

Analýza konkurenceschopnosti ve vybrané společnosti

Klára Neubauerová

Bakalářská práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Klára Neubauerová
Osobní číslo: M22567
Studijní program: B0413A050024 Ekonomika a management
Specializace: Ekonomika a management podniku
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Analýza konkurenceschopnosti ve vybrané společnosti

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky zaměřující se na konkurenceschopnost společnosti.

II. Praktická část

- Proveďte analýzu konkurenceschopnosti vybrané společnosti.
- Na základě provedené analýzy navrhněte doporučení vedoucí 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; ŠPAČEK, Miroslav a SOUČEK, Ivan. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-2710-434-5.
GREWAL, Dhruv a LEVY, Michael. M. *Marketing*. 7th ed. Dubuque: McGraw Hill, 2020. ISBN 978-1-260-26035-9.
KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.
KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary a OPRESNIK, Mark 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 978-80-7452-117-1.

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

Datum zadání bakalářské práce: **10. února 2025**
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. května 2025**

L.S.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

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

Ve Zlíně dne 10. února 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení bakalářské práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji 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;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem 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, že

- jsem na bakalářské práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

Ve Zlíně, dne

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zaměřuje na analýzu konkurenceschopnosti ve vybrané společnosti. V teoretické části jsou podrobně vysvětleny základní pojmy a teoretické přístupy související s konkurenceschopností a analytickými metodami, které se využívají k hodnocení konkurenceschopnosti na trhu. Praktická část aplikovaná na společnost Rossmann se soustředí na konkrétní analýzu její konkurenceschopnosti. Nejdříve je proveden rozbor konkurence, což je úvodní krok před hlavní analýzou konkurenceschopnosti. Pro tuto analýzu byly použity metody jako dotazníkové šetření, Porterův model pěti konkurenčních sil, benchmarking a SWOT analýza. V závěru práce jsou na základě provedených analýz formulována konkrétní doporučení a opatření pro zvýšení konkurenceschopnosti společnosti Rossmann.

Klíčová slova: konkurence, konkurenční výhoda, konkurenční strategie, konkurenceschopnost, společnost, Porterův model 5S, SWOT analýza

ABSTRACT

The bachelor thesis focuses on the analysis of competitiveness within a selected company. The theoretical part provides a detailed explanation of the key concepts and theoretical approaches related to competitiveness, as well as the analytical methods used to assess competitiveness in the market. The practical part, applied to Rossmann, focuses on the specific analysis of its competitiveness. First, a competition analysis is conducted, which serves as an introductory step before the main competitiveness analysis. Methods such as surveys, Porter's Five Forces model, benchmarking, and SWOT analysis were used for this analysis. The conclusion of the thesis presents specific recommendations and measures to enhance the competitiveness of Rossmann based on the results of the analyses.

Keywords: Competition, competitive advantage, competitive strategy, competitiveness, company, Porter's Five Forces Model, SWOT analysis.

Ráda bych poděkovala panu Ing. Michaelovi Fafilkovi za odborné vedení při zpracování této bakalářské práce. Děkuji mu za cenné rady, trpělivost a čas, který mi věnoval během celého procesu. Jeho podpora a odborný přístup byly pro mě velmi důležité.

Také bych chtěla poděkovat své rodině a přátelům za jejich nepřetržitou podporu, motivaci a pochopení během celého studia. Bez jejich pomoci a povzbuzení by pro mě bylo mnohem náročnější dosáhnout tohoto cíle.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	12
I TEORETICKÁ ČÁST	14
1 KONKURENCE	15
1.1 DĚLENÍ KONKURENCE	15
2 KONKURENCESCHOPNOST	18
2.2 KONKURENČNÍ STRATEGIE	20
2.2.3 Kotlerovy strategie	23
3 VYBRANÉ ANALÝZY MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ.....	25
3.1 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	25
3.2 BENCHMARKING	26
3.3 SWOT ANALÝZA	27
4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM	29
4.1 ČLENĚNÍ MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU	29
4.2 ZÍSKÁVÁNÍ INFORMACÍ.....	30
4.3 DOTAZNÍK.....	31
4.3.1 Tvorba dotazníku	31
4.3.2 Délka dotazníku	32
4.3.3 Typy otázek.....	32
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	34
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ROSSMANN	35
5.1 HISTORIE A VÝVOJ SPOLEČNOSTI.....	35
5.2 VELIKOST SPOLEČNOSTI.....	36
5.3 KONKURENČNÍ STRATEGIE FIRMY	36
5.4 MARKETINGOVÝ MIX SPOLEČNOSTI	36
5.4.1 Produkt (Product)	36
5.4.2 Cena (Price).....	37
5.4.3 Místo (Place)	37
5.4.4 Propagace (Promotion).....	37
5.5 UDRŽITELNOST.....	39
6 KONKURENTI	40
6.1 DROGERIE DM	40
6.1.1 Věrnostní program	40
6.2 TETA DROGERIE	41
6.2.1 Věrnostní program	41

6.3	NOTINO	42
6.3.1	Věrnostní program.....	43
7	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	44
7.1	OTÁZKY PRO ÚČELY BENCHMARKINGU	48
8	ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI SPOLEČNOSTI.....	56
8.1	PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	56
8.1.1	Současná konkurence	56
8.1.2	Benchmarking s konkurencí	57
8.1.3	Potenciální konkurenti.....	59
8.1.4	Substituční produkty.....	60
8.1.5	Dodavatelé.....	60
8.1.6	Zákazníci	61
8.2	PEST ANALÝZA.....	61
8.2.1	Politicko-právní faktory	61
8.2.2	Ekonomické faktory	62
8.2.3	Socio-kulturní faktory	63
8.2.4	Technologické faktory.....	63
8.3	SWOT ANALÝZA.....	64
8.3.1	Silné stránky	64
8.3.2	Slabé stránky	65
8.3.3	Příležitosti.....	66
8.3.4	Hrozby.....	66
9	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	68
	ZÁVĚR.....	72
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	73
	SEZNAM OBRÁZKŮ	76
	SEZNAM TABULEK.....	77
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	78
	SEZNAM PŘÍLOH.....	79

ÚVOD

V dnešním podnikatelském prostředí se konkurence stává jedním z nejvýznamnějších faktorů, které ovlivňují úspěch společností na trhu. Každá organizace se musí pořád přizpůsobovat změnám, inovovat a hledat nové způsoby, aby si udržely svou pozici. Konkurenceschopnost je schopnost podniku vyrovnat se s konkurenčními firmami, adaptovat se na aktuální trendy a zároveň nabízet produkty a služby, které souzní s potřebami zákazníků. Tato bakalářská práce se zaměřuje na analýzu konkurenceschopnosti společnosti Rossmann v rámci jejího konkurenčního prostředí, kde jsou hlavními konkurenty drogerie dm, Teta drogerie a Notino. Cílem práce je nejen určit faktory, které ovlivňují konkurenceschopnost Rossmannu, ale také navrhnout konkrétní doporučení pro její zlepšení.

Teoretická část práce poskytne základní přehled o tom, co znamená konkurence a konkurenceschopnost v oblasti marketingu a podnikání. Nejprve se zaměříme na definici konkurence a rozdíl mezi dokonalou a nedokonalou konkurencí. Dále se podíváme na různé konkurenční strategie, jako jsou Porterovy, Ansoffovy, Kotlerovy nebo Druckerovy strategie, které firmy používají k tomu, aby udržely svou konkurenceschopnost. V této části se rovněž zaměříme na pojmy jako je konkurenční výhoda a faktory, které ji ovlivňují. Mezi faktory můžeme zařadit například kvalitu produktů, cenu, zákaznický servis, inovace a propagaci.

V další kapitole se zaměříme na konkurenceschopnost, její definici a různé přístupy k jejímu měření. Podíváme se na faktory, které konkurenceschopnost ovlivňují a jakým způsobem mohou společnosti vylepšit svou konkurenci v porovnání s ostatními podniky. K tomu využijeme nástroje jako je Porterův model pěti konkurenčních sil, SWOT analýzu a benchmarking, které nám pomohou zhodnotit sílu firmy ve vztahu k jejím konkurentům a identifikovat slabé stránky pro zlepšení.

Praktická část této práce se zaměří na samotnou analýzu společnosti Rossmann. Nejprve Vám představím historii a strukturu této firmy, její produkty a služby a uvedu její soupeře na trhu. Dále bude následovat vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření, které bylo zaměřeno na nákupní chování a preference zákazníků. Tyto informace pomohou pochopit, jak zákazníci vnímají Rossmann a její konkurenty, a jaké faktory ovlivňují jejich rozhodování.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této bakalářské práce je analyzovat konkurenceschopnost společnosti Rossmann na českém trhu a navrhnout konkrétní opatření k jejímu posílení. Na hlavní cíl navazují cíle dílčí, jako jsou:

- Popsat (vymezit) teoretická východiska konkurenceschopnosti a nástrojů, které ji ovlivňují.
- Analyzovat hlavní konkurenty.
- Zjistit vnímání společnosti Rossmann zákazníky prostřednictvím dotazníkového šetření.
- Aplikovat analytické nástroje, jako jsou Porterův model pěti sil, benchmarking, SWOT a PEST analýzu.
- Vypracovat a navrhnout doporučení směřující ke zlepšení konkurenční pozice společnosti.

Pro dosažení těchto cílů byla použita kombinace teoretických a praktických metod.

V teoretické části práce byly využity metody analýzy a kompilace odborných zdrojů, zaměřených na problematiku konkurence, konkurenceschopnosti, konkurenčních strategií a marketingového výzkumu. Dále bylo provedeno studium literatury týkající se metod hodnocení konkurenceschopnosti, zejména Porterova modelu pěti konkurenčních sil, benchmarkingu, SWOT analýzy a PEST analýzy.

V praktické části práce byly využity následující výzkumné metody jako je dotazníkové šetření, které sloužilo ke sběru dat o chování a preferencích zákazníků drogerií. Dotazník byl rozdělen do tří částí – otázky sloužící pro benchmarking, identifikační otázky a hodnocení značky. Benchmarking byl zaměřený na srovnání výkonnosti společnosti Rossmann s konkurenčními firmami na základě zákaznických preferencí. Porterův model pěti sil byl využit k analýze mikroprostředí a zhodnocení konkurenčního tlaku, který působí na společnost. Analýza SWOT sloužila k identifikaci silných a slabých stránek Rossmannu a k charakteristice příležitostí a hrozeb, které plynou z okolního prostředí. Analýza PEST umožnila zhodnocení vlivů politicko-právního, ekonomického, socio-kulturního a technologického prostředí na činnost společnosti.

Pro zpracování dotazníkového šetření byly stanoveny následující tři hypotézy:

- H1: Kvalita produktů Rossmannu je vnímána zákazníky pozitivně.
- H2: Zákazníci by byli více loajální společnosti Rossmann, kdyby nabízela častěji akce a slevy.
- H3: Zákazníci nakupují častěji v dm drogerii než v Rossmannu.

Na základě analýzy konkurenceschopnosti společnosti Rossmann, zjištěných z teoretických a praktických částí práce, budou zodpovězeny zvolené hypotézy a vytvořeny konkrétní doporučení pro zlepšení její pozice na trhu. Tato doporučení se zaměří na oblasti, kde může Rossmann posílit svou konkurenceschopnost, jako jsou cenová politika, nabídka produktů, zlepšení zákaznického servisu nebo využívání moderních marketingových nástrojů. Celkově tato práce poskytne souhrnný pohled na konkurenceschopnost společnosti Rossmann a nabídne návrhy, jak si firma může udržet a posílit svou pozici na trhu v budoucnosti.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCE

Hučka (2021) tvrdí, že konkurence je činnost, která soupeří mezi výrobci. Veškeré výrobky, které se pohybují na trhu, soupeří mezi sebou, a proto je otevřený trh vždy konkurenční.

Dle Bárty (2019) označujeme jako konkurenci veškeré spoluúčastníky na trhu, kteří mají společné cíle v oblasti podnikání a mají obdobnou metodu, jak dosáhnout těchto cílů. Dále zdůrazňuje, že konkurence je vynikající příležitostí k učení a motivaci, ale zároveň i výraznou hrozbou.

Podle Karlíčka (2018) a Jirkont.cz (© 2020) je konkurence vlastně to, jak si firmy „hrají“ o to, kdo bude na trhu úspěšnější. Abychom měli šanci uspět, je důležitý mít přehled o tom, co dělá konkurence – jak prodává, co nabízí a jak to dělá. Když víme, co funguje u ostatních, můžeme zjistit, v čem jsme silní nebo kde máme slabiny, a najít způsoby, jak se odlišit a být lepší. Je podstatné, aby firma své konkurenty velmi dobře znala a rozuměla jejich cílům a strategiím. Důležité je také najít a porozumět silným stránkám, ale také slabým stránkám konkurence. Silné stránky konkurence ukazují hrozbu pro firmu a je potřeba o nich vědět více, a naopak slabé stránky konkurentů představují příležitost podniku, která by neměla být promarněna.

V současné době je konkurence velká, přičemž rozdíly mezi konkurenčními podniky jsou poměrně minimální. Z tohoto důvodu je pro firmu důležité, aby byla opravdu dobrá v tom, co dělá a dokázala se odlišit. V opačném případě jí hrozí potíže a neúspěch na trhu. (Šafrová Drášilová, 2019)

1.1 Dělení konkurence

Konkurenci lze dělit mnoha způsoby. Jurečka a kolektiv (2018) konkurenci rozděluje na tržní a mimotržní:

- Tržní konkurence – odehrává se přímo na trhu a dělí se na cenovou a necenovou. Cenová konkurence je založena na rozdílech ve výrobních nákladech, zatímco necenová konkurence se zaměřuje na kvalitu produktů či služeb, jejich odlišování od konkurence a reklamní strategie.
- Mimitržní konkurence – probíhá mimo tržní prostředí a využívá jak povolené, tak v některých případech i nepovolené metody. Mezi legální nástroje patří například

lobbying, bezpečnostní, hygienické nebo ekologické normy a předpisy. Nelegální praktiky obsahují korupci nebo průmyslovou špionáž.

Podle Grewala a Levyho (2022) lze konkurenci rozdělit také z mikroekonomického hlediska na čtyři typy konkurence: dokonalá konkurence, monopol, oligopol a monopolistická konkurence.

Dokonalá konkurence – objevuje se v prostředí, kde působí velké množství společností nabízejících stejné nebo podobné produkty. Cena je určena trhem, takže žádná firma ji nemůže ovlivnit. Společnosti v tomto odvětví fungují jako příjemci ceny, což znamená, že musí akceptovat určenou cenu a nemají možnost ji samostatně stanovovat. (Jurečka a kolektiv, 2018)

Monopol – ukazuje tržní situaci, ve které působí pouze jeden výrobce či prodejce určitého produktu. Tento produkt je jedinečný a nejsou k němu žádné podobné alternativy, které by ho mohly nahradit nebo mu dělat konkurenci. V návaznosti na tuto situaci neexistuje na trhu žádná přímá konkurence, protože vstup nových podniků do odvětví je omezen různými překážkami. (Grewal a Levy, 2022)

Oligopol – Působí zde jen několik prodávajících, kteří si konkurují navzájem. Každá z těchto společností má celkový podíl na nabídce v daném odvětví. Kvůli vzájemné závislosti firem může jakákoli změna v cenách nebo objemu výroby ovlivnit ostatní účastníky na trhu. V některých případech může tato situace vést k rivalitě mezi společnostmi. (Fritz, 2017)

Jurečka a kolektiv (2018) popsali dva oligopoly:

- Homogenní oligopol představuje skupinu společností, jejichž produkce se příliš neliší a které nabízejí podobné nebo stejné produkty. Přesto však nedochází k úplné jednotnosti výrobků, protože jednotlivé produkty se mohou lišit kvalitou nebo značkou výrobce. (Jurečka a kolektiv, 2018)
- Diferencovaný oligopol zobrazuje odvětví, ve kterém podniky vyrábějí velmi podobné produkty, ale zákazníci je považují jako rozdílné. Rozhodující roli zde hrají objektivní vlastnosti, jako je energetická náročnost, provozní spolehlivost, konkrétní výrobce či image značky. (Jurečka a kolektiv, 2018)

Monopolistická konkurence – objevuje se v oblasti, kde je spousta firem, které nabízejí zboží s odlišností. Tyto produkty se liší například kvalitou, designem, stylem. Podniky se

snaží svou jedinečností zaujmout zákazníky a získat konkurenční výhodu. Ceny se pohybují v různých poměrech a jejich úroveň je určena tím, kolik jsou kupující ochotni za určitý produkt zaplatit. (Grewal a Levy, 2022)

2 KONKURENCESCHOPNOST

Veber (2016) a Bárta (2019) prezentují konkurenceschopnost jako proces, ve kterém společnosti mezi sebou soutěží o pozici na trhu. Primárním cílem každého podniku je být lepší než jeho konkurenti, což nezahrnuje pouze obstarání kvalitnějších produktů či služeb, ale také zajištění výkonnějších obchodních a marketingových strategií. Tento úkol se stává ještě nezbytnější ve chvíli, kdy přichází na trh nové společnosti, které jsou orientovány do stejného nebo podobného odvětví podnikání. S větší konkurencí na trhu je obtížnější udržet si konkurenční výhodu, protože firmy pořád přicházejí s novými inovacemi, aby se udržely konkurenceschopné. Z druhé strany se na to musíme podívat tak, že je konkurence mezi společnostmi nezbytná v situacích, kdy je poptávka na trhu nižší než nabídka. Podnik schopný konkurenceschopnosti by se měl úspěšně dokázat postavit konkurenci ve všech důležitých sektorech a zároveň nabídnout kupujícímu přidanou hodnotu. Neznamená to, že firma musí ve všech oblastech souznít s konkurencí, ale spíše jde o vhodnou kombinaci klíčových faktorů, které přesvědčí kupujícího, že má firma určitou kvalitu a stojí za jeho volbu.

Srpová (2020) tvrdí, že podnikání hraje důležitou roli v konkurenceschopnosti, protože napomáhá k inovaci a technologickým změnám. Začátek nové společnosti zlepšuje efektivitu trhu a napomáhá zvyšovat konkurenční tlak, což má za následek aplikovat nové inovační produkty nebo modernizovat ty původní.

Tržní a mimotržní konkurence představují proces, ve kterém se protínají odlišné zájmy ekonomických subjektů. Konkurenci, která se odehrává v rámci trhu, rozdělujeme na cenovou a necenovou. Cenová konkurence spočívá v rozdílech ve výrobních nákladech. Necenová konkurence se soustředí na kvalitu, do které můžeme zařadit například spolehlivost a servis, a také na reklamu. Mimotožní konkurence zahrnuje jak legální praktiky, tak i nelegální metody. (Jurečka a kolektiv, 2018)

David a David (2017) určují sedm důležitých znaků nejúspěšnějších konkurenceschopných podniků:

- Snaží se o neustálé navyšování tržní hodnoty společnosti.
- Všechny rozhodnutí dělají podle jasné vize firmy.
- Vylepšují všechny procesy uvnitř podniku.
- Pravidelně inovují a zdokonalují své postupy.
- Pokud je to možné, tak se snaží o růst pomocí akvizic.
- Získávají a udržují nejvyšší kvalitu zaměstnanců a manažerů.

- Snaží se udržet cenovou konkurenceschopnost na globální úrovni.

Yamova a kolektiv (2018) uvádí, že zákazník vnímá konkurenceschopnost v kontextu míry spokojenosti stávajících i potencionálních spotřebitelů v porovnání s ostatními produkty na určitém trhu.

2.1 Konkurenční výhoda

Riley (2018) a Kotler s Armstrongem (2021) definují konkurenční výhodu jako schopnost předčít konkurenci tím, že zákazníkům nabídne vyšší hodnotu. Tato hodnota může být zajištěna buď nižšími cenami, nebo poskytováním lepších výhod a služeb, které ospravedlňují vyšší cenu. Nestačí, aby podnik pouze reagoval na požadavky svých cílových zákazníků, pokud chce dosáhnout úspěchu. Je potřebné, aby usiloval o získání konkurenční výhody tím, že jeho nabídka bude pro zákazníky lákavější než nabídka konkurence.

Konkurenční výhoda podle Grewala a Levyho (2022) napomáhá firmě udržet své postavení na trhu a funguje jako obranný štít proti okolním vlivům tržního prostředí. Pro konkurenty, především v atraktivních segmentech, představuje překážku, kterou se snaží překonat. Postupem času se však konkurenční výhoda zpravidla snižuje, zejména vlivem působení konkurenčních sil. Čím výraznější výhoda, tím déle může společnost odolávat tlaku konkurence a mít užitek z vyšších zisků. Udržení dlouhodobé konkurenční výhody vede k dlouhodobé finanční stabilitě, což je možné jen tehdy, pokud není snadno napodobitelná.

V současné době je nezbytné hledat konkurenční výhodu i v komunikaci, obzvláště při budování vztahů s cílovými skupinami společnosti. Je také důležité si uvědomit, že konkurenti mohou snadno vyrábět či poskytovat obdobné produkty nebo služby za podobné ceny. (Přikrylová, 2019)

Konkurenční výhoda je to, co firmu odlišuje od konkurence. Tato výhoda vzniká kombinací tří faktorů. Prvním faktorem jsou osobnostní charakteristiky, druhým zdroje, které podnik vlastní a třetím faktorem jsou vnější podmínky, které mu pomáhají dosáhnout úspěchu. (Šafrová Drášilová, 2019)

Fotr a kolektiv (2020) uvádí jako možnou další konkurenční výhodu inovace. Ve většině případů není možné bez inovací být konkurenční na trhu. Podniky, které se snaží o zlepšení a změnu své nabídky výrobků, mají velký náskok před konkurenčními soupeři. Konkurenční výhody jsou tedy výsledkem inovací. Pro podniky je nejlepší intenzivně

rozvíjet a brát zřetel především na inovace. Zároveň je důležité, aby měly sestavenou inovační strategii, která propojuje strategické uvažování firmy s inovacemi.

V současnosti je zpětná vazba od zákazníků důležitou konkurenční výhodou. Na internetu máme snadný přístup k mnoha našim recenzím, ale zároveň i od konkurence, na které je obzvláště důležité se zaměřit. Společnosti, které se nezabývají zpětnou vazbou od zákazníků, tak dělají chybu. Recenze patří k důležité a rozhodující roli, která dokáže přesvědčit zákazníka ke koupi produktu. Ideální pro budování lepších vztahů je reagovat na pozitivní i negativní zákaznickovy příspěvky, aby to nepůsobilo, že podceňujeme jednu z těchto stran. (Gil, 2021)

2.2 Konkurenční strategie

Důležitý cíl konkurenční strategie je odlišit se od konkurence. Tato jedinečnost přitahuje pozornost zákazníků, což v nich probouzí zájem k prvnímu nákupu a zajišťuje, že si společnost zapamatují pro příští nákupy. (Bárta, 2019). Paulovčáková (2015) doplňuje, že strategie aby byla úspěšná, musí být originální, odlišitelná a obtížně napodobitelná. V případě, že se strategie podniku shoduje se strategií konkurence, ztrácí svou jedinečnost a v podstatě přestává být strategií.

Konkurence se nemůže podceňovat ani ignorovat. V praxi se běžně stává, že při tvorbě obchodních a konkurenčních strategií podniku přehlídí možnost, že konkurence na jejich kroky může zareagovat. Může to být zapříčiněno velkou důvěrou ve vlastní strategii nebo také tím, že předvídání konkurence může být komplikované a časově obtížné. I když je hlavním cílem strategie dosažení zisku, a ne zneškodnit konkurenci, každé opomenutí konkurence při plánování může vést k velkému rozdílu mezi očekávanými a skutečnými výsledky. (Sibony, 2020)

Konkurenční strategie se zaměřují zejména na přemožení soupeřů. Boj s konkurenčními podniky však může být obtížný a vyčerpávající. Místo útočného přístupu můžeme vybrat i strategii spolupráce, která přinese výhody na všech stranách. Tento způsob můžeme znát jako strategii „win-win“. (Jakubíková a Janeček, 2023)

Seth (2019) říká, že pokud prozradíme taktiku, kterou využívá naše společnost, konkurenci, tak si ji snadno přivlastní a vy tím přijdete o svou výhodu. V případě, kdy jim svou taktiku přímo řeknete, tak to není problém. Nemají totiž dost odvahy, aby ji zvládli přeměnit na svou vlastní.

Ve světě podnikání existuje spousta typů konkurenčních strategií, které si podnik může vybrat. Pro zvolení strategie je potřeba, aby se firma postavila svým konkurentům a cílům, které si určila. (Truchanovič, 2015)

2.2.1 Porterovy strategie

Karlíček (2018) ve své knize uvádí, že společnosti mohou podle Portera využít tři strategie k udržení konkurenceschopnosti. Tyto generické strategie nám následně pomohou porozumět marketingovým procesům, které se budou zmiňovat. Mezi tyto strategie patří vůdčí postavení v nákladech, strategie diferenciacie a strategie koncentrace. Všechny zmíněné strategie mohou podniku přinést dlouhodobý zisk, pokud jsou správně použity a využity v pravý čas a situaci.



Obrázek 1: Porterovi generické strategie (Karlíček, 2018)

Strategie vůdčího postavení v nákladech

Společnost se soustředí na maximální snižování nákladů a zároveň na efektivní výrobu a distribuci svých produktů. Díky tomuto způsobu má možnost vytvořit si výhodu na trhu a stanovit tak nižší ceny než její soupeři. Když se společnosti podaří snížit náklady na výrobu a distribuci, tak má rozsáhlejší prostor pro flexibilitu při určování cen, což jí napomáhá nabízet výrobky a služby za výhodnější ceny, které nalákají více zákazníků. Tento způsob jí pomáhá být konkurenceschopná, ale zároveň se dopředu pojišťuje, že bude schopná generovat zisk i při nižších cenách. Když podnik správně dokáže stanovit optimalizaci nákladů, může se tím postavit do pozice, kdy bude v očích zákazníka přitažlivější než ostatní konkurenti, a díky tomu si vypracuje stabilnější místo na trhu. Tato strategie může být dlouhodobě udržitelná pro růst a úspěch společnosti. (Jakubíková a Janeček, 2023)

(David a David, 2017) zmiňují, že je tato strategie nejvíce efektivní na trzích, kde je cena produktu při rozhodování hlavním faktorem pro zákazníka, a nezabývají se velkými rozdíly mezi individuálními produkty. Hlavním cílem je nabídnout nižší ceny než konkurenti, čímž si společnost umožní lepší pozici na trhu a zvýší své tržby. Pokud bude firma v této strategii úspěšná, může to vést k tomu, že některé konkurenty úplně vytlačí z trhu.

Strategie diferenciac

V případě, kdy se společnost rozhodne pro strategii diferenciac, bude se snažit o jedinečnost produkt v určitém ohledu, aby se nepodobal konkurenci. Tohle odlišení se může objevit například ve funkčních výhodách spojených s produktem, jako je lepší výkon nebo spolehlivost, služby s ním spojené, kvalita surovin a materiálů, a podobně. Diferenciac může také zahrnovat atraktivní a věrohodnou značku. Tento přístup často vede k vyšším nákladům než předchozí strategie. Aby tato strategie mohla být úspěšná, musí zákazníci ocenit jedinečnost produktu. Jen tak budou ochotni zaplatit vyšší cenu, která uhradí vyšší náklady a zároveň pomůže podniku dosáhnout zisku. (Karlíček, 2018)

Paulovčáková (2015) ve své knize uvádí, že k úspěšnému uplatnění této strategie je nutná dlouhodobá historie společnosti, originální marketing, významné jméno a další podobné faktory.

Strategie koncentrace

Firma se rozhodne zaměřit na jeden nebo více konkrétních tržních segmentů a tím dostane komplexní a důkladné informace o chování zákazníků, jejich potřebách a preferencích v těchto oblastech. Díky tomu, že se firma začne zabývat konkrétními segmenty, může vytvořit specializující se produkty nebo služby, které přesně odpovídají požadavkům těchto skupin. Tento způsob jí umožňuje založit pověst odborníka nebo specialisty v dané oblasti, což zlepšuje její konkurenční výhodu. Další výhoda, která vyplývá pro firmu z této strategie je vytvoření určité překážky pro vstup nových soupeřů a díky tomu se snižuje pravděpodobnost, že pronikne další konkurence a ohrozí její pozici. (Jakubíková a Janeček, 2023)

2.2.2 Ansoffovy strategie

Ansoffova strategie říká, že firmy můžou prozkoumat trh čtyřmi různými způsoby: rozšířením trhu, pronikáním na trh, vývojem nových produktů a diverzifikací. Jakou

strategii zvolí, závisí na tom, jestli už firma na trhu působí nebo se na něj snaží teprve nastoupit. Na základě toho můžeme rozdělit na nové a stávající trhy a nové a stávající produkty. (Lamb, Hair a McDaniel, 2018)

- **Strategie rozšíření trhu** hledá nové trhy pro existující produkty. To může obsahovat:
 - regionální, na národní úrovni nebo i mezinárodní rozšiřování na nové trhy
 - cílení na nové tržní segmenty, například vytvořením speciálních verzí produktů pro konkrétní skupiny, nebo použitím „psychologické diferenciací“ produktu prostřednictvím reklamy. (Jakubíková a Janeček, 2023)
- **Strategie proniknutí na trh** neboli tržní penetrace se zaměřuje na využití plného potenciálu výrobku na již stávajícím trhu. Snaží se hlavně o to, aby se produkt dostal k nejvíce zákazníkům, kteří by si ho mohli koupit. Strategie spočívá ve zvýšení marketingového úsilí:
 - o navýšení užití zboží u současných zákazníků
 - o převzetí kupujících od konkurence
 - o oslovení potencionálních zákazníků, kteří produkt vůbec nevyzkoušeli. (algotech.cz, © 2025)
- **Strategie rozvoje nových produktů** počítá s tím, že pro stávající trhy budou inovovány produkty nebo vytvořeny nové. Inovace se bere ve smyslu reálné tržní hodnoty nebo zvětšení programu nabídky vytvořením nových verzí produktů. (Jakubíková a Janeček, 2023).
- **Strategie diverzifikace** se zaměřuje na nové produkty, které expanduje na nové trhy. Tato strategie napomáhá společností vyhnout se spoléhání na jeden konkrétní produkt či segment. (va-akademie.cz, © 2025)

2.2.3 Kotlerovy strategie

Jakubíková a Janeček (2023) zmiňují v knize Strategický marketing, že Kotler zastává názor, kdy si firma může zvolit čtyři typy strategií: tržního vůdce, vyzyvatele, následovatele a výklenkáře.

1. Strategie tržního vůdce – podnik se snaží o udržení pozice na trhu pomocí třech úkolů, kterými je konfrontován: rozšíření celkového trhu, udržení tržního podílu uvnitř celého trhu a zároveň zvýšení tržního podílu. Rozšíření celkového trhu můžeme dosáhnout novým použitím produktů, které již existují nebo také získáním nových zákazníků. Udržení tržního podílu můžeme docílit inovacemi.
2. Strategie tržního vyzyvatele – společnost pomocí politiky nízkých cen a menší jakosti útočí na vůdce trhu a zvyšuje díky tomu tržní podíl.
3. Strategie následovatele – firma se snaží vyrovnat a přizpůsobit konkurenci na trhu, především jeho vůdci. Nejúspěšnější strategie následovatele mají výbornou segmentaci trhu a zaměřují se na rentabilitu.
4. Strategie obsazování tržních výklenků – používá se především u menších podniků na trhu, kde je to pro větší podniky neatraktivní. Tato část trhu potřebuje specifické schopnosti, které napomohou k získání konkurenční výhody v dané oblasti.

2.2.4 Strategie rudého oceánu

Rudý oceán reprezentuje trh s velkou konkurencí, kde podniky usilovně bojují, aby oslabily své soupeře. Firmy v tomto segmentu nabízejí nižší ceny a tím se snaží získat konkurenční výhodu. Taková strategie ovšem vede k zmenšování ziskových marží a vytváří tlak na další omezování nákladů. Z toho důvodu se většina firem nedokáže udržet v tomto prostředí a jsou nakonec vytlačeny silnějšími konkurenty. (Fotr a kolektiv, 2020)

S rostoucími konkurenty se snižuje podíl kupujících a s tím se snižují také příjmy jednotlivých podniků. Výrobky se stávají čím dál více srovnatelné a je těžké výrobky od sebe odlišit. Ve spoustě odvětví nabídka převládá nad poptávkou, a proto se postupně proměňuje v prostředí s velkou konkurencí. (W. Chan Kim a René Mauborgne, 2018)

2.2.5 Strategie modrého oceánu

Podle Kima a Mauborgneho (2018) je modrý oceán prostředí na trhu, kde ještě nejsou pevně určena žádná pravidla, protože se teprve v průběhu vytvářejí a konkurence zde zatím nehraje žádnou roli, respektive zatím neexistuje. Tento prostor je otevřený pro všechny, ať už jde o začínající nebo zblhlé podnikatele, nové podniky i stávající hráče, velké nebo malé. Strategie modrého oceánu propojuje snahu o jedinečnost výrobků s cenovou politikou, která je konkurenceschopná. A vytváří tak příležitosti k růstu a inovačním produktům.

3 VYBRANÉ ANALÝZY MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ

V této kapitole budou rozebrány analýzy, které budou pak využity i v praktické části.

3.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

Jakubíková a Janeček (2023) a Karlíček (2018) považují Porterův model pěti sil za nejčastěji používaný nástroj při zkoumání mikroprostředí ve vybraném odvětví. Tento koncept se soustředí na pět hlavních konkurenčních sil:

- **Současná konkurence** – Zkoumá současné konkurenty na trhu, kolik jich je, jaká je jejich velikost, zákazníky a vzájemné vztahy (spolupráce, rivalita). Zkoumá také jejich kladné i záporné stránky a jejich procesy při výrobě. (Karlíček, 2018)

Šafrová Drášilová (2019) definuje vztahy mezi konkurencí jako širokou stupnici, která vede od vzájemného respektu až po bez kompromisní rivalitu. Čím větší nepřátelství na trhu je, tím větší je riziko nepříjemností při vstupu.

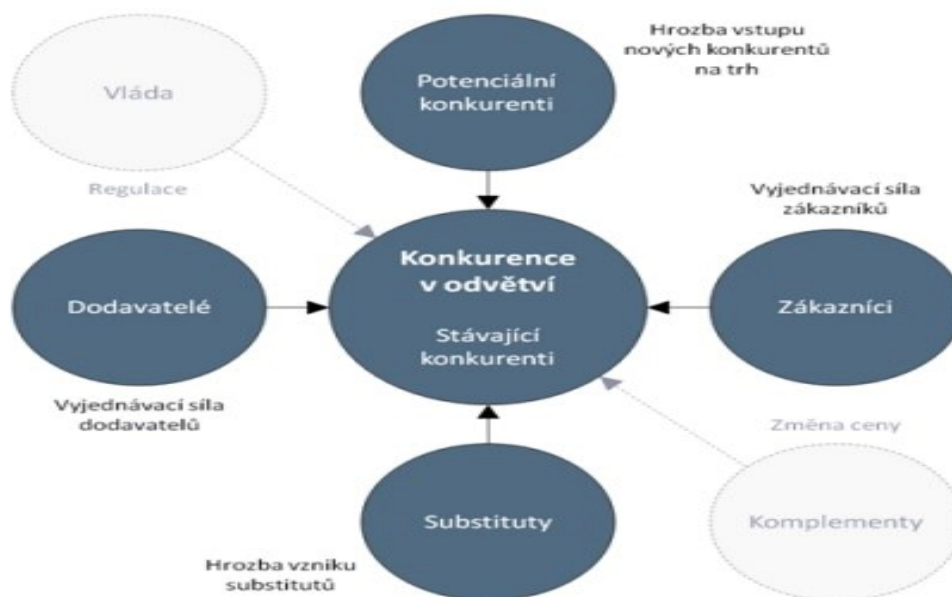
- **Potenciální konkurenti** – Rozpoznává hypotetické soupeře, kteří by mohli prorazit na trh. Podniky se snaží ochránit před novými konkurenty pomocí různých bariér, jako jsou například velké vstupní náklady, licence, výrazná konkurence nebo věrnost zákazníků. Fotr a kolektiv (2020) tvrdí, že hrozba nových konkurentů vyplývá z charakteru odvětví, ve kterém společnost podniká.
- **Substituční produkty** – Produkty, které dokáží obměnit aktuální nabídku a naplnit stejnou potřebu zákazníků, ale odlišným způsobem. Tento aspekt bývá často ignorovaný, ale může mít důležitý dopad na podnikání. (Jakubíková a Janeček, 2023)

Fotr a kolektiv (2020) doplňuje, že konkurenceschopnost substitučních produktů závisí na tom, jak je zákazník může využít. Do procesu se zobrazují i náklady, které vzniknou při přechodu na jiný produkt. Poskytovatel se snaží o udržení konkurenceschopnosti pomocí cen, poradenství, záruk a servisu.

- **Dodavatelé** – Účastníci, kteří zajišťují společností nezbytné suroviny a materiály. Pokud je na trhu velké množství dodavatelů, které nabízející srovnatelné produkty, riziko pro podnik se snižuje. Naopak v případě, kdy je dodavatelů málo, jejich důsledek na cenu a dostupnost surovin roste. Dodavatelé se mohou zaměřit na zákazníky, kteří mají slabou vyjednávací sílu nebo nemají

možnost přejít lehce ke konkurenci a tím odvrátí tlak od odběratelů. (Kotler a Keller, 2016)

- **Zákazníci** – Bere v úvahu sílu zákazníků při vyjednávání. V případě, kdy má podnik širokou základnu zákazníků, tak se riziko zmenšuje. Naopak, pokud na nízkém počtu zákazníků spočívá významná část tržeb, roste jejich schopnost ovlivňovat podmínky obchodu a přecházet ke konkurenci. (Karlíček, 2018)



Obrázek 2: Porterův model pěti konkurenčních sil (Kotler a Keller, 2016)

3.2 Benchmarking

Benchmarking je oblíbená manažerská metoda, která se používá k porovnávání výkonnosti společnosti s jejími konkurenty na trhu. Hlavním účelem benchmarkingu je objevit, v čem soupeři vyčnívají, přiučit se z jejich úspěchů a objevit vlastní silné i slabé stránky. Na základě těchto poznatků pak podnik může provádět změny, které napomohou ke zlepšení výkonnosti a stane se tak více konkurenceschopný. (Machková a Machek, 2021)

Jakubíková a Janeček (2023) zmiňují jako další důležitou myšlenku benchmarkingu porovnání s těmi, kteří jsou považováni za nejlepší ve svém oboru („best in class“), ale zároveň se nemusí jednat o stejné odvětví, ve kterém společnost působí.

Benchmarking se používá k tomu, aby společnost převzala cenné informace od konkurence, zjistila, v čem pozitivně vyčnívá a kde má naopak slabé stránky.

Na základě těchto informací firma přijme opatření, která jí pomohou být konkurenceschopnější. Tento způsob se používá k neustálému zlepšování, zefektivnění procesů a udržení kroku s těmi nejlepšími firmami na trhu. (Machková a Machek, 2021)

Vochozka (2020) rozděluje benchmarking do čtyř typů:

- Funkcionální benchmarking – základem tohoto typu je porovnání jedné či více funkcí určitého podniku. Využívá se nejčastěji v neziskových organizacích a službách. Ve společnostech s výrobní činností se zaměřuje na oblasti logistiky, vztahy s dopravci atd.
- Procesní benchmarking – zabývá se analýzou a srovnáváním podnikových procesů. Posuzují se procesy, které přeměňují hmotné i nehmotné vstupy na výstupy při použití dostupných zdrojů s předem stanovenými podmínkami.
- Výkonový a konkurenční benchmarking – zaměřuje se na řízení finančních zdrojů společnosti a na její celkovou výkonnost. Výhodou tohoto typu je pomoc v konkurenčním boji s hlavními soupeři, ale zároveň nevýhodou jsou vysoké náklady na zrealizování boje.
- Interní benchmarking – tento typ benchmarkingu se odehrává v interním prostředí společnosti nebo mezi jednotlivými jednotkami v organizační struktuře. Primárním cílem je najít nejefektivnější vnitřní standardy, které povedou k výkonnosti podniku.

3.3 SWOT analýza

SWOT analýza patří k nejznámějším a nejvíce používaným prostředkům při hodnocení prostředí. Jejím záměrem je rozpoznat, do jaké míry dosahuje aktuální strategie společnosti a jestli konkrétní silné a slabé stránky jsou v souladu s aktuálními podmínkami a dokážou se adaptovat na probíhající změny. (Jakubíková a Janeček, 2023)

Karlíček (2018) říká, že SWOT analýza rozděluje důležité faktory ze situační analýzy do čtyř kategorií: silné stránky (strengths), slabé stránky (weaknesses), příležitosti (opportunities) a hrozby (threats).

- Silné a slabé stránky: Jsou to vnitřní faktory, které jsou pod přímým dopadem podniku. Marketéři je mohou napřímo ovlivňovat. (Jakubíková a Janeček, 2023)

- Příležitosti a hrozby: Tyto skupiny se skládají z vnějších faktorů, které nespádají pod přímou kontrolu firmy. Marketéři na ně nemůžou přímo působit. (Karlíček, 2018)

Silné stránky společnosti jsou činitelé, kteří výrazně napomáhají k její úspěšnosti. Můžeme mezi ně zařadit například unikátní know-how, které není lehké zopakovat, kvalitní produkty, profesionálně proškolené pracovníky nebo nízké náklady na výrobu. Naopak slabé stránky představují překážky bránící efektivnímu fungování firmy. Mezi ně mohou patřit nízká kvalita výrobků, nedostatečně kvalifikovaní zaměstnanci, negativní image značky či zastaralé technologické vybavení. (Paulovčáková, 2015)

Podle Kotlera a Kellera (2016) a také Westwooda (2020) jsou příležitosti a hrozby faktory, které se zaměřují na vnější okolí společnosti a firma je nemůže přímo ovlivnit. Podnik by měl věnovat pozornost sledování trendů a změnám v makroprostředí. Marketingová příležitost je tehdy, kdy není uspokojena zákaznickova potřeba. Paulovčáková (2015) tvrdí, že hrozby jsou pro podnik spíše nevýhodné a nepřinášají užitek.

Machková a Machek (2021) zmiňují, že se SWOT analýza snaží o určení hlavní konkurenční výhody a zároveň se vyhnout případným chybám, které by mohly nastat.

Na první pohled se může zdát SWOT analýza jednoduchá, ale její použití v praxi se častokrát setkává s velkým množstvím problémů. Ve spoustě případů může marketérům překážet, namísto toho, aby jim pomohla při vytváření marketingové strategie. Často se stává, že pomocí SWOT analýzy nezískávají přehled o aktuální situaci a budoucím vývoji trhu, ale zaměřují se spíše na to, kam konkrétní faktory zahrnou a co do analýzy zakomponují. Aby byla SWOT analýza opravdu prospěšná, je potřebné ji správně a efektivně používat. (Karlíček, 2018)

Jakubíková a Janeček (2023) tvrdí, že nevýhoda SWOT analýzy spočívá v omezené dynamice a subjektivitě. Přes to, že je mezi odborníky oblíbená, její podstata pro tvorbu strategických marketingových materiálů není příliš zásadní. V poslední době se častěji nahrazuje její metodickou náhradou – kvantitativní O-T analýzou, která se zabývá analýzou strategických scénářů.

4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Hanuláková (2021) vysvětluje marketingový výzkum jako prostředek pro získávání důležitých informací, které napomáhají lépe pochopit, jak fungují zákazníci a trh. Marketingový výzkum poskytuje přehledné informace pro identifikaci a definování marketingových problémů, současně doporučuje vhodné metody sběru údajů, provádí jejich sbírání a poté posuzuje výsledky.

Marketingový výzkum je důležitou marketingovou funkcí, která snižuje nejistotu vyplývající ze změny marketingového prostředí. Marketéři by se museli bez této funkce spoléhat pouze na svoji intuici, což by nemuselo přinášet pozitivní výsledky. (Karlíček a kolektiv, 2018)

Cílem výzkumu je zajistit podklady, které pomohou při operativním a strategickém rozhodování. Tyto podklady se využívají při rozvoji společnosti a napomáhají omezit rizika s tím spojená. (Machková a Machek, 2021)

4.1 Členění marketingového výzkumu

Jedním z nejznámějších členění marketingového výzkumu je rozdělení na primární a sekundární výzkum. (Karlíček, 2018)

- Primární výzkum pracuje s informacemi, které si shromáždíme na náš zvolený účel. (Kotler a Armstrong, 2021)
- Sekundární výzkum naopak využívá informace, které byly již v minulosti sesbírané a použité k jinému účelu, než je námi zamýšlený. (Kotler a Armstrong, 2021)

Když se společnost rozhodne uskutečnit výzkum, měla by se nejprve soustředit na sekundární výzkum a až v případě nedostatku těchto dat se zaměřit na primární. (Karlíček a kolektiv, 2018)

Karlíček a kolektiv (2018) dále rozděluje marketingový výzkum na dva hlavní typy, které se vzájemně doplňují – kvantitativní a kvalitativní výzkum.

- Kvantitativní výzkum sbírá velký objem číselných dat, která můžeme použít na statistickou analýzu. Tento typ výzkumu se zaměřuje na celé obyvatelstvo a zdůrazňuje čísla a procenta. Nejčastější otázka je „Kolik?“ a výsledky jsou jednoduše měřitelné a srovnatelné.

- Kvalitativní výzkum se zaměřuje na menší výběr respondentů a zkoumá data do větší hloubky, jako například důvody a motivace určitého chování. Typické pro tento typ výzkumu je pochopit myšlení, emoce a rozhodovací procesy zákazníků, a proto je důležitá otázka „Proč?“. Výsledky zde nelze aplikovat na celou společnost, protože se zabývají konkrétními skupinami.

4.2 Získávání informací

Jakubíková a Janeček (2023) popisují metody sbírání informací, které se odlišují podle nákladů a svou hodnotou. Mezi metody pro sběr informací patří např.: pozorování, dotazování a experiment.

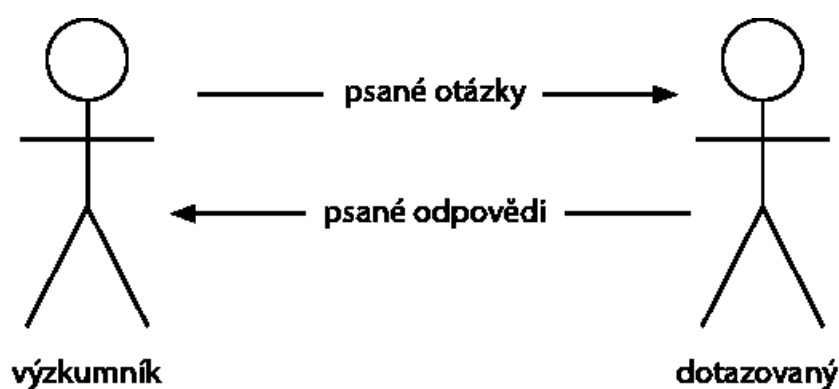
- Pozorování – pro pozorování je důležité, aby probíhalo v přirozeném prostředí, aby sledovaný subjekt neboli kupující nebyl nijak rozptylován. Tato metoda má předem připravený scénář, ve kterém má pozorovatel napsané, na co se má zaměřit a z jakého místa má pozorovat. K pozorování se může použít mobilní zařízení jako např. pozorování pomocí čipů umístěných na vozíku nebo jiná elektronika zaměřující se na snímání obrazu, zvuku a pohybu. V případě, kdy pozorovatel provádí výzkum osobně, tak si dělá poznámky do záznamového archu. Mezi metody pozorování můžeme zařadit také etnografický výzkum, který se zaměřuje na cílové skupiny v přirozeném prostředí. Cílem etnografického výzkumu je pochopit chování nakupujícího a porozumět působícím vlivům. (Tahal, 2022)
- Dotazování – nejčastější metoda výzkumu, která je více popsána v kapitole 4.3.
- Experiment – používáme především v marketingových situacích, kdy se snažíme pochopit dopad změny, např. změna ceny u položek, změna provozní doby apod. V této metodě je důležité provést experimentální a kontrolní vzorek. Na experimentálním vzorku otestujeme naši změnu či inovaci, naopak kontrolní vzorek se provádí na skupině, která není vystavena experimentu, abychom mohli porovnat rozdíly mezi testovanou a netestovanou skupinou. Obě tyto skupiny by měly být ve stejném nebo alespoň podobném prostředí, aby bylo možné porovnání uskutečnit. Experiment můžeme provádět také ve verzi A/B testování a dalších. A/B testování je typické při vývoji webových stránek a spočívá ve vytvoření více variant, které se pak jednotlivě testují a nejlepší z nich se zprovozní. (Tahal, 2022)

4.3 Dotazník

Dotazník je nejčastěji používaný nástroj ke sběru dat, na který nepotřebujeme speciální techniku. Při vytváření dotazníku je potřeba správně sestavit jeho strukturu, aby nedošlo ke špatnému vytvoření dotazníku, které by mohlo mít za následek negativní ovlivnění výzkumu. (Tahal, 2022)

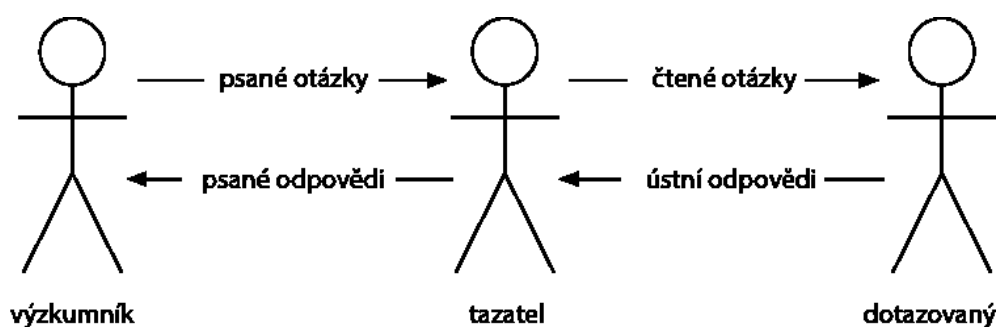
Podle Foreta a Melase (2020) můžeme dotazování také rozdělit pomocí vybrané komunikace:

- Přímé dotazování, které probíhá mezi výzkumníkem a dotazovaným.



Obrázek 3: Přímé dotazování (Foret a Melas, 2020)

- Zprostředkované dotazování, které probíhá mezi výzkumníkem, tazatelem a dotazovaným.



Obrázek 4: Zprostředkované dotazování (Foret a Melas, 2020)

4.3.1 Tvorba dotazníku

Podle Foreta a Melase (2020) by měl dotazník splňovat tři základní pravidla:

- Účelově technické: otázky by měly být položeny tak, abychom se dozvěděli, co přesně potřebujeme.
- Psychologické: snažit se vytvořit dotazník tak, aby se dotazovanému odpovídalo jednoduše, příjemně a snadně.
- Srozumitelnost: sestavené otázky by měly být srozumitelné a snadno pochopitelné. Důležité je, aby respondent věděl, co se po něm chce a jak má postupovat. Dotazník by měl respondentovi vše podstatné vysvětlit. Karlíček a kolektiv (2018) zastává názor, kdy v případě, že respondenti nejsou odborníci, tak by se měly vynechat veškeré odborné či cizí výrazy.

4.3.2 Délka dotazníku

Délka dotazníku by měla být určena spíše v minutách než počtem otázek, protože doba na jednotlivé otázky se může lišit. Optimální doba, kdy je respondent schopen udržet pozornost, je zhruba 10-15 minut. Jakmile bude dotazník delší než 25 minut, tak respondent už nebude dotazníku věnovat tolik pozornosti a odpovědi bude označovat bezmyšlenkovitě. (Tahal, 2022)

4.3.3 Typy otázek

Karlíček a kolektiv (2018), Tahal (2022) a Foret s Melasem (2020) popisují tři hlavní typy otázek, které můžeme použít v dotazníku. Mezi jednotlivé typy řadíme: otevřené, uzavřené a polouzavřené otázky.

- Otevřené otázky – umožňují respondentovi odpovídat svými slovy. Důležité je následně odpovědi kategorizovat a rozřadit. (Tahal, 2022)

Hodnota informací je svým způsobem velká, ale zpracování otázek je velmi náročné. (Karlíček a kolektiv, 2018)

Foret a Melas (2020) rozdělují otevřené otázky následovně:

- Volné – respondent má při odpovědi absolutní volnost. Může napsat vše, co ho napadne.
- Asociační – otázky, na které má respondent odpovědět podle jeho prvotní reakce. Napíše pouze slovo, které ho napadne při přečtení otázky.
- Volné dokončení věty – dotazovaný dokončí libovolně podle sebe zadanou větu.

- Dokončení povídky – respondent dokončuje povídku, která je nedokončená v dotazníku.
 - Dokončení obrázku – respondent dokončuje promluvu jedné osoby v obrázku, která navazuje na druhou osobu.
 - Dokončení tematického námětu – respondent vymýšlí příběh k obrázku, který dostane v dotazníku.
- Uzavřené otázky – nabízejí dotazovanému řadu možností, ze kterých může vybrat jim preferovanou odpověď. Odpovědi je pak možné jednoznačně vyhodnotit, což je pro kvantitativní výzkum klíčové. (Tahal, 2022)

Výhodou uzavřených otázek je jednoduché vyplnění otázek a nasměrování respondenta správným směrem. Naopak mezi nevýhody patří nutnost vyjadřovat se podle předpřipravených variant, které nemusí respondent brát za vhodné nebo výstižné. (Foret a Melas, 2020)

Foret a Melas (2020) dělí uzavřené otázky na následující typy:

- Dichotomické – jedná se o otázky pouze se dvěma možnostmi (ano – ne). Výhodou je jednoduché zpracování dat.
 - Výběrové polytomické – zaměřuje se pouze na jednu variantu z výběru. Mezi nevýhody patří neumožnění vybrat více variant.
 - Výčtové polytomické – tento typ umožňuje volbu několika variant. Projevuje se zde více reálná skutečnost respondenta, ale zároveň je obtížnější statistické zpracování.
 - Polytomické s uvedením pořadí variant – dotazovaný může diferencovat mezi variantami a určovat jejich pořadí, a proto působí na respondenta pozitivně. Pro statistické zpracování jsou nejnáročnější z již zmíněných variant.
- Polouzavřené otázky – jedná se o takový doplňující druh otázky, kdy se k uzavřené otázce přidá možnost “jiné”. Používá se v případě, kdy respondentovi nevyhovuje ani jedna, z již určených odpovědí. (Tahal, 2022)

II PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ROSSMANN

Společnost Rossmann je německá společnost, která patří k jedničkám na drogistickém trhu. Na drogistickém trhu je řadu let, ale do většího povědomí se dostala v posledních letech.

5.1 Historie a vývoj společnosti

Drogerie ROSSMANN byla založena v roce 1972 v Německu zakladatelem Dirkem Roßmannem a v Českých Budějovicích byla otevřena první česká prodejna Rossmann v roce 1994. Je zde společný joint venture německého podniku Dirk Rossmann GmbH a A.S. Watson Group. A.S. Watson patří mezi největší světové prodejce v oblasti health & beauty s celkovým obratem 20 miliard euro a více než 16 000 prodejnami ve světě. (Rossmann.cz, © 2025)

V roce 2001 byly zavedeny v České republice privátní značky a v prodejnách se tak objevila nová nabídka unikátního zboží, které je zavázáno kvalitou. Roku 2008 byla Česká centrála přesunuta z okraje Prahy do budovy Gemini na Pankráci, Praha 4 a stále se rozrůstaly další prodejny. (Rossmann.cz, © 2025)

Roku 2009 slavila společnost Rossmann své 15. výročí v ČR a na počest této události spustila spolupráci s Nadací Naše dítě a vznikl tak charitativní projekt Dejme úsměv dětem, který funguje do dnes a stále se rozšiřuje. Díky různým aktivitám, včetně již zmíněného projektu, byla společnost oceněna v roce 2014 titulem Úspěšná firma a společensky odpovědná firma. Téhož roku společnost založila koncept Rossmann inspiruje. (Rossmann.cz, © 2025)

Rok 2014 přinesl zákazníkům dětský věrnostní program – Rossmánek, což je program pro maminky s dětmi. V roce 2018 se původní koncept Rossmann Drogerie Parfumerie změnil na Rossmann. A život je krásnější. Tento koncept přetrvává až do dnešní doby. (Rossmann.cz, © 2025)

Při příležitosti oslav 25. let na českém trhu bylo představeno rozšíření stávajícího věrnostního programu Rossmánek o program Rossmann Club. Spuštění e-shopu v mobilní aplikaci Rossmann Club bylo poprvé před třemi lety, v roce 2022. Minulý rok Rossmann oslavil 30. let na českém trhu, kde představil svoji jedinečnou kolekci 30 šatů, které mění barvu na slunci. (Rossmann.cz, © 2025)



Obrázek 5: Logo společnosti Rossmann (Rossmann.cz, © 2025)

5.2 Veřejnost společnosti

Společnost Rossmann je aktuálně rozšířená do devíti evropských zemí, kde má aktuálně okolo 4 900 prodejen a zaměstnává pod sebou více než 65 000 lidí. V České republice má na starosti více než 195 prodejen s ročním obratem 6,5 miliardy korun. Ve světě má společnost Rossmann 4966 prodejen. (Rossmann.cz, © 2025)

5.3 Konkurenční strategie firmy

Rossmann využívá diferenciacní strategii s důrazem na kvalitu produktů, privátní značky a cenovou dostupnost. Cílem společnosti je oslovit širokou skupinu zákazníků při kombinaci výhodných cen, současného sortimentu a příjemného prostředí. Rossmann neusiluje o nejnižší cenu na trhu, ale snaží se nabídnout dobrý poměr ceny a kvality. (Rossmann.cz, © 2025)

5.4 Marketingový mix společnosti

5.4.1 Produkt (Product)

Společnost Rossmann nabízí široký sortiment produktů v oblasti drogerie, kosmetiky, hygieny, zdraví a péče o domácnost. Důležité jsou privátní značky jako je Isana, enerBIO a jiné. Tyto značky se zaměřují na kvalitní a cenově dostupné produkty. (Rossmann.cz, © 2025)

Rossmann nabízí svým zákazníkům obsáhlý a kvalitní sortiment. V prodejnách můžeme najít zboží celosvětových značek, ale zároveň i vlastní privátní značky, mezi které můžeme zařadit: ISANA (péče o pleť a tělo), Babydream (dětské produkty), enerBiO (biopotraviny), Alterra (přírodní kosmetika), Ideenwelt (doplňky do domácnosti), domol (čisticí prostředky) a další. (Rossmann.cz, © 2025)

ISANA – patří mezi nejznámější privátní značku společnosti Rossmann, která je na trhu více než 25 let. Značka ISANA nabízí více než 600 produktů, od sprchových gelů, přes mýdla na ruce až k pleťovým krémům. Značka je známá především ideálním poměrem mezi cenou a výkonem. Produkty jsou pravidelně oceňovány od nezávislých zkušebních institutů. (Rossmann.cz, © 2025)

Alterra – je přírodní kosmetická značka, která dbá na kvalitní ingredience nadělené přírodou. Tyto suroviny se nechávají dovážet z biologického zemědělství nebo z lesního sběru. Ve složeních můžeme najít pouze přírodní oleje, které jsou šetrné na lidskou pokožku. Značka Alterra vyrábí různé sprchové gely, krémy na ruce, tělo a pleť, šampóny a spoustu dalších výrobků. Právě většina těchto produktů je opatřena ochrannou známkou vegan. (Rossmann.cz, © 2025)

5.4.2 Cena (Price)

Společnost se zaměřuje na cenovou strategii a věrnostní program. Aplikace Rossmann CLUB nabízí zákazníkům exkluzivní slevy a bodový systém. Důraz na privátní značky umožňuje podniku nabízet kvalitní produkty za dostupné ceny. (Rossmann.cz, © 2025)

5.4.3 Místo (Place)

Rossmann působí v České republice prostřednictvím 150 kamenných prodejen a současně rozvíjí vyzvednutí na prodejně „Click & Collect“. (Rossmann.cz, © 2025)

5.4.4 Propagace (Promotion)

Komunikace značky je zaměřena na péči o sebe, zdravý životní styl a udržitelnost. Rossmann využívá televizní a online kampaně, sociální sítě, spolupráce s influencery a tiskové letáky. (Rossmann.cz, © 2025)

Společnost se zabývá zákazníky a jejich potřebami, také se zaměřují na inovace, přičemž jako první drogerie v Česku začala používat bezhotovostní samoobslužné pokladny. Další podstatnou inovací bylo zavedení mobilní aplikace ROSSMANN CLUB, kde nalezneme digitální věrnostní program, který nabízí slevy, možnost nákupu online a také výhody. Mezi výhody programu můžeme zařadit:

- 20 % slevu na první nákup – během první registrace do mobilní aplikace nebo pouze při jejím spuštění se nám automaticky aktivuje kupón s 20 % slevou na celý nákup v prodejně.
- Pravidelné slevy měsíce – slevy na vybrané produkty, každý měsíc je jiná kategorie produktů.
- Exkluzivní klubové slevy – slevy pro členy Rossmann club, které se nevztahují na zlevněné produkty nebo produkty ve výprodeji.
- Věrnostní body za nákupy – zákazník dostane za každý provedený nákup nad 100 Kč 1 bod, jakmile se podaří nasbírat více bodů, tak je může směnit za slevové kupóny.
- Věrnostní slevové kupóny – zákazník získá slevové kupóny po aktivaci již zmíněných bodů. V nabídce kupónu je sleva 50 Kč, 100 Kč, 10 % na nákup, 15 % na nákup a další.
- Rossmánek – program pro maminky s dětmi. Akce a slevy se vztahují na dětský sortiment.
- 10 % sleva k narozeninám – jednou za rok, v měsíci svých narozenin, získáme slevu 10 %.
- Nákupy v e-shopu – v aplikaci Rossmann club si přidáme zboží do košíku, zaplatíme a za 60 minut můžeme vyzvednout na pobočce, kterou jsme si zadali.
- Virtuální poradkyně Rossi – je poradkyně, která zákazníkovi poradí a pomůže s výběrem, v aplikaci Rossmann club, kdykoliv během dne.

V prodejně jsou veškeré produkty v akci označeny speciálním štítkem, na kterém je napsané, jestli je to v akci s aplikací Rossmann Club nebo i bez ní. (Rossmann.cz, © 2025)



Obrázek 6: Speciální štítek (Rossmann.cz, © 2025)

5.5 Udržitelnost

Společnost Rossmann dlouhodobě působí v oblasti udržitelnosti. Od roku 2009 až po současnost darovala přes 80 milionů korun, aby podpořila ohrožené děti a rodiny v nouzi. V roce 2024 byl podnik oceněn uznávaným certifikátem Kincentric Nejlepší zaměstnavatel v České republice. (Rossmann.cz, © 2025)

Privátní značky Alterra a enerBiO byly také oceněny jako první v Česku prestižní pečeti GREEN BRANDS za jejich přínos k udržitelnosti. (Rossmann.cz, © 2025)

Rossmann získal certifikát od společnosti REMA Systém certifikát za zapojení do projektu "Zelená firma". Jako součástí projektu se zaměřuje na ekologickou likvidaci firemních elektrospotřebičů a baterií. Napomáhá zaměstnancům při ochranně životního prostředí prostřednictvím sběrného boxu, kde se mohou zbavit elektrozařízení. (Rossmann.cz, © 2025)

Společnost Rossmann zavádí vlastní novou pečeť s názvem "BEZ mikroplastů". Tato známka bude označovat veškeré produkty Rossmannu, které neobsahují žádné mikroplasty. Pečeť usnadní kupujícím orientaci při výběru. (Rossmann.cz, © 2025)



Obrázek 8: Pečeť "BEZ mikroplastů"
(Rossmann.cz, © 2025)



Obrázek 7: Pečeť "Zelená firma"
(Rossmann.cz, © 2025)

6 KONKURENTI

Společnost Rossmann má tři hlavní konkurenty – dm drogerie, teta drogerie a Notino.

6.1 Drogerie dm

Společnost dm drogerie markt s.r.o. patří k největším řetězcům na drogistickém trhu ve střední a jihozápadní Evropě. Zároveň je nejrozšířenější společností na drogistickém trhu. V současnosti má společnost 255 prodejen v České republice a ve světě 4116. První prodejna společnosti byla založena na počátku 70. let, konkrétně v roce 1973, v Německu, zakladatelem Götzem W. Wernerem (dm.cz, © 2025)



Obrázek 9: Logo společnosti dm (dm.cz, © 2025)

6.1.1 Věrnostní program

Drogerie dm má aplikaci s věrnostním programem nesoucí název active beauty, na který se sbírají body, které později můžeme vyměnit za slevy. Za každých 25 korun lze získat jeden bod a zároveň slevu 0,25 Kč. Body můžeme použít až v případě, kdy nasbíráme minimální hranici 200 bodů, což dostaneme za jeden nákup v hodnotě 5 000 Kč nebo více nákupů za 5 000 Kč v úhrnu. Drogerie nabízí sbírat body rychleji u některých výrobků, které jsou označeny štítkem vícenásobné body nebo extra body. Tuto akci stačí aktivovat v aplikaci Moje dm prostřednictvím eKuponů. (dm.cz, © 2025)

Věrnostní program má řadu výhod, mezi které patří:

- Zjednodušené online nakupování.
- Přihlášení do e-shopu a věrnostního programu na jednom místě.
- Čtečka, která nám umožní naskenovat kód z výrobku a řekne nám podrobnější informace.

- Zjištění dostupnosti na prodejně.
- Umožňuje svůj seznam produktů sdílet s rodinou a přáteli.

Veškeré tyto výhody nalezneme v aplikaci Moje dm nebo na webových stránkách společnosti. (dm.cz, © 2025)

6.2 Teta drogerie

Teta drogerie je společnost, která jako jediná z již zmíněných společností vznikla v České republice. Na drogistickém trhu je od roku 1992 a patří opět k největším drogeriím v Česku. V České republice je celkem 500 prodejen. Za zakladatele je považována šestice



studentů ze Žamberka. (tetadrogerie.cz, © 2025)

6.2.1 Věrnostní program

Teta drogerie nabízí svým zákazníkům věrnostní program Teta klub, který jim umožňuje sbírat body za svůj nákup a směňovat je za různé slevy a výhody. Při registraci získáme část výhod. ~~obrázek například slevy z Teta KLUBEM až 50 % další slevy z Teta~~ magazínu a již zmín

(tetadrogerie.cz, © 2025)

Po odemčení věrnostního bodového konta Vám program zpřístupní různé výhodné ceny a odměny za věrnost v podobě:

- Věrnostní slevy 10 % na celý nákup.
- Zdarma kávu k nákupu.
- Osobní kupóny na online účet.
- Brouček – věrnostní program pro maminky s dětmi, kde se získávají pravidelné narozeninové slevy 20 % na celý nákup. (tetadrogerie.cz, © 2025)

Systém funguje na principu věrnostních statusů, které mohou přinášet další benefity. Věrnostní statusy se řídí pravidlem “čím víc nakupuji, tím více šetřím”, to znamená, že čím víc za rok nakoupíte v Tetě, tím vyšší status obdržíte. Věrnostní statusy se rozdělují do tří skupin:

- Zlatý status – 99 bodů a méně.
- Stříbrný status – 100 bodů a více.
- Zlatý status – 200 bodů a více.

Status se zákazníkům aktualizuje po každém nákupu, nejpozději každých 8 měsíců. (tetadrogerie.cz, © 2025)



Status	Nasbírané body / rok
Zlatý	200 a více
Stříbrný	100 a více
Základní	99 bodů a méně

Obrázek 11: Věrnostní statusy (tetadrogerie.cz, © 2025)

6.3 Notino

Společnost Notino byla založena roku 2004 v České republice, zakladatelem Michalem Zámcem. Notino je především internetový obchod, ale aktuálně se rozšířilo do 26 poboček. Na trhu je pro zákazníky již 20 let. (Notino.cz, © 2025)



Obrázek 12: Logo společnosti Notino (Notino.cz, © 2025)

6.3.1 Věrnostní program

Společnost si pro své zákazníky připravila věrnostní program, který nese název MyNotino. Ten slouží k šíření informací o slevových akcích a výhodných nabídkách. Členové klubu se mohou těšit na speciální nabídky, které nebudou přístupné pro nečleny. MyNotino klub také upozorňuje na nedokončené objednávky a zajišťuje dopravu zdarma při nákupu určitých produktů. (Notino.cz, © 2025)

7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Cílem tohoto kvantitativního výzkumu bylo zjistit názory a preference zákazníků při nákupu drogistického zboží. Výsledky hodnocení budou použity jako podklad pro vypracování benchmarkingu v následující kapitole.

Dotazník, který trval přibližně 5 minut, byl anonymní a zaměřen na osoby, které chodí nakupovat kosmetické a drogistické produkty. Sběr dat se odehrál v období od 16. 3. 2025 do 5. 4. 2025 prostřednictvím Google Forms.

Dotazníkové šetření bylo složeno celkem ze 16 otázek, z toho byly 4 otázky identifikační na zjištění pohlaví, generace, dosaženého vzdělání a kategorie podle ekonomické aktivity. Zbýlých 12 otázek se zaměřovalo na téma konkurenceschopnost ve společnosti Rossmann a jejich konkurentech. V dotazníku se vyskytovaly otázky různého charakteru – otevřené, uzavřené i polouzavřené.

Dotazníkové šetření jsem sdílela přes sociální sítě Instagram a Facebook. Zpětnou vazbu na dotazník mi poskytlo 150 respondentů. Všechny odpovědi byly použity k dotazníkovému šetření a žádná nebyla vyřazena. Celý dotazník se nachází v příloze této bakalářské práce. (PŘÍLOHA 1)

Pro zpracování dotazníkového šetření byly stanoveny následující tři hypotézy:

- H1: Kvalita produktů Rossmannu je vnímána zákazníky pozitivně.
- H2: Zákazníci by byli více loajální společnosti Rossmann, kdyby nabízela častěji akce a slevy.
- H3: Zákazníci nakupují častěji v dm drogerii než v Rossmannu.

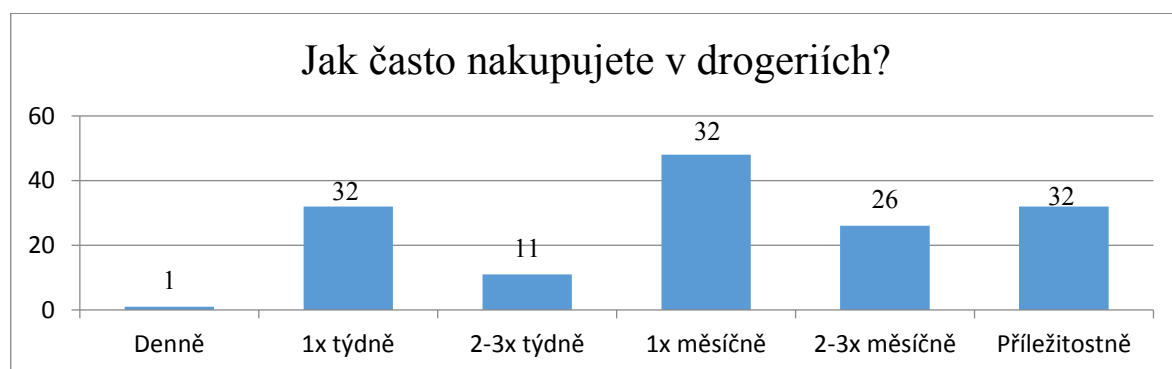
V tabulce č. 1 lze vidět charakteristiku respondentů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření.

Charakteristika respondentů		
Kategorie	Možnost	Počet respondentů
Pohlaví	Žena	41
	Muž	109
Generace	Generace alfa (12 let a mladší)	0
	Generace Z (13 – 28 let)	120
	Mileniálové (29 – 44 let)	15
	Generace X (45 – 60 let)	13

	Baby boomers (61 – 79 let)	2
	Tichá generace (80 – 97 let)	0
Dosažené vzdělání	Základní	103
	Středoškolské s výučním listem	28
	Středoškolské s maturitou	10
	Vysokoškolské	9
Kategorie ekonomické aktivity	Student	88
	Zaměstnaný	46
	OSVČ	9
	Ostatní	7

Tabulka 1: Charakteristika respondentů (vlastní zpracování)

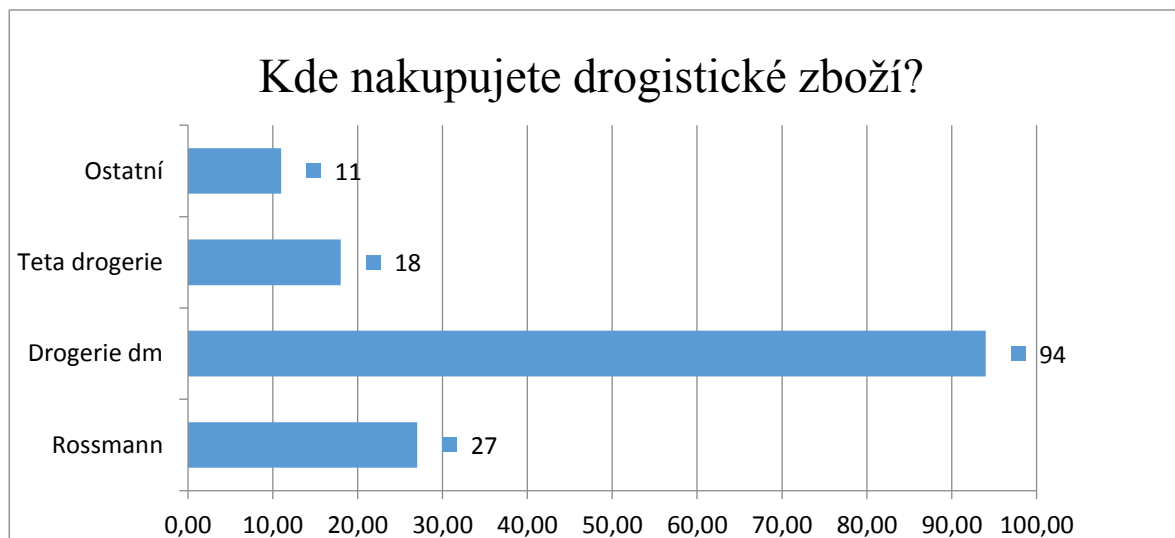
První otázka dotazníkového setření měla za úkol zjistit, jak často respondenti nakupují v drogeriích. Na výběr bylo několik variant nákupů – denně, 1x týdně, 2 – 3x týdně, 1x měsíčně, 2 – 3x měsíčně nebo příležitostně. Nejčastější odpovědí bylo 1x měsíčně se 48 (32 %) hlasy, dále se shodujícími výsledky byly odpovědi 1x týdně a příležitostně, které měly 32 (21,3 %) hlasů, na třetím místě se umístila odpověď 2 – 3x měsíčně s počtem hlasů 26 (17,3 %). Jako další v pořadí byla odpověď 2 -3x týdně, která si na své konto připsala 11 (7,3 %) hlasů. Respondenti nejméně hlasovali pro odpověď denně, která získala pouze 1 (0,7 %) hlas.



Obrázek 13: Jak často nakupujete v drogeriích? (vlastní zpracování)

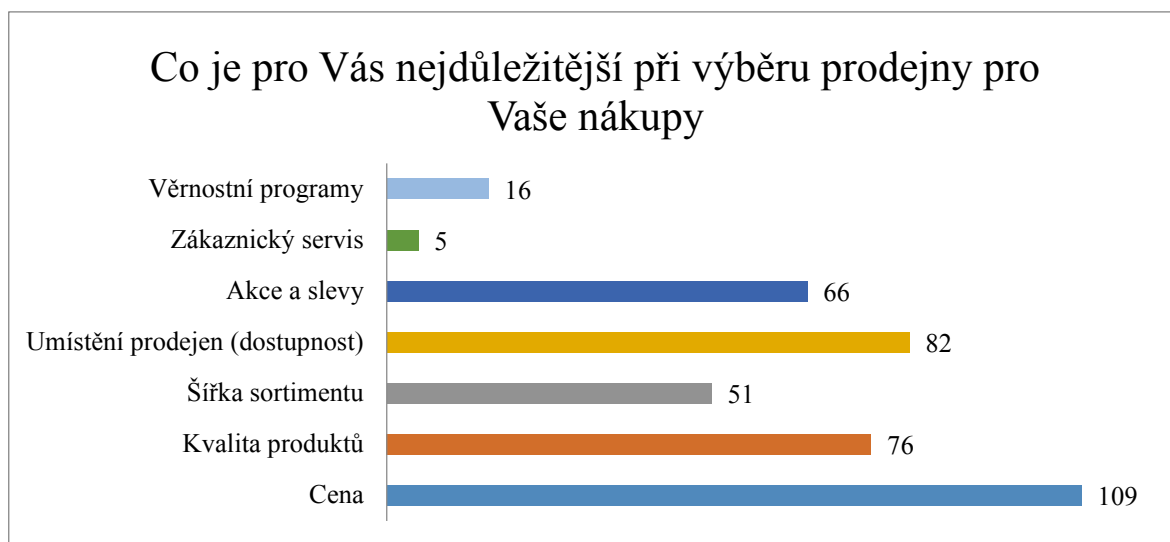
Druhá otázka v dotazníku byla zaměřena na konkrétní obchody, kde respondenti nejčastěji nakupují drogistické zboží. V nabídce byly předepsány obchody, které jsou zmíněny v praktické části – Rossmann, Drogerie dm, Teta drogerie a Notino. Respondenti měli také možnost přidat vlastní odpověď do kolonky “jiné”. Stejně jako u předchozí otázky měli respondenti možnost vybírat pouze jednu odpověď. Z Grafu č. 2 můžete vidět, že nejčastější odpovědí byla Drogerie dm, kterou zvolilo 94 (62,7 %) dotazovaných. Druhá

nejčastější odpověď byla společnost Rossmann, která získala 27 (18 %) hlasů. Teta drogerie se umístila s celkovým počtem 18 (12 %) hlasů na třetím místě. Jako další v pořadí byla společnost Notino se 2 (1,3 %) hlasy. Dalších 9 (6,3 %) respondentů hlasovalo v kolonce “jiné”, kde byly zmiňovány obchody jako drogerie Krestyn, Hebe, Douglas, Coop a také různé supermarkety.



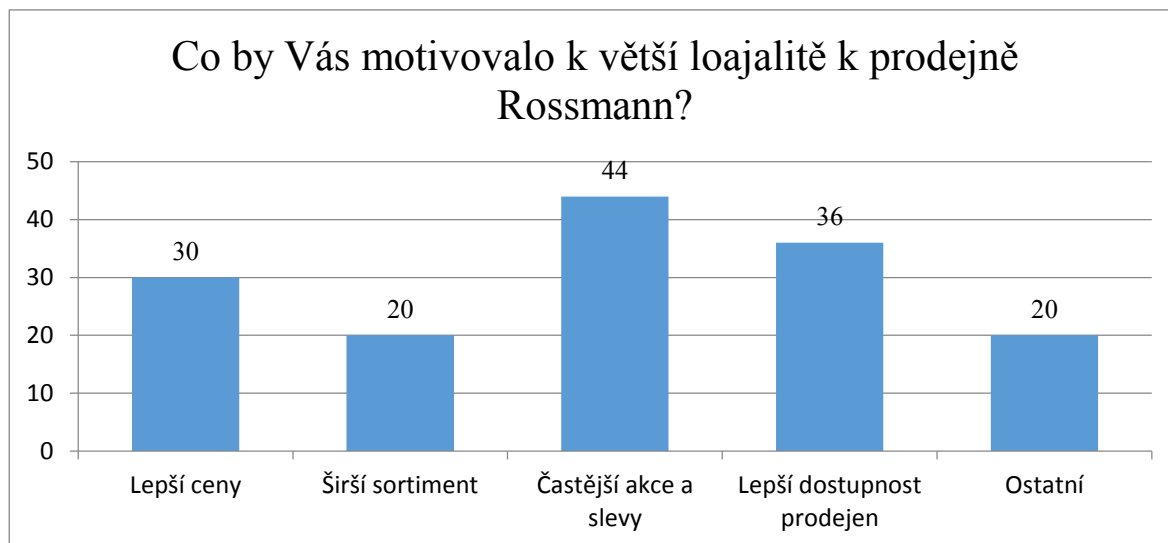
Obrázek 14: Kde nakupujete drogistické zboží? (vlastní zpracování)

Třetí otázka zkoumala faktory, které jsou pro respondenty nejdůležitější při výběru prodejny pro nákup drogistických produktů. Respondenti mohli vybrat maximálně tři možnosti z předem nabídnutých odpovědí. Z výsledků, které jsou zobrazeny v grafu č. 3, vyplývá, že nejdůležitější pro většinu respondentů je při výběru prodejny cena, tuto odpověď označilo 109 (72,7 %) respondentů. Na druhém místě se umístilo umístění prodejny neboli dostupnost s 82 hlasy (54,7 %), následované kvalitou produktů se 76 (50,7 %) odpověďmi. Čtvrtým nejčastějším kritériem byly akce a slevy, které považuje za důležité 66 (44 %) všech dotázaných. Dalšími sledovanými faktory byla šířka sortimentu, která získala 51 (34 %) odpovědí, věrnostní program - 16 (10,7 %) hlasů a zákaznický servis, který označilo jako důležitý pouze 5 (3,3 %) respondentů. Z těchto výsledků můžeme určit, že zákazníci při výběru drogerie kladou důraz hlavně na cenovou dostupnost, dostupnost prodejny a kvalitu nabízeného zboží, naopak věrnostní programy nebo zákaznický servis mají při rozhodování nejmenší roli.



Obrázek 15: Co je pro Vás nejdůležitější při výběru prodejny pro Vaše nákupy?
(vlastní zpracování)

Další otázka zjišťovala, co by respondenty více motivovalo k nákupu v prodejně Rossmann. Jednalo se o otázku polouzavřenou, kde bylo nabídnuto z následujících možností: lepší ceny, širší sortiment, vyšší kvalita produktů, lepší zákaznický servis, častější akce a slevy, rychlé a pohodlné online nákupy a lepší dostupnost prodejny. Z těchto nabízených možností se s nejvyšším počtem hlasů stala odpověď častější akce a slevy, která získala 44 (29,3 %) hlasů. Na druhé příčce se umístila odpověď lepší dostupnost prodejny s 36 (24 %) respondenty. Velkou motivací pro dotazované jsou také lepší ceny (30 respondentů, 20 %) a širší sortiment (20 respondentů, 13,3 %). K nejméně motivovaným kritériím patří vyšší kvalita produktů, rychlé a pohodlné online nákupy a lepší zákaznický servis. V otevřené kolonce, kde respondenti mohli napsat své vlastní motivační prostředky, zaznělo více různých odpovědí, jako například: větší reklama, ochota prodavačů a větší výběr parfémů.



Obrázek 16: Co by Vás motivovalo k větší loajalitě k prodejně Rossmann?
(vlastní zpracování)

7.1 Otázky pro účely benchmarkingu

Následující soubor otázek se skládá z filtračních a hodnotících otázek, které se v následující kapitole využijí pro účely benchmarkingu. Nejprve byli respondenti tázáni v otázkách č. 4, 6, 8 a 10, zda jednotlivou společnost znají či neznají. V případě, kdy respondent na otázku odpověděl “Ano”, byl přesměrován na otázky č. 5, 7, 9, 11, kde hodnotil dané společnosti podle vybraných kritérií. Hodnocení stanovených kritérií v konkrétní společnosti se hodnotilo pomocí číselné škály od 1 do 5, kdy hodnota 1 byla určena jako nejlepší a hodnota 5 za nejhorší. V opačném případě, když zazněla odpověď “Ne”, tak byl respondent přesměrován na další sekci, která už s určitou společností nesouvisela. Všechny otázky byly sestaveny stejným způsobem, ale každá se zabývala hodnocením jiné společnosti.

Znáte společnost Rossmann?		
Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů (v %)
Ano	147	98 %

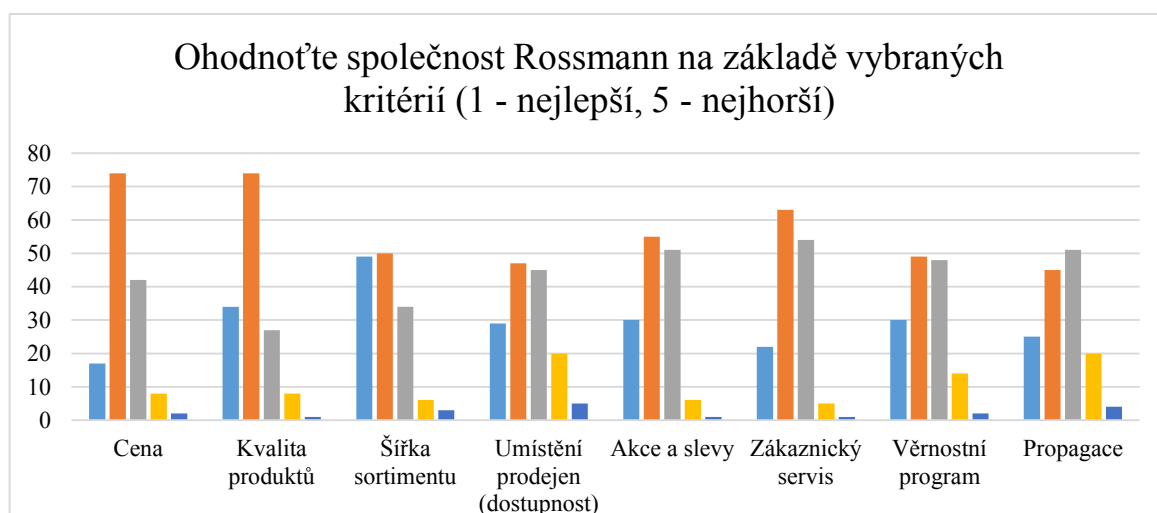
Ne	3	2 %
----	---	-----

Otázka

č. 4 patřila k filtračním otázkám a ptala se na otázku, jestli respondenti znají společnost Rossmann. Na výběr byly pouze dvě možnosti – ano a ne. Ze všech dotázaných byly pouze 3 (2 %), kteří společnost Rossmann neznalo, a dotazník je přesunut rovnou na otázku č. 6. Zbylých 147 (98 %) respondentů znalo společnost Rossmann a byli přesunuti na otázku, která se využije v benchmarkingu.

Pátá otázka se zaměřuje na hodnocení společnosti Rossmann. Jedná se o první otázku ze čtyř, které se využijí pro účely benchmarkingu. Z grafu č. 5 můžeme určit, že u ceny

Tabulka 2: Znáte společnost Rossmann? (vlastní zpracování) převažovala známka 2 (74 respondentů), zatímco známku 1 zvolilo pouze 17 respondentů. To nám naznačuje spokojenost zákazníků, ale zároveň ukazuje, že Rossmann není pro zákazníky cenově nejvýhodnější varianta. Z výsledků naopak vyplývá, že nejlépe hodnocené kritérium byla kvalita produktů, kde známka 2 získala opět 74 respondentů, avšak pro známku 1 hlasovalo o 17 respondentů více než u ceny. Podobně dobré hodnocení dostala také šířka sortimentu, kde většina respondentů udělila také hodnocení 1 (49 respondentů) a 2 (50 respondentů). Tento výsledek ukazuje vysokou spokojenost v rámci nabízeného sortimentu. Další hodnocené kritérium bylo umístění prodejen (dostupnost), které bylo nejčastěji hodnoceno známkami 2 (47 odpovědí) a 3 (45). Můžeme z toho usoudit, že dostupnost prodejen je vnímána spíše průměrně. Relativně slabší hodnocení získaly akce a slevy, které byl nejčastěji hodnoceny známkou 2 (55) a 3 (51). Podobně skončilo také kritérium zákaznický servis, který obdržel nejvíce známky 2 (63 osob) a 3 (54 osob). V obou oblastech můžeme říct, že jsou zákazníci spokojeni, ale žádná z nich nepatří mezi silné stránky společnosti. Věrnostní program a propagaci můžeme také zařadit mezi průměrně hodnocené oblasti, protože



Obrázek 17: Hodnocení společnosti Rossmann (vlastní zpracování)

získaly nejvíce hodnocení 2 a 3. Důležité je poukázat na propagaci, která získala i větší počet hodnocení 4 (20 respondentů), což může znamenat, že marketingová stránka společnosti není pro zákazníky dostatečná. Z hodnocení vyplývá, že společnost Rossmann je vnímána kladně z hlediska kvality produktů a sortimentu, naopak věrnostní programy a propagace jsou oblasti pro zlepšení.

Otázku č. 6 řadíme k filtračním otázkám a zjišťovala, jestli účastníci dotazníku znají společnost dm drogerie. Na výběr byly dvě možnosti – „ano“ a „ne“. Z celkového počtu respondentů uvedlo 149 (99,3 %) respondentů, že společnost dm drogerie znají, zatímco pouze 1 (0,7 %) respondent odpověděl, že tuto společnost nezná. Výsledky tedy

Znáte společnost dm drogerie?		
Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů (v %)
Ano	149	99,3 %
Ne	1	0,7 %

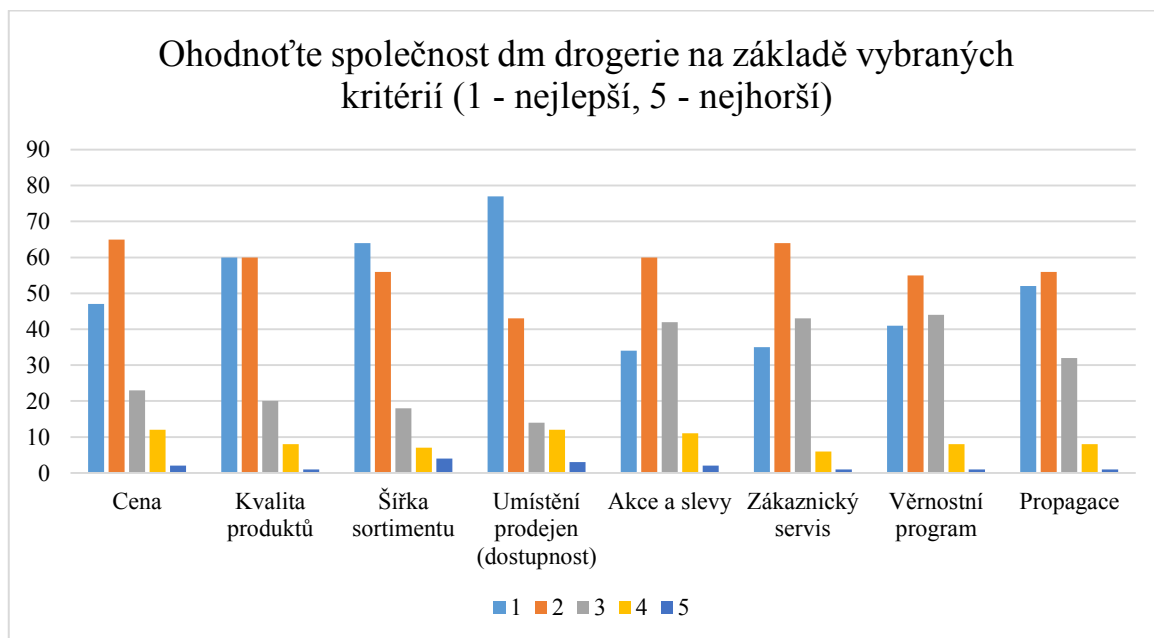
interpretují, že je povědomí o této značce velmi vysoké.

Tabulka 3: Znáte společnost dm drogerie? (vlastní zpracování)

Sedmá otázka se zabývá hodnocením společnosti dm drogerie markt. Jedná se o druhou otázku ze čtyř, které se využijí pro účely benchmarkingu. U hodnocení ceny převažovala známka 2, kterou udělilo 65 respondentů. Znamku 1 pak zvolilo 47 osob. Tento výsledek naznačuje, že jsou zákazníci s cenou produktů více spokojeni než u společnosti Rossmann. Velmi pozitivní hodnocení dostala kvalita produktů, kde známky 1 a 2 dostaly stejné hodnocení – obě hodnoty získaly 60 respondentů. Podobný výsledek získala i šířka sortimentu, kde nejvíce respondentů označilo hodnocení 1 (64 dotazovaných) a 2 (56 dotazovaných), což ukazuje velkou spokojenost se šířkou nabízených produktů v prodejnách dm. Nejlépe hodnocenou se stala oblast umístění prodejen, kde hodnotu 1 vybralo dokonce 77 osob, což je zatím nejvyšší počet ze všech hodnocení v rámci kritérii. Dalších 43 respondentů zvolilo pro tohle kritérium známku 2. Z výsledků vyplývá, že dostupnost prodejen dm je velmi silnou stránkou společnosti. Akce a slevy dostaly nejčastěji hodnocení od respondentů 2 (60) a 3 (42). Podobné hodnoty získal i zákaznický servis – 2 (64) a 3 (43). Tyto výsledky svědčí o tom, že zákazníci s akcemi a zákaznickým

servisem spokojeni, ale neberou tyto faktory jako hlavní konkurenční výhody dm. Oblast věrnostního programu byla opět nejvíce hodnocena známkou 2 (55 respondentů) a následovaly hodnoty 3 (44) a 1 (41). Podobné hodnocení obdržela propagace, kdy největší počet hodnocení bylo 2 (56 respondentů) a 1 (52 respondentů), a zároveň 32 respondentů oznámkovalo hodnotou 3.

Z celkových výsledků vychází, že společnost dm drogerie markt je vnímána velmi pozitivně, především z pohledu kvality produktů, šířky sortimentu a dostupnosti prodejen. Lehce slabší oblasti jsou akce a slevy, věrnostní program a propagace, které jsou i přes nižší hodnocení stále nadprůměrné.



Obrázek 18: Hodnocení společnosti dm (vlastní zpracování)

Otázka č. 8 patří mezi filtrované otázky, které měly za úkol zjistit, jestli respondenti znají společnost Teta drogerie. Dotazovaní měli dvě možnosti odpovědi – „ano“ a „ne“. Ze všech dotazovaných odpovědělo 147 (94,7 %) kladně a 8 (5,3 %) respondentů odpovědělo, že tuto společnost nezná. Z výsledků můžeme určit, že stejně jako

Znáte společnost Teta drogerie?		
Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů (v %)
Ano	142	94,7 %
Ne	8	5,3 %

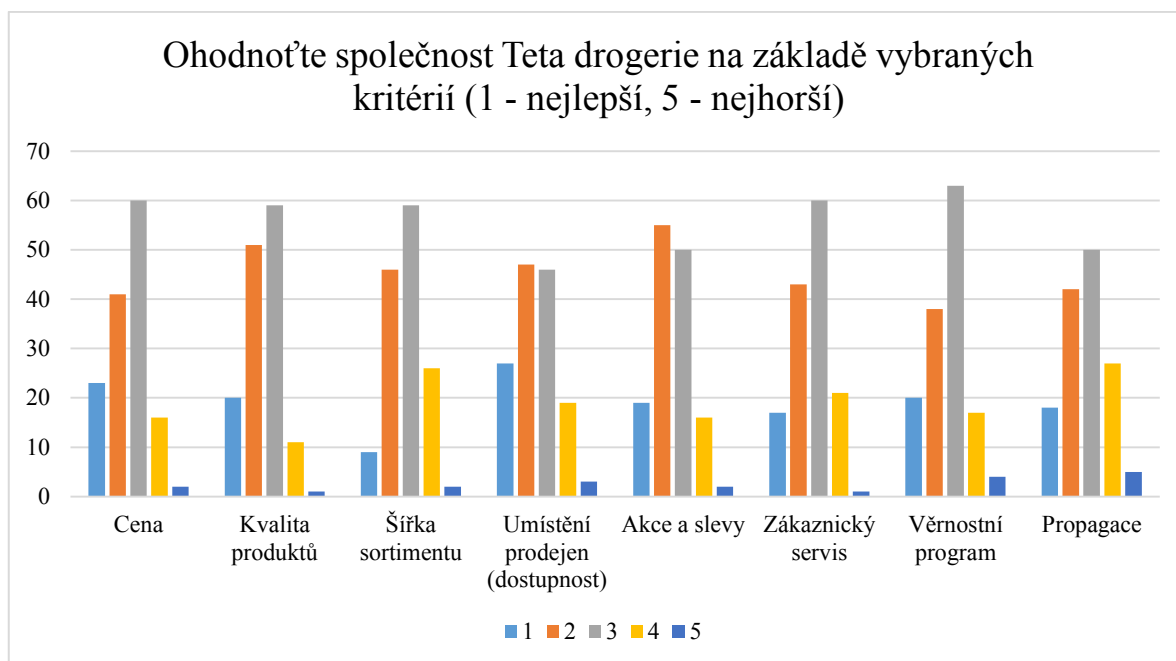
u předchozích společností je povědomí o firmě vysoké.

Devátá otázka dotazníku se zaměřuje na hodnocení společnosti Teta drogerie. Jedná se o třetí otázku z otázek použitých pro analýzu benchmarking. Cenu zboží hodnotilo 60 respondentů

Tabulka 4: Znáte společnost Teta drogerie? (vlastní zpracování)

známkou 3, což se

dá považovat za neutrální hodnocení. Druhá nejčastější hodnota byla 2 (41 respondentů) a následovaná známka byla 1 s 23 hlasy. Kvalita produktů měla také relativně pozitivní ohlasy. Nejvíce osob vybralo hodnotu 3 (59) a dále pak hodnotu 2 s 51 respondenty. Šířka sortimentu získala podobné hodnocení jako kvalita produktů – 59 respondentů udělilo známku 3 a 46 respondentů hodnotilo číslem 2. Hodnocení 1 vybralo pouze 9 osob. Umístění prodejen (dostupnost) bylo hodnoceno nejčastěji známkou 2, kterou zvolilo 47 dotázaných. Tento výsledek značí v celku dobrou dostupnost prodejen. Znamky 4 a 5 tvořily menší část z hodnocení. Akce a slevy získaly především hodnoty 2 (55 respondentů) a 3 (50 respondentů), zbylé hodnoty tvořily menší podíl osob. Zákaznický servis byl nejvíce hodnocený číslem 3 a 2. Z celkového počtu volilo 60 osob číslo 3 a 43 dotazovaných číslo 2. Znamku 1 udělilo pouze 17 respondentů, z čehož můžeme usoudit, že zákazníci tuto oblast nepovažují za silnou stránku společnosti. Pro věrnostní program zvolilo 63 respondentů známku 3, dále 38 dvojku a 20 jedničku. Nejméně atraktivní podle grafu č. 9 se stala oblast propagace, kterou hodnotilo 50 respondentů známkou 3. známka 4 se zde objevila od 27 osob a známku 5 napsalo pět respondentů, což ukazuje, že marketingová komunikace drogerie Tety je nevýrazná a dala by se zařadit mezi její slabé stránky. Z celkových výsledků můžeme usoudit, že Teta drogerie je vnímána jako průměrný soupeř na drogistickém trhu.



Obrázek 19: Hodnocení společnosti Teta drogerie (vlastní zpracování)

Otázka č. 10 se řadí mezi filtrační otázky, která byla zaměřená na znalost společnosti Notino. Z celkem 150 respondentů znalo společnost 118 (78,7 %) osob, což je výrazně

Znáte společnost Notino?		
Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů (v %)
Ano	118	78,7 %
Ne	32	21,3 %

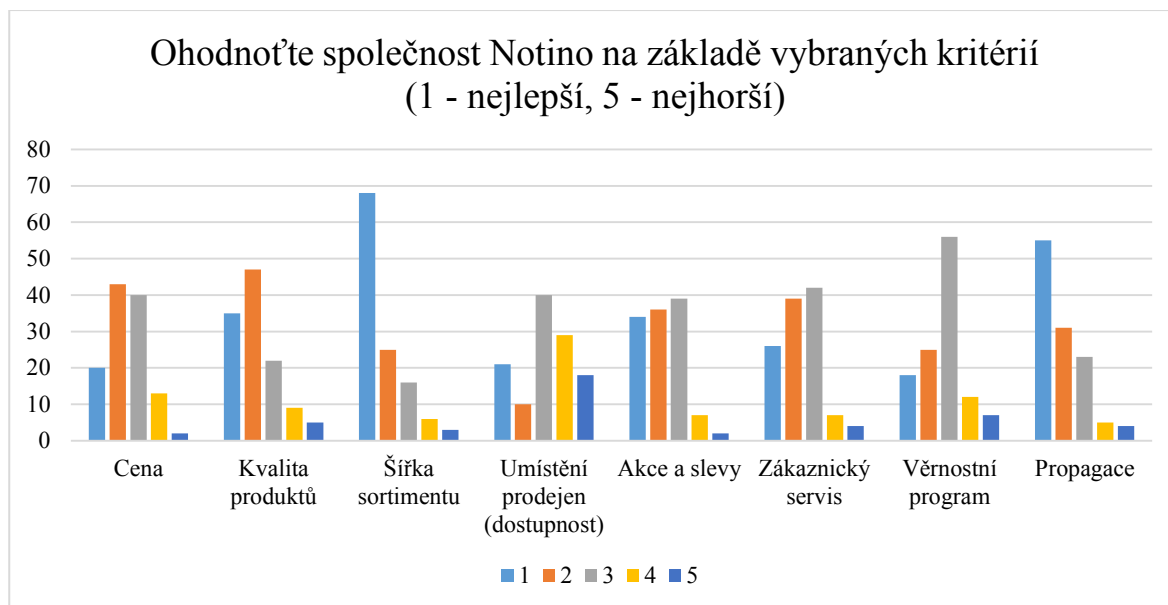
méně než u ostatních společností. Zbýlých 32 (21,3 %) dotázaných odpovědělo, že společnost nezná.

Jedenáctá otázka se zabývá hodnocením společnosti Notino pomocí stanovených kritérií. Tato otázka je také čtvrtou, a zároveň poslední otázkou, která se použije v metodě

Tabulka 5: Znáte společnost Notino? (vlastní zpracování) benchmarking.

Cena produktů ve společnosti Notino byla nejvíce hodnocena známkou 2 (43 dotázaných), což znázorňuje pozitivní vnímání ceny z pohledu respondentů. Druhou nejčastější hodnotou byla známka 3 (40 respondentů), kterou lze považovat za průměrné hodnocení. Další hodnocené kritérium byla kvalita produktů, kterou volilo 47 osob hodnotou 2, dále pak 35 osob vybralo známku 1. Z výsledků můžeme vidět, že respondenti kvalitu produktů v Notinu vidí pozitivně.

Šířka sortimentu byla nejlépe hodnocenou oblastí společnosti Notina. Nejčastěji dotazovaní volili nejvyšší hodnocení – známku 1, kterou volilo 68 osob. Tohle hodnocení nám naznačuje, že nabídka produktů je velmi bohatá a zákazníci mají z čeho vybírat. Umístění prodejen (dostupnost) se naopak stalo nejhůře hodnocenou oblastí společnosti, kdy 40 respondentů hodnotilo známkou 3, což ukazuje průměrné vnímání dostupnosti prodejen. Následovaly známky 4 (29) a 5 (18), které dohromady tvoří negativní hodnocení pro společnost a zařadili bychom to mezi slabé stránky společnosti. Akce a slevy byly nejčastěji hodnoceny známkami 3 (39 respondentů), 2 (36 respondentů) a 1 (34 respondentů), což vypovídá o relativně pozitivním až průměrném vnímání společnosti. Zákaznický servis obdržel nejvíce hodnocení známkami 3 (42 respondentů) a 2 (39). Známkou 1 udělilo 26 osob, což je menší část. Oblast tak není prezentována jako silná, ani slabá stránka společnosti. Věrnostní program byl opět hodnocen převážně průměrně – 56 respondentů zvolilo známkou 3 a 25 dotázaných známkou 2. Další velmi dobře hodnocenou oblastí se stala propagace, kterou 55 respondentů oznámkovalo známkou 1. Dalších 31 dotázaných vybralo hodnocení 2 a pouze malá část zvolila známkou 3 a horší. Tato data ukazují, že marketingová stránka společnosti má nakročeno správně. Z celkových výsledků vyplývá, že společnost Notino je v některých oblastech vnímána pozitivně – šířka sortimentu a propagace, zatímco v jiných (umístění prodejen) je spíše negativně.



Obrázek 20: Hodnocení společnosti Notino (vlastní zpracování)

Na základě výsledků analýzy a dotazníkového šetření byly rovněž potvrzeny všechny tři stanovené hypotézy:

- H1: Kvalita produktů Rossmannu je vnímána zákazníky pozitivně.
- H2: Zákazníci by byli více loajální společnosti Rossmann, kdyby nabízela častěji akce a slevy.
- H3: Zákazníci nakupují častěji v dm drogerii než v Rossmannu.

Tyto hypotézy byly potvrzeny a nejsou zamítány. Jejich potvrzení přispělo k pochopení současné pozice Rossmannu na trhu a zároveň podpořilo návrhy doporučení, které povedou ke zlepšení jeho postavení.

8 ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI SPOLEČNOSTI

8.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

V této části bakalářské práce je zkoumáno mikroprostředí společnosti Rossmann prostřednictvím Porterova modelu pěti sil. Cílem je rozpoznání hlavních konkurenčních faktorů, které ovlivňují pozici společnosti na drogistickém trhu. Hodnocení pomůže určit úroveň konkurenčního rizika a tlaku, jemuž je podnik vystaven. Na základě Porterova modelu lze identifikovat klíčové faktory ovlivňující konkurenční postavení společnosti Rossmann.

8.1.1 Současná konkurence

Společnost Rossmann se pohybuje na vysoce konkurenčním trhu. Mezi přímé konkurenty můžeme zařadit dm drogerii, Teta drogerii, Notino, Douglas a Amazon, mezi nepřímé konkurenty naopak můžeme zařadit supermarkety jako Lidl, Kaufland, Tesco a Albert, dále také Alza, Alegro a lékárny jako Dr. Max a Benu. Jedná se o odvětví, kde mezi sebou poměřují síly silní hráči. Mezi hlavní konkurenty lze zařadit dm drogerie, kterou podle výsledků z dotazníkového šetření preferuje 62,7 % respondentů, dále Teta drogerie nebo Notino. Tento trh by se dal přirovnat k rudému oceánu, kde jsou již stanovená pravidla a společnosti bojují o získání zákazníka pomocí konkurenční výhody. Rossmann se nachází ve velmi konkurenčním postavení, ale loajalita zákazníků není tak vysoká jako u jiných konkurentů. Společnosti se snaží zaujmout zákazníky originálními produkty, zajímavými věrnostními programy nebo výhodnějšími cenami, aby si udržely lepší postavení na trhu.

Rossmann si udržuje konkurenceschopnost především cenovou politikou, kvalitou sortimentu a kvalitním zákaznickým servisem. Přesto konkurence hlavně ze strany drogerie dm je silnější v oblasti rozmístění prodejen a také propagace. V oblasti online prodeje pak vyniká Notino, které původně vzniklo jako e-shop, a proto má v této oblasti výhodu. Další výhodou společnosti Notino je šířka sortimentu, kde nabízí velmi široké portfolio produktů na jednom místě. Teta drogerie se zaměřuje převážně na dostupné ceny a lokální dostupnost v menších městech.

8.1.2 Benchmarking s konkurencí

Pro účely benchmarkingu byla vybrána metoda srovnání společnosti Rossmann se třemi konkurenty na drogistickém trhu, které jsou představeny v šesté kapitole. Konkrétně se jedná o společnosti dm drogerie, Teta drogerie a Notino. Všechna čtyři porovnání byla posouzena na základě stejných hodnotících kritérií. Aby se předešlo zaujatosti a subjektivnímu hodnocení autora, tak byla pro sběr dat využita dotazníková metoda, která je popsána v kapitole 7. Faktory, podle kterých se společnosti hodnotily, jsou následující:

- Cena produktů
- Kvalita produktů
- Šířka sortimentu
- Umístění prodejen (dostupnost)
- Akce a slevy
- Zákaznický servis
- Věrnostní program
- Propagace

Kritérium	Váha	Bodové hodnocení			
		Rossmann	dm drogerie	Teta drogerie	Notino
Cena	0,12	3,67	3,96	3,47	3,56
		0,44	0,48	0,42	0,43
Kvalita produktů	0,15	3,92	4,14	3,55	3,83
		0,59	0,62	0,53	0,57
Šířka sortimentu	0,13	3,96	4,13	3,24	4,26
		0,51	0,54	0,42	0,55
Umístění prodejen	0,12	3,51	4,20	3,54	2,89
		0,42	0,50	0,42	0,35
Akce a slevy	0,11	3,75	3,76	3,51	3,79
		0,41	0,41	0,39	0,42
Zákaznický servis	0,13	3,69	3,85	3,38	3,64
		0,48	0,50	0,44	0,47
Věrnostní program	0,12	3,64	3,85	3,37	3,30
		0,44	0,46	0,40	0,40
Propagace	0,12	3,46	4,01	3,29	4,08
		0,42	0,48	0,39	0,49
Součet hodnot	1	3,71	3,99	3,41	3,68
Pořadí	-	2.	1.	4.	3.

K posouzení jednotlivých faktorů byla použita hodnotící škála, která byla v rozsahu od 1 do 5. Hodnota 1 se použila při nejnižším ohodnocení, naopak hodnota 5 představuje nejvyšší a zároveň nejlepší možné ohodnocení. Při sestavování benchmarkingové tabulky byla ke každému z výše uvedených faktorů přiřazena váha, která odpovídala jeho důležitosti. Výsledky získané z dotazníkového šetření byly zprůměrovány pomocí aritmetického průměru a následně odečteny od čísla šest, abychom převrátili význam čísel – nižší průměr znamenal lepší výsledek místo horšího. Jakmile jsme invertovali veškeré průměry, tak jsme je vynásobili zvolenou váhou. Finální výsledek a celkové pořadí hodnocení je v tabulce č. 1 označeno tučným písmem a zvýrazněno růžovou barvou.

Podle výsledků benchmarkingu uvedené v tabulce č. 6 vyplývá, že společnost Rossmann si vede velmi dobře v porovnání s konkurencí. V celkovém hodnocení se umístila na druhém místě těsně za společností dm drogerie, kdy bodové ohodnocení je v některých oblastech pouze minimálně rozdílné. Rossmann je tak vyobrazen jako velmi silný hráč na drogistickém trhu, který drží krok s lídrem.

Mezi silné stránky společnosti Rossmann patří především kvalita produktů a šířka sortimentu. Zákazníci tyto faktory ohodnotili nadprůměrně a ukazují, že jsou s těmito oblastmi velmi spokojeni. V oblasti zákaznického servisu si Rossmann také udržuje velmi dobré skóre.

V porovnání s hlavním konkurentem, kterým se stala dm drogerie, můžeme říct, že Rossmann mírně zaostává ve většině oblastí, nicméně rozdíly nejsou nijak zásadní. Můžeme tedy říct, že Rossmann nabízí velmi vyrovnané výkony v porovnání s lídrem na drogistickém trhu.

Konkurenti Teta drogerie a Notino nedosáhli v benchmarkingu tak dobrých výsledků. Nejhuře byla hodnocena společnost Teta drogerie, zejména v oblastech zákaznického servisu, věrnostního programu a propagaci. Naopak konkurent Notino velmi překvapil silnou propagací a velkou šíří sortimentu, avšak díky nízké dostupnosti prodejen a zákaznické péči zaostává za Rossmannem a dm drogerií.

Výsledkem benchmarkingového šetření vychází, že Rossmann se ukazuje jako velmi silný konkurent, který udržuje vysokou úroveň ve všech hodnocených kritériích a má potenciál na budoucí dominantní postavení na trhu. Pro posílení své pozice by se měl zaměřit na oblasti dostupnost prodejen a propagace.

8.1.3 Potenciální konkurenti

Potenciální konkurent může být každá nová společnost, která vstoupí na drogistický trh. V dnešní době digitalizace a různých moderních technologií, může představovat konkurenci i internetový e-shop, stejně jako společnost Notino. Nejdůležitější pro tyto podniky je najít mezeru na trhu, která je odlišná od současných podniků. Jakmile zakládající společnost najde tuhle skulinu, tak si ji začne všímat více zákazníků, protože se oddělí od konkurence.

Založit firmu v Česku je aktuálně pořád celkem jednoduché a rychlé, protože v případě, kdy máme potřebný vstupní kapitál, tak nejsou vstupní bariéry na trh s drogistickými produkty nijak vysoké. Volné prostory k pronájmu můžeme najít i v menších městech, takže se může zdát, že nový soupeř může přijít kdykoliv.

Jenomže dnešní doba k vzniku nových podniků moc nenahrává z důvodu ekonomické krize. Pro vznik nové společnosti je potřeba základní kapitál, na který spousta občanů nemá. Další ekonomický faktor, který odrazuje hráče na trhu, je inflace. Z toho vyplývají i další faktory, které komplikují vstup nových firem, jako jsou vysoké ceny energií, nájmu a vysoké náklady na logistiku a personál.

Zvláště v oblasti drogistického zboží je složité se výrazně odlišit od konkurence, protože produkty jsou velmi podobné, konkurence v cenách je silná a věrnost zákazníka většinou směřuje k zavedeným značkám.

8.1.4 Substituční produkty

V oblasti substitučních produktů můžeme navrhnout spoustu alternativ, které mohou nahradit produkty drogerie Rossmann. Mezi hlavní substituční produkty patří především přírodní kosmetika a prostředky, které jsou volně dostupné v lékárnách, specializovaných prodejnách nebo také v supermarketech. Přírodní kosmetiku Ryor, která je dostupná v prodejnách Rossmann, můžeme najít i v konkurenčních prodejnách s podobnými cenami, ale například ve společnosti Notino můžeme využít množstevní slevy, které vytvoří výhodnější cenu z pohledu zákazníka. V současné době je zvýšený zájem o ekologii a udržitelnost, a proto se najde velké množství zákazníků, kteří si tyto produkty vyrábějí sami doma. Důvodem domácí výroby jsou zvyšující se preference spotřebitelů na výrobky s čistým složením a ekologickými obaly.

Substituční hrozba může zahrnovat i e-shopy jako jsou Amazon a Alza, které se řadí mezi přímé konkurenty, protože nabízí stejné zboží. I přes to, že má Rossmann vlastní řadu kosmetiky, konkurenční e-shopy bývají často autentičtější v udržitelnosti. Všechny tyto alternativy mohou představovat ohrožení, obzvláště v případě, kdy firma Rossmann nebude reagovat na proměnlivé potřeby zákazníků. Společnosti, jako například Notino, často nabízí širší výběr nebo cenově výhodnější balíčky. Aby si společnost Rossmann udržela své postavení na trhu, je nezbytné posílit věrnostní program, zintenzivnit marketingové aktivity, zvýšit frekvenci akčních nabídek a klást důraz na online prodejní kanály.

8.1.5 Dodavatelé

V oblasti dodavatelů má společnost Rossmann výhodnou pozici kvůli své velikosti a mezinárodní působnosti můžeme společnost zařadit mezi velké odběratele. Toto postavení ji umožňuje vyjednávat o lepších cenových a dodacích podmínkách. Rossmann nabízí širokou řadu produktů od spousty různých značek, ale není závislá jen na jednom dodavateli. Mezi dodavatele společnosti Rossmann můžeme zahrnout Henkel, Procter & Gamble, L'oréal a další. Z toho důvodu je pro firmu jednodušší reagovat na případné zpoždění dodávek nebo zvýšení cen u konkrétního dodavatele.

Velkou výhodou pro společnost jsou její vlastní značky, jako je například ISANA, Alterra nebo Babydream. Tyto produkty jsou pravidelně vyráběny na zakázku externí firmou, což společnosti umožňuje ovlivňovat cenu, ale i kvalitu a složení produktů.

Existují zde také určitá rizika, kdy dodavatelé mohou být ovlivněni a časem se to projeví i v konečných produktech. Mezi tyto rizika můžeme zařadit výkyvy cen surovin, problémy v dopravě nebo inflaci. I přes tyto překážky má Rossmann výhodnější pozici než menší podniky, protože má větší prostor pro smlouvání.

8.1.6 Zákazníci

Zákazníkům mají velké množství, jelikož se jedná o prodej zboží, které potřebuje každý. Nákupy zákazníků jsou menší (pokud se nejedná o firmy), takže když přijdou o zákazníka, tak jim to nevadí, ale i přesto se je snaží Rossmann udržet. V případě, kdy zákazníci nejsou spokojeni s jakýmkoliv kritériem, tak přejdou lehce ke konkurenci, protože je u značky nic nedrží. Společnost Rossmann si je této reality vědoma a snaží se zákazníky nejen přilákat, ale především udržet. V dnešní době často zákazníci neváhají přejít ke konkurenci již po první negativní zkušenosti či problému, ať už se týká ceny, kvality výrobků, nejasně nastaveného věrnostního programu nebo neochotného personálu.

Zákazníci mají čím dál vyšší nároky a očekávají kvalitní produkty na jednom místě, jednoduchý věrnostní program, dobrý zákaznický servis i udržitelnost. V současnosti si lehce porovnají ceny na internetu nebo přečtou recenze, takže mají přehled o všech firmách.

Pro podnik je důležité, aby byla vidět, uměla pracovat se zákazníky a dokázala jim nabídnout důvod, proč nakupovat právě u nich.

8.2 PEST analýza

V rámci vnějšího prostředí podniku jsou pomocí analýzy PEST zkoumány a vyhodnocovány klíčové faktory společnosti Rossmann, které ovlivňují podnikatelskou činnost z vnějšího okolí. Tato analýza identifikuje příležitosti a hrozby společnosti, které z prostředí vychází. Analýza PEST se zaměřuje na 4 základní oblasti: politicko-právní, ekonomické, socio-kulturní a technologické.

8.2.1 Politicko-právní faktory

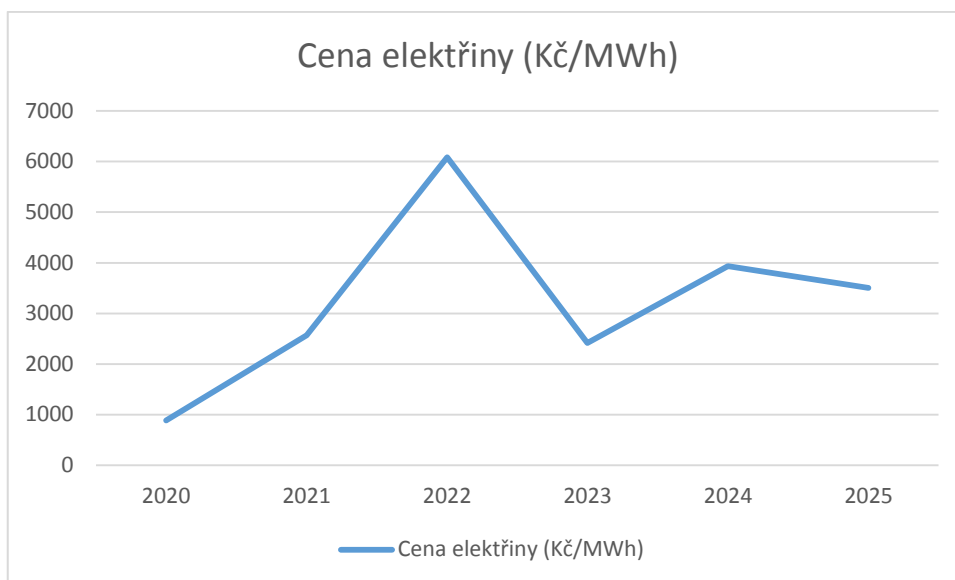
Společnost Rossmann působí v prostředí, které je ovlivňováno požadavky Evropské unie i České republiky, hlavně v oblastech ochrany spotřebitele, bezpečnosti výrobků a ekologických standardů. Mezi klíčové politické faktory, které ovlivňují její fungování,

patří legislativní změny, vládní politika v oblasti životního prostředí, daňová politika, zákony na ochranu trhu a podpora udržitelného podnikání. V posledních letech se zesiluje tlak na udržitelnost, což je promítáno do zákonů o omezování jednorázových plastů, recyklaci obalů či označování kosmetiky. Pro Rossmann to znamená nutnost přizpůsobit své produkty těmto požadavkům, ale zároveň to může představovat konkurenční výhodu, pokud se firma prezentuje jako ekologicky zodpovědná. Mezi zákony, které ovlivňují podnikání společnosti Rossmann patří:

- Nařízení (ES) č. 1223/2009 o kosmetických přípravcích.
- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele.
- Zákon č. 477/2001 Sb., o obalech.
- Směrnice (EU) 2019/904 o omezení dopadu některých plastových výrobků na životní prostředí.
- Zákon č. 541/2020 Sb., o odpadech.

8.2.2 Ekonomické faktory

Ekonomické prostředí ovlivňuje kupní sílu zákazníků a jejich ochotu utrácet za drogerii a kosmetiku. Inflace, růst cen energií i odchylky mezd mohou vést k vyšší cenové citlivosti spotřebitelů, což potvrzují i výsledky dotazníkového šetření, kdy 72,7 % respondentů označilo cenu za nejdůležitější faktor při výběru prodejny. Inflace v České republice k dubnu 2025 činila 1,8 %, což znamená, že ceny produktů a služeb byly o 1,8 % vyšší ve srovnání se stejným měsícem roku 2024. Další faktor, který ovlivňuje cenovou citlivost spotřebitelů je růst cen energií, jejichž vývoj můžete vidět v příloženém grafu. Mzdy jsou posledním již zmíněným faktorem, který ovlivňuje cenovou citlivost. Průměrné hrubé měsíční mzdy prodavaček ve společnosti Rossmann závisí na více faktorech, jako například regionu, počtu odpracovaných hodin a bonusech. Většinou se jejich průměrná mzda pohybuje okolo 25 300 Kč, ve větších městech (např. Praha) se mzda může pohybovat až kolem 37 000 Kč. V takové situaci musí Rossmann reagovat konkurenceschopnou cenovou strategií, promoakcemi a věrnostními programy, aby si udržel zákazníky a odolal vůči konkurenci jako dm nebo Notino.



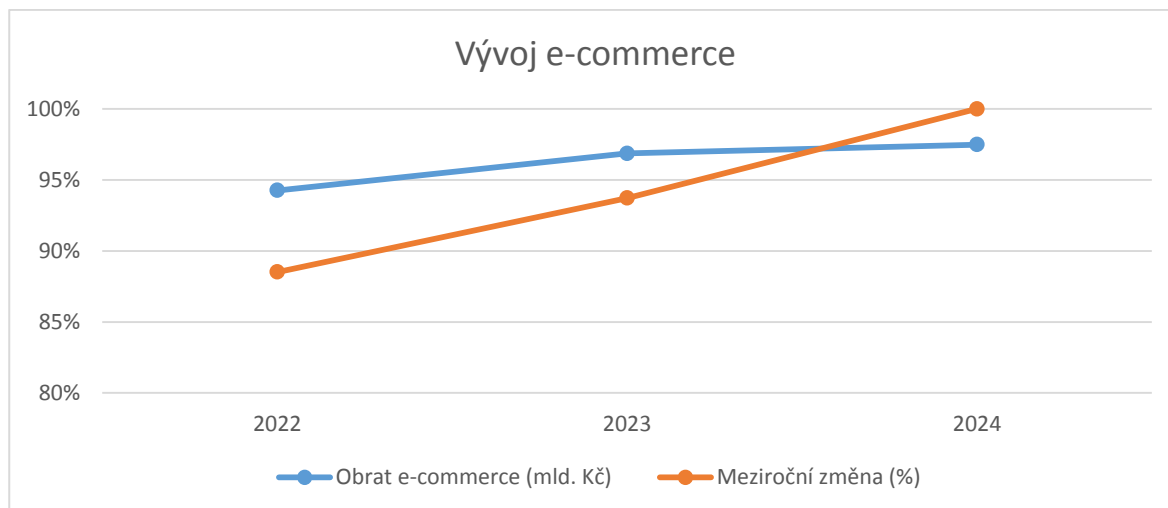
Obrázek 21: Graf vývoje cen elektřiny (vlastní zpracování)

8.2.3 Socio-kulturní faktory

Společnost Rossmann působí na trhu, kde dochází k výrazné změně chování zákazníků. Podle internetových výzkumů (Global Web Index, © 2019) roste zájem o přírodní a ekologické produkty, zákazníci více sledují složení a původ výrobků a častěji se rozhodují na základě hodnot, nikoli pouze ceny. Významnou skupinou v mém dotazníku je mladší generace, která tvořila většinu respondentů v dotazníkovém šetření, a proto by se na ně měla společnost zaměřit. Tito zákazníci oceňují transparentnost, udržitelnost, digitální komunikaci a pohodlí při nákupu. Pro Rossmann to představuje příležitost oslovit je inovativními značkami, udržitelným sortimentem a moderními marketingovými nástroji.

8.2.4 Technologické faktory

Technologie hrají v současné době čím dál větší roli. Spotřebitelé očekávají možnost pohodlného online nákupu, přehledné mobilní aplikace, personalizaci nabídek i rychlé dodání. Rossmann v této oblasti zatím zaostává za online konkurencí jako je Notino, která nabízí široký výběr a efektivní e-commerce služby. Vývoj e-commerce můžete vidět na obrázku č. 22. Digitalizace představuje nejen výzvu, ale také velkou příležitost pro vývoj. Investice do technologického rozvoje, rozšíření e-shopu by mohly firmě pomoci oslovit širší okruh lidí a zvýšit zákaznickou spokojenost i loajalitu.



Obrázek 22: Graf vývoje e-commerce (vlastní zpracování)

8.3 SWOT analýza

Cílem této analýzy je určit, jaké má společnost Rossmann silné a slabé stránky z pohledu zákazníků. Informace byly získány prostřednictvím dotazníkového šetření, které bylo zaměřeno na hodnocení různých kritérií z pohledu spotřebitelů a následně vyhodnoceny metodou benchmarking. Součástí SWOT analýzy je také hodnocení vnějšího prostředí – příležitosti a hrozby, které mohou ovlivnit budoucí vývoj společnosti.

8.3.1 Silné stránky

- Silná značka
- Kvalita produktů
- Široký sortiment
- Zákaznický servis
- Atraktivní akce a slevy
- Důraz na udržitelnost a ekologii
- Propracovaná logistika a distribuce

Společnost Rossmann je velmi silná značka, která si na českém, ale i zahraničním trhu vybudovala postavení na velmi vysoké úrovni. Společnost Rossmann má několik silných stránek, které zákazníci vnímají jako výhodu. Mezi nejlépe hodnocené silné stránky, podle výsledků z dotazníkového šetření a benchmarkingu, patří kvalita produktů a široký

sortiment. Podle dotazníku můžeme říct, že produkty jsou svojí kvalitou srovnatelné s produkty od dm drogerie, což je velká konkurenční výhoda. Další pozitivně hodnocené kritérium byl zákaznický servis, díky kterému si zákazníci připadají být dobře obslouženi. V porovnání se soupeři jsou i akce a slevy hodnoceny velmi pozitivně. S oblíbeností na trhu úzce souvisí také

8.3.2 Slabé stránky

- Slabší propagace
- Umístění prodejen
- Loajalita zákazníků
- Slabší pozice v online prostředí
- Zaměření na mladou generaci

Rossmann má spoustu silných stránek, ale objevuje se zde i pár slabých – propagace a umístění prodejen. Nejčastěji zmiňovaným problémem je propagace, kterou zákazníci hodnotí jako méně výraznou a kreativní oproti konkurenci, obzvlášť v porovnání s Notinem a dm drogerií. Tahle slabá stránka může mít v současné době internetu obrovský vliv na postavení společnosti. Další slabinou je umístění prodejen neboli dostupnost, jelikož pobočky nejsou v každém městě dobře dostupné a rozmístěné, jako je konkurence. Nejlépe vnímaná z pohledu dostupnosti je společnost dm drogerie, která získala vysoké hodnocení v této oblasti. Společnost Rossmann dále čelí nízké zákaznické loajalitě ve srovnání s jejími hlavními konkurenty. Značku podle dotazníkového šetření zná 98 % respondentů, ale pouze 18 % z nich převážně ve společnosti nakupuje. Společnost dosahuje vysokého povědomí mezi spotřebiteli, ale není jejich první volbou. Loajalitu zákazníků by podnik získal podle odpovědí, které se získaly z dotazníkového šetření, častějšími slevami a akcemi. S tím úzce souvisí další slabina Rossmannu, kterou je slabší pozice v online prostředí. Konkurenti jako Notino využívají moderní marketing a personalizaci nabídky. Společnost Rossmann v této oblasti za nimi značně zaostává. Obě tyto oblasti – loajalita a digitalizace, představují pro společnost potenciál pro zlepšení a posílení konkurenceschopnosti. Poslední významnou hrozbou je, že necílí na všechny cílové skupiny. Společnost by se měla více zaměřit na mladou generaci, která má velmi silné zastoupení. Tito mladí zákazníci jsou výrazně citliví na ceny a aktivně reagují na trendy, které se objevují na sociálních sítích. Společnost má možnost oslovit větší procento mladé

generace prostřednictvím influencer marketingu anebo přímé moderní komunikace na Instagramu a TikToku s nabídkou produktů za zvýhodněné ceny.

8.3.3 Příležitosti

- Růst zájmu o online nákupy
- Zvýšení zájmu o zdravý životní styl
- Zvýšení zájmu o udržitelnost

Rossmann má spoustu možností, jak vylepšit své postavení na trhu. Největší příležitostí je posílení online nákupů, které je v současnosti vyhledáváno. Zákazníci preferují nákupy z pohodlí domova s možností rychlého doručení. V této oblasti společnost čelí velké konkurenci ze strany Notina, který se v online světě pohybuje. Pro Rossmann to představuje příležitost k rozvoji e-shopu v jejich aplikaci Rossmann club. Další důležitou příležitostí je zvýšení zájmu o zdravý životní styl a v návaznosti na to i udržitelnost, které se čím dál více objevují v dnešních trendech. Spotřebitelé se zajímají o složení výrobků, původ surovin a ekologické balení. Rossmann patří k firmám, které se udržitelností zabývají a snaží se požadavky zákazníků prostřednictvím svých značek EnerBio, Isana apod. reflektovat.

8.3.4 Hrozby

- Velká konkurence
- Růst e-commerce
- Zvyšující se nároky na udržitelnost
- Nejistá ekonomická situace a inflace

Vnější prostředí přináší pro Rossmann velkou konkurenci, především ze strany dm drogerie, která je stále z pohledu zákazníků lídrem na trhu. Další hrozbou pro společnost může být rostoucí vliv e-commerce, kam se řadí společnost Notino, která je atraktivní zejména nákupem z pohodlí domova. Z toho důvodu je na Rossmann vyvíjen tlak, aby posílil online stránku podniku.

Zákazníci čím dál více chtějí udržitelné produkty, které jsou šetrné k přírodě. Očekávají ekologické obaly, přírodní produkty bez chemických látek a otevřenou komunikaci

o původu produktů. V případě, kdy se Rossmann nebude přizpůsobovat novým trendům, tak může přijít o část zákazníků.

Poslední hrozba pro společnost Rossmann, kterou jsem se zde rozhodla rozebrat, je nejistá ekonomická situace. V období vysoké inflace a snižující se kupní síly obyvatelstva může být ovlivněno nákupní chování zákazníků. Lidé budou více zvažovat, zda produkty opravdu potřebují, jestli budou za drogistické zboží tolik utrácet a většinou chytanou po levnější alternativě.

9 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Návrhy na zlepšení konkurenceschopnosti společnosti Rossmann vychází z výsledků provedených analýz, které jsou popsány v praktické části této bakalářské práce. Z provedených analýz byly zjištěny dvě slabé stránky, které jsou v této kapitole rozebrány. Společnost Rossmann by se měla na tyto slabé stránky zaměřit a zároveň je vylepšit, aby byla více konkurenceschopná. V kapitole jsou navrženy také náklady, které by byly potřeba ke zrealizování nápadů pro zlepšení.

Inovace v propagaci

Z výsledků dotazníkového šetření a benchmarkingové analýzy vychází, že společnost Rossmann je slabá v oblasti propagace obzvlášť za značkou dm, která je aktivní na sociálních sítích. Rossmann by měl své kampaně více propojit s aktuálními trendy a zákaznickým očekáváním. Pro zviditelnění společnosti by se měly využít tematické a sezónní kampaně, které budou vyobrazovat hodnoty značky. Kromě kampaní na sociálních sítích by měly do propagace zapojit různé influencery na krátkodobou nebo dlouhodobou spolupráci. V případě dlouhodobé spolupráce bude komunikace působit přirozeněji a bude více věrohodná. Společnost Rossmann i influenceři by se měli zaměřit na větší kreativitu obsahu, aby bylo posíleno povědomí o značce, přivedlo to nové zákazníky a vybuodovalo loajalitu stávajících. Odhadované náklady na propagaci společnosti jsou zpracovány v tabulce č. 7. Náklady jsou odhadnuté na základě analýzy ceníků marketingových agentur, online kalkulaček a článků, které se zabývají kampaněmi pro influencery.

Druh nákladu	Odhadované náklady	Komentář
Tematické kampaně	100 000 – 150 000 (CZK/měsíc)	Zahrnuje online i off-line kanály
Reklama na sociálních sítích	50 000 – 100 000 (CZK/měsíc)	Závisí na rozsahu a cílení
Dlouhodobé spolupráce	400 000 – 800 000 (CZK/rok)	Měsíčně cca 40 000 – 67 000 CZK

Krátkodobé spolupráce	30 000 – 60 000 (CZK/měsíc)	Produkt + placený příspěvek
-----------------------	--------------------------------	-----------------------------

Tabulka 7: Odhadované náklady na propagaci společnosti Rossmann (vlastní zpracování)

Rozšíření sítě prodejen

Jednou z nejvíce zmiňovaných slabin v dotazníkovém šetření byla horší dostupnost poboček společnosti Rossmann v některých lokalitách. Ve srovnání s konkurencí – hlavně s dm drogerií, má Rossmann méně prodejen, než je očekáváno. Tato slabina může vést ke snížení jeho dosahu na cílové skupiny, a proto se doporučuje provést analýzu lokalit, kde je nízký výskyt prodejen a uvažovat o otevření nových menších prodejen v oblastech s vyšším výskytem zákazníků – nákupních centra, v blízkosti škol nebo sídlišť. Tato varianta by zapříčinila zvýšení dostupnosti produktů, posílení značky a zlepšení zákaznického servisu. Odhadované náklady na rozšíření sítě prodejen je popsáno v tabulce č. 8. Náklady na rozšíření prodejen jsou odhadnuté na základě pronájmů volných prostorů z realitních agentur a konzultací se specialistou v oboru, který se zaměřuje na vybavování prodejen.

Druh nákladu	Odhadované náklady	Komentář
Analýza trhu a lokalit	20 000 – 40 000 (CZK – jednorázově)	Jednorázová investice
Nová menší pobočka	800 000 – 1 500 000 (CZK - zřízení) + 150 000 (CZK - měsíční provoz)	Záleží na lokalitě a dalších faktorech

Tabulka 8: Odhadované náklady na rozšíření sítě prodejen (vlastní zpracování)

Spolupráce se zásilkovými boxy

Dalším doporučením ke zvýšení konkurenceschopnosti a zároveň alternativní řešení k rozšíření sítě prodejen je zavedení spolupráce se společnostmi, které provozují zásilkové boxy a které by se postaraly o zastoupení kamenné prodejny a podpořily tak online nákupy. Z důvodů rostoucí popularity bezkontaktního nakupování a doručování by Rossmann mohl posílit svou pozici v oblasti logistiky tím, že zavede doručení zboží do samoobslužných výdejních boxů ve spolupráci s vnějšími provozovateli, jako jsou Zásilkovna, PPL ParcelBox, AlzaBox, Balíkovna a jiné. V rámci této služby by zákazníci měli větší pohodlí, flexibilitu a zkrácení čekací doby na doručení. Zásilkové boxy navíc

umožňují rychlou a efektivní distribuci zboží bez nutnosti osobního kontaktu, což je výhodné z hlediska komfortu, hygieny a bezpečnosti. Odhadované náklady na rozšíření

Druh nákladu	Odhadované náklady	Komentář
Zásilkové boxy	10 000 – 30 000 (CZK /box/měsíc)	Opět záleží na lokalitě a dalších faktorech

sítě prodejen jsou popsány v tabulce č. 9.

Tabulka 9: Odhadované náklady na zásilkové boxy (vlastní zpracování)

Loajalita zákazníků

Společnost Rossmann by se dále měla zaměřit na zvýšení zákaznické loajality prostřednictvím častějších akcí a slev. Z výsledků dotazníkového šetření se zjistilo, že je pro zákazníky velice důležitá cena produktů a k větší věrnosti spotřebitelů by napomohly častější akce a slevové nabídky. Společnost by proto mohla zavést tematické týdny, které budou zaměřeny na konkrétní kategorie sortimentu (např. přírodní kosmetika, péče o vlasy) nebo zavést tzv. „happy hours“ s časově omezenými slevami, které by byly výraznější než ostatní slevy. Odhadované náklady na rozšíření sítě prodejen jsou popsány v tabulce č. 10, které byly odhadnuty na základě průzkumu marketingových agentur.

Druh nákladu	Odhadované náklady	Komentář
Marketing	30 000 – 80 000 (CZK – jednorázově)	Tisk letáků, online propagace, bannery v prodejnách
IT úpravy	5 000 – 15 000 CZK	Nastavení akcí a slev v pokladním systému
Ztráta na slevách	Individuální dne marže	Snížení zisků z akčních produktů

Tabulka 10: Odhadované náklady ke zvýšení loajality zákazníků (vlastní zpracování)

Zákazníci oceňují, když mají možnost se ke značce vyjádřit. Rossmann by mohl aktivně sbírat zpětnou vazbu prostřednictvím dotazníků či mobilní aplikace a transparentně komunikovat, jak s těmito podněty pracuje. Zákazník tak získá pocit, že jeho názor je důležitý.

Společnost Rossmann by se měla také více zaměřit na mladší generaci zákazníků, kteří preferují silnou online prezentaci a autentickou komunikaci. Klíčové je působení na sociálních sítích (např. Instagram, TikTok), spolupráce s influencery a nabídka produktů odpovídajících trendům (např. přírodní kosmetika či veganské produkty). Mladí zákazníci zde hledají inspiraci, recenze produktů a autentické příspěvky influencerů.

Důležitá je také digitalizace nákupního procesu, jako například přehledná mobilní aplikace, online věrnostní program a propojení e-shopu s kamennými prodejnami. Tímto způsobem lze zvýšit nejenom prodeje, ale také posílit vztah zákazníka ke značce a zvýšit jeho opakované nákupy.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo navrhnout doporučení, která by mohla napomoci ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti Rossmann na drogistickém trhu. K jeho dosažení byla práce rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. V teoretické části byly představeny důležité pojmy, které souvisejí s tématem konkurence, konkurenceschopnost a marketingový výzkum. Byla věnována pozornost na vybrané analýzy marketingového prostředí, které následně tvořily základní kámen praktické části.

V praktické části byla představena samotná společnost Rossmann a její hlavní konkurenti – dm drogerie, Teta drogerie a Notino. Následně bylo použito dotazníkové šetření, které poskytlo důležitý pohled zákazníků na společnost a umožnilo jejich porovnání. V návaznosti na dotazníkové šetření byly použity vybrané analýzy, jako je Porterův model pěti konkurenčních sil, benchmarking, SWOT analýza a PEST analýza, které poskytly všeobecný pohled na vnitřní a vnější prostředí podniku.

Na základě výsledků získaných z dotazníkového šetření a benchmarkingu byla vytvořena doporučení, které přispějí ke zvýšení konkurenceschopnosti Rossmannu. Za důležité oblasti pro inovaci společnosti lze považovat vylepšení marketingové komunikace na sociálních sítích a navázání spolupráce s influencery pro vytvoření silnější a výraznější značky. Další příležitostí je vytvoření nových kamenných poboček nebo zásilkových boxů, které by se vyskytovaly v lokalitách, kde aktuálně není společnost zastoupená. Na to navazuje další doporučení, které se zaměřuje na loajalitu zákazníků s důrazem na akce a slevy.

Zrealizováním těchto návrhů by mohlo dojít ke zlepšení konkurenceschopnosti společnosti Rossmann na drogistickém trhu, lépe reagovat na konkurenční tlak a dlouhodobě naplňovat požadavky svých zákazníků.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Ansoffova matice. *VA-akademie.cz* [online]. 2023, 13.7.2023 [cit. 2025-04-18]. Dostupné z: <https://va-akademie.cz/slovník/ansoffova-matice/>

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

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

FORET, Miroslav a Dávid MELAS, 2020. *Marketingový výzkum v udržitelném marketingovém managementu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-1723-9.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788027124992.

FRITZ, Richard G., 2017. *CFA program curriculum 2018: level I*. Hoboken: Wiley, Volume 2, Economics, ix. ISBN 9781944250393.

GIL, Carlos, 2021. *Konec marketingu: ovládněte trh prostřednictvím svých zákazníků na sociálních sítích*. Přeložila Ivana SÝKOROVÁ. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-1296-8.

GODIN, Seth. 2019. *Tohle je marketing!: zcela nový přístup k marketingu, prodeji a reklamě*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2567-8.

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

HANULÁKOVÁ, Eva, 2021. *Marketing: nástroje, strategie, ľudia a trendy*. Bratislava: Wolters Kluwer SR. ISBN 978-80-571-0438-4.

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

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar a JANEČEK, Petr, 2023. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 3. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-271-3722-0.

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

KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 9788024758695.

Konkurence. *Jirkont.cz* [online]. 2025 [cit. 2025-04-18]. Dostupné z: <https://www.jirkont.cz/slovník/konkurence/>

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

KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane, 2016. *Marketing management*. [14. vyd.]. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4150-5.

KIM, W. Chan a Renée MAUBORGNE, 2018. *Nová strategie modrého oceánu: pět kroků jak se posunout do modrého oceánu, vyhnout se konkurenci a zajistit si tak ziskový růst*. Přeložil Petr SOMOGYI. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-547-6.

LAMB, Charles W., Joseph F. HAIR a Carl D. MCDANIEL, 2018. *MKTG 12: principles of marketing*. Boston: Cengage. ISBN 978-1-337-40759-5.

MACHKOVÁ, Hana a Martin MACHEK, 2021. *Mezinárodní marketing*. 5. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3006-1.

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

PŘIKRYLOVÁ, Jana, 2019. *Moderní marketingová komunikace*. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788027107872.

Riley 2018 - RILEY, Jim. *Porter's Model of Generic Strategies for Competitive Advantage*. In: TUTOR2U [online] ©2018 [cit. 2022-02-15]. Dostupné z: <https://www.tutor2u.net/business/reference/porters-generic-strategies-for-competitiveadvantage>

SIBONY, Olivier, 2020. *Chystáte se udělat strašnou chybu!: jak kognitivní zkreslení kazí váš byznys a jak to můžete změnit*. V Brně: Jan Melvil Publishing. ISBN 978-80-7555-115-3.

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

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

PŘIKRYLOVÁ, Jana, 2019. *Moderní marketingová komunikace*. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788027107872.

TAHAL, Radek, 2022. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3535-6.

TRUCHANOVIČ, R., 2015. *Tipologiya konkurentnyh strategij organizacij*. [online]. PolesGU. [cit. 2020-09-09]. Dostupné z: <https://rep.polessu.by/bitstream/123456789/8696/1/36.pdf>

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

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

WESTWOOD, John, 2020. *Sestavte dobrý marketingový plán: jak správně stanovit strategii, efektivně plánovat a dosahovat marketingových cílů*. Vstříc úspěchu. V Brně: Lingea. ISBN 978-80-7508-624-2.

YAMOVA, O. a kol., 2018. Integral Valuation of an Enterprise's Competitiveness in the Industrial Economy. *European Research Studies: Special Issue 2*. Anixis: Professor El Thalassinis, 21, ss. 777-786. ISSN 1108-2976.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Porterovi generické strategie (Karlíček, 2018).....	21
Obrázek 2: Porterův model pěti konkurenčních sil (Kotler a Keller, 2016)	26
Obrázek 3: Přímé dotazování (Foret a Melas, 2020)	31
Obrázek 4: Zprostředkované dotazování (Foret a Melas, 2020).....	31
Obrázek 5: Logo společnosti Rossmann (Rossmann.cz, © 2025)	36
Obrázek 6: Speciální štítek (Rossmann.cz, © 2025).....	38
Obrázek 7: Pečeť "Zelená firma" (Rossmann.cz, © 2025)	39
Obrázek 8: Pečeť "BEZ mikroplastů" (Rossmann.cz, © 2025).....	39
Obrázek 9: Logo společnosti dm (dm.cz, © 2025)	40
Obrázek 10: Logo společnosti Teta drogerie (tetadrogerie.cz, © 2025).....	41
Obrázek 11: Věrnostní statusy (tetadrogerie.cz, © 2025).....	42
Obrázek 12: Logo společnosti Notino (Notino.cz, © 2025)	43
Obrázek 13: Jak často nakupujete v drogeriích? (vlastní zpracování).....	45
Obrázek 14: Kde nakupujete drogistické zboží? (vlastní zpracování).....	46
Obrázek 15: Co je pro Vás nejdůležitější při výběru prodejny pro Vaše nákupy? (vlastní zpracování).....	47
Obrázek 16: Co by Vás motivovalo k větší loajalitě k prodejně Rossmann? (vlastní zpracování).....	48
Obrázek 17: Hodnocení společnosti Rossmann (vlastní zpracování)	49
Obrázek 18: Hodnocení společnosti dm (vlastní zpracování)	51
Obrázek 19: Hodnocení společnosti Teta drogerie (vlastní zpracování)	53
Obrázek 20: Hodnocení společnosti Notino (vlastní zpracování)	54
Obrázek 21: Graf vývoje cen elektřiny (vlastní zpracování)	63
Obrázek 22: Graf vývoje e-commerce (vlastní zpracování)	64

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Charakteristika respondentů (vlastní zpracování)	45
Tabulka 2: Znáte společnost Rossmann? (vlastní zpracování)	49
Tabulka 3: Znáte společnost dm drogerie? (vlastní zpracování)	50
Tabulka 4: Znáte společnost Teta drogerie? (vlastní zpracování)	52
Tabulka 5: Znáte společnost Notino? (vlastní zpracování)	53
Tabulka 6: Hodnocení benchmarking (vlastní zpracování)	57
Tabulka 7: Odhadované náklady na propagaci společnosti Rossmann (vlastní zpracování)	69
Tabulka 8: Odhadované náklady na rozšíření sítě prodejen (vlastní zpracování)	69
Tabulka 9: Odhadované náklady na zásilkové boxy (vlastní zpracování)	70
Tabulka 10: Odhadované náklady ke zvýšení loajality zákazníků (vlastní zpracování)	70

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

apod. a podobné

a.s. akciová společnost

atd. a tak dále

ČR Česká republika

Kč Koruna česká

např. například

OSVČ osoba samostatně výdělečně činná

s.r.o. společnost s ručením omezeným

tzv. takzvaně

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Sekce 1 z 9

Analýza konkurenceschopnosti ve vybrané společnosti

B *I* U  

Vážený respondente,

ráda bych Vám poděkovala, že jste si našel čas na vyplnění dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce. Hlavním cílem této práce je zvýšení konkurenceschopnosti společnosti Rossmann v rámci konkurenčního prostředí, kde se mezi hlavní konkurenty řadí drogerie dm, Teta drogerie a Notino. V rámci analýzy se zaměřuji na klíčové faktory, které ovlivňují konkurenceschopnost, a Vaše odpovědi mi pomohou lépe pochopit aktuální potřeby a očekávání zákazníků.

Dotazník je anonymní a jeho vyplnění Vám nezabere více než 5 minut. Veškeré údaje budou použity pouze pro účely této akademické práce.

Děkuji Vám za Vaši ochotu a čas, který jste vyplnění dotazníku věnovali.

S pozdravem

Klára Neubauerová

1. Jak často nakupujete v drogeriích? *

- ☐ Denně
- ☐ 1x týdně
- ☐ 2-3x týdně
- ☐ 1x měsíčně
- ☐ 2-3x měsíčně
- ☐ Příležitostně

2. Kde nakupujete drogistické zboží nejčastěji? *

- ☐ Rossmann
- ☐ Drogerie dm
- ☐ Teta drogerie
- ☐ Notino
- ☐ Jiná...

3. Co je pro Vás nejdůležitější při výběru prodejny pro Vaše nákupy? *
(Uveďte maximálně 3 možnosti)

- ☐ Cena
- ☐ Kvalita produktů
- ☐ Šířka sortimentu
- ☐ Umístění prodejen (dostupnost)
- ☐ Akce a slevy
- ☐ Zákaznický servis
- ☐ Věrnostní programy
- ☐ Jiná...

4. Znáte společnost Rossmann? *

- ☐ Ano
- ☐ Ne

5. Ohodnoťte společnost Rossmann na základě vybraných kritérií (1 - nejlepší, 5 - nejhorší)

	1	2	3	4	5
Cena	☐	☐	☐	☐	☐
Kvalita produktů	☐	☐	☐	☐	☐
Šířka sortimentu	☐	☐	☐	☐	☐
Umístění prode...	☐	☐	☐	☐	☐
Akce a slevy	☐	☐	☐	☐	☐
Zákaznický ser...	☐	☐	☐	☐	☐
Věrnostní progr...	☐	☐	☐	☐	☐
Propagace	☐	☐	☐	☐	☐

6. Znáte společnost dm drogerie?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

Ohodnoťte společnost dm drogerie na základě vybraných kritérií (1 - nejlepší, 5 - nejhorší) *

	1	2	3	4	5
Cena	☐	☐	☐	☐	☐
Kvalita produktů	☐	☐	☐	☐	☐
Šířka sortimentu	☐	☐	☐	☐	☐
Umístění prode...	☐	☐	☐	☐	☐
Akce a slevy	☐	☐	☐	☐	☐
Zákaznický ser...	☐	☐	☐	☐	☐
Věrnostní progr...	☐	☐	☐	☐	☐
Propagace	☐	☐	☐	☐	☐

Znáte společnost Teta drogerie? *

☐ Ano

☐ Ne

Ohodnoťte společnost Teta drogerie na základě vybraných kritérií (1 - nejlepší, 5 - nejhorší) *

	1	2	3	4	5
Cena	☐	☐	☐	☐	☐
Kvalita produktů	☐	☐	☐	☐	☐
Šířka sortimentu	☐	☐	☐	☐	☐
Umístění prode...	☐	☐	☐	☐	☐
Akce a slevy	☐	☐	☐	☐	☐
Zákaznický ser...	☐	☐	☐	☐	☐
Věrnostní progr...	☐	☐	☐	☐	☐
Propagace	☐	☐	☐	☐	☐

Znáte společnost Notino? *

☐ Ano

☐ Ne

