Covidu-19 a poklesem zisků. Hodnoty ROE nepatrně stoupají za poslední čtyři roky, což může být následkem vysokých investic do nové strategie společnosti s příchodem nového majitele. ROS hodnoty se od roku 2018 zdvojnásobily na 8,9 %. To se žádnému konkurentovi nepodařilo. I přesto v porovnání s konkurenty společnost Herbai dosahuje nejhorších výsledků, a naopak společnost Curaprox nejlepších. Curaprox z pohledu rentability vykazuje u všech tří ukazatelů po celé čtyři roky stabilní vývoj a návratnost vlastního kapitálu 62,6 %, naproti tomu Herbai pouze 11,9 %. Z toho vyplývá, že nejefektivněji hospodaří společnost Curaprox a daří se jí vytvářet zisky, nejhůře Herbai.
- Z pohledu ukazatele aktivity nejefektivněji s nimi nakládá společnost Nobilis Tilia, která si během čtyř let udržuje konstantní hodnoty. Doba obratu zásob, pohledávek i závazků dosahuje nejkratší doby v porovnání s konkurenty. U Herbai vývoj lehce kolísá a doba obratu pohledávek se od roku 2018 prodloužila o 15 dnů. Důvodem mohou být různé podmínky splatnosti faktur. Výrazný nárůst závazků může být zapříčiněn půjčkou před koncem roku. Curaproxu se dobu obratu aktiv podařilo zkrátit. Z výsledků vyplývá, že nejhůře s aktivy nakládá společnost Herbai, nejefektivněji Nobilis Tilia.
- Z pohledu běžné i pohotové likvidity dosahuje nejnižších hodnot opět společnost Herbai, kde hodnoty za poslední čtyři roky klesly. Běžná likvidita na 1,03 mil. a pohotová likvidita na 0,7 mil. To společnost staví do negativního světla z pohledu věřitelů a poukazuje na nedobrou platební schopnost splácet své závazky. Ostatní

konkurenti dosahují doporučených hodnot nebo lehce překračují a tím mají dobrou platební schopnost platit své závazky vůči věřitelům. Curaprox i Nobilis Tilia mají běžnou likviditu v průměru 3,3 mil, tedy výrazně vyšší než Herbai. Splácet své závazky nejdéle trvá Herbai.

- Zadluženost společnosti Herbai je 65 %, lehce nad doporučené hodnoty. Hodnoty od roku 2018 výrazně vzrostly, téměř o dvojnásobek, to může být zapříčiněné externím financováním nebo dlouhodobými úvěry a splácením vysokých úroků. Společnost je opět nejstabilnější a udržuje si své hodnoty kolem 28,7 %. Nobilis Tilia vzrostla zadluženost od roku 2018 na 33,3 %, avšak stále ji má výrazně nižší v porovnání s Herbai. Z toho vyplývá, že Nobilis Tilia a Curaprox využívají převážně vlastní kapitál k hospodaření s vlastním majetkem oproti Herbai.
- Z grafu vyplývá, že nejnižší obrat má Herbai 63,9 mil., ale jako jediné společnosti se jí ho podařilo od roku 2018 zdvojnásobit. Naopak nejvyšší obrat má společnost Curaprox, která je gigantem na českém trhu v prodeji produktů dentální hygieny. Nízký obrat společnosti Herbai může souviset s nízkou rentabilitou, která tím může být ovlivněna.

Z finanční analýzy lze shrnout, že nejstabilnější společností je Curaprox, kde jednotlivé hodnoty poměrových ukazatelů nejméně kolísají a daří se jí je udržovat v rámci průměrných hodnot. Na základě ukazatele rentability, nejméně efektivní společností je Herbai, která má nejnižší ziskovost. Za poslední čtyři roky sice zvýšila své zisky, avšak stále je má ze všech konkurentů nejnižší a dosahuje nejnižších hodnot. Naopak je velmi efektivní v době obratu zásob, kde se jí podařilo hodnotu zdvojnásobit. Na základě ukazatele aktivity, nejlépe se svými aktivy hospodaří Nobilis Tilia, která dobu obratu zásob, pohledávek a závazků vyřídí v nejkratším čase. Herbai a Curaprox mají odbavení v téměř stejném čase. Na základě ukazatele likvidity, Herbai má vyšší hodnotu dluhů než oběžných aktiv a schopnost platit své závazky je také pod průměrnou hodnotou. Naopak Nobilis Tilia, Curaprox i Havlíkova přírodní apotéka mají dostatečnou solventnost a schopnost splácet své závazky. Na základě ukazatele zadluženosti, si Herbai vede nejhůře a je zadlužena z 65 %. Obrat se společností Herbai podařilo zvýšit o dvojnásobek za poslední 4 roky na 63,9 mil.

Herbai po finanční stránce vykazuje v téměř každém ukazateli nižší hodnoty než konkurence, avšak nutno zohlednit, že Herbai je nejmenší společností ze všech. Jedná se o startup, který na základě analýzy každým rokem roste a zvyšuje svůj obrat. I přes nejvyšší zadluženost, má všechny hodnoty v plusu a za poslední čtyři roky nebyl nikdy v minusových hodnotách. Téměř v každém ukazateli má tendenci růstu hodnot a tím i vidinu dosáhnouti hodnot, jako má společnost Nobilis Tilia nebo Havlíkova přírodní apotéka do roku 2020.

3.5 SWOT analýza Herbai

V následující kapitole bude provedena dílčí část SWOT analýzy společnosti Herbai na základě literární analýzy a rozhovoru s majitelem společnosti. SWOT analýza zkoumá příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky společnosti. V této diplomové práci budou určeny silné a slabé stránky společnosti Herbai vůči konkurentům na českém trhu. Níže uvedená data jsou již představena v předešlých částech této diplomové práce.

Slabé stránky společnosti Herbai

- Z rozhovoru vyplynulo, že ačkoli je Herbai na českém trhu již desítky let, stále je to startup, který začal růst teprve před pěti lety příchodem nového majitele, který si

uvědomoval nutnost radikálních změn a nastavení nové jasné strategie. Slabou stránkou je, že je to stále malá společnost ve srovnání s konkurenty, která vyžaduje velké procento investic do inovací i marketingu, ačkoli i přes velké procento jsou to na tak malou firmu stále malé peníze;

- další slabou stránkou je dle majitele slabý marketing na sociální sítích v porovnání s konkurenty viz graf 1. Herbai má nejméně sledující na Instagramu i Facebooku, kde v dnešní době tráví lidé většinu svého volného času. Doposud nenavázali spolupráci s blogery a ani nemají známou tvář, která by je na sociálních reprezentovala, aby byla značka více vidět a slyšet;
- na základě analýzy produktů a cen, byla zjištěna užší nabídka portfolia produktů, která nabízí medicínální vína a produkty v péči o dutinu ústní. Oproti konkurenci jsou v nevýhodě, protože nenabízí řady v péči o pleť, tělo a vlasy. Na to se váže i cena produktů, která v porovnání s konkurenty vycházela z 99 % jako nejnižší. Nejbližší a největší konkurent Curaprox nabízí své produkty v řádech desítek korun dráž;
- z porovnání vyplynulo, že i distribuční cesty jsou slabou stránkou. Jejich největší konkurent Curaprox má kamenné prodejny, spolupráce a pop up stánky po celém světě. To je další nevýhodou společnosti Herbai, která zatím pronikla pouze na slovenský trh, další trhy jsou v řešení. Tím, že je společnost malá a má i užší portfolio, nemůže si zatím dovolit otevřít vlastní kamennou prodejnu či stánek a musí si vystačit s online prodejem a spoluprací s obchodními řetězci;
- na základě finanční analýzy bylo zjištěno, že slabou stránkou je také finanční situace firmy na českém trhu. Jelikož se jedná o startup, jsou nutné ohromné počáteční investice, což se projevuje také na jednotlivých poměrových ukazatelích a konečných číslech společnosti, která jsou výrazně nižší než u konkurentů.

Silné stránky společnosti Herbai

- Silnou stránkou společnosti Herbai je dle majitele jednotná a osobitá strategie, která na začátku společnosti chyběla. Jádrem je heslo „prevence přírodou“ a „vyrobeno z bylin“, kde má zákazník jistotu kvality a dobře investovaných peněz;
- dále je to dle majitele historie, která dělá Herbai na českém trhu výjimečným, kdy začali už před 126 lety vyrábět léčivá medicínální vína a Herbadent bylinné kapky, které mají jejich léčivé účinky ověřeny letitou zkušeností a podložené certifikací Ústavem léčiv a certifikátem CPK, který potvrzuje že suroviny jsou čistě organické bez chemikálií.
- jedinečnost produktů bylinný roztok Herbadent a medicínální vína, které nemají konkurenci na českém trhu a dávají společnosti přidanou hodnotu;
- ryze české kořeny Herbai, které jsou obohaceny příběhy na jejich webových stránkách. Společnost přežila první i druhou světovou válku, přečkala komunismus a privatizaci podniku;
- silnou stránkou je silná vize společnosti, která si klade za cíl nejen prodávat, ale také vzdělávat své zákazníky v oblasti bylin, přírody a vytvářet tak pomyslný most mezi člověkem a přírodou. Nejsou to jen bylinné pasty, jsou to pasty, které napomáhají při paradentóze, eliminují zubní plak a pomáhají při zánětu dásní. Přidaná hodnota je cena a chuť;

- až na sociální média, je to i marketingová strategie, která využívá všech marketingových nástrojů s cílem oslovit co nejširší škálu a počet zákazníků. Účastní se veletrhů v Čechách i zahraničí, jsou velmi aktivní v oblasti sponzoringu, online a mediální reklamy;
- dále z analýzy vyšla jako silná stránka celková image společnosti, která je jednotná a ve všem, co Herbai dělá je odkaz na přírodu. V logu Herbai, viz příloha 9, je symbolika bylin a přírodnosti laděna do barev lesa. Obaly jsou sytě zelené a odráží pestrost přírody. Pop-up stánek na Smíchově symbolizoval svým vzhledem les viz příloha 10. Sociální média i webové stránky jsou laděny do zelených, hnědých a béžových barev.

3.6 Doporučení

V předchozích kapitolách analytické části byla společnost Herbai srovnávána se svými nejvýznamnějšími konkurenty na českém trhu. Byla to společnost Havlíkova přírodní apotéka, Nobilis Tilia a Curaprox. Všechny společnosti spojuje vize s cílem pomáhat, pečovat o přírodu a používat organické suroviny bez chemikálií. Na základě analýzy získaných a vyhledaných informací bylo zjištěno následovné.

Z pohledu historie je nejsilnější společnost Herbai, která na historii staví část své strategie a nabízí tak svým zákazníkům přidanou hodnotu jistoty a osvědčení kvality produktů oproti konkurenci. Žádná z konkurenčních společností nemá ryze české kořeny, které by byly protkané tolika historickými milníky a která by musela ustát tolik překážek. Nejdříve to byl Herbadent a od roku 2021 Herbai, kdo dokázal udržet na českém trhu léčivá medicínální vína a bylinný roztok Herbadent. Noví majitelé pokračovali v myšlence zakladatelů, jen ji inovovali a stále zdokonalovali. Žádný z konkurentů nemá takové nadšení a hrdost na svou historii a produkty a nestaví na ní část své strategie.

Společnost Herbai je velmi aktivní v komunikaci se zákazníky a má promyšlenou marketingovou strategii, jejíž cílem je být vidět, slyšet a cítit. Komunikuje skrz mediální, reklamní a webová média, výrazně se podílí na sponzoringu, avšak nevyužívá potenciál sociálních médií, jako Havlíkova přírodní apotéka nebo Nobilis Tilia viz graf v příloze 6, který ukazuje počet sledujících na Instagramu a Facebooku. V distribučních cestách chybí společnosti Herbai kamenné prodejny, které by prezentovaly vizi, poslání a byly by mnohem více na očích zákazníkům. Avšak z důvodu užšího produktového portfolia si nemůžou dovolit otevřít vlastní kamennou prodejnu. Havlíkova přírodní apotéka i Nobilis Tilia mají značně širší nabídku produktů v péči o celé tělo, a to u Herbai chybí. Cenovou strategii volí všechny čtyři společnosti podobně s ohledem na organické suroviny, náročnou výrobu a tomu musí odpovídat i vyšší cena. Z analýzy produktů a cen nabízí nejlepší ceny v poměru objem vs. obsah společnost Herbai.

Na základě finanční analýzy lze shrnout, že promyšlenou a velmi úspěšnou strategii má Curaprox. Společnost dosahuje každoročně nejvyššího obrátu a kladných hodnot u všech poměrových ukazatelů. Ačkoli historie je kratší než u Herbai, dokázala společnost ovládnout český trh s dentální hygienou a stát se tak jedničkou ve svém oboru. Svou strategii od začátku cílí nejen na zákazníky, jako Herbai a zbylí konkurenti, ale i na odborníky, zubaře dentální hygienisty, protože ti jsou zárukou předání správné péče o dutinu ústní pro zákazníky a jejich doporučení má hodnotu zlata. Založili svá vlastní vzdělávací centra, kde se věnují školení svých odborníků značkou Curaprox. Finanční stránka Herbai je v porovnání s konkurenty nejhorší. Avšak Herbai vykazuje kladná čísla a splácí tak své závazky. Společnost je stále v růstové fázi, a i přes ohromné investice do vývoje nové strategie, modernizování výroby a nových skladů, inovací produktů, si získává postavení silného konkurenta a hráče na českém trhu.

Jednou z hrozeb pro společnost Herbai lze jmenovat klesnutí zájmu zákazníků o produkty nebo naopak nárůst konkurence a snížení tak tržního podílu na trhu. Pro tyto případy je vhodné mít návrhy prognóz a scénářů, aby dopad nebyl tak velký a společnost uměla zavčas zareagovat.

Lze shrnout, že na základě rozsáhlé a detailní literární analýzy a poskytnutého rozhovoru s majitelem společnosti Herbai, byly získány důležité informace o společnosti a jejích významných konkurentech na českém trhu. Herbai už částečně proměnila mnoho slabých stránek v silnější a posílila tak své postavení vůči konkurentům na českém trhu, když rozšířila sortiment produktů, dále navázala nové spolupráce s obchodními řetězci a online e-shopy a vytvořila silnou strategii. Má i spoustu silných stránek, které ji predikují, že pokud nepřijde další pandemie anebo válka, které ji pouze jen zbrzdily v růstu, ale nezastavily, tak má společnost velké šance na růst a zařazení mezi střední podniky. Společnost má úspěšnou strategii, která plní své vytyčené cíle, ale ve srovnání s konkurencí je stále malým hráčem na českém trhu.

Návrhy doporučení na základě vypracované analýzy:

- Rozšířit portfolio výrobků o řady tělové, pleťové nebo vlasové kosmetiky;
- navýšit cenu produktů;
- zaměřit se na růst zisků z prodeje, rozšířit distribuční cesty, otevřít si vlastní kamenné prodejny nebo pop-up stánky;
- více se zaměřit na sociální sítě, sdílet zde momenty z výroby, veletrhů, zkušenosti s produkty od zákazníků a sdílet každodenní cestu Herbai za svým úspěchem;
- navázat spolupráci se známou tváří, která značce opravdu věří, používá ji a je s ní spokojená v každodenním životě. V dnešní době mnoho známých osobností sleduje trendy organické kosmetiky a udržitelného stylu života;
- na domovských webových stránkách vést blog, kde budou sdíleny články, novinky ze světa organické kosmetiky, ale i novinky ze společnosti. Dále sdílet rady a tipy, jak pečovat o bylinky a jak využít jejich léčivých účinků atd.;
- otevřít si vlastní vzdělávací centrum pro zubaře, dentální hygienisty, kde bude možnost prezentovat značku Herbadent, udělat osvětu a skrz ně oslovit potencionální zákazníky;
- expandovat na zahraniční trhy.

4 Závěr

Cílem diplomové práce bylo zjistit silné a slabé stránky společnosti Herbai, která je na trhu 126 let, ale je stále nováčkem a startupem z důvodu nevytvořené strategie. Dílčím cílem diplomové práce bylo zjistit, jaké má společnost postavení na českém trhu v porovnání s vybranými konkurenty. Ke srovnání byly vybrány tři společnosti Havlíkova přírodní apotéka, Nobilis Tilia a Curaprox. Všechny čtyři společnosti spojuje poslání pomáhat lidem pomocí přírody a bylinek, bez chemikálií a dále je to odvětví, ve kterém podnikají.

První část práce je teoreticko-metodologická. V této části práce byla provedena literární analýza odborné literatury s cílem získání podkladů a dostatečně odborných znalostí pro provedení analytické části práce. Analytická část je rozdělena na celkem dvě kapitoly. V první kapitole byla detailně představena společnost Herbai a její vybraní konkurenti Havlíkova přírodní apotéka, Nobilis Tilia a Curaprox. Následně byla provedena důsledná a detailní analýza jednotlivých společností od historie, strategie jejich mise, vize a cíle. Dále marketingový mix, kde se detailně rozebrala komunikace se zákazníky, distribuční cesty, portfolio produktů a cenová strategie. Získané informace byly vypracovány na základě literární analýzy a u Herbai společnosti byl veden rozhovor s jejím majitelem. Byla vypracována finanční analýza, kde na základě poměrových ukazatelů bylo provedeno srovnání společnosti Herbai s konkurenty a zhodnoceno finanční zdraví. Všechny zjištěné poznatky byly benchmarking metodou mezi sebou srovnány. V závěru byly shrnuty silné a slabé stránky Herbai a navržena doporučení.

Z analýzy vyplývají následující závěry. Největší konkurenční boj probíhá mezi společnostmi Herbai a Curaprox. Obě společnosti se specializují na prevenci a péči o dutinu ústní. Portfolio produktů je velmi podobné. U obou najdeme zubní pasty, ústní vody, kartáčky a zubní gely. Naopak Curaprox má v nabídce navíc kousátka pro miminka a čistička na jazyk, Herbai zase medicínální vína a bylinné roztoky. Stejně tak ani jedna společnost nemá řadu pleťové či tělové kosmetiky. Silnou stránku Herbai v porovnání s Curaprox je historie a české kořeny, jednotná strategie odkazující na přírodu, jednotná image celé firmy, schopnost uvádět na trh ročně až 24 nových nebo inovovaných produktů, komunikace se zákazníky a otevřenost, kdy lidé mohou nahlédnout za dveře Herbai při dnech otevřených dveří v Braníku a na Smíchově. Zatímco kartáčky Curaprox jsou do Čech dováženy ze Švýcarska a tím ztrácí tu možnost, nabídnout zákazníkovi náhled do výroby na vlastní oči (curaden,2023). Slabou stránkou je pomalá expanze na zahraniční trhy, užší portfolio produkt, nevlastní kamenné prodejny. Herbai je stále malým podnikem v porovnání s konkurenty.

Dalším konkurentem je Havlíkova přírodní apotéka, která dosahuje lepších výsledků v komunikaci se zákazníky přes sociální média. Mají širší nabídku produktů z řady péči o pleť a tělo, avšak nenajdeme zde ani jeden produkt v péči o dutinu ústní. Silné stránky společnosti Herbai, oproti Havlíkově přírodní apotéce, jsou jasná marketingová strategie, spolupráce s online e-shopy, kamennými prodejny, supermarkety a lékárnami, dále je to ta historie a české kořeny. Naopak slabou stránkou je, že Havlíkova přírodní apotéka má přes 12 kamenných prodejen v Čechách a 4 na Slovensku, Herbai žádnou.

Společnost Nobilis Tilia žije svým vlastním životem v Českém Švýcarsku. Se společností Herbai mají společnou vizi a cíl pomáhat, používat pouze organické suroviny a co nejméně zatěžovat životní prostředí. Společně se negativně staví k bezobalové politice anebo znovu použitelným materiálům, protože z finančního hlediska se to nevyplácí. Organické produkty musí být navíc velmi dobře chráněny před sluncem a stykem s okolím, protože jsou náchylné k rychlému kažení. Majitelé Nobilis Tilia nemají momentálně zájem o zahraniční trhy a věří v potenciál českého trhu. Silné stránky Herbai jsou strategie, komunikace se zákazníky a historie. Naopak slabou stránkou je výrazně užší portfolio bez zaměření na miminka a těhotné ženy.

Herbai v porovnání s konkurenty je po finanční stránce nejslabší společností. Po celé čtyři analyzované roky vykazuje kladná čísla, avšak nejnižší. Nutno zohlednit, že Herbai je malá startupová společnost, která na začátku vyžaduje ohromné investice, které se projeví i na výsledcích poměrových ukazatelů. Jednotlivý ukazatelé mají každý rok tendenci růstu, kromě roku 2019, který byl zasažen Covidem-19 a mělo to dopad na většinu společností na českém trhu. Nejstabilnější a nejefektivnější společností je společnost Curaprox, která dosahuje nejvyššího ročního obrátu.

Cílem této diplomové práce bylo určit silné a slabé stránky společnosti Herbai a postavení na českém trhu ve srovnání s konkurenty. Na základě shrnutí výše bylo zjištěno, že společnost Herbai má tři nejvýznamnější konkurenty, které podnikají ve stejném odvětví. Na českém trhu má společnost Herbai daleko více konkurentů, kteří vyrábí zubní pasty, ústní vody nebo kartáčky, ale žádná z těchto společností se nemůže pyšnit ryze českou recepturou, letitou tradicí, desítkami lahviček, ověřenou a odborníky propagovanou. Díky tomu se dle majitele viz rozhovor (příloha 1) společnost Herbai cítí být na českém trhu jedinečná. Málokterý výrobce pracuje s čistě organickými surovinami a může nabídnout certifikaci. Majitel společnosti Herbai nikoho nepovažuje za přímého konkurenta na českém trhu a necítí se být ohrožen konkurencí. Závěrem lze říci, že silné stránky převládají nad slabými. Majitel společnosti proměnil za poslední 4 roky slabé stránky ve prospěch silných (nová strategie, širší sortiment produktů, nové prodejní spolupráce atd.) a posílil tak postavení Herbai na českém trhu vůči konkurenci.

Literatura

Knižní publikace a vědecké časopisy

BACHMANN, P. a VÍTEK A. *Vybrané kapitoly z managementu nejen pro speciální pedagogy*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2014. 135 s. ISBN 9788074354250.

BÁRTA, L. *Sami v moři konkurence: marketing management bez kapky teorie ve 20 problémech a 80 řešeních*. Brno: BizBooks, 2019. 215 s. ISBN 9788026508533.

BARTES, F. *Competitive intelligence: základ pro strategické rozhodování podniku*. Ostrava: Key Publishing, 2012. 317 s. ISBN 9788074181139.

BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 211 s. ISBN 9788024744292.

ČERNÁ, Z., *Marketingový mix společnosti Havlíkova přírodní apotéka*. Bakalářská práce. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2019. Vedoucí práce Mgr. Svatava Navrátilová, Ph. D.

ČERVENÝ, R. *Business plán: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2014. 211 s. ISBN 978-80-7400-511-4.

DVORSKÝ, J. et al. THE INFLUENCE OF COMPETITIVENESS ON START-UP IN SMES SEGMENT. *E&M Economics and Management*. vol. 24, No 1, pp. 102-117. ISSN1212-3609

FOTR, J. a SOUČEK, I. *Scénáře pro strategické rozhodování a řízení: jak se efektivně vyrovnat s budoucími hrozbami a příležitostmi*. Praha: Grada Publishing, 2020. 235 s. ISBN 978-80-271-2020-8.

FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M. a HÁJEK, S. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. 416 s. ISBN 978-80-271-2499-2.

GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., a ŘEHÁK, D. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: BizBooks, 2012. 325 s. ISBN 9788026500322.

HAMMOND, R. *Chytře vedená prodejna: jak mít více zákazníků a větší tržby*. 2. české vyd. Praha: Grada, 2012. 200 s. ISBN 978-80-247-4162-8.

HANZELKOVÁ, A. *Business strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013. 176 s. ISBN 978-80-7400-455-1.

HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M. a KOSTROŇ, L. *Personální strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013. 159 s. ISBN 978-80-7179-564-3.

HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., a VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. 232 s. ISBN 9788074006371.

HOLMAN, R. *Ekonomie*. 5. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2011. 696 s. ISBN 9788074000065.

JADERNÁ, E. a VOLFOVÁ, H. *Moderní retail marketing*. Praha: Grada Publishing, 2021. 240 s. ISBN 978-80-271-1384-2.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 362 s. ISBN 9788024746708.

JUREČKA, V. *Mikroekonomie*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. 398 s. ISBN 978-80-271-0146-7.

- KALOUDA, F. *Finanční analýza a řízení podniku*. 3. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2017. 330 s. ISBN 978-80-7380-646-0.
- KEŘKOVSKÝ, M. a VALSA, O. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 3., dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2012. 153 s. ISBN 9788071793199.
- KNÁPKOVÁ, A. et al. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada, 2017. 232 s. ISBN: 978-80-271-0563-2.
- KOTLER, P. a KELLER, K. L. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOTLER, P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 9788024715452.
- KRESTOVÁ, T., MATUSIKOVÁ L. a STANOVSKÁ K. *Nákladové řízení a cenová strategie*. Ostrava: VŠB-TU, 2015. 171 s. ISBN 9788024838915.
- MAGRETTA, J. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012. 232 s. ISBN 978-80-7261-251-2.
- MACHKOVÁ, H. a MACHEK, M. *Mezinárodní marketing*. 5. vydání. Praha: Grada Publishing, 2021. 208 s. ISBN 978-80-271-3006-1.
- MAŠÍN, I., ed. *Collaborative Engineering v inovačním cyklu: sborník přednášek z mezinárodní konference = Collaborative Engineering in the Innovation Cycle: international conference proceedings: 2012*. V Liberci: Technická univerzita, 2012. 226 s. ISBN 9788073729387.
- MELNYK, O. et al. THEORETICAL APPROACHES TO CONCEPT OF “COMPETITION” AND “COMPETITIVENESS”. *Ecoforum*, 2013, vol. 2, No, 2, pp. 8-12. ISSN 2344–2174.
- MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.
- MIKOLÁŠ, Z. et al. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C. H. Beck, 2011. 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.
- PALATKOVÁ, M. *Management cestovních kanceláří a agentur*. Praha: Grada, 2013. 217 s. ISBN 9788024737515.
- PESIC, M., MILIC, V., STANKOVIC, J. APPLICATION OF VRIO FRAMEWORK FOR ANALYZING HUMAN RESOURCES' ROLE IN PROVIDING COMPETITIVE ADVANTAGE. *Tourism & Management Studies*, 2013, vol. 2, No. 179066 and No. 44007, pp. 575-586. ISSN: 2182-8458.
- PILAŘOVÁ, I. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. 168 s. ISBN 978-80-247-5721-6.
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. Manažer. 208 s. ISBN 978-80-271-0629-5.
- PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. 403ISBN 80-85605-11-2.
- PŘIKRYLOVÁ, J. *Moderní marketingová komunikace*. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. 344 s. ISBN 978-80-271-0787-2.
- RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. 160 s. ISBN 978-80-271-2028-4.

- SLAVÍK, J. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada, 2014. 806 s. ISBN9788024748191.
- SUCHÁNEK, P. *Vliv kvality na výkonnost a konkurenceschopnost podniku*. Brno: Masarykova univerzita, 2013. 147 s. ISBN 9788021066274.
- ŠVECOVÁ, L. a VEBER J. *Produkční a provozní management*. Praha: Grada Publishing, 2021. 344 s. ISBN 978-80-271-1385-9.
- TYLL, L. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck, 2014. 269 s. ISBN 9788074005077.
- VÁCHAL, J. a VOHOZKA M. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. 645 s. ISBN 9788024746425.
- VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2014. 268 s. ISBN 9788024750378.
- YAMOVA, O.V. et al. Integral Valuation of an Enterprise's Competitiveness in the Industrial Economy. *European Research Studies Journal*, 2018, vol. 21, No, 2, pp. 777-787. ISSN 1108-2976.
- ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. 176 s. ISBN: 978-80-247-4008-9.
- ZUZÁK, R. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. 253 s. ISBN 978-80-247-3156-8.

Primární zdroje

Albertina CZ GOLD, 2023

Internetové zdroje

- BREITSCHMID, U.: Ueli Breitschmid Interview [online]. 2019 [cit. 2023-04-06]. Dostupné z WWW:< <https://www.youtube.com/watch?v=mRdKTfG5hRM>>.
- BUDOUCNOSTPROFESI: Farmaceutický průmysl [online]. 2016 [cit. 2023-04-06]. Dostupné z WWW:< <http://budoucnostprofesi.cz/cs/vyvoj-v-odvetvich/leciva.html>>.
- BUŘIVALOVÁ, I.: Majitel Herbadentu zachraňuje tradiční kráček [online]. 2022 [cit. 2023-04-06]. Dostupné z WWW:<<https://mam.cz/newsletter/2022-05/majitel-herbadentu-zachranuje-tradicni-kramek/>>.
- CASHBOT: Podnikejme promyšlenš III: Jak zjistit rentabilitu firmy a proč je dobré tento ukazatel sledovat? [online]. 2021 [cit. 2023-04-06]. Dostupné z WWW:< <https://cashbot.cz/blog/rentabilita-jako-zaklad-financniho-rizeni/>>.
- CURADEN: Curaden [online]. 2021 [cit. 2023-04-06]. Dostupné z WWW:< <https://curaden.com/#join>>.
- CURADEN: Curaden The spirit 3 [online]. 2016 [cit. 2023-04-06]. Dostupné z WWW:< https://curaden.com/wp-content/uploads/2020/05/CURADEN_the_spirit_3_en.pdf>.
- CURADEN: How to fit 5460 bristles into a toothbrush head in just 2.5 seconds. The marvellous journey of the making of a special toothbrush [online]. 2023 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z WWW:< <https://gently.curaden.com/the-marvellous-journey-of-the-making-of-a-toothbrush/>>.

CURAPROX: Curaprox [online]. 2023 [cit. 2023-04-06]. Dostupné z WWW:<<https://www.curaprox.cz/>>.

CURAPROX: Seznam prodejních stánků [online]. 2023 [cit. 2023-04-07]. Dostupné z WWW:<<https://www.curaprox.cz/kontakt/>>.

CURAPROX: Zubní pasty [online]. 2023 [cit. 2023-04-06]. Dostupné z WWW:<<https://www.curaprox.cz/zubni-pasty/enzycal/>>.

CURAPROXCLUB: Curaprox [online]. 2023 [cit. 2023-04-06]. Dostupné z WWW:<<https://www.curaproxclub.cz/>>.

CURAPROXCO2: Naše ekologická mise [online]. 2021 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z WWW:<<https://curaproxco2.cz/>>.

CURAPROXPROFI: Katalog Curaprox mind the Gap [online]. 2017 [cit. 2023-04-06]. Dostupné z WWW:<https://www.curaproxprofi.cz/userfiles/file/Katalog_2017_TISK.pdf>.

CURAPROXPROFI: O nás [online]. 2014 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z WWW:<<https://www.curaproxprofi.cz/o-nas/>>.

ČINČALOVÁ, S.: Increasing the competitiveness and performance of enterprises focusing on innovation activity – Empirical survey [online]. 2017 [cit. 2023-03-07]. Dostupné z WWW:<https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/70043/Cincalova_Increasing_the_Competitiveness.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

DLASKOVÁ, K.: Kartáčky Curaprox ovládly Česko. Pro značku, za níž stojí emigrant, je nejúspěšnějším trhem [online]. 2016 [cit. 2023-04-06]. Dostupné z WWW:<<https://zpravy.aktualne.cz/finance/nakupovani/kartacky-curaprox-ovladly-cesko-pro-znacku-za-niz-stoji-emigr/r~b4f613948a3f11e69d46002590604f2e/>>.

FACEBOOK: Havlíkova přírodní apotéka [online]. 2021 [cit. 2023-04-06]. Dostupné z WWW:<<https://en-gb.facebook.com/HAPoteka/posts/1677156789138805/>>.

FACEBOOK: Havlíkova přírodní apotéka [online]. 2022 [cit. 2023-04-06]. Dostupné z WWW:<https://www.facebook.com/HAPoteka/?locale=cs_CZ>.

FACEBOOK: Havlíkova přírodní apotéka [online]. 2023 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z WWW:<https://www.facebook.com/HAPoteka/?locale=cs_CZ>.

FACEBOOK: Herbadent [online]. 2023 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z WWW:<<https://www.facebook.com/herbadentcz/>>.

FACEBOOK: Nobilis Tilia [online]. 2023 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z WWW:<https://www.facebook.com/nobilistiliacz/?locale=cs_CZ>.

FISTRO: Analýza poměrových ukazatelů Founder [online]. 2014 [cit. 2023-04-06]. Dostupné z WWW:<<https://fistro.cz/aktuality/co-se-v-kurzu-naucite-2/>>.

GOLDBERGEROVÁ, S.: Kosmetika Nobilis Tilia: Má jednu ingredienci navíc, proto ji lidé milují. Kterou? [online]. 2018 [cit. 2023-04-06]. Dostupné z WWW:<https://blog.econea.cz/kosmetika-nobilis-tilia-kvuli-jedne-ingredienci-navic-ji-lide-miluji/?gclid=EAIaIQobChMI0MX8sdDi_QIVCeZ3Ch2MhAusEAMYAYAAEgLKnfD_BwE>.

GRIC, K.: Muži versus ženy: Jak se liší při nakupování? [online]. 2020 [cit. 2023-04-06]. Dostupné z WWW:<<https://blog.acomware.cz/muzi-versus-zeny-jak-se-lisi-pri-nakupovani/>>.

HAVLIKOVAAPOTEKA: Havlíkova přírodní apotéka [online]. 2019 [cit. 2023-04-06]. Dostupné z WWW:<<https://havlikovaapoteka.cz/cs/>>.

HAVLIKOVAAPOTEKA: O Apotéce [online]. 2019 [cit. 2023-04-06]. Dostupné z WWW:<<https://havlikovaapoteka.cz/cs/o-apotece>>.

HAVLIKOVAAPOTEKA: Prodejny [online]. 2019 [cit. 2023-04-06]. Dostupné z WWW:<<https://havlikovaapoteka.cz/cs/prodejny>>.

HERBADENT: Historie značky Herbadent [online]. 2022 [cit. 2023-04-06]. Dostupné z WWW:<<https://shop.herbadent.cz/o-nas/historie/>>.

HERBAI: O nás [online]. 2021 [cit. 2023-04-06]. Dostupné z WWW:<<https://www.herbai.com/o-nas/>>

HLOUŠKOVÁ, L.: Ženy, ze kterých se staly strážkyně československých tradic [online]. 2018 [cit. 2023-04-06]. Dostupné z WWW:< <https://www.novinky.cz/clanek/zena-styl-zeny-ze-kterych-se-staly-strazkyne-ceskoslovenskych-tradic-40252278>>.

HONSOVÁ, M.: Chci, aby lidem Herbadent zněl jako Kofola, říká šéf Aura Medical [online]. 2014 [cit. 2023-04-06]. Dostupné z WWW:< <https://byznys.hn.cz/c1-63282760-chci-aby-lidem-herbadent-znel-jako-kofola-rika-sef-aura-medical>>.

HOVORKOVÁ, K.: Začátky byly těžké. Dnes je o jejich kosmetiku zájem i v zahraničí [online]. 2015 [cit. 2023-04-06]. Dostupné z WWW:< https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/rozhovor-s-majiteli-nobilis-tilia-vyroba-kosmetiky.A150211_164442_podnikani_kho>.

INSTARGRAM: apoteka.cz [online]. 2023 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z WWW:<<https://www.instagram.com/apoteka.cz/>>.

INSTARGRAM: Curaproxcz [online]. 2023 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z WWW:<<https://www.instagram.com/curaproxcz/>>.

INSTARGRAM: CuraproxSlovensko [online]. 2023 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z WWW:<<https://www.instagram.com/curaproxSlovensko/>>.

INSTARGRAM: Herbadent [online]. 2023 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z WWW:<<https://www.instagram.com/herbadent/>>.

INVE-BEAUTY: Curaprox [online]. 2023 [cit. 2023-04-06]. Dostupné z WWW:<<https://www.inve-beauty.cz/curaprox/>>.

JASANSKÁ, P.: Finanční analýzy – proč dělat finanční analýzu a jaké jsou základní finanční ukazatele [online]. 2022. [cit. 2023-04-06]. Dostupné z WWW:<<https://www.infoportal.cz/onczfe/onb/33/financni-analyza-proc-delat-financni-analyzu-a-jake-jsou-zakladni-financni-ukazatele-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EhHvNoPnRmJlMaTqQK35GTnDQ6s4X3dldw/>>.

JEŽKOVÁ, R.: Nobilis Tilia: Jak to voní krásně v lípě [online]. 2014 [cit. 2023-04-06]. Dostupné z WWW:<<https://magazin.bioooo.cz/zdravi/esencialni-oleje/nobilis-tilia-jak-to-voni-v-krasne-lipe/>>.

KANG, K.: Rozhovor v Nobilis Tilia: „Smysluplnost hraje důležitou roli“ [online]. 2020 [cit. 2023-04-06]. Dostupné z WWW:<<https://blog.econea.cz/rozhovor-v-nobilis-tilia-smyslupnost-hraje-dulezitou-rol/>>.

KONKOR, O.: Víno ve sklepech je krásná historie. Herbadentu musí vydělávat zubní pasta [online]. 2021 [cit. 2023-04-06]. Dostupné z WWW: <<https://forbes.cz/vino-ve-sklepe-je-krasna-historie-herbadentu-musi-vydelavat-zubni-pasta/>>.

KOTEN, L.: Rozhovor s Nobilis Tilia: Fakta, která jsem o rostlinných olejích doposud nevěděla [online]. 2015 [cit. 2023-04-06]. Dostupné z WWW:< <https://magazin.bioooo.cz/prirodni-kosmetika/rostlinne-oleje/rozhovor-s-nobilis-tilia/>>.

KRUTILEK, O.: Hliník je horší dvojče plastu. Třídění plechovek mají podpořit zálohy [online]. 2018 [cit. 2023-04-06]. Dostupné z WWW:< https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/plech-obaly-hlinik-recyklace-ekologie-plast-pet-zalohovani-plechovky.A181210_114107_domaci_onkr>.

KUDRNOVÁ, V.: Petr Zavadil (Herbadent): Dokážeme vyrobit cokoliv, ale nejtěžší je to prodat [online]. 2019 [cit. 2023-04-06]. Dostupné z WWW:< <https://www.peak.cz/pavel-zavadil-herbadent-dokazeme-vyrobic-cokoliv-nejtezsi-prodat/4729/>>.

LENCOVÁ, V.: Co vlastně znamená Benchmarking. Model efektivního učení se a zlepšování? [online]. 2016 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z WWW:< <https://ligsuniversity.com/cs/blog/co-vlastne-znamená-benchmarking-model-efektivního-uceni-se-a-zlepšovani?>>.

MACEK, J.: Na Smíchově ukážou unikáty výroby i utajené medaile [online]. 2015 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z WWW:< <https://prazsky.denik.cz/podnikani/na-smichove-ukazou-unikaty-vyroby-i-utajene-medaile-20151015.html>>.

MAM: Herbadent míří do obchodních center: formou pop-up prodejních míst [online]. 2020 [cit. 2023-04-06]. Dostupné z WWW:< <https://mam.cz/zpravy/2020-10/herbadent-miri-do-obchodnich-center-formou-pop-up-prodejnich-mist/>>.

MANAGEMENTMANIA: Konkurenční výhoda (Competitive advantage) [online]. 2016 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z WWW:< <https://managementmania.com/cs/konkurencni-vyhoda-competitive-advantage>>.

MARKETINGTUTOR: What is direct and indirect competition in business? [online]. 2023 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z WWW:< <https://www.marketingtutor.net/direct-indirect-competition-business/>>.

MBASKOOL: Competitive strategy – meaning, importance, types and example [online]. 2023 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z WWW:< <https://www.mbaskool.com/business-concepts/marketing-and-strategy-terms/7394-competitive-strategy.html>>.

MEDIAGURU: Herbadent otevřel v Praze svojí první pop-up prodejnu [online]. 2021 [cit. 2023-04-06]. Dostupné z WWW:< <https://www.mediaguru.cz/clanky/2021/07/herbadent-otevrel-v-praze-svou-prvni-pop-up-prodejnu/>>.

MEDIAGURU: Herbadent se spojuje s Benu, nabízí „zelenou řadu“ [online]. 2022 [cit. 2023-04-06]. Dostupné z WWW:< <https://www.mediaguru.cz/clanky/2022/07/herbadent-se-spojue-s-benu-nabizi-zelenou-radu>>.

MEDIPROFI: Finanční analýza – proč dělat finanční analýzu a jaké jsou její základní finanční ukazatele [online]. 2022 [cit. 2023-04-06]. Dostupné z WWW:< <https://www.mediprofi.cz/33/financni-analyza-proc-delat-financni-analyzu-a-jake-jsou-zakladni-financni-ukazatele-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EhHvNoPnRMjl7b15vUu-hApn0tyhcLbGpg/>>.

MOCIKOVÁ, R.: Lucie Rabatinová: Edukacia zákazníkov je pre predaj kľúčová [online]. 2018 [cit. 2023-04-06]. Dostupné z WWW:< <https://strategie.hnonline.sk/news/marketing/1843048-lucia-rabatinova-edukacia-zakaznikov-je-pre-predaj-klucova>>.

MONETA: Co je likvidita? [online]. 2023 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z WWW:< <https://www.moneta.cz/slovník-pojmu/detail/co-je-likvidita>>.

MYTIMI: Co je to love brand a jak ho vybudovat pomocí 8 kroků? [online]. 2023 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z WWW:< <https://www.mytimi.cz/8-kroku-jak-vybudovat-love-brand/>>.

MYTIMI: Vezměte so například od konkurence: Co je benchmark a jak na něj v 8 krocích [online]. 2021 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z WWW:< <https://www.mytimi.cz/jak-na-benchmark/>>.

NOBILIS: Nobilis Tilia [online]. 2023 [cit. 2023-04-06]. Dostupné z WWW:< <https://eshop.nobilis.cz/>>.

NOBILIS: Prodejna Nobilis Tilia také v Praze [online]. 2023 [cit. 2023-04-06]. Dostupné z WWW:< <https://eshop.nobilis.cz/stranka/prodejna-praha>>.

NUSPRING: Rozhovor: Adéla Zrubecká, spolumajitelka značky Nobilis Tilia [online]. 2021 [cit. 2023-04-06]. Dostupné z WWW:<<https://blog.nuspring.cz/rozhovor-adela-zrubecka-spolumajitelka-znacky-nobilis-tilia/>>.

OECHSLIN, E.: Curaden is revolutionizing oral hygiene [online]. 2022 [cit. 2023-04-06]. Dostupné z WWW:< <https://www.credit-suisse.com/ch/en/corporate-clients/products/escher/watchlist23/innovation/curaden.html>>.

PAŘÍZKOVÁ, V.: Kosmetika s přídavkem designu. České značky, které sází na krásné obaly [online]. 2018 [cit. 2023-04-06]. Dostupné z WWW:< <https://www.czechdesign.cz/temata-arubriky/kosmetika-s-pridavkem-designu-ceske-znacky-ktere-sazi-na-krasne-obaly>>.

PHARMANEWS: Pharma na cestách – Herbadent s.r.o. [online]. 2015 [cit. 2023-04-06]. Dostupné z WWW:<<https://www.pharmanews.cz/clanek/pharma-na-cestach-herbadent-s-r-o/>>.

PRCHAL, T.: video: Nobilis Tilia roste i díky evropským fondům [online]. 2022 [cit. 2023-04-06]. Dostupné z WWW:< <https://www.denik.cz/cesko-a-eu/nobilis-tilia-krasna-lipa-eu-dotace.html>>.

PRUVODCEPODNIKANIM: Jsou vaše cíle v podnikání SMART? [online]. 2022 [cit. 2023-04-06]. Dostupné z WWW:< <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/smart-cile-v-podnikani/>>.

SEDELMAYER, J.: MUDr. Jiri Sedelmayer – iTOP Founder [online]. 2017 [cit. 2023-04-06]. Dostupné z WWW:< https://www.youtube.com/watch?v=tFKfeoYO_k4>.

SHOP.HERBADENT: Herbadent shop [online]. 2022 [cit. 2023-04-06]. Dostupné z WWW:< <https://shop.herbament.cz/>>.

TOJESENZACE: Objevte příběh české aromaterapeutické kosmetiky Nobilis Tilia [online]. 2021 [cit. 2023-04-06]. Dostupné z WWW:< <https://tojesenzace.cz/2021/02/06/objevte-pribeh-ceske-aromaterapeuticke-kosmetiky-nobilis-tilia/>>.

UCIMESEVENKU: S Herbadentem (nejen) o bylinkách [online]. 2023 [cit. 2023-04-06]. Dostupné z WWW:<<https://ucimesevenku.cz/s-herbadentem-nejen-o-bylinkach/>>.

WINTEROVÁ, K.: Pavel Smažík: „Do našich produktů byliny nepřidáváme, rovnou je z nich varábíme.“ [online]. 2023 [cit. 2023-04-06]. Dostupné z WWW:<<https://www.culinabotanica.cz/bylinna-apatyka-clanky/pavel-smazik-do-nasich-produktu-byliny-nepridavame-rovnou-je-z-nich-vyrabime>>.

Interní zdroje společnosti Herbai

Powerpoint prezentace společnosti Herbai

Přílohy

Seznam příloh

Příloha 1: Rozhovor s majitelem společnosti Herbai.....	II
Příloha 2: Produkty společnosti Herbadent, Herbaspa a DR. Svatek	IX
Příloha 3: Produkty společnosti Havlíkova přírodní apotéka	IX
Příloha 4: Produkty společnosti Nobilis Tilia	IX
Příloha 5: Produkty společnosti Curaprox	IX
Příloha 6: Balíček společnosti Havlíkova přírodní apotéka.....	X
Příloha 7: Výloha obchodu společnosti Havlíkova přírodní apotéka.....	XI
Příloha 8: Interiér obchod společnosti Nobilis Tilia.....	XI
Příloha 9: Logo společnosti Herbai.....	XII
Příloha 10: Pop-up prodejna na Smíchově.....	XII

Příloha 1 Rozhovor s majitelem společnosti Herbai

Rozhovor byl proveden 5.4.2023 v Praze v prostorách společnosti Herbai v Braníku. Rozhovor se skládá celkem z 31 otevřených otázek. Rozhovor byl nahrán na záznamník na mobilu a poté přepsán do písemné formy.

1. Jaké je hlavní poslání společnosti Herbai?

Zpráva, kterou chceme zákazníkům předávat je vtělená v hesle „Prevence přírodou“, což vzniklo během natáčení Star Dance, když hvězdy tančí, během kampaně v roce 2021. A dále to doplňuje claim „Vyrobeno z bylin“. Když se tyto dva slogany zkompilují, tak vše, kam naše společnost směřuje, by mělo předcházet, pomáhat zhoršení a léčit zdravotní potíže, na přírodní bázi. Což je podtrženo tím, že výrobky jsou vyráběny čistě na přírodní bázi.

2. Když vše vyrábíte na organické bázi, jak tomu uzpůsobujete obaly produktů?

To je mimořádně těžký, protože pohled na obaly se nedá zjednodušit. Teď jsme měli veletř v Kolíně, kde se paní ptala, proč zubní pastu máte v plastové tubě. Na jednu stranu logický dotaz někoho, kdo se více zabývá životním prostředím. Na druhou stranu ne zcela logický pro někoho, kdo má toto v té technologii zařadit. Což neznámá, že se tím nezabýváme a nevyvíjíme jiný plastový obaly pro zubní pasty, než je tuba, tak aby se zlepšil poměr obsahu pasty vs. obsah plastu. A to taky neznámá, že nevyvíjíme suchou zubní pastu, která by se potom dala balit do nějakých hliníkových nebo skleněných recyklovatelných obalů. Na druhou stranu není žádný zlo. Jedná se o energetickou surovinu, která je recyklovatelná. Zas bych trochu rád utlumil tu hysterii, že obaly jsou jen zlo, když se s nimi dobře zachází.

3. Dočetla jsem se, že máte v plánu používat tzv. „znovu použitelné obaly“?

S tím jsme už trochu začali, ale to je zase věc, která nemá jednoduchý pohled. Když jsem byl před třiceti lety v Americe, a jeli jsme vracet flašky od piva. Tak se házely do automatu, akorát po takovém vhození flašky se vždy ozvalo křupnutí, protože automat flašky drtil, a to mi přišlo jako absolutní řešení.

Ta ekonomika toho, že ta láhev se musí vytrít, umýt, dezinfikovat, vysušit, převést znova naplnit, je tak finančně nákladná, že se vyplácí vzít tu surovinu, vytavit novou láhev, která bude absolutně čistá a bezpečná. Tak najednou všechny ty náklady, včetně ježdění nákladůků jsou lepší tehdy, když se ta věc rozdrtila a znova vyrobí. Něco podobného lze vzít i v zubní hygieně. Prodáváme ústní vodu v 2 l doplňkovém balení. Zákazník má lepší poměr mezi objemem a obalem a může si tu ústní vodu přelít. To jsme začali dělat i s vanami, kdy jsme začínali s 0,5 láhvemi, teď děláme litrové a plánujeme i větší obaly. Bereme skleněné láhve z výrobků Dr. Svatek zpátky a dáváme jim za to 10 korun, čímž je přimějeme, aby láhve vraceli k nám k recyklaci, a ne do odpadu.

4. Jak a kde probíhá výroba produktů?

Nasypeme byliny do alkoholu a čekáme. Výroba spočívá z velké části 3 měsíce v maceraci a ta zatím ještě probíhá v historických budovách na Smíchově a postupně se přesune do nové továrny na Mníšku. Tady v Braníku je pouze zákaznické a vzdělávací centrum.

5. A výroba, probíhá stále ručně, nebo dochází i k modernizaci výroby?

Některé věci se nedají dělat ručně. Plnění tekutin do láhví a past do tub se musí dělat strojově. Něco z toho jsme dělali u třetích partnerů. Ale v nové továrně je celá ta výroba automatizovaná a podíl ruční práce v této primitivní výrobě jako naplnit, etiketovat a zavřít a zabalit je minimální, ale nejdůležitější, co ti lidé dělají je kontrola těch surovin, procesu zrání, macerace, kvality a chemické analýzy atd.

6. Jak plánujete rozšířit své portfolio s výrobky do budoucna?

V té strategii a vizi, kterou jsem té firmě dal, je vývoj jako základní součást. Loni jsme měli 12 nových nebo inovovaných výrobků. Letos máme v plánu 24. Asi 6 jich už bylo dáno za první kvartál na trh. Ať už jsou to nové zubní pasty, ústní vody, elixíry nebo bylinné směsi. Budeme v tom pokračovat, takže to portfolio se bude rozšiřovat.

7. Plánujete rozšířit i své portfolio o produkty v péči o pleť, tělo?

Dobrá otázka, my jako Herbai máme několik řad, dentální řadu Herbadent, pak léčebnou řadu Dr. Svatek, kde nejnovějším přírůstkem jsou bylinné kapsle na železo. Pak máme řadu, která se jmenuje Herbaspa, která má zatím jediný produkt, příměsí do koupelí pro profesionální balneo provozy. To znamená, že v lázeňských provozech po celé České republice, vlastně tenhle bylinný extrakt dávají do koupelí pacientům a tím jim zlepšují pohybový aparát a další neduhy. Na tuto řadu Herbaspa budeme navazovat prostředky pro péči o tělo, ale všeho časem.

8. Co Vás vedlo k výběru designu produktů, sytě zelené barvy?

Těch impulsů bylo několik. Jeden z těch základních byl, když jsme se před několika lety dostali do distribuce dm a já jsem stál u toho regálu, kde byly zubní pasty. A někde tam měla být i naše pasta. Nevím, jestli znáte ten starý design našich past? Design byl takový zeleno – červenošedo – bílo nějaký. Tak jsem tam stál tu půl minutu a opravdu tu naši zubní pastu objevil a došlo mi, že málo kdo tohle podstoupí, to znamená, že je potřeba to udělat radikálnější. Takže jsme se spojili s designérem, prozkoumali trh barev a zjistili, že tohle je barva, která vyniká a je mimo veškeré standardy no a zároveň, zelená barva jsou byliny a příroda, a to dává smysl. V první fázi to bylo zeleno-černá kombinace a hodně jsme to schytali od stávajících zákazníků, co jsme to za zvěř, že jsme tak brutálně jejich bylinkový Herbadent změnily. Na druhou stranu růst prodeje a známosti značky říkal, že jsme plnou chybu neudělali. Ale samozřejmě, když jsme postupně získali tu popularitu, tak jsme začali ustupovat z černé se stala tmavě zelené, byla přidána grafika bylinek a v těch dalších – produktech, jako jsou pasty Fusion, už jsou obaly i v pastelových barvách. Účel to splnilo, pozornost jsme získali a teď už zase můžeme jít trochu jako do míň brutálního designu.

9. Máte tedy v plánu i nějaké limitované edice?

My zatím nejme dost veliký na to, abychom dělali limitované edice. Ale dařilo se nám to třeba s kartičkami, kdy děláme nejenom naše, ale i kartáčky pro Světlušku nebo cobrandovaný kartáčky pro pojišťovnu OZP, rádio Wave nebo dokonce pro jednu politickou stranu, která si u nás objednala kartáčky se svou grafikou. Zubní ordinace mají speciální grafiku pro své

pacienty. Jinak s ním úplně nepočítáme. Limitované edice se týkají například věci, kdy přidáme kartáček do krabičky se zubní pastou, ale to řešíme spíš nálepkou nebo jiným zvýrazněním.

10. Jakou volíte u produktů cenovou strategii?

Ta cenová strategie je zvolená těma produkty. Za prvé se jedná o produkty na přírodní bázi a což ale neznamená, že je poté může doplnit chemickými produkty. To znamená, musíme brát věci, co jsou zase přírodní. Takže naše nejnovější produkty mají certifikát CPK „Certifikovaná přírodní kosmetika“ a to nás nutí brát suroviny, které tomu odpovídají, a to nejsou nejlevnější suroviny. Kombinace toho je, že máme byliny ve farmaceutické kvalitě, děláme to tradičním postupem, kdy se macerují 2-3 měsíce, děláme to v relativně malém množství, to znamená relativně neefektivně a děláme to z nejkvalitnějších surovin. Tak prostě vyrábíme mimořádně drahé, což z toho také vyplývá, že i cena nemůže být nejnižší. Neaspírujeme na to, že bychom se stali masovým produktem. Ale vždycky jsme produktem, pro to lidi, kteří ocení, že výrobky opravdu pomáhají, chutnají a snad i dobře vypadají.

11. Kdo je Vaším typickým zákazníkem?

Ten přístup může být různý. My jsme měli asi před rokem pop up stánek v centru na Smíchově, kde jsme si pečlivě zaznamenávali, kdo k nám přijde a z toho vyšlo, že naším základním, takovým avatarem je pečující matka z většího města, ze střední a vyšší příjmové skupiny. Někdy tam ženy chodily sami nebo manželem. Což neznamená, že k nám nechodili mladý kluci ani starší pánové, ale obecně, pečující matka je ten avatar. Což ukazuje, že naše prodeje nejvíce rostou v dm drogeriích, kde ten typický zákazník je stejný, žena, která přemýšlí o tom, co používá ona a její rodina. Úplně nekouká na cenu a zároveň se nenechá oklamat převoněnými a předraženými věcmi a dívá se na obsah.

Když teda pomínu to, že dalším velkým zákazníkem je skupina, která si kupuje věci v lékárně. Tam jsme začali prodávat. A tam nakupuje člověk, který bez ohledu na pohlaví, lokalitu má problém se svými dásněmi, protože zanedbal péči. To už je jiná skupina, která již řeší problém.

12. Když už jsme nastínili distribuční cesty, spolupracujete i se zubaři, klinikami?

Herbadent je na Česko-slovenském trhu již 60 let. Tenkrát začal podle receptury Dr. Karmazína jako masážní roztok na dásně. To slovo masážní je speciální aktivita, kdy vatičkou namočenou v roztoku se masírují dásně. Co už se dnes nedělá. Ale ten proces tenkrát byl, že zubař řekl, máte zánět dásní, běžte si do lékárny koupit Herbadent a masírujte. Přesně to, že odborník doporučil něco, a to něco se koupilo v lékárně. A tohle máme pořád ve vínku, kdy zubaři jsou naši velcí podporovatelé a ambasadoři a velkou část stále prodáváme v lékárnách, drogeriích, online a případně větší řetězce, kde teď je Billa a plánujeme Tesco a Globus.

13. Plánujete otevřít i kamenné prodejny?

Ten sortiment je zatím relativně malý a prodejna se neuziví. Ale loni jsme koupili malou prodejnu s bylinnými prostředky Herbata, kde rozvíjíme bylinnou péči a prodáváme produkty Herbadent a Dr. Svatek.

14. Pop up stánek na Smíchově, již není v provozu?

Ten se vůbec nevyplatil. nájem, personál, to, co centrum vyžaduje je strašně peněz v řádu 150 až 200 tisíc za měsíc. A v tu chvíli tržby s naším sortimentem se nám podařilo vydělat pouze v měsíci listopad a prosinec. Možná se k tomu časem vrátíme, protože sortiment rozšiřujeme. To, co můžeme prodat je i lepší.

15. Máte v plánu expandovat i na zahraniční trhy?

To rozhodně máme v plánu i proto jsme stavěli továrnu s dostatečnou kapacitou. Před měsícem jsme byli internacionálním veletrhu IDS, kde bylo 1800 vystavovatelů a 120 tisíc návštěvníků. My jsme tam měli relativně velký stánek, ukazovali jsme tam výrobky a jednali s potencionálním zastoupením z různých zemích a máme na 130 zájemců z pěti kontinentů. Dá se to považovat za úspěch.

16. Ohledně marketingové strategie, jaká cesta se vám ukázala jako nejúspěšnější v komunikaci se zákazníky?

Existuje něco, čemu se říká marketingový mix. To znamená, že žádná z věcí nemůže existovat sama o sobě. A my samozřejmě fungujeme na trhu, který se již 60 let vyvíjel, tak je to pro nás trošku jiný. Ale spontánní znalost společnosti, kterou jsme si před několika lety měřili byla asi 2-3 %, což není úplně moc. Předěšlý rok to bylo 3-5 % a letos jsme to neměřili, ale doufám, že to bude zase vyšší. Ale máme kam růst. Zákazníky oslovujeme vším možným. Ať už je to sponzoring Stardance ať už jsou o novinové články, pořady typu Herbář, pořady s paní Bohdalovou, které se natáčeli v prostorách na Braníku. Ať už jsou to odborné články, které píše já nebo kolega Karas nebo někdo jiný. Ať jsou to výstav For Beauty. Doporučení přes odborníky, zubařů nebo hematologů s našim vínem nebo tabletkami. Takže ten mix je složitý. Jsou to online aktivity, sociální sítě, PPC kampaně. Myslím si, že nevynecháváme nic, co by se dalo. To, co zatím vynecháváme jsou influenceri, protože tam máme zkušenost, že my jsme lovebrand a ve chvíli, kdy influencer nemá silný vztah k té značce, tak je vidět, že se k nám chová jako k jiné značce a úplně to nepomáhá. Takže hledáme a v budoucnu máme plány navázat spolupráce.

17. Jak moc je Vám důležitá správa Instagramu a Facebooku? Máte na to samostatný tým?

Jestli jste viděla náš Instagram a Facebook, tak to zatím není žádná super sláva. Tam fungujeme relativně okrajově. Ale najali jsme si mladé kluky, kteří to spravují a je vidět, že za 3 první měsíce tohoto roku se nám zvýšila frekvence a všechny parametry, včetně obratu na e-shopu, na který to směřujeme.

18. Jak u Vás probíhá outdoor reklama?

Outdoor je relativně drahý. Při rebrandingu jsme měli na několika domech a štítech velké bannery, velkoplošné reklamy. Reklamní kampaň i při Pragodentu. Když byl Stardance tak bylo i hodně billboardů na ulici, ale musím říct, že je to relativně drahá reklama. Ve chvíli, kdy se do ní nedá hodně peněz, tak její dopad je malý. Takže to nyní omezujeme.

19. Koukala jsem, že jezdíte na veletrhy. Jaký to má potenciál?

Smysl je dvojitý. Značka je vidět a pro nás je klíčové, že zákazníci mají šanci ty věci ochutnat, očuchat, vyzkoušet a zároveň si je koupit. A potom je tam i ta zpětná vazba, že vidíme, na co lidi reagují, co se jim líbí a na co se ptají.

20. Nabízíte i vzorečky během veletrhů?

Vzorečky nebo ochutnávky nebo prodej se slevou. Ale ty vzorečky nedávají valného smyslu, protože když dostanete vzoreček, strčíte si ho do kapsy a řeknete až budu mít někdy čas, tak ho použiju.

21. Věrnostní klub pro zákazníky nabízíte?

Další dobrá otázka. Není to zatím úplně věrnostní klidu, protože, jak jsem již zmínil v tom online světě to ještě nemáme dostatečně vybudované. Ale máme dvě věci. Klub ambasadurů, což jsou profesionálové, kteří doporučují naše produkty a dávají zákazníkům slevový kupony, tak aby je zákazníci mohli online využít. A máme pro registrované zákazníky 15 % slevu, jako motivaci k dalším nákupům.

22. Ohledně distribučních cest jste zmínil, kde lze všude zakoupit produkty Herbadent. Kde vnímáte nejúspěšnější prodej?

V lékárnách máme prodeje největší, ale největší růst je v drogeriích. Online prodej vyrostl v době covidu, teď už tam ten růst není veliký.

23. Jak vnímáte konkurenci na českém trhu?

Konkurence, je vždycky, když člověk nemá nějakou jedinečnou věc. Tím narážím na to, že my máme jedinečnou věc. Žádná receptura není čistě česká, šedesátí lety a desítkami milionu lahviček ověřená, odborníky propagovaná a zákazníky milovaná a takhle marketingově pojata. Nedá se říct, že existuje něco, jako Herbadent. Ale samozřejmě existuje spousta produktů na dásně, na afty, zubních past, kartáčků a prostředků na doplnění železa. Málo, který produkt nemá konkurenci. Přesto se cítíme být jedinečný.

24. Máte přímého konkurenta na českém trhu?

Není nikdo, kdo by měl podobnou nabídku jako my. I když budu brát jen Herbadent, tak Weleda se snaží mít přírodní produkty. Ale není tam ta funkčnost, je tam jenom ta přírodnost a chuť a není to český výrobek. Jsou pasty typu Sensodyne, který jsou na citlivé dásně, ale je v tom hodně chemie. Jsou pasty, které mají zajímavé příchutě, ale jsou na bázi chemických látek. Curaprox má kartáčky a asi tři tuhosti vláken, nemají vlákna flost. My máme pět tuhostí vláken a máme vlákna flost. Zás je to úplně jiný přístup, a navíc jsou kartáčky u nás za polovinu. Takže se nedá říct, že bychom měli úplně konkurenci. Kromě toho že máme za konkurencí úplně všechny včetně Colgate nebo Signal.

25. Čím jsou Vaše kartáčky výjimečný?

Jsou vyráběny cestou bio based, kdy materiál není z ropných, ale rostlinných produktů. Což snižuje využívání fosilních paliv a snižování uhlíkové stopy. Zatímco běžné kartáčky mají nylonová vlákna, která nejsou kompostovatelná. To znamená, že hodíte bambusový kartáček na kompost, ale vlákna zůstanou.

26. Jak moc jste pocítili dopady Covidu – 19?

Já jsem firmu koupil půl roku před začátkem Covidu. Tím že my jsme prodávali většinou v lékárnách, které byli otevřené, tak nás to úplně nezasáhlo. Ale je pravda, že růst v roce 2020 byl asi jen 10 %, což bylo strašně málo. S uvolněním byl růst přes 40 %. Takže pravidla na nás působila. A zase, když přišla válka, bylo vidět, že lidé se zabývají tím, za co utratí. A to taky způsobilo růst. Tento rok Covid ani válka není, takže rosteme o třetinu meziročně. Když nejsou zábrany, je vidět, že se trh zlepšuje.

27. Inlace, ta měla jaký dopad?

Byliny jsou až o 50% dražší, spousta z nich pochází z Ukrajiny. Líh se zdražuje, protože je energeticky náročný. Takže jsme zdražovali koncem loňského roku asi o 10 % a tento rok to zatím držíme na těch cenách z loňského roku.

28. Když bychom se teď ohlédli za naším rozhovorem, jaké byste viděl silné, a naopak slabé stránky Herbai?

Silné stránka je jasná strategie, ten core vyrobeno z bylin. Rozhodně silnou stránkou je právě ta přírodnost, protože když nebude Covid a válka, tak lidstvo směřuje k tomu, že si uvědomuje, že se musí chovat udržitelně a mělo by minimalizovat množství chemie, které do svého těla dává. Tam jsme v souladu s tím, jak by se mělo lidstvo vyvíjet. A dále vyvíjíme stále nové věci. Dáváme do vývoje přes 10 % obratu. Plus historické kořeny, které jdou 126 let zpátky.

Naopak slabou stránkou je, že jsme malá firma. I když do marketingu a vývoje dáváme ohromné procento, tak to nejsou ohromné peníze. Takže bojovat s gigantama je těžké a ani se o to nepokoušíme a hrajeme si svoji hru.

29. Jak byste zhodnotil vývoj za poslední 4 roky od Vašeho převzetí společnosti?

Já jsem to takto plánoval. To, co se teď děje, jsem si řekl, že se má dít. Takže já nemůžu být nespokojený. Je pravda, že přesun a rozsah výroby je větší, naplnění administrativních požadavků na kontrolu certifikace v mnoha milionech přesáhly moje plány, za kolik se ta výroba dá postavit, to šlo mimo mou představu. Ale to, jak za značka má vypadat, jaký má mít vývoj, v jakých má působit segmentech, že se má rozšířit prodejní síť a až se tohle vše splní, tak se má orientovat na export. Tak to vše bylo v plánu.

30. A obrat?

Obrat roste. Vloni jsme měli v 2,5násobku toho, když jsem to přebíral a letos by to mělo být zase o dalších 50% větší a první kvartál dopadl tak, jak jsme ho plánovali.

31. Závěrem, jaké cíle si kladete na rok 2023?

Kromě těch finančních, tedy růst obratu o 50 % je to především první země mimo Československo. Tento rok by export měl přispět 20 % z obratu.

To je z mé strany vše. Děkuji za rozhovor.

Příloha 2 Produkty společnosti Herbadent, Herbaspa a DR. Svatek



Zdroj: Vlastní zpracování na základě Herbadent (2021)

Příloha 3 Produkty společnosti Havlíkova přírodní apotéka



Zdroj: Vlastní zpracování na základě havlikovaapoteka (2019)

Příloha 4 Produkty společnosti Nobilis Tilia



Zdroj: Vlastní zpracování na základě nobilis (2023)

Příloha 5 Produkty společnosti Curaprox



Zdroj: Vlastní zpracování na základě Curaproxclub (2023)

Příloha 6 Balíček společnosti Havlíkova přírodní apotéka



Zdroj: Facebook Havlíkova přírodní apotéka (2022)

Příloha 7 Výloha obchodu společnosti Havlíkova přírodní apotéka



Zdroj: Facebook Havlíkova přírodní apotéka (2021)

Příloha 8 Interiér obchodu společnosti Nobilis Tilia



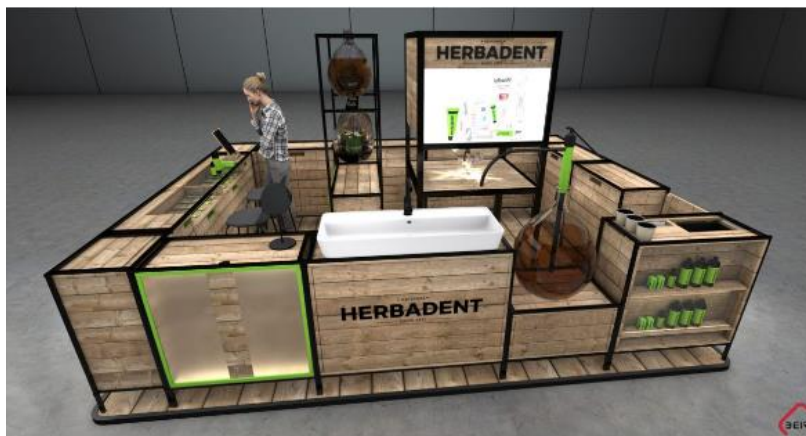
Zdroj: nobilis (2023)

Příloha 9 Logo společnosti Herbai



Zdroj: herbai (2021)

Příloha 10 Pop-up prodejna na Smíchově



Zdroj: mam (2020)

VZOROVÁ



PREZENTACE

Tvorba strategie vybraného podniku

Lucie Berná, KEMMA04

Řešená problematika

úvod

Diplomová práce se zabývá zhodnocením strategie, historického vývoje, marketingového mixu a finančního zdraví společnosti Herbai v porovnání s konkurenty na českém trhu.

problém

Cílem diplomové práce bylo určit silné a slabé stránky společnosti Herbai na základě zjištěných poznatků.

přístup

Zjištěné poznatky byly následně porovnány s třemi nejbližšími vybranými konkurenty Havlíkova přírodní apotéka, Nobilis Tilia a Curaprox.

Postup řešení

zdroj

Hlavním zdrojem diplomové práce byla literární rešerše z odborné literatury, která byla základem pro zpracování analytické části.

získávání

Na základě literární analýzy a rozhovoru s majitelem společnosti Herbai byla zpracována strategie, historický vývoj, marketingový mix a finanční zdraví Herbai a vybraných konkurentů.

zpracování

Na závěr byly zjištěné poznatky komparovány benchmarking metodou.

Výsledky práce

→ Zhodnotit postavení Herbai na českém trhu

→ **Z dat lze vyčíst fakta:**

→ za poslední 4 roky zdvojnásobila obrat na 70 mil.

→ silná a dlouhodobá strategie, růst povědomí značky o 2 %

→ široká spolupráce s e-shopy a obchodními řetězci

→ příznivá cena produktů, užší portfolio produktů

→ finanční stránka společnosti vykazuje nejnižší hodnoty ze všech

Porovnání cen produktů

Srovnání nejdražšího produktu Herbadent s konkurenty (v Kč)

Produkt	Množství	Cena
HERBADENT PROFESSIONAL ústní voda	250 ml	399
Věčně pružný – sérum pro muže	30 ml	1 407
Bioaktivní omlazující mléko	200 ml	954
Zubní pasta – Black <u>ist white</u>	90 ml	549

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Herbadent (2023), havlikovaapoteka (2019), nobilis (2023), nazuby (2023)

Srovnání specifického produktu Herbadent s konkurenty (v Kč)

Produkt	Množství	Cena
Bylinný roztok HERBADENT	25 ml	189
Havlíkův přírodní zázrak	30 ml	512
Aromaterapeutický olej	10 ml	294
Kartáček na zuby	1 ks	115

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Herbadent (2023), havlikovaapoteka (2019), nobilis (2023), nazuby (2023)

Srovnání Herbadent s konkurencí na základě podobného produktu (v Kč)

Produkt	Množství	Cena
Mastička z bylin HERBADENT	25 g	265
Havlíkův přírodní zázrak	30 ml	512
HERBADENT bylinný gel	25 g	179
Zubní gel	100 ml	239
Herbadent zubní kartáček	1 ks	89
<u>Curaprox</u> zubní kartáček	1 ks	115
HERBADENT PROFESSIONAL ústní voda	250 ml	399
<u>Curaprox</u> ústní voda	200 ml	180
HERBADENT Bylinná zubní pasta	75 g	129
Zubní pasta BE YOU – pink	60 ml	245

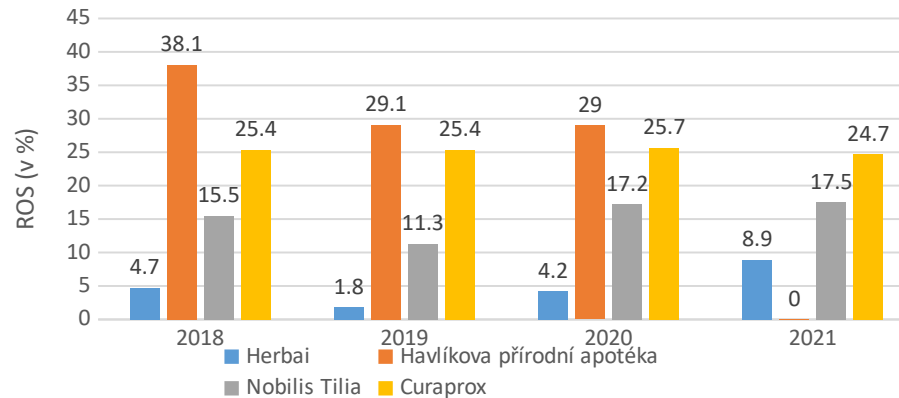
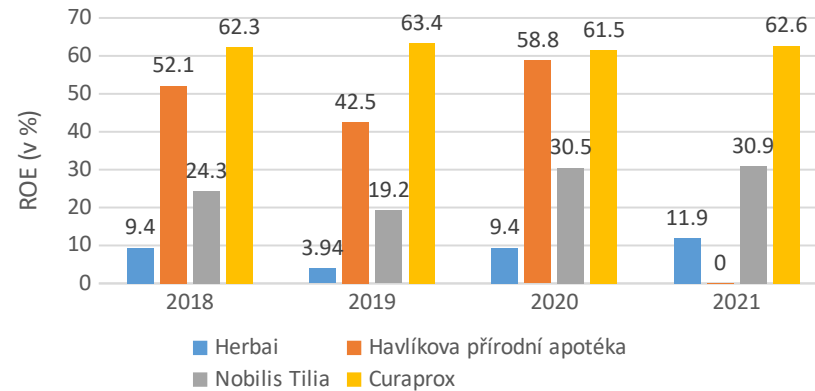
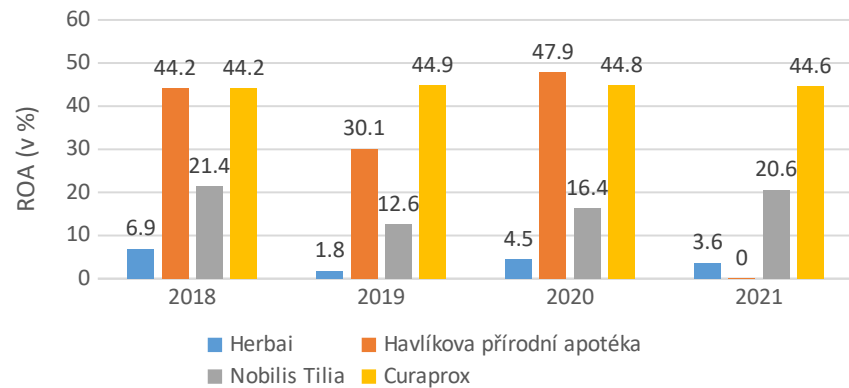
Zdroj: Vlastní zpracování na základě Herbadent (2023), havlikovaapoteka (2019), nobilis (2023), nazuby (2023)

Ukázka výrobků



Zdroj: vlastní zpracování na základě Herbadent (2021), havlikovaapoteka (2019), nobilis (2023), curaproclub (2023)

Ukazatel rentability v letech 2018-2021 (v %)



Zdroj: vlastní zpracování na základě Albertina (2023)

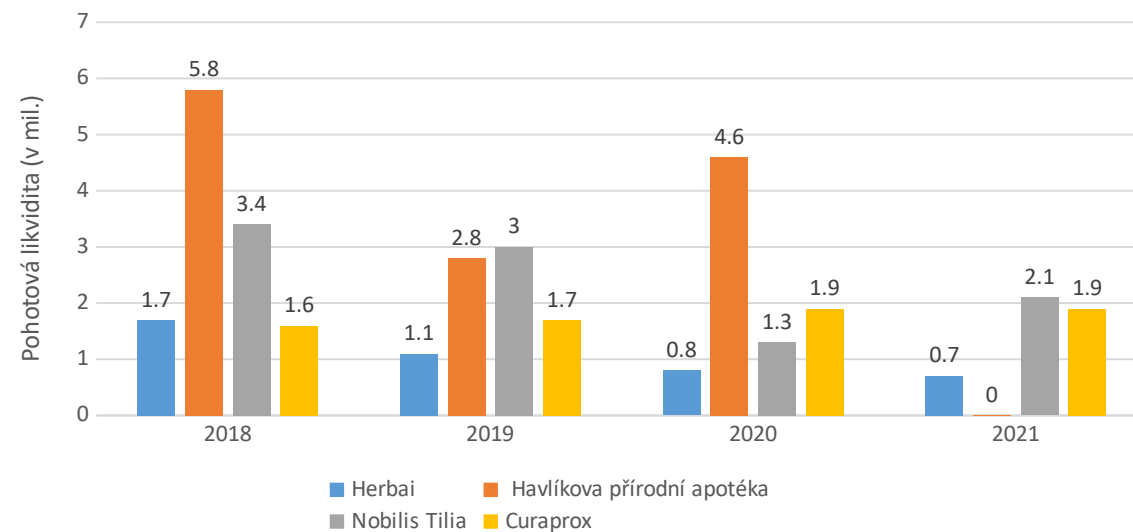
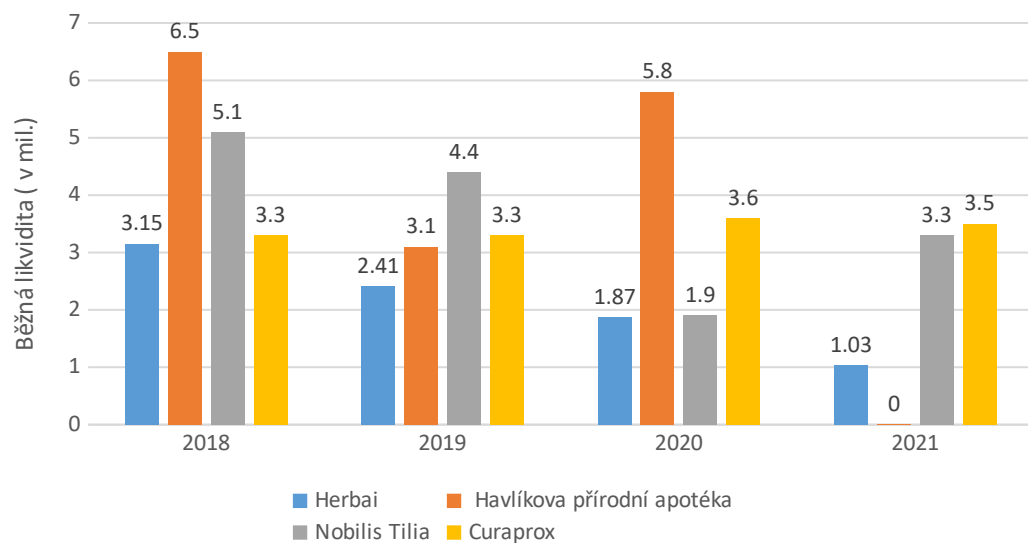
Ukazatel aktivity v letech 2018-2021 (ve dnech)

	Herbai			
Ukazatel	2018	2019	2020	2021
DO zásob	83	95	93	82
DO pohledávek	64	65	92	79
DO závazků	49	72	95	334

	Havlikova přírodní apotéka				Nobilis Tilia				Curaprox			
Ukazatel	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
DO zásob	31	26	41	0	50	42	52	45	105	95	95	86
DO pohledávek	42	72	74	0	13	10	62	12	61	53	49	55
DO závazků	41	95	39	0	30	32	93	37	60	59	56	56

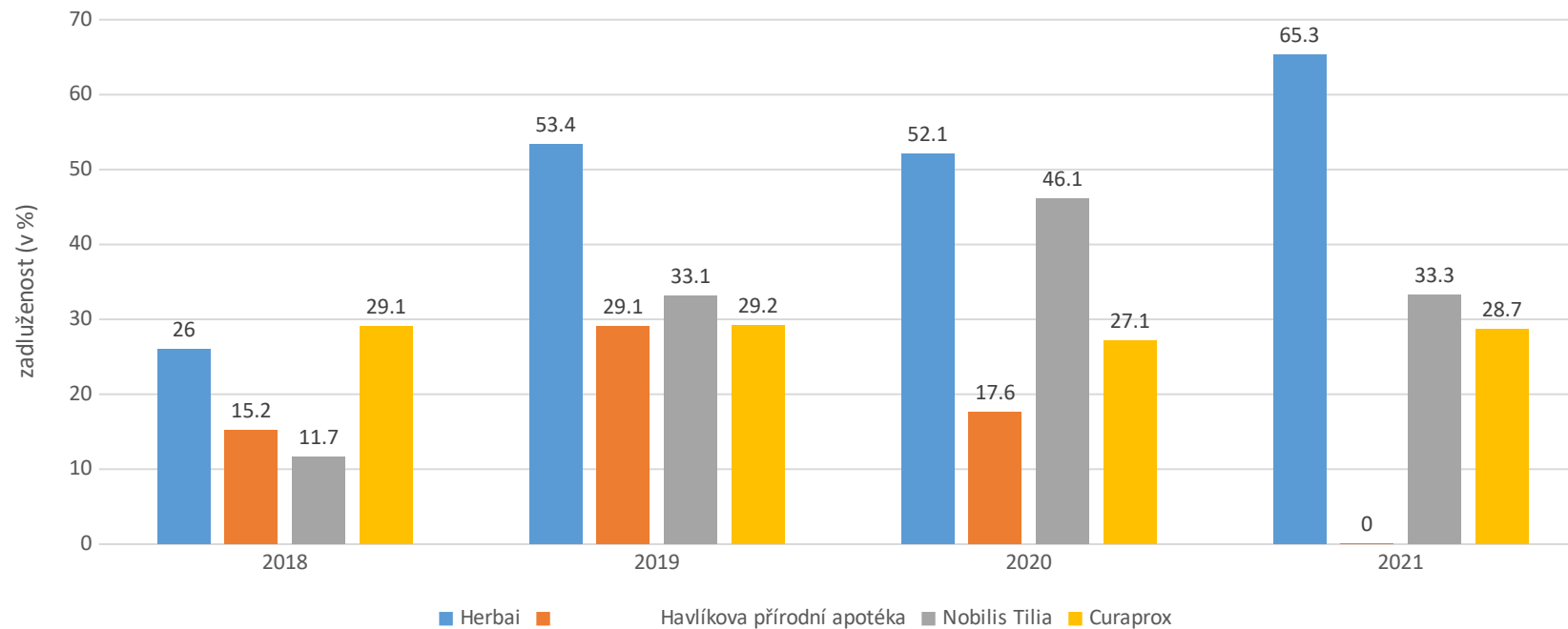
Zdroj: vlastní zpracování na základě Albertina (2023)

Ukazatel likvidity v letech 2018-2021 (v mil.)



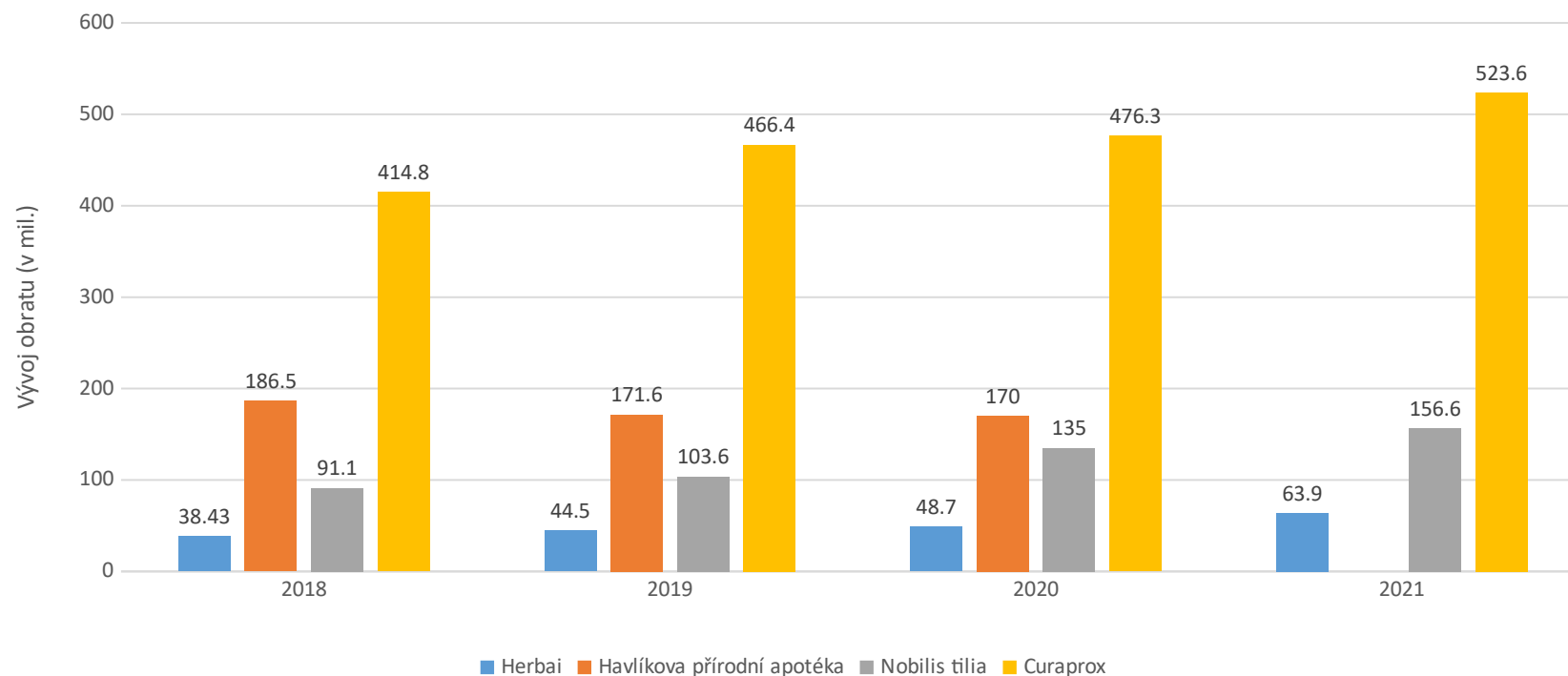
Zdroj: vlastní zpracování na základě Albertina (2023)

Ukazatel zadluženosti v letech 2018-2021 (v %)



Zdroj: vlastní zpracování na základě Albertina (2023)

Vývoj obrátu v letech 2018-2021 (v mil.)



Zdroj: vlastní zpracování na základě Albertina (2023)

Závěrem práce

Na závěr této práce bylo zjištěno:

- SWOT analýza Herbai
- silné stránky: dlouhodobá a osobitá strategie, ryze české kořeny s letitou tradicí, jedinečnost - produktů obsahující bylinný roztok Herbadent, certifikace Státním ústavem pro kontrolu léčiv, silná marketingová strategie, celková image společnosti
- slabé stránky: i po 126 letech stále startup, užší nabídka produktů v portfoliu a nižší ceny, žádné kamenné prodejny, nízké hodnoty finančních ukazatelů, nevyužitý potenciál sociálních sítí

Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit:



1. Rozšířit portfolio produktů o řadu tělové a vlasové kosmetiky a zvýšit ceny.



2. Expandovat na zahraniční trhy a otevřít kamenné prodejny.



3. Otevřít si vzdělávací centrum pro dentální hygienisty a zubaře, kteří se s produkty blíže seznámí a budou je doporučovat pacientům.

Závěr



Práce přinesla detailní pohled do strategie, historického vývoje, marketingového mixu a finanční stránky Harbai a vybraných konkurentů na českém trhu.



Strategie Harbai dostala za poslední 4 roky jasnou vizi a cíle. Díky tomu se jí daří získávat nové zákazníky, zvyšovat obrat, navazovat nové spolupráce a posilovat tak své postavení na českém trhu.



Problematika byla zhodnocena na základě literární analýzy informací z internetu, rozhovoru s majitelem společnosti Harbai, interních podkladů a statistických dat získaných online v programu Albertina.

**DĚKUJI ZA
POZORNOST**