



VYSOKÁ ŠKOLA KREATIVNÍ KOMUNIKACE

Katedra marketingových komunikací

Kreativní marketing a komunikace

Management v kreativním průmyslu

Tvorba strategického plánu pro podnik Academy-S

Autor: Karolína Jansová

Vedoucí práce: Ing. David Štěpán

2022

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité prameny a literaturu, ze kterých jsem čerpala. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna veřejnosti pro účely studia a výzkumu.

Ve Vysoké nad Labem dne..... Podpis autora:

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu bakalářské práce Ing. Davidu Štěpánovi za odborné vedení a užitečné rady. Velké díky patří majitelce podniku Academy-S Christině a její mamince za ochotu podělit se se mnou o informace a pracovní i životní zkušenosti a také za čas, který mi věnovaly. Děkuji také Martě Rajohnson za sdílení mého dotazníku a dále všem respondentům, kteří se do mého průzkumu zapojili. Rodičům, příteli a celé mé rodině nesmírně vděčím za trpělivost a neskutečnou oporu během tvorby této bakalářské práce.

Abstrakt

Hlavním cílem této bakalářské práce je tvorba strategického plánu pro podnik Academy-S, který se zabývá zejména tetováním permanentního make-upu a také pomáhá lidem po mastektomii. V teoretické části se práce zabývá termíny jako podnikání, vize a mise společnosti a důležitostí vlivu okolí na podnik, dále SWOT a PEST analýzou a strategickým plánováním. Praktická část představuje společnost Academy-S a motivace její majitelky. Na základě analýz okolí podniku – včetně kulturních vlivů a pohledu veřejnosti na společnost – byl vytvořen nový strategický plán zahrnující strategické cíle, a to včetně operativních cílů, harmonogramu a návrhů rozpočtů.

Klíčová slova: podnikání, strategie podniku, strategický plán, vize podniku, SWOT analýza, PEST analýza

Abstract

The main aim of the bachelor thesis is to create a strategic plan for the company called Academy-S – a studio specialized in permanent make-up and helping people after mastectomy. The theoretical part deals with the main terms such as business, a vision and a mission of a company, importance of company's environment, as well as SWOT and PEST analyses and strategic planning. The practical part introduces company Academy-S and gives the perspective of its owner. As emerged from analyses of the business environment, including cultural requirements and a public view of the company a new strategic plan is introduced with its goals and partial operational goals, a timeline and a budget proposal.

Key words: entrepreneurship, company strategy, strategic plan, vision of the company, SWOT analysis, PEST analysis

Obsah

ÚVOD	1
1 PODNIKÁNÍ	3
1.1 DEFINICE PODNIKÁNÍ, PODNIKATELE.....	3
1.1.1 <i>Vlastní definice podnikání</i>	7
1.2 ŽIVNOST NEBO SPOLEČNOST.....	7
1.3 FRANCHISOVÉ PODNIKÁNÍ.....	8
1.3.1 <i>Franchising</i>	8
1.3.2 <i>Proč volit franchising v podnikání, aneb jeho výhody a nevýhody pro franchisanta</i>	8
1.4 MOTIVACE ČLOVĚKA ZAČÍT PODNIKAT.....	10
1.4.1 <i>Osobnost podnikatele/podnikatelky</i>	11
1.5 PODNIK.....	12
1.5.1 <i>Dělení podniku a výhody malých a středních podniků</i>	13
1.6 ŽENY V PODNIKÁNÍ	14
2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ	15
2.1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ.....	15
2.1.1 <i>Výhody strategického řízení</i>	17
2.1.2 <i>Nevýhody strategického řízení</i>	17
2.2 STRATEGIE	18
2.3 UJASNĚNÍ SI VLASTNÍ POZICE NA TRHU – NUTNOST PŘI STRATEGICKÉM PLÁNOVÁNÍ ...	20
2.3.1 <i>Je třeba znát své PROCĚ</i>	20
2.3.2 <i>Vize a mise</i>	23
2.4 STRATEGICKÁ ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU.....	27
2.4.1 <i>Interní analýza podniku</i>	29
2.4.2 <i>SWOT analýza</i>	29
2.4.3 <i>PEST analýza</i>	30
2.4.4 <i>Konkurence a zákazníci</i>	31
2.5 STRATEGICKÝ PLÁN	32
2.5.1 <i>Cíle podniku</i>	32
3 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU ACADEMY-S	35

3.1 KONKRÉTNÍ ČINNOSTI ACADEMY-S	35
3.1.1 Tetování – permanentní make-up	35
3.1.2 Odstraňování starého permanentního make-upu	36
3.1.3 Kurzy permanentního make-upu.....	37
4 PODNIKÁNÍ ACADEMY-S.....	38
4.1 MOTIVACE MAJITELKY ZAČÍT PODNIKAT, OSOBNOST PODNIKATELKY	38
4.2 JAKOU HRAJE PODNIK HRU (KONEČNOU/NEKONEČNOU)?	41
4.3 JAK FUNGUJE ACADEMY-S FRANCHISOVÁ SPOLUPRÁCE?	41
5 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ V ACADEMY-S	43
5.1 UJASNĚNÍ SI VLASTNÍ POZICE NA TRHU	43
5.1.1 Je třeba znát své „PROČ“	43
5.1.2 Vize a mise podniku	44
5.2 STRATEGICKÁ ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU	45
5.2.1 Interní analýza podniku	45
5.2.2 SWOT analýza	46
5.2.3 PEST analýza.....	48
5.2.4 Konkurence a zákazníci	52
5.3 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU	54
5.3.1 Sběr dat.....	54
5.3.2 Dotazníkové šetření	55
5.4 STRATEGICKÝ PLÁN PRO PODNIK ACADEMY-S	61
5.4.1 Strategický cíl 1: Pomáhat co nejvíce ženám po mastektomii prsu.....	61
5.4.2 Strategický cíl 2: Vylepšení komunikace směrem k zákazníkům	62
5.4.3 Strategický cíl 3: Nový způsob pomoci vhodný pro muže i ženy – trichopigmentace	65
5.4.4 Ganttův diagram pro strategické cíle Academy-S.....	67
ZÁVĚR	68
TERMINOLOGICKÝ SLOVNÍK	70
ZDROJE	72
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK	78
SEZNAM PŘÍLOH.....	79

ÚVOD

Tato bakalářská práce se zabývá podnikem Academy-S, který se věnuje nejen permanentnímu make-upu, ale i charitativní činnosti – podnik pomáhá lidem po mastektomii a osobám trpícím alopecii. Cílem mého snažení je zhodnotit tento podnik a na základě analýz stanovit strategický plán, který navazuje na jeho vizi a poslání.

Téma své bakalářské práce jsem si vybrala, protože mi je podnik Academy-S blízký, líbí se mi činnosti, které dělá, líbí se mi, jak je dělá, a hlavně proč je dělá. Smysl předchozí věty pochopíte hlouběji po přečtení této práce. Jsem také velmi ráda, že mohu prostřednictvím této práce pomoci s osvětou – otevřít oči lidem, kteří se domnívají, že permanentní make-up je pouze estetickou záležitostí. Je mi ctí analyzovat podnik Academy-S a pomoci společnosti s ujasněním pozice na trhu pomocí stanovení vize. Jsem také vděčná, že se mohu zapojit do hledání cílů a stát se tak součástí rozvoje podniku, aniž by se odchýlil od svého prvotního poslání.

Práce je rozdělena do dvou částí – teoretické a na ni navazující praktické. V teoretické části se věnuji definici pojmů podnikání a podnikatel, motivaci podnikatele a vizi podniku, přičemž ve spojitosti s touto tematikou vycházím převážně z knih Simona Sinka. V další části práce popisují analýzy jako SWOT a PEST z teoretického hlediska – to aby čtenář dokázal snáze pochopit navazující tvůrčí část této bakalářské práce. Následně zde uvádím do širšího kontextu strategické řízení, jeho výhody, nevýhody a pojmy s ním související

V praktické části práce se věnuji konkrétnímu dění v podniku Academy-S, přičemž čerpám z velké míry z vlastních zkušeností s touto společností, ale také z informací od majitelky podniku a její maminky. Na základě předem získaných teoretických znalostí analyzuji okolí podniku pomocí PEST analýzy a vytvářím SWOT analýzu. Ujasňuji pozici Academy-S na trhu pomocí sepsání mise a vize podniku společně s jeho „proč“. Na základě analýz a hlavně vize a poslání podniku vytvářím strategický plán, přičemž v práci nechybí Ganttův diagram časové posloupnosti strategických cílů či orientační rozpočty k jednotlivým mini-cílům. Součástí tvůrčí části práce je také analýza odpovědí z předem vytvořeného dotazníku, který měl za úkol zjistit postoj veřejnosti k permanentnímu make-upu, přičemž odpovědi mně pomohly jak s ujasněním pozice podniku na trhu, tak s vymýšlením cílů.

Součástí bakalářské práce jsou přílohy.

Na závěr úvodní části této práce jsem si dovolila použít recenzi jedné ze služeb podniku Academy-S:

„V roce 2018 mi byla diagnostikována rakovina prsu. Celkem jsem prodělala 6 operací a výsledkem, mimo jiné, je i oboustranná mastektomie a rekonstrukce prsou. Pan MUDr. Patzelt mi doporučil slečnu Christinku a její studio, která provádí tetování dvorců a bradavek s 3D efektem. Dnes je to právě měsíc, co jsem tento zákrok absolvovala a po 3 a půl letech se cítím opět kompletní žena. Vstoupila jsem do krásného prostředí pod Vyšehradem. Uvítal mě usměvavý personál a milá Christinka. Ta mi vše vysvětlila, při zákroku nic nebolelo. Je vidět, že ji práce naplňuje, má z ní radost a dává jí smysl. Zákrok probíhal v pohodové a milé atmosféře. Po dvou hodinách jsem viděla výsledek a nevěřila jsem svým očím. Christinka je prostě kouzelnice. Byl přizván i manžel, ten má ve zvyku vše komentovat, ale tentokrát ztratil řeč, prostě byl nadšen!!! Moc s manželem děkujeme a všem ženám s podobným problémem upřímně a vřele doporučujeme Ivana a Pavel.“¹ (Ivana H. 54 let)

¹ Academy-S, online.

TEORETICKÁ ČÁST BP

1 PODNIKÁNÍ

V úvodu teoretické části práce bych ráda zmínila a vysvětlila pojmy jako podnikání a osobnost podnikatele společně s motivací člověka „podnikat“ (tj. nejčastější důvody, proč lidé vstupují na tvrdé a nemilosrdné bitevní pole plné rivality – proč lidé začínají podnikat). Poté bych rozebrala, co je to podnik a jaké typy podniků existují.

V současné době najdeme jen těžko rodinu, v níž by nebyl historicky alespoň jeden člen podnikatel či živnostník, nebo se o to alespoň nepokusil. Ráda bych tedy níže vysvětlila základní termíny z oblasti podnikání pomocí citací z odborné literatury. Zaměřím se především na definici podnikání, osobnost podnikatele či podnikatelky, nejčastější motivace k podnikání a hlavní osobnostní a charakterové rysy člověka nezbytné k vykonávání této činnosti.

1.1 Definice podnikání, podnikatele

Kdybychom kladli náhodným lidem otázku „Víte, co je to podnikání? A kdo je podnikatel?“, s vysokou pravděpodobností by nám každý odpověděl „No jasně!“. Většina lidí se s těmito pojmy ve svém životě již mnohokrát setkala, málo z nich si však uvědomuje, že jejich definice se liší v závislosti na úhlu pohledu a pohybuje se v různých významových rovinách. Z tohoto vyplývá, že pojmy podnikání a podnikatel nelze jednoznačně definovat, v zásadě je od sebe nejde ani oddělit. V případě záměny otázky v první větě tohoto odstavce za otázku „Jak byste definoval/a pojem podnikání/podnikatel?“ bychom nejspíše od každého člověka dostali více i méně odlišné, vlastní i převzaté vysvětlení daného pojmu.

Než se ovšem pustíme do samotných definic pojmů, je nutno krátce uvést, jak to bylo s podnikatelem a podnikáním v historii. Prvky podnikání a osobnost podnikatele můžeme najít například u Michelangela, který svá díla tvořil na přelomu 15. a 16. století. Právě jeho tehdejší „podnikavost“ byla nejspíše tím, co ho odlišovalo od dalších talentovaných umělců té doby. Proč se tedy v učebnicích historie nikde nepíše o podnikání? Nová pracovní pozice a s ní i název „entrepreneur“, v překladu podnikatel, vznikly až v 18. století. Její utváření vyzoroval významný francouzský ekonom a publicista Richard Cantillon, který je považován za autora slova podnikatel. V původním překladu slovo „entrepreneur“

(podnikatel) znamená „někdo mezi“, tj. „prostředník“.² Samotné slovo podnikatel a teorie podnikání i nadále procházely a stále prochází vývojem, vznikají jiné pohledy a názory a oba pojmy se vyvíjí společně s dobou. Ani dnes by se odborníci neshodli na jednotném vymezení termínů podnikání a podnikatel.

Právní definici podnikání najdeme v novém občanském zákoníku, který vešel v platnost 1. ledna 2014. Vysvětlení pojmu podnikání, respektive podnikatel, zní v zákoníku takto:

„Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“³

V této právní definici podnikatelské činnosti je skryto více rysů podnikání a informací, než se na první pohled může zdát.

- *Soustavnou činností* nemyslí zákon činnost nepřetržitou, ale takovou, kterou děláme s vizí dělat ji i nadále. Příležitostné a náhodné činnosti nejsou brány v potaz zákonem jakožto podnikání – je to činnost, kterou děláme s úmyslem ji opakovat (alespoň v nějakých sekvencích). Podle zákonného ustanovení můžeme za podnikatele považovat i osobu, která je zároveň zaměstnancem a podniká ve svém volném čase.⁴
- *Samostatnost* poukazuje na fakt, že osoba, která činnost podnikání vykonává, sama rozhoduje o místě a době, tj. kde a kdy je činnost vykonávána. Stejně tak rozhoduje tato osoba o organizaci práce. To vše se děje na základě vlastní a zcela svobodné vůle dané osoby. Dále musí zajišťovat finanční chod podnikání a hospodařit se ziskem z činnosti a rozhodovat o jeho použití.⁵
- *Na vlastní účet* nám říká, že podnikatel provádí danou činnost pod vlastním jménem, a v případě, že je zapsán do obchodního rejstříku, tak pod názvem firmy. Z toho nám vyplývá, že podnikatel nesmí být anonymní osoba. Osoby, které jednájí podle pokynů podnikatele, musí jednat jeho jménem, nebo jménem firmy – nemůžeme podnikat na jinou osobu.⁶
- *Vlastní odpovědnost* je dalším z klíčových faktorů souvisejících s podnikatelskou činností, přičemž rizikům a odpovědnosti se nelze vyhnout. Podnikatel odpovídá za

² Srpová a Řehoř 2010, s. 18.

³ Česko 2014, s. 64, § 420.

⁴ *Jak Nový občanský zákoník definuje podnikání 2020*, online.

⁵ Tamtéž, online.

⁶ Tamtéž, online.

všechny závazky spojené s jeho podnikáním celým svým majetkem – obchodním, ale i osobním. Z toho může vzejít problém v případě, že podnikatel neodhadne své síly, zadluží se a následkem toho mu je odebrán osobní majetek, např. dům.⁷

- *Dosažení zisku* je poslední, avšak neméně důležitou zmiňovanou charakteristikou podnikání dle právní definice. Zisk je jedním z hlavních cílů podnikatelské činnosti. Pokud osoba vykonává činnost a nemá v úmyslu dosahovat zisku ze zákona se nejedná o podnikatelskou činnost a osoba tedy není podnikatelem. Na druhou stranu podnikání může skončit zkrachováním firmy a ztrátou – nemůžeme však na základě toho tvrdit, že ztráta je smyslem podnikání.⁸

Velice zajímavě vysvětluje podnikatelskou činnost i odborník Hisrich, který v roce 1985 stanovil definici podnikání následovně: „podnikání je proces vytváření čehosi jiného, čemuž náleží hodnota prostřednictvím vynakládání potřebného času a úsilí, přebírání dobrovolných finančních, psychických a společenských rizik a získávání potřebné odměny v podobě peněžního a osobního uspokojení“.⁹ Definice Roberta D. Hisricha je z mého pohledu komplexní, jelikož v sobě zahrnuje vysvětlení činnosti zvané podnikání společně s riziky, na které nemůžeme v kontextu podnikání zapomínat. Definice také ve zkratce vysvětluje, proč osoba podnikatele tato rizika podstupuje – tj. podnikání má plusové i minusové stránky.

Autor mnoha knih Simon Sinek definuje podnikání jako nekonečnou hru. A co je to taková nekonečná hra? Podle Sinka (autora knihy *The Infinite Game*) a Carse (autora knihy *Finite and Infinite Games: A Vision of Life as Play and Possibility*) máme dva typy her – konečné a nekonečné.

Simon Sinek v knize uvádí, že konečnou hrou je třeba fotbal. Ale může to být i hokej. Nebo hokejbal. Na tom nezáleží – ve všech těchto zmiňovaných „hrách“ mají hráči dresy, podle kterých rozpoznáme, do jakého týmu patří. Hrají hru podle předem daných pravidel a na jejich dodržování dohlíží rozhodčí, přičemž hráči vědí, že při nedodržení pravidel přijde trest. Mají za cíl hru vyhrát, a tak obě strany souhlasí s tím, že tým, který nastřílí více branek

⁷ *Jak Nový občanský zákoník definuje podnikání 2020*, online.

⁸ Tamtéž, online.

⁹ Hisrich a Peters 1996, s. 19.

v určitém časovém úseku zvítězí. Po skončení zápasu hráči odejdou domů.¹⁰ „Konečné hry vždy mají začátek, prostředek a konec.“¹¹

James P. Carse ve své knize uvádí zajímavé rozdíly mezi „konečnými a nekonečnými“ hrami. Například:¹²

- Konečné hry hrajeme s cílem vyhrát, smyslem nekonečných her není výhra, nýbrž nekončící hra.
- Konečné hry nám berou čas, ty nekonečné ho vytváří.
- Konečné hry se odehrávají v jakémsi „ohraničení“, hráči v nekonečných hrách si s „ohraničeními“ hrají a různě je přesunují.
- Pravidla konečných her se v průběhu hry nesmí měnit, u nekonečných her se musí měnit.

V nekonečných hrách není vítěz ani poražený. Nemáme v nich cílové pásky a naším úkolem ani cílem není vyhrát. Tyto hry nemají předem daná pravidla. Nekonečnou hrou je třeba přátelství, manželství či vzdělání – nelze zde vyhrát. A v neposlední řadě Sinek říká, že je nekonečnou hrou právě podnikání. V tomto případě neznáme předem své protivníky ani jakou strategii a taktiku proti nám zvolí. V podnikání nemáme předem daný začátek, nevíme, co bude uprostřed ani jestli už v tom „uprostřed“ jsme. Nevíme, kdy bude konec a jestli nějaký bude – snažíme se, aby nebyl. Na základě tohoto odstavce můžeme pochopit, proč jsou slogany firem jako „jsme jedničkou na trhu“ nebo „jsme nejlepší“ tak moc nesmyslné. Podnikatel je optikou Simona Sinka hráč. Hráč nekonečné hry.¹³

Simon Sinek dále ve své knize vysvětluje, že zisk je výsledek nekonečné hry, avšak nemůže být podstatou hry. Jeho pohled na podnikání je v rozporu s výše uvedenou definicí občanského zákoníku.¹⁴ Přikláním se na stranu Simona Sinka – podnikání by mělo mít hlubší kořeny a význam, než je ziskovost. To ale neznamená, že by podnikání nemělo být ziskové. Ale prvotní důvod, proč jsme s podnikáním začali, a stejně tak i náš cíl by měly pocházet z „vyšších“ či smysluplnějších pohnutek, než je ziskuchtivost / touha po zisku. Peníze v životě nejsou to, co nás dělá šťastnými, pouze šťastnějšími.

¹⁰ Sinek 2021, s. 17.

¹¹ Tamtéž, s. 17.

¹² Štefek 2018, online.

¹³ Sinek 2021, s. 17-19.

¹⁴ Tamtéž, s. 61.

1.1.1 Vlastní definice podnikání

Připustíme-li, že podnikání je nekonečná hra, musí potom uspokojovat podnikatele, zaměstnance i zákazníky. Podnikáme za účelem tvoření zisku a pozitivního cash flow, ale nesmí to být jediný hlavní záměr podnikatele. Podnikatel je člověk, který přináší nové způsoby řešení výroby, hledá díry na trhu, je inovativní, kreativní a nebojí se riskovat. Vstupuje na pole podnikání s vědomím, že podnikání s sebou přináší spoustu rizik, tj. podnikání je riziková činnost.

1.2 Živnost nebo společnost

Máme dvě různé formy podnikání – můžeme podnikat jako fyzická osoba, tj. provozovat živnost, nebo jako právnická osoba, tj. založíme společnost.

Živnostenské podnikání je provozováno fyzickými osobami, v praxi a v českých zákonech se můžeme setkat se zkratkou OSVČ = osoba samostatně výdělečně činná. Živnostník musí mít živnostenské nebo jiné oprávnění k provozování podnikatelské činnosti.¹⁵

Ti, kteří se rozhodnou podnikat prostřednictvím společnosti, jsou chápáni jako právnické osoby. Ve většině případů při zakládání společnosti je nutností složení vstupního kapitálu. Po stránce administrativní je toto podnikání mnohem složitější. Právnické osoby musí být zapsány v obchodním rejstříku.¹⁶ Právnická osoba je nucena vybrat si z jedné varianty typu společnosti definované v obchodním zákoníku:¹⁷

- Veřejná obchodní společnost (v. o. s.)
- Komanditní společnost (k. s.)
- Společnost s ručením omezením (s. r. o. / spol. s r. o.)
- Akciová společnost (a. s.)

U každé varianty jsou odlišná pravidla při jejím zakládání a jiná částka potřebná pro počáteční vklad.¹⁸

¹⁵ Srpová a Řehoř 2010, s. 30, 56.

¹⁶ Tamtéž, s. 30, 56.

¹⁷ Poczatková a Brňovjáčková 2015, s. 52.

¹⁸ Tamtéž, s. 52.

1.3 Franchisové podnikání

V této podkapitole objasňuji pojem franchising a jeho základní výhody a nevýhody pro podnikání. Mnou zvolený podnik pro praktickou část bakalářské práce využívá prvky franchisové spolupráce – je pod „záštitou“ celosvětově známé Academy-S.

1.3.1 Franchising

Definovat franchising není vůbec jednoduché, protože české právo tento pojem nereguluje a nenajdeme jeho vysvětlení ani v žádném z českých zákonů.¹⁹ V doslovném překladu znamená franchising „být svobodným“, myšleno v řízení a vedení vlastního podniku (ale pod záštitou).²⁰

Definice dle Vrchního soudu v Praze a Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže:

„Předmětem franchisové smlouvy je poskytnutí výrobního nebo obchodního know-how a dalších průmyslových práv poskytovatelem příjemci za to, že příjemce výsledky svého podnikání uvede na trh. (...)“²¹

Internetová stránka věnující se franchisingu uvádí, že se jedná o systém řízeného podnikání. Franchisant má výhodu oproti klasickým podnikatelům v tom, že se může spolehnout na franchisora a jeho následnou systematickou péči – a to jak co se týká pomoci s prodejem, tak v podobě různých školicích aktivit. Pravděpodobně nejpodstatnějším benefitem ale zůstává předané know-how v daném oboru. Jak už to bývá, nic není v životě zadarmo, a tak musí franchisant zaplatit franchisorovi počáteční licenci a následně odvádí během doby franchisové spolupráce určité procento ze zisku a řídí se podle předem daných a nastavených obchodních podmínek, které jsou sepsány ve franchisové smlouvě. Vše záleží na dohodě mezi oběma stranami.²²

1.3.2 Proč volit franchising v podnikání, aneb jeho výhody a nevýhody pro franchisanta

Záměrně uvádím výhody a nevýhody franchisingu jen pro jednu stranu (stranu franchisanta), jelikož je to pro účely mé bakalářské práce dostačující. Podnik, který analyzuji v druhé části

¹⁹ Ctíbor a Horáčková 2017, s. 1.

²⁰ Nováková 2015, online.

²¹ Ctíbor a Horáčková 2017, s. 1.

²² Nováková 2015, online.

práce, je provozován franchisantem. Pro franchisanta (odběratele licence od franchisora pro provozování „vlastního podniku“) znamená tato spolupráce nespočet výhod.

Řezníčková v knize uvádí více než patnáct výhod franchisové spolupráce pro franchisanta. Mezi dle mého názoru důležité patří např.:²³

- časová a finanční úspora na vytvoření loga – franchisant na základě smluvní dohody získává oprávnění k užívání loga a názvu firmy franchisora;
- rychlý a „bezpečnější“ vstup na trh, větší jistota podnikání a tím i snížení některých rizik;
- výborné know-how od franchisora, počáteční proškolení a poté „aktualizování“ vzdělávání a trénink;
- vytvořený a vyzkoušený sortiment, bez větších problémů se zásobováním;
- zvýšená kreditní schopnost, tj. jednodušší využití bankovních půjček či úvěrů – ověřený podnikatelský plán, za který ručí franchisor.

Franchisant profituje z toho, že kupuje koncept, který je osvědčený a má zavedenou značku. Pro franchisanta je také jednodušší získat půjčku od finančních institucí, k čemuž poslouží podpora ze strany franchisora, jak ve své knize zmiňují Kotler a Keller.²⁴

Franchising má i své slabé stránky, mezi něž patří podle Řezníčkové např.:²⁵

- omezení samostatnosti a rozhodování franchisanta – kontrola ze strany franchisora;
- nutnost dodržování pravidel, které jsou ve smlouvě;
- povinnost odvádět peněžní poplatky či část zisku franchisorovi na základě předem domluvených smluvních podmínek.

Franchising má své pro i proti. Velmi záleží na tom, jak jsou od počátku spolupráce nastaveny smluvní podmínky. Academy-S Praha je franchisa celosvětově známého Academy-S, kterou založil Sviatoslav Otchenash. V praktické části práce se věnuji základním principům této konkrétní spolupráce.

²³ Řezníčková 2009, s. 16-18.

²⁴ Kotler a Keller 2016, s. 554

²⁵ Řezníčková 2009, s. 20-21.

1.4 Motivace člověka začít podnikat

Co může motivovat člověka k rozhodnutí vstoupit na ono zmiňované bitevní pole podnikání? Samozřejmě v tomto rozhodovacím procesu hraje nemalou roli úspěch (nebo alespoň jeho vidina). Založit podnik touží mnoho lidí, včetně jedinců s dostatečným finančním zázemím, avšak málokdo se k tomuto kroku odhodlá.²⁶ Na základě zjištěných informací z dat přístupných na internetových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu v současné době počet podnikatelů stoupá (rozdíl mezi prosincem 2018 a prosincem 2021 činí zhruba 78 000 nových podnikatelů podnikajících v ČR bez ohledu na jejich občanství).²⁷

Motivy vedoucí k rozhodnutí stát se podnikatelem se liší člověk od člověka, podnikatel od podnikatele. Závisí samozřejmě na typu podnikání a osobnostních vlastnostech daného jedince. Podle Hisricha a Peterse však bývá nejčastější pohnutkou stát se podnikatelem touha po nezávislosti, tj. že jedinec, který se k tomuto činu rozhodne, už nechce nadále pracovat pro někoho jiného a chce být vlastním pánem. Zmiňovaní odborníci v knize uvádí právě tuto motivaci jako nesmírně silnou – dokonce natolik, že dokáže „přebít“ všechna rizika (sociální, finanční a psychologická); navíc je pro ni člověk často ochoten při rozjíždění podniku obětovat obrovské množství času. Připomínají také, že tato motivace může být rozhodující silou, díky níž podnikatelé překonají zklamání a potíže. U mužů jsou dle jejich poznatků na druhém místě peníze, u žen je finanční ohodnocení až na čtvrtém místě. Ženy dávají přednost uspokojení z práce a důležité jsou pro ně také chopení se příležitosti a touha po úspěchu (uznání).²⁸

Začínající podnikatelé mají často mylnou představu o tom, že jsou pouze svým vlastním pánem a nikdo je neřídí. Ovšem zapomínají na velmi důležitý článek řetězce v podnikatelské činnosti, kterým je zákazník. Podnikatel není sám svým pánem, jeho pánem je zákazník – v případě, že zákazník nemá o nabízený produkt či službu zájem, je podnikatel dříve či později donucen upustit od své podnikatelské činnosti.²⁹

²⁶ Hisrich a Peters 1996, s. 61.

²⁷ *Statistické údaje o podnikatelích c2005-2021*, online.

²⁸ Hisrich a Peters 1996, s. 61.

²⁹ Srpová a Řehoř 2010, s. 21.

1.4.1 Osobnost podnikatele/podnikatelky

„K úspěšnému podnikání nestačí jen dobrý nápad, zapotřebí je i dobrý podnikatel.“³⁰

Pod pojmem „osobnost člověka“ se ukrývá spousta znaků, a to biologických, sociálních a psychických. Každý člověk je jedinečný. Pod slovem „osobnost“ se skrývá mnoho neznámého, dosud neexistuje jedno konkrétní vymezení tohoto pojmu.

Pro příklad Nakonečný definuje pojem osobnost jako „organizovaný, dynamický a interindividuálně odlišný celek psychofyzických dispozic, determinující průběh a projevy psychických procesů (reakcí)“.³¹

Magistr Martin Kosek v předmětu Sociální psychologie na VŠKK nám definoval osobnost optikou transakční analýzy jako egostav, což je koherentní systém myšlení, cítění, chování, přičemž tyto tři složky by měly být u psychicky zdravého jedince v souladu.³²

Tento celek psychofyzických dispozic (chcete-li egostav) se utváří a mění od narození do smrti. Vliv na to má především prostředí, ve kterém vyrůstáme, rodina a výchova. V průběhu života získáváme zkušenosti, poznáváme různé situace a naše osobnost roste a mění se, to znamená, že i když nejsme připraveni být podnikatelem ve 20 letech, můžeme se jím stát třeba ve 40 nebo 70 letech. Na věku v tomto případě nezáleží, musíme chtít. A vědět co chceme. Spoustu věcí se potom můžeme naučit, v dnešní době máme nepřeberné množství nejrůznějších kurzů – osobnostních, jak být dobrým manažerem apod.

Mallya popisuje podnikatele jako individualisty, kteří nezapadají do žádných tabulek. Charakterizuje je podle něj tvořivost, spontánnost, alternativní myšlení a odvaha měnit sny a představy ve skutečnost. V knize je srovnává s umělci.³³

Podle mého názoru by měl být dobrý podnikatel realistický, kreativní a inovativní. Měl by mít svůj názor, ale také by měl být schopen naslouchat názorům druhým. Silnější emoce by měly jít stranou – pláč, lítost a hysterie do podnikání nepatří. Zároveň by měl být citlivý

³⁰ Hisrich a Peters 1996, s. 45

³¹ Nakonečný 1993, s. 12.

³² Kosek 2022, ústní sdělení v rámci přednášky na VŠKK

³³ Mallya 2007, s. 20.

a využívat schopnosti intuice. Nemělo by mu být cizí strategické a „širokoúhlé“ myšlení a umění předvídat.

Existují i způsoby, jak analyzovat sám/sama sebe, např. pomocí testu osobnosti dle typologie MBTI. Výsledkem tohoto testu je až 16 osobnostních typů. V testu se zkoumá zejména extroverzní a introverzní chování, smysly, intuice a prožívání skutečnosti.³⁴

Na druhou stranu, jak jsem výše psala a jak uvádí Mallya, neexistují na podnikatele žádné tabulky. S jeho tvrzením souhlasím. Introvert může být stejně dobrý podnikatel jako extrovert a naopak. Navíc lidská osobnost se v průběhu let mění a neustále utváří. Dle mého názoru, když člověk něco chce a jde si za tím, časem to dokáže. A proto když má člověk nápad na podnikatelskou činnost, je lepší věnovat čas podnikání než analyzování osobnosti podle osobnostních testů. Nikde také není psáno, že by člověk musel podnikat sám – „více hlav více ví“ a několik obchodních partnerů se může skvěle profesně i osobnostně doplňovat.

1.5 Podnik

Stejně jako pojmy podnikání a podnikatel má i slovo podnik mnoho vymezení. Odborníci Srpová a Řehoř v knize Základy podnikání tento pojem vymezují třemi způsoby:³⁵

- v obecném slova smyslu je podle nich podnik definován jako subjekt, v němž se přeměňují vstupy na výstupy;
- v konkrétnějším slova smyslu můžeme podnik definovat jako ekonomicky a právně samostatný subjekt, jenž slouží k podnikatelským účelům;
- posledním způsobem – právním – vysvětlujeme podnik jako hmotné a nehmotné složky podnikatelské činnosti.

Humlová, Poczatková a Fialová (2005) v knize vysvětlují, že významným cílem pro podnik z krátkodobého hlediska je maximalizace ziskovosti daného podniku, z dlouhodobého hlediska je to maximální navýšení na hodnotě podniku. Také vysvětlují pohled na podnik optikou tržní ekonomiky, tedy jako na podnikatelský subjekt, přičemž jeho životnost je omezena životním cyklem, ve kterém se právě nachází. Interakce podniku s okolním světem hraje roli v postavení podniku.³⁶

³⁴ Poczatková a Brňovjáčková 2015, s. 115.

³⁵ Srpová a Řehoř 2010, s. 35.

³⁶ Poczatková a Brňovjáčková 2015, s. 43.

1.5.1 Dělení podniku a výhody malých a středních podniků

Pro účely práce uvádím členění podniku pouze na malý a střední.

Tabulka 1: Dělení podniku podle doporučení Evropské komise z roku 2003

	POČET ZAMĚSTNANCŮ	ROČNÍ OBRAT	AKTIVA
MIKROPODNIKY	do 10	do 2 mil. EUR	do 2 mil. EUR
MALÉ PODNIKY	do 50	do 10 mil. EUR	do 10 mil. EUR
STŘEDNÍ PODNIKY	do 250	do 50 mil. EUR	do 43 mil. EUR

Zdroj: vlastní zpracování dle Srpové a Řehoře 2010, s. 36.

Tabulka 2: Dělení podniku podle České správy sociálního zabezpečení

	POČET ZAMĚSTNANCŮ
MALÉ ORGANIZACE	do 25
ORGANIZACE	nad 25

Zdroj: vlastní zpracování dle Srpové a Řehoře 2010, s. 37.

Toto rozdělení podniků zmiňuji, protože malé a střední podniky zaměstnávají podle statistik největší počet lidí a vytvářejí tak nejvíce pracovních míst.³⁷ Také mnou vybraný podnik, pro který v praktické části práce vytvářím strategický plán, se řadí do kategorie menších podniků.

Existuje mnoho faktorů, podle kterých můžeme členit podniky – podle výše tržeb, ziskovosti či na základě hodnoty majetku daného podniku apod. Například existují investiční fondy, které mají cca 25 zaměstnanců, ale spravují majetek v hodnotě miliard.

Srpová a Řehoř v knize uvádí hlavní výhody malých a středních podniků:³⁸

- „flexibilita, tj. schopnost se rychle adaptovat na požadavky a výkyvy trhu;
- jednoduchá organizační struktura, osobní vztah k zaměstnancům;
- schopnost generovat pracovní příležitosti při nízkých kapitálových nákladech;
- blízký vztah k zákazníkovi;
- méně rozsáhlá administrativa, případně zabezpečovaná pomocí outsourcingu;
- menší náročnost provozních činností na energie a suroviny“.

³⁷ Srpová a Řehoř 2010, s. 37, 38.

³⁸ Tamtéž, s. 39.

Mezi hlavní nevýhody malých a středních podniků bych zařadila fakt, že banky a investoři často hledají stabilitu, která přichází s velikostí podniku.

1.6 Ženy v podnikání

Ženy provozující podnikatelskou činnost nebyly v minulosti obvyklým jevem ve společnosti. Lidé zastávali (a někteří stále zastávají) názor, že žena patří do domácnosti a finance pro rodinu má obstarávat muž. Naštěstí časy se mění a v současnosti přibývá žen, které se rozhodly otevřít si vlastní podnik a probořit tak „stereotypní ledy“ ve společnosti.³⁹

Čermák uvádí, že ženy to mají v podnikání složitější než muži, protože protože se potýkají se stereotypy a musí dokázat, že na to mají – že jsou dobré. V současné době však jejich snažení nepřichází vniveč.⁴⁰ V České republice jsme ovšem v tomto ohledu velice napřed – máme ankety jako podnikatelka roku, nejvlivnější ženy byznysu apod.

Pro ženy podnikatelky jsou (na základě výzkumu realizovaného Sociologickým ústavem Akademie věd) nejčastějšími motivy, díky nimž začnou podnikat zejména:⁴¹

- seberealizace, nezávislost a víra ve vlastní schopnosti;
- náhoda či neplánovaná příležitost, která jim přijde do cesty životem;
- možnost kombinace práce a rodiny (ve smyslu že si podnikatelka sama určuje místo výkonu práce a svůj časový harmonogram).

Osobně doufám, že se postupem času stane žena v podnikání standardem, a tedy i „zaběhnutým“ slovním spojením stejně tak, jako bylo dříve běžné spojení „žena v domácnosti“, a že se tak stane ve většině vyspělých zemích. Dle mého názoru vše nasvědčuje tomu, že jsme na dobré cestě. V praktické části práce popíši začátky podnikání majitelky Academy-S Praha a její motivy k podnikatelské činnosti – co ji k založení vlastního podniku vedlo.

³⁹ Poczatková a Brňovjáková 2015, s. 67.

⁴⁰ Čermák 2003, online.

⁴¹ Poczatková a Brňovjáková 2015, s. 80-81.

2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ

Ve druhé kapitole teoretické části práce se věnuji strategickému řízení podniku a strategii. Strategické řízení podniku je velice důležitou „disciplínou“ v oblasti podnikového managementu. V této kapitole nejprve uvádím vysvětlení ke strategickému řízení, poté vysvětluji pojem strategie a následně se věnuji definici a obsahu strategického plánu. Abychom však správně stanovili a definovali strategii a strategický plán pro podnik, je zapotřebí uvědomit si pozici podniku – tzn. je zapotřebí znát „PROČ“ podnik vlastně existuje, stejně tak i misi a vizi. Nemalou roli ve strategickém řízení hrají analýzy – např. PESTLE, SWOT, analýza konkurence a jiné.

„Strategický podnikový úspěch je postaven na dvou základních podmínkách – na formulaci lepší strategie, než mají konkurenti a na její úspěšné realizaci.“⁴²

2.1 Strategické řízení

Definovat pojem strategické řízení je obtížné. Nalezneme velké množství definic, avšak od sebe odlišných. Jedna z možných definic je „soubor aktivit zaměřených na formulaci směrů dalšího rozvoje podniku v podobě strategie podniku“.⁴³

Strategické řízení je zpravidla dlouhodobé povahy (pohybuje se většinou v časovém rozmezí 2–5 let), vyžaduje strategické myšlení a kreativitu ve vedení podniku.⁴⁴ Je dynamického charakteru. Organizace musí být schopna operativně a efektivně reagovat na nové výzvy a situace různého charakteru. Ač je strategické řízení stanoveno na základě rozvrhu či předem daných podkladů, jde o neustálý a nekončící proces. Každý podnik, ve kterém uplatňujeme prvky strategického řízení, musí být flexibilní. Předem dané cíle nemusí být v praxi vyloženě strategické a dlouhodobé a je třeba je za pochodu upravovat.⁴⁵

Tento typ řízení podniku zaručí, aby se věci neděly náhodně, ale podle předem daného plánu.⁴⁶

⁴² Zuzák 2011, s. 60.

⁴³ Sedláčková 2000, s.1.

⁴⁴ Srpová a Řehoř 2010, s. 129.

⁴⁵ Mallya 2007, s. 27.

⁴⁶ *Strategické řízení* 2019, online.

Proces strategického řízení nemá přesně daná pravidla a postupy, nicméně ho můžeme dle Mallye rozdělit do pěti základních fází:⁴⁷

- *první fáze* – identifikace současných cílů daného podniku, určení mise, vize, určit hlavní důvod existence;
- *druhá fáze* – v této fázi se zabýváme strategickou analýzou vnějšího a vnitřního okolí podniku – tím, co nějakým způsobem ovlivňuje chod podniku. Řeší se okolní vlivy na organizaci, zohledňuje se hrozba konkurence a síla zákazníků apod. V neposlední řadě analyzujeme stav podniku, silné a slabé stránky a jiné klíčové faktory uvnitř podniku, které si zaslouží pozornost;
- *třetí fáze* – tvorba a formulace strategického plánu na základě předem analyzovaného stavu společnosti s cílem pomoci podniku v růstu;
- *čtvrtá fáze* – implementujeme za chodu podniku námi stanovenou strategii a ladíme s ní systémy a procesy;
- *pátá fáze* – poslední fází je hodnocení a kontrola předem implementované strategie.

Dedouchová v knize uvádí postup při tvorbě strategického plánu následujícím způsobem. Podle ní začínáme strategickou analýzou – externí (tj. okolí podniku) a interní (analýza zdrojů a schopností daného podniku). Poté na základě poznatků z analýzy stanovujeme poslání a cíle, které nám pomohou s následným výběrem vhodné strategie pro náš podnik. Tuto fázi procesu v tvorbě strategického plánu nazývá formulace strategie. Následně se dostáváme do fáze implementace strategie, kdy zavádíme danou strategii a řešíme případné problémy a konflikty vzniklé v důsledku změn v organizaci. Následně pak zkoumáme z dlouhodobějšího časového hlediska důsledky strategie – k jakým změnám v podniku či v jeho okolí došlo a zda se nám podařilo naplnit předem stanovené cíle.⁴⁸

Pro strategické řízení firmy je zásadní, aby o strategii podniku a o dílčích cílech věděli všichni zaměstnanci. Stejně tak by s cíli měli souhlasit, rozumět jim a usilovat o jejich dosažení.⁴⁹

⁴⁷ Mallya 2007, s. 27.

⁴⁸ Dedouchová 2001, s. 5.

⁴⁹ *Strategické řízení* 2019, online.

2.1.1 Výhody strategického řízení

Dle mého názoru je vhodné uvést výhody strategického řízení, jelikož při podnikání není bezpodmínečně nutné, ale přitom nám může v mnoha situacích výrazně pomoci. Odborníci David a David spatřují největší klad strategického řízení v získání a udržení si konkurenční výhody.⁵⁰

Thaddeus Mallya vyjmenovává mnoho výhod strategického řízení, uvedu jen několik mnou vybraných:⁵¹

- Organizace ovlivňuje svoje okolí a situace, které se dějí kolem ní, není jen pasivním hráčem, je aktivním činitelem.
- Podnik má kontrolu nad svojí budoucností.
- Strategické řízení nám pomáhá s rozdělením kompetencí a činností mezi jednotlivé zaměstnance firmy.
- Strategické myšlení, nezbytné k tvorbě firemní strategie, nám pomáhá předem odhalit strategie konkurenčních firem.
- Podniky uplatňující strategické řízení prokazují vyšší ziskovost.
- Ušetření času a finančních prostředků pro nápravu špatných rozhodnutí – díky strategickému řízení jich také ubývá.
- Strategické řízení kladně ovlivňuje postoj zaměstnanců ke změnám ve firmě.

2.1.2 Nevýhody strategického řízení

Nic na světě nemá jen kladné stránky, a tak si myslím, že je v kapitole o strategickém řízení vhodné upozornit i na nevýhody. Např. Hanzelková, Keřkovský a Vykpěl uvádí ve své knize, že je strategické řízení nepotřebné – podniky na základě jejich tvrzení umí efektivně jednat a uspět i bez strategického plánování. Často se také setkáváme s příliš obecně formulovanými cíli – pro uvedení do praxe jsou nicneříkající, a tedy nepraktické. Autoři dále zmiňují, že svět se neustále mění a s ním i předem stanovené podmínky, a tudíž je dlouhodobé plánování k ničemu.⁵²

Na druhou stranu nic není černobílé a většina odborníků se shoduje, že ve strategickém řízení podniku převažují plusy nad minusy a právě kvalitní/pečlivé strategické plánování stojí za

⁵⁰ David a David 2015, s. 42-43.

⁵¹ Mallya 2007, s. 28-29.

⁵² Hanzelková, Keřkovský a Vykpěl 2017, s. 2-3.

úspěchy mnohých podniků. Otázkou však zůstává kolik firem, zejména úspěšných start-upů, by dnes vůbec existovalo, kdyby si jejich zakladatelé na počátku udělali detailně a poctivě všechny analýzy, vyhodnotili rizika a naslouchali radám starších a zkušených. Nesmíme zapomínat, že podnikání se neděje ve vzduchoprázdnu a mezi racionálně uvažujícími roboty bez emocí. Právě naopak.

2.2 Strategie

Slovo strategie pochází z řečtiny – „strategos“ (v překladu vůdce). Ekonomie pojem převzala z vojenství (nauka o válečném vedení). Stejně tak jako podnikání, má i strategie mnoho různých definic.⁵³

Dle Dedouchové je strategie tradičně definována jako „dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů“.⁵⁴

Moderní definice podnikové strategie ji chápe spíše ve smyslu připravenosti podniku na bližší či vzdálenější budoucnost. Strategie zahrnuje dlouhodobé cíle a průběh strategických kroků, které slouží k jejich naplnění. Zároveň musíme zohlednit podnikové zdroje nezbytné k naplnění cílů. Strategie by měla vycházet z potřeb daného podniku a zároveň brát v potaz změny v podniku a jeho okolí, popřípadě i reagovat na tyto změny.⁵⁵

⁵³ Srpová a Řehoř 2010, s. 128.

⁵⁴ Dedouchová 2001, s. 1.

⁵⁵ Tamtéž, s. 1.

Obrázek 1: Vztah mezi posláním podniku, podnikovými zdroji, schopnostmi a okolím podniku



Zdroj: vlastní zpracování dle Dedouchové 2001, s. 2.

„Strategie je koncept celkového chování organizace, zejména způsob činnosti organizace a alokace zdrojů potřebných k dosažení zamýšlených záměrů.“⁵⁶

Mallya vysvětluje strategii následovně: „trajektorie, nebo dráha směřující k předem stanoveným cílům, která je tvořena podnikatelskými, konkurenčními a funkcionálními oblastmi přístupu, jež se management snaží uplatnit při vymezení pozice podniku a při řízení celkové skladby jeho činnosti“.⁵⁷

„Marketingový bůh“ Philip Kotler ve své knize Marketing management definuje strategii společnosti jako „herní plán, pomocí něhož chce dosáhnout každého svého dlouhodobého úspěchu“.⁵⁸

Když se zamyslíme nad definicí Philipa Kotlera, vyvstane otázka, zda v nekonečné hře, jak definuje podnikání Simon Sinek, může existovat zmiňovaný herní plán. V případě, že k podnikání přistupujeme jako ke hře konečné, určitě je zde plán namísto v jakékoliv podobě. Jestliže se však díváme na podnikání optikou nekonečné hry, dle mého názoru „plán“ mít můžeme, avšak musí splňovat podmínky nekonečné hry. Tento plán nás nesmí

⁵⁶ Veber 2009, s. 510.

⁵⁷ Mallya 2007, s. 17

⁵⁸ Kotler a Keller 2013, s. 68.

navádět jak „vyhrát“ – naopak by nám měl být „oporou“ ke hře, kterou budeme hrát dál a dál, musí být adaptabilní na různé situace, nesmíme na něm jako podnikatelé lpět.

Plán musí být pouze jakési pomyslné pomocné lano, kterého se můžeme přidržovat při cestě na horu, jejíž vrchol nevidíme. Může se stát, že cestou začne pršet, a předem daný plán přestane vyhovovat, jelikož jsme počítali se sluncem a na déšť jsme nebyli vybavení – tím pádem budeme muset plán přizpůsobit „deštivé“ situaci. Stejně tak se může stát, že zakopneme a jednou rukou se lana pustíme, nebo se naopak budeme oběma rukama pevně držet, slunce nám bude hřát do zad a lano (plán) nám bude pomáhat v nekonečné cestě za nedosažitelným vrcholem (v nekonečné hře jménem podnikání).

Plán by nám měl nekonečnou hru (podnikání) usnadňovat, pomáhat nám v nikdy nekončícím hraní, a to i přesto, že jsou jednotlivé úkoly a cíle v plánu konečné. Pro podnik je důležité stanovení nekonečné vize a plán, který slouží k tomu, abychom se přiblížili této vizi, je jen pomocný, hlavní roli v této hře má vize. Velmi záleží na strategii a managementu daného podniku a na postoji vedení organizace – jestli je tzv. „nekonečně-smýšlející“. Pak s vysokou pravděpodobností plán pro podnik nebude škodný, ba naopak.

Strategii vnímám jako „umění“ vybrat správnou variantu z nepřeberného množství cest. Ona vhodně zvolená varianta nám následně pomůže naplnit předem dané podnikové cíle.

2.3 Ujasnění si vlastní pozice na trhu – nutnost při strategickém plánování

V této kapitole bych ráda vyzvedla důležitost vize a mise podniku. Neméně důležité je uvědomit si také důvod existence podniku. Když něco děláme, měli bychom vědět proč to děláme, jinak to, co děláme, nemá smysl. Ujasnění si vlastní pozice je podle mého názoru nezbytnou součástí budování úspěšného podniku jakékoliv velikosti.

2.3.1 Je třeba znát své PROČ

Znát a uvědomovat si své PROČ – důvod, znalost – proč něco děláme, je velmi důležité nejen v podnikání. U každé činnosti, kterou se zabýváme, bychom měli být schopni odpovědět na otázku PROČ ji děláme. V dospělosti na tuto otázku často zapomínáme, ale kdybychom se zaměřili na malé tříleté dítě, které sotva mluví, připomněli bychom si, že v centru jeho zájmu je především ono magické PROČ. Odpověď na tuto otázku není lehká

(a ani by být neměla). Ani děti se zpravidla nespokojí jen s ledajakými odpověďmi na své zvědavé otázky PROČ.

Ze zákona máme definovaný jako cíl a důvod podnikání zejména dosahování zisku. Ve skutečnosti by měl být náš podnikatelský záměr hlubší než pouze zisk. Samozřejmě by náš podnik měl být ziskový, ale nejen to.

Simon Sinek ve své inspirativní knize Začněte s PROČ popisuje jakýsi „zlatý kruh“, jehož princip je aplikovatelný v mnoha odlišných případech. Tento zlatý kruh nám poskytuje vzorec, který vysvětluje mnoho předem nevysvětlitelných věcí. S jeho pomocí snadněji pochopíme, proč děláme to, co děláme. Zlatý kruh nás nabádá, abychom jakoukoliv naši činnost začínali s otázkou PROČ, protože jediné tak můžeme dosáhnout špičky ve svém oboru a být inspirativní. Zmiňovaný zlatý kruh má tři „vrstvy“ – CO, JAK a PROČ.⁵⁹

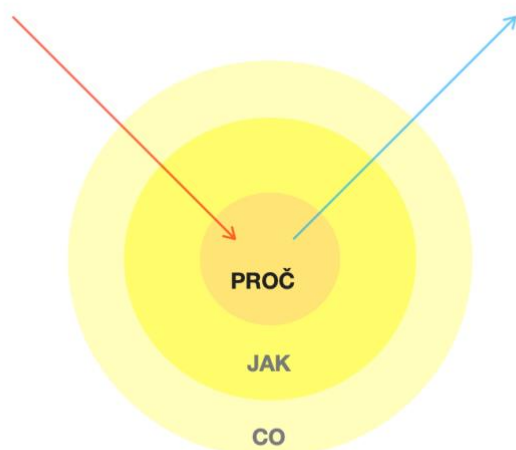
Abychom však pochopili podstatu zlatého kruhu Simona Sinka musíme si vysvětlit jeho jednotlivé „vrstvy“:⁶⁰

- *CO* Sinek popisuje jako snadno definovatelné. Asi bychom na světě těžko hledali podnik, který by neuměl popsat CO dělá (ať už se jedná o výrobek či službu). CO je jasné, jednoduché, nemá skrytý význam.
- *JAK* děláme to, CO děláme. Toto stále ještě většina lidí a firem dokáže popsat – jak dělají to, co dělají. Na základě klíčového slova JAK často společnosti definují odlišnost a výjimečnost toho, CO dělají. Často a chybně však tomuto slovu dávají hlavní význam – myslí si, že toto je hlavním faktorem při rozhodování zákazníka ve „výběrovém řízení“ na službu či produkt. Ale od toho tu je poslední dílek skládačky – PROČ.
- *PROČ* tak málo firem dokáže říci, PROČ dělá to, CO dělá, když ví, JAK to dělá? To je jedna z otázek, na kterou Sinek hledá odpověď, a snaží se tento přežitek ve společnosti změnit. Přitom je tak důležité znát odpověď na naše PROČ. Měla by to pro nás být motivace vstát ráno z postele a vydat se do práce. PROČ jsme firmu založili a PROČ v ni věříme?

⁵⁹ Sinek 2013, s. 50.

⁶⁰ Tamtéž, s. 51.

Obrázek 2: Zlatý kruh podle Simona Sinka



Zdroj: vlastní zpracování dle Sinka 2013, s. 50.

Na výše přiloženém obrázku vidíme zmiňovaný model zlatého kruhu Simona Sinka. Mimo vysvětlených pojmů (CO, JAK a PROČ) máme na obrázku ještě dvě šipky – červenou a modrou.

Červená šipka ukazuje, jak postupuje většina lidí v myšlení, komunikaci, ale i ve vedení podniku. Je to logické – postupují od konkrétní věci k té nejméně hmatatelné. Mnoho podniků ví, CO dělá, dokáže definovat i způsob, jakým to dělá, ale často je až „nadlidský úkol“ dostat z nich informaci PROČ to dělají.⁶¹

Modrá šipka ukazuje směr komunikace a myšlení u inspirovaných podniků a lídrů. Zevnitř směrem ven – tj. od PROČ k CO = od na první pohled nejméně jasné věci až k nejjasnější informaci. PROČ je ten důvod, díky němuž si zákazník koupí daný produkt či službu. Konkurence zařizuje, aby všeho „CO“ bylo dostatek, ale PROČ to daná firma dělá, je jedinečnost, kterou si získá místo v srdci zákazníka.⁶²

Princip zlatého kruhu můžeme implementovat v rámci marketingové komunikace značky, při tvorbě firemní strategie, při strategickém řízení apod.

⁶¹ Sinek 2013, s. 51.

⁶² Tamtéž, s. 53.

Kenichi Ohmae, odborník na strategické řízení, prohlásil:

„Stratégův postup velmi jednoduše spočívá ve zpochybňování převládajících předpokladů pomocí jediné otázky (Proč?) a v neúnavném kladení stejné otázky těm, kdo jsou odpovědni za současný způsob, jakým se věci dělají, a to tak dlouho, až jim z toho bude špatně.“⁶³

2.3.2 Vize a mise

Každý podnik by měl mít misi a vizi. Nezáleží na tom, jestli se řadí mezi malé, střední, či velké. Správné stanovení mise a vize podniku je jednou z nejdůležitějších věcí, na niž bychom měli zaměřit svoji pozornost, když vstupujeme na ono výše zmiňované bitevní pole, které nese název podnikání. Mise a vize podniku je jako stavební pozemek – taky si ho musíme obstarat dříve, než začneme stavět dům.⁶⁴

2.3.2.1 Mise podniku

„Mise je to, čeho chceme podnikáním dosáhnout. Co děláme, pro koho, jak a proč.“⁶⁵
Je zapotřebí ji upravovat vzhledem ke změnám a vývoji v dané společnosti.⁶⁶

Mise je jakési „vodítko“, které dává naší organizaci směr – abychom věděli kudy se ubírat a „nesešli z hlavní cesty na zarůstající stezku“. Někdy je kolem nás velký šum jak z vnějšího, tak i z vnitřního okolí a sejít z hlavní na vedlejší není obtížné. Proto máme misi, aby nás udržovala v našich kolejkách i v těžkých časech. Mise by měla především vyplývat z hodnot naší organizace a řídit se filozofií podniku. Také bychom v ní měli najít přednosti daného podniku a popřípadě i plány, jak dosáhnout strategické výhody.⁶⁷

2.3.2.2 Vize podniku

Srpová a Řehoř v knize uvádí, že vize je ideální budoucí stav, který je jakýmsi hnacím motorem firmy a lidí ve firmě. Je důležité, aby s vizí byl ztotožněn jak majitel, tak i všichni zaměstnanci (tj. například od uklízečky po finančního ředitele) – jedině tak se může stát vlivnou motivací a „motorem s prémiovým palivem“.⁶⁸

⁶³ *Strategické řízení* 2019, online.

⁶⁴ Srpová a Řehoř 2010, s. 143.

⁶⁵ Tamtéž, s. 144.

⁶⁶ Tamtéž, s. 144.

⁶⁷ Mallya 2007, s. 31.

⁶⁸ Srpová a Řehoř 2010, s. 144.

Když se na vizi podíváme z pohledu Simona Sinka a jeho Nekonečné hry, nebudeme mluvit jen o vizi, ale o ušlechtilé vizi, která je podle něho klíčovým prvkem ve vedení firmy. „Ušlechtilou vizi můžeme definovat jako sen o vzdálené budoucnosti, která dosud neexistuje.“⁶⁹ Tvrdí, že je to natolik chytlavá představa, že jsou pro ni lidé schopni dělat nepředstavitelné věci a v mnohých situacích se pro ušlechtilou vizi obětovat. A to i přesto, že oběti jsou mnohdy nepříjemné. Záleží na podstatě věci, které svou obětí dáváme – musíme věřit, že to má smysl. Oběť musí být pro dobro věci, v níž věříme. Ušlechtilá vize je ideální budoucnost, která nám pomáhá někam směřovat. Popisuje náš vlastní vesmír, v němž chceme žít a který si chceme sami vytvořit. Uznávaný autor několika knih Sinek přirovnává ušlechtilou vizi k představě ideálního domu, o němž sníme.⁷⁰

„Můžeme jej stavět třeba celý život a on stále nebude hotový. Za ta léta mu dáme určitou formu a tvar. A zatímco se náš dům pomalu mění z představy v realitu, inspiruje další, kteří se k naší práci přidávají a pokračují v naší práci... donekonečna.“⁷¹

Ušlechtilá vize by podle Simona Sinka měla splňovat následující atributy:⁷²

- Pro něco – vždy je lepší být pro něco než proti něčemu. Být pro něco je více inspirativní – není to jasně dané, tudíž být pro něco podporuje tvořivost a představivost. Je to více optimistické a je zde vyšší pravděpodobnost, že se lidé s naší vizí ztotožní a obětují se pro ni.
- Inkluzivní – měla by být otevřená komukoli, kdo do ní chce přispět. Ušlechtilá vize je jako taková pozvánka mezi lidmi, kteří věří ideální budoucnosti definované právě vizí, a společnými silami vytvářejí něco smysluplného. Vize musí být natolik správně konkretizovaná a „žhavě“ definovaná, aby v lidech „zapálila oheň“ touhy stát se její součástí. Nestačí říci „chceme být nejlepší“ nebo „zachráníme svět“. To může říci prakticky každý, ale na vzbuzení zápalu pro věc a obětování se vizi je to příliš obecné a nicneříkající.
- Orientovaná na službu druhým – vize podle Sinka musí zapojovat nejméně dvě skupiny lidí (tzv. přispěvatele a těžitele neboli lidi, kteří k ní přispívají, a lidi, kteří z ní těží). „Přispěvatelé“ vkládají do ušlechtilé vize své nápady a svou energii, peníze a práci; „těžitelům“ je prospěšná. Příjemcem ušlechtilé vize jsou všichni, avšak

⁶⁹ Sinek 2021, s. 40.

⁷⁰ Tamtéž, s. 40-41.

⁷¹ Sinek 2021, s. 41.

⁷² Tamtéž, s. 44-53.

organizace, která ji tvoří, až na posledním místě. Jedině tak může být vize podle Simona Sinka úspěšná. Orientace na službu druhým je také v přímé úměře s nekonečnou hrou, ke které Sinek přirovnává podnikání. Podnikatel smýšlející nekonečným nastavením myslí chce, aby po tom, co podnik opustí, hra pokračovala. To je jeden z hlavních důvodů, proč se nemůže soustředit jen na sebe a musí svou organizaci vybavit nástroji, které jí umožní hrát hru, jíž se účastní donekonečna.

- Odolná – naše vize musí být odolná a připravená téměř na cokoliv. Jakoukoliv změnu, ať bude pozitivní, či negativní. V nekonečné hře (tj. v podnikání) musíme naši vizi postavit nad naše produkty či naši službu, jelikož svět se pořád mění a vyvíjí a technologie jdou kupředu. To, co platí dnes, nemusí platit zítra. A jestli to bude platit zítra, co potom pozítří? Vize musí být velmi silná a nadčasová myšlenka, která v žádném případě nesmí vycházet z našich v tu dobu třeba i „unikátních a jedinečných“ výrobků.
- Idealistická – v neposlední řadě musí být naše vize velká. V knize Sinek uvádí, že ušlechtilá vize má být v konečném důsledku až neuskutečnitelná. Ušlechtilou vizi přirovnává k ledovci. Všechno, co jsme zatím zvládli, všechny úspěchy na cestě k „naplnění“ vize, vidíme jako špičku ledovce. Stejně tak to vidí lidé, kteří se k nám během naší cesty připojují a s naší vizí se ztotožňují. Nicméně musíme myslet na to, že správná ušlechtilá vize má před námi neustále náskok, není zpožděná za našimi činy a rozhodnutími – nenachází se kdesi za námi. Část ledovce, kterou nevidíme, může být nekonečná (a asi by i podle Sinka měla být) – stejně tak jako správně stanovená ušlechtilá vize.

Se Sinkovými „parametry“ ušlechtilé vize se plně ztotožňuji a domnívám se, že správně stanovená vize je pilířem úspěšného podniku. Jako příklady si dovoluji uvést jak vizi podniku splňující tato kritéria, tak naopak vizi, která je nesplňuje.

Příklad vize splňující parametry ušlechtilé vize podle S. Sinka

Vize společnosti Rituals

Na oficiálních webových stránkách společnosti Rituals jsem originální znění jejich vize nenašla, nicméně na základě informací, které jsem si přečetla a zjistila o smýšlení jejich „brandu“ a vystupování, jsem v seminární práci na předmět „Strategické řízení značky v pokročilých aplikacích“ stanovila jejich vizi následovně:

„Vize společnosti Rituals je dle mého názoru takováto – aby co nejvíce lidí mělo radost z maličkostí a z každodenních „rituálů“, aby co nejvíce lidí našlo potěšení v prostých věcech, v takových, které jsou často přehlíženy. Chtějí, aby se zákazníci cítili dokonale díky jejich produktům, a zároveň věří, že mohou výrazně pomoci s budováním udržitelného světa.“⁷³

Jednoduše řečeno **Rituals chtějí pro co nejvíce lidí přeměnit co nejvíce každodenních činností ve významné „rituály“, chvíle štěstí a pohody.** (Ať už je to koupel, cesta autem či mytí nádobí.)

Myslím si, že společnost Rituals má svou vizi rozhodně kladnou a optimistickou. Chtějí lidem dělat dobře, chtějí, aby se lidi cítili dobře a užívali si chvíle štěstí a pohody i v běžných každodenních situacích. Dále se snaží dělat svět udržitelnějším (například eliminací obalových materiálů). Jejich snažení chápu jako „symbiózu“ – aby se nám na planetě hezky žilo, ale také aby se planetě hezky žilo s námi. Rituals je pro každého – každý chce být hýčkaný, stejně tak jako se chce každý radovat při rutinních každodenních činnostech. Vize je orientovaná na službu druhým – společnost Rituals přináší lidem produkty, které mají proměnit obyčejnou situaci v magický rituál, zároveň ale zohledňuje stav planety a její budoucí prosperitu. Vize je jednoznačně odolná. V dnešní době si čím dál více lidí chce dělat čím dál častěji radost. Idealismus zde vidím také – kdyby se každý radoval z maličkostí, to by bylo na světě radosti... Boj za snižování množství obalů a tím pádem odpadu je v dnešní době žádoucí, avšak nelehký a toto téma bude aktuální neustále.

Příklad vize, která nesplňuje parametry ušlechtilé vize podle S. Sinka

Vize společnosti Metrostav

„Díky stálému zlepšování našich schopností být trvale dynamickou a respektovanou stavební firmou.“⁷⁴

Na vizi společnosti Metrostav vidíme zahleděnost podniku do sebe samého. Kde má ve vizi zmíněné zákazníky (bez kterých by podnik nemohl existovat)? Jsou orientovaní na nějakou

⁷³ Jansová 2020, analýza značky.

⁷⁴ Metrostav – vize a mise c2021, online.

službu druhým? Pravděpodobně ano, ale ve vizi o tom nevidíme jedinou zmínku. Je tato vize inkluzivní a máme tak chuť se k nim připojit (ať už ze strany zákazníka, nebo ze strany zaměstnance)? Za mě tedy ne – vize na mě působí obecně a jinou konkretizaci, než že je to stavební firma, v ní nevidím. Fakt, že by vize měla být odolná a idealistická asi do určité míry splňují, neboť schopnosti je nutné neustále zlepšovat a nikdy nebudeme moci říct, že jsme dokonalí; respekt okolí si podnik musí neustále získávat, nehledě na to, v jakém časoprostoru se nachází. Plusový bod získává podnik i za kladně stanovenou vizi – je pro zlepšování svých schopností. Ale i tyto kladné body bohužel přebíjí již zmiňovaná zahleděnost podniku do sebe.

2.4 Strategická analýza okolí podniku

Před vytvořením strategického plánu bychom měli provést analýzu makrookolí, mikrookolí a interní analýzu podniku. Abychom však mohli provést analýzu, musíme si ujasnit, co to vlastně je. Analýza je proces, při kterém zkoumáme různé skutečnosti pomocí rozkladu složitějších celků na jednodušší části. Tímto způsobem „rozkladu“ můžeme zkoumat vlastnosti, vztahy, fakta. Analýza nám dává možnost oddělit důležité od nedůležitého, odlišovat náhodné od nenáhodného. V souvislosti s analýzami, které provádíme v podnikání a ve strategickém řízení podniku, můžeme zmínit jejich nejčastější metody a techniky jako např. PESTLE analýza, SWOT analýza, Porterova analýza pěti sil, MOST analýza, SPACE analýza, analýza konkurence, finanční analýza, McKinseyho model 7S a další. Konkrétních specifických druhů analýz je velké množství.⁷⁵

Podle Jakubíkové je podstatou strategické analýzy: „identifikace, analýza a ohodnocení všech relevantních faktorů, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategii firmy.“⁷⁶

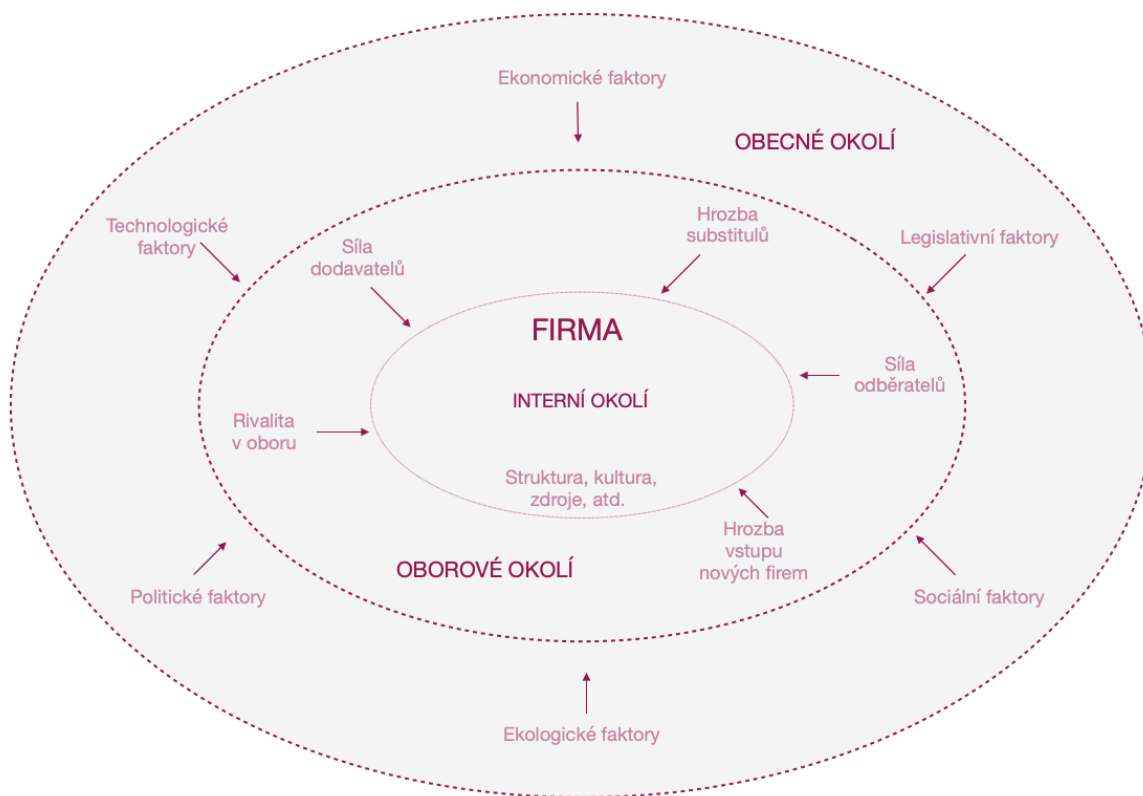
Okolí organizace na ni působí a ovlivňuje ji. Analýzu okolí podniku provádíme zejména abychom věděli, jaká je naše pozice v prostředí, ve kterém se nacházíme, abychom byli schopni operativně a efektivně reagovat na změny v okolí, které se dějí neustále. Musíme analyzovat okolí podniku, protože okolí je součástí dané organizace, a jedině tak se na něj

⁷⁵ Analýza 2013, online.

⁷⁶ Jakubíková 2005, s. 94.

můžeme dívat jako na celek. Analýza okolí podniku je také „stavebním kamenem“ pro strategické řízení.⁷⁷

Obrázek 3: Podnikatelské okolí firmy



Zdroj: vlastní zpracování dle Mallye 2007, s. 40.

Na výše uvedeném obrázku můžeme vidět rozdělení okolí podniku dle Mallye. Na vyobrazení máme tři hlavní „okolí“, která nám ovlivňují podnik jako subjekt – obecné, oborové a interní. Dále se nám tyto hlavní skupiny dělí na podskupiny či faktory, které na podnik působí.

Pro účely této bakalářské práce využiji analýzu PESTLE pro makrookolí (obecné okolí) podniku, SWOT analýzu pro vnitřní a zároveň i vnější okolí podniku. Analyzuji také interní prostředí organizace, tj. podnikovou strukturu a kulturu a základní podnikové zdroje z hledisek finančního a majetkového. Dále v teoretické části práce uvedu druhy konkurence, v praktické části potom vypíšu hlavní konkurenty podniku. Na základě mnou zmiňovaných

⁷⁷ Mallye 2007, s. 40.

analýz následně v praktické části sestavím strategický plán pro podnik, který bude v souladu s misí, posláním a vizí společnosti a s výše popisovaným „PROČ“ podniku.

2.4.1 Interní analýza podniku

V praktické části bakalářské práce v tomto bodě popíši podnikovou strukturu a kulturu, kdo v podniku rozhoduje a jaký je zde vztah mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. K podnikové struktuře vypíši vztahy a hierarchii mezi jednotlivými zaměstnanci, zároveň vazby a vťahy mezi zaměstnanci a jejich kompetence v rámci podniku. Co se týká podnikové kultury zaměřím se zejména na společné hodnoty zaměstnanců, zvyklosti uvnitř podniku a chování směrem k zákazníkovi. Zhodnotím zde i zdroje, s nimiž podnik disponuje.⁷⁸

2.4.1.1 Zdroje podniku

V „podnikové ekonomice“ jsou podnikové zdroje děleny na lidské zdroje, znalosti, finanční zdroje, materiální zdroje. V každém podniku je třeba znát vlastní zdroje a je nutné respektovat jejich omezení – jsou jakýmsi individuálním limitem pro každou organizaci.⁷⁹

2.4.2 SWOT analýza

Ve strategické analýze podniku by určitě neměla chybět SWOT analýza, která slouží k tomu, abychom zjistili silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby. Nutno podotknout, že tato analýza se neprovádí pouze v rámci strategického řízení – může nám pomoci například i v osobním životě při rozhodování o navazujícím studiu, tj. když váháme mezi několika školami a nevíme, kam jít, nebo třeba při ukončování nefungujícího vztahu s naším protějškem.

Jak jsem již zmínila výše, tato analýza funguje při vyhodnocování silných a slabých stránek (podniku / úkolu / jednotlivce apod.), dále potom slouží jako analýza příležitostí a hrozeb okolí, které je ovšem úzce spjato s hodnoceným subjektem.⁸⁰

⁷⁸ *Interní, vnitřní faktory* 2018, online.

⁷⁹ *Zdroje* 2019, online.

⁸⁰ Keřkovský a Vykypěl 2006, s. 120-121.

Samotný název zmiňované analýzy vychází z počátečních písmen anglických slov:⁸¹

- Strengths (silné stránky),
- Weaknesses (slabé stránky),
- Opportunities (příležitosti),
- Threats (hrozby).

Strategie by měla eliminovat hrozby a slabé stránky využitím silných stránek a strategických příležitostí. Když nelze hrozbu nebo slabou stránku eliminovat, je vhodné udělat alespoň opatření zejména v důležitých bodech SWOT analýzy. Ty je pak vhodné tučně zvýraznit pro lepší orientaci v analýze celkové.⁸²

2.4.3 PEST analýza

„Analýza PEST vychází z poznání faktorů relevantních pro vývoj makroprostředí podniku v minulosti, sleduje a zvažuje způsoby změn těchto faktorů v čase a na základě takto získaných údajů se snaží předvídat budoucí vlivy vnějšího prostředí na daný podnik.“⁸³

Tuto analýzu využíváme proto, abychom zjistili vlivy vnějších sil a faktorů, které nějakým způsobem ovlivňují nebo můžou ovlivnit náš podnik – makrookolí podniku výrazně ovlivňuje interní prostředí v organizaci. Tyto níže uvedené faktory nemůžeme nijak ovlivnit, ale můžeme se jim včas přizpůsobit, a dokonce v některých případech využít pro naše dobro. PEST analýza nám má pomoci zjistit:⁸⁴

- jaké faktory z vnějšího okolí mají vliv na náš podnik;
- možné účinky faktorů;
- které faktory pro náš podnik budou důležité a aktuální v nejbližší budoucnosti.

PEST je akronym počátečních písmen faktorů z makrookolí podniku:⁸⁵

- **Politicko-právní faktory** – zde se hodnotí společenský systém, v němž je vykonávána daná podnikatelská činnost. Systém je formován zájmy politických stran v konkrétní zemi, vývojem politické situace v zemi a okolí a vlivem legislativy.

⁸¹ Keřkovský a Vykypěl 2006, s. 121.

⁸² Tamtéž, s. 123.

⁸³ Hadraba 2004, s. 67.

⁸⁴ Grasseová, Dubec a Řehák 2012, s. 178.

⁸⁵ Srpová a Řehoř 2010, s. 131.

- *Ekonomické faktory* – vliv ekonomiky, ekonomická situace země a hospodářská politika státu. Patří sem makroekonomické faktory jako např. nezaměstnanost, vývoj HDP, daňové podmínky, inflace, tempo růstu ekonomiky.
- *Sociální a kulturní faktory* – struktura společnosti, sociální skladba obyvatelstva, kulturní a společenské zvyky v dané zemi.
- *Technologické faktory* – faktory technologických změn, inovační potenciál země.

Někdy se můžeme setkat s rozšířením faktorů o legislativu a ekologické prostředí, název se poté prodlouží na PESTLE. V klasické PEST analýze se tyto faktory většinou také hodnotí, jen jsou součástí hodnocení u jiného faktoru (např. politicko-právní – hodnotí se zde i legislativa).

2.4.4 Konkurence a zákazníci

Když se řekne pojem konkurence, většinou se lidem vybaví slova jako soupeř či rival. Zákazník je náš pán, ale jeho určení není lehké. V této kapitole rozdělím konkurenci na přímou a nepřímou, v praktické části poté vypíši hlavní přímé a nepřímé konkurenty Academy-S. Dále také popíši, kdo je marketingová persona a proč se tvoří a ve druhé části práce se pokusím určit základní osoby pro analyzovaný podnik.⁸⁶

2.4.4.1 Druhy konkurence

Konkurenci dělím pro účel práce jednoduše na dvě hlavní skupiny – přímou konkurenci a nepřímou. Přímí konkurenti jsou takové podniky, které vykonávají prakticky stejnou činnost – tj. mají podobné či stejné schopnosti. Většinou se vyskytují na stejném trhu. Avšak nesmíme opomíjet nepřímou konkurenci, která se také vyskytuje na stejném trhu, jen řeší potřebu zákazníka jiným způsobem. Nikde však není napsané, že zákazník svou potřebu nemůže uspokojit jinak. Navíc žijeme ve světě, v němž je neustálý technologický vývoj, který může zapříčinit budoucí přeměnu nepřímé konkurence na konkurenci přímou.^{87 88}

⁸⁶ *Definice zákazníka aka Marketingová persona 2020*, online.

⁸⁷ Blažková 2007, s. 62.

⁸⁸ Páv a Jindra 2015, online.

2.4.4.2 Zákazníci, marketingové osoby

Zákazníci jsou hlavním článkem řetězce v podnikatelské činnosti. Žádný podnik by neměl na otázku „Kdo jsou vaši zákazníci?“ odpovídat stylem „všichni“. Každý dům má svého kupce a každý kupec má jiné možnosti a preference – totéž platí i v rámci nabídky služeb či produktů. To, že produkt či služba vyhovuje jednomu, neznamená, že bude vyhovovat druhému. Každý podnik by měl mít definovanou cílovou skupinu – tj. pro koho službu či produkt dělá a komu je primárně určen. Podnik Academy-S má více cílových skupin, kterým se věnuje v praktické části práce.⁸⁹

Marketing pro zjištění a uvědomění si „kdo je náš zákazník“ využívá metodu tzv. marketingových person, což v praxi vypadá tak, že si napíšeme údaje o cílové skupině a na základě informací o ní definujeme fiktivní osobu či osoby a její/jejich zájmy a potřeby. Zejména je dobré uvědomit si problém, který náš produkt/naše služba dané osobě řeší.⁹⁰

2.5 Strategický plán

K vytvoření strategického plánu a celkové strategie podniku je třeba znát cíle podniku, následně můžeme přemýšlet o způsobu jejich dosažení – hledání té správné varianty cest. Musíme vědět jaké nástroje k dosažení cílů použijeme, tj. máme potřebné zdroje? Musíme přemýšlet kontextuálně a ptát se sami sebe „Co nebo kdo nám může stát v cestě a zabránit nám v dosažení našich cílů?“.

Na základě poznatků z Vysoké školy kreativní komunikace a z předmětu, který nese název „Strategické řízení podniku“, vím, že by měl strategický plán obsahovat také základní rozpočet – aby majitel podniku věděl, kolik ho splnění předem vytyčených cílů bude stát (alespoň orientačně). V plánu by neměl chybět základní harmonogram – tj. do kdy chceme mít cíl splněný. Dále bychom také měli předem rozdělit kompetence jednotlivců a určit, jak má každý z nich přispět k dosažení cílů – tedy kdo za splnění konkrétního cíle zodpovídá.

2.5.1 Cíle podniku

Cíle podniku můžeme stanovit poté, co si ujasníme smysl podnikání – proč to děláme a za čím z dlouhodobého hlediska (možná až nekonečného) jdeme – tj. jaká je naše vize.

⁸⁹ *Definice zákazníka aka Marketingová osoba 2020*, online.

⁹⁰ Tamtéž, online.

Při stanovování cílů musíme brát v potaz okolnosti – jejich omezení či příležitosti – vztahující se k naší činnosti. Mimo jiné je nutné zvážit vlastní pozici a stav podniku a s ním i jeho slabé a silné stránky. Ale tím jsem se již zabývala v předešlé kapitole. Před stanovením cílů je tedy nutné provést analýzu okolí podniku i vlastních možností a na základě výsledků potom můžeme stanovovat strategické a operativní (specifické) cíle podnikání a tvořit tak strategický plán. Při rozhodování o strategických cílech musíme znát odpovědi na otázky – „Proč? Co? Jak?“.⁹¹

Čvančarová definuje cíle následovně:

„Konkrétní žádoucí stavy, jejichž dosažení je předpokládáno v určitém časovém horizontu pomocí dosažených zkušeností a podnikových činností. Stanovení cílů znamená konkrétní určení a kvalifikování základního poslání.“⁹²

Cíle dělíme na dvě skupiny – strategické a specifické (operativní). Bližší vysvětlení k těmto dvěma skupinám si dovoluji podat na základě informací z prezentace, která byla přednášena na Vysoké škole kreativní komunikace v rámci předmětu „Strategické řízení podniku“.

Strategické cíle jsou nejvyšší cíle organizace nebo jednotlivce. V kontextu strategického řízení strategické cíle navazují na vizi a misi organizace. Pomáhají s motivováním a řízením zaměstnanců v daném podniku.⁹³

Specifické (operativní) cíle jsou na úrovni pod strategickými cíli. Ujasňují strategické cíle a pomáhají dostat strategii podniku k jednotlivým pracovníkům – můžeme je pracovníkům přiřazovat. K naplnění jednoho strategického cíle je většinou zapotřebí více specifických cílů. Tyto cíle nemusí splňovat analýzu SMART, o které píší v dalším odstavci, neboť jsou pouze „pomocnými“ cíli na cestě k naplnění těch strategických.⁹⁴

⁹¹ Jurová 2009, s. 8.

⁹² Čvančarová 2009, s. 32.

⁹³ Štěpán 2020, slide 11.

⁹⁴ Tamtéž, slide 14.

2.5.1.1 Analýza SMART

Strategické cíle by měly jít ruku v ruce s vizí společnosti, ale nejen to – musí také „obstát“ v analýze, která je určená pro stanovování cílů – SMART (někdy též SMARTER). SMART je akronymem anglických slov:⁹⁵

- *Specific* (nebo *Stimulating*), což vyjadřuje, že cíle musí být konkrétní a specifické, musí stimulovat k dosažení výsledků u předem daných cílů;
- *Measurable* nám říká, že bychom měli být schopni změřit, zda bylo cíle dosaženo;
- *Acceptable* vyjadřuje akceptovatelnost, tj. že by cíle měli být přijatelné pro lidi, kteří se budou podílet na jejich plnění;
- *Realistic* znamená reálnost cílů, musí být reálné je naplnit;
- *Timed* ve smyslu „časově ohraničené“, tj. měli bychom vědět, do kdy je chceme mít splněné.

Analýzu SMART budu zohledňovat při stanovování strategických cílů v praktické části bakalářské práce.

⁹⁵ Keřkovský a Vykpěl 2006, s. 11.

PRAKTICKÁ ČÁST BP

3 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU ACADEMY-S

Academy-S je studio permanentního make-upu (ve zkratce PMU) a tetování areol (neboli prsních dvorců) v Praze a v Hradci Králové. Jak již z názvu vyplývá, Academy-S je i akademií permanentního make-upu, což znamená, že techniky, jak dělat permanentní make-up, tetovat areoly či odstraňovat starý nebo nepovedený PMU zde také vyučují.

Academy-S je celosvětová síť studií permanentního make-upu, kterou založil Sviatoslav Otchenash, mimo jiné průkopník microbladingu (tj. specifické techniky PMU) a jiných novodobých technik permanentního make-upu. V současnosti je síť rozšířena ve 31 zemích. Majitelka Christina Pidlozná mi prozradila, že je podnik franchisa. Jak moc splňuje Academy-S podmínky franchisové spolupráce popisují ve své práci níže.

3.1 Konkrétní činnosti Academy-S

V této kapitole krátce představím Academy-S a činnosti, jimž se věnují. Zde je zmíním pouze v bodech:

- 3.1.1 Tetování – permanentní make-up;
- 3.1.2 Odstraňování starého permanentního make-upu;
- 3.1.3 Kurzy permanentního make-upu.

Podrobnější informace k daným činnostem vysvětlují v podkapitolách níže.

3.1.1 Tetování – permanentní make-up

Podnik Academy-S nabízí tetování permanentního make-upu v Praze a v Hradci Králové. Abychom však správně pochopili smysl jejich činnosti, musíme vědět, co to permanentní make-up je.

Permanentní make-up slouží lidem (zejména ženám) jako náhrada dekorativní kosmetiky či jako podklad. Nejen že PMU ulehčuje ženám životy a šetří čas strávený před zrcadlem, u některých také zvyšuje sebevědomí a lásku k sobě samým. Říká se, že obočí je rám obličeje, a je také součástí prvního dojmu – s neustále upraveným obočím se žena cítí krásná, a díky tomu i sebejistější. Permanentní make-up pomáhá usměrňovat nerovnosti a asymetrii obličeje, omlazovat tvář z optického hlediska. Pomáhá také v případě depigmentace rtů

(nedostatek či ztráta kožního pigmentu) nebo lidem trpících alopecii (onemocnění způsobující vypadávání vlasů a ochlupení). Academy-S nabízí služby permanentního make-upu obočí, rtů a očních linek, přičemž existuje mnoho pigmentů, ze kterých si vybere každý/á klient/ka – každému lze namíchat barvu na míru podle preferencí a barvy pleti. U obočí a očních linek existují různé techniky a způsoby – klient/ka si po dohodě s artistkou vybere takovou, aby byla s výsledkem spokojená. Správně provedený PMU není doživotní – jeho životnost je individuální, ovlivněná následnou péčí o PMU a typem pleti klienta/klientky, většinou se pohybuje v rozmezí jednoho roku až tří let.

Permanentní make-up funguje na podobném principu jako tetování (ovšem jak jsem uvedla, je to pouze dočasná záležitost) – speciální barvy jsou vpravovány pomocí speciálního strojeku a jehly do kůže.

Poměrně specifickou oblastí je permanentní make-up areol. „Jedná se o techniku hyperrealistického tetování bradavek a prsních dvorců vytvářející 3D efekt.“⁹⁶ Toto 3D tetování je určeno zejména ženám, které jsou po mastektomii či jim byly z důvodu onkologického onemocnění či po plastické operaci odstraněny prsní dvorce.

3.1.2 Odstraňování starého permanentního make-upu

V současné době se jedná o velmi žádaný zákrok – mnoho žen má PMU z neprověřeného či „nekvalitního“ salonu a výsledná služba zdaleka nevypadá tak, jak by měla – tj. nenápadně a přirozeně, přičemž se vždy vychází z původního tvaru obočí dané ženy.

Academy-S nabízí službu odstraňování starého PMU metodou RemovalS, pomocí kyseliny. Druhý způsob, jak lze PMU odstranit, je laser – tento způsob využívají ve studiu v Hradci Králové. Vlastní zde Picolaser, což je kvalitní medicínský stroj. Laser rozruší pigment PMU na malé částičky, které jsou poté imunitním systémem vyloučeny z těla, a tak zmizí i barva permanentního make-upu. Laserové odstraňování trvá delší dobu, protože mezi jednotlivými zákroky je nutný rozestup 6–8 týdnů. Délka doby trvání, než PMU zcela vymizí, je velice individuální – záleží na věku, životosprávě, kolik daný člověk vypije za den tekutin apod. V případě odstraňování permanentního make-upu je ideální a nejučinnější kombinace metody RemovalS (tj. metody s kyselinou) a laserového zákroku. Samotný RemovalS

⁹⁶ *Permanentní make-up areol*, online.

„nevyčistí“ pokožku stejně dobře jako laser. Laserový zákrok je šetrnější k pokožce, a jelikož jsou někteří lidé alergičtí na kyseliny, je pro ně odstranění laserem jediná možnost.

3.1.3 Kurzy permanentního make-upu

V akademii nabízejí širokou škálu kurzů permanentního make-upu pro začátečníky, ale i pro pokročilé artistky, které se chtějí naučit novým technikám a trendům v oblasti tetování obočí, očních linek či rtů. Dále také vyučují odstraňování starého nebo nepovedeného permanentního make-upu metodou RemovalS a medicínské tetování areol (prsních dvorců), které se provádí zejména u žen po mastektomii (jež je prováděna u velkého počtu osob po rakovině prsu). Na webových stránkách Academy-S uvádí, že každý absolvent kurzu se stává součástí světa profesionálů v oblasti permanentního make-upu a má možnost podpory značky Academy-S. Akademie nabízí skupinové i individuální kurzy, aby si každý mohl vybrat podle svých možností a preferencí a naučit se tak co nejvíce nových dovedností a získat profesní zkušenosti. Školitelé kurzů jsou profesionálové v oblasti permanentního make-upu s dlouholetými zkušenostmi. Kurzy vede sama majitelka Christina, dále některé artistky z jejího týmu Academy-S v České republice, ale pravidelně k nim dojíždí i zahraniční školitelé, mezi které patří i Sviatoslav Otchenash (zakladatel celosvětové sítě akademií Academy-S).⁹⁷

⁹⁷ Školení a kurzy, online.

4 PODNIKÁNÍ ACADEMY-S

V této kapitole se věnuji „podnikatelské cestě“ majitelky Academy-S Christiny a její osobnosti. Krátce jsem se zaměřila také na tematiku konečné a nekonečné hry podniku podle kritérií Simona Sinka. V poslední podkapitole této části se věnuji podniku z pohledu franchisingu.

4.1 Motivace majitelky začít podnikat, osobnost podnikatelky

Zakladatelkou Academy-S v České republice je Bc. Christina Pidlozná – vlastní studia v Praze a v Hradci Králové. Christina je certifikovaná celosvětovou asociací permanentního make-upu, současně je také jedinou držitelkou tří titulů Craft Master Academy-S. V roce 2016 se umístila na předních příčkách na mistrovství světa v permanentním make-upu v Kyjevě a v roce 2021 reprezentovala Českou republiku na mistrovství světa PMU v Mexiku. Přednáší o PMU a školí jeho techniky po celém světě.

V této podkapitole si dovoluji znovu zmínit definování osobnosti podnikatele dle knihy *Základy strategického řízení a rozhodování*, kterou napsal Thaddeus Mallya: Podnikatelé jsou individualisté, kteří nezapadají do žádných tabulek. Charakterizuje je tvořivost, spontánnost, alternativní myšlení a odvaha měnit své sny ve skutečnost. Podle jeho názoru jsou to „umělci“.⁹⁸ Toto pojetí osobnosti podnikatele velmi výstižně charakterizuje podnikatelku Christinu Pidloznou.

Kdy, kde a jak její podnikatelská cesta začala? Vystudovala Filozofickou fakultu na Univerzitě v Pardubicích. Během studia i po něm pracovala v logistické firmě. Od začátku věděla, že „excelové tabulky“, se kterými se v práci denně setkávala, nejsou nic, co by ji uspokojovalo – kdykoliv měla v práci volnou chvíli, malovala. V tu dobu uvažovala o permanentním make-upu a hledala studio, kam by na zákrok mohla zajít. Zjistila, že úroveň tohoto oboru je v České republice na velmi nízké úrovni, před 8 lety nebylo prý z čeho vybírat (což je zajímavé v porovnání s dnešní dobou, kdy je PMU salonů nepřehledné množství). Na základě tohoto poznatku se začala o permanentní make-up zajímat hlouběji. Zjistila si, co je potřeba k tomu, aby si mohla otevřít živnost tetování PMU – udělala si rekvalifikační kurz na kosmetičku a kurz na porušování integrity kůže. Po návštěvě

⁹⁸ Mallya 2007, s. 20.

živnostenského úřadu se hned pustila do budování vlastní živnosti. To vše i přes nepochopení a mírný nesouhlas ze strany rodiny. Otázky jako „Ty se chceš vážně živit rukama?“ slýchávala Christina po svém rozhodnutí stát se tatérkou PMU nejen ze strany rodiny velmi často. Udělala si kurz PMU, který se v tehdejší době (před 8 lety) ani trochu nepodobal kurzům, které organizuje Christina dnes. Po jeho absolvování si dokonce sama vytetovala obočí, aby si byla jistá, jestli tetuje ve správné hloubce a pod správným tlakem.⁹⁹

Následně začala podnikat, přičemž první rok podnikání nebyl vůbec snadný. Klientek chodilo velmi málo, tetovala zejména kamarádky za minimální ceny, aby měla dostatek fotek do portfolia. Ukázky své práce poté poslala do pražské kliniky YES VISAGE. O několik dní později na kliniku nastoupila a začala zde tetovat permanentní make-up. Do té doby bydlela v Hradci Králové, a tak se musela narychlo přestěhovat. Na klinice získala jistotu a „vytrénovala“ si ruku. Po určité době chtěla změnu a posun na vyšší úroveň. Začala provozovat PMU v tatérském studiu, kde získala mnoho umělecké inspirace. Po půl roce od nástupu do studia odjela na dovolenou na Mallorcu. Zdejší prostředí Christinu uchvátilo, rozhodla se zůstat a založit si vlastní tetovací salon. Asi po roce podnikání na Mallorce Christinu oslovila značka Academy-S, pod kterou podniká v současné době. Nabídli jí možnost školit pro Academy-S buď ve Španělsku, nebo v České republice, a jelikož španělsky neuměla, rozhodla se vrátit do Čech.¹⁰⁰ (Veškerou výše zmiňovanou činnost Christina provozovala na základě živnostenského oprávnění jako OSVČ.)

Christina se od raného mládí zajímala o ženskou krásu a obdivovala ji. Už od dětství malovala a kreslila všechno, co viděla. Tyto dva faktory jsou nyní podstatou její pracovní činnosti. Je spontánní, což je patrné i na jejím „podnikatelském“ příběhu. Ráda se vzdělává a učí novým věcem. V průběhu života i dosavadní podnikatelské dráhy si ujasnila, co je pro ni zásadní – ví, že ke štěstí potřebuje svobodu a dostatek času na rodinu a také dennodenní kreativní vyžití. I přesto, že je Christina podnikatelkou a ředitelkou dvou salonů Academy-S, sama se tak nevnímá – naplňuje ji především umělecká činnost, tedy tetování klientek, a také vzdělávání druhých, tedy školení. Na cestě za splněním podnikatelského snu jí pomohly víra ve vlastní schopnosti, odhodlání a přesvědčení, že její vize a cíle mají smysl – díky tomu to nevzdala ani v těžkých a náročných obdobích. Následovala svoji intuici a svoji touhu.

⁹⁹ Pidlozná 2022, ústní sdělení.

¹⁰⁰ Pidlozná 2022, ústní sdělení.

Christina nemá daleko k tomu stát se „nekonečným hráčem“ (viz Sinkova kniha *The Infinite Game*) – sama o sobě prohlásila: „Mým hlavním cílem je předávat své znalosti a zvyšovat tak úroveň permanentního make-upu v České republice.“¹⁰¹

Sama Christina se neustále sebevzdělává – v jejím oboru, v němž se díky technickým pokrokům vše mění a vyvíjí rok od roku, je neustálé vzdělávání se, tedy pokud se chce udržet na špici, nezbytností. Vzdělávání se je samo o sobě podle Sinkových slov nekonečnou hrou.

Dalším důvodem, proč ji přirovnávám k „nekonečnému hráči“, je fakt, že majitelka a další artistky z jejího týmu pomáhají několik dní v každém měsíci ženám po onkologickém onemocnění (po rakovině prsu) a následné mastektomii a tetují jim 3D prsní dvorce a bradavky. V rámci této iniciativy v roce 2017 Christina Pidlozná založila projekt #christyforwomen. Toto hyperrealistické tetování areol provádí vlastní autorskou technikou, kterou rovněž školí po celém světě. Snaží se tak v České republice i v zahraničí pomoci co nejvíce ženám po těžkém onkologickém onemocnění, které s sebou kromě mnoha jiných traumatizujících zkušeností přináší i pocit ztráty „ženskosti“ – Christina jim svým tetováním pomáhá navrátit ztracené sebevědomí. Zákrok tetování areol navíc provádí artistky v Academy-S bezplatně. Byť to nemusí být na první pohled patrné, tetování areol je velmi emotivním zážitkem jak pro klientky, tak pro artistky. Podle slov Christiny: „Ženy při pohledu do zrcadla po tomto zákroku často pláčou dojetím. A já pláču s nimi.“¹⁰²

Obrázek 4: Tetování areoly



Zdroj: Permanentní make-up areol. In: *Academy-S*, online.

¹⁰¹ Pidlozná 2022, ústní sdělení.

¹⁰² Pidlozná 2022, ústní sdělení.

Academy-S není jediným studiem v České republice, které se věnuje tetování prsních dvorců, avšak jako jediní dělají tento zákrok charitativně a výjimečnou technikou vytvořenou samotnou majitelkou salonu Christinou.

4.2 Jakou hraje podnik hru (konečnou/nekonečnou)?

V Academy-S v Praze a v Hradci Králové pomáhají ženám po mastektomii prsu, lidem trpícím alopecií a zvyšují ženám sebevědomí. Jsou zároveň školiteli PMU s nepsanou vizí vzdělávat sebe i druhé v nových technikách. Ačkoliv podnik Academy-S nemá jasně stanovenou vizi a misi, z aktivit, kterým se věnuje, jasně vyplývá, že není zaměřený pouze na zisk, ale ve své činnosti spatřuje hlubší smysl. Podnik vykazuje prvky nekonečné hry.

Jelikož je podnik franchisou, drží se mota Academy-S Sviatoslava Otchenashe:

„Practice makes it perfect – so perfekt your practice!“¹⁰³

Všechny artistky v Academy-S se rády a neustále vzdělávají v oblasti PMU, tudíž můžeme říci, že celá síť těchto studií hraje nekonečnou hru s neustálým vzděláváním se a hledáním nových cest. V akademii také nedostane jejich ocenění a titul každý, kdo se zúčastní kurzu. Studenti musí zasílat práce ke kontrole a až po určitém počtu zaslaných a porotou schválených zákrocích získají v Academy-S titul.

4.3 Jak funguje Academy-S franchisová spolupráce?

Podnik Academy-S je společnost s ručením omezeným pod záštitou celosvětově známé Academy-S Sviatoslava Otchenashe. Je to franchisa, přičemž majitelka platí každý měsíc poplatky za její provozování Academy-S Sviatoslava Otchenashe. Podmínky spolupráce mají obě strany sepsané v kontraktech.

Celosvětová spolupráce Academy-S funguje tak, že svět je rozdělen do zón – Evropa, Amerika, Anglie a Austrálie. Každá zóna funguje jinak, co se cen týká. Jednotlivé zóny mají stanovené vlastní ceny, přičemž částky za kurzy jsou minimální, což je dáno i na základě smlouvy. Know-how a vybavení, které zde používají (tj. strojky, pigmentové barvy, vyměřovací pomůcky apod.), je po celém světě v rámci sítě Academy-S stejné. Pochází od Sviatoslava Otchenashe, zakladatele franchisové sítě.

¹⁰³ *About Us. Academy-S: by Sviatoslav Otchenash c2022, online.*

Školení si artistky Academy-S platí samy. Majitelka nakoupila vybavení do obou poboček sama na svoje náklady. Marketing mají do určité míry společný, především co se kurzů a školení týká, jelikož na školení do Prahy jezdí studentky z celé Evropy. Majitelka Christina a některé artistky z jejího týmu jezdí školit po celém světě do jiných Academy-S studií a tyto akce jsou promovány celosvětově. Také mají společnou platformu pro internetový obchod s doplňky potřebnými k vykonávání činnosti tetování PMU.¹⁰⁴

¹⁰⁴ Pidlozná 2022, ústní sdělení.

5 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ V ACADEMY-S

Rozhodla jsem se Academy-S v Praze pomoci se směřováním podniku. Ačkoliv jsou částečně limitováni franchisorem, je dle mého názoru nezbytné vytvořit si vlastní strategické cíle, jelikož v každé zemi je jiná kultura a odlišné zvyklosti, a proto je nezbytné strategii a částečně i „image“ podniku přizpůsobit dané zemi. Dalším faktorem, proč se nad vlastním směřováním zamyslet, je fakt, že v České republice jsou jediným zastupitelem této značky.

5.1 Ujasnění si vlastní pozice na trhu

Jak jsem již psala v teoretické části práce – ujasnění si vlastní pozice podniku na trhu je alfou a omegou v podnikatelské činnosti. Podnik Academy-S v České republice nemá jasně stanovenou vizi a misi. Svě „PROČ“ sice znají, ale doposud nebylo napsáno na papír, což někdy může v mnohém pomoci. Jasně nemá podnik určenou ani vizi a celkové směřování. V této kapitole se pokouším o vystižení podnikového „PROČ“ a stanovení vize a mise pro Academy-S na základě zjištěných informací od majitelky a artistek. Informace dále čerpám z vlastních zkušeností, jelikož jsem v Academy-S několikrát pomáhala s organizací vzdělávacích kurzů zahraničních lektorů i samotného zakladatele franchisové sítě, díky čemuž jsem měla možnost nahlédnout za oponu.

5.1.1 Je třeba znát své „PROČ“

Majitelka Christina měla od počátku své podnikatelské činnosti v oboru PMU za cíl **zlepšování služeb permanentního make-upu v České republice**. Zlepšovat ve smyslu neustále se vzdělávat a posouvat hranice dokonalosti, dělat permanentní make-up rtů, očních linek, obočí a později areol a v neposlední řadě školit nové artistky permanentního make-upu či učit novým technikám ty stávající.

Christina pomáhá ženám v tom, aby se cítily krásnější, a byly díky tomu spokojenější a sebevědomější. Od mladých let milovala a obdivovala ženskou krásu a teď ji pomáhá utvářet. **Artistky v salonu Academy-S dovedou ženám vykouzlit úsměv na tváři.** Zároveň ženám šetří čas, který tráví před zrcadlem – a co je na světě dražšího nežli čas? Ženy díky PMU zůstávají „nalíčené“ i v situacích, kdy to není s klasickým make-upem běžné. To vše některým klientkám, které cítí potřebu mít permanentní make-up, zvyšuje „zdravé vnitřní“ sebevědomí a pomáhá být silnějšími. Zdá se to jako nemožné a někdo by mohl namítnout, že PMU není nástrojem ke zvýšení sebevědomí. Ovšem ženy jsou

komplexní a nejednoznačné bytosti a věřte mi, že výše zmiňované je možné. Netvrdím samozřejmě, že to platí obecně. Každý z nás je jedinečný a má jiné starosti, radosti a preference.

Jak jsem již zmiňovala výše, majitelka podniku Christina Pidlozná vyvinula autorskou techniku tetování areol a projekt #christyforwomen, v rámci něhož pomáhá ženám po mastektomii – navrácí jim sebevědomí hyperrealistickým tetováním prsního dvorce. Troufám si říci, že pro ženy jsou prsa velmi intimní partií a je velmi traumatizující o ně přijít. Toto tetování ženám pomáhá vypadat zase jako v období před zákeřnou nemocí a následnou mastektomií a cítit se tak lépe ve svém těle. **Artistky tetující areoly využívají svého umění k významné pomoci ženám po náročném životním období a pomáhají jim vstoupit do nové životní etapy.** Zároveň v Academy-S dělají PMU lidem trpícím alopecii zcela zdarma. Jak moc může tato pomoc změnit život např. mladé dívce, která kvůli alopecii přišla o obočí? Více, než si kdokoli dokáže představit.

5.1.2 Vize a mise podniku

V této podkapitole navrhuji misi a vizi podniku Academy-S v České republice. Misi a vizi, které budou sepsány na papíře, popřípadě na webových stránkách, aby si každý mohl přečíst jejich cíl a hlouběji pochopit existenci podniku a pocítit atmosféru Academy-S.

5.1.2.1 Mise

Naším posláním je pomáhat všem ženám i mužům, kteří naši pomoc potřebují. Sebeláska – to je oč tu běží. Cílem je pomoci vám navrátit či posílit sebevědomí. Malý detail může změnit více, než myslíte. Zároveň učíme milovníky umění a make-upu, perfekcionisty a šikovné ručičky z celého světa naší technice a šíříme tak dál naše poslání. Neustále se ve svém oboru vzděláváme, abychom poskytovali prvotřídní služby jak na školeních, tak v tetování permanentního make-upu.

5.1.2.2 Vize

Chceme navrátit sebevědomí a pomoci k sebelásce VŠEM lidem, kteří naši pomoc potřebují. Toužíme po tom, aby každá žena byla hrdá na to, že je ženou. Toužíme, aby se KAŽDÝ měl rád takový, jaký je. A nejen to – chceme, aby lidé sami sebe MILOVALI (protože jedině když máme dostatečnou lásku a úctu k sobě samým, můžeme ji předávat druhým). Naším cílem je neustálé vzdělávání sebe i druhých v oblasti permanentního make-upu a posunování pomyslných hranic na cestě za dokonalostí.

5.2 Strategická analýza okolí podniku

V této kapitole zhodnotím interní analýzu podniku, SWOT analýzu, PEST analýzu, konkurenty a zákazníky.

5.2.1 Interní analýza podniku

Podnik tvoří malý tým artistek, tudíž zde nevidím žádné riziko ani nutnost analýzy komunikace mezi nimi. Celý tým se dobrovolně účastní různých školení a vzdělává se v oblasti permanentního make-upu. V komunikaci nemají žádný zásadní problém a všechny věří ve stejnou vizi. Některé funkce v podniku zastávají i muži (většinou formou externích pozic), přičemž s nimi také není nijak obtížná komunikace.

Majitelka Academy-S v České republice vlastní dvě pobočky – v Hradci Králové a v Praze. V Hradci Králové platí měsíční nájem 15 tis. Kč a navíc k této částce poplatek za energie. V pražské pobočce na Vyšehradě platí za měsíc 30 tis. Kč plus energie. Nehmotným zdrojem Academy-S je unikátní know-how. Majitelka také nakupuje pigmenty, barvy, jehly, strojky a další spotřební materiál nezbytný k vykonávání činnosti tetování PMU. Zároveň provozuje internetový obchod, v němž prodává vybavení značky Academy-S do celé Evropy.

Obrázek 6: SWOT analýza Academy-S

STRENGTHS



- Pod záštitou celosvětově známé značky
- Vlastní značka strojků a pigmentů
- Tetování obočí lidem trpícím alopecii zdarma
- Tetování prsních dvorců zdarma
- Kvalitní služby PMU
- Neustálé inovace, artistky se v rámci Academy-S stále vzdělávají
- Odstraňování PMU - RemovalS/laser

OPPORTUNITIES



- Spolupráce s lékaři
- Získání dotačního programu na kurzy
- Získání finančních příspěvků od pojišťoven
- Neustále se měnící trendy
- Konkurence
- Ujasnění si vlastní pozice - silná inspirativní vize

WEAKNESSES



- Marketingová komunikace
- Vyšší cena - kvalitní práce a vybavení stojí více peněz
- Neustále se měnící trendy

THREAT



- (Konkurence)
- Rychlý pokrok technologií
- Zranění artistek
- Hospodářská krize, pandemie, válka

Zdroj: vlastní zpracování pomocí <https://www.canva.com>.

Ze silných stránek podniku bych ráda vyzdvihla celosvětovou podporu, což zvyšuje důvěryhodnost a prestiž. Díky zmiňovanému faktu za artistkami do ČR jezdí klientky z celého světa a stejně tak navštěvují Academy-S v České republice studentky ze zahraničí – za což podnik vděčí především velmi šikovné a talentované majitelce, která je bezesporu špičkou ve svém oboru. Jelikož artistky a artisté z Academy-S školí techniky PMU, je pro ně neustálé vzdělávání a posouvání hranic nezbytné. Další silnou stránkou, která úzce souvisí s vizí a posláním podniku, je charitativní činnost – zdarma tetování prsních dvorců několikrát do měsíce lidem po mastektomii a tetování PMU osobám trpícím alopecii.

Většina příležitostí zmiňovaných ve SWOT analýze je následně přeměněna v mém strategickém plánu na cíle podniku. Rovněž vizi společnosti jsem stanovila výše, v praktické části své práce. Konkurenci zmiňuji, jelikož v tomto odvětví je nezbytné neustále se posouvat kupředu, sledovat novinky a inovace a bez přestání se vzdělávat.

Co se týká slabých stránek, vidím nevýhodu ve vyšší ceně kurzů i samotného PMU. Cena však odpovídá profesionalitě studia Academy-S, kvalitnímu vybavení i nadstandardním službám.

Hrozby jsou v současné době bohužel aktuálním tématem – jen co se podnik začal vzpamatovávat z následků pandemie covidu-19, rozpoutala se na Ukrajině válka s celosvětovým dopadem. V případě zmiňovaných hrozeb nelze učinit žádná preventivní opatření, ale je nutné se s nimi vypořádávat „za chodu“. Konkurenci jsem uvedla v závorkách, jelikož se v současné době konkurence v tomto odvětví hodnotí velmi obtížně, a je otázkou, do jaké míry se jedná o hrozbu. Jak jsem již zmínila výše, považují ji v Academy-S spíše za hnací motor než za ohrožení.

5.2.3 PEST analýza

5.2.3.1 Politicko-právní faktory

Česká republika je politicky stabilní zemí, která je strategickým místem pro franchisu Academy-S. Není zde vysoké riziko zhroucení politického systému, což je důležité i z hlediska toho, že je Academy-S v České republice klíčovým místem pro evropskou síť této značky – jejich internetový obchod je důležitý pro celou Evropu, neboť přes e-shop Academy-S v České republice nakupují evropské pobočky vybavení. Jelikož jsme součástí Evropské unie, existuje riziko zpřísnění kontrol, omezení, či úplné zakázání některých pigmentových barev využívaných pro PMU.

Současná politická a světová situace samozřejmě ovlivňuje i podnik Academy-S v České republice – mimo jiné tím, že je součástí franchisového systému celosvětové Academy-S. Zakladatel sítě Sviatoslav Otchenash má franchisu i v Rusku či na Ukrajině. V důsledku současného dění (k měsíci březnu 2022) se lidé a artisti z těchto zemí nemůžou účastnit konferencí ani se vzdělávat v rámci Academy-S nebo sami školit. Bohužel také nevíme, jak dlouho tato situace bude trvat a jaké následky bude mít. Dokonce bylo na rok 2022 plánované mistrovství světa meziistry permanentního make-upu v Kyjevě, kde měla Christina Pidlozná zasednout v porotě (což dokazuje, že je odborníkem ve své profesi a reprezentuje Academy-S ČR ve světě). Mistrovství bude odloženo či přesunuto do jiné lokace, avšak počet ruských účastníků se ani v případě přesunutí jinam nezvýší. Naštěstí spotřební materiál – tj. strojky, jehly, pigmenty apod. – není z Ruska, zároveň ale do Ruska nyní nelze tento materiál zasílat (z důvodu celosvětových sankcí pro Rusko).

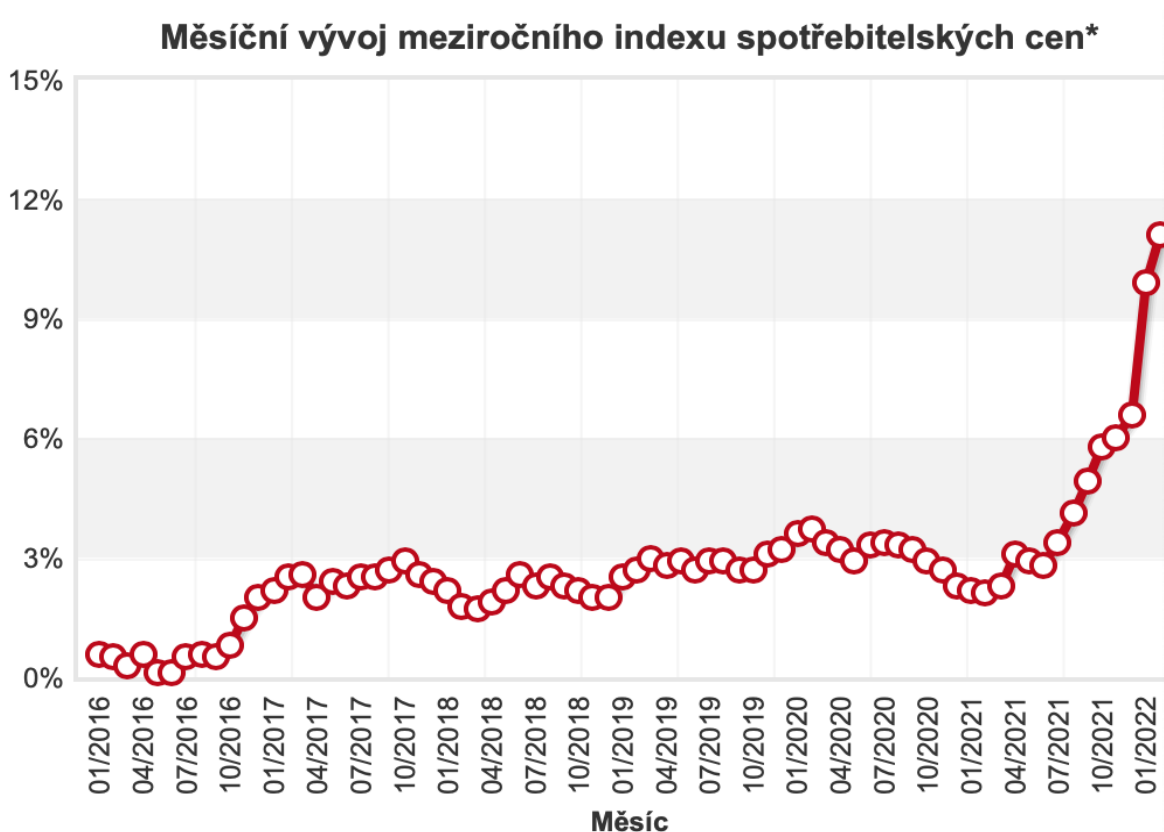
5.2.3.2 Ekonomické faktory

Analyzovaný podnik je závislý na pohybu měny euro – je jím ovlivněn jak nákup (centrální sklad Academy-S je v Tallinnu), tak následný prodej produktů přes internetový obchod. Současná situace Rusko-Ukrajina nepříznivě ovlivnila devizový trh – nyní jsou velmi nestabilní změny kurzu, což v praxi znamená potenciální zvyšování nebo snižování cen. Řešením, či prevencí do budoucna by mohlo být zajištění fixního kurzu prostřednictvím forwardových obchodů či nástrojů. Risk je zde ovšem také – kurz může výrazně klesnout a my na tomto kontraktu v případě nákupu ztratíme. Český e-shop Academy-S má výhradní zastoupení pro Evropu – mnoho finančních transakcí tak probíhá mezi českou korunou a eurem.

Dalším problémem je zvyšující se inflace, v jejímž důsledku stoupají ceny a klesá kupní síla obyvatel. Navíc permanentní make-up je zbytná služba, a tím pádem se může rapidně snížit poptávka po ní. Průměrná roční míra inflace k roku 2021 činila 3,8 %. Míra inflace – procentní změna cen v daném měsíci posuzovaná oproti stejnému měsíci předešlého roku (k únoru 2022 činí 11,1 %.¹⁰⁵ Na níže přiloženém grafu vidíme rostoucí trend spotřebitelských cen, což může znamenat, že lidé nebudou mít finanční prostředky na zbytné služby – tj. služby, které nejsou životně důležité a neuspokojují základní lidské potřeby. Na druhou stranu Academy-S svými službami, vzhledem k jejich kvalitě, a tím i vyšším cenám (kvalitní pigmentové barvy, jehly a strojky), cílí na střední až vyšší společenskou vrstvu – jedná se o nadstandartní služby, tudíž by se potenciální změny ve společnosti a její kupní síle neměly ve větší míře projevit na průměrném počtu klientů salonů.

¹⁰⁵ *Inflace, spotřebitelské ceny 2022*, online.

Graf 1: Měsíční vývoj meziročního indexu spotřebitelských cen



Zdroj: *Inflace, spotřebitelské ceny 2022*, online.

Zdražování energií může být pro Academy-S hrozbou, neboť nejsou součástí pronájmu prostor – platí je zvlášť. Výhodou v tomto směru naopak je, že když byla studia Academy-S v důsledku covidových opatření zavřená, majitelka platila „čistý“ nájem bez poplatků za energie.

5.2.3.3 Sociální a kulturní faktory

Permanentní make-up je „beauty business“, který je v současné době cílen především na ženy. Na základě dat Českého statistického úřadu k 31. prosinci 2019 byla zjištěna mírná převaha žen v populaci – ženy tvořily 51 % celkové populace.¹⁰⁶ Z důvodu zmíněné převahy žen ve společnosti lze usuzovat, že by se tomuto byznysu mělo v České republice dařit a že má potenciál vzkvétat.

Velkou roli hraje i fototyp pleti. Christina Pidlozná začínala podnikat na Mallorce, kde nabízela ženám permanentní make-up. Jelikož zdejší obyvatelstvo má středně tmavé až

¹⁰⁶ ČSU 2020, online.

tmavé zbarvení kůže, není poptávka ze strany stálých obyvatel po PMU tak vysoká – ženy tam mají přirozeně výrazné obočí i oči a nepotřebují je nijak více zvýrazňovat. Vzhledem k této skutečnosti drtivou část klientely tvořily zákaznice se světlejším fototypem. To znamená, že jejich služeb využívaly zejména turistky nebo nasmlouvané klientky, které tam přiletěly přímo za tímto účelem. Naopak v severnějších státech nebo ve střední Evropě máme tendenci zvýrazňovat právě obočí, rty i oči pomocí PMU z důvodu světlejší barvy pleti a vlasům, a tím pádem i chloupků obočí.

Nejen barva/typ pleti zde hraje roli. Zkrášlování se je dlouhodobým trendem – jak u žen, tak u mužů sahají jeho kořeny až do pravěku. Péče o sebe a estetická úprava zevnějšku se velice různí podle typů kultur. Nejen ve světě, ale dokonce i v Evropě jsou patrné velké rozdíly v přístupech k danému tématu – prolínají se v nich názory a postoje jednotlivců a zároveň kulturní zvyklosti země. Jako příklad bych uvedla porovnání států Česká republika vs. Ukrajina. Českou republiku zmiňuji z důvodu, že analyzovaný podnik Academy-S vykonává svou činnost právě v ČR. Majitelka Christina Pidlozná pochází z Ukrajiny z Charkova a tuto tematiku jsem konzultovala s maminkou Christiny, která je zaměstnaná v Academy-S. Ukrajinky obecně mají k péči o sebe z estetického hlediska daleko blíže než Češky. Z našeho pohledu je to možná péče až nadměrná, pro ně je však naprostou přirozeností. Obecně platí, že Ukrajinky jsou do péče o sebe a svůj vzhled ochotné investovat daleko více peněz i času než Češky.¹⁰⁷

Výhodou dnešní doby a společnosti, v níž žijeme, je otevřenost. Můžeme probírat např. téma jako zvyšování sebevědomí skrze PMU či mluvit o nemoci „nahlas“, což dříve téměř nebylo možné. Dokonce je „normální“ (z hlediska sociokulturních normalit) mluvit veřejně o tetování areoly neboli prsního dvorce (z dříve možná intimního tématu se stalo téma detabuizované). Jsem ráda, že je nám v současnosti umožněno mluvit i o tématech, která byla dříve tabu. Ovšem mezigenerační rozdíly vždy byly a můžeme předpokládat, že budou i nadále.

5.2.3.4 Technologické

V současné době je normalizována implementace umělé inteligence. Počítačové systémy s umělou inteligencí umí simulovat lidskou práci, a dokonce se umí rozhodovat a učit z vlastních chyb – nebude tak problém naskenovat obraz obličeje či požadovaného místa

¹⁰⁷ Komárková 2022, ústní sdělení.

a vytvořit návrh tetování, které následně robot vykoná. Důkazem toho, že roboti s umělou inteligencí zvládají i velmi složité úkoly vyžadující preciznost, je například operace šedého zákalu, kdy robot vyměňuje čočku oka. Výhodou práce robotů je eliminace lidských chyb, které vznikají v důsledku únavy, emocí, stresu apod.

Nicméně i bez vlivu robotů a umělé inteligence se vývoj jehel, strojků, barev i anestezií používaných k vykonávání tetování PMU posunuje stále dopředu. Hlavním hnacím motorem inovací v této oblasti je požadavek na maximální pohodlí klienta – vývoj všeho je směřován k nejnižší bolestivosti zákroku (alespoň v rámci sítě Academy-S).

V České republice je velký inovační potenciál v rámci chemického průmyslu a nanotechnologií. Nedávno například nejmenovaná česká univerzita vymyslela anestetický gel, který byl velice oblíbený majitelkou Academy-S. Chválila si práci s touto anestezií – pomáhala klientkám od bolesti, ale zároveň nechávala kůži „vláčnou“ (problémem mnoha znecitlivujících gelů je, že po nich kůže ztvrdne, a artistka s ní poté nemůže pracovat). Bohužel jeho výroba byla přesunuta do Charkova (na Ukrajinu) z důvodu nižších výrobních nákladů a nyní je pozastavena.

5.2.4 Konkurence a zákazníci

5.2.4.1 Konkurence

Konkurence v tomto odvětví je v současné době (k roku 2022) velká, a to i přesto, že se, co se kvality týká, nabízené služby hodně liší. Za konkurenci by se na první pohled dal považovat každý, kdo tuto činnost vykonává ať už ve studiích PMU, nebo v kosmetických či kadeřnických slonech. Mnoho artistek a artistů ale provádí zákroky PMU starými metodami nebo nekvalitně, pokud tedy klient/ka touží po bezchybném výsledku a co nejkvalitněji provedené proceduře, měl/a by vybírat obezřetně.

„Klientky k nám velmi často přicházejí na odstranění nepovedeného ‚permanentu‘, jsou zděšené z výsledku. Většinou chtěly ušetřit, ve finále si zaplatí odstranění a potom nový permanentní make-up u nás v Academy-S,“¹⁰⁸ dělí se o zkušenosti z praxe specialistka na laserové odstraňování PMU Natalija.

¹⁰⁸ Komárková 2022, ústní sdělení.

Majitelka i další členové týmu Academy-S učí „konkurenci“ vlastním technikám. Podle Christiny je konkurence zdravá a rozhodně se jí nebojí.¹⁰⁹ Velkou roli pro klientky Academy-S hraje „Word of Mouth marketing“. Ze zkušenosti vím, že zejména ženy mluví o produktech a službách, s nimiž byly spokojené, a doporučují je tak dál. Jaká reklama může být lepší než tato? Jedná se o službu tetování na obličej – důvěra k tomu, kdo ji provádí, hraje zásadní roli při rozhodování, kam a ke komu zajít, jelikož odstranění nepovedeného PMU není ani okamžité, ani bezbolestné. V rámci této nabídky služeb, tj. tetování a permanentní make-upu, je velmi obtížné stanovit, kdo je konkurentem. Jedná se svým způsobem o umění, přičemž každý, kdo ho vykonává, má tzv. vlastní rukopis, a zákazník si vždy zvolí toho, jehož styl mu je nejvíce blízký a kdo mu je sympatický (např. na základě fotografií na sociálních sítích). Toto pravidlo „sympatie“ platí jak u zákazníků ve smyslu klient, tak u zákazníků ve smyslu student.

Christina říká: „Kdyby nebyla konkurence, tak se nevyvíjíme.“¹¹⁰

Nicméně kdybych měla zmínit největší konkurenty Academy-S, byly by to Fleiš Academy, Perfect Academy, PhiBrows a LaMajja, přičemž ale jednotlivé akademie využívají různé techniky tetování PMU – v každém ze salonů mají svůj styl i způsob tetování. Jak jsem psala výše, v tomto oboru je obtížné zhodnotit, kdo je přímým konkurentem, což mi potvrdila i sama Christina. Navíc konkurence je v oblasti permanentního make-upu poměrně novým trendem a vzhledem k současné situaci se do budoucna očekává jeho nárůst – Ukrajinky jsou velmi šikovné, co se tohoto druhu tetování týká.

Nepřímá konkurence existuje v odvětví permanentního make-upu samozřejmě také. Mohou jí být např. firmy, které vyrábějí kosmetické produkty, díky nimž si ženy můžou domalovat obočí, oční linky nebo zvýraznit rty samy (popřípadě tak může učinit kosmetička). Jedná se tedy o konkrétní výrobky – tužka na obočí, gel na obočí, tužka na oči, gel na oční linky, fix na oční linky, rtěnky apod. Toto uspokojení dané potřeby má kratší dobu trvání než využití možnosti tetování PMU. Ženy musí dané oblasti obličeje líčit opakovaně. Otázkou zůstává i finanční stránka věci. Standardní zákrok permanentního make-upu se ve studiích Academy-S pohybuje kolem 5–10 tisíc korun. Záleží tedy na tom, od jaké značky si produkty na líčení klient kupuje a jak často se líčí, dále také na daném typu pleti. Nejvíce však záleží na názoru

¹⁰⁹ Pidlozná 2022, ústní sdělení.

¹¹⁰ Pidlozná 2022, ústní sdělení.

a preferencích každého z nás – např. pro mne je PMU pohodlnější, ale někomu jinému vyhovovat nemusí.

5.2.4.2 Zákazníci

Klientelu tvoří především ženy, přičemž muži se samozřejmě můžou také na některý ze zákroků objednat. Je zde potenciál zaměřit se do budoucna na nové zákroky PMU orientované na mužskou část populace.

Podnik má v současné době (v budoucnu tomu může být jinak) více cílových skupin:

- ženy, které se chtějí zkrášlovat, mají rády make-up a líčení a PMU jim umožňuje zůstat nalíčenými za každé situace, dále také šetří čas v koupelně;
- ženy, které chtějí být „přírodně nalíčené“, ale nemají čas se líčit, nebo se líčí nerady;
- ženy a muži, kteří se chtějí státistry PMU, medicinského tetování areoly či mistry v odstraňování starého nebo nepovedeného PMU;
- lidé se zdravotním problémem – ženy po mastektomii, osoby trpící alopecii.

5.3 Vyhodnocení dotazníku

V této kapitole se věnuji vyhodnocení dotazníku, který zkoumal pohled veřejnosti na permanentní make-up. Dotazník je součástí přílohy bakalářské práce.

5.3.1 Sběr dat

Postoj lidí k PMU jsem zkoumala pomocí kvantitativního dotazování, přičemž sběr dat byl realizován přes internet (metodou CAWI). Shromažďování odpovědí probíhalo od ledna 2022 do konce března 2022 a celková velikost vzorku ke dni 27. 3. 2022 byla 166 respondentů. Struktura vzorku respondentů byla limitovaná – zvolila jsem stratifikovaný náhodný výběr. Respondenty jsem vybírala ve věkové kategorii nad 18 let, protože tetování PMU je možné až po dosažení plnoletosti. Zároveň byl výzkum zaměřen spíše na ženy, i když muži vyloučení nebyli. Tuto stratifikaci jsem zvolila proto, že zákroky permanentního make-upu jsou stále ještě cíleny především na ženy a klientelu v tomto oboru tvoří převážně ženská část populace. Pro sběr dat jsem využila mimo jiné sociální síť (především Instagram) – požádala jsem veřejně známou osobnost, kterou sleduje cca 26 tisíc lidí (zejména žen) různých věkových a zájmových kategorií, o sdílení dotazníku na jejím profilu. Dotazník mi velmi ochotně uveřejnila.

5.3.2 Dotazníkové šetření

První otázka v dotazníku zjišťovala obeznámenost lidí se slovním spojením „permanentní make-up“. Z celkového počtu respondentů odpovědělo 150 lidí, že pojem permanentní make-up zná, což je pozitivní výsledek – lépe se komunikuje směrem k potenciálním zákazníkům, kteří už danou službu znají, nežli začínat tzv. od nuly. Šest lidí odpovědělo, že pojem nezná a nechce se dozvědět, o co se jedná. Zbylých deset odpovědělo, že spojení sice nezná, ale chce se dozvědět více. Ti, které téma zajímalo, byli prostřednictvím odkazu přesměrováni na stránky Academy-S do sekce, kde se vysvětluje, co to PMU je a k čemu je dobrý – tzn. dotazník se stal také osvětou o dané tematice.

V druhé otázce jsem se respondentů ptala, jestli mají permanentní make-up. Zde mi téměř čtvrtina dotazovaných (23 %) odpověděla, že PMU má. Pro tuto skupinu následovala otázka, jaký druh permanentního make-upu má (PMU rtů, obočí, očních linek, areol, trichopigmentace). Pro lepší orientaci přikládám graf znázorňující počet odpovědí k jednotlivým zákrokům PMU.

Graf 2: Zákroky permanentního make-upu skupiny dotazovaných



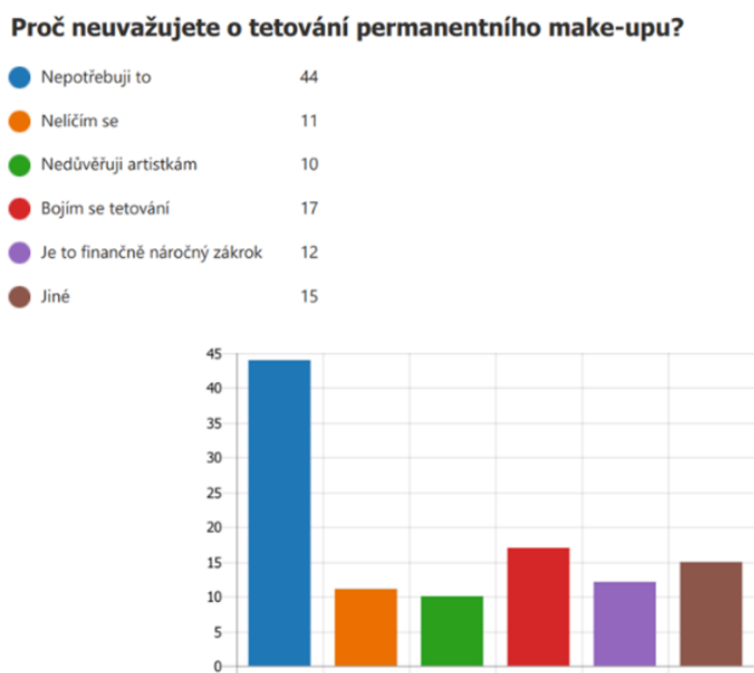
Na přiloženém grafu můžeme vidět, že nejoblíbenější je permanentní make-up obočí – což je pochopitelné, jelikož obočí je velmi zásadním rysem obličeje a zároveň tento zákrok působí ve své konečné podobě velmi přirozeně. Na tento zákrok chodí i ženy, které se moc nelíbí. PMU rtů či očních linek je spíše pro ty, které mají rády výraznější make-up. Trichopigmentace (tetování vlasů) není v České republice příliš častým zákrokem, ale v budoucnu by jím být mohla. Dotazník se bohužel nedostal k nikomu, kdo by podstoupil tetování prsních dvorců, ale jedna z respondentek do níže uvedené otázky uvedla, že její známá tento zákrok v Academy-S absolvovala.

Říká se, že když se člověk rozhodne jít na tetování, nikdy to neskončí jen u jednoho. S permanentním make-upem to bude dost možná podobně – těch, kteří již PMU mají, jsem se ptala, jestli uvažují o dalším zákroku, a téměř 60 % z nich odpovědělo: „Ano, uvažuji“.

U dotazovaných, kteří v druhé otázce odpověděli, že PMU nemají, jsem zjišťovala, zda o něm uvažují. Necelých 30 % (37 respondentů) odpovědělo, že o zákroku přemýšlí.

Skupině respondentů, která permanentní make-up nemá a ani o něm neuvažuje (89 dotazovaných), jsem položila otázku, proč o provedení zákroku neuvažují. Výsledky příkládám níže v grafickém zpracování pomocí sloupcového grafu.

Graf 3: Důvody respondentů, proč nemají zájem o permanentní make-up



Převažuje důvod, že PMU nepotřebují, a to často v kombinaci s odpovědí, že se ani nelíčí. Překvapivé pro mě bylo zjištění, že se lidé bojí tetování. V sekci „Jiné“ ženy často odpovídaly kombinací „Nechci vypadat zmalovaně“ a „Nedůvěřuji artistkám“ – možná je jejich postoj ovlivněn předešlou osobní zkušeností s nekvalitně provedeným PMU. Několikrát se mezi důvody „Jiné“ objevily také zdravotní potíže, které provedení zákroku neumožňují. Nechyběli ani odpůrci PMU s odpověďmi jako „Nejsem zastáncem“, „Nelíbí se mi to“, „Zbytečnost“ apod. Odpověď „Jsem kluk“ je v současné době pochopitelná, avšak

do budoucna se snad i tento obor zaměří více na mužskou část populace, které může pomoci například s tetováním vlasů či vousů.

Respondentům, kteří nemají PMU, ale uvažují o něm, a těm, kteří ho již mají, ale zvažují další zákrok, jsem položila otázku, o kterém druhu PMU přemýšlí. Tato skupina čítala celkem 57 dotazovaných a na základě celkového počtu 70 odpovědí (na otázku o jakém zákroku respondenti uvažují) jsem zjistila, že jsou zde i jedinci, kteří plánují více zákroků PMU. Na prvním místě se 34 hlasy se umístil zákrok PMU obočí, podobně na tom byly rty (19) a oční linky (16). Jeden mužský hlas si získala trichopigmentace (tetování vlasů).

Pro výše zmiňovanou skupinu respondentů, kteří uvažují o PMU, byla v dotazníku otázka týkající se ceny zákroku ve smyslu, kolik peněz jsou ochotni za daný zákrok zaplatit. Nejvyšší počet odpovědí (58 %) byl v rozmezí do 5 tisíc korun. Další často se opakující odpovědi (37 %) je 5–10 tisíc korun. Dva zástupce získala také odpověď „Je mi to jedno“ a jeden respondent zvolil více než 10 tisíc korun.

Většiny respondentů (vyjma těch, kteří v první otázce zvolili odpověď „Neznám pojem PMU a nemám zájem se dozvědět více informací“) jsem se ptala, zda si uvědomují, že by někdo v jejich okolí měl permanentní make-up. Početná skupina (77 %) odpověděla „Ano“. O podobné díly v koláčovém grafu se dělí odpovědi „Ne“ (10 %) a „Je to možné, ale nevím o tom“ (13 %).

Po předchozí otázce následovala taková, která zjišťovala, jak si lidé představují člověka s PMU. Většina respondentů (86 %) vybrala odpověď „Přirozeně, vím, že když je PMU správně provedený, tak je na první pohled těžko rozpoznatelný“. Několik dotazovaných (5 %) zvolilo odpověď „Jako BARBIE, tj. nepřirozeně nalíčená osoba“, devět respondentů zvolilo „Nepředstavím si nic“ a čtyři zvolili „Jiné“. Mezi odpověďmi možnosti „Jiné“ se vyskytovaly názory jako „PMU je nepřirozený“ a „Zákroky se často nepovedou“. Odpovědi na tuto otázku mě potěšily – je skvělé, že většina dotazovaných nevnímá PMU jako něco nevkusného a ví, že správně provedený PMU působí přirozeně a je obtížně odlišitelný od klasického líčení.

Většina respondentů si při odpovídání na další otázku nevybavila žádný název studia permanentního make-upu. Zhruba stejný počet žen, které odpověděly, že PMU mají (33 dotázaných), si vybavilo název nějakého studia. Většinou se jednalo o lokální PMU artistry z malých měst, kosmetická studia. Jelikož se v současné době PMU tetuje na mnoha místech, je velmi obtížné vyvodit z odpovědí jakékoliv závěry, co se konkurence týká (lokální studia nelze považovat za přímou konkurenci Academy-S). Potěšilo mě, že respondenti nejčastěji zmiňovali právě studio Academy-S (5x). Poté ale následovala otázka, která zjišťovala obeznámenost respondentů s touto značkou, a z výzkumu vyplynulo, že většina (94 %) Academy-S nezná. Pouze 10 o Academy-S vědělo před vyplněním dotazníku.

Otázka určená respondentům, kteří Academy-S již před vyplněním dotazníku znali, byla nepovinná a zjišťovala případnou zkušenost s daným studiem. Na níže přiloženém obrázku jsou přímé odpovědi.

Obrázek 7: Osobní zkušenost / názor na podnik Academy-S

Můžete prosím sdělit svůj názor či zkušenost s AcademyS?

6 Odpovědi

ID ↑	Jméno	Odpovědi
1	anonymous	Znám pouze díky studentům z VŠKK.
2	anonymous	Precizní, profesionalni a zároveň velice osobní přístup
3	anonymous	Znám pouze ze sociálních sítí zakladatelku Christy a její charitativní projekt...
4	anonymous	Jsou zde velice šikovné artistky a velmi milé
5	anonymous	Vlastni zkušenost nemam. Sleduji pouze nejake artisty
6	anonymous	Známá u vás byla na tetování bradavek po mastektomii a je nadšená! Děkujeme;)

Na otázku „Myslíte si, že permanentní make-up může zvednout člověku sebevědomí?“ odpovědělo 96 % respondentů: „Ano“. Zbylá část dotazovaných neměla na danou věc názor. Tento výsledek je velmi pozitivní, jelikož potvrzuje jak správné určení „PROČ“ podniku Academy-S, tak jeho vizi. Zákazníci jsou podstatnou součástí vize a poslání každého podniku, proto je zásadní, aby s ním sdíleli základní názory. A postoj, že permanentní make-up může člověku pomoci se zvýšením sebevědomí, je pro podnik Academy-S velmi

důležitý. Potěšujícím zjištěním bylo, že ač někteří z dotázaných PMU nemají a ani o něm neuvažují, tento názor se salonem Academy-S sdílí.

Jelikož se podnik Academy-S věnuje také pomoci ženám po mastektomii (tetováním prsních dvorců), zajímalo mě, kolik z dotázaných o možnosti tohoto zákroku slyšelo. Výsledek je zhruba půl na půl, převažuje však skupina lidí (56 %), která o tomto druhu tetování slyšela již před vyplňováním dotazníku. Této tematiky se týkala také následující otázka, která zjišťovala, jestli respondenti mají ve svém okolí někoho, kdo by takovou pomoc potřeboval. Na níže přiloženém grafu můžeme vidět odpovědi. Celkem 27 dotázaných odpovědělo, že v okolí někoho takového má a 46 lidí neví (což znamená, že to není vyloučené).

Graf 4: Poměr respondentů, kteří mají v okolí osobu po mastektomii s těmi, kteří nemají či o ní nevědí

Máte v okolí někoho, kdo je po mastektomii* a potřeboval by tuto pomoc? (*chirurgické odstranění prsní žlázy v případě zvýšeného rizika vzniku karcinomu prsní žlázy u dané osoby)



Jedinců, kteří odpověděli, že ve svém okolí někoho po mastektomii mají, jsem se zeptala, zda si myslí, že dotyčný o možnosti tetování prsního dvorce ví. Na tuto otázku dotazovaní odpověděli téměř v rovnoměrném zastoupení „Ano“, „Ne“ i „Nevím“.

Nyní následovaly otázky, které byly bez výjimky společné pro všechny respondenty, a to včetně těch, kteří na začátku dotazníku odpověděli, že neznají pojem „permanentní make-up“ a nechtějí se o něm dozvědět nic bližšího (celkem 6 lidí). Zjišťovala jsem, zda se dotazovaní zajímají o kosmetiku a trendy v oblasti líčení. Pro tuto otázku jsem použila stupnici 0–10 a postoj jsem zkoumala pomocí metody Net Promoter Score. Z výzkumu vyšlo, že 85 lidí se o kosmetické trendy moc nezajímá, 59 respondentů bylo neutrálních a 22 dotazovaných volilo čísla na stupnici blízká hodnotě 10, což znamená, že se o tuto oblast velmi zajímá.

Věková struktura respondentů byla různorodá – k nejmladší věkové kategorii 18–25 let se hlásilo 63 respondentů, ke kategorii 26–40 let 70 dotazovaných. Nemalá část respondentů spadala do kategorie 41–50 let (celkem 20 osob) a od lidí nad 51 let jsem nasbírala celkem 13 vyplněných formulářů. Dotazník byl směřovaný primárně na ženy – tvořily 94 % dotázaných –, ale získala jsem odpovědi i od několika mužů.

Ke zjištění ekonomické situace dotazovaných jsem použila opět Net Promoter Score metodu (tj. stupnici 0–10). Překvapilo mě, že 95 z dotázaných ohodnotilo svoji ekonomickou situaci jako spíše špatnou, neutrálních odpovědí přišlo 61 a pouze 10 respondentů ji vnímá jako velmi dobrou.

Tento dotazník měl prozkoumat postoj lidí k permanentnímu make-upu, zjistit informovanost o PMU areol u lidí po mastektomii a zároveň posloužit jako osvěta o tomto tématu. Na základě informací získaných z dotazníku jsem vyvodila, že je třeba zviditelnit Academy-S. Také by bylo dobré dostat do obecného povědomí fakt, že kvalitně a na dobrém místě provedený PMU je ze zdravotního hlediska bezpečný (mnoho respondentů se PMU bojí z důvodu potenciálních zdravotních komplikací). Rovněž by bylo vhodné, aby si Academy-S vybuodovalo pověst studia, v němž pracují pouze talentované a precizně vyškolené artistky – díky tomu by samo jméno salonu vzbuzovalo v lidech důvěru a zároveň se snížil počet těch, kteří se zákroků PMU obávají z důvodu špatného provedení na základě vlastních negativních zkušeností či špatných zkušeností někoho z okolí. Co se týká otázky zjišťující výši ceny, kterou jsou lidé ochotni zaplatit, získala největší počet hlasů, jak jsem již psala, odpověď „Do 5 tisíc korun“. V Academy-S se ceny za zákroky pohybují v rozmezí od 4,5 tisíc korun do 6,5 tisíc korun. Záleží na typu zákroku, jelikož každý trvá jinou dobu a při jeho provádění je potřeba různé množství materiálu a barev. Zákroky prováděné majitelkou podniku se pohybují ve vyšší cenové škále – od 6 tisíc korun do 9,5 tisíc korun. Snížit cenu všech zákroků pod 5 tisíc korun nelze, a to z důvodu používání kvalitních materiálů, strojků, pigmentových barev a hlavně také proto, že práce zdejších artistek je velmi kvalitní, a tedy dražší. Anonymní respondent mužského pohlaví odpověděl, že je za zákrok ochoten zaplatit více než 10 tisíc korun, a také uvedl, že by měl zájem o trichopigmentaci (tetování vlasů). To je velmi pozitivní zpráva, jelikož do budoucna by Academy-S mohlo rozšířit portfolio služeb o zákroky, které by vzhledem k časové náročnosti stály cca 15–20 tisíc korun.

5.4 Strategický plán pro podnik Academy-S

Jedním z cílů mé bakalářské práce je stanovit strategický plán pro Academy-S v České republice, a to nejen na základě znalostí daného podniku a zkušeností s jeho chodem, ale také na základě analýz jeho okolí, poslání a vnitřní motivace.

5.4.1 Strategický cíl 1: Pomáhat co nejvíce ženám po mastektomii prsu

5.4.1.1 *Operativní cíle ke strategickému cíli 1*

Navázání spolupráce s lékaři

V rámci tohoto strategického cíle jsem stanovila za operativní cíl navázání spolupráce s lékaři, zejména s těmi, kteří se ve své praxi setkávají s ženami po operaci prsou (lékaři onkologického oddělení, plastičtí chirurgové). Ti by informovali své pacientky o této možnosti doporučením Academy-S, popřípadě jim věnovali vizitku s odkazem na internetové stránky akademie, na nichž by pacientky našly veškeré potřebné informace. Lékaři by pomáhali s osvětou a informace by se díky nim dostaly k ženám, které je (možná) potřebují. Podnik dříve spolupracoval s neziskovou organizací Mamma HELP, která pomáhala ženám po rakovině prsu. Bohužel tato organizace ukončila v roce 2020 po 20 letech působení svoji činnost.

Oslovování lékařů, získávání kontaktů a celková osvěta o této tematice bude v kompetenci externího pracovníka.

Zpřístupnění kurzů všem šikovným artistkám/artistům

Dalším krokem k tomu, abychom pomohli co nejvíce ženám po rakovině prsu a po následné mastektomii, je získání dotačního programu na kurzy tetování areol. Mnoho lidí může být velmi šikovných a může uvažovat o oboru PMU tetování areol. Vstup do oboru je ale poměrně finančně náročný – je potřeba zaplatit si kosmetickou rekvalifikaci a kurz PMU, v rámci něhož se získá certifikát umožňující porušení integrity lidské kůže, nákup strojku, pigmentových barev a dalšího spotřebního materiálu. Podmínkou kurzu tetování areol je předešlá zkušenost s PMU – tudíž nové studentky si musí zaplatit dva kurzy. Artistky, které jsou z oboru, mají tu výhodu, že některé vybavení a potřebné rekvalifikace k vykonávání činnosti už mají, ale stále je kurz hodně nákladný. Základní kurz tetování areoly stojí v Academy-S v Praze cca 30 tisíc Kč.

Možnost, jak toto vzdělání zpřístupnit více lidem, je získání dotačního programu (dotace od Ministerstva zdravotnictví, Evropské unie, z evropských fondů atd.). Tento cíl by měla za úkol majitelka podniku, která by oslovila dotační organizaci a připravila potřebné podklady.

Získání finančních prostředků na zákroky od zdravotních pojišťoven

Dalším dílčím cílem je získání finančních prostředků od zdravotních pojišťoven. Prozatím provádějí v Academy-S zákrok tetování areoly ženám po rakovině prsu zdarma. Z příspěvků od zdravotních pojišťoven by se daly pokrýt alespoň variabilní náklady na spotřební materiál.

Tímto cílem se již zabývá Christina a právní kancelář. V současné době právníci zjišťují informace a zajišťují podklady nutné k tomu, aby se tento cíl mohl naplnit, ale jde o běh na dlouhou trať. Jejich dosavadní stanoviska mohou na vyžádání předložit, ale z důvodu vyšší míry diskretnosti je nemohu zahrnout jako přílohu do bakalářské práce.

5.4.1.2 Orientační rozpočet k cíli č. 1

Obrázek 8: Orientační rozpočet ke strategickému cíli č. 1

NÁKLADY		VÝNOSY	
Celkem		Celkem	
350 000,00 Kč		1 100 000,00 Kč	
Položka	Náklady	Položka	Výnosy
DPP	80 000,00 Kč	Dotační příspěvek (ročně plus)	600 000,00 Kč
Zpracování informačních materiálů	40 000,00 Kč	Příspěvky od ZP (ročně plus)	500 000,00 Kč
Režijní náklady	10 000,00 Kč		
Smlouva s dotační organizací	200 000,00 Kč		
Právní zastoupení	20 000,00 Kč		

Zdroj: vlastní zpracování.

5.4.2 Strategický cíl 2: Vylepšení komunikace směrem k zákazníkům

Marketingová komunikace je v dnešní době velmi důležitým aspektem pro dosažení úspěchu. Zkvalitnění marketingové komunikace by mohlo Academy-S pomoci rozšířit dosavadní klientelu a zlepšit prezentaci podniku a nabízených služeb.

Tyto cíle (vyjma marketingových person) má v kompetenci marketingový specialista, který každoročně předkládá ke schválení nové nástroje ke komunikaci se zákazníky, zviditelnění společnosti a nabídky služeb, a to včetně širších kontextuálních informací o daných službách.

5.4.2.1 Operativní cíle ke strategickému cíli 2

Založit a spravovat instagramový a facebookový profil Academy-S pro klienty PMU

Jedním z dílčích cílů, které by zlepšily marketingovou komunikaci podniku Academy-S směrem ke stávajícím, novým i potenciálním klientům, je založení samostatných profilů na Instagramu a na Facebooku. Podnik nemá doposud samostatný profil na těchto sítích – sice se tak profil na Facebooku s názvem Academy-S Praha tváří, ale je orientovaný na tvorbu majitelky, nikoli celého týmu. Samostatným profilem mám na mysli účet, který je orientovaný na Academy-S v ČR jako na celek – na celý tým, jejich vizi a sdílené hodnoty. Na profilu by bylo prezentováno jejich poslání, to, jak se ho snaží docílit, důvody, proč je PMU výhodný (např. je voděodolný, barva od rtěnky neušpiní skleničku...) a zdravotní informace související s PMU (hodně respondentů v dotazníku uvedlo, že se zákroku bojí ze zdravotních důvodů). Nedílnou součástí komunikace by také byla snaha vzbudit v potenciálních zákaznících důvěru – aby si klienti mohli být jistí, že v Academy-S za svoji práci opravdu ručí (např. v případě nespokojenosti laserové odstranění PMU zdarma). Samozřejmě by tato nabídka musela být limitována předem danými a sepsanými pravidly, aby se jí nedalo zneužít.

Založit a spravovat instagramový a facebookový profil Academy-S pro studenty PMU

Dalším operativním cílem je komunikace se studenty a studentkami PMU rovněž prostřednictvím nově založeného instagramového a facebookového profilu. Studenti mají jiné potřeby než klienti a zajímají je jiné údaje. Na těchto účtech by byly uveřejňovány informace o kurzech v Academy-S – např. kdy probíhají, jaký host ze zahraničí přijede přednášet, ceny kurzů, novinky v technikách PMU včetně prezentování nových pigmentových barev, strojků a apod.

Marketingové persony

Vytvořením marketingové persony se docílí celkového zlepšení a zefektivnění marketingu. Položením si otázky „Kdo je náš zákazník a jaké má potřeby?“ a následnou odpovědí na ni

se usnadní zacílení reklamy i komunikace se zákazníky. Jedním ze způsobů zjištění potřeb zákazníka a problému, který mu podnik může pomoci vyřešit, je vytvoření dotazníku, jenž by byl předkládán klientkám po určité časové období – přes sociální sítě či osobně ve studiu. Sběr odpovědí a dat by trval cca 14 dní – 1 měsíc nebo do nasbírání dat od minimálního vzorku respondentů (alespoň 100 odpovědí od klientek Academy-S). Následně by byl vyhrazen jeden týden na vyhodnocení odpovědí a hlavních závěrů vyplývajících z dotazníku a na základě výsledků by byly vytvořeny základní osoby pro podnik Academy-S. Sběr dat a jejich následné vyhodnocení bych měla na starosti já, popřípadě jednotlivé artistky, které by předkládaly dotazník svým klientkám. Tento operativní cíl by měl být uzavřen do konce srpna 2022, jelikož PMU se – kvůli slunečnímu záření, před kterým se čerstvé tetování musí krýt – provádí především na podzim, v zimě a na jaře. Takto by společnost mohla již od podzimu 2022 lépe cílit na konkrétní či potenciální klientelu.

Návrh předběžných otázek dotazníku jsem si dovolila zpracovat na ukázkou (viz příloha).

Mobilní aplikace

Zajímavým nápadem je vytvoření mobilní aplikace, která by snímala lidskou tvář v reálném čase pomocí kamery na mobilním telefonu a tento obraz přenášela na obrazovku. Pomocí této aplikace by si klienti mohli vyzkoušet, jak by se jim změnil výraz obličeje po mikropigmentaci obočí či očních linek, dále by takový program mohl pomoci s výběrem barvy/odstínu pigmentu na rty. Šlo by spíše o zábavu, přidanou hodnotu pro zákazníky, a také o příjemné rozptýlení před zákrokem; někomu by však mohla aplikace opravdu pomoci s rozhodováním jaký odstín zvolit nebo zda si vůbec nechat PMU udělat.

Tento cíl je vyšší metou a je spíše cílem pro celou síť Academy-S. Proto by bylo vhodné předložit ho jako nápad zakladateli franchisové sítě. Cíl je plně v kompetenci majitelky společnosti, popřípadě franchisora.

Tuto aplikaci bych navrhovala symbolicky zpoplatnit (cca 2 eura za stažení). To by mohlo pomoci s rychlejším navrácením investované částky.

5.4.2.2 Orientační rozpočet k cíli č. 2

Obrázek 9: Orientační rozpočet ke strategickému cíli č. 2

NÁKLADY		VÝNOSY	
Celkem		Celkem	
	745 000,00 Kč		894 000,00 Kč
Položka	Náklady	Položka	Výnosy
Marketingové služby (ročně)	200 000,00 Kč	Přírůstek nových klientek (3 klientky týdně) - ročně	750 000,00 Kč
Mobilní aplikace	400 000,00 Kč	Počet stažení aplikace (1/3 IG sledujících Academy-S ČR - cca 3000 lidí)	144 000,00 Kč
Náklady na nový přírůstek klientů	45 000,00 Kč		
Mzdy (ročně)	100 000,00 Kč		

Zdroj: vlastní zpracování.

5.4.3 Strategický cíl 3: Nový způsob pomoci vhodný pro muže i ženy – trichopigmentace
Salon Academy-S by mohl rozšířit portfolio nabízených služeb a zároveň s tím i svoji klientelu o mužskou část populace, a to prostřednictvím nového zákroku – tetování vlasů a vousů (trichopigmentace). Tento cíl se plně shoduje s vizí podniku i jeho posláním. Techniky tetování vlasů a vousů artistky Academy-S zvládají, majitelka podniku dokonce již absolvovala odborný kurz techniky tetování „scalp micropigmentation“ (trichopigmentace).

5.4.3.1 Operativní cíle ke strategickému cíli 3

Spolupráce s trichology

Aby podnik mohl pomáhat lidem v oblasti tetování vlasů, je vhodné navázat spolupráci s odborníky (trichology), kteří se v tomto odvětví pohybují – zabývají se vyšetřením kvality vlasů a vlasové pokožky. Jejich klienty jsou většinou lidé trpící častým a nadměrným vypadáváním vlasů nebo jedinci s problematickou vlasovou pokožkou. Trichologové těmto lidem pomáhají se znovuobnovením a regenerací vlasové pokožky a s navrácením přirozených pochodů pokožky hlavy.

Nadměrné vypadávání vlasů je často psychosomatickou reakcí těla na nadměrný stres nebo se může objevit jako důsledek traumatu. V těchto případech je k obnovení růstu zapotřebí, aby se postižený dostal do psychické pohody, což jde obtížně, když danému člověku třeba vypadají všechny vlasy, nebo jejich většina. Pomocí permanentního make-upu by se mohla

opticky zamaskovat nejvíce postižená a nejvíce viditelná místa a daný jedinec by se mohl snáze dostat do zmiňované „pohody“, díky čemuž by se mohl obnovit růst vlasů.

Nemusíme ovšem zacházet do takových extrémů. Přirozeně máme každý jinou hustotu vlasů a někteří jedinci mají problém s „prosvítáním“ pokožky hlavy. Těmto lidem by podnik mohl pomoci tak, že by aplikoval pigment stejného odstínu, jako je jejich barva vlasů, do vlasové pokožky a opticky tak zvýšil „hustotu“.

Trichologové, se kterými by podnik navázal spolupráci, by ve zmiňovaných případech mohli odkazovat své klienty na studio permanentního make-upu Academy-S. Vyjednávání spolupráce by měla na starosti Christina, popřípadě by některé kompetence předala externím pracovníkům pomocí dohody o provedení práce.

Doporučení z mé strany k tomuto cíli je oslovení vlasové specialistky a tricholožky Lídy Beránkové, která působí v Pardubicích, což je nedaleko hradeckého i pražského studia Academy-S.

5.4.3.2 Orientační rozpočet k cíli č. 3

Obrázek 10: Orientační rozpočet ke strategickému cíli č. 3

NÁKLADY		VÝNOSY	
Celkem		Celkem	
453 000,00 Kč		750 000,00 Kč	
Položka	Náklady	Položka	Výnosy
DPP	70 000,00 Kč	Noví klienti - trichopigmentace (1klient týdně, 15tis./zárok) - ročně	750 000,00 Kč
Zpracování informačních materiálů	8 000,00 Kč		
Režijní náklady	20 000,00 Kč		
Marketingové služby	20 000,00 Kč		
Náklady na spotřební materiál	45 000,00 Kč		
Strojky - ročně	140 000,00 Kč		
Mzdy - ročně	150 000,00 Kč		

Zdroj: vlastní zpracování.

5.4.4 Ganttův diagram pro strategické cíle Academy-S

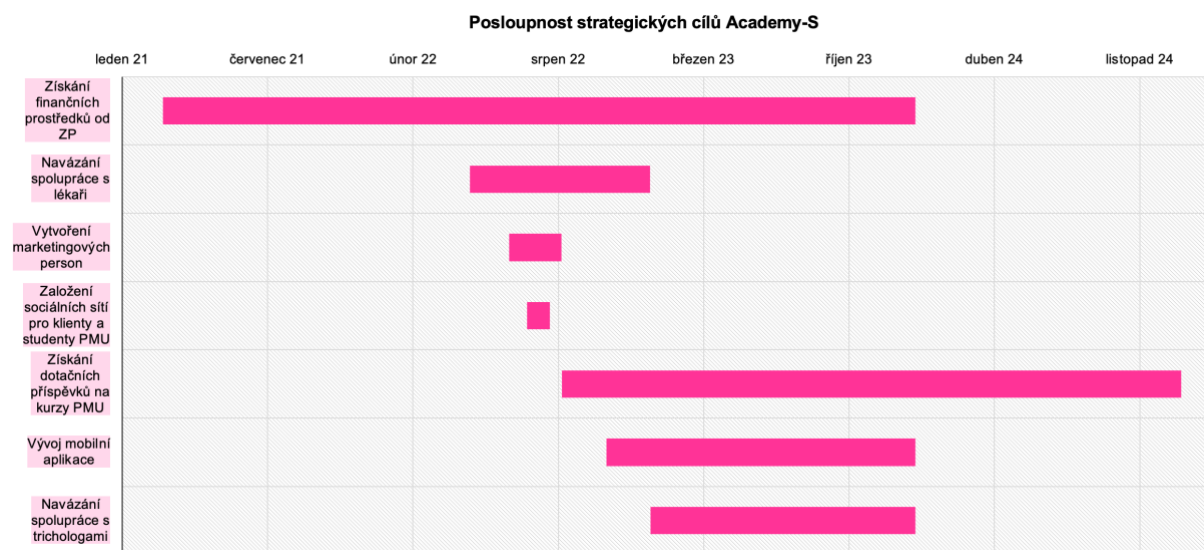
Časová posloupnost pro výše uvedené strategické cíle (kapitola 5.4) znázorněná pomocí Ganttova diagramu.

Tabulka 3: Časová posloupnost cílů Academy-S

Operativní cíle	Začátek	Konec
Získání finančních prostředků od ZP	březen 21	prosinec 23
Navázání spolupráce s lékaři	duben 22	prosinec 22
Vytvoření marketingových person	červen 22	srpen 22
Založení sociálních sítí pro klienty a studenty PMU	červenec 22	srpen 22
Získání dotačních příspěvků na kurzy PMU	září 22	prosinec 24
Vývoj mobilní aplikace	listopad 22	prosinec 23
Navázání spolupráce s trichology	leden 23	prosinec 23

Zdroj: vlastní zpracování.

Obrázek 11: Ganttův diagram pro cíle Academy-S



Zdroj: vlastní zpracování.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo zanalyzovat podnik Academy-S, který se věnuje permanentnímu make-upu, ujasnit jeho pozici na trhu pomocí definování „ušlechtilé vize“ a následně vytvořit strategický plán, jenž bude respektovat poslání podniku.

V teoretické části práce jsem popisovala základní pojmy jako podnikání a podnikatel a motivace, které člověka dovedou k rozhodnutí s podnikáním začít. Velká část práce je věnována vizi a „PROČ“ podniku, přičemž v případě této tematiky jsem čerpala převážně z knih Simona Sinka. Dále se z teoretického hlediska zabývá například analýzami PEST a SWOT, které jsou nezbytné k tomu, abych mohla zhodnotit postavení a fungování podniku a následně stanovit jeho strategický plán. Také zde čtenáře seznamuji s výhodami a nevýhodami strategického řízení a základními pojmy včetně všech nezbytností, které by měl strategický plán obsahovat.

Na teorii navazuje praktická část, v níž vše výše zmiňované využívám k tomu, abych zhodnotila podnik Academy-S. Tuto část práce uvádí představení společnosti navazuje popis vývoje podnikatelské činnosti majitelky Academy-S. Následně se věnuji konkrétním analýzám a v návaznosti na výsledky stanovuji strategický plán, který obsahuje orientační rozpočty a časový harmonogram plnění jednotlivých cílů. Součástí praktické části práce je také kvantitativní dotazník, který zkoumal zejména postoj veřejnosti k permanentnímu make-upu. Odpovědi respondentů byly jedním z podkladů pro tvorbu strategických a operativních cílů.

Předem daný cíl – stanovit strategický plán, který bude použitelný v praxi a pomůže podniku Academy-S rozvíjet se – se podařilo naplnit. Těší mě, že moje bakalářská práce má význam jak z hlediska studijního – tedy nabytí teoretických znalostí –, tak praktického – bude přínosem pro podnik, jemuž jsem značnou část práce a přípravy na ni věnovala. S Christinou, majitelkou Academy-S, jsem byla při tvorbě práce v kontaktu, mnou navržený strategický plán ji zaujal a těší se na implementaci jednotlivých cílů.

Jak jsem již zmiňovala, na pojmy podnikání a podnikatel jsem se dívala velkou mírou optikou Simona Sinka a jeho nekonečné hry a nekonečného hráče. Když se zamyslím nad zjištěními a výsledky, které z mé práce vzešly, jsem sama velmi překvapená, že Christina

a její podnik do velké míry naplňují charakteristiky výše zmiňované nekonečné hry / nekonečného hráče.

Tuto práci bych ráda věnovala salonu Academy-S a především majitelce Christině a všem ženám, které si prošly nebo procházejí těžkým obdobím.

TERMINOLOGICKÝ SLOVNÍK

Přehled pojmů

Franchisor – poskytovatel licence

Franchisant – příjemce licence

Franchisová smlouva – právní základ franchisové spolupráce, smlouva, která ujasňuje vztah mezi franchisorem a franchisantem

Outsourcing – firma svěří určitou interní činnost externímu dodavateli (např. úklid, IT služby či účetnictví)

Know-how – technologické, informační či dovednostní znalosti pro určitou oblast, výrobní a obchodní znalosti a postupy, návody – často tajemstvím a „zbraní“ firmy

Mastektomie – chirurgické odstranění prsní žlázy (u většiny případů i s prsním dvorcem)

Microblading – technika úpravy obočí pomocí tetování PMU, dodá obočí požadovaný tvar a barvu

Areola – prsní dvorec

Titul Craft Master – titul v rámci celosvětové značky Academy-S; titul, díky kterému se artistky a artisti stávají odbornicemi a odborníky jedné z technik, kterou mohou předávat dál – vyučovat v rámci akademie Academy-S

RemovalS – metoda odstraňování starého make-upu, která je vyučována a využívána v rámci sítě Academy-S, odstraňování probíhá pomocí kyseliny

Forward – nástroj limitující kurzové riziko

Word of Mouth marketing – ústní reklama (jeden řekne druhému, že je s produktem/službou spokojený)

Zkratky

MBTI – Myers-Briggs Type Indicator – osobnostní test, který byl v 50. letech 20. století vytvořen dvěma ženami – Isabel Myers a Katheryn Briggs na základě Jungovy teorie psychologických typů osobnosti¹¹¹

PMU – permanentní make-up

OSVČ – osoba samostatně výdělečně činná

CAWI – Computer Assisted Web Interviewing – metoda sběru dat v kvantitativním výzkumu, dotazování je realizováno přes internet

¹¹¹ Poczatková a Brňovjáčková 2015, s. 115.

ZDROJE

Seznam literárních zdrojů

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-6724-6.

CTIBOR, Jiří a Iva HORÁČKOVÁ. *Franchising*. Praha: Wolters Kluwer, 2017, xiv, 184 stran: ilustrace; 21 cm. ISBN 978-80-7552-661-8.

ČESKO. *Nový občanský zákoník pro podnikání*. Bratislava: Donau Media, 2014, 286 s.; 23 cm. ISBN 978-80-89364-58-9.

ČVANČAROVÁ, Zuzana a kol. *Podniková ekonomika B*. Ostrava: VŠB-TUO, 2009. ISBN 978-80-248-1422-3.

DAVID, Fred R. a Forest R. DAVID. *Strategic management: concepts and cases*. 15th ed. Harlow: Pearson, 2015, 682 s. ISBN 978-1-292-01689-4.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001, xiv, 256 s.: il.; 24 cm. ISBN 80-7179-603-4.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

HADRABA, Jaroslav. *Marketing. Produktový mix – tvorba inovací produktů* 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2004. 216 s. ISBN 80-86473-89-9.

HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vyd. Praha: C. H. Beck, 2017, 229 s. ISBN 978-80-7400-637-1.

HISRICH, Robert D. a Michael PETERS. *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria, 1996, 501 s.: il.; 25 cm. ISBN 80-85865-07-6.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

JUROVÁ, Marie. BRNO INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL. *Základy podnikání*. Key Publishing: B.I.B.S., 2009, 190 s.: il.; 24 cm. ISBN 978-80-7418-018-7.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s.: il.; 24 cm. ISBN 80-7179-453-8.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 15 global edition. Boston: Pearson, 2016. ISBN 978-1-292-09262-1.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007, 246 s.: il.; 25 cm. ISBN 978-80-247-1911-5.

NAKONEČNÝ, Milan. *Základy psychologie osobnosti*. Praha: Management Press, 1993. 234 s. ISBN: 80-85603-34-9.

POCZATKOVÁ, Blanka a Martina BRŇOVJÁKOVÁ. *Podnikání a ženy*. Havířov: in-PRESS CZ, 2015, 232 s.: il.; 21 cm. ISBN 978-80-905178-4-4.

ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. ČESKO. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2009, xvii, 190 s.; 23 cm. ISBN 978-80-7400-174-1.

SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000, 101 s. ISBN 80-7179-422-8.

SINEK, Simon. *Začněte s proč: jak vůdčí osobnosti inspirují k činům*. V Brně: Jan Melvil, 2013, 255 s.; 22 cm. ISBN 978-80-87270-55-4.

SINEK, Simon. *Nekonečná hra: jak dosáhnout dlouhodobého úspěchu v podnikání*. Přeložil Aleš DROBEK. V Brně: Jan Melvil Publishing, 2021. Žádná velká věda. ISBN 978-80-7555-136-8.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010, 427 s.: il.; 25 cm. ISBN 978-80-247-3339-5.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s.: il.; 25 cm. ISBN 978-80-7261-200-0.

ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 176 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

Elektronická literatura

KOTLER, Philip. KEVIN KELLER LANE. *Marketing management 14. vydání*. Grada, 2013, 1 online zdroj (816 stran). ISBN 978-80-247-8570-7.

Seznam elektronických zdrojů s autorem

ČERMÁK, Jindřich. Postavení ženy ve společnosti se zaměřením na Českou republiku [online]. *E-polis.cz*, 10. listopad 2003. [cit. 2022-02-07]. Dostupné z: <https://www.e-polis.cz/clanek/postaveni-zeny-ve-spolecnosti-se-zamerenim-na-ceskou-republiku.html>. ISSN 1801-1438.

ČSU, Odbor 64. *Ženy a muži v datech* [online]. Praha, 2020 [cit. 2022-03-23]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/151439704/30000420.pdf/5f24abfc-dbb8-4be6-98f6-1d9acff33e56?redirect=https%3A%2F%2Fwww.czso.cz%2Fcsu%2Fczso%2Fdomov%3Fp_p_id%3D3%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dmaximized%26p_p_mode%3Dview%26_3_advancedSearch%3Dfalse%26_3_groupId%3D0%26_3_keywords%3Dcoin%2Bmaster%2Bgame%257C%2520Bityard.com%2BFree%2BBonus%26_3_delta%3D20%26_3_resetCur%3Dfalse%26_3_cur%3D1558%26_3_struts_action%3D%252Fsearch%252Fsearch%26_3_format%3D%26_3_andOperator%3Dtrue. Statistický výzkum. Ředitel odboru Mgr. Dalibor Holý.

NOVÁKOVÁ, Lenka. *Franšíza – co to je?*. *Franchising.cz* [online]. 2015 [cit. 2022-02-05]. Dostupné z: <https://franchising.cz/abc-franchisingu/2/fransiza-co-to-je/>.

PÁV, Honza a Matez JINDRA. *Konkurence: Zjistěte si, které značky bojují o přízeň vašich zákazníků*. *Podnikatel.cz: Největší server pro podnikatele v ČR* [online]. c2007-2022, 4. 8.

2015 [cit. 2022-03-23]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/konkurence-zjistete-si-ktere-znacky-bojuji-o-prizen-vasich-zakazniku/>.

ŠTEFEK, Michal. Hry konečné a nekonečné. *Pohyb je život* [online]. 2018 [cit. 2022-03-23]. Dostupné z: <http://oldie.petrruzicka.com/blog/hry-konecne-a-nekonecne/>.

Seznam elektronických zdrojů bez autora

About Us. *Academy-S: by Sviatoslav Otchenash* [online]. Tallin, Estonia, c2022 [cit. 2022-03-23]. Dostupné z: <https://www.academy-s.com/about-us/>.

Academy-S [online]. Praha [cit. 2022-03-23]. Dostupné z: <https://www.academy-s.cz>.

Analýza. In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2022, 14. května 2013. [cit. 2022-02-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza>.

Definice zákazníka aka Marketingová persona. IPodnikatel: Portál pro začínající podnikatele [online]. 7. 9. 2020 [cit. 2022-03-23]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/definice-zakaznika-aka-marketingova-persona/>.

Inflace, spotřebitelské ceny. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2020, 10. 3. 2022 [cit. 2022-03-23]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny.

Interní, vnitřní faktory (Internal factors). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2022, 29.11.2018 [cit. 23.03.2022]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/interni-faktory-internal-factors>.

Jak Nový občanský zákoník definuje podnikání. *IPodnikatel.cz: Portál pro začínající podnikatele* [online]. 2020 [cit. 2022-02-01]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/jak-novy-obcansky-zakonik-definuje-podnikani/>.

Metrostav – vize a mise. *Metrostav* [online]. c2021 [cit. 2022-03-23]. Dostupné z: <https://www.metrostav.cz/cs/o-spolecnosti/vize-a-mise>.

Permanentní make-up areol. *Academy-S* [online]. Praha [cit. 2022-03-23]. Dostupné z: <https://www.academy-s.cz/permanentni-make-up/permanentni-make-up-areol/>.

Statistické údaje o podnikatelích. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. c2005-2021 [cit. 2022-03-23]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/statisticke-udaje-o-podnikatelich/pocty-podnikatelu-dle-obcanstvi-podnikajicich-v-ceske-republice--151024/>.

Strategické řízení (Strategic Management). In: *ManagementMania.com* [online]. Wilmington (DE) 2011-2022, 14. května 2019. [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/strategicke-rizeni>.

Školení a kurzy. *Academy-S* [online]. Praha [cit. 2022-03-23]. Dostupné z: <https://www.academy-s.cz/skoleni-a-kurzy/>.

Zdroje (Business resources). In: *ManagementMania.com* [online]. Wilmington (DE) 2011-2022, 05.05.2019 [cit. 23.03.2022]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zdroje-podnikove-zdroje>.

Prezentace a seminární práce z Vysoké školy kreativní komunikace

JANSOVÁ, Karolína. *Analýza značky Rituals*. Vysoká nad Labem, 2020. Analýza značky. Vysoká škola kreativní komunikace. Vedoucí práce Ing. Tomáš Kostkan.

ŠTĚPÁN, David. *Strategické řízení podniku I. Prezentace prezentovaná na Vysoké škole kreativní komunikace*; 4. prosince 2020; Česká republika.

Ústní sdělení

Christina Pidlozná, majitelka *Academy-S* [ústní sdělení]. Praha 15.3. 2022.

Christina Pidlozná, majitelka *Academy-S* [ústní sdělení]. Praha 4.4. 2022.

Martin Kosek, přednášející na VŠKK [ústní sdělení – v rámci přednášky na VŠKK]. Praha 21.2. 2022.

Natalija Komárková, specialista na laserové odstraňování PMU v Academy-S [ústní sdělení]. Hradec Králové 17.3. 2022.

Zdroje obrázků, grafů a tabulek

Literární zdroje

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007, 246 s.: il.; 25 cm. ISBN 978-80-247-1911-5.

SINEK, Simon. *Začněte s proč: jak vůdčí osobnosti inspirují k činům*. V Brně: Jan Melvil, 2013, 255 s.; 22 cm. ISBN 978-80-87270-55-4.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010, 427 s.: il.; 25 cm. ISBN 978-80-247-3339-5.

Elektronické zdroje

Canva [online]. [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://www.canva.com>.

Inflace, spotřebitelské ceny. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2020, 10. 3. 2022 [cit. 2022-03-23]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny.

Permanentní make-up areol. In: *Academy-S* [online]. [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://www.academy-s.cz/permanentni-make-up/permanentni-make-up-areol/>.

Ústní sdělení

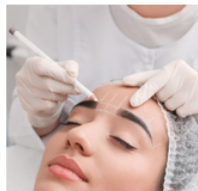
Christina Pidlozná, majitelka Academy-S [ústní sdělení]. Praha 4.4. 2022.

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Obrázek 1: Vztah mezi posláním podniku, podnikovými zdroji, schopnostmi a okolím podniku	19
Obrázek 2: Zlatý kruh podle Simona Sinka.....	22
Obrázek 3: Podnikatelské okolí firmy	28
Obrázek 4: Tetování areoly	40
Obrázek 5: Roční rozpočet Academy-S.....	46
Obrázek 6: SWOT analýza Academy-S	47
Obrázek 7: Osobní zkušenost / názor na podnik Academy-S.....	58
Obrázek 8: Orientační rozpočet ke strategickému cíli č. 1	62
Obrázek 9: Orientační rozpočet ke strategickému cíli č. 2	65
Obrázek 10: Orientační rozpočet ke strategickému cíli č. 3	66
Obrázek 11: Ganttův diagram pro cíle Academy-S.....	67
Graf 1: Měsíční vývoj meziročního indexu spotřebitelských cen	50
Graf 2: Zákroky permanentního make-upu skupiny dotazovaných.....	55
Graf 3: Důvody respondentů, proč nemají zájem o permanentní make-up	56
Graf 5: Poměr respondentů, kteří mají v okolí osobu po mastektomii s těmi, kteří nemají či o ní nevědí.....	59
Tabulka 1: Dělení podniku podle doporučení Evropské komise z roku 2003	13
Tabulka 2: Dělení podniku podle České správy sociálního zabezpečení	13
Tabulka 3: Časová posloupnost cílů Academy-S	67

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1	I
Příloha č. 2	IX
Příloha č. 3	XV
Příloha č. 4	XVI



Permanentní make-up a pohled veřejnosti

Dobrý den, jmenuji se Karolína a studuji Vysokou školu kreativní komunikace v Praze. Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění mého dotazníku, který slouží k mé bakalářské práci a je zcela anonymní. Na základě bakalářské práce bych ráda zlepšila služby permanentního make-upu (=PMU) a tetování prsních dvorců. Společně můžeme pomoci osobám, které si prošli/prochází náročným obdobím (PMU není jen estetickou záležitostí). Váš názor je důležitý. Vyplnění Vám zabere asi 5 minut. Předem děkuji za Váš čas a těším se na Vaše odpovědi. Přeji krásný den!

* Povinné

1. Jste obeznámeni s pojmem permanentní make-up (PMU)?

*

- Ano, vím o co jde
- Nevím o co jde, ale rád/a bych se dozvěděl/a více a pokračoval/a nadále v dotazníku (přejděte prosím na příložený odkaz pro zjištění potřebných informací, ale nezapomeňte se poté vrátit zpět k dotazníku... <https://www.academy-s.cz> (<https://www.academy-s.cz>))
- Nevím o co jde a nemám zájem se dozvědět o permanentním make-upu

2. Máte sami permanentní make-up? *

- Ano
- Ne

3. Jaký druh PMU máte? *

- Permanentní make-up rtů
- Permanentní make-up obočí
- Permanentní make-up očních linek
- Trichopigmentaci (tetování vlasů)
- 3D tetování prsních dvorců

4. Uvažujete o dalším zákroku permanentního make-upu? *

- Ano, uvažuji
- Ne

5. Uvažujete o PMU? *

- Ano, uvažuji o tom
- Ne

6. Proč neuvažujete o tetování permanentního make-upu? *

- Nepotřebuji to
- Nelíčím se
- Nedůvěřuji artistkám
- Bojím se tetování
- Je to finančně náročný zákrok

Jiné

7. Nad jakým zákrokem uvažujete? *

- Rty
- Obočí
- Oční linky
- Removal (odstranění starého PMU)
- Trichopigmentace (tetování vlasů)

8. Kolik peněz jste za daný zákrok ochotni zaplatit? (v českých korunách) *

do 5 tis.

5-10 tis.

Více jak 10 tis.

Je mi to jedno

Jiné

9. Máte ve svém okolí někoho, o kom víte, že má permanentní make-up? *

Ano

Ne

Je to možné, ale nevím o tom

10. Jak si představíte člověka s permanentním make-upem? *

Jako "BARBIE", tj. nepřirozeně přelíčený člověk

Přirozeně, vím, že když je PMU správně provedený, tak je na první pohled těžko rozpoznatelný

Nepředstavím si nic

Jiné

11. Vybavíte si název studia, které tetuje permanentní make-up? *

Ano

Ne

12. Napište prosím název studia, na které jste si vzpomněli v předchozí otázce. *

13. Znáte (znali jste před vyplňováním dotazníku) AcademyS? *

Ano

Ne

14. Můžete prosím sdělit svůj názor či zkušenost s AcademyS?

15. **Myslíte si, že permanentní make-up může zvednout člověku sebevědomí?** (Např. lidem trpícím alopecií, tj. autoimunitní poruchou, která způsobuje vypadávání vlasů a ochlupení.) *

- Ano
- Ne
- Nemám na danou problematiku názor

16. **Slyšel/a jste o tetování areoly** (=tetování prsních dvorců) **u žen po rakovině prsu?** *

- Ano
- Ne

17. **Máte v okolí někoho, kdo je po mastektomii* a potřeboval by tuto pomoc?** (*chirurgické odstranění prsní žlázy v případě zvýšeného rizika vzniku karcinomu prsní žlázy u dané osoby) *

- Ano
- Ne
- Nevím

18. Myslíte, že dotyčný ví o možnosti této pomoci?

- Ano
- Ne
- Nevím

19. Zajímám se o módní trendy, dekorativní kosmetiku, kosmetické novinky apod. *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Toto téma jde mimo mě

Je to můj "koníček"

20. K jaké se řadíte věkové kategorii? *

- 18-25 let
- 26-40 let
- 41-50 let
- 51 roků a více

21. Jakého jste pohlaví? *

- Žena
- Muž
- Jiné

22. Jak hodnotíte svou ekonomickou situaci na stupnici? *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Velmi špatná

Velmi dobrá

3/27/2022

Microsoft tento obsah nevytvořil ani neschválil. Data, která odešlete, se pošlou vlastníkovvi formuláře.

 Microsoft Forms

Příloha č. 2

Permanentní make-up a pohled veřejnosti (Upravit) Microsoft Forms

08.04.2022 18:59

Forms(<https://www.office.com/launch/forms?auth=2&from=FormsDomain>)

? JK

Permanentní make-up a pohled veřejnosti

166
Odpovědi

02:15
Průměrná doba vyplňování

Aktivní
Stav

1. Jste obeznámeni s pojmem permanentní make-up (PMU)?

● Ano, vím o co jde	150
● Nevím o co jde, ale rád/a bych...	10
● Nevím o co jde a nemám záje...	6



2. Máte sami permanentní make-up?

● Ano	34
● Ne	116



3. Jaký druh PMU máte?

● Permanentní make-up rtů	5
● Permanentní make-up obočí	29
● Permanentní make-up očních ...	6
● Trichopigmentaci (tetování vla...	0
● 3D tetování prsních dvorců	0



4. Uvažujete o dalším zákroku permanentního make-upu?

● Ano, uvažuji	20
● Ne	14



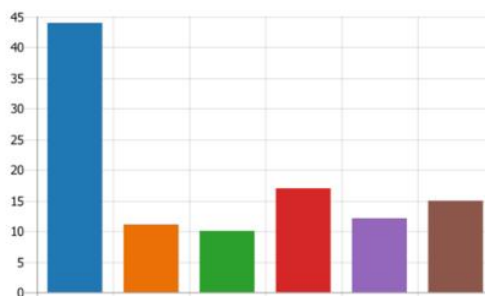
5. Uvažujete o PMU?

● Ano, uvažuji o tom	37
● Ne	89



6. Proč neuvažujete o tetování permanentního make-upu?

● Nepotřebuji to	44
● Neličím se	11
● Nedůvěřuji artistkám	10
● Bojím se tetování	17
● Je to finančně náročný zákrok	12
● Jiné	15



7. Nad jakým zákrokem uvažujete?

● Rty	19
● Obočí	34
● Oční linky	16
● Removal (odstranění starého P...	0
● Trichopigmentace (tetování vl...	1



8. Kolik peněz jste za daný zákrok ochotni zaplatit? (v českých korunách)

● do 5 tis.	33
● 5-10 tis.	21
● Více jak 10 tis.	1
● Je mi to jedno	2
● Jiné	0



9. Máte ve svém okolí někoho, o kom víte, že má permanentní make-up?

● Ano	123
● Ne	16
● Je to možné, ale nevím o tom	21



10. Jak si představíte člověka s permanentním make-upem?

● Jako "BARBIE", tj. nepřirozeně ...	8
● Přirozeně, vím, že když je PMU...	139
● Nepředstavím si nic	9
● Jiné	4



11. Vybavíte si název studia, které tetuje permanentní make-up?

● Ano	33
● Ne	127



12. **Napište prosím název studia, na které jste si vzpomněli v předchozí otázce.**

33

Odpovědi

Nejnovější odpovědi

13. **Znáte (znali jste před vyplňováním dotazníku) AcademyS?**

● Ano	10
● Ne	150



14. **Můžete prosím sdělit svůj názor či zkušenost s AcademyS?**

6

Odpovědi

Nejnovější odpovědi

15. **Myslíte si, že permanentní make-up může zvednout člověku sebevědomí?**
(Např. lidem trpícím alopecíí, tj. autoimunitní poruchou, která způsobuje vypadávání vlasů a ochlupení.)

● Ano	154
● Ne	0
● Nemám na danou problemati...	6



16. **Slyšel/a jste o tetování areoly (=tetování prsních dvorců) u žen po rakovině prsu?**

Ano	90
Ne	70



17. **Máte v okolí někoho, kdo je po mastektomii* a potřeboval by tuto pomoc? (*chirurgické odstranění prsní žlázy v případě zvýšeného rizika vzniku karcinomu prsní žlázy u dané osoby)**

Ano	27
Ne	87
Nevím	46



18. **Myslíte, že dotyčný ví o možnosti této pomoci?**

Ano	9
Ne	8
Nevím	10



19. **Zajímám se o módní trendy, dekorativní kosmetiku, kosmetické novinky apod.**

Propagátoři	22
Neutrální	59
Kritici	85



20. K jaké se řadíte věkové kategorii?

● 18-25 let	63
● 26-40 let	70
● 41-50 let	20
● 51 roků a více	13



21. Jakého jste pohlaví?

● Žena	156
● Muž	10
● Jiné	0



22. Jak hodnotíte svou ekonomickou situaci na stupnici?

Propagátoři	10
Neutrální	61
Kritici	95



Příloha č. 3

Dotazník – kdo je můj zákazník – klientka, která se chystá na zákrok PMU, nebo na něm již byla

1. Rozhodl/a jsem se pro PMU, protože...
 - a. Mě nebaví se líčit
 - b. Jsem rád/a „nalíčený/á“, i když se odličím
 - c. Je PMU skvělým podkladem pod klasický make-up
 - d. Je to „in“
 - e. Trpím alopecii
 - f. Jsem po mastektomii (tetování areoly)
 - g. Jiné...
2. Ke sportu mám vztah...
 - a. Kladný
 - b. Neutrální
 - c. Záporný
3. Zajímám se o své psychické zdraví?
 - a. Ano
 - b. Ne
4. Volil/a bych tetování permanentního make-upu znovu?
 - a. Ano
 - b. Ne, už nikdy
 - c. Ještě nevím
5. Ulehčuje mi PMU život / mám názor, že mi PMU ulehčí život?
 - a. Ano
 - b. Ne
6. V čem mi PMU ulehčuje život...
 - a. Šetří mi dobu líčení
 - b. Nemusím se díky němu vůbec malovat
 - c. Jsem namalovaný/á i ve vodě
 - d. Jiné...
7. Jsem spokojen/a s výsledkem PMU?
 - a. Ano, jsem nadšený/á
 - b. Ne, jsem zklamaný/á
 - c. Ano, ale čekal/a jsem od toho více
 - d. Ne, čekal/a jsem od toho více
 - e. Teprve se chystám na PMU
8. Proč jsem volil/a Academy-S?
 - a. Jsou celosvětově známí
 - b. Na základě doporučení
 - c. Na základě reklamy na internetu/soc. sítích
 - d. Líbí se mi jejich ukázky na sociálních sítích
 - e. Jiné...
9. Volil/a bych při příštím zákroku PMU zase Academy-S?
 - a. Ano
 - b. Ne
 - c. Ještě nevím
10. Mám PMU/Chystám se na PMU...
 - a. Obočí
 - b. Rtů
 - c. Očních linek
 - d. Areoly
11. Uvažuji o dalším zákroku PMU?
 - a. Ano
 - b. Ne
12. O jakém zákroku uvažuji?
 - a. Obočí
 - b. Oční linky
 - c. Rty
 - d. Areola
13. Cítím se díky PMU více...
 - a. Sebevědomá
 - b. Krásná
 - c. Spokojená
 - d. Atraktivní
 - e. Nic z výše uvedeného
 - f. Jiné...
14. Mám dítě/děti ve věku 0-10 let?
 - a. Ano
 - b. Ne
15. Jsem z Prahy/Hradce Králové?
 - a. Ano
 - b. Ne
16. Jsem student/studentka?
 - a. Ano
 - b. Ne
17. Svoji ekonomickou situaci hodnotím na stupnici číslem... (1 – hrůza děs, 10 – jsem spokojená)
 - a. 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
18. Jsem...
 - a. Žena
 - b. Muž
 - c. Jiné
19. Je mi něco mezi...
 - a. 18-25 lety
 - b. 26-40 lety
 - c. 41-50 lety
 - d. 51-64 lety
 - e. 65+

Příloha č. 4

Dotazník – kdo je můj zákazník – student v Academy-S

1. Rozhodl/a jsem se studovat PMU v Academy-S, protože...
 - a. Jsem dostal/a doporučení
 - b. Je to známá značka i ve světě
 - c. Mě oslovila jejich reklama
 - d. Se chci naučit novým technikám PMU a cítím, že jsem v Academy-S na správném místě
 - e. Jejich nabídky kurzů mně vyhovovaly nejvíce
 - f. Si chci rozšířit obzory v technikách PMU
 - g. Chci pomáhat lidem se zvyšováním sebe úcty
 - h. Chci pomáhat lidem po mastektomii (areola kurz)
 - i. Jiné...
2. Označil/a bych se za člověka, který umí naslouchat druhým?
 - a. Spíše ano
 - b. Spíše ne
 - c. Určitě ano
 - d. Určitě ne
3. Cítím se být umělcem/umělkyní?
 - a. Ano
 - b. Ne
4. Kreslím si/maluju si ve volném čase?
 - a. Ano
 - b. Ne
5. Mám sám/sama PMU?
 - a. Ano
 - b. Ne
6. Jsem z Prahy/Hradce Králové?
 - a. Ano
 - b. Ne
7. Jsem...
 - a. Žena
 - b. Muž
 - c. Jiné
8. Je mi něco mezi...
 - a. 18-25 lety
 - b. 26-40 lety
 - c. 41-50 lety
 - d. 51-64 lety
 - e. 65+