

Analýza konkurenceschopnosti vybrané společnosti

Anna Řihošková

Bakalářská práce
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Anna Řihošková
Osobní číslo: M20178
Studijní program: B0413A050024 Ekonomika a management
Specializace: Ekonomika a management podniku
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Analýza konkurenceschopnosti vybrané společnosti

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky vztahující se ke konkurenceschopnosti společnosti.

II. Praktická část

- Provedte analýzu konkurenceschopnosti vybrané společnosti.
- Navrhněte doporučení na základě výsledku analýz, které povedou ke zlepšení konkurenceschopnosti vybrané společnosti.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; SOUČEK, Ivan; ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2. akt. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2020. ISBN 9788027124992.
GREWAL, Dhruv a LEVY, Michael. *Marketing*. 8th ed. New York: McGraw Hill, 2022. ISBN 978-1-260-59759-2.
KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 2. přepr. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2018. ISBN 9788024758695.
KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary a OPRESNIK, Marc Oliver. *Principles of marketing*. 18th ed. Harlow: Pearson, 2021. ISBN 978-1-292-34113-2.
PAULOVČÁKOVÁ, Lucie. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN 9788074521171.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Michael Fafílek**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: **5. února 2024**
Termín odevzdání bakalářské práce: **17. května 2024**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 5. února 2024

**PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s přípuští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zaměřuje na analýzu konkurenceschopnosti vybrané společnosti. Teoretická část práce představovala podrobnou charakteristiku teoretických poznatků vztahujících se ke konkurenci, konkurenceschopnosti a k marketingovému prostředí podniku s návazností na vybrané analýzy marketingového prostředí. V praktické části byla představena vybraná společnost a její konkurenti. Dále byly provedeny vybrané analýzy marketingového prostředí. Pomocí metody 7S McKinsey byla analyzována vybraná společnost z vnitřní perspektivy, Porterův model pěti konkurenčních sil analyzoval společnost z vnitřního i vnějšího pohledu. V rámci dotazníkového šetření byly získány vstupní data pro benchmarking, pomocí kterého byla dále ohodnocena vybraná společnost společně s jejími konkurenty. Vnější prostředí společnosti bylo rozebráno pomocí analýzy PESTE a prostřednictvím SWOT analýzy byly shrnuty všechny využití výzkumy. Na základě výsledků analýz byla navržena doporučení, které povedou ke zlepšení konkurenceschopnosti vybrané společnosti.

Klíčová slova: konkurenceschopnost, konkurence, metoda 7S McKinsey, Porterův model pěti konkurenčních sil, benchmarking, PESTE analýza, SWOT analýza

ABSTRACT

The bachelor thesis focuses on analysing the competitiveness of a selected company. The theoretical part of the thesis presented a detailed characterization of theoretical knowledge related to competition, competitiveness, and the marketing environment of the enterprise, with a connection to selected analyses of the marketing environment. In the practical part, the selected company and its competitors were introduced. Furthermore, selected analyses of the marketing environment were conducted. Using the 7S McKinsey method, the selected company was analysed from an internal perspective, while Porter's Five Forces model analysed the company from both internal and external viewpoints. Input data for benchmarking were obtained through a questionnaire survey, which were further used to evaluate the selected company along with its competitors. The company's external environment was dissected using PESTE analysis, and all utilized researches were summarized through SWOT analysis. Based on the results of the analyses, recommendations were proposed to improve the competitiveness of the selected company.

Keywords: competition, competitiveness, method 7S McKinsey, Porter's five forces, benchmarking, PESTE analysis, SWOT analysis

Mé obrovské poděkování patří panu Ing. Michaelovi Fafilkovi za velkou pomoc při vedení bakalářské práce, za jeho čas, vstřícnost, cenné poznatky a rady.

V neposlední řadě děkuji své rodině, partnerovi a přátelům za tu největší morální podporu během celého studia.

„Chcete-li vybudovat velký podnik, vybudujte nejdřív sebe.“

Tomáš Baťa

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 KONKURENCE.....	12
1.1 DĚLENÍ KONKURENCE	12
1.2 KONKURENČNÍ VÝHODA.....	15
1.3 KONKURENČNÍ STRATEGIE	17
1.3.1 Konkurenční strategie podle Portera.....	17
1.3.2 Konkurenční strategie podle Kotlera	19
1.3.3 Strategie rudého oceánu	20
1.3.4 Strategie modrého oceánu	20
2 KONKURENCESCHOPNOST	21
2.1 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ KONKURENCESCHOPNOST.....	21
2.2 MĚŘENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI.....	22
3 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ PODNIKU.....	23
3.1 VNITŘNÍ MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ	24
3.2 VNĚJŠÍ MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ	25
4 VYBRANÉ ANALÝZY MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ.....	26
4.1 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU.....	26
4.1.1 Analýza metodou 7S McKinsey.....	27
4.2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU	29
4.2.1 Porterův model pěti konkurenčních sil	29
4.2.2 Benchmarking	30
4.2.3 Analýza PESTE.....	32
4.3 SWOT ANALÝZA	34
5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	36
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	37
6 POPIS VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	38
6.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI.....	38
6.2 VZNIK SPOLEČNOSTI.....	39
6.3 SOUČASNOST.....	40
6.4 ZÁKAZNICKÉ SLUŽBY	41
7 HLAVNÍ KONKURENTI VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	44
7.1 ABOUT YOU SE & Co. KG	44
7.1.1 Zákaznické služby společnosti About You	45

7.2	ANSWEAR.COM S.A.	46
7.2.1	Zákaznické služby společnosti Answear.....	46
7.3	ZOOT, A.S.	48
7.3.1	Zákaznické služby společnosti Zoot, a.s.	49
8	STRATEGICKÉ ANALÝZY PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI.....	50
8.1	METODA 7S MCKINSEY	50
8.1.1	Struktura.....	50
8.1.2	Řídící systémy	51
8.1.3	Styl	52
8.1.4	Zaměstnanci	52
8.1.5	Dovednosti	53
8.1.6	Sdílené hodnoty.....	54
8.1.7	Strategie.....	54
8.2	PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	55
8.2.1	Současná konkurence	55
8.2.2	Potenciální konkurence	56
8.2.3	Hrozba substitutů	57
8.2.4	Odběratelská vyjednávací síla.....	57
8.2.5	Dodavatelská vyjednávací síla	57
8.3	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	58
8.3.1	Hodnotící otázky pro účely benchmarkingu	59
8.3.2	Otázky s otevřenou odpovědí.....	63
8.3.3	Identifikační otázky.....	64
8.3.4	Vyhodnocení dotazníkového šetření	65
8.4	BENCHMARKING	66
8.5	ANALÝZA PESTE	69
8.5.1	Politicko-právní faktory	69
8.5.2	Ekonomické faktory	70
8.5.3	Sociokulturní faktory	72
8.5.4	Technologické faktory	72
8.5.5	Ekologické faktory	73
8.6	SWOT ANALÝZA	74
9	NÁVRHY PRO ZLEPŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	78
	ZÁVĚR	83
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	84
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	92
	SEZNAM OBRÁZKŮ	94
	SEZNAM TABULEK.....	95
	SEZNAM GRAFŮ	96
	SEZNAM PŘÍLOH.....	97

ÚVOD

Téměř každá firma je nucena se neustále zabývat konkurencí. Pro společnost je jedním ze zásadních faktorů zaujmout potenciální zákazníky a najít cestu, jak se co nejvíce odlišit od ostatních konkurenčních společností. U společnosti, která se vypořádává s konkurencí, je zapotřebí vytvořit včasnou analýzu jejich konkurentů, a tak najít svou konkurenční sílu, ale také nedostatky, se kterými může firma dále pracovat. Konkurence neustále roste a k přežití podniku je potřeba vysoká flexibilita a adaptabilita na trhu. Konkurence je také ovlivněna aktuálním děním ať už ve státě tak i ve světě, tudíž je zapotřebí pohlížet na firmu i z vnější perspektivy.

A proto je cílem této bakalářské práce vypracovat analýzu konkurenceschopnosti vybrané společnosti Zalando SE, která se prostřednictvím své platformy zabývá elektronickým prodejem módy a životního stylu. Sektor online obchodu s módou je vysoce konkurenční a měnící se prostředí. Díky studiu konkurenceschopnosti společnosti Zalando SE lze získat cenné poznatky o tom, jak společnost přistupuje k výzvám na trhu a adaptuje své strategie daným situacím. Práce je rozdělena do dvou hlavních částí, kterými jsou teoretická a praktická část.

První část je zaměřena na teoretické spektrum, které je zpracováno na základě odborné literatury. Obsah teoretické části se skládá z pěti hlavních kapitol. První kapitola se zabývá popisem konkurence, jejím rozdělením a konkrétními strategiemi. Ve druhé kapitole je rozebrána konkurenceschopnost a faktory, které mají vliv na konkurenceschopnost a její měření. Třetí kapitola popisuje marketingové prostředí podniku, na které ve čtvrté kapitole navazují vybrané analýzy marketingového prostředí. V páté kapitole je shrnuta celá teoretická část.

Druhá (praktická) část propojuje teorii s praxí a to tak, že na základě teoretických poznatků jsou provedené vybrané analýzy konkurenceschopnosti dané společnosti. Nejdříve je popsána vybraná společnost a její konkurenti. Dále následuje realizace zvolených analýz, na jejichž výsledcích jsou zpracovány návrhy pro zlepšení konkurenceschopnosti dané společnosti.

Dané téma si autor zvolil z důvodu zájmu o rozšíření si znalostí v této oblasti a pochopení problematiky konkurenceschopnosti, která je jedním z klíčových faktorů pro efektivní řízení podniku.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Tato bakalářská práce se orientuje na analýzu konkurenceschopnosti vybrané společnosti. Hlavním cílem této práce bude zpracovat návrhy doporučení, které povedou ke zlepšení konkurenceschopnosti pro danou společnost.

K dosažení hlavního cíle této práce bude dílčím cílem vypracovat teoretické poznatky vztahující se ke konkurenceschopnosti společnosti. A dalším dílčím cílem poté bude zpracovat jednotlivé vybrané analýzy konkurenceschopnosti pro zvolenou společnost. Tato bakalářská práce se bude skládat ze dvou hlavních částí – teoretické a praktické části.

V první části budou zpracovány teoretické poznatky vztahující se ke konkurenceschopnosti podniku. V teoretické části budou představeny pojmy, jež souvisí s konkurenceschopností a její propojenost s marketingem. Dále budou popsány vybrané analytické techniky z teoretického pohledu.

Ve druhé (praktické) části bakalářské práce bude představena vybraná společnost a její hlavní konkurenti. Dále budou provedeny vybrané analýzy. Pomocí metody 7S McKinsey bude vybraná společnost analyzována z pohledu vnitřního prostředí, Porterův model pěti konkurenčních sil bude vybranou společnost analyzovat jak z vnitřního, tak i z vnějšího pohledu. Dále bude proveden benchmarking, pomocí kterého bude ohodnocena vybraná společnost společně s jejími konkurenty. Aby se nejednalo pouze o subjektivní názor autora, tak v rámci benchmarkingu bude vypracován také kvantitativní výzkum prostřednictvím dotazníkového šetření, kde budou řešeny pomocí binomického testu tyto hypotézy:

- Více než polovina dotazovaných respondentů zná online obchod Zalando.
- Více než polovina respondentů hodnotí spolehlivost a kvalitu služeb online obchodu Zalando lépe než průměrně.
- Více než polovina respondentů hodnotí proces vrácení zboží online obchodu Zalando lépe než dobře.

Rozbor vnějšího prostředí bude proveden pomocí analýzy PESTE, a nakonec prostřednictvím SWOT analýzy budou shrnuty všechny výzkumy. Každá jednotlivá analýza má za cíl zhodnotit konkurenceschopnost vybrané společnosti. Na základě výstupů z analýz budou navržena doporučení, které povedou ke zlepšení konkurenceschopnosti zvolené společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCE

Dle Bárty (2019, s. 38) je konkurence definována jako další spoluúčastník na trhu, který učí a motivuje ke zdokonalování, ale zároveň je také největší hrozbou pro podnikání. Dále autor konstatuje, že jedním z nejdůležitějších strategických záměrů marketingového myšlení je, aby se podnik co nejvíce diferencoval od konkurence.

Jurečka (2018, s. 185) definuje konkurenci jako proces, při kterém se střetávají rozporuplné zájmy ekonomických subjektů pohybujících se na trhu.

Hučka a kolektiv (2021, s. 23) formuluje konkurenci jako soupeření mezi výrobci. Jakýkoliv výrobek na trhu je postaven do konkurenčního boje s jiným výrobkem. Díky této soutěži lze za konkurenční trh považovat každý svobodný a otevřený trh.

Naprosto odlišný pohled zastává Cohen (2019, s. 180), který na konkurenci pohlíží ve dvou rovinách. První je horizontální způsob myšlení, kde nastává obava o dostatečné množství zákazníků, kteří budou ochotni za daný produkt či službu zaplatit a je také třeba o tyto zákazníky náležitě bojovat. Naopak vertikální způsob myšlení je otevřený skutečnosti, že zákazníků je na trhu dostatek a vždy se najde zákazník, který bude mít z konkrétního produktu či služby užitek.

Karlíček (2018, s. 55) uvádí, že je velmi důležité, aby podnik dobře znal své konkurenty, protože při správné identifikaci konkurenta lze pochopit jeho cíle a strategii, ale také objevit jeho silné a slabé stránky. Silné stránky konkurence představují pro podnik hrozbu, na kterou musí brát zřetel. Oproti tomu slabé stránky konkurence představují příležitost, kterou musí podnik využít ke svému úspěchu.

1.1 Dělení konkurence

Jakubíková (2013, s. 106-107) konstatuje, že je důležité rozčlenit konkurenci dle těchto čtyř následujících východisek:

- **Teritoriální východisko** – rozměr konkurenčního prostředí může být: globální, alianční, národní, meziodvětvový, odvětvový nebo komoditní. Při vyhledávání konkurence by cílem podniku neměli být pouze konkurenti, kteří se vyskytují v jeho blízkosti, ale i konkurenti nacházející se ve větší vzdálenosti. Tito vzdálenější konkurenti mohou ohrozit podnik stejně tak, jako blízká konkurence.

- **Východisko nahraditelnosti produktu** – v konkurenčním prostředí lze definovat čtyři úrovně nahraditelnosti: konkurence značek, konkurence odvětví, konkurence formy a konkurence rodu.
- **Východisko počtu výrobců, prodejců a stupně odlišnosti produkce** – z takového pohledu lze konkurenci rozlišit na: čistý monopol, oligomonopolii, monopolistickou konkurenci a dokonalou konkurenci.
- **Východisko stupně uspořádanosti a propojitelnosti výrobců do spojení** – výrobci mohou založit následující aliance: monopol, kartel, syndikát nebo trust.

Dle Jurečky (2018, s. 185) lze konkurenci rozdělit na tržní a mimotržní.

Tržní konkurenci lze chápat jako soutěž s prostředky, které souvisí s daným trhem. Dále lze tržní konkurenci rozdělit na cenovou a necenovou. Zatímco pro cenovou konkurenci představují významnou roli rozdíly ve výrobních nákladech, tak u necenové konkurence je pozornost zaměřena na rozdíly v širokém významu. Necenová konkurence se zaměřuje například na kvalitu ať už jde o spolehlivost výrobků, energetickou náročnost, dostupnost servisu nebo další aspekty související s kvalitou. Také lze k necenové konkurenci přiřadit reklamu a podobné psychologické nástroje. (Jurečka, 2018, s. 185-186)

Macáková (2022, s. 219-220) dodává, že u cenové konkurence je podnik zaměřen na prodej svých produktů za nižší cenu než za cenu od konkurentů. Podnik tak usiluje o přilákání zákazníků a zvyšuje poptávku po svém produktu. Dále autorka uvádí, že necenová konkurence je zaměřená na odlišení produktu. Smyslem necenové konkurence je přilákat zákazníky na základě diferenciací produktu a tím zvyšovat podíl podniku na daném trhu.

Mimotržní konkurence zahrnuje jak legální, tak i nelegální metody. Pod legální metodou si lze představit např. lobbování a pod nelegální metodou jsou veškeré nekalé činy, jako je například korupce nebo průmyslová špionáž. K mimotržní konkurenci dále spadají nejrůznější nástroje, které mají administrativně-technickou povahu. (Jurečka, 2018, s. 186)

Konkurenci lze dělit podle Jakubíkové (2013, s. 276) ještě na tři typy. Prvním typem jsou konkurenti přímí, jenž vyrábí totožné či velmi obdobné produkty. Dále jsou konkurenti nepřímí nazýváni také jako substanční, jenž vyrábí produkty, kterými může být za daných podmínek nahrazen produkt dané společnosti. Posledním typem je konkurence totální, u které je nabídka i poptávka nepředvídatelná a modifikovaná dle vývoje prostředí.

Grewal a Levy (2022, s. 463–464) a také Jurečka (2018, s. 184-255) doplňují, že konkurenci je možné rozdělit ještě z mikroekonomického pohledu, a to na čtyři typy konkurence:

1. **Dokonalá konkurence** – nachází se tam, kde účinkuje mnoho podniků, jejichž výroba je stejnorodá nebo velmi si blízká. Cenu určuje trh, a tudíž nemá žádný podnik kontrolu nad její tvorbou. Podniky jsou v tomto odvětví v pozici příjemce ceny a danou cenu také musí respektovat.
2. **Monopol** – jedná se o tržní prostředí, kde je pouze jeden prodávající podnik. Produkt, který podnik vyrábí je specifický a neexistují žádné blízké substituty, které by mohly tento produkt nahradit nebo mu konkurovat. Na trhu tedy není žádná konkurence, protože vstup na trh je ovlivněn různými bariérami.
3. **Oligopol** – v této struktuře se nachází pouze několik prodávajících, mezi kterými probíhá vzájemná konkurence. Jednotlivé podniky mají relativně velkou účast na celkové nabídce v daném odvětví. Podniky v oligopolní struktuře jsou na sobě vysoce závislé, tudíž jakákoliv změna ceny nebo produkce má dopad na ostatní účastníky. Některé případy mohou způsobit rivalitu mezi těmito podniky.
4. **Monopolistická konkurence** – existuje v sektoru, kde působí velký počet podniků, které vyrábí diferencované produkty za odlišné ceny. Tyto produkty jsou odlišné v mnoha aspektech, jako je například kvalita, rozsah služeb, styl, design a další. Odlišností podniky usilují o přilákání zákazníků. Ceny jsou založeny na cenových relacích a rozsah je určen ochotou kupujícího zaplatit přiměřenou částku.

Tabulka 1 Mikroekonomické dělení konkurence (vlastní zpracování dle Jurečky, 2020, s. 184)

Typ		Počet firem	Charakteristika produktu	Vliv firmy na cenu	Vstup do odvětví
DOKONALÁ KONKURENCE		Velký počet malých firem	Homogenní (stejnorodý)	Žádný	Volný
NEDOKONALÁ KONKURENCE	Oligopol	Malý počet firem s výrazným tržním podílem	V různé míře diferencovaný	Částečný	Částečné bariéry vstupu
	Monopolistická konkurence	Velký počet malých firem	Diferencovaný	Částečný	Volný
	Monopol	Jedna firma	Specifický (bez blízkých substitutů)	Silný	Uzavřený

1.2 Konkurenční výhoda

Kotler a Armstrong (2021, s. 88) tvrdí, že k tomu, aby byl podnik úspěšný musí vynaložit větší úsilí než se pouze přizpůsobovat potřebám cílových spotřebitelů. Podnik musí také získat strategickou výhodu tak, že jeho nabídka v očích spotřebitelů přebije nabídku jeho konkurentů.

Od konkurentů lze odvodit konkurenční výhodu, což je věc, která odlišuje společnost od ostatních podniků poskytujících stejné či obdobné produkty nebo služby. Konkurenční výhoda znamená tedy výsledek splynutí osobnostních vlastností a zdrojů, jenž jsou k dispozici a vnějších podmínek, ve kterých chce podnik uspět. Při žádoucích osobnostních charakteristikách, za užití potřebných zdrojů v součinnosti s vnějšími podmínkami je možné dosáhnout konkurenční výhody. (Šafrová Drášilová, 2019, s. 19-20)

Fotr a kolektiv (2020, s. 65) uvádí, že konkurenční výhoda nastává, v okamžiku, když je poskytována hodnota podniku pro zákazníky vyšší než od jeho konkurence. Obecně je při tvoření konkurenční výhody rozhodující zejména vývoj komunikace, vyměňování informací a vědomostí. Autoři také vnímají konkurenční výhodu v inovacích, které jsou pákovým efektem pro rozvoj zdrojů a pravomocí podniku. Aby podnik dokázal propojit inovace se strategickým myšlením, tak také s inovacemi souvisí inovační strategie.

Konkurenční výhoda pomáhá podnikům, aby si udrželi svou pozici na trhu, působí tedy jako ochranná zeď před okolím tržního prostředí a představuje překážku pro konkurenci. Pokud jde o atraktivní segment, tak konkurenti usilují o překonání této překážky a proražení konkurenční výhody. Postupem času se konkurenční výhoda nevyhnutelně zmenšuje především v důsledku efektů konkurenčních sil. Čím větší konkurenční výhodu podnik má, tím déle se bude efekt výhody projevovat. Konkurenční výhoda minimalizuje konkurenční tlak na podnik a umožňuje mu generovat vyšší zisky. Udržování dlouhodobé konkurenční výhody povede k dlouhodobé finanční stabilitě, avšak výhoda je dlouhodobě udržitelná pouze pokud ji nelze snadno napodobit. (Grewal a Levy, 2022, s. 30)

Naopak Caldwell a Anderson (2017, s. 103) tvrdí, že konkurenční výhody lze dosáhnout pouze v případě, že má daný podnik a jeho produkt či služba jistou přidanou hodnotu v podobě kvality, která je pro zákazníka měřitelná.

Fotr a kolektiv (2020, s. 223) ještě dále uvádí, že se konkurenční výhoda běžně nachází alespoň v jednom z následujících tří okruhů:

- převaha zdrojů,
- využívání schopností a dovedností (know-how),
- výhodná konkurenční pozice a náskok před konkurencí.

Přikrylová (2019, s. 53) konstatuje, že dnes je zapotřebí objevovat konkurenční výhodu také v oblasti komunikace, zejména pokud jde o tvorbu vztahů s cílovými skupinami podniku. Zároveň své tvrzení autorka zpečetuje faktem, ve kterém mohou konkurenti snadno vyrábět nebo nabízet podobné výrobky či služby za podobné ceny. Autorka také klade důraz na důležitost komunikace odpovědného chování podniku, a to zejména v oblasti životního prostředí, sociální problematiky a ekonomiky.

1.3 Konkurenční strategie

Marketingová strategie formuluje procesy, postupy a metody, kterými podnik získává své marketingové a obchodní cíle. Strategickým cílem podniku je překonat konkurenci a poté zvyšovat svůj podíl na trhu nebo získávat zákazníky od konkurentů. (Nagyová, 2014, s. 73)

Dle Bártý (2019, s. 38) je jedním z hlavních strategických úmyslů marketingového myšlení, aby se podnik co nejvíce odlišil od konkurence. Pozornost, kterou podnik svou odlišností upoutá je zákaznickovým vstupním bodem pro první nákup a také zapamatování pro nákupy budoucí.

Aby byla strategie silná, tak musí být jedinečná, odlišná a také těžce napodobitelná, protože pokud má podnik stejnou strategii jako má i jeho konkurence, tak v tomto případě žádnou strategii nemá. (Paulovčáková, 2015, s. 115)

Kotler a Armostrong (2021, s. 88) konstatují, že z obecného pohledu nelze žádnou strategii považovat za tu nejlepší. Každý podnik musí zvážit své vlastní proporce, jako je například velikost a konkurenční pozice. Dominantní podniky si mohou dovolit využívat určité strategie, zatímco menší podniky se musí zaměřit zase na jiné strategie. Autoři však dodávají, že existují vítězné strategie jak pro velké, tak i pro malé podniky.

1.3.1 Konkurenční strategie podle Portera

Podle Portera mohou podniky zvolit tři generické strategie, pomocí kterých si lze udržovat konkurenceschopnost. Tyto strategie umožňují pochopit klíčové strategické marketingové procesy. Jde o strategii vůdčího postavení v nákladech, strategii diferenciaci a strategii koncentrace. Pokud jsou tyto strategie použity správně a v odpovídající situaci, tak mohou pro podnik zajistit dlouhodobý zisk. (Karlíček, 2018, s. 108)

Strategie vůdčího postavení v nákladech

Základním předpokladem strategie vůdčího postavení v nákladech je, že podnik bude úspěšný, když bude mít nižší náklady než jeho konkurenti na konkrétním trhu. Snížením těchto nákladů podnik dosáhne také snížení prodejní ceny produktu. Produkt tedy bude levnější než od konkurence. Z toho vyplývá, že tato strategie je zaměřena zejména na cenově citlivé zákazníky. I když je však produkt levnější než od konkurence, tak stále musí být zachována jeho kvalita. Pokud podnik zlevní produkt, ale zachová kvalitu, tak dosáhne jisté konkurenční výhody na daném trhu, která se také projeví v růstu podílu podniku na daném trhu. (Karlíček, 2018, s. 108)

Podle Paulovčákové (2015, s. 118) je strategie nákladového vůdcovství založena na zajištění jednotkových nákladů výroby pod úroveň konkurence. Aby podnik mohl nabízet produkty či služby za nižší ceny, musí implementovat do výroby například kvalifikované pracovníky, inovace vedoucí k vyšší produktivitě, standardizaci, procesní řízení a podobné aspekty.

Strategie diferenciac

Při využití strategie diferenciac neboli odlišení usiluje podnik o to, aby byl jeho produkt v určitém směru jiný než od konkurence. Nástrojem, jak produkt odlišit může být například vyšší výkonnost nebo spolehlivost produktu nebo využití kvalitnějšího materiálu při výrobě. S diferenciací souvisí vyšší náklady, tudíž musí být daná jedinečnost produktu oceněna zákazníkem, jehož nákup pokryje tyto náklady a podnik bude generovat zisk. (Karlíček, 2018, s. 108)

Paulovčáková (2015, s. 118) dodává, že předpokladem pro úspěšné využití této strategie je dlouholetá tradice podniku, kreativní marketing, kvalitní reputace a další podobné aspekty. David a David (2017, s. 136) uvádí, že úspěšná diferenciac zahrnuje vyšší flexibilitu, více šancí, nižší ceny, lepší kompatibilitu, lepší servis a snadnější údržbu. Pro docílení této strategie je nejlepší možností využít dlouhodobé produkty, které není jednoduché napodobit, protože takto jsou chráněné před konkurencí.

Strategie koncentrac

Strategie koncentrac je úzce spjatá se zacílením na konkrétní skupinu zákazníků. Cílem je uspokojit speciální potřeby tohoto mikrosegmentu. Zaměření se na konkrétní mikrosegment umožní podniku nabízet lepší a komplexnější služby ve srovnání s jeho konkurencí (Karlíček, 2018 s. 109). Jinými slovy tedy podnik dokáže vytvořit specifickou nabídku pro danou skupinu zákazníků, a tak může vytvořit bariéru vstupu na trh, čímž odradí konkurenci (Paulovčáková, 2015, s. 118).

Díky kvalitnějším službám si podnik může dovolit nastavit i vyšší ceny, protože zákazníci nebudou mít problém si za vyšší kvalitu připlatit. Podmínkou pro dlouhodobé fungování této strategie je neochota konkurentů vstupovat do daného mikrosegmentu. Proto by měl být mikrosegment buď tak malý nebo bezvýznamný, že se s ním konkurence nebude mít chuť zabývat kvůli nízké atraktivitě. (Karlíček, 2018, s. 190)

1.3.2 Konkurenční strategie podle Kotlera

Dalším možným způsobem rozdělení konkurenčních strategií je dle Philipa Kotlera. Náleží sem strategie tržního vůdce, strategie tržního vyzyvatele, strategie následovatele a strategie obsazování tržních výklenků. Tyto čtyři typy strategií se týkají tržní pozice, která je určena zejména podílem na trhu. (Paulovčáková, 2015, s. 117)

Při využití **strategie tržního vůdce** podnik usiluje o udržení své tržní pozice pomocí několika způsobů, jako je např. získání nových cílových skupin, inovace či zvýšení jakosti (Paulovčáková, 2015, s. 117). Podniky s největším podílem na trhu jsou označovány za lídry na daném trhu a hrají vůdčí roli ve změnách cen, zavádění nových produktů na trh a v rozvoji prodeje. Společným cílem konkurentů je útok na lídra a využití jeho chyb. Proto může vůdce trhu velmi rychle spadnout na nižší příčku. (Nagyová, 2014, s. 73)

Strategie tržního vyzyvatele je zaměřena na ofenzivní způsob zvyšování tržního podílu. Podnik útočí buď na lídra trhu či na stejně velké podniky v horším ekonomickém stavu nebo na malé lokální a regionální podniky. (Paulovčáková, 2015, s. 117)

Podnik v pozici vyzyvatele musí nejprve definovat, jaké konkurenty je vhodné napadnout dle jejich strategických cílů. Vyzyvatel může zaútočit na lídra trhu, což je vysoce rizikové, ale na druhou stranu je tam vysoký potenciál zisku. Cílem vyzyvatele je v tomto případě převzetí vedoucí pozice nebo zisk většího podílu na daném trhu. V praxi se vyzyvatelé často stávají lídry tak, že napodobí a zdokonalí myšlenky jejich konkurentů. Vyzyvatel se může dále zaměřit na podniky stejně velké, menší či místní. V tomto případě je cílem vyzývajícího podniku, aby ukončil činnost konkurenta. (Kotler a Armstrong, 2021, s. 541)

Pro **strategii následovatele** je typické, že se podnik přizpůsobuje své konkurenci a snaží se ji napodobit. Zaměření podniku je upoutáno spíše na rentabilitu nežli na jeho tržní podíl. Při této strategii může podnik využít další čtyři strategie. Jedná se o strategii padělatele, klonovače, imitátora a upravovatele. (Paulovčáková, 2015, s. 118)

Při využití strategie padělatele podnik duplikuje produkty vedoucího na trhu a dále tyto produkty prodává prostřednictvím černého trhu. Pokud je podnik v pozici klonovače, tak napodobuje produkty lídra trhu – použije např. podobné balení nebo název produktu, kde jsou pouze nepatrné a těžce rozeznatelné rozdíly. Strategie imitátora spočívá v kopírování určitých prvků produktu, ale balení, reklamu či ceny podnik odlišuje k obrazu svému. Podnik v pozici upravovatele usiluje o zdokonalování produktů lídra daného trhu. (Paulovčáková, 2015, s. 118)

Strategii obsazování tržních výklenků využívají podniky, které mají velmi dobré znalosti ohledně potřeb v mezerách. Takové podniky disponují zvláštními schopnostmi, které nejsou pro velké podniky nijak zajímavé. Takto podnik unikne případným střetům či konkurenčním bojům s většími podniky. V české ekonomice se pro takové podniky v praxi používá termín „výklenkář“ nebo „troškař“. (Horáková, 2014, s. 50)

Paulovčáková (2015, s. 118) dodává, že strategii obsazování tržních výklenků obvykle aplikují malé podniky, které se zaměřují na menší segmenty. Pro velké firmy jsou tyto segmenty málo ekonomicky zajímavé a atraktivní.

1.3.3 Strategie rudého oceánu

Rudý oceán je vysoce konkurenční trh, kde probíhá silný konkurenční boj s cílem oslabit konkurenta. Typické je zde hledání konkurenční výhody, zejména se zacílením na nízkou cenu. Nižší ceny vedou k nízké ziskové marži, což zapůsobí i na tlak snižovat náklady. Mnoho podniků v tomto prostředí však nepřežije a jsou pohlceny silnějšími konkurenty. (Fotr a kol., 2020, s. 330)

Prostředí v rudém oceánu má pevně vymezené hranice a konkurenční pravidla jsou také dána. Podniky usilují o podání vyššího výkonu než jejich konkurenti, čímž si získají větší podíl na poptávce. (Jakubíková, 2013, s. 179)

1.3.4 Strategie modrého oceánu

Základní myšlenkou strategie modrého oceánu je skutečnost, že každý podnik může vytvořit novou poptávku na nekonkurenčním trhu, který je nazýván modrým oceánem. Dosažení úspěchu v tomto prostředí je mnohem snazší než soupeření s konkurencí na trhu stávajícím. Tento přístup se opírá o kreativitu a inovace při nalézání nových trhů a příležitostí. Modrý oceán většinou dokáže existovat dva až tři roky jako monopol, poté však bývá obvykle pohlcen rudým oceánem. (Fotr a kol., 2020, s. 330)

Modrý oceán představuje dosud nevyužitá tržní místa a je vytvářen mimo hranice stávajícího odvětví. Většina takových prostorů vzniká uvnitř rudého oceánu, tak že jsou hranice již existujících odvětví rozšířeny. Pravidla modrého oceánu nejsou dána, protože se postupně vytváří společně se vznikem takového prostředí. (Jakubíková, 2013, s. 179)

2 KONKURENCESCHOPNOST

Konkurenceschopnost podniku je definována jako schopnost podniku působit na daném trhu permanentně a udržitelně. Vymezuje situaci mezi jednotlivými subjekty, které se vyskytují na určitém trhu v podobě jejich schopností udržet se na trhu se svým trvalým tržním podílem a odolávat tak nátlaku konkurence. (Suchánek, 2013, s. 15)

Kislingerová (2014, s. 4) definuje konkurenceschopnost jako způsobilost podniku prosadit se v určitém odvětví ve srovnání s ostatními účastníky. S konkurenceschopností velmi úzce souvisí také úspěšnost podniku, protože konkurenceschopnost je jedním z faktorů, které ovlivňují úspěšnost podniku.

Veber (2016, s. 16) popisuje konkurenceschopnost jako soutěž s ostatními podniky. Hlavním cílem podniku je být lepší než ostatní společnosti. Cíl vyhrát a být nejlepší se znásobuje, když na trh vstupují společnosti, které se zaměřují na stejné či obdobné aktivity. Naopak je konkurence mezi firmami nezbytná v případě je-li poptávka nižší než nabídka.

Srpová (2020, s. 17) konstatuje, že pro konkurenceschopnost je ústředním bodem podnikání, protože díky podnikání jsou tvořeny inovace a změny v technologiích. Vznikem nového firemního podnětu roste také výkonnost, rozšiřuje se tlak konkurence, čímž jsou ostatní podniky donucené zavádět nové inovace nebo rozšiřovat ty stávající.

2.1 Faktory ovlivňující konkurenceschopnost

Váchal a Vochozka (2013, s. 428-429) konstatují, že prvky, které mají vliv na firemní konkurenceschopnost jsou pro každé odvětví individuální. Konkurenceschopnost podniku může být vybudována na základě dosažené nadprůměrnosti v konkrétní oblasti se srovnáním s ostatními účastníky daného odvětví. Ve všeobecné rovině autoři udávají čtyři primární aspekty, pomocí kterých lze identifikovat úspěch konkurenceschopnosti:

- **Charakteristiky odvětví** – různá odvětví mají konkrétní kritický faktor. Dle vývoje odvětví se také tyto faktory mění. V některých případech se to může týkat například tvorby cen, obrátů zásob, nebo o sortimentu produktů, v jiném případě se může naopak jednat o funkčnosti a využití systémů nebo o využití strojů.
- **Konkurenční pozice** – jde o konkurenční pozici konkrétní společnosti vůči jejím konkurenčním podnikům. Například u odvětví, ve kterém vévodí dva podniky, mohou podřízené podniky být závislé na postupech vedoucích podniků.

- **Globální prostředí** – změny v globálním prostředí mají velmi vážný dopad na téměř všechny podniky. Tyto změny však mohou být na první pohled nezřetelné, a tudíž je podnik nemusí objevit včas.
- **Organizační vývoj** – rozvoje v organizaci mohou pro podnik znamenat jak rozvoj nových důležitých faktorů pro úspěch, tak i nebezpečí pro udržení těch existujících faktorů.

2.2 Měření konkurenceschopnosti

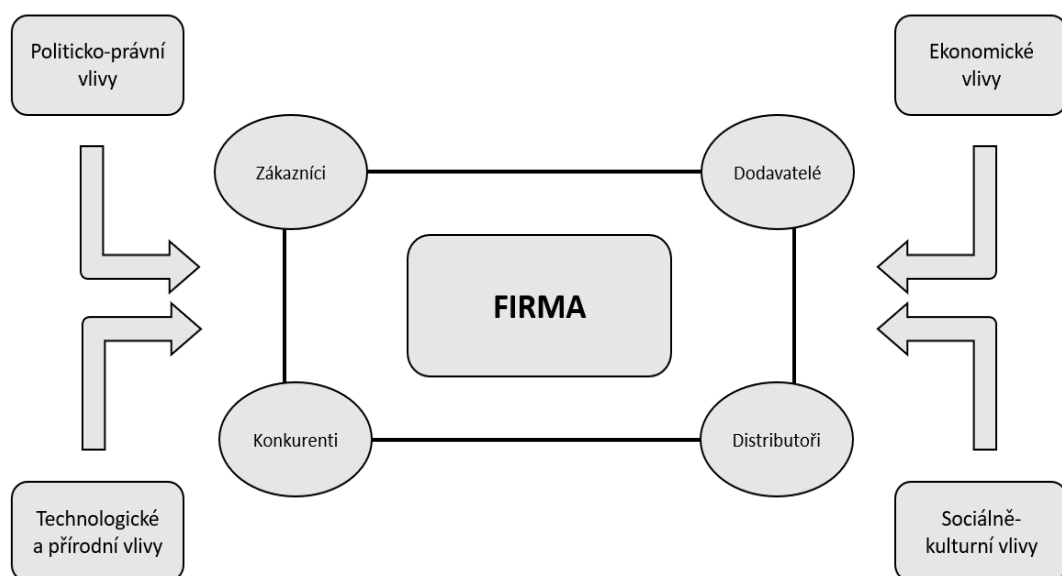
Suchánek (2013, s. 22) uvádí, že konkurenceschopnost lze změřit pomocí dvou způsobů. Prvním způsobem je měření prostřednictvím finančních ukazatelů, které se nejčastěji využívá k hodnocení konkurenceschopnosti na makroekonomické úrovni. Prostřednictvím finančních ukazatelů je měřena zejména konkurenceschopnost států. Druhým způsobem měření konkurenceschopnosti je hodnocení pomocí nefinančních ukazatelů, a tak směřuje na mikroekonomickou úroveň, tedy na podniky. Měření konkurenceschopnosti na podnikové úrovni je prováděno například prostřednictvím ziskovosti, náklady a produktivitou podniku s jeho tržním podílem.

3 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ PODNIKU

Marketingové prostředí je vysoce dynamické a produkuje nekonečný koloběh jak příležitostí, tak i hrozeb. Úkolem marketérů je analyzovat faktory takového prostředí a identifikovat jejich vliv a dále navrhnout způsoby, jak se přizpůsobit. Včasná reakce podniku na tyto změny podmínek prostředí je nezbytná nejen k přežití ale také k prosperujícímu podniku. (Jakubíková, 2013, s. 97)

Karlíček (2018, s. 38) uvádí, že všechny podniky působí ve specifickém prostředí, které se v průběhu času ve větší či menší míře mění. Proto marketéři musí dobře znát klíčové činitele tohoto prostředí a správně předvídat jeho budoucí vývoj. Mezi faktory, které mají nejužší vazbu k podniku a k jeho činnosti patří zákazníci, konkurence, distributoři a dodavatelé. Tyto zmíněné faktory náleží do marketingového mikroprostředí. Kotler a Armstrong (2021, s. 86) dodávají, že marketingový úspěch podniku spočívá zejména v budování vztahů s aktéry tohoto prostředí, jež společně tvoří síť podniku pro poskytování hodnot.

Do vzdálenějšího rámce pro podnikání náleží různé vlivy, konkrétně jsou zde politicko-právní vlivy, ekonomické vlivy, sociálně-kulturní vlivy, technologické a přírodní prostředí. Takové vlivy jako celek jsou označeny jako marketingové makroprostředí. (Karlíček, 2018, s. 38)



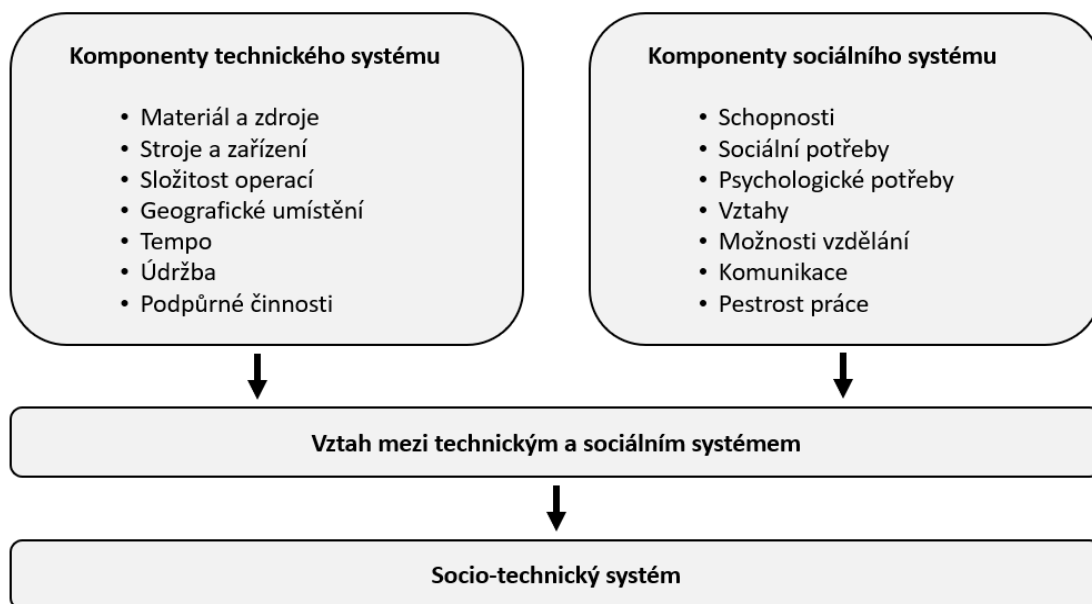
Obrázek 1 Marketingové prostředí (vlastní zpracování dle Karlíčka, 2018, s. 38)

3.1 Vnitřní marketingové prostředí

Vnitřní prostředí podniku lze definovat také jako interní prostředí. Do takového prostředí lze zařadit marketingové mikroprostředí, na které má podnik svým jednáním a aktivitami přímý vliv (Fotr a kol., 2020, s. 56). Jakubíková (2013, s. 109) dodává, že vnitřní prostředí podniku utváří zdroje podniku a také schopnosti, které dokážou tyto upotřebitelné zdroje využívat.

Na mikroprostředí podniku má vliv především vrcholný management, technologické vybavení, úroveň lidských zdrojů, finanční zázemí, úroveň výzkumu a vývoje, firemní kultura a další aspekty související s vnitřním uspořádáním podniku. Obecně lze tedy říct, že mikroprostředí podniku je takové prostředí, které může podnik významně ovlivnit sám svým jednáním, svými činnostmi a adekvátním výběrem zdrojů spolu se schopností jejich efektivního použití. (Paulovčáková, 2015, s.77)

Vnitřní prostředí v organizaci lze také pojímat jako otevřený socio-technický systém. Otevřenost je vnímána ve vzájemném působení s vnějším okolím podniku. (Paulovčáková, 2015, s. 78)



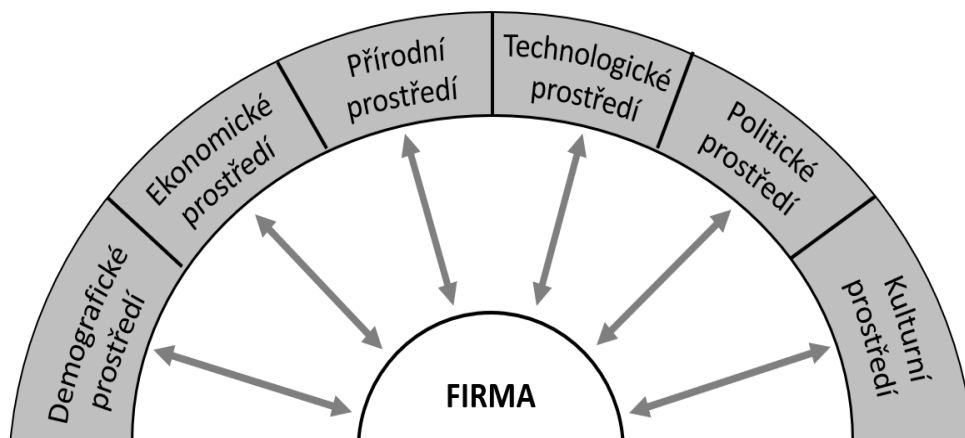
Obrázek 2 Organizace jako socio-technický systém (vlastní zpracování dle Paulovčákové, 2015, s. 78)

3.2 Vnější marketingové prostředí

Fotr a kolektiv (2020, s. 56) konstatují, že vnější neboli externí marketingové prostředí zahrnuje makroprostředí, jehož existence je nezávislá na vůli podniku. Autoři dále uvádí, že při analýze vnějšího prostředí je třeba brát v úvahu čas, pro který jsou relevantní konkrétní strategické záměry.

Makroprostředí je považováno za širší okolí podniku, ve kterém jsou zahrnuty okolnosti, jež mají vliv na plánování, tvorbu strategií a na další aktivity podniku. Takové okolnosti mohou pro podnik znamenat příležitosti ale i rizika, na která musí podnik včasné reagovat (Paulovčáková, 2015, s. 67). West a kolektiv (2015, s. 69) dodává, že je nezbytné, aby měl podnik pod neustálou kontrolou všechny změny, jež se v makroprostředí dějí.

Kotler a Armstrong (2021, s. 90) definují šest hlavních aspektů (viz obrázek č. 3), které svými silami působí na makroprostředí podniku. Tyto síly jsou nepředvídatelné a neovladatelné, a proto i ty nejdominantnější podniky mohou být velmi zranitelné vůči těmto měnícím se silám v marketingovém prostředí. Pokud podnik dobře pozná své prostředí, tak se tyto síly naučí předvídat a dokáže se přizpůsobit tak, že bude i ve špatných podmínkách prosperovat.



Obrázek 3 Hlavní síly v makroprostředí (vlastní zpracování dle Kotlera a Armstronga 2021, s. 90)

4 VYBRANÉ ANALÝZY MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ

U marketingových analýz jde vždy o analýzy trhů. Tyto analýzy se orientují na konkrétní výrobek nebo na portfolio výrobků, kde jsou porovnávány jejich kritéria a parametry s konkurencí. Hodnocení lze provést zejména u cenové úrovně, kvality výrobků, podílů na trhu, kvality zákaznických služeb apod. (Fotr a kol., 2020, s. 55)

Marketingová analýza poskytuje vstupy pro každou z dalších funkcí marketingového řízení podniku. Při marketingové analýze by měl podnik analyzovat své trhy a marketingové prostředí, aby našel atraktivní příležitosti a identifikoval hrozby. Cílem analýzy je sladit silné stránky podniku s atraktivními příležitostmi v daném okolí a zároveň eliminovat nebo překonat slabé stránky a minimalizovat hrozby. (Kotler a Armstrong, 2021, s. 74)

Paulovčáková (2015, s. 65) konstatuje, že marketingové analýzy a zejména jejich výsledky pomohou podniku porozumět a identifikovat tři následující aspekty:

- vnitřní silné a slabé stránky podniku;
- vnější příležitosti a hrozby podniku;
- vnitřní přednosti a slabiny v souvislosti k vnějším příležitostem a také k hrozbám a následné posouzení eventuality jejich využití ve vzájemných propojeních.

Šafrová Drášilová (2019, s. 65) dále dodává, že při analýze trhu a podniku je klíčové definovat prostředí podniku, zvolit metody analýz, shromáždit nezbytné informace a data, které budou dále analyzované. Následně bude vyvozen závěr na základě daných analýz.

4.1 Analýza vnitřního prostředí podniku

Analýza vnitřního prostředí podniku směřuje ke zjištění, zda podnik správně využívá své zdroje, dovednosti a strategické schopnosti. Promyšlená analýza vnitřního prostředí dokáže demonstrovat silné stránky podniku a dá možnost využití konkurenční výhody. Podnik musí být schopen reagovat na náhlé změny ve svém prostředí. (Jakubíková, 2013, s. 109)

Šafrová Drášilová (2019, s. 84) dále dodává, že účelem analýzy vnitřního prostředí je zjištění silných stránek a slabých stránek daného podniku. Jako srovnávací měřítko ke zkoumanému podniku jsou použity konkurenční podniky a celková situace na trhu.

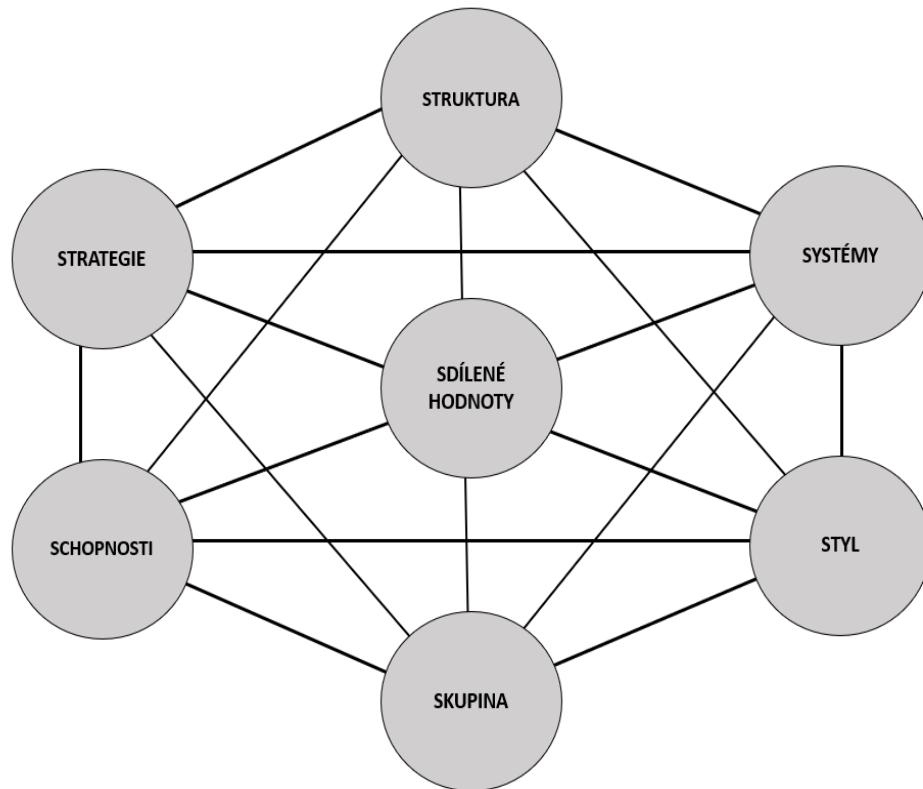
4.1.1 Analýza metodou 7S McKinsey

Fotr a kolektiv (2020, s. 28) uvádí, že koncept 7S McKinsey se hodí pro implementaci nových strategií do oblastí organizačních struktur. Při této metodě jde o využití dvou skupin činitelů – „soft“ a „hard“. První skupinou činitelů jsou tzv. tvrdé „3S“, zde se konkrétně jedná o nadřazenost cílů, strategii a strukturu. Druhá skupina se skládá z prvků, jež jsou nazývané jako měkké „4S“, zde se řadí organizační systémy, způsob vedení, zaměstnanci a dovednosti.

Gála (2013, s. 56) a také Hanzelková (2013, s. 116-117) popisují dílčí prvky konceptu „7S“ následujícím způsobem:

- **Struktura (structure)** monitoruje obsahová a funkční hlediska organizačního složení podniku. Smysl struktury spočívá v klasifikaci daného organizačního uspořádání podniku. Kontrolované jsou zejména nadřízenosti a podřízenosti, předávání informací, spolupráce a kontrolní zařízení. Dalším bodem zájmu při sledování struktury je také její typ, může jít například o maticový typ, procesní typ, liniový typ apod.
- **Řídící systémy (systems)** jsou nástroje, jež jsou v podniku stanovené k řízení. Mohou to být například systémy komunikační, informační, dopravní apod. Tyto systémy mohou být také podskupinou nějaké primární složky.
- **Styl (style)** může mít formální či neformální charakter. Jedná se zejména o styl vedení manažera, jenž demonstruje, jak management řeší různé překážky anebo problémy. Občas nastává skutečnost, kdy lze najít rozpor v tom, co je napsáno v organizačních dokumentech a v tom, jak funguje politika managementu v praxi.
- **Zaměstnanci (staff)** definují osoby, jež jsou jak ve vedoucích pozicích, tak i na pozicích řadových. Jsou zde prezentovány jejich společné závislosti a jejich motivování, loajalita a postoj vůči danému podniku. Důležité je oddělit faktory, které jsou měřitelné a které nejsou. K měřitelným faktorům lze zařadit například motivační a odměňovací systém, naopak faktor, jež měřit nelze je například morální postoj.

- **Dovednosti (skills)** demonstrují určité podnikové schopnosti, pomocí kterých může podnik pracovat jako jeden celek. Dále se k dovednostem řadí také odborná zdatnost celého pracovního týmu daného podniku.
- **Sdílené hodnoty (shared values)** definují primární poslání konkrétního podniku. Jedná se o soubor faktů, myšlenek a principů, které uznávají zaměstnanci a další zainteresované strany, jež mají zájem na úspěchu podniku.
- **Strategie (strategy)** znamená pro podnik proces, prostřednictvím kterého usiluje o dosažení svých vytyčených cílů. Tyto cíle mohou mít krátkodobý či dlouhodobý charakter.



Obrázek 4 Model 7S McKinsey (vlastní zpracování dle Hanzelkové, 2013, s. 116)

4.2 Analýza vnějšího prostředí podniku

Analýza vnějšího okolí podniku navazuje na jeho analýzu vnitřního prostředí (Jakubíková, 2013, s. 99). Grewal a Levy (2022, s. 154) považují analýzu externího prostředí za klíčovou, jelikož bude podnikatelské prostředí pečlivě monitorováno, tak je možné nalézt různé příležitosti. Tržní jednotky jsou přímo ovlivněny makroprostředím, které dále nepřímou ovlivňuje koncové zákazníky. Podnik tedy sleduje makroprostředí, aby zjistil, jaký vliv mají vnější faktory na jeho zákazníky.

4.2.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

Analýzu konkurence podle Portera lze považovat za nejvyužívanější analytický nástroj. Tato metoda je založena na předpokladu, že síla konkurence v odvětví se odvíjí od povahy pěti primárních oddílů daných subjektů a jejich vzájemných vlivů, které působí na daný podnik. (Šafrová Drášilová, 2019, s. 76)

Karlíček (2018, s. 55-56), Šafrová Drášilová (2019, s. 76-77) a Srpová (2020, s. 215-216) popisují pět konkurenčních sil následujícím způsobem:

1. **Současná konkurence** – je konkurence, která na daném trhu již působí. Provázanost vztahů těchto konkurentů do určité míry formuje celkový trh. Jeden trh může mít silně konkurenční povahu, probíhají tam neustálé boje například prostřednictvím cenové války. A naopak jiný trh může mít velmi mírnou či žádnou konkurenci, což podnikům zajišťuje vytvářet vysoké zisky. Obecně lze říct, že čím více je na trhu konkurentů, tím více je konkurence silnější.
2. **Potenciální konkurence** – je konkurence, jenž na trhu zatím nepůsobí, ale buď na trh má v plánu vstoupit, nebo může být přilákána na základě atraktivity daného trhu. Hrozba vstupu nových konkurentů se odvíjí také od bariér vstupu, které jsou pro daný trh stanovené.
3. **Hrozba substitutů** – za substitut lze považovat výrobek nebo službu, jenž řeší tutéž záležitost, ale rozdílným způsobem než takový, jenž nabízí zákazníkům daný podnik. Substituty reprezentují velkou hrozbu, protože bývají často přehlíženy.
4. **Odběratelská vyjednávací síla** – zákazníci a ostatní kupující mohou vyvíjet tlak na daný podnik, aby snižoval ceny v tom případě, pokud mají možnost naplňovat svou potřebu u jiného podniku. Tudíž je smluvní síla odběratelů pro podnik vysoce nevýhodná.

5. **Dodavatelská vyjednávací síla** – je charakteristická svou nepřímou úměrností vzhledem ke kvantu dodavatelů. Pokud má podnik vysoký počet dodavatelů, tak je svým způsobem krytý vůči vyjednávací síle každého jednotlivého dodavatele.

Velikost těchto pěti konkurenčních sil má nepřímo úměrný vliv na ziskovost podniku. Pokud budou jednotlivé konkurenční prvky modelu podstatné, tak s jejich intenzitou bude klesat také ziskovost daného podniku. (Karlíček, 2018, s. 55-56)



Obrázek 5 Porterův model pěti konkurenčních sil (vlastní zpracování dle Karlíčka, 2018, s. 56)

4.2.2 Benchmarking

Podle Davida a Davida (2017, s. 657) je benchmarking metoda, pomocí které je podnik porovnáván s nejlepšími podniky v daném oboru. Toto srovnávání se týká těch kritérií, které souvisí s výkonností společnosti. Účelem benchmarkingu je najít již osvědčené postupy, jejichž implementace pomůže zlepšit výkonnost daného podniku. Dále také Fotr a kolektiv (2020, s. 53) popisuje benchmarking jako srovnávací nástroj, který porovnává hodnocený podnik s ostatními podniky, zejména s jeho konkurenty.

Vochozka (2020, s. 139-141) člení benchmarking na pět typů:

- **Funkcionální benchmarking** – pro tento typ je základem porovnání jedné funkce nebo několika funkcí daného podniku. Tenhle typ benchmarkingu bývá nejčastěji využíván v neziskových organizacích a v podnicích, které poskytují služby. Pro výrobní podniky jsou využity funkce jako je například logistika, vztahy s dovozci, výrobní produktivita apod.

- **Procesní benchmarking** – účelem je měřit a srovnávat procesy v daném podniku. Měřeny a srovnávány jsou procesy, které mohou přeměňovat tělesné a netělesné vstupy na výstupy při čerpání zdrojů, jenž mají nějakým způsobem řízené podmínky.
- **Výkonový a konkurenční benchmarking** – je zaměřen na řízení finančních prostředků podniku a na jeho celkovou. Tento typ je nápomocný při boji s přímými konkurenty. Nevýhodou však je, že tato metoda vyžaduje využití vysokých nákladů.
- **Interní benchmarking** – je realizován v rámci jednoho podniku, ale také mezi zvolenými organizačními útvary. Základním cílem tohoto druhu je najít optimální vnitřní standard, který povede ke zvýšení výkonnosti podniku.
- **Externí benchmarking** – je nejčastěji používaný typ benchmarkingu pro malé a střední podniky. V tomto případě je podnik srovnáván s jinými konkurenčními podniky v daném oboru.

Fotr a kolektiv (2020, s. 53) konstatuje, že tvorba benchmarkingu lze rozdělit na čtyři fáze:

1. **Plánování:** tvora týmu, výběr činností podniku k výzkumu, stanovení zkoumané společnosti a následná volba vhodné metody pro sběr dat.
2. **Sběr a analýza dat:** srovnávání záznamů, hledání nedostatků a jejich korekce, porovnávání konkurenčních podniků.
3. **„Gap“ analýza:** formulování nedostatků a plánu na jejich odstranění.
4. **Realizace opatření:** uskutečnění jednotlivých opatření v podniku, monitorování daných opatření a jejich případné korektury, provázání opatření se strategickým plánem.

Paulovčáková (2015, s.90) uvádí, že výsledkem benchmarkingu je tzv. benchmark, který je primárním podkladem pro měření a srovnání hodnot podniku s vybraným standardem.

4.2.3 Analýza PESTE

PEST analýza je velmi oblíbenou a často používanou metodou, která slouží k výzkumu makroprostředí (Paulovčáková, 2015, s. 90). Hunter (2014, s. 83) tvrdí, že tato analýza je klíčovým prostředkem k prosperujícímu vypracování marketingové strategie. Hluboká znalost pravděpodobného budoucího vývoje makroekonomických vlivů usnadňuje hodnocení tržních podmínek a společnost se tak snáze může vyhnout případným mylným rozhodnutím.

Jakubíková (2013, s. 100) a Šafrová Dráčilová (2019, s. 69-70) konstatují, že PESTE analýza má svůj název sestavený z počátečních písmen základních prvků, jež zkoumá.

Jsou to:

- politicko-právní faktory;
- ekonomické faktory;
- sociokulturní faktory;
- technologické faktory;
- ekologické faktory.

Šafrová Dráčilová (2019, s. 70) dodává, že každý autor v minulosti upravil základní PEST analýzu o další prvky. Zejména PESTLE/STEEPL analýza je PEST analýza obohacena o legislativní a ekologické vlivy. Po důkladnějším zkoumání autorka uvádí, že při modifikaci této analýzy se nejedná o nijak zásadní změny, které by měly mít dopad na základní myšlenku a princip PEST analýzy.

Politicko-právní faktory

Paulovčáková (2015, s. 69) uvádí, že politicko-legislativní faktory se odrážejí od současné politické situace, která může být jak na vnitrostátní, tak i na mezinárodní úrovni. Nutností je podrobná znalost těchto faktorů, protože důsledek politicko-právních faktorů je pro podnik velmi významný.

Fotr a kolektiv (2020, s. 59) dodává, že politické aspekty určují jak míru investiční zainteresovanosti, tak i celkového podnikatelského postavení na trhu. Mezi politické aspekty lze zařadit například politický systém a jeho stabilitu, investiční stimuly a jejich ochranu, vlastnické zákonitosti, regulační a deregulační zásady, rozpočtovou politiku, vývoj státního rozpočtu, stupeň korupce, právní vymahatelnost a mnoho dalších aspektů.

Ekonomické faktory

Nagyová (2014, s.89) uvádí, že ekonomické prostředí je určeno dle konkrétního typu hospodářského mechanismu. Daná situace ekonomických faktorů má vliv na celkovou ekonomickou prosperitu a výkonnost daného podniku.

Jakubíková (2013, s. 100) konstatuje, že hlavním rozhodujícím faktorem je kupní síla. Karlíček (2018, s. 67-69) dodává, že kupní síla není vždy a všude jednotná. Jednotlivé trhy se odvíjí od konkrétních fází hospodářského cyklu. Některé země mají velmi rostoucí ekonomiky, zatímco jiné mají klesající či stagnující ekonomiky. Kupní síla se také odlišuje podle regionů a je spojena s bohatstvím obyvatelstva.

K ekonomickým vlivům například patří vývoj HDP, etapy ekonomického cyklu, úrokové sazby, platební bilance státu, míra inflace a nezaměstnanosti, kurzy měn a mnoho dalších ukazatelů. (Jakubíková, 2013, s. 100)

Sociokulturní faktory

Kulturu lze chápat jako soubor sdílených myšlenek, postojů, přesvědčení a zvyklostí různých populačních skupin. Kultura je předávaná dědictvím určité skupiny, jenž se přebírá z jedné generace na mladší generaci. Velkou výzvou je pro podnik, a především pro jeho marketéry najít ideální strategie, jež budou odpovídat určité kultuře. (Grewal a Levy 2022, s. 159-160)

Hučka a kolektiv (2021, s. 65) definuje sociální prostředí jako kulturní, společenskou a sociální přirozenost. Síla tohoto prostředí je výrazně znatelná pro podnik v oblasti jeho příležitostí a hrozeb.

Jakubíková (2013, s. 100) chápe působení sociokulturních faktorů ve dvou rovinách. První je kulturní faktor, který zastává spotřební zvyklosti, osobní vnímání, kulturní hodnoty, spotřební chování dle pohlaví, řeč těla, jazyk apod. Ve druhé rovině se nachází sociální faktor, jehož obsahem je rozvrstvení společnosti, životní úroveň, životní styl, úroveň vzdělanosti, mobilita obyvatelstva a další podobné aspekty.

Technologické faktory

Šafrová Drášilová (2019, s. 70) uvádí, že v rámci těchto vlivů bývají měřeny obzvláště trendy v technologiích, celková technická vyspělost regionu, stupeň ochrany duševního vlastnictví, stav určitých typů infrastruktury, rychlost technologického přenosu z výzkumu do použití, státní výdaje do výzkumu a další podobné aspekty.

Technologické okolí poskytuje podnikům možnost nových obchodních příležitostí, ale také jim nabízí nové vědomosti v oblasti inovací, čímž mohou urychlit a zefektivnit jak procesy své výroby, tak i procesy nevýrobní. (Hučka a kol. 2021, s. 67)

Ekologické faktory

Postoj podniku k ekologickému a přírodnímu prostředí je řízen zejména zákony, ale také ho podnik může regulovat například pomocí enviromentální kultury (Nagyová, 2014, s. 92). Fotr a kolektiv (2020, s. 59-60) poznamenává, že význam ekologických vlivů se odráží od konkrétních států či regionů. Například využívání určitých materiálů a norem nebo investiční výstavba může být ovlivněna ekologickými předpisy.

Horáková (2014, s. 92) mezi ekologické faktory řadí zejména změny klimatu, podmínky z geografického hlediska a zdroje surovin v podobě výrobních vstupů. Srpová (2020, s. 215) dodává, že téma životního prostředí by měl podnik řešit na všech úrovních, a to na místních, regionálních i celosvětových.

4.3 SWOT analýza

SWOT analýza představuje metodu, jenž sdružuje analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku (Fotr a kol., 2020, s. 360). Grewal a Levy (2022, s. 74) konstatují, že název této analýzy je odvozen z počátečních písmen následujících čtyř anglických pojmů:

- **S** - strengths (silné stránky),
- **W** - weaknesses (slabé stránky),
- **O** - opportunities (příležitosti),
- **T** - threats (hrozby).

Paulovčáková (2015, s. 79) uvádí, že SWOT analýza představuje nejzákladnější uspořádaný postoj k vypracování analýz podniku a jeho prostředí. Hrozby a příležitosti zastupují vnější prostředí podniku, přičemž silné i slabé stránky jsou zástupci vnitřního prostředí podniku. Obecně se jedná o souhrn zásadních okolností, které mají účinek na dosahování vytyčených cílů a efektivnost podniku. Tato analýza zprostředkovává identifikaci aktuální situace v podniku a určuje možnosti strategií ze strany hrozeb a příležitostí.

Silné stránky reprezentují specifické klady či výhody podniku, které mají pozitivní vliv na jeho prosperitu. Smyslem je, aby podnik našel své vlastní silné vlastnosti, a především je náležitě využíval. Nejužitečnější jsou právě ty silné stránky, které lze těžko nebo nelze vůbec napodobit. (Lesáková, 2014, s. 45)

Slabé stránky lze považovat za nějaké omezení či deficit, jenž zabraňuje podniku využívat efektivních schopností (Paulovčáková, 2015, s. 85). Předpokladem pro nalezení slabých stránek podniku jsou komplikace a jejich proces řešení. Tyto komplikace mají negativní vliv na efektivní výkonnost podniku. (Lesáková, 2014, s. 45)

Příležitosti dávají podniku možnost, aby využil lepších podmínek, které dále povedou k efektivnějšímu naplňování vytyčených cílů. Tyto příležitosti lze například hledat tam, kde jsou neuspokojené potřeby zákazníků (Paulovčáková, 2015, s. 80). Lesáková (2014, s. 45) dále dodává, že je potřeba pohlížet na příležitosti z hlediska atraktivnosti a také z pohledu pravděpodobnosti, zda při využití této příležitosti bude podnik úspěšnější.

Hrozby pro podnik představují jistý nevýhodný či nežádoucí stav, který nastal v jeho okolí (Paulovčáková, 2015, s. 81). Pokud podnik zjistí určitou hrozbu, tak by měl nastavit určitá opatření, jenž zabrání ztrátě jeho výhodné pozice na trhu (Lesáková, 2014, s. 45).

Jakubíková (2013, s. 131) uvádí, že nevýhodou SWOT analýzy je skutečnost, že její přínos pro tvorbu strategických marketingových dokumentů není nijak zvláště podstatný. SWOT analýza je příliš statická a zároveň také velmi subjektivní. Často bývá tato analýza nahrazena O-T analýzou neboli analýzou strategických scénářů. O-T analýza je metodická varianta SWOT analýzy.

SILNÉ STRÁNKY (<i>Strengths</i>)	SLABÉ STRÁNKY (<i>Weaknesses</i>)
Zde jsou zaznamenávané okolnosti, které přináší výhody jak podniku, tak i jeho zákazníkům	Zde jsou zaznamenávané skutečnosti, které podnik nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní podniky vedou lépe
PŘÍLEŽITOSTI (<i>Opportunities</i>)	HROZBY (<i>Threats</i>)
Zde jsou zaznamenávané okolnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést úspěch pro podnik	Zde jsou zaznamenávané okolnosti, trendy a události, které mohou snížit poptávku nebo způsobit nespokojenost zákazníků

Obrázek 6 SWOT analýza (vlastní zpracování dle Jakubíkové, 2013, s. 129)

5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretické spektrum je složeno ze čtyř hlavních kapitol. Každá jednotlivá kapitola pojednává o konkrétní problematice, jež je určitým způsobem spojena s konkurencí a také zejména s konkurenceschopností podniku.

V první kapitole jsou objasněny základní charakteristiky konkurence z pohledu různých autorů. Ve většině případů je konkurence vnímána jako záporný faktor, jež představuje určitý souboj podniků o kupující a jejich uspokojování potřeb nebo také souboj o vedoucí postavení na daném trhu. Konkurence má mnoho forem a lze ji kategorizovat dle různých měřítek. Pro podnik je však klíčové, aby pochopil význam, vliv a strategii svých konkurentů a poté náležitě identifikoval jejich silné a slabé stránky. Od konkurentů lze odvozovat konkurenční výhodu podniku, která vzniká ve chvíli, když je zákazníkovi poskytována hodnota vyšší než od konkurence. Čím větší má podnik konkurenční výhodu, tím déle se tato výhoda bude prosazovat. Je třeba zmínit konkurenční strategii, kterou by si měl každý podnik nastavit dle svých individuálních aspektů. K těm nejvýznamnějším konkurenčním strategiím lze zařadit strategii podle Portera a podle Kotlera. Dále také existuje strategie rudého oceánu, která charakterizuje vysoce konkurenční trh. Protikladem rudého oceánu je modrý oceán, jež definuje zcela nové nekonkurenční prostředí.

Druhá kapitola je zaměřena na konkurenceschopnost a jevy které ji ovlivňují. Tento výraz reprezentuje určitou schopnost nebo způsobilost podniku být lepší v dané oblasti oproti konkurenci. Aby si podnik udržel svou konkurenceschopnost, tak musí na daném trhu působit permanentně a udržitelně. Proto musí udržovat svůj tržní podíl dlouhodobě, a tak vzdorovat konkurenčnímu nátlaku. U měření konkurenceschopnosti lze využít dva způsoby. Konkrétně u podniků je měření prováděno zejména prostřednictvím jejich ziskovosti, nákladů nebo produktivity.

Ve třetí kapitole je popsáno marketingové prostředí podniku, které je rozděleno na vnitřní a vnější prostředí. Vnitřní prostředí nazývané také jako mikroprostředí může podnik ovlivnit svým jednáním a činnostmi. Naopak působení vnějšího prostředí neboli makroprostředí nemůže podnik žádným zásadním způsobem ovlivnit.

Čtvrtá kapitola popisuje analýzu marketingového prostředí. Metoda 7S Mc Kinsey zkoumá vnitřní prostředí pomocí sedmi elementů. Pro analýzu vnějšího prostředí jsou zvoleny tři analýzy – Porterův model pěti konkurenčních sil, benchmarking a analýza PESTE. Poslední část zkoumá SWOT analýzu, která shrnuje analýzy vnitřního a vnějšího prostředí.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 POPIS VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Vybraná společnost působí pod názvem Zalando SE. V aktuální době patří tato společnost mezi přední evropské online platformy pro módu a životní styl.



Obrázek 7 Logo společnosti Zalando SE (Logo Zalando, © 2024)

Oblast zaměření společnosti je online obchod v podobě platformy, jenž nabízí přes 6 000 značek od různých prodejců, popřípadě výrobců s oblečením, obuví či doplňky. Svou činnost firma Zalando SE provozuje ve 25 evropských trzích. Sama společnost uvádí, že svou online platformou vytváří propojenost mezi zákazníky, partnery a značkami. Společnost byla založena v roce 2008 v Berlíně a jejími zakladateli jsou Robert Gentz a David Schneider (Zalando SE, © 2024). Na český trh společnost Zalando SE vstoupila v červnu roku 2018 (Ptáček, 2018).

6.1 Základní informace o společnosti

Právní forma společnosti Zalando SE je evropská společnost (SE). Konkrétně se jedná o druh akciové společnosti, jenž dovoluje podnikajícímu vykonávat činnost v různých státech Evropy podle jednotného souboru předpisů (Jak založit evropskou společnost (SE), 2024). Společnost má sídlo v Berlíně a je zapsána jako právnická osoba u Okresního soudu v Charlottenburgu.

Dle údajů platných k 14. 3. 2024 má společnost okolo 50 milionů aktivních zákazníků. Příjmy společnosti za rok 2023 byly ve výši 10,1 miliardy EUR. Nabídkové portfolio společnosti má aktuálně (k 7. 5. 2024) na výběr produkty od 6 000 značek. Celkem společnost zaměstnává po celé Evropě okolo 15 000 lidí ze 140 zemí. (Zalando at a glance, © 2024)

Tabulka 2 Základní údaje o Zalando SE (vlastní zpracování dle Zalando)

Základní informace o společnosti Zalando SE	
Obchodní jméno	Zalando SE
Sídlo	Berlín (Německo)
Právní forma	evropská společnost
Základní kapitál	263 531 672 EUR
Vznik	podzim 2008
IČ DPH	CZ684535967
DIČ	37/132/45004
Výkonní ředitelé	Robert Gentz a David Schneider
Počet zaměstnanců	15 000
Příjmy za rok 2023	10,1 miliardy EUR

6.2 Vznik společnosti

Celá iniciativa začala v Berlíně ve sdíleném bytě dvou přátel z univerzity – Roberta Gentze a Davida Schneidera na podzim v roce 2008, kdy zároveň započala finanční krize. Následně se tento byt přeměnil v kancelář a sklad. Dva roky po založení se ke dvěma členům připojil další člen, jenž se připojil také jako člen představenstva. Společnost již od počátku stavěla na konceptu doručení zdarma a 100denní možností vrácení zboží, čímž společnost nastavila zcela nové standardy online obchodu. Zákazníci tento nový trend uvítali a pracovní tým začal růst. Firma získala nové prostory a poté odstartovala své první působení na mezinárodním trhu. (Our history: from start-up to grown-up, © 2024)

V roce 2010 začala společnost Zalando SE úspěšně působit v dalších státech. V této době společnost vysílala reklamní kampaň v televizi, která byla v Německu velkým hitem, ale naopak například v Nizozemí nebyla tato kampaň vůbec přijata. Tato skutečnost přinesla firmě první ponaučení, z něhož plyne, že i takto blízké státy mají velmi rozdílný vkus. Od této chvíle začala společnost přizpůsobovat servis, komunikaci a marketing daným místním podmínkám. Postupem času společnost rostla v dalších státech Evropy (viz tabulka č. 3). (Our history: from start-up to grown-up, © 2024)

Tabulka 3 Chronologie působnosti společnosti Zalando SE v Evropě (vlastní zpracování dle Zalando)

Rok	Státy
2008/2009	Německo, Rakousko
2010	Nizozemsko, Francie
2011	Itálie, Velká Británie, Švýcarsko
2012/2013	Švédsko, Belgie, Španělsko, Dánsko, Finsko, Polsko, Norsko, Lucembursko
2018	Česká republika, Irsko
2021	Slovinsko, Litva, Slovensko, Chorvatsko, Estonsko, Lotyšsko
2022	Maďarsko, Rumunsko

6.3 Současnost

Nyní společnost Zalando SE aktivně působí ve 25 evropských státech. Svým zákazníkům poskytuje přes 20 místních platebních možností a kooperuje s regionálními logistickými službami daných států. Online obchod a zákaznický servis společnosti Zalando SE je k dispozici v 19 jazycích. (Our history: from start-up to grown-up, © 2024)

Při růstu zákazníků rostou také jejich požadavky, potřeby a nároky. Po celé Evropě má společnost svou mezinárodní logistickou síť, kde provozuje 12 distribučních center. Co se týče inovací, společnost zaměstnává přes 3 000 technologických odborníků z celého světa, kteří neustále pracují na zdokonalování platformy. (Our history: from start-up to grown-up, © 2024)

6.3.1 Zalando Lounge

Společnost Zalando SE dále provozuje online outlet s názvem Zalando Lounge, který vznikl v roce 2010, tedy dva roky po založení společnosti Zalando SE. Jde o tzv. zákaznický program, kam mají přístup jen registrovaní členové. Registrace i členství je zdarma a o aktuálních nabídkách jsou členové informováni prostřednictvím nastavených upozornění v mobilní aplikaci nebo také pomocí emailu. Nabídky exkluzivních značek se obnovují po určitých intervalech a jsou časově omezené. Také na uskutečnění objednávek mají zákazníci omezený čas a to 20 minut od přidání vybraného zboží do košíku. (O nás: Toto je Lounge by Zalando!, © 2024)

Online outlet nabízí prémiové značky za snížené ceny se slevou až 75 %. Produkty jsou prodávány za snížené ceny z toho důvodu, že jsou odesílány do skladu až po skončení akce, čímž se snižují náklady na skladování a distribuci. Tímto se však prodlužuje dodací lhůta, která ve vzácných případech může trvat až 5 týdnů od okamžiku nákupu zboží. (O nás: Toto je Lounge by Zalando!, © 2024)

6.4 Zákaznické služby

Zákaznický servis je popsán pro Českou republiku. Princip zákaznických služeb společnosti Zalando SE funguje všude v Evropě velmi obdobně, na základě dané oblasti se liší pouze měna, logistické společnosti a způsoby platby.

Doprava

Standardní doba dodání je dva až pět pracovních dní, při dodávání zboží z větší vzdálenosti je dodací doba v rozmezí šesti až deseti pracovních dní. (Doprava, © 2024)

Při objednávce nad 399 Kč je doručení zcela zdarma. Pouze pokud je objednávka nižší než tato částka, tak je za standardní doručení účtován poplatek ve výši 79 Kč. Aby byly nabídky ve všech oblastech téměř stejné, tak společnost také nabízí možnost dodání zboží ze vzdáleného skladu za poplatek 39 Kč při objednávce nad 399 Kč. Pokud je objednávka nižší než daná částka, poplatek opět činí 79 Kč. Společnost také nabízí expresní doručení objednávky s rychlostí dodání do jednoho pracovního dne za poplatek ve výši 169 Kč. Pro doručování v České republice má společnost Zalando SE hned čtyři logistické partnery, jsou to: PPL CZ, s.r.o.; DHL CZ, s.r.o.; Česká pošta, s.p. a Zásilkovna, s.r.o. Aktuálně je však zboží doručováno pouze dvěma společnostmi – PPL CZ, s.r.o. a Zásilkovna, s.r.o. (Doprava, © 2024)

Po zaslání a potvrzení objednávky má také zákazník možnost sledovat průběh doručování jeho objednávky. Tato možnost nastává v rozmezí 24-48 hodin od doručení potvrzovacího emailu o přijetí objednávky. (Doprava, © 2024)

Platební metody

Společnost Zalando SE nabízí svým zákazníkům pět možností platby objednávky:

- **Platba na dobírku** – placení debetní či kreditní kartou nebo v hotovosti při převzetí objednávky.
- **Platba kartou online** – online placení za použití technologie 3D Secure, jež zajišťuje bezpečnost platby v online prostředí.
- **Platba klasickým bankovním převodem** – zákazník po dokončení objednávky obdrží od společnosti bankovní údaje a po zaplacení dané částky začne společnost objednávku vyřizovat.
- **Platba okamžitým bankovním převodem** – online placení pomocí brány ‘GoPay’, jež je nabízena pouze pro zákazníky, kteří vedou své účty u České spořitelny, Komerční banky, Raiffeisenbank, mBank, Fio banky nebo u ČSOB.
- **PayPal platba** – možnost platby pro zákazníky, kteří mají svůj PayPal účet.
(Platba, © 2024)

Určité situace mohou ovlivnit dostupné platební možnosti. To může nastat například v případě, že se liší dodací a fakturační adresa nebo pokud je pro vyzvednutí objednávky vybráno výdejní místo u některé z logistických společností. (Platba, © 2024)

Vrácení zboží a reklamace

Nepoužité a nenošené zboží je možné vrátit do 100 dnů ode dne doručení objednávky zákazníkovi. Za vrácení si společnost neúčtuje žádné poplatky. Vrácení zboží probíhá tak, že zákazník nevyhovující položky zaregistruje k vrácení prostřednictvím svého zákaznického účtu Zalando. Dále tyto položky zabalí a na balík nalepí štítek, jež byl přiložen k dané objednávce. Tento balík poté zákazník předá přepravní společnosti, která zásilku doručí společnosti Zalando SE. Možnost výměny zboží společnost nenabízí.
(Vrácení zboží, © 2024)

Vrácení peněz za odeslané zboží probíhá připsáním platby na bankovní účet zákazníka do 14 dnů ode dne, kdy zákazník předal balík přepravní společnosti. Způsob vrácení peněz se odvíjí od způsobu platby, který si zákazník vybral při objednávce. (Vrácení peněz, © 2024)

Pokud zákazník obdržel poškozené či vadné zboží, tak je třeba takové zboží reklamovat. Reklamační řízení probíhá prostřednictvím reklamačního formuláře. Reklamační řízení také nezahrnuje možnost výměny zboží. Při uznané reklamaci bude zákazníkovi vrácena peněžní částka daného produktu. (Vrácení zboží, © 2024)

Věrnostní program

Veškeré informace o členství v online obchodě Zalando jsou uvedeny na základě vlastních zkušeností autora.

Při první objednávce v online obchodě Zalando je zákazník vyzván, aby se zaregistroval a vytvořil si účet Zalando, a tak pro zákazníka vzniká členství. S touto registrací také zároveň vzniká členství v outletu Zalando Lounge. Obě členství jsou bezplatné a poskytují zákazníkovi mnoho výhod.

Pokud je v online obchodě zahájena akce či výprodej, tak je o této skutečnosti zákazník informován prostřednictvím emailu či nastaveného upozornění v mobilní aplikaci. Dále si může zákazník při prohlížení produktů uložit své oblíbené položky do složky „oblíbené“ a pokud je tento produkt zlevněn, tak je o této skutečnosti opět zákazník informován. Pokud již není zákazníkům vybraný kousek v nabídce, tak si může formou emailu nastavit upozornění, které dostane až bude opět žádaný produkt v nabídce. Další výhodou členství je, že veškeré údaje zákazníka jsou uloženy a při objednávce se automaticky vyplní. A pokud chce zákazník zboží vrátit, jeho údaje jsou také opět vyplněny automaticky. Dále má zákazník ve svém účtu přehled o veškerých svých objednávkách a vráceném zboží. Úvodní strana webu má upravené nabídkové portfolio, které je přizpůsobeno pro daného zákazníka. Zboží je nabízeno na základě předchozích objednávek a produktů, které má zákazník mezi oblíbenými položkami.

7 HLAVNÍ KONKURENTI VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Výzkum společnosti Glami z roku 2020 představil deset hlavních hráčů v online módním světě. Jsou to: About You, Zalando, Bonprix, Sportissimo, Decathlon, E obuv, Tchibo, Astratex, Zoot a Answear. (Hynková, 2020)

Na základě těchto dat byli jako hlavní konkurenti společnosti Zalando SE vybrány ty společnosti, které nabízí obdobný typ zboží a služeb, v tomto případě se tedy jedná o obchody, jež nabízí především módu a životní styl. Zvolenými konkurenty tedy je online obchod About You, Answear a Zoot.

7.1 About You SE & Co. KG

About You je módní a technologická společnost. Jedná se o jednu z nejrychleji rostoucích e-commerce společností v Evropě. Za svůj hlavní cíl si firma klade vytvořit inspirativní a personalizovaný zážitek z online nakupování. (The most Inspiring and Personal Fashion Online Shop in Europe, © 2023)



Obrázek 8 Logo společnosti About You (About You, © 2023)

Společnost About You je původem německá firma, která vstoupila na český trh stejně jako Zalando SE v roce 2018. Tato společnost byla založena v roce 2014 a své sídlo má v německém Hamburku. Firma About you se stala úspěšnou díky investičního holdingu Heartland společnosti Bestseller. (Aust, 2018)

Společnost About You SE & Co. KG má dva typy právních forem. Prvním typem je evropská společnost (SE) a druhým typem je německá komanditní společnost (KG).

Aktuálně firma About You působí na 29 evropských trzích a zaměstnává okolo 1 500 lidí. Za fiskální rok 2022/23 dosáhla společnost příjmů ve výši 1,90 miliard EUR. Ve svém online obchodě společnost nabízí produkty od více než 3 800 značek. (The most Inspiring and Personal Fashion Online Shop in Europe, © 2024)

7.1.1 Zákaznické služby společnosti About You

Doprava – standardní doba doručení objednávky od společnosti About You činí dva až tři pracovní dny. Při objednávce převyšující částku 499 Kč je dodání zásilky zcela zdarma, pokud je ale objednávka nižší než tato částka, tak je cena za poštovné ve výši 79 Kč. Stejně jako společnost Zalando SE tak i About You doručuje objednávky prostřednictvím dvou logistických společností, kterými jsou PPL CZ, s.r.o. a Zásilkovna, s.r.o. Zákazník také může sledovat stav své objednávky pomocí odkazu, který je přiložen v emailu o přijetí objednávky. (Doručení, © 2024)

Platební metody – stejně jako tomu bylo u společnosti Zalando SE, tak i v obchodě About You lze platit dobírkou, online platební kartou a PayPal platbou. Dále ale také lze u společnosti About You platit prostřednictvím platební brány PayU, která umožňuje buď platbu kartou online nebo platbu rychlým bankovním převodem. Platba přes TwistoPay je poskytována pro zákazníky, kteří mají účet u společnosti Twisto. Dalšími možnými platebními způsoby jsou Apple Pay a Google Pay, jež probíhají při placení na chytrém telefonu například pokud zákazník objednává zboží přes mobilní aplikaci. Poslední možností je Klarna platba, pomocí které lze objednávku splácet ve třech splátkách. (Způsob platby, © 2024)

Vrácení zboží – zákazník může nenošené a nepoužité zboží vrátit bezplatně do 100 dní. Výměna zboží není možná, tudíž za vrácené zboží bude zákazníkovi vrácena daná částka stejnou cestou jako byl zákazníkem zvolen způsob platby. (Vrácení zboží & vrácení peněz, © 2024)

Reklamace – v případě vadného zboží lze v rámci dvouleté záruky provést reklamaci. V takové situaci zákazník kontaktuje společnost, která mu poskytne veškeré informace ohledně reklamačního postupu. (Vrácení zboží & vrácení peněz, © 2024)

Věrnostní program – členství v online obchodě About You funguje na velmi obdobném principu jako členství v Zalando. Jediný rozdíl lze nalézt v případě narozeninové slevy, kdy zákazník v den svých narozenin obdrží slevový kupon na nákup v obchodě About You. Tyto informace jsou získány na základě vlastních zkušeností autora.

7.2 Answear.com S.A.

Společnost Answear je prvním polským online obchodem, jenž nabízí více módních značek propojených v rámci jednoho systému. Firma Answear při provozu své činnosti klade důraz zejména na rychlé dodání a kvalitu poskytovaných služeb. (Company)



Obrázek 9 Logo společnosti Answear (Answear, © 2010-2024)

Společnost Answear byla založena v roce 2011 a své sídlo má v polském Krakově. V roce 2012 byla tato společnost mezi prvními módními podniky, které nabízely svým zákazníkům věrnostní program (Company). Právní forma společnosti Answear je polský typ, který v překladu znamená „omezená společnost“ se zkratkou S.A. Tento typ je obdobný jako česká právní forma – akciová společnost. (Jak podnikat v Polsku, © 2019)

Answear momentálně účinkuje celkem na 12 trzích a prostřednictvím svého online obchodu prodává produkty od 700 světových značek. Celkové příjmy za rok 2022 činily 973 milionů PLN, což je v přepočtu necelých 226 milionů EUR (dle kurzu aktuálního k 7. 5. 2024). (Company)

Společnost Answear expandovala do České republiky v roce 2015 a také v Praze založila svou kamennou pobočku. Druhou kamennou pobočku má firma v místě svého sídla, tedy v Krakově. Společnost zaměstnává celkem 655 lidí. (ANSWEAR.cz je mnohem víc než jen e-shop, © 2020-2021)

7.2.1 Zákaznické služby společnosti Answear

Doprava – dodací doba objednávky standardně činí jeden až dva pracovní dny. Při objednávce nad 1 200 Kč je poštovné zdarma, naopak při nižší částce je k objednávce připočtena cena za dopravu ve výši 89 Kč. Zásilka je dle výběru zákazníka doručována dvěma logistickými společnostmi, kterými jsou Zásilkovna, s.r.o. a DPD CZ, s.r.o. Třetí možností je osobní odběr ve výdejní pobočce v Praze, který je zdarma. Informace o aktuálním stavu objednávky může zákazník sledovat prostřednictvím svého účtu Answear. (Pomoc)

Platební metody – objednávku od společnosti Answear lze uhradit prostřednictvím platební brány PayU, která sdružuje několik možností online platby, jedná se o online platbu kartou, bankovní převod a platbu pomocí Google Pay a Apple Pay. Další možností je TwistoPay a platba dobírkou, u které je účtován poplatek ve výši 10 Kč. (Pomoc)

Vrácení zboží – zákazník může vrátit zboží do 30 dní ode dne, kdy obdržel objednávku. Vrácení zboží probíhá za náklady zákazníka. Pouze v případě, že je zákazník registrovaný v klubu Answear a jeho objednávka přesahuje částku 1 200 Kč, tak je vrácení zboží zcela zdarma. Částka za vrácené zboží je zákazníkovi připsána na bankovní účet ve lhůtě 5 až 14 dní od vyřízení. (Pomoc)

Reklamace – reklamované zboží zákazník posílá opět za vlastní náklady společně s reklamačním formulářem. Společnost reklamaci vyřizuje v časovém horizontu 30 dní a v případě uznané reklamace bude daný výrobek opraven či vyměněn za nový. Pokud dané zboží již obchod nemá na skladě, bude zákazníkovi vrácena finanční částka. (Pomoc)

Věrnostní program – pokud si zákazník poprvé objednává zboží na e-shopu Answear, tak je vyzván k registraci. Objednávku však také může učinit bez registrace. V případě, že se zákazník bezplatně registruje, stává se členem v Answear Club. Princip členství funguje velmi obdobně jako tomu tak bylo u obchodu Zalando a About You, rozdílné je však dodání, které je zdarma pouze pro členy při objednávce nad 1 200 Kč. Dále také zákazník prostřednictvím členství sbírá body za nakoupené produkty a za tyto body dále zákazník může uplatnit slevy na dalších nákupech. (Answear Club.cz)

7.3 Zoot, a.s.

Společnost Zoot, a.s. je původem česká společnost, která patří mezi nejrychleji rostoucí značky v České republice. Princip obchodu Zoot je jako jeden z mála založen na kombinaci online a off-line nakupování. (O ZOOTu, ©2021)



Obrázek 10 Logo společnosti Zoot, a.s. (Brand Identity, 2017)

Mimo svůj online obchod společnost také řídí kamenné pobočky, které jsou nazývané jako „výdejní radosti“. Zde si mohou zákazníci vyzkoušet oblečení ještě před koupí. V České republice je aktuálně 18 kamenných poboček a také na Slovensku společnost provozuje 8 svých poboček. (O ZOOTu, ©2021)

Firma ZOOT, a.s. vznikla v prosinci roku 2007 v Praze, kde má také své sídlo. Právní forma podnikání je akciová společnost. Původně společnost působila pod názvem Ichtys Delta, a.s., poté byla v roce 2009 přejmenována na Brands4Friends, a.s. a od roku 2010 působí firma pod dnešním názvem. Společnost má dle výroční zprávy z roku 2017 celkem 577 zaměstnanců různé národnosti. (Annual report, © 2018)

V nynější době firma Zoot, a.s. působí na 9 evropských trzích. Pomocí svého online obchodu nabízí produkty od více než 300 značek. Za loňský rok společnost Zoot dosáhla obratu ve výši 100 milionů Kč, což je v přepočtu necelé 4 miliony EUR (dle kurzu aktuálního k 7.5.2024). (O ZOOTu, © 2021).

Od roku 2018 se ve společnosti Zoot, a.s. objevují finanční problémy, což je způsobeno právě výdejními provozovny. Společnost svou přívětivostí umožnila zákazníkům, aby si produkt prvně vyzkoušeli a poté zaplatili. Zákazníci touto cestou vrátili kolem 70 % zboží, a to způsobilo vysokou kolísavost firmy. Začátkem roku 2019 firma přiznala neschopnost splácení svých závazků a pohledávky společnosti Zoot byly prodány firmě Natland Finance, která usiluje o udržení společnosti Zoot. (Zoot je v problémech v podstatě od začátku. 'E-shop s módou čelí dluhům, snaží se restartovat byznys, 2017)

7.3.1 Zákaznické služby společnosti Zoot, a.s.

Doprava – standardní doba dodání objednávky činí tři pracovní dny. Pokud objednávka překročila částku 2 000 Kč, poštovné je zcela zdarma. V opačném případě se poštovné odvíjí od zvoleného způsobu dodání. Zákazník si může zvolit dodání zboží do kamenné pobočky, kde si produkt první vyzkouší a poté zaplatí za vybrané produkty. Dále také společnost Zoot, a.s. spolupracuje se třemi přepravními společnostmi, kterými jsou: Zásilkovna, s.r.o.; PPL CZ, s.r.o.; DPD CZ, s.r.o. (Možnosti dopravy, © 2024)

Platební metody – při vyzvednutí objednávky v kamenné pobočce lze platbu provést hotově nebo platební kartou. Dalšími možnostmi platby jsou platba kartou online, platba bankovním převodem, TwistoPay, platba prostřednictvím služby Klarna nebo platba dobírkou, u které je účtován poplatek 29 Kč. (Možnosti platby, © 2024)

Vrácení zboží – nevyhovující a nenošené zboží lze vrátit do 60 dní. Pokud se ale jedná o zboží, které bylo zakoupené na prodejně, tak je doba na vrácení pouze 14 dní od koupě. Zákazník může poslat zboží přes Zásilkovnu, s.r.o. za poplatek 39 Kč nebo prostřednictvím České pošty, s. p. také za vlastní náklady. Výměna zboží není možná, a proto za vrácené zboží bude zákazníkovi vrácena daná peněžní částka. (Vrácení a reklamace, © 2024)

Reklamace – reklamaci zboží lze provést v kamenných pobočkách společnosti Zoot, a.s. nebo jej může zákazník poslat přes logistickou společnost. Reklamační řízení trvá 30 dní a na základě rozhodnutí bude zákazník dále informován o postupu. (Vrácení a reklamace, © 2024)

Věrnostní program – zákazník může objednávat zboží i bez registrace. Registrace je však bezplatná a zákazník si díky tomu může uložit své údaje pro zjednodušení budoucích nákupů. Dále si lze také prostřednictvím členství ukládat své oblíbené produkty a sledovat strav probíhající objednávky. (Registrace, © 2024)

8 STRATEGICKÉ ANALÝZY PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI

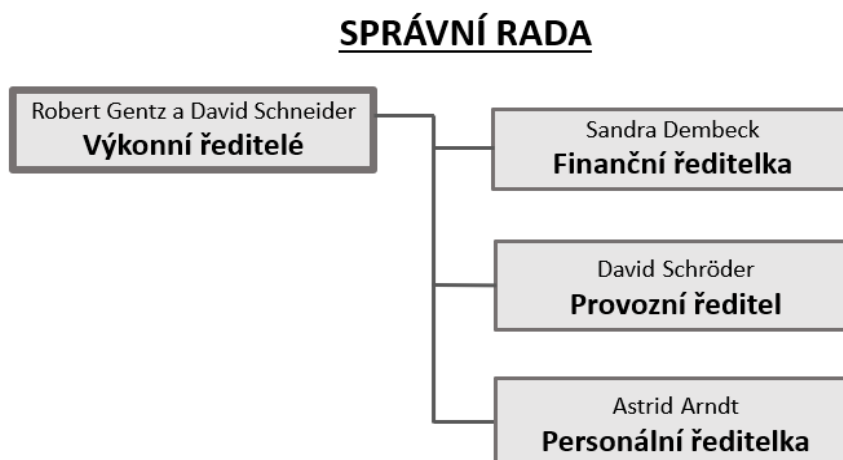
Společnost Zalando SE je analyzována na základě postupů, které byly popsány v teoretickém oddílu této práce. Zvolené metody poskytují podklad pro následující kapitolu, která se bude zabývat návrhy a doporučeními pro zlepšení a posílení konkurenceschopnosti zkoumaného podniku.

8.1 Metoda 7S McKinsey

Vnitřní prostředí analyzovaného podniku je zkoumáno za pomoci metody 7S McKinsey. Při implementaci této metody je pozorováno celkem sedm elementů – struktura, řídicí systémy, styl, zaměstnanci, dovednosti, sdílené hodnoty a strategie.

8.1.1 Struktura

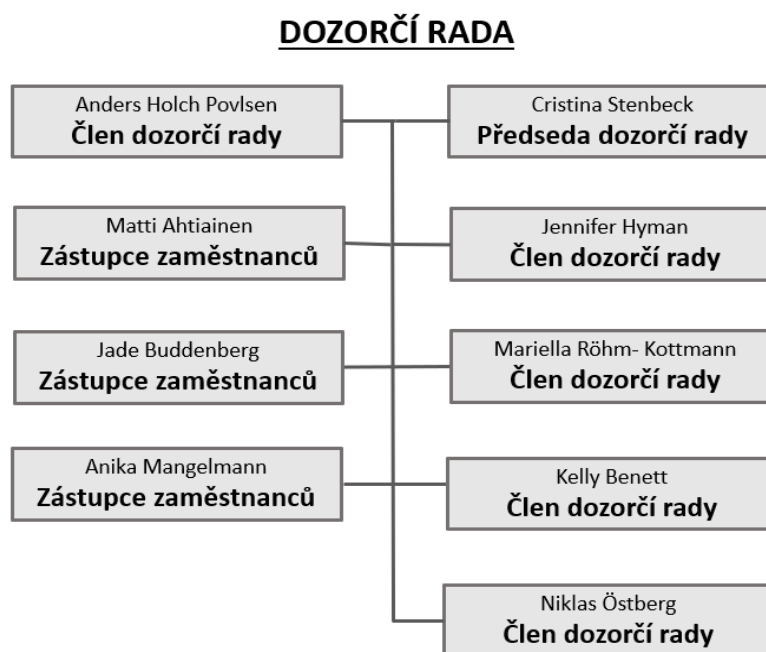
Za odpovědným vedením společnosti Zalando SE stojí dvě složky – správní rada a dozorčí rada. Jedná se tedy o dualistický systém organizační struktury.



Obrázek 11 Správní rada společnosti Zalando SE (vlastní zpracování)

Správní rada neboli představenstvo je složeno z pěti členů. V čele představenstva stojí spoluzakladatelé společnosti – Robert Gentz a David Schneider, kteří zároveň zastupují funkci výkonných ředitelů společnosti Zalando SE. Robert Gentz je zodpovědný za strategii firmy a také za její korporátní záležitosti dále také řídí vývoj technologií a produkty společnosti. David Schneider vede marketingovou a růstovou strategii spotřebitelských nabídek firmy, dále též vede oblast udržitelnosti a diverzity a začleňování společnosti. Dalšími členy správní rady je finanční ředitelka, provozní ředitel a personální ředitelka. (Our Management Board, © 2024)

Dozorčí rada jmenuje, kontroluje a dává rady představenstvu. Pro společnost Zalando SE má dozorčí rada zásadní význam, protože se průběžně podílí na rozhodování firmy. Další úlohou dozorčí rady je kontrola výročních zpráv a reportů o hospodaření. Dále dozorčí rada informuje o auditu na výročních schůzkách valné hromady a pravidelně vyhodnocuje efektivitu svého fungování. Dozorčí rada má celkem devět členů, z nichž jsou tři členové zástupci zaměstnanců. Další členové jsou zástupci dlouhodobých akcionářů či nezávislí ekonomičtí odborníci. (Our Supervisory Board, ©2024)



Obrázek 12 Dozorčí rada společnosti Zalando SE (vlastní zpracování)

8.1.2 Řídící systémy

Zákazník může společnost kontaktovat pomocí několika způsobů. V případě konkrétního dotazu či problému společnost Zalando SE nabízí zákazníkům možnost spojení pomocí chatu prostřednictvím komunikační sítě. Zákaznická linka je k dispozici v pracovní dny od 8:00 do 20:00 a o víkendech od 9:00 do 17:00. Anebo se lze spojit se společností prostřednictvím emailu. Na svém korporátním webu společnost Zalando informuje veřejnost o různých novinkách.

Napříč celou společností pracuje tým Open Source, který rozšiřuje firemní kulturu a propaguje již osvědčené postupy vývoje. Software Open Source je systém, který má volně přístupný zdrojový kód, a tak ho může každý upravovat a měnit. Společnost sdílí tyto kódy s celým světem, tudíž jsou dostupné veřejnosti. V současnosti má společnost celkem 201 aktivních projektů. (Zalando Open Source, © 2024)

Společnost Zalando SE je zavázána k dodržování etických standardů. Firma má nastavený systém řízení, který podporuje dodržování předpisů. Za nedodržení daných předpisů je také nastaven systém, ze kterého jsou vyvozeny následky. Za nedodržení standardů může být považováno například vydírání, zpronevěra, úplatkářství apod. Prostřednictvím nástroje pro oznamování lze anonymně nahlásit určité nedodržování nastavených standardů. Oznámení může učinit kdokoliv a dále se takovým problémem zabývá tým pro dodržování předpisů. (Whistleblowing Management System, © 2011-2024)

Dále společnost využívá mnoho systémů pro správu její platformy. Dle průzkumu na profesním webu LinkedIn se jedná například o CMS systém, pomocí kterého je prováděna správa obsahu na webu. Nebo také společnost využívá platformu Figma s různými konstrukčními funkcemi či software ASANA využívaný k řízení projektů. (Company Zalando, © 2024)

8.1.3 Styl

Dle počtu zaměstnanců je společnost řazena mezi velké podniky. I za takových podmínek je styl řízení ve společnosti Zalando SE založen jak na úspěchu celku, tak i na úspěchu jednotlivců. Obecně lze říct, že se jedná o demokratický styl řízení, kdy manažeři a pracovníci na vedoucích pozicích vykonávají zásadní rozhodnutí. Na druhou stranu ale také společnost hledá zpětnou vazbu od svých zaměstnanců, která je uskutečňována každé čtvrtletí prostřednictvím anonymních zaměstnaneckých průzkumů. (Our Corporate Culture, © 2024)

Neoddělitelnou součástí online obchodu je také logistika a pracovníci v logistických centrech. Aby společnost zajistila bezpečnost a zdravé prostředí pro práci, tak je pro všechna logistická centra zajištěna pravidelná kontrola externími auditory. (Zalando Logistics, © 2024)

8.1.4 Zaměstnanci

Při oceňování zaměstnanců je ve společnosti nastavena 360° zpětná vazba, jejíž princip spočívá v transparentnosti a také ve spravedlnosti. Jde o nezaujatý rozhovor mezi zaměstnancem a jeho vedoucím. Předmětem rozhovoru je zejména individuální výkon zaměstnance a jeho příležitosti. (Our Corporate Culture, © 2024)

Dle průzkumu na profesním portále LinkedIn společnost Zalando SE také poskytuje svým zaměstnancům řadu benefitů. Jedná se například o odborná poradenství, které se týká zdravého pracovního prostředí nebo rodiny. Dále společnost poskytuje zaměstnancům Gympass, prostřednictvím kterého mají zaměstnanci neomezený přístup do tělocvičny nebo do wellness. Zaměstnanci dostávají i své speciální slevy na nákup v online obchodě Zalando a Zalando Lounge. (Company Zalando, © 2024)

Jedná se o evropskou společnost, která zaměstnává okolo 15 000 lidí, tudíž lze očekávat poměrně vysokou fluktuaci zaměstnanců. O tom také svědčí zpráva, kterou společnost oznámila v únoru roku 2023. Z důvodu nižší poptávky, než jaká byla očekávána, byla společnost nucena propustit několik stovek lidí. Propouštění nastalo dále z důvodu dopadů pandemie Covid-19, kdy společnost nabírala zaměstnance, protože její prodeje rostly. Redukce zaměstnanců se dotkla také pozic, jež zastávaly vedoucí postavení. (Brejlová, 2023)

8.1.5 Dovednosti

Společnost Zalando SE si zakládá na propojování různorodých dovedností a nápadů od různých lidí. S rostoucím využíváním technologií se také mění pracovní prostředí. Společnost Zalando SE proto důkladně analyzuje dovednosti, jež jsou pro aktuální stav žádané a díky kterým roste poptávka. Poté se tyto dovednosti učí zaměstnanci daných pozic. Například vedoucí týmů jsou učeni o rozvoji či vedení a o tom, jak vést a inspirovat své týmy ke kolektivnímu úspěchu. Zaměstnanci jsou školeni prostřednictvím školící platformy. (Our Corporate Culture, © 2024)

Dle subjektivního názoru autora by měli zaměstnanci společnosti Zalando SE mít kvalitní technické dovednosti a znalosti. Jelikož se jedná o módní platformu, zaměstnanci by dále měli mít smysl pro detail a módu. Důležité také je, aby měli zaměstnanci přehled o aktuálních módních trendech, stylech a značkách. Z pohledu obchodního rozměru společnosti Zalando SE jsou nezbytné i analytické a kvantitativní dovednosti, které slouží pro hodnocení dat, optimalizaci dat a různé predikce prodejů či trendů. Pracovníci na vedoucích pozicích by se měli věnovat schopnostem strategického myšlení tak, aby měli předpoklady k dlouhodobému plánování a mohli rychle reagovat na změny. I také pro společnost jako celek je důležité umět reagovat na změny a také mít dovednost adaptability dané situace na trhu.

8.1.6 Sdílené hodnoty

Strategie společnosti Zalando SE se obecně řídí čtyřmi základními hodnotami, jedná se konkrétně o: zaměření na zákazníka, podnikatelské myšlení, rychlost a týmový duch. Na těchto principech je také založena firemní kultura a práce ve společnosti, která vede zaměstnance tak, aby pracovali v zájmu svých zákazníků a obchodních partnerů. Cíl společnosti je poskytnout zákazníkům snadný a pohodlný způsob nakupování módy v online prostředí. (Our Corporate Culture, © 2024)

Aby mohla společnost dosahovat takového cíle, tak poskytuje svým zaměstnancům pravidelná školení a mentoringy, které jsou přizpůsobeny potřebám a hodnotám organizace. Dále společnost Zalando SE podporuje své zaměstnance v dobrovolnických činnostech. Zaměstnanec má možnost čerpat dva placené dny pro vykonávání dobročinných prací. (Our Corporate Culture, © 2024)

Podnik buduje svou úspěšnost na čtyřech základních jednotkách – móda, technologie, obchodní operace a logistika. Tyto vize směřuje společnost nejen ke sjednocování, ale také k rozmanitosti. Rozmanitost společnosti spočívá v propojování všech lidí a módních ekosystémů. (Culture)

8.1.7 Strategie

Společnost Zalando SE usiluje prostřednictvím své platformy o to, aby byla výchozím bodem pro módu. Proto také společnost výrazně investuje do tří hlavních strategických prvků své platformy. Těmito prvky jsou zákazníci, partneři a infrastruktura. (A holistic strategy for a connected fashion world, © 2024)

Zalando SE využívá strategii v oblasti udržitelnosti. Prostřednictvím strategie do.MORE společnost usiluje o to, aby její platforma měla pozitivní dopad na lidi a planetu. Tato strategie zaměřuje pozornost na tři základní prvky – planeta, produkty a lidé. V rámci strategie do.MORE společnost například balí své zboží do přepravních tašek, které jsou vyráběny z recyklovaného materiálu, nabízí udržitelnou módu nebo zvyšuje etické standardy. Dále také společnost díky své strategii dokázala snížit emise až o 80 %, což je zároveň v souladu s Pařížskou dohodou o snižování skleníkových plynů. (Do.MORE – our sustainability strategy, © 2024)

Dále ještě společnost aktuálně vede holistickou strategii do.BETTER, jež je založena na budování společnosti, která podporuje rozmanitost a začlenění. Strategie do.BETTER obsahuje všestranný program, který se zaměřuje na čtyři základní pilíře – zaměstnanci, vedení, zákazníci a partneři. (Do.BETTER – Our diversity and inclusion strategy, © 2024)

Prostřednictvím svého online outletu Zalando Lounge společnost také uplatňuje Porterovu strategii vůdčího postavení v nákladech. Produkty exkluzivních značek společnost prodává za nízké ceny díky tomu, že je zboží doručováno až po skončení dané akce, tudíž jsou náklady na skladování a distribuci nižší. (O nás: Toto je Lounge by Zalando!, © 2024)

Svým personalizovaným obsahem pro každého zákazníka vyživá společnost Zalando SE strategii koncentrace, prostřednictvím které usiluje o zacílení své nabídky na konkrétního jedince. Dále také tvorbou svých zážitkových marketingových kampaní společnost Zalando SE využívá strategii diferenciacce. Společnost takto usiluje o odlišení své značky oslovením zákazníků prostřednictvím emocí.

8.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model pěti konkurenčních sil je důležitým nástrojem, který probírá faktory, jež korespondují s konkurenceschopností společnosti. Těmito faktory jsou současná a potenciální konkurence, hrozba substitutů, odběratelská a dodavatelská vyjednávací síla.

8.2.1 Současná konkurence

Vysoká a rozsáhlá konkurence v daném odvětví je již na první pohled viditelná. Mezi konkurenty společnosti Zalando SE nepatří jen módní online platformy, ale také kamenné obchody, které nabízí módu. V dnešní době mají tyto původem kamenné obchody své e-shopy, a tudíž je pro zákazníka velmi jednoduché nakupovat kdykoliv a odkudkoliv. Klíčové je však pro podnik, aby se na takovém trhu udržel. Pro úspěšné působení v odvětví je důležité vybalancovat nabídku a poptávku prostřednictvím neustálé analýzy nákupního chování zákazníků. Takto také podnik dokáže optimálně řídit své zásoby a v nejlepším případě bude předcházet zvyšujícím se nákladům na skladování.

V tomto případě lze hovořit o prostředí rudého oceánu, kdy s rychle rostoucím trhem roste také rivalita konkurentů v odvětví. Podniky bojují o přilákání zákazníka například prostřednictvím různých slevových akcí nebo využívají marketingové nástroje jako je reklama či sezónní kampaň. Pro úspěch v tomto odvětví je třeba hledat konkurenční výhodu v uspokojování zákazníka například prostřednictvím zákaznického servisu.

Za největšího konkurenta společnosti Zalando SE lze považovat společnost About You, jenž svým zákazníkům nabízí velmi obdobný zákaznický servis (viz kapitola č. 7). Také počtem aktivních zákazníků, nabídkovým portfoliem a působností v Evropě se společnost About You velmi přibližuje firmě Zalando SE. Obě společnosti jsou původem z Německa a tudíž, dle subjektivního názoru autora, tato podobnost může být také zapříčiněna obdobným smýšlením a počátečními podmínkami při zahajování činnosti.

8.2.2 Potenciální konkurence

Za potenciální konkurenty lze považovat nové podniky, které vstupují na trh za účelem prodeje módy v online prostředí. Hrozbu může také představovat kamenný obchod s módou, který působí na trhu již řadu let s nově založeným e-shopem. Hlavním cílem takových podniků je přilákání zákazníků a zisk jistého podílu a pozice na trhu.

Hrozba vstupu nových společností je poměrně vysoká, protože se jedná o atraktivní odvětví, které vykazuje zisky i za nepříznivé ekonomické situace. Za rok 2022 zaznamenalo růst tržeb až 47 % e-shopů v Česku a na Slovensku, a to i při rostoucích nákladech na energie, materiál či nájemné (Hynková, 2022). Také na evropském trhu v roce 2022 dominoval svým podílem ve výši 39 % segment módy, šperků a dětských produktů. Dle predikcí pro rok 2023 lze také očekávat další nárůst mezinárodního online obchodu. (Csillagová, 2023)

Mezi obecné bariéry pro vstup do daného odvětví lze zařadit vysoké náklady, jež musí společnosti vynaložit na skladování a také zejména na technologie, pomocí kterých bude jejich platforma či e-shop fungovat. S technologiemi souvisí také kvalifikovaný personál, jež bude mít způsobilé znalosti k ovládnání daných nástrojů a programů. V odvětví online módního obchodu je také klíčová reklama a propagace. S kvalitním marketingem a propagací podnik osloví kupující, tudíž musí také vynaložit finance v této oblasti.

Dále je třeba brát v úvahu různé bariéry pro vstup na zahraniční trh, mezi které patří například rozdílné nákupní chování zákazníků. Je také zapotřebí pro danou oblast přizpůsobit jazyk, ve kterém bude daná internetová stránka k dispozici. Zákaznický servis je dalším klíčovým faktorem, na který je třeba se zaměřit zejména v oblasti západní Evropy, kde je na mnohem vyšší úrovni. V neposlední řadě by se také měl podnik zaměřit na legislativu a administrativu v daných státech. Evropská Unie sice nastavila u většiny pravidel jednotnost, ale například pravidla v oblasti ochrany spotřebitele jsou odlišná. (Gric, 2015)

8.2.3 Hrozba substitutů

V posledních letech z důvodu rostoucího zájmu o udržitelnost stoupá také zájem, o již použité oblečení z druhé ruky. Takové produkty může zákazník koupit buď v kamenných prodejnách, jako jsou second handy nebo v online prostředí např. prostřednictvím platformy Vinted. Na této platformě mohou zaregistrovaní uživatelé nabízet zboží, které již nevyužívají za finanční částku a také nakupovat zboží od ostatních uživatelů.

Společnost Zalando SE má ve svém online obchodě kategorii s názvem Pre-owned, což je digitální místo pro použité zboží. Principem je, že zákazník prodá použité zboží společnosti Zalando SE a ta po kontrole kvality dané zboží zveřejní právě pod touto kategorií. (Zalando Announces “Pre-Owned” Category, 2020)

8.2.4 Odběratelská vyjednávací síla

Zákazníci jsou klíčovým zdrojem všech podniků v daném odvětví, protože právě oni rozhodují o prosperitě podniku. Zákazníci většinou nenakupují zboží ve velkém množství, ale naopak v menším a pravidelně.

Společnost Zalando SE nabízí sezónní produkty dle ročních období zároveň ale také může zákazník koupit produkty odpovídající jinému ročnímu období. K příležitostem různých svátků či událostí jsou také k nákupu nabízené speciální akce či slevy. Snad největší marketingovou událostí je tzv. Černý pátek a po něm následující Cyber week. Díky těmto akcím společnost v roce 2019 nabyla nového rekordu. Společnost získala 840 tisíc nových zákazníků a v určitém čase bylo průměrně zadáno 7 200 objednávek za minutu. (Zalando Achieves Record-Breaking Cyber Week Results, 2019)

Společnost Zalando SE má vůči své konkurenci podstatnou odběratelskou vyjednávací sílu. Svou působností ve 25 evropských státech má společnost velký zákaznický základ, čímž nabývá silné pozice. Široká nabídka produktů od různých značek pomáhá společnosti vyjednávat s dodavateli příznivější podmínky s dodavateli díky množství objemů nákupů. Společnost dále investuje do inovací v oblasti technologií, čímž podporuje zlepšování zákaznických zážitků a výkonnost svých operací.

8.2.5 Dodavatelská vyjednávací síla

Podniky působící v módním online prostředí na mezinárodní úrovni většinou nabízí produkty od několika stovek značek. Podniky mohou také zároveň nabízet produkty od vlastní značky, čímž si také zajistí své vstupy. Tudíž je nízká pravděpodobnost, že by

náklady pro přechod k jinému dodavateli byly závratně vysoké. Konkrétně společnost Zalando SE nabízí produkty od zhruba 6 000 značek, tudíž má na výběr mnoho dodavatelů a v případě problému mohou být produkty vyměněny za jiné zboží.

Dále také společnost Zalando SE pro práci se svými dodavateli a partnery využívá několik nástrojů. Zalando Marketing Service (ZMS) je systém, prostřednictvím kterého společnost vyvíjí kreativní obsah k tvorbě různých kampaní. Pomocí této jednotky také společnost poskytuje svým partnerům přístup ke spotřebitelským poznatkům. Dále také partnerům poskytuje přístup k logistické infrastruktuře. Jedná se o tři systémy, pomocí kterých se mohou spolupracující maloobchodníci zmezinárodnit na trzích společnosti Zalando SE. Těmito systémy jsou Zalando Fulfillment Solutions (ZFS), Zalando Return Solutions (ZRS) a Zalando Shipping Solutions (ZSS). (Working with partners, © 2024)

8.3 Dotazníkové šetření

Hlavním cílem kvantitativního průzkumu bylo zjištění, jak respondenti hodnotí jednotlivé vybrané faktory internetových obchodů. Hodnocení bude dále sloužit jako podklad pro zpracování benchmarkingu (viz kapitola 8.4). Dále také bylo vedlejším cílem zjistit určité postoje respondentů k obchodu Zalando.

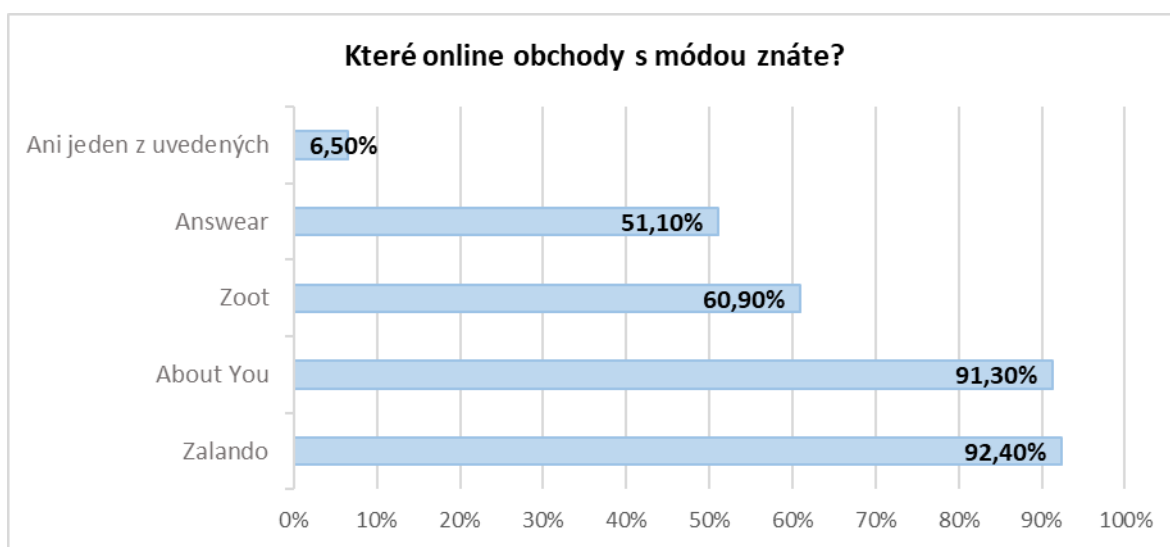
Vyplnění dotazníkového šetření trvalo přibližně 5-8 minut. Dotazník se skládal celkem z 11 otázek a byl určen pro všechny skupiny respondentů, kteří nakupují módu online. Sběr dat probíhal prostřednictvím anonymních odpovědí na internetové platformě Google Forms. Sběr dat byl zahájen 26. 4. 2023 a ukončen byl k datu 1. 5. 2023. Struktura otázek byla různého charakteru, jednalo se tedy jak o uzavřené, tak i o otevřené otázky. Tohoto výzkumu se celkem zúčastnilo 98 respondentů. Celý dotazník se nachází v příloze této bakalářské práce (viz Příloha 1).

V rámci dotazníkového šetření jsou zkoumány pomocí statistického výzkumu tyto následující hypotézy:

- Hypotéza 1 – Více než polovina dotazovaných respondentů zná online obchod Zalando.
- Hypotéza 2 – Více než polovina respondentů hodnotí spolehlivost a kvalitu služeb online obchodu Zalando lépe než průměrně.
- Hypotéza 3 – Více než polovina respondentů hodnotí proces vrácení zboží online obchodu Zalando lépe než dobře.

První otázka sloužila k filtraci dat a zkoumala, zda respondent nakupuje módu online či nikoliv. U respondentů, kteří nenakupují módu online byl dotazník automaticky přesměrován na jeho ukončení. Respondentů, kteří nesplňují dané podmínky bylo celkem 6. Ostatní respondenti, kterých bylo celkem 92 dále pokračovali v dotazníkovém šetření.

Ve druhé otázce byli respondenti tázáni, zda znají alespoň jeden z uvedených online obchodů. V nabídce byly obchody, jež souvisí s touto analýzou, jednalo se tedy o obchod Zalando, About You, Answear a Zoot. Zde mohli respondenti vybrat i více možností odpovědí. Z této otázky vyplývá, že online obchod Zalando zná celkem 85 (92,40 %) respondentů. Celkem 84 (91,30 %) respondentů zná online obchod About You, jenž se v rámci tohoto průzkumu dostává na druhé místo. Jako další v pořadí je online obchod Zoot, který zná celkem 56 (60,90 %) respondentů a jako poslední se umístil online obchod Answear, který zná celkem 47 (51,10 %) respondentů. Dále 6 (6,50 %) respondentů uvedlo, že nezná ani jeden z uvedených obchodů.



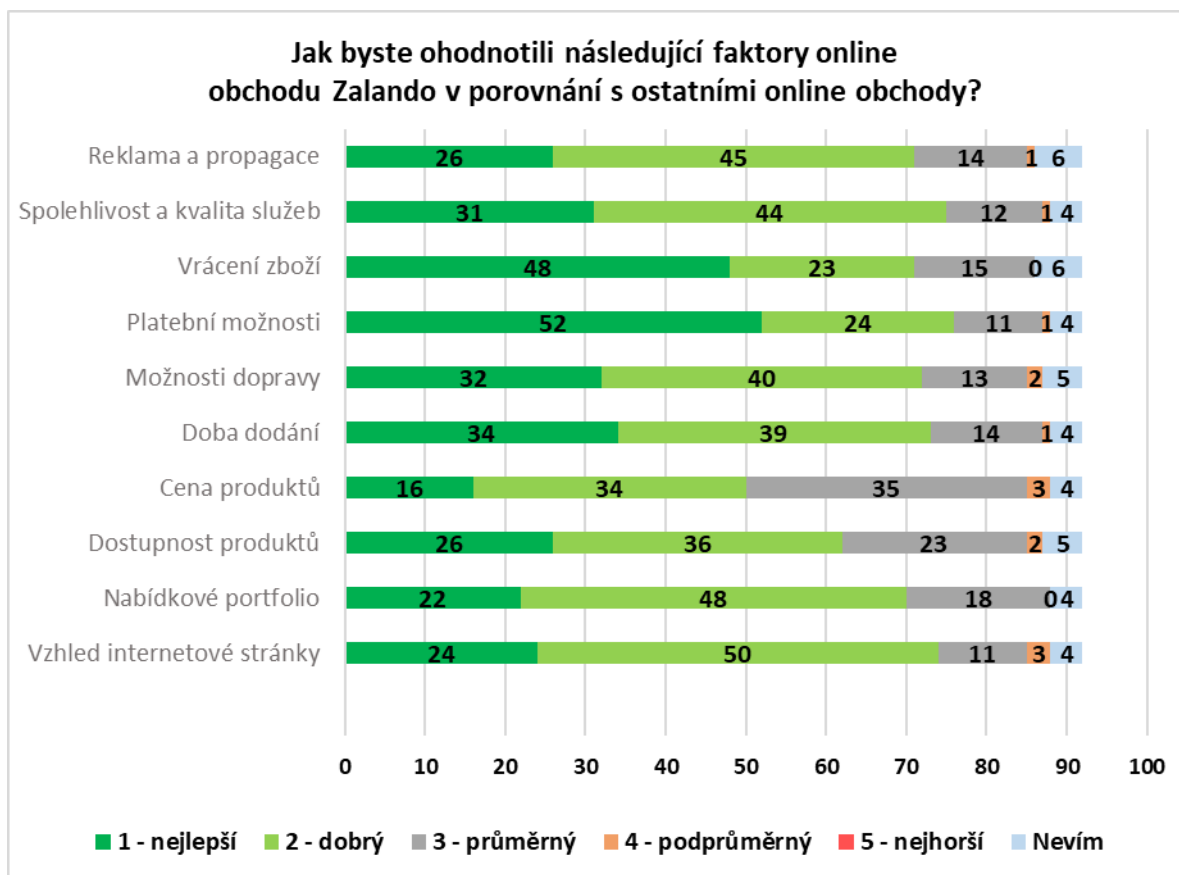
Graf 1 Které online obchody s módou znáte? (vlastní zpracování)

8.3.1 Hodnotící otázky pro účely benchmarkingu

Následující soubor otázek je využitý primárně pro účely benchmarkingu (viz kapitola 8.4). Jde celkem o čtyři otázky, jenž se zabývají hodnocením jednotlivých online obchodů. Soubor všech těchto otázek je strukturovaný stejným způsobem, přičemž je každá otázka zaměřená na hodnocení jednotlivého online obchodu.

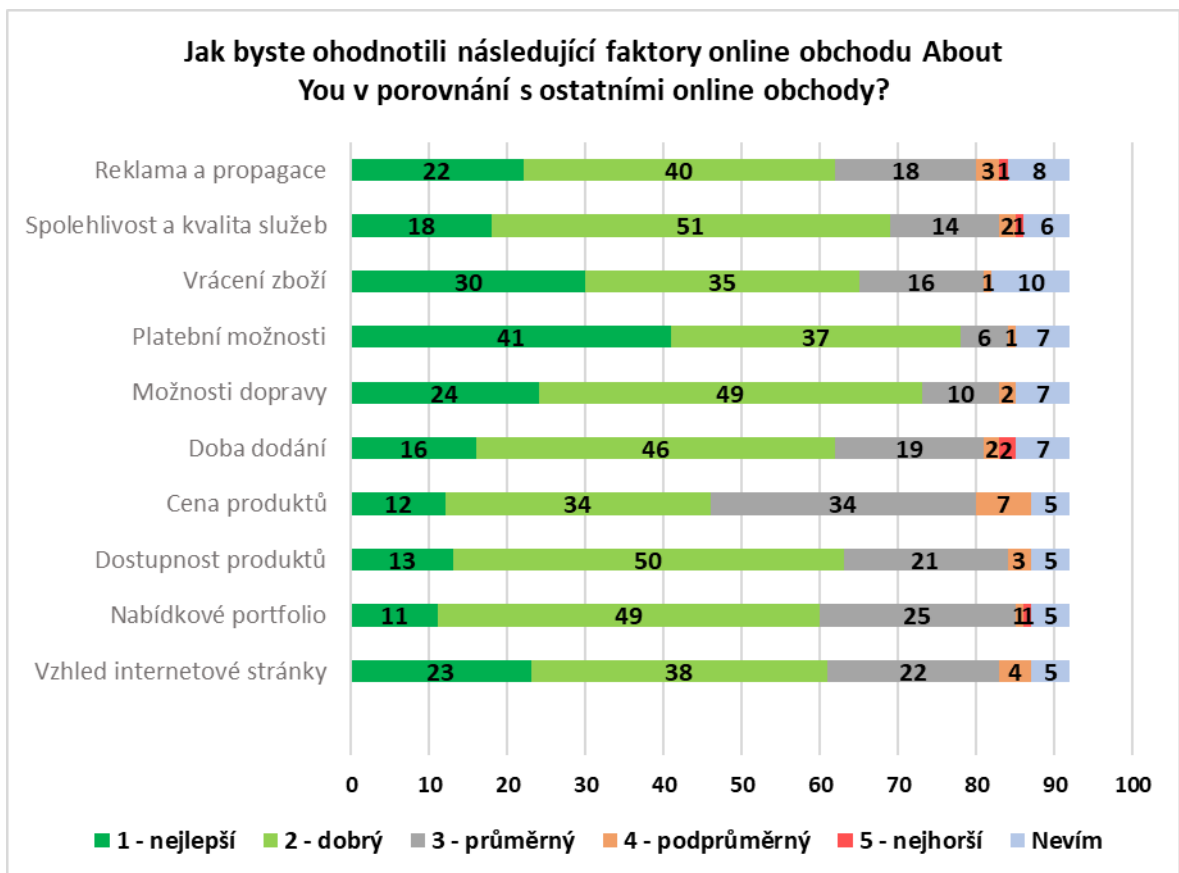
Respondenti hodnotili online obchody pomocí číselné škály od 1 do 5, kdy hodnota 1 byla považována za nejlepší a hodnota 5 za nejhorší. Pokud respondent konkrétní obchod nezná nebo nemá zkušenost s daným faktorem, tak měl také možnost zadat odpověď „nevím“.

Třetí otázka dotazníkového šetření je zaměřená na online obchod Zalando. Graf č. 2 ukazuje, že nejlépe respondenti ohodnotili platební možnosti, dále proces vrácení zboží a dobu dodání zboží. Dobře až průměrně respondenti hodnotili cenu produktů, která v rámci této otázky dopadla nejhůře. Tento faktor však může být zavádějící z hlediska finančních možností každého respondenta. Vybraná kritéria žádný respondent neohodnotil jako nejhorší. Dle grafu č. 2 lze však obecně říci, že respondenti hodnotili online obchod Zalando velmi pozitivně.



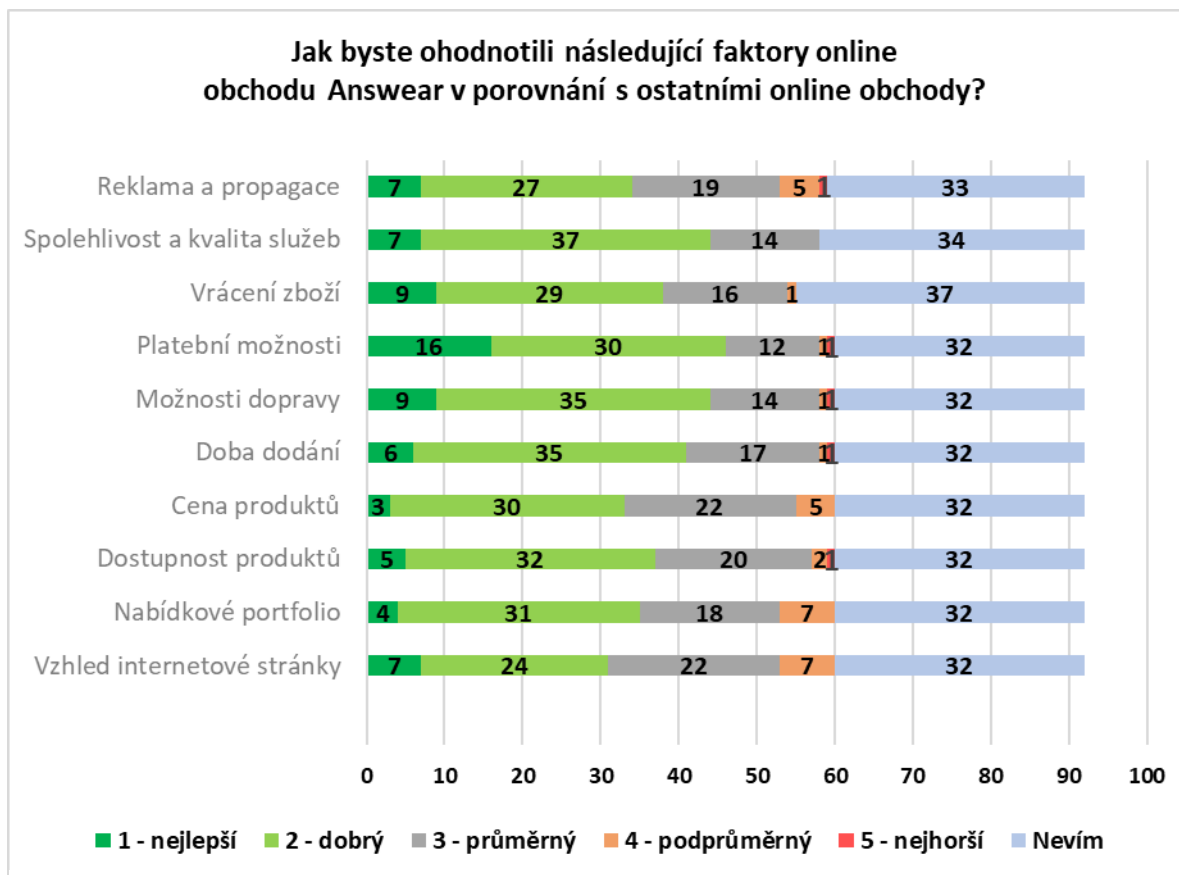
Graf 2 Jak byste ohodnotili následující faktory online obchodu Zalando v porovnání s ostatními online obchody? (vlastní zpracování)

Čtvrtá otázka v dotazníkovém šetření zjišťuje, jak respondenti ohodnotili online obchod About You. Dle grafu č. 3 respondenti nejlépe ohodnotili platební možnosti a proces vrácení zboží, stejně tak, jako tomu bylo při hodnocení online obchodu Zalando. Dále respondenti pozitivně ohodnotili možnosti dopravy a vzhled internetové stránky online obchodu About You. Méně pozitivně byla ohodnocena cena produktů a také jejich dostupnost. Cena opět může souviset s finančními možnostmi každého respondenta. Z obecného pohledu lze konstatovat, že online obchod About You respondenti hodnotili velmi pozitivně, téměř srovnatelně jako obchod Zalando.



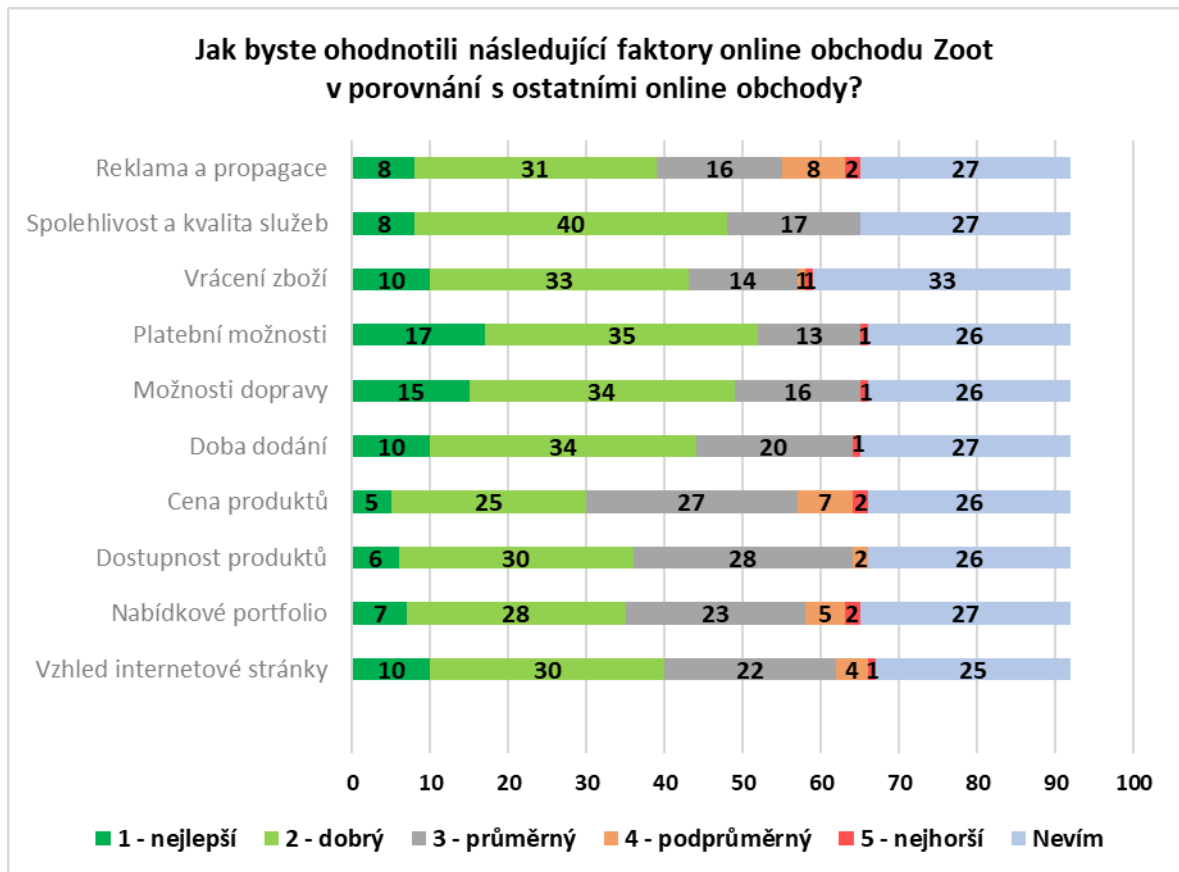
Graf 3 Jak byste ohodnotili následující faktory online obchodu About You v porovnání s ostatními online obchody? (vlastní zpracování)

Pátá otázka řeší hodnocení online obchodu Answear. Dle grafu č. 4 průměrně 33 respondentů nemá zkušenosti s tímto online obchodem, tudíž lze usuzovat, že je tento obchod v porovnání s dvěma předešlými obchody méně známý. Co se týče hodnocení online obchodu Answear, tak respondenti kladně ohodnotili platební možnosti, proces vrácení zboží a dobu dodání. Naopak méně pozitivně respondenti ohodnotili vzhled internetové stránky, nabídkové portfolio, reklamu a propagaci. Obecně lze však říci, že respondenti online obchod hodnotili spíše pozitivně, ale v porovnání se zkoumanou společností si online obchod Answear v rámci výzkumu vedl o něco hůře.



Graf 4 Jak byste ohodnotili následující faktory online obchodu Answear v porovnání s ostatními online obchody? (vlastní zpracování)

Šestá otázka zjišťuje hodnocení online obchodu Zoot. Tento obchod lze také považovat za méně známý, protože průměrně 27 respondentů označilo, že nemá s tímto obchodem zkušenosti. Obecně však respondenti hodnotili jednotlivé aspekty online obchodu Zoot spíše kladně. Nejvíce pozitivně respondenti ohodnotili platební možnosti a možnosti dopravy. Spíše průměrně však respondenti hodnotili reklamu a propagaci a dále cenu. Cena se opět může odvíjet dle finančních možností respondentů stejně tak, jak tomu bylo u online obchodů Zalando a Abou You. Na základě grafu č.5 lze konstatovat, že online obchod Zoot je respondenty hodnocen velmi obdobně jako online obchod Answear.



Graf 5 Jak byste ohodnotili následující faktory online obchodu Zoot v porovnání s ostatními online obchody? (vlastní zpracování)

8.3.2 Otázky s otevřenou odpovědí

Sedmá otázka v dotazníku měla formu otevřené odpovědi. Cílem této otázky bylo zjistit, co respondenti dle jejich názoru či zkušeností nejvíce oceňují na online obchodu Zalando. Nejvíce respondentů se shodlo, že nejvíce oceňují široký výběr produktů. Dále se respondenti shodli, že jsou spokojeni s procesem vrácení zboží a s cenovou dostupností, případně také se slevovými nabídkami. Dále respondenti chválili vzhled a přehlednost internetové stránky online obchodu Zalando.

V osmé otázce, jejíž formulace je též formou otevřené odpovědi, bylo zjištěno, co by respondenti naopak dle svého názoru zlepšili na online obchodu Zalando. Nejvíce odpovědi bylo směřováno na větší dostupnost produktů a také na větší dostupnost velikostí oblečení, popřípadě i výběr produktů a dále také na více slevových akcí. Respondenti také navrhovali možnost sbírání bodů za nákupy, přičemž by při dosažení určitého počtu bodů mohl zákazník uplatnit například slevu v určité výši. Další připomínkou respondentů je, aby byly informace o zboží rozebrány do detailnějšího popisu.

8.3.3 Identifikační otázky

Následující tři otázky jsou identifikační.

Devátá otázka v dotazníkovém šetření zjišťuje pohlaví dotazovaných respondentů. Dotazníku se tedy celkem zúčastnilo 71 žen (77,20 %) a 21 mužů (22,80 %). Z výsledku lze dotazníkového šetření se zúčastnilo více žen než mužů.

Desátá otázka zkoumá věk respondentů. Při pohledu na věkové rozdělení respondentů (viz tabulka č.4), kteří se zúčastnili dotazníkového šetření je v největším zastoupení věková kategorie v rozmezí 18-24 let, kterou celkem zastupuje 73 (79 %) respondentů. Druhou nejpočetnější skupinou jsou respondenti ve věku 25-34 let, kterých je celkem 9 (10 %). Dále celkem 6 (6,50 %) respondentů, kteří nakupují módu online jsou ve věku 35-49 let a ve věkovém rozmezí 50-65 let jsou pouze 2 (2,20 %) respondenti. Nikdo z respondentů není starší 66 let. Pouze 2 (2,20 %) respondenti jsou mladší 18 let.

Tabulka 4 Absolutní a relativní četnost k desáté otázce
(vlastní zpracování)

Do jaké věkové skupiny patříte?		
Věková kategorie	Absolutní četnost	Relativní četnost
Méně než 18 let	2	2,20 %
18-24 let	73	79 %
25-34 let	9	10 %
35-49 let	6	6,50 %
50-65 let	2	2,20 %
66 a více let	0	0 %

Poslední (jedenáctá) otázka v dotazníkového šetření zjišťuje, v jaké situaci se respondent nachází, zda je student, zaměstnaný, nezaměstnaný, na mateřské dovolené, podnikatel či v důchodu. V největší zastoupení tohoto dotazníkového šetření jsou respondenti se statusem studenta, kterých je celkem 61 (66,30 %). Celkem 24 (26,10 %) respondentů jsou zaměstnaní a 4 (4,30 %) dotázaní respondenti jsou podnikatelé. Na mateřské dovolené jsou 3 (3,30 %) respondenti. Tohoto dotazníkového šetření se nezúčastnil žádný respondent, který by byl v důchodu či nezaměstnaný.

Tabulka 5 Absolutní a relativní četnost k jedenácté otázce (vlastní zpracování)

Jste:		
Status	Absolutní četnost	Relativní četnost
Student	61	66,30 %
Zaměstnaný	24	26,10 %
Nezaměstnaný	0	0 %
Na mateřské dovolené	3	3,30 %
Podnikatel	4	4,30 %
V důchodu	0	0 %

8.3.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Hypotéza 1 – Více než polovina dotazovaných respondentů zná online obchod Zalando.

H0: Podíl respondentů, kteří znají online obchod Zalando je 50 % nebo méně ($p_0 \leq 0,5$).

HA: Podíl respondentů, kteří znají online obchod Zalando je větší než 50 % ($p_0 > 0,5$).

Použití binomického testu umožnilo určit, zdali je pravděpodobnost toho, že více než polovina dotazovaných respondentů zná online obchod Zalando, statisticky významná. Testovací vzorek se skládá z 92 respondentů, přičemž 85 z nich odpovědělo, že online obchod Zalando znají. P-hodnota vypočítaná z dat je velmi nízká (0,000177), což znamená, že existuje velká pravděpodobnost, že zjištěný podíl respondentů, kteří znají online obchod Zalando není náhodný jev na hladině významnosti 5 %.

Závěr: Zamítáme nulovou hypotézu a přijímáme alternativní hypotézu, která je, že online obchod Zalando zná více než 50 % dotazovaných respondentů.

Hypotéza 2 – Více než polovina respondentů hodnotí spolehlivost a kvalitu služeb online obchodu Zalando lépe než průměrně.

H0: Podíl respondentů, kteří hodnotí spolehlivost a kvalitu služeb online obchodu Zalando lépe, než průměrně je 50 % nebo méně ($p \leq 0,5$).

HA: Podíl respondentů, kteří hodnotí spolehlivost a kvalitu služeb online obchodu Zalando lépe, než průměrně je větší než 50 % ($p > 0,5$).

Použití binomického testu umožnilo získat statistické důkazy pro potvrzení hypotézy o tom, že více než polovina respondentů hodnotí spolehlivost a kvalitu služeb online obchodu Zalando lépe než průměrně. Testovací vzorek se skládá z 92 respondentů,

přičemž 75 respondentů ohodnotilo dané kritérium lépe než průměrně. P-hodnota, jenž je vypočítaná z dat, je velmi malá ($1,44 \times 10^{-10}$) při hladině významnosti 5 %.

Závěr: Zamítáme nulovou hypotézu a přijímáme alternativní hypotézu, která je, že více než 50 % respondentů hodnotí spolehlivost a kvalitu služeb online obchodu Zalando lépe než průměrně.

Hypotéza 3 – Více než polovina respondentů hodnotí proces vrácení zboží online obchodu Zalando lépe než dobře.

H₀: Podíl respondentů, kteří hodnotí proces vrácení zboží online obchodu Zalando lépe, než dobře je 50 % nebo méně ($p \leq 0,5$).

H_A: Podíl respondentů, kteří hodnotí proces vrácení zboží online obchodu Zalando lépe, než dobře je větší než 50 % ($p > 0,5$).

Použití binomického testu umožnilo potvrdit hypotézu, že více než polovina respondentů hodnotí proces vrácení zboží online obchodu Zalando lépe než dobře. Velikost testovacího vzorku je 92 respondentů, přičemž celkem 48 respondentů ohodnotilo dané kritérium lépe než dobře. P-hodnota vypočítaná z dat je nízká (0,000527) při hladině významnosti 5 %.

Závěr: Zamítáme nulovou hypotézu a přijímáme alternativní hypotézu, která je, že více než 50 % respondentů hodnotí proces vrácení zboží lépe než dobře.

8.4 Benchmarking

Pro metodu benchmarkingu je zvoleno porovnání společnosti Zalando SE se třemi konkurenty, kteří byli popsáni v sedmé kapitole. Jedná se tedy o společnosti About You, Answer a Zoot. Pro všechny čtyři společnosti jsou nastavená stejná hodnotící kritéria a stejné faktory. Aby se nejednalo o subjektivní pohled autora, tak bylo pro sběr dat použito dotazníkové šetření (viz kapitola 8.3), na jehož základě jsou dané faktory ohodnoceny. Faktory, které budou hodnoceny jsou následující:

- Vzhled internetové stránky,
- Nabídkové portfolio,
- Dostupnost produktů,
- Cena produktů,
- Doba dodání,
- Možnosti dopravy,
- Platební možnosti,
- Vrácení zboží,
- Spolehlivost a kvalita služeb,
- Reklama a propagace.

Ke zhodnocení jednotlivých faktorů byla využita bodová hodnotící škála v rozmezí od 1 do 5, přičemž číslo 5 představuje nevyšší ocenění a naopak hodnota 1 znamená nejhorší ohodnocení. Každému faktoru byla přidělena váha dle jeho významnosti. Převezatá data z dotazníkového šetření byla vypočítaná pomocí aritmetického průměru, který byl dále vynásoben přidělenou váhou. Finální výsledek každého faktoru je v tabulce č.6 zvýrazněn šedou barvou.

Tabulka 6 Benchmarking vybrané společnosti (vlastní zpracování)

Faktor	Váha	Společnost			
		Zalando	About You	Answer	Zoot
Vzhled internetové stránky	0,11	4,08	3,92	3,52	3,67
		0,45	0,43	0,39	0,40
Nabídkové portfolio	0,12	4,05	3,78	3,53	3,43
		0,49	0,45	0,42	0,41
Dostupnost produktů	0,10	3,99	3,84	3,63	3,61
		0,40	0,38	0,36	0,36
Cena produktů	0,10	3,72	3,59	3,52	3,36
		0,37	0,36	0,35	0,33
Doba dodání	0,07	4,20	3,85	3,73	3,80
		0,29	0,27	0,26	0,27
Možnosti dopravy	0,08	4,17	4,12	3,83	3,94
		0,33	0,33	0,31	0,32
Platební možnosti	0,08	4,44	4,39	3,98	4,02
		0,36	0,35	0,32	0,32
Vrácení zboží	0,08	4,38	4,15	3,84	3,85
		0,35	0,33	0,31	0,31
Spolehlivost a kvalita služeb	0,15	4,19	3,97	3,88	3,86
		0,63	0,60	0,58	0,58
Reklama a propagace	0,11	4,12	2,99	3,58	3,54
		0,45	0,33	0,39	0,39
Součet hodnot	1	4,12	3,83	3,69	3,69
Umístění	-	1.	2.	3.	3.

Výsledky benchmarkingu, které jsou uvedené v tabulce č. 6 naznačují, že společnost Zalando SE je obecně vnímána i hodnocena velmi pozitivně. Téměř všechny hodnocené faktory, s výjimkou jednoho faktoru, dosáhly nejvyšších výsledků ze všech čtyř hodnocených společností. Je však zapotřebí brát zřetel na skutečnost, že společnost About You, která se umístila na druhém místě má velmi obdobné výsledky s vybranou společností. Obě společnosti, Answear i Zoot, se umístily na třetím místě se stejnými celkovými výsledky.

Vzhled internetové stránky je důležitým prvotním zaujmutím zákazníka. Dále je pro zákazníka podstatné, aby se na internetové stránce dobře orientoval a jednoduše vyhledal vše, co potřebuje. Online obchod Zalando má svůj web velmi přehledný při srovnání s online obchodem About You, a to zejména v oblasti filtrace vyhledávání.

Čím větší má společnost nabídkové portfolio, tím více zákazníků si online obchod získá. V této oblasti je online obchod Zalando jasným vítězem, protože nabízí produkty od více než 6 000 značek. Online obchod About You nabízí k výběru přes 3 800 značek, online obchod Answear nabízí 700 značek a e-shop Zoot má k výběru 300 značek.

Aby bylo nabídkové portfolio využito zákazníkem naplno je také důležité dbát na dostupnost jednotlivých produktů, ať už se to týká velikostí nebo barevných kombinací. Z vlastních zkušeností autora se občas stává, že některé produkty již nejsou dostupné v dané velikosti či barvě, a to zejména v době, kdy probíhají různé slevové akce. Na druhou stranu má však zákazník možnost si nastavit upozornění, které přijde na email v okamžiku kdy bude daný produkt opět naskladněn.

Cena produktů se odvíjí od několika faktorů. Nejzásadnějšími faktory jsou náklady spojené s výrobou, provozem a distribucí. Dalším faktorem je také konkurence. V případě společnosti Zalando SE lze z teoretické pohledu popsat prostředí konkurence jako model monopolistické konkurence. V takovém prostředí má podnik kontrolu nad cenou a propagací svého zboží. Přestože společnost Zalando SE nemá jediného dominantního konkurenta, tak neustále musí soupeřit s ostatními účastníky trhu, ať už jde o velké módní platformy nebo o exkluzivní módní značky.

Dobu dodání má dle informací na svém webu online obchod Zalando SE nejdelší ze všech čtyř porovnávaných online obchodů. V rámci dotazníkového šetření však respondenti hodnotili dobu dodání nejpozitivněji. Lze usuzovat, že zkušenosti respondentů jsou odlišné od informací, které mají online obchody na svých internetových stránkách.

Online obchod Zalando nabízí zákazníkům dodání prostřednictvím čtyřech logistických společností. Internetové obchody About You a Answear nabízí přepravu prostřednictvím dvou společností a e-shop Zoot prostřednictvím tří přepravních společností.

Při hodnocení procesu vrácení zboží je pro zákazníka klíčová doba pro vrácení zboží a také cena za vrácení zboží. Online obchody Zalando a About You mají stejné podmínky pro vrácení zboží. Rozdíl však může být v jednotlivých zkušenostech respondentů např. co se týče doby, za kterou byly peníze vráceny na účet zákazníka.

Spolehlivost a kvalita služeb sjednocuje všechny hodnocené faktory v jeden celek. Pokud je zákazník spokojený, tak je velká pravděpodobnost, že se opět vrátí nakupovat do stejného online obchodu jako před tím. Všechny hodnocené online obchody měly v rámci benchmarkingu velmi si blízké výsledky, ale i zde je online obchod Zalando ve vedoucí pozici.

Prostřednictvím reklamy a propagace společnost zaujme potenciálního zákazníka a přiměje ho k prvotnímu nákupu ve svém obchodě. Společnost Zalando SE často vyniká při tvorbě reklamní kampaní svou originalitou a kreativitou. Všechny hodnocené společnosti v rámci své propagace často spolupracují s různými umělci, influencery či známými módními osobnostmi. V rámci benchmarkingu má společnost About You nejhůře ohodnocenou svou propagaci.

8.5 Analýza PESTE

V rámci vnějšího prostředí podniku jsou prostřednictvím analýzy PESTE zkoumány a vyhodnoceny faktory, jež ovlivňují podnik zvenčí. Konkrétně je rozebráno těchto pět faktorů: politicko-právní, ekonomické, sociokulturní, technologické a ekologické faktory.

8.5.1 Politicko-právní faktory

Česká republika má politický systém, který lze označit jako stabilní. Dle indexu vnímání korupce z roku 2023 se Česká republika nachází na 41. místě z celkově 180 zemí, které byly porovnávány. Oproti jiným státům Evropské unie však Česká republika zaostává. Z dlouhodobého hlediska stát neuskutečňuje vážnější kroky, jež by měli korupci zabránit. Protikorupční zákony jsou schvalovány až po nátlaku či žalobách ze strany Evropské komise. (Česko stále zaostává za průměrem EU, ukazuje Index vnímání korupce, 2024)

Česká republika je také součástí několika mezinárodních organizací: EU, OSN, NATO, OBSE, dále je také členem Schengenského prostoru a společně s Polskem, Slovenskem a Maďarskem tvoří Visegrádskou skupinu. Členství v Evropské unii lze považovat za nejvýznamnější, a to z toho z toho důvodu, že průměrně z rozpočtu EU získává Česká republika 100 až 150 miliard korun za rok (ČTK, © 2024).

Pro společnost Zalando SE znamená členství v EU řadu výhod. Společnost má díky tomu přístup k velkému spotřebitelskému trhu. Dále mají podniky možnost volného přesunu zboží, služeb, kapitálu a pracovní síly mezi ostatními členskými státy. Díky tomu může společnost Zalando SE jednodušeji expandovat do různých členských zemí a oslovovat zákazníky bez složitých překážek. Zároveň je ale také důležité brát v úvahu skutečnost, že s členstvím v EU jsou spojeny také některá omezení a povinnosti, jako je například dodržování evropských právních předpisů.

Společnost Zalando SE působí na trhu jako evropská společnost, pro níž v České republice platí Zákon č. 627/2004 Sb., o evropské společnosti. Tento zákon upravuje právní podmínky, pokud však nejsou upraveny nařízeními a směrnicemi Rady Evropské unie. (AION CS, © 2010–2024)

Od konce srpna 2023 byla společnost Zalando SE zařazena mezi 22 platform, které podléhají nařízení Evropské komise o digitálních službách (DSA). Od 17. února 2024 toto nařízení vstoupilo v platnost pro všechny platformy. Nařízení o digitálních službách má za cíl zajistit bezpečnost uživatelů, ochranu základních práv, tvorbu spravedlivého a také otevřeného prostředí internetových platform. (Evropská komise, © 1995–2024)

Na počátku roku 2023 také vstoupila v platnost směrnice NIS 2 – Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2022/2555, která upravuje zákon o kyberbezpečnosti. Směrnice NIS 2 upravuje pravidla pro zabezpečení kybernetického prostoru proti útokům hackerů. Jde o povinnou směrnici, která musí být dodržována. V průběhu roku 2024 bude tato směrnice také implementována v právním řádu České republiky. (Ivrana, © 2024)

8.5.2 Ekonomické faktory

Analýza ekonomických faktorů hraje pro společnost důležitou roli, protože ekonomické prostředí působí na podnikatele, zejména tehdy, když dosahují zisků. Pro vybranou společnost je důležité sledovat vývoj ekonomiky také na úrovni Evropské unie, jelikož má své působení ve 25 evropských trzích.

Za rok 2023 poklesl hrubý domácí produkt (HDP) o 0,3 %. Vysoká inflace zapříčinila snížení spotřeby domácností. Pro rok 2024 se očekává zvýšení HDP o 1,4 % a to z toho důvodu, že domácnostem dle predikcí vzroste spotřeba a klesne tvorba hrubého kapitálu. Dle prognóz by v roce 2025 HDP mohl vzrůst až o 2,6 %, a to díky posílení všech sektorů domácí poptávky a lepšímu ekonomickému rozvoji v zahraničí (Makroekonomická predikce – duben 2024, 2024). V Evropské unii je také odhadován roční růst reálného HDP na hodnotu 0,6 % pro rok 2024 a v roce 2025 by HDP mohl posílit na hodnotu 1,5 % (Evropská centrální banka, © 2024).

V roce 2024 se ekonomika v České republice nachází ve stádiu pozvolného oživení ekonomiky. Na začátku roku 2024 se poprvé za tři roky přiblížila meziroční míra inflace ke stanovenému cíli České národní banky. Průměrně by míra inflace dle predikcí mohla v průběhu roku 2024 klesnout na 2,7 % a v roce 2025 se očekává míra inflace ve výši 2,4 % (Makroekonomická predikce – duben 2024, 2024). Aktuální míra inflace (za únor 2024) je 2 %. K poklesu inflace nejvíce přispěla striktní měnová politika České národní banky a také nízká domácí hospodářská aktivita (Král, 2024).

Také v Evropské unii je predikován pokles inflace, která je měřená pomocí HICP. V roce 2024 je očekávaný pokles cenové hladiny na 2,0 % a v roce 2025 se očekává míra inflace ve výši 1,9 %, a to především z důvodu snížení přímých i nepřímých účinků cen energetických komodit a snížení nátlaků na vzrůst nákladů na práci. (Evropská centrální banka, © 2024)

Makroekonomické ukazatele mají vliv na kupní sílu spotřebitelů. Dojde-li k ekonomické recesi, je velmi pravděpodobné, že dojde k poklesu poptávky po módních produktech a ke snížení zisků společnosti. Naopak při zlepšení hospodářské situace poptávka roste, čímž rostou i zisky společnosti.

Významnou roli pro vybranou společnost také hraje vývoj kurzu pro měnu v eurech (€), protože jde o oficiální měnu v eurozóně. V roce 2023 euro nepřesáhlo hodnotu 24,67 Kč a nekleslo pod hodnotu 23,28 Kč. Kurz eura se tedy v roce 2023 pohyboval v rozmezí od 23,28 Kč do 24,67 Kč. Od počátku roku 2024 vývoj eura poměrně stoupá, své nejvyšší hodnoty euro dosáhlo v únoru 2024, kdy hodnota eura vystoupala na 25,46 Kč. V roce 2024 zatím svou nejnižší hodnotu mělo euro v lednu 2024, kdy byla jeho hodnota 24,48 Kč. (Kurzy.cz, © 2000-2024)

8.5.3 Sociokulturní faktory

V porovnání s ostatními evropskými státy lze Českou republiku zařadit mezi menší tržní prostředí. Pro tvorbu marketingu je tato skutečnost poměrně výhodná, a to z toho důvodu, že reklama bude mít vyšší pravděpodobnost dosahu.

Životní úroveň v České republice se v průběhu posledních 20 let přiblížila na úroveň západní Evropy. Díky vstupu České republiky do Evropské unie v roce 2004 se snížila míra chudoby o téměř o polovinu a to z 20 % na 11 %. Také míra nezaměstnanosti v České republice je jednou z nejnižších v rámci Evropské Unie. V roce 2023 byla průměrná míra nezaměstnanosti v ČR ve výši 2,6 %. (ČTK, © 2024).

Na základě výsledků Sčítání lidu z roku 2021 žije v České republice celkem 10 524 167 obyvatel, což je o 87,6 tisíc obyvatel více, než při sčítání lidu v roce 2011. Průměrný věk populace v České republice činil 42,7 let. Obyvatelé, jenž mají cizí státní občanství tvoří 4,7 % české populace. V České republice žije více než 1,5 milionu vysokoškolsky vzdělaných jedinců. Více než 5 milionu jedinců se označilo bez náboženské víry a 1,4 milionu obyvatel se při sčítání hlásilo k církevní či jiné náboženské skupině. (Výsledky, © 2021)

V České republice nakupuje v online prostředí průměrně 7 z 10 lidí. Průměrný věk zákazníků, kteří nakupují online je 42 let. V online prostředí nejvíce Češi nakupují oblečení a ostatní módní doplňky a to v 50 %. Obuv nakupuje online 47 % Čechů. Celkem 27 % Čechů požaduje dopravu zdarma. Nejvíce od nákupu odradí české zákazníky vrácení zboží za poplatek či chybějící detailní popis produktu na webové stránce. (NetDirect, 2023)

8.5.4 Technologické faktory

Technologie se vyvíjí velmi rychle a díky výkonnějším počítačům lze zdokonalovat software a internet mnohem rychleji než v dřívější době. Využívání technologií je pro společnost Zalando SE nezbytnou součástí jejího fungování, neboť se jedná o online obchod fungující na bázi platformy.

Velkým trendem poslední doby je využívání umělé inteligence (AI). V roce 2023 spustila společnost Zalando SE módního asistenta, který funguje na základě funkce ChatGTP (tj. chatbot s umělou inteligencí). Tato technologie poskytuje zákazníkům možnost pokládání dotazů prostřednictvím vlastních slov či výrazů, což uživatelům přinese

komplexnější orientaci v produktech. První beta verze je již spuštěna v anglickém a německém jazyce ve vybraných zemích. Společnost Zalando SE dále připravuje vyvíjet tuto technologii a přidat např. módní a beauty poradenství či tvoření outfitů. (Futáš, 2023)

Mezi další aktuální trendy v oblasti technologií pro rok 2024 patří kybernetická bezpečnost, jenž souvisí se směrnicí Evropského parlamentu a Rady EU (směrnice NIS 2). Dále také rozšíření bezdrátové sítě Wi-Fi z aktuální Wi-Fi 6E na Wi-Fi 7, která zefektivní přenos dat zejména v prostředích, které jsou vysoce osídlené. (Králová, 2024)

Dle evropského srovnávacího přehledu inovací se Česko nachází mezi tzv. umírněnými inovátory. Mezi pozitivní aspekty České republiky patří aktivní využívání IT a export zboží pomocí inovativních technologií. Dále se ČR vyznačuje nadprůměrným podílem inovátorů. (Podpora výzkumu a inovací v ČR, © 2024)

8.5.5 Ekologické faktory

Textilní průmysl je v žebříčku na druhém místě mezi největšími znečišťovateli životního prostředí. Negativní vlivy lze nalézt v každé fázi životního cyklu výroby, tedy od pěstování surovin až po odstraňování odpadů (Jandusová, 2018). Největším problémem je tzv. rychlá móda, tj. neustálé zásobování nových stylů oděvů za nízké ceny. Možnost prodeje produktů za nízké ceny vede kupující k častějším nákupům, tudíž se zvyšující se poptávkou je vyráběno více produktů. (Rychlá móda a textilní výroba – jaký mají dopad na životní prostředí, 2023)

Dle odhadů je na výrobu jednoho trička třeba 2 700 litrů vody, což je rovno množství pitné vody jedné osoby, kterou spotřebuje za dva 2,5 let. Dále má textilní průmysl zodpovědnost za zhruba 20 % znečištěné vody po celém světě a také při praní textilu se každoročně uvolní do oceánů v průměru 0,5 milionu tun mikrovláken. Dále až 10 % celosvětových emisí tvoří právě textilní průmysl. V neposlední řadě je také zbavování se nechtěného oblečení velkým problémem. Až 87 % nechtěného oblečení končí na skládce nebo je spalováno. (Rychlá móda a textilní výroba – jaký mají dopad na životní prostředí, 2023)

Evropská komise v roce 2023 doplnila směrnici z roku 2013 (směrnice 2013/34/EU), která se týkala standardů podávání zpráv o udržitelnosti. Doplnění směrnice požaduje, aby společnosti v rámci svých manažerských zpráv doplnily informace nezbytné k pochopení dopadů firmy na udržitelnost a také informace o tom, jak udržitelnost ovlivňuje rozvoj, výkon a postavení společnosti. Tyto informace je zapotřebí podávat v souladu s evropskými standardy pro podávání reportů o udržitelnosti. (Drbalová, 2023)

Od roku 2017 snížila společnost Zalando SE emise skleníkových plynů o 78 %. Dále společnost spotřebovala 52 000 tun obalového materiálu, z toho 82 % pocházelo z recyklovaného materiálu a 99 % obalů bylo recyklovatelných. Velkou výzvou pro společnost je životnost módních produktů, kterou se firma Zalando SE snaží podpořit investicemi pro podporu inovací sběru, recyklací a třídění odpadu. Od roku 2020 společnost Zalando SE prodloužila životnost celkem 6,3 milionům produktům módy prostřednictvím outletových prodejen. (Sustainability Progress Report 2023, 2024)

8.6 SWOT analýza

Účelem SWOT analýzy je vyhodnotit a shrnout všechny přechozí analýzy, které byly v této práci vybrány pro hodnocení konkurenceschopnosti vybrané společnosti. SWOT analýza zkoumá vnitřní hrozby, kterými jsou silné a slabé stránky společnosti a vnější prostředí, pro které jsou zkoumané příležitosti a hrozby.

Tabulka 7 SWOT analýza vybrané společnosti (vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> Široká nabídka produktů Vyspělá online platforma 100 dnů na vrácení zboží Možnosti dopravy a plateb Image značky Působnost v Evropě Strategie pro udržitelnost 	<ul style="list-style-type: none"> Stávající konkurence Závislost na dodavatelích Závislost na digitálním prostředí Závislost na módních trendech Vysoké náklady na marketing Zranitelnost vůči globálním krizím
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> Růst trhu e-commerce Příznivý vývoj ekonomiky v EU Nové trendy v oblasti módy Zvýšená poptávka po udržitelném zboží 	<ul style="list-style-type: none"> Nová konkurence Ekonomická nestabilita v EU Změny regulací v EU Změny v preferencích spotřebitelů Riziko udržení rychlého růstu

Silné stránky

Široká nabídka produktů – společnost nabízí na svém e-shopu přes 6 000 značek, čímž může oslovit a získat velké množství zákazníků.

Vyspělá online platforma – společnost Zalando SE má vyspělou platformu s uživatelským rozhraním, které je vysoce intuitivní. Svou platformu společnost dále vyvíjí a vylepšuje a díky tomu udržuje krok s neustále se měnícím trendy a potřebami zákazníků.

100 dnů na vrácení zboží – velkou předností ve srovnání s ostatními online obchody (mimo obchod About You) je možnost bezplatného vrácení zboží až do 100 dnů ode dne nákupu.

Možnosti dopravy a plateb – v rámci dotazníkového šetření byly velmi pozitivně ohodnoceny možnosti dopravy a platební možnosti. Online obchod Zalando nabízí dodání prostřednictvím čtyřech společností a k platbě může zákazník využít celkem pět způsobů.

Image značky – společnost Zalando SE má na trhu silné postavení a řadí se svým počtem aktivních zákazníků, nabídkou a působností v Evropě k největším online obchodům s módou. Tento fakt potvrzuje i dotazníkové šetření, kde 85 z 92 respondentů odpovědělo, že zná online obchod Zalando.

Působnost v Evropě – společnost v rámci Evropy působí ve 25 státech, čímž oslovuje širší spektrum zákazníků a zvyšuje povědomí o své značce.

Strategie pro udržitelnost – vybraná společnost má velmi propracovanou strategii pro udržitelnost. Byť se jedná o textilní průmysl, tak společnost Zalando SE již naplnila několik svých cílů v rámci udržitelnosti.

Slabé stránky

Stávající konkurence – na trhu se vyskytuje velmi silná konkurence v oblasti online prodeje módy, což může mít vliv na ceny a zisky společnosti Zalando SE.

Závislost na dodavatelích – svou nabídkou je společnost závislá na spolehlivosti dodavatelů, aby mohla udržovat nabídku zboží a také kvalitní služby.

Závislost na digitálním prostředí – společnost se při prodeji spoléhá výhradně na svou online platformu, což způsobuje zranitelnost vůči rizikům spojených s technickými problémy, kybernetickými útoky nebo omezeními internetového připojení.

Závislost na módních trendech – společnost je závislá na sezónních trendech a změnách v průmyslu módy, což může mít vliv na výkonnost podniku.

Vysoké náklady na marketing – pro udržení konkurenční pozice na trhu musí společnost vynaložit velké náklady na marketingové aktivity. Náklady mohou mít vliv na výši zisku společnosti.

Zranitelnost vůči globálním krizím – svou velikostí a působností v Evropě je společnost zranitelná vůči krizím na globálních úrovních, jako jsou například hospodářské krize, pandemie, politická nestabilita nebo válka.

Příležitosti

Růst trhu e-commerce – s rostoucí digitalizací a změnami nákupních preferencí spotřebitelů roste i zájem o nakupování v online prostředí. Tento trend může rozšířit společnosti Zalando SE nové možnosti pro expanzi bez nutnosti investování do kamenných poboček.

Příznivý vývoj ekonomiky v EU – pozitivní vývoj ekonomické a politické situace v EU může mít také pro společnost pozitivní vliv. Zvýšila by se kupní síla zákazníků, čímž by rostla poptávka po módních produktech, a tak by rostl i potenciál na trhu. Díky investicím by se rozšířila oblast e-commerce a zlepšila by se také logistika.

Nové trendy v oblasti módy – příliv nových módních trendů může společnost využít ve svůj prospěch ať už prostřednictvím propagačních kampaní a akcí nebo v oblasti rozvoje vlastních značek. Takto společnost může oslovit nové zákazníky nebo diferencovat nabídku.

Zvýšená poptávka po udržitelném zboží – v posledních letech roste zájem o produkty, které jsou vyrobené z udržitelných či recyklovaných materiálů. Společnost Zalando SE může tuto příležitost prostřednictvím své nabídky, čímž osloví nové zákazníky, rozšíří svůj sortiment a utvrdí veřejnost ve své strategii o udržitelnosti.

Hrozby

Nová konkurence – nově přichozí konkurenti by mohli společnosti přebrat stávající zákazníky nebo odlákat nové zákazníky.

Ekonomická nestabilita v EU – tento bod souvisí se slabou stránkou společnosti, kterou je zranitelnost vůči globálním krizím. Ekonomická nestabilita by mohla mít vliv na kupní sílu zákazníků a na jejich ochotu utrácet za módní zboží.

Změny regulací v EU – změny Evropské unie v nařízeních, regulacích a v obchodní politice by mohly mít negativní vliv na obchodní prostředí společnosti Zalando SE.

Změny v preferencích spotřebitelů – potřeby zákazníků se neustále mění, a proto je důležité sledovat aktuální trendy v každé konkrétní zemi, kde společnost působí.

Riziko udržení rychlého růstu – společnost Zalando SE je rychle rostoucí podnik. Problémem však může být takový dynamický růst udržet, a tak si i zachovat konkurenční výhodu. Nedostačující řízení růstu může vést ke komplikacím s kvalitou služby.

9 NÁVRHY PRO ZLEPŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Návrhy a doporučení pro posílení konkurenceschopnosti vybrané společnosti plynou z provedených analýz, jež byly provedeny v praktické části této práce. Na základě provedených analýz byly zjištěny hlavní čtyři body, které jsou v této kapitole podrobněji rozebrány a rozkouskované na menší návrhy. Náklady, které jsou k těmto bodům přiložené, byly odhadnuty na základě autorova průzkumu na internetu.

Inovace v zákaznických službách

Inovování zákaznických služeb hraje zásadní roli v prostředí konkurence. Společnost Zalando SE by mohla investovat do inovování služeb, čímž by prohloubila zákaznický zážitek a svou konkurenční výhodu.

V dotazníkovém šetření (kapitola č. 8.3) respondenti odpověděli, že by ocenili větší počet slev či zavedení věrnostního programu. Tyto dva požadavky by společnost mohla propojit tak, že by zavedla věrnostní program, kde by zákazník sbíral body za nákupy (např. za každých 100 Kč nákupu by zákazník získal 1 bod). Až by zákazník dosáhl určitého počtu bodů, získal by slevový kupon. Takto by společnost mohla odměňovat své zákazníky a tím by zvýšila počet opakovaných nákupů a snížila riziko ztráty zákazníků. Dále by se tímto společnost odlišila od svého největšího konkurenta – online obchodu About You, který neposkytuje věrnostní program pro své zákazníky. Odhadované náklady na zavedení věrnostního programu jsou popsány v tabulce č. 8.

Tabulka 8 Odhadované náklady na zavedení věrnostního programu (vlastní zpracování)

Druh nákladu	Výše nákladů	Komentář
Náklady implementační	20 000 EUR jednorázově	Náklady se odvíjí od rozsahu programu, technické složitosti, konkrétních podmínek atd.
Náklady administrativní	2 000 EUR za rok	Náklady na provoz a správu, technickou údržbu, řízení programu apod.
Náklady na odměny a slevy	10 mil. EUR za rok	Za každých 100 Kč nákupu by zákazník získal 1 Kč slevu. Průměrný nákup činí 1 000 Kč (10 Kč sleva). Při odhadu, že by body uplatňovalo 10 % zákazníků.
Ztráty způsobené programem	2 mil. EUR za rok	Zvýšený objem nákupů by mohl zapříčinit růst nákladů na zásoby a distribuci odhadem ve výši 2 % z tržeb.

Důležité je brát v úvahu, že zavedení věrnostního programu má poměrně vysoké odhadované náklady, ale jde v podstatě o investici do budoucího fungování společnosti. Odhadované implementační náklady jsou stanovené ve výši 20 000 EUR. Administrativní náklady jsou stanovené na základě předpokladu, že by provoz software stál 2 000 EUR ročně a správu by prováděli pracovníci z oddělení IT.

Při využití analýzy metodou 7S McKinsey (kapitola č. 8.1) bylo zjištěno, jakým způsobem lze komunikovat se společností v případě komplikací či dotazů. Po průzkumu autora však najít kontakt na společnost Zalando SE, či odkaz na chat bylo velmi komplikované. Pro zákazníka, který řeší určitý problém může být tato situace nepříjemná. Společnost by mohla svůj kontakt lépe zvýraznit na webu svého online obchodu, stejně tak i v mobilní aplikaci. Dalším doporučením je, že by společnost mohla v pravém dolním rohu webové stránky poskytnout ikonu pro chatovací místnost. Společnost aktuálně vyvíjí módního asistenta, který bude fungovat na bázi AI. Společnost by mohla tohoto asistenta, také vyvinout pro pomoc s nejčastějšími problémy zákazníků.

Odhadované náklady na vývoj komunikačního rozhraní na webu i v mobilní aplikaci by mohly být konkrétně pro stát Německo v rozmezí 32 000 až 102 000 EUR. Tyto náklady by mohly zahrnovat vývoj softwaru a jeho následné testování. Zavedení chatbota pro online platformu může dále společnosti přinést úspory zejména v oblasti provozních nákladů. Chatbot může převzít některé běžné dotazy zákazníků a uvolní tak zaměstnancům čas na práci, která vyžaduje lidský faktor. (Verma, 2024)

Diferenciace nabídky

Zvýšit konkurenceschopnost by společnost Zalando SE mohla také prostřednictvím využití strategie diferenciac. Společnost by si takto rozšířila svou působnost na trhu a oslovila by nové skupiny zákazníků. Při využití této strategie je však důležité, aby byl vývoj nových kategorií či produktů podložen důkladným průzkumem potřeb zákazníku a samotného trhu.

Společnost by mohla rozšířit své nabídkové portfolio např. o nové kategorie. Mohlo by se jednat o doplňky do domácnosti nebo o kosmetické produkty. Tyto dvě kategorie občasné společnost nabízí ve svém outletu Zalando Longe, ale nejedná se o stálou nabídku. Takto by mohli zákazníci nakupovat více typů produktů na jednom místě. Odhadované náklady na rozšíření nabídky o nové kategorie jsou popsány v tabulce č. 9.

Tabulka 9 Odhadované náklady na rozšíření nabídky (vlastní zpracování)

Druh nákladu	Výše nákladů	Komentář
Náklady na nákup zásob, skladování a distribuci	10,5 mil. EUR za rok	Náklady se odvíjí od množství a ceny nových produktů. Je také třeba zohlednit skladové prostory, náklady na správu skladu a na manipulaci.
Náklady na marketing	1,1 mil. EUR	Náklady spojené s propagací nových kategorií zboží. Předpokladem je 10 % nákladů na nákup zásob.
Náklady technické	67 000 EUR jednorázově	Náklady na vývoj IT systému, případné změny systémů a procesů a na školení zaměstnanců.
Náklady na logistiku	1 mil EUR za dodání	Optimalizace řetězce dodavatelů a náklady na distribuci.

Odhadované náklady na nákup zkušebních počátečních zásob, skladování a distribuci jsou stanoveny na základě předpokladu, že průměrná cena jednoho produktu bude činit 21 EUR a z počátku bude objednáno množství ve výši 1 % z celkového počtu aktivních zákazníků, tudíž bude nakoupeno 500 000 kusů zboží. Náklady na marketing jsou stanovené ve výši 10 % nákladů na nákup zásob. Technické náklady vychází z rozmezí, které je zmíněno již u doporučení pro vývoj chatbota. Jde tedy o střední hodnotu rozmezí 32 000-102 000 EUR. Náklady na logistiku jsou stanovené na základě předpokladu, že za jeden kus bude cena za distribuci ve výši 2 EUR a tato částka je vynásobena počtem kusů.

Dále by společnost mohla rozšířit nabídku udržitelných produktů, po kterých je v posledních letech rostoucí zájem. Touto nabídkou by společnost utvrdila v povědomí zákazníků svou strategii v oblasti udržitelnosti a také by prohloubila své jednání v souladu s touto strategií. Jelikož online obchod Zalando má již ve své nabídce i produkty z udržitelného materiálu, tak by odhadované náklady nemusely být příliš vysoké, protože by se nejednalo o zahajování nových řad produktů. Odhadované výdaje by mohly být v souvislosti s rozšířením nabídkového portfolia udržitelných produktů od dodavatelů ve výši 500 000 EUR. Dále by bylo třeba brát v úvahu náklady na skladování. Jednou z možností je, že by byly stávající produkty nahrazené obdobným zbožím z udržitelného materiálu anebo by se stávající nabídka mohla rozšířit o další produkty.

Expanze mimo Evropu

Další možností pro posílení konkurenceschopnosti je expanze společnosti do států mimo evropský kontinent. Takto by společnost Zalando SE mohla získat novou zákaznickou základnu a také nové zdroje příjmů. Pro takový krok je však důležité mít pečlivě naplánovanou strategii a provedený průzkum zahraničních trhů. Vstupem do nových trhů by společnost mohla diverzifikovat riziko ekonomické nestability či změny regulací v EU.

Před expanzí do nových států je důležité provést analýzu cílového trhu, konkurentů trhu, spotřebitelských preferencí a zvyklostí. Dále je potřeba analyzovat místní zákony a obchodní praktiky. Před expanzí by měla společnost jednat s novými obchodními a logistickými partnery, kteří by společnosti napomohli rychlejšímu prosazení se na trhu. V neposlední řadě je důležité správné zacílení marketingových kampaní. V každém státě, jak už se jednou společnost Zalando SE poučila, jsou jiné zvyklosti. A proto je důležité nastudovat tyto zvyklosti, kterým by společnost přizpůsobila svůj marketing. Po provedení expanze by společnost měla sledovat svoji výkonnost a měřit svůj úspěch na novém trhu.

Ostatní návrhy a doporučení

V rámci dotazníkového šetření (kapitola č. 8.3) bylo zjištěno, že respondenti by ocenili větší dostupnost stávajícího zboží, a to z pohledu dostupných velikostí či barevných kombinací. Společnost by měla sledovat stav naskladněného zboží a případně s dodavateli vyjednat dovoz většího množství kusů. Průběžně by také společnost měla analyzovat, které velikosti nebo barevné kombinace se nejrychleji prodávají a dle toho objednávat dovoz od dodavatelů. Přibližné náklady na optimalizaci dostupnosti zboží jsou zaznamenané v tabulce č. 10.

Tabulka 10 Odhadované náklady na optimalizaci dostupnosti zboží (vlastní zpracování)

Druh nákladu	Výše nákladů	Komentář
Náklady na analýzu dat	10 000 EUR jednorázově	Nákup na zavedení či vývoj systému pro analýzu dat.
Náklady na komunikaci s dodavateli	5 700 EUR za rok	Náklady spojené s komunikací a objednáváním dovozu zboží, náklady na obchodní zástupce a administrativní náklady.
Náklady na skladování	40 000 EUR	Náklady na případné rozšíření skladových prostorů a náklady spojené s manipulací zboží.

Autor vychází z předpokladu, že společnost Zalando SE již nyní má data, která jsou potřebná pro zjištění, a tudíž pouze potřebuje zavést systém, který bude efektivně s daty nakládat. Daný systém by mohl opět fungovat na bázi AI, čímž by společnost ušetřila práci zaměstnanců. Dle průzkumu na internetu by zavedení a nastavení takového systému mohlo stát odhadem 10 000 EUR (Gryc, © 2024). Dalšími náklady, jež je třeba brát v úvahu jsou náklady vynaložené na komunikaci s dodavateli. Za předpokladu, že jeden obchodní zástupce stráví vyjednáváním s dodavateli 5 hodin týdně a má hodinovou mzdu 21 EUR. Výpočet je proveden vynásobením 5 hodin s hodinou mzdou a počtem týdnů v roce (54 týdnů).

Společnost Zalando SE patří mezi velké podniky a zaměstnává přes 15 000 lidí, tudíž by měla zamezovat vysoké fluktuaci zaměstnanců. Společnost by měla své zaměstnance zejména na vedoucích pozicích učit svým hodnotám, cílům, vizím a firemní kultuře tak, aby zaměstnanci vedli své týmy v souladu s těmito hodnotami. Dále by společnost měla podporovat kariérní růst a tvořit pozitivní prostředí ve firmě. Současně s tímto jednáním společnost Zalando SE zlepší produktivitu zaměstnanců a svoji značku v pozici zaměstnavatele, čímž zvýší i svoji konkurenceschopnost na trhu práce.

Společnost Zalando SE na svém korporátním webu ukazuje své strategie, cíle a hodnoty. Důležité je, aby společnost tyto aspekty nejen sdílela, ale i dodržovala. Soulad mezi tím, co společnost veřejně prezentuje a tím, jak funguje, je zásadní pro důvěru zákazníků a investorů. Společnost takto také zamezí negativní publicitě a případné vysoké fluktuaci zaměstnanců. Dodržování strategií, vytyčených cílů a hodnot může posílit důvěru veřejnosti a investorů, samotnou značku a stabilitu, což společnosti napomůže k její dlouhodobé konkurenceschopnosti.

ZÁVĚR

Primárním cílem této bakalářské práce bylo navrhnout doporučení na základě výsledků provedených analýz, které povedou ke zlepšení konkurenceschopnosti vybrané společnosti. Práce byla rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou část.

V rámci teoretické části byly zpracovány teoretické poznatky vztahující se ke konkurenci, konkurenceschopnosti a k marketingovému prostředí podniku. Na marketingové prostředí dále navazoval s ním spojený popis vybraných analýz zkoumajících konkurenceschopnost.

V praktické části byla představena vybraná společnost a její přední konkurenti. Dále byly provedeny vybrané analýzy. Prostřednictvím metody 7S McKinsey byla zvolená společnost analyzována z pohledu vnitřní perspektivy. Pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil byla daná společnost analyzována z vnitřního i vnějšího prostředí. Dále bylo provedeno dotazníkové šetření, které napomohlo k objektivnímu hodnocení společnosti a jejich konkurentů metodou benchmarkingu. Rozbor vnějšího prostředí byl proveden prostřednictvím analýzy PESTE. A nakonec pomocí SWOT analýzy byly shrnuty všechny výzkumy.

Na základě získaných výsledků analýz byly navrženy doporučení, které povedou ke zlepšení konkurenceschopnosti vybrané společnosti. Vybraná společnost by se měla zaměřit zejména na inovace v oblasti zákaznických služeb, čímžlepší zákaznický zážitek při nákupu zboží a loajalitu stávajících zákazníků. Dále autor navrhl, že by společnost měla odlišit svou nabídku rozšířením nových kategorií sortimentu, čímž by společnost oslovila nové skupiny zákazníků. Na základě působnosti společnosti ve 25 evropských zemích autor navrhl expanzi společnosti do zemí mimo Evropu. Tímto by společnost diversifikovala riziko možných komplikací v rámci Evropské unie, získala by nové zákazníky a nové zdroje příjmů. Dále by měla společnost dbát na větší dostupnost stávajících produktů, zamezovat riziku vysoké fluktuace zaměstnanců a jednat v souladu se svými hodnotami, cíli a strategiemi. Uvedené návrhy a doporučení by mohly vést ke zlepšení konkurenceschopnosti vybrané společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

A holistic strategy for a connected fashion world. Online. Corporate Zalando, © 2024. Dostupné z: <https://corporate.zalando.com/en/about-us/holistic-strategy-connected-fashion-world>. [cit. 2023-04-14].

AION CS. *Zákon č. 627/2004 Sb. Zákon o evropské společnosti.* Online. Zákony pro lidi, © 2010–2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-627>. [cit. 2024-04-10].

Annual report, Online. Zoot, © 2018. Dostupné z: <https://corporate.zoot.cz/files/uploads/2018/09/V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD-zpr%C3%A1va-2017.pdf>. [cit. 2023-04-19].

Answear Club. Online. Answear.cz. Dostupné z: <https://answear.cz/muj-ucet/answear-club>. [cit. 2023-04-23].

ANSWEAR.cz je mnohem víc než jen e-shop. Online. Answear, © 2020-2021. Dostupné z: <https://about.answear.cz/>. [cit. 2023-04-19].

AUST, Ondřej. *Do Česka přichází About You, německý internetový obchod s módou.* Online. Mediář, 11. 10. 2018. eISSN 1804-7238. Dostupné z: <https://www.mediar.cz/do-ceska-prichazi-about-you-nemecky-internetovy-obchod-s-modou/>. [cit. 2023-04-09].

BÁRTA, Leoš. *Sami v moři konkurence: marketing management bez kapky teorie ve 20 problémech a 80 řešeních.* Brno: BizBooks, 2019. ISBN 9788026508533.

Brand Identity. Online. Zoot, 2017. Dostupné z: <https://corporate.zoot.cz/files/uploads/2017/11/ZOOT-brand-identity.pdf>. [cit. 2023-04-14].

BREJLOVÁ, Iva. *Zalando ve velkém propouští. Online prodejce oblečení se zbaví stovek lidí, viní nižší poptávku.* Online. CC.cz, 22. 2. 2023. Dostupné z: <https://cc.cz/zalando-ve-velkem-propousti-online-prodejce-obleceni-se-zbavi-stovek-lidi-vini-nizsi-poptavku/>. [cit. 2023-04-13].

CALDWELL, Cam a ANDERSON, Verl. *Competitive advantage: Strategies, management and performance.* New York: Nova Science Publishers, 2017. ISBN 978-1-53612–205-3.

COHEN, Alan. *Byznys má duši.* V Praze: Metafora, 2019. ISBN 978-80-7625-092-5.

Company. Online. Answear.com. Dostupné z: <https://answear.com/relacje-inwestorskie/en/ir/company/our-operations>. [cit. 2023-04-12].

Company Zalando: jobs. Online. LinkedIn, © 2024. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/company/zalando/jobs/>. [cit. 2023-04-13].

Culture. Online. Jobs Zalando. Dostupné z: https://jobs.zalando.com/en/culture/?gh_src=22377bdd1us. [cit. 2023-04-18].

CSILLAGOVÁ, Nad'a. *V žebříčku nejúspěšnějších evropských e-shopů září i česká značka. Uhodnete která?.* Online. Ecommerce Bridge, 6. 4. 2023. Dostupné z: <https://www.ecommercebridge.cz/v-zebricku-nejuspesnejsich-evropskych-e-shopu-zari-i-ceska-znacka-uhodnete-ktera/>. [cit. 2023-04-24].

Česko stále zaostává za průměrem EU, ukazuje Index vnímání korupce. Online. Transparency international, 30. 1. 2024. Dostupné z: <https://www.transparency.cz/cpi2023/>. [cit. 2024-04-20].

DAVID, Fred R. a DAVID, Forest R. *Strategic management: concepts and cases : a competitive advantage approach.* 16th ed. Boston: Pearson, 2017. ISBN 978-1-292-14849-6.

Do.BETTER – Our diversity and inclusion strategy. Online. Zalando, © 2024. Dostupné z: <https://corporate.zalando.com/en/our-impact/dobetter-our-diversity-and-inclusion-strategy>. [cit. 2023-04-14].

Do.MORE – our sustainability strategy. Online. Zalando, © 2024. Dostupné z: <https://corporate.zalando.com/en/our-impact/domore-our-sustainability-strategy>. [cit. 2023-04-14].

Doprava. Online. Zalando.cz, © 2024. Dostupné z: <https://www.zalando.cz/faq/Doprava/Plati-se-za-doruceni-a-vcraceni-zbozi.html>. [cit. 2024-05-09].

Doručení. Online. About You, © 2024. Dostupné z: <https://www.aboutyou.cz/h/doruceni-360003913400>. [cit. 2023-04-21].

DRBALOVÁ, Vladimíra. *Evropské standardy o udržitelnosti v delegovaném aktu.* Online. Svaz průmyslu a dopravy české republiky, 2. 8. 2023. Dostupné z: <https://www.spcr.cz/news/16224-evropske-standardy-o-udrizitelnosti-v-delegovanem-aktu>. [cit. 2024-04-23].

ČTK. *Analýza ČS: Životní úroveň Čechů se přiblížila k úrovni západní Evropy.* Online. České noviny, © 2024. Aktual. 17. 4. 2024. eISSN: 1213-5003 Dostupné z:

<https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/-analyza-cs-zivotni-uroven-cechu-se-priblizila-k-urovni-zapadni-evropy/2506818>. [cit. 2024-04-20].

Evropská centrální banka. *Makroekonomické projekce pro eurozónu sestavené odborníky Eurosystemu – březen 2024*. Online. Makroekonomické projekce, © 2024. Dostupné z: https://www.ecb.europa.eu/press/projections/html/ecb.projections202403_ecbstaff~f2f2d34d5a.cs.html#toc9. [cit. 2024-04-17].

FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; SOUČEK, Ivan; ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2. akt. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2020. ISBN 9788027124992.

FUTÁŠ, Marián. *Zalando spouští módního asistenta poháněného ChatGPT*. Online. Ecommerce Bridge. 24. 4. 2023. Dostupné z: <https://www.ecommercebridge.cz/zalando-spousti-modniho-asistenta-pohaneneho-chatgpt/>. [cit. 2024-04-21].

Narřízení o digitálních službách. Online. Evropská komise, ©1995–2024. Dostupné z: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/digital-services-act_cs. [cit. 2024-04-14].

GREWAL, Dhruv a LEVY, Michael. *Marketing*. 8th ed. New York: McGraw Hill, 2022. ISBN 978-1-260-59759-2.

GRIC, Kamil. *Příležitosti a bariéry expanze do zahraničí*. Online. Blog Acomware, 27. 8.2015. Dostupné z: <https://blog.acomware.cz/prilezitosti-a-bariery-expanze-do-zahranici/>. [cit. 2024-05-09].

GRYC, Roman. *TechIS – kalkulator nákladů*. Online. Elvac Solutions s.r.o., © 2024. Dostupné z: <https://techis.eu/techis-kalkulator-nakladu/>. [cit. 2024-05-14].

HORÁKOVÁ, Helena. *Marketingové strategie*. V Praze: Idea servis, 2014. ISBN 9788085970814.

HUČKA, Miroslav; ČVANČAROVÁ, Zuzana a FRANEK, Jiří. *Základy podnikání a podnikatelský proces*. Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-271-3041-2.

HUNTER, Paul Wilson. *The seven inconvenient truths of business strategy*. 1st ed. Burlington, VT: Gower Publishing, 2014. ISBN 978-1472412478.

HYNKOVÁ, Eliška. *Přehled módní e-commerce 2020*. Online. Fashion (Re)search by Glami, 2020. Dostupné z: <https://www.fashion-research.cz/prehled-trhu-mody-2020>. [cit. 2023-04-12].

HYNKOVÁ, Eliška. *Módní e-commerce 2022 v kostce*. Online. Fashion (Re)search by Glami, 2022. Dostupné z: <https://www.fashion-research.cz/modni-ecommerce-2022>. [cit. 2023-04-24].

IVRANA. *Co je směrnice NIS 2 a koho se týká*. Online. NIS2.TECH, © 2024. Dostupné z: <https://nis2.tech/smernice-nis-2/>. [cit. 2024-04-21].

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Expert. Praha: Grada, 2013. ISBN 9788024746708.

Jak podnikat v Polsku. Online. Altaxo, © 2019. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/poradna/zahranicni-spolecnosti/jak-podnikat-v-polsku>. [cit. 2023-04-23].

Jak založit evropskou společnost (SE). Online. YOUR EUROPE. 19. 4. 2024. Dostupné z: https://europa.eu/youreurope/business/running-business/developing-business/setting-up-european-company/index_cs.htm. [cit. 2024-04-22].

JANDUSOVÁ, Martina. *Textilní průmysl je druhým největším znečišťovatelem životního prostředí*. Online. Průmyslová ekologie.cz. 16. 11. 2018. Dostupné z: <https://www.prumyslovaekologie.cz/info/textilni-prumysl-je-druhym-nejvetsim-znecistovatelem-zivotniho-prostredi>. [cit. 2023-04-29].

JUREČKA, Václav. *Mikroekonomie*. 3. akt. a rozš. vyd. Expert. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 9788027101467.

KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 2. přep. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2018. ISBN 9788024758695.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice*. Beckova edice ekonomie. V Praze: C.H. Beck, 2014. ISBN 9788074005374.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary a OPRESNIK, Marc Oliver. *Principles of marketing*. 18th ed. Harlow: Pearson, 2021. ISBN 978-1-292-34113-2.

KRÁL, Petr. *Inflace v únoru 2024 přesně na 2 % cíli*. Online. ČNB, 11. 3. 2024. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/verejnost/servis-pro-media/komentare-cnb-ke-zverejnenym-statistickym-udajum-o-inflaci-a-hdp/Inflace-v-unoru-2024-presne-na-2-cili>. [cit. 2024-05-10].

KRÁLOVÁ, Michaela. *Očekávané trendy v ICT pro rok 2024*. Online. CDC Data s.r.o., 5. 2. 2024. Dostupné z: <https://www.cdc.cz/cs/ocekavane-trendy-v-ict-pro-rok-2024/>. [cit. 2024-04-21].

KURZY.CZ. *Graf EUR / Kč od 17.4.2022 do 16.4.2024, ČNB, grafy kurzů měn*. Online. Kurzy.cz, © 2000-2024 Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/CZK-EUR/od-17.4.2022/>. [cit. 2024-04-17].

LESÁKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Bratislava: Sprint 2, 2014. ISBN 9788089710072.

Logo Zalando. Online. Corporate Zalando, © 2024. Dostupné z: <https://corporate.zalando.com/en/newsroom/press-material/zalando-logo>. [cit. 2023-04-06].

MACÁKOVÁ, Libuše; RUSMICHOVÁ, Lada; SOUKUP, Jindřich a SOUKUPOVÁ, Jana. *Manažerská ekonomie*. 3. vyd. Slaný: Melandrium, 2022. ISBN 978-80-87990-28-5.

Makroekonomická predikce – duben 2024. Online. Ministerstvo financí České republiky. 10. 4. 2024. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/rozpocetova-politika/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2024/makroekonomicka-predikce-duben-2024-55475>. [cit. 2024-04-17].

Možnosti dopravy. Online. Zoot, © 2024. Dostupné z: <https://www.zoot.cz/o-zootu/moznosti-dopravy>. [cit. 2023-04-23].

Možnosti platby. Online. Zoot, © 2024. Dostupné z: <https://www.zoot.cz/o-zootu/moznosti-platby>. [cit. 2023-04-23].

Můj účet. About You, © 2024. Dostupné z: <https://www.aboutyou.cz/h/muj-ucet-360003951079>. [cit. 2023-04-22].

NAGYOVÁ, Ludmila. *Marketing*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2014. ISBN 9788055212692.

NETDIRECT. *Online nakupujeme nejčastěji módu a produkty pro zdraví a krásu*. Online. FastCentrik, 5. 4. 2023. Dostupné z: <https://www.fastcentrik.cz/blog/online-nakupujeme-nejcasteji-modu>. [cit. 2024-04-30].

O nás: Toto je Lounge by Zalando!. Online. Lounge by Zalando, © 2024. Dostupné z: <https://www.zalando-lounge.cz/aboutus/#/>. [cit. 2023-04-08].

Our corporate culture. Online. Corporate Zalando, © 2024. Dostupné z: <https://corporate.zalando.com/en/about-us/our-corporate-culture>. [cit. 2023-04-06].

Our history: from start-up to grown-up. Online. Corporate Zalando, © 2024. Dostupné z: <https://corporate.zalando.com/en/about-us/our-history>. [cit. 2023-04-06].

Our Management Board. Online. Corporate Zalando, © 2024. Dostupné z: <https://corporate.zalando.com/en/investor-relations/our-management-board>. [cit. 2023-04-10].

Our Supervisory Board. Online. Corporate Zalando, © 2023. Dostupné z: <https://corporate.zalando.com/en/investor-relations/our-supervisory-board>. [cit. 2023-04-10].

PAULOVČÁKOVÁ, Lucie. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN 9788074521171.

Platba. Online. Zalando.cz, © 2024. Dostupné z: <https://www.zalando.cz/faq/Platba>. [cit. 2023-04-08].

O ZOOTu. Online. ZOOT, © 2021. Dostupné z: <https://corporate.zoot.cz/o-zootu-2-2/>. [cit. 2023-04-14].

PŘIKRYLOVÁ, Jana. *Moderní marketingová komunikace*. 2. zcela přepr. vyd. Expert. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 9788027107872.

PTÁČEK, Michal. *Fashion eshop Zalando oficiálně odstartoval v Česku. Konkurovat bude nejen Zootu*. Online. CzechCrunch, 29. 6. 2018. Dostupné z: <https://cc.cz/fashion-eshop-zalando-oficialne-odstartoval-v-cesku-konkurovat-bude-nejen-zootu/>. [cit. 2023-04-05].

Registrace. Online. Zoot, © 2024. Dostupné z: <https://www.zoot.cz/registrace>. [cit. 2023-04-23].

Rychlá móda a textilní výroba – jaký mají dopad na životní prostředí. Online. 2023. Evropský parlament, 29. 12. 2020. Aktual. 21. 3. 2023. Dostupné z:

<https://www.europarl.europa.eu/news/cs/headlines/society/20201208STO93327/jak-dopada-vyroba-textilu-na-zivotni-prostredi-infografika>. [cit. 2023-04-29].

Výsledky. Online. Sčítání, © 2021. Dostupné z: <https://scitani.gov.cz/vysledky>. [cit. 2024-04-23].

SRPOVÁ, Jitka. *Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů*. Expert. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2253-0.

SUCHÁNEK, Petr. *Vliv kvality na výkonnost a konkurenceschopnost podniku*. Brno: Masarykova univerzita, 2013. ISBN 978-80-210-6627-4.

Sustainability Progress Report 2023. Online. Zalando Corporate Website. 13.3.2024. Dostupné z: <https://corporate.zalando.com/en/people-planet/sustainability/sustainability-reports/sustainability-progress-report-2023#planet>. [cit. 2024-05-08].

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2182-3.

The most Inspiring and Personal Fashion Online Shop in Europe. Online. About You, © 2024 Dostupné z: <https://corporate.aboutyou.de/en/>. [cit. 2023-04-10].

VÁCHAL, Jan a VOCHOZKA, Marek. *Podnikové řízení*. Finanční řízení. Praha: Grada, 2013. ISBN 9788024746425.

VEBER, Jaromír. *Management inovací*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 9788072614233.

VERMA, Sanjeev. *Building Custom AI Chatbots for eCommerce Websites*. Online. Biz4Group. 18. 1. 2024. Dostupné z: <https://www.biz4group.com/blog/building-custom-ai-chatbots-for-ecommerce-websites>. [cit. 2024-05-14].

VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. akt. vyd. Finance. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 9788027117017.

Vrácení a reklamace. Online. Zoot.cz, © 2024. Dostupné z: <https://www.zoot.cz/vraceni>. [cit. 2023-04-23].

Vrácení zboží. Online. Zalando.cz, © 2024. Dostupné z: <https://www.zalando.cz/faq/Vraceni-zbozi>. [cit. 2023-04-08].

Vrácení zboží & vrácení peněz. Online. About You, © 2024. Dostupné z: <https://www.aboutyou.cz/h/vraceni-zbozi-vraceni-penez-360003951139>. [cit. 2023-04-22].

WEST, Douglas C.; FORD, John B. a IBRAHIM, Essam. *Strategic marketing: creating competitive advantage*. 3rd ed. New York: Oxford University Press, 2015. ISBN 9780199684090.

Working with partners. Online. Zalando Corporate Website, © 2024. Dostupné z: <https://corporate.zalando.com/en/about-us/working-partners>. [cit. 2023-04-27].

Whistleblowing Management System. Online. Zalando, © 2011-2024. Dostupné z: <https://www.whistleblowing-zalando.com/WebPages/Public/FrontPages/Default.aspx>. [cit. 2023-04-21].

Zalando Achieves Record-Breaking Cyber Week Results. Online. Zalando Corporate Website, 3. 12. 2019. Dostupné z: <https://corporate.zalando.com/en/company/zalando-achieves-record-breaking-cyber-week-results>. [cit. 2023-04-24].

Zalando Announces “Pre-Owned” Category. Online. Zalando Corporate Website, 27. 2. 2020. Dostupné z: <https://corporate.zalando.com/en/fashion/zalando-announces-pre-owned-category>. [cit. 2023-04-27].

Zalando at a glance. Online. Zalando Corporate Website, © 2024. Dostupné z: <https://corporate.zalando.com/en/about-us/who-we-are/zalando-glance>. [cit. 2023-04-06].

Zalando Logistics. Online. Zalando Corporate Website, © 2024. Dostupné z: <https://corporate.zalando.com/en/about-us/zalando-logistics>. [cit. 2023-04-23].

Zalando Open Source. Online. Zalando, © 2024. Dostupné z: <https://opensource.zalando.com/>. [cit. 2023-04-23].

Podpora výzkumu a inovací v ČR. Online. Evropská komise, © 2024. Dostupné z: https://czechia.representation.ec.europa.eu/strategie-priority/klicove-politiky-eu-pro-ceskou-republiku/podpora-vyzkumu-inovaci-v-ceske-republice_cs. [cit. 2024-04-21].

„Zoot je v problémech v podstatě od začátku.“ E-shop s módou čelí dluhům, snaží se restartovat byznys. Online. iRozhlas. 31. 1. 2019. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/ekonomika/zoot-problem-moda-insolvence-e-shop-soud-investor-natland-klega-obchod-obleceni_1901311145_och. [cit. 2024-05-09].

Způsob platby. Online. About You, © 2024. Dostupné z: <https://www.aboutyou.cz/h/zpusob-platby-360003951119>. [cit. 2023-04-21].

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

%	Procento
AG	Aktiengesellschaft
AI	Umělá inteligence
apod.	A podobně
a. s.	Akciová společnost
atd.	A tak dále
CMS	Content Management System
č.	Číslo
ČR	Česká republika
ČSOB	Československá obchodní banka, a.s.
DHL	Dasley, Hillblom, Lynn
DPD	Direct Parcel Distribution
DIČ	Daňové identifikační číslo
DPH	Daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
EUR	Euro (€)
GPT	Generative Pre-trained Transformer
HDP	Hrubý domácí produkt
HICP	Harmonizovaný index spotřebitelských cen
IČ	Identifikační číslo
IT	Informační technologie
Kč	Koruny české
KG	Kommanditgesellschaft
Mil.	Milion
např.	Například

NATO Severoatlantická aliance

OBSE Organizace pro bezpečnost a spolupráci v Evropě

OSN Organizace spojených národů

PESTE Analýza politického a právního, ekonomického, socio-kulturního, technologického a ekologického prostředí

PLN Polský zlotý

PPL Professional Parcel Logistic

SE Evropská společnost

s. p. Státní podnik

s. r. o. Společnost s ručením omezením

SWOT Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb

tj. To jest

tzv. Tak zvaný

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Marketingové prostředí	23
Obrázek 2 Organizace jako socio-technický systém	24
Obrázek 3 Hlavní síly v makroprostředí.....	25
Obrázek 4 Model 7S McKinsey.....	28
Obrázek 5 Porterův model pěti konkurenčních sil.....	30
Obrázek 6 SWOT analýza	35
Obrázek 7 Logo společnosti Zalando SE.....	38
Obrázek 8 Logo společnosti About You.....	44
Obrázek 9 Logo společnosti Answear	46
Obrázek 10 Logo společnosti Zoot, a.s.....	48
Obrázek 11 Správní rada společnosti Zalando SE.....	50
Obrázek 12 Dozorčí rada společnosti Zalando SE	51

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Mikroekonomické dělení konkurence	15
Tabulka 2 Základní údaje o Zalando SE.....	39
Tabulka 3 Chronologie působnosti společnosti Zalando SE v Evropě.....	40
Tabulka 4 Absolutní a relativní četnost k desáté otázce.....	64
Tabulka 5 Absolutní a relativní četnost k jedenácté otázce.....	65
Tabulka 6 Benchmarking vybrané společnosti.....	67
Tabulka 7 SWOT analýza vybrané společnosti.....	74
Tabulka 8 Odhadované náklady na zavedení věrnostního programu	78
Tabulka 9 Odhadované náklady na rozšíření nabídky	80
Tabulka 10 Odhadované náklady na optimalizaci dostupnosti zboží.....	81

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Které online obchody s módou znáte?.....	59
Graf 2 Jak byste ohodnotili následující faktory online obchodu Zalando v porovnání s ostatními online obchody?	60
Graf 3 Jak byste ohodnotili následující faktory online obchodu About You v porovnání s ostatními online obchody?	61
Graf 4 Jak byste ohodnotili následující faktory online obchodu Answear v porovnání s ostatními online obchody?	62
Graf 5 Jak byste ohodnotili následující faktory online obchodu Zoot v porovnání s ostatními online obchody?	63

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazníkové šetření

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Hodnocení služeb internetových obchodů

Dobrý den,
jmenuji se Anna Řihošková a jsem studentkou bakalářského programu Ekonomika a management podniku na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně.

Vyplnění dotazníkového šetření zabere 5-8 minut. Výzkum, kterého se budete účastnit se zabývá hodnocením služeb, které nabízí internetové obchody. Tento výzkum bude zahrnut do analytické metody pomocí benchmarkingu, prostřednictvím kterého bude vyhodnocena konkurenceschopnost společnosti Zalando SE.

Veškeré údaje v dotazníku budou zpracovány na základě zákona o ochraně osobních údajů, tudíž je výzkum anonymní.

Předem Vám děkuji za Vaši účast na výzkumu.

* Označuje povinnou otázku

Nakupujete módu online? *

- Ano
- Ne

Které online obchody s módou znáte? *

Možnost více odpovědí

- Zalando
- About You
- Answear
- Zoot
- Ani jeden z uvedených

Jak byste ohodnotili následující faktory online obchodu **Zoot** v porovnání s ostatními online obchody? *

	1 - nejlepší	2 - dobrý	3 - průměrný	4 - podprůměrný	5 - nejhorší	Nevím
Vzhled internetové stránky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nabídkové portfolio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dostupnost produktů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cena produktů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Doba dodání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnosti dopravy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Platební možnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vrácení zboží	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spolehlivost a kvalita služeb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reklama a propagace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Co nejvíce oceňujete na online obchodu Zalando? *

Vaše odpověď

Co byste na online obchodu Zalando zlepšili? *

Vaše odpověď

Jaké je Vaše pohlaví? *

- Žena
- Muž
- Jiné

Do jaké věkové skupiny patříte? *

- Méně než 18 let
- 18-24 let
- 25-34 let
- 35-49 let
- 50-65 let
- 66 let a více

Jste *

- Student/ka
- Zaměstnaný/-á
- Nezaměstnaný/-á
- Na mateřské dovolené
- Podnikatel/ka
- V důchodu

Jaké je Vaše nejvyšší dokončené vzdělání? *

- Základní vzdělání
- Vyučen/a
- Střední škola s maturitou
- Vyšší odborné vzdělání
- Vysokoškolské vzdělání