

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Analýza konkurenceschopnosti
vybraného podniku**

Competitiveness analysis of the selected company

Eva Adamová

Plzeň 2015

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Eva ADAMOVÁ**
Osobní číslo: **K11B0059P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku**
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

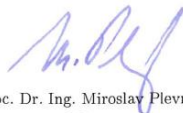
1. Charakterizujte zvolený podnik.
2. Analyzujte současné postavení podniku v běžném prostředí.
3. Aplikujte metody hodnotící vývoj konkurenceschopnosti podniku.
4. Zhodnoťte provedené analýzy a navrhněte vhodné opatření pro budoucí vývoj podniku.

Rozsah grafických prací: neuveden
Rozsah pracovní zprávy: 40 - 60 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

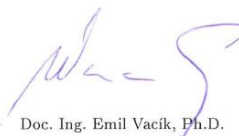
- KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- MANKIWI, Gregory N. *Zásady ekonomie*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. ISBN 978-80-7169-891-3.
- SAMUELSON, Paul A., NORDHAUS, William D. *Ekonomie*. 1. vyd. Praha: NS SVOBODA, 2008. ISBN 978-80-205-0590-3.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Lenka Zahradníčková
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 25. října 2013
Termín odevzdání bakalářské práce: 25. dubna 2014


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. října 2013

Poděkování

V této části bych ráda poděkovala své vedoucí práce, Ing. Lence Zahradníčkové, za cenné rady, trpělivost a ochotu při vypracování mé práce. Dále bych ráda poděkovala Ing. Lence Lockenbauerové a zaměstnancům společnosti Sephora, za poskytnutí času, interních materiálů a ochotu sdílení potřebných informací pro vypracování bakalářské práce.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma
„Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku“
vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů
uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 24. 4. 2015

.....

podpis autora

Obsah

Úvod	7
1 Sephora s.r.o.	9
1.1 Představení a historie společnosti	9
1.2 Portfolio společnosti.....	10
1.3 Poslání, vize a kultura společnosti	12
1.4 Organizační struktura společnosti	12
2 Konkurenceschopnost daného podniku	15
2.1 Konkurence	15
2.2 Typologie konkurence.....	15
2.2.1 Rozsah konkurenčního prostředí	15
2.2.2 Nahraditelnost produktu v konkurenčním prostředí.....	16
2.2.3 Podle počtu producentů a stupně diferenciacce produktu.....	16
2.2.4 Podle stupně organizovanosti a propojenosti producentů do aliancí	17
2.3 Konkurenční prostředí.....	17
2.4 Konkurenční výhoda	17
2.5 Konkurenceschopnost	18
2.6 Situační analýzy	19
3 Analýza prostředí podniku.....	20
3.1 Analýza externího prostředí	20
3.1.1 STEP/PEST analýza.....	20
3.2 Mezoprostředí	27
3.2.1 Porterův model pěti sil	28
3.3 Vnitřní prostředí.....	40
3.3.1 Faktory vědecko-technického rozvoje, výroby a řízení výroby	40
3.3.2 Marketingové a distribuční faktory	41
3.3.3 Faktory podnikových a pracovních zdrojů.....	43

3.3.4	Faktory finanční a rozpočtové.....	45
4	SWOT analýza.....	55
4.1	Analýza vnějšího prostředí.....	55
4.2	Analýza vnitřního okolí.....	57
5	Návrh opatření	60
5.1	Odstranění hrozeb	60
5.2	Odstranění slabých stránek	61
5.3	Vyčíslení opatření	62
Závěr	65
Seznam tabulek	66
Seznam obrázků	66
Seznam vzorců.....	66
Seznam použitých zkratk.....	67
Seznam zdrojů.....	68
Seznam příloh.....	5

Úvod

Tématem bakalářské práce je analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku. Zvoleným podnikem je kosmetický řetězec Sephora. V Sephoře autorka pracovala na pozici stážistky necelý rok. Náplní práce byla obsluha zákazníků a asistence manažerky prodejny. Působila na prodejně v obchodním centru Harfa. Od té doby se Sephora stala její srdcovou záležitostí nejen kvůli sortimentu, ale také kvůli skvělému kolektivu, jak na prodejně, tak na centrále. Sephora je retailovým obchodem, zabývá se prodejem zboží. Tento podnik není výrobního charakteru. I přes skutečnost, že vyrábí svou jedinou značku, není to její hlavní předmět podnikání. Bakalářská práce se nezaměřuje na tuto výrobu. Z tohoto důvodu nebude věnováno tolik pozornosti určitým částem práce, které se zabývají analýzou výrobního či technologického procesu.

Cílem bakalářské práce je zhodnocení konkurenceschopnosti podniku. Toto zhodnocení je provedeno na základě patřičných analýz. Analýzy vycházejí z informací, které byly konzultovány s odborníky ze společnosti Sephora. Tyto informace umožnily najít konkurenční výhody, silné stránky a příležitosti. Nicméně také hrozby podniku a jeho slabé stránky. Dílčím cílem zhodnocení konkurenceschopnosti je také návrh opatření, který slouží k udržení či zlepšení stávající konkurenceschopnosti podniku.

Bakalářská práce se skládá ze 6 kapitol. První kapitola je zaměřena na představení společnosti. Autorka se v této části věnuje historii společnosti, portfoliu a vizím společnosti. Je zde zmíněna i organizační struktura společnosti.

Druhá kapitola je spíše teoretického zaměření. Zde jsou objasněny klíčové pojmy práce. Vysvětlení konkurence, která je rozdělena do několika oblastí dle typologií. Ve zkratce je popsáno konkurenční prostředí. Podrobněji je zmínka o konkurenčních výhodách a konkurenceschopnosti. Na závěr této kapitoly je teoreticky popsána situační analýza.

Třetí kapitola je nejobsáhlejší kapitolou práce, jelikož se zabývá tvorbou analýz. Analyzováno je prostředí společnosti Sephora. Kapitola je rozdělena do 3 hlavních částí – na analýzu vnějšího okolí, mezoprostředí a analýzu vnitřního prostředí podniku. Pro analýzu vnějšího prostředí byla využita PEST analýza. V analýze mezoprostředí je věnována pozornost Portrově modelu pěti sil. Vnitřní prostředí je analyzováno pomocí 5 základních faktorů – vědecko-technické, marketingové a distribuční faktory, faktory podnikových a pracovních zdrojů, výrobní faktory a faktory finanční a rozpočtové.

Ve čtvrté části je vytvořena SWOT analýza na základě provedených analýz. Jsou zde rozebrány silné a slabé stránky podniku, hrozby a příležitosti.

V poslední kapitole jsou navrženy a vykalkulované opatření, které by podnik měl využít pro obhajobu svého místa v konkurenčním prostředí.

1 Sephora s.r.o.

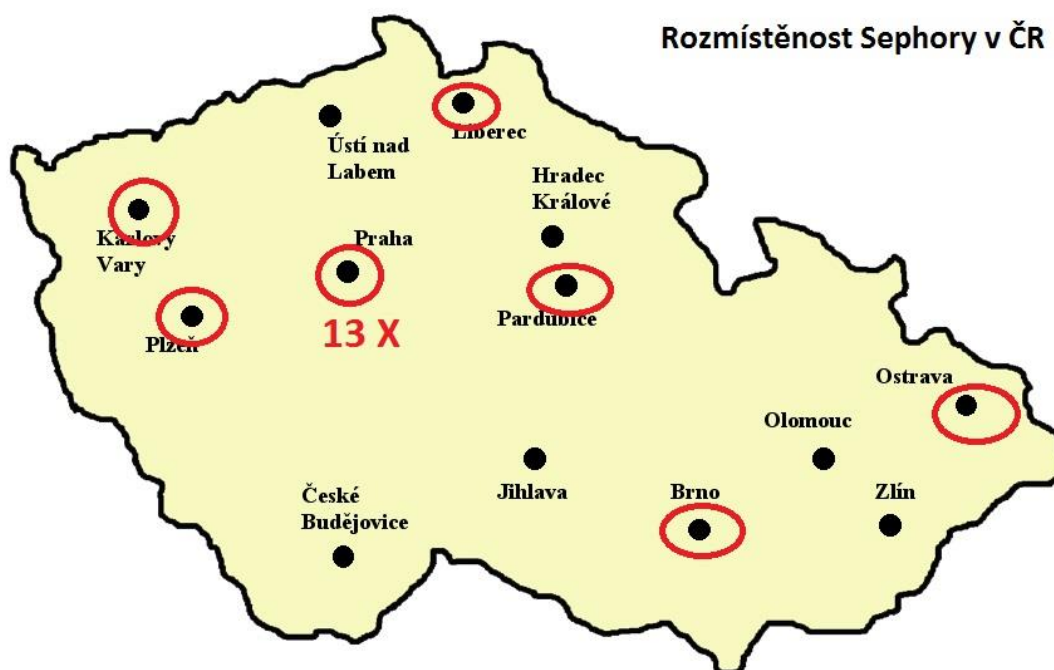
1.1 Představení a historie společnosti

Sephora je rozsáhlý francouzský řetězec obchodů s luxusní kosmetikou a parfémů známý po celém světě. Tato značka je neodmyslitelně spjatá se jménem Mandonnaud. Právě Mandonnaud je zakladatelem této značky, to on přišel s revolučním nápadem – rozprostřít kosmetiku do prostoru. Píše se rok 1969, kdy Mandonnaudova filozofie prodeje parfémů a kosmetiky nebyla ještě známa. Všechny parfumerie v té době fungovaly stejně, neexistovaly vzorky. Parfémy byly pod pultem a vyzkoušení si vůně, jak je tomu dnes zvykem, bylo dříve nemyslitelné. Otevřela se brána novému způsobu prodeje, nutno říci, efektivnějšímu a úspěšnějšímu. Do obchodu se vnesla určitá volnost, která prodejnám tohoto typu chyběla. Mandonnaudova první prodejna nesla název Shop 8, až za určitou dobu se do popředí dostává Sephora. Prodejně Shop 8 se dostává tak velké popularity, že už za 10 let je obchodů 12. Zlomovým rokem se stává rok 1993, Mandonnaud kupuje společnost Sephora, která tehdy již měla 38 prodejen. V té době podnikatel vlastní 50 prodejen, stává se tedy gigantem v této sféře. O dva roky později přichází další průlom v podobě vlastní značky Sephory – SEPHORA. V roce 1996 je otevřena již nejznámější prodejna Sephory. Tato prodejna se vyskytuje v pařížských Champs – Elysées a navštíví ji více lidí než Eiffelovu věž, něco přes 6 milionů návštěvníků. V roce 1997 se Sephora stává součástí LVMH. LVMH je zkratka slov Luis Vuiton, Moet, Hennessy a jedná se o luxusní francouzský koncern. Toto spojení zajišťuje Sephoře lukrativitu a velkou prestiž nejen mezi značkami, ale i pro společnost, tedy zákazníky. O několik let později řetězec prodejem expanduje na mezinárodní půdu, konkrétně do Portugalska, Španělska, Polska a Itálie. Rok na to, tedy v roce 1999 překračuje oceán a značka se stává známou v Americe. V roce 2010 se přišlo s novinkou v podobě Univerzity Sephora. V dnešní době je Sephora rozprostřena skoro po celém světě. Lze ji najít ve více než 30 státech, a to v Jižní Americe, v Číně, v Jiho-východní Asii, téměř po celé Evropě. Jen ve Francii existuje 330 prodejen, ve světě je kolem 1800 prodejen. V tomto francouzském řetězci je zaměstnáno přes 25 tisíc zaměstnanců.

V České republice byla společnost Sephora zapsána do živnostenského rejstříku 21. listopadu 2001. Předmětem podnikání je dle výpisu z obchodního rejstříku - výroba, obchod a služby neuvedené v příloze 2 až 3 živnostenského zákona, kosmetické služby.

(Justice.cz, 2015) V tuzemsku je celkem 19 prodejen. Sephora je rozmístěna po celé republice, lze ji najít v Plzni, Pardubicích, Brně, Ostravě, Liberci, Karlových Varech a samozřejmě v Praze, kde se nachází hned 13 prodejen. (viz. obr. č. 1)

Obr. č. 1: Rozmístěnost prodejen Sephora v ČR



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

1.2 Portfolio společnosti

Celkově Sephora nabízí přes 17 000 produktů. Portfolio obsahuje pleťovou, vlasovou, tělovou kosmetiku, parfémy, péči o nehty, veškerá zkrášlovadla obličeje a doplňky pro dosažení dokonalého vzhledu. Sephora není pouze o ženách, své místo zde mají také muži. Samozřejmě ne tak bohaté, ale stále se rozrůstající. Pro muže už není typický pouze parfém. Stále více oblíbenou se stává pánská péče. Nejvýznamnější značkou Sephory je již zmiňovaná značka SEPHORA. Její prvním produktem byla koupelová a tělová řada, která je i v současnosti známá po celém světě. Zajímavostí je, že součástí sortimentu je od první chvíle, tedy od roku 1997. Nikdy nebyla stažena či nahrazena, pouze zdokonalena. Stala se tak neodmyslitelnou součástí této značky. Další velice známou řadou je řada 365 odstínů rtěnek. Jak již zmiňoval slogan v prodejnách - „pro každou náladu, pro každé přání jeden odstín“ (Sephora.cz-a, 2015) Tato značka je proslavená svou bohatostí a pestrostí různých řad, které se stále liší. Značka SEPHORA nabízí přes 1 400 produktů. Portfolio Sephory je rozděleno na exkluzivní a selektivní

značky a bestsellery. Exkluzivní značky, nebo-li exkluzivity jsou k dostání pouze v Sephoře. Jde o značky velice známé a žádané. Opět se jedná o již zmiňované produkty ze sortimentu líčidel, kosmetiky. Selektivní značky jsou k dostání i v konkurenčních prodejnách. Jedná se o celosvětově proslulé luxusní značky s dlouholetou tradicí, jako je např. Dior, Chanel, Hugo Boss, atd. Pokud je řeč o bestsellerech, jak již název napovídá, jedná se o produkty nejvíce prodávané. V pánských a dámských vůni se jedná o značky Dior, Armani, Lancome, Chloé, Chanel, Jimmy Choo, Hugo Boss, Paco Rabanne. V oblasti líčidel se do popředí dostávají právě zmiňované exkluzivity, jako je Benefit a Helen Rubenstein a dále ze selektivních značek Clinique a Lancome. Z péče bestsellerů vedou exkluzivity, a to Benefit, Helen Rubenstein, Eisenberg a u pánů neexkluzivní Biotherm.

Portfolio Sephory nezahrnuje pouze produkty, ale také služby. Sephora je velice bohatá na poskytování služeb. Nejedná se pouze o odbornou radu při výběru určitého produktu. Sephora poskytuje i profesionální nalíčení na prodejně. Stačí si jen zarezervovat určitou hodinu a Sephora vizážistka nalíčí zákaznice podle jejich přání. Lze si vybrat ze tří různých druhů – denní, večerní, slavnostní. Sephora je známá také svým Flash líčením. Flash líčení je rychlé líčení, které zabere pouze 10 minut. Vizážistky tak poradí dámám, jak se nalíčit tak, aby výsledek byl dokonalý, ale samotný proces nezabral příliš času. Líčení se pojí s další atraktivní službou v podobě školy líčení. Dalším bodem seznamu portfolia služeb je nehotové studio v prodejně Sephory. Nejoblíbenější službou od značky benefit je Benefit Brow bar. Při návštěvě Sephory se dostane klientkám péče o jejich obočí. Samozřejmostí je vyzkoušení vůní, krémů a odnesení si vzorečků.

Jako další službou v seznamu portfolia lze označit Univerzitu Sephora. Univerzita Sephora slouží k důkladnému proškolení týmů Sephora z celého světa. Tato univerzita je známá svou kvalitou kurzů i výukou. Existují 3 základny univerzity. Sídla se nacházejí v Paříži, v San Francisku a v Šanghaji. Školení jsou nejen zástupci z kanceláří, ale také z prodejen. Výuka je rozdělena do 3 základních skupin školení. Školení pro konzultanty, ve kterém je stěžejním bodem výuka líčení. Tento kurz obsahuje také vědu o pleti, tvorby vůní či techniky líčení. Nevyučuje se zde pouze praktická část konzultace, ale také tzv. Sephora Attitude. Tedy určitý přístup konzultantek k zákaznicím. Další skupinou je školení manažerů. Manažer zde prochází určitým koučingem. Je proškolen v oblasti řízení prodejny a vedení svého týmu.

Poslední skupinou je školení zaměstnanců na centrále. (Sephora.com, 2015, Sephora.cz, 2015)

1.3 Poslání, vize a kultura společnosti

Jak sama společnost uvádí na svých internetových stránkách - „*Hlavní zdroj našeho každodenního nasazení a zapálení pro věc, je být nejoblíbenější prestižní maloobchodní sítí prodejen kosmetiky na světě*“ (Sephora.cz_b, 2015) Prodejny neposkytují pouze sortiment zmiňovaných produktů, na zákaznice vždy čekají odborné pomocnice, které pomohou s výběrem, ale také méně zkušeným poradí s líčením. Samozřejmostí je, že zákaznice i zákazníci mohou cokoli vyzkoušet a vzorky si odnést s sebou. Kultura společnosti stojí na 4 důležitých pilířích.

1. Vyjímečná nabídka pro krásu – specifická kombinace exkluzivních a selektivních značek, která se pyšní prvenstvím v nejrozšířenějším sortimentu na světě. Vedení společnosti se stále snaží objevovat nové značky a produkty, které by mohli zařadit do portfolia společnosti

2. Svoboda experimentovat – zákaznice zde mohou vyzkoušet jakýkoli produkt

3. Posouvání hranic – posouvání hranic v podobě neustále modernizace, inovací a nových, moderních produktů

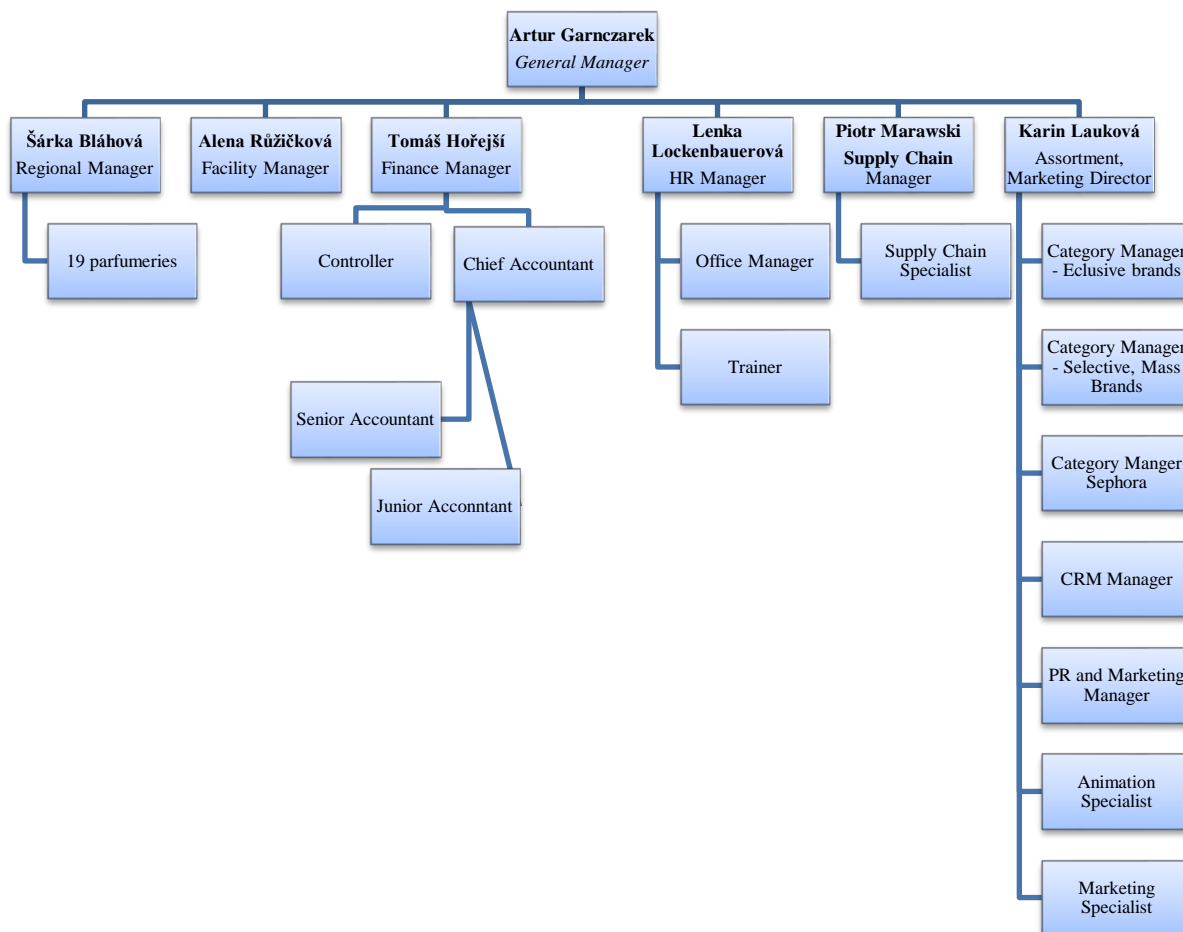
4. Místo pro zábavné objevování

(Sephora.cz_c, Sephora.com_d, 2015)

1.4 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura Sephory je založena na principu funkční organizační struktury. Tato struktura se vyznačuje seskupením pracovníků s podobným zaměřením do stejného oddělení podniku. Podnik je tedy složen z několika oddělení, jako je finanční oddělení, oddělení s marketingem, IT, HR,.. Na každém úseku se vyskytují zaměstnanci, kteří disponují podobnými schopnostmi a můžou tak vzájemně pracovat na zadaných úkolech. Funkční struktura centralizuje rozhodování na nejvyšší pozici podniku. Mezi výhody této organizační struktury lze řadit efektivní využívání zdrojů, cestu ke kariéře, odborný vývoj dovedností, strategické rozhodování ze shora, dobrou koordinaci práce. Naopak za určité nedostatky lze vidět nejasnost v odpovědnosti, pomalejší rozhodování, slabou koordinaci mezi útvary. (Cejthamr, 2010)

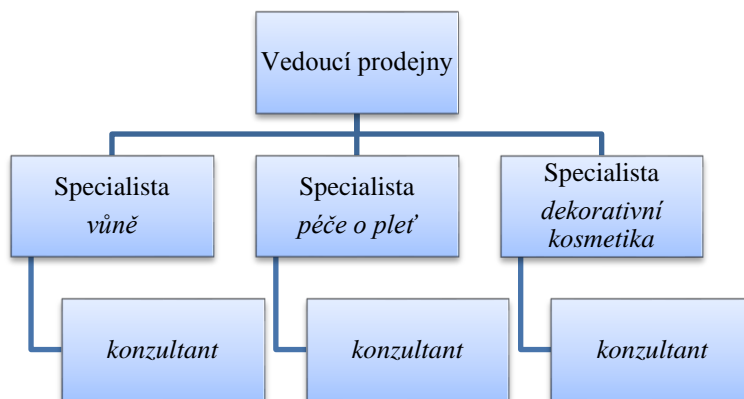
Obr. č. 2: Organizační struktura Sephory



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Obrázek (obr. č. 2) výše se zabývá organizační strukturou Sephory. Lze z něj vyčíst následující informace. Generálním ředitelem Sephory je Artur Garnczarek, který má pod sebou tým specialistů složený ze 6 zkušených manažerů, kteří řídí své oddělení. Pozice předních úseků jsou následující: regionální oddělení v čele se Šárkou Bláhovou, která má na starosti 19 prodejen Sephora. Facility oddělení je pod vedením Aleny Růžičkové. Finanční oddělení se skládá z několika úseků. Jedná se o úseky kontroingu a účetnictví. Účetnictví je dále rozděleno podle pozic na hlavního účetního, senior účetního a junior účetního. Finanční oddělení řídí finanční manažer Tomáš Hořejší. HR je pod vedením Lenky Lockenbauerové. Do tohoto oddělení se ještě řadí pozice trenéra a office manažera. Zboží a marketing má na starosti Karin Lauková. Toto oddělení se jako finanční oddělení skládá z několika úseků. Je zde zastoupení manažerů, kteří mají na starosti sortiment. Jedná se o manažery exkluzivních značek, selektivních značek, dále PR úsek, marketing specialista, úsek na řízení vztahů se zákazníky,... Posledním oddělením je distribuce, která je v rukou Piotra Murawského.

Obr. č. 3: Organizační struktura prodejny



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Každá prodejna Sephory má svou určitou organizační strukturu. (viz. č. 3.) V čele struktury je vedoucí prodejny, která má obvykle 3 zástupce (záleží na velikosti prodejny). Každá zástupkyně vedoucí je specialistkou v různém sektoru. Specializace je na vůně, péči o pleť a dekorativní kosmetiku. Dále jsou na prodejně konzultanti/ky, které mohou projít kurzem líčení a na prodejně i líčit. Vedoucí prodejny je především odkázána na regionální manažerku.

2 Konkurenceschopnost daného podniku

2.1 Konkurence

Pro podnik je důležité nejen se stoprocentně věnovat svým a potenciálním zákazníkům, ale také konkurenci, kterou je nezbytné stále sledovat. Trh se stále rozrůstá a konkurence tím pádem také. Jak taková konkurence vzniká? V okamžiku kdy se objeví dva obdobné podniky, trhovci s podobným zbožím či malý prodejci v kamenných obchodech, právě v tento okamžik se zrodí konkurence. Jinými slovy - konkurence vznikne kdekoli na trhu, kde se vyskytují dva prodávající subjekty s podobným sortimentem.

„Ke konkurenci patří všechny aktuální a potenciální nabídky i náhražky rivalů a představuje to, co by kupující mohl brát v úvahu.“ (Kotler, 2007, s. 64)

2.2 Typologie konkurence

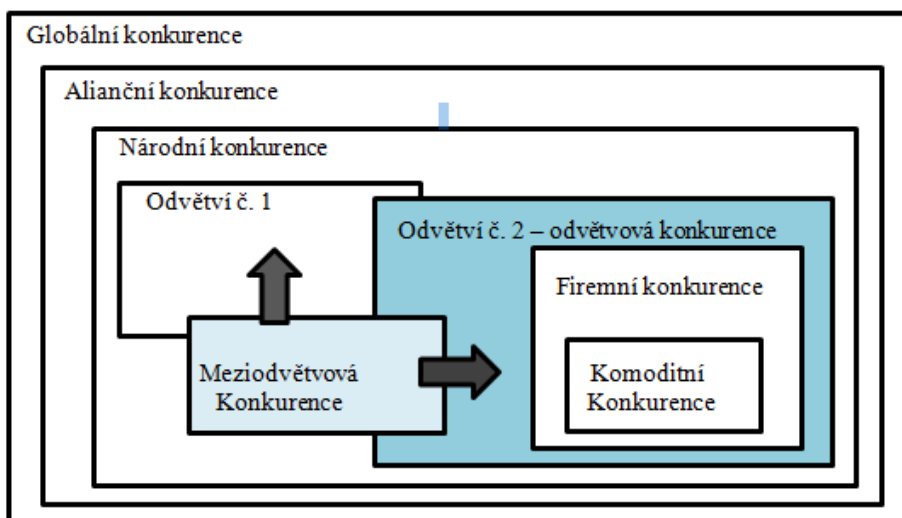
Konkurence se vyskytuje ve všech odvětví a je logické, že se od sebe odlišuje. Konkurenční typologie je sestavena dle rozsahu konkurenčního prostředí, nahraditelnosti produktu v konkurenčním prostředí, podle počtu producentů a stupně diferenciací produktu a dle stupně organizovanosti a propojenosti producentů do aliancí. (Čichovský, 2002)

2.2.1 Rozsah konkurenčního prostředí

- Globální - rozšířená po celém světě
- Alianční - rozšířená pouze do nadnárodních tržních prostorů
- Národní - rozšířená v oblasti daného státu a to dle struktury mikroekonomických a makroekonomických pravidel určité tržní společnosti
- Meziodvětvová - konkurenti působící ve více odvětví, jsou zde zahrnuty i substituty
- Odvětvová - konkurence působící pouze na úrovni jednoho odvětví ekonomiky
- Komoditní (viz. obr. č. 4)

(Čichovský, 2002)

Obr. č. 4: Rozsah konkurenčního prostředí



Zdroj: Vlastní zpracování dle předlohy (Čichovský, 2002), 2015

2.2.2 Nahraditelnost produktu v konkurenčním prostředí

- Konkurence značek – jedná se například o auta, která spadají do střední cenové třídy. Jde o konkurenci na úrovni stejné komodity.
- Konkurence odvětvová – zde jsou příkladem opět auta, ale nyní všichni výrobci aut. Konkurence je vztažena na všechny výrobce stejné třídy výrobků.
- Konkurence formy – jedná se o všechny výrobce dopravních prostředků. Tedy konkurence je producent, který uspokojí potřebu zákazníka různým způsobem.
- Konkurence rodu – konkurence je vztažena na toky hodnot celého segmentu trhu. (Čichovský, 2002, s. 164)

2.2.3 Podle počtu producentů a stupně diferenciacce produktu

- Monopol – už z názvu vyplývá, že se jedná pouze o jednoho prodávajícího, mono – jeden, polist – prodávající. Jedná se tedy o jediného prodávajícího v odvětví. Monopol se rozděluje na státní a soukromý.
- Oligopol – v tomto případě se jedná o více prodávajících. Kdy jeden prodávající může ovlivnit ceny sortimentu druhého prodávajícího.
- Monopolistická konkurence – monopolistická konkurence, je konkurence velkého počtu prodávajících s rozdílnými produkty. Je důležité zmínit, že žádný producent nemá na trhu velký podíl.

- Dokonalá konkurence – zde je rozdíl oproti monopolistické konkurenci v tom, že se jedná o podobné či stejné produkty. Tedy velký počet producentů se stejnými produkty. (Samuelson, 2010)

2.2.4 Podle stupně organizovanosti a propojenosti producentů do aliancí

- Monopol – hlavním bodem je nejvyšší propojenost
- Kartel – v této konkurenci panují vzájemné dohody o rozdělení daného trhu.
- Syndikát – konkurence s dohodami o rozdělení trhu plus budování strategie zaměřené proti ostatní konkurenci.
- Trast – zde působí kombinace všeho zmíněného s obohacením o vzájemnou investiční politiku kapitálu. (Samuelson, 2010)

2.3 Konkurenční prostředí

Konkurenční prostředí Sephory je přesycené, jelikož konkurence v tomto oboru je značná. Problémem je, že konkurence zasahuje do několika úrovní. Konkurenční prostředí společnosti je rozděleno do 6 skupin konkurenčních úrovní. Do první skupiny se řadí podniky na stejné úrovni jako je Sephora. Tedy obchodní řetězce zabývající se prodejem luxusních značek vůni a kosmetiky a poskytování služeb v tomto oboru. Do druhé skupiny spadají drogerie. Třetí skupina je zastoupena internetovými obchody. Do čtvrté skupiny jsou zařazené podniky se specifickým prodejem svého zboží. Pátá skupina je složena z malých kamenných obchodů. Poslední skupinou jsou obchody s přírodní kosmetikou. Podrobnější popis lze číst v další části této práce.

2.4 Konkurenční výhoda

Je na místě si položit otázku, v čem lze spatřit konkurenční výhodu. Konkurenční výhodu lze chápat jako jakýsi rozdíl od konkurence. A právě tento rozdíl má za důsledek přilákání zákazníků od konkurence. V čem ale tento rozdíl spočívá? V dnešní době je náročnější konkurovat než dříve. Dříve nebyl problém přijít s něčím novým, nějak se odlišit. Dnes je tomu ale jinak, je velice náročné najít tu pomyslnou skulinku a doufat, že právě toto odlišení přiláká dané zákazníky. Tu pomyslnou skulinku, čí právě rozdíl, tedy konkurenční výhodu lze vidět u těch společností, které osvojují vlastnosti, jako jsou – rychlejší výroba, flexibilita v dodávání zboží, zaměření se na vizuální stránku celého produktu, reklamy, ale především dlouhodobé budování vzájemných vztahů se zákazníky. Aby se společnost pyšnila dlouhodobou konkurenční výhodou,

musí být neustále v pohybu, stále inovovat, sledovat novinky v technice, ale samozřejmě také konkurenci. Je na výrobci, jaké spektrum zákazníků si vytyčí za cíl, tím se samozřejmě i trochu mění konkurence a zároveň konkurenční výhoda. Jak píše p. Tichá (Tichá, 2013, s. 46) konkurenční výhoda je schopnost podniku překonat své rivaly.

Mezi konkurenční výhody společnosti Sephora lze řadit její velice silný marketing. Logo v podobě černobílých pruhů je známo po celém světě a je neodmyslitelně spjata právě s touto značkou. Mezi další konkurenční výhodou lze řadit její jméno, které bylo budované několik desítek let. Jak již bylo v této práci zmíněno, právě Sephora přišla s revolučním nápadem ohledně rozmístění produktů po prodejně. Může se tedy pyšnit určitým prvenstvím. Díky profesionálnímu školení se Sephora posouvá před svou konkurenci a i to je tedy konkurenční výhodou. Nelze opomenout exkluzivní značky, které jsou k dostání pouze v Sephoře.

2.5 Konkurenceschopnost

„Konkurenceschopnost se týká, jak říká slovo samotné, schopnosti konkurovat na trhu, záleží v konečném důsledku na relativních cenách domácího a zahraničního zboží.“ (Samuelson, 2010, s. 635)

„Konkurenceschopnost je relativní pojem – vztahuje a poměřuje podnik s jeho konkurenty. V ekonomickém slova smyslu je to schopnost podniku dosahovat ekonomické renty.“ (Tichá, 2013, s. 43)

V dnešním světě lze tento pojem slyšet na každém rohu. Každý den se s ním střetávají nejen ekonomové, ale i laikové. Existuje tedy nepřehledné množství definic. Samotná konkurenceschopnost je samozřejmě závislá na prostředí, které má potenciál dosažení výnosu. Záleží na odvětví, které je schopno nabýt zisku. Konkurenceschopnost lze přiřadit k flexibilitě. Logicky vzato tedy platí, že společnost, která je nejvíce flexibilní, je nejvíce konkurenceschopná? V reálu to bohužel není tak jednoduché, jelikož se musí vzít v potaz výkonnost dané společnosti na daném trhu. Může tedy dojít k takovému případu, že i méně flexibilní společnost může být vysoce konkurenceschopná a to z důvodu jejího výkonu či konkurenční výhody. Nicméně z dlouhodobého hlediska by to nemělo dlouhého fungování. (Tichá, 2013)

2.6 Situační analýzy

„Strategické situační analýzy se provádějí jednak vzhledem k prostředí, v němž firma existuje, jednak vzhledem ke strategickým možnostem, zdrojům a způsobilostem firmy.“ (Veber, 2009, s. 551)

Aby bylo možné dojít k nějakým závěrům, pokroku, zlepšením, odstranění chyb, objevení nedostatků či příležitostí, je na místě využít situační analýzy. Díky situačním analýzám lze odhalit trendy, poučit se, nebo-li vyvarovat se z chyb předchozích či využít úspěchy, které již využité byly. Předmětem situační analýzy je prostředí, konkrétně vývoj prostředí. Okolí podniku lze rozdělit do tří částí – vnější prostředí, kam se řadí také mezoprostředí, a vnitřní prostředí. Po prozkoumání těchto částí se lze dostat k velmi důležitému bodu analýzy a to k objevení slabých a silných stránek podniku, jeho hrozeb a příležitostí. (Grasserová, 2012) Vše výše zmiňované bude podrobně popsáno v následující části této práce.

3 Analýza prostředí podniku

Každá věc, každý organismus, každé město, stát, vše na tomto světě je něčím obklopeno, někde končí. Má tedy určité hranice a tím pádem i okolí. Není tomu jinak ani v případě podniku. Každý podnik má své okolí, prostředí. Pokud podnik chce být úspěšný, klíčovou součástí je podrobné prověření svého prostředí. Podnik díky tomuto výzkumu zjistí konkurenci, své současné postavení mezi konkurencí, jakým směrem by se měl v budoucnost vydat. Podnik je samozřejmě svým okolím ovlivňován. Vlivů je nepřeberné množství, a tak pro větší přehlednost a hlavně pro získávání přehledných výstupů podniku, jsou vlivy rozdělovány na vnější a vnitřní (externí, interní).

3.1 Analýza externího prostředí

Vnější prostředí je takové prostředí, které podnik nemůže nijak ovlivnit. Jedná se o hrozby, ale také příležitosti, které podnik čeká. Vnější prostředí podniku je zjednodušeně vše, co se nachází vně podniku. Prozkoumávání vnějšího okolí napomáhá k zaměření se na faktory, které jsou důležité a nezabývá se tak zbytečným segmentem. Analýza vnějšího okolí se věnuje faktorům technologickým, politickým, sociálně-kulturním, ekonomickým. (Tichá, 2013)

3.1.1 STEP/PEST analýza

„Analýza PEST vychází z bližší specifikace skutečností důležitých pro vývoj vnějšího prostředí organizace a posuzuje při ní, jakým způsobem se tyto faktory mění v čase. Poté se odhaduje, do jaké míry se v důsledku těchto změn zvyšuje či snižuje jejich důležitost“ (Veber, 2009, s. 537)

Jednou ze základních metod pro získání informací o faktorech vnějšího prostředí podniku, je analýza STEP, někdy nazývaná PEST. Název se skládá z prvních písmen faktorů, které jsou analyzovány. Jde o faktory sociálně–kulturní (Social), technologické (Technological), ekonomické (Economical), politicko–právní (Political). (Machková, 2002) Tato analýza se zabývá širokým prostředím a bere tak v úvahu změny, které při prozkoumávání pouze odvětví, nemusejí být hned na první pohled patrné. V tomto ohledu má PEST analýza velkou výhodu. Ale na druhou stranu, jak uvádí Tichá (2013), tato analýza nemusí přinést nic nového a pouze tak zabírá čas pro významnější výzkum. Smyslem této analýzy je poskytnutí odpovědí na následující otázky:

- Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?

- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější? (Tichá, 2013)

Sociálně – demografické faktory

Jak už sám název napovídá, jedná se o faktory, které se zabývají lidským bytím. Těmto faktorům se přisuzuje právě největší podíl úspěchu marketingové strategie. To z toho důvodu, že předmětem analýzy jsou oblasti, jako je životní styl, úroveň vzdělání, demografie, příjmy, přístup k volnému času a k práci. (Veber, 2009)

České zákaznice se pomalu, ale jistě přibližují západu. Už se nebojí do sebe více investovat a pořídit si nákladnější kosmetiku. Tento fakt je úzce spojen se životní úrovní, která také jistě roste. Jelikož se jedná o luxusní sortiment, ceny jsou vyšší. Je logické, že tyto prodejny – Sephora, budou navštěvovat zákaznice a zákazníci s vyšším příjmem. Nicméně Sephora zařadila do svého sortimentu i produkty, které nejsou tak finančně nákladné, ale jsou kvalitní a mají dobrou pověst. Díky těmto produktům do prodejen zavítají zákaznice i s průměrným příjmem. Sephora tedy není pouze pro vyšší vrstvu společnosti. K tomu aby Sephora dosahovala vysokého zisku, musí mít širokou základnu kvalitních zákazníků. V následujícím výčtu faktorů se autorka zabývá pouze skupinou potencionálních zákaznic, tedy obyvatelek. Ekonomicky aktivních obyvatelek bylo, dle českého statistického úřadu v roce 2011, 5 326 794 (celkový počet obyvatel 10 436 560). Tento fakt má pozitivní vliv pro společnost. Sephora si je vědoma, že potencionální zákaznice si jsou schopné vydělat peníze, které mohou utratit. Dalším faktorem vnějšího okolí, který by mohl mít určitý vliv na celkovou situaci Sephory je rozdělení obyvatelstva podle věkových skupin. (viz tab. č.1)

Tab. č. 1: Obyvatelky podle věkových skupin

	2010	2011	2012	2013
0-14	733 258	745 734	754 948	763 903
15-49	2 537 262	2 501 062	2 484 727	2 461 864
50-54	343 779	329 390	318 826	316 191
55-59	388 680	383 472	375 975	366 008
60-64	385 644	390 696	387 050	382 524
65+	967 842	993 309	1 026 847	1 058 612

Zdroj: Vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu, 2015

Český statistický úřad uvádí 6 hlavních věkových skupin. Věkové skupiny jsou následující: 0-14, 15-49, 50-54, 55-59, 60-64, 65+ . Pro Sephoru je důležitá 2., 3., 4. a 5.

věková skupina. Nicméně největší důraz klade na skupinu 15-49, nejen z důvodu rozsáhlosti. Sephora má zkušenost, že zákaznice ve věku 15-49 nakupují nejvíce kosmetiky. Zákaznice ve věkových skupinách 50-64 se více zaměřují na kvalitnější krémy. Věková skupina 14-49 zaznamenala od roku 2010 do roku 2013 pokles – z 2 537 262 obyvatelk na 2 461 864 obyvatelk (o 1,4 %). Také ostatní věkové skupiny zaznamenaly pokles. Tento fakt vykazuje (nepatrný) nepříliš příznivý trend pro Sephoru.

Tab. č. 2: Vzdělanost obyvatelk

	2001	2011
celkem	4 442 131	4 601 825
základní	1 292 032	992 586
vysokoškolské	317 079	537 046
ekonomické	52 310	120 249

Zdroj: Vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu, 2015

Dalším faktorem je faktor vzdělanosti. Pro podnik hraje důležitou roli nejvyšší ukončené vzdělání (za předpokladu následné odpovídající pozice) obyvatelstva. Pokud je široká vrstva obyvatelk vysokoškolaček, dalo by se předpokládat, že tyto obyvatelky mají svůj standart. Musejí o sebe dbát a být reprezentativní. Dá se očekávat, že pozice, kterou vykonávají si tento fakt „upravenosti“ sama vyžaduje. Proto potřeba kosmetiky vysokoškolačky se určitým způsobem liší od potřeby dělnice. Hraje zde roli i výše příjmů. Je logické, že vysokoškolačka si může dovolit větší komfort (ať už v kosmetice či v jiném odvětví) než obyvatelka se základním vzděláním. Dle tabulky č. 2 lze vidět pozitivní trend za posledních 10 let. Český statistický úřad prováděl poslední analýzu v roce 2011. Pro účely srovnání poslouží data z roku 2001 a 2011. Vzrůstající trend zaznamenaly obyvatelky, které dosahují vysokoškolského vzdělání – z 317 079 na 537 046. Konkrétně ekonomické vzdělání vykazuje nárůst z 52 310 na 120 249 obyvatelk. Podnik předpokládá, že právě sféra s ekonomickým zaměřením si žádá reprezentativní vzhled. Z toho důvodů jsou zmíněná data pro Sephoru velice pozitivní. Pozitivním faktorem je i snížení počtu obyvatelk pouze se základním vzděláním z 1 292 032 na 992 586.

Technologické faktory

„Jedna z nejdramatičtějších sil, která utváří lidské životy, je technologie.“ (Kotler, 2007, s. 129) Jedná se o faktory, které neodmyslitelně souvisí s pokrokem. S každou novou technologií se zvyšuje životní úroveň, a to ne pouze společnosti, ale také

podniků. S novou technologií výroby se podniku zvýší zisk a tento zisk může použít na další výzkum nových technologií či do reklamy a zvýší tak atraktivnost svých produktů pro zákazníky. V tomto úseku se analyzují nové objevy, patenty a vynálezy, míra zastarávání výrobních prostředků, transfer technologií, vládní výdaje na vědu a výzkum. (Tichá, 2013, s. 72)

Společnost Sephora je retailovým obchodem v oboru kosmetiky. Výroba či technologie výroby není jejím hlavním předmětem podnikání. Dle výroční zprávy společnosti Sephora za rok 2013, podnik nevykazuje žádné aktivity v oblasti výzkumu a vývoje. Jako každý podnik na vrcholu žebříčku se i Sephora snaží jít s pokrokem. Nicméně sama se na něm významným dílem nepodílí. Pozitivním trendem je nízká doba pro inovace. Společnost analyzuje trh a hledá novinky, které by mohla zařadit do svého portfolia. Podnik je číslo jedna na trhu, aby si udržel toto postavení, snaží se být vždy krok před konkurencí. Z toho důvodu je otevřena novým technologiím. Vedení nemá problém vložit důvěru do nové, přelomové, inovativní, originální a drahé technologie, nicméně zakládá si na důkladných doporučeních. Společnost musí být přesvědčená, že peníze, které do stroje či technologie vloží, se jí vrátí. Podnik si zakládá na moderních zařízeních.

Ekonomické faktory

V tomto prostředí se faktory zabývají analýzou základních makroekonomických ukazatelů. Tyto faktory se zabývají zbožím, službami, toky peněz, apod. Nejčastěji se jedná o inflaci, životní cyklus podniku, trend vývoje domácího hrubého produktu, nabídky peněz a úrokové míry, celní politika, nezaměstnanost, dostupnost energií a jejich cena. (Tichá, 2013)

Míra nezaměstnanosti je pro společnost Sephora důležitá. Pokud lidé nemají pracovní místo, nedostávají požadovanou mzdu. Jejich příjem je tedy nižší. Logicky tento fakt má dopad na tržby prodejen Sephora. Během celého roku 2014 nezaměstnanost měla tendenci klesat, z 8,6 % na 7,1 %. V lednu roku 2015 nezaměstnanost vzrostla na 7,7 %, únor vykazoval 7,5 % nezaměstnanosti. V tomto případě Sephora není nijak vážně ohrožena. (Český statistický úřad_a, 2015)

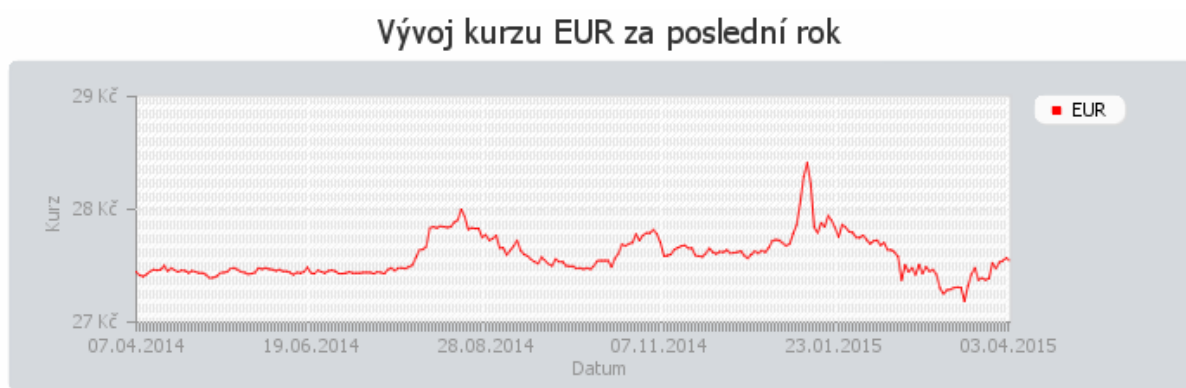
Dalším faktorem, který má vliv na celkový zisk Sephory je inflace. Inflace během celého roku 2014 klesala, z 1,3 % na 0,4 %. V roce 2015 je na 0,3 %. Jelikož inflace neroste, není pro společnost hrozbou.

Průměrná mzda v České republice během roku 2014 vzrostla o 608 Kč (o 2,4 %) na

25 686 Kč. (Český statistický úřad_b, 2015) I zde lze vidět pozitivní trend. Pokud zákaznice má více peněz, logicky má i větší obnos pro útratu. Může si tak dovolit nákladnější kosmetiku či více produktů.

Jelikož je Sephora mezinárodní společností, je velice citlivá na měnové kurzy. Za poslední rok byla průměrná hodnota eura ke koruně ve výši 27,58 Kč. Minimální hodnota byla ve výši 27,185 (17. 3. 2015). Maximální hodnota byla vykázána 13. 1. 2015 ve výši 28,410 Kč.

Obr. č. 5: Vývoj měnového kurzu EUR/CZK za poslední rok



Zdroj: Kurzy.cz, 2015

Z obr. č. 5 lze vyčíst vývoj kurzu EUR/CZK za poslední rok. Na jaře minulého roku koruna stagnovala kolem 27,5 Kč za euro. Na začátku léta nepatrně oslabila na 28 Kč za euro. Podzim přinesl posílení. V lednu 2015 koruna náhle razantně oslabila na 28,410 Kč za euro. Za důvod se uvádí zveřejnění údajů o prosincové inflaci i cena ropy a potravin. Toto oslabení začalo ihned klesat, až se hodnota kurzu zastavila na částce 27,185 Kč za euro. Analytici jsou přesvědčení, že česká koruna do budoucna neposílí pod 27 Kč za euro. Na druhou stranu nevidí důvod, aby oslabila nad 30 korun. (Česká národní banka, 2015) Tento faktor by mohl mít fatálnější důsledky pro společnost Sephora. Pokud by koruna oslabila, společnost by musela vynaložit větší obnos peněz na koupi zboží. Tyto peníze by samozřejmě musely někde chybět. Je důležité neustále sledovat vývoj měny a její predikci. Pokud by oslabení nebylo dlouhodobé, razantnější zákroky by se nemusely vyplatit. Pokud by oslabení dlouhodobé bylo, mělo by to vliv na celý trh. I konkurence by musela přijít s opatřením. Je logické, že po takovém zásahu by se ceny kosmetiky musely zvýšit. Pokud by tedy nějaký podnik nepřišel se strategií držení původních cen na úkor snížení mezd či jiných opatření. Nicméně tento fakt by

byl v rukou vedení podniků. Oni by rozhodli k jaké strategii by se přiklonili, jaká strategie by byla výhodnější.

Politicko – právní faktory

„Toto prostředí sestává ze zákonů, vládních úřadů a nátlakových skupin, které ovlivňují a omezují různé organizace a jednotlivce.“ (Kotler, 2007, s. 131)

Tato část PEST analýzy se skládá nejen z výše zmiňovaných oblastí, ale také z antimonopolního opatření, sociální politiky, politiky zdanění, bezpečnosti práce, legislativy podnikatelského sektoru, liberalizace zahraničních vztahů. (Veber, 2009)

Česká republika je členskou zemí Evropské unie, z toho důvodu vychází z legislativy Evropského parlamentu. Následná fakta vycházejí z nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 1223/2009 platných od 11. 7. 2013.

Nařízení Evropského parlamentu a Rady uvádí 10 nejdůležitějších povinností s pojených s kosmetickými přípravky. Povinnosti jsou následující:

- Kosmetický přípravek musí být bezpečný
- Zajištění sledovatelnosti
- Pro výrobu kosmetického přípravku je povinností dodržení pravidla správné výrobní praxe
- Posouzení bezpečnosti přípravku a vypracování zprávy o jeho bezpečnosti
- Odpovědná osoba má povinnost uchovávat informační dokumentaci ke kosmetickému přípravku. Tato dokumentace obsahuje popis přípravku, zprávu o bezpečnosti, údaje ohledně testování na zvířatech, důkazy o účincích přípravku, prohlášení o dodržení správné výrobní praxe.
- Oznamovací povinnosti
- Seznam zakázaných látek, které přípravky nesmějí obsahovat
- Požadavky na označení
- Zajištění informací pro veřejnost
- Uvádění nežádoucích účinků

Jedna z nejdůležitějších povinností je oznamovací povinnost, jinými slovy notifikace. Dle znění § 27 odst. 1 zákona č. 258/2000Sb. o ochraně veřejného zdraví je dovozce povinen oznámit příslušnému orgánu ochrany veřejného zdraví před uvedením přípravku na trh náležitě informace. Dovozeči s touto povinností vzniká další povinnost,

dle Nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 1223/2009 o kosmetických přípravcích, v podobě předložení informací. Tyto informace jsou posílány elektronickou cestou ke Komisi. Jedná se o notifikaci do portálu CPNP (Cosmetic Products Notification Portal). Od 11. 1. 2012 bylo oznámení do portálu dobrovolné. Od 11. 7. 2013 všechny kosmetické přípravky, které jsou uvedené na trh EU, musejí podávat oznámení do zmíněného portálu. Tuto notifikaci musejí provádět odpovědné osoby a distributoři. Obal kosmetických produktů, které Sephora prodává, musí podávat viditelné, čitelné a nesmazatelné informace. Jedná se o následující informace:

- Země původu
- Objem či hmotnost
- Datum trvanlivosti a podmínky, které jsou spjaté s danou trvanlivostí
- Návod na použití
- Číslo šarže
- Funkce přípravku
- Seznam přísad

Pokud na obalu chybí zvláštní upozornění a seznam přísad, Sephora má povinnost o tomto faktu informovat. Zaměstnanci na prodejně by měly být schopni odpovědět na veškeré dotazy související s informacemi výše. Tyto informace nejsou součástí produktů, jako jsou laky na nehty, tužky na oči, rtěnky,... zaměstnanci jsou povinni přiložit leták s odpovídajícími informacemi. Zvláště důležitá je sekce s péčí o pleť. V tomto případě je každý zaměstnanec povinen upozorňovat na nežádoucí účinky a složení, i přesto, že zákaznice přípravek používá pravidelně.

Distributoři jsou povinni předložit dokumentaci, která obsahuje prokazatelnost přípravků, příslušnému orgánu. Distributoři ručí svým jménem za veškeré náležitosti, se kterými se přípravky pojí. Tato dokumentace musí být v jazyce, který je pro orgán srozumitelný. (europe.eu, 2015)

Společnost Sephora musí splňovat veškeré právní normy spojené s podnikáním na území České republiky. Společnost vychází ze zákoníku práce, občanského zákoníku, obchodního zákoníku, zákonu o konkurzu, celních a daňových zákonů, atd. (ceed.cz, 2015)

3.2 Mezoprostředí

Prostor mezi vnějším a vnitřním prostorem, je mezoprostor. Tak tomu je i v případě prostředí kolem podniku. Prostor mezi externím a interním prostředím podniku je mezoprostředí, jindy také odlišně nazýváno analýzou odvětví.

„Odvětví je skupina firem nabízející výrobek nebo třídu výrobků, které jsou svými charakteristikami podobné. Odvětví se klasifikuje podle počtu prodejců, stupně výrobní diferenciaci, přítomnosti nebo nepřítomnosti bariér vstupu, mobility a výstupu, nákladové struktury, stupně vertikální integrace a stupně globalizace.“ (Kotler, 2007, s. 382)

Porter hodnotí analýzu odvětví následovně. *„Struktura odvětví má velký vliv na určování konkurenčních pravidel hry, stejně jako na stanovení strategií firmě potencionálně dostupných. Vnější vlivy mimo odvětví jsou důležité především v relativním smyslu, jelikož vnější vlivy obvykle působí na všechny firmy v odvětví, je klíčová rozdílná schopnost firem vyrovnat se s nimi.“ (Porter, 1993, s. 3)*

Trh, na kterém se nachází společnost Sephora, se zabývá kosmetickými produkty. Tyto produkty spadají do kategorie spotřebního zboží. Kosmetické produkty mají krátkou dobu obměny. Trh je veliký, existuje nepřehledné množství tohoto sortimentu. Každý rok se vyvíjí stovky nových produktů a přicházejí desítky nových značek. I konkurence je zde značná. I přes skutečnost, že trh je přesycen tímto zbožím, Sephora si drží první místo v žebříčku tohoto odvětví. Dle statistického úřadu je počet obyvatel v České republice 10,4 mil. Zastoupení žen je v poměru 51%. Výzkum společnosti Sephora dokázal, že zákaznice si koupí nový produkt v průměru každého 1,3 měsíce.

Nákup kosmetických produktů je silně spjat s ekonomickou situací. Obzvláště, pokud se jedná o luxusní kosmetiku. I přes ekonomickou krizi či finanční tíseň, si ženy stále budou pořizovat kosmetiku. Nicméně v tomto případě by logicky mohly přejít na levnější substituty. Proto je trh s luxusní kosmetikou v době krize ohrožen. Trh je v posledních 4 letech v poklesu. Nicméně analytici tvrdí, že tento rok by mělo opět dojít k nárůstu. (Lockenbauerová, 2015)

Aby podnik obstál na trhu, získal konkurenční výhodu a vyhrál pomyslný boj s konkurencí, musí zanalyzovat odvětví, ve kterém působí. Je na místě uvědomit si přitažlivost odvětví a získat tak zásadní faktory úspěchu. Odvětví je určitý obor, kde společnost vede soutěž v obsluhování trhu podobnými službami či výrobky jako

konkurence. (Bowman, 1990) K tomu, aby podnik rozpoznal, jak si stojí v rámci konkurence v daném odvětví, slouží 5 sil. „*Stav konkurence v odvětví závisí na působení pěti základních sil a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví.*“ (Tichá, 2013, s. 79) Základním stavebním kamenem konkurenčních sil je souhrn technických a ekonomických faktorů daného odvětví. O zmíněné přitažlivosti, nebo-li atraktivitě okolí, o míře soutěživosti v daném odvětví rozhoduje zásadních 5 konkurenčních sil, náhražky, dodavatelé, zákazníci, konkurence v odvětví, potenciaální nově vstupující. (viz. obr. č. 6) (Porter, 1993)

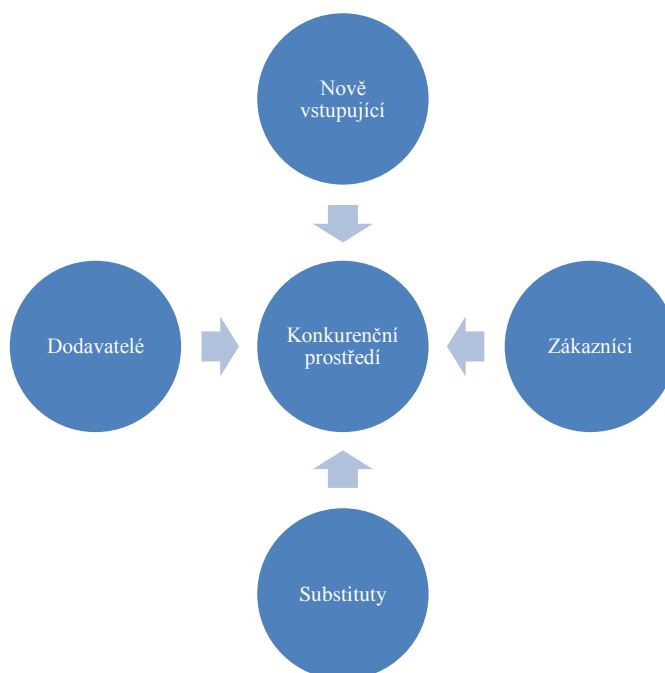
3.2.1 Porterův model pěti sil

Jak již bylo zmíněno, díky tomuto modelu lze zanalyzovat odvětví, tedy prostředí, ve kterém podnik soutěží s ostatními podniky podobného zaměření a podobným sortimentem pro dosažení zisku. To, jak velký tlak bude od dané konkurence v odvětví, závisí na daných 5 základních silách konkurence. Velkým pozitivem modelu je systematičnost, které se dostává díky zvolené analýze konkurenčních sil. „*Celkový dopad působících sil ovlivňuje vznik specifického druhu konkurence na trhu a v konečném efektu determinuje zisky, kterých mohou podniky dosáhnout.*“ (Tichá, 2013, s. 80) Model napomáhá k odhalení konkurenčních sil v odvětví a jejich vlivů na podnik. Výsledkem je analýza, která vyplývá z odhalení konkurenčních tlaků, jejich vzniku a z možnosti obrany proti nim. K obstání na trhu je potřeba určit si strategické místo s určitým přístupem ke konkurenci. Toto vytyčení je obsaženo v následujících třech bodech:

- Izolovanost podniku co nejdál od konkurenční síly
- Možnost využití konkurenční síly ve svůj prospěch
- Možnost podniku nabýt takové pozice, která umožní rozehrát hru v okamžiku objevení se nové konkurence. (Tichá, 2013)

Cílem této analýzy je tedy nalézt optimální postavení podniku na trhu, ve kterém bude nejlépe zdorovat tlaku konkurenčním silám.

Obr. č. 6: Porterův model pěti sil



Zdroj: Vlastní zpracování dle předlohy (Tichá, 2013), 2015

Konkurenti v odvětví

Pokud dva podniky mají blízké místo působení a podobný sortiment, vždy zde bude působit rivalita a snaha získat zákazníka. Konkurence se může zaměřit pouze na jeden bod prodeje – např. na cenu. Existuje i případ, kdy konkurence je zaměřena na více článků (kvalita, poskytování služeb, reklama,...). Rivalita nabývá na síle pokud poptávka stoupá pomalu po produktu, fixní náklady jsou vysoké, skladovací náklady jsou vysoké, produkty nejsou diferencované, výstupní bariéry jsou vysoké. Rivalita může vyústit v reklamní a cenové války. (Porter, 1993, Kotler, 2007, Tichá 2013)

Konkurence v tomto odvětví je velice široká. Je tedy na místě rozdělit konkurenci do určitých oblastí. Jak již bylo zmíněno v kapitole konkurenční prostředí, konkurenci je třeba rozdělit do 6 oblastí tohoto prostředí.

- 1) konkurence na stejné úrovni jako je Sephora - jak již bylo řečeno, Sephora představuje řetězec s luxusní kosmetikou. Existuje tedy konkurence v této (luxusní) sféře. Mezi tyto konkurenty se řadí Douglas, Marionnaud a Fann parfumeries. Zmiňované řetězce mají velice podobnou strukturu obchodu, nabízejí podobný sortiment luxusních značek. Nicméně Sephora je číslo jedna na trhu, její konkurence se jí snaží dohnat. Nejblíže tomu je Douglas, který Sephoru kopíruje. Dalo by se říci, že Douglas Sephoru začíná vykrádat a to v podobě marketingu i struktury prodejen.

- 2) řetězce drogerií - dalším typem konkurence jsou řetězce drogerií, které nabízejí levnější variantu sortimentu. Z tohoto hlediska je to konkurence velice silná. Jedná se o DM drogerii, TETA drogerie a Rossmann. Je důležité zmínit, že tyto drogerie nenabízejí produkty, které nabízí Sephora. Nicméně nabízí levnější náhražky, které mají také své dobré jméno. V tomto momentě se jedná o boj o zákazníka.
- 3) internetové obchody - tato doba je dobou internetu, není se tedy čemu divit, že velká konkurence existuje i ze strany internetových prodejen. Jedná se především o elnino.cz a parfums.cz. Tyto prodejny nabízejí tutéž luxusní kosmetiku, ale za nižší ceny. Je otázkou, jak je možné, že internetový obchod dokáže prodávat stejný sortiment za mnohonásobně nižší ceny než Sephora. Jestli jsou to výrobky z Číny (a většinou jsou) anebo výrobky kradené, to většinou obyčejného zákazníka moc nezajímá. Je zajímavé, že parfums.cz je pro Sephoru srovnatelnou konkurencí se zmiňovaným Douglasem.
- 4) katalogové parfumerie - další menší konkurencí jsou parfumerie typu Avon a Oriflame. Tedy parfumerie, které nemají kamenný obchod, svůj obchod zprostředkovávají přes katalogy. I přes to, že tyto podniky by neměly nijak zvlášť Sephoru ohrožovat, je důležité je zmínit. Mají dlouholetou tradici na českém trhu a silné zastoupení zákazníků. Nabízejí oblíbenou kosmetiku, kterou Sephora nenabízí. Na druhou stranu, tyto společnosti nenabízejí žádnou značku, kterou má Sephora ve svém portfoliu. Avon a Oriflame produkují levnější náhražky sortimentu Sephory.
- 5) kamenné obchody - velice zanedbatelnou konkurenci zde hrají kamenné obchody. Nicméně z těchto obchůdků Sephora vznikla, tím pádem zde lze vidět možnou potenciaální konkurenci. Je jasné, že obchůdek s kosmetikou ve městě, které má 60 tisíc obyvatel, Sephoru nemůže ohrozit. Ale stále působí ve stejném odvětví, proto by se jako konkurenti měly brát.
- 6) obchody s přírodní kosmetikou - typů obchodů s kosmetikou je nepřeberné množství. Obzvláště, když se jedná o tak atraktivní odvětví. Do této skupiny patří obchody, které se zabývají dnešním velkým trendem, a to přírodní kosmetikou. Homemade, Fair Trade, vše na přírodní bázi je dnešním trendem. Obchody s přírodní kosmetikou jsou většinou menší s typickou atmosférou. I přesto, že se nejedná o podniky ve stejné sféře jako je Sephora, je nutné podotknout, že právě tyto podniky by mohly být potenciaálně největší konkurencí do budoucna. Jedná se o podniky Yves Rocher, Lush, MANUFAKTURA,...

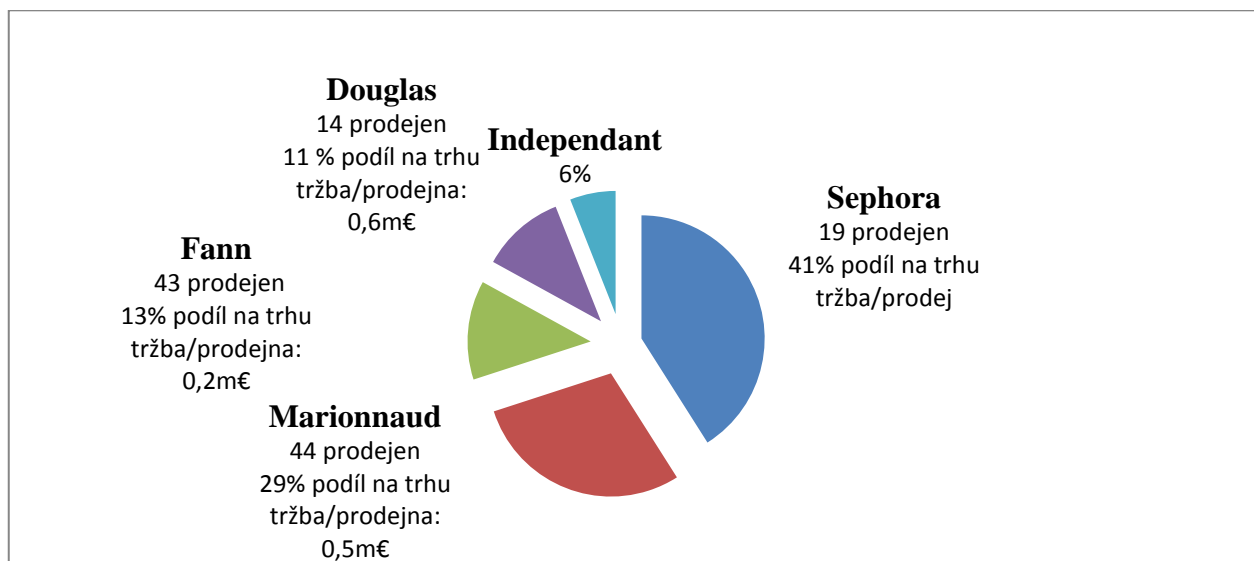
Nejsilnější konkurencí pro Sephoru je sféra, ve které spolu působí, jedná se tedy o Douglas, Marionnaus a Fann parfumeries. Tato konkurence je stručně popsána v následujícím textu a grafu.

Douglas - společnost Douglas je německou sítí parfumerií. Byla založena v roce 1821 v Hamburku. První prodejna v České republice byla otevřena v roce 2004 v Brně. V současné době se na území České republiky vyskytuje 14 prodejen v 8 městech. Portofilo Douglasu je oproti Sephoře obohaceno o službu e-shopu. Douglas vlastní svou značku Douglas. Podíl na trhu společnosti Douglas představuje 11 %. Průměrný obrat na prodejnu je 0,6 mil eur. (Lockenbauerová, 2015)

Marionnaud - Marionnaud je francouzskou společností, založenou v roce 1984. V České republice působí od roku 2004. V tuzemsku provozuje 44 prodejen ve 20 městech. Marionnaud má prvenství v počtu prodejen v tomto odvětví. Nejedná se pouze o Českou republiku, ale také Evropu. Obsah portfolia je opět podobný se Sephorou, nicméně marionnaud může nabídnout službu v podobě e-shopu. Podíl na trhu je 29 %. Průměrný obrat na prodejnu činí 0,5 mil eur. (Lockenbauerová, 2015)

Fann Parfumeries - Fann Parfumeries je českým podnikem, který byl založen manželi Kokolusovými v roce 1991. První prodejna byla otevřena v Brně. V současné době společnost vlastní 43 parfumerií v 19 městech po celé České republice. Portfolio společnosti Fann je rozšířeno oproti Sephoře o 4 kosmetické salóny. Dalším rozdílem a určitou výhodou je e-shop, který je k dispozici na internetových stránkách Fann Parfumeries. Fann má 13% podíl na trhu. Obrat na jednu prodejnu je v průměru ve velikosti 0,2 mil eur. (Lockenbauerová, 2015) Tato společnost má stejnou strukturu obchodu a prodeje jako Sephora. Portfolio je obdobné až na určité výjimky, kterými jsou zmiňované kosmetické salóny a e-shop. Fann také má své exkluzivní značky, nicméně nevlastní žádnou svou značku (u Sephory je to SEPHORA). Fann Parfumeries je jedinou českou kosmetickou společností mezinárodního charakteru typu luxusních řetězců parfumerií.

Obr. č. 7: Podíl na trhu 1. konkurenční oblasti společnosti Sephora



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Z obr. č. 7 lze vyčíst, že největší podíl na trhu má Sephora s 41%, hned za ní je Marionnaud s 29%, Fann s 13%, Douglas s 11%. Přestože Douglas má nejmenší podíl na trhu, je stále největší konkurencí pro Sephoru. Těsně za Douglas se vyskytuje parfums.cz. Velkým nedostatkem pro Sephoru oproti konkurenci je absence e-shopu. Obzvláště v dnešní době, kdy doménou je internet. Sephora je si tohoto faktu vědoma a chystá se tuto situaci vyřešit. Koncentrace konkurence je v tomto odvětví značná. Nicméně až na drobné výjimky, konkurence není agresivní. Zmiňovanou výjimkou je Douglas, který se snaží kopírovat Sephoru za účelem větší konkurenceschopnosti.

Dodavatelé

Dodavatelé se mohou pyšnit silnou zbraní vůči podniku a to v podobě zvyšování cen a snižování množství či kvality daného produktu/suroviny. Sílu u dodavatelů lze předpokládat v několika následujících bodech: vstup pro kupujícího je nezbytný, dodavatelé mají vlastní dodávky surovin, tedy nejsou na nikom závislí, pro kupujícího je problém přejít od jednoho dodavatele k druhému, dodavatelé jsou koncentrovaní, dané odvětví není pouze jediným odběratelem pro dodavatele, náklady na změnu dodavatele jsou příliš vysoké. (Porter, 1993)

V případě těchto hrozeb je pro podnik nejlepší využívat více různých dodavatelů. Zahraniční výrobci kosmetických produktů využívají dovozce, který dodá zboží do maloobchodu. Dovozece uzavírá s výrobcem exkluzivní smlouvu, která je povětšinou uzavřena na 1 rok. Pro Českou republiku existují 4 nejvýznamnější dodavatelé

kosmetických produktů. Jedná se o L'Oreal, Coty, Optimum Distribution, Glamour. Výrobce v tomto odvětví nepředstavuje osobu či podnik, který kosmetiku vyrábí, nicméně jedná se o majitele licence a ochranné známky. Největší majitelé licencí jsou P&G a L'Oreal. Výrobce velice zajímá, kam jeho kosmetika bude umístěna. Jakou pověst a úroveň má maloobchod. Výrobce by si nepřál, aby jeho produkty byly prodávány ve slevě či pod cenou. Proto zde probíhá určité výběrové řízení nejen pro maloobchod, ale také pro dodavatele.

Objednávky zboží jsou realizovány obchodním zástupcem nebo vedoucí prodejny. Obchodní zástupce je typický pro zastupování maloobchodu v daném regionu. Sephora obchodního zástupce nevyužívá, zboží objednává přes vedoucí prodejny. Vedoucí prodejny komunikuje s regionální manažerkou – Šárkou Bláhovou, která objednávky vyřizuje. Každý dodavatel, se kterým Sephora spolupracuje má své obchodní zástupce. Obchodní zástupci dodavatelů mají za úkol podávat informace o novém a stávajícím zboží a také o samotném trhu. Dále mají v popisu práce školení zaměstnanců na prodejnách. Školení je ohledně dodaných novinkách, jak je používat a složení. Zásobují prodejnu propagačním materiálem a vzorky. Kontrolují šíři sortimentu, ceníky, umístění produktů v regálech,... Dále mají na starosti promoakce.

Portfolio Sephory je velice obsáhlé a rozmanité. Z toho důvodu Sephora spolupracuje se všemi výše zmiňovanými dodavateli. Každý rok uzavírá smlouvu s L'Orealem, Coty, Optimum Distribution a Glamoirem. Dodavatel není závislý na uzavření smlouvy se Sephorou. Samozřejmě by utrpěl určitou ztrátu, jelikož Sephora je větším a stálým zákazníkem. Nicméně by tato skutečnost pro dodavatele nepředstavovala razantnější dopad. Je tedy vidět, že dodavatelé v tomto odvětví jsou velice silní s pevným základem a dlouhou tradicí. Sephora by bez svých dodavatelů nemohla fungovat. Je tedy silně fixovaná na jejich služby. Podmínky jsou diktovány ze strany dodavatelů, nicméně Sephora je stálým a největším odběratelem na území České republiky a své místo pro určité podmínky také má. Nejvýznamnějšími dodavateli pro Sephoru jsou:

L'Oreal - je společností založenou v roce 1909 v Paříži. Tento leader v odvětví kosmetiky působí na českém trhu od roku 1994. Dodavatelská společnost L'Oreal se zaměřuje na dekorativní kosmetiku, vůně, pleťovou a vlasovou kosmetiku. Sephora ze všech dodavatelů nejvíce spolupracuje právě s ním. V portfolio Sephory jsou zastoupeny následující značky: Lancome, Y. S. Laurent, Bioterm, Armani, atd. (loreal.cz, 2015)

Optimum Distribution - je součástí holdingu Empik Media & Fashion Group. Tato společnost distribuuje kontaktní čočky, kosmetiku, doplňky a obuv. Sephora má ve svém portfoliu od této společnosti následující značky: Chanel, Carolina Herrera, Paco Rabanne, Clarins, Thierry Mugler, Nina Ricci, Prada, atd. (Optimum Distribution.cz, 2015)

Coty - je francouzskou společností založenou v roce 1904. V České republice působí od roku 1993. Coty má pobočky ve 30 zemích a působí na 130 trzích. Společnost se zabývá distribucí dekorativní kosmetiky a vůní. Pro Sephoru dodává OPI, Guess, Bottega Veneta, Chloé, Roberto Cavalli, Calvin Klein, David Beckham, atd. (Coty.cz, 2015)

Glamour - je českým dodavatelským podnikem založeným v roce 1990. Tento podnik se za 25 let vypracoval na jednu z největších společností ve svém oboru ve střední Evropě. V tuzemsku zaujímá vedoucí pozici. Ve svém portfoliu mají přes 50 světových značek. Pro Sephoru dodává značky, kterými jsou Gucci, Dolce&Gabbana, Escada, Hugo Boss, Lacoste, Lanvin, Versace, atd. (Glamour.cz, 2015)

Zákazníci

Podobně jako u dodavatelů, zákazníci představují velkou hrozbu v podobě tlaku na cenu či kvalitu. Velkou hrozbou pro podnik jsou zákazníci, kteří disponují vyjednávacími schopnostmi, které se přetvářejí do vyjednávací síly. Tato schopnost nabírá na síle s následujícími skutečnostmi: nediferencovaný nebo standardizovaný výrobek, zákazník je orientován na kvalitu, výrobek zaujímá významné místo u nákupu zákazníky, zákazník nakupuje ve velkém, atd. (Porter, 1993, Kotler, 2007) Vhodná obrana pro tyto hrozby spočívá ve výběru zákazníka, který nemá takovou možnost měnit dodavatele, či má nízkou vyjednávací sílu. Ale nejlepší obrana spočívá ve vytvoření takové nabídky, kterou žádná konkurence nemůže přebít a žádný zákazník nemůže odmítnout.

Jako pro každý podnik, tak i pro Sephoru je zákazník klíčový. Jelikož má Sephora přední postavení na trhu, o zákazníky nemá nouzi. Nicméně tato skutečnost je výsledkem tvrdé práce. Každý den se Sephora snaží získat nového zákazníka a dopřát ještě větší komfort zákazníkovi stávajícímu. Jak důležitá je Sephora pro svého zákazníka? Jelikož je Sephora jednička na trhu, pro svého zákazníka je velice důležitá. Nicméně je důležité zmínit skutečnosti, které jsou s tímto trhem spjaté. Jak již bylo v této práci řečeno, konkurence v tomto odvětví je značná. I substitutů je nespočet. Pokud by tedy Sephora z ničeho nic opustila tento trh, zákazníka by se to určitě do určité míry dotklo,

nicméně nebylo by to pro něj klíčové. Jednoduše by odešel ke konkurenci. Dalo by se předpokládat, že daný komfort, který Sephora poskytuje, by zákazníkovi zprvu musel chybět. Nejen komfort, ale také exkluzivní značky, které nabízí pouze Sephora. Nicméně trh je tímto sortimentem tak přesycen, že pro zákazníka by odchod Sephory nebyl nijak razantní, i přesto, jak uznávaná tato společnost je. Nabízí se tedy otázka kolik alternativ zákazník má? Je logické, že mnoho, ale pouze do určité míry. Pokud by se jednalo o značky produktů, Sephora vlastní několik značek, které lze dostat jen u ní. Pokud by šlo pouze o produkty bez ohledu na značku, alternativ je nespočet. Zákazník může jít nakupovat ke konkurenci, která je na každém rohu. To je určitá nevýhoda sortimentu, který poskytuje. Nejedná se o úzko-profil. Jelikož se jedná o celosvětový řetězec prodejen, je jasné, že zákazník nemůže do žádné míry smlouvat cenu. Tlak na cenu ze strany zákazníka je tedy nulový. Je logické, pokud by veškerá konkurence prodávala výrobky o hodně levněji než Sephora, něco by bylo v nepořádku. Po právu by zákazník mohl vynakládat tlak na cenu. Ale jelikož ceny jsou většinou stejné, či podobné, zákazník nemůže přijít s návrhem na jinou cenu. Pouze pokud by měl nárok na slevu. Co se týče tlaku na kvalitu, je na místě se u tohoto tématu pozastavit. Pokud by zákazník byl nespokojen s kvalitou určité luxusní, selektivní či exkluzivní značky, Sephora by maximálně mohla informovat výrobce té značky či přestat tuto značku prodávat. Nicméně více by s tím nezmohla. Pokud by se jednalo u její vlastní značku, kterou je SEPHORA, je na místě, aby kvalitu řešila. Obdobné je to i s poskytováním služeb. Pro Sephoru je klíčové poskytovat nadstandard a vše s maximální kvalitou. Pokud by tomu tak nebylo, neubráníla by tak svou pozici na trhu.

Také typ zákazníků hraje významnou roli. Podle výzkumu společnosti Sephora vyplývá, že 82 % turistů, jde právě do Sephory (vztaženo pouze na Prahu). Zbývajících 18 % preferují konkurenci, drogerie typu DM, Rossmann či TETA. (Kováčová, 2015) Už tento fakt poukazuje, jak je Sephora oblíbená v zahraničí. Pokud se jedná o zahraničního zákazníka, většinou si vybírá luxusnější kosmetiku. Japonští zákazníci ve výběru kosmetiky a péče preferují značku Chanel. Tuto značku si vyberou z 97 %. Ve výběru parfému směřují pozornost na rozsáhlejší škálu značek, jako jsou Dior, Versage, Y. S. Laurent, Lancome, Chloé a také Chanel. Ruští zákazníci upřednostňují pro make-up a péči Lancome s Diorem. Vůně preferují těžší a silnější, jako je Lancome, Chanel, Sisley, Armani. Ostatní zahraniční zákazníci se nezaměřují výhradně na určité značky. Vybírají si podle trendů a vlastní záliby. Českého zákazníka je potřeba rozdělit do tří

základních skupin. První skupinou jsou zákazníci, kteří jdou výhradně po produktech SEPHORA. Vůně si kupují pouze na Vánoce a z péče se opět přiklání ke značce SEPHORA. Další skupinou jsou zákazníci, kteří kupují produkty pouze kvůli značce. Tento typ zákazníka nehledí na kvalitu, ale pouze na prestiž. Zákazník si vybere produkt se známější značkou, i přesto, že je mu nabízen produkt kvalitnější, bez ohledu na to, jestli je levnější či dražší. Třetí skupinou jsou zákazníci, kteří hledí na kvalitu. Nepřiklání se k určité značce jen proto, že jde o lukrativnější značku. Tyto zákaznice dají na radu specialistů a nechají si poradit. Nebojí se tak zkusit nové výrobky anebo zkusit změnu v líčení. Vůni si kupují několikrát do roka.

Substituty

Substitut, tedy to, co nahrazuje daný produkt, je bezpodmínečně velkou hrozbou pro podnik vyrábějící určitý druh produktu. Samozřejmě, pokud zákazník vidí totožný produkt, ale za nižší cenu nebo s vyšší kvalitou, přikloní se k náhražce. Ubránit se lze pouze tehdy, pokud podnik nezvýší cenu a neustále bude zdokonalovat svůj produkt. *„Společnost musí pozorně sledovat cenové trendy. Jestliže se v odvětví náhražek zvýší technologický pokrok nebo konkurence, spadnou pravděpodobně dolů i ceny a zisky i v segmentu.“* (Kotler, 2007, s. 381)

Odvětví s kosmetikou je velice rozšířené a poskytuje tak neomezené množství substitutů. Pro společnost Sephora, jakož to pro podnik zabývající se kosmetickými produkty, je substitutem konkurenční výrobek. V tomto odvětví by se za substitut v pravém slova smyslu mohl považovat permanentní make-up. Nicméně tento zákrok není běžný. Je spíše výjimkou potkat ženu s permanentním make-upem. V žádném případě se nejedná o hrozbu či konkurenci z této strany. Sephora za substituty, a z nich plynoucí hrozby, považuje levnější náhražky konkurence. Právě tyto produkty mohou podnik ohrozit. Z toho důvodu následující část bude věnována těmto produktům. V této práci bylo téma konkurence rozděleno do několika kategorií, tak tomu musí být i v sekci substitutů. Substituty jsou hledány v 6 kategoriích konkurence. A pak dále dle sortimentu Sephory, tedy pokud se jedná o luxusní značky či exkluzivní značky. Dle portfolia Sephory jsou substituty rozděleny do následujících skupin.

1) vůně – důležitou položkou sortimentu Sephory jsou vůně. Množství druhů parfémů je nepřeborné. Sortiment vůní je ovlivněn velikostí Sephory. Samozřejmě čím je prodejna Sephory větší, tím je i sortiment vůní bohatší. Parfémy jsou zastoupené, jak luxusními značkami, tak exkluzivními. Nicméně zde je pozice substitutů slabší. Žádný jiný parfém

nebude mít vůni jako Jadore od Diora, Chloé od Chloé, N°5 od Chanelu. I přesto, že se složení vůně může přibližovat, originál to nikdy nebude. Zákazník může sáhnout po levné náhražce z drogeristických řetězců, nicméně stejné vůně nedocílí. Existuje spousta podobných vůní i mezi luxusními značkami, ale stejné nikdy nejsou. Pokud zákaznice vyžaduje parfém Jadore, svou potřebu neuspokojí jiným parfémem (substitutem). Existence substitutů v podobě vůní je téměř nulová.

2) dekorativní kosmetika – dekorativní kosmetika je zcela jiným případem než byl případ vůní. V této oblasti existuje velké množství substitutů. Tato oblast zaujímá širokou škálu typů kosmetiky, které nelze popisovat jednotně. Proto je potřeba dekorativní kosmetiku rozdělit do několika částí. Pro stručný popis, kosmetika je rozdělena do sekcí základních líčidel.

- make-up, pudry, tvářenky – jako v celé skupině dekorativní skupiny i zde je veliké zastoupení substitutů. Nicméně v této sekci, jsou zákaznice opatrné. Největší pozornost vzbuzuje make-up. Dámy dbají na kvalitu make-upu, proto riziko substitutu by mělo být nižší. Silná vlna substitutů je v podobě make-upů z drogerií, které pojí dobré jméno. Tyto značky mají dobrý marketingový základ. Celoročně běží reklamy značek, které se nacházejí v drogeristických řetězcích. Další skupina substitutů je k dostání ve společnosti Avon a Oriflame. Určité procento je také v podobě neznámých značek čínského původu. K tvářenkám a pudrům už není přiložena taková opatrnost jak bylo u make-upů. Tato sekce je zastoupena luxusními i exkluzivními značkami a také značkou SEPHORA. Značky mohou být nahrazeny levnějšími náhražkami z drogeristických řetězců s dobrým jménem či kosmetikou přírodní.
- oční stíny - další významnou škálou jsou oční stíny. V tomto případě je posuzujícím prvkem především barva a cena. Kvalita je zde až na dalším místě. Dle průzkumu společnosti Sephora se dámám nechce investovat větší obnos peněz právě do stínů. Proto si raději vyberou levnější značku. Po drahé značce (luxusní) sahají z důvodu specifické barvy anebo ze zvyku, také pokud stíny chtějí darovat. V této části se Sephora může setkat s největším zastoupením substitutů.
- rtěnky, lesky na rty – v této sekci jsou barva, cena a kvalita na stejném místě. Zákaznici nezajímá pouze daný odstín své barvy, ale také kvalita. Zde zákaznice už nevidí problém v podobě připlacení si za produkt. Ve všech obchodech zabývajícím se prodejem kosmetikou lze najít veliké množství nejen odstínů, ale také druhů rtěnek.

Kvalita této sekce je ale viditelná na první pohled. Nicméně hrozba substitutů je zde opět velká.

- tužky na oči, linky a řasenky – největší pozornost v této části je věnována řasenkám. Největší důležitost zákaznice přisuzují řasence. Řasenku používají každý den, a proto vyžadují, aby byla kvalitní. V tomto případě se zákaznice nebojí připlatit za kvalitu spojenou s patřičnou značkou. Odvracejí se od značek nekvalitních či méně známých. Substituty zde mají nižší moc. Pokud se jedná o tužky na oči či oční linky je tomu naopak. Zákaznice jim nepřikládá takovou důležitost. Zde je síla substitutů velká.

3) péče o pleť – zatímco rozdílnost mezi dekorativní kosmetikou a jejími substituty nebyla tak markantní, u péče o pleť je tomu naopak. Velký rozdíl není pouze v ceně, ale je také v kvalitě. Největší hrozbou jsou substituty z drogeristických řetězců, které mají dobré jméno a silnou marketingovou základnu. Nejsilnější zbraní je cena, která je několikanásobně nižší. Pro ženu ze střední vrstvy není problém pořídit si lepší řasenku, rtěnku či make-up. Nicméně krém nebo jakýkoli přípravek na tělo v sekci luxusních a exkluzivních značek by problémem už mohl být. Zákaznice o takové koupi dlouho přemýšlí než se rozhodne investovat i několik tisíc do jednoho krému. V této sekci jsou substituty velice silné a je jich velké množství.

4) pomůcky pro dokonalý vzhled - tento sortiment není hlavní složkou portfolia Sephory, nicméně v portfoliu má své místo. Do této skupiny produktů patří vše od štětců na líčení přes hřebeny na vlasy, manikúru až po cestovní nádoby na kosmetiku. Právě zmiňované štětce na líčení mají velice dobré jméno a jsou proslulé po celém světě. Sephora si zakládá na tom, aby tyto produkty byly výhradně od její značky SEPHORA. V této sekci lze nalézt substituty téměř všude. Nevýjímaje supermarkety. Zákaznice dbají na kvalitu a z toho důvodu se do Sephory vrací právě pro tyto produkty. V poměru cena/kvalita jednoznačně vítězí kvalita. Tyto produkty jsou výrazně dražší než nabízejí drogeristické řetězce, Avon či supermarket, ale zároveň výrazně kvalitnější.

Potencionální nově vstupující

Hrozba v potencionálních nově vstupujících závisí na bariérách vstupu do odvětví a reakcích podniků na danou konkurenci.

Faktory překážek do vstupu jsou podle Tiché (2013) následující:

- Úspory z rozsahu

- Kapitálová náročnost
- Diferenciace výrobků
- Nákladové znevýhodnění nesouvisející s velikostí
- Přístup k distribučním kanálům
- Vládní politika

(Tichá, 2013)

Vstup do odvětví, které je plné parfémů, líčidel, krémů a všeho možného pro zkrášlení svého vzhledu, není složitý. I přes atraktivitu tohoto odvětví, bariéry vstupu nejsou nijak výjimečně obtížné. Od koho lze očekávat, že by vstoupil do odvětví s kosmetikou? Může se jednat pouze o živnostníka, který si otevře kamenný obchůdek. Věnuje se tomuto oboru, protože je mu blízký a takový obchůdek vždy byl jeho snem. V tomto případě by se nejednalo o měřitelnou konkurenci se Sephorou. Konkurenční hrozbu lze vidět při sloučení menších parfumerií. Zatím pro Sephoru samostatně nepředstavují významnou konkurenci, po sloučení by nabyly na síle. Pokud by se na trhu objevila měřitelná konkurence, společnost Sephora by musela posílit svůj marketing, zdokonalit své služby, přijít s novinkami. Musela by udělat vše pro to, aby neztratila svého zákazníka. Jak již v této práci bylo zmíněno, dnešním velkým trendem je přírodní kosmetika. Pro Sephoru největší potencionální konkurence. Podniky, které se zabývají touto kosmetikou, v současné době Sephoru neohrožují. Nicméně pokud by se spojily, zvětšily či přišly s novou koncepcí, která by se přibližovala Sephoře, Sephora by byla ohrožena.

I když bylo řečeno, že vstup na tento trh není nijak náročný, pochopitelně zde existují určité překážky. S těmito překážkami se musí vypořádat každý nově vstupující podnik na trh. V první řadě se jedná o kapitálovou náročnost. Tato náročnost pochopitelně závisí na velikosti podniku. Pro trh s kosmetikou je velikost podniků velice rozmanitá. Dále by si zakladatel podniku měl zjistit, jestli v jeho oboru neexistují speciální zákony pro podnikání. V oblasti prodeje kosmetiky se nejedná o žádné zvláštní zákony. Jinak by tomu bylo podnikání s výrobou kosmetiky. Nicméně tato práce je zaměřena pouze na prodej kosmetiky. Pochopitelně největší překážkou se stává získání zákazníků. Obzvláště v tomto odvětví. Tento trh je přesycený řetězci, prodejny, internetovými obchody, supermarkety zabývající se prodejem kosmetiky. Toto odvětví je plné podniků, které mají dlouholetou tradici a dobré jméno. Všechny tyto společnosti mají

své věrné zákazníky. A nesmí se zapomenout na skutečnost, že český zákazník není příliš benevolentní ke změnám. Proto je velice těžké v tomto odvětví najít své místo.

3.3 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí podniku, jinak nazýváno interní prostředí, se skládá pouze z takových částí, které se týkají, jak již název napovídá, vnitřku společnosti. Co není prozkoumáno ve vnějším prostředí, prozkoumá se ve vnitřním, čeho se netýká vnější prostředí, týká se vnitřní prostředí atd. Do vnitřního prostředí se také zahrnují vstupy i výstupy podniku. Výsledkem analýz interního prostředí je nalezení silných a slabých stránek podniku. K tomu, aby byly nalezeny, slouží dle Keřkovského a Vykypěla (2002) analýzy vnitřních faktorů podniku. Vnitřní faktory podniku se dělí do následujících 5 oblastí:

- Faktory vědecko-technického rozvoje
 - Marketingové a distribuční faktory
 - Faktory výroby a řízení výroby
 - Faktory podnikových a pracovních zdrojů
 - Faktory finanční a rozpočtové
- (Keřkovský, Vykypěl, 2002)

3.3.1 Faktory vědecko-technického rozvoje, výroby a řízení výroby

Díky faktorům vědecko-technického rozvoje se upevňuje postavení společnosti z hlediska konkurenční výhody. A to z důvodu zdokonalení výrobku či vynalezení zcela nového produktu. Dalším důležitým plusem této oblasti je vylepšení výroby. Toto vylepšení logicky vede k určité výhodě z hlediska nákladů a to má dál za důsledek vylepšení cenové politiky společnosti. Existují 3 postoje k vědecko-technickému rozvoji.

- Ofenzivní inovátor – jedná se o menší podniky, které právě vstupují do odvětví.
- Defenzivní následovník – jedná se o největší podniky v daném oboru.
- Defenzivní imitátor – zde jsou zastoupeny podniky, které využívají jednodušší technologie. Změny v těchto podnicích trvají velice dlouho.

(Keřkovský, Vykypěl, 2002)

Rozdíly mezi ofenzivním a defenzivním přístupem jsou markantní. Pro příklad: ofenzivní přístup přichází stále s novinkami, defenzivní častěji inovuje stávající

produkty. I v otázce výroby se neshodují. Prvně zmiňovaný přístup se přiklání k flexibilitě výroby s rychlou reakcí. Defenzivní přístup dává přednost hospodárnosti. Co se týká rozsahu výroby, prvně zmiňovaný dává menší důraz na jednotkové náklady. Druhý přístup vyrábí z velkého objemu a využívá úspor z rozsahu. Předmětem analýzy by měla být následující kritéria: schopnost a způsobilost pro základní výzkum vývoje uvnitř podniku, schopnosti v oblasti výzkumu a vývoje výrobků, vybavenost laboratořích a testovacího zařízení, řízení procesu vědecko technického rozvoje,...(Keřkovský, Vykypěl, 2002)

Pro analýzu výroby a jejího řízení uvádějí Keřkovský a Vykypěl ve své knize několik kritérií, které by měly být zkoumané. Jedná se o následující kritéria: spolehlivost a stabilita výrobních systémů, hospodárnost a účinnost využití výrobního zařízení, hospodárnost využití energií, surovin a polotvarů, výrobních zařízení a nářadí, hospodárnost a účinnost systému řízení zásob, hospodárnost a účinnost procesů řízení výroby včetně řízení kvality, hospodárnost a účinnost technické obsluhy výroby,... (Keřkovský, Vykypěl, 2002) Velmi důležitým bodem se zde stávají výrobci, konkrétně jejich flexibilita. Tato flexibilita se projevuje svou rychlostí, tedy rychlostí výrobců, kteří jsou schopni uspokojit poptávku po daném výrobku.

Společnost Sephora je retailovým obchodem v oboru kosmetiky. Pro tento typ obchodu je typické nakoupení zboží a následný prodej konečnému zákazníkovi. Je výrobcem pouze jedné vlastní značky - SEPHORA. Tato práce se nezaměřuje na výrobu kosmetiky. Výroba kosmetiky je vedena centrálně z Paříže. Vedení společnosti v České republice nemá žádné pravomoce v odvětví výroby kosmetiky. Z tohoto důvodu toto téma nebude dále podrobněji rozebíráno.

3.3.2 Marketingové a distribuční faktory

Je logické, že každý podnik přikládá různou váhu důležitosti ohledně jeho marketingu a distribučních faktorů. Podniky jsou velice rozmanité. Samozřejmě malý podnik, který se zabývá opravou obuvi, nebude investovat polovinu svého zisku do marketingu. Podobně tak truhlářství, tento podnik určitě raději investuje do materiálu, než do velké reklamy. Větší investice do marketingu se vyplatí spíše velkým podnikům než těm malým. Jelikož došlo k zesílení mezinárodní konkurence, technologickým změnám, k posunu životnímu stylu atd. Je nutné provést analýzu kritérií v oblasti marketingu a distribuce. Kritéria pro analýzu jsou následující: vztahy s klíčovými zákazníky, komplexnost sortimentu a služeb, síla vedoucího postavení u hlavních výrobků, kvalita

výrobků a služeb, hospodárnost a kvalita balení výrobků, účinnost reklamy, hospodárnost a účinnost marketingových podpůrných aktivit jiných než reklama, hospodárnost a účinnost servisu po nákupu, pocity zákazníků o podniku o jeho výrobcích a službách,... (Keřkovský, Vykypěl, 2002)

Velice silnou stránkou a konkurenční výhodou Sephory je její marketing. Sephora je neodmyslitelně spjata s černobílými pruhy, které ji reprezentují po celém světě. Síla v jejím marketing nespočívá pouze v logu. Sephora je leadrem na trhu s kosmetikou, marketing musí mít tedy dobře propracovaný. Důležitým bodem v marketingových faktorech je marketingová komunikace. Kotler (2009) uvádí 5 hlavních bodů marketingové komunikace. Jedná se o inzerci, PR, propagace prodeje, osobní prodej a přímý vztah. Všem těmto 5 bodům Sephora věnuje velkou pozornost. Silnou stránkou Sephory je osobní prodej. Vedení společnosti si dává velmi záležet, aby zaměstnanci na prodejnách byli nejen profesionální, ale také vstřícní k zákazníkům. K těmto účelům jsou využívány kurzy, které Sephora poskytuje pro své zaměstnance. Vztah se zákazníky má na skvělé úrovni. Důkazem tomu je jejich počet a věrnost. Společnost se orientuje na klíčové zákazníky. Klíčovým zákazníkem je v tomto případě každý zákazník, který přijde nakoupit do Sephory. Společnost nabízí komplexnost sortimentu i služeb. Portfolio je sestaveno tak, aby zákaznice neodcházely ke konkurenci. Výsledkem dobré práce je i fakt, že konkurence kopíruje některé její služby. Důležitým bodem u tohoto typu řetězců a celkově u lukrativnějších obchodů je způsob balení zboží. Balení výrobků je na velice dobré úrovni. Lze to shledat ve 3 hlavních bodech balení. Veškerý sortiment je zákaznici vložen do moderních papírových tašek. Tento způsob balení je velice profesionální a ekologický. Do taštičky je zákaznicím, dle velikosti tržby, vloženo několik vzorků či dárků v podobě kosmetických taštiček, bižuterie, osušek... Zákaznice se také může rozhodnout, že výrobky chce profesionálně zabalit, tuto službu Sephora nabízí zcela zdarma. Je důležité mít služby kompletní, i co se odnesení koupených produktů týče. Tímto komunikace se zákazníkem v Sephoře nekončí. Zákazník má možnost vyjádřit svůj názor na danou prodejnu, konzultantku či produkt. Děje se tomu tak přes internet. Společnost tímto způsobem získává velice užitečnou zpětnou vazbu. Každému zákazníkovi je nabídnuta věrnostní karta. Díky této kartě zákazník, může získat různé slevy, výhody před zákaznicky, kteří tuto kartu nemají. Dalším kritériem v oblasti marketingových faktorů je účinnost reklamy. Sephora má reklamy informativní, připomínající, přesvědčovací a prestižní. Dává si záležet, aby

reklama byla umístěna pouze na reprezentativních místech. Reklamních médií je hned několik. Jedná se o noviny, televize, rádio, venkovní reklamy, online reklamy, časopisy,.. (Foret, 2008) Nejvíce reklam má Sephora umístěných na veřejných prostranství, v časopisech (pouze prestižní), v televizi.

Dalším faktorem vnitřního prostředí podniku je distribuce. Distribuce má za úkol zajištění přesunu zboží do požadované prodejny (oblasti, země). Základem distribuce je distribuční cesta, která je složená z různých článků. Článek lze chápat jako výrobní společnost, podnik, který nabízí logisticko dodavatelské služby a zvláštní formy zprostředkovatelů. (Porter, 1993) V prostředí, ve kterém se nachází Sephora není obvyklé, aby výrobce prodával své výrobky přímo konečnému spotřebiteli. V tomto případě se do popředí dostávají zprostředkovatelé, které lze dělit do 3 základních skupin. Jedná se o obchodníky, obchodní jednatelé a obstaravatelé. Obchodníkem je velkoobchod nebo maloobchod. Mají společné to, že zboží nakoupí, ale nespotřebují. Obchodníci nakoupené zboží prodávají dál. Mezi obchodní jednatelé se řadí obchodní zástupci nebo makléři. Tito zprostředkovatelé shánějí zákazníka, ale zboží nevlastní. Poslední skupinou jsou obstaratelé, kteří zboží nevlastní, ale i tak napomáhají distribuci. Patří sem banky, reklamní agentury, skladovací firmy,.. (Kotler, 2009)

3.3.3 Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Následující kritéria by měla být předmětem analýzy, a to z toho důvodu, že mohou výrazně ovlivnit konkurenční výhodu daného podniku. Dle Keřkovského a Vykytěla (2002) se jedná o následující kritéria: image a prestiž podniku, kvalitu zaměstnanců, zkušenosti a motivaci řídicích pracovníků a jejich schopnost pracovat jako tým, velikost podniku v rámci oboru, kulturu podniku, pracovní klima, účinnost organizační struktury, personální a sociální politiku, informační systém podniku. (Keřkovský, Vykytěl, 2002)

Sephora se snaží mít maximálně příznivé klima pro své pracovníky. Nejen pro zaměstnance na prodejnách, ale také na centrále. Pro Sephoru je velice důležitá komunikace na pracovišti, která souvisí se vzájemnou otevřeností a loajalitou. Zaměstnanci jsou schopni aktivně naslouchat a řešit problémy s rozumem. Dalším důležitým bodem je kooperace, kde si zaměstnanci snaží pomáhat a vzájemně si vyjít vstříc. Sephora si ve své firemní kultuře nejvíce zakládá na zmíněných bodech. Komunikace, kooperace, loajálnost, naslouchání je dále propojeno s personálním

procesem společnosti. Výběr zaměstnanců je pro podnik klíčový. Pro Sephору je samozřejmě důležitý schopný, samostatný, flexibilní, učenlivý, zkušený zaměstnanec, nicméně velký důraz také přikládá mezilidským vztahům na pracovišti. Z toho důvodu se personalisté při vstupním pohovoru zaměřují také na tyto hodnoty. To, jak se zaměstnanec cítí v pracovním prostředí, se samozřejmě odráží na jeho výkonu. Sephora se chce vyvarovat situaci špatně odvedené práci zapříčiněnou mezilidskými vztahy. Z toho důvodu podporuje velice otevřenou a vřelou firemní kulturu. Tento fakt společnost více posiluje a činí z ní konkurenceschopnější podnik na daném trhu. Při výběrovém řízení personalisté přihlížejí také k tomu, jestli zájemce u Sephory někdy pracoval. Sephora si zakládá, aby každý zaměstnanec (na centrále) věděl, jak podnik funguje. Pracovníci by měli znát práci na prodejně. Proto personalista uvítá uchazeče, který již na prodejně pracoval (většinou se jedná o brigádnické posty z prodejen).

Sephora má velice detailně propracovaný systém školení. Důkazem tomu je Univerzita Sephora. Školení probíhají, jak pro zaměstnance na prodejně, tak pro zaměstnance na centrále. Každé školení je speciálně upravováno tak, aby bylo pro zaměstnance co nejvíce nápomocné. Školení je složeno z odborné části a z části pro zlepšení komunikace se zákazníkem či kolegou, celkové zlepšení mezilidských vztahů,...

Dalším důležitým bodem ohledně podnikových a pracovních zdrojů Sephory jsou odměny. Každý měsíc je pro prodejny připravena soutěž o odměny. Prodejny soutěží mezi sebou. Soutěž je v podobě počtu prodejů daných produktů, výše tržby dané značky, ... Soutěže se liší svou strukturou. Jsou vytvářeny pro denní plnění anebo pro celkové (měsíční) plnění. V případě denního plnění zaměstnanci musejí splnit daný počet či tržbu denně po dobu týdne. Každý týden se vyhodnotí pořadí. Na konci měsíce se vyhodnotí celkové pořadí. V případě měsíčního plnění prodejny musí splnit dané plnění za měsíc. Zaměstnanci jsou odměňováni sortimentem Sephory, finanční odměnou, večeří, dovolenou, atd. Také zaměstnanci na centrále jsou odměňováni. Jedná se o celé oddělení, skupinu, která pracovala na konkrétním úkolu či pouze o jednotlivce. Odměny jsou ve stejné formě jako pro prodejny.

Sephora si zakládá, aby se všichni zaměstnanci znali, jak na prodejně, tak na centrále. Proto pořádá několikrát do roka team buildingové akce či večírky. (Lockenbauerová, 2015)

3.3.4 Faktory finanční a rozpočtové

Faktory finanční a rozpočtové – jinými slovy finanční analýza podniku. Finanční analýza je součástí analýzy zdrojů. Smyslem finanční analýzy je posouzení stavu podniku, jak již název napovídá, z hlediska jeho financí. Hodnotí zda jsou finance podniku na zvolenou potřebu dostatečné. Dále určuje z jakých zdrojů by se potřeba měla financovat. Analýza čerpá z minulých údajů, ale napomáhá odhadnout budoucnost, která je zvláště důležitá u každého podniku. Díky této analýze může podnik ovlivnit svá rozhodnutí a zvážit tak dopady v oblasti tržního podílu, marketingové strategie, majetkové a kapitálově struktury, nových výrobních programů, dividendové politiky,...(Sedláčková, 2006)

Stěžejní oblastí pro finanční analýzu je účetnictví, ze kterého čerpá potřebné informace. Konkrétně vychází z údajů obsažených v rozvaze a výkazu zisku a ztráty. „*Informace získané z účetnictví umožňují pochopit zpětné vazby mezi manažerským rozhodnutím a jeho praktickými důsledky.*“ (Sedláčková, 2006, s. 81)

Výstupy ze zvolené analýzy lze využít u hodnocení finanční situace podniku, jak minulé, tak současné. Zároveň by měla upozornit na nedostatky, ale také pozitiva v dané situaci a zhodnotit, jak podnik hospodařil. Finanční analýza ekonomicky zdůvodňuje podnikatelské projekty (např. pro banky).

Finanční analýza nejčastěji vychází z poměrových ukazatelů. Dle oblastí finanční analýzy lze, jak uvádí Sedláček, členit poměrové ukazatele na rentabilitu, likviditu, aktivitu, zadluženost. Díky těmto ukazatelům lze získat rychlý přehled o základních finančních charakteristikách společnosti.“ *Poměrový ukazatel charakterizuje vzájemný vztah mezi dvěma položkami účetních výkazů pomocí jejich poměru.*“ (Veber, 2009, s. 546) Aby toto tvrzení platilo musí být mezi zvolenými položkami určitá souvislost. Oblíbenost poměrových ukazatelů při finanční analýze vychází z následujících faktů. Lze s nimi porovnat více podniků navzájem, jsou vhodným nástrojem pro analýzu časového vývoje z hlediska finanční situace daného podniku, lze je také použít pro klasifikaci stavů, hodnocení rizik, předvídání budoucích vývojů, hodnocení rizik,... (Sedláček, 2009) Poměrové ukazatele mají samozřejmě i nevýhodu, a to v podobě nízké úrovně vysvětlení jevů.

Data potřebná k následujícím výpočtům jsou použita, jak již je výše zmíněno, z rozvahy a výkazu zisku a ztráty Sephory pro rok 2013, 2012, 2011, 2010. Tyto údaje jsou volně přístupné na internetových stránkách statistického úřadu. Údaje potřebné pro porovnání s konkurencí jsou využity stejně.

Ukazatelé rentability

Ukazatelé rentability, jinými slovy ukazatelé ziskovosti, porovnávají zisk s ostatními veličinami, jako jsou náklady, tržby, vlastní kapitál. Cílem těchto ukazatelů je zhodnocení vložených prostředků a zhodnocení schopnosti dosažení cílů podniku. Ukazují tedy, jak je daný podnik efektivní. Nejčastějšími ukazateli rentability jsou následující ukazatelé:

ROA (return on assets)

ROA představuje zkratku pro ukazatele rentability celkových vložených aktiv. Tento ukazatel měří zisk s celkovými aktivy, které jsou investované do podnikání. Nebere zřetel na zdroje financování, tedy jestli jsou vlastní, cizí, dlouhodobé nebo krátkodobé. Vzorec obsahuje EBIT a aktiva, kdy EBIT je dělen aktivy. EBIT je výsledek hospodaření před úroky a zdaněním. (Sedláček, 2009)

Vzorec č. 1: ROA

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{aktiva}}$$

Zdroj: Vlastní zpracování dle předlohy (Sedláček, 2009), 2015

Srovnání ukazatelů rentability bylo provedeno mezi Sephorou a její konkurencí – Douglas, Fann Parfumeries, Marionnaud. Toto porovnání bylo provedeno za poslední 4 roky. Výsledky jsou uváděny v české měně. Hodnoty, ze kterých bylo počítáno - viz. Přílohy.

Tab. č. 3: ROA

ROA	2010	2011	2012	2013
Douglas	-30,39%	-30,61%	-38,57%	-34,82%
Fann Parfumeries	-4,11%	6,02%	10,26%	7,29%
Marionnaud	-7,75%	-26,08%	-32,11%	-28,41%
Sephora	6,95%	12,96%	19,12%	16,08%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Jak lze z tabulky č. 3 vyčíst, pouze Sephora nabývá kladných ukazatelů po celé 4 roky a po celou dobu byla výkonnější než její konkurence. Sephora měla vzrůstající tendenci do roku 2012. V roce 2013 se ukazatel snížil o 3,04 % z důvodu navýšení aktiv z 268 278 tisíc Kč na 325 358 tisíc Kč. Také společnost Fann Parfumeries měla růstovou tendenci do roku 2012. V roce 2011 se ROA Sephory zvýšil téměř o dvojnásobek. Největší propad byl zaznamenán v případě Marionnaudu (rok 2011),

snížení bylo skoro o trojnásobek. Po celou dobu je na vrcholu žebříčku Sephora. Druhé místo obsadil Fann Parfumeries, třetí má Marionnaud. Na poslední pozici je umístěn Douglas. Ze všech tří konkurencí společnosti nejvíce konkuruje Fann, nicméně pouze z toho důvodu, že jako jediný se Sephorou nabývá kladných hodnot (až na rok 2010). Záporné hodnoty u konkurence jsou dány záporným EBITem. Výraznější skok zaznamenává Fann v roce 2011, kdy z hodnoty -4,11 % se dostal na hodnotu 6,02 %. Tento skok byl zapříčiněn změnou EBITu z minusové hodnoty (- 8 172 tisíc Kč) na kladnou (12 749 tisíc Kč).

ROE (return on common equity)

ROE je ukazatelem rentability vlastního kapitálu. „*Míra ziskovosti z vlastního kapitálu je ukazatelem jimž vlastníci (akcionáři, společníci a další investoři) zjišťují, zda jejich kapitál přináší dostatečný výnos, zda se využívá s intenzitou odpovídající velikosti jejich investičního rizika.*“ (Sedláček, 2009, s. 57) Je tedy důležité, aby ROE byl vyšší než úroky, které by investor obdržel z jiného investování. Je dáno, že vlastní kapitál je dražší než cizí kapitál. Tento fakt je klíčový při rozhodování o zdrojové struktuře. Je-li ROE dlouhodobě nižší nebo rovna než je výnos cenných papírů. Je logické, že investor bude chtít investovat do té oblasti, která je atraktivnější, tedy výnosnější. Vzorec je složen z vlastního kapitálu a čistého zisku, kde čistý zisk je dělen vlastním kapitálem. (Sedláček, 2009)

Vzorec č. 2: ROE

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Zdroj: Vlastní zpracování dle předlohy (Sedláček, 2009), 2015

Tab. č. 4: ROE

ROE	2010	2011	2012	2013
<i>Sephora</i>	19,21%	46,93%	43,29%	30,75%
<i>Douglas</i>	x ¹	-94,44%	-91,64%	-81,26%
<i>Marionnaud</i>	x	x	x	x ²
<i>Fann Parfumeries</i>	10,62%	5,59%	10,78%	8,62%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

¹ Douglas nabýval v roce 2010 záporného čistého zisku i vlastního kapitálu. Z toho důvodu ukazatel nebyl vypočten.

² Marionnaud vykazoval v těchto letech minusové hodnoty čistého zisku i vlastního kapitálu. Z toho důvodu ukazatel se z ukazatelem dále nepracuje.

Hodnoty z tab. č. 4 ukazují, že Sephora je na vedoucí pozici i v případě ROE. Sephoře opět konkuruje Fann Parfumeries, ale pouze z důvodu kladných hodnot. V tomto porovnání byl vyřazen Marionnaud kvůli minusovým hodnotám, které vykazoval, jak jeho čistý zisk, tak vlastní kapitál. Z tohoto důvodu se Marionnaud posouvá na poslední místo. Douglas vykazuje minusové výsledky, rok 2010 není zařazen ze stejného důvodu jako byl u Marionnaudu. Záporné hodnoty Douglasu jsou dány jeho záporným kapitálem. Nejvyšší propad byl v roce 2011, kdy z hodnoty 109,93 % klesl na hodnotu -94,44 %. Vlastní kapitál v té době klesl z 54 193 tisíc Kč na -60 165 tisíc Kč. V tomto roce zaznamenal propad také Fann, nicméně Sephora vykazovala růst. Sephora se zaměřila na poskytování doplňkových služeb, návštěvnost se jí zvýšila o 14 %, zmiňovaný růst je přisuzován těmto skutečnostem. Hodnoty Fann Parfumeries v roce 2011 klesly téměř o polovinu kvůli snížení čistého zisku z 13 902 tisíc Kč na 7 735 tisíc Kč. V dalších letech jsou hodnoty srovnatelné s rokem 2010. Sephora je opět na vrcholu žebříčku, vzdáleně ji konkuruje Fann, Douglas má třetí pozici, Marionnaud kvůli minusovým hodnotám není zařazen. Toto postavení konkurence se nezměnilo po celou dobu 4 let.

ROS (return on sales)

Tato zkratka představuje ukazatel rentability tržeb. Tento ukazatel vyjadřuje vztah zisku k tržbám. Tržby ve vzorci vyjadřují tržní hodnocení výkonů podniku za časové období. (Sedláček, 2009) Tržní úspěšnost je ovlivněna mnoha skutečnostmi, kde nerozhoduje pouze hodnota výrobků, ale také marketing, veřejnost, trendy, cenová politika,...

Vzorec č. 3: ROS

$$ROS = \frac{EBIT}{\text{tržby}}$$

Zdroj: Vlastní zpracování dle předlohy (Sedláček, 2009), 2015

„Pro srovnání různých podniků navzájem se vylučují z činitele zkreslující vlivy rozdílné skladby kapitálu (zisk, úroky) a dává se přednost provoznímu zisku – EBITu.“
(Sedláček, 2009, s. 59)

Tab. č. 5: ROS

ROS	2010	2011	2012	2013
<i>Douglas</i>	-19,25%	-18,91%	-20,71%	-19,84%
<i>Fann Parfumeries</i>	-4,38%	3,57%	6,54%	4,80%
<i>Marionnaud</i>	-5,04%	-17,65%	-23,01%	-22,41%
<i>Sephora</i>	3,56%	5,41%	7,67%	7,42%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

I v případě rentability tržeb je Sephora na přední pozici v porovnání s konkurencí (viz tab. č. 5). Podnik v roce 2011 zaznamenává růst tržeb o 14 %, které zapříčinily růst ukazatele o 1,85 %. Umístění v žebříčku konkurence se shoduje, jak tomu bylo v předešlých případech, pouze do roku 2011. V roce 2012 se Douglas posouvá z posledního místa před Mariounnad. I přesto, že Sephora v tomto roce také zaznamenává růst (z 5,41 % na 7,67 %), razantně se jí přibližuje Fann s 5,64 %. Tato skutečnost je zapříčiněná růstem EBITu. Douglas si udržuje třetí místo v žebříčku i během následujícího roku.

Ukazatelé likvidity

„Likvidita je chápána jako momentální schopnost podniku uhradit splatné závazky. Je měřítkem krátkodobé nebo okamžité solventnosti a závisí na likvidnosti majetku.“

(Veber, 2009, s. 546)

Ukazatelé likvidity jinými slovy ukazatelé platební schopnosti. To, že podnik vykazuje zisk, ještě není známkou jeho úspěchu. Podnik se také musí vypořádávat s vlastními dluhy. Pokud podnik nemá tu schopnost v podobě placení svých závazků, dostane se tak do platební neschopnosti.

Ukazatelé likvidity lze vyjádřit 3 vzorci, v podobě běžné likvidity, pohotové likvidity a okamžité likvidity. Následující vzorce poměřují to, čím je podnik schopen platit a co je nucen zaplatit. (Sedláček, 2009)

Běžná likvidita

Vzorec poměřuje oběžná aktiva s krátkodobými závazky. Běžná likvidita vyjadřuje, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky. Je důležité poznamenat, že tato likvidita je citlivá, co se týká struktury zásob a jejich oceňování, které je spjaté s jejich prodejností. Další citlivost je v podobě struktury pohledávek a jejich neplacení ve lhůtě. Tento ukazatel hodnotí budoucí solventnost podniku. Pokud hodnota bude vyšší než 1,5, pro podnik je solventnost dostačující. (Sedláček, 2009)

Vzorec č. 4: Běžná likvidita

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Zdroj: Vlastní zpracování dle předlohy (Sedláček, 2009), 2015

Pohotová likvidita

Tato likvidita vznikla ve snaze zdokonalení již zmíněnou běžnou likviditu. Odstraňuje tak z oběžných aktiv zásoby. Pokud hodnota ukazatele neklesne pod 1, bude stále likvidita zachována. (Knápková, 2010)

Vzorec č. 5: Pohotová likvidita

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Zdroj: Vlastní zpracování dle předlohy (Sedláček, 2009), 2015

Okamžitá likvidita

„Měří schopnost podniku hradit právě splatné dluhy.“ (Sedláček, 2009, s. 67) Vzorec je složen z peněžních prostředků s jejich ekvivalenty a z okamžitě splatných závazků. Pokud hodnota ukazatele je alespoň 0,2, likvidita bude stále zajištěna.

Vzorec č. 6: Okamžitá likvidita

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé bankovní úvěry}}$$

Zdroj: Vlastní zpracování dle předlohy (Sedláček, 2009), 2015

Tab. č. 6: Likvidita

	2010	2011	2012	2013
<i>Běžná likvidita</i>	<i>1,159</i>	<i>1,391</i>	<i>1,302</i>	<i>1,583</i>
<i>Pohotová likvidita</i>	<i>0,398</i>	<i>0,529</i>	<i>0,548</i>	<i>0,82</i>
<i>Okamžitá likvidita</i>	<i>0,028</i>	<i>0,054</i>	<i>0,036</i>	<i>0,318</i>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Z výpočtů je patrné, že v případě běžné likvidity je solventnost dostačující pouze v 2013. Předešlé roky vykazují výsledky nižší než 1,5. Pro rok 2012 a 2011 je to zapříčiněné nízkými oběžnými aktivy. V roce 2010 se zvýšily krátkodobé závazky. Díky

výpočtům pohotové likvidity, které nepřekračují hodnotu 1, lze usoudit, že likvidita podniku není zachována. Posledním ukazatelem v tab. č. 6. je okamžitá likvidita. V roce 2013 ukazatel nabývá hodnoty větší než 0,2. Pouze v tomto roce je likvidita zajištěna.

Ukazatele aktivity

Díky ukazatelům aktivity lze měřit, jak podnik hospodaří se svými aktivy. Není dobré mít příliš mnoho aktiv. Pokud jich je mnoho, podnik tak má vyšší náklady a nízký zisk. Pokud je tomu naopak, přichází podnik o výnosy, jelikož by se musel vzdát potencionálních příležitostí. (Veber, 2009)

Obrat celkových aktiv

Jak název napovídá tento ukazatel představuje počet obrátek za určitou dobu (rok). Pokud je počet obrátek aktiv vyšší než intenzita využívání aktiv, měl by podnik odprodat aktiva či zvýšit tržby. (Knápková, 2010)

Vzorec č. 7: Obrat celkových aktiv

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{aktiva}}$$

Zdroj: Vlastní zpracování dle předlohy (Sedláček, 2009), 2015

Obrat zásob

Tento ukazatel udává kolikrát jsou položky zásob během roku prodány a znovu uskladněny. (Sedláček, 2009) Nevýhodou tohoto ukazatele je nadhodnocení obrátky, jelikož tržby na rozdíl od zásob, které jsou uváděné v nákladových cenách, odrážejí tržní hodnotu.

Vzorec č. 8: Obrat zásob

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{zásoby}}$$

Zdroj: Vlastní zpracování dle předlohy (Sedláček, 2009), 2015

Doba obratu zásob

„Udává průměrný počet dnů, po něž jsou zásoby vázány v podnikání do doby jejich spotřeby (jde-li o suroviny a materiál) nebo do doby jejich prodeje.“ (Sedláček, 2009, s. 62) Vzorec je složen z průměrných zásob všech produktu a z denní spotřeby.

Vzorec č. 9: Doba obratu zásob

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrná zásoba}}{\text{denní spotřeba}}$$

Zdroj: Vlastní zpracování dle předlohy (Sedláček, 2009), 2015

Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek – jinými slovy doba splatnosti pohledávek. Vzorec je poměrem průměru obchodních pohledávek a denních tržeb na fakturu. Výsledkem tohoto ukazatele je časové období (počet dnů), ve kterém je zadrženo inkaso peněz v pohledávkách. (Sedláček, 2009)

Vzorec č. 10: Doba obratu pohledávek

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{průměrný stav obchodní pohledávky}}{\text{denní tržby na fakturu}}$$

Zdroj: Vlastní zpracování dle předlohy (Sedláček, 2009), 2015

Doba obratu závazků

Tento ukazatel poskytuje odpověď na platební morálku podniku vůči jeho dodavatelům. Ukazatel poměřuje závazky vůči dodavatelům a denní tržby na fakturu. Výsledkem je doba (počet dnů), kterou podnik potřebuje k platbě faktur svým dodavatelům. (Sedláček, 2009)

Vzorec č. 11: Doba obratu závazků

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{průměrný stav závazků vůči dodavatelům}}{\text{denní tržby na fakturu}}$$

Zdroj: Vlastní zpracování dle předlohy (Sedláček, 2009), 2015

Minimální hodnoty pro ukazatele aktivity jsou v rozmezí 1,6 – 2,9. Pokud je hodnota nižší než 1,5, znamená to, že podnik má moc vysoký stav majetku. (Knápková, 2010)

Tab. č. 7: Ukazatelé aktivity

	2010	2011	2012	2013
Obrat celkových aktiv	1,96	2,39	2,49	2,17
Obrat zásob	4,09	5,15	5,72	5,84
Doba obratu zásob	87,75	72,11	63,38	60,63
Doba obratu pohledávek	8,29	8,49	10,57	8,14
Doba obratu závazků	87,24	60,77	43,94	48,15

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Jak lze z tabulky č. 7 vyčíst, obrat celkových aktiv dosahuje minimální hodnoty, které jsou ideálně v rozmezí 1,6 – 2,9 (viz výše). V roce 2013 se nepatrně snížily, a to z důvodu zvýšení aktiv z 669 003 na 705 440 tisíc. V roce nastalo výraznější zvýšení z důvodu zvýšení tržeb z 516 083 na 611 127 tisíc. Doba obratu zásob se rok od roku snižuje. Je to dáno zvýšením denních tržeb a snížením průměrného stavu zásob. Doba obratu závazků se během 4 let snížila téměř o polovinu. Toto snížení bylo následkem zvyšování denních tržeb a závazků vůči dodavateli. Rok 2013 vykazuje horší hodnoty pro Sephoru, tato skutečnost je přisuzována devalvaci měny.

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti posuzují vztah, který podnik má mezi vlastními a cizími zdroji k financování podniku. Díky těmto ukazatelům lze měřit zadluženost podniku. Používání cizího kapitálu není spojeno pouze s negativními vlivy působící na podnik. Ba naopak, tento kapitál může napomoci k celkové rentabilitě podniku. (Knápková, 2010)

Celková zadluženost

Vzorec tohoto ukazatele je tvořen jako poměr cizího kapitálu k celkovým aktivům podniku. V případě likvidace hraje významnou roli podíl vlastního kapitálu. Čím je podíl tohoto kapitálu větší, tím je menší riziko v podobě ztrátě věřitele. Z toho důvodu se věřitelé přiklánějí k nižším ukazatelům zadluženosti. (Knápková, 2010)

Vzorec č. 12: Celková zadluženost

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Zdroj: Vlastní zpracování dle předlohy (Sedláček, 2009), 2015

Koeficient zadluženosti

Význam koeficientu zadluženosti je totožný s významem celkové zadluženosti. Nicméně nepatrný rozdíl lze najít, a to v podobě růstu, kdy celková zadluženost roste lineárně, ale koeficient zadluženosti roste exponenciálně. Lze se setkat i s převrácenou hodnotou, která je nazývána mírou finanční samostatnosti podniku. Vzorec je složen z cizího kapitálu a vlastního kapitálu. (Sedláček, 2009)

Vzorec č. 13: Koeficient zadluženosti

$$\text{Koeficient zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Zdroj: Vlastní zpracování dle předlohy (Knápková, 2010), 2015

Úrokové krytí

Díky tomuto ukazateli lze určit kolikrát jsou placené úroky převyšovány ziskem. Jestliže se ukazatel rovná 1, pak k zaplacení daných úroků je potřeba veškerého zisku, který byl získán. Ideální pokrytí je 3 až 6 krát. Vzorec je poměrem EBITu a úroků. (Sedláček, 2009)

Vzorec č. 14: Úrokové krytí

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{úroky}}$$

Zdroj: Vlastní zpracování dle předlohy (Knápková, 2010), 2015

Ideální hodnoty pro celkovou zadluženost jsou v rozmezí 30 % - 60 %. Pokud hodnota překročí 100% je to důkaz o vyšší hodnotě cizích zdrojů než vlastního kapitálu. Hodnota úrokového krytí ukazuje pokrytí úroků věřitelů. Jestliže je hodnota rovná 1, úroky jsou pokryty. (Knápková, 2010)

Tab. č. 8: Ukazatelé zadluženosti

	2010	2011	2012	2013
Celková zadluženost	90,25%	82,22%	70,19%	64,36%
Koeficient zadluženosti	10,51%	4,91%	2,50%	1,93%
Úrokové krytí	4,81	9,09	18,30	26,96

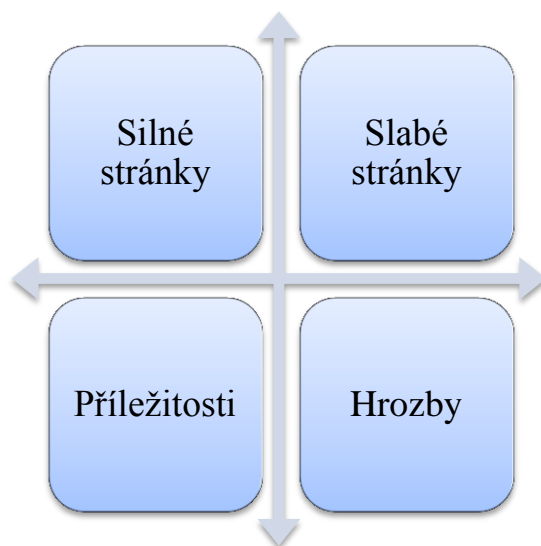
Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Tabulka č. 8 udává, že celková zadluženost Sephory je vyšší než doporučená hodnota. Sephora má nižší hodnotu cizích zdrojů než vlastního kapitálu. Celková zadluženost od roku 2010 klesá každým rokem. V roce 2010 měla Sephora nejvyšší hodnotu cizích zdrojů, z toho důvodu je celková zadluženost také nejvyšší. V roce 2011 se snížily obě hodnoty pro výpočet vzorce. V roce 2012 jsou cizí zdroje opět nižší než v roce předešlém, nicméně se zvyšují celková aktiva. Úrokové krytí se rok od roku zvyšuje. Zvyšuje se tedy i důvěra věřitelů. Tento fakt je daný snižováním úroků a růstu EBITu každým rokem.

4 SWOT analýza

Pro posouzení vnitřního a vnějšího okolí slouží SWOT analýza vytvořena Albertem Humpreyem. SWOT analýza je základní metodou strategické analýzy. Tato analýza pracuje se silnými a slabými stránkami podniku, jeho příležitostmi a hrozbami. (viz. obr. č. 8) Název je složen z počátečních písmen zmíněných pojmů, Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). Výzkum se zabývá pouze těmi faktory, které mají strategický význam pro podnik v dané období. Slouží k celkovému zhodnocení situace podniku. Jelikož tato analýza pracuje s velice důležitými faktory pro podnik, měla by se provádět několikrát do roka. Monika Grasserová, v knize Analýza podniku v rukou manažera, uvádí definici SWOT analýzy následovně. „SWOT analýza je jednou z metod strategické analýzy výchozího stavu organizace nebo její části, kdy na základě vnitřní analýzy a vnější analýzy jsou generovány alternativy strategií.“ (Grasserová, 2012, s. 296)

Obr. č. 8: SWOT analýza



Zdroj: Vlastní zpracování dle předlohy (Tichá, 2013), 2015

4.1 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí slouží podniku k nalezení svých příležitostí a hrozeb. Je zapotřebí provést analýzu všech důležitých oblastí, které spadají do vnějšího okolí podniku. Tímto prostředím se zabývá již zmiňovaná PEST analýza. Je velice důležité, aby příležitost byla rozpoznána ve správný čas na správném místě a samozřejmě využít ji ve svůj prospěch. Lze rozdělit příležitosti do třech kategorií. První kategorií je poskytování výrobků jiným způsobem. Tedy novým anebo vylepšeným způsobem.

Druhou kategorií je dodávka zboží, kterého je nedostatek. Poslední kategorií je vynalezení nového produktu. Příležitostí může být diverzifikace, naskytnutí nového trhu, rozšíření portfolia,... Hrozbou pro podnik je určitá nepřízeň z vnějšího okolí. Tato nepřízeň může mít za následky pokles zisku či pokles konkurenceschopnosti. Samozřejmě všechny hrozby nejsou stejně vážné, dají se tedy klasifikovat. Příkladem hrozeb podniku je velká konkurence, tržní bariéry, demografické změny, zákazník má již jiné potřeby,... Přestože podnik nemůže ovlivnit externí vlivy prostředí, mělo by být v jeho snaze minimalizovat negativní vlivy (hrozby) a co nejefektivněji využít dané příležitosti. (Grasserová, 2012)

Dle analýz, které byly provedeny a plánů společnosti Sephora pro Českou republiku, vyplývá následující. Sephora shledává hrozby v podobě internetových obchodů, které nabízejí stejné luxusní značky jako Sephora, nicméně za mnohem nižší ceny. Další hrozbou je agilita společnosti Douglas. Jak bylo ukázáno v části finančních faktorů, Douglas nabývá většinou záporných hodnot. Nicméně pro Sephoru je stále velkou konkurencí. Douglas začíná stavět svou politiku na kopírování Sephory. Je logické, že s touto situací je Sephora nespokojena, ale prozatím s tím nemůže nic dělat. Sephora je mezinárodním obchodem, který je závislý na dovozu mezinárodních značek. S tím se pojí riziko v podobě směnných kurzů. Velké nebezpečí je i v podobě levnějších substitutů a rostoucí síly přírodní kosmetiky. Přírodní produkty se v současnosti těší velké popularitě. Společnost zařadila do svého portfolia značky, které se přírodní kosmetikou zabývají. Nicméně Sephora není obchodem ryze tohoto žánru. Velkou potenciální hrozbou by bylo spojení obchodů s tímto zaměřením do obchodního řetězce, který by disponoval velikostí a strukturou jako Sephora. Hrozbou bezesporu je i náhlá ekonomická situace zákazníka.

Společnost vidí velkou příležitost v podobě působení na novém trhu, konkrétně na Slovensku. Na Slovensku v současné době není žádná prodejna Sephory. Slovenské prodejny by spadaly pod Českou republiku. První prodejna Sephora na Slovensku by měla být otevřena v Bratislavě. Další příležitostí pro Sephory by měla být vzrůstající tendence průměrných mezd. Pokud zákaznice bude mít více peněz, logicky z toho lze usoudit, že i více peněz utratí. Jelikož je Sephora rozsáhlým obchodním řetězcem a číslo jedna na trhu s kosmetikou, existence hrozeb vstupu nové konkurence je nízká. Tato skutečnost zajišťuje Sephore velkou příležitost. Dalším příznivým faktem a zároveň příležitostí je pevná zákaznická základna, kterou si Sephora vybuodovala nejen na území

České republiky. Další příležitost lze shledat v podobě potencionálních nových zákazníků. Analýzu vnějšího okolí a z ní vycházející hrozby s příležitostmi Sephory lze vidět na obr. č. 9.

4.2 Analýza vnitřního okolí

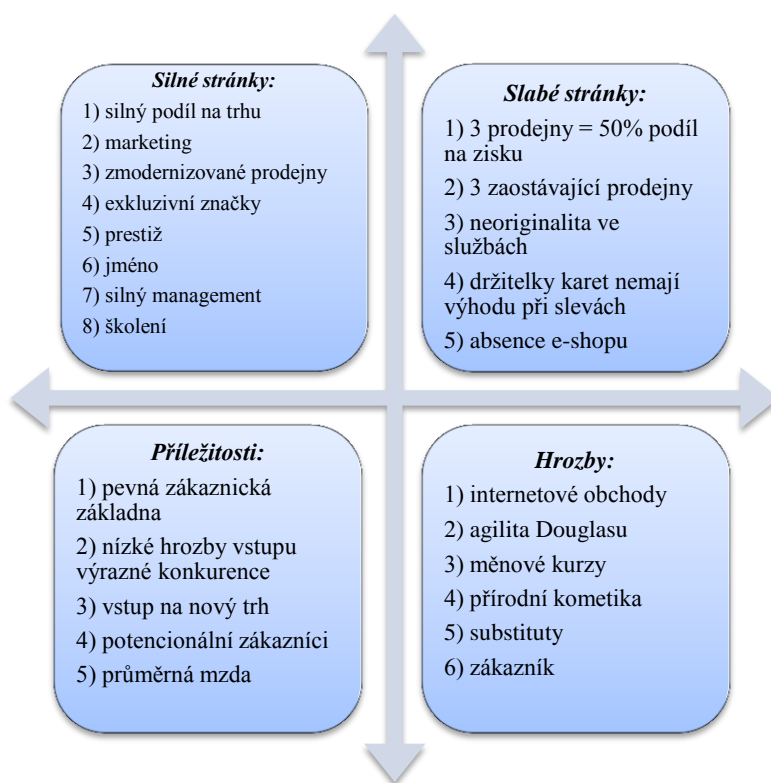
Analýza vnitřního okolí vytváří analýzu silných a slabých stránek podniku. Tyto stránky jsou ovlivňovány vnitřními vlivy podniku. Mezi základní silné stránky se řadí technologická vybavenost, dobrá reklama, správně dosazení pracovníci ve vedoucích pozicích, dobrá pověst.

Na druhou stranu slabou stránkou podniku je nekompetentnost, slabá pozice na trhu, slabá distribuční síť, nedostatek manažerských schopností, nízká diferenciacce produktů, špatná pověst podniku.

I přes skutečnost, že Sephora je na vrcholu žebříčku tohoto odvětví a její konkurence ji výrazně neohrožuje, určité slabé stránky tu jsou. Sephora provozuje 19 prodejen v České republice. Právě 6 prodejen zaujímají přední pozici v nabývání zisku. Laicky se dá říci, že tyto prodejny vydělávají na ostatní. V tomto bodě Sephora shledává svou slabou stránku. Ze 6 předních prodejen, právě 3 prodejny jsou schopné disponovat 50 % podílem na zisku. Přední prodejny jsou umístěny na Václavském náměstí, v obchodním centru Nový Smíchov, v obchodním centru Chodov, obchodním centru Palladium, obchodním centru Metropole, obchodním centru Flora. Další slabou stránkou jsou 3 prodejny, které nepodávají takové výdělky, jaké by se očekávaly. Jedná se o prodejny v obchodním centru Harfa, v Pardubicích a Liberci. Průměrný obrat na prodejnu pro Sephoru činí 1,5 mil eur/rok. Harfa vykazuje obrat v podobě 0,6 mil eur/rok, Pardubice 0,9 mil eur/rok a Liberec 0,4 mil eur/rok. Harfa za poslední rok vykazuje ztrátu v podobě 5 %. (Lockenbauerová, 2015) Slabou stránku lze shledat i v podobě služeb. Přestože si Sephora na svých službách zakládá, nepřichází s ničím novým. Tyto služby jsou srovnatelné s její konkurencí. Z toho důvodu společnost Sephora vidí svou slabou stránku právě ve svých službách. I věrnostní program má určitý nedostatek. Zákaznice, které jsou držitelkami členských karet, si stěžují, že v některých případech mají stejnou slevu, jako zákaznice, které tuto kartu nemají. Nevidí tedy výhodu být členem Sephora klubu. Jednou z největších slabin společnosti je absence e-shopu. Nejen z důvodu, že veškerá její blízká konkurence tuto službu nabízí. Jak již bylo několikrát zmíněno, v současnosti je silný vliv internetu. Právě tato skutečnost napovídá podniku, že by tuto slabinu měl co nejrychleji řešit.

O silných stránkách Sephory byla zmínka již několikrát. Zde je pouze stručné shrnutí těch nejvýznamnějších. Sephora disponuje velkým podílem na trhu. Má své postavení po celém světě. Sephora je spojena s prestiží. Pyšní se dobrým marketingem. 10 prodejem prošlo modernizací. Má silný management, díky kterému vděčí takovému úspěchu. Součástí portfolia jsou exkluzivní značky, které poskytuje pouze společnost Sephora. Tyto značky jsou velice oblíbené. Díky této skutečnosti do Sephory zavítá více zákazníků. Velice silnou stránkou Sephory jsou její školení a profesionální zaměstnanci na prodejnách. Díky těmto zaměstnancům se zákazníci také vracejí. Je to jedna z velkých konkurenčních výhod. Seznam silných a slabých stránek lze vidět na obr. č. 9.

Obr. č. 9: SWOT matice společnosti Sephora



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Díky zvolené analýze lze sestavit matici, která udává základní vazby mezi danými již zmíněnými prvky – hrozby, příležitosti, slabé a silné stránky. Z těchto vazeb vznikají 4 strategie. Strategie SO, WO, ST, WT. Strategie SO (využití) není v reálu tak častá. K tomuto stavu podniky směřují. Tato strategie využívá příležitosti a silné stránky podniku. Strategie WO (hledání) pracuje na odstranění slabých stránek a získat tak

danou příležitostí na trhu. Strategie ST (konfrontace) se zabývá silnými stránkami pro zamezení hrozeb. Poslední strategií SWOT matice je strategie WT (vyhýbání), která chrání podnik před zničením. Snaží se minimalizovat slabé stránky a hrozby podniku. (Tichá, 2013)

Společnost Sephora disponuje především silnými stránkami a příležitostmi. Ze SWOT analýzy společnosti Sephora lze vyvodit, že by se měla přiklonit ke strategii ST. Měla by tedy pracovat na odstranění svých slabých stránek za účelem využití příležitostí. Anebo se zabývat svými silnými stránkami za účelem omezení hrozeb. Strategii WT se Sephora nemusí v dané době zabývat.

Při zpracování analýzy existují principy, které je zapotřebí dodržet. Jedná se o následující principy:

Princip účelnosti – od začátku analýzy musí být zřejmý účel provádění. Nelze pouze zkopírovat určitý postup a dle toho analýzu provést.

Princip relevantnosti – podstatná jsou pouze důležitá fakta. Zde platí, že není důležitá kvantita, ale pouze kvalita. Je tedy podstatné se zaměřit na jevy s dlouhodobým trváním.

Princip kauzality – orientování se na příčiny, nikoli na důsledky. Ve větším počtu slabých stránek je několik z nich právě strůjcem špatného stavu a ostatní slabé stránky už jsou jenom jejich důsledky.

Princip objektivnosti – analýza nesmí obsahovat subjektivní postoje.

(Grasserová, 2012)

Pro aplikaci SWOT analýzy v praxi, je nezbytný účel. Tedy už v okamžiku provádění analýzy, musí být známý cíl, za kterým je analýza prováděna a jak získané informace budou dále aplikované. Mnoho podniků zůstává pouze u teoretické části v rámci provádění strategických plánů podniku a k praxi se nedostanou.

5 Návrh opatření

Pokud si Sephora chce udržet své prvenství na trhu s kosmetikou, neměla by opomíjet své slabé stránky a možné hrozby. Pro udržení konkurenceschopnosti by měla využít svých silných stránek a příležitostí.

5.1 Odstranění hrozeb

Velká hrozba je v podobě internetových obchodů. Hrozbou je zde fakt, že tyto internetové obchody nenabízejí substituty, ale stejné značky jako Sephora, nicméně levnější. Zaměstnanci v prodejnách mají bohaté zkušenosti, že zákaznice si produkt do prodejny přijdou pouze vyzkoušet, ale koupí si ho na internetu. Zákaznice v tom nevidí nic divného, samy se k tomu přiznají. Jak lze odstranit tuto hrozbu? Není tajemstvím, že výrobky prodávané na internetu jsou často dovezené z Číny. Zákaznice to samy mohou poznat, jelikož vůně je trochu odlišná a nemá takovou kvalitu. Tato zkušenost by zákaznici mohla odradit od nákupu na internetu a produkt si tak koupit v prodejně. Dalším možností je kradené zboží, které je na internetu prodávané. Tuto skutečnost je těžké rozpoznat. Je velice časté, že internetové prodejny nabízejí produkty, který nemají obal. Jedná se o testery. Nicméně tyto testery zaměstnanci prodejen dostávají jako benefit za dobře vykonanou práci. Testery mohou dostat i několikrát do měsíce. Zaměstnanci si pak přivydělávají tím, že je prodávají právě na internetu. Nelze tedy poznat kradený produkt. Sephora se může bránit pouze poukázáním na skutečnost faktoru Číny a krádeže. Také může přijít s vylepšeným věrnostním programem pro zákaznice. Pokud nakoupí za určitou sumu, mohou získat atraktivní benefit, který by je odradil od nákupu na internetu. Zde vystává pouze otázka, aby se toto vylepšení společnosti finančně vyplatilo.

Další hrozba je v podobě levnějších substitutů. Zde je na místě využít své silné stránky a přesvědčit zákaznici o kvalitě výrobků. Přesvědčit zákaznici pomocí marketingu, aby se nebála do sebe více investovat. Řešením by mohly také být určité benefity. Tyto benefity by měly být zveřejněny, aby zákaznici přilákaly.

Potencionální hrozbou do budoucna by mohl být gigant s přírodní kosmetikou. V tomto případě by Sephora do svého portfolia měla zařadit více kosmetiky tohoto charakteru. Posílit svůj věrnostní program pro zákaznice, posílit své služby a reklamu.

Hrozbu lze brát i v podobě ekonomické situace zákazníka. Tento fakt by Sephora musela celorepublikově zaznamenat. V tomto případě by Sephora měla rozšířit své portfolio o levnější značky. Dále by měla přijít s výhodným věrnostním programem.

Důležité by byly v tomto případě i různé akce a slevy v podobě 2+1, slevové kartičky,... Pro mezinárodní společnost je zásadní směnný kurz. Pokud česká měna oslabí, podnik musí vynaložit větší náklady na dodavatele. Tyto peníze musejí logicky podniku chybět. Řešení je v podobě většího prodeje, aby se peníze vrátily. Nicméně je otázkou, jestli by se investice do propagace prodeje vyplatila. Je tedy důležité sledovat, jak se směnný kurz vyvíjí. Pokud oslabila měna pouze jednorázově, nemělo by to mít pro podnik razantnější dopad. Pokud by bylo trvalé oslabení koruny, vedení společnosti by mělo přijít s opatřením proti této hrozbě v podobě zvýšení cen a investic do propagace za účelem většího prodeje a zisku. Zvýšení cen by muselo být celoplošné, tedy i konkurence by se musela takto zachovat, proto by zde nešlo o konkurenční znevýhodnění.

Poslední hrozbou pro společnost Sephora je agilita Douglasu. Poslední dobou je hbitost Douglasu značná. Bohužel Sephora nemůže nijak reagovat na kopírování svých služeb. Pouze upozornit na tuto skutečnost veřejnost. Nicméně zde nastává otázka, aby to nemělo opačný efekt a nedělala tak Douglasu reklamu.

5.2 Odstranění slabých stránek

Největší slabinou pro Sephoru jsou její 3 prodejny, které nepřicházejí s takovým ziskem, který by se očekával. Pozitivním faktorem je, že pouze prodejna na Harfě je prodělečná. V tomto případě je problém v umístění prodejny. V tomto obchodním centru není požadované zastoupení zákazníků a ani přítomnost cizinců, kteří by Sephoru navštívili. Harfa se sice nachází v lokalitě vedle O2 Arény, nicméně lidé se zde vyskytují nárazově. Tuto situaci by bylo možné řešit novou službou, která by byla poskytovaná pouze na Harfě. V případě Pardubic a Liberce je na místě zhodnotit, jestli se prodejny v těchto městech vyplatí. Jelikož nejsou ztrátové, Sephora nepřemýšlí a jejich zrušení. Řešením by opět byly nové služby, které by přilákaly zákazníka. Popřípadě rozšíření portfolia o levnější značky.

Slabou stránku lze vidět i v podobě služeb. Konkrétně v jejich neoriginalitě. Obchodní řetězce s kosmetikou povětšinou nabízejí to samé. Rozdílnost je pouze v profesionálním přístupu, prostředí, kvalitě, ceně,.. Sephora by mohla přijít s kurzy či přednáškami. Tématy by mohlo být výroba parfému, flakónu, výroba kteréhokoli produktu, líčení, výběr správných odstínů make-upu pro konkrétní typ zákaznice. V kosmetickém světě existuje nepřehledné množství témat... Dále by Sephora mohla poskytovat jakousi školu líčení s certifikáty. Aktraktivní pro veřejnost by bezesporu byly různé akce

s celebritami.

Sephora vidí svou slabinu i v podobě nerovnoměrného podílu na zisku. V tomto případě daný zisk je dán umístěním prodejen.

Slabinou je také věrnostní program, který v některých případech poskytuje stejnou slevu jak pro členky, tak pro nezainteresované zákazníky. Jedná se o případy, kdy Sephora rozdává slevové kartičky. Tato sleva platí pro všechny stejně. Dále v případě O2 slev. Pokud zákaznice má O2 operátora, má nárok na slevu ve výši 20 %. Opět tato sleva platí pro všechny stejně. V tomto případě by Sephora měla poskytovat určité benefity v podobě vzorků či menších dárků. Tyto benefity Sephora získává od svých dodavatelů. Anebo přijít s návrhem, který by slevu, pro majitelky členských karet, navýšil o 5 %. V tomto případě je důležité, aby vedení důkladně zvážilo důsledky tohoto navýšení.

Poslední slabou stránkou plynoucí z analýzy je absence e-shopu. Tento nedostatek lze jednoduše řešit zavedením e-shopu. Vedení společnosti si je vědomo, existence této slabiny. Do budoucna si ji budou snažit vyřešit.

5.3 Vyčíslení opatření

Dle výše navrhovaných opatření bylo vyčísleno 6 konkrétních návrhů na odstranění hrozeb či slabých stránek. Pro účely kalkulace byly vybrány následující návrhy: reklama v TV, reklama pouze v časopisech, rozdávání slevových kartiček, přednášky, kurzy, tvorba e-shopu. Tab. č 9. obsahuje vyčíslení nákladů pro zajištění návrhů na zlepšení a odhadovaný dopad.

Tab. č. 9: Vyčíslení nákladů na návrhy opatření

	Náklady na 1 provedení (v Kč)	Náklady na provedení za 1 rok (v Kč)	Dopad
Reklama v TV	3,5 mil	7 mil	rozšíření zákaznické základny, zvýšení tržeb
Reklama v tisku	300 000	1 200 000	rozšíření zákaznické základny, zvýšení tržeb
Rozdávání kartiček	28 391	340 692	zvýšení tržeb, podvědomí zákaznic
Přednáška	29 000 (9000)	348 000 (108 000)	konkurenční výhoda, přilákání nových zákazníků
Kurz	30 500	732 000	45 000 (1 080 000), konkurenční výhoda
E-shop	150 000 + 64 022	768 264	zvýšení tržeb

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Nákladnější opatření je v podobě reklamy v TV. Vedení se zde musí rozhodnout na jakých televizních kanálech reklamu spustí (např. Prima je pro ně levnější než televize

Nova). Dále se musí počítat s částkou na vytvoření televizní reklamy. Posledním důležitým bodem je určit, jak dlouho má reklama v televizi být vysílána. Většinou se vysílá 3 týdny. Po předešlých zkušenostech vedení společnosti Sephora vyčísluje částku na cca 3,5 mil Kč. (Lockenbauerová, 2015) Z důvodu vysoké nákladnosti, by reklama v TV byla realizována max 2 krát do roka. Reklama umístěná pouze v časopisech je výrazně levnější, zde lze počítat s částkou 300 tisíc Kč. (Lockenbauerová, 2015) V tomto případě by se mělo počítat s rizikem menší viditelnosti či propagace. V obou případech reklamy podnik vždy zaznamenal pozitivní dopad na prodej. Z této skutečnosti lze usoudit, že spuštění reklam, podniku opět zaručí úspěch. Pro větší vliv dopadu, by reklama v tisku byla prováděná 4 krát do roka.

Další opatření je v podobě rozdávání slevových kartiček. Zde je důležité zajištění brigádníků na rozdávání kartiček a jejich tisk. Vytisklo by se 20 000 kusů kartiček. Pokud je 19 prodejen, každá prodejna by měla 1052 kartiček na rozdávání. Cena za toto množství je 3 591 Kč (cenik-tisku.cz, 2015). Průměrný plat hostesek je 100 Kč/hod. Pracovní doba je v délce 8 hodin. Je zapotřebí zajistit brigádnice na všechny prodejny, přičemž několik prodejen potřebuje více hostesek. Pokud by na každou ze 6 nejvýznamnějších prodejen byly zajištěny 3 brigádnice a ostatní prodejny s jednou brigádnicí, vedení musí zajistit 31 brigádníků. $800 \cdot 31$ je 24 800 Kč. Rozdávání slevových kartiček vyjde společnost na částku 28 391 Kč. V částce nejsou započtené náklady na sehnání brigádníků a oděv. Oděv, ve kterém hostesky reprezentují Sephoru je nakoupený již několik let, hostesce se půjčuje. Většinou se jedná o brigádnice, které pro Sephoru už pracovaly, vedoucí prodejny či regionální manažerka pouze obvolávají zájemkyně. Rozdávání slevových kartiček by probíhalo v sobotu s platností na celý víkend. Dá se předpokládat, že tržby se výrazně zvýší o zvoleném víkendu i přes skutečnost slevy. Aby toto opatření bylo efektivní bylo by zapotřebí provádět tuto akce několikrát do roka, konkrétně každý měsíc.

Přednášky by probíhaly ve volném prostoru v obchodních centrech či na prodejnách. Pronájem plochy se liší podle obchodních center, města a doby pronájmu (cca 2 hodiny), průměrná částka je cca 15 - 20 000 Kč. (Lockenbauerová, 2015) Předpokládá se, že by přednášku vedli, jak zaměstnanci společnosti, tak externí hosté. Mělo by se účastnit max. 2-3 přednášejících. Průměrný plat by byl ve výši 3 000 Kč. Toto opatření by představovalo částku cca 29 000 Kč (9 000 Kč v případě přednášky na prodejně). Opět se zde doporučuje přednášky provádět několikrát do roka. Přednášky by byly pro

zákazníky zadarmo. Nicméně tato služba by měla zvýšit podvědomí o společnosti a odlišit se tak od konkurence. Tyto dva faktory by měly přijmout zákazníka k nákupu právě v Sephoře.

Kurzy by byly jednodenní. Zde je zapotřebí pronájem prostoru. Částka za pronájem místnosti na jeden den s zajištěným cateringem je ve výši 9 500 Kč (konferencniprostory.cz) Dále je potřeba počítat se mzdy pro personál. Na kurz by byli zajištěné 3 osoby, které by se střídali s výukou. Průměrná mzda pro jednu osobu na celý den by byla ve výši 7 000 Kč (21 000 Kč pro 3 osoby). Zájemkyně by si musely za kurz zaplatit. Cena kurzu by byla ve výši 1 500 Kč. Cena zahrnuje celodenní kurz s odborníky, catering a taštičku plnou malých dáreků v podobě vzorků a firemních předmětů. Tyto dárky podnik dostává od dodavatelů zadarmo, z toho důvodu je náklad nulový. Kapacita kurzu by byla 30 účastnic. ($30 \cdot 2\,000$ je 60 000) Tyto kurzy by se měly zdokonalovat během realizace. Měly by Sephoře zvýšit popularitu a oblíbenost. Kurzy by měly představovat novou konkurenční výhodu. Kapacita kurzu není velká a počítá se s vysokým zájmem, z toho důvodu budou kurzy prováděny 2 krát do měsíce.

Poslední zvolené opatření k vyčíslení je pořízení e-shopu. Vytvoření e-shopu se pohybuje od částky 50 000 Kč. (eshopsystem.cz, 2015) Společnost je luxusním řetězcem, z toho důvodu si nechává velmi záležet na provedení e-shopu, odhadovaná cena je kolem 150 000 Kč. E-shop by byl spravován zaměstnanci na centrále, nicméně by bylo zapotřebí posílit tým na centrále o 2 zaměstnance a dva brigádníky. Průměrná mzda je ve výši 26 611 Kč. Tuto mzdu by zaměstnanec obdržel. Průměrná mzda brigádníka v administrativě v Praze je 90 Kč/hod. Pokud by pracovali 6 hodin denně a v týdnu by se oba brigádníci vykrývali, připadá na jednoho brigádníka 2,5 dne. $2,5 \cdot 6 \cdot 4 \cdot 90$ je částka 5 400 Kč. Brigádník by si průměrně vydělal 5 400 Kč/měsíc. $2 \cdot 26\,611 + 2 \cdot 5\,400$ je částka 64 022 Kč/měsíc za nové pomocné síly pro obsluhu e-shopu pro tým. Předpokládá se, že e-shop napomůže společnosti k výraznějšímu zisku. Zprvu je investice do vytvoření e-shopu. Každý měsíc pak nese náklady v podobě mzdy nových zaměstnanců a brigádníků. Zásahy (opravy, inovace) do e-shopu během roku nejsou započtené do kalkulace.

Závěr

Jak již bylo zmíněno v úvodu, cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit konkurenceschopnost společnosti Sephora. A následně navrhnout opatření na snížení slabých stránek a hrozeb.

Provedením PEST analýzy bylo zjištěno několik faktorů, které společnost ohrožují z vnějšího okolí. Nejzásadnější faktor je v podobě směnných kurzů. Je důležité neustále sledovat vývoj směnných kurzů a jejich predikci. Naopak příležitosti, které plynou z vnějšího okolí jsou v podobě zvyšujícího se trendu průměrné mzdy, pevné zákaznické základny.

Další důležitou metodou pro zhodnocení konkurenceschopnosti je Porterův model pěti konkurenčních sil. Pro tuto metodu bylo analyzováno mezoprostředí. Konkurenční síly jsou zastoupené ze strany dodavatelů, zákazníků, substitutů, potencionálně nově vstupujících a konkurentů v odvětví. Silné stránky byly v podobě konkurentů v odvětví, zákazníků a také v potencionálně nově vstupujících. Naopak slabou stránku lze vidět v konkurenční síle substitutů. V tomto odvětví existuje široké zastoupení substitutů.

Při analýze vnitřního prostředí bylo zjištěno několik konkurenčních výhod. Společnost Sephora je velice silná ve svém marketingu. Další silnou složkou je management. Slabší jsou v technických a technologických faktorech, jelikož hlavním předmětem podnikání společnosti není výroba.

Po prozkoumání okolí podniku byla provedena SWOT analýza, která odkryla slabé a silné stránky podniku, hrozby a příležitosti.

Provedené analýzy potvrdily, že Sephora je číslo jedna na trhu s kosmetikou. Nicméně pro udržení a posílení konkurenceschopnosti podniku bylo navrženo několik opatření.

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Obyvatelky podle věkových skupin.....	21
Tab. č. 2: Vzdělanost obyvatelek.....	21
Tab. č. 3: ROA.....	46
Tab. č. 4: ROE.....	47
Tab. č. 5: ROS.....	49
Tab. č. 6: Likvidita.....	50
Tab. č. 7: Ukazatelé aktivity.....	52
Tab. č. 8: Ukazatelé zadluženosti.....	54
Tab. č. 9: Vyčíslení nákladů na návrhy opatření.....	62

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Rozmístěnost prodejen Sephora v ČR.....	10
Obr. č. 2: Organizační struktura Sephory.....	13
Obr. č. 3: Organizační struktura prodejny.....	14
Obr. č. 4: Rozsah konkurenčního prostředí.....	16
Obr. č. 5: Vývoj měnového kurzu EUR/CZK za poslední rok.....	24
Obr. č. 6: Porterův model pěti sil.....	29
Obr. č. 7: Podíl na trhu 1. konkurenční oblasti společnosti Sephora.....	32
Obr. č. 8: SWOT analýza.....	55
Obr. č. 9: SWOT matice společnosti Sephora.....	58

Seznam vzorců

Vzorec č. 1: ROA.....	46
Vzorec č. 3: ROE.....	47
Vzorec č. 4: ROS.....	48
Vzorec č. 5: Běžná likvidita.....	50
Vzorec č. 6: Pohotová likvidita.....	50
Vzorec č. 7: Okamžitá likvidita.....	50
Vzorec č. 8: Obrat celkových aktiv.....	51
Vzorec č. 9: Obrat zásob.....	51

Vzorec č. 10: Doba obratu zásob	52
Vzorec č. 11: Doba obratu pohledávek.....	52
Vzorec č. 12: Doba obratu závazků	52
Vzorec č. 13: Celková zadluženost.....	53
Vzorec č. 14: Koeficient zadluženosti	54
Vzorec č. 15: Úrokové krytí	54

Seznam použitých zkratk

OD – Optimum Distribution

EBIT – výsledek hospodaření před úroky a zdaněním

ROA – ukazatel rentability vložených aktiv

ROE – ukazatel rentability vlastního kapitálu

ROS – ukazatel rentability tržeb

LVHM – Luis Vuiton, Hennessy, Moet

Seznam zdrojů

Odborná literatura

BOUČKOVÁ, Jana a kol. *Marketing*. 1. Vydání, Praha: C. H. Beck, 2003, 432 s., ISBN 80-7179-577-1.

CEJTHAMR, Václav. *Managament a organizační chování*. 2. Vydání, Praha: Grada, 2010, 252 s., ISBN 978-80-247-3348-7.

ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. 1. Vydání, Praha: RADIX, spol. s r.o., 2002, 272 s., ISBN 80-86031-35-7.

FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3. Vydání, Praha: EDIKA, 2008, 488 s., ISBN 9788025134320.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav; VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Vydání první, Praha: C. H. Beck, 2003, 172 s., ISBN 80-7179-578-X.

KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. První vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 208 s.. ISBN 978-80-247-3349-4.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 4. Vydání. Praha: Grada, 2007, 1048 s., ISBN 978-80-247-1545-2.

MACHOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. Praha: Grada, 2002, 196 s., ISBN 978-80-247-2986-2.

PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1993, 626 s., ISBN 80-856-0512.

SAMUELSON, Paul A. *Ekonomie*. 18. Vydání. Praha: NS Svoboda, 2010, 775 s., ISBN 80-205-0590-3.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2. Vydání, Praha: BIZBOOKS, 2006, 160 s., ISBN 9788025133866.

SEDLÁČKOVÁ, Helena; BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. Přepřacované a doplněné vydání, Praha, C. H. Beck, 2006, 121 s., ISBN 80-7179-367-1.

TICHÁ, Ivana. *Strategické řízení*. Praha: Credit, 2013, 235 s., ISBN 80-213-0922-9.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. Vydání, Praha: Management Press, 2009, 736 s., ISBN 9788072612741.

Internetové zdroje

Cena místnosti na kurz. In. *Konferencnimistnosti.cz: pracovní prostor pro vaše akce* [online]. 2012 [cit. 14. 4. 2015]. Dostupné z:

<http://www.konferencniprostory.info/909/pracovna-prostor-pro-vase-akce-praha-3>

Cena realizace e-shopu. In. *Eshopsystem.cz: ceník* [online]. 2015 [cit. 13. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.eshopsystem.cz/cenik-realizace-eshopu/>

Ceník tisku letáků. In. *Cenik.tisku.cz: letáky* [online]. 2015 [cit. 15. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.cenik-tisku.cz/tisk/letaky>

Graf CZK/EUR. In. *Kurzy.cz: kurzy měn* [online]. 2015 [cit. 4. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EUR/>

Inflace. In. *Czso.cz: inflace a spotřebitelské ceny* [online] 2015 [cit. 7. 3. 2015]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny

Informace o společnosti Coty. In: *Coty.cz* [online]. 2014 [cit. 3. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.coty.cz/>

Informace o společnosti Douglas. In. *Douglas.cz* [online]. 2015 [cit. 3. 4. 2015]. Dostupné z: <https://www.douglas.cz/douglas/>

Informace o společnosti Fann. In. *Fann.cz* [online]. 2014 [cit. 3. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.fann.cz/>

Informace o společnosti Glamour. In. *Glamour.co.cz* [online] 2014 [cit. 3. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.glamour.co.cz/>

Informace o společnosti Mationnaud. In. *Marionnaud.cz* [online] 2014 [cit. 5. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.marionnaud.cz/>

Informace o společnosti OD. In: *optimumdistribution.cz* [online]. 2014 [cit. 3. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.optimumdistribution.cz/o-nas>

L'Oreal. In. *Loreal.cz* [online] 2015 [cit. 5. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.loreal.cz/>

Míra nezaměstnanosti. In. *Czso.cz: Míry nezaměstnanosti a zaměstnanosti a ekonomické aktivity* [online]. 2015 [cit. 4. 4. 2015]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-unor-2015-1viwzidofb>

Nařízení Evropského parlamentu a Rady. In. *Eur-lex.europa.eu: contracts* [online]. 2015 [cit. 4. 4. 2015]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=DD:15:6:32002R0178:CS>

Oslabení kuruny. In. *Cnb.cz: měnová politika* [online]. 2015 [cit. 7. 4. 2015]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/oslabeni_koruny/index.html

Právní normy pro podnikání. In. *Ceed.cz: Centrum pro rozvoj ekonomického vzdělání* [online]. 2015 [cit. 4. 4. 2015]. Dostupné z: http://www.ceed.cz/podnikani/11_pravni_normy.htm

Průměrné mzdy. In. *Czso.cz: Průměrné mzdy* [online]. 2015 [5. 4. 2015]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2014-truea9fbwn>

Sephora_a. In. *Sephora.cz: krása na míru* [online]. 2015 [cit. 6. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.wearesephora.cz/#/Home/Page/Id/3-krasa-na-miru.sls>

Sephora_b. In. *Sephora.cz: styl Sephora* [online]. 2015 [cit. 6. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.wearesephora.cz/#/Home/Page/Id/4-styl-sephora.sls>

Sephora_c. In. *Sephora.cz* [online]. 2015 [cit. 7. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.sephora.cz/>

Sephora_d. In. *Sephora.com* [online]. 2015 [cit. 7. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.sephora.com/>

Výpis z obchodního rejstříku Douglas. In. *Justice.cz: veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. 2014 [cit. 28. 3. 2015]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma?jenPlatne=PLATNE&nazev=parfumerie+douglas+s.r.o.&polozek=50&typHledani=STARTS_WITH

Výpis z obchodního rejstříku Fann Parfumeries. In. *Justice.cz: veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. 2014 [cit. 24. 3. 2015]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=373343>

Výpis z obchodního rejstříků Marionnaud. In: *Justice.cz: veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. 2014 [cit. 23. 4. 2015]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=508485>

Výpis z obchodního rejstříku: Sephora s.r.o.: In: *Justice.cz: veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. 2014 [cit. 6. 3. 2015]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=700653>

Nezařazené zdroje

LOCKENBAUEROVÁ, Lenka. *HR manager Sephora*. Únor-duben 2015.

KOVÁČOVÁ, Jana. *Manager prodejny Sephora*. Únor-duben 2015.

Seznam příloh

Příloha A: Přehled hodnot společnosti Sephora za poslední 4 roky

Příloha B: Přehled hodnot konkurencí za poslední 4 roky

Příloha A: Přehled hodnot společnosti Sephora za poslední 4 roky

Sephora	2010	2011	2012	2013
EBIT	18 358	33 028	51 295	52 314
aktiva	263 800	254 810	268 278	325 358
čistý zisk	4 348	20 026	32 579	33 411
vlastní kapitál	22 646	42 672	75 250	108 661
tržby	516 083	611 127	669 003	705 440
zásoby	126 153	118 667	116 884	120 724
obchodní pohledávky	11 206	17 621	21 539	10 375
závazky vůči dodavatelům	125 706	80 607	82 697	106 016
cizí kapitál	238 080	209 502	188 304	209 414
oběžná aktiva	192 205	191 553	201 904	250 668
krátkodobé závazky	165 830	137 668	155 404	158 365
finanční majetek	6 429	10 320	6 248	62 142
krátkodobý bankovní úvěr	61 619	53 771	18 334	37 136

Zdroj: Vlastní zpracování dle rozvah a výkazů zisků a ztráty společnosti Sephora, 2015

Příloha B: Přehled hodnot konkurencí za poslední 4 roky

	2010	2011	2012	2013
<u>Fann</u>				
EBIT	-8 172	12 749	24 678	18 595
aktiva	199 653	211 880	240 553	255 017
čistý zisk	13 902	7 735	16 745	12 106
vlastní kapitál	130 857	138 592	155 337	140 419
tržby	186 639	357 519	377 542	387 063
<u>Douglas</u>				
EBIT	-56 427	-52 014	-59 604	-57 739
aktiva	185 667	169 916	154 816	165 823
čistý zisk	-66 140	-51 181	-43 761	-45 902
vlastní kapitál	-60 165	54 193	47 753	56 489
tržby	293 156	274 960	287 803	291 023
<u>Marionnaud</u>				
EBIT	-22 815	-73 899	-92 060	-94 761
aktiva	294 197	283 343	286 642	333 548
čistý zisk	-22 621	-135 853	-114 074	-109 727
vlastní kapitál	-170 067	-305 920	-419 994	-463 572
tržby	452 934	418 673	398 931	422 851

Zdroj: Vlastní zpracování dle rozvah a výkazů zisků a ztráty, 2015

ADAMOVI, Eva. *Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 71 s., 2015

Klíčová slova: Konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, vnitřní prostředí, SWOT analýza

Abstrakt

Předložená bakalářská práce je zaměřena na konkurenceschopnost společnosti Sephora. Společnost Sephora působí na trhu s kosmetikou již několik desítek let. Analýza konkurenceschopnosti byla docílena pomocí několika prověřených metod. Jednalo se o metodu PEST, která se zaměřuje na vnější okolí podniku. Dále byla využita metoda Porterova modelu pěti konkurenčních sil, která se zabývá mezoprostředím. Analyzovány byly faktory vnitřního prostředí v podobě marketingu, managementu, finančních faktorů, atd. Z analýzy vnitřního a vnějšího okolí byla vytvořena SWOT analýza, která přichází se slabými a silnými stránkami podniku a jeho hrozbami a příležitostmi. V poslední kapitole bylo navrženo opatření pro oslabení hrozeb a slabých stránek. V této kapitule je stručná kalkulace vybraných opatření.

ADAMOVIÁ, Eva. Competitiveness analysis of the selected company. Bachelor's thesis. Pilsen: Faculty of economics, University of West Bohemia, 71 p., 2015

Key words: competition, competitiveness, competitive advantage, PEST analysis, Porter five forces analysis, internal environment, SWOT analysis

Abstract

The bachelor thesis deals with Sephora company and its competition. The company has been operating on the market for several decades. The analysis of competition, which is a part of this thesis, was attained thanks to several proven methods. The PEST analysis for external environment, the Porter five forces analysis a internal analysis. From the analysis of internal and external surroundings was created SWOT analysis which contains of weaknesses, strengths, its threats and opportunities. The last chapter includes suggestion which should weakned company's threats and its weaknesses moreover the chapter provides brief calculation of chosen precautions.