

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Konkurenční analýza firmy Orsay**  
**Competition analysis of the company Orsay**

Kateřina Bosáková

Cheb 2013

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Konkurenční analýza firmy Orsay“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Chebu, dne 3. května 2013

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Lence Králové, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce.

Velké poděkování patří také zaměstnankyním Orsay v Karlových Varech OC Fontána – konkrétně vedoucí pobočky Lence Novákové a zástupkyni Petře Timkové, které mi poskytly důležité materiály a informace pro zpracování této práce.

Ráda bych také poděkovala Kamile Houskové za pomoc při provádění Mystery Shoppingu. Na závěr bych chtěla poděkovat svým rodičům a blízkým, kteří mě po celou dobu mého studia podporovali.

## Obsah

Úvod.....	8
1 Teoretická část .....	9
1. 1 Marketing.....	9
1.2 Marketing služeb.....	9
1.3 Marketingové plánování .....	10
1.3.1 Strategický marketing .....	10
1.4 SWOT analýza .....	11
1.5 Portfolio analýza .....	11
1.6 Marketingový mix.....	13
1.6.1 Produkt (Product).....	13
1.6.2 Cena (Price) .....	14
1.6.3 Místo (Place).....	14
1.6.4 Marketingová komunikace (Promotion) .....	14
1.6.5 Lidé (People).....	15
1.6.6 Materiální předpoklady (Psychical evidence).....	15
1.6.7 Spolupráce/partneři (Partnership) .....	15
1.7 CSR marketing (Společensky odpovědný marketing).....	16
1.8 Členské kluby .....	16
1.9 Segmentace zákazníků.....	17
1.10 Mystery Shopping.....	17
1.11 Analýza konkurence .....	18
1.11.1 Konkurenční síly .....	18
2 Metodika práce .....	20
3 Praktická část .....	21
3.1 Představení firmy .....	21

3.2	Současná marketingová strategie.....	22
3.3	Marketingový mix.....	25
3.3.1	Produkt (Product).....	25
3.3.2	Cena (Price) .....	27
3.3.3	Místo (Place).....	28
3.3.4	Marketingová komunikace (Promotion).....	29
3.3.5	Lidé (People).....	31
3.3.6	Materiální předpoklady (Psychical evidence).....	32
3.3.7	Spolupráce/partneři (Partnership) .....	33
3.4	Orsay klub.....	33
3.5	CSR (Corporate social responsibility) marketing .....	35
3.5.1	Social Compliance .....	35
3.5.2	Zdraví spotřebitelů a bezpečnost práce.....	36
3.5.3	Životní prostředí .....	37
3.6	Vzhled obchodů .....	38
3.6.1	Nový vzhled obchodů podle projektu Julia .....	38
3.6.2	Orsay Karlovy Vary OC Fontána.....	39
3.6.3	Orsay Karlovy Vary OC Varyáda.....	41
3.9	SWOT analýza.....	43
3.9	Portfolio analýzy.....	46
3.10	Segmentace zákazníků.....	48
3.10.1	Kritéria segmentace .....	48
3.10.2	Pozitioning .....	49
3.10.3	Targeting .....	49
3.10.4	Vyhodnocení ankety spokojenosti zákazníků .....	50
3.11	Mystery Shopping dotazník .....	52
3.12	Analýza konkurence.....	55
3.12.1	RESERVED .....	58
3.12.2	Takko Fashion.....	60

3.12.3 C & A.....	61
3.12.4 TALLY WEiJL.....	63
3.12.5 H & M.....	64
3.12.6 Lindex.....	65
3.12.7 New Yorker.....	66
3.13 Návrhy a doporučení pro prodejny Orsay v Karlových Varech.....	67
4 Závěr.....	70
5 Seznam tabulek a obrázků.....	71
6 Seznam použitých zkratk.....	72
7 Seznam použité literatury.....	73
8 Seznam příloh.....	77

## Úvod

Úvodem bych chtěla objasnit, proč jsem si pro svou bakalářskou práci vybrala právě společnost Orsay. Hlavním důvodem je to, že jsem v této firmě dlouhodobě pracovala na částečný úvazek jako prodejní asistentka na pobočce v Karlových Varech, konkrétně v OC Fontána (Tesco), a tudíž jsem měla možnost zjistit většinu potřebných informací, které se v mé práci nacházejí. Dalším důvodem je, že sledávám firmu Orsay jako velice kvalitní obchod s oblečením, který je charakteristický posledními módními trendy, kvalitou textilií, přiměřenými cenami a skvělými prodejními i poprodejními službami.

Každá firma se chce udržet na trhu, proto musí znát své konkurenční prostředí i přímé konkurenty, od kterých se musí odlišit, aby byla pro své zákazníky zajímavější než konkurence. Všechny přímé konkurenty je tedy dobré znát, a to dopodrobna. Firma by měla vědět o jejich výrobcích, službách, cenách, ale i způsobu komunikace s okolním prostředím. Komunikace se zákazníky probíhá zejména formou marketingových aktivit. Těchto marketingových aktivit je mnoho, a pokud se společnost od své konkurence neliší výrobky, službami, cenami či kvalitou, musí se odlišovat právě těmito činnostmi, které jsou cílem mé práce zaměřené na společnost Orsay. Toto téma jsem zvolila z toho důvodu, že je neustále aktuální, obzvláště v dnešním světě plném konkurenčního boje.

Práce je rozdělena na dvě části. V první části je uveden teoretický vhled do dané problematiky, jehož využiji v části druhé – praktické. Jako způsob zjišťování informací pro praktickou část jsem zvolila anketu, která má za úkol zjistit spokojenost zákazníků s firmou Orsay. Spokojenost s jejich výrobky, konkrétně s cenami a kvalitou výrobků, ale i spokojenost se dvěma pobočkami, které jsou umístěny každá v jiném obchodním centru. Snažila jsem se tyto pobočky od sebe konkurenčně odlišit. Dále jsem vypracovala Mystery Shopping, pomocí něhož odhalím přednosti a slabiny konkurence oproti Orsay. Sledovala jsem dvě obchodní centra, v nichž jsou pobočky Orsay umístěny. Udělala jsem průzkum ve dvanácti obchodech, z toho jsem vyhodnotila osm přímých konkurentů. Na závěr této práce doporučím opatření, která povedou ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy na základě dosud zjištěných výsledků.

# 1 Teoretická část

## 1.1 Marketing

Pokud se chceme zabývat analýzou konkurence, je nutno definovat pojem marketing a pojmy s ním spojené. Každý autor vidí pod tímto pojmem něco jiného, proto je definice marketingu velmi mnoho a častokrát se od sebe dokonce liší.

Kotler a Keller popisují marketing dle společenské definice jako „*Společenský proces, v němž jedinci a skupiny získávají to, co potřebují a chtějí, a během něhož vytváříme, nabízíme a svobodně směňujeme s jinými výrobky a službami, které mají hodnotu.*“ [8, s. 44]

Tito autoři také uvádějí, že prostřednictvím marketingu se zajišťují a naplňují společenské potřeby. [8]

Podle Světlíka marketing vystihuje tato definice: „*Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace.*“ [11, s. 10]

V neposlední řadě bych ráda citovala Boučkovou, která ve své knize uvádí definici marketingu jako „*proces, v němž jednotlivci a skupiny získávají prostřednictvím tvorby a směny produktů a hodnot to, co požadují*“. [1, s. 3] Proto je velmi důležité poznat své zákazníky, předvídat co potřebují a současně jejich potřeby uspokojit. Ale to vše tak, aby byly uspokojeny i cíle organizace.

Současný marketing je třeba chápat nikoli ve starém významu jako schopnost pouze prodávat, ale v novém významu **uspokojovat potřeby zákazníka**. [9]

## 1.2 Marketing služeb

Marketing služeb se v mnoha ohledech shoduje s marketingem hmotného produktu. Zákazník platí za produkt, stejně tak jako za poptávanou službu. Firmy by své produkty i služby měly nabízet ve vhodné lokaci a za přijatelné ceny. [4]



Moje bakalářská práce je zaměřena na firmu Orsay, která vyrábí a prodává ve svých vlastních obchodech dámské módní oblečení a doplňky. S každým obchodem ovšem souvisejí i služby, jako např. poradenství, záruka, vrácení či výměna zboží.

Podle Kotlera a Kellera zní definice služeb následovně: „*služba je jakýkoliv akt nebo výkon, který může jedna strana nabídnout jiné straně a který je svojí podstatou nehmotný a nevede ke změně vlastnictví čehokoliv*“. [8, s. 440]

Služby jsou charakteristické nehmotností, nestálostí, neoddělitelností a neskladností. [1]

### 1.3 Marketingové plánování

Plánování celého podniku probíhá na třech úrovních, a to jsou strategické, taktické a operativní řízení. **Strategický marketing** je orientován na dlouhodobé cíle a zabývá se jím především vrcholný management. Prostupuje celou firmou, dá se tedy považovat za nejdůležitější, a proto se na toto řízení zaměřím. **Taktický marketing** se zaměřuje na střednědobé cíle a jeho řízení má za úkol střední management. **Operativní marketing** řeší krátkodobé cíle, jež zastává nižší management.

#### 1.3.1 Strategický marketing

Jakubíková ve své knize tento pojem vysvětluje podle Kotlera, Wonga, Saunderse a Armstronga jako „*proces sladění silných stránek firmy se skupinami zákazníků, kterým firma může sloužit. Jedná se o proces, který ovlivňuje celkový směr a budoucnost firmy, proto je pro celý proces nutná znalost makroprostředí, mikroprostředí a obsluhovaných trhů*“. [5, s. 58]

Organizace si musí stanovit cíle a způsoby jak těchto cílů dosáhnout. Aktivity týkající se tohoto procesu nazýváme strategické plánování. Součástí tohoto plánování je definování vize a mise firmy, vyhodnocení zdrojů a analýzy prostředí, stanovení strategie.

Nejdůležitější v rámci strategického plánování je **marketingová situační analýza**, která zkoumá prostředí firmy, segmenty trhu, konkurenci, odhad budoucí poptávky a prodejů. Směřuje k volbě cílového trhu a k nalezení marketingových cílů a strategií podniku. Je prvním krokem přípravy strategického marketingového plánu. Dělí se na situační analýzu a analýzu prostředí firmy. Analýza prostředí firmy se dále dělí na vnější a vnitřní prostředí. [5]

## 1.4 SWOT analýza

SWOT analýza je užitečnou součástí situační analýzy. Zkratka SWOT se skládá z počátečních písmen anglických termínů: STRENGTHS – silné stránky, WEAKNESSES – slabé stránky, OPPORTUNITIES – příležitosti, THREATS – ohrožení. [3] Tato analýza sestává z původních dvou analýz, a to analýzy SW a z analýzy OT. Doporučuje se začínat spíše analýzou OT – příležitostí a hrozeb, jež přicházejí z vnějšího prostředí firmy. Po důkladném provedení této analýzy následuje analýza SW, která se týká pouze vnitřního prostředí firmy. [5]. Názorný příklad SWOT analýzy je zobrazen na obrázku č. 1.

Obr. č. 1: SWOT analýza

SWOT-analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí	Příležitosti	<i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	<i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabín pro vznik nových příležitostí.
	Hrozby	<i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

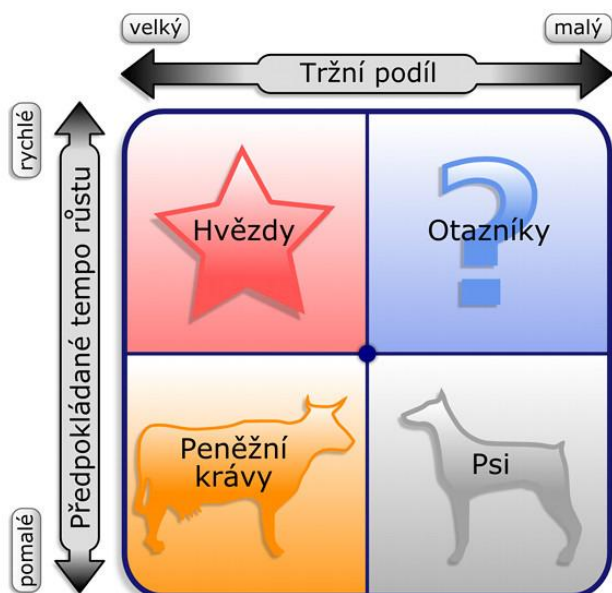
Zdroj: [34]

## 1.5 Portfolio analýza

Na tento typ analýzy nahlížíme jako na souhrn podnikatelských jednotek (jednotlivých výrobků či řad), které vykazují určitou pozici v tržním prostoru. Jakubíková ve své knize vysvětluje portfolio jako „zobrazení reálného stavu, případně určité žádoucí koncepce podnikání, která je dosažena tehdy, když podnik úspěšně naplňuje cíle své strategie. V této roli v procesu tvorby marketingového strategického projektu je

portfolio využíváno jak k analýze, tak jako nástroj projektování“. [5, s. 105]. Mezi nejnámější a nejpoužívanější portfolio analýzy patří matice BCG (Boston Consulting Group). Tato matice je k vidění na obrázku č. 2.

**Obr. č. 2: Portfolio matice BCG**



Zdroj: [32]

Popis jednotlivých kvadrantů matice BCG:

- Otazníky

Mají relativně nízký podíl na rychle rostoucím trhu. Jejich pozice je značně nestabilní. Označení otazníku je z toho důvodu, že firma do budoucna neví, zda jednotka bude ztrátová nebo naopak vysoce zisková.

- Hvězdy

Jsou to produkty s vysokým tempem růstu a velkým podílem na trhu s možností dosáhnout tržního postavení ve fázi zralosti. Firma v budoucnu očekává, že budou hlavním zdrojem zisku. Pokud se zpomaluje v pozici hvězd tempo růstu tržeb (klesne pod 10 %), stávají se hvězdy postupně dojnými kravami.

- Dojné (peněžní) krávy

Vyznačují se na mírně rostoucích či stagnujících trzích, na nichž si prozatím udržují dobrou tržní pozici. Vytvářejí značné množství peněžních prostředků, většinou větší, než je zpětně investováno do udržení jejich podílu na trhu.

- Bídící psi

Operují na trzích s nízkým tempem růstu a navíc vykazují relativně nízký tržní podíl. Pro firmu nejsou perspektivní a do budoucna neznamenaají ani ziskové naděje.

Zdroj: [5]

## 1.6 Marketingový mix

Souhrn marketingových strategických nástrojů se nazývá marketingový mix, který se skládá z nástrojů používaných k dosažení žádoucí odezvy u předem definovaných spotřebitelů. Mezi tyto nástroje patří produkt, jeho cena, místo a marketingová komunikace. [10] Toto je klasická podoba marketingového mixu, která je tvořena tvz. „4P“ převzatými z angličtiny: product, price, place, promotion. [5]

### 1.6.1 Produkt (Product)

Produkt představuje cokoli hmotného i nehmotného a díky procesu směny vede k uspokojení potřeb spotřebitele. Na zboží můžeme sahat, dívat se, slyšet ho, vnímat jeho vůni, ba dokonce ho můžeme také ochutnat. [10] Ve své práci uvádím tři úrovně produktu podle Jakubíkové. **Jádro produktu**, jež představuje řešení přání a problémů zákazníka, splnění jeho tužeb a očekávání. **Reálný produkt** je souborem vlastností, které zákazník vyžaduje. **Rozšířený produkt** obsahuje další služby či výhody produktu, které představují dodatečné užitky pro zákazníky. [5]

Součástí produktu je **značka**, jelikož představuje způsob identifikace výrobku s firmou, odlišuje tedy výrobek firmy od konkurence. Výrobku umožňuje vystoupit z anonymity a učinit z něj něco neopakovatelného, originálního. Značka bývá vyjádřením různých prvků: *verbální vyjádření* je jejím základem (jméno), *grafické a barevné vyjádření* tvoří zpravidla nedílnou součást značky. Úspěšné používání značek se stalo jedním z rozhodujících faktorů v rozvoji obchodu. [1]

### 1.6.2 Cena (Price)

*„V nejužším slova smyslu je cena peněžní částka účtovaná za výrobek nebo službu. V širším smyslu je cena souhrnem všech hodnot, které zákazníci vymění za užitek z vlastnictví nebo užívání výrobku nebo služby.“* [8, s. 748] Metod stanovení cen je spousta, avšak mezi tři nejčastěji používané patří: metoda orientovaná na náklady, metoda orientovaná na poptávku a metoda orientovaná na konkurenci. [5] Existují také různé strategie, které stanovují cenu. Ve své práci uvádím **strategii sbírání smetany**, která je nejčastěji využívána u nových výrobků přicházejících na trh. Nejdříve je stanovena vysoká počáteční cena, jejímž cílem je vytvoření image kvality a ojedinělosti výrobku. Po vstupu obdobného konkurenčního výrobku podnik cenu sníží. **Strategie pronikání**, jak již napovídá název, má za cíl rychlé proniknutí na trh s novým výrobkem. Počáteční cena je stanovena na nízké úrovni, kdy sotva pokrývá vlastní náklady na výrobu a distribuci. Nízká cena umožní podniku se s novým produktem na trhu rychleji uchytil. **Strategie prestižních cen** bere do úvahy především psychologické aspekty než ekonomické. Využívá se hlavně u výrobků velmi drahých či luxusních. Zákazník si tyto výrobky zařadí automaticky do vyšší a dražší třídy. [11]

### 1.6.3 Místo (Place)

Místo nebo také distribuce jsou veškeré činnosti firmy, které činí produkt nebo službu dostupné zákazníkům. [9] Zboží se ke kupujícímu dostává prostřednictvím tzv. prodejních cest (distribučních kanálů). Kotler a Armstrong definují distribuční cestu jako *„množinu nezávislých organizací, které se podílejí na procesu zajištění dostupnosti výrobku nebo služby pro zákazníka (konečného spotřebitele nebo zákazníka na průmyslovém trhu)“*. [7, s. 536]

### 1.6.4 Marketingová komunikace (Promotion)

Slovo „propagace“ (promotion) je v současném pojetí užíváno jako nadřazený pojem pro jednotlivé části mixu. V podstatě jde o marketingové komunikace většinou komerčního charakteru, jejichž cílem je na základě předávaných informací ovlivňovat poznávací, motivační a rozhodovací procesy těch, na které chceme působit ve shodě s našimi záměry.“ [15] V rámci marketingové komunikace bych ráda uvedla komunikační mix, který je tvořen následujícími základními prvky: **reklamou**,

**podporou prodeje, osobním prodejem, vztahy s veřejností a přímým marketingem.**

[11]

### **1.6.5 Lidé (People)**

Lidé představují další prvek, který rozšiřuje klasická čtyři P marketingového mixu. Zařazení tohoto prvku do marketingového mixu služeb vyplývá z vlastností služeb, především pro neoddělitelnost jejich produkce od zákazníka. „*Největší význam mají zaměstnanci v organizacích, kde se proces poskytování služby vyznačuje vysokým kontaktem se zákazníkem a kde i z těchto důvodů tvoří mzdy značný podíl z celkových nákladů.*“ [6, s. 155]

### **1.6.6 Materiální předpoklady (Psychical evidence)**

Materiální prostředí je tvořeno interiérem i exteriérem prodejny. Zákazníci jsou ovlivňováni atmosférou vytvořenou v prostorách, kde jsou produkty a služby poskytovány. Exteriér prodejny působí na zákazníka prostřednictvím výloh, řešení vchodu do prodejny, loga firmy, různých nápisů a poutačů. Na prodejně samotné je důležité osvětlení, hudba, způsob vystavení zboží, kvalita zboží, vzhled a chování personálu, barvy a materiály, do kterých je pobočka laděna, mikroklimatické podmínky a jiné. Všechny tyto faktory působí na smysly zákazníka, a pokud na něho dělají dobrý dojem, jistě se do prodejny opět vrátí.

### **1.6.7 Spolupráce/partneři (Partnership)**

Spokojenost zákazníků v obchodě je závislá na velkém počtu partnerů (dodavatelů), kteří se často ani neznají a nepůsobí ve stejném místě. Je nutné, aby o sobě alespoň věděli, komunikovali, ale především spolu spolupracovali, protože jsou na sobě existenčně závislí. [2]

Orsay spolupracuje s mnoha dodavateli, na kterých je existenčně závislá. Kdyby tato spolupráce neexistovala, firma by neměla co prodávat.

## 1.7 CSR marketing (Společensky odpovědný marketing)

Corporate Social Responsibility, krátce CSR, je společenská odpovědnost firem, kterou přijímají nad rámec svých právních povinností. Toto téma se dotýká nás všech, neboť každý z nás přispívá k dění ve světě, jenž je neustále v pohybu. Podniky jsou přitom hlavními aktéry, kteří denně ovlivňují vývoj životního prostředí a hospodářského systému, jež zasahují do každodenního života nás všech.

Společensky odpovědný marketing vysvětluje Kotler, Wong, Saunders a Armstrong ve své knize jako „*Princip osvědčeného marketingu, který vyžaduje, aby firma prováděla marketingová rozhodnutí podle přání spotřebitelů, požadavků firmy a dlouhodobých zájmů spotřebitelů a celé společnosti*“. [9, s. 244]

Dle studie OECD (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj) jsou skutečné účinky CSR na vnímání a chování spotřebitelů smíšené a nejasné. Současný výzkum trhu zjišťuje, že spotřebitelé se stále více zajímají o firmy a jejich produkty, které kladou důraz na hodnoty CSR. Skutečné nákupní chování spotřebitele však neodpovídá tomu, co spotřebitelé říkají. [30]

## 1.8 Členské kluby

V praktické části zaměřuji jeden celý oddíl Orsay klubu z toho důvodu, že je pro firmu velmi důležitý. Na jeho základě zjišťují důležité informace o svých zákaznících, jejich nákupním chování a o tom, zda reagují na marketingové akce, které jim členský klub nabízí.

Členské kluby nebo také věrnostní programy jsou často spojovány s podporou prodeje. Zákazníkům, kteří jsou členy klubu, přináší členství různé výhody, velmi často jim organizace poskytují slevy. [14]

V současnosti se v obchodě využívají tyto typy věrnostních programů: **cenové** (poskytují speciální nabídky pro členy klubu za nižší ceny), **bodové** (sbírání bodů a následné poskytnutí slevy), **kombinované a partnerské** (sbírání bodů u skupiny několika obchodníků). [1] Orsay využívá zmíněné modely cenové a bodové.

## 1.9 Segmentace zákazníků

Zákazníci jsou odlišní ve svých potřebách, příjmech, zájmech, bydlišti a jiných attributech. Neoptimalnějším marketingovým přístupem by bylo vytvoření specifického marketingového mixu pro každého zákazníka zvlášť. Tato myšlenka je však v praxi naprosto nereálná, a proto dochází k tzv. segmentaci trhu. **Segmentace** je nalezení skupin zákazníků podle předem stanovených kritérií. **Segment** je skupina zákazníků vykazující homogenní požadavky na určitou skupinu výrobků. [11] Segmentace trhů se dělí na základě různých kritérií. Ve své bakalářské práci jsem se zaměřila na kritéria podle Kotlera, Wonga, Saunderse a Armstronga: **geografické hledisko, demografické hledisko, psychografické a behaviorální hledisko**. [9]

V tomto oddílu nesmím opomenout velmi důležité pojmy, jako jsou positioning a targeting. „**Positioning** je navrhování představy, kterou by měl produkt zaujmout v mysli spotřebitelů.“ [12, s. 50] V dnešní době soutěží řada značek na mnoha trzích, tudíž mezi sebou značky soupeří o lepší umístění na pomyslném žebříčku v mysli zákazníků. **Targeting** (zacílení) znamená dle Solomona „Proces, během něž výrobci a prodejci hodnotí atraktivitu jednotlivých potenciálních tržních segmentů a rozhodují se, do kterých z možných skupin budou investovat své zdroje a pokusí se učinit z nich své zákazníky. Vybraná skupina (nebo skupiny) je pak pro firmu jejím cílovým trhem“. [10, s. 204]

## 1.10 Mystery Shopping

„Druhem výzkumu, který v rámci marketingového výzkumu používá dotazování a pozorování, či oba postupy v kombinaci, je např. *Mystery Shopping*. Jedná se o postup, kdy výzkumce vystupuje v roli zákazníka, ať skutečného, či potenciálního, a předstírá zájem o koupi, informaci, službu.“ [1, s. 69–70] Tento pojem přeložený do češtiny znamená fiktivní či tajný nákup. Subjekt, který *Mystery Shopping* realizuje, zkoumá obchod ve všech ohledech. Tajně sleduje personál obchodu, celkový vzhled obchodu, nabízené produkty, jejich kvalitu a jiné atributy. Prvním krokem je příprava projektu na základě dotazníku, kterým se bude výzkumník řídit. Dále nastává samotná realizace tajného nákupu, která probíhá podle předem stanoveného scénáře. Ihned po skončení návštěvy se připravený dotazník vyplní. Na tomto základě je fáze poslední,



a to vyhodnocení výzkumu. Tento druh výzkumu mi pomohl vyhodnotit potenciální konkurenty, ze kterých jsem vyvodila konkurenty přímé a nepřímé.

## **1.11 Analýza konkurence**

Firma musí vědět, kdo jsou její konkurenti a co dělají, ještě před tím, než začne s tvorbou strategií, jež by vedly ke konkurenčním výhodám na trhu. [10]

*„Konkurence je velmi důležitým faktorem, podmiňujícím marketingové možnosti firmy. Firmy proto zjišťují, kdo je jejich konkurentem, kdo by se jím mohl stát, jak silný je konkurent, v jaké oblasti je pro firmu konkurentem, jaké jsou jeho cíle, strategie, silné a slabé stránky aj.“* [5, s. 86]

Kotler, Wong, Saunders a Armstrong ve své knize píší: *„K tomu, aby firma mohla efektivně naplánovat své konkurenční strategie, potřebuje zjistit o své konkurenci všechno, co lze. Neustále musí srovnávat své produkty, ceny, distribuční kanály a způsoby komunikace se svými nejbližšími konkurenty. Tak může najít možné oblasti konkurenčních výhod a nevýhod. Může zahájit účinnější marketingové kampaně proti konkurenci a připravit si silnější obranu proti jednání konkurence“.* [9, s. 568]

Údaje o konkurenci je možné získat procesem sběru a analýzy dat z veřejných zdrojů. Většina informací je přístupná ze všedních zdrojů, jakými jsou zprávy v médiích, internet, veřejné vládní dokumenty – stavební povolení či patentová rozhodnutí. [10]

Analýza konkurence by měla tvořit souhrnnou informaci, která vznikne následujícím způsobem: 1. určení konkurence, 2. identifikace struktury konkurence, 3. realizace vlastní analýzy konkurence, 4. stanovení konkurenční strategie. [13] Ve své práci určím konkurenci na základě provedeného Mystery Shoppingu.

### **1.11.1 Konkurenční síly**

Michael Porter určil pět sil, jež rozhodují o vlastní dlouhodobé atraktivitě trhu nebo tržního segmentu. Do těchto pěti sil patří konkurenti v odvětví, potenciální nově vstupující, náhražky, zákazníci a dodavatelé. Každý z těchto konkurentů představuje určitou hrozbu, kterými jsou silná rivalita v segmentu, nově vstupující konkurenti, hrozba náhražek, rostoucí vyjednávací síly zákazníků a vzrůstající vyjednávací síly dodavatelů. [8]

Konkurenty můžeme analyzovat podle následujících znaků: 1. počet konkurentů, velikost jejich podniků a místa působení, 2. struktura sortimentu, technické a inovativní pokroky, 3. marketingové aktivity, 4. známost na trhu a další. [13]

## 2 Metodika práce

Pro vypracování své bakalářské práce jsem postupovala následovně. Práci jsem rozdělila do dvou hlavních částí, a to na část teoretickou a praktickou.

V teoretické části jsem vytvořila literární přehled, který se zabývá definováním a vysvětlením podstatných pojmů v souvislosti s výběrem tématu. Nejprve jsem si vyhledala dostupnou a zároveň vhodnou literaturu k mému tématu, kterou jsem následovně prostudovala a nejvíce se hodící údaje použila k teoretické, ale i praktické části. Čerpala jsem nejen z odborné literatury, ale využila jsem také odborné časopisy a internet. Veškerá uvedená literatura je v práci citována dle aktuální normy.

V praktické části se věnuji představení firmy Orsay, která ve svých prodejnách nabízí módní oblečení a doplňky pro ženy. Nejprve firmu charakterizuji, představím její marketingovou strategii, ale i všechny složky marketingového mixu, kterými se firma zabývá. Stručně popíši Orsay klub a vzhled obou obchodů v Karlových Varech. Obě pobočky jsou v zastaralém konceptu, který již firma nevyužívá. V současnosti firma přikládá velkou důležitost CSR marketingu, který nesmím opomenout. V této části jsem vyhotovila také několik analýz, a to SWOT analýzu a portfolio analýzy. Představila jsem hlavní cílovou zákaznici Julii, na kterou firma cílí veškerý svůj prodej. V průběhu dvou měsíců jsem aktivně rozdávala anketní formuláře, jejichž cílem bylo zjistit spokojenost zákazníků s firmou Orsay, ale i s pobočkami v Karlových Varech. Díky této anketě jsem zjistila velmi zajímavé informace. Různí se především názor zákazníků ohledně poboček. Také jsem realizovala výzkum v konkurenčních prodejnách pomocí Mystery Shoppingu. S tímto výzkumem mi vypomohla kamarádka a maminka, aby byl názor objektivní. Navštívily jsme celkem dvanáct možných konkurentů, z čehož jsem vyhodnotila osm konkurentů jako přímé. Vyhodnocení konkurence jsem věnovala největší pozornost, jelikož je hlavním tématem mé práce. Zamýšlela jsem se nad všemi možnými konkurenty, kterými mohou být zásilkové společnosti, internetový obchod, ale i okolní města, kde jsou umístěny odlišné obchody s oblečením. Na závěr práce se pokusím navrhnout opatření, která povedou ke zvýšení image firmy, nárůstu počtu zákazníků a celkové konkurenceschopnosti firmy.

## 3 Praktická část

### 3.1 Představení firmy

Orsay je mezinárodní firma, která se zabývá prodejem módního oblečení a doplňků pro ženy za dostupné ceny. Design obchodu, přehledná prezentace zboží a inspirující výlohy se snaží o příjemnou atmosféru. Společnost ovládá celý řetězec od návrhu, přes vyhotovení až po prodej zboží, nicméně nevlastní své výrobní závody, ale spolupracuje s více jak 2 500 výrobci a dodavateli z Evropy, Asie a severní Afriky.

Dobře sladěným mixem produktů nabízí široký a neustále aktualizovaný výběr ženského oblečení při vynikajícím poměru stylu, kvality a ceny. Nabízí oblečení pro každou příležitost. V každém obchodě je 5 kolekcí: City (oblečení do města, do práce), Party (oblečení na plesy, večírky), Casual Mix (oblečení na běžné nošení), Jeans (džíny) a Modern Classic (oblečení, které je právě in, trendy). V současnosti se však kolekce velmi prolínají, což je dáno aktuální módou. K džínům se nosí košile apod. Jako každá firma má své logo, které je zobrazeno na obrázku č. 1.

**Obr. č. 3: Logo firmy**



Zdroj: [33]

#### Historie

Firma za svůj název vděčí hraběti Alfredu Guillume Gabrielovi d'Orsay, který žil v Paříži. Dne 29. září 1975 byla firma zapsána do obchodního rejstříku v Německu. Zde byly otevřeny první prodejny, které zářily do ulic červeno-oranžovou barvou. Postupně bylo v této zemi otevřeno 35 poboček s 220 zaměstnanci a neustále expandovaly. V té době to byl jeden z nejmodernějších obchodů s velmi kvalitní nabídkou.

#### Současnost

Nyní má firma 620 obchodů ve 27 zemích, konkrétně v Německu, Rakousku, Švýcarsku, Polsku, České republice, Maďarsku, Slovenské republice, Slovinsku, Chorvatsku, Ukrajině, Rusku, Lotyšsku, Bosně a Hercegovině, Srbsku, Rumunsku,

Bulharsku, Litvě, Černé hoře, Číně, Moldavsku, Maltě, Kazachstánu, Kosovu, Estonsku, Albánii, Arménii a Finsku. V České republice disponuje 47 pobočkami, jejichž přehled přikládám v příloze A.

Vlastní dvě centrální kanceláře ve Willstättu - Sandu v Německu a ve Varšavě v Polsku, která zajišťuje veškerou komunikaci a dodávky zboží do celé východní Evropy. Má nákupní kancelář v Šanghaji. Nyní zaměstnává přes 4 300 zaměstnanců, z toho je 96 % žen a průměrný věk je 28 let. [27] Společnost disponuje internetovým obchodem, kde mohou zákaznice z Německa, Rakouska, Francie a Polska objednávat oblečení 24 hodin denně.

#### Vize

Firma chce, aby si všechny ženy mohly dovolit svým oblečením individuálně vyjádřit svou ženskost. Navrhuje oblečení pro moderní, sebevědomé ženy, které se chtějí oblékat podle svého osobního vkusu a stylu – elegantně, žensky a vždy trendově.

Globální vizí je hledání cesty, která umožňuje provozování efektivní a udržitelné hospodářské činnosti. Přitom je nutné zohlednit především životní prostředí a lidské zdroje, které se na této činnosti podílejí.

#### Cíl

Cílem je vyjádřit individualitu každé ženy. *„Tento slib je pro nás největší výzvou a k jeho splnění směřujeme naše každodenní počínání a úsilí.“* [28]

#### Motto

Manažeři prodejen se intenzivně zabývají tím, co znamená být „Orsayánem“, a co se skrývá za sloganem „Náš obchod je jevištěm Juliiny touhy“. [18]

### **3.2 Současná marketingová strategie**

V roce 2010 nastala velká změna ve vedení firmy. Na pozici generálního ředitele firmy byl vystřídán Jean-Marc Willer panem Matthiasem Kleinem, který do té doby působil ve výkonných funkcích věhlasných firem např.: Betty Barclay, Mexx či Esprit.

Od této doby nastala reorganizace celého podniku, jejímž cílem je opětovné uvedení značky na mezinárodní trh. Vytvořil se projekt se jménem Julia, který byl stanoven na

roky 2010, 2011, 2012 a 2013. Nicméně v tuto chvíli je známo, že projekt bude trvat déle, než se původně zamýšlelo, a to minimálně do roku 2015.

Roky 2010 a 2011 byly určeny jako roky stabilizace. Stabilizace firmy na trhu a všech vnitropodnikových oblastí. Roky 2012 a 2013 jsou naopak označeny jako roky růstu.

### **Projekt Julia na roky 2010–2013:**

#### Plán na rok 2010:

- Určení hlavních problémů ve firmě,
- vytvoření identity Orsay,
- vytvoření podnikových cílů na tři roky – vytvoření podnikových cílů pro jednotlivá oddělení firmy,
- definovány akční plány zlepšovacího programu na rok 2011.

#### Plán na rok 2011:

- Nová organizace je pevně zakotvena,
- struktura sortimentu je prověřená a upevněná,
- projektový management,
- zlepšování kvality ve všech podnikových oblastech.

#### Plán na rok 2012:

- Nový sortiment je již na trhu,
- pozice značky je vybudována,
- zohlednění dalších možností růstu např. multikanální distribuce, expanze,
- závazek ohledně kvality v každém oddělení.

#### Plán na rok 2013:

- Nová tvář značky Orsay je vytvořena,
- všechna opatření propojená s pozicí značky na trhu, modelem obchodování a organizací ukazují výsledky.

**Firma ve své současné strategii využívá zejména tři nástrojů marketingového mixu:**

- 1. Produkt** (produktová strategie) – změna a upravení sortimentu pro cílovou zákaznici Julii, zkvalitnění výrobků i služeb.
- 2. Place** (distribuční strategie) – snížením počtu dodavatelů se zvýší atraktivnost firmy v očích dodavatelů. Dodavatelé získají větší zakázky a firma bude moci zkrátit dodací lhůty zboží do centrálních kanceláří a tím i do prodejen. Cílem je, že firma bude moci reagovat na změnu trendů v módní oblasti mnohem rychleji.
- 3. Price** (cenová strategie) – schopnost cenové reakce firmy na akce konkurentů, možnost snížení/zvýšení ceny pokud Orsay nabízí stejný produkt jako konkurent.

[24]

Z projektu Julia byl vytvořen tříletý podnikový plán na roky 2012–2015, který přikládám v příloze B. Z podnikového plánu vyplynuly čtyři hlavní firemní cíle: **zákaznice, finance, interní procesy a lidé/rozvoj personálu.**

**Nejdůležitější cíle:**

- struktura sortimentu a nabídek s jednoznačně rozpoznatelným DNA, tedy rozpoznatelným rukopisem značky Orsay,
- vylepšení souznění tří komponentů (uvědomění si značky, sympatie, vlastnictví),
- značka Orsay patří k Top 5 mezi značkami, které Julie při svém nákupu zvolí do užšího výběru,
- roční nárůst obrátu,
- zvyšování podílu na trhu díky strategii multi-channel (vlastní prodejny, franšiza a podílové vlastnictví, internetový obchod),
- značka se buduje jako lifestyleová značka díky širší nabídce produktů,
- usilování o rozpětí zisku v netto ve výši 60 % v maloobchodě,
- dobrá kvalita ve srovnání s konkurencí,

- objem prodeje ve výši 450 mil. EUR,
- organizační struktura je štíhlá,
- procesně zaměřený IT systém,
- prodejní týmy reprezentují značku jako vyslanci Orsay v oblasti stylu a módy,
- jmenování personálu je prováděno především interně. [17]

### **3.3 Marketingový mix**

Orsay má své DNA, tedy svůj vlastní rukopis, svoji tradici. Hlavním cílem je zaujmout cílovou zákaznici Julii, která má svůj vlastní styl. Organizace se ho snaží rozpoznat a vzbudit její nadšení pro výrobky, které jsou rychlou reakcí na aktuální trendy, přesto však velice kvalitní.

#### **3.3.1 Produkt (Product)**

Jak jsem již zmínila výše, produkt je ve středu zájmu s ohledem na kvalitu. K zemím, kde firma nechává své výrobky zhotovovat, patří: Bangladéš, Čína, Indie, Indonésie, Jižní Korea, Maroko, Polsko, Portugalsko, Taiwan, Thajsko, Tunisko, Turecko, Ukrajina, Vietnam. Společnost usiluje o to, aby vlastní produkty byly vyráběny v souladu s platnými zákony a podmínkami férového, korektního obchodování, a za přiměřených pracovních podmínek. Firma nabízí svým zákaznicím následující produkty a služby:

- dámské moderní oblečení na všední nošení (kolekce Casual),
- dámské moderní oblečení do práce či kanceláře (kolekce City),
- dámské moderní oblečení na slavnostnější příležitosti (kolekce Party),
- dámské moderní oblečení vhodné jak do práce, tak do města (kolekce Modern Classic),
- dámskou bižuterii,
- dámské doplňky např.: šátky, pásky, kabelky, čepice, rukavice,
- dámské plavky a boty (od roku 2012),



- členství v Orsay Klubu, který přináší různé výhody,
- prodej dárkových poukázek od částky 200 Kč,
- odborné poradenství personálu.

### **Tři úrovně produktu:**

Jádro produktu – užitek oblečení je v první řadě zahalení těla, na druhou stranu oblečení vyjadřuje naši individualitu, náš vzhled, náš vlastní styl, je tedy pro náš dobrý pocit. Použití doplňků vyjadřuje ženskost, aktuálnost trendů.

Reálný produkt – skutečným produktem je oblečení pro každou příležitost a doplňky. Všechny tyto výrobky jsou z různých materiálů a v různých barvách v souvislosti s aktuálností trendů. Oblečení se vyrábí ve velikostech: XXS (vel. 32), XS (vel. 34), S (vel. 36), M (vel. 38), L (vel. 40), XL (vel. 42) a u některých výrobců je možné najít i velikost XXL (vel. 44). Reálným produktem je i obal, do kterého se zboží zákaznicím po nákupu balí, tedy igelitové tašky. Tyto tašky mají různé velikosti, malá (např. na pásky, šály apod.), střední (např. na trička, halenky, na tři až čtyři kusy oblečení) a velká (např. na kabáty, bundy, svetry a na více kusů výrobků). Na bižuterii jsou speciální sáčky s lepenkou.

Rozšířený produkt – rozšířený produkt představuje další dodatečné služby spojené s produktem. Jedná se například o odborné poradenství, členský klub, uschování zboží na prodejně na tři dny, pro členky klubu na týden, objednání zboží v případě jeho nedostupnosti v dané velikosti na konkrétní pobočce, prodej dárkových poukázek v libovolných hodnotách, vrácení nenošeného zboží do čtyř týdnů od jeho zakoupení a samozřejmá záruka dva roky na mechanické poškození výrobku.

### Značka

Jelikož společnost na trhu působí již řadu let, logo prošlo postupnou modernizací. Prvotní logo mělo jiný vzhled písmen a růžovou barvu. Písmena byla příliš tvrdá a tlustá, což neodpovídalo rozrůstání firmy, logo nebylo mladistvého vzhledu, ale působilo spíše zastarale. Nastala proto inovace v písmenech, barva zůstala stejná. Písmena se zúžila, ztenčila a ocásek ypsilonu se zatočil. Nynější vzhled písmen naznačuje nespoutanost, hravost, rozšiřující se působnost firmy. Jelikož růžová barva

budila mladistvost a rozvernost, což souviselo s předešlým zacíleným segmentem, musela opět nastat změna (původní logo je na obrázku č. 2).

Současnému logu zůstala předchozí písmena, avšak barva byla změněna na černou/šedou/bílou/krémovou (záleží na tom, na jakém podkladu se logo nachází). Všechny tyto barvy budí dojem exkluzivity, luxusu a značné vyspělosti značky (nynější logo je na obr. č. 1). Logo je jedinečné, odlišuje se od všech ostatních značek a na trhu působí od roku 2011. Toto logo ještě není všude zcela viditelné, jelikož působí teprve jeden rok. Všechny pobočky, obzvláště ty v České republice, ještě neprošly úpravou.

**Obr. č. 4: Původní logo firmy platné do konce roku 2010**



Zdroj: [39]

### **3.3.2 Cena (Price)**

V současnosti každá pobočka firmy každodenně bojuje s dosažením předem stanoveného obratu, což lze z části vysvětlit nižší frekvencí návštěvnosti zákazníků, kterou pocítila i konkurence, proto je v dnešní době velmi důležitá cena, na které každý zákazník lpí a porovnává ji s konkurencí. Pro organizaci je nejdůležitějším cílem nabídnout kvalitní a zároveň trendovou módu za konkurenceschopné ceny. Ceny se tvoří nákladovou metodou samozřejmě s přihlédnutím na konkurenci. Kalkulované náklady se skládají z nákupních a výrobních nákladů na jednotlivý produkt a z režijních nákladů, které zahrnují především náklady na dopravu, uskladnění, elektřinu, mzdové náklady a další.

#### Cenové strategie

Nejvíce se uplatňuje **strategie sbírání smetany**, zejména u nové kolekce v různých časových úsecích, kolekce jaro-léto a kolekce podzim-zima. Zboží přijde na trh za určitou cenu, a i když je vyšší, zákaznice si jej koupí, jelikož je zboží nové, módní, značkové a trendy. Po ukončení určité sezóny, např. v září se zlevní kolekce z léta a snížené ceny uspokojí další skupinu zákazníků (orientovaných na cenu).

Dále se uplatňuje **strategie pronikání** např. u nově zavedených produktů, jako jsou boty či plavky. Nejdříve se stanoví nízká cena, aby se výrobek rychleji na trhu uchytil.

Strategie **prestižních cen** se neuplatňuje, jelikož je to spíše záležitost cenově dražších výrobků. U módního zboží se tyto strategie využívají u luxusních značek, jako jsou Ralph Lauren či Louis Vuitton.

### 3.3.3 Místo (Place)

Hlavní sídlo firmy se nachází v Německu, v České republice můžeme nalézt pouze pobočky, kterých je na území našeho státu celkem 47 (viz příloha A). Celou svou praktickou část zaměřují na Karlovarský kraj, proto vyhodnocují pobočky dvě. První je umístěna v OC Fontána (Tesco) a druhá v OC Varyáda (InterSpar). Obě tato obchodní centra jsou velká, umístěna na velmi frekventovaných oblastech, a tudíž jsou velmi atraktivní pro zákazníky. Před oběma centry se nachází velká parkoviště, která pojmu velký počet aut. Umístění obou poboček je tedy zvoleno vhodně, jelikož město Karlovy Vary je největší město pro obce Chodov, Sokolov, Počerny, Černava, Jenišov, Mírová a jiné. Karlovy Vary jsou tedy pro tato menší města a vesnice spádovou oblastí.

Otevírací doba poboček je podřízena nařízením daného obchodního centra.

Otevírací doba Orsay v OC Fontána: Po – Ne      10–20 hod

Otevírací doba Orsay v OC Varyáda: Po – Ne      09–21 hod

V těchto otevíracích hodinách jsou zaměstnankyně poboček plně k dispozici všem zákazníkům jak osobně, tak telefonicky. Obě pobočky využívají přímý prodej. Distribuce zboží na prodejny probíhá z jednoho velkého skladu, který se nachází v Jihlavě. Do tohoto skladu denně dovážejí zboží různé firmy z různých států (nejenom tedy firma Orsay). Tento sklad je denně v brzkých ranních hodinách zavážen minimálně třemi velkými kamiony z Polska pro firmu Orsay. Tyto vozy převážejí pouze denní zavážku do celé České republiky. Ze skladu zboží nadále putuje do dep, která se nacházejí v každém kraji jedno (záleží jak je kraj velký, pro Karlovarský kraj existuje pouze jedno depo). Zde jej kurýr vyzvedne a zaváže ho do obchodů. Kurýr zaváže v 8:30 od pondělí do pátku nejprve Orsay v OC Varyáda, jelikož se pobočka otevírá dříve, a potom Orsay v OC Fontána. Těchto kurýrů pracujících pro Orsay je celkem 160.

### **3.3.4 Marketingová komunikace (Promotion)**

Pobočky zvláště hodnotit nemohu, jelikož se musejí podřizovat směrnicím, které se každý týden mění. V rámci projektu Julia se komunikace výrazně změnila v porovnání s předchozími roky. Firma využívá různé komunikační nástroje, proto se zaměřím na nástroje tzv. komunikačního mixu.

#### Reklama

Reklamní focení se provádí před každou sezónou. Profesionální focení probíhá ve vyhlášené módní metropoli v Barceloně. Na fotkách je modelka, která je oblečena do aktuální módní kolekce. Tyto fotky jsou většinou použity na plakáty, které se distribuují do všech poboček, tvoří tedy aktuální vzhled obchodu.

Nemůžu opomenout reklamu v tisku. Každý měsíc můžeme najít zboží firmy Orsay v módních magazínech jako například: JOY, In Touch, ELLE, Bravo Girl, Glamour a další. Reklama v tisku se netýká pouze České republiky. Jelikož je firma mezinárodního charakteru, reklamu v tisku můžeme najít i v jiných státech. V říjnu roku 2012 se uskutečnilo focení pro časopis JOY, kde firma prezentuje své outfity na osmi stránkách. Další reklamou jsou webové stránky firmy. Stránky jsou zpracovány v jazycích: němčina, angličtina, polština a čeština. Veškerou kolekci je možné vidět v záložce e-shop, který je však určen pouze pro Německo a Polsko, proto jsou stránky e-shopu zpracovány pouze v těchto jazycích. Na první pohled je vidět, že stránky nejsou zcela dokončeny.

Reklamní činnost poboček v Karlových Varech se nachází v samostatných podkapitolách, jež jsou součástí oddílu 3.6 Vzhled obchodů.

Naopak stránky na facebooku jsou neustále aktualizovány, avšak autorizovaná stránka je vytvořena především pro Polsko. Většinu článků snaží se upravovat také do němčiny a angličtiny, avšak po češtině není ani stopy.

#### Podpora prodeje

Podporou prodeje jsou různé akce, jak nalákat zákazníci. Akce probíhají velmi často od roku 2011, ať už pro klientky nové, či stálé – tzv. členky klubu. V průběhu března bylo akcí několik, např. 250 Kč sleva na jarní kabáty a bundy, -20 % na zlevněné oblečení

(tato akce nejprve probíhala pro členky klubu a jejich kamarádky v období 7. 3. – 17. 3. 2013 na všechno zboží, následně byla akce spuštěna pro všechny zákaznice, ale pouze na zlevněné zboží). Některé marketingové akce jsou ze dne na den, což hodnotím velmi negativně. Stává se, že vedení marketingu rozhodne o nějaké marketingové akci náhle, následně rozesílají veškeré informace k akci mailingem na všechny pobočky a až poté se distribuují reklamní poutače (plakáty, štítky apod.). Personál tedy musí během jednoho dne přizpůsobit vzhled obchodu – rozmístění sortimentu, umístění reklamních poutačů. Někdy se dodávka reklamního materiálu zpozdí, a proto se stane, že je akce málo viditelná. Bohužel se stává i to, že pobočka nemá dostatek zboží na konkrétní akci. Musím však konstatovat, že s nástupem nového ředitele se akce typu „narychlo“ již nevyskytují tak často jako za předešlého vedení. Naopak jiné akce jsou plánovány rok dopředu, např. v květnu proběhne marketingová akce na šaty, budou za jednotnou akční cenu. Další formou podpory prodeje je členský klub Orsay, který popisuji v samostatné kapitole 3.4.

#### Osobní prodej

Hlavním úkolem sales asistenta je přímý styk se zákazníkem, poskytnutí veškerých služeb a poradenství. Sales asistent vyhledává zákaznici během jejího pohybu po obchodě. Osloví ji a zmapuje její potřeby. Mapování požadavků a potřeb zákazníka se děje u kabinek. Sales asistent zvolí pro zákaznici takovou barevnou a materiálovou kombinaci, aby došlo k prodeji a tak i k uspokojení zákaznice. Při prodeji zboží se na kase nabízí bezplatné vstoupení do Orsay klubu (viz Orsay klub).

#### Vztahy s veřejností (Public relations – PR)

S novou kolekcí vždy přichází tisková konference. Již na podzim roku 2012 firma prezentovala novou kolekci Jaro/Léto 2013 v mezinárodním tisku. Po premiéře tiskové konference v Německu následovaly konference v Polsku a České republice. Konference v České republice proběhla v Praze v lednu tohoto roku. Navštívili ji kromě módních žurnalistů z časopisů Cosmopolitan, Marianne nebo JOY i další módní redaktori a stylisté. Na akci obdrželi přítomní hosté jako dárek obsáhlou prezentační složku se stylovými doplňky značky Orsay. Ohlas této akce byl velmi pozitivní, proto se firma rozhodla konferenci pořádat několikrát do roka, vždy s novou kolekcí.

Orsay byla již po druhé hlavním sponzorem prestižní polské módní akce – tzv. Fashion Week v Polsku v Lodži, který se konal v říjnu roku 2012. Zde firma představila svou novou kolekci na Jaro/Léto 2013. Kdo na akci nebyl osobně, mohl sledovat živé vysílání na facebooku. Fashion Week v Lodži je největší módní akce v Polsku. Pro Orsay je to velmi dobrá možnost zviditelnění.

Dne 11. 11. 2011 se konala první VIP akce v Karlových Varech v obchodním centru Varyáda. Zahájení bylo v 18:00. Ke vstupu byla potřeba pozvánka, která se dávala ke každému předešlému nákupu. U hlavního vchodu stály dvě sales asistentky, které vítaly zákaznice různě. Uvnitř obchodu byla možnost občerstvení (šampaňské, nealkoholické nápoje, jednohubky, cukroví), jež zajišťovala cateringová společnost z Plzně. Ženy mohly využít také služeb stylistky a vizážistky. Při nákupu se u pokladny odečetla 10% sleva. Za každý nákup zákaznice obdržela dárkovou taštičku, v níž našla zrcátko, šňůrku na mobil a stírací los s dalšími slevami při příštím nákupu. Tato akce poskytla zákaznicím jedinečný zážitek, avšak jeho úspěšnost již tak velká nebyla. Plánovaný obrat se nenaplnil, proto jsem sepsala návrhy na zlepšení event marketingu.

#### Přímý marketing

Orsay zasílá díky členskému klubu svým zákaznicím reklamu prostřednictvím pošty a e-mailu. Na e-mail většinou zasílají oznámení o nové kolekci společně s akčními slevami. Např. -20 % na novou jarní kolekci pro zákaznici a její kamarádku. Cílem je informovat zákaznici o nové kolekci a přesvědčit ji k nákupu. Jestliže zákaznice půjde nakupovat s kamarádkou, pro firmu to může znamenat přísun nových potenciálních zákazníků. Prostřednictvím pošty bývají zasílány narozeninové poukázky či jiné slevové poukazy.

#### **3.3.5 Lidé (People)**

Pro celou firmu Orsay jsou velmi důležití zaměstnanci, bez nich by chod společnosti nebyl možný. V čele firmy jsou vysoce kvalifikovaní a vzdělaní lidé. Pobočky v Karlových Varech vedou shop manažerky, které musí mít dlouholeté zkušenosti v obchodě a ve vedení lidí. Odpovídají totiž za vedení celé pobočky, za to, zda je sortiment rozložen dle směrnic, zda je zboží vhodně reprezentováno, zda jsou dostatečně viditelné marketingové akce, kontrolují vzhled výloh a také mají za úkol

administrativu. Jejich podřízenou osobou a zároveň pomocí je assistant shop manager neboli zástupkyně manažera. Na nejnižším stupni jsou sales assistant neboli prodavačky. Shop manažerka, její asistentka a prodavačky se musejí účastnit požadovaných školení několikrát v průběhu roku. Většina personálu se účastní workshopů, které mají velice motivující účinek jak na manažery, tak i prodejní týmy. Chuť ke změnám přináší viditelné efekty a často se i odráží ve stoupajících obratech.

Naopak nadřízenou osobou shop manažera je district manažer, který má na starosti určitou oblast. V České republice jsou tyto manažerky dvě – jedna pro oblast Čechy (např. Praha, Plzeň, Karlovy Vary atd.), druhá pro oblast Morava (např. Ostrava, Zlín, Brno atd.). Na nejvyšším stupni v oblasti prodeje stojí area manažerka, což je jedna osoba pro Českou republiku a Slovenskou republiku.

### **3.3.6 Materiální předpoklady (Psychical evidence)**

Mezi materiální předpoklady firmy patří např. nákupní atmosféra a vzhled obchodů. Dle mého názoru jsou tato témata nejdůležitější, proto se na ně zaměřím podrobněji.

#### Nákupní atmosféra

Nákup musí být pro cílovou zákaznici Julii a její kamarádky zážitkem. Proto se firma snaží, aby atmosféra v obchodě byla co nejlepší. V obchodě je vždy zajištěno dobré osvětlení, aby si zákaznice mohla zboží prohlédnout do detailu a byly reálně zobrazeny barvy. Na prodejně hraje moderní hudba s přiměřenou hlasitostí. Personál musí být na prodejně přítomen, aby zákazníci mohli pomoci s výběrem či jakýmkoli dotazem, obsloužil ji a neustále zboží po prodejně uklízel. Velmi důležitý je merchandising, což je způsob vystavení zboží. Vystavení zboží se mění každý týden. Zboží „se točí“ po prodejně ve směru hodinových ručiček. Týdně se mění i výlohy prodejny, které zobrazují nejaktuálnější či nejnovější zboží firmy.

#### Vzhled obchodu

Vzhledem k tomu, že je toto téma velmi obsáhlé, zabývám se jím v samostatné kapitole, a to konkrétně v oddílu 3.6.

### **3.3.7 Spolupráce/partneři (Partnership)**

Z tzv. dalších „P“ jsem vybrala partnership, neboli spolupráce/partneři, jelikož je toto odvětví ve firmě uplatňované a také velmi důležité.

Co se týká doplňků, konkrétně stojanu s bižuterií, který nabízí náušnice, náramky, prstýnky, náhrdelníky, vlasové doplňky, a stojanu se slunečními brýlemi, tak tyto výrobky nejsou vyráběny firmou Orsay (od roku 2009, předtím firma vyráběla svou vlastní bižuterii, ovšem ne v takové míře jako můžeme najít v obchodech dnes), ale společností Beeline, která vlastní i výše uvedené stojany. Orsay nabízí ve svých obchodech „cizí“ bižuterii, protože má z prodeje jistý profit. Nejen že má určité procento z prodeje, tedy finanční výnos, ale prodejem bižuterie se firmě rozšířil sortiment nabízeného zboží, což skýtá hodnotu pro zákazníci. Zákaznice totiž neví, že prodávaná bižuterie není vyráběna firmou Orsay, jelikož na všech visačkách je logo firmy Orsay. V praxi to znamená pravidelný příchod na pobočky Orsay zaměstnancem firmy Beeline, který zboží obnoví podle aktuálnosti trendů. Tento zaměstnanec na jednu pobočku dochází minimálně třikrát týdně. Nevýhodou ovšem je, že společnost Beeline dodává své zboží i do jiných obchodů, avšak pod logem firem jako jsou: Takko fashion, CCC, C & A atd. Tudíž se může stát, že stejné zboží najdeme i v jiných obchodech.

Nový projekt Julia má jako jeden z cílů posílení multi-channelu, jde o prodej skrz jiné kanály. Firma chce vybudovat efektivní, jednoduchou, transparentní a integrovanou obchodní síť formou franšízy, která bude podporovat obchodní model Orsay. Na území České republiky se zatím žádná franšiza firmy Orsay nenachází, nicméně v průběhu několika let se tento stav může změnit. Multi-channel znamená i vybudování silné dodavatelské sítě a vylepšení e-shopu. V Německu a Polsku již franšizová síť plně funguje, což je jiná forma spolupráce či partnerství.

### **3.4 Orsay klub**

Orsay klub je členský klub firmy, který přináší zákaznicím více výhod a firmě důležité informace o svých zákaznicích. Tento klub vznikl v roce 2009 a díky němu může firma provádět různé analýzy. Sběr informací o zákaznici se uskutečňuje pomocí dotazníku, který vyplní zákaznice buď sama, nebo s asistencí prodavačky. Při každém nákupu v prodejnách Orsay se zákaznice může zdarma zaregistrovat do klubu, který jí bude



přinášet spousty výhod. Registrace do klubu v České republice lze uskutečnit pouze přímo v prodejně, a to vyplněním formuláře na pokladně. Zákaznice, která patří do klubu Orsay, obdrží nejen hodnotné poukázky, ale čekají ji i další výhody:

- Překvapení: uvítací slevy, narozeninová poukázka v hodnotě 150 Kč a další nabídky
- Akce: výjimečné módní večírky ve vybraných obchodech Orsay (viz vztahy s veřejností)
- Oznámení: možnost nahlédnout do nových kolekcí Orsay s exkluzivními nabídkami a informace o trendech obdržené s předstihem formou mailingu
- Navíc: mnohé soutěže a nabídky (v termínu 7. 3. – 17. 3. 2013 byla akce pro členky klubu -20 % na vše)

Možnost rezervace 3 výrobků po dobu 7 dní ve všech prodejnách Orsay. Atraktivní nabídky obdrží zákaznice obvyklou nebo elektronickou poštou. Firma ale spíše požaduje elektronickou komunikaci, která je méně nákladná. Díky kartě Orsay klubu zákaznice dostává při každém nákupu body, a to i za zlevněné zboží. Jakmile body budou mít určitou hodnotu, tak se vymění na poukázku (slevu) na další nákup jakéhokoliv zboží. Poukázky jsou v hodnotě 120 Kč a výše. Zákaznice zjistí svůj stav bodů na účtence, nebo v jakémkoliv prodejně Orsay, či přes internet.

Za každou korunu utracenou za nákup dostane zákaznice čtyři body. Shromážděné body budou automaticky vyměněny za klubové poukázky po dosažení minimálního počtu 12 000 bodů (tj. poukázka v hodnotě 120 Kč). Poukázky jsou tištěné v prodejnách Orsay. Do formuláře zákaznice vyplňují jméno, příjmení, datum narození, město, PSČ, ulici, e-mail, telefonní číslo, datum vyplnění a svůj podpis.

Díky těmto údajům firma může zjistit, v jakou dobu a co přesně si zákaznice kupuje, zda využívá nabídek klubu, jestli díky klubu chodí nakupovat častěji, jaký je její vymezený rozpočet na oblečení atd. V tuto chvíli obrat prodejen tvoří 50–60 % členek Orsay klubu. Na základě vnitřních statistik firmy členky klubu nejvíce využívají slevy 20 % na novou kolekci, která platí pro členku a její kamarádku. Když se koná takováto marketingová akce, je vždy obrat poboček v Karlových Varech vyšší, což je velmi pozitivní informace. Orsay klub funguje od roku 2010, což není příliš dlouhá doba. Jeho

založení vnímají jak personál firmy, tak zákaznice velmi pozitivně. Většina zákaznic tvrdí, že je to jediný klub, který je zdarma a zároveň přináší opravdu velké výhody, které jsou reálně uplatnitelné.

### **3.5 CSR (Corporate social responsibility) marketing**

CSR marketing je oblast, která stále více získává na významu a je často diskutovaná i na veřejnosti, proto stále silněji proniká do popředí firmy a získává neustále lepší podporu managementu, především co se týče rozvoje textilního průmyslu. CSR je od roku 2006 pevně zakotvena v oblasti řízení firmy. Nepřetržitě se pracuje na uceleném systému CSR, kam patří i posílení interní a externí komunikace. Důležité je pravidelně informovat jak zaměstnance firmy Orsay, tak i zákaznice, jelikož toto téma se týká všech. Zákaznice jsou informovány ohledně CSR aktivitách prostřednictvím webových stránek firmy.

CSR je pevně ukotvena v hlavní činnosti podniku a výrobních procesech firmy – od dodavatelského řetězce až po prodej – a pomáhá k hledání řešení, která zohledňují udržitelný rozvoj. Tím přispívají ke společenským hodnotám. Lidé představují největší potenciál pro podnik. Proto se na jedné straně musí zajistit zodpovědnost, humánní pracovní podmínky zohledňující lidská práva na každém stupni dodavatelské sítě firmy, a na druhé straně nabízet zákazníkům důvěryhodné a bezpečné produkty.

#### **3.5.1 Social Compliance**

V oblasti dodržování sociálních standardů se společnost Orsay zaměřuje především na využití etických praktik ve všech dodavatelských zemích firmy. Usiluje o to, aby vlastní produkty byly vyráběny v souladu s platnými zákony a podmínkami férového, korektního obchodování a za přiměřených pracovních podmínek.

##### Etický kodex

Orsay očekává od svých obchodních partnerů, že jejich aktivity odpovídají etickému kodexu. Tento etický kodex posiluje lidská práva tím, že poukazuje na Všeobecnou deklaraci lidských práv i Mezinárodní organizaci práce. K zajištění dodržování etického kodexu slouží pravidelné kontroly prováděné auditory firmy Orsay.

Etický kodex byl ve společnosti sepsán v roce 2006 a během několika dalších let prošel další úpravou. U kodexu se jedná o dobrovolný závazek k dodržení sociálních a ekologických standardů. Tyto standardy se opírají o mezinárodní a národní právo a týkají se následujících dílčích oblastí:

- Nucená práce,
- zaměstnávání dětí,
- svoboda sjednocování a jednání,
- diskriminace,
- zdraví a bezpečnost,
- pracovní podmínky,
- mzdy,
- disciplinární opatření.

#### Vyhodnocování Social Compliance

Noví dodavatelé obdrží formulář, který musí vyplnit pro všechna výrobní místa, která se podílejí na produkci výrobků Orsay. Tím společnost získá na jedné straně první dojem o dodavateli a jeho továrnách a na druhé straně vyplněný formulář v budoucnosti poslouží jako podklad pro kontrolu prováděnou auditorem (firma má svého vlastního auditora).

Od roku 2008 podnik uskutečnil celkem 250 kontrol. V některých zemích se návštěvy opakují v pravidelných intervalech např.: Čína, Turecko, Polsko, Ukrajina, Indie, Bangladéš atd. V roce 2012 se počet kontrol oproti roku 2011 zvýšil o 24 %. V dlouhodobém měřítku chtějí získat s pomocí programu Social Compliance nejen přehled o sociálních standardech všech továren, které se podílejí na produkci Orsay, nýbrž i dlouhodobě a udržitelně přispět k zlepšování pracovních podmínek.

#### **3.5.2 Zdraví spotřebitelů a bezpečnost práce**

Na výrobním procesu zboží se podílí spousta míst. Toto téma se tedy dotýká ochrany lidí, kteří jsou v dodavatelské síti zaměstnáni i spotřebitelů, kteří produkované zboží

užívají. Je velmi důležité dbát na zdraví a bezpečnost práce, může to totiž být i konkurenční výhoda. Časopis moderní řízení tvrdí: „*Nejde ani tak o to, kolik prostředků se vynakládá, ale jak společnost řídí proces ochrany zdraví při práci.*“ [23]

Ke každému zboží musí být přiložen seznam použitých materiálů a látek. Kromě toho musí být snadno doložitelné, zda produkty neobsahují látky, které by mohly ohrozit zdraví spotřebitelů či pracovních sil, nebo i životní prostředí. Navíc každou sezónu je zboží v obchodech namátkově kontrolováno, aby bylo zajištěno, že opravdu neobsahují žádné škodlivé látky. Ve firmě dokonce platí určitá pravidla pro pořizování zboží. Například je striktně zakázáno obchodovat se Severní Koreou, využívat bavlny z Uzbekistánu či pořizovat a zpracovávat vlny Merino ze zdrojů, které stále ještě používají tzv. metodu mulesing (velmi krutá a bolestivá metoda).

### **3.5.3 Životní prostředí**

Cílem společnosti a zároveň globální vizí je hledání cesty, která umožňuje provozování efektivní a udržitelné hospodářské činnosti. Přitom je nutné zohlednit především životní prostředí a lidské zdroje, které se na této činnosti podílejí, nebo které tato činnost nějakým způsobem ovlivňuje.

Před několika lety společnost přijala první opatření ke zmírnění své ekologické stopy, a i nadále angažovaně usiluje o udržitelný rozvoj ve všech rovinách. V popředí přitom stojí mimo jiné snížení spotřebované energie, závazek k odpovědnému zacházení se všemi zdroji a integrování otázek životního prostředí do veškerých procesů rozhodování. Také téma recyklování starých surovin a eliminace zbytečného odpadu patří k úlohám, se kterými se celý personál firmy potýká každý den.

[16]

### 3.6 Vzhled obchodů

*„V prodejně se chováme tak, jak na nás působí různé podněty: vůně, barva, hudba... Ty nás přitahují či odpuzují. A naše chování ovlivňují až z 90 %.“* [19] Tvrdí časopis Moderní obchod. Proto je vzhled obchodů tolik důležitý a firmy si na něm dávají záležet.

Stejně jako se neustále vyvíjí nové technologie, tak i vzhled obchodu se stále inovuje, modernizuje. Firma Orsay měla již několik konceptů vzhledu obchodů. Dá se říci, že s každým novým rokem přišel i nový koncept. Proto se vzhled obchodů Orsay může lišit podle toho, kdy byla prodejna otevřena. S novým projektem Julia přišel opět nový vzhled, který budu popisovat níže.

Nicméně firma má stanovená určitá pravidla, která musí dodržovat jakákoliv prodejna. Například je nutné, aby zboží na obchodě bylo vždy přehledné, upravené a seřazené podle velikostí (od nejmenšího po největší). Každý týden přicházejí z Polské centrály nové příkazy, které se týkají vzhledu obchodu. Každá stěna na prodejně musí být dána do zvolené kolekce, která je sladěna barevně. Nad touto kolekcí jsou busty, které musí být vkusně tematicky oblečeny, doplněny vhodně zvolenou bižuterií. Každý týden se také mění vzhled výloh a stolu, které jsou dány striktně dle předpisů. Stůl se nachází při vstupu uprostřed prodejny. Kolekce se vždy jedenkrát týdně točí do kruhu ve směru hodiněk. Je totiž dokázáno, že zákaznice chodí po prodejně vždy po stejné trase, proto se Orsay snaží o to, aby zákaznice na „své trase“ našla pokaždé jiné zboží.

Obchod musí být vždy čistý (každý den se musí utřít prach, vyluxovat a vytrít). Každé úterý či středy se dělají slevy, které mají být umístěny na stojanech v zadní části obchodu. V případě většího množství slev (sezónní slevy atp.) se zboží umístí do celé jedné části prodejny, ve většině případů do stěny, což dle mého názoru nepůsobí moc hezky. V obchodě si potom připadám jako v „hadrárně“, jelikož je zboží v jedné rovině a nahuštěné na sobě.

#### 3.6.1 Nový vzhled obchodů podle projektu Julia

Nový koncept je barevně sladěn s novým logem. Celá prodejna je tedy šedobílá. Šedobílé nejsou pouze zdi, ale i stojany, stoly a kasa. Figuríny jsou bílé a ramínka šedá.

Všechny prodejny, které jsou nově otevřené od roku 2011, jsou v novém konceptu. Tyto prodejny nabízí vedle moderního konceptu barev a inspirujících prezentací zboží i zajímavější zážitky při nakupování. Barvy, které nový podnikový design používá, skvěle harmonizují, přináší do prodejen poklidnou atmosféru a přispívají ke kvalitnějšímu zobrazení, než tomu bylo v minulosti. Nový koncept přináší i úspornost, kde má klesnout spotřeba až o 20 %, jelikož je v prodejnách použito úsporných žárovek.

#### Nový koncept výloh

Jelikož poutavé výlohy jsou vizitkou každé prodejny a jejich úlohou je vzbudit pozornost zákazníků a zvýšit tak návštěvnost, bylo nutné vymyslet i nový koncept výloh. Vedle propagačních plakátů tvoří nové lepicí folie jádro nové koncepce. Za pomoci dekoračních nástrojů lze docílit 3D efektu, který je velmi důležitý pro ztvárnění výloh. Dekorační nástroje, jako jsou žebřík a dřevěný stůl, slouží jako variabilní prvek pro prezentaci zboží a doplňků a zároveň je lze překrýt lepicími foliemi. Výše uvedenými dekoračními nástroji byly vybaveny jak všechny prodejny s novým konceptem, tak i další prodejny s výlohami od šířky 2,5 m. Menší výlohy nebyly vybaveny žádnými dekoračními nástroji, aby byl ponechán dostatečný prostor pro figuríny. Nový vzhled výloh předkládám v příloze C. [21]

Na novém konceptu prodejen se v rámci testovací fáze stále pracuje, aby bylo možno dosáhnout optimalizace, a v dlouhodobém měřítku i jednotné prezentace značky. Přesto již nyní interní statistiky ukazují pozitivní ohlas na probíhající změny. Vzhled nově otevřených prodejen přikládám v příloze D. V ČR jsou zatím pouze dvě prodejny v novém konceptu Julia, a to v Praze na Smíchově a Černém Mostě. V těchto prodejnách proběhla kompletní rekonstrukce, jelikož jsou ze všech obchodů nejnavštěvovanější a mají nejvyšší obraty.

#### **3.6.2 Orsay Karlovy Vary OC Fontána**

OC Fontána byla otevřena v listopadu roku 2003. Pobočka Orsay v tomto obchodním centru bude brzy slavět deset let. Na rozloze 18 100 m<sup>2</sup> se nachází více než 35 obchodů, kde zákazníci najdou: Českou poštu, lékárnou, kadeřnictví, dvě kavárny, dvě restaurace, cestovní kancelář, opravnu obuvi, bankomaty Komerční banky a GE Money Bank, hypermarket Tesco. Obchodní centrum je otevřeno každý den od 10–20 hodin,

Hypermarket Tesco je otevřen nonstop. Vedle obchodního centra se nachází Electroworld, hobbymarket OBI a čerpací stanice Tesco, která je rovněž otevřena nonstop. [36]

Do obchodního centra jezdí pravidelně několik autobusů MHD Karlovy Vary - autobus č. 22 a T-bus, který do centra dojíždí každou hodinu z centra Karlových Varů – Tržnice zdarma. Dále autobusy Ligneta, který jezdí na trase: Chodov – Mírová – Jenišov – Globus – KV Fontána – KV Varyáda – KV terminál.

Pobočka Orsay má v tomto centru rozlohu 169 m<sup>2</sup>. Konkrétní umístění pobočky můžeme nalézt v příloze E (obchod je označen č. 36). Jak jsem již zmiňovala výše, pobočka bude zanedlouho slavit deset let. Za tuto dobu se nekonala žádná inovace vzhledu obchodu, tzv. refresh, takže obchod vypadá oproti Orsay v OC Varyáda zastarale. Tato pobočka je převážně tvořena ze šedého kovu, světlého dřeva a růžové barvy, což byl původní koncept poboček Orsay. Kabinky jsou ze světlého dřeva s růžovou plentou. Počet kabelek je šest – přizpůsobení rozměru prodejní plochy. Police jsou taktéž ze světlého dřeva, stojany kovové do půlkruhu či vlnky, ramínka bílá s růžovým logem. Nové logo je pouze na šedivých taškách, do kterých se zboží balí. V průběhu let byl na pobočku nově přidán pouze stůl a figuríny. Stůl se nachází uprostřed prodejny ihned u vstupu. Je vyroben ze světlého dřeva, aby ladil s původním konceptem pobočky, a je kaskádovitě řešen. Prezентuje se na něm nové zboží z aktuální kolekce. Figuríny působí věrohodně – mají tělovou barvu, namalovaný obličej a paruku ze syntetických vlasů. Pobočka těchto nových figurín dostala osm a ty slouží pro prezentování zboží ve výloze. Na obrázku č. 3 si můžeme prohlédnout vzhled pobočky při vstupu. Dne 13. 4. 2013 se v OC bude konat akce jménem Fashion Show, která proběhne v čase 15–17 hodin. Součástí této akce bude pěvecké vystoupení zpěváka Bena Cristovao, kadeřnická show, různé soutěže o ceny a módní přehlídka, které se pobočka zúčastní. Na přehlídce bude modelkám propůjčené oblečení z aktuální kolekce. Výběr outfitů a jeho barevné sladění má za úkol vedoucí pobočky a její zástupkyně. Podobných módních přehlídek se pobočka účastnila již v předchozích letech.

**Obr. č. 5: Vzhled pobočky Orsay v OC Fontána**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

### **3.6.3 Orsay Karlovy Vary OC Varyáda**

OC Varyáda byla otevřena v březnu roku 2005. Tato pobočka je tedy o necelé dva roky „mladší“ než pobočka v OC Fontána. V centru se nachází 70 obchodů, kde zákazníci najdou skoro vše – dvě banky (Česká spořitelna, GE Money Bank), lékárnou, kadeřnictví, kavárnu, pět restaurací/občerstvení, květinářství, optiku, prodejnu elektroniky a hypermarket INTERSPAR. Obchodní centrum i hypermarket jsou otevřeny každý den od 9–21 hodin. V okolí restaurací je k dispozici bezdrátové připojení k internetu zdarma. Před centrem se nachází obrovské parkoviště, které pojme až 1 200 aut. Za pravou částí parkoviště, v zeleni v prostředí řeky Ohře, bylo vybudováno největší dětské hřiště v Karlových Varech. Hřiště je oplocené a každý den uklízené. Do OC jezdí pravidelně taktéž několik autobusů: MHD Karlovy Vary autobus č. 2, 6, 9, 10 a meziměstská doprava z Chodova (jedná se o stejný autobus, který dojíždí i do OC Fontána). [38]

Pobočka Orsay má v tomto centru rozlohu 142 m<sup>2</sup>. Konkrétní umístění pobočky můžeme nalézt v příloze F (obchod je označen jako B59). Za celých osm let se také



nekonala žádná inovace vzhledu obchodu, nicméně pobočka vypadá vzhledově lépe, moderněji, jelikož byla postavena později. Tato pobočka se nachází na rohu a je sladěna do bílo-šeda. Kabinky jsou z bílého lesklého materiálu s růžovou plentou. Počet kabiněk je také šest. Police jsou ze šedého matného kovu, stojany taktéž s tím rozdílem, že jsou pouze rovné. Ramínka, tašky, stůl a figuríny jsou stejné jako na pobočce v OC Fontána. Jelikož je rozměr výlohy větší, pobočka dostala nových figurín deset. Na obrázku č. 4 můžeme vidět vzhled pobočky při vstupu. Dne 13. 3. 2013 OC Varyáda oslavila osmé narozeniny. Při této události byla vytvořena marketingová akce. Program byl velice rozsáhlý, trval od 14–19 hodin. Jeho součástí byly dvě módní přehlídky. Jedné z nich se účastnila i pobočka. Vedoucí pobočky a její zástupkyně měly za úkol vybrat nejrepresentativnější oblečení z aktuální kolekce Jaro/Léto 2013. Akce byla velice úspěšná, přilákala spousty lidí, což bylo záměrem celé akce. V rámci obchodního centra vychází měsíčník VARYÁDA, který je k dispozici zdarma v kovových panelech umístěných na chodbách. V časopisu se popisují služby centra, novinky v rámci centra, itinerář pořádaných akcí, ale hlavně se zde propagují výrobky konkrétních obchodů. Každý měsíc i pobočka Orsay propaguje své zboží prostřednictvím časopisu, kde je zboží vyfoceno a je u něho udána cena.

**Obr. č. 6: Vzhled pobočky Orsay v OC Varyáda**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

### 3.9 SWOT analýza

SWOT analýza je stručná a jednoduchá metoda s vysokou vypovídací schopností, tím se řadí mezi nejpoužívanější metody v ekonomické praxi. Díky ní mohu popsat silné a slabé stránky společnosti, ale také příležitosti a hrozby, kterých jsem si povšimla po dobu mého pracovního poměru ve firmě. SWOT analýzu firmy Orsay uvádím v následující tabulce č. 1, informace jsou uvedeny pouze heslovitě, pod tabulkou se rozepisují více.

**Tab. č. 1: SWOT analýza firmy Orsay**

SWOT analýza	
Silné stránky	Slabé stránky
Kvalifikovaný a příjemný personál	Nedostatečná kontrola zboží na centrále
Hluboký sortiment v rámci produktové řady	Nedostatečná komunikace z centrály
Různorodá barevnost oblečení	Absence prodeje dámského spodního prádla
Neustále aktualizovaný výběr	Webové stránky působí nedokončeně
Cenová dostupnost	Absence reklamy v TV či rozhlasu v rámci OC
Časté zlevňování zboží	
Přehledná prezentace zboží	
Členský klub	
Prodej dárkových poukázek	
Výměna popřípadě vrácení zboží do čtyř týdnů	
Vhodné umístění poboček	
Silná značka s dlouhou historií	
Pravidelné marketingové akce	
Příležitosti	Hrozby
Zájem franšizantů o firmu	Zvyšování inflace, daní, nákladů

Expanze na nové trhy	Konkurence
Emancipace žen	Špatná volba materiálu od dodavatelů
Změna životního stylu	Krach stávajících dodavatelů

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

#### Silné stránky:

Mezi nejsilnější stránky firmy patří jednoznačně produkt – jeho hloubka v rámci řady (např. při provádění MS jsem v OC Fontána našla mnoho bílých halenek v nové kolekci, ale i ve slevě. Každá byla jiná, a přesto velmi zajímavá), dále jeho neustále aktualizovaný výběr (nové zboží je dováženo na pobočky každý den), produkty jsou kvalitní a za přiměřenou cenu, a v neposlední řadě mnoho módních barev, které jsou voleny na základě aktuálních trendů. Velkou výhodou je personál obou poboček, protože jsou příjemné, usměvavé, kvalifikované a vždy rády pomohou jakékoliv zákaznici. Jelikož se trendy neustále mění, vznikají stále nové a nové výrobky. S tím souvisí aktuálnost zboží. Není možné na prodejních zakoupit zboží, které bylo prodáváno minulý rok či v letech předešlých. Zboží je neustále aktualizováno v souběžnosti s cenou. Životní cyklus módního výrobku není příliš dlouhý, proto dochází k častému zlevňování, které je minimálně jedenkrát za týden. V dnešní době navštěvují centrum města Karlovy Vary pouze turisté, naopak obyvatelé města se ve svém volném čase soustřeďují do obchodních center, proto je umístění obou poboček zvoleno velmi vhodně. Zbylé silné stránky firmy jsou průběžně okomentovány v předchozím textu práce.

#### Slabé stránky:

Slabým článkem je centrála, která musí denně zpracovat jistě mnoho úkolů, avšak veškeré úkoly, které plynou do poboček, by měly být bez jakýchkoliv problémů. Často se stává, že na pobočku dorazí zboží, které je špatně označeno visačkou. Chybná bývá cena či kód produktu. Bohužel se stává, že si toho nevšimne ani personál pobočky, a potom dochází zbytečně ke ztrátám. Jak jsem již konstatovala, veškeré příkazy ohledně marketingových akcí přicházejí z polské centrály. Většina textu je přeložena do češtiny, avšak mnohdy zůstane nějaké slovo v polštině, či čeština není dokonalá (chybí

skloňování), personál pobočky texty často „luští“. Všechny tyto problémy jsou naprosto zbytečné a neměly by vůbec vznikat, protože může docházet k velkým nedorozuměním.

Další slabinou je nedostatek širšího sortimentu. Je pravdou, že firma za poslední rok zavedla dva nové výrobky, a to plavky a boty. Pakliže se však firma zaměřila pouze na ženy již od jejího vzniku, měla by za dobu svého působení vědět, že velmi důležitým produktem pro ženy je i spodní prádlo.

Webové stránky dle mého názoru nepůsobí odborně, jsou přeloženy do čtyř světových jazyků, a to češtiny, němčiny, polštiny a angličtiny. Stránky přeložené do češtiny jsou jaksi „ochuzené“, není zobrazena ani aktuální kolekce. Tu je možné shlédnout pouze v němčině a polštině, kde je možné zboží rovnou zakoupit přes e-shop.

Poslední slabou stránkou je nedostatečná reklama. V obou obchodních centrech jsou interní rádia, která zajišťují hudbu v rámci centra, ale i ohlašují různé marketingové akce obchodů, které se v centrech nacházejí. V OC Fontána nejčastěji hlásí reklamy pro značky Kenvelo, C & A a Takko fashion. Orsay v obou OC tuto službu nevyužívají. Pokud se firma chce vyrovnat značkám, jako jsou H & M, Zara, Lindex apod. měla by zavést intenzivnější propagaci. Výše zmiňované firmy využívají reklamu v TV, tato reklama je sice nákladnější, avšak velice účinná, jelikož ji v jeden okamžik vidí mnoho potenciálních zákazníků. Je však možné, že se Orsay chce konkurenci odlišit jinou formou reklamy.

#### Příležitosti:

Za největší příležitost považuji zájem franšizantů o značku, kdyby byl zájem velký, rapidně by vzrostl počet poboček, tím i její renomé. Příležitost vidím v expanzi na nové trhy, čímž by firmě vznikl nový zisk. Pobočky nejsou na kontinentech Austrálie, Ameriky a Afriky. V současné době roste emancipace žen – ženy získávají stále častěji pracovních příležitostí ve vyšším managementu. Předpokládaný oblek ženy na vyšším postu jsou kostýmky, tzn. saka, halenky, kostýmové kalhoty a sukně. Přesto však tento kostýmek musí být aktuální a trendy. Anebo životní styl, který se také mění s dobou. Spousta žen ubírá na váze, aby se cítily lépe jak pro sebe, tak i své okolí. Oba tyto případy jsou příležitosti pro firmu. Doporučuji, aby stále prodávala kostýmky, jelikož nikdy nevyjdou z módy a naopak poptávka po nich může neustále vzrůstat. Dle mého

názoru jsou velikosti optimální, které firma nabízí. Je zbytečné prodávat několik XXXL, jelikož dnešním trendem je hubnutí. Přidala bych spíše více produktů ve velikosti XL a XXL v rámci jedné prodejny.

#### Hrozby:

Chod obou poboček v Karlových Varech je závislý především na denních tržbách. Rapidní snížení tržeb by mohlo nastat, pokud by zákaznice dávaly přednost konkurenčním firmám. Konkurence je velkým ohrožením, může přibýt konkurent nový, ale i stávající může změnit cenovou politiku. Dále chod poboček může ohrozit růst inflace, daní a nákladů jak pro firmu, tak pro zákazníky. Pokud zákaznice nebude mít dostatek financí, nebude zbytečně utrácet za aktuální trendy. Hrozbou jsou ale i dodavatelé. Může se stát, že dodavatel špatně zvolí materiál, který bude nekvalitní a zákazník bude s produktem nespokojen. Kdyby se toto opakovalo častěji, může to firmě do budoucna přinést špatné jméno, ale i nezájem zákazníků. Pokud by stávající dodavatelé ukončili svou činnost náhle, firma může špatně hledat dodavatele náhradního. Tato hrozba však není příliš velká, protože firma spolupracuje s mnoha dodavateli naráz.

### **3.9 Portfolio analýzy**

Tato analýza charakterizuje výrobky firmy podle toho, zda mají vysoký, či malý podíl na trhu a zda tento trh je rychle rostoucí nebo pomalu rostoucí. Pomocí této metody můžeme zjistit situaci podniku podle skutečného stavu na trhu.

Otazníky – boty

Hvězdy – aktuální trend, např. barevná saka

Bídní psi – basic pásky

Dojné krávy – jeans (džíny)

- Otazníky

Jako otazníky jsem zvolila boty, protože firma toto zboží prodává nově. Zboží se nenachází zatím na všech pobočkách, jelikož je v tuto chvíli ve fázi testovací. Zboží mají pouze pobočky s nejvyšším obratem. Pokud se obuv na těchto pobočkách bude dobře prodávat, pak zboží dostanou i zbylé obchody. V tuto chvíli firma neví, zda se na

tento produkt má zaměřit (a prodávat ho jako doplňkový sortiment) nebo ne, proto jsem toto zboží označila otazníkem.

- Hvězdy

Hvězdou jsou dle mého názoru aktuální trendy. Např. barevná módní saka, či oblečení se zlatými hroty. Tento druh zboží se propaguje ve všech módních časopisech. Proto ho zákaznice musí mít za každou cenu (pokud chce být trendy), a tak jí tolik nezáleží na ceně. Toto zboží se prodává sice krátkou dobu, dokud je módní, avšak s velmi vysokým výdělkem. Jakmile se trend změní, firma musí rychle zareagovat a nový trend zavést do svých prodejen. Proto jsem hvězdou zvolila aktuální trendy, což může být jakýkoliv druh zboží, který je v módě aktuální či právě na jeho vrcholu a má vysoký podíl na celkovém výnosu firmy.

- Dojné krávy

Dle mého názoru jsou dojné krávy jeans (džíny). Firma tento produkt prodává už od svého začátku působení. Džíny byly a jsou stále moderní, v šatníku nesmí chybět žádné ženě. Mění se pouze střih, barvy a detaily. Jeans mají v každé prodejně své umístění – tzv. jeans corner. Prodávají se v cenové relaci 679–1099 Kč. Firma intenzivně pracuje na tom, aby měly perfektně vypasovaný střih, a působily tak velmi svůdně, žensky. Sama firma ve svém zaměstnaneckém časopisu říká: „*Téma džínů je v Orsay stále ve středu zájmu. Spomocí kvalifikovaného týmu chce značka Orsay potvrdit svoji kompetenci v oblasti džínů.*“ [22] Z tohoto lze usoudit, že firmě z jeans plynou vysoké zisky, proto se na něm stále pracuje a pracovat bude i do budoucna.

- Bídní psi

Bídné psi jsem zvolila pásky typu basic. Jsou to obyčejné pásky v módních barvách, stojí 249 Kč. Jsou zahrnuty v každé kolekci, s rozdílem barev dle módnosti. Toto zboží se prodávalo minimálně pět let a nebylo nijak inovováno. Neustále se opakoval tvar spony, materiál a jeho kvalita, pouze barvy byly různé, jak jsem zmiňovala výše. Zákaznice tento druh zboží často reklamovaly v posledních dvou letech (utržená spona, materiál se od sebe odlepil apod.), proto jeho výdělek postupně upadal. V letošním roce přišla inovace ve vzhledu, tvaru i materiálu, snad tedy nyní bude výdělek z tohoto zboží vyšší.

### **3.10 Segmentace zákazníků**

Zákazníkem je především žena, která má ráda módní oblečení. Firma může ženy obecně oslovit stejným marketingovým mixem – oblečení na každou příležitost v dobré kvalitě a za příznivou cenu.

Firma se zaměřuje především na ženu v produktivním věku, konkrétně ve věku 28–35 let. Zákazníkem však může být žena v kterémkoli věku, pokud chce být trendy. Zákazníkem bývá někdy i mužské pohlaví, především v období Vánoc, kdy muži kupují dárky pro své partnerky či matky.

#### **3.10.1 Kritéria segmentace**

- **Geografické hledisko**

Pobočky se nacházejí v Karlových Varech, v nákupním středisku Fontána a Varyáda, zaměřují se především na karlovarskou klientelu, ale není výjimkou, že zde nakupují zákaznice i z jiných měst (Cheb, Královské Poříčí, atd.), dokonce ale i z jiných států (Německo, Rusko).

- **Demografické hledisko**

Jen ženy ve věku 20–50 let, tyto ženy jsou většinou zaměstnané či studentky a matky, které vyhledávají cenově dostupné oblečení a doplňky, vzdělání nehraje roli. Příjem zákaznic se předpokládá ve výši 10 000–20 000 Kč. Vzdělání, náboženské vyznání, rasa a národnost se neuvažuje.

- **Psychografické hledisko**

Zacílené zákaznice spadají do střední třídy, jsou společenské, nakupování je pro ně zábavou, stejně tak jako sledování módních trendů.

- **Behaviorální hledisko**

Zákaznice v Orsay obchodech nakupují pravidelně, očekávají dobrou kvalitu, příznivou cenu a poprodejní servis. Koupené produkty užívají téměř denně. Firma nabízí velikosti od 32–44, velikost 32 (XXS) začala být v prodeji teprve od roku 2010, což je dáno trendem (ženy více hubnou) a také proto, aby u Orsay mohly nakupovat i dospívající

dívky; veškeré produkty jsou do velikosti 42 (XL), velikost 44 (XXL) je velmi málo k dispozici (např. jen jedny džíny na celém obchodě), větší velikosti firma nevyrábí.

Díky Orsay klubu firma zjistila, že v České republice nejvíce nakupují ženy ve věku 25–35 let (v Německu nejvíce nakupují ženy a dívky ve věku 15–25 let, to je ale nejspíše dáno větší kupní silou). Proto se firma zacílila na konkrétní segment zákazníků v určitém věku a na ten chce do budoucna cílit veškerý svůj prodej (viz podkapitola Targeting).

### **3.10.2 Positioning**

V roce 2010 provedla firma výzkum, ve kterém vyhodnocovala vnímání značky svých zákaznic. Bylo zjištěno, že zákaznice značku Orsay staví na pomyslný žebříček až na osmé místo za značky jako jsou H & M, Zara, Mango apod. Firma chce mít samozřejmě lepší umístění v mysli zákaznic, a proto se snaží zlepšovat veškerý svůj proces od výroby až po prodej. V rámci projektu Julia je jako jedním z cílů umístění značky do TOP 5, a to do konce roku 2013. Avšak na základě jiných interních výzkumů bylo zjištěno, že projekt Julia bude prodloužen nejspíše až do roku 2015 (viz příloha s označením B). Podnik má tedy ještě přes dva roky na to, aby cílová zákaznice vnímala značku Orsay jako jednu z pěti nejlepších, které volí při svém užším výběru nákupu. Věřím, že se tento cíl firmě podaří splnit.

### **3.10.3 Targeting**

Jak jsem konstatovala výše, cílovou zákaznicí je Julia. Pro tuto zákaznici vyrábí své módní kolekce, ale i přizpůsobuje vzhled obchodu, aby se pro ni stalo nakupování zajímavější.

#### **Charakteristika cílové zákaznice Julie**

- Je jí 34 let, ale cítí se na 28 let,
- obléká velikost 38, ale chtěla by mít velikost 36,
- žije ve středně velkém městě jako je třeba Olomouc,
- pracuje v kanceláři (pojišťovna, cestovní kancelář),
- je vdaná a má jedno dítě,



- nákupy jsou pro ni odpočinkem,
- brzy přejímá módní trendy, ale nezná trendy z přehlídkových mol,
- její měsíční rozpočet na nákupy je 2 000 Kč. [25]

### **3.10.4 Vyhodnocení ankety spokojenosti zákazníků**

V rámci mé praktické části byla provedena anketa. Anketa pomocí dotazníku byla zaměřená na celkovou spokojenost zákazníků se značkou a obchody v Karlových Varech. Celou anketu můžete zhlédnout pod označením přílohy G.

Anketní šetření proběhlo v období 1. 1. 2013 – 28. 2. 2013. Pro respondenty jsem připravila celkem deset otázek, které byly poměrně jednoduše a výstižně formulovány. Téměř většina otázek v dotazníku měla charakter uzavřených dotazů. Pouze otázka č. 3 měla formu otevřené odpovědi. Výběr respondentů probíhal náhodně. Ankety jsem rozdávala pouze ženám v rámci OC Fontána, do škol, do zaměstnání své matky apod. Dotazníky jsem vytiskla v celkovém počtu 150 kusů. Výťažnost ankety je 136 navrácených vyplněných dotazníků, tj. 89,32 %, což lze považovat za dobrý výsledek pro relevantní vyhodnocení.

Ve vyhodnocení u jednotlivých koláčových grafů jsou u výseků uvedeny procentní podíly z celku. U otázky č. 3 je graf sloupcový, jelikož tato otázka byla otevřená, odpovědi bylo několik.

#### **Rozbor skladby respondentů**

Jak jsem již konstatovala výše, anketa byla pouze pro ženy. Ženy tedy tvořily 100 % všech respondentů. Převahu měly ženy ve věku 18–30 let, které tvořily 58 % a z pohledu nejvyššího dosaženého vzdělání tvořily nejpočetnější skupinu ženy s maturitou 68 %. Výše zmiňované je graficky znázorněno v příloze H.

#### **Rozbor skladby sortimentu a povědomí o značce/firmě**

Většina dotazovaných žen značku zná a u firmy nakupuje (96 %), což je velmi kladný výsledek. Celkem 49 % hodnotí šířku sortimentu jako dostatečnou, pro 33 % je sice dostačující, avšak doplnily by určitý druh zboží. Proto na tuto otázku navazovala otázka doplňující – který produkt v sortimentu chybí? Nejvíce žen by doplnilo plavky – to je

velmi zajímavý výsledek, jelikož toto zboží se objevilo na prodejnách již loňského roku. Druhá nejvyšší hodnota patří spodnímu prádlu, které opravdu firma stále nezavedla do svých prodejen. Pozitivním výsledkem je vnímání ceny, jelikož více než polovina žen hodnotí ceny jako dostupné (57 %). Dobře hodnocená je kvalita zboží. Firma na základě zjištěných výsledků splňuje interní přesvědčení, protože opravdu prodává kvalitní zboží za příznivé ceny. Výše zmiňované vyhodnocení je zobrazeno na pěti grafech v příloze s označením CH.

### **Rozbor poboček v Karlových Varech**

Obchody jsou v několika ohledech od sebe odlišné. Každá pobočka má jinou prodejní plochu, jinou otevírací dobu, jiný koncept a samozřejmě odlišný personál. Zajímalo mne tedy, jak tyto odlišnosti vnímají zákaznice. Co se týká otevírací doby, lépe ohodnocená byla pobočka v OC Varyáda. Tato skutečnost se dala předpokládat, jelikož má otevřeno o dvě hodiny déle. Přesto však na základě předchozího zjištění chodí zákaznice častěji nakupovat do obchodu v OC Fontána, je to zřejmé z několika hledisek: 40 % dotázaných nakupuje v OC Fontána několikrát do roka (v OC Varyáda je to 33 %), 5 % dokonce jedenkrát týdně (v OC Varyáda 3 %). Čistotu obou poboček hodnotí respondenti stejně (65 % jako velmi dobrou na obou prodejnách). Pobočka OC Fontána má větší prodejní plochu (o 27 m<sup>2</sup> více), zákaznice toto nejspíše evidují, jelikož z ankety vyplývá, že 36 % dotázaných hodnotí prodejní plochu jako velmi dobrou v OC Fontána (v OC Varyáda pouhých 21 %). Velmi zajímavý výsledek vyvstal s otázkou, která se týkala upravenosti či srovnanosti oblečení na prodejnách. Z vyhodnocení vyplývá, že srovnanější oblečení najdeme na pobočce v OC Fontána (51 % hodnotí srovnanost jako velmi dobrou, naopak v OC Varyáda pouhých 44 %, dokonce 2 % jako nedobrou-tuto odpověď však v OC Fontána nevyhodnotil nikdo). Dalším překvapením byl vzhled interiéru. Celkem 46 % hodnotících zvolilo v OC Fontána vzhled interiéru jako velmi dobrý (v OC Varyáda to bylo méně, a to 40 %, dokonce 2 % ohodnotilo interiér této pobočky jako nedostačující), opět pozitivní zjištění pro pobočku v OC Fontána. Toto jsem opravdu nepředpokládala, protože vybavení pobočky v OC Fontána je zastaralejší než v OC Varyáda, přesto se nejspíše zákaznicím líbí více světlé dřevo než kov s leskem. Ochotnější personál se nachází opět v obchodě OC Fontána, dle hodnocení celkových 53 % respondentů oproti 44 % v OC Varyáda. Na základě výše

zjištěného dopadla ve většině ohledů lépe pobočka OC Fontána. Veškeré grafické znázornění se nachází v příloze s označením I.

### 3.11 Mystery Shopping dotazník

Dotazník je sestaven tak, aby jeho vyplnění i vyhodnocení bylo jednoduché. Dotazník jsem rozčlenila na osm oblastí, a to: technické parametry, exteriér, interiér, produkty, přivítání, prodejce, chování prodejce a celkové hodnocení mé spokojenosti. Dotazníkový arch obsahoval přes padesát otázek, z toho jsou použity otevřené i uzavřené otázky, ale také bodové ohodnocení od jedné do čtyř (známkování jako ve škole, od nejlepšího po nejhorší).

MS jsem prováděla osobně společně s kamarádkou a maminkou. Vypomohly mi především z důvodu více postřehů a pohledů na danou situaci. Jednoduše jsem nechtěla, aby hodnocení bylo jen mým subjektivním názorem. Při provádění šetření jsme předstíraly zájem o koupi oblečení. Zároveň jsme sledovaly chování prodejců k ostatním zákazníkům, zda nám prodejce sám nabídne pomoc, rozmezí cen, jakým způsobem je zboží vystaveno, jaká je kvalita zboží, zda je prodejna čistá a upravená, jaké produkty daný konkurent prodává atd.

Návštěva každé prodejny trvala deset minut a více. Během této doby jsme se snažily o to, aby došlo k oslovení ze strany prodejce. Bohužel jsme se často střetly s nezájmem, „znuděnými“ výrazy, dokonce i velmi často chyběl pozdrav ze strany zaměstnance. Takovéto chování hodnotím jako velice neetické. Vyhodnocení MS jsem shrnula do přehledné tabulky č. 2, zajímavé postřehy z konkrétních obchodů jsou rozepsány níže. Celý dotazník je umístěn v příloze pod označením J.

**Tab. č. 2: Vyhodnocení Mystery Shoppingu**

<b>Obchod</b>	<b>Datum návštěvy</b>	<b>Počet SA</b>	<b>Pozdrav SA</b>	<b>Byla nabídnuta pomoc?</b>	<b>Počet zákazníků na prodejně</b>	<b>Poměr cena/kvalita</b>
<b>Reserved</b>	18. 2. 2013	2	ne	ne	8	dobry
<b>Marks &amp;</b>	9. 3. 2013					dobry

<b>Spencer</b>		3	ano	ne	12	
<b>Takko Fashion</b>	18. 2. 2013	3	ano	ne	15	dobrý
<b>Kenvelo</b>	18. 2. 2013	3	ano	ne	13	nadsazené ceny
<b>TIMEOUT</b>	18. 2. 2013	1	ano	ano	1	nadsazené ceny
<b>C &amp; A</b>	18. 2. 2013	3	ne	ne	15	dobrý
<b>H &amp; M</b>	9. 3. 2013	3	ne	ne	25	dobrý
<b>GATE</b>	9. 3. 2013	3	ne	ne	4	dobrý
<b>New Yorker</b>	2. 3. 2013	2	ne	ne	16	dobrý
<b>Lindex</b>	2. 3. 2013	3 + 2	ne	ne	19	dobrý
<b>Reporter</b>	2. 3. 2013	2	ano	ano	3	nadsazené ceny
<b>TALLY WEIJL</b>	2. 3. 2013	3	ano	ano	10	dobrý

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Obchod Marks & Spencer mě velice mile překvapil. Nikdy dříve jsem v žádné jejich prodejně nebyla a myslela jsem si, že nabízí zboží především pro starší klientelu. Značka má zcela odlišný sazebník velikostí než ostatní obchody s módou. Velikosti jsou očíslovány od 6–22. Na základě vysvětlení místní SA jsme se dozvěděly, co velikosti znamenají, např. vel. 6 je XXS a vel. 22 je 4XL, to znamená, že mají velmi široký záběr velikostí, což je u ostatních obchodů nevídané. Zboží nabízejí pro ženy i muže. Dle mého mínění byla kvalita u většiny zboží velmi vysoká, s tím ovšem souvisela cena, která byla až o několik tříd vyšší, než nabízí za své zboží Orsay.

Dne 31. 5. 2012 byl v OC Fontána otevřen nový obchod TIMEOUT. Pobočka je velmi malá, přesto se na prodejní ploše prodává zboží pro ženy i muže. Značka nabízí oblečení, které je vhodné na běžné denní nošení, spíše „pouličního“ stylu. Věřím, že

tato značka má své stálé zákazníky, nicméně nabízené zboží je naprosto odlišné od značky Orsay.

Dalším z novějších obchodů v OC Fontána je značka C & A. Pobočka byla otevřena dne 1. 11. 2012, byla velmi obávanou ostatními obchody v centru. Pro „natěšené“ klienty této značky bohužel přišlo zklamání, protože zboží v této prodejně se absolutně nedá porovnávat s prodejny v Praze (prodejna je ochuzená o nejnovější druhy zboží). Tento názor není pouze mým subjektivním, nejednou jsem slyšela podobná slova z úst odlišných lidí. Prodejna nabízí zboží pro ženy, muže i děti, rozloha této pobočky je tudíž ohromná. Odvážuji se říci, že v celém centru Fontána je tento butik největší. Často se proto stává, že zákazníci čekají na kase velmi dlouho, než si jich prodejní asistentka povšimne.

Největším obchodem v OC Varyáda je dle mého názoru značka H & M, která ve své prodejně nabízí zboží pro ženy a děti. Velmi kladně hodnotím koutek s dámským spodním prádlem, který je velmi pěkný a přehledný. V zadní části obchodu se nachází zboží pro děti, tato část je velmi dobře osvětlena. Oddělení s dámským zbožím bylo značně nepřehledné a tmavé. Jeden druh zboží jsem našla na třech místech, což si myslím, nebyl úmyslný záměr. Prodejní asistenti si klientů nijak nevšímají, ba dokonce ani neuklízají zboží na prodejně v rámci dne.

Prodejna GATE je sladěna do černé barvy, působí tedy taktéž velmi tmavě. Nabízí zboží pro muže a ženy za velmi nízké ceny. S cenou ovšem souvisí kvalita, která je druho-jakostní (ze zboží vyčnívají nitě, jako by zboží nebylo náležitě ukončeno). Módní styl je velmi mladý až hravý, podle mého názoru je tato značka zaměřena především na teenagery.

Obchod Lindex v OC Varyáda na mne zapůsobil nejhůře. Uvnitř obchodu ihned u vstupu stál personál ochranky, který nepozdravil žádného přichozícího (označení počtu SA 3 + 2 znamená tři prodejní asistentky a dva muže z ochranky). Prodejna je vymalována tmavou barvou a velmi málo osvětlena. Rozloha je velká, avšak zboží je přespříliš, obchod tak působí „nahuštěně“. Prodejní asistentky se nacházely v okolí kasy, kde hlasitě diskutovaly o svých osobních záležitostech.

Prodejny Reporter a TALLY WEiJL na mne naopak zapůsobily nejlépe, alespoň co se týká personálu. V obou případech prodejní asistentky zaznamenaly každého příchozího slušným pozdravem. Po několika minutách návštěvy na dané prodejně se zdvořile zeptaly, zda nepotřebujeme pomoci s výběrem. Veškeré zboží v obchodě Reporter bylo dokonale uklizeno. Obchod TALLY WEiJL se mi líbil svou vzdušností, prosvětleností a ryze ženskou módou mého věku.

### 3.12 Analýza konkurence

Konkurencí může být jakýkoliv jiný obchod, který prodává oblečení. Analýzu konkurence realizuji na dvě prodejny Orsay v Karlových Varech. Jelikož zohledňuji dvě obchodní centra, musela jsem se zaměřit na mnoho obchodů. Na základě provedeného Mystery Shoppingu ve dvanácti obchodech jsem vyhodnotila sedm přímých konkurentů, a to: **RESERVED, C & A, Takko Fashion, TALLY WEiJL, New Yorker, H & M a Lindex**. Detailnější popis ke zmíněným přímým konkurentům se nachází níže v podkapitolách.

**Kenvelo** jsem nevyhodnotila jako přímého konkurenta, protože nabízí spíše sportovnější módu, kvalita jejich produktů není příliš dobrá a z interních zdrojů vím, že se tento obchod v OC Fontána bude na podzim zavírat. Personál Orsay v OC Fontána se obával otevření obchodu **TIMEOUT**. Otevření této pobočky bylo zahájeno dne 31. 5. 2012. Prodejna je umístěna přímo vedle obchodu Orsay. Obchod má poměrně malou prodejní plochu, přesto nabízí oblečení pro ženy i muže. Móda je opět sportovnější, spíše na běžné nošení, s cenami vyššími v porovnání s Orsay. Následně personál firmy velmi brzy zjistil, že se této firmě nemusí obávat (nebyla zaznamenána nižší frekvence zákazníků na prodejně Orsay v OC Fontána). Značka **GATE**, jejíž prodejna se nachází v OC Varyáda, prodává ne příliš kvalitní zboží (na prodejně jsem si povšimla, že z většiny zboží vyčnívají nitě, na mne zboží působilo jako nedokončené či šité „horkou jehlou“). Cena prodáváného zboží je ve srovnání s Orsay nižší, dle mého názoru je to spíše na úkor kvality. Myslím si, že se firma specifikuje především na mladší segment zákazníků. Na základě výše zmíněného obchodu GATE nehodnotím jako přímého konkurenta. Obchod **Marks & Spencer** má o několik tříd vyšší ceny (např. elegantní sako pro ženy stojí 2 249 Kč, v Orsay je běžně k sehnání substitut do tisícikoruny), proto opět nevyhodnocuji značku mezi přímé konkurenty. Prodejna **Reporter**, která se

nachází v OC Varyáda prodává tzv. street módu. V celé ČR existuje pouhých devět prodejen, firma prodává spíše přes webové stránky, z toho důvodu tuto značku neporovnávám s Orsay.

Oblečení se dále prodává v rámci centra Fontána v obchodech Sportisimo, Hi-Tech a SAM 73, nicméně tyto obchody prodávají převážně sportovní módu, na kterou se Orsay nezaměřuje. Dne 5. 4. 2013 byl otevřen nový butik E. L., který se specializuje taktéž na ženskou módu avšak v jiném směru. Nabízí pouze elegantní zboží – plesové šaty, bolerka, tuniky, overaly, společenské kalhoty a svou vlastní bižuterii. Na základě mého úsudku hodnotím kvalitu kladně. Ceny veškerého sortimentu jsou vyšší, nicméně výhodou je, že daný výrobek se vyskytuje na prodejně pouze v několika velikostech. V případě prodeje výrobku, již není možné zakoupit tentýž produkt. Značka má pouhých šest prodejen v celé ČR, z toho se pět poboček nachází v Praze.

Dalším možným konkurentem by mohl být i samotný hypermarket Tesco, jelikož také prodává oblečení, a to pod značkou F & F. Nicméně je tato móda součástí celého hypermarketu, kde se prodávají i potraviny. Nejedná se tedy o samostatný obchod s vlastním personálem.

Obchod Kara se specializuje pouze na kožené výrobky. Firma Bushman se zaměřila na oblečení spojené s cestováním, poznáním a dobrodružstvím. EXE Jeans je sportovnější móda, specifická pro své džíny. Společnost Benetton prodává své výrobky několikanásobně draž, je tedy zacílena na jiný segment zákazníků, proto také není přímou hrozbou pro Orsay. Výše vyjmenované značky jsou umístěny v obchodním centru Varyáda.

V odvětví prodeje módního oblečení neprovozují svou činnost jen značkové kamenné obchody, ale i e-shopy, zásilkové společnosti či soukromí prodejci nemající značku. Na našem území západočeského kraje se nalézá mnoho soukromníků prodávající oblečení bez konkrétní značky. Často jsou tito prodejci vietnamské národnosti. Tento sektor neuvádím jako možnou konkurenci, protože zákazníci firmy Orsay kladou na značku a její historii důraz. Zásilkové společnosti nabízejí své zboží prostřednictvím webových stránek či katalogu. Těchto společností je několik např. Halens, Klingel a Neckermann. Obdobně fungují i e-shopy, které nabízejí své zboží pouze přes internet. U těchto

prodejců je však jedna velká nevýhoda. Zákazník si nemůže zboží vyzkoušet, ohmatat či vidět jeho kvalitu před jeho objednáním.

Spádová oblast pro Karlovarský kraj jsou města Aš, Cheb, Sokolov, Kraslice, Ostrov, Mariánské Lázně, Karlovy Vary, Chodov a jiná menší města a obce. Největší město Karlovarského kraje jsou Karlovy Vary, kam se většina osob z přilehlých měst a obcí sjíždí na nákupy. V Karlových Varech existují pouze dvě obchodní centra, ve kterých má Orsay své pobočky. V Karlovarském kraji vzniklo nedávno nové obchodní centrum, a to ve městě Sokolov – nákupní centrum Michal. V tomto centru se nachází obchody GATE a Takko Fashion, které se vyskytují i v obchodních centrech v Karlových Varech. V Chebu jsou dvě nákupní střediska, a to nákupní centrum Pivovar, kde má Takko Fashion svojí další pobočku, a obchodní centrum Dragoun. V tomto centru jsou umístěny obchody: EXE Jeans, Hervis Sport a KIK Textil – Diskont.

Na základě provedeného výzkumu formou Mystery Shoppingu jsem porovnála ceny konkurenčních firem s firmou Orsay na konkrétním produktu. Jako vhodný produkt k porovnávání jsem zvolila bílou halenku, kterou by měla mít každá žena ve svém šatníku. Zhodnocení cenové politiky konkurence uvádím do přehledné tabulky (viz níže). U hodnocených konkurentů nejdříve uvádím charakteristické rysy značek, v jakém centru se nachází, zda nabízí členský klub či věrnostní program, zda kladou důraz na CSR marketing a shrnutí webových stránek. Na závěr jsem se zaměřila na přednosti a slabiny dané firmy, které rekapituluji do tzv. SW analýzy. Přednosti a slabiny posuzuji především na základě Mystery Shoppingu.

**Tab. č. 3: Zhodnocení cen u konkurenčních firem na konkrétním produktu**

<b>Obchod</b>	<b>Cena haleny v aktuální kolekci [v Kč]</b>	<b>Počet různých druhů halenek</b>	<b>Cena haleny ve slevě/akci [v Kč]</b>	<b>Počet různých druhů halenek</b>
<b>Orsay</b>	379, 549, 679	9	250, 400	6
<b>H &amp; M</b>	349, 599, 799	6	300, 400	2
<b>Takko Fashion</b>	349	1	149, 249	2
<b>Lindex</b>	700–899	7	200–499	5



<b>New Yorker</b>	379, 419	4	249	1
<b>TALLY WEiJL</b>	529, 1060	2	X	x
<b>RESERVED</b>	699–999	4	400	2
<b>C &amp; A</b>	225	2	X	x

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Ceny jsem hodnotila na klasické bílé halence, která mohla mít rukáv krátký i dlouhý. Nejhorší produkty byly v obchodě C & A, kde byly pouze dva druhy halenek stejného typu. První měla krátký rukáv, druhá dlouhý a byly vyrobeny ze 100% bavlny, tudíž byly velmi neforemné, nijak nezdůrazňovaly ženskou postavu a nebyly módního střihu. Prodejna TALLY WEiJL vlastnila dva druhy kvalitních halenek vysoce módního druhu, avšak velice předražené. New Yorker má ve své nabídce halenky moderní s dobrou kvalitou a přiměřenou cenou. Cenová politika aktuální kolekce firmy H & M je velmi podobná s Orsay, disponuje širokým výběrem halenek z aktuální kolekce, ve slevě však nikoli. Obchod Takko Fashion neměl mnoho druhů bílých halenek, zboží bylo na první pohled nekvalitní (utržené knoflíky apod.). Značka RESERVED měla stejné ceny halenek ve slevě, nicméně k prodeji byly pouze dva druhy. V aktuální kolekci jich bylo o málo více, avšak ceny byly vyšší než u Orsay. Společnost Lindex je nejvíce podobná Orsay, ať už počtem druhů, kvalitou či cenou produktů.

### 3.12.1 RESERVED

Značku vlastní společnost LPP, s. r. o., která má dalších 5 značek. První značka byla RESERVED, která na trh přišla poměrně pozdě, a to v roce 2000. V roce 2001 fungovalo již 24 obchodů. V současnosti má přes 340 poboček, kromě Polska jsou prodejny v dalších deseti zemích Evropy. Nabízí módní oblečení s dobrou kvalitou pro muže, ženy i děti. Firma prodává nejen oblečení, ale i boty, šátky, kabelky, tašky, pásky, plavky, spodní prádlo a bižuterii – náramky, náhrdelníky, náušnice, prstýnky. Nabízí rovněž členský klub, který skýtá výhody obdobné Orsay klubu. Rozdílem je status DELUXE, který zákazník získá po nasbírání 6 000 bodů. Tento status zahrnuje: extra slevu 20 % na vybrané zboží každý měsíc, prodlouženou dobu výměny na čtrnáct dní

(standardně mají jeden týden), zdarma úpravu zboží a extra akci „first minute“ v první den sezónních výprodejů. Značka RESERVED má pouze 20 poboček v celé ČR. [41]

V Karlových Varech se nachází jedna pobočka, a to v OC Fontána. Tento konkrétní obchod nenabízí zboží pro děti ani spodní prádlo. V nabídce má oblečení pouze pro ženy a muže. Velikosti pro ženy jsou od čísla 34 (XS) až do 46 (XXXL). Firma neklade důraz na CSR marketing. Webové stránky značky RESERVED působí na první moment velmi dobře a kvalitně (byly vytvořeny v roce 2011), ovšem po bližším zkoumání jsem usoudila, že nejsou zcela dokončené, protože některé záložky nefungovaly. Stránky mají zvukový doprovod, jsou přeloženy do pěti jazyků (polština, angličtina, čeština, ruština a ukrajinština). Aktuální kolekce jsou přehledně zpracovány, jsou focené na modelce v celém outfitu, ale i zvlášť po jednotlivých produktech. Na každém obrázku je visačka, která po kliknutí zobrazí cenu prezentovaného zboží. Záložka „PRODEJNY“ není dokončena, jelikož po zadání města se žádná pobočka nezobrazí. Chybí zde alespoň mapka se situovanými prodejny. Značka má dokonce svůj vlastní blog, který je bohužel zpracován jen v polštině a angličtině. Na záložce „NEWSLETTER“ můžeme zadat svůj e-mail, kam nám bude firma zasílat novinky ze svých aktuálních kolekcí. Webové stránky hodnotím velmi kladně a povedeně, jelikož plní svůj hlavní účel – prezentace zboží.

**Tab. č. 4: SW analýza RESERVED**

SW analýza	
Silné stránky	Slabé stránky
velmi široký sortiment	poměrně nová značka
přijatelné ceny	nepříjemný personál
široký záběr velikostí	neuspořádané zboží na prodejně
na webu zobrazení aktuální kolekce s cenami	přílišný hluk na prodejně
členský klub	nedokončené webové stránky

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

### 3.12.2 Takko Fashion

Historie firmy sahá až do roku 1982, kdy vzniklo založení společnosti v Německu pod názvem Modea. V roce 1999 se změnil název na Takko ModeMarkt, v roce 2003 značka vstoupila na český trh. V současnosti firma vlastní 1 704 poboček v 16 zemích Evropy, o něž pečuje více než 16 500 spolupracovníků. V ČR je zastoupeno 95 obchodů, nejnovější pobočka byla otevřena dne 6. 6. 2013 v Kadani. Firma v průběhu 30 let ušla dlouhou cestu, kdy si vydobyla své jméno od obchodníka na regionální úrovni až po mezinárodně uznávanou značku. Takko Fashion se na trhu etabluje jako prodejce zboží pro celou rodinu s příznivými cenami, ale i vysokou úrovní módního oblečení. Navrhují trendy módu pro volný čas i jiné příležitosti. Ve svých prodejnách nabízí módní oblečení, spodní prádlo, plavky, punčochy, ale i doplňky jako jsou tašky, pásky, řetízky, náramky a náušnice. Firma přikládá velký význam CSR marketingu – hlásí se k sociální spravedlnosti, ekologickému jednání a řídí se kodexem chování pod názvem „Code of Conduct“, kterému se zavazuje firma i všichni její dodavatelé. Zúčastněným nařizuje dodržování krajní nestrannosti, čestnosti a odpovědnosti. Krédo firmy zní: dobrá kvalita za výhodnou cenu. Ve vlastních laboratořích se prověřuje zpracování a vlastnosti materiálů zboží, které musí dodržovat zákonem stanovené hodnoty škodlivých látek. Takko Fashion má také svůj členský klub, tzv. VIP servis, který zahrnuje slevové akce, narozeninové překvapení, informační a prospektový servis, jež fungují skrz mailingovou komunikaci. [42]

Značka má v Karlovarském kraji tři obchody, a to v Karlových Varech v OC Fontána, v Sokolově v nákupním centru Michal a v Chebu v nákupním centru Pivovar. Mystery Shopping jsem prováděla v OC Fontána, tento obchod nabízí oblečení a doplňky pro děti, ženy a muže. V minulosti zde bylo prodáváno také spodní prádlo pro ženy, které od března není na prodejně dostupné. Módní oblečení pro ženy je k sehnání i ve větších velikostech (až 3XL), ovšem zboží ve velikosti 34, tedy XS, je téměř nedostupné. Obchod je vzdušný a velmi dobře osvětlený. Zaujalo mne, že po celé prodejně, tzn. ani ve výloze, nebyly figuríny. Oblečení bylo prezentováno pouze na bustách. Webové stránky firmy jsou velmi přehledně zpracovány. Jsou přeloženy do devíti světových jazyků. Na stránkách jsou ke zhlédnutí aktuální kolekce včetně ceny. Lze se přes ně

zaregistrovat do VIP servisu. Na stránkách jsou popsány veškeré aktivity firmy, web tedy hodnotím velmi kladně.

**Tab. č. 5: SW analýza Takko Fashion**

SW analýza	
Silné stránky	Slabé stránky
dlouhá historie firmy	horší kvalita zboží
věrnostní program	nedostatek formálního oblečení
velmi široký sortiment pro celou rodinu	prodejna nedisponuje figurínami
pro ženy nadměrné velikosti	přeplněnost otočných stojanů
příjemný personál obchodu	
nízké ceny	
dobře propracovaný CSR marketing	
na prodejně jsou letáky s akčním zbožím	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

### 3.12.3 C & A

Název firmy vyplývá ze jmen zakladatelů firmy, bratrů Clemense a Augusta Brenninkmeijerových, kteří založili firmu C & A v roce 1841 ve Sneeku v Holandsku, kde o 20 let později otevřeli svou první pobočku. Tito bratři stanovili měřítka pro maloobchod s oblečením, jako jsou standardní velikosti či možnost výměny oblečení. Dnes je firma vedena stále jako rodinný podnik, který má své prodejny takřka po celém světě. Společnost kupuje zboží od 900 dodavatelů ze 40 zemí. V Evropě se nachází více než 1 500 poboček ve 20 zemích, kde je jednoznačně největším trhem Německo a Nizozemí. Pracuje zde více než 36 000 zaměstnanců a v Evropě se nacházejí dvě centrály, a to v Bruselu a Düsseldorfu. Firma se na trhu prezentuje jako prodejce módy pro celou rodinu, což zajišťuje prostřednictvím svých 11 značek, které jsou od stylu trendy až po klasické a elegantní. Aktivně se zabývají CSR marketingem – ochrana spotřebitele (kontrola kvality), ochrana životního prostředí (využití biobavlny, úspora

vody a energií, redukce odpadů a používaných škodlivých látek) a podpora lidí (sponzoring, zlepšení pracovních podmínek, školení zaměstnanců za podpory evropských fondů). Cílem firmy je prodávat kvalitní, cenově dostupnou a vždy překvapivou módu. [26]

Obchod C & A se v Karlových Varech nachází v OC Fontána, kde byl otevřen v listopadu loňského roku. Myslím si, že tento obchod s módou je největší v centru. Personál Orsay se velmi obával otevření tohoto obchodu z důvodu ztráty zákazníků. Po několika dnech jim však samy zákaznice sdělovaly, že jsou z obchodu zklamané. Na prodejně je totiž zcela odlišné oblečení v porovnání s pražskými obchody, které není tolik atraktivní. Prodejna na své prodejní ploše nabízí módu pro muže, ženy i děti. V sortimentu se nacházejí velikosti pro korpulentnější dámy, které zde často nakupují. Hezká móda je také pro muže a děti, avšak pro ženy, které se zabývají aktuálními trendy, toho zde mnoho není, a proto Orsay o své zákaznice nepřišla. Dle mého mínění je na velkou prodejní plochu málo personálu, často se totiž stává, že zákazník čeká na kase několik minut, než ho personál obslouží. Webové stránky jsou kvalitně zpracovány, je zde mnoha informací o firmě a jejích aktivitách. Jsou přeloženy do 26 světových jazyků, kde je kvalitně zpracována i čeština. Aktuální kolekce je prezentována na fotografiích a videích, ceny k jednotlivým atributům však uvedeny nejsou.

**Tab. č. 6: SW analýza C & A**

SW analýza	
Silné stránky	Slabé stránky
velmi dlouhá historie firmy	žádný věrnostní program
velký rozsah velikostí	obchod v KV má jiné zboží než obchody v Praze
móda pro celou rodinu	málo personálu na prodejně v KV
ceny odpovídají kvalitě	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

### 3.12.4 TALLY WEiJL

Firma byla založena v roce 1984 ve Švýcarsku. V současnosti je zastoupena v 31 zemích po celém světě s více než 760 prodejen a zaměstnává přes 2 800 zaměstnanců. Nárůst prodejen se každoročně zvyšuje, jelikož se neustále zvyšuje počet franšizových partnerů firmy. Sídlo společnosti je umístěno v Basileji ve Švýcarsku a v centru Paříže se nachází její designérské studio. TALLY WEiJL se prezentuje jako přední mezinárodní módní značka, která navrhuje, vyrábí a prodává sexy módu pro mladé ženy a dívky. V ČR má 22 prodejen. TALLY WEiJL se řídí svým heslem „Totally sexy“. Nezabývá se CSR marketingem a nenabízí žádný věrnostní program. [43]

Prodejna v Karlových Varech OC Varyáda je poměrně malá, přesto působí vzdušně, světle a zboží je perfektně prezentováno. Pro ženy prodává trendy oblečení, doplňky, boty, plavky a spodní prádlo. Rozpětí velikostí není přílišné, na prodejně jsem našla velikosti od čísla 34 (XS) do 40 (L). S ohledem na kvalitu se mi zdálo zboží předražené, ovšem pokud nebylo ve slevě. Webové stránky jsou zajímavě zpracovány, avšak přeloženy pouze do dvou světových jazyků – angličtiny a němčiny. Vhodně je prezentováno zboží, jak různé kolekce na manekýnách, tak samostatně, společně s cenou v euru (zboží se však přes web zakoupit nedá). O firmě se toho příliš nedočteme, je zde pouze popsána historie firmy. Na stránkách je odkaz na blog firmy, který spravuje šest dívek, jedna se jménem Tally.

**Tab. č. 7: SW analýza TALLY WEiJL**

SW analýza	
Silné stránky	Slabé stránky
vysoce módní zboží	žádný věrnostní program
přehledný, vzdušný a světlý obchod	žádný důraz na CSR marketing
personál pobočky příjemný	zboží je dražší s ohledem na kvalitu

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

### 3.12.5 H & M

Historie firmy H & M (Hennes & Mauritz) sahá až do roku 1947, kdy byl otevřen první obchod ve Švédsku. Dnes mají téměř 2 800 obchodů ve 49 zemích celého světa. Největším trhem je Německo, následuje USA, Velká Británie a Francie. Na některých trzích spolupracuje s franšizovými partnery, přesto franšizing není součástí obecné strategie expanze. Současná strategie firmy má za cíl zvýšení počtu prodejen o 10–15 % ročně. H & M Group se skládá ze šesti nezávislých značek – H & M, COS, Monki, Weekday, Cheap Monday a & Other Stories, jež zaměstnávají přes 104 000 zaměstnanců.

Firma se zabývá CSR marketingem – dbá na životní prostředí, ekologii a sociální standardy, které jsou řízeny kodexem chování. Společnost se však netají tím, že je velmi složitý kodex u svých dodavatelů dodržet, jelikož spolupracuje přes 800 různých dodavatelů z Evropy a Asie, u kterých je problém s řešením spravedlivých mezd. Snaží se podporovat recyklaci použitých oděvů. Zabývají se také sponzoringem – ročně věnují zhruba 12,5 milionů v USD nadaci UNICEF, která pomáhá dětem v rozvojových zemích. [31]

V Karlových Varech se prodejna nachází v OC Varyáda, kde je největším obchodem s módou. V sortimentu nabízeného zboží se nachází módní oblečení, boty, spodní prádlo, plavky, župany, pyžama, teplákové soupravy, doplňky, bižuterie, a dokonce i kosmetika. Obchod je rozdělen na přední – dámskou část se samostatným koutkem spodního prádla a zadní – dětskou část. Zboží je dle nejaktuálnějších trendů s velmi dobrou kvalitou, avšak za vyšší ceny. Nakupování v tomto obchodě je velice neosobní – personál nepozdraví žádného příchozího, hlasitě rozebírá své osobní záležitosti, neuklízí zboží po prodejně v rámci dne a dámská část je velmi tmavá. Webové stránky firmy mají velmi široký záběr přeložený do sedmi světových jazyků – angličtina, čínština, němčina, italština, španělština, švédština a francouzština. Velký rozsah však způsobuje nepřehlednost stránek.

**Tab. č. 8: SW analýza H & M**

SW analýza	
Silné stránky	Slabé stránky
vysoce módní zboží	žádný věrnostní program
spodní prádlo pro ženy	dražší ceny
důraz na CSR marketing	nepříjemný personál
dlouhá historie značky	neosobní přístup
velmi široký sortiment	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

### 3.12.6 Lindex

Firma pochází ze Švédska, kde byla založena roku 1954. V severní Evropě se také stal jedním z předních módních řetězců. Dnes má firma 430 prodejen ve Skandinávii, Pobaltí, Rusku, střední Evropě, Bosně a Hercegovině a na Středním východě. V ČR má zatím pouhých 17 poboček. Lindex nevlastní žádné továrny, spolupracuje s přibližně 250 dodavateli z Evropy a Asie. Společnost klade velký důraz na CSR marketing – odpovědnost za životní prostředí, sociální odpovědnost, bezpečnost výrobku a recyklování bavlny. Firma nemá žádný věrnostní program. [35]

Prodejna v Karlových Varech se nachází v OC Varyáda. Obchod má poměrně velkou prodejní plochu, na které prodává zboží pro ženy a děti. Sortiment pro ženy zahrnuje módní oblečení, plavky, spodní prádlo, noční košile, bižuterii, doplňky, boty a mnoho druhů silonek. Překvapil mne velký výběr punčochových kalhot a silonek, jež jsem v žádném z výše uvedených obchodů neviděla. Přijdou si zde na své i ženy oblejších tvarů, jelikož nabízí velikosti typu Generous, které zahrnují velikosti L–3XL. Prodejna je bohužel tmavá a málo osvětlená, reálné barvy jsou tudíž zkresleny. Zboží bylo přehršel, většina stojanů byla přeplněna. Na prodejně byli k dispozici tři prodavačky a dva muži z ochranky. Nikdo z personálu nás nepozdravil, navíc mladé prodavačky hlasitě rozebíraly své osobní záležitosti v okolí kasy. Webové stránky firmy jsou velice



kvalitně zpracovány. Jsou přeloženy do 36 jazyků, kde je zahrnuta i čeština. Je zde mnoho informací o firmě a jejích aktivitách. Prostřednictvím stránek jsem se dozvěděla, že firma prodává nejen prostřednictvím kamenných poboček, ale i přes svůj vlastní e-shop, který je platný i pro ČR. Zboží je možné zaslat na adresu za poplatek 175 Kč, či bezplatné osobní vyzvednutí v nejbližším kamenném obchodě. Zde je možné zboží vyzkoušet a popřípadě ihned vyměnit či vrátit bez jakéhokoli poplatku. Tento nápad hodnotím velice kladně, tato služba je pro firmu jistou konkurenční výhodou.

**Tab. č. 9: SW analýza Lindex**

SW analýza	
Silné stránky	Slabé stránky
důraz na CSR marketing	žádný členský klub
velmi široký sortiment pro ženy	tmavý a málo osvětlený obchod
dobry poměr cena a kvalita	personál pobočky
e-shop pro ČR	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

### 3.12.7 New Yorker

První obchod byl otevřen v Německu v roce 1971. Dnes má firma 968 obchodů ve 38 zemích Evropy, patří tak mezi největší módní firmy v Evropě. Zaměstnává přes 16 000 zaměstnanců, kteří obslouží přes 4 miliony zákazníků měsíčně. V ČR se nachází 46 prodejen. I když se v posledních letech neustále mluví o finanční krizi, společnost zaznamenává zvyšující se zisky. New Yorker se prezentuje jako mladistvá trendy móda, která prodává elegantní i sportovní oblečení, doplňky, plavky, spodní prádlo a boty pro ženy a muže. Centrála se nachází v Německu ve městě Braunschweig. Firma zvládá celý proces od návrhu přes výrobu až k úspěšnému prodeji módy. New Yorker podporuje formou sponzoringu různé projekty jako např. sportovní kluby, hudební festivaly a jiné kulturní akce. V nouzových situacích jakými jsou zemětřesení či povodně okamžitě a bez problémů poskytnou finanční výpomoc. V roce 2008 založila vlastní nadaci, která podporuje kulturní vzdělanost sociálně znevýhodněných dětí.

V rámci CSR marketingu dodržují kodex chování, jenž zajišťuje bezpečnost zdraví svých zaměstnanců při práci. Přísně zakázala používání techniky pískování, díky které je možné vytvoření tzv. obnošeného vzhledu u džinsů. [37]

Prodejna New Yorker je umístěna v Karlových Varech v OC Varyáda. Prodává se zde móda pro muže a ženy. Sortiment zahrnuje trendy oblečení, spodní prádlo, doplňky, bižuterii, boty, a minulý rok byly přidány i ponožky a tkaničky. Obchod je poměrně velký, dobře prosvětlený a zboží je přehledně prezentováno. Cena veškerého sortimentu odpovídá kvalitě. Webové stránky jsou přehledně zpracovány a přeloženy do 32 světových jazyků, kde je na výběr i čeština. Bohužel ne všechny záložky jsou do češtiny přeloženy, např. veškeré informace o firmě jsou pouze v angličtině a němčině. Aktuální zboží je fotografováno na modelech a modelkách bez uvedení cen.

**Tab. č. 10: SW analýza New Yorker**

SW analýza	
Silné stránky	Slabé stránky
kvalitní zboží za přiměřené ceny	neexistence členského klubu
velmi široký sortiment	málo propracovaný CSR marketing
přehledný vzhled obchodu	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

### 3.13 Návrhy a doporučení pro prodejny Orsay v Karlových Varech

Vhodné návrhy a doporučení jsem předložila na základě SWOT analýzy, analýzy konkurence, SW analýz vybraných konkurentů, ankety spokojenosti zákazníků a marketingového mixu firmy. Dle provedené analýzy konkurence jsem porovnála jejich marketingové aktivity s firmou Orsay. Po realizaci Mystery Shoppingu u jednotlivých firem jsem usoudila, že Orsay má cenovou politiku vhodně zavedenou, a tudíž není nutné ceny výrobků jakkoli měnit. Na základě ankety, která zjišťovala spokojenost zákazníků, doporučuji v prodejně OC Fontána snížit počet stojanů a naopak přidat alespoň jeden či dva stoly. Takto totiž prodejna působí menší, než ve skutečnosti je. Personálu v prodejně OC Varyáda doporučuji častěji srovnávat oblečení po prodejně

v průběhu dne a být k zákazníkům vstřícnější. Co se týče sortimentu, doporučuji firmě obecně zavést spodní prádlo a silonky, které zákaznice vyžadují. Plavky doporučuji více propracovat, odlišit je od sebe střihem i detaily.

Dle vypracovaného marketingového mixu a SWOT analýzy je nutné, aby pobočky zlepšily především svou marketingovou komunikaci.

#### **Návrh marketingové komunikace:**

- **Reklama** – reklama se uskutečňuje pouze v rámci reklamního focení nových kolekcí na plakáty a jiné propagační materiály firmy, dále formou článků a fotografií prostřednictvím módních časopisů. Pobočky v obchodních centrech mají reklamní činnost velmi nízkou (pouze módní přehlídky na příležitostných akcích OC a obchod v OC Varyáda propaguje svou aktuální kolekci skrz informační leták centra). Přitom obě obchodní centra nabízí v rámci nájemného bezplatnou reklamu mnohem širší. Obchodní centra poskytují: stojany na letáky a katalogy, reklamní plochy v centru o velikosti A1, MP3 rádiové spoty do interního rádia OC a reklamu přes internetové stránky daného OC (umístění vlastního letáku v akci či ve slevě, pohyblivý nebo statický banner o rozměru 240x85 pixelu). Pokud by prodejny využívaly všech dostupných reklamních prostředků, které jim OC nabízí ZDARMA, mohly by tak zvýšit počet svých potenciálních zákazníků. Další formu reklamy bych navrhovala prostřednictvím outdoor medií pomocí billboardu v místech, kde se koncentrují potenciální zákaznice, např. v Karlových Varech v okolí KV Areny, která nabízí venkovní propagaci na průčelí a zábradlí stadionu. Eventuálně přímo v centru města na nově zřízené LED obrazovce eLite oVision. Výše zmiňovaná doporučení by mohla být vhodným odlišením se od konkurence, čehož chce firma nejspíše docílit.
- **Vztahy s veřejností** – v rámci PR se v prodejně OC Varyáda konal event marketing, který byl dle mého názoru nedokonalý. Program končil ve 22:00, což bylo vzhledem k zavírací době centra (21:00) pozdě. Víím také, že zákaznice se kupily jen do 20:00, pak nastala doba, kdy všichni odjeli a prodavačky tam zůstaly až do konce programu samy. Příště by bylo vhodné přizpůsobit čas akce centru a pracovním dobám zákaznic. Na poměrně malou prodejní plochu bylo

k dispozici zhruba deset prodavaček. Zdá se mi to zbytečným nákladem, jelikož služeb celého personálu nebylo možné využít. Pokud by se ponechal počet prodavaček, program by měl být ve větší prodejně, kterou je OC Fontána. Vedení se rozhodlo pro Orsay OC Varyáda z toho důvodu, protože má již několik let vyšší obrat. Nicméně pokud by byla událost lépe prezentovaná na obou pobočkách, nebyl by problém pro zákaznice dostavit se do jiné prodejny.

- **Internetové stránky firmy Orsay** – firma by skrz své webové stránky měla především informovat o svých kolekcích a uvádět u příslušných výrobků ceny v českých korunách. Dále firmě doporučuji vytvořit e-shop i pro Českou republiku, který bude nabízet doručení zboží na adresu objednavatele za paušální poplatek či možnost bezplatného osobního vyzvednutí na kamenné prodejně. Doporučuji prodloužit dobu výměny či vrácení zboží na 30 dní při volbě nákupu přes e-shop.

Myslím si, že CSR marketing má firma velmi dobře propracovaný, nicméně zákaznice o těchto aktivitách nejsou informovány (pouze prostřednictvím internetových stránek v německém jazyce). Jestliže chce firma CRS marketing využívat jako konkurenční výhodu, musí tuto skutečnost lépe propagovat. Orsay by mohla vytvořit dvoustránkový leták, který by byl umístěn na všech prodejnách v okolí pokladny či navrhnout visačky pro zboží, které je vyráběno velmi šetrnými postupy, např. na džíny „obnošeného“ vzhledu není použita tzv. metoda pískování (technika pro úpravu povrchu džínů využívající proud písku pod vysokým tlakem).

Na závěr bych však ráda zdůraznila skutečnost, že jednotlivé pobočky nemohou výrazně měnit základní koncepty přicházející z centrály jednak proto, že nemají k dispozici samostatné finanční prostředky, ale také se musí striktně řídit jejími příkazy. Proto ani mé doporučení nemohou být nikterak zásadní a strategického rázu.

## 4 Závěr

Ve své bakalářské práci jsem se snažila především dobře identifikovat konkurenty poboček Orsay v Karlových Varech a zaměřit se na jejich marketingové aktivity. Zaměřila jsem se tedy konkrétněji na firmy H & M, C & A, RESERVED, Takko Fashion, TALLY WEiJL, Lindex a New Yorker, u kterých jsem provedla osobní Mystery Shopping, jež jsem dále implikovala do následné analýzy konkurence. Bylo velmi zajímavé sledovat chování prodejců, cenovou a výrobovou politiku konkurenčních firem. Konkurenční výhoda firmy tedy spočívá v důkladném propracování CSR marketingu, hloubce sortimentu, vysoké kvalitě výrobků odpovídající ceně, neustálé inovaci produktů a veškerých procesů firmy, členském klubu, snaze o zavedení nového zboží, dlouhé historii a silné značce.

Nejdůležitější pro pobočky v Karlových Varech je to, aby měly neustálý dostatek zákazníků, kteří následně zajistí dostatečně vysoký finanční obrat, a tak budou mít perspektivu z dlouhodobějšího hlediska. Proto je hlavním cílem věnovat se zákaznicím na sto procent, personál musí být milý, usměvavý a ochotný s čímkoli pomoci. Lidský faktor je v obchodě obecně velmi důležitý, jelikož pokud se zákaznice na prodejně střetne s nepříjemnou obsluhou, je velmi pravděpodobné, že do téhož obchodu již nikdy nevstoupí. Pokud celý personál obou poboček bude mé doporučení dodržovat, zajistí si tak konkurenční výhodu oproti ostatním firmám. Vedoucí obou poboček by se měly zaměřit na lepší propagaci v rámci centra, která je nabízena bezplatně, protože i tímto způsobem mohou získat nové zákaznice.

Vytvoření této práce pro mě bylo velkou zkušeností. Mohla jsem si prakticky vyzkoušet potřebné analýzy a rozborů, které jsem doposud znala pouze z teorie. Naučila jsem se, co vše je nutné zohledňovat v konkurenčním prostředí a co všechno musí podnik udělat a podstoupit, aby byl lepší než zmiňovaná konkurence. Byla bych velmi potěšena, kdyby mé doporučení a návrhy zohlednily vedoucí obou poboček v praxi.

## 5 Seznam tabulek a obrázků

Obr. č. 1:	SWOT analýza .....	11
Obr. č. 2:	Portfolio matice BCG .....	12
Obr. č. 3:	Logo firmy .....	21
Obr. č. 4:	Původní logo firmy platné do konce roku 2010 .....	27
Obr. č. 5:	Vzhled pobočky Orsay v OC Fontána .....	41
Obr. č. 6:	Vzhled pobočky Orsay v OC Varyáda .....	42
Tab. č. 1:	SWOT analýza firmy Orsay.....	43
Tab. č. 2:	Vyhodnocení Mystery Shoppingu.....	52
Tab. č. 3:	Zhodnocení cen u konkurenčních firem na konkrétním produktu.....	57
Tab. č. 4:	SW analýza RESERVED .....	59
Tab. č. 5:	SW analýza Takko Fashion.....	61
Tab. č. 6:	SW analýza C & A.....	62
Tab. č. 7:	SW analýza TALLY WEiJL.....	63
Tab. č. 8:	SW analýza H & M.....	65
Tab. č. 9:	SW analýza Lindex .....	66
Tab. č. 10:	SW analýza New Yorker .....	67

## 6 Seznam použitých zkratek

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
atp.	a tak podobně
CSR	corporate social responsibility (společensky odpovědný marketing)
č.	číslo
ČR	Česká republika
hod.	hodin
IT	informační technologie
Kč	koruna česká
KV	Karlovy Vary
MHD	městská hromadná doprava
MS	Mystery Shopping
např.	na příklad
obr.	obrázek
OC	obchodní centrum
pozn.	poznámka
PŠČ	poštovní směrovací číslo
s.	strana
SA	sales assistant či shop assistant (prodavačka)
tj.	to je
TV	televize
tzv.	tak zvané či tak zvaně
vel.	velikost

## 7 Seznam použité literatury

### Monografie

- [1] BOUČKOVÁ, Jana a kol. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.
- [2] FORET, Miroslav a Věra FORETOVÁ. *Marketing místního rozvoje a cestovního ruchu: Distanční studijní opora*. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická, 2008. ISBN 978-80-903914-3-7.
- [3] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0447-1.
- [4] CHURCHILL, Gilbert A. a J. Paul PETER. *Marketing: Creating Value for Customers*. 11. edition. Boston: Irwin, 1994. ISBN 0-256-12539-2.
- [5] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [6] JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ. *Marketing služeb*. Praha: Grada, 2000. ISBN 80-7169-995-0.
- [7] KOTLER, Philip a G. ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0513-3.
- [8] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 12. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [9] KOTLER, Philip, V. WONG, J. SAUNDERS a G. ARMSTRONG. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [10] SOLOMON, Michael R., Greg W. MARSHALL a Elnora W. STUART. *MARKETING očima světových marketing manažerů*. Brno: Computer press, 2006. ISBN 80-251-1273-X.
- [11] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005. ISBN 80-86898-48-2.



[12] TELLIS, Gerard J. *Reklama a podpora prodeje*. Praha: Grada, 2000. ISBN 80-7169-997-7.

[13] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Marketing od myšlenky k realizaci*. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-45-0.

[14] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2721-9.

[15] VYSEKALOVÁ, Jitka a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Psychologie reklamy*. 2. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0402-1.

### **Periodické publikace**

[16] Brožura CSR. *Zaměstnanecký časopis BACKSTAGE*. 2013, zima, č. 27.

[17] Company Day: Corporate objectives 2013–2015. *Zaměstnanecký časopis BACKSTAGE*. 2012, léto, č. 25, s. 4-5.

[18] Employee branding v oblasti prodeje. *Zaměstnanecký časopis BACKSTAGE*. 2013, zima, č. 27, s. 5.

[19] KROFIÁNOVÁ, Daniela. Jak na zákazníka? Multisenzoricky!. *Moderní obchod*. 2011, č. 9, s. 48–49. ISSN 1210-4094.

[20] Nově otevřené prodejny. *Zaměstnanecký časopis BACKSTAGE*. 2012, léto, č. 25, s. 8–9.

[21] Nový koncept výloh. *Zaměstnanecký časopis BACKSTAGE*. 2012, podzim/zima, č. 26, s. 10–11.

[22] ORSAY Jeans. *Zaměstnanecký časopis BACKSTAGE*. 2012, léto, č. 25, s. 10.

[23] Péče o zaměstnance jako konkurenční výhoda: Řízení procesu ochrany zdraví při práci. *Moderní řízení*. 2012, č. 10, s. 22–23. ISSN 0026-8720.

[24] Plán Julia 2010–2013. *Zaměstnanecký časopis BACKSTAGE*. 2011, podzim, č. 22, s. 6.

[25] Road Show 2011. *Zaměstnanecký časopis BACKSTAGE*. 2011, léto, č. 21, s. 18.

## Elektronické zdroje

- [26] C & A [online]. [2013] [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: <http://www.c-and-a.com/cz/cz/corporate/>.
- [27] Firma - O nás: Fakta & čísla. *Orsay* [online]. 2009 [cit. 2013-03-21]. Dostupné z: <http://world.orsay.com/cz/firma/o-nas/fakta-cisla/>.
- [28] Firma - O nás: Kým jsme. *Orsay* [online]. 2009 [cit. 2013-03-21]. Dostupné z: <http://world.orsay.com/cz/firma/o-nas/kym-jsme/>.
- [29] Firma: Prodejny. *ORSAY* [online]. 2010 [cit. 2013-03-22]. Dostupné z: <http://world.orsay.com/cz/firma/prodejny/storefinder/>
- [30] FLIESS, Barbara, H. J. LEE, O. L. DUBREUIL a O. R. AGATIELLO. OECD TRADE POLICY PAPERS. *CSR and Trade: Informing Consumers about Social and Environmental Conditions of Globalised Production: Part I* [online]. 2007 [cit. 2013-04-21]. 47. ISSN 1816-6873. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.1787/246322000033>.
- [31] *H & M* [online]. [2009–2013] [cit. 2013-04-24]. Dostupné z: <http://www.hm.com/>.
- [32] HÁLEK, Vítězslav. Prezentace k přednáškám z předmětu MARKETING: 03. Marketingové procedury a nástroje. *Vítězslav Hálek* [online]. 2013 [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://www.halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky6/mprp6.php?l=03&projection&p=12>.
- [33] Home. *Orsay* [online]. 2009 [cit. 2013-03-22]. Dostupné z: <http://world.orsay.com/cz/home/>.
- [34] KLIMÁNKOVÁ, Gabriela. Neuvážený vstup na trh může podnikateli srazit vaz. *Podnikatel.cz* [online]. 2009 [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/neuvazeny-vstup-na-trh-muze-podnikateli-srazit-vaz/>.
- [35] *Lindex* [online]. 2010–2013 [cit. 2013-04-24]. Dostupné z: <http://www.lindex.com/cz/>.
- [36] *Obchodní centrum Fontána* [online]. 2004–2009 [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <http://www.oc-fontana.cz/cz>.

- [37] *New Yorker* [online]. 2011–2013 [cit. 2013-04-24]. Dostupné z: <https://www.newyorker.de/cz/>.
- [38] *Obchodní centrum Varyáda* [online]. 2010 [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <http://www.varyada.cz/>.
- [39] OBCHODY A SLUŽBY: Orsay. *EUROPARK Štěrboholy* [online]. 2002–2012 [cit. 2013-03-22]. Dostupné z: [http://www.europark.cz/cz/obchody\\_a\\_sluzby/orsay](http://www.europark.cz/cz/obchody_a_sluzby/orsay).
- [40] Obchody a služby: ORSAY. *Obchodní centrum Fontána* [online]. 2004–2009 [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <http://www.oc-fontana.cz/cz/obchody-a-sluzby/orsay.php>
- [41] RESERVED. *Lpp, S.A* [online]. 2012 [cit. 2013-04-04]. Dostupné z: <http://lpp.com.pl/firma/reserved>.
- [42] *Takko Fashion* [online]. © 2012 [cit. 2013-04-24]. Dostupné z: [http://www.takko-fashion.com/cs\\_cz/takko-fashion.html](http://www.takko-fashion.com/cs_cz/takko-fashion.html).
- [43] *Tally Weijl* [online]. 2012 [cit. 2013-04-24]. Dostupné z: <https://www.tally-weijl.com/>.

## **8 Seznam příloh**

**Příloha A:** Mapa umístěných poboček firmy Orsay v České republice

**Příloha B:** Podnikový plán na roky 2012–2015

**Příloha C:** Nový vzhled výloh

**Příloha D:** Vzhled nově otevřených prodejen podle projektu Julia

**Příloha E:** Umístění pobočky Orsay v OC Fontána

**Příloha F:** Umístění pobočky Orsay v OC Varyáda

**Příloha G:** Anketa

**Příloha H:** Grafické znázornění skladby respondentů z vyhodnocené ankety

**Příloha CH:** Grafické znázornění rozboru sortimentu a povědomí o firmě/značce

**Příloha I:** Grafické znázornění rozboru poboček OC Fontána a OC Varyáda

**Příloha J:** Mystery Shopping dotazník

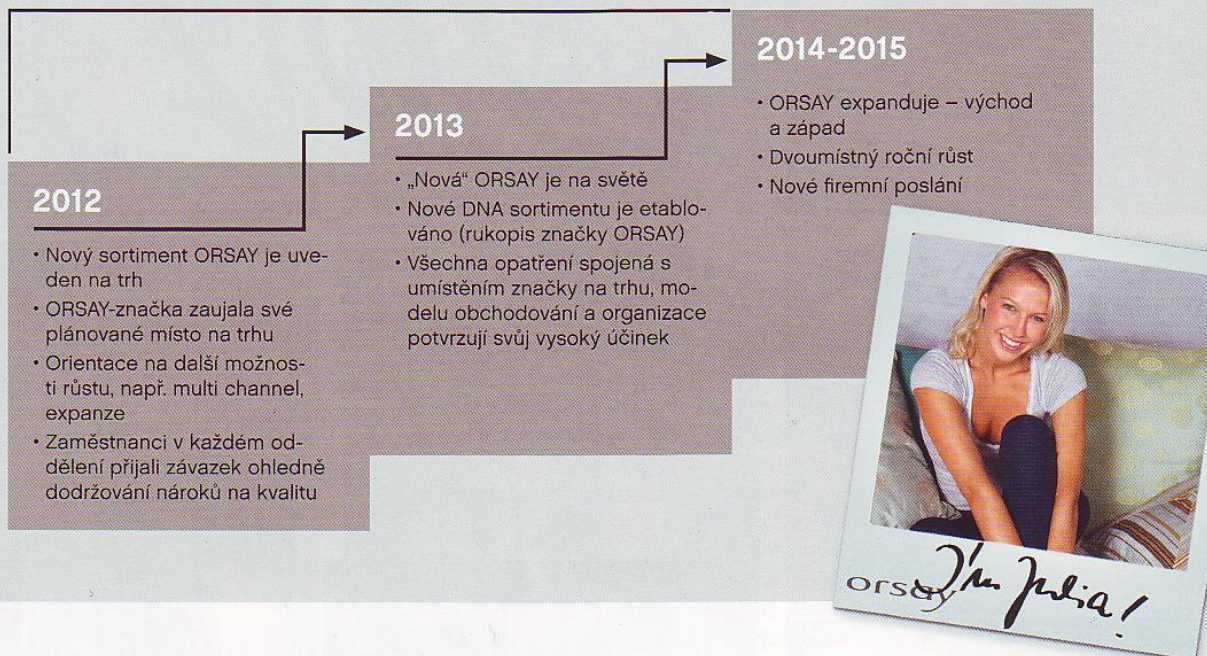
**Příloha A:** Mapa umístěných poboček firmy Orsay v České republice



Zdroj: [29]

## Příloha B: Podnikový plán na roky 2012–2015

### Plán ORSAY 2012-2015



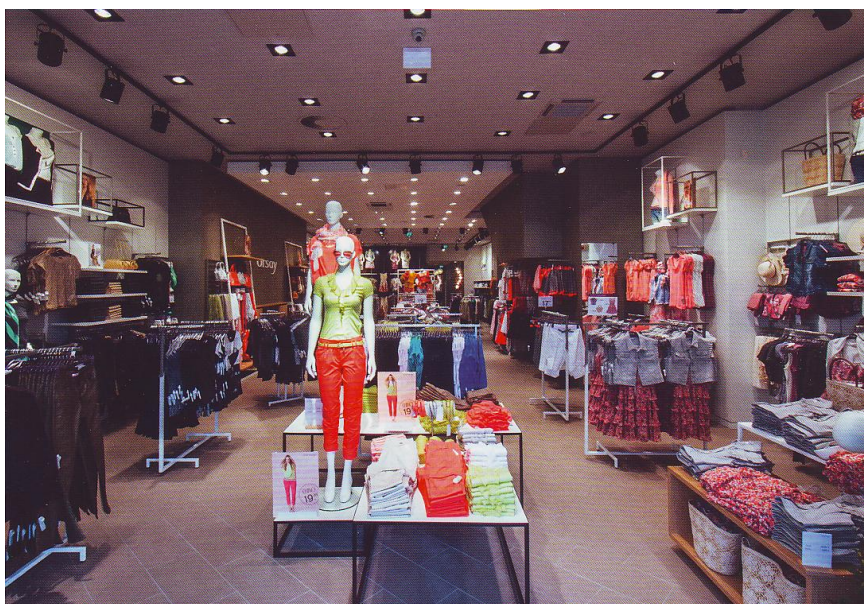
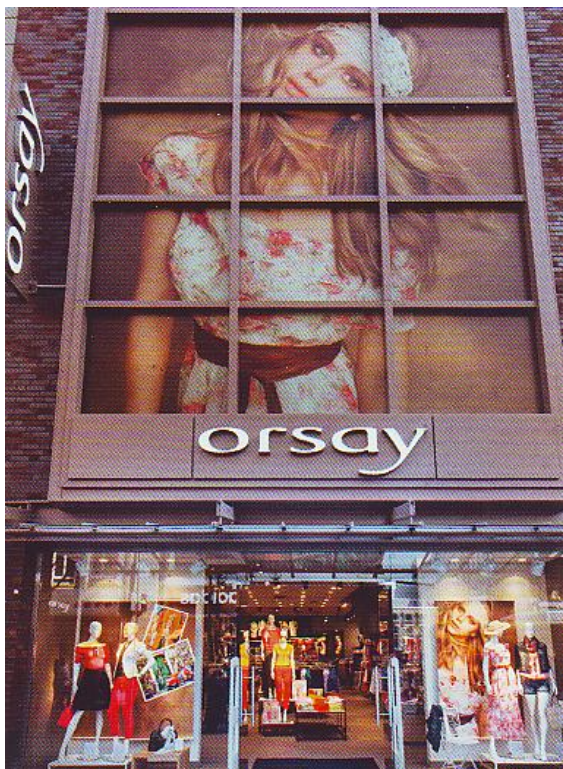
Zdroj: [17]

## Příloha C: Nový vzhled výloh



Zdroj: [21]

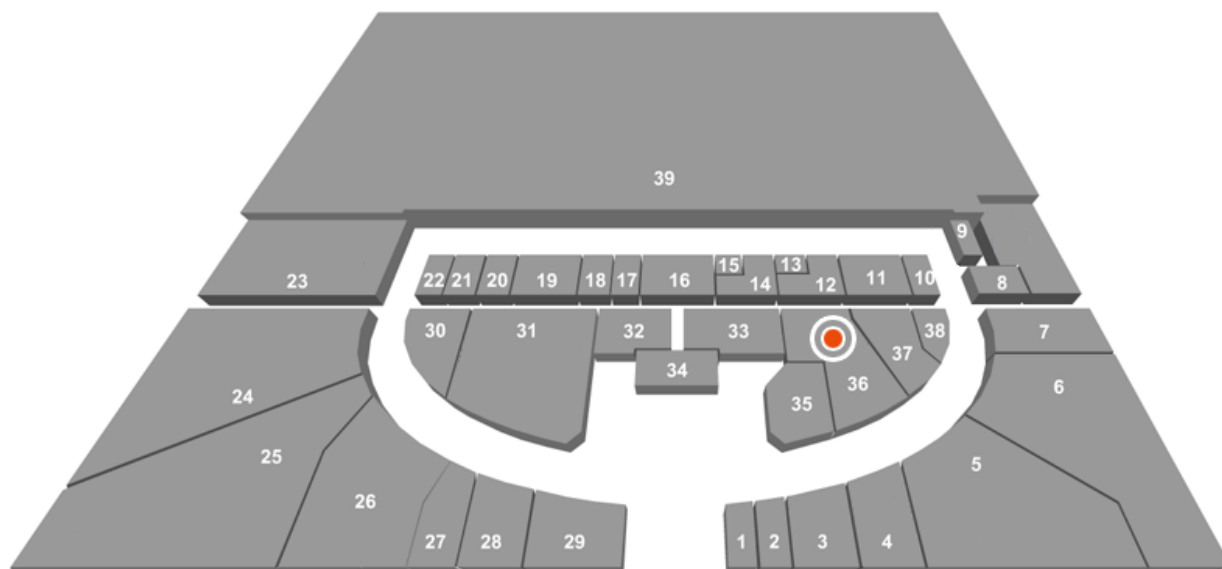
**Příloha D: Vzhled nově otevřených prodejen podle projektu Julia**



Zdroj: [20]

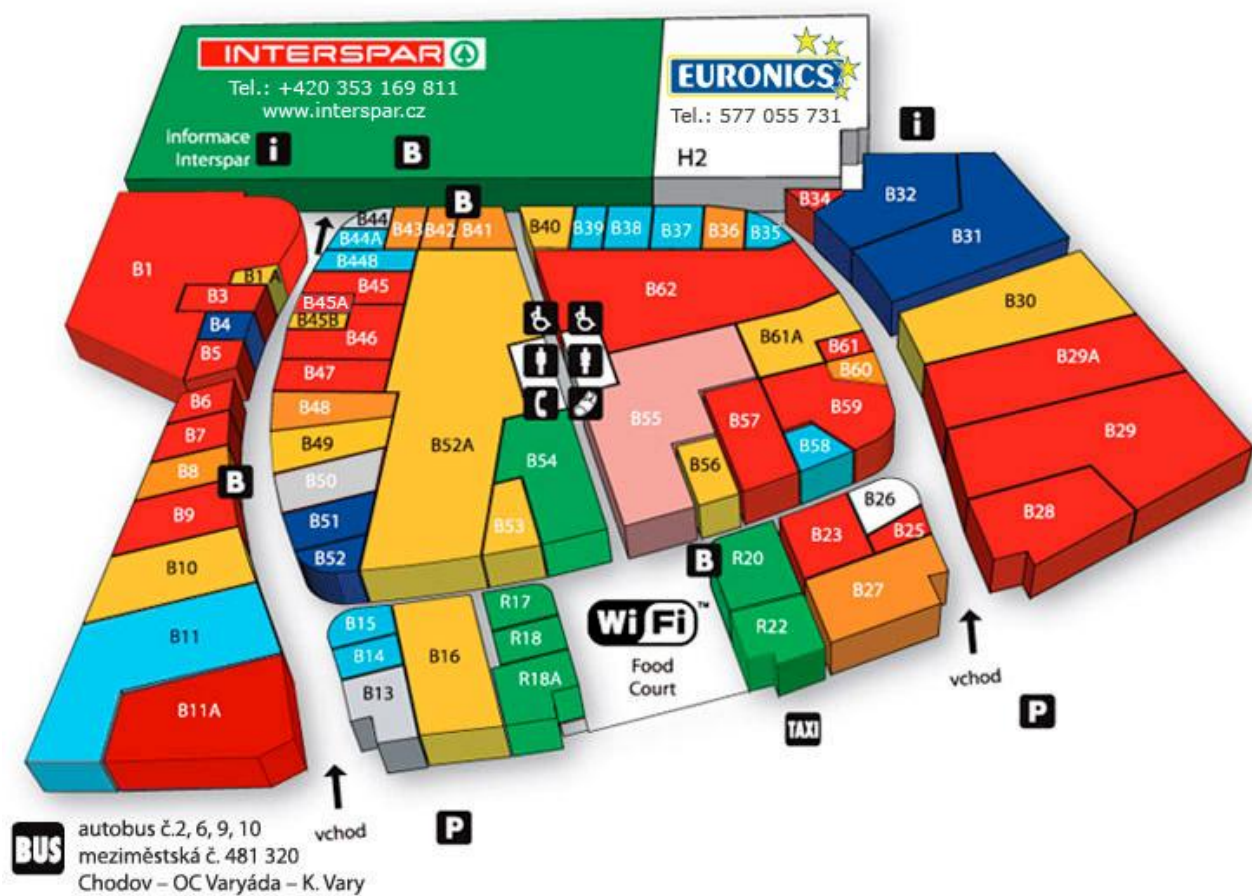


**Příloha E:** Umístění pobočky Orsay v OC Fontána



Zdroj: [40]

## Příloha F: Umístění pobočky Orsay v OC Varyáda



Pozn.: Pobočka Orsay se nachází pod označením B59

Zdroj: [38]

## **Příloha G: Anketa**

Dobrý den,

jsem studentka Fakulty ekonomické Západočeské univerzity v Plzni. Touto cestou bych Vás ráda požádala o vyplnění níže uvedené ankety. Anketa je součástí mé bakalářské práce a má sloužit k následnému výzkumu v praktické části této práce. Cílem ankety je zjistit celkovou spokojenost zákazníků.

1. Znáte značku dámského oblečení Orsay? (Jestliže neznáte, pokračujte na otázku č. 9)

- a) ano, znám
- b) ne, neznám

2. Jak hodnotíte šířku sortimentu? (Oznámkujte jako ve škole: 1 – velmi široká, 2 – dostatečně široká, 3 – dostačující, avšak doplnila byste např. plavky, ponožky, atd., 4 – velmi nedostatečná, doplnila byste mnohem více druhů).

1      2      3      4

3. Jestliže jste v předchozí otázce udělily známku 3 či 4, co podle Vás v sortimentu chybí? Napište konkrétní produkty.

.....

4. Jak hodnotíte cenovou relaci? (1 – velmi levné zboží, 2 – dostupné ceny, 3 – dražší zboží, 4 – velmi drahé, až předražené zboží, 5 – záleží na konkrétním produktu)

1      2      3      4      5

5. Jak hodnotíte kvalitu zboží? (1 – velice kvalitní, 2 – dobrá kvalita, 3 – horší kvalita, 4 – velice špatná kvalita)

1      2      3      4

Nyní se zaměříme na porovnání poboček Orsay v OC Fontána (Tesco) a Orsay v OC Varyáda (InterSpar):

6. Jak hodnotíte image obchodů Orsay v jednotlivých případech? (1 – velmi dobrá, 2 – dobrá, 3 – dostačující, 4 – nehezká/nedostačující)

	OC Fontána (Tesco)				OC Varyáda (InterSpar)			
Čistota	1	2	3	4	1	2	3	4
Velikost prostoru	1	2	3	4	1	2	3	4
Upravenost (srovnanost) oblečení	1	2	3	4	1	2	3	4
Vzhled vnitřního interiéru (vybavení)	1	2	3	4	1	2	3	4
Vstřícnost (ochota) personálu	1	2	3	4	1	2	3	4

7. Jak často chodíte nakupovat do Orsay? (1 – alespoň jednou týdně, 2 – alespoň jednou měsíčně, 3 – několikrát do roka, 4 – méně často)

OC Fontána (Tesco)

OC Varyáda (InterSpar)

1 2 3 4

1 2 3 4

8. Jak hodnotíte otevírací dobu v jednotlivých obchodech Orsay? Uvedené časy jsou od pondělí do neděle. (1 – velice dobrá, 2 – dobrá, 3 – dostačující, 4 – nedostačující/nevyhovující)

OC Fontána (Tesco) 10:00–20:00

OC Varyáda (InterSpar) 09:00–21:00

1 2 3 4

1 2 3 4

9. Do jaké věkové kategorie patříte?

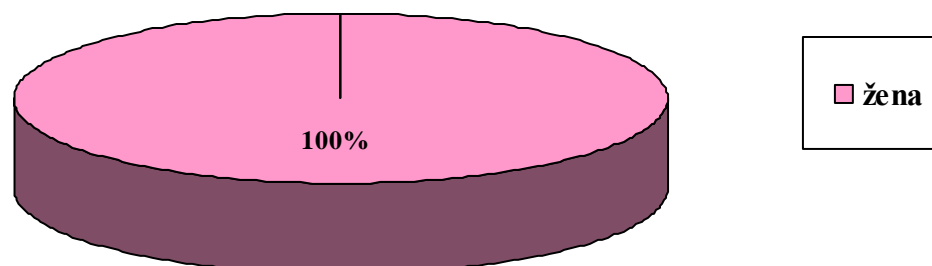
a) 0 – 17 let   b) 18 – 30 let   c) 31 – 40 let   d) 41 – 50 let   e) 51 – 60 let   f) více než 61

10. Vaše dosažené vzdělání?

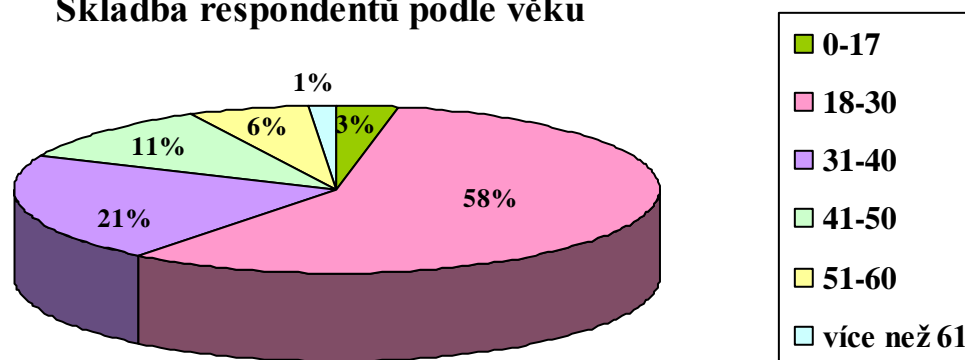
a) základní   b) vyučen   c) s maturitou   d) bez maturity   e) vyšší odborné  
f) vysokoškolské

**Příloha H:** Grafické znázornění skladby respondentů z vyhodnocené ankety

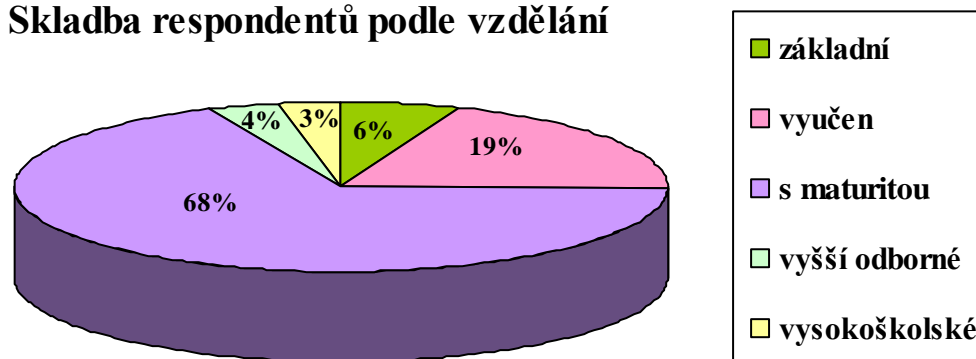
**Skladba respondentů podle pohlaví**



**Skladba respondentů podle věku**



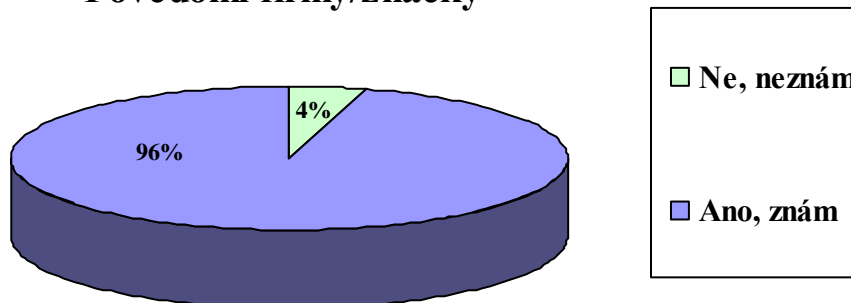
**Skladba respondentů podle vzdělání**



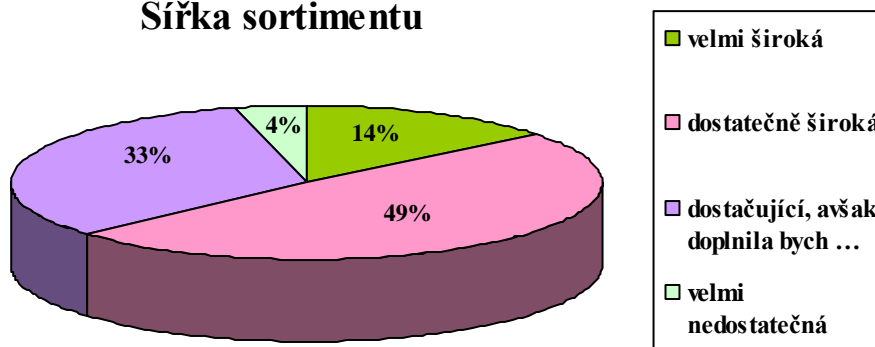
Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

**Příloha CH: Grafické znázornění povědomí o firmě a rozbor sortimentu**

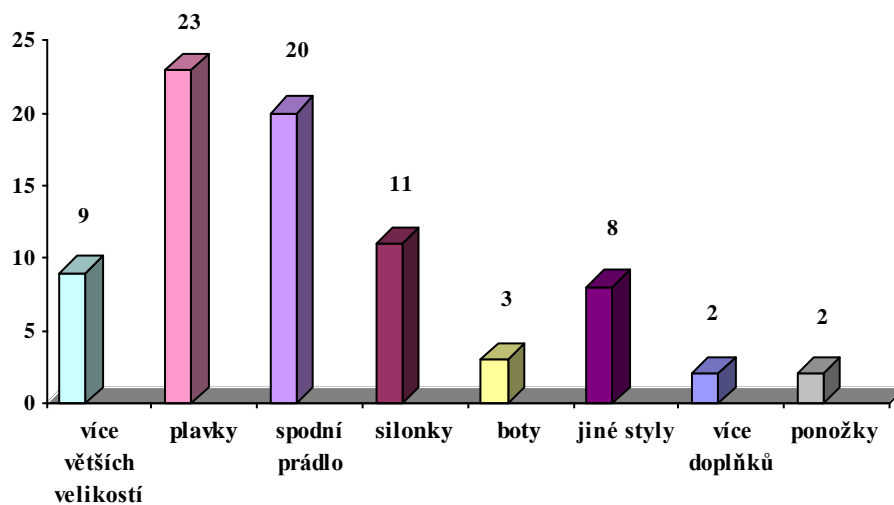
**Povědomí firmy/značky**



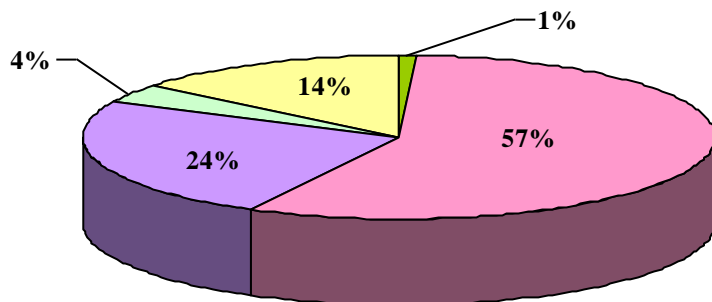
**Šířka sortimentu**



**Doplňující zboží dle zákazníků**

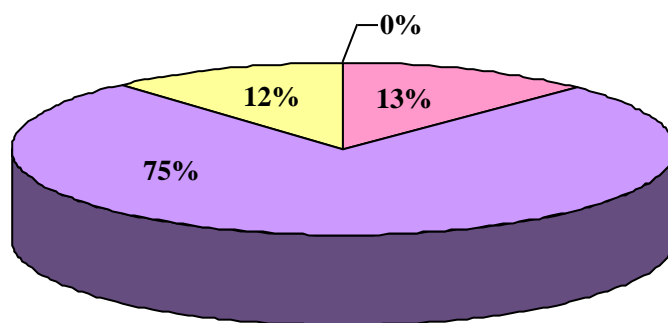


### Cenová relace zboží



- velmi levné zboží
- dostupné ceny
- dražší zboží
- velmi drahé, až předražené zboží
- záleží na konkrétním produktu

### Hodnocení kvality

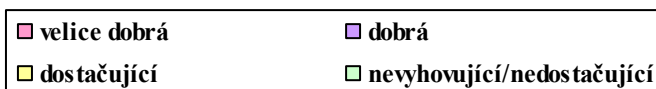
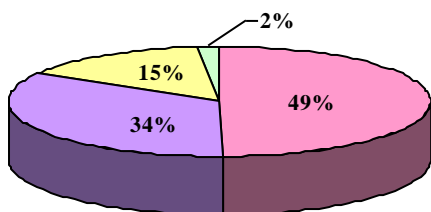


- velice kvalitní
- dobrá kvalita
- horší kvalita
- velice špatná kvalita

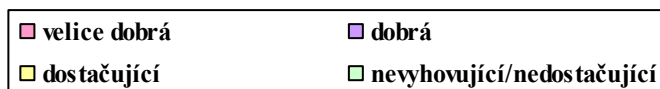
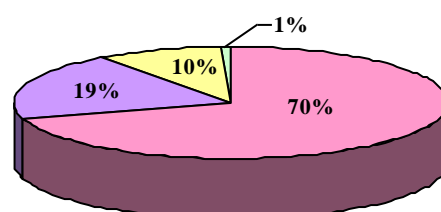
Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

**Příloha I: Grafické znázornění rozboru poboček OC Fontána a OC Varyáda**

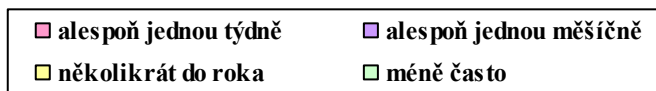
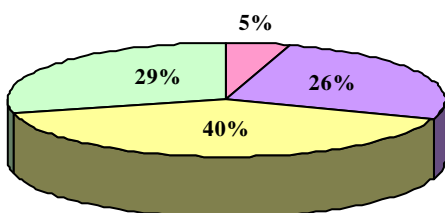
**Hodnocení otevírací doby pobočky v OC Fontána**



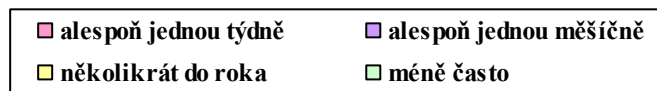
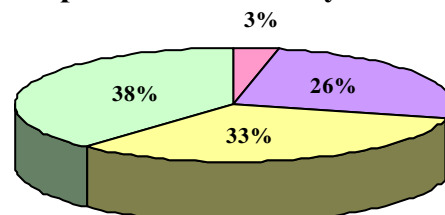
**Hodnocení otevírací doby pobočky v OC Varyáda**



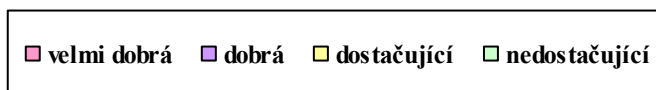
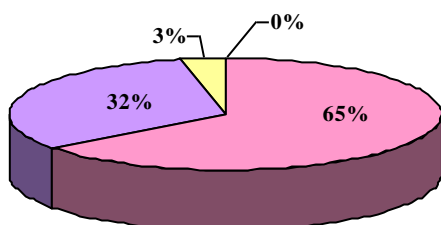
**Četnost nakupování zákazníků na pobočce v OC Fontána**



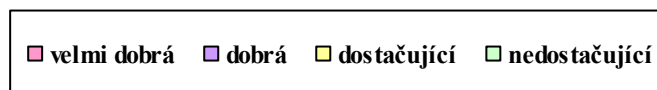
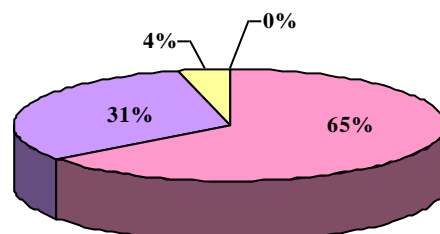
**Četnost nakupování zákazníků na pobočce v OC Varyáda**



**Čistota na pobočce v OC Fontána**



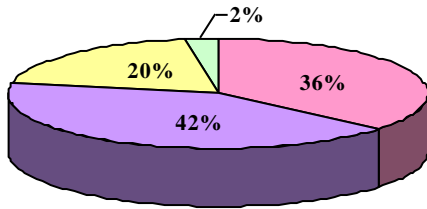
**Čistota na pobočce v OC Varyáda**





### Velikost prostoru pobočky v OC

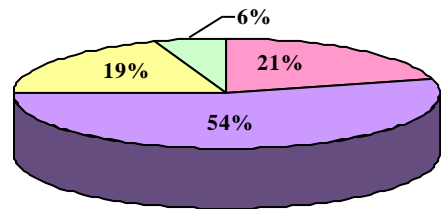
#### Fontána



■ velmi dobrý 
 ■ dobrý 
 ■ dostačující 
 ■ nedostačující

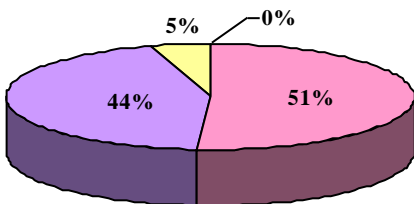
### Velikost prostoru pobočky v OC

#### Varyáda



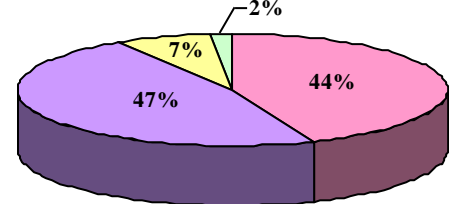
■ velmi dobrý 
 ■ dobrý 
 ■ dostačující 
 ■ nedostačující

### Upravenost (srovnanost) oblečení na pobočce v OC Fontána



■ velmi dobrá 
 ■ dobrá 
 ■ dostačující 
 ■ nedobrá

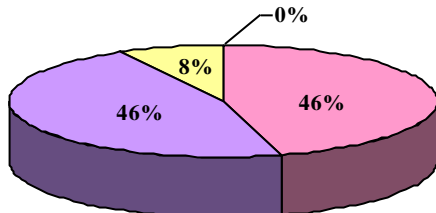
### Upravenost (srovnanost) oblečení na pobočce v OC Varyáda



■ velmi dobrá 
 ■ dobrá 
 ■ dostačující 
 ■ nedobrá

### Vzhled interiéru na pobočce v OC

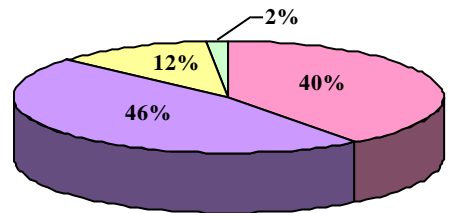
#### Fontána



■ velmi dobrý 
 ■ dobrý 
 ■ dostačující 
 ■ nedostačující

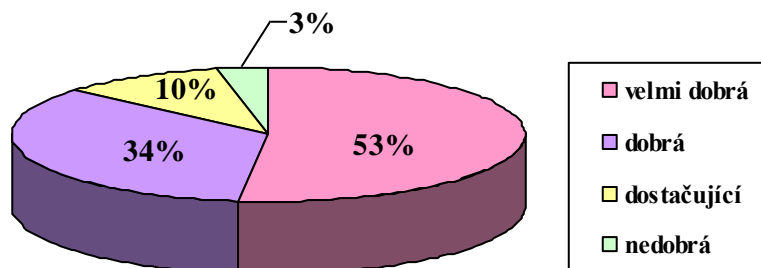
### Vzhled interiéru na pobočce v OC

#### Varyáda

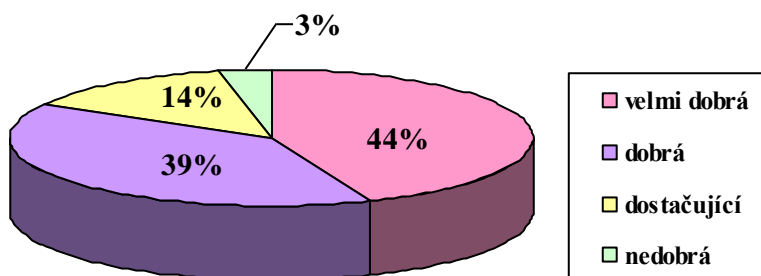


■ velmi dobrý 
 ■ dobrý 
 ■ dostačující 
 ■ nedostačující

### Vstřícnost (ochota) personálu na pobočce v OC Fontána



### Vstřícnost (ochota) personálu na pobočce v OC Varyáda



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

## Příloha J: Mystery Shopping dotazník

### Mystery Shopping dotazník

#### Technické parametry

Adresa prodejny:

Datum návštěvy:

Čas příchodu do prodejny:

Čas odchodu z prodejny:

Počet přítomných zákazníků:

Počet přítomných prodejců:

Detailní popis prodavač (ů/ek):

Otevírací doba prodejny:

Jak jsem byla spokojena s umístěním prodejny? (1 – nejlepší, 4 – nejhorší) 1 2 3 4

Jak jsem byla celkově spokojena s personálem? 1 2 3 4

Je něčím prodejna exkluzivní oproti jiným prodejnám?

#### Exteriér

Byly výlohy čisté a upravené?

Byly výlohy náležitě osvětlené?

Byly ve výloze umístěny cedulky s cenami vystaveného zboží?

Je dobrý přístup do prodejny?

Je nedaleko prodejny dostatečně velké parkoviště?

Celková spokojenost s exteriérem. 1 2 3 4

Poznámky a komentáře k exteriéru. (průhlednost do prodejny, atd.)

### Interiér

Bylo prostředí prodejny čisté a upravené?

Povalovaly se kdekoliv v prodejně věci spojené s vybalováním zboží? (prázdné kartony, sáčky, bedny)

Byl prostor kolem pokladen čistý a upravený?

Bylo v prostoru pokladen umístěno nějaké jídlo či pití?

Bylo zboží perfektně srovnané? (stojany nebyly přeplněné)

Bylo vystavené zboží v prodejně řádně označeno cenovkami?

Byly cedulky s cenovkami schovány v oblečení?

Byla v prodejně příjemná atmosféra?

Hrála v prodejně hudba?

Byla hlasitost hudby přiměřená?

Byly dveře do skladu zavřené?

Poznámky a komentáře k interiéru prodejny. (způsob vystavení zboží)

Celková spokojenost s interiérem.

1 2 3 4

### Produkty

Výpis produktů, kterých jsem si na prodejně povšimla:

Hodnocení kvality produktů. (1 – výborná, 4 – velice špatná)

1 2 3 4

Cenové rozpětí:

Jakým způsobem jsou produkty vystaveny?

Je umístěna na prodejně reklama konkrétních produktů? Jestli ano, jakým způsobem je vystavena?

## Přivítání

Přivítal mě SA (Sales assistant) slovně, úsměvem nebo očním kontaktem hned (cca do 30 s.) po mém vstupu do prodejny?

Nabídl mi SA sám/a od sebe svou pomoc cca do 3 minut? (Jak Vám mohu, pomoci? Co sháníte? ...apod. - pouze jedna odpověď.)

- hned po mém příchodu (neměla jsem ani minutu k rozhlédnutí se)
- oslovil/a mě poté, co mi umožnil/a se porozhlédnout po obchodě
- sám/sama mě ani do tří minut aktivně neoslovil/a, protože obsluhoval/a jiné zákazníky
- sám/sama mě ani do tří minut aktivně neoslovil/a přesto, že mohl/a

SA mě sám/sama od sebe do 3 minut neoslovil/a jelikož: (Pouze jedna odpověď.)

- vybaloval/a zboží
- měl/a telefonický hovor
- bavil/a se s kolegou/kolegyní
- jiné

Co jiného SA dělal/a, že mě nemohl/a sám/sama od sebe oslovit?

Poznámky a komentáře k přivítání.

Celková spokojenost s přivítáním.

1 2 3 4

## Prodejce

Bylo oblečení SA upravené?

Ladilo oblečení SA se stylem prodejny?

Byl/a SA označen/a visačkou s označením firmy a jménem?

Působil/a SA upraveně (upravené vlasy a upravené vousy u mužů, upravené vlasy a diskrétní make-up u žen, čisté ruce a nehty, čisté boty, vůně...)?

Poznámky a komentáře k vzhledu prodejce.

Celková spokojenost se vzhledem prodejce.

1 2 3 4

### Chování SA

Byl/a SA příjemný/á?

Zaznamenal/a jsem, že SA v době mé přítomnosti:

- žvýkal/a žvýkačku
- pil/a
- jedl/a
- opíral/a se o stěny, stojany, nebo posedával/a na nábytku či schůdkách?
- soukromě konverzoval/a

Rozloučil/a se se mnou SA pozdravem?

Poznámky a komentáře k chování SA.

Celková spokojenost s chováním prodejce.

1 2 3 4

### Celkové hodnocení – spokojenost

Jak jsem byla celkově spokojena s návštěvou tohoto prodejního místa? (1 rozhodně ano / 4 rozhodně ne)

1 2 3 4

Ostatní připomínky:

## **Abstrakt**

BOSÁKOVÁ, K. *Konkurenční analýza firmy Orsay*. Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 96 s., 2013

**Klíčová slova:** konkurence, konkurenční analýza, Mystery Shopping, SW analýza

Předložená práce je na téma „Konkurenční analýza firmy Orsay“, zaměřená především na konkrétní dvě pobočky v Karlových Varech. Tato analýza slouží jako podklad pro návrhy či vhodná doporučení pro obě pobočky, ale i pro firmu jako celek. Práce je rozdělena na dvě části, na část teoretickou a praktickou. V teoretické části jsem se zaměřila na základní pojmy z marketingu, které souvisí s touto bakalářskou prací. V části praktické jsem vypracovala marketingový mix firmy, SWOT analýzu, portfolio analýzu, anketu, která zjišťovala spokojenost zákazníků s firmou Orsay a jejími pobočkami v Karlových Varech a analýzu konkurence, s čímž byl spojen i Mystery Shopping a SW analýzy. Na základě těchto všech analýz jsem vyvodila závěry, které mě nasměrovaly k volbě vhodných opatření. Návrhy se týkaly především marketingové komunikace.

## **Abstract**

BOSÁKOVÁ, K. *Competition analysis of the company Orsay*. Bachelor Thesis. Cheb: Faculty of Economy ZCU in Pilsen, 96 p., 2013

**Key words:** competition, competition analysis, Mystery Shopping, SW analysis

This work is focused on the following topic „Competition analysis of the company Orsay, focused mainly on two specific branches in Karlovy Vary. This analysis serves as a basis for proposals or recommendations suitable for both branches, but also for the company as a whole. The work is divided into two parts, theoretical and practical part. In the theoretical part is focused on the basics of marketing that relates to this bachelor thesis. In the practical part, I developed a marketing mix company, SWOT analysis, portfolio analysis, survey, which examined customer satisfaction with Orsay and its branches in Karlovy Vary and competitor analysis, with which he was connected Mystery Shopping and SW analysis. On the basis of these analyzes, I draw conclusions that pushed me to the selection of appropriate measures. Proposals are mainly related to marketing communications.