

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2012

Jana Sovová

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Zhodnocení konkurenceschopnosti vybrané společnosti

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Petr Řehoř, Ph. D.

Autor:

Jana Sovová

2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana SOVOVÁ**
Osobní číslo: **E09280**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Zhodnocení konkurenceschopnosti vybrané společnosti**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je na základě využití postupů a metod strategického řízení zhodnotit konkurenceschopnost vybrané společnosti na trhu a navrhnout vhodnou strategii pro posílení její pozice.

Metodický postup:

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma, 2. Charakteristika dané společnosti, 3. Provedení analýz prostředí a jejich zhodnocení (PESTE, Porterův model, SWOT), 4. Rozhovor s manažerem společnosti, 5. Navržení nejvhodnější strategie pro zlepšení konkurenceschopnosti zvolené společnosti.

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Cíl a metodika, 4. Charakteristika vybrané společnosti: historický vývoj, zaměření, 5. Analýzy a zhodnocení současného stavu, 6. Diskuse (komparace a syntéza údajů), návrh strategie na zlepšení stávajícího stavu, 7. Závěr, 8. Přehled použité literatury, 9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **30 - 50 str.**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: ČZU v Praze, 2002, 240 s. ISBN 80-213-0922-9.
CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1 vyd. Praha: Grada, 2006, 201 s. ISBN 80-247-1389-6.
KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
JOHNSON, G., SCHOLLES, K. *Cesty k úspěšnému podniku*. 1. vyd. Brno: Computer press, 2005, 803 s. ISBN 80-7226-220-3.

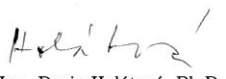
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petr Řehoř, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **21. března 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2012**


loc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (20)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. března 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Konkurenceschopnost vybraného podniku vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění. Veškeré literární prameny a informace, které jsem při zpracování bakalářské práce využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění, souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce.

Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly, v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb., zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce.

V Českých Budějovicích dne 25. 4. 2012

Jana Sovová

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucímu své bakalářské práce, Ing. Petru Řehořovi, Ph. D. za vedení a cenné rady.

Současně děkuji Karolíně Barešové, která mi umožnila provést analýzu právě jejího podniku.

OBSAH

1. Úvod	2
2. Literární rešerše	3
2.1 Konkurenceschopnost	3
2.1.1 Analýza konkurenta	4
2.2 Strategie a strategické řízení	6
2.2.1 Proces strategického managementu	8
2.2.2 Situační analýza	10
2.2.2.1 PEST analýza	11
2.2.2.2 Porterova analýza	13
2.2.2.3 SWOT analýza	17
2.2.3 Konkurenční strategie	19
2.2.3.1 Výhoda nízkých nákladů	21
2.2.3.2 Diferenciace	22
2.2.3.3 Zaměření	23
3. Cíle a metodika	24
4. Charakteristika vybrané společnosti	26
5. Vlastní práce	28
5.1 Situační analýza vnitřního prostředí	28
5.2 Situační analýza vnějšího prostředí	30
5.2.1 PEST analýza	30
5.2.2 Porterova analýza	33
5.2.3 SWOT analýza	38
5.3 Řízený rozhovor	43
6. Diskuse, návrh změn	46
7. Závěr	50
8. Summary	52
9. Přehled použité literatury	54
10. Seznam obrázků a grafů	
11. Přílohy	

1. Úvod

V této bakalářské práci bylo využito metod strategického řízení k zhodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku.

V práci jsem se snažila o vymezení vlivů z vnějšího i vnitřního prostředí, které na podnik působí, a které ho mohou ovlivňovat jak negativně, tak pozitivně. Pro analýzu vnějšího prostředí bylo možno využít řady metod.

Cílem bakalářské práce bylo na základě využití postupů a metod strategického řízení zhodnotit konkurenceschopnost vybrané společnosti na trhu a navrhnout vhodnou strategii pro posílení její pozice.

Silné a slabé stránky firmy odhalily jeden z nástrojů sloužící k řízení podniku. Znalost okolí podniku je základním předpokladem pro stanovení vhodné strategie.

Analyzovaným podnikem byl masážní salon Brillant de santé na Náměstí Svobody v Žatci, který se nachází v Ústeckém kraji. Rozhodla jsem se tak především proto, že majitelka podniku byla ochotná mi poskytnout mnoho informací o svém podnikání a mou snahou bylo pomoci relativně novému podniku na trhu se chopit správné příležitosti.

Podnik se zabývá kompletním servisem služeb, které souvisejí s péčí o tělo a vzhled. Cílem tohoto podniku je uspokojení potřeb i té nejnáročnější klientely.

Představení podniku, analýzy a návrhy na zlepšení konkurenceschopnosti podniku jsou uvedeny v této práci.

2. Literární rešerše

2.1 Konkurenceschopnost

Konkurence

Rivalita mezi prodejci nebo kupujícími stejného zboží.

Konkurenceschopnost

Schopnost podniku nebo státu udržet si nebo zvýšit svůj podíl na domácím trhu (vnitřní konkurenceschopnost) a na vnějších trzích (vnější konkurenceschopnost).

Soutěží-li spolu dva kvalitativně srovnatelné produkty, závisí konkurenční schopnost na ceně produktů, a tedy na třech skupinách faktorů:

- na nákladech, zejména na nákladech na práci (mzdách), sociálních nákladech a produktivitě;
- na zisku podniků;
- na směnném kursu národní měny [3].

Podkladové materiály EU definují konkurenci jako "situaci na trhu, kdy se prodejci výrobků nebo služeb snaží nezávisle na sobě získat přízeň kupujících, a to s cílem zajistit si konkrétní podnikatelský cíl jako např. zisk, velikost prodeje a/nebo podíl na trhu. Konkurenční soutěžení mezi firmami se uskutečňuje na základě cen, jakosti, doprovodných služeb nebo kombinací těchto a dalších faktorů, které zákazník pozitivně hodnotí [17].

V tržní ekonomice je schopnost obstát v hospodářské soutěži, resp. konkurenci považována za základní předpoklad přežití, a pak i příp. prosperitu podnikatelských organizací. Vyrovnat se s konkurenčními partnery je též klíčem k úspěchu podnikatelské činnosti malého a středního podnikání.

Chápání konkurence se může lišit podle úhlu jejího zkoumání. Rozhodující je smysl, resp. účel rozboru. Může jít např. o pohled politický, sociologický, historický apod.

V moderní manažerské literatuře znamená vyrovnat se s konkurencí buď ji "přemoci", nebo s ní "žít v míru", nebo s ní "spolupracovat". Každá z těchto tří možností má za určitých okolností své oprávnění, resp. své výhody a nevýhody. Navíc tyto možnosti mohou probíhat do určité míry souběžně, resp. ve vzájemné kombinaci.

Podle Vodáčka a Vodáčkové (2004) je konkurence obvykle pojímána jako soupeření dvou či více podnikatelských jednotek o pozici a úspěch podnikání na trhu. Konkurenti jsou považováni za nepříjemné protivníky. Slovní spojení "boj s konkurencí" se v češtině stal ustáleným. Tvorba "konkurenční strategie" je tradičně pojímána jako klíčová činnost vlastníků a vedoucích pracovníků v malém a středním podnikání [17].

Ekonomický rozvoj je v tržní ekonomice neodmyslitelně spojen s pojmem konkurenceschopnosti jako základního měřítka dlouhodobé úspěšnosti firem a rovněž států a jeho jednotlivých regionů. Narůstající význam konkurenceschopnosti logicky souvisí s prohlubováním globalizace světové ekonomiky, v jejímž rámci spolu jednotlivé firmy a rovněž země a regiony soutěží v získávání, využívání a udržování všech druhů základních výrobních zdrojů [16].

2.1.1 Analýza konkurenta

Mnoho manažerů si myslí, že vědí, kdo jsou jejich konkurenti, a obvykle se domnívají, že o nich dost znají. Avšak zdá se, že jen málo firem věnuje čas a úsilí, které jsou potřebné k tomu, aby se získala hluboká znalost o konkurentech. 'Poznání nepřítelů' může pomoci, zejména jste-li schopni předvídat strategické pohyby, které může konkurence dělat [2].

Konkurenční analýza zahrnuje zaujetí takové pozice v podnikání, která by maximalizovala hodnotu schopností odlišujících danou společnost od jejích konkurentů. Výsledkem konkurenční analýzy by tedy mělo být určení konkurenční pozice firmy [1].

Bowman (1996) ve své knize uvádí řady typových kontrolních otázek, které by mohly být kladeny při průzkumu vašich hlavních konkurentů.

1. Prověřte existující a potencionální konkurenty. To vyžaduje důkladně prozkoumat potřeby, které váš výrobek a služby uspokojují, jinak riskujete, že budete definovat svou konkurenci příliš přibližně.
2. Základní otázky, které je nutno pokládat:
 - (a) Co konkurent běžně dělá?
 - (b) Co je konkurent schopný dělat?
 - (c) Co konkurenta pohání?
 - (d) Jaké pohyby by konkurent mohl dělat?
 - (e) Kde je konkurent zranitelný?
3. Abychom si vytvořili úplný profil našich konkurentů, potřebujeme se soustředit zvláště na čtyři oblasti:
 - budoucí cíle,
 - předpoklady,
 - nynější strategie,
 - schopnosti [2].

Podle Bělohávka, Košťana a Šuleře (2006) je důležité, abychom důkladně analyzovali konkurenty samotné a mohli si tak odpovědět na otázky typu:

- "Proti komu máme zahájit v odvětví boj a jaké má být pořadí akcí?"
- "Co znamená určitá akce podniknutá konkurentem a nakolik je třeba brát ji vážně?"
- "Kterým oblastem se máme vyhnout, protože konkurent by reagoval emotivně nebo zoufale?"

Důkladné poznání konkurentů je velmi cenné. Často se však podceňuje nebo bývá povrchní a nedostatečné. Už v dávné minulosti věděli úspěšní vojevůdci, že důkladná znalost protivníka znamená polovičku úspěchu [1].

Při analýze konkurentů by si manažeři měli v první řadě udělat o konkurentech následující přehled:

- Základní informace: (sídlo, právní forma, počet zaměstnanců, obrát, objem výroby, sortiment, způsob distribuce)
- Podíl na trhu: (v %)
- Strategické cíle konkurenta:
- Současná strategie: (základní konkurenční strategie, způsob strategického boje, strategický záměr)
- Rozsah konkurenčního boje: (geografický, segmenty trhu, výrobní řady...)
- Hlavní konkurenční výhoda a ostatní silné stránky:
- Slabé stránky a zranitelnost: (vliv hlavních trendů prostředí, schopnost reakce a změny)
- Očekávané kroky:
- Poznámky: (např.: Silný finanční partner / majitel)

[1]

2.2 Strategie a strategické řízení

Proč jsou některé podniky úspěšné a jiné ne? Proč se některým podnikům daří získávat větší podíl na trhu a jiné se o to marně snaží? Zkušenosti ze zemí s rozvinutým tržním hospodářstvím i naše zkušenosti za poslední roky ukazují, že podmínkou úspěšného rozvoje podniku je kvalifikované strategické řízení. K tomu musí mít podnik zpracovanou strategii a důsledně ji využívat při svém řízení. Platí to obecně, jak pro malého soukromého podnikatele třeba i s jediným pracovníkem, tak i pro velký podnik s několika tisíci zaměstnanci [13].

Strategie je předpoklad rozkvětu každé společnosti.

Pojem strategie vznikl z řeckého slova *strategeia*, věda o bytí všeobecně. Postupně se tento pojem přenesl do podnikání hospodářských celků jako věda o bytí firmy v budoucnosti, o formě existence firmy v budoucnosti, o představě jejího chování na trhu v budoucnosti. Řada autorů definuje pojem z různých pohledů. Například H. Mintzberg (1984) definuje strategii takto: "Strategie je širokým programem určování a dosahování cílů organizace a nástrojů jejich realizace." Naopak J. Frederikson (1984) zdůrazňuje, že jde o "modely reakce organizace na její okolí v každé době". Vyjdeme-li současně z obou pohledů, pak ve strategickém plánování obchodní firmy jde o *záměrné, aktivní formulování cílů a výběr nástrojů jejich realizace a promyšlené, aktivní ovlivňování svého okolí* (u obchodní firmy především zákazníka na konkurenčním trhu) [9].

Je potřeba především zdůraznit skutečnost, že při vymezení strategie jde o pečlivý rozbor činností společnosti, jejích odezev na své okolí a plánování do budoucna. Zároveň je důležité vědět, jak zamýšlí reagovat na měnící se okolí a jak na něj bude působit.

Každá obchodní firma má svojí strategii, ale ne každá strategie musí být nutně efektivní, protože každá firma nějakým způsobem reaguje na své okolí. Chová se a přizpůsobuje se okolí podle toho, jak umí, jak zná své potřeby a jak dovede odhadnout budoucí změny v okolí a jeho vývoj poptávky. Strategické plánování aktivně formuluje cíle a poslání firmy v budoucnosti, není to jen prosté reagování na nastalou situaci. Úspěch volby strategického cíle je dán dlouhodobou analýzou, správnou volbou cíle a rychlou realizací cíle [9].

Podle Johnsona a Scholese (2000) se strategická rozhodnutí pravděpodobně podílejí, nebo jinak řečeno ovlivňují dlouhodobý směr organizace. Strategie může být pojímána jako přizpůsobení aktivit organizace určitému prostředí, ve kterém operuje [4].

Prosperující podnik je především ten, který je zaměřen na klienty, má jednoznačnou a srozumitelnou strategii a umí zdatně a obratně tuto strategii převést do reálného světa.

Riziko výběru strategického záměru nese vrcholové vedení firmy. Dopustit se omylu je snadné a omyl vede k velkým ztrátám firmy, někdy až k jejímu zániku. Riziko při volbě strategie nelze odstranit, ale lze ho zmírnit správnou analýzou situace a přijímáním promyšleného rizika [9].

2.2.1 Proces strategického managementu

Poslání a cíle podniku

Poslání organizace vychází z její tradice a současných záměrů vedení. Jsou dány představami, reálně dosažitelnými zdroji, situací na trhu, ve společnosti aj. Poslání by mělo vymezit hlavní pole působnosti, kde hodlá organizace působit.

Významná je i skutečnost, že vypracované poslání je základem pro stanovení politiky firmy, kterou bude v budoucnosti preferovat vůči svému okolí [12].

Poslání podniku lze definovat jako stanovení vnitřního podnikového kontextu, ve kterém budou prováděna strategická rozhodnutí – jinými slovy, poslání vymezuje, na co se má podnik soustředit a jakým směrem jít. Všechna strategická rozhodnutí vyplývají z poslání podniku.

Autoři strategií zpravidla doporučují zahrnout do poslání podniku tři komponenty: 1. Definici vize podniku, 2. Stanovení základních cílů podniku, 3. Stanovení podnikové filozofie [13].

Někteří začínající podnikatelé si myslí, že stanovení vize není u malé firmy nutné. Často to pramení i z nepřesné interpretace těchto termínů. Přitom stanovení vize je jedním ze základních kamenů úspěchu firmy.

Vize je něco, co popisuje naši ideální budoucnost a co nás žene stále vpřed. Pokud se s ní dokážeme my i naši zaměstnanci ztotožnit, může se stát největším motivačním faktorem ve firmě [18].

Neméně důležitou strategií úspěšnosti podniku je správné stanovení cílů.

Stanovení cílů je prvotním krokem v plánování, každé rozhodnutí má směřovat k dosažení určitých cílů [12].

Synek (2010) ve své knize uvádí, že podnikové cíle v zásadě charakterizují, čeho chce podnik dosáhnout. Dávají smysl stanovenému poslání a jsou pomocníkem při formulaci strategie. Ovšem nakonec všechny cíle by měly směřovat k jednomu – k maximalizaci bohatství vlastníků podniku [13].

Chápeme-li obchodní firmy jako systém s cílovým chováním, pak každá firma usiluje o prosazení své existence na trhu a další budoucí rozvoj.

Rozhodnutí o tempu a charakteru růstu podniku závisí jednak na vlastním stadiu vývoje firmy a jejím kapitálovém vybavení a jednak na vývoji a podmínkách okolí.

Firma potřebuje především získat nové trhy a tržby. Jaká bude dynamika tržeb, závisí na mnoha faktorech (konkurenci, kupní síle zákazníka, image, distribučních hodnotách, úrovni a struktuře nabídky sortimentu). Aby nedocházelo k zápornému růstu a "vyklizování pozic" na trhu, nemělo by tempo růstu tržeb klesat pod míru růstu inflace v daném regionu, popř. klesat tržní podíl [9].

Třetí součástí poslání podniku je filosofie podniku, která odráží základní míry, hodnoty, aspirace a filosofické priority, kterými jsou ti, co dělají rozhodnutí vázání, a které provázejí management podniku. Tato část říká, jak podnik zamýšlí podnikat a často, jak odráží uznání sociální odpovědnosti [13].

2.2.2 Situační analýza

Vnější prostředí můžeme podle Robbinse a Coultera (2004) definovat jako omezující faktor manažerských aktivit. Jeho analýza je považována za klíčový krok ve strategickém procesu. Proč? Protože prostředí firmy ve značné míře vymezuje varianty a limity pro management. Úspěšná bude pouze taková strategie, která respektuje podmínky dané vnějším prostředím. Manažeři tedy potřebují vědět, co dělají konkurenti, jaká je připravovaná legislativa, jaká je nabídka pracovních sil v místě, kde firma působí. Tato analýza musí obsahovat jak všeobecné, tak i specifické prostředí, což je důležité pro znalost předpokládaných změn. Například manažeři v oboru sportovních potřeb zjišťují, že se obor mění.

Analýza prostředí v procesu strategického managementu je ukončena tehdy, když manažeři získají dokonalé poznání toho, co se děje ve vnějším prostředí, a vědí, které důležité trendy budou ovlivňovat organizaci [10].

S rozvojem vědy, techniky, technologií, obchodu, komunikace, informačních systémů a infrastruktury, se rozsah i význam okolí pro jednotlivé podniky významně rozšířil. Výrazně vzrostl význam celosvětového vývoje, cokoliv se stane kdekoliv na světě, promítá se velmi rychle i do výsledků podniků.

Vývoj okolí podniku a jeho jednotlivých faktorů je velmi proměnlivý. Tempo a frekvence změn se značně urychlují. Okolí má současně velmi komplexní charakter. Komplexnost je dána množstvím a rozmanitostí vnějších faktorů. Prostředí, ve kterém se podniky nacházejí je výrazně turbulentní. Úroveň turbulence se stala hnací silou určující strategické reakce nezbytné pro dosažení úspěchu. V takovémto prostředí se úspěšnými stávají pouze podniky, které jsou na tyto změny připraveny a jsou schopny se s nimi vyrovnat. Turbulence a nestabilita okolí podtrhují význam a závažnost okolí.

Analýza okolí a předvídání jeho budoucího vývoje je součástí strategické analýzy a jedním ze základních východisek, jak procesu určení poslání a cílů, tak i tvorby strategie podniku. Na jedné straně okolí podniku vymezuje hranice strategického prostoru a na druhé straně otevírá prostor pro nové strategické záměry. Základním

předpokladem této analýzy je vymezení okolí podniku. Vzhledem ke složitosti okolí se obvykle přistupuje k jeho rozčlenění, a to na sféru tzv. makrookolí a sféru okolí vymezeného odvětvím, ve kterém podnik působí, obvykle označované jako konkurenční okolí [13].

2.2.2.1 PEST analýza

Název PEST tvoří začáteční písmena čtyř oblastí vnějšího prostředí / faktorů, které tvoří základ této analýzy:

Politické

Ekonomické

Sociální

Technologické

[1]

Makrookolí zahrnuje vlivy a podmínky, které vznikají mimo podnik a obvykle bez ohledu na jeho konkrétní chování a představuje celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, v němž se podnik pohybuje. Takové vlivy, jako je politická stabilita, míra inflace, dovozní či vývozní omezení, demografický pohyb populace v dané oblasti či revoluční technologické inovace, mohou významně působit na efektivnost podniku a na jeho úspěšnost. Podnik většinou nemá možnost vývoj těchto faktorů aktivně ovlivňovat, s jejich vlivy se většinou může pouze více či méně aktivně či zcela pasivně vyrovnávat. Rozdílná úroveň schopnosti jednotlivých podniků vyrovnat se s těmito vlivy, reagovat na ně, často představuje zcela zásadní faktor pro úspěšnost podniku [13].

Analýza vychází z popisu skutečností důležitých pro vývoj externího prostředí organizace v minulosti, přičemž zvažujeme, jakým způsobem se tyto faktory mění v čase. Poté se snaží odhadnout, do jaké míry se v důsledku těchto změn zvyšují či snižují specifické úrovně jejich důležitosti, resp. jak se mění míra závislosti vývoje externího prostředí na vývoji relevantního faktoru [15].

Dále si přiblížíme jednotlivé faktory působící na společnost.

Politické a právní faktory, jako je stav a stabilita zahraniční i národní politické situace, představují pro podniky významné příležitosti, ale současně i ohrožení. Politická omezení se dotýkají každého podniku prostřednictvím daňových zákonů, minimální zákonné mzdy, protitrustových zákonů, regulace exportu a importu, cenové politiky, ochrany životního prostředí a mnoha dalších činností zaměřených na ochranu lidí, ať již v roli zaměstnanců či spotřebitelů, ochrany prostředí atp. Předpisy a vyhláškami je upravena i bezpečnost práce. Existence řady zákonů, právních norem a vyhlášek vymezuje prostor pro podnikání a upravuje samo podnikání a může významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku. Ekonomické faktory vyplývají z ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického rozvoje a jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Podnik je při svém rozhodování významně ovlivněn vývojem makroekonomických trendů. Základními indikátory stavu makroekonomického okolí, které mají bezprostřední vliv na plnění základních cílů každého podniku, jsou míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurs. Míra ekonomického růstu ovlivňuje úspěšnost podniku na trhu tím, že přímo vyvolává rozsah i obsah příležitostí, ale současně i hrozeb, před které jsou podniky postaveny.

Ekonomický růst vede ke zvýšené spotřebě, zvyšuje příležitosti na trhu a opačně. Podobně úroveň úrokové míry působí na celkovou výnosnost podniku a ovlivňuje skladbu použitých finančních prostředků tím, že určuje cenu kapitálu, ovlivňuje investiční aktivitu podniku, jeho rozvoj. Nízká úroveň úrokové míry představuje příležitost pro realizaci podnikových záměrů. Obdobný bude i vliv míry inflace, která je jedním ze základních ukazatelů charakterizujících stabilitu ekonomického vývoje. Vysoká míra inflace se bude negativně odrážet v intenzitě investiční činnosti a bude tak limitovat ekonomický vývoj. Dalším indikátorem je devizový kurs, který ovlivňuje především konkurenceschopnost podniků na zahraničních trzích. Uvedené míry lze těžko prezentovat odděleně od sebe, neboť mezi nimi existují úzké souvislosti a vazby. Tuto skutečnost musí respektovat i analýza jejich působení. Státní rozhodnutí týkající se tvorby a dosažitelnosti přírodních zdrojů ve vlastnictví státu ovlivňují životaschopnost

některých podniků. Státní poptávka po určitých výrobcích či službách může tvořit, podporovat, zvyšovat nebo omezovat řadu tržních příležitostí. Stát může na trhu vystupovat jako neporazitelný a neohrožený konkurent. Znalost a schopnost předvídat strategii a záměry státu v určitých oblastech trhu mohou pomoci podniku vyhnout se nepříjemné konfrontaci se státem jako konkurentem. Významný je i vliv mezinárodní ekonomické situace.

Sociální a demografické faktory odrážejí vlivy ochrany životního prostředí, pracovní síly, průměrného věku a růstu populace, životní úrovně a životního stylu obyvatelstva.

Technické a technologické faktory. K tomu, aby se podnik vyhnul zaostalosti a byl aktivní v oblasti inovací, musí být informován o technických a technologických změnách, které dané odvětví ovlivňují. Změny v této oblasti mohou náhle a velmi dramaticky ovlivnit okolí, ve kterém se podnik pohybuje. Předvídavost vývoje směrů technického vývoje se může stát významným činitelem úspěšnosti podniku. Klíč k úspěšnému předvídání v této oblasti spočívá v přesném předvídání budoucích schopností a pravděpodobných vlivů. Souhrnná analýza vlivů technických a technologických změn představuje studie očekávaných vlivů nových technologií jak na stav okolí, tak na konkurenční pozice. Jako příklad zde může sloužit povinnost podniků investovat do technologií chránících životní prostředí [13].

2.2.2.2 Porterova analýza

Prvním základním určujícím faktorem výnosnosti podniku je přitažlivost odvětví. Konkurenční strategie musí vyrůstat z vysoce náročného pochopení pravidel konkurence, která o přitažlivosti daného odvětví rozhodují. Konečným cílem konkurenční strategie je vyrovnat se s těmito pravidly, a pokud je to jen možné, změnit je ve prospěch podniku. V kterémkoli odvětví, ať domácím nebo mezinárodním, ať vyrábí výrobky nebo poskytuje služby, jsou pravidla konkurence vtělena do pěti dynamických konkurenčních faktorů: vstup nových konkurentů, hrozba nových výrobků

nebo služeb (jež nahradí dosavadní), dohadovací schopnost kupujících, dohadovací schopnost dodavatelů a soupeření mezi existujícími konkurenty [8].

Jedná se tedy o faktory vnějšího prostředí, což jsou síly a instituce vně organizace, které mohou potencionálně ovlivňovat její výkonnost [10].

Společné působení těchto pěti dynamických konkurenčních faktorů rozhoduje o schopnosti firem v daném odvětví vytěžit z investic takové míry zisku, které převyšují cenu vloženého kapitálu. Síla působení těchto pěti faktorů je od odvětví k odvětví různá a může se měnit, jak se odvětví vyvíjí. Výsledkem je, že všechna odvětví nejsou z hlediska inherentní výnosnosti stejná. V odvětvích, kde těchto pět faktorů působí příznivě, např. ve farmaceutickém průmyslu, ve výrobě nealkoholických nápojů a ve vydavatelství databází, dosahuje mnoho konkurentů přitažlivých zisků. Ale v odvětvích, kde tlak jednoho nebo více dynamických faktorů je intenzivní, např. v gumárenském a ocelářském průmyslu a v odvětví videoher, dosahuje málo firem přitažlivých zisků přes nejlepší snahy jejich vedení. Výnosnost odvětví není funkcí toho, jak výrobek vypadá nebo zda je do něho vložena vysoká nebo nízká technologie, ale funkcí struktury odvětví.

Těchto pět dynamických faktorů rozhoduje o výnosnosti odvětví, protože ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice firem v daném odvětví, což jsou základní složky pro návratnost investic. Dohadovací schopnost kupujících ovlivňuje ceny, které si firmy mohou účtovat, a stejně působí i hrozba zavedení nových výrobků. Dohadovací schopnost kupujících může také ovlivnit náklady a investice, protože velmi schopní kupci požadují nákladný servis. Dohadovací schopnost dodavatelů rozhoduje o nákladech na suroviny a další vstupy. Intenzita soupeření ovlivňuje ceny a zároveň i náklady na soupeření v takových oblastech, jako vývoj výrobních zařízení, vývoj výrobků, propagace a množství personálu prodeje. Hrozba vstupu nových konkurentů limituje ceny a vyvolává nové investice k odrazení nových konkurentů [8].

Porter se domnívá, že některé obory jsou trvale ziskovější (a tím mnohem atraktivnější) než jiné. Například farmaceutický průmysl je jedním z oborů s historicky

vysokou ziskovou marží a letecká doprava naopak. Ale firmy mohou přesto generovat hodně peněz i v neatraktivních oborech a mnoho peněz prodělat v lákavých oborech. Klíčovým aspektem je využití konkurenční výhody.

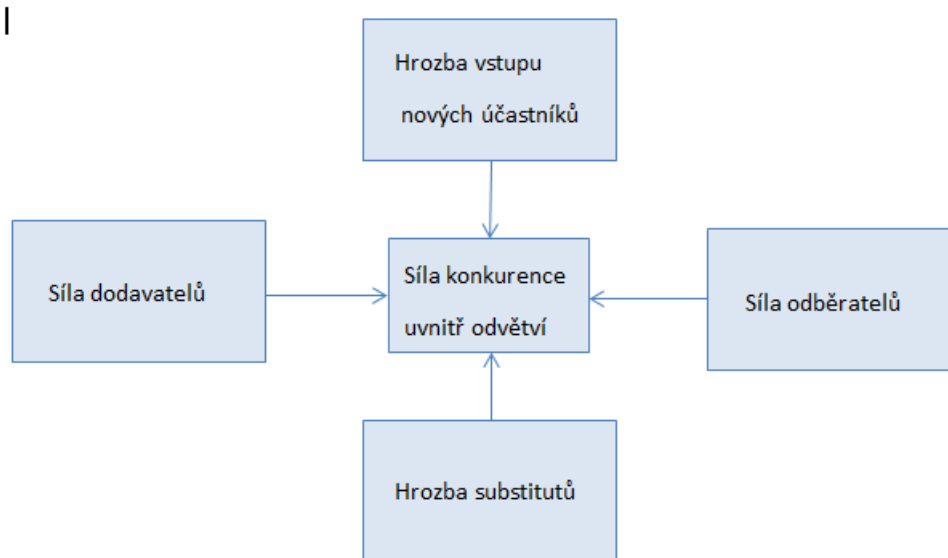
V jakémkoliv oboru tvoří Porterových pět konkurenčních sil pravidla konkurence. Dohromady určují atraktivitu a ziskovost. Jsou to:

1. Hrozba vstupu nových konkurentů. Obtížnost vstupu do oboru je dána výhodami danými rozsahem, loajalitou ke značce a nároky na velikost kapitálu.
2. Hrozba substituce. Míra, ve které budou zákazníci ochotni kupovat substituční produkty, závisí na nákladech a nákupní loajalitě.
3. Vyjednávací schopnost kupujících. Faktory jako počet zákazníků na trhu, zákaznické informace a existence možností substituce určují intenzitu vlivu kupujících na daný obor.
4. Vyjednávací schopnost dodavatelů. Faktory jako koncentrace dodavatelů a dostupnost substitutů určují sílu, kterou mají dodavatelé ve vztahu k firmám v určitém oboru.
5. Rivalita mezi současnými konkurenty. Faktory jako tempo růstu oboru, zvyšující se nebo klesající poptávka a diferenciací produktů určují, jak intenzivní bude konkurenční rivalita mezi existujícími firmami v oboru – viz obrázek 1.

[10]

Síla působení každého z těchto pěti dynamických konkurenčních faktorů je funkcí struktury odvětví, neboli základních ekonomických a technických rysů daného odvětví. Struktura odvětví je relativně stabilní, ale může se v průběhu času měnit, jak se odvětví vyvíjí. Strukturální změna přesouvá celkovou i relativní sílu působení těchto konkurenčních faktorů a může tím pozitivně nebo negativně ovlivnit výnos odvětví. Pro strategii jsou nejdůležitější ty tendence odvětví, které ovlivňují strukturu odvětví [8].

Obrázek 1: Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: [9]

Kdyby těchto pět konkurenčních faktorů a jejich strukturální determinanty byly jediné funkcí vnitřní charakteristiky odvětví, pak by konkurenční strategie spočívala na výběru správného odvětví a na tom, že pochopíme a poznáme těchto pět faktorů lépe než konkurenti. I když jsou tyto úkoly jistě pro každý podnik důležité a v některých odvětvích jsou podstatou konkurenční strategie, není však obvykle podnik věznem struktury svého odvětví. Svou strategií mohou podniky těchto pět faktorů ovlivnit. Dokáže-li nějaký podnik změnit podobu struktury, může podstatně změnit přitažlivost daného odvětví k lepšímu nebo horšímu. Mnohé úspěšné strategie pozměnily pravidla konkurence právě tímto způsobem.

V každém jednotlivém odvětví nebudou mít všechny z těchto pěti faktorů stejnou důležitost. Konkrétní faktory, které jsou důležité, se budou lišit. Každé odvětví je jedinečné a má svou vlastní jedinečnou strukturu. Systémový rámec pěti faktorů umožňuje podniku, aby pronikl do složitosti problému a přesně určil faktory, které jsou pro konkurenci v jeho odvětví rozhodující, a aby rozpoznal ty strategické inovace, které by výnosnost odvětví – i jeho vlastní – nejvíce zlepšily. Tento systémový rámec pěti dynamických faktorů neodstraňuje potřebu tvůrčí schopnosti při úsilí nalézt v daném

odvětví nové metody soupeření. Tento rámec naopak ukazuje tvořivé energie vedoucích pracovníků a cestu k těm aspektům struktury odvětví, které jsou pro dlouhodobou výnosnost velmi významné. Tento rámec má přitom za cíl zvýšit pravděpodobnost objevu žádoucí strategické inovace [8].

2.2.2.3 SWOT analýza

SWOT – analýza silných a slabých míst organizace a příležitostí a hrozeb, kterým je vystavena. Této analýze musíme často podrobit celou firmu: zkoumáme výrobky, výrobu, marketing, finance, řízení podniku a jeho organizaci, konkurenci, sociální a politické faktory atd. Výsledkem jsou nové plány (tržeb, nákladů, zisku), které zabezpečí splnění cílů podniku [14].

Chceme-li si přiblížit metodu SWOT, pak můžeme vyjít z definice strategie jako vytvoření budoucího způsobu řízení organizace, který buď zachovává, nebo zlepší její konkurenční postavení. Dobrá strategie je pak taková, která neutralizuje hrozby očekávané z vnějšího prostředí, dovoluje využít budoucích příležitostí, těží ze silných stránek organizace a odstraňuje nebo neutralizuje její slabé stránky [15].

Výsledky analýz orientovaných na okolí podniku a na zdroje a schopnosti podniku jsou zásadními podklady pro určení klíčových východisek v podobě silných a slabých stránek, příležitostí a rizik. Současně umožňují určit specifické schopnosti podniku a jeho konkurenční výhodu.

S jistým zjednodušením lze říci, že určení silných a slabých stránek je založeno především na analýze vnitřních schopností a zdrojů podniku, zatímco určení příležitostí a rizik je založeno především na analýze okolí [13].

Hrozby a příležitosti budoucího okolí

Při analýze budoucích hrozeb okolí je třeba vycházet jak z hrozeb makrookolí, tak i mikrookolí. Je nesporné, že prosazující se globalizace hranice relevantního okolí

značně rozšiřuje. Následující text uvádí přehled typických hrozeb, přičemž řada z nich je odvozena z Porterových pěti sil:

- vysoká diferenciaci v odvětví;
- státní regulace;
- know-how, které se v odvětví používá;
- velký počet konkurujících si firem, stejně velké konkurující firmy;
- pomalý růst odvětví;
- hrozba substitučních výrobků;
- hrozba vstupu nového výrobce atd.

Příležitosti jsou ve většině případů chápány jednak jako příležitosti, které pomohou podniku neutralizovat hrozby, jednak jako vlastní rozvojové příležitosti vyplývající z charakteru okolí. V druhém případě bude charakter příležitostí závislý na tom, zda půjde o odvětví ve fázi zralosti, odvětví na sestupu nebo zda půjde o mezinárodní či dokonce globální trhy.

Silné a slabé stránky organizace

I když okolí organizace je bezpochyby velice silným faktorem ovlivňujícím tvorbu strategie firmy, ukázalo se, že nemůže být faktorem jediným, ale musí být vzaty v úvahu i silné a slabé stránky organizace a její vnitřní zdroje. Silné a slabé stránky mohou být hledány a analyzovány především v následujících oblastech:

- finanční síla organizace;
- výzkum a vývoj;
- výrobní politika;
- úroveň managementu;
- organizace firmy;
- napojení na infrastrukturu;
- image firmy či výrobku atd.

[15]

Na základě výsledků SWOT analýzy volíme vhodnou strategii – viz obrázek 2:

Obrázek 2: Matice SWOT

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
Příležitosti (O)	WO strategie "Hledání"	SO strategie "Využití"
Ohrožení (T)	WT strategie "Vyhýbání"	ST strategie "Konfrontace"

Zdroj: [Přeloženo dle 23]

Analýza SWOT nepředstavuje pouze prostý seznam, ale především ideu hluboce strukturované analýzy [13].

2.2.3 Konkurenční strategie

Schopnost konkurence je jádrem úspěchu nebo neúspěchu podniků. Konkurence rozhoduje o vhodnosti těch činností podniku, které mohou přispět k jeho výkonnosti, např. inovací, soudržného chování nebo dobré realizace záměrů. Konkurenční strategie je hledání příznivého konkurenčního postavení v určitém odvětví, v základní aréně, v níž se konkurence projevuje. Konkurenční strategie má za cíl vybudovat výnosné a udržitelné postavení vůči silám, které rozhodují o schopnosti konkurence v daném odvětví [8]

Odvětví je skupina firem, nabízejících výrobky nebo druhy výrobků, které jsou schopny se navzájem nahrazovat.

Odvětví můžeme charakterizovat počtem prodejců, stupněm diferenciací, bariérami (vstupu, pohyblivosti, výstupu a zmenšení), nákladovou strukturou, vertikální integrací a stupněm globalizace [6].

Manažeři si mohou vybírat z následujících strategií: vůdcovství pokud jde o náklady, diferenciací nebo zaměření [10].

Konkurenční výhoda

To, co nás odlišuje od konkurence a díky čemu máme před ní náskok, se nazývá konkurenční výhoda.

Michael Porter se zasloužil o rozšíření názoru, že podnik si zajistí úspěch vytvořením relevantní a udržitelné konkurenční výhody. Mít konkurenční výhodu je stejné jako mít střelnou zbraň v souboji, kde ostatní mají pouze nože.

Výhody jsou pomíjivé. Stále více platí, že podnik si zajišťuje úspěch nikoli jednou jedinou výhodou, ale spíše postupným vrstvením jedné výhody na druhou. Mistry tohoto přístupu jsou Japonci, kteří nejprve přišli s nízkými cenami, pak přidali lepší vlastnosti, dále lepší jakost a poté rychlejší výrobní postupy. Japonci zkrátka přišli na to, že marketing je závodem, který nemá cílovou pásku [7].

Konkurenční výhodu nemůžeme pochopit a poznat, jestliže se díváme na podnik jako celek. Jejím zdrojem je množství samostatných činností, které podnik koná, když navrhuje, vyrábí, uvádí na trh, dodává a podporuje svůj výrobek. Každá z těchto činností může přispět k relativnímu postavení podniku z hlediska výše nákladů a vytvářet základnu pro diferenciaci [8].

Synergický efekt prodeje zboží a připojených synergických služeb

Konkurenční výhoda obchodních firem postupně narůstá ze synergického efektu – spojením prodeje zboží s komplementární službou (doplňkovou), která je přitažlivá pro zákazníka. Zákazníci požadují maximum služeb, ale obchodní firma musí volit tu,

která je pro něho z hlediska nákladů nejvíce efektivní a přitom pokrývá co největší oblast zákazníků [9].

2.2.3.1 Výhoda nízkých nákladů

Tato strategie znamená, že firma chce dosahovat nejnižších nákladů v porovnání s konkurenty [1].

Výhoda nízkých nákladů je jedním ze dvou druhů konkurenční výhody, kterou může podnik mít a držet. Náklady jsou životně důležité i pro diferenciací strategie, protože podnik s diferenciací strategií musí udržovat výši nákladů blízkou konkurentům [8].

Strategie vůdcovství v nákladech znamená agresivní tlak v oboru na účinnost výroby, marketingu a dalších operací. Režijní náklady jsou drženy na minimu a firma dělá vše pro snížení nákladů. Při její návštěvě neuvidíte nákladné umělecké dekorace v kancelářích. Přestože vůdci v oblasti nízkých nákladů si nepotrpí na "parádičky", výrobky a služby musí mít srovnatelnou kvalitu s výrobky konkurence [10].

Manažeři uznávají důležitost nákladů a mnoho strategických plánů stanoví "vůdčí postavení v nízkých nákladech" nebo "snížení nákladů" jako své cíle. Chování nákladů je však málokdy správně pochopeno. Často existují mezi manažery velmi rozdílné názory na relativní postavení podniku z hlediska nákladů a na jeho příčiny. Nákladové rozborů se obvykle soustřeďují na výrobní náklady a přehlíží dopad jiných činností jako marketingu, servisu a infrastruktury na relativní postavení v nákladech. Kromě toho se náklady na jednotlivé činnosti analyzují postupně za sebou, aniž se rozpoznávají a uznávají vzájemné vazby mezi činnostmi, jež náklady mohou ovlivnit. Konečně pak, firmy jen velmi obtížně odhadují postavení konkurentů z hlediska nákladů, což je však základní nezbytný krok pro určení jejich vlastního relativního postavení. Často se uchylují k povrchně zjednodušujícím srovnáváním mzdových sazeb a nákladu na suroviny [8].

2.2.3.2 Diferenciace

Firmy, které mají jedinečný produkt, vysoce ceněný zákazníky, zpravidla realizují strategii diferenciace. Může to být mimořádná kvalita, výjimečné služby, inovativní design, technologické kapacity nebo neobyčejně pozitivní image značky. Klíčovým prvkem této strategie je výběr diferencičního faktoru, který musí být naprosto odlišný od toho, co mají nebo dělají konkurenti, a dostatečně významný, aby cenová prémie převýšila náklady na tuto diferenciaci [10].

Podnik se od svých konkurentů diferencuje, jestliže může být v něčem, co je pro zákazníky cenné a hodnotné, jedinečný. Diferenciace je jedním ze dvou typů konkurenční výhody, jež může podnik získat. Míra, do jaké se konkurenti v určitém odvětví dokáží od sebe diferencovat, je také důležitou základní složkou struktury odvětví. Přestože je diferenciace velmi důležitá, její zdroje nejsou vždy dobře poznány a pochopeny. Firmy se dívají na potenciální zdroje diferenciace z příliš úzkého hlediska. Diferenciaci považují za odlišení v konkrétním fyzickém výrobku nebo konkrétních marketingových metodách, ne za něco, co může potenciálně vzniknout kdekoli v hodnotovém řetězci. (Hodnotový řetězec rozčleňuje podnik do jeho strategicky významných činností, aby bylo možné porozumět chování nákladů a poznat existující i potenciální zdroje diferenciace. Konkurenční výhodu získá podnik tím, že bude tyto strategicky důležité činnosti dělat levněji a lépe než jeho konkurenti.) Firmy jsou také často odlišné, ale nikoli diferencované (odlišené), protože usilují o takové formy jedinečnosti, kterých si kupující necení. Firmy usilující o diferenciaci věnují často nedostatečnou pozornost nákladům diferenciace anebo dlouhodobé udržitelnosti již získané diferenciace [8].

Při výběru této strategie se firma musí soustředit na vývoj nebo vytvoření obrazu o unikátním produktu pro zákazníky, s vysokou přidanou hodnotou vůči konkurentům. To potom umožní stanovit cenu vysoko nad průměr trhu. Firma si však musí vybrat,

v čem bude odlišná od konkurentů. Například automobily VOLVO jsou především známé svou bezpečností [1].

Podnik se od svých konkurentů diferencuje tehdy, když poskytuje něco jedinečného, čeho si kupující cení ještě více než prosté nabídky a nízké ceny. Diferenciace umožňuje podniku docílit vyšší ceny, prodat více svých výrobků nebo služeb za danou cenu nebo získat ekvivalentní prospěch, například větší věrnost kupujících v období cyklických nebo sezonních poklesů odbytu. Diferenciace vede k nadprůměrnému výkonu, jestliže dosažená cenová přírážka převýší všechny náklady navíc, aby se podnik stal jedinečným. Diferenciace daného podniku může přitahovat širokou skupinu zákazníků v určitém odvětví anebo dílčí skupinu kupujících se specifickými potřebami [8].

2.2.3.3 Zaměření

Strategie zaměření je buď zacílena na náklady, nebo na diferenciaci, ale v úzkém segmentu. Znamená to, že manažeři musí vybrat tržní segment nebo několik segmentů v oboru a vytěžit je. Tyto segmenty mohou být založeny na různosti produktů, typu konečných spotřebitelů nebo geografickém umístění kupujících. Možnost realizace zaměřené strategie závisí na velikosti tržního segmentu a na tom, zda organizace může financovat dodatečné náklady spojené se zaměřením. Průzkum ukazuje, že strategie zaměření může být nejefektivnější variantou pro malé byznysy, protože nemohou využívat výhod z rozsahu a také nemají dostatek zdrojů pro realizaci cenové nebo diferenciacní strategie [10].

3. Cíle a metodika

Cíle

Cílem bakalářské práce je na základě využití postupů a metod strategického řízení zhodnotit konkurenceschopnost vybrané společnosti na trhu a navrhnout vhodnou strategii pro posílení její pozice.

Metodika

Prvním krokem k uskutečnění cílů bylo studium odborné literatury příslušného tématu. Odborné knihy byly získány z Akademické knihovny JU v Českých Budějovicích, dalšími zdroji informací byly webové stránky, rozhovor s majitelkou společnosti a vlastní průzkum v masážních salonech.

Práce byla rozdělena na syntetickou část a analytickou část.

V následujícím kroku byl charakterizován samotný podnik, na kterém byla strategická analýza provedena.

Poté byly provedeny analýzy prostředí a jejich zhodnocení. Jednalo se o analýzy:

PEST analýza: tato analýza má za úkol zmapovat vnější prostředí. Po provedení této analýzy bychom měli umět odpovědět na otázky, které z příslušných faktorů ovlivňují podnik, jaké jsou účinky zvolených faktorů a které jsou v nejbližší době pro podnik nejdůležitější.

Analýza konkurenčních sil: neboli tzv. Porterův model pěti sil, kdy hodnotíme síly, které na podnik působí. Jedná se o vyjednávací sílu dodavatelů, odběratelů, ohrožení ze strany substitučních výrobků nebo firem, které nově vstupují na trh do příslušného odvětví.

SWOT analýza: má za úkol posoudit silné a slabé stránky podniku, příležitosti a ohrožení a z těchto vlivů odvodit vhodnou strategii.

U všech tří analýz byly faktory, síly a vlivy zjištěny především na základě rozhovoru s majitelkou podniku a na základě srovnání s konkurencí jak vlastním průzkumem, tak z webových stránek jednotlivých konkurentů.

Následně byl proveden řízený rozhovor s majitelkou společnosti. Rozhovor proběhl 30. ledna 2012 v masážním salonu Brillant de santé. Bylo připraveno a zodpovězeno 13. konkrétních otevřených otázek (viz příloha č. 1). Přesné odpovědi byly zaznamenány do záznamového archu. Odpovědi byly následně využity při zpracování analýz vnějšího a vnitřního prostředí.

Byla použita i metoda pozorování, především bylo sledováno chování majitelky podniku ke klientům.

Posledním krokem byla syntetická část, ve které byla navržena nejvhodnější strategie pro zlepšení konkurenceschopnosti zvoleného podniku.

Po shrnutí všech poznatků si odpovíme na otázku, zda je vybraný podnik konkurenceschopný či nikoliv.

4. Charakteristika vybrané společnosti

Název:	Brillant de santé
Adresa:	Náměstí Svobody 43, 438 01 Žatec
Právní forma:	Živnost
Předmět činnosti:	Poskytování služeb v oblasti masérství

Brillant de santé je relaxační, regenerační a masážní centrum, které vzniklo 31. května roku 2010.

Centrum vzniklo jako nutnost uskutečnit sen slečny Karolíny Barešové (majitelky podniku) o nádherném neobarokním prostoru, který bude vykazovat prvky secese, baroka a renesance v moderním pojetí a s moderním designem. Celkový dojem interiéru plně odpovídá tomuto stylu a skutečně nutí každého klienta zde spočinout v rytmech relaxační a harmonizující hudby nebo francouzských šansonů a spoustu dalších, které si na vyžádání každý klient nastaví dle svého přání a potřeb.

Hlavním tématem je jistě ten nejindividuálnější přístup ke každému klientovi. Při každé proceduře je k použití malý obličejový ručníček, který je provoněn egyptským olejem. Vždy jsou použita dvě nová čistá prostěradla, která prochází pečlivým zbavením nečistot a následnou lázní ve kvalitní aviváži s příměsí luxusního parfému. Před každou masáží se použije takzvaný masážní ručník, který se nejprve použije na prohřátí, prokrvení a uvolnění před samotnou masáží a v průběhu procedury se s ním a společně s papírovými ručníky opatrně a velmi jemně odstraní z klientova těla zbytky oleje.

V neposlední řadě zařazujeme širokou nabídku esenciálních olejů v prvotřídní bio kvalitě od firmy Saloos, která je na našem trhu prověřená letitým působením a narůstající jakostí.

Masáže provádí zkušená masérka (majitelka), která má několikaletou praxi a masérské kurzy převážně absolvovala v agentuře Rafael v Karlových Varech, která je velmi prestižní a kurzy mají velmi vysokou úroveň. Jelikož agentura působí v lázeňském městě, je zde zřejmý nadstandard a skutečná kvalita absolvovaného výcviku. [19]

Firma nabízí různé druhy masáží, které provádí jediná masérka, která je zároveň majitelkou dané firmy.

Jedná se o následující typy masáží:

Thajská masáž olejová: velmi žádaná procedura s jemným protažením a za použití zahřátého oleje.

Aroma masáž: jemná, hladivá masáž, kterou rády vyhledávají především ženy.

Masáž lávovými kameny: perla masáží (prvky shiatzu, thajské masáže a akupresury), dochází k hlubokému uvolnění a prohrátí organismu, podporuje detoxikaci a mizní systém.

Klasická švédská sportovní masáž: pomalými tahy dochází k uvolnění, výraznějšími k nabuzení organismu a duševní a tělesné kondice.

Abhyanga: Ayurvedská olejová masáž, která otevírá marmovou energii, využívá se léčebných účinků olejů, bylin, aromatických přípravků se speciálními přísadami.

Indická masáž hlavy Champi: starověká terapie, léčivé ošetření hlavy, ramen a paží, odstraňuje bolesti hlavy, očí, napětí v ramenou, šiji a celkově harmonizuje.

Amma masáž v sedě: zaměřená k uvolnění, ramen, šíje, zad a beder.

Garshan: povzbuzující a relaxační masáž prováděná rukavicemi ze surového hedvábí, krystalky soli a speciálními Ayurvedskými oleji, naruší se horní vrstva kůže a tou pak lépe pronikají do těla léčivé látky.

Pinda sveda: technika omlazení za použití bylinných měšců, dochází k pocení a příjemné detoxikaci, zabraňuje otékání kloubů, posiluje imunitu, zpomaluje proces stárnutí, kladně působí na vzhled a psychiku.

5. Vlastní práce

5.1 Situační analýza vnitřního prostředí

Poslání podniku

Posláním společnosti je nabídnout zákazníkům kompletní servis služeb souvisejících s péčí o tělo a vzhled a maximálně uspokojit jejich potřeby.

Cíle podniku

Podnik má stanoveny krátkodobé, střednědobé i dlouhodobé cíle.

Krátkodobé cíle:

Zavedení masérského salonu, jehož interiér bude plně vybaven pro všechny nároky i požadavky, jaké může náročný klient mít.

Plné pracovní nasazení, které znamená minimálně 4 masáže denně (na 1 masérku).

Zlepšit se v marketingových dovednostech.

Střednědobé cíle:

Rozšíření nabídky služeb, například provozovat masérské kurzy.

Rozšíření působnosti do Prahy, případně do Loun.

Dát možnost uplatnění začínajícím masérům.

Dlouhodobé cíle:

Upevňovat pozici v podnikatelské sféře, neustále vylepšovat prestiž.

Přijmout a proškolit nové spolupracovníky a rozšířit působnost do dalších center.

Vytvořit si vlastní značku.

(viz příloha 2)

Marketing

Základem marketingového plánování je požadavek uspokojit zákazníka a mít přiměřený zisk. Základní koncepce podniku je spokojený zákazník. Důraz je kladen na marketingový mix: cenu, propagaci, produkt a distribuci (např. poskytování masérských služeb v žateckých hotelech) – viz příloha 2.

Do budoucna podnik plánuje rozšiřování služeb v oblasti masérství, služby rekondiční, regenerační a relaxační.

Od počátku podnikání až po současnost podnik provádí kolem 4 masáží denně. Největší zájem je o aroma masáže v ceně 480 Kč za 60 minut.

Reklamu podnik plánuje umístit do novin (v Žatci a blízkém okolí) a na informační letáky. V současné době podnik využívá ke své propagaci pouze webové stránky (viz internetové zdroje). Najdeme na nich informace o salonu samotném, o jeho založení, také aktuální nabídku masáží a zároveň ceník k poskytovaným službám.

Cena je spíše vyšší vzhledem k nabízeným službám, místu, lokalitě a osobnímu přístupu. Je stanovena s přihlédnutím na ceny konkurence a zároveň podle vlastních nákladů podniku. Ceny produktů se také odvíjejí od vyšší ceny za pronájem komerčních prostor pro podnikání. Jsou od počátku poskytování služeb stejné – viz tabulka 1.

Tabulka 1: Ceník služeb

Část těla	Masáž				
	Aroma	Thajská olejová	Lávovými kameny	Klasická švédská	Biodynamická
Celé tělo	480 Kč	490 Kč	550 Kč	420 Kč	600 Kč
Horní a dolní končetiny	150 Kč	-	180 Kč	-	-
Záda a šíje	250 Kč	280 Kč	290 Kč	260 Kč	-
Záda	-	200 Kč	-	190 Kč	-

Zdroj: [24]

5.2 Situační analýza vnějšího prostředí

5.2.1 PEST analýza

Faktory působící na společnost Brillant de santé:

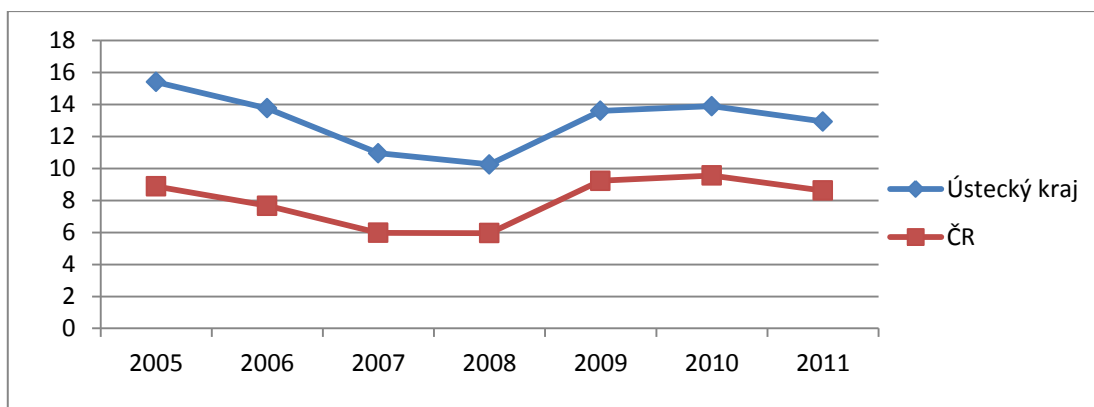
Politicko-legislativní:

- Daňová politika: daňová politika má na podnik velký dopad. Podnik by musel na zvýšení daní reagovat zvýšením ceny, jelikož není natolik finančně zabezpečen.
- Legislativa ovlivňující podnikání: např. změna živnostenského zákona, jedná se například o množství a složitost administrativy, která je spojena s vedením podniku. Neméně významnou součástí je to, zda vláda vytváří vhodné podmínky, které podnikání podporují nebo naopak mohou podnikání bránit. Zároveň je v poslední době podnik také ovlivněn oblastí ochrany spotřebitele.

Ekonomické:

- Kupní síla segmentu: neboli kupní síla části trhu. Jedná se o fakt, že v určitém regionu může být poptávka po určitých produktech nižší, např. z důvodů vyšší nezaměstnanosti (v tomto případě v lounském okrese).
- Vývoj cen energií: pokud by energie razantně zdražily, tento cenový růst se negativně projeví i v nákladech podniku.
- Nezaměstnanost: spotřebitelé z důvodů ztráty zaměstnání nebudou mít dostatečné prostředky pro využívání nadstandardních služeb. V Ústeckém kraji je nezaměstnanost poměrně vysoká. K poslednímu dni roku 2011 byla 12,94 % a průměrná nezaměstnanost České republiky v té době činila 8,62 % - viz obrázek 3.

Obrázek 3: Míra registrované nezaměstnanosti v Ústeckém kraji a ČR (v %)



Zdroj: [25]

- Ceny vstupů: pokud bude podnik nakupovat materiál od dodavatelů za vyšší částky, projeví se to zároveň na cenách poskytovaných služeb.

Socio-kulturní:

- Přístup k práci a volnému času: v dnešní společnosti stále přibývá workoholismu a lidé si méně často udělají čas na odpočinek a regeneraci.
- Změny životního stylu: ty rozhodně působí na výběr těchto služeb. Životní styl představuje jisté sociální praktiky, které jsou obrazem každého jedince, každé identity. Tyto praktiky v sobě také zahrnují to, jak budeme trávit svůj volný čas.
- Příjmy obyvatelstva: lidé s nižšími příjmy pravděpodobně za služby masérského salonu budou utrácet méně peněz.

Platy zaměstnanců v Ústeckém kraji ve srovnání se zbytkem Česka výrazně zaostaly. Proti roku 2010 se průměrný měsíční plat zvýšil o 349 Kč na hodnotu 22 161 Kč, růst o 1,6 procenta je ale třetí nejslabší z celého Česka. Ve srovnání všech 14 regionů se navíc kraj propadl ze šestého na osmé místo, tedy do spodní poloviny [20].

- Demografické trendy:

Ke konci roku 2009 měl Ústecký kraj 836 198 obyvatel, což jej řadí na páté místo v republice. Hustota obyvatel (157 obyvatel/km²) je vyšší než vykazuje

celostátní průměr (133 obyvatel/km²) a je po hlavním městě Praze, Moravskoslezském a Jihomoravském kraji čtvrtou nejzalidněnější oblastí [21].

O masáže mají největší zájem ženy středního věku.

Ústecký kraj je charakteristický relativně mladou strukturou obyvatelstva, průměrný věk je 39,8 let [21].

Technologické:

- Nové objevy: např. péče o tělo prováděná mechanickými přístroji.

V následující tabulce 2 byly jednotlivé faktory STEP analýzy ohodnoceny z hlediska významu a časového dopadu.

Faktory ve sloupci *Význam* byly ohodnoceny číslicemi 1 – 5 (1 znamená významný faktor a 5 téměř bezvýznamný), ve sloupci *Časový horizont* byly faktory ohodnoceny z hlediska krátkodobosti (číslice 1), střednědobosti (2) a dlouhodobosti (3).

Tabulka 2: Faktory PEST analýzy

Faktor	Význam	Časový horizont	Druh faktoru
Daňová politika	2	2	politicko-legislativní
Legislativa ovlivňující podnikání	4	2	politicko-legislativní
Kupní síla segmentu	2	1	ekonomický
Vývoj cen energií	3	2	ekonomický
Nezaměstnanost	2	2	ekonomický
Ceny vstupů	3	1	ekonomický
Přístup k práci a volnému času	2	3	socio-kulturní
Změny životního stylu	1	1	socio-kulturní
Příjmy obyvatelstva	2	2	socio-kulturní
Demografické trendy	3	2	socio-kulturní
Nové objevy	4	3	technologický

Zdroj: vlastní zpracování

Z hlediska času jsou nejkratšími faktory změny životního stylu, ceny vstupů a kupní síla segmentu. Pro podnik jsou nejvýznamnější změny životního stylu, dále přístup k práci a volnému času, kupní síla segmentu, daňová politika, příjmy obyvatelstva a nezaměstnanost.

5.2.2 Porterova analýza

Konkurenti

Podnik čelí konkurenci několika masážních salonů, které se v Žatci nacházejí. Jedná se především o následující:

Masáže Iveta Procházková

Paní Procházková nabízí vodoléčbu, elektroléčbu, masáže a veškeré procedury na doporučení lékaře. Své masáže nabízí ve špatné lokalitě (kraj města). Má krátkou pracovní dobu (pouze do 15 hod. a o víkendech služby neposkytuje). Na emaily nereaguje. Ceny jsou nízké a čekací doba dlouhá.

Ceny:	nízké
Lokalita:	daleko od centra, místo podnikání umístěné na kraji města
Právní forma:	živnost
Počet zaměstnanců:	0
Způsob distribuce:	masážní salon
Strategické cíle konkurenta:	přivýdělek v důchodu
Silné stránky:	smlouva se zdravotním zařízením
Slabé stránky:	špatná lokalita, krátká otevírací doba, dlouhá čekací doba
Čekací doba:	déle jak měsíc
Propagace:	-
Diferenciace:	různé druhy masáží
Doplňkové služby:	-

Masáže Hana Novotná

Masáže paní Novotné se nachází v dobré lokalitě v centru města. Paní Novotná je milá dáma, která nabízí široké spektrum služeb. Její ceny jsou nízké. Služby provozuje ve velice příjemném prostředí. Paní Novotná má ve městě všeobecně dobrou pověst a masáže provádí již řadu let.

Ceny:	nízké
Lokalita:	centrum
Právní forma:	živnost
Počet zaměstnanců:	0
Způsob distribuce:	masážní salon
Strategické cíle konkurenta:	udržet si širokou klientelu, zisk
Silné stránky:	dobrá pověst, provádí i rehabilitace, široká klientela,...
Slabé stránky:	neosobní přístup
Čekací doba:	krátká
Propagace:	webové stránky
Diferenciace:	-
Doplňkové služby:	rehabilitační cvičení

Masáže Petra Nováková

Paní Nováková má pouze užší nabídku masáží. Je ochotná a rychle reaguje na e-maily. Její ceny jsou přijatelné (průměrné). Služby nabízí v příjemném prostředí a v dobré lokalitě.

Ceny:	přijatelné
Lokalita:	blízko centra
Právní forma:	živnost
Počet zaměstnanců:	0
Způsob distribuce:	masérský salon
Strategické cíle konkurenta:	maximální spokojenost zákazníka, zisk

Silné stránky:	lokalita, ochota, v salonu je nabízeno více služeb (kosmetické, kadeřnické)
Slabé stránky:	užší nabídka masáží
Čekací doba:	2 týdny
Propagace:	webové stránky
Diferenciace:	-
Doplňkové služby:	-

Masáže Pavla Veselá

Salon se nachází v dobré lokalitě. Nabízená je široká nabídka služeb. Paní Veselá například nabízí navíc poradenství a pomoc v oblasti redukce váhy. Má skvěle zpracované webové stránky. Víkendy je salon zavřený. Paní Veselá nabízí své služby za přijatelné ceny.

Ceny:	přijatelné
Lokalita:	blízko centra
Právní forma:	živnost
Počet zaměstnanců:	0
Způsob distribuce:	masážní salon
Strategické cíle konkurenta:	maximální uspokojení potřeb zákazníka
Silné stránky:	široké spektrum služeb, webové stránky, lokalita,...
Slabé stránky:	víkendy zavřeno
Čekací doba:	1 týden
Propagace:	webové stránky
Diferenciace:	-
Doplňkové služby:	kosmetické služby, baňkování, redukce váhy,...

Zákazníci

Můžeme tvrdit, že diferenciací zákazníků je poměrně malá. Salon je navštěvovaný především dámami středního věku, které se snaží odreagovat od všedního života a zregenerovat se.

Salon má své stálé zákazníky od svého založení. Zároveň přichází i nová klientela, která by ráda vyzkoušela jeho služby. Vybudovat si stálou základnu klientů v tomto oboru trvá až 5 let, čehož v případě masážního salonu Brillant de santé nemůžeme zatím dosáhnout.

Podnik působí ve městě, které čítá 19 322 obyvatel [22].

Substituty

Podle mého názoru nahradit masáže nejde. Spíše bych viděla substitut v jiné formě distribuce, například nabídka masáží u klientů doma.

Dodavatelé

Masážní salon má jednoho dodavatele, se kterým je nadmíru spokojen. Nákupy krémů, gelů a emulzí si majitelka salonu zajišťuje sama vždy, když je zapotřebí. Dodací lhůta je 3 denní. Vyjednávací síla dodavatelů je v našem případě minimální, dodavatelů potřebných výrobků je mnoho. Dodavatelem je firma Saloos – společnost, která nabízí certifikovanou přírodní a bio kosmetiku.

Potencionální nově vstupující firmy

Jsou zde malé překážky ke vstupu do odvětví. Po finanční stránce začátky podnikání nejsou příliš náročné.

Počáteční investice do masážních kurzů se pohybují okolo 20 tisíc korun. V případě vlastních komerčních prostor, podnikání v oblasti masérství není finančně náročné.

Následující tabulka 3 nám odhalí míru ohrožení konkurencí:

Tabulka 3: Ohodnocení faktorů konkurenceschopnosti

Faktor	Hodnocení (1 - 5)						
		1	2	3	4	5	
Míra růstu odvětví	nízká						vysoká
Bariéry vstupu do odvětví	žádné						vstup téměř nemožný
Rivalita mezi konkurenty	extrémně vysoká						téměř žádná
Dostupnost substitutů	mnoho substitutů						žádné substituty
Závislost na vstupech	vysoká						téměř žádná
Vyjednávací pozice odběratelů	diktují podmínky						podřizují se podmínkám
Technologická náročnost	hi-tech						nízká úroveň technologie
Míra inovací	časté inovace						téměř žádné inovace
Úroveň managerů	vysoce kvalifikovaní						málo kvalifikovaní

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka znázorňuje, že konkurence nemá na podnik velký vliv. Zákazníci se také ve velké míře podřizují podmínkám masážního salonu. Jednou z mála nevýhod je bezbariérový přístup do odvětví. V podniku není zapotřebí vysoce kvalifikovaný management, což nám tedy výrazně ušetří náklady. Pokud se jedná o klasické masáže, závislost na vstupech je téměř nulová.

Výsledky nám říkají, že podnik působí v méně konkurenčním prostředí.

5.2.3 SWOT analýza

V analýze SWOT byly posouzeny silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. V každé skupině bylo zvoleno 5 faktorů.

Silné stránky

1. Příjemné prostředí (neobarokní styl): mezi silné stránky podniku patří bezpochyby příjemné prostředí, jehož zařízení bylo zajisté finančně náročné. Podnik je zařízen v neobarokním stylu s prvky secese a tím se výrazně diferencuje od všech masážních salonů, které se v Žatci nacházejí.
2. Schopný majitel: majitelka podniku je velice schopná mladá slečna, pro kterou je spokojenost zákazníků to nejdůležitější. Je ochotná se neustále vzdělávat a doplňovat si informace v oboru a rozvíjet svojí činnost, čímž je rozhodně napřed před svojí konkurencí.
3. Vysoká úroveň služeb: nabízí vysokou úroveň služeb, nakupuje pouze kvalitní výrobky.
4. Umístění podniku: lokalita, kde se podnik nachází, je také jeho výhodou. Podnik se nachází přímo v centru města na jeho hlavním náměstí.
5. Kvalitní a široká nabídka masáží: majitelka podniku nabízí kvalitní a širokou nabídku masáží, kterou se nebojí dále rozšiřovat.

Slabé stránky

6. Podnik působí na trhu krátkou dobu: firma byla založena začátkem roku 2010. Což je oproti svým hlavním konkurentům krátká doba.

7. Špatný marketing: mezi slabé stránky můžeme rozhodně zařadit slabou propagaci podniku. Podnik využívá pouze vlastní webové stránky a čas od času šíří nabídky na sociální síti Facebook.

8. Slabá reputace a nízké povědomí o obchodní značce: povědomí o značce je stále nízké stejně jako reputace podniku. Noví zákazníci přicházejí z většiny případů pouze na doporučení známých.

9. Vyšší ceny služeb: ceny služeb jsou z důvodů umístění podniku, osobnímu přístupu a nabízeným službám spíše vyšší.

10. Vysoký nájem: ceny produktů se také odvíjejí od vyšší ceny za pronájem komerčních prostor, jelikož podnik je umístěn na hlavním náměstí v historickém centru města.

Příležitosti

11. Otevření dalšího salonu stejné značky: v budoucnu by mohlo být příležitostí také otevření podniků (např. v okolních okresních městech, jako jsou Louny, Chomutov, apod.) stejné značky a najmutí zaměstnanců. V brzké době bych to ovšem nedoporučovala, jelikož v současné době povědomí o podniku není vysoké.

12. Nové distribuční cesty: je zde možnost využití nových distribučních cest, např. nabízet masáže u klientů doma.

13. Přijmutí zaměstnance: v případech, kdy současná masérka dochází poskytovat služby do žateckých hotelů, prostory v salonu jsou nevyužité.

14. Vznik nových zákaznických segmentů: příležitost by byla také to, že se podnik zaměří na nové zákaznické segmenty. Převážně masážní salon navštěvují ženy středního věku. Podnik by mohl rozšířit svoji nabídku např. o speciální masáže pro děti.

15. Diferenciace: jelikož v Žatci má samozřejmě podnik i svou konkurenci, bylo by vhodné využít strategii diferenciace a co nejlépe se odlišit od konkurenčních podniků.

Ohrožení

16. Nově vstupující firmy na trh: typickým příkladem ohrožení jsou nové firmy, které mohou vstoupit na trh, jelikož zde nejsou žádné bariéry vstupu a vstupní náklady nejsou vysoké. Ceny za masážní kurzy se pohybují okolo 20 tisíc Kč.

17. Finanční krize, zvýšení nezaměstnanosti: dále by podnik mohla ohrozit finanční krize a zvýšení nezaměstnanosti, jelikož spotřebitelé nebudou mít peníze nazbyt a následně by mohla klesnout poptávka po těchto službách.

18. Růst cen energií: ceny energií mohou také negativně ohrozit podnik, jelikož by musely pravděpodobně stoupnout ceny masáží. Cenové strategie a války jsou také klasickou hrozbou pro mnoho podniků.

19. Vytlačení podniku z důvodu malé konkurenceschopnosti, např. nová služba konkurence: v neposlední řadě je ohrožením vytlačení podniku z důvodu malé konkurenceschopnosti, např. díky nové službě konkurence.

20. Cenové strategie a války: některé podniky nemusí být příliš ovlivněny náklady. Proto mohou jít s cenami ještě níž.

Pro volbu strategie z matice SWOT byla použita metoda párového srovnání. Navzájem byly mezi sebou porovnány faktory ze SWOT analýzy a následně tím stanovena i jejich váha (preference) – viz příloha 1.

Na základě počtu jejich četností (preferencí) byla jednotlivým faktorům přiložena specifická váha, která umožňuje prvně generování strategických možností. Tabulka 4 zobrazuje již celkové váhy za silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení.

Tabulka 4: Sumy vah za skupinu

Faktory	Počet faktorů	Σ vah za skupinu
Silné stránky	5	0,3684
Slabé stránky	5	0,2947
Příležitosti	5	0,1523
Ohrožení	5	0,1579

Zdroj: vlastní zpracování

Po sečtení vah faktorů v jednotlivých skupinách vyšla strategie konfrontace, tedy strategie průniku silných stránek a ohrožení. Jedná se o strategii, která využívá své silné stránky k odvrácení hrozeb, které mohou bezprostředně ohrozit podnik.

Dále byly zvoleny vhodné strategie, které by mohl podnik realizovat:

- a) cenová strategie,
- b) strategie diferenciaci,
- c) koncentrace.

Cenová strategie: strategie nízké ceny a nízké přidané hodnoty za poskytované služby.

Strategie diferenciaci: jelikož má podnik odlišně zařízené prostory při poskytování masáží, mohl by se na tento nevšední interiér ještě více zaměřit a odlišit se tím od své konkurence. Masážní salon by se také mohl specializovat na ne příliš známé druhy masáží nebo formy meditace, na něco, co se v dané lokalitě nenachází. Předpokládáme zaměření na konkrétní tržní segment, který by byl ochoten za vyšší přidanou hodnotu také zaplatit vyšší cenu.

Koncentrace: při použití této strategie by se měl podnik zaměřit na specializace poskytování jedné služby s cílem maximalizovat přednosti a minimalizovat nedostatky.

Každému faktoru byla následně přiřazena hodnota vlivu na jednotlivé strategie. Jedná se o hodnoty 1, 3, 5, 7. V našem případě hodnota 1 vyjadřuje vliv nejmenší, hodnota 7 naopak největší. Mezi sebou byly vynásobeny vlivy faktorů na danou strategii a váhami faktorů. Následně byly sečteny silné stránky a příležitosti a odečteny slabé stránky a hrozby. Tím byl odhalen poslední řádek v tabulce, který dává najevo, kterou strategii by bylo nejlepší realizovat.

Tabulka 5: Výběr varianty strategie

Faktor	Váha faktoru	Strategie					
		A - cenová strategie		B - diferenciacie		B - koncentrace	
		vliv bi	součin (qi * bi)	vliv bi	součin (qi * bi)	vliv bi	součin (qi * bi)
1	0,07368	7	0,51579	7	0,51579	7	0,51579
2	0,08421	1	0,08421	5	0,42105	3	0,25263
3	0,10000	5	0,02000	5	0,50000	5	0,50000
4	0,05263	7	0,36842	1	0,05263	1	0,05263
5	0,05789	1	0,05789	7	0,40526	5	0,28947
6	0,04737	1	0,04737	1	0,04737	1	0,04737
7	0,08947	5	0,44737	3	0,26842	1	0,08947
8	0,06842	1	0,06842	1	0,06842	3	0,20526
9	0,04211	7	0,00602	1	0,04211	1	0,04211
10	0,07895	7	0,55263	1	0,07895	1	0,07895
11	0,00000	5	0,00000	5	0,00000	3	0,00000
12	0,03684	1	0,03684	5	0,18421	3	0,11053
13	0,00526	5	0,02632	1	0,00526	5	0,02632
14	0,01053	1	0,01053	7	0,07368	5	0,05263
15	0,09474	3	0,03158	7	0,66316	7	0,66316
16	0,02105	1	0,02105	3	0,06316	1	0,02105
17	0,06316	3	0,18947	1	0,06316	1	0,06316
18	0,03158	7	0,00451	1	0,03158	1	0,03158
19	0,02632	1	0,02632	1	0,02632	1	0,02632
20	0,01579	7	0,11053	3	0,04737	3	0,04737
1. součet	0,51579	-	1,15158	-	2,82105	-	2,46316
2. součet	0,48421	-	1,47368	-	0,73684	-	0,65263
Rozdíl	0,03158	-	-0,32211	-	2,08421	-	1,81053

Zdroj: vlastní zpracování

Díky výpočtům bylo zjištěno, že nejvhodnější varianta strategie je STRATEGIE DIFERENCIACE. Podnik by se měl vydat cestou, ve které se bude od svých konkurentů výrazně odlišovat.

5.3 Řízený rozhovor

Řízený rozhovor proběhl 30. ledna 2012 v masážním salonu Brillant de santé. Bylo zodpovězeno 13. konkrétních otevřených otázek přímo majitelkou podniku, slečnou Karolínou Barešovou.

1. Kdy a jak Váš podnik začal fungovat?

“Podnik jsem otevřela k 31. květnu 2010 jako nutnost uskutečnit svůj sen o nádherném neobarokním prostoru, který bude vykazovat prvky secese, baroka a renesance v moderním pojetí a s moderním designem. Celkový dojem interiéru plně odpovídá tomuto stylu a skutečně nutí každého klienta zde spočinout v rytmech relaxační a harmonizující hudby nebo francouzských šansonů a spoustu dalších, které si na vyžádání každý klient nastaví dle svého přání a potřeb.”

2. Jaké jsou Vaše současné cíle?

- *“Zavedený a fungující masérský salon, jehož interiér je plně vybaven pro všechny nároky a požadavky, jaké může náročný klient vyžadovat.*
- *Plná vytíženost – minimálně 4 masáže denně.*
- *Upevňovat pozici v podnikatelské sféře.*
- *Vylepšovat prestiž.*
- *Zlepšovat se v marketingových dovednostech.*
- *Rozšíření nabídky služeb.*
- *Rozšíření působnosti do Prahy, případně do Loun.*
- *Dát možnost uplatnění začínajícím masérům.*
- *Rozšířit působnost do dalších center.*

- *Přijmout a proškolit nové spolupracovníky.*
- *Vytvořit značku.*”

3. Jaký je Váš plán do budoucna?

- *“Základem je požadavek uspokojit zákazníka a mít přiměřený zisk.*
- *Základní koncepce je spokojený zákazník a přiměřený zisk.*
- *Základní součástí je marketingový mix: cena, produkt, propagace, distribuce.*
- *Zvyšování kvalifikace a služeb.*
- *Rozšiřování služeb v oblasti masérství.*”

4. Máte vybudovanou základnu zákazníků?

“Vybudovat si základnu zákazníků trvá v tomto oboru 4 – 5 let. V současnosti to tedy není možné.”

5. Máte dlouhodobé vztahy se zákazníky?

“Ano i ne. Někteří se stále vracejí, jiní přijdou třeba jen ze zvědavosti.”

6. Používáte pouze vlastní zdroje financování?

“Ano. Nikdy jsem nebyla zadlužená.”

7. Jaké máte náklady na materiál?

“Náklady na materiál byly zprvu vyšší, nakupovala jsem jen ty nejluxusnější přípravky, ale později mi došlo, že klientela v Žatci to neocení. Posléze jsem s touto taktikou skončila. Nakupuji stále kvalitní produkty, ale už ne ty nejluxusnější.”

8. Jaké máte náklady za pronájem?

“7 000 Kč měsíčně, je to dražší kvůli lokalitě.”

9. Jaká je u Vás čekací doba na masáž?

“Je to vždy různé a individuální. Někdy je doba kratší, někdy delší...”

10. Poskytujete své služby i o víkendech?

“Otevírací dobu mám od pondělí do pátku, ale samozřejmě pokud má klient zájem, tak je to možné.”

11. Jste závislá na dodavatelích?

“Nedá se říci závislá. Přípravky si objednávám vždy dopředu, dodají mi je do 3 dnů. Se svými dodavateli jsem maximálně spokojená.”

12. Investujete do reklamy?

“V současné době provozuji pouze webové stránky.”

13. Jaké přesně nabízíte služby?

“Nabízím širokou nabídku masáží:

Thajská masáž olejová, aroma masáž, masáž lávovými kameny, klasická švédská sportovní masáž, masáž Abhyanga, indická masáž hlavy Champi, Amma masáž v sedě, Pinda sveda, ...”

6. Diskuse, návrh strategie

Diskuse

Od konkurenčních firem bychom se měli snažit poučit ve všech směrech. Z důvodu toho, že se masážní salon nachází na menším městě, by bylo vhodné konkurenci následovat v oblasti cen a snížit je. Ceny masáží u konkurencí se v průměru pohybují o přibližně 150 korun níže, což je výrazné. Doporučila bych snížit cenu hodinových masáží o 50 korun. Dle mého názoru se nacházíme ve městě, kde si lidé nepotrpí na kvalitu až v takovém rozsahu, což mohu objektivně posoudit, neboť jsem v tomto městě několik let žila.

Dalo by se polemizovat o tom, zda je vhodné nakupování toho nejkvalitnějšího materiálu pro danou klientelu. Nejsem zastáncem názoru, že si převážná část žatecké klientely právě na prvotřídní nejvyšší kvalitu potrpí. Vyдалa bych se cestou nákupu kosmetických výrobků nižší kvality, což se odrazí především na již zmiňované ceně. Nižší náklady na potřebné kosmetické výrobky by se poté mohly odrazit v nižších cenách služeb salonu, aniž by se snížil celkový zisk.

Jelikož žádný konkurent nepoužívá jinou formu marketingové komunikace, než webové stránky, pokusila bych se je v této činnosti předčít, předběhnout a vymyslela bych vhodnou formu podpory prodeje (viz Návrh změn).

Dále by bylo vhodné nabídnout zákazníkům další služby v oblasti péče o lidské tělo (manikúra, pedikúra, kosmetika,...).

Konkurenční výhoda

Existují tři hlavní konkurenční výhody, a to výhoda nízkých nákladů, diferenciací a zaměřením.

Náklady ve firmě jsou dané a těžko se s nimi bude hýbat. Jediná větší položka, kterou podnik fixně platí je měsíční nájem, který činí v současné době 7 000 Kč. Dále majitelka masážního salonu vynakládá prostředky převážně na materiál, který je ovšem prvotřídní kvality. Pouze materiál je položka, na které by se daly náklady snížit.

Spíše bych se zaměřila na strategii ještě větší diferenciaci od ostatních salonů, které pracují v “umělecky sterilním prostředí”. Ve sledovaném podniku se majitelka zaměřila na neobarokní styl s renesančními prvky, což tvoří opravdu příjemnou atmosféru.

Je zde možnost odklonit se od klasických všedních masáží a více se zaměřit na různá meditační cvičení, terapeutické cvičení, apod. V Žatci tyto služby prozatím nikdo nenabízí a konkurentů v této oblasti v okolí mnoho není.

Návrh strategie

Masážní salon by se měl opřít o strategii, ve které využívá své silné stránky k odvrácení hrozeb, které mohou bezprostředně ohrozit podnik, jedná se o strategii konfrontace. Zaměřit se na svojí odlišnost od ostatních salonů, víc se soustředit na diferenciaci. Bariéry vstupu do odvětví nejsou téměř žádné a kdykoliv může přijít nový konkurent. Je pro podnik ohrožením především z důvodů nevybudované vlastní základny zákazníků. Podnik působí na trhu poměrně krátkou dobu a nemůže si být jistý věrností klientů.

Podnik má pro výkon své činnosti velice výhodnou polohu – nachází se na hlavním náměstí v Žatci. Bohužel tato výhodná lokalita se odráží na nájmu za komerční prostory, který činí již zmiňovaných 7 000 Kč měsíčně.

Po provedení strategické analýzy SWOT a párového srovnání nám vyšlo, že by se měl podnik zaměřit na strategii diferenciaci, čili se co nejvíce odlišit od své

konkurence. Může to být jak interiérem, který už je sám o sobě teď jedinečný, nebo nabízenými službami.

V současné době v Žatci není velké množství konkurentů, ale toto se kdykoliv může změnit, jelikož, jak již bylo zmíněno, zde nejsou bariéry vstupu na trh a počáteční náklady jsou spíše nižší. V tomto případě bych podniku doporučila se v maximální míře diferencovat od svých konkurentů a vydat se třeba i lehce jiným směrem (např. meditace, terapie,...). V blízkém okolí není žádný podnik, který by se službami, jako je poskytování meditačních sezení, nezabývá.

Jiná možnost by byla proškolit se zároveň na jiné služby, které souvisí s péčí o tělo a vzhled (např. kosmetické služby, manikúra,...). Zákazníci se budou vždy rádi vracet i za jinými službami, souvisejícími s péčí o tělo a vzhled do osvědčeného salonu v příjemném prostředí a s profesionálním přístupem.

Masážní salon by měl do budoucna přilákat víc stálých zákazníků. Zavedla bych trochu levnější ceník pro stálé klienty, slevy v případě navštěvování salonu v denních hodinách, kdy je frekvence návštěvnosti nižší, tzn. v dopoledních hodinách. Nabídka cenových zvýhodnění pro klienty: např. každá pátá masáž za poloviční cenu.

V neposlední řadě by bylo vhodné podpořit prodej a zaměřit se více na marketing. Projevit větší aktivitu na sociálních sítích, vložit reklamu do místních novin, pořádat slevové akce, využít webový server (př. Slevomat).

Po srovnání webových stránek konkurenčních podniků se stránkami analyzovaného podniku bych také uvažovala o jejich razantním vylepšení a zpřehlednění. Profesionální tvorba webů stojí od 3.000 korun.

Salon by se měl zaměřit na zvýšení povědomí o sobě samém. Přestat se spoléhat pouze na doporučení od spokojených klientů a angažovat se, především v již zmiňované reklamě. Umístění reklamy v žateckých novinách stojí při využití řádkové firemní

inzerce 140 korun, při využití plošné inzerce podnik zaplatí 18 Kč/cm². Žatecký týdeník nabízí slevy za opakované inzerování.

V případě menší pracovní vytíženosti využít nové distribuční cesty, např. masáže u klientů doma, ale dávat při tom přednost lidem, kteří jsou objednaní do salonu. Masáže doma jsou výhodné z jednoho prostého důvodu, a tím je, že klient je v domácím prostředí, které důvěrně zná a díky tomu se cítí i spokojeně. Za masáží klient nemusí nikam cestovat, což je u dnešní pracovně vytížené populace velice výhodné. Uvolní jejich mysl a pomůže obnovit síly jak fyzické, tak i duševní.

Jako poslední strategii bych navrhla spojit se s jiným podnikatelem, který poskytuje podobné služby a spolupracovat v jednom salonu. Masérka a například kosmetička si mohou být i nápomocné v oblasti klientů samotných. V případě dobrého zapůsobení na klienta je možné, že využije i služby „kolegy“. Zároveň se podnik dostane lépe do podvědomí nejen žateckých obyvatel. V neposlední řadě se současnému podniku sníží náklady na pronájem nebytových prostor na polovinu, což je rozhodně výhodné, především z důvodů vyššího nájmu. Velikost současných prostor to dle mého názoru dovoluje.

Jelikož masáže jsou prováděny zkušenou masérkou, mohl by podnik v blízké budoucnosti pořádat kurzy a semináře pro začínající maséry, kde by majitelka podniku předávala své zkušenosti, znalosti a dovednosti. Zároveň by mohla pořádat tyto kurzy i pro veřejnost, pro ty, kteří chtějí jen překvapit ulevující masáží své blízké.

Zároveň si můžeme odpovědět na původní otázku: *Je vybraná společnost konkurenceschopná?*

Na základě využití metod strategického managementu jsem došla k názoru, že daná společnost konkurenceschopná je.

7. Závěr

Práce se zabývala konkurenceschopností podniku v daném odvětví z vnějšího i vnitřního prostředí. Jednalo se o masážní salon v Žatci, v Ústeckém kraji.

Na základě řízeného rozhovoru bylo zjištěno poslání, cíle podniku a také strategie, které podnik uplatňuje.

Práce obsahovala STEP analýzu, kdy byly sledovány vlivy působící na podnik z hlediska ekonomického, socio-kulturního, politického a technologického.

V kapitole Porterův model pěti konkurenčních sil působících na podnik bylo zhodnoceno 5 sil, které na podnik působí. Bylo zanalyzováno, kdo tvoří převážnou klientelu, kdo je dodavatelem, také potencionální konkurenti, hlavní konkurenti v odvětví a co by mohlo nahradit naše služby, tedy ohrožení ze strany substitutů.

Po srovnání s konkurencí bylo zjištěno, že se konkurence oproti podniku Brillant de santé liší výrazně nižšími cenami – nejspíše proto, že konkurence pochopila, že právě tak se lze prosadit v menším městě s nižší životní úrovní. Podnik by se měl také více zaměřit na marketingovou komunikaci.

Při aplikování analýzy SWOT byly zhodnoceny silné a slabé stránky podniku, a zároveň jeho příležitosti a ohrožení. Po použití metody párového srovnávání bylo zjištěno, že podnik by měl využít v dalším podnikání strategii “konfrontace”. Použít tedy své silné stránky k odvrácení hrozícího nebezpečí. Posléze jsem došla k závěru, že by měl podnik použít při své činnosti strategii diferenciaci od konkurence.

Konkurenční výhodou pro podnik by se mohla stát zásadní diferenciaci v poskytování svých služeb. Rovněž by se podnik mohl zaměřit na poskytování jiného druhu masáží, které konkurenční podniky nenabízejí.

Společnost Brillant de santé je na trhu od roku 2010 a za tuto krátkou dobu se dokázala prosadit a být rovnocenným konkurentem v oblasti služeb masérství v Žatci.

Hlavním přínosem této bakalářské práce bylo zaměření se na zhodnocení konkurenceschopnosti v daném podniku a následné využití zjištěných poznatků v praxi. Byly navrženy možnosti, jak konkurenceschopnost podniku zlepšit a být na trhu úspěšnější. Pevně věřím, že tato práce bude pro vybraný podnik přínosná.

8. Summary

The aim of this bachelor work was to assess competitiveness of a selected company in the market based on use of strategic management procedures and methods, and to propose a suitable strategy in order to strengthen its position.

The work dealt with competitiveness of the company in the given branch from both the external and internal environment.

The enterprise being analysed was a massage salon called *Brillant de santé* situated in the square of the town of Žatec in the region of Ústí nad Labem. The enterprise offers comprehensive services relating to the care for body and appearance. The aim of this enterprise is to meet the needs of even the most demanding clients.

The work included a STEP analysis, which monitored economic, social-cultural, political, and technological impacts that influence the enterprise.

The chapter entitled Porter's Five Forces Analysis included an analysis of who the predominant clientele consists of, who the supplier is, who potential competitors and main competitors are in the sphere of business, and what could replace our services, i.e. threat by substitutes.

After comparison with competition it was found out that comparing with *Brillant de santé* the competitors offer markedly lower prices. The enterprise should also focus more on marketing communication.

While applying the SWOT analysis, strengths and weaknesses of the enterprise were assessed as well as its opportunities and threats. After applying a method of paired comparisons it was found out that the enterprise should make use of the "confrontation" strategy in its further conduct of business. It means it should use its strengths in order to

avert threatening danger. The enterprise should also use a strategy of differentiating from its competition, which could be a competitive advantage of the enterprise.

The main benefit of this bachelor work was focusing on assessing the competitiveness in the particular enterprise and consequent use of the discovered findings in practice. Possibilities to improve the competitiveness of the enterprise and to be more successful in the market were proposed, too.

Key words: competition
strategy
SWOT analysis
PEST analysis
competitive advantage

9. Přehled použité literatury

- [1] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2006, 724 stran, ISBN: 80-251-0396-X
- [2] BOWMAN, C. *Strategický management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 1996, 152 stran, ISBN: 80-7169-230-1
- [3] ECHAUDÉMAISON, C. - D. A KOL. *Slovník ekonomie a sociálních věd*. 1. Vydání. Praha: EWA Edition, 1995, 420 stran, ISBN: 80-85764-13-X
- [4] JOHNSON, G., SCHOLÉS, K. *Cesty k úspěšnému podniku*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2000, 803 stran, ISBN: 80-7226-220-3
- [5] KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D. *Finanční analýza*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, 205 stran, ISBN: 978-80-247-3349-4
- [6] KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 2001, 720 stran, ISBN: 80-247-0016-6
- [7] KOTLER, P. *Marketing od A do Z*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2003, 203 stran, ISBN: 80-7261-082-1
- [8] PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, a. s., 1995, 626 stran, ISBN: 80-85605-12-0
- [9] PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. & KOL. *Obchodní podnikání*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1997, 880 stran, ISBN: 80-85943-48-4

- [10] ROBBINS, S. P., COULTER, M. *Management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004, 600 stran, ISBN: 80-247-0495-1

- [11] SOLAŘ, J., BARTOŠ, V. *Rozbor výkonnosti firmy*. 3. přepracované vydání. Brno: CERM, 2006, 162 stran, ISBN: 80-214-3325-6

- [12] SVĚTLÍK, J. *Marketing – Cesta k trhu*. 2. vydání. Zlín: Nakladatelství EKKA, 1994, 256 stran, ISBN: 80-900015-8-0

- [13] SYNEK, M. & KOL. *Ekonomika a řízení podniku*. 2. vydání. Praha: Ediční oddělení VŠE Praha, 1997, 446 stran, ISBN: 80-7079-273-6

- [14] SYNEK, M. & KOL. *Manažerská ekonomika*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, 464 stran, ISBN: 978-80-247-1992-4

- [15] VEBER, J. & KOL. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2000, 700 stran, ISBN: 80-7261-029-5

- [16] VITURKA, M. A KOL. *Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje ČR*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, 232 stran, ISBN: 978-80-247-3638-9

- [17] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Malé s střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2004, 192 stran, ISBN: 80-7261-099-6

Internetové zdroje:

- [18] BUSINESSINFO. *Řízení, mise, vize, strategie a podnikatelský plán malé firmy*. [online] 22. 3.2010 [cit. 2012-02-02]. Dostupné na World Wide Web:
<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/management-male-firmy-priklady-z-praxe/1001663/56769/>
- [19] BRILLANT DE SANTÉ. *Úvod*. [online] 2010 [cit. 2012-03-02]. Dostupné na World Wide Web:
<http://www.masaze-relaxace-zatec.wbs.cz/Uvod.html>
- [20] FINANCE.CZ. *Mzdy v Ústeckém kraji rostly*. [online] 9.3.2012 [cit. 2012-04-10]. Dostupné na World Wide Web:
<http://www.finance.cz/zpravy/finance/345524-mzdy-v-usteckem-kraji-rostly-rostly-relativne-malo-o-1-6-pct-/>
- [21] BUSINESSINFO. *Charakteristika Ústeckého kraje*. [online] 29.6.2011 [cit. 2012-04-10]. Dostupné na World Wide Web:
<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/ustecky-kraj/charakteristika-usteckeho-kraje/1000934/41130/#obyv>
- [22] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Demografická ročenka měst*. [online] 30.9.2011 [cit. 2012-03-28]. Dostupné na World Wide Web:
[http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/0B003262FF/\\$File/401811583.pdf](http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/0B003262FF/$File/401811583.pdf)
- [23] ASPV GROUP STRATEGIC MANAGEMENT. *Strategy development from SWOT-TOWS*. [online] 2007 [cit. 2012-04-08]. Dostupné na World Wide Web:
http://www.asvpconsulting.com/images/SWOT/SWOT_TOWS.GIF

- [24] BRILLANT DE SANTÉ. *Ceník*. [online] 2010 [cit. 2012-04-02]. Dostupné na World Wide Web:
<http://www.masaze-relaxace-zatec.wbs.cz/>
- [25] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Míra nezaměstnanosti v Ústeckém kraji v letech 2005 – 2011*. [online] 12.3.2012 [cit. 2012-04-02]. Dostupné na World Wide Web:
http://www.czso.cz/xu/redakce.nsf/i/mira_nezamestnanosti_v_usteckem_kraji_v_letech_2005_az_2011

10. Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1: Porterův model pěti konkurenčních sil	str. 16
Obrázek 2: Matice SWOT	str. 19
Obrázek 3: Míra registrované nezaměstnanosti v Ústeckém kraji a ČR	str. 31
Tabulka 1: Ceník služeb	str. 29
Tabulka 2: Faktory PEST analýzy	str. 32
Tabulka 3: Ohodnocení faktorů konkurenceschopnosti	str. 37
Tabulka 4: Sumy vah za skupinu	str. 41
Tabulka 5: Výběr varianty strategie	str. 42

11. Přílohy

Příloha 1: Trojúhelníková SWOT matice (Fullerův trojúhelník)

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1										
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20											
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2											
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20											
		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3											
		4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20											
			4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4											
			5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20											
				5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5											
				6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20											
					6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6											
						7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20										
							7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7											
							8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20										
								8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8											
								9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20										
									9	9	9	9	9	9	9	9	9	9											
										10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20									
											10	10	10	10	10	10	10	10	10										
												11	12	13	14	15	16	17	18	19	20								
													11	11	11	11	11	11	11										
														12	13	14	15	16	17	18	19	20							
															12	12	12	12	12	12	12								
																13	14	15	16	17	18	19	20						
																	13	13	13	13	13	13							
																		14	15	16	17	18	19	20					
																			14	14	14	14	14						
																				15	16	17	18	19	20				
																					15	15	15	15	15				
																						16	17	18	19	20			
																							16	16	16	16			
																								17	18	19	20		
																									17	17	17		
																										18	19	20	
																											18	18	
																												19	20
																													19
																													20

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 2: Řízený rozhovor

1. Kdy a jak Váš podnik začal fungovat?

“Podnik jsem otevřela k 31. květnu 2010 jako nutnost uskutečnit svůj sen o nádherném neobarokním prostoru, který bude vykazovat prvky secese, baroka a renesance v moderním pojetí a s moderním designem. Celkový dojem interiéru plně odpovídá tomuto stylu a skutečně nutí každého klienta zde spočinout v rytmech relaxační a harmonizující hudby nebo francouzských šansonů a spoustu dalších, které si na vyžádání každý klient nastaví dle svého přání a potřeb.”

2. Jaké jsou Vaše současné cíle?

- *“Zavedený a fungující masérský salon, jehož interiér je plně vybaven pro všechny nároky a požadavky, jaké může náročný klient vyžadovat.*
- *Plná využitelnost – minimálně 4 masáže denně.*
- *Upevňovat pozici v podnikatelské sféře.*
- *Vylepšovat prestiž.*
- *Zlepšovat se v marketingových dovednostech.*
- *Rozšíření nabídky služeb.*
- *Rozšíření působnosti do Prahy, případně do Loun.*
- *Dát možnost uplatnění začínajícím masérům.*
- *Rozšířit působnost do dalších center.*
- *Přijmout a proškolit nové spolupracovníky.*
- *Vytvořit značku.”*

3. Jaký je Váš plán do budoucna?

- *“Základem je požadavek uspokojit zákazníka a mít přiměřený zisk.*
- *Základní koncepce je spokojený zákazník a přiměřený zisk.*
- *Základní součástí je marketingový mix: cena, produkt, propagace, distribuce.*
- *Zvyšování kvalifikace a služeb.*
- *Rozšiřování služeb v oblasti masérství.”*

4. Máte vybudovanou základnu zákazníků?

“Vybudovat si základnu zákazníků trvá v tomto oboru 4 – 5 let. V současnosti to tedy není možné.”

5. Máte dlouhodobé vztahy se zákazníky?

“Ano i ne. Někteří se stále vracejí, jiní přijdou třeba jen ze zvědavosti.”

6. Používáte pouze vlastní zdroje financování?

“Ano. Nikdy jsem nebyla zadlužená.”

7. Jaké máte náklady na materiál?

“Náklady na materiál byly zprvu vyšší, nakupovala jsem jen ty nejluxusnější přípravky, ale později mi došlo, že klientela v Žatci to neocení. Posléze jsem s touto taktikou skončila. Nakupuji stále kvalitní produkty, ale už ne ty nejluxusnější.”

8. Jaké máte náklady za pronájem?

“7 000 Kč měsíčně, je to dražší kvůli lokalitě.”

9. Jaká je u Vás čekací doba na masáž?

“Je to vždy různé a individuální. Někdy je doba kratší, někdy delší...”

10. Poskytujete své služby i o víkendech?

“Otevírací dobu mám od pondělí do pátku, ale samozřejmě pokud má klient zájem, tak je to možné.”

11. Jste závislá na dodavatelích?

“Nedá se říci závislá. Přípravky si objednávám vždy dopředu, dodají mi je do 3 dnů. Se svými dodavateli jsem maximálně spokojená.”

12. Investujete do reklamy?

“V současné době provozuji pouze webové stránky.”

13. Jaké přesně nabízíte služby?

“Nabízím širokou nabídku masáží:

Thajská masáž olejová, aroma masáž, masáž lávovými kameny, klasická švédská sportovní masáž, masáž Abhyanga, indická masáž hlavy Champi, Amma masáž v sedě, Pinda sveda, ...”