

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra jazyků**



**Bakalářská práce**

**Firma v konkurenčním prostředí**

**Auez Sushi**

© 2024 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Auez Sushi

Podnikání a administrativa

Název práce

**Firma v konkurenčním prostředí**

Název anglicky

**The company in a competitive environment**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem práce je zhodnocení konkurenčního prostředí a nalezení konkurenční přednosti firmy Lacoste. Vedlejším cílem práce je návrh doporučení pro marketingovou politiku firmy.

### Metodika

Práce bude rozdělena do tří hlavních částí. První část bude zpracována metodou analýzy a komparace odborných zdrojů, bude obsahovat teoretické poznatky z oblasti marketingu a popis metod analýzy prostředí. Druhá část práce bude zpracována za použití analytických metod. Pro analýzu prostředí vybrané firmy budou aplikovány vybrané metody – STEP analýza, Porterův model pěti sil, VRIO analýza, analýza výkonnostních ukazatelů (tržby, zisk), IFE a EFE matice. Primární data budou získána metodou dotazníkového šetření, provedeného mezi zákazníky firmy. Výsledky dílčích analýz budou prodiskutovány v rámci konzultace s manažerem firmy. Třetí část práce bude obsahovat shrnutí výsledků provedených analýz, identifikaci konkurenční přednosti firmy a návrhy pro marketingovou politiku.

Struktura práce: 1. Úvod. 2. Cíl práce a metodika 3. Teoretická východiska. 4. Praktická část 5. Zhodnocení a doporučení. 6. Závěr. 7. Seznam použitých zdrojů. 8. Přílohy

**Doporučený rozsah práce**

30 – 40 stran

**Klíčová slova**

Konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční prostředí, konkurenční přednost, Lacoste, marketingová strategie, marketingové prostředí, značka

---

**Doporučené zdroje informací**

1. BOHÁČEK, Jiří, MATISKO, Peter, STROMKO, Břetislav. Marketingová strategie a plánování. Praha: VŠEM, 2021. 134 s. ISBN 978-80-883310-10-3.
  10. RACHMAWATI, Mariana, SUGANDA, Uce K. a Annisa LISDAYANTI. The Influence Of Product Quality And Brand Image On Customer Loyalty Hammerstout Denim Clothing. Turkish Journal of Computer and Mathematics Education. Trabzon: Karadeniz Technical University Distance Education Research and Application Center, 2021, 12(8), ss. 1434-1444.
  2. FOTR, Jiří a kol. Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2020. 416 s. ISBN 978-80-271-2499-2.
  3. KARLÍČEK, Miroslav a kol. Základy marketingu. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2018. 288 s. ISBN 978-80-247-5869-5.
  4. PŘIKRYLOVÁ, Jana a kol. Moderní marketingová komunikace. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2019. 344 s. ISBN 978-80-271-0787-2.
  5. ZULKARNAIN, A. a kol. Analysis of IFE, EFE and QSPM matrix on business development strategy. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. IOP Publishing, 2018, 126 (2018), ss. 1-7. doi:10.1088/1755-1315/126/1/012062.
  6. DINCER, Hasan a Serhat YÜKSEL. Management Strategies to Survive in a Competitive Environment: How to Improve Company Performance. Springer Nature, 2021. 412 s. ISBN 9783030722883.
  7. HAYATI, Nur a kol. Analysis of Competitive Strategy to Create Sustainable Competitive Advantages seen from the Nine Factor Model and Bacos Treacy Model. Journal of Physics: Conference Series. IOP Publishing, 2021, 1764(1), ss. 1-9. Doi:10.1088/1742-6596/1764/1/012053.
  8. MOROZ, Miroslaw. Tendency to use the Virtual Fitting Room in Generation Y – Results of Qualitative Study. Foundations of Management. Warsaw: De Gruyter Poland, 2019, 11(1), ss. 239-254. Doi: 10.2478/fman-2019-0020.
  9. CHEN, Lihong a kol. Relationship Analysis among Apparel Brand Image, Self-Congruity, and Consumers' Purchase Intention. Sustainability. Basel: MDPI AG, 2021, 13(22), ss. 12770. Doi:10.3390/su132212770.
- 

**Předběžný termín obhajoby**

2022/23 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Frédéric Adossou, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra jazyků

Elektronicky schváleno dne 3. 10. 2022

**PhDr. Mgr. Lenka Kučírková, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 11. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 01. 03. 2024

## **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 15. března 2024

---

### **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu mé práce – panu Ing. **Frédéric-Thierry Adossou**, Ph.D., za jeho odborné a cenné připomínky, a také za vstřícnost a pomoc, které mi poskytl v rámci zpracování této práce.

# Firma v konkurenčním prostředí

## Abstrakt

Cílem práce je zhodnocení konkurenčního prostředí a nalezení konkurenční přednosti vybrané firmy (Lacoste). Vedlejším cílem práce je návrh doporučení pro marketingovou politiku firmy. Práce je rozdělena do tří hlavních částí. První část obsahuje teoretické poznatky z oblasti marketingu a popis metod analýzy prostředí. Druhá část práce obsahuje aplikaci vybraných analytických metod (STEP analýza, Porterův model pěti sil, VRIO analýza, analýza výkonnostních ukazatelů (tržby, zisk), IFE a EFE matice). V práci jsou využita primární data, získána metodou dotazníkového šetření, provedeného mezi zákazníky firmy. Výsledky analýz jsou prodiskutovány v rámci konzultace s manažerem firmy. Třetí část práce obsahuje shrnutí výsledků provedených analýz, identifikaci konkurenční přednosti firmy a návrhy pro marketingovou politiku.

**Klíčová slova:** konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční prostředí, konkurenční přednost, Lacoste, marketingová strategie, marketingové prostředí, značka.

# **The company in a competitive environment**

## **Abstract**

The goal of the thesis is to evaluate the competitive environment and find the competitive advantage of the selected company (Lacoste). A secondary goal of the work is the proposal of recommendations for the company's marketing policy. The work is divided into three main parts. The first part contains theoretical knowledge from the field of marketing and a description of environmental analysis methods. The second part of the thesis contains the application of selected analytical methods (STEP analysis, Porter's five forces model, VRIO analysis, analysis of performance indicators (sales, profit), IFE and EFE matrix). The work uses primary data, obtained by the method of a questionnaire survey conducted among the company's customers. The results of the analyzes are discussed as part of a consultation with the company manager. The third part of the work contains a summary of the results of the analyzes carried out, identification of the company's competitive advantages and proposals for marketing policy.

**Keywords:** brand, competition, competitive advantage, competitive environment, competitiveness, Lacoste, marketing environment, marketing strategy.

# Obsah

## Obsah

1.1	ÚVOD.....	9
<b>CÍL PRÁCE A METODIKA .....</b>		<b>9</b>
1.2	CÍL PRÁCE.....	9
1.3	METODIKA .....	9
<b>TEORETICKÁ VÝCHODISKA .....</b>		<b>12</b>
1.4	VZNIK A ROZVOJ KONKURENCE .....	12
1.5	DOKONALÁ A NEDOKONALÁ KONKURENCE .....	13
1.5.1	<i>Dokonalá konkurence .....</i>	<i>13</i>
1.5.2	<i>Nedokonalá konkurence .....</i>	<i>15</i>
1.6	KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ.....	17
1.6.1	<i>Konkurenční síly dle modelu M. Portera .....</i>	<i>18</i>
1.6.2	<i>Konkurenční výhoda.....</i>	<i>20</i>
1.6.3	<i>Hodnotový řetězec .....</i>	<i>20</i>
1.7	MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ.....	22
1.7.1	<i>Makroprostředí .....</i>	<i>24</i>
1.7.2	<i>Mikroprostředí .....</i>	<i>26</i>
1.7.3	<i>Vnitřní prostředí .....</i>	<i>27</i>
1.7.4	<i>Hodnocení výsledků analýzy marketingového prostředí.....</i>	<i>29</i>
1.8	VÝBĚR KONKURENČNÍ STRATEGIE .....	31
1.8.1	<i>Strategie dle M. Portera.....</i>	<i>32</i>
1.8.2	<i>Strategie dle P. Kotlera .....</i>	<i>33</i>
1.8.3	<i>Strategie dle I. Ansoffa.....</i>	<i>34</i>
1.9	MARKETINGOVÉ STRATEGIE A MARKETINGOVÝ MIX.....	35
<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>		<b>38</b>
1.10	CHARAKTERISTIKA A HISTORIE FIRMY.....	38
1.11	STEP ANALÝZA SPOLEČNOSTI LACOSTE.....	38
1.12	ANALÝZA A KOMPARACE KONKURENTŮ .....	39
1.12.1	<i>Strategie konkurenčních společností.....</i>	<i>41</i>
1.13	VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	45
1.14	PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL SPOLEČNOST LACOSTE.....	61
1.15	VRIO ANALÝZA SPOLEČNOSTI LACOSTE .....	63
1.16	SESTAVENÍ IFE A EFE MATIC.....	65
1.17	ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ .....	67
1.18	ZÁVĚR .....	69
1.19	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	71
1.20	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	75
1.21	SEZNAM TABULEK .....	75
1.22	SEZNAM GRAFŮ.....	75
1.23	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK .....	75
<b>PŘÍLOHY .....</b>		<b>76</b>



## 1.1 Úvod

Dobrý den, jmenuji se Auez Sushi a ráda bych vám představila svou bakalářskou práci. Tato práce se zabývá analýzou společnosti Lacoste. Cílem mé práce je prozkoumat, jaké faktory ovlivňují konkurenční postavení značky Lacoste, navrhnout strategie, které pomohou lépe se na trhu prosadit.

teoretické části budou rozebrány strategické koncepty a analýzy, které budou aplikovány v praktické části.

Úvod bude prvním krokem k pochopení mé práce. Čtenář bude stručně seznámen se strukturou a obsahem práce. Poté budou následovat kapitoly ukazující analýzu a hodnocení společnosti Lacoste.

## Cíl práce a metodika

### 1.2 Cíl práce

Cílem práce je zhodnocení konkurenčního prostředí a nalezení konkurenční přednosti vybrané firmy (Lacoste). Je to mezinárodní značka, která působí na konkurenčním trhu oblečení, obuvi a doplňků. Vedlejším cílem práce je návrh doporučení pro marketingovou politiku firmy. Tyto návrhy by měly vylepšit konkurenční pozici firmy na českém trhu.

### 1.3 Metodika

Práce je rozdělena do tři hlavních částí.

První část je zpracována metodou analýzy a komparace odborných zdrojů, obsahuje teoretické poznatky z oblasti marketingu a popis metod analýzy prostředí.

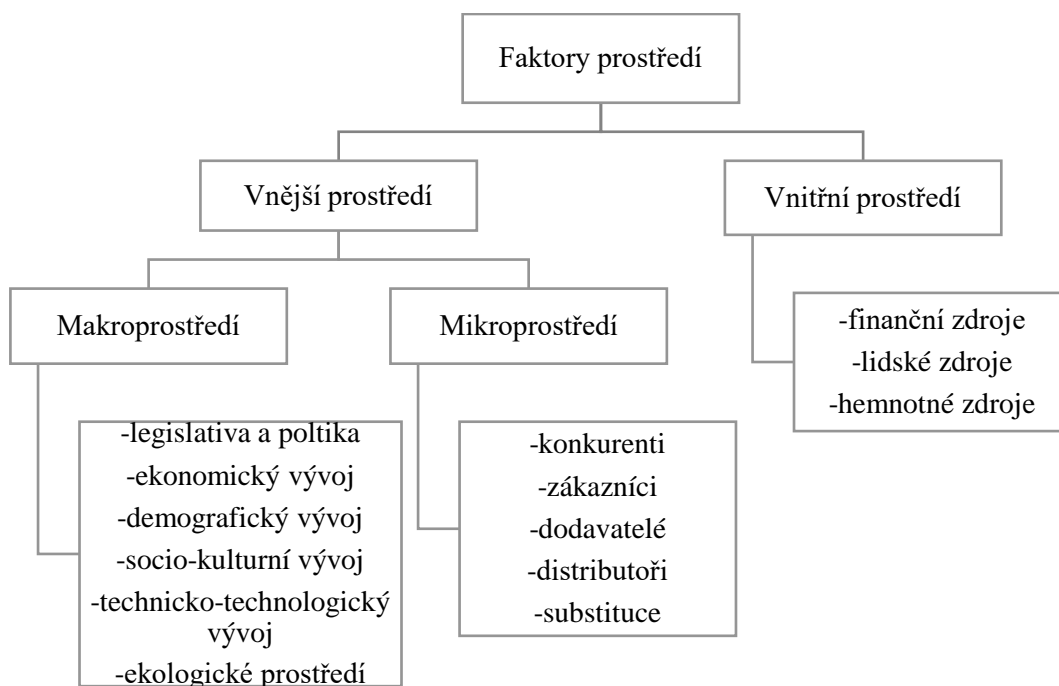
Druhá část práce je zpracována za použití analytických metod. Pro analýzu prostředí vybrané firmy jsou aplikovány vybrané metody – STEP analýza, Porterův model pěti sil, VRIO analýza, analýza výkonnostních ukazatelů (tržby, zisk), IFE a EFE matice. Tyto metody jsou podrobně popsány v teoretické části práce. Základní schéma, která zobrazuje oblasti analýzy prostředí vybraného podniku, je uvedena na obrázku 1.

Výsledky dílčích analýz jsou prodiskutovány v rámci osobní konzultace s manažerem firmy Lacoste. Manažer získá podklady k nahlížení a vyjádří své názory a komentáře na relevantnost a správnost získaných výsledků. Konzultace probíhá nestrukturovaně a zahrnuje formy osobních konzultací face-to-face a elektronické komunikace.

Pro analýzu výkonnostních ukazatelů jsou použity základní matematicko-statistické metody, jako např. výpočet aritmetického průměru a relativní změny ukazatelů. Ukazatele tržeb a zisku jsou použity jako kritérium komparace konkurentů na relevantním trhu a zhodnocení podílů značek na trhu.

Sekundární data, použitá v rámci analýz vnitřního a vnějšího prostředí **firmy**. Jsou čerpána především z internetových zdrojů. Finanční data jsou získána z výročních zpráv značky Lacoste a její konkurentů.

**Obrázek 1: Základní oblasti analýzy prostředí podniku**



Zdroj: vlastní zpracování na základě Růčková, 2021, s. 18

Primární data jsou získána metodou dotazníkového šetření, provedeného mezi zákazníky firmy. Cílem šetření je získat informace o postojích zákazníků vůči značce Lacoste. Znalost zákaznických postojů je důležitá pro budování marketingové strategie značky a vylepšení konkurenční pozice na trhu.

Je vytvořen online formulář dotazníku na portálu Vyplňto. Zákazníci Lacoste jsou **se souhlasem** manažera osloveni autorem práce a pracovními kolegy přímo v prostředí kamenných prodejen v Praze. Online formulář na webu Vyplnto je vyplněn přímo na iPad za přítomnosti tazatele. V případě potřeby mohou si zákazníci položit upřesňující otázky k vyplnění dotazníku. Online formulář je vytvořen na webu Vyplnto, protože tento internetový portál umožní oslovit další zákazníky Lacoste, kteří nejsou přítomni na kamenných prodejnách v době sběru dat. Podmínkou účasti je být zákazníkem Lacoste – vlastnit alespoň jednu položku ze sortimentu značky.

Pilotní průzkum je proveden v lednu 2023 a zahrnuje účast 5 respondentů. Po úpravě dotazníku a vypracování finální verze formuláře je proveden sběr dat. Období sběru dat (*předpoklad*): leden-únor 2023.

Analýza dat je provedena pomocí software Excel, který umožňuje zjednodušit proces zpracování velkého objemu dat. Kvantifikace odpovědí je provedena za použití Likertových škál. Je proveden výpočet absolutních četností ( $n$ ) a relativních četností odpovědí, kde se ze 100 % považuje celkový počet odpovědí na danou otázku ( $n\%$  *globálně*). V případě provedení segmentace odpovědí jsou vypočítány relativní četnosti odpovědí na celkovém počtu odpovědí vybraného segmentu respondentů ( $n\%$  *lokálně*).

Třetí část práce obsahuje shrnutí výsledků provedených analýz, identifikaci konkurenční přednosti firmy a návrhy pro marketingovou politiku.

## Teoretická východiska

### 1.4 Vznik a rozvoj konkurence

Ekonomiku a tržní prostor moderního světa již nelze představit bez konkurence. Moderní marketing je spojen s automatizací výroby a se vznikem prvních **trhu** a konkurenčního prostředí. Poprvé se potřeba najít svého zákazníka pro již vyrobené zboží objevuje ve druhé polovině 19. století. K těmto změnám dochází kvůli růstu nabídky na trhu, když růst výroby ovlivnila průmyslová revoluce, industrializace, dělba práce a další neodvratné procesy pokroku. Na konci 19. století společnosti začali dělat první kroky k budování vztahů se zákazníky, čím projevily potřebu se odlišit od konkurence (Kašík, Havlíček, 2015, s. 11).

Další významnou příčinou rozvoje konkurence stala globalizace. Podle Kotlera (2012) dnešní ekonomický svět je především formován dvěma mocnými silami – technologiemi a globalizací. Tomuto lze najít potvrzení i v knize Kašíka a Havlíčka (2015). V popisu historie marketingu píšou, že 21. století se vyznačuje neopakovatelnými historickými procesy, jako je sociální, politická a tržní globalizace. Dle Kotlera (2007, s. 18) k nevrtné a agresivní hyperkonkurenci dochází proto, že produkční schopnost firem překonává růst spotřebních kapacit celého světového trhu. Jinými slovy firmy začaly vyrábět tolik zboží, že spotřebitelé přestali mít čas a schopnosti nakupovat a konzumovat vyrobené zboží a výrobky.

#### Co je konkurence?

Ve Slovníku ekonomických a business pojmů (2007) je konkurence popsána jako soupeření v tržním prostoru. Prodává se zboží té společnosti, která dokáže pokrýt co nejvíce potřeb kupujícího za standardní tržní cenu, což povede ekonomiku k efektivnějšímu využívání zdrojů. V takovém případě je konkurenceschopnost rysem, který odlišuje jednu společnost od ostatních společností v tržním prostoru. V době, kdy společnost naráží na své konkurenty, se stává zřejmé, jak inovativní jsou její myšlenky a jak je její firemní kultura dobře vypracována pro realizaci zvolené strategie (Porter, 2016, s. 5).

Konkurence je taky faktorem, který ovlivňuje světovou ekonomiku. *“Konkurence je regulátorem trhu, který určuje výši cen a příjmů, stejně jako podmínku výhod, které*

*společnost získává ve formě hojnosti zboží a poklesu jejich směnné hodnoty.*“ (Ricardo, 2007, s. 55). Konkurence je kvalita trhu, která vzniká díky možnosti svobodné volby. Každý zákazník si může vybrat zboží, které pro něj bude nejvýhodnějším výběrem. Konkurence je jedním z klíčových faktorů tržního mechanismu, který otevírá příležitosti pro **inovaci** a neustálé úsilí o snížení nákladů na produkce. Soutěžit mezi sebou mohou nejen firmy, ale i kupující, pokud jde o vzácný produkt, kdy poptávka po něm převyšuje nabídku (Heissler, Valenčík, Wawrosz, 2017, s. 122).

Z pohledu marketingu zahrnuje konkurence veškeré skutečné nebo potenciální nabídky, o kterých může zákazník přemýšlet při svém kupním rozhodnutí. Podle Kotlera (2007) je možné vymezit čtyři formy konkurence:

1. konkurence značek: firmy, které vyrábějí a prodávají fyzicky podobné produkty za podobné ceny,
2. odvětvová konkurence: konkurenty prodávají podobné druhy výrobků, působí v jednom odvětví,
3. konkurence formy služeb: jiné společnosti na trhu poskytují podobné nebo identické služby, čím uspokojují podobné potřeby zákazníků,
4. konkurence rodu: širší pojem konkurence, kdy společnost považuje za konkurenty všechny firmy soutěžící s ní o peníze zákazníka.

Když se firma snaží pochopit, kdo je jejím konkurentem, je důležité si uvědomit, že konkurentem je každý, kdo uspokojuje stejné potřeby zákazníků. Je také důležité brát v úvahu nepřímou konkurenci – společnosti, které vyrábějí podobné produkty nebo substituty. Před analýzou konkurenčního prostředí je také důležité určit formu konkurence (Kašík, Havlíček, 2015, s. 53).

## **1.5 Dokonalá a nedokonalá konkurence**

Konkurenci můžeme rozdělit do dvou typů: dokonalá a nedokonalá.

### **1.5.1 Dokonalá konkurence**

*„Dokonale konkurenční tržní prostředí můžeme charakterizovat jako prostředí, ve kterém producent není schopen ovlivnit cenu, za kterou prodává své statky. V dokonalé*

*konkurenci je tedy firma příjemcem tržní ceny, musí akceptovat tržní cenu; tedy cenu se vytvoří na trhu. V dokonalé konkurenci je možný volný vstup do odvětví a volný výstup z odvětví.”* (Heissler, Valenčík, Wawrosz, 2017, s. 137).

Je zřejmé, že dokonalá konkurence na skutečném trhu je velmi vzácná. Při dokonalé konkurenci poptávka po výrobku je flexibilní, to znamená, že s rozsahem výroby se nemění poptávka ani cena (Heissler, Valenčík, Wawrosz, 2017, s. 137).

Podmínky, za kterých dochází k dokonalé konkurenci jsou dle Heisslera, Valenčíka a Wawrosza (2017, s.138) následující:

- na trhu je hodně kupujících a producentů, **což** brání firmám stanovit své ceny na zboží,
- neexistují žádné překážky (drahý vstup, administrativní bariéry) pro nové firmy, které chtějí vstoupit do odvětví,
- homogenní produkt, což znamená, že výrobky různých firem jsou stejné, mají stejné vlastnosti a neliší se kvalitou. Pokud je produkt heterogenní, do určité míry firmy si navzájem konkurují a změna ceny u jednoho výrobce neovlivní poptávku po tomto produktu od jiných producentů,
- dokonalá informovanost u spotřebitelů a producentů. Pouze pokud je kupující informován, může si vybrat nejspolehlivějšího výrobce. Pokud nedojde k dokonalému povědomí, může si zákazník vybrat produkt stejné kvality za vyšší cenu než u jiného výrobce,
- žádné náklady na změnu dodavatele. Jinými slovy statky všech výrobců jsou k dispozici stejně pro všechny účastníky trhu.

Dokonalá konkurence může být definována z hlediska dvou klíčových vlastností: že zahrnuje relativně velký počet kupujících a prodávajících dokonale standardizovaného produktu. První snižuje vliv kteréhokoliv z nich na obecnou situaci na trhu práce, druhý, úplnou identifikací produktu jediného prodejce s produktem konkurentů, popírá mu jakoukoli míru kontroly nad vlastní cenou na rozdíl od obecné tržní ceny, kontrola může

existovat z důvodu preferencí kupujících pro jeden druh zboží před jiným (Porter, 2016, s. 16).

### 1.5.2 Nedokonalá konkurence

S nedokonalou konkurencí lze se setkat v reálném světě mnohem častěji. Většina moderních trhů má typ nedokonalého konkurenčního prostředí. To je způsobeno tím, že trhy nesplňují podmínky dokonalé konkurence. V moderním světě jsou výrobky heterogenní – různé typy, formy, vlastností atd. Z toho důvodu firmy jsou tvůrci cen. Například v případě benzínu se cena může lišit podle regionu, což dokazuje fakt nedokonalé konkurence ve moderním světě (Heissler, Valenčík, Wawrosz, 2017, s. 147).

V nedokonalé konkurenci, aby firma změnila dodavatele, musí tomu věnovat hodně času a dalších zdrojů. V mnoha případech firmy nedokážou rychle a bez nákladů změnit dodavatele, a přestože na trhu existuje mnoho alternativ. Nejčastěji je výměna dodavatele ještě dražší než pokračování v práci s dodavatelem, který již existuje. Kromě toho na moderních trzích neexistuje dokonalá informovanost kupujících a prodejců. V některých oblastech je velmi malý počet producentů, což také ovlivňuje konkurenční prostředí (Heissler, Valenčík, Wawrosz, 2017, s. 147-148).

Nedokonalá konkurence může být rozdělena do tří skupin:

- monopolistická konkurence,
- oligopol,
- monopol.

**Oligopolní konkurence** je typ tržní struktury, ve kterém malá skupina prodejců dominuje v prodeji zboží a vstup na trh je obtížný nebo nemožný. Nejčastěji příčinou oligopolu jsou velmi vysoké náklady na vstup na trh. Trhy s tímto typem konkurence mají nejčastěji velmi vzácné nebo obtížně výrobní faktory. Příkladem oligopolu jsou automobilové trhy nebo trhy mobilních operátorů (Heissler, Valenčík, Wawrosz, 2017, s. 158).

V podmínkách oligopolu změna ceny nebo rozsahu produkce může ovlivnit celé odvětví, prodeje a zisky jiných společností, což znamená, že jedním z rysů pozice firmy v oligopolní formě trhu je vysoká vzájemná závislost (Jurečka a kol., 2012, s. 222).

Existuje dva **typy oligopolů**: homogenní a diferencovaný. Homogenní nebo čistý oligopol nastává, když firmy působící v tomto odvětví vyrábějí standardizované výrobky. Jinak řečeno, firmy v homogenním oligopolu vyrábějí poměrně stejný produkt. Například, cement, ocel, hliník – typy surovin, které se mezi sebou příliš neliší (Jurečka a kol., 2012, s. 222).

O diferencovaném oligopolu se mluví v případech, kdy na trhu působí společnosti, které většinou plní stejné potřeby, ale spotřebitelé je vnímají jako odlišné neboli diferencované. Pro odlišení jsou důležité objektivní charakteristiky jako spolehlivost, spotřeba energie, značka nebo pověst výrobce. Tento druh oligopolu je nejčastěji na trzích elektroniky a techniky, automobilů, letadel apod. (Jurečka a kol., 2012, s. 222).

**Monopolistická konkurence** je typ konkurence, kde na trhu působí velké množství firem vyrábějících produkt, který splňuje relativně stejné potřeby kupujících. Vstup na tento trh je volný (Jurečka a kol., 2012, s. 237).

Typickou **vlastností** monopolní konkurence je diferenciace. Diferenciace produktu je pojem, který znamená situaci, kdy stejný produkt vyvolá různé reakce od spotřebitelů. Příčinou různých reakcí může být kvalita výrobku, jeho charakteristické rysy, odlišný design samotného výrobku a obalu, značka, která zboží produkuje, poprodejní služby atd. (Jurečka a kol., 2012, s. 237). Kromě toho, pro tento typ konkurence je charakteristické, že náklady na vstup do odvětví jsou relativně nízké (Heissler, Valenčík, Wawrosz, 2017, s. 157).

**Monopol** označuje situace, kdy na určitém trhu působí jediná firma (producent, výrobce). Druhy **monopolů** podle Heisslera, Valenčíka, Wawrosze (2017, s. 161):

- vlastnictví jedinečného výrobního faktoru – pokud určitého vlastníka jedinečného výrobního faktoru lze označit za monopolistu, je třeba brát v úvahu to o **jaký trh** se jedná. Například, určitá firma je vlastníkem jediného naleziště ropy na daném území. V tomto případě firma je monopolem. Ale jakmile se objeví, že ropa má substituty, které firma nevlastní, nelze tuto



firmu nazvat monopolem. Jinými slovy, monopol z důvodu jedinečného výrobního faktoru vzniká jen v situaci, kdy statek produkováný firmou nemá blízký substitut a pokud vstup do odvětví není volný,

- státní monopol – situace, kdy z jakéhokoli důvodu stát povoluje existenci pouze jedné společnosti na trhu. To se nazývá monopol na základě státní regulace / licence / **povolení**,
- přirozený monopol – situace, kdy je vstup na trh velmi drahý a existence jednoho podniku je ekonomicky výhodnější než působení více společností v daném odvětví. V důsledku toho se na trhu přirozeně objevuje monopolista,
- inovační monopol – situace nastává, když je určitá společnost jedinou firmou, která uvádí na trh nový produkt. Monopoly založené na inovacích jsou obvykle omezené a existují pouze během přechodného období. Jsou typické například pro high-tech odvětví.

## 1.6 Konkurenční prostředí

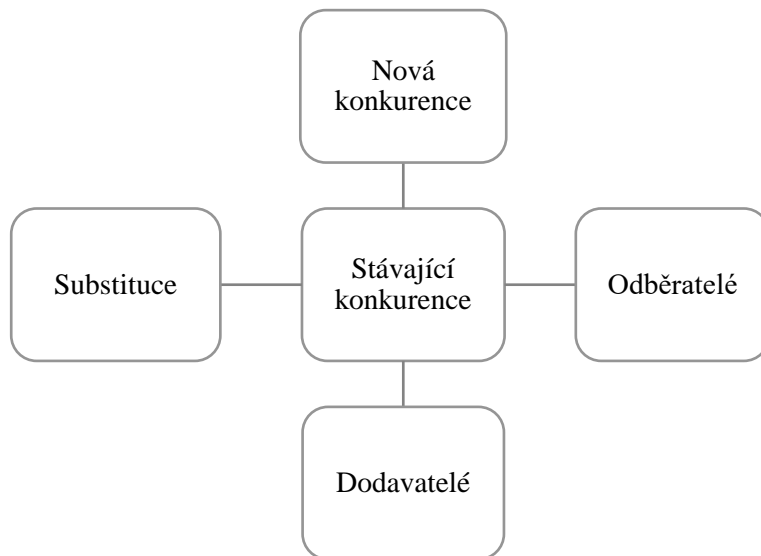
Aby firma mohla vítězit v konkurenčním soupeření, musí vybudovat efektivní konkurenční strategii. Plánování strategie není možné bez dobré znalosti konkurentů a prostředí. Firmy musí identifikovat své konkurenty, porovnávat jejich produkty, ceny, způsoby distribuce a propagace, hodnocení zákazníků a jiné charakteristiky, které považuje za důležité na relevantním trhu. V porovnání s konkurencí může firma určit své přednosti a nedostatky. Na základě toho lze určit své konkurenční přednosti, naplánovat možná opatření a reakce na chování konkurence, potenciální rizika a další změny v prostředí (Kotler, 2007, s. 568).

Z pohledu **marketingu**, **konkurenční** prostředí je **místo, kde** se střetávají požadavky spotřebitelů spojené s odstraněním nějakého nedostatku a uspokojení potřeb. Konkurenční výhoda hraje velkou **roli** nejen pro firmy, ale taky i pro spotřebitele, protože od něj **záleží to, jak** efektivně bude uspokojená poptávka (Čichovský, 2002, s. 11).

### 1.6.1 Konkurenční síly dle modelu M. Portera

V každém odvětví, ať už se jedná o odvětví národního nebo mezinárodního rozsahu, výrobu zboží nebo poskytování služeb, pravidla hospodářské soutěže jsou v pěti hnacích konkurenčních silách, které definoval Porter (2016) – viz Obrázek 2.

**Obrázek 2: Konkurenční prostředí – Porterův model pěti konkurenční sil**



Zdroj: vlastní zpracování dle Burešová, 2022, s. 36.

Dle Portera (2016, s. 34), **pět** sil určují konkurenční prostředí podniku:

- vstup nových konkurentů na trh,
- hrozba substitucí,
- tržní síla kupujících,
- tržní síla dodavatelů,
- rivalita mezi konkurenty působícími na trhu.

Tržní segment je pro podnik přitažlivý, pokud **se v něm nachází** zákazníci nebo dodavatele s nízkou vyjednávací silou. Podnik v této situaci může ovlivňovat podmínky **dodáním** vstupů (zboží, surovin, služeb, které potřebuje k výrobě svého produktu) a také ovlivňovat kupujícího tím, že může diktovat své požadavky a zvyšovat ceny (Kašík,

Havlíček, 2015, s. 48). Je zřejmé, že vyjednávací síla odběratelů je nejnižší v monopolní tržní struktuře.

Nové potenciální konkurenti jsou hnací silou podnikání. Pro zachování své pozice na trhu vytvářejí zavedené společnosti překážky vstupu ve formě úspor z rozsahu. Státní politika také ovlivňuje vstup nových účastníků na trh prostřednictvím licenčních, bezpečnostních a zdravotních předpisů (Kašík, Havlíček, 2015, s. 48).

V konkurenčním prostředí existuje pro podnik řada hrozeb. V případě substitučních produktů jde o hrozbu, že se na trhu **se** objeví kvalitnější nebo levnější alternativa. Pokud na trhu existuje mnoho podobných nebo alternativních konkurenčních **zboží, snižuje** se cena produktu a celkové příjmy společnosti. Existuje také hrozba, že v důsledku vývoje technologie se může stát, že nějaký inovativní produkt nahradí určitou skupinu produktů nebo služeb (Kašík, Havlíček, 2015, s. 48).

**Uvedených** pět sil a jejich vliv určují to, jak ziskové je odvětví. Tyto síly ovlivňují ceny, náklady a úroveň investic požadovaných společnostmi působícími v tomto odvětví. Všechny tyto prvky jsou také součástí návratnosti investic. Tržní síla spotřebitelů přímo ovlivňuje to, jaké ceny může společnost na své výrobky nastavit. Podobně ovlivňuje ceny i strategie substitutů (Porter, 2016, s. 34).

Je zřejmé, že v každém odvětví bude mít každá z těchto pěti sil jiný stupeň významnosti, protože každé odvětví je jedinečné a má unikátní strukturu. Teorie pěti sil umožňuje identifikovat vzorce v tomto komplexním odvětví a identifikovat ty faktory, které jsou rozhodující pro hospodářskou soutěž v daném odvětví. Tato teorie také umožňuje definovat strategické inovace, které by **maximalizovaly** ziskovost průmyslu i samotné společnosti. Teorie pěti sil však nezruší potřebu kreativního přístupu k nalezení nových způsobů konkurenčního boje. Tato teorie nasměruje tvůrčí energii manažerů na aspekty podnikání, které mají v dlouhodobém horizontu zvláštní význam pro ziskovost. Cílem koncepce konkurenčních sil je zvýšit šance vedení při zjišťování potřebné strategické inovace v procesu vývoje strategie (Porter, 2016, s. 36).

### 1.6.2 Konkurenční výhoda

Ke konkurenční výhodě dochází, když společnost pokrývá potřeby zákazníka lépe než konkurence (Kolter, 2007, s. 568). Teorie konkurenční výhody naznačuje, že podniky by měly prosazovat politiky, které vytvářejí vysoce kvalitní zboží k prodeji za vysoké ceny na trhu.

Konkurenční výhoda je nezbytná pro spokojenost zákazníků, kteří získají vyšší hodnotu v dodávaných produktech pro vyšší příjem, což majitelé požadují od managementu. Tyto požadavky lze splnit efektivní organizací výroby, vyšší produkcí s co nejnižšími výrobními náklady. Firma implementující diferenciační strategii je schopna dosáhnout konkurenční výhody oproti svým konkurentům díky své schopnosti vytvářet vstupní překážky potenciálním účastníkům, budováním loajality zákazníků a značek prostřednictvím kvalitních nabídek, reklamních a marketingových technik (International Journal of Business and Management, 2011).

Dle Portera (2016), je konkurenční výhoda výsledkem provádění mnoha samostatných činností, které jsou součástí vývojových, výrobních, marketingových, dodacích a servisních procesů každého produktu společnosti. Společnost je v podstatě soubor činností, které se provádějí za účelem navrhování, výroby, uvádění na trh, dodávání a podpory jejího produktu (nebo služby). Jejím cílem je vyrábět produkty tak, aby měly větší hodnotu (pro zákazníky), než jsou původní náklady na vytvoření těchto produktů. Při analýze zdrojů konkurenční výhody je nezbytný systematický způsob zkoumání všech těchto interních činností a jejich vzájemného působení. Společnost získává konkurenční výhodu tím, že provádí strategicky důležité činnosti levněji nebo lépe než její konkurenti.

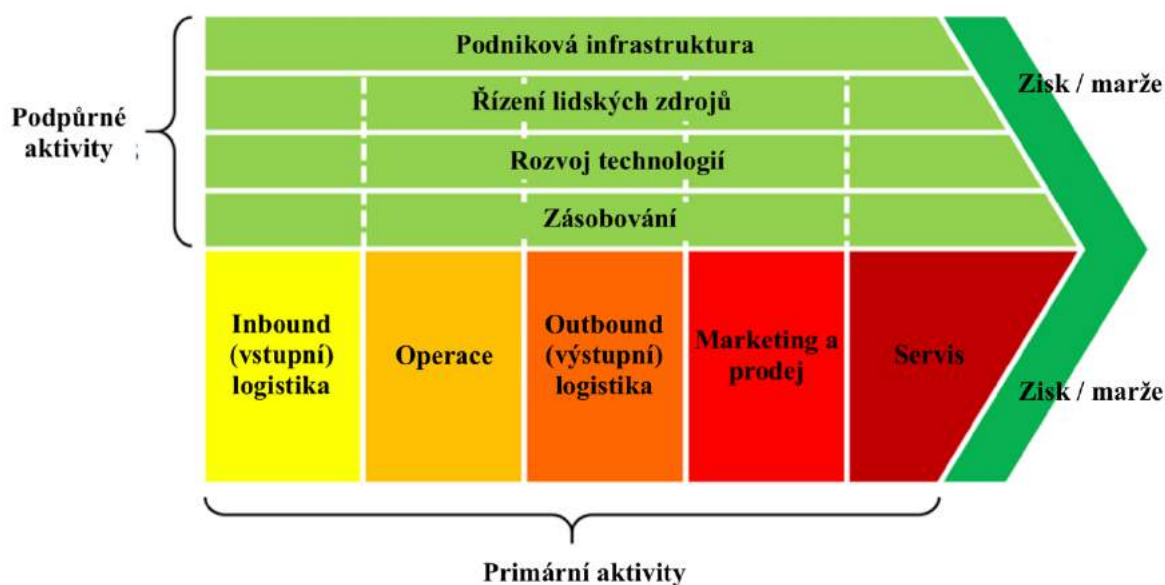
### 1.6.3 Hodnotový řetězec

Hodnotový řetězec M. Portera (viz Obrázek 3) pomáhá vymezit strategicky relevantní aktivity v podnikání, čímž se vytváří jasný přehled o vnitřní organizaci podniku a výsledcích jeho činností. Na základě tohoto přehledu jsou manažeři schopni lépe posoudit, kde se vytváří skutečná hodnota a kde lze dosáhnout zlepšení.

Hodnotový řetězec jedné společnosti je zasazen do většího proudu činností, které lze považovat za dodavatelský řetězec nebo jak to Porter zmiňuje: systém hodnot (angl. value system). Dodavatelé mají hodnotový řetězec (upstream value), který vytváří a dodává

nakupované vstupy. **Kromě toho, mnoho** produktů prochází kanálem hodnotového řetězce (channel value) na cestě ke kupujícímu. Produkt společnosti se nakonec stane součástí hodnotového řetězce jejího kupujícího. Činnosti hodnotového řetězce lze rozdělit na dva širší typy: primární činnosti a podpůrné činnosti (Bruin, 2016).

**Obrázek 3: Hodnototvorný řetězec dle M. Portera**



Zdroj: vlastní zpracování dle Bruin, 2016.

Jednotlivé části hodnototvorného řetězce podniku ukazují, že konkurenční síla je závislá na vyjednávacích silách kupujících (zákazníků) a dodavatelů, na stávající a potenciální nové konkurenci v odvětví, na vlivu substituce. Zákazníci mohou ovlivnit schopnost firmy stanovit požadovanou výši marže. Existence velkého počtu konkurentů a zejména uplatnění cenových metod konkurence vede k potřebě firmy snížit cenu, šetřit na investicích do technologií nebo snižovat výrobní náklady. Přítomnost na trhu substituce může **vyžádat** více investic do vývoje produktu a rozvoje technologií, aby bylo možné produkt odlišit od těchto alternativ.

V souvislosti s trendy se objevily nové myšlenky ve vztahu k využití koncepce hodnototvorného řetězce v podnikání. Stojí za zmínku koncepce vytváření sdílené hodnoty (CSV, creating shared value), která úzce souvisí s udržitelným podnikáním a společensky odpovědným chováním výrobců (SCR, corporate social responsibility). CSR může vytvářet a podporovat vnímání značky a zvyšovat konkurenční výhody v různých odvětvích podnikání (Amoako, Dartey-Baah, 2020, s. 65).

CSV se zaměřuje na politiky a provozní postupy, které zvyšují konkurenceschopnost společnosti a současně zlepšují sociální a ekonomické podmínky v komunitách, ve kterých působí (Porter, Kramer 2011, s. 6).

Její autoři, Porter a Kramer, naznačují, že sociální potřeby, podobně jako tradičnější potřeby trhu, definují trhy a vytvářejí obchodní **příležitosti**; **zatímco** sociální škody často vytvářejí vnitřní náklady podniku, např., náklady související s pracovními úrazy nebo vysokou fluktuací zaměstnanců. Je tedy nejen žádoucí, ale doporučeno v podmínkách moderní doby vytvářet konkurenční strategie, které vedou k vytváření sociálních a ekonomických hodnot zároveň. Hodnotou míní autoři nejen přínosy, ale také přínosy v poměru k nákladům (Roszkowska-Menkes, 2021, s. 2).

Porter a Kramer doufají, že svým koncepčním rámcem „předefinují účel korporace“ a „přetvoří kapitalismus a jeho vztah ke společnosti“ (Porter, Kramer 2011, s. 4). Autoři předpokládají, že nový účel podnikání postaveného na sdílené hodnotě - **a nejen na zisku** - má nejlepší šanci obnovit důvěru a legitimitu podnikání.

## 1.7 Marketingové prostředí

Konkurence je jen jedna z klíčových sil prostředí, ve které fungují společnosti na trhu (Kotler, Keller, 2007, s. 54). Jakákoliv firma je produktem prostředí, ve kterém se nachází, protože je ovlivněna a do určité míry zformována faktory tohoto prostředí. Úspěch podniku je určen nejen vnějším ale také i její vnitřním prostředí, včetně firemní kultury, která je podle některých výzkumníků klíčovým strategickým zdrojem ovlivňujícím konkurenční výhodu společnosti (Douglas, Ford, Ibrahim, 2015, s. 67).

Analýza prostředí je důležitým krokem, který předchází vývoji strategie podniku. Thaddeus (2007, s. 40) uvádí, že firma musí analyzovat své okolí z několika důvodů:

- aby mohla určit svoji pozici v prostředí, v němž působí,
- aby efektivně reagovala na změny v prostředí a mohla v něm přežít,
- aby zhodnotila své vnitřní zdroje a možnosti,
- aby mohla reagovat na strategie konkurentů,

- aby vytvořila pevný základ pro své strategické aktivity,
- aby **se** mohla hodnotit svoji organizaci jako celek.

Kašík a Hablíček (2015, s. 53) uvádí, že analýza prostředí slouží také k následujícím účelům:

- akcelerátor pro nový druh podnikání, pokud se při analýze potřeb zákazníka ukáže, že určitý druh produktu ještě nebyl vynalezen,
- podnět k inovacím a vynálezům nových produktů,
- stimul k vymýšlení nových přístupů k zákazníkovi a k službám pro něj,
- stimul k vyvolání nových potřeb u spotřebitelů.

Výše uvedené důvody provedení analýzy prostředí naznačují její význam pro nalezení konkurenčních předností firmy.

Vyhodnocování marketingového prostředí je součástí situační analýzy, která je důležitá pro strategii podniku (Jakubíková, 2012, s. 118). Strategická situační analýza zaznamenává nejdůležitější faktory ovlivňující činnost společnosti. Význam situační analýzy závisí na stabilitě místní situace. Čím je situace nejistější a složitější, tím důležitější se pro společnost stává situační analýza. Tvoří totiž základ pro další plánování akcí firmy. Marketingová analýza si klade za cíl vybrat cílové skupiny a stanovit realistické, aktuální a komplexní **cíle**. Je prvním bodem marketingového plánování (Jakubíková, 2008, s.79).

Marketingové prostředí společnosti je složeno z vnitřních sil (herců) a vnějších sil, které ovlivňují možnosti marketérů budovat a udržovat vztahy s cílovou skupinou (Kotler, Armstrong, 2019, s. 90).

V marketingu je prostředí podniku rozděleno do vnější a vnitřní vrstvy, přičemž vnější vrstva je dále rozdělena do makro- a mikrookolí (viz Obrázek 4).

Obrázek 4: Marketingové prostředí podniku



Zdroj: Jakubíková, 2012, s. 118.

Marketingové vnější prostředí je rozděleno na mikro a makro prostředí. Mikro a makro prostředí jsou skoro neovlivnitelné. Společnosti ~~se~~ musí zkoumat makroprostředí a jeho dopady. Analýza PEST systematizuje pohled na politické, ekonomické, sociální a technologické prostředí. Několik prvků PEST prostředí mohou výrazně ovlivnit mnoho trhů. Změny v makro prostředí také vedou k pohybům v mikroprostředí (Kotler, 2007, s.61-62).

### 1.7.1 Makroprostředí

Kotler a Armstrong (2019) rozdělují makroprostředí na demografické, geografické, ekonomické a přírodní. Makroprostředí lze **také** rozdělit do více částí: ekonomické prostředí, technologické prostředí, politicko-právní prostředí, ekologické / přírodní prostředí, demografické, kulturní a sociokulturní prostředí. Všechny tyto komponenty mohou mít velký dopad na vnitřní prostředí společnosti a také na subjekty mikroprostředí, které jsou popsány v další kapitole práce (č. 3.4.2). Firmy na trhu musí pečlivě sledovat trendy a změny v těchto oblastech, aby se rychle přizpůsobily a změnily své marketingové strategie (Kotler, 2013, s. 54).



Všechny sektory makroprostředí jsou vzájemně propojeny. Například politická rozhodnutí mohou ovlivnit ekonomickou nebo sociální situaci **v zemi**; technický vývoj může ovlivnit politické nebo ekonomické faktory. Proto firma musí pochopit, které oblasti makro prostředí mohou ovlivnit její vývoj (Kašík, Havlíček, 2015, s. 50).

Analýza demografického prostředí studuje lidskou populaci z pohledu velikosti, hustoty, umístění, věku, pohlaví, rasy, zaměstnání apod. Demografické prostředí je jedním z hlavních **zájmů marketérů**. **Protože toto** prostředí je tvořeno lidmi, které jsou hlavní částí trhu. Světová populace roste rychlým tempem. Změny v demografickém prostředí mají vliv na podniky a trhy. Proto marketéři musí sledovat **demografické trendy** a přizpůsobovat se jim. Musí taky analyzovat **změny ve věku** a struktuře rodin, sledovat geografické posuny **v populaci** a **charakteristiky** vzdělání (Kotler, Armstrong, 2019, s. 95).

Geografický posun v populaci **jsou** migrační posuny uvnitř a mimo stát. Geografické posuny jsou zájmem marketingu, protože ukazují na umístění cílové skupiny a změnu v její potřebách a nákupních prioritách (Kotler, Armstrong, 2019 s.100).

Co se týká ekonomického **prostředí**, v sobě zahrnuje ekonomické faktory, které ovlivňují nákupní chování spotřebitele a jeho kupní sílu. Vývoj HDP, inflace, úrokových sazeb, míry zaměstnanosti a nezaměstnanosti ovlivňují ekonomiku země, možnosti rozvoje podnikání, příjmy a spotřebu domácností, jejich nákupní preference. Obchodníci musí udržovat neustálou ostražitost ohledně změn v ekonomice. S adekvátními varováními mohou obchodníci využít výhody ze změn ekonomického prostředí (Kotler, Armstrong, 2019, s. 103).

Fyzické prostředí a přírodní zdroje jsou součástí přírodního/ekologického prostředí. Přírodní zdroje jsou nezbytné pro výrobu, ale jsou taky ovlivněny moderním trhem. Neočekávané události ve fyzickém prostředí, jako například přírodní katastrofa, mohou ovlivnit život společnosti i celého světa (Kotler, Armstrong, 2019, s. 105). Za zmínku stojí také ekologické trendy, hospodaření s energií, vodou, odpady.

Politicko-právní prostředí je tvořeno zákony a politikou dané země, nadnárodními předpisy a působením mezinárodních organizací. Daňový systém a předpisy - **důležité pro podnikání** - jsou významnými faktory, které mohou ovlivnit založení, proces a likvidaci podniků.

Kotler a Armstrong (2019) píšou o tom, že ve analýze vnějšího prostředí podniky by měly umět odlišit módní výkyvy **od trendů a megatrendů**.

Módní výkyvy jsou **ty, které se nedají předvídat**. Jsou krátkodobé ani nemají vliv na ekonomiku, společnost či politiku. Trendy jsou předvídatelné, dlouhodobé tendence, kde megatrendy se vyznačují velkými **sociálními**, politickými a ekonomickými změnami (Jakubíková, 2008, s. 81).

Je patrné, že makroprostředí obsahuje mnoho různých faktorů, které mají větší nebo menší vliv na podnikání v různých oblastech. Pro podnik je proto důležité identifikovat také faktory a trendy, které jsou pro něho skutečně významné.

### 1.7.2 Mikroprostředí

Skupina sil mikroprostředí zahrnuje dodavatele zdrojů a služeb, obchodníky, **distributory**, cílovou skupinu a konkurenci (Kotler, 2013, s. 54).

Dodavatelé představují marketingové výzkumné agentury, reklamní agentury, banky a pojišťovny, dopravní společnosti, dodavatele energie a surovin atd. (Kotler, 2013, s. 54). Dodavatelé hrají velmi důležitou roli v přežití a rozvoji společnosti, protože poskytují suroviny pro výrobu zboží a služeb a poskytují určení ceny a podmínky dodávek. Pro marketingové manažery je důležité sledovat dodávky a jejich včasnost, protože zpožděné dodávky mohou vést ke ztrátě prodeje v krátkodobém horizontu a ovlivnit spokojenost zákazníků z dlouhodobého hlediska (Kotler, 2007, s. 131).

Marketingoví zprostředkovatelé jsou firmy, které pomáhají propagovat, prodávat, a distribuovat produkt nebo službu společnosti na trhu. Ve skupině marketingových zprostředkovatelů mohou být agenti, makléři, obchodní zástupci společnosti a další subjekty s cílem prodat konečný produkt kupujícímu (Kotler, 2013, s. 54).

Zákazníci hrají nejdůležitější roli ve firemním mikroprostředí. V marketingovém prostředí zákazníci taky mají své trhy. Trh zákazníků může být tvořen **firmami**, které produkt kupují jako pomocný prvek výroby. Neprodávají ho, ale používají ho pro výrobní účely nebo další prodej. Zatímco prodejci kupují zboží pouze proto, aby jej později prodali někomu **jinému**; existují také různé společnosti, které nakupují zboží pro budoucí použití veřejností, to znamená, že nakupují zboží pro občany své země. Takové společnosti tvoří trh

vlády. A nakonec, mezinárodní trhy je složen z kupujících – domácností a jednotlivců z **domácích** a jiných zemí. Každý z těchto **trhů** má své charakteristiky, které marketéři mají zkoumat a uvažovat (Kotler, Armstrong, 2019, s. 93).

Jakubíková (2012, s. 130) doporučuje při analýze zákaznických trhů odpovědět na následující otázky (tzv. 5W):

- Who: kdo je aktuální a potenciální **zákazník** firmy?
- What: co nakupují, jak používají výrobky nebo služby?
- Where: kde zákazníci nakupují produkt nebo službu?
- When: kdy nakupují produkt nebo službu?
- Why: proč zákazníci nakupují produkt nebo službu? Proč jiní zákazníci produkt nebo službu nenakupují?

Jednotlivé prvky mikroprostředí vytvářejí pro podnik příležitosti a hrozby. Například, silné konkurenční značky mohou ohrožovat podnik v tom smyslu, že obsadí významný podíl na trhu a přinutí/motivují zákazníky k nákupu jejich produktu namísto produktu zkoumané firmy. Zákazníci a změny v jejich nákupních preferencích vytvářejí příležitosti pro marketingovou politiku firmy. Je důležité včas tyto trendy zaznamenat a zareagovat na ně. K tomu, aby firma mohla reagovat na příležitosti a hrozby musí mít k dispozici určité vnitřní zdroje a schopnosti.

### 1.7.3 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí podniku zahrnuje všechny zaměstnance, kteří jsou nějakým způsobem spojení s produktem a jsou součástí procesu výroby, distribuce nebo propagace produktu. **Všechna** oddělení společnosti mají obrovský význam pro existenci firmy na trhu, takže marketéři je nemohou vyloučit při strategickém plánování. Může se zdát, že top-management nebo finanční oddělení nehraje v obchodních aktivitách zvláštní roli, ale všechny části firmy musí být v souladu pro nejlepší výkon firmy (Kotler, 2013, s. 54). Marketéři firmy obvykle jednájí podle plánů a úkolů, které jim přiděluje vrcholový management. Všechny oblasti podnikání společnosti mohou ovlivnit fungování

marketingového řízení. A proto společnost musí v souladu, aby zachovala kvalitu produktu, služeb a vztahů se zákazníky (Kotler, Armstrong, 2019, s. 91).

Jakubíková (2012, s. 133) analyzuje vnitřní prostředí firem dle jejich zdrojů, které dělí na materiálové, finanční, lidské a nehmotné. Jsou to nejen **zaměstnanci** a jejich dovednosti, ale i management, kultura firmy, mezilidské vztahy, etika, know-how, IT řešení, licence a certifikáty.

Při identifikaci zdrojů lze je rozdělit do skupin hmotných a nehmotných. Hmotné zdroje jsou finance, půda, nemovitosti, technické vybavení apod. Nehmotné zdroje jsou image, brand, reputace, znalosti, kompetentnost personálu (Kovalev, 2016, s.101).

Velká pozornost v analýze zdrojů firmy je věnována finančním zdrojům, které jsou předmětem finanční analýzy a řízení. K základním cílům finančního řízení podniku patří především dosahování finanční stability, kterou lze hodnotit z pohled dvou kritérií (Růčková, 2021, s. 10):

- schopnost firmy vytváření zisk, zajišťovat přírůstek aktiv (majetku), zhodnocovat kapitál, vložený vlastníky a akcionáři společnosti,
- platební schopnost firmy, která je nezbytná pro vztahy s dodavateli a odběrateli a umožňuje firmě nadále fungovat.

Celkově lze říci, že analýza vnitřního prostředí spočívá v posouzení implementace strategického plánu společnosti, jejího finančního stavu, logistiky, fungování marketingových struktur, služby související s prodejem a poprodejním období, lidských zdrojů, **úrovně** organizace práce atd. Každý z výše uvedených faktorů musí být vyhodnocen z hlediska jejich vlivu na budoucí vývoj společnosti. K tomu lze použít metodu VRIO (Jakubíková, 2008, s. 88).

Pro účely VRIO analýzy je třeba zdroje firmy rozdělit na fyzické, lidské, finanční, nehmotné. Podle dalších kritérií můžeme pak posuzovat účinnost těchto zdrojů (Jakubíková, 2008, s. 88):

- Value (hodnotnost)
- Rareness (vzácnost)

- Imitability (napodobitelnost)
- Organization (schopnost organizace)

Prvním krokem je vymezení cenných zdrojů. Hodnotnost zdroje je definována tím, jak může společnost posílit nebo chránit před hrozbami. V porovnání s hrozbami a příležitostmi vnějšího prostředí lze **identifikovat** silné stránky společnosti a spolu s tím i zdroje, které jsou nejcennější (Kovalev, 2016, s.101).

Druhým krokem je hodnocení vzácnosti zdroje. Tento krok je vhodné provést při porovnání s konkurencí. Pokud konkurenti nemají tento zdroj k dispozici a je málo pravděpodobně, že tento zdroj získají, lze zdroj hodnotit jako vzácný.

Napodobitelnost je třetí kritériem hodnocení zdrojů. Například silnou značku a unikátní know-how, chráněné patentem, je pro konkurenty těžko nebo vůbec nemožné napodobit. Získat výrobní zařízení (např. stroje na šití oblečení) může jiná firma relativně snadně. Nehmotné a drahé zdroje jsou zejména těžko napodobitelné.

Dále je třeba posoudit to, jak společnost využívá dostupné zdroje. K tomuto účelu je třeba odpovědět na následující otázky (Kovalev, 2016, s. 101):

- Jak efektivní je strategické řízení organizace?
- Jak efektivní je motivační systém?
- Jak efektivní je kontrolní systém?

Výsledky analýzy vnitřních zdrojů společně s výsledky analýzy vnějšího prostředí jsou používány v rámci informační části situační analýzy. Dále je vhodné získané výsledky zhodnotit z hlediska jejich vlivu na podnik, schopnosti podniku ovládat tyto vlivy nebo nějakým způsobem na ně reagovat.

#### 1.7.4 Hodnocení výsledků analýzy marketingového prostředí

Hodnocení faktorů prostředí lze provést pomocí IFE a EFE matic. K získání obecného přehledu a porovnávání faktorů lze použít SWOT analýzu, který určuje silné a slabé stránky společnosti, hrozby a příležitosti (Jakubíková, 2008, s. 79).

## SWOT analýza

SWOT analýza v podstatě je kombinovaná analýza vnitřního a vnějšího prostředí, která je **také** výzkumem pozice společnosti na trhu. Její název označuje: Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby). (Kašík, Havlíček, 2015, s. 44).

Příklad SWOT analýzy je uveden v tabulce 1.

**Tabulka 1: SWOT analýza**

Silné stránky společnosti	Slabé stránky společnosti
<ul style="list-style-type: none"><li>• Unikátní nabídka služeb</li><li>• Tým kvalifikovaných odborníků</li><li>• Práce s loajálními zahraničními zákazníky</li><li>• Moderní technologické vybavení</li><li>• Růst tržeb a zisků</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vysoká nákladovost výroby</li><li>• Nespolehlivé dodavatele klíčových surovin</li><li>• Nízká angažovanost na sociálních sítích</li><li>• Nízké povědomí o značce</li><li>• Slabé marketingové aktivity</li></ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"><li>• Růst poptávky na zahraničním trhu</li><li>• Velký rozvojový potenciál technologie výroby</li><li>• Podpora podnikání (dotace)</li><li>• Absence substitutů</li><li>• Levná komunikace s cílovým publikem na sociálních sítích</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Silná zahraniční konkurence</li><li>• Velký počet konkurentů na domácím trhu</li><li>• Komplikace při hledání nového personálu</li><li>• Růst daňového zatížení podnikání</li><li>• Růst cen energie a surovin</li></ul>

Zdroj: vlastní zpracování podle Kašík, Havlíček, 2015; doplněno.

SWOT faktory mají duální charakter (Kašík, Havlíček, 2015, s. 45). Příležitosti mohou být využity prostřednictvím silných stránek **společnosti, nebo** naopak jejich využití může být omezeno slabými stránkami společnosti. Silné stránky společnosti mohou pomoci firmě snížit negativní vliv hrozeb, když slabé stránky **naopak** mohou komplikovat realizaci strategie, spočívající v reagování na rizika.

SWOT analýza je univerzální **metoda, která** se používá při mnoha marketingových analýzách. **Při** zpracování seznamu hrozeb a příležitostí je třeba dbát na to, aby analýza respektovala čas a byly **sledovány** relevantní skutečnosti a faktory (Fotr a kol., 2020, s. 57).

## IFE a EFE matice

Pro uspořádání a ohodnocení dat o vnitřním a vnějším prostředí lze použít EFE (**External Forces Evaluation**) a IFE (**Internal Forces Evaluation**) matice (Fotr a kol., 2020, s. 66).

Prvním krokem při hodnocení interních faktorů je vytvoření tabulky, **ve které** se vypisují silné a slabé stránky společnosti ovlivňující strategické cíle a plány společnosti. Pak tyto stránky jsou rozděleny na pořadí podle jejich **dopadů**. Váha každého faktoru je určena od 0,00 do 1,00 (**skóre**). Čím je faktor důležitější pro konkurenceschopnost firmy, tím větší počet bodů dostává. Pak faktory jsou hodnoceny body od 1 do 4, kdy 1 je významně slabá stránka, 2 je méně důležitá slabá stránka, 3 je méně důležitá silná stránka, je a 4 je významně silná stránka. Dalším krokem je vynásobení váhy a hodnocení skóre jednotlivých **faktorů**. Tímto způsobem může společnost jasně vidět vliv svých silných a slabých stránek (Fotr a kol., 2020, s. 66).

Hodnocení externích faktorů se provádí dle analogického postupu, jako u hodnocení interních faktorů. Každému faktoru je přiděleno skóre – podle pravděpodobnosti projevu v okolním prostředí a významnosti dopadu na podnik. Hodnocení faktorů od 1 do 4 se provádí tak, že 1 znamená významnou hrozbu, 2 – méně významnou hrozbu, 3 – méně významnou příležitost, 4 – významnou příležitost. Součet vážených **skóre** je výsledné hodnocení postavení podniku vůči **externímu** prostředí (Fotr a kol., 2020, s. 66).

## 1.8 Výběr konkurenční strategie

Na základě výsledků analýzy vnitřního a vnějšího prostředí lze navrhnout konkurenční strategii, která bude zohledňovat firemní zdroje a vlivy okolí, včetně chování konkurence a zákazníků. Ve fázi vývoje konkurenčních strategií se provádí výběr typu konkurenční **strategie; rozvoj** strategických prvků účasti v konkurenční **soutěži; zařazení** konkurenčních strategií do obchodních **modelů; stanovení** hlavních organizačních, motivačních a kontrolních opatření, která je třeba uplatňovat v procesu zavádění konkurenčních strategií (Rubin, 2014a, s. 102). Tyto fáze tvoří jeden celek, s jehož pomocí účastníci trhu řídí vývoj a aplikaci konkurenčních akcí na strategické úrovni podnikání. Díky tomu se účastníci trhu pohybují v rozmezí příležitostí a chápou, co si mohou dlouhodobě dovolit a s čím nemohou za žádných okolností počítat.

Konkurenční strategie jsou zahrnuty do seznamu strategií, kterými se řídí každý účastník trhu v procesu podnikání. Tento výčet zahrnuje různé strategie – výrobní, marketingové, finanční, inovační, personální atd. Všechny strategie jsou nutně uplatňovány kvůli soupeření s **konkurencí**, a proto nevyhnutelně reagují na specifiku rivality účastníků trhu v konkurenčním prostředí. Neměly by se však míchat různé typy firemních strategií. Konkurenční strategie mají svou povahu – jsou to strategie pro přípravu a provádění konkurenčních akcí jako samostatné složky podnikání (Rubin, 2014b, s. 102).

Problematikou typologie konkurenčních strategií a klasifikací typů konkurenčních strategií se zabývají např. Kotler a kol. (2007), Tomek (2009), Blažková (2007), Rubin (2014b).

### 1.8.1 Strategie dle M. Portera

Široce používaná je klasifikace konkurenčních strategií dle Portera, jímž se někdy říkají generické strategie. Principem této klasifikace strategií je to, že profilování na trhu je možné pomocí výkonové / nákladové výhody a pomocí pozice koncentrace na vybrané úzké segmenty trhu. Porterovy strategie jsou zobrazeny na obrázku 5.

**Obrázek 5: Konkurenční strategie dle Portera**

<b>Stupeň diferenciace výrobků</b>	<b>Vysoký</b>	Zaměření na diferenciaci	Diferenciace
	<b>Nízký</b>	Zaměření na náklady	Vedoucí pozice v nákladech
		<b>Úzký</b>	<b>Široký</b>
		<b>Rozsah podnikových aktivit</b>	

Zdroj: Blažková, 2007, s. 136.

Vedoucí pozice v nákladech znamená, že firma minimalizuje výrobní a distribuční náklady a díky tomu může nastavit vyšší ceny na výrobky než konkurence (Kotler a kol., 2007, s. 578). Strategie je typická pro velké řetězce, značky supermarketů a prodejce spotřebního zboží, které se vyrábí ve velkém množství a je distribuováno na masovém trhu.



Diferenciace je v podstatě aktem navrhování souboru smysluplných rozdílů, aby se odlišily nabídky společnosti od nabídek konkurentů (Semuel, Siagian, Octavia, 2016, s. 1153). Strategie diferenciace znamená, že se firma odlišuje od konkurence nějakými vlastnostmi, které ocení zákazníci. Náklady nejsou prioritou pro tuto firmu, která se zaměří na vyšší kvalitu a přidanou hodnotu pro zákazníka. Tato strategie se uplatňuje v případech, kdy firma má jedinečné produkty, zákazníci mají různé potřeby, a proto ocení diferenciaci a jsou ochotní za ni zaplatit (Blažková, 2007, s. 137). Výhody prostřednictvím diferenciální strategie lze dosáhnout prostřednictvím dobré kvality produktů a důrazu na inovace jakožto hybnou sílu společnosti (Semuel, Siagian, Octavia, 2016, s. 1153).

Strategie koncentrace znamená, že se firma zaměří na jeden nebo několik úzkých tržních segmentů a neusiluje o celý trh. Firma má možnost dokonale poznat potřeby menšího počtu zákazníků a nabídnout pro ně dokonalý produkt. Díky tomu může účtovat vyšší ceny a získat vedoucí postavení v tomto malém segmentu (Blažková, 2007, s. 137).

### 1.8.2 Strategie dle P. Kotlera

Konkurenční strategie, zaměřené na velikost tržního podílu, jsou P. Kotlerem rozděleny do čtyř typů (Blažková, 2007, s. 139):

- strategie tržního vůdce – podnik má nejvyšší podíl na trhu a snaží se tuto pozici udržet nebo vylepšit prostřednictvím inovací, nízkými náklady, zvýšením vstupních bariér pro konkurenci, nalezením tržní mezery,
- strategie tržního vyzyvatele – podnik zaujímá druhou pozici na trhu a snaží se svůj podíl zvýšit na úkor vůdce nebo jiných podniků na trhu; k tomuto účelu může nabízet nižší ceny na trhu, špičkové produkty, inovační výrobky nebo distribuci,
- strategie tržního následovatele – **firmy** nejsou schopny zaujmout vedoucí pozice na trhu, a proto se snaží od silných konkurentů **odlišit**. **Může** napodobovat anebo zdokonalovat výrobky, distribuci nebo komunikaci vůdce a zaměřovat se na jiné trhy než vůdce,

- strategie vyhledávající mezery – firma se zaměřuje na menší segmenty trhu, které nejsou atraktivní pro velké firmy a které může obsloužit a k tomu využít specifické schopnosti.

### 1.8.3 Strategie dle I. Ansoffa

I. Ansoff vyvinul koncept strategie na principech určování schopností firmy a jejich směrech růstu. Tato koncepce se stala určující pro formování a rozvoj strategického řízení. Má čtyři základní součásti (Shevchenko a kol., 2019, s. 107):

1. stanovení tržních příležitostí a jejich vyhlídek na rozvoj,
2. vývoj a podrobný popis růstového vektoru nebo směru, ve kterém dochází ke změně příležitostí,
3. zdůraznění jedinečných příležitostí jak produktových trhů, tak růstových vektorů, které I. Ansoff nazval konkurenční výhodou,
4. dosažení synergického efektu v důsledku spojení kompetencí podniku.

Ansoffova matice, uvedena na obrázku 6, poskytuje podnět pro hledání strategického zaměření podniku.

**Obrázek 6: Ansoffova matice**

<b>Výrobek</b>	<b>Současný</b>	Strategie penetrace trhu	Strategie rozšiřování trhu
	<b>Nový</b>	Strategie vývoje výrobku	Strategie diverzifikace
		<b>Současný</b>	<b>Nový</b>
		<b>Trh</b>	

Zdroj: Blažková, 2007, s. 132.

Strategie penetrace trhu se týká snahy podniku o zvýšení spotřeby výrobku na stávajícím trhu. Lze to uskutečnit získáním nových zákazníků, především zákazníků

konkurentů. Jsou zapotřebí efektivní propagace, zjištění nedostatků konkurence, rozšíření distribučních cest (Blažková, 2007, s. 132).

Strategie vývoj produktů se týká vývoje nových výrobků nebo služeb, které budou následně nabízeny stávajícím zákazníkům. Tyto nové produkty musí nabízet autentické nové funkce, aby je trh skutečně asimiloval (Loredana, 2017, s. 144).

Strategie rozšiřování trhu předpokládá vyhledávání nových trhů pro prodej stávajících výrobků nebo služeb. Podmínkou realizace této strategie je dobrá znalost nových trhů a podmínek podnikání na **nich** (Loredana, 2017, s. 144).

Strategie diverzifikace je nejrizikovější strategií spočívající v nabízení nových produktů na nových trzích, zejména pokud není založena na klíčových kompetencích firmy (Loredana, 2017, s. 145).

## 1.9 Marketingové strategie a marketingový mix

Po výběru základního směru chování na konkurenčním trhu, vymezení cílového segmentu trhu, musí firma zvolit marketingovou strategii. V této oblasti musí firma rozhodnout v následujících otázkách (Jakubíková, 2012, s. 102):

- výběr trhu a jeho segmentů,
- výběr způsobu stimulace trhu,
- určení pozice vůči konkurenci,
- rozhodnutí o možných aliancích s konkurenty.

Podpůrné marketingové programy musí být zpracovány pro každý cílový trh. Je třeba určit marketingové výdaje pro dosažení stanovených cílů a rozdělit je podle jednotlivých nástrojů marketingového mixu (Jakubíková, 2012, s. 105).

Základní model marketingového mixu obsahuje 4 nástroje, tzv. 4P:

- produkt,
- cena,

- distribuce/místo,
- marketingová komunikace.

**Produkt** tvoří první prvek marketingového mixu a svou povahou a vlastnostmi ovlivňuje ostatní tři prvky mixu. Produkt se může lišit ve svých attributech a vlastnostech na základě odlišnosti cílových trhů ve smyslu rozptylu potřeb a přání, které tvoří součásti trhu a marketingové prostředí. Kotler a kol. (2007, s. 70) popisují produkt jako cokoli nabízeného trhu k pozornosti, akvizici, použití nebo spotřebě, co by mohlo uspokojit potřebu nebo přání. Službu lze definovat jako činnost nebo výhodu, kterou může jedna strana nabídnout druhé, která je v podstatě nehmotná a nevede k vlastnictví ničeho (Kotler a kol., 2007, s. 70).

**Cena** je druhým prvkem v konceptu marketingového mixu. Je ovlivněna kupní silou zákazníka a je považována za kritický prvek při rozhodování o nákupu. Cenu lze stručně definovat jako částku, kterou musí spotřebitel vyměnit, aby obdržel nabídku (Singh, 2012, s. 42). Cenovou strategii organizace ovlivňují různé faktory, včetně nákladů na materiál, diferenciací produktů, úrovně konkurence, podílu na trhu a zákazníkem vnímané hodnoty produktu (Badi, 2018, s. 2).

**Místo/distribuci** lze definovat jako mechanismus, jehož prostřednictvím se zboží a služby přesouvají od poskytovatele nebo výrobce ke spotřebiteli (Badi, 2018, s. 2). Místo je jedním z prvků marketingového mixu a zahrnuje distribuční kanály, skladová zařízení, způsob dopravy, umístění, sortiment, konvergenci, logistiku a řízení zásob (Singh, 2012, s. 42). Distribuční kanály zahrnují všechny ty činnosti, které přispívají k dodání produktu nebo služby zákazníkovi. Tyto kanály pomáhají organizaci prodávat a distribuovat své zboží konečným kupujícím, jako jsou prodejci, fyzické distribuční firmy, agentury marketingových služeb a finanční zprostředkovatelé (Badi, 2018, s. 2).

**Propagace** je jedním z nejsilnějších prvků marketingového mixu. Propagační aktivity zahrnují podporu prodeje, reklamu, styk s veřejností (PR), osobní prodej, přímý marketing, výstavy atd. Propagace pomáhá obchodníkovi a prodejní síle reprezentovat produkt u spotřebitelů účinným způsobem a přimět je ke koupi. Propagace se skládá z různých směsí jejích složek (tzv. komunikační mix), které se používají k dosažení marketingových cílů společnosti (Singh, 2012, s. 42).

Marketingový mix je považován za jeden z nejdůležitějších aspektů marketingového procesu. Hraje významnou roli při vytváření hodnoty a spokojenosti zákazníka. Zejména marketingový mix neboli 4P (produkt, cena, propagace a místo) působí jako hlavní síly, pokud jde o uspokojování požadavků zákazníků a vytváření dlouhodobého, ziskového vztahu s nimi. Ve skutečnosti tradiční teoretický rámec s ohledem na realizaci činností marketingově-manažerského procesu vychází z konceptu marketingového mixu (Festa a kol., 2016, s. 1551).

Implementace marketingových strategií nezávisí pouze na dosažení výrobních cílů, stanovení cen nebo propagaci. Je také spojena s úspěšným distribučním procesem, který organizaci umožňuje splnit cíl **dostupnosti - poskytnout** produkt na správném místě a ve správný čas. Firmy v sektoru malých a středních podniků v Al Buraimi využívají distribuční kanály jako způsob, jak komunikovat se svými zákazníky prostřednictvím distribučních míst, aby je oslovily ve správný čas a na správném místě. Podle Szopa a Pękała (2012) existuje mnoho výhod spojených s distribučními kanály, jako je přesun zboží z místa výroby do oblastí poptávky, poskytování informací zákazníkům o produktech a službách a propagace produktů a služeb.

Konkurenční výhoda umožňuje organizaci odlišit kvalitu svých produktů nebo služeb, i když s nízkými **náklady; vytvářet** pro své zákazníky vyšší hodnotu a sloužit jim lépe, než je tomu v případě produktů a služeb jejich konkurentů. Ve stejném kontextu jsou distribuční kanály pro organizaci významné z hlediska zvýšení úrovně dostupnosti jejich produktů a služeb a zdůraznění klíčových vlastností prostřednictvím procesu propagace. Obecně by veškeré úsilí ze strany organizace mělo být v kontextu zvyšování spokojenosti zákazníků a zvyšování loajality, upoutáváním jejich pozornosti s ohledem na speciální vlastnosti nabízeného produktu nebo služby. To povede ke zvýšení podílu na trhu s ohledem na produkty organizace a povede k vytvoření ziskového vztahu se zákazníky, který zajistí přežití organizace (Badi a kol., 2018, s. 2).

## Praktická část

### 1.10 Charakteristika a historie firmy

V roce 1923 se René Lacoste poprvé vydal do Spojených států, aby se zúčastnil finále Davisova poháru( RENÉ LACOSTE AND THE US: A REAL LOVE AFFAIR. *Www.lacoste.com* [online]. 09.2023n. 1. [cit. 2024-03-13]. Dostupné z: <https://www.lacoste.com/gb/news/heritage/rene-lacoste-and-the-us.html>) René Lacoste dostal přezdívku "krokodýl" kvůli svým tenisovým úspěchům a odhodlání nepropásnout kořist. Pobyt ve Spojených státech, zejména v létě, měl velký vliv na jeho kariéru a inspiroval ho k návrhu prvního trička. Během stěhování do Francie se René Lacoste seznámil se Simone Tion de la Chaume, francouzskou golfistkou. Později se vzali a zasloužili se o rozšíření značky Lacoste nejen do tenisu, ale také do golfu(RENÉ LACOSTE AND THE US: A REAL LOVE AFFAIR. *Www.lacoste.com* [online]. 09.2023n. 1. [cit. 2024-03-13]. Dostupné z: <https://www.lacoste.com/gb/news/heritage/rene-lacoste-and-the-us.html>) René Lacoste vyhrál v roce 1927 mistrovství USA a Davisův pohár, čímž si vysloužil uznání a obdiv amerického tisku. kamarádství a úspěchy reného Lacoste a jeho francouzských spoluhráčů vedly k tomu, že se jim ve Francii začalo přezdívat Les Mousquetaires. Úspěchy Lacosteho a jeho spoluhráčů byly impulsem k výstavbě stadionu Roland-Garros v Paříži. v roce 1933 uvedl René Lacoste na trh svou ikonickou polokošili, která se stala synonymem pro značku a je populární dodnes. René Lacoste udržoval po celý život úzký vztah k Americe, oceňoval amerického ducha a velkorysost. značka Lacoste, inspirovaná hodnotami Reného Lacosteho, se stala globální značkou, která pod symbolem krokodýla spojuje komunity po celém světě.

### 1.11 STEP analýza společnosti Lacoste

- Sociální faktory: Zhodnoťte sociální trendy a demografické změny, které mohou ovlivnit podnikání Lacoste. Může jít o změny spotřebitelských preferencí, módní trendy, zdravotní povědomí, požadavky na udržitelnost atd.

- **Technologické faktory:** Prozkoumejte technologické inovace a trendy, které mohou ovlivnit společnost Lacoste. To může zahrnovat změny v elektronickém obchodování, mobilních technologiích, vývoji materiálů a výrobních procesů, automatizaci a umělé inteligenci při zpracování a marketingu.
- **Ekonomické faktory:** Analyzujte ekonomické podmínky, které mohou ovlivnit společnost Lacoste. To zahrnuje makroekonomické ukazatele, jako je inflace, úrokové sazby, míra nezaměstnanosti, směnné kurzy a hospodářský růst, a mikroekonomické faktory, jako jsou výdaje spotřebitelů a kupní síla.
- **Politické faktory:** Zhodnoťte politické a právní faktory, které mohou ovlivnit společnost Lacoste. Mohou zahrnovat obchodní politiku, cla, regulaci ochrany spotřebitele, politiku životního prostředí, mezinárodní vztahy a politickou stabilitu na klíčových trzích.

## 1.12 Analýza a komparace konkurentů

Při výběru konkurentů společnosti Lacoste jsem vycházel z těchto kritérií:

prověst, cenovou politiku, marketing, kvalitu, finanční výkonnost. Na základě těchto údajů jsem vybral tyto společnosti

- Ralph Lauren Corporation je americká veřejně obchodovaná módní společnost, kterou v roce 1967 založil americký módní návrhář Ralph Lauren( THE TIMELINE. <https://www.ralphlauren.eu/> [online]. [cit. 2024-03-13]. Dostupné z: <https://www.ralphlauren.eu/cz/en/the-timeline/70931?webcat=content-rl50-hub->

timeline&ab=EU\_WORL\_Slot\_8\_S2\_Image\_SHOP). Společnost sídlí v New Yorku a vyrábí výrobky od střední třídy až po luxusní segment. Ralph Lauren je známý pro uvádění na trh a distribuci výrobků ve čtyřech kategoriích: oděvy, domácnost, doplňky a vůně. Společnost je známá především díky své vlajkové značce Polo Ralph Lauren, ale její značky zahrnují střední, subprémiové a prémiové značky až po luxusní oděvy značky Purple s nejvyšší cenou. V letech 1999 až 2021 společnost navíc vlastnila značku Club Monaco. THE TIMELINE. <https://www.ralphlauren.eu/> [online]. [cit. 2024-03-13]. Dostupné z: [https://www.ralphlauren.eu/cz/en/the-timeline/70931?webcat=content-rl50-hub-timeline&ab=EU\\_WORL\\_Slot\\_8\\_S2\\_Image\\_SHOP](https://www.ralphlauren.eu/cz/en/the-timeline/70931?webcat=content-rl50-hub-timeline&ab=EU_WORL_Slot_8_S2_Image_SHOP))

- Tommy Hilfiger, dříve známý jako Tommy Hilfiger Corporation a Tommy Hilfiger Inc., je americká oděvní značka vyrábějící oděvy, obuv, doplňky, parfémy a bytové doplňky. Společnost byla založena v roce 1985
- Nike, Inc.: Světově známá značka sportovního oblečení, obuvi a příslušenství. I když se Nike zaměřuje hlavně na sportovní segment trhu, některé jejich kolekce konkuruje Lacoste v oblasti módního sportovního oblečení.
- Adidas AG: Další přední značka ve sportovním oděvním průmyslu, která nabízí širokou škálu sportovního oblečení a obuvi. Adidas je konkurentem Lacoste v oblasti sportovní módy a aktivního životního stylu.
- Hugo Boss AG: Německá módní značka, která je známá svými luxusními obleky, módními doplňky a parfémy. Hugo Boss soutěží s Lacoste zejména v oblasti vyššího segmentu módního průmyslu.
- Calvin Klein, Inc.: Americká módní značka, která je známá svým minimalistickým stylem a moderními kolekcemi oblečení a doplňků. Calvin Klein je konkurentem Lacoste v různých segmentech módního trhu.



### 1.12.1 Strategie konkurenčních společností

Strategie společnosti Polo Ralph Lauren: Strategii společnosti Ralph Lauren Corporation je dosáhnout dlouhodobého udržitelného růstu a vytvářet hodnoty. Cílem společnosti je inspirovat sny o lepším životě prostřednictvím autenticity a nadčasového stylu(*NEXT GREAT CHAPTER: ACCELERATE* [online]. [cit. 2024-03-13].)

Klíčovými zásadami společnosti jsou:

Závazek: vášně pro věc a tvrdá práce.

Individuálnost. Oddanost práci, aby se člověk stal její součástí. Přijímat a podporovat individualitu.

Týmová práce: spolupracovat a udržovat týmového ducha.

Riskovat: riskovat a usilovat o nové výšiny.

Integrita a konání správných věcí: stůjte si za tím, v co věříte, a snažte se být co nejlepší.

Strategické páky růstu:

Lidé a kultura: Podporujte nadšení, odhodlání a vynikající výkonnost týmu společnosti.

Základní schopnosti: Rozvíjejte základní schopnosti společnosti, abyste uvolnili její potenciál a udrželi dlouhodobý růst(*NEXT GREAT CHAPTER: ACCELERATE* [online]. [cit. 2024-03-13].)

Vize do budoucna:

Cíl: Stát se přední společností v oblasti luxusního životního stylu.

Dlouhodobá vize:

Důvěra, že zásady společnosti a strategické páky růstu zajistí její budoucí úspěch a prosperitu zachováním historického odkazu a vytvořením nových příležitostí k růstu.

Tato strategie odráží závazek společnosti Ralph Lauren Corporation inspirovat a uskutečňovat sen o lepším životě prostřednictvím autenticity, individuality a stylu a její ambice udržitelného a stabilního růstu jako předního hráče v odvětví luxusního životního stylu(*NEXT GREAT CHAPTER: ACCELERATE* [online]. [cit. 2024-03-13]).

### Strategie společnosti Tommy Hilfiger

Marketingová strategie Tommy Hilfiger je založena na širokém využití různých způsobů, jak přitáhnout pozornost ke značce. ([online]. [cit. 2024-03-13]. Dostupné z: [https://www.mbaskool.com/marketing-mix/products/17309-tommy-hilfiger.html#google\\_vignette](https://www.mbaskool.com/marketing-mix/products/17309-tommy-hilfiger.html#google_vignette)) Patří sem reklama v časopisech, novinách a na venkovních stáncích a také získávání známých osobností jako ambasadorek značky. ([online]. [cit. 2024-03-13]. Dostupné z: [https://www.mbaskool.com/marketing-mix/products/17309-tommy-hilfiger.html#google\\_vignette](https://www.mbaskool.com/marketing-mix/products/17309-tommy-hilfiger.html#google_vignette)) Společnost také nabízí slevové akce a vytváří jedinečné obchody, které odrážejí styl a životní styl Tommy Hilfiger. V rámci online propagace poskytuje speciální nabídky a rozesílá elektronické zpravodaje s novými výrobky. ([online]. [cit. 2024-03-13]. Dostupné z: [https://www.mbaskool.com/marketing-mix/products/17309-tommy-hilfiger.html#google\\_vignette](https://www.mbaskool.com/marketing-mix/products/17309-tommy-hilfiger.html#google_vignette))

Tržní strategie společnosti Nike zahrnuje:

- Inovace výrobků: Nike neustále vyvíjí nové technologie a designy, aby vytvořila vysoce kvalitní a módní sportovní oblečení a obuv.
- Rozvoj maloobchodní sítě: Společnost Nike rozšiřuje svou maloobchodní síť, včetně značkových prodejen a internetového prodeje, aby zlepšila dostupnost svých výrobků pro spotřebitele.

- Udržitelnost: Společnost se zavázala k udržitelné výrobě a k používání ekologicky šetrných materiálů ve svých výrobcích, což se odráží v její strategii.
- Mezinárodní expanze: Společnost Nike pokračuje v expanzi na mezinárodní trhy s ohledem na specifika jednotlivých regionů a potřeby spotřebitelů.
- Společenská odpovědnost: Společnost se aktivně zapojuje do sociálních iniciativ, včetně programů na podporu sportu a boje za rovnost.

Strategie společnosti Adidas AG zahrnuje následující hlavní aspekty

- Inovace výrobků: adidas aktivně investuje do vývoje nových technologií a designu, aby vytvořil inovativní a módní sportovní zboží.
- Marketingové kampaně.
- Celosvětová přítomnost: Společnost adidas pokračuje v rozšiřování své přítomnosti na mezinárodních trzích tím, že přizpůsobuje svou strategii potřebám a preferencím místních spotřebitelů.
- Digitální transformace: Společnost aktivně rozvíjí svou digitální strategii, včetně rozvoje elektronického obchodu, digitálních inovací produktů a lepší přítomnosti na internetu.
- Udržitelnost: Adidas se zaměřuje na udržitelnou výrobu a začleňování ekologicky šetrných materiálů a procesů do svého dodavatelského řetězce a výrobků.

Strategie společnosti Hugo Boss:

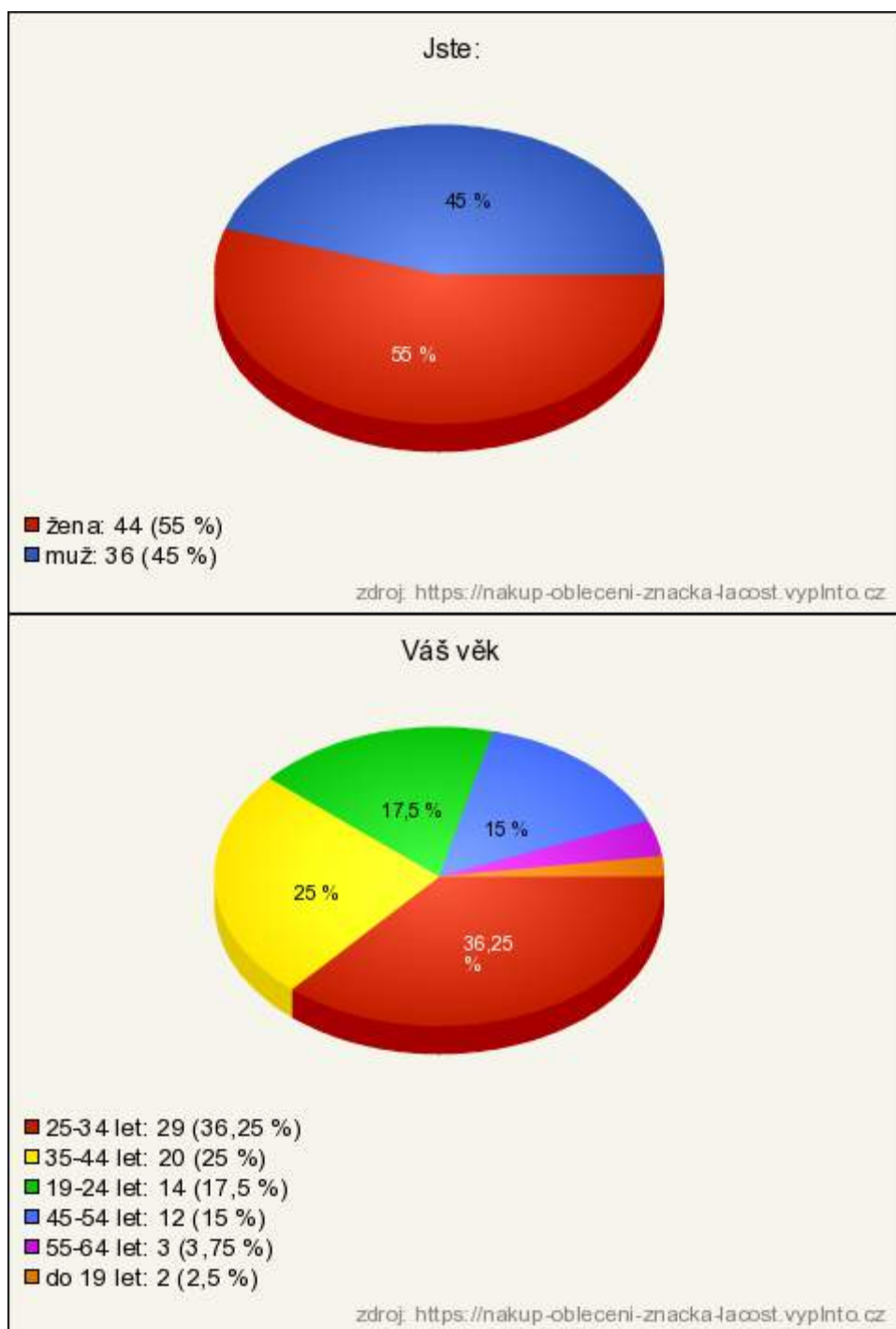
- Inovace produktů: Hugo Boss se zaměřuje na vývoj nových designů a technologií pro vytváření módního oblečení a doplňků vysoce kvalitního luxusního segmentu.
- Zákaznická loajalita: Společnost se snaží upevnit svou značku a udržet loajalitu zákazníků prostřednictvím kvalitního servisu a unikátního stylu.

- Rozvoj maloobchodní sítě: Hugo Boss pokračuje v rozšiřování své sítě maloobchodních prodejen, otevíráním nových obchodů a zlepšováním online přítomnosti pro zvýšení dostupnosti svých produktů.
- Globální přítomnost: Společnost aktivně rozšiřuje svou mezinárodní přítomnost a přizpůsobuje své strategie specifikům trhů a potřebám místních zákazníků.
- Udržitelnost: Hugo Boss usiluje o udržitelný rozvoj, prosazuje ekologicky šetrné materiály a procesy ve svém dodavatelském řetězci a výrobě.

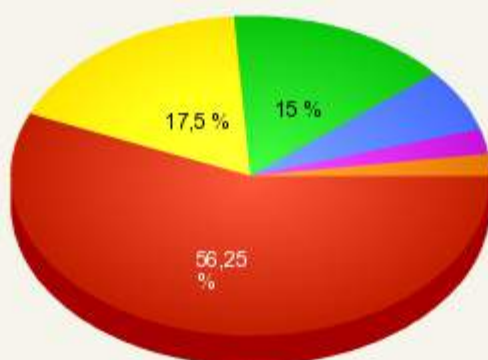
#### Strategie společnosti Calvin Klein:

- Značková identita a image: Calvin Klein se zaměřuje na udržení svého jedinečného stylu a značkové identity, která je spojena s luxusem, kvalitou a moderností.
- Inovativní design: Společnost klade důraz na inovativní design a trendy, aby se udržela v čele módního průmyslu a neustále představovala nové a atraktivní produkty.
- Marketingové kampaně: Calvin Klein provádí agresivní marketingové kampaně, které zahrnují reklamu v tištěných médiích, televizní reklamy, online marketing a spolupráci s vlivnými osobnostmi.
- Expanze maloobchodní sítě: Společnost se snaží rozšiřovat svou maloobchodní síť prostřednictvím otevírání nových prodejen a rozvoje online prodeje, aby zlepšila dostupnost svých produktů pro zákazníky.
- Rozvoj mezinárodní přítomnosti: Calvin Klein aktivně expanduje na mezinárodní trhy, přizpůsobuje své produkty a marketingové strategie místním preferencím a potřebám zákazníků.
- Udržitelnost a společenská odpovědnost: Společnost se angažuje v udržitelných a environmentálně šetrných praktikách ve výrobě a dodavatelském řetězci a podporuje sociálně prospěšné iniciativy.

### 1.13 Výsledky dotazníkového šetření



### Vaše hlavní činnost v současné době



- zaměstnání: 45 (56,25 %)
- podnikání: 14 (17,5 %)
- studium: 12 (15 %)
- důchod: 5 (6,25 %)
- mateřská / rodičovská dovolená: 2 (2,5 %)
- nepracují: 2 (2,5 %)

zdroj: <https://nakup-obleceni-znacka-lacost.vyplnto.cz>

### Vaše průměrné měsíční příjmy (čisté)



- 20-29 tis. Kč: 21 (26,25 %)
- 30-39 tis. Kč: 16 (20 %)
- do 20 tis. Kč: 15 (18,75 %)
- 40-49 tis. Kč: 11 (13,75 %)
- 50-59 tis. Kč: 9 (11,25 %)
- 60-99 tis. Kč: 7 (8,75 %)
- 100 tis. Kč nebo více: 1 (1,25 %)

zdroj: <https://nakup-obleceni-znacka-lacost.vyplnto.cz>

### Máte rádi nakupování oblečení?



- spíše ano: 19 (23,75 %)
- půl na půl: 18 (22,5 %)
- spíše ne: 15 (18,75 %)
- rozhodně ano: 15 (18,75 %)
- rozhodně ne: 13 (16,25 %)

zdroj: <https://nakup-obleceni-znacka-lacost.vyplnto.cz>

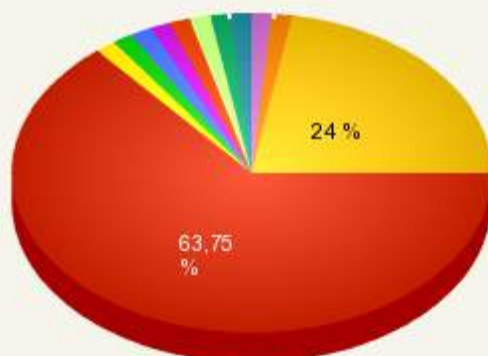
### Jak často nakupujete oblečení?



- Jednou za několik měsíců: 28 (35 %)
- Jednou za měsíc: 18 (22,5 %)
- Jednou za rok: 11 (13,75 %)
- Jednou za půlroku: 10 (12,5 %)
- Častěji než jednou za měsíc: 7 (8,75 %)
- Vzácněji než jednou za rok: 6 (7,5 %)

zdroj: <https://nakup-obleceni-znacka-lacost.vyplnto.cz>

Máte nějaké oblíbené značky oblečení (značky, které kupujete nejčastěji)?



- Ne: 51 (63,75 %)
- Lacoste, Massimo Dutti, Polo, Valentino: 1 (1,25 %)
- Charles Tyrwith: 1 (1,25 %)
- Desigual, HM: 1 (1,25 %)
- Brandit, Surplus : 1 (1,25 %)
- Himalife, Buga: 1 (1,25 %)
- nike: 1 (1,25 %)
- Nike, Supreme, Heron Preston: 1 (1,25 %)
- Orsay, S. Oliver: 1 (1,25 %)
- H&M, newyorker, cropp, adidas: 1 (1,25 %)
- Versace, Celio, Rockmount ranchwear: 1 (1,25 %)
- Ostatní odpovědi: 19 (24 %)

zdroj: <https://nakup-obleceni-znacka-lacost.vyplnto.cz>

Jaký způsob nakupování oblečení preferujete?

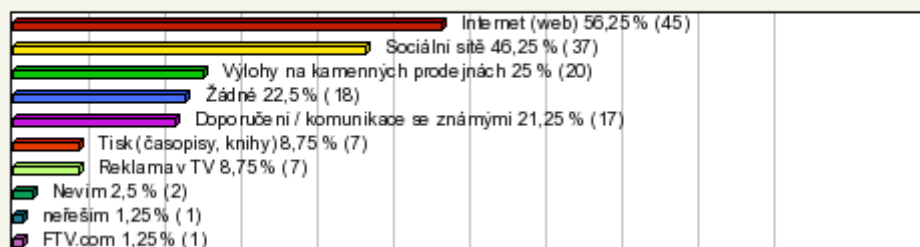


- Kdy jak: 23 (28,75 %)
- Rozhodně offline (kamenné pobočky): 21 (26,25 %)
- Spíše offline (kamenné pobočky): 18 (22,5 %)
- Spíše online (přes internet): 12 (15 %)
- Rozhodně online (přes internet): 6 (7,5 %)

zdroj: <https://nakup-obleceni-znacka-lacost.vyplnto.cz>



### Z jakých zdrojů dostáváte informace o značkách oblečení, trendech v módě, stylu apod.?

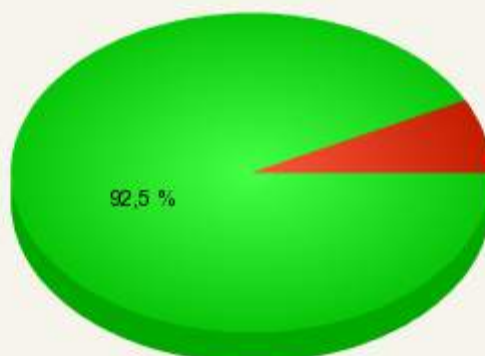


0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

- Internet (web): 45 (56,25 %)
- Sociální sítě: 37 (46,25 %)
- Výlohy na kamenných prodejnách: 20 (25 %)
- Žádné: 18 (22,5 %)
- Doporučení / komunikace se známými: 17 (21,25 %)
- Tisk (časopisy, knihy): 7 (8,75 %)
- Reklama v TV: 7 (8,75 %)
- Nevím: 2 (2,5 %)
- neřeším: 1 (1,25 %)
- FTV.com: 1 (1,25 %)

zdroj: <https://nakup-obleceni-znacka-lacoste.vyplnto.cz>

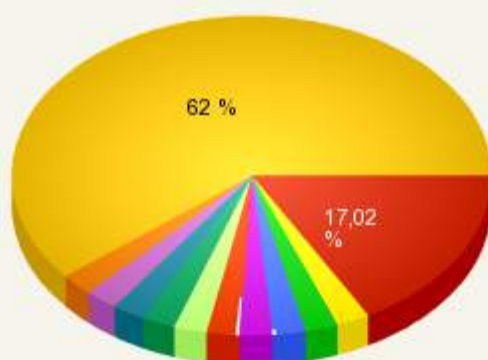
### Znáte značku Lacoste?



- ano: 74 (92,5 %)
- ne: 6 (7,5 %)

zdroj: <https://nakup-obleceni-znacka-lacoste.vyplnto.cz>

Jaké asociace se Vám vybavují ve spojení se značkou Lacoste?



- Krokodýl: 8 (17,02 %)
- tenis, bílé tenisky: 1 (2,13 %)
- Polotrika s krokodýlem: 1 (2,13 %)
- Casual, old money style : 1 (2,13 %)
- Logo, vůně, polo trička: 1 (2,13 %)
- nekvalitní, předražovaný krokodýl: 1 (2,13 %)
- Cena 101 , tričko 1 , krokodýl 100: 1 (2,13 %)
- Krokodýlek: 1 (2,13 %)
- Golf: 1 (2,13 %)
- Krokodýl, tenis, polotrička.: 1 (2,13 %)
- 00: 1 (2,13 %)
- Ostatní odpovědi: 29 (62 %)

zdroj: <https://nakup-obleceni-znacka-lacoste.vyplnto.cz>

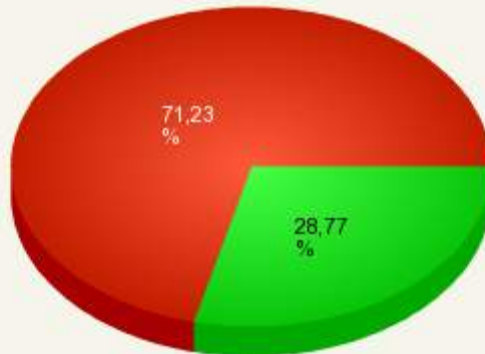
### Jak se Vám líbí značka Lacoste?



- 8: 14 (20,59 %)
- 7: 10 (14,71 %)
- 5: 10 (14,71 %)
- 3: 7 (10,29 %)
- 1: 7 (10,29 %)
- 2: 7 (10,29 %)
- 6: 6 (8,82 %)
- 9: 4 (5,88 %)
- 4: 2 (2,94 %)
- 10: 1 (1,47 %)

zdroj: <https://nakup-obleceni-znacka-lacoste.vyplnto.cz>

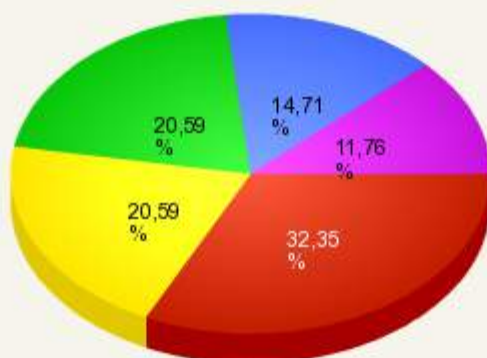
### Vlastníte nějaký výrobek značky Lacoste?



- ano: 21 (28,77 %)
- ne: 52 (71,23 %)

zdroj: <https://nakup-obleceni-znacka-lacoste.vyplnto.cz>

Přál(a) byste mít další výrobek značky Lacoste?



- Půl na půl: 22 (32,35 %)
- Spíše ne: 14 (20,59 %)
- Rozhodně ne: 14 (20,59 %)
- Spíše ano: 10 (14,71 %)
- Rozhodně ano: 8 (11,76 %)

zdroj: <https://nakup-obleceni-znacka-lacoste.vyplno.cz>

Jak byste hodnotil(a) kvalitu produktů Lacoste?



- 8: 16 (28,57 %)
- 5: 14 (25 %)
- 9: 6 (10,71 %)
- 7: 6 (10,71 %)
- 10: 4 (7,14 %)
- 3: 3 (5,36 %)
- 2: 3 (5,36 %)
- 6: 2 (3,57 %)
- 1: 1 (1,79 %)
- 4: 1 (1,79 %)

zdroj: <https://nakup-obleceni-znacka-lacoste.vyplno.cz>

16. Jak byste hodnotil(a) poměr cena/kvalita výrobků Lacoste?



- 7: 10 (18,18 %)
- 4: 8 (14,55 %)
- 1: 8 (14,55 %)
- 3: 8 (14,55 %)
- 5: 7 (12,73 %)
- 6: 4 (7,27 %)
- 2: 4 (7,27 %)
- 8: 3 (5,45 %)
- 10: 2 (3,64 %)
- 9: 1 (1,82 %)

zdroj: <https://nakup-obleceni-znacka-lacoste.vyplno.cz>

### Jak byste hodnotil(a) prostředí prodejen Lacoste?



- 5: 14 (26,92 %)
- 6: 8 (15,38 %)
- 8: 7 (13,46 %)
- 7: 6 (11,54 %)
- 10: 4 (7,69 %)
- 9: 4 (7,69 %)
- 1: 3 (5,77 %)
- 3: 3 (5,77 %)
- 4: 2 (3,85 %)
- 2: 1 (1,92 %)

zdroj: <https://nakup-obleceni-znacka-lacoste.vyplnto.cz>

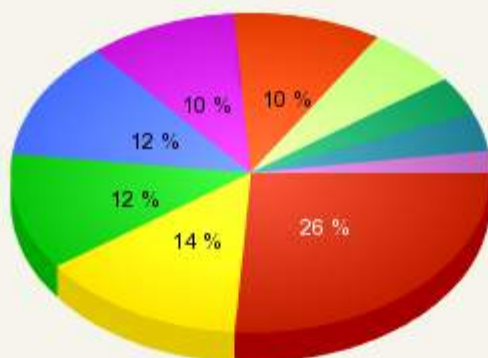
Jak byste hodnotil(a) kompetentnost personálu Lacoste?



- 5: 13 (28,26 %)
- 8: 8 (17,39 %)
- 7: 7 (15,22 %)
- 6: 5 (10,87 %)
- 3: 4 (8,7 %)
- 10: 3 (6,52 %)
- 4: 3 (6,52 %)
- 1: 2 (4,35 %)
- 9: 1 (2,17 %)

zdroj: <https://nakup-obleceni-znacka-lacoste.vyplno.cz>

19. Jak byste hodnotil(a) propagaci produktů a značky Lacoste (reklamy, nástroje podpory prodeje, PR, sociální sítě apod.)?



- 5: 13 (26 %)
- 2: 7 (14 %)
- 6: 6 (12 %)
- 3: 6 (12 %)
- 7: 5 (10 %)
- 1: 5 (10 %)
- 9: 3 (6 %)
- 4: 2 (4 %)
- 8: 2 (4 %)
- 10: 1 (2 %)

zdroj: <https://nakup-obleceni-znacka-lacost.vypinto.cz>



Pokud jste někdy prohlížel(a) webové stránky Lacoste, jak byste je hodnotil(a)?



- 5: 9 (25 %)
- 7: 6 (16,67 %)
- 1: 6 (16,67 %)
- 6: 5 (13,89 %)
- 8: 5 (13,89 %)
- 10: 2 (5,56 %)
- 2: 2 (5,56 %)
- 3: 1 (2,78 %)

zdroj: <https://nakup-obleceni-znacka-lacoste.vyplnto.cz>

Jaké výhody / přednosti má podle Vašeho názoru značka Lacoste?



- Žádné : 3 (17,65 %)
- kvalita, povědomí značky, pohodlnost bot: 1 (5,88 %)
- Malé logo: 1 (5,88 %)
- neznám: 1 (5,88 %)
- 00: 1 (5,88 %)
- trendy a bez zbytečností: 1 (5,88 %)
- Chlubit se značkou?: 1 (5,88 %)
- Nadčasová, konzervativnější móda : 1 (5,88 %)
- Známější brand: 1 (5,88 %)
- Jednoduchý znak a barevné provedení.: 1 (5,88 %)
- Kvalita : 1 (5,88 %)
- Chlubení se "já na to mám": 1 (5,88 %)
- Nevim: 1 (5,88 %)
- Materiály desing: 1 (5,88 %)
- Postavení značky: 1 (5,88 %)

zdroj: <https://nakup-obleceni-znacka-lacoste.vypinto.cz>

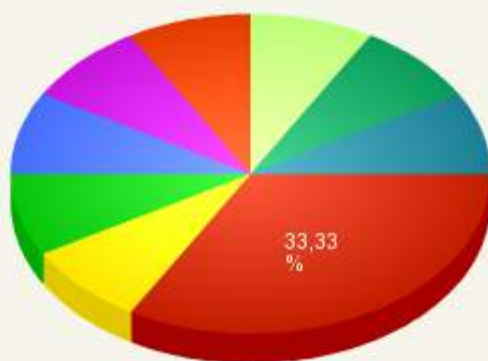
Jaké nevýhody / negativa má podle Vašeho názoru značka Lacoste?



- Cena : 3 (16,67 %)
- Cenu: 1 (5,56 %)
- nízká kvalita: 1 (5,56 %)
- Předražené kvůli ještěřčímu logu : 1 (5,56 %)
- -: 1 (5,56 %)
- občas kvalita neodpovídá ceně: 1 (5,56 %)
- Cena, v ČR rozhodně prepálena: 1 (5,56 %)
- Chlubit se značkou?: 1 (5,56 %)
- Old brand, konzervativní, bez inovací, když náhodou inovace přijdou, většinou to nestojí za nic. Mám pocit, že značka pomalu "umírá", vůbec není "sexy": 1 (5,56 %)
- Vyšší cena než jiné značky na stejné úrovni (ale záleží na typu oblečení i mé ochotě utrácet): 1 (5,56 %)
- žádné: 1 (5,56 %)
- Omezené velikosti: 1 (5,56 %)
- Sportovní věci Lacoste nejsou kvalitně dobré: 1 (5,56 %)
- Drahe výrobky: 1 (5,56 %)
- Nic zajímavého, obyčejné předražené věci.: 1 (5,56 %)
- Drahé věci: 1 (5,56 %)

zdroj: <https://nakup-obleceni-znacka-lacoste.vyplnto.cz>

Co byste uvítal(a) v nabídce, komunikaci, prodeji značky Lacoste ?



- Nic: 4 (33,33 %)
- Více extravagantní boty, vyšší podrážka, více barev: 1 (8,33 %)
- 00: 1 (8,33 %)
- nevím: 1 (8,33 %)
- Snížení cen až o 80 procent: 1 (8,33 %)
- asi nic: 1 (8,33 %)
- Nevím, běžně ji nekupuji ani nesleduji.: 1 (8,33 %)
- Žádnou reklamu v TV. Jsem na ni alergický a značku navždy zavrhu.: 1 (8,33 %)
- Nižší cenu a kvalitu materiálu. Občas neodpovídá cena / materiál.: 1 (8,33 %)

zdroj: <https://nakup-obleceni-znacka-lacoste.vyplnto.cz>

Z 80 osob, které odpověděly na dotazník, bylo 44 žen a 36 mužů. Ve věkové skupině 25-34 let bylo 29 respondentů, což je nejvíce. Následuje věková kategorie 35-44 let (20 respondentů) a 19-24 let (14 respondentů). Nejčastější hlavní činností respondentů byla práce (45 respondentů), dále podnikání (14 respondentů) a studium (12 respondentů). Většina respondentů (21) měla čistý měsíční příjem 20-29 tisíc K. Dalších 16 respondentů mělo příjem 30-39 tisíc korun. Většina respondentů (34) ráda nakupuje oblečení a 28 z nich tak činí jednou za několik měsíců.

Většina respondentů (51) uvedla, že nemá oblíbenou značku oblečení.

Preferovaným způsobem nakupování oblečení je offline nakupování (39 respondentů) ve srovnání s online nakupováním (18 respondentů). Nejčastějším zdrojem informací o značkách oblečení, módních trendech, stylu atd. byl internet (45 respondentů) a sociální sítě (37 respondentů).

Většina respondentů (74 respondentů) odpověděla, že zná značku Lacoste.

Většina respondentů (13 respondentů) odpověděla, ohodnotila propagace na 5 bodů

Nejčastější asociací se značkou Lacoste byl krokodýl (8 respondentů).

Většina respondentů (14 respondentů) ohodnotila značku Lacoste známkou 8 z 10 možných.

Většina respondentů (52 respondentů) nevlastní žádný výrobek značky Lacoste.

Pokud jde o další nákup, většina respondentů (22 respondentů) se rozdělila na polovinu a spíše ne.

Hodnocení kvality výrobků Lacoste se nejčastěji pohybovalo v rozmezí 7 až 8 bodů z 10 možných.

#### **1.14 Porterův model pěti konkurenčních sil společnost Lacoste**

##### **1. Hrozba nových vstupů (Threat of New Entrants):**

Bariéry vstupu: Zahrnují vysoké počáteční náklady na vstup do odvětví, jako jsou vysoké výrobní náklady nebo náklady na výzkum a vývoj. Lacoste má výhodu zavedené značky a loajální zákaznické základny, což může být bariérou pro nové konkurenty.

-Zapojení stávajících hráčů: Stávající hráči na trhu mohou reagovat na nové vstupy zvýšením marketingových investic, inovací nebo snižováním cen.

##### **2. Síla vyjednávání kupujících (Bargaining Power of Buyers):**

-Koncentrace kupujících: Pokud jsou kupující koncentrovaní nebo jejich objednávky tvoří velký podíl z celkových příjmů Lacoste, mohou mít větší sílu ve vyjednávání o cenách a podmínkách.

-Cenová citlivost: Pokud jsou kupující citliví na ceny nebo mají přístup k alternativním dodavatelům, může to ovlivnit schopnost Lacoste udržet svou cenu.

### 3. Síla vyjednávání dodavatelů (Bargaining Power of Suppliers):

- Koncentrace dodavatelů: Pokud jsou dodavatelé koncentrovaní nebo mají monopol na klíčové suroviny, mohou mít větší sílu v jednáních o cenách nebo podmínkách dodávek.

Dostupnost alternativních dodavatelů: Pokud jsou suroviny Lacoste k dispozici od několika dodavatelů, může to snížit sílu jednotlivých dodavatelů.

### 4. Hrozba substitučních výrobků (Threat of Substitute Products):

-Dostupnost substitutů: Pokud jsou dostupné substituty nebo alternativy k výrobkům Lacoste, může to ovlivnit poptávku a cenu těchto výrobků.

-Cenová a kvalitativní konkurence: Lacoste by mělo sledovat konkurenční výrobky nebo značky, které mohou nabídnout podobné vlastnosti nebo funkce za nižší cenu.

### 5. Intenzita konkurenční rivalita (Intensity of Competitive Rivalry):

-Počet a síla konkurentů: Pokud je na trhu mnoho konkurentů a jejich produkty jsou podobné nebo náhradní, může to vést k intenzivní konkurenci.

Růst odvětví: Pokud je odvětví, ve kterém Lacoste působí, stagnující nebo rostoucí, může to způsobit zvýšenou konkurenci a tlak na ceny a tržní podíly.

Tato analýza modelu Porterových pěti konkurenčních sil může Lacoste poskytnout důležité poznatky pro vyvíjení strategie a zlepšení své konkurenceschopnosti na trhu módního průmyslu.

### 1.15 Vrio Analýza společnosti Lacoste

#### **Vize:**

Vize Lacoste je hluboce zakořeněna v její slavné historii a odkazu zakladatele Reného Lacoste. Značka byla založena v roce 1933 a má bohaté dědictví spjaté se světem sportu a módy. Lacoste si klade dva cíle: ctít svou minulost a utvářet budoucnost.

Ve své podstatě se Lacoste snaží udržet si pozici světového lídra v módním průmyslu. V návaznosti na svůj kultovní status a nadčasový design chce značka i nadále zaujmout publikum po celém světě svým inovativním přístupem ke stylu a kvalitnímu řemeslnému zpracování.

Vize značky Lacoste však přesahuje pouhou dominanci na trhu. Jde o vytvoření kultury kreativity a inovací, kde se posouvají hranice a otevírají nové obzory. Tím, že Lacoste předbíhá vývoj a předvídá měnící se preference zákazníků, se snaží nově definovat módní prostředí a zároveň zůstat věrný svému dědictví elegance a atletičnosti.

Ústředním bodem vize Lacoste je hluboký závazek vůči zákazníkům. Značka se snaží vytvářet smysluplná spojení se svým publikem tím, že nabízí produkty a zážitky, které rezonují s jejich životním stylem, aspiracemi a hodnotami. Ať už na tenisovém kurtu nebo v ulicích města, cílem značky Lacoste je inspirovat lidi k autentickému sebevyjádření, aby vypadali stylově a cítili se sebevědomě.

### **Vzácnost:**

Krokodýlí logo Lacoste je velmi dobře rozpoznatelné a chráněné ochrannou známkou. Tato exkluzivita zvyšuje přitažlivost značky a odlišuje ji od jejích konkurentů.

Dědictví značky a její francouzské kořeny přispívají k jejímu jedinečnému postavení na trhu a kombinují klasickou eleganci s moderním stylem, který není snadné napodobit u ostatních.

### **Jedinečnost:**

I když se konkurence může snažit napodobit logo nebo designové prvky Lacoste, je velmi obtížné napodobit dědictví a historii značky. Bohaté dědictví značky Lacoste a její spojení se sportovními ikonami, jako byl René Lacoste, dodává jejímu image autenticitu a hloubku.

Závazek značky Lacoste ke kvalitě a řemeslnému zpracování jejích výrobků vyžaduje značné investice do získávání prvotřídních materiálů, výrobních postupů a odborných znalostí v oblasti designu, takže pro konkurenty je obtížné vyrovnat se jejím standardům.

### **Organizace:**

Lacoste udržuje silnou organizační kulturu založenou na inovacích, autenticitě a dokonalosti. Tato kultura podporuje kreativitu a spolupráci mezi divizemi designu, marketingu a maloobchodu.

Globální přítomnost společnosti a její distribuční síť umožňuje značce Lacoste oslovovat spotřebitele na klíčových trzích po celém světě prostřednictvím účinných marketingových kampaní a strategických partnerství.

Závazek Lacoste k udržitelnosti a společenské odpovědnosti dále posiluje pověst společnosti tím, že nachází odezvu u ekologicky a sociálně uvědomělých spotřebitelů.



Závěrem lze říci, že analýza VRIO značky Lacoste zdůrazňuje její trvalou hodnotu, vzácnost a organizační silné stránky, které přispívají k její konkurenční výhodě v módním průmyslu. Využitím výrazného dědictví značky, inovativních výrobků a silných organizačních schopností může Lacoste i nadále prosperovat na globálním trhu a zároveň zůstat věrná svému dědictví elegance a sportovní vytríbenosti.

## 1.16 Sestavení IFE a EFE matic

### IFE Matice:

Interní Faktor	Důležitost (0-1)	Hodnocení (0-4)	Váha	Skóre
Značková prestiž a pověst	0.10	4	0.10	0.40
Inovace v designu	0.08	4	0.08	0.32
Kvalita výrobků	0.09	3	0.09	0.27
Prodejní strategie	0.08	3	0.08	0.24
Široká zákaznická báze	0.07	4	0.07	0.28
Dostupnost financí	0.08	3	0.08	0.24
Manažerské dovednosti	0.10	4	0.10	0.40
<b>Celkem</b>			<b>1.00</b>	<b>2.15</b>

### EFE Matice:

Externí Faktor	Důležitost (0-1)	Hodnocení (0-4)	Váha	Skóre
Konkurence v oděvním průmyslu	0.09	3	0.09	0.27
Ekonomické podmínky	0.08	2	0.08	0.16
Zákaznické preference	0.09	3	0.09	0.27
Regulace a legislativa	0.08	2	0.08	0.16
Technologický vývoj	0.07	3	0.07	0.21
Společenské trendy	0.08	3	0.08	0.24
Měnové a geopolitické faktory	0.08	2	0.08	0.16
<b>Celkem</b>			<b>1.00</b>	<b>1.47</b>

Na základě údajů z matic můžeme vyvodit závěry:

Analýza matice IFE nám umožnila identifikovat klíčové faktory společnosti, které ovlivňují její výkonnost. Zjistili jsme, že Lacoste má silné stránky, jako je silná značka, rozmanitý sortiment výrobků a loajální zákazníci. Byly však identifikovány i slabé stránky, jako je omezený sortiment výrobků ve srovnání s konkurencí a zastaralý systém řízení zásob.

Maticová analýza EFE pomohla společnosti Lacoste pochopit vnější síly ovlivňující její podnikání. Identifikovala příležitosti, jako je rostoucí poptávka po luxusní módě a trendy, které by mohly vést k dalšímu růstu. Analyzovali však také hrozby, včetně intenzivní konkurence a nestabilního ekonomického klimatu.

Naše analýza ukazuje, že Lacoste by měl:

Investice do moderního systému řízení skladu a zásob zlepši efektivitu a zpřístupní výroby zákazníkům.

Rozšíření sortimentu:

Nabídka většího počtu výrobků může přilákat nové zákazníky a posílit konkurenceschopnost značky Lacoste vůči ostatním značkám.

Věrnostní program: Vytvoření věrnostního programu s kumulativními slevami může pomoci budovat vztahy se stávajícími zákazníky a motivovat je k častějším nákupům.

Na základě údajů z matice jsem došel k závěru, že značka jako taková je poměrně oblíbená a silná, značka má poměrně věrné publikum.

## 1.17 Zhodnocení a doporučení

Při analýze hospodaření společnosti Lacoste se dospělo k závěru, že se firmě daří finančně dobře. V současné době zažívá firma stabilní růst. Značka Lacoste je stále populárnější po celém světě. Mnoho celebrit, včetně hudebníků z Velké Británie a USA, se rozhodlo nosit oblečení Lacoste, což výrazně zvyšuje povědomí o značce. Významné výsledky přináší firmě také spolupráce s profesionálními sportovci.

Na základě svých tříletých zkušeností se společností, z toho dva roky jako konzultant a jeden rok jako asistent manažera, navrhuji řadu opatření ke zlepšení situace. Především doporučuji aktivně zapojit zákazníky do systému Lacoste. Navrhuji zavést věrnostní program s kumulativními slevami, vytvořit databázi zákazníků pro personalizovanější služby, rozšířit nabídku zajímavých kolekcí a zlepšit proces vracení zboží, který v současnosti chybí. Analýza zpráv o outletových prodejnách ukazuje, že máme 17. nejvyšší návštěvnost ze všech prodejen, což naznačuje potřebu zlepšit naši pozici na trhu. Nedostatečná plocha prodejny pro umístění veškerého zboží má za následek nižší tržby. Potřebujeme aktualizovat náš systém řízení zásob, díky němuž bude proces vyhledávání zboží pohodlnější a efektivnější. Doporučuji také přehodnotit motivační systém pro zaměstnance, protože mnozí z nich nevidí dostatečnou motivaci ke zvýšení prodeje.

Domnívám se, že pro úspěšný rozvoj značky v České republice je nutné zvýšit investice do reklamy, otevřít alespoň jednu prodejnu v dalších velkých městech země a zlepšit školení zaměstnanců. Kromě toho jsou v České republice určité problémy se sortimentem. Z průzkumu vyplynulo, že 8 % respondentů by uvítalo zajímavější modely obuvi, pro 8 % je značka považována za drahou a 21 % uvádí, že je od nákupu odrazuje cena. Z tohoto důvodu bylo již dříve navrženo zavedení věrnostního programu, aby se zákazníci cítili součástí značky.

Pro společnost kalibru Lacoste představuje konkurence masových značek, jako je Zara, určitou výzvu. Proto je třeba změnit značku. Průzkum také poskytuje náhled na to,

proč je značka většinou populace považována za drahou. Většina respondentů vydělává mezi 20 000 a 29 000 korunami a 56 % z nich již spíše pracuje, než studuje. Jsem si jist, že před vypuknutím COVID-19 a válečné situaci byly tržby v obchodech o 10-20 % vyšší. V důsledku inflace v zemi se ceny zboží zvýšily, což se projevilo i na tržbách. Vedení již uspořádalo schůzku a slibuje, že bude klesající počet zákazníků řešit. V jedné z prodejen již došlo k pozitivní změně, některé výrobky byly trvale zlevněny o 70 %. Je očividné, že pokud se bude firma nadále držet tímto směrem, značka svou pozici na trhu jen posílí.

## 1.18 Závěr

Na základě analýzy lze konstatovat, že společnost má potenciál zlepšit řadu výše uvedených aspektů. K těmto závěrům můžeme přidat další oblasti, na kterých je třeba pracovat. Například častější kontrola ze strany centrály ve Francii by mohla významně přispět k zajištění kvality v našich prodejnách. Vzhledem k různorodosti vzorů a kolekcí v různých prodejnách by bylo užitečné najmout více vizualizátorů, aby bylo možné lépe vyhovět potřebám více než jedné prodejny. Významným zlepšením by bylo také vytvoření týmu, který by se věnoval údržbě prodejen a merchandisingu.

Kromě toho je třeba přilákat zákazníky ke značce Lacoste. Z výsledků průzkumu lze říci, že většina respondentů, konkrétně 51 osob, nepreferuje žádnou značku, což představuje potenciální zákaznickou základnu pro naši značku. Jak je můžeme přilákat? Začneme rozšířením sortimentu v našich českých prodejnách. Podle výsledků průzkumu například většina dotázaných žen projevila zájem o spodní prádlo a pásky, které v současné době nenabízíme. To je jen jeden příklad. Vzhledem k mladé cílové skupině našich zákazníků musíme být schopni rychle reagovat na nové trendy, které se neustále mění. Musíme být také schopni vytvořit ikonické zboží, jako je například klasické polo tričko Lacoste. Kromě toho musíme budovat různá partnerství, protože ambasadoři značky Lacoste mají na zájem zákazníků značný vliv."

Většina respondentů nemá vztah k vysoké úrovni poplatků, což by mohlo vést k tomu, že by se objevilo více společností s cenově dostupnějšími produkty nebo originálními designovými výrobky, jako je tenisové vybavení, tenisové rakety, čepice a další sportovní doplňky obecně.

Obecně je spokojenost zákazníků s kvalitou výrobků vysoká. Mnozí z nich však neprojevují dostatečný zájem o naši značku. Proto je nutné investovat do reklamy a slev při prvním nákupu, aby se o naše výrobky zajímalo více zákazníků.

Mezi silné stránky naší značky patří bohatá historie. René Lacoste prožil úžasný život a jeho citáty visí v mnoha našich obchodech. Vytvořili jsme dokonce kolekci věnovanou jeho úspěchům v tenise. Kromě toho je náš symbolický krokodýl všeobecně uznávaný a zákazníci, kteří nosí naše výrobky, se vždy odlišují od ostatních značek. To je to, co si mnoho lidí při nákupu značkových předmětů přeje.

Celkově je pozice společnosti velmi dobrá, a to i přes pandemické období, kdy se nám podařilo udržet prodej prostřednictvím internetového prodeje. V Praze se otevírají nové prodejny a doporučil bych otevřít další prodejnu, minimálně v Brně. Zatím nevidím pro naši značku žádné globální problémy a nemyslím si, že by se stalo něco zásadního, co by ji mohlo poškodit. S tak bohatou historií, jakou značka Lacoste má, byste museli udělat hodně vážných chyb, aby se něco pokazilo. Samozřejmě existuje prostor pro zlepšení, které ovlivní prodej, ale není to nutné, protože naše prodeje pravidelně rostou téměř ve všech obchodech.

Analýzy a praktické zkušenosti Lacoste tedy potvrzují, že existuje několik klíčových oblastí pro zlepšení pozice na trhu. Především je nutné aktivně propagovat jedinečné vlastnosti značky, včetně nových reklamních kampaní a účasti na akcích. Důležité je také zavést věrnostní programy a speciální akce pro stálé zákazníky, aby se stimuloval prodej a posílila image značky. V neposlední řadě je důležitým aspektem udržování vysokých standardů kvality výrobků a vytváření jedinečných kolekcí. Se správným přístupem k rozvoji značky může Lacoste dosáhnout dalších úspěchů a posílit svou pozici na trhu módy a stylu.

## 1.19 Seznam použitých zdrojů

BRUIN, de, Lars, 2016. Value Chain Analysis: An Internal Assessment of Competitive Advantage. <https://www.business-to-you.com/value-chain/>

RŮČKOVÁ, Petra, 2021. *Finanční analýza: metody, ukazatele a využití v praxi*. 7. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 172 s. ISBN 978-80-271-3124-2.

SINGH, Meera, 2012. Marketing Mix of 4P'S for Competitive Advantage. *IOSR Journal of business and Management*. IOSR Journals, 3(6), ss. 40-45. ISSN 2278-487X.

BADI, K. a kol., 2018. The Impact of Marketing Mix on the Competitive Advantage of the SME Sector in the Al Buraimi Governorate in Oman. *SAGE open*. SAGE Journals, 8(3), ss. 1-10. DOI 10.1177/2158244018800838

FESTA, G. a kol., 2016. The (r)evolution of wine marketing mix: From the 4Ps to the 4Es. *Journal of Business Research*. Elsevier, 69(5), ss. 1550-1555. DOI 10.1016/j.jbusres.2015.10.015

SHEVCHENKO, M. a kol., 2019. The choice of competitive strategy of agricultural enterprise. *Innovacii v APK: problemy i perspektivy*. Majskij: FGBOU, 3(23), ss. 105-115. ISSN 2311-9535.

SEMUEL, Hatane, SIAGIAN, Hotlan a Stefanie OCTAVIA, 2016. The effect of leadership and innovation on differentiation strategy and company performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. Elsevier, 237(2017), ss. 1152-1159. DOI 10.1016/j.sbspro.2017.02.17.

LOREDANA, Ecobici M., 2017. The use of Ansoff matrix in the field of business. *Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu, Economy Series*. 2(2017), ss. 141-149. ISSN 2344-3685.

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing a.s. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

TOMEK, Gustav, 2009. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C. H. Beck. 240 s. ISBN 978-80-740-0098-0.

RUBIN, Yu., 2014a. Development of competitive strategies. *Modern competiton: the theory of competiton*. Sinergia, 6(48), ss. 102-123. ISSN 1993-7598.

RUBIN, Yu., 2014b. Strategies for competitive actions. *Modern competiton: the theory of competiton*. Sinergia, 4(46), ss. 101-143. ISSN 1993-7598.

PORTER, Michael E., KRAMER, Mark R., 2011. Creating shared value. *Harvard Business Review*. Brighton: Harvard Business Publishing, 89, 1-2, ss. 62-77. ISSN 0017-8013.

ROSZKOWSKA-MENKES, Maria, 2021. Porter and Kramer's (2006) „Shared Value“. *Encyklopedia of Sustainable Management*. Springer Nature Switzerland AG, DOI 10.1007/978-3-030-02006-4\_393-1. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/profile/Maria-Roszkowska-Menkes/publication/355680087\\_Porter\\_and\\_Kramer's\\_2006\\_Shared\\_Value/links/617963210be8ec17a939b43b/Porter-and-Kramers-2006-Shared-Value.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Maria-Roszkowska-Menkes/publication/355680087_Porter_and_Kramer's_2006_Shared_Value/links/617963210be8ec17a939b43b/Porter-and-Kramers-2006-Shared-Value.pdf)

AMOAKO, GEORGE L., DARTEY-BAAH, KWASI, 2020. Corporate Social Responsibility: Strategy for boosting brand percepation and competitive advanatage. In: KUNA-MARSZALEK, Anetta a Anieszka KLYSIK-URYSZEK, 2020. *CSR and Socially Responsible Investing Strategies in Transitining and Emerging Economies*. Hershey: IGI Global, ss. 65-756. ISBN 978-1-79982195-3.

THADDEUS, Mallya, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing a.s. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-1545-2.



JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012. *Marketing v cestovním ruchu: Jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 320 s. ISBN 978-80-247-8146-4.

BUREŠOVÁ, Jitka, 2022. *Online marketing: Od webových stránek k sociálním sítím*. Praha: Grada Publishing a.s. 288 s. ISBN 978-80-271-4928-5.

KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2015. Eupress. ISBN 978-80-7408-100-2.

KOTLER, Philip. *Kotler on Marketing*. New York: Simon and Shuster Inc., 2014. ISBN 0-684-84498-0

FRIEDMAN, Jack P.. *Dictionary of Business and Economic Terms*. New York: Verlag, 2012, ISBN 978-1-4380-8338-4

RICARDO, David, *On the Principles of Political Economy and Taxation* (1 ed.), London: John Murray, 2007, ISBN 9783487409290

HEISLER, Herbert, Radim VALENČÍK a Petr WAWROSZ. *Mikroekonomie: základní kurz*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2010. Eupress. ISBN 978-80-7408-039-5.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip a Gary, ARMSTRONG. *Principles of Marketing*. Pearson Education Limited, 2019. ISBN 978-129-226-9566

PORTER, Michael. Konkurenční strategie: technika analýzy průmyslových odvětví a konkurentů. Alpina publishers, 2015. ISBN 5-9614-0143-0

KOVALEV, Alexandr. Strategický Management. Petrohrad: Piter, 2016. ISBN 978-5-496-02020-6

DOUGLAS, West, John FORD, Essam IBRAHIM. Strategic Marketing: creating competitive advantage. United Kingdom: Oxford University Press, 2015. ISBN 978-0-199-6840-90

WANG, Wen-Cheng, Lin, CHIEN-HUNG, Chu, YING-CHEN. Types of Competitive Advantage and Analysis. International Journal of Business and Management, 2011. ISSN 1833-3850

Lužina, D. Yu. PEST-analýza jako nástroj řízení podniku ve sféře služeb. In: Aktuální otázky ekonomiky a řízení: sborník materiálů II. Mezinárodní vědecké a praktické konference. Novosibirsk: Centrum pro rozvoj vědecké spolupráce, 2017. S. 112–116.

*RENÉ LACOSTE AND THE US: A REAL LOVE AFFAIR.* Online. Wwww.lacoste.com. 09.2023n. 1. Dostupné z: <https://www.lacoste.com/gb/news/heritage/rene-lacoste-and-the-us.html>. [cit. 2024-03-13].

## Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

### 1.20 Seznam obrázků

Obrázek 1: Základní oblasti analýzy prostředí podniku .....	10
Obrázek 2: Konkurenční prostředí – Porterův model pěti konkurenční sil .....	18
Obrázek 3: Hodnototvorný řetězec dle M. Portera .....	21
Obrázek 4: Marketingové prostředí podniku .....	24
Obrázek 5: Konkurenční strategie dle Portera .....	32
Obrázek 6: Ansoffova matice .....	34

### 1.21 Seznam tabulek

Tabulka 1: SWOT analýza.....	30
------------------------------	----

### 1.22 Seznam grafů

Odkazovaný seznam grafů

### 1.23 Seznam použitých zkratk

Soupis a definování zkratk (vyskytuje-li se jich v textu velké množství)

## **Přílohy**

Odkazovaný seznam příloh