

**UNIVERZITA KARLOVA**

**FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD**

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra marketingové komunikace a PR

**Stratégia značky Redken – modifikácia B2B orientácie  
podniku smerom k B2C**

Diplomová práce

Autor práce: Bc. Karina Lacková

Studijní program: Strategická komunikace

Vedoucí práce: Ing. Bc. Petra Koudelková, Ph.D.

Rok obhajoby: 2022



## **Prohlášení**

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne 3.5.2022

Bc. Karina Lacková

## **Bibliografický záznam**

LACKOVÁ, Karina. *Stratégia značky Redken – modifikácia B2B orientácie podniku smerom k B2C*. Praha, 2022. 146s. Diplomová práce (Mgr.). Univerzita Karlova, Fakulta sociálných vied, Institut komunikačných štúdií a žurnalistiky, Katedra marketingové komunikace a PR. Vedoucí diplomové práce Ing. Bc. Petra Koudelková, Ph.D.

**Rozsah práce:** 136 174 znakov

## **Abstrakt**

Hlavnou témou tejto diplomovej práce je modifikácia stratégie značky Redken z B2B na B2C. V rámci teoretickej práce je primárne preskúmané aktuálne prostredie beauty trhu. Identifikované sú najzásadnejšie faktory ovplyvňujúce kozmetický priemysel, ktorými sú pandémia Covid-19, online prostredie v podobe sociálnych sietí a e-commerce, či aktuálne spoločenské trendy ovplyvňujúce nákupné správanie ako clean beauty trend alebo self-care trend. Teoreticky je ďalej definovaný B2B a B2C trh a ich vzájomné rozdiely. Predstavený je aj proces tvorby stratégie, a jeho jednotlivé kroky. Súčasťou teoretickej časti je vymedzenie značky Redken, jej história, hodnoty a branding. Praktická časť zahŕňa kvalitatívny výskum v podobe hĺbkových individuálnych rozhovorov s respondentmi z manažérskej a kaderníckej sféry. Analytická časť ďalej pozostáva z analýzy vonkajšieho prostredia – PESTLE, analýzy zákazníckeho segmentu, analýzy konkurencie, a SWOT analýzy. Na základe získaných primárnych a sekundárnych dát je pripravená stratégia, resp. taktický ročný plán. Tento plán pozostáva z konkrétnych dielčích krokov, ktoré sú časovo vsadené do štyroch kvartálov a šiestich cyklov. Pripravená stratégia dbá o súlad súčasného brandingu a hodnôt značky, a vychádza z nadobudnutých teoretických a analytických poznatkov. Taktický ročný plán nepredstavuje kompletnú transformáciu na B2C trh, ale doplnkovú orientáciu na nový zákaznícky segment.

## **Abstract**

The main topic of this thesis is the modification of the Redken brand strategy from B2B to B2C orientation. Within the theoretical part, the current beauty market is primarily examined. The most important factors influencing the cosmetics industry are identified, such as the Covid-19 pandemic, the online space of social networks and e-commerce, or current social trends influencing shopping behavior such as the clean beauty trend or the Self-care trend. Theoretically, the B2B and B2C market and their differences are further defined. The process of creating a strategy and its individual steps are also presented. Last part of the theoretical section is the definition of the Redken brand, its history, values and branding. The practical part includes qualitative research in the form of in-depth individual interviews with respondents from the managerial and hairdressing spheres. The analysis further consists of external environment analysis named PESTLE, customer segment analysis, competition analysis, and SWOT analysis. Based on the obtained primary and secondary data, a strategy is prepared in

the form of a tactical annual plan. This plan consists of specific sub-steps, which are set in four quarters and six cycles. The prepared strategy takes care of the compliance of current branding and brand values and is based on the acquired theoretical and analytical knowledge. The tactical annual plan does not represent a complete transformation to the B2C market, but an additional orientation towards a new customer segment.

## **Klíčová slova**

strategie značky, tvorba strategie, kosmetický průmysl, B2B trh, B2C trh, modifikace strategie, hloubkové rozhovory, analýzy

## **Keywords**

brand strategy, strategy creation, cosmetics industry, B2B market, B2C market, strategy modification, in – depth interviews, analyses

## **Title**

Redken brand strategy – transition from B2B orientation towards B2C strategy

## **Poděkování**

Chcela by som poďakovať vedúcej mojej diplomovej práce, Ing. Bc. Petre Koudelkovej, Ph.D., za pozitívny prístup pri vedení práce a hodnotné pripomienky. Vďaka patrí aj respondentom rozhovorov za ich čas a cenné poznatky.

V neposlednom rade ďakujem svojim rodičom a priateľom, ktorí mi boli veľkou oporou.





## **Obsah**

Úvod	3
Teoretická časť	6
1 B2B vs. B2C marketing	6
1.1 Nákupný proces na jednotlivých trhoch	7
1.1.1 Marketing funnel	7
1.1.2 Zásadné odlišnosti nákupného procesu	9
1.2 Branding v B2B	10
1.3 Brand extension	11
2 Strategické riadenie firmy	12
2.1 Strategická analýza	13
2.1.1 Analýza vonkajšieho prostredia firmy	14
2.1.2 Analýza vnútorného prostredia firmy	15
2.1.3 Analýza cieľov	15
2.2 Formulácia stratégie	16
2.3 Implementácia stratégie	17
3 Kozmetický trh	17
3.1 Lokálny vlasový kozmetický trh	20
3.2 Trend clean beauty	21
4 Predstavenie značky	22
4.1 Portfólio značky	23
4.2 Zasadenie do aktuálnej situácie a trendov	24
4.3 Hodnoty značky	25
4.3.1 Vízia	26
4.3.2 Misia	26
4.4 Salon Emotion	26
4.5 Branding Redken	28
Praktická časť	30
5 Kvalitatívny výskum	30
5.1 Pološtruktúrované rozhovory	30
5.2 Výskumný súbor	31
5.3 Metóda analýzy dát	32
6 Analýzy	33
6.1 Analýza výskumných rozhovorov	33
6.1.1 Značka Redken a jej fungovanie	33

6.1.2 Koncoví zákazníci	38
6.1.3 Fungovanie salónov	39
6.2 PESTLE analýza makroprostredia podniku	42
6.3 Analýza zákaznickeho segmentu	45
6.4 Analýza konkurencie	46
6.5 SWOT analýza	49
7 Tvorba stratégie	57
7.1 Všeobecná charakteristika zvolenej stratégie	57
7.2 Ciele stratégie	58
7.3 Dielčie kroky taktického ročného plánu	59
7.3.1 Kvartál 1, cyklus 1:	59
7.3.2 Kvartál 1, cyklus 2:	64
7.3.3 Kvartál 2, cyklus 2	65
7.3.4 Kvartál 2, cyklus 3	66
7.3.5 Kvartál 3, cyklus 4	70
7.3.6 Kvartál 3-4, cyklus 5	72
7.3.7 Kvartál 4, cyklus 6	76
8 Záver	79
Summary	81
Použitá literatúra:	84

## Úvod

Táto diplomová práca je zameraná na profesionálnu vlasovú kozmetickú značku Redken v rámci lokálneho trhu. Značka v súčasnosti funguje primárne na B2B modeli, a nesústreďuje sa vo významnej miere na koncového zákazníka. Cieľom je pomocou hĺbkových rozhovorov a ďalších analýz vnútorného a vonkajšieho prostredia značky Redken navrhnúť vhodné strategické kroky orientované na koncového zákazníka.

Svetová pandémia Covid-19 prebiehajúca od roku 2020 zapríčinila opakujúcim sa zatváraním prevádzok služieb výrazný pokles tržieb naprieč celým salónnym biznisom. Tento jav prispel k nutnosti profesionálnych vlasových značiek s vhodným portfóliom zamerať sa práve aj na B2C segment. Ukazuje sa totiž, že napriek ekonomickej recesii v posledných pandemických rokoch záujem o kozmetiku u zákazníkov neklesá. Naopak, z dôvodu zatvorených prevádzok v danom odvetví vrátane kaderníckych salónov sa do popredia dostáva tzv. self-care a pampering trend - teda intenzívna kozmetická starostlivosť a dopriavanie si domácich beauty procedúr. Časté lockdowny prinútili ľudí zotrvať doma, no tzv. beauty gurus nechcú byť ukrátení o kozmetické procedúry. Preto mimo iných aj kategória vlasovej starostlivosti zaznamenala napriek kríze nárast tržieb.

Beauty trh s kozmetikou zároveň predstavuje dynamické rýchlo sa meniace prostredie. Vysoká konkurencia núti značky neustále svoje fungovanie inovovať a držať krok s aktuálnymi trendmi. Súčasnú funkciu výrazne ovplyvnila pandémia. Spolu s rozmachom sociálnych médií akcelerovali výrazný presun kozmetického odvetvia do online prostredia.

Cieľom diplomovej práce je navrhnúť efektívnu doplnkovú stratégiu pre B2C trh. Súbor konkrétnych odporúčaní však bude vytvorený v súlade s aktuálnym fungovaním B2B značky, v ktorej centre záujmu sú salóny a kadernícky biznis. Zároveň, cieľom nie je pozmeniť business model úplne, ale doplniť aktuálne nastavenie o také strategické kroky, ktoré značku priblížia koncovému zákazníkovi.

Práca je rozdelená na teoretickú a praktickú časť. Teoretická časť obsahuje štyri tematicky ucelené kapitoly, ktoré tvoria nevyhnutný základ pre praktickú časť. Začiatok teoretickej časti približuje teoretické vymedzenie B2B a B2C konceptu. Čitateľovi sú stručne priblížené oba business modely pomocou teoretického vymedzenia, primárnych vlastností i rozdielov. Zásadným odlišením je mimo iného nákupný proces, ktorý demonštruje hlavné rozdiely, a preto je mu venovaná samotná podkapitola. Rozšírenie pôsobenia značky a čiastočnú modifikáciu tržnej orientácie je možné označiť ako princíp tzv. brand extension, ktorá predstavuje dôležitý strategický nástroj a je takisto definovaná v danej kapitole. Pri tvorbe stratégie je obzvlášť dôležitý aj koncept branding, na ktorý sa zameriava posledná podkapitola.

Ďalšia kapitola je zameraná na strategické riadenie firmy, a na tvorbu stratégie. Predstavuje tri zásadné kroky, ktorými sú strategická analýza, formulácia stratégie, a jej následná implementácia. Podkapitola venovaná strategickej analýze tiež obsahuje definované typy analýz, ktoré sú následne v praktickej časti realizované.

Následne je v práci popísaný súčasný všeobecný kozmetický trh. Na toto odvetvie mala pandémie zásadný vplyv, a v práci je preto popísaný aktuálny vývoj spolu s ďalšími faktormi, ktoré ho výrazne formujú. Bližšie je priblížené aj konkrétne odvetvie vlasovej kozmetiky – z globálneho hľadiska, ale aj lokálny trh v Česku.

Záver teoretickej časti obsahuje detailné predstavenie značky Redken. Za účelom lepšieho preniknutia do problematiky a vytvorenia vhodnej stratégie je priblížené fungovanie a premeny značky od histórie až po súčasnosť. Predstavenie obsahuje víziu a misiu značky. V kontexte značky je priblížený aj koncept Salon Emotion, ktorý bude ďalej využívaný v rámci praktickej časti. Táto kapitola zároveň priamo nadväzuje na predošlú kapitolu venujúcu sa beauty priemyslu, keďže predošlé identifikované faktory a nadobudnuté poznatky sú využité pre zakomponovanie aktuálnych trendov z hľadiska značky Redken. V podkapitole branding značky Redken sú identifikované primárne atribúty, na ktorých

značka stavia svoju hodnotu.

Nadobudnuté zistenia budú využité v praktickej časti. Jedným z nástrojov vypracovania tejto časti diplomovej práce budú aj hĺbkové rozhovory s respondentmi priamo z kadernického biznisu – s majiteľmi salónov, či kaderníkmi; ale aj s marketingovými a obchodnými manažermi z prostredia značky Redken. Zhromaždené dáta budú analyzované metódou otvoreného kódovania. Cieľom tohto kvalitatívneho výskumu je získať hlbší vhl'ad do problematiky.

Ďalej bude praktická časť obsahovať niekoľko zásadných analýz. Bude sa jednať o marketingové a situačné analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia. Prvou dôležitou analýzou bude analýza PESTLE zameriavajúca sa na faktory vonkajšieho prostredia značky. Následne bude uskutočnená analýza zákazníckeho segmentu značky Redken, a predstavené zásadné atribúty typického zákazníka. Treťou analýzou bude analýza priamej konkurencie značky v rámci príslušného segmentu profesionálnej vlasovej kozmetiky. Na záver budú získané poznatky využité ku tvorbe komplexnej SWOT analýzy značky Redken. Významnou časťou zdrojových informácií sú interné zdroje, keďže autorka pracuje v divízii profesionálnych produktov spoločnosti L'Oréal.

Nadobudnuté zistenia budú následnej využité k tvorbe samotnej stratégie. Posledná kapitola predstaví koncept danej stratégie, a jednotlivé kroky vedúce k naplneniu stanovených cieľov. Záver práce prinesie zhrnutie poznatkov, a prípadné limitácie práce.

Je potrebné uviesť, že neboli využité všetky zdroje literatúry uvedené v téze diplomovej práce, a to z dôvodu dostatočného nadobudnutia informácií z inej odbornej literatúry.

## **Teoretická časť**

### **1 B2B vs. B2C marketing**

B2B (*business to business* model), teda firemný trh, tvoria všetky spoločnosti, ktoré nadobúdajú tovar či služby, a následne ich využívajú k produkcii ďalších výrobkov a služieb, ktoré sú predávané, dodávané, alebo prenajímané iným stranám. B2B trh má podobu oligopolu, pretože ponuka aj dopyt sú výrazne zúžené, a tým pádom existuje na trhu menší počet väčších odberateľov (Kotler a Keller 2007). Komunikačné procesy modelu sú často individualizované a zahŕňajú priamy ľudský kontakt. Nákupný proces je zároveň zložitejší a fragmentovaný, no vedie k vytvoreniu užšieho vzťahu s kupujúcim subjektom (Glanfield 2018).

B2C (*business to consumer* model) predstavuje obchodný model, kde spoločnosť predáva tovar priamo konečnému spotrebiteľovi. Aktuálne značne rozšírené aktivity B2C realizované prostredníctvom internetových obchodov či aplikácií sú označované pojmom e-commerce. (Kotler a Armstrong 2014). Komunikácia spojená s týmto modelom je prevažne masová, uskutočňovaná pomocou hromadných kampaní, ktoré sú podporované sociálnymi sieťami a digitálnymi nástrojmi (Glanfield 2018). Dôležitou súčasťou B2B marketingu býva emočný aspekt komunikácie (Baxter 2017).

Niektorí autori tvrdia, že rozdiely medzi B2B a B2C segmentom nie sú významné, a nezaslúžia si osobitnú pozornosť v rámci rozvoja marketingových konceptov (Coviello a Brodie 2001). Primárne sa však pozornosť na akademickej pôde ubieha smerom k B2C segmentu. Množstvo odborníkov tvrdí, že prostredie B2B nie je dostatočne akademicky prebádané, a je mu venovaná malá pozornosť napriek veľkým rozmerom a obratom v danom segmente (Cortez a Johnston 2017, Leek a Christodoulides 2011). Väčšina výskumov sa teda sústreďuje na B2C oblasť. Analýza ukázala, že z takmer 18 tisíc publikovaných článkov v marketingových žurnáloch sa len necelých 6,7 % článkov venovalo problematike B2B segmentu, a výskum v rámci B2C je teda výrazne početnejší (LaPlaca a Katrichis 2009).

Tento trend, kedy sa odborníci zaoberajú intenzívnejšie B2C segmentom môže byť

vysvetlený napr. faktom, že celkový počet zákazníkov v B2B segmente je nižší, a preto sa tento model týka nižšieho počtu ľudí (Cortez a Johnston 2017). Potenciálnym zákazníkom je v B2B obmedzený počet firiem, zatiaľ čo B2C zákazníkov môže byť oveľa vyššie množstvo. To autori (Ibid) demonštrujú na príklade firmy Exxon Mobil, ktorá má okolo 6000 zákazníkov v sfére B2B, ale milióny bežných zákazníkov. B2B zákazník však zvykne generovať omnoho vyššie obraty, než zákazník na spotrebiteľskom trhu. Pre výrobcu má preto takýto zákazník vyššiu cenu.

## **1.1 Nákupný proces na jednotlivých trhoch**

B2B model sa od B2C konceptu v rámci nákupného procesu líši v mnoho aspektoch. Primárnym rozdielom je subjekt z ktorého strany plyní dopyt – firma v B2B, vs. zákazník ako jednotlivec v B2C (Cortez a Johnston 2017). Zásadnými rozdielmi sú tiež jednak množstvo stakeholderov zainteresovaných v procese, či celkový nákupný proces (Hall 2017).

Nákupný proces v B2B sektore je omnoho komplexnejší, a pozostáva z množstva menších krokov a procesov, ktoré predchádzajú finálnemu nákupu. Vo všeobecnosti, zisky v B2B segmente tvorí menšie množstvo veľkoobjemných nákupov, zatiaľčo B2C tvorí vysoké množstvo jednotlivých zákazníkov s hodnotovo menšími nákupmi. Nákupné riziko je preto pre nákupcu v B2B segmente vyššie, a potenciálny vplyv nákupného rozhodnutia daného subjektu je omnoho významnejší než v B2C (Glanfield 2018).

### **1.1.1 Marketing funnel**

Pojem *marketing funnel* označuje konverznú cestu zákazníka, ktorý sa pohybuje smerom k nákupu konkrétnej služby či produktu. Rozhodovací proces začína v najširšom mieste funnelu, kde potenciálny zákazník začína. Spodná a najužšia časť tzv. lieviku predstavuje zákazníkov, ktorý konverznú cestu dokončia. Tvar obráteného trojuholníka znázorňuje postupné odpadávanie ľudí, ktorí nákupný proces nedokončia (Dierks 2017).

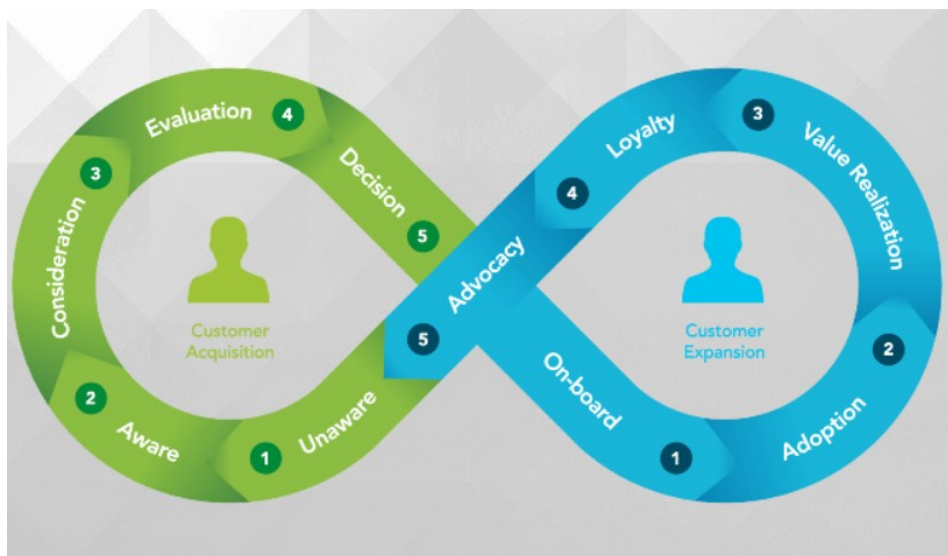


Obrázok 1: Klasický marketingový funnel – model AIDA (Batesole 2020)

Tento proces znázorňuje model AIDA, ktorý štandardne tvoria štyri kroky: *awareness/attention* (pozornosť), *interest* (záujem), *desire/consideration* (túžba), *action* (akcia). Prvý krok sa sústreďuje na upútanie pozornosti potenciálneho zákazníka, a jeho cieľom je ponúknuť riešenie zákazníkovho problému, a vymedziť sa svojimi unikátnymi aspektmi voči konkurencii. Vo fáze záujmu začína zákazník zisťovať informácie o produktoch či službách. Nasledujúcim krokom je túžba, kde zákazník zvažuje možnosti, a prípadne aktívne značku porovnáva s konkurenciou. Finálnou fázou je akcia, kde dochádza k uskutočneniu nákupu (Batesole 2020).

Tento tradičný model však bol postupnou premenou nákupných zvykov doplnený o ďalšie kroky. Predovšetkým rozvojom marketingových nástrojov a nástupom rozličných sociálnych sietí sa zvýraznila dôležitosť budovania vzťahu značky so zákazníkom. Experti preto kladú dôraz aj na fázu po uskutočnení nákupu (The Pedowitz Group 2021, McKinsey 2009). Zákaznícka skúsenosť po zakúpení produktu či služby formuje komplexný názor a ďalšie rozhodovanie o nákupe v danej kategórii. Budovanie lojality v aktuálnom vysoko konkurenčnom prostredí vedie nielen k opakovanému nákupu, ale zároveň značke môže zabezpečiť odporúčanie zo strany zákazníka ďalším potenciálnym zákazníkom, tzv. *word-of-mouth* (McKinsey 2009).





Obrázok 2: Rozšírený model AIDA o post-nákupnú fázu (Pedowitz Group 2021)

Marketingový funnel v B2B a B2C sfére sa líši predovšetkým dĺžkou trvania nákupného procesu. Čas strávený rozhodovaním je v B2B výrazne dlhší. Navyše potenciálny zákazník sa v B2C nákupnom procese pohybuje samostatne, pričom v B2B modeli klienta sprevádza často konkrétna osoba, napr. obchodný zástupca. Táto osobná interakcia v B2B je ďalším rozdielom, keďže B2C nákupný proces sprevádza nepriamy kontaktný prostriedok, ako napr. webová stránka, či maloobchodný zamestnanec (Batesole 2020).

### 1.1.2 Zásadné odlišnosti nákupného procesu

Medzi základných stakeholderov, ktorí bývajú súčasťou B2B nákupného procesu, patrí samotná firma alebo právnická osoba; konkrétny subjekt – individuálny zákazník reprezentujúci firmu; a následne cieľový zákazník, ktorý produkt využije alebo kúpi (Baxter 2017). Prípadne vo firmách väčších rozmerov tvorí nákupný proces ešte viacero subjektov. Johnston a Cortez (2017) uvádzajú, že priemerný počet takýchto subjektov je štyri – v porovnaní s B2C segmentom, kde rozhoduje jediný subjekt v podobe zákazníka.

V kaderníckom biznise tieto funkcie stelesňuje v prvom rade kadernický salón, ako zastrešujúci odberateľ; následne konkrétny majiteľ salónu alebo kaderník nakupujúci produkty; a koncového zákazníka predstavuje klient v salóne využívajúci kadernícke služby, alebo nakupujúci vlasové produkty. B2C nákupný proces zahŕňa naopak typicky jednu osobu.

Tzv. nákupca, reprezentujúci subjekt B2B, ktorý uskutočňuje nákup, je odhliadnuc od komplexnosti procesu úplne odlišný od klasického zákazníka v B2C procese. Webster a Keller (2004) tvrdia, že primárny rozdiel predstavuje predovšetkým obmedzený rozpočet daný firmou, a motivácia zisku.

Baxter (2017) uvádza, že nákup v rámci B2B biznisu neprebíha skrz emócie, ako bežný nákup spotrebiteľa, a omnoho viac sa sústreďuje na profesionálne metriky. Argumentom pre toto tvrdenie je napr. fakt, že takéto nákupy nebývajú impulzívne, teda uskutočnené na základe reaktívneho správania. Hall (2017) však argumentuje, že to však môže byť prípad aj B2B obchodovania, špeciálne čo sa týka majiteľov tzv. *small businesses*, takže drobných podnikateľov. Tento typ subjektov je v kontexte kadernického biznisu častý, a preto nie je možné úplne vyvrátiť naratív, že B2B nákup v kaderníckom prostredí nie je sprevádzaný emočnými impulzmi.

Na zakupovaný tovar alebo službu sa tiež nahliada iným spôsobom – predovšetkým musí napĺňať potreby danej firmy. Zároveň nákup v B2B nie je anonymný, naopak, v rámci tohto procesu predávajúca spoločnosť ostáva s nakupujúcim subjektom v osobnom kontakte za účelom ďalšej komunikácie – spätnej väzby a ďalšieho nákupu do budúcnosti (Ibid). Gillin a Schwartzman (2011) tvrdia, že po uskutočnení nákupu je nevyhnutné aby bol naviazaný dialóg a zdôrazňujú potrebu budovania dôvery, čo potvrdzuje aj spomínaný rozšírený marketingový funnel. Biznis v tejto sfére sa totiž uskutočňuje so subjektmi, kde je prítomná dôvera, ktorá sa prehľbuje práve komunikáciou. Spôsob a tón komunikácie má byť práve z tohto dôvodu podľa Glanfielda (2018) silne individualizovaný, osobnejší, a konkrétnejšie cielený. Vhodnou komunikáciou a budovaním vzťahov od samého začiatku je možné nadviazať a udržiavať so stakeholdermi kognitívne a afektívne väzby (Lynch a Chernatony 2004).

## **1.2 Branding v B2B**

Americká marketingová asociácia definuje značku ako pojem, označenie či symbol pre identifikáciu tovaru a služieb a zároveň odlišenie od konkurenčných produktov (Glanfield 2018). Park a MacInnis (2016) dodávajú, že k tomu, aby značka dokázala odlíšiť daný

produkt od konkurencie, musí disponovať hodnotou. Autori (Ibid) na základe tohto faktu poupravujú definíciu značky ako hodnoty generujúcu entitu. Tieto hodnoty musia byť relevantné rovnako pre zákazníkov ako pre danú spoločnosť, ktorá značku vytvára.

Branding môže mať pozitívny vplyv na vnímanú kvalitu produktu alebo služby. Zároveň slúži ako poskytovanie identity produktu, konzistentného obrazu a jedinečnosti. Konkrétnymi nástrojmi dokáže branding ovplyvniť vnímanie zákazníka, a doceliť požadovaný obraz. Týmto spôsobom napomáha značkám vo vysoko konkurenčnom prostredí stanoviť cenu za produkt alebo službu oproti zvyšným subjektom na trhu (Glanfield 2018).

Silný branding je obzvlášť dôležitým aspektom ak značka rozširuje svoje pôsobenie napr. na nový typ trhu, a uplatňuje tzv. brand extension (Liu 2017). Konzistentné budovanie žiaduceho imidžu môže výrazne zjednodušiť proces prenikania na nový trh.

### **1.3 Brand extension**

Brand extension – rozšírenie alebo tzv. pretiahnutie značky predstavuje samostatnú marketingovú stratégiu. Táto stratégia umožňuje firmám využiť už existujúci vybudovaný imidž a hodnotu značky, ktoré sa vyvíjali roky, a rozšíriť tieto znalosti do novej kategórie produktov. Jedná sa napr. o preniknutie B2B značky na B2C trh.

Brand extension predstavuje dôležitý strategický nástroj, vďaka ktorému dokáže firma vyrásť a rozšíriť svoju zákaznícku základňu. Rozšírenie marketingovej stratégie v zmysle preniknutia na nový trh však vyžaduje dôslednú prípravu, hlbokú znalosť daného produktového trhu a obchodných vzťahov, či konkurenciu, ktorá sa v novom sektore môže líšiť (Liu 2017).

## 2 Strategické riadenie firmy

Cieľom vytvorenia stratégie spoločnosti nie je len krátkodobý a dočasný úspech, ale najmä zabezpečenie úspechu v dlhodobom horizonte. Ako uvádza Fotr a kol. (2020), firma, ktorá chce byť aj v nadchádzajúcom období úspešná, doň nemôže vstupovať nepripravená.

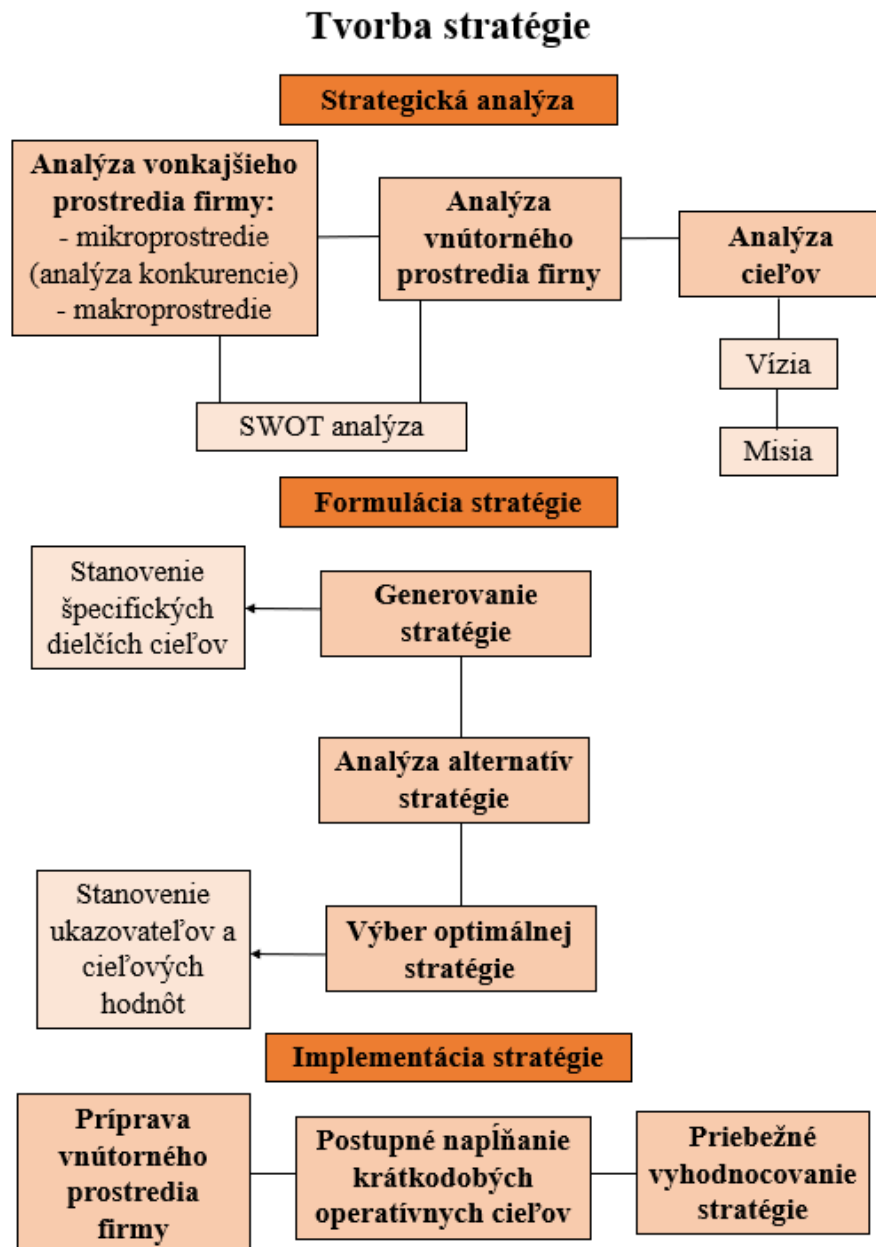
Stratégia predstavuje určitú schému postupu, ktorý načrtá ako je možné v aktuálnej situácii a podmienkach dosiahnuť vytýčené ciele. Marketingové stratégie naberajú strategický rozmer v momente, ak sa pri plánovaní budúcich činností sústredia na vymedzenie a špecifikáciu budúcich zákazníckych potrieb (Horáková 2003).

Vytýčenie stratégie je nevyhnutnou súčasťou každého úspešného podniku. K formulácii napomáha súbor činností a rozhodnutí nazývaný strategický riadiaci proces. Strategické marketingové plánovanie predstavuje určitý rámec, ktorý vytvára priestor pre stanovenie konkrétnych marketingových plánov (Ibid).

Strategické riadenie firmy má na starosti vrcholový manažment, ktorý vykonáva zásadné strategické rozhodnutia. Tie ovplyvňujú kompletne smerovanie firmy a zároveň jej marketingovú činnosť. Manažment však musí dbať na to, aby všetky podniknuté kroky boli v dlhodobom súlade s poslaním firmy, cieľmi, no zároveň musí brať ohľad na disponibilné zdroje a prostredie, v rámci ktorého firma pôsobí (Jakubíková 2013).

Fotr a kol. (2020) kladie v kontexte súčasnej situácie v spoločnosti výrazný dôraz na inovácie. Tempo, akým je aktuálne nutné reagovať na zmeny, sa časom zrýchľuje. Tlak na promptnú realizáciu zmien preto zvyšuje nutnosť rýchleho zavádzania funkčných riešení.

Proces tvorby stratégie pozostáva z troch zásadných krokov, ktorými sú analýza situácie, formulácia stratégie, a jej následná implementácia. Tento priebeh a jeho jednotlivé dielčie kroky znázorňuje graf nižšie. Nasledujúce podkapitoly sú ďalej venované rozboru jednotlivých fáz.



Obrázok 3: Jednotlivé kroky tvorby stratégie (Vlastné spracovanie, podľa Jakubiková 2013)

## 2.1 Strategická analýza

Neoddeliteľnou súčasťou procesu tvorby stratégie je dôkladná analýza súčasnej situácie podniku. Strategická analýza predstavuje základ pre strategické plánovanie. Spočíva v hodnotení faktorov vonkajšieho prostredia, a vnútropodnikových faktorov. Jej hlavným cieľom je identifikovať a vyhodnotiť fakty, ktoré sú relevantné z hľadiska formulácie

stratégie (Grasseová 2010).

Tento aspekt sa často úplne opomína, alebo podceňuje, a práve to býva príčinou zlyhania stratégie. Analytická fáza je súčasťou tzv. plánovacej etapy v rámci strategického marketingového procesu. Strategickú analýzu je vhodné uskutočniť ako jeden z prvých krokov, pretože získané informácie môžu mať zásadný vplyv na prvky strategického riadenia. Závěry strategickkej analýzy nám musia odpovedať na dve hlavné otázky – kde sa aktuálne nachádzame, a kam chceme smerovať (Ibid).

Dess a kol. (2021) identifikujú tri zásadné oblasti, ktoré je vhodné pred formuláciou stratégie analyzovať – vonkajšie prostredie firmy, vnútorné prostredie firmy, a napokon ciele.

### **2.1.1 Analýza vonkajšieho prostredia firmy**

Podľa Horákovej (2003) funguje podnik ako živý ekonomický organizmus. Je obklopený dynamickým prostredím, ktoré má vplyv na jeho pôsobenie, a zároveň ovplyvňuje reakcie podniku. Súčasné prostredie je vysoko premenlivé – v aktuálnom globalizovanom svete sa mení životný štýl zákazníkov, vplyvom čoho sa mení zákaznícke spotrebné správanie a ich potreby. Vysoko konkurenčné prostredie spôsobuje zmeny v technologických postupoch. Firmy, ktoré chcú v tomto prostredí uspieť, musia byť flexibilné a reaktívne.

Analýza vonkajšieho prostredia napomáha monitorovať okolité prostredie a konkurenciu. K tejto analýze sa najčastejšie využíva PESTLE analýza, analýza konkurencie v odvetví a situačná analýza (Grasseová 2010).

**Analýza PESTLE** slúži k preskúmaniu marketingového makroprostredia, ktoré zahŕňa okolnosti a faktory ovplyvňujúce fungovanie podniku. Jedná sa však o sily, ktoré podnik nie je schopný svojimi aktivitami meniť (Jakubíková 2013). Na tieto faktory, ktoré stoja mimo kontroly podniku je však vhodné sa pripraviť, a čo najlepšie sa im prispôbiť (Lošťáková 2005). Model PESTLE štandardne tvoria nasledujúce aspekty: politické, ekonomické, sociokultúrne (sociálne), technologické, legislatívne a ekologické faktory. Jedná sa teda o širokospektrálnu analýzu, kde niektoré faktory predstavujú hmotné, a iné nehmotné

vplyvy (Jakubíková 2013).

### 2.1.2 Analýza vnútorného prostredia firmy

K vnútornej situácii podniku sa vzťahujú silné a slabé stránky firmy, a jej hodnotový reťazec. Identifikácia týchto faktorov môže významne pomôcť v určení budúceho smerovania podniku, a to sústredení sa na silné stránky, a zapracovaním na slabých stránkach. (Horáková 2003).

**Analýza SWOT** je metódou kombinovanej analýzy vonkajšieho aj vnútorného prostredia podniku. Je súčasťou situačnej analýzy, a slúži k základnej identifikácii súčasného stavu podniku. Predstavuje vnútornú analýzu podniku – silné stránky (*strengths*) a slabé stránky (*weaknesses*); a zároveň rozbor faktorov vonkajšieho prostredia v podobe príležitostí (*opportunities*) a hrozby (*threats*) (Grasseová 2010).

### 2.1.3 Analýza cieľov

V rámci **analýzy cieľov** je vhodné stanoviť víziu a misiu danej spoločnosti. Ich definíciu uľahčuje usporiadanie hierarchie cieľov, od širokých a všeobecných až po špecifické merateľné strategické ciele.

**Misia**, alebo poslanie podniku, prezentuje komplexnejší súbor cieľov organizácie, ktorý identifikuje účel a široký zmysel poslania podniku, a konkurenčnú výhodu (Dess a kol. 2021).

Primárnym poslaním podniku je uspokojovanie zákazníckych potrieb. Zároveň, konkrétne znenie by malo jasne definovať hlavný dôvod existencie podniku (Jakubíková 2013).

**Vízia** predstavuje formuláciu organizačných cieľov pomocou silných mentálnych obrazov, resp. predstavenie dlhodobých cieľov firmy, ktoré sa sústreďujú na smer, ktorým sa podnik chce posúvať a vyvíjať (Dess a kol. 2021).

## 2.2 Formulácia stratégie

Po dôkladnej analýze faktorov nasleduje fáza formulácie stratégie. Tá zahŕňa formuláciu žiaduceho cieľového stavu firmy na konci plánovacieho horizontu, a zároveň predpokladané postupy vedúce k jeho dosiahnutiu (Fotr a kol. 2020).

Grasseová (2010) uvádza, že pre dosiahnutie strategického cieľa je nutné stanoviť niekoľko špecifických cieľov, ktoré predstavujú akési míľniky na ceste k vyššiemu cieľu. Zároveň by mali splňovať zásadu SMART, čo znamená, že sú jednoznačné, merateľné, akceptovateľné pre tých, ktorí sa podieľajú na ich dosahovaní, reálne, a časovo ohraničené. Tieto kroky dohromady vedú k nastaveniu strategického smeru. V súčasnosti dochádza k modifikácii pravidla SMART na SMARTER, ktorý dopĺňa nutnosť prihliadania k etickej stránke podnikania, a zároveň zameranie sa na dostupné zdroje (Jakubíková 2013).

Ďalším dôležitým aspektom je stanovenie ukazovateľov a cieľových hodnôt. Pomocou ukazovateľov je možné priebežne monitorovať a vyhodnotiť postup dosahovania stanovených cieľov (Grasseová 2010).

K dosahovaniu stanovených cieľov vedú konkrétne činnosti a procesy. Tieto kroky sa v rámci formulovania stratégie nazývajú strategické akcie (Ibid). Vyznačujú sa tým, že nie sú bežnou súčasťou každodenných procesov. Konkrétne strategické akcie sa jednotlivou priradujú k špecifickým cieľom. Dohromady tak vytvárajú stratégiu stanovujúcu dosiahnutie cieľov a vízie.

Dôležitým krokom je príprava alternatívnych stratégií. Konkrétnou podobou môže byť napr. príprava možných scenárov vývoja budúcnosti. Scenáre predstavujú schematický popis prípadných budúcich stavov, a kladú dôraz na možný dopad hlavných neistôt (Fotr a kol. 2020).

Výstupom fázy tvorby stratégie je jasne formulovaná vízia pre dané budúce obdobie, ktorá zahŕňa stanovené dlhodobé ciele. Špecifický strategický plán, ktorý je súčasťou tvorby stratégie, však v sebe zahŕňa aj dekomponované dlhodobé ciele na dielčie krátkodobé strategické kroky. Strategické mapy či stanovené funkčné stratégie takisto bývajú súčasťou



strategického plánu. Takto podrobne spracovaný plán je následne pripravený na implementáciu (Ibid).

## **2.3 Implementácia stratégie**

Fáza implementácie predstavuje ucelený proces, ktorý zahŕňa jednotlivé kroky vedúce k realizácii formulovanej stratégie. Predpokladom pre úspešnú implementáciu je príprava a stanovenie jednotlivých krátkodobých operatívnych cieľov, ktoré vedú k plneniu tých dlhodobých (Ibid). Proces realizácie zároveň podľa Jakubíkovej (2013) uľahčuje dôsledná príprava prostredia vo vnútri firmy. Úlohou manažérov by malo byť vhodne distribuovať pracovné úlohy medzi relevantných pracovníkov, a zároveň ich dostatočne motivovať k dosahovaniu daných stanovených cieľov.

Prostredie podniku je dynamické a neustále premenlivé. Z tohto dôvodu je potrebné priebežne sledovať a prípadne reagovať na jeho vývoj a premeny. Stratégia môže byť preto aj v tejto finálnej fáze implementácie variabilná a teda prispôbovaná nevyhnutným zmenám v reálnom čase.

Súčasťou implementačnej fázy je zároveň aj priebežné vyhodnocovanie stratégie. Cieľom je zisťovať, či sa prebiehajúce operácie odohrávajú v súlade so stanovenými cieľmi.

## **3 Kozmetický trh**

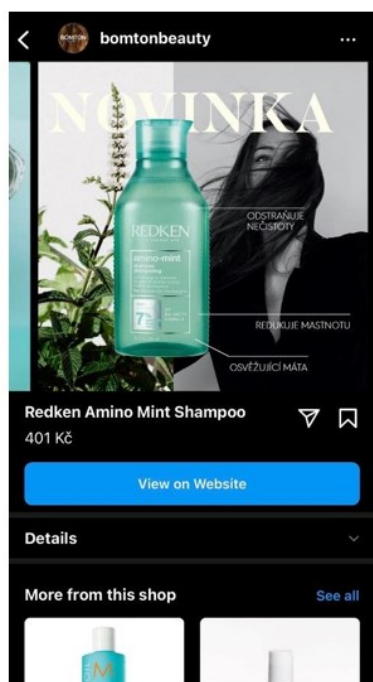
Za posledné roky zaznamenáva kozmetický priemysel vzostup. Zásadnými faktormi sú vznik nových nezávislých značiek, no primárne rast popularity sociálnych médií. Beauty odvetvie predstavuje dynamické a rýchlo vyvíjajúce sa prostredie. To reflektuje aj presun kozmetiky z lesklých stránok magazínov do online prostredia.

Rast trhu v oblasti kozmetiky od roku 2020 prirodzene spomalila pandémia. Podľa Business

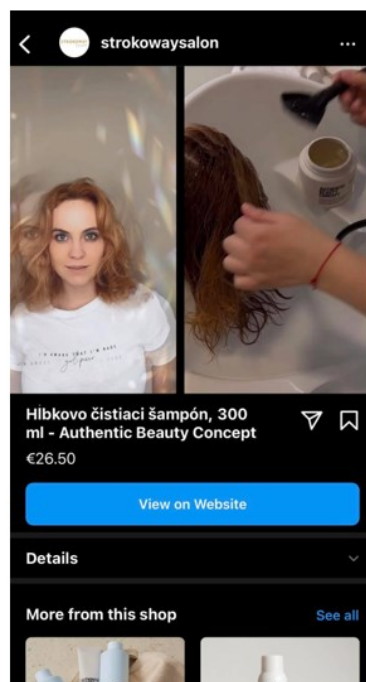
of Fashion (2021), lockdowny zapríčinili pokles z historicky vysokých tržieb vyše 538 miliárd dolárov v roku 2019, na 458 miliárd v roku 2020. Najväčší prepád zaznamenala dekoratívna kozmetika, či parfémy, keďže väčšinu času ľudia trávili doma, a tieto produkty nevyužívali. Oblasť vlasovej kozmetiky – vlasová starostlivosť a vlasové farby, však zaznamenali aj v pandemickom roku 2020 rast. To je spôsobené vzostupom tzv. self-care trendu, teda starostlivosť o seba samého, ktorý sa v pandémie dostal do popredia.

Rok 2021 priniesol podľa odhadov odborníkov v oblasti kozmetiky celosvetový obrat 518 miliárd dolárov, a očakáva sa, že v roku 2022 čísla prevýšia tržby z obdobia pred pandemiou (Business of Fashion 2021). Relatívna stagnácia a pokles zapríčinený globálnou pandemickou krízou teda spôsobili len dočasné pozastavenie rastúcej tendencie. Kozmetický priemysel sa pomerne rýchlo otriasol a opäť zaznamenáva rozmach. Tento pozitívny trend je mimo iného zapríčinený aj presunom beauty sektoru do e-commerce. Ako už bolo spomenuté, postupná transformácia do digitálneho prostredia prebiehala už posledné roky, no pandémia tento trend ešte akcelerovala. Spoločnosť L'Oréal, pod ktorú patrí značka Redken, podala vyjadrenie, že jej cieľom je aby 50 % objemu tržieb tvorili digitálne kanály (Brainstation 2020).

Rozširovaniu online nákupného prostredia napomáha spomínaná expanzia sociálnych sietí, ktoré sú často využívané k propagácii, a najnovšie aj k predaju kozmetických výrobkov. Jedná sa o tzv. *social commerce*. Pojmom social commerce je označovaný online priestor sociálnych sietí, ktorý vytvára ekonomickú hodnotu tým, že uľahčuje prístupnosť k webovej stránke pomocou špecifických digitálnych nástrojov. Zároveň je pre zákazníkov lákavý, keďže im umožňuje vykonávať na týchto platformách priamu interakciu so značkou (Stephen a Toubia, 2010).



Obrázok 4: Příklad Social commerce (zdroj: Instagram 2022)



Obrázok 5: Příklad Social commerce 2 (zdroj: Instagram 2022)

Kozmetické produkty zároveň predstavujú relatívne nenáročný tovar z hľadiska presunutia do e-commerce prostredia, nakoľko napr. od luxusných módnych domov predávajúcich doplnky a oblečenie, ktoré stoja predovšetkým na kamenných predajniach a in-store zážitku zákazníka. Ako sa ukazuje, práve luxusné značky sú zároveň hnacím motorom rozmachu kozmetického priemyslu. Luxusné módne značky v pandémie rozšírili svoje portfólio o beauty produkty, a na tento sektor sa sústreďujú čoraz intenzívnejšie (Business of Fashion 2021). Takýto krok možno považovať za ideálny ťah navyšovania obratu bez toho, aby módne domy svoje značky devalvovali (napr. výpredajmi).

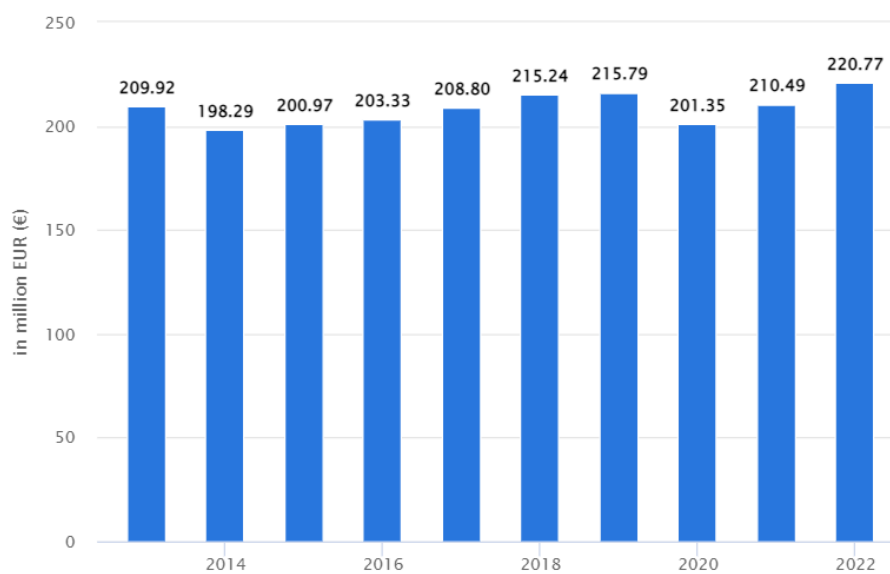
Tento fenomén môže byť vysvetlený javom, ktorý sa nazýva *lipstick effect*. Spočíva v potrebe zákazníkov nakupovať luxusný tovar aj v období krízy. Ak je však ekonomika v recesii, spotrebitelia siahajú po dostupnejších produktoch z luxusného segmentu, akým je napr. rúž luxusnej módnej značky. Zákaznícky pôžitok je naplnený, a zároveň spotrebiteľ utratí menej, než keby siahol napr. po drahej kabelke (Agarwal 2020).

Svetový kozmetický priemysel možno označiť za vysoko fragmentovaný trh so širokým spektrom značiek, a teda vysokou konkurenciou. Zákazníci majú na výber zo širokej škály produktov, a menší výrobcovia sa preto snažia sústreďovať na špecializované produkty, aby vo vysoko konkurenčnom prostredí mali šancu uspieť. Len za rok pribudne na trh viac než 43 tisíc nových skincare produktov, a číslo sa priamoúmerne zvyšuje (Facebook EMEA 2020).

### 3.1 Lokálny vlasový kozmetický trh

Ako uvádza Jones (2010), kozmetický priemysel tvorí aj odvetvie produktov s vlasovou starostlivosťou. Vlasy tvoria podstatnú časť celkového vzhľadu žien. Už historicky sú vlasy spájané s emocionálnymi a sexuálnymi konotáciami.

Vlasový kozmetický trh spadá do segmentu osobnej starostlivosti, čo predstavuje najširšie odvetvie v rámci celého trhu s kozmetikou. Statista (2022) uvádza, že lokálny český trh s vlasovou starostlivosťou bude dosahovať v roku 2022 tržby takmer 221 miliónov eur, čo predstavuje historicky najvyšší obrat. V pomere k celkovému počtu obyvateľov to predstavuje útratu okolo 20,56 eur na osobu.



Obrázok 5: Graf vývoja trhu vlasovej starostlivosti v Česku (zdroj: Statista 2022)

Štúdia Ipsos (2021) bližšie predstavuje typického českého zákazníka vlasového trhu. Až 98 % žien navštevuje kadernícke salóny minimálne raz ročne. Väčšina z nich predstavuje pravidelných zákazníkov. Až 60 % respondentov uviedlo, že salóny navštevujú s frekvenciou minimálne raz za 3 mesiace.

Čo sa týka nákupných zvykov v rámci vlasového segmentu, zákazníci sú čoraz informovanejší a vďaka tomu sa menia aj ich nákupné zvyky. Za posledné roky postupne klesá popularita supermarketov či drogérií ako miesta nákupu vlasových produktov. Tento pokles bol zaznamenaný predovšetkým na úkor e-shopov, ale aj salónov, či profesionálnych obchodov. Frekvencia nákupov ostáva za posledné roky stabilná. Bežný zákazník nakupuje produkty vlasovej starostlivosti raz za jeden alebo dva mesiace (54 % zákazníkov). Priemerný zákazník využíva na domácu starostlivosť 3 základné produkty – šampón, kondicionér, a medzi tretí produkt patrí najčastejšie vlasová maska, olej, či osviežujúci produkt typu suchý šampón (Ibid).

### **3.2 Trend clean beauty**

Jedným z výrazných trendov súčasnosti je tzv. trend *clean beauty*. *Clean beauty* trend sa zameriava na aktívne čisté látky, ktoré prinášajú účinné benefity. Na chemické látky nahliada ako na vysoko účinné, a prináša zákazníkom osvetu, že neprírodné zložky obsiahnuté v kozmetike nie sú škodlivé, práve naopak. Tento názorový prúd spopularizovala v kozmetickom odvetví primárne spoločnosť Deciem, s úspešnou značkou The Ordinary, ktorá sa postupom času masovo rozšírila. The Ordinary stojí na čisto chemických látkach, kde produkty pripomínajú laboratórne fľaštičky s pipetou, a na obale majú obsiahnutú informáciu o výške percent účinnej chemickej látky, a po týchto látkach sú aj samotné produkty pomenované (Deciem 2022). Experti hovoria o výraznom vzostupe tzv. *skintellectual* zákazníkoch, ktorí sú v oblasti kozmetiky dobre informovaní (Hermans 2020).

Spoločnosť je čím ďalej tým lepšie edukovaná, a konkrétne známe aktívne látky nielen pozná, ale aj vyslovene vyhľadáva. Komunikačná edukačná stratégia je zároveň pre značky

výhodná, a má preukázateľný efekt na zákazníkov. Podľa štúdie Conductor (2017), značky, ktoré vytvárajú edukačný obsah, zvyšujú pravdepodobnosť nákupu svojich produktov o 131 %.

Ako uvádza Morosini (2022), čoraz populárnejšími v oblasti influencerov sa stávajú chemickí odborníci na kozmetické prípravky. Beauty influencerov, ktorí na sociálnych sieťach prezentovali návody na make-up líčenie, a rozbaľovali nové produkty, nahradili experti na kozmetiku. Svoj obsah stavajú na odborných informáciách, a svoje publikum edukujú o aktívnych chemických látkach, akým spôsobom ich kombinovať s cieľom dosiahnutia čo najlepšieho výsledku, apod. Výskum ukazuje, že 56 % užívateľov sociálnych sietí preferuje sledovanie obyčajných ľudí, ktorých príspevky sa týkajú každodenného života pred celebritymi influencerami. 29 % užívateľov dodáva, že najradšej sleduje obsah tzv. expertov na konkrétnu problematiku (Venticinque 2021). Tento obsah je zároveň dôveryhodnejší, špeciálne pre mladú generáciu užívateľov (Morosini 2022).

## **4 Predstavenie značky**

Redken je pôvodom americká značka založená v roku 1960 v Kalifornii pod názvom Redken Laboratories Inc. (Jones 2010). Kaderník a kozmetický chemik Jheri Redding a herečka Paula Kent založili spoločne v Los Angeles firmu Redken (názov bol odvodený od prvých troch písmen ich priezvisk). Táto spolupráca prirodzene vyplynula z problému, s ktorým sa Kent počas svojej kariéry potýkala. Časté farbenie a chemické úpravy jej jemných vlasov spôsobovali na jej pokožke ťažké alergické reakcie. Lekári jej však neboli schopní pomôcť, a taktiež sa stretávala s nepochopením u kaderníkov. Uvedomila si absenciu profesionálnych prípravkov v kaderníckom priemysle, a zároveň nutnosť vzdelávania kaderníkov. S touto víziou následne založili spolu s Reddingom značku Redken (Interný zdroj).

Značka Redken vznikla na troch základných princípoch, ktoré uplatňuje dodnes (Ibid):

- Prípravky obsahujúce mierne kyslé pH
- Obsah proteínových polypeptidov
- Profesionálna expertíza – používanie produktov výhradne na odporúčanie profesionálnych kaderníkov

Redken sa postupne sústredil na intenzívne vzdelávanie kaderníkov. Cieľom bolo sprofesionalizovať salónny biznis a naučiť kaderníkov o chemických procesoch prebiehajúcich vo vlase. V počiatkoch profesionálneho kadernického biznisu nebol tento biznis vysoko profitabilný. V roku 1971 len 5 % celkového trhu s vlasovou kozmetikou tvorili kadernícke salóny. Boli však neoddeliteľnou súčasťou odvetvia vlasovej starostlivosti pre vývoj a testovanie nových typov produktov (Jones 2010).

Značka patrí v Česku pod spoločnosť L'Oréal, konkrétne do divízie profesionálnych produktov – PPD. Svetová spoločnosť L'Oréal kúpila značku Redken v roku 1993 za odhadovanú cenu približne 200 miliónov dolárov (Ibid). Stratégia značky bola pozmenená princípmi a technológiami spoločnosti L'Oréal. Následne značka čiastočne zmenila imidž a Redken presunul svoju centrálu do New Yorku. Došlo aj k zmene názvu a Redken sa stal Redken 5th Avenue NYC (Redken 2022).

#### **4.1 Portfólio značky**

Portfólio značky Redken tvoria štyri hlavné kategórie – coloration, haircare, styling a pánsky rad produktov. V tejto podkapitole budú dané kategórie lokálneho trhu špecifikované.

Kategóriu coloration tvoria profesionálne produkty na farbenie vlasov určené výhradne pre salóny. Spadajú sem demi-permanentné farby (Shades EQ rad), permanentné farby (Color Gels Lacquers, Chromatics, Blonde Idol), odfarbovacie systémy (Flash Lift), a produkty určené k technickej službe na salóne (Acidic Concentrates).

Haircare, teda vlasová starostlivosť, zahŕňa technické balenia šampónov a kondicionérov určené pre salóny (nazývané aj back-bar produkty), a zároveň retail balenia produktov určené pre zákazníkov na domácu starostlivosť. Aktuálne portfólio tvorí 12 produktových rád, ktoré sú určené k rôznym vlasovým potrebám. Typy produktov sú rôznorodé a okrem šampónov a kondicionérov portfólio zahŕňa špeciálne produkty na rast vlasov, vlasové masky, bezoplachové krémy, vlasové oleje apod.

Kategória Redken stylingu je rozdelená do viacerých skupín podľa funkcie produktov – upraviteľnosť vlasov, vlasové laky, dodanie objemu, textúra vlasov, ochrana pred teplom apod.

Pánsky rad sa nazýva Redken Brews. Tento segment tvoria produkty pánskej vlasovej starostlivosti (šampóny), produkty na pleť a fúzy, a napokon stylingové pánske produkty.

## **4.2 Zasadenie do aktuálnej situácie a trendov**

Značka Redken je na trhu už vyše 60 rokov. Ako bolo spomenuté už v kapitole pojednávajúcej o kozmetickom trhu, tento sektor sa neustále vyvíja a menia ho aktuálne globálne trendy. Preto je nutné pozrieť sa na značku Redken komplexne a zo širšieho spektra.

V roku 2021 prešla značka renováciou a mierne pozmenila svoju identitu. Spoločnosť podnikla viaceré kroky s cieľom dosiahnuť ekologicky priaznivejšie fungovanie. Prvým krokom bolo zredukovanie uhlíkovej stopy. Značka presunula svoju výrobu do tovární poháňaných solárnou energiou. Ďalším krokom boli obaly produktov, ktoré sú aktuálne vyrábané z recyklovaných materiálov a taktiež znova plne recyklovateľné. Zároveň sa na výrobu obalov používa výrazne menej plastového materiálu než v minulosti. Účinné látky obsiahnuté v zložení Redken produktov, ako napr. jojobový či argánový olej, sú tiež získavané z udržateľných zdrojov (Interný zdroj).

Značka svoju iniciatívu k udržateľnosti zaviazala aj certifikátom udržateľnosti Cradle to Cradle. Ten predstavuje globálny štandard bezpečnejších a udržateľnejších výrobkov v rámci cirkulárnej ekonomiky (Ibid).

Značka sa v súčasnosti čoraz viac sústreďuje na propagovanie účinných aktívnych látok, ktoré sú obsiahnuté vo vlasovej starostlivosti. Príkladom je napr. účinná látka Centella Asiatica (Cica), či vitamín C, ktoré sú veľmi populárne v oblasti beauty naprieč množstvom produktov. Zloženie Redken produktov je prezentované transparentne a obal produktov



vlasovej starostlivosti obsahuje informáciu o pH hodnote produktov a základné účinné látky.

### **4.3 Hodnoty značky**

Značka Redken má svoje stabilné dlhodobé piliere a detailne prepracovaný koncept, s ktorým konzistentne pracuje už od svojich začiatkov a prispôsobuje mu svoju komunikáciu a aktivity. Filozofia spoločnosti je postavená na troch primárnych hodnotách, ktorými sú inovácia, móda, inšpirácia.

#### **Inovácia**

Už od samých začiatkov značky Redken tvorí veda a vedecký princíp jej zásadné hodnoty. Prvým sloganom značky sa stalo „*Vedou ku kráse*”. Prvým prelomovým patentom sa stala kyslosť farbiacich produktov s pH 4,5-5,5, ktoré zaisťujú prirodzenú pH rovnováhu vlasov a pokožky. Tento princíp dosiahol odstránenie agresívnych reakcií vlasovej pokožky. Aktuálne Redken disponuje viac než 60 patentmi unikátnych technológií (Ibid).

#### **Inšpirácia**

Ďalším stavebným kameňom identity značky je inšpirácia v zmysle vzájomného zdieľania znalostí v kaderníckom odvetví. Redken sa ako jedna z prvých značiek zamerala na vytváranie vzdelávacích programov pre kaderníkov. S touto myšlienkou vznikla aj udalosť Sympozium, ktorá už od roku 1974 pravidelne každoročne zjednocuje profesionálnu kadernícku komunitu s cieľom vzájomného rozširovania praktických znalostí (Ibid).

#### **Móda**

Presun centrály značky na 5th Avenue v New Yorku znamenal aj pozmenenie identity značky. Redken sa začal intenzívnejšie sústreďovať na aktuálne trendy, mestský štýl a nergiu newyorských ulíc. Postupne značka zaujala svoje miesto aj vo svete módy, a stala sa súčasťou svetových fashion weekov organizovaných v Paríži či Londýne (Ibid).

### 4.3.1 Vízia

V rámci svojej vízie Redken používa heslo „*To learn better, earn better and live best*” – lepšie sa vzdelávať, lepšie zarábať, čo najlepšie žiť.

Prvá časť hesla *learn better* symbolizuje práve primárny dôraz značky na vzdelávanie. Na to plynule nadväzuje *earn better*. Kaderníci sú totiž vďaka neustálemu získavaniu nových poznatkov schopní viesť salóny efektívnejšie, čím môžu dosahovať najlepšie možné výsledky, a generovať vyššie tržby. Posledná časť hesla *live best* predstavuje zhrnutie predchádzajúcich dvoch častí hesla – rovnováha vedúca k maximálnej spokojnosti. Redken tak v rámci svojej filozofie spája kreativitu s úspešným biznisom (Ibid).

### 4.3.2 Misia

Za misiu, ktorá v sebe spája zmysel značky, a spôsob, akým sa ho značka snaží dosahovať, možno považovať nasledujúce zdelenie: „*Viesť profesionálnu salónnu komunitu so ziskovými partnerstvami a umeleckou inšpiráciou založenou na vedeckom prístupe k špičkovým produktom na celosvetovej úrovni*”<sup>1</sup>. Dané tvrdenie v sebe jasne a zrozumiteľne zhrňa doposiaľ predstavené hodnoty, ktoré zároveň prepája so zmyslom značky a princípom jej fungovania. Konkrétne prvky však v sebe spája aj slogan často vyskytujúci sa v marketingových materiáloch – „*Založené ženou, poháňané vedou, predpísané profesionálmi.*” (Ibid).

## 4.4 Salon Emotion

V rámci aplikovania vízie a misie značky do praxe je využívaný systém nazývaný *Salon Emotion*, ktorý je využívaný vo všetkých značkách vlasovej kozmetiky z divízie profesionálnych produktov spoločnosti L'Oréal. Program bol vytvorený s cieľom rozvíjať a

---

<sup>1</sup> Preložené z angl originálu: „*To lead a professional salon community with profitable partnerships and artistic inspiration based on the scientific approach to superior products on a worldwide basis*” (Interný zdroj).

profesionalizovať kadernícke odvetvie. Koncept sa sústreďuje na vzdelávanie kaderníkov v oblasti pro-zákazníckeho prístupu. Kaderník by mal do svojho fungovania na salóne implementovať kroky programu Salon Emotion, čím dokáže poskytnúť zákazníkovi unikátny zážitok z návštevy – profesionálnu diagnostiku vlasov pre svojich zákazníkov, či rozšírenie povedomia o svojich službách na salóne apod. Aplikovaním jednotlivých krokov zároveň dokáže zvýšiť tržby salónu.

Salon Emotion predstavuje nástroj tzv. experience marketingu, ktorý stojí na vytváraní zážitkov. Youn-Kyung a Sullivan (2019) tvrdia, že zážitky vyvolávajú emócie, a predstavujú tak dôležitý aspekt pri budovaní vzťahu so zákazníkom. Vo vysoko konkurenčnom prostredí zákazníkom už totiž nestačí len kvalitný produkt či služba. Zákazníci chcú tiež prostredníctvom podpory konkrétnej značky vyjadriť kto sú, a aké vzťahy sú pre nich dôležité.

Program Salon Emotion sa dotýka aj prvkov in-store marketingu. Tento typ marketingovej komunikácie dokáže spestiť fyzické nákupné prostredie, a súčasne zvýrazňuje hlavné atribúty značky. Cieľom in-store marketingu je prilákať zákazníkov do miesta predaja, v tomto prípade salónu, a zvýšiť tak návštevnosť. Priamo v mieste predaja dbá aj o atraktívnu prezentáciu výrobkov či služieb. Následne, vyvolaním pozitívnych emócií usiluje o zvýšenie predaja v rozhodujúcom okamihu nákupu (POPAI, 2013).

Jednotlivé prvky in-store marketingu nadväzujú na tzv. multisenzorický či zmyslový marketing, kedy zákazníci vnímajú miesto predaja pomocou všetkých piatich zmyslov – zrak, sluch, čuch, chuť, hmat. Stimulácia zmyslových receptorov pomáha vytvárať príjemné prostredie, a dokáže tak zabezpečiť osobnejší zážitok (Jiménez a kol. 2019). Pre prostredie kaderníckych salónov sú relevantné všetky zmysly s výnimkou chute.

Salon Emotion pozostáva dohromady zo siedmich krokov profesionálneho servisu v kaderníctve, ktoré majú pomôcť zlepšiť servis. Program ponúka spôsob, ako lepšie pochopiť a zmeniť kľúčové momenty návštevy klienta, a pozitívne tak ovplyvniť jeho zážitok.

Pozostáva z týchto krokov:

1. Výklad – **prilákaj ma**
2. Recepcia – **privítaj ma**

3. Konzultácia a diagnostika – **ohrom ma**
4. Proces (farbenie / umývanie) – **zrelaxuj ma**
5. Technika – **objav ma**
6. Predajňa – **podpor ma**
7. Koniec návštevy – **zaujímaj sa o mňa**



Obrázok 6: Salon Emotion (Biolage 2022)

## 4.5 Branding Redken

Za konkrétne vytváranie hodnôt značky Redken možno považovať riešenie vlasových problémov zákazníkov a uľahčovanie života funkčnosťou prípravkov. Produkty danej značky pomáhajú salónom vďaka vysoko kvalitným produktom poskytovať svojim klientom profesionálne služby. Kvalitné produkty však v dnešnom konkurenčne presýtenom prostredí už nie sú dostačujúce, a značka musí vytvárať vlastné pridané hodnoty.

Redken predstavuje jedného z lídrov na poli profesionálnej vlasovej kozmetiky, a na tomto princípe zároveň stavia svoje hodnoty. Vedeckým princípom a dlhodobou históriou vyše 60 rokov na trhu si Redken buduje imidž vysoko kvalitnej značky, ktorá kombinuje vedu o vlasoch s najnovšími trendmi.

Jedným z prvkov, na ktorých Redken stavia svoju identitu, je aj ženská sila. Youn-Kyung a Sullivan (2019) vyzdvihujú emocionálny branding ako jeden z najefektívnejších nástrojov, vďaka ktorému značka utkvie v pamäti zákazníka. Vyvolanie osobných pocitov a ich prepojenie so značkou, je narozdiel od technických atribútov či iných faktických údajov pre spotrebiteľa zapamätateľné. Emocionálne konotácie teda predstavujú stratégiu, ktorá napomáha vytvárať väzby a budovať lojalitu medzi značkou a zákazníkom.

Ako bolo spomenuté, značku založila v 60. rokoch žena – herečka Paula Kent. Táto skutočnosť je jeden z vyzdvihovaných atribútov značky Redken.

S rebrandingom v roku 2021 značka zakomponovala do svojej novej komunikácie naratív posilňovania postavenia žien. Redken sa sústreďuje na „...oslavu sily a sebavedomia žien, ktoré premieňajú svoje sny v skutočnosť” (Interný zdroj).

Značka na základe tohto naratívu definuje svoj prototyp zákazníčky ako ženu súčasnosti. Tejto žene pripisuje vlastnosti ako **sebestačnosť a ambicióznosť** – „Žena súčasnosti vyjadruje vlastný štýl a individualitu, neriadi sa ostatnými“; **silu** – „Vlasy vyjadrujú a predstavujú doplnok jej úspechu“; a fakt, že **táto žena si potrpí na kvalitu a vyžaduje len to najlepšie** – „Verí, že si zaslúži len to najlepšie – tie najlepšie produkty a najlepších stylistov, a dôveruje len skutočným profesionálom“ (Redken 2022).

## **Praktická časť**

Existujú dva rôzne typy dát používaných vo výskumoch. Tieto dáta sú označované ako primárne a sekundárne údaje. Pod prvý typ – primárne dáta, patria informácie priamo zhromaždené výskumníkmi, ktoré sú ďalej analyzované. Druhý typ, teda sekundárne dáta, predstavuje zhromaždené údaje prostredníctvom už existujúcich výskumov, ako sú vedecké články, webové stránky či správy (Bryman a Bell 2005).

Praktická časť tejto diplomovej práce pozostáva zo zberu oboch typov údajov. Primárny typ dát bol zhromaždený prostredníctvom kvalitatívneho výskumu. Tieto údaje predstavujú nevyhnutný zdroj informácii, ktoré prehlbujú znalosti o problematike z prostredia značky. Primárne dáta však v tejto práci slúžia skôr ako doplnkový zdroj informácii. Zásadným zdrojom dát sú sekundárne údaje, ktorých analýza slúži ako fundamentálny rámec fungovania značky.

## **5 Kvalitatívny výskum**

Po dôkladnej literárnej rešerši danej tematiky autorka uznala za vhodné doplniť praktickú časť o kvalitatívny výskum v podobe pološtrukturovaných individuálnych hĺbkových rozhovorov. Zámerom uskutočnenia rozhovorov bola snaha získať primárne dáta od expertov s reálnou skúsenosťou. Zvolení respondenti so značkou Redken pracujú, a poznajú jej fungovanie, a preto svojimi znalosťami túto diplomovú prácu informačne obohatia. Dotazovanie bolo uskutočnené s respondentmi z dvoch sfér – manažérmi značky, ktorí sa priamo a aktívne podieľajú na vytváraní stratégie značky; a zároveň s kaderníkmi pracujúcimi so značkou Redken, ktorí jej služby využívajú, a priamo sa ich fungovanie značky dotýka. Primárne dáta získané z tohto výskumu boli následne jednak porovnané s teoretickými zisteniami tejto práce, ale tiež brané do úvahy pri tvorbe návrhu stratégie.

### **5.1 Pološtruktúrované rozhovory**

V rámci výberu typu výskumu bol zvolený kvalitatívny výskum. Argumentom

podporujúcim toto rozhodnutie je stanovený cieľ výskumu, ktorým je detailné preskúmanie problematiky. Za účelom získania detailnejšieho vhl'adu do vnímania a postojov k danému fenoménu z pohľadu jednotlivcov boli zvolené hĺbkové individuálne rozhovory.

Longfield (2004) definuje hĺbkové rozhovory nasledovne: „*Ide o metódu zhromažďovania informácií od jednotlivcov o ich správaní, názoroch, pocitoch a skúsenostiach. Umožňujú lepšie pochopiť zmysľanie cieľových skupín a bližšie objasniť istý fenomén z pohľadu daného segmentu.*”

Rozhovory boli vedené pološtruktúrovanou formou, čo predstavuje flexibilnú podobu scenára. Základné otázky a tematická osnova boli teda vopred dané, ale niektoré detailnejšie podotázky je možné odvíjať v priebehu rozhovoru. Galletta (2013) uvádza, že semištrukturovaná podoba rozhovoru poskytuje výskumníkovi širší priestor na reciprocitu voči dotazovanému. Možnosť prispôbovať rozhovor potrebám výskumu počas dotazovania predstavuje efektívny spôsob ako docieľiť získanie relevantnejších dát a zároveň preniknúť do väčšej hĺbky (Berg 2007).

## **5.2 Výskumný súbor**

Výskumný súbor tvorilo dohromady šesť respondentov. Respondenti boli z dvoch rozličných skupín – manažéri a kaderníci. Z každej oblasti boli dotazovaní traja respondenti.

Podľa Pattona (2015) je vhodné použiť v prípade hĺbkových rozhovorov informačne bohaté prípady, čo napomáha k získaniu presnejších informácií potrebných k preskúmaniu problematiky. Pri výbere respondentov bol preto zvolený tzv. *purposeful*, teda účelový výber. Primárnou podmienkou bol výber respondentov zaoberajúcich sa značkou Redken. Sekundárnym kritériom pri výbere respondentov pre rozhovory s manažérmi bola podmienka minimálne dvojročnej pracovnej skúsenosti so značkou Redken. V rámci rozhovorov s kaderníkmi bola podmienka, aby salón pracoval minimálne dva roky so značkou Redken, a zároveň poznal hlbšie jej fungovanie. Z tohto dôvodu boli zvolení kaderníci, ktorí priamo pracujú na salóne vykonávajúc kadernícke služby, ale zároveň sa hlbšie angažujú vo fungovaní značky – to znamená pôsobia pravidelne alebo príležitostne

ako školitelia značky. Zvolení kaderníckí respondenti sú však súčasne aj bežnými platiacimi klientmi značky Redken, a nevystupujú ako platení ambasádori, čo by prípadne mohlo mať vplyv na ich odpovede.

Rozhovory boli uskutočnené s tromi manažérmi, ktorí sú označení ako respondenti M1, M2 a M3, a takisto s tromi kaderníkmi označovaní ako K1, K2 a K3. Ďalšie identifikačné údaje respondentov nie sú pre charakter daného výskumu relevantné, a preto nebudú uvádzané, resp. budú anonymizované.

Čo sa týka samotného priebehu, každý rozhovor mal vopred danú štruktúru priebehu. V úvode začalo interview krátkym uvítaním a stručným oboznámením respondenta o priebehu a predpokladaným trvaním dotazovania. Pred začiatkom dotazovania bol každý respondent oboznámený so svojim právom neodpovedať na otázky, a tiež s možnosťou požiadať o prípadné ukončenie rozhovoru. Účastník výskumu bol následne požiadaný o vyjadrenie súhlasu s nahrávaním rozhovoru. Respondent bol taktiež uistený, že rozhovor bude ďalej spracovávaný výhradne na akademické účely.

Boli vytvorené dva typy scenárov, jeden pre rozhovory s manažérmi, a druhý typ pre kaderníckych respondentov. Štruktúra rozhovoru predstavuje päť fáz, resp. tematických oblastí, vid' Príloha č. 1 a Príloha č. 2. Celkovo pozostáva interview zo 17 základných otázok (kadernícka varianta), a 13 otázok (manažérska varianta). Je však umožnené položiť aj doplňujúce otázky a štruktúru tak mierne pozmeniť. Ako prvé boli položené všeobecné otázky, od ktorých sa prechádzalo ku konkrétnym.

Kladené otázky boli prispôbené priebehu rozhovoru, a v niektorých prípadoch sa napokon rozhovor presne neriadil stanovenými otázkami, keďže vyvstali dôležité poznatky, na ktoré bolo nutné sa dopýtať, a rozhovor sa následne uberal mierne pozmeneným smerom. Hlavné tematické okruhy však boli v každom z rozhovorov dodržané.

### **5.3 Metóda analýzy dát**

Po realizácii rozhovorov boli nahraté rozhovory prepísané do textovej podoby. Pre



zachovanie anonymity neboli uvedené skutočné mená ani osobné údaje. Získané dáta boli podrobne analyzované, a následne interpretované. Analýza prebiehala pomocou metódy otvoreného kódovania. Podľa Šedovej (2007) sa jedná o metódu založenej na utvorení vlastných kódov, ktoré následne modifikujú text na samostatné jednotky. Daným útvárom v podobe sekvencie slov bol následne pridelený kód reprezentujúci príslušný jav. Tieto javy predstavujú ucelené tematické celky, ktoré budú podrobne rozobrané v analytickej časti práce. Vzniknuté kódy boli zapísané do kódovacej tabuľky, viz Príloha č. 3.

## **6 Analýzy**

Analytická časť tejto práce v sebe zahŕňa analýzu uskutočneného kvalitatívneho výskumu v podobe hĺbkových individuálnych rozhovorov, ktorá je zásadným východiskom pre následnú tvorbu stratégie. Súčasťou kapitoly sú aj PESTLE analýza vonkajšieho prostredia značky, analýza zákazníckeho segmentu, analýza konkurencie, a nakoniec SWOT analýza skúmajúca vnútorné aj vonkajšie prostredie značky.

### **6.1 Analýza výskumných rozhovorov**

V tejto podkapitole budú analyzované uskutočnené rozhovory. Otvoreným kódovaním boli rozklúčované tri zásadné tematické okruhy. Prvá časť analýzy sa venuje samotnej značke Redken, a jej všeobecnému fungovaniu a aktivitám. Ďalším okruhom sú koncoví zákazníci, ich nákupné zvyky, či požiadavky a očakávania. Posledným identifikovaným tematickým celkom je fungovanie salónov, ktorý sa bude výrazne týkať aj problematiky predaja produktov na salónoch vs. na e-shopoch.

#### **6.1.1 Značka Redken a jej fungovanie**

##### **Zásadné atribúty značky**

Čo sa týka všeobecného fungovania značky, všetci respondenti sa zhodli, že aktuálne značka

zažíva významnejší rozmach, v porovnaní s fungovaním spred pár rokov dozadu. Pri charakteristike značky sa respondenti v odpovediach zhodovali na viacerých spoločných vlastnostiach. Značka Redken bola najčastejšie spájaná s technologicky špičkovými a funkčnými produktmi (M2, M3, K1, K2, K3). Najčastejšie spomínané atribúty výstižne zhrnul respondent M2: *„Redken jako málokterá značka na trhu pracuje s pH, pracuje s kyselostí, a to jsou věci, které často kadeřníci, kteří pracují i dvacet let v byznysu... Oni to slyší poprvé. Oni vůbec vlastně nechápu, jak to, že se to dozvídají teprve teď. Takovéhle základní věci, takže tohle má Redken promakané... Redken je vyloženě funkční kosmetika.“*

Takisto všetci respondenti istým spôsobom pomenovávali selektívnosť značky a jej užší cieľový zásah. Všetci respondenti z manažérskych pozícií sa zhodli, že cieľom značky nikdy nebol masový zásah a push stratégie. Práve naopak, Redken označovali respondenti ako menšiu značku, ktorá si spoluprácu so salónmi vyberá, a uprednostňuje spoluprácu kvalitných salónov na istej požadovanej úrovni. Salóny Redken sú podľa respondentov na vyššej, resp. nadpriemernej úrovni, a na trhu sú už etablované, nejedná sa o úplne novo otvorené salóny bez praxe.

Značka Redken v podstate slúži ako záruka kvality, keďže vo veľkej miere dbá aj o edukáciu svojich kaderníkov. Respondent M1 vzdelávanie zhrňuje nasledovne: *„...když už někdo dělá s Redkenem, tak už je na nějaký úrovni. A pokud už někdo je školitel nebo Redken artist, tak na to jsou tak strašně přísný certifikáty a školení a všechno... To je to naše gro, protože ten certifikát, co dostane ten Redken artista, to je opravdu už tak strašně kvalitní kadeřník, že ten by měl proškolit nejlíp ze všech značek napříč celým vlasovým kadeřnickým průmyslem.“* Značka zároveň ponúka salónom široké spektrum školení, pričom základné školenia poskytuje novootvoreným salónom zdarma. Respondent M2 označuje tento fakt za silnú konkurenčnú výhodu.

## **Brand awareness**

Takmer všetci respondenti, až na jednu výnimku (K2), sa zhodli, že Redken má slabé povedomie, a bolo by vhodné zapracovať na rozšírení značky v rámci širšej cieľovej skupiny v B2B aj B2C sektore. Respondent K1 zhodnotil povedomie značky u koncových klientov, ktorí navštevujú salón týmito slovami: *„...Redken poznajú pomenej... veľmi malé množstvo*

*ľudí skôr, z toho som aj ja bol prekvapený, že tak akože kvalitatívne a chemicky najkvalitnejšia značka sveta je vlastne taká nepoznaná.*” Zároveň tento fakt nízkeho slabého brand awareness identifikuje ako jednu zo slabých stránok značky, a príčinu vidí v nízkych investíciách do reklamy na trhu.

Všetci respondenti z kadernického odvetvia sa istým spôsobom identifikovali ako tvorcovia hodnôt a reklamy pre značku Redken, ktorí jej šíria dobré meno a vizibilitu. Zároveň, K1 zhodne s K3 navrhovali konkrétnu metódu propagácie značky skrz kaderníctva, ktorú označujú za prirodzenú a symbiotickú.

Čo sa týka online marketingových aktivít značky, respondenti manažéri uvádzali, že značka mala v minulosti už niekoľko kampaní na sociálnych sieťach, orientovaných aj na B2B a zvlášť aj na B2C klientov. M1, M2, M3 sa zhodujú, že kampane na sociálnych sieťach mali viditeľný efekt, a boli úspešné, keďže pritiahli značke nových klientov. K2 takisto vyhodnocuje pôsobenie kampaní na sociálnych sieťach, a všíma si mierne zlepšenie, čo sa povedomia o značke týka.

Spolupráce s influencerami na sociálnych sieťach značka aktuálne nemá žiadne. V minulosti značka podporovala influencerov skrz salóny, ktorí navštevovali konkrétne Redken kaderníctva. Spolupráca fungovala prostredníctvom barter spolupráce, a aktuálne už tento typ propagácie neprebíha. V poslednom čase však značka prirodzeným spôsobom získava vizibilitu na sociálnych sieťach skrz profesionálnych ambasádorov, ktorí značku prirodzene propagujú na základe vysokej spokojnosti s jej produktmi. Respondent M2 tento fakt identifikuje ako významnú príležitosť pre rozvinutie online propagácie značky.

V rámci offline aktivít účastníci výskumu spomínali najčastejšie PR v módnych magazínoch. Respondent K2 spomína, že v minulosti bol tento nástroj využívaný. Nástup sociálnych sietí však dostal tlačové medium do úzadia. Tento respondent ďalej uvádza, že propagácia služieb a produktov cez sociálne siete ich salónu funguje, a prináša okamžitý zásah cieľovej skupiny, narozdiel od kampaní v magazínoch, kde sa želaný efekt dostavil až po mesiaci. Respondent K3 zároveň uvádza, že by ocenil väčšiu vizibilitu značky aj v tlačových médiách. Tento nástroj by podľa respondenta mohol zvýšiť povedomie o značke u cieľovej skupiny. Zároveň sa v magazínoch príslušného typu často objavujú konkurenčné značky, pričom značka

Redken len minimálne.

M1 uvádza, že k zvýšeniu povedomia vedia významne prispieť samotní kaderníci na salónoch, ktorí dokážu budovať vernú komunitu svojou profesionálnou diagnostikou vlasov na salóne a odporúčaniami: „*Ta awareness by měla bejt běžnou součástí... Přímo v salonu, tam si myslím, že ten kadeřník dokáže toho hodně udělat... Že pokud ten kadeřník o tom mluví a říká co používá, a co dělá, a jak to dělá, a jakou mám diagnostiku vlasů a co sedí na můj typ vlasů. A že třeba to v jiný značce nenajdu tenhle přesně typ produktu... Tak ano, dokáže mě přesvědčit protože pro mě je to ten expert. Pro mě je to ten člověk, který tomu rozumí a pokud jsem s těma vlasama spokojená, a chodím tam pravidelně, což ve většině případech to tak máme, že ty salony mají stálé klienty... Tak si nechám doporučit*”.

### **Podpora salónov**

V rámci otázky podpory salónov sa v rozhovoroch najčastejšie opakoval názor, že by bolo vhodné salóny podporovať intenzívnejšie. Súčasná podpora sa predovšetkým týka štrukturálnych zliav, špecificky vyrátaných pre konkrétne salóny. Respondent M2 zhrnul podporu značky pre salóny nasledovne: „*Naše konkurenční značky třeba limitují nové zákazníky tím, že je jakoby zaváží k tomu, že si musí objednat balík třeba za 25 tisíc, a oni vědí, že z toho potřebují třetinu, zbytek jim bude stát na saloně. Tohle Redken nemá, v tomhle je Redken strašně familiární, jakoby tím jak je to malá značka, tak ty podmínky jsou strašně flexibilní. Tady na Redkenu je jediná podmínka, a to je závazná hodnota pět tisíc korun s tím, že ve chvíli kdy si ten salon teda objedná, tak my můžeme ještě nabídnout ty prolevněné startovací nabídky... Další podpora jsou samozřejmě školení, které máme, pro každý nový salon máme začátečnická školení, která jsou zdarma, a se kterýma se počítá, že ten člověk úplně pozná veškerý barvicí systém co a jak jde, takové to basic know how. A na základě těch startovacích objednávek mu přijde do salonu nějaké zvláštní i pracovní vybavení od nás, to znamená misky, štětce, zástěry, takovéhle věci jako aby měl. Super taky je to, že Redken jako jedna z mála značek na trhu má třeba vzorníky zadarmo.*”

Respondent M3 ďalej tvrdí, že značka sa za svojich klientov výrazne postavila aj počas lockdownov v období pandémie, kedy museli byť salóny z dôvodu vládnych nariadení dlhodobo zatvorené. Značka na túto situáciu reagovala výrazne predĺženou splatnosťou

faktúr, vďaka ktorej uľahčila klientom náročnú finančnú situáciu. Zároveň, mimo obchodnej podpory značka začala produkovať edukačné online živé vysielania so školiteľmi. Tento nástroj slúžil jednak ako forma vzdelávania z dôvodu užitočného využitia času v dobe zatvorených salónov, no zároveň bol obsah vytváraný aj zábavnou formou, čo kaderníci podľa respondenta M3 vnímali veľmi pozitívne, keďže sa jednalo aj o silnú morálnu podporu.

Čo sa týka kadernického uhlu pohľadu, respondent K3 však uvádza, že podpora nie je z jeho uhlu pohľadu dostatočná, a jednoznačne vníma priestor na zlepšenie. Respondent M1 tiež tvrdí, že podpora by mala byť výraznejšie personalizovaná vzhľadom k potrebám daného salónu.

### **Aktuálne trendy**

Pri otázke nasledovaní aktuálnych trendov sa všetci účastníci výskumu zhodli, že Redken sa nachádza niekde uprostred škály. Značka podľa respondentov nie je zastaralá, no zároveň ju dotazovaní nepovažovali za tzv. trendsettera. Respondent M2 uvádza ako príklad aktuálny trend vlasovej služby airtouch, ktoré by bolo vhodné implementovať do plánu školení. Značka však dokáže na aktuálny dopyt reagovať až s oneskorením pár mesiacov.

Respondenti manažérskych pozícií popisovali tiež aktuálne fungovanie ako nedostatočne pružné. Respondenti M1 a M3 uvádzali ako dôvod zastrešenie korporátnou spoločnosťou L'Oréal. Takéto fungovanie totiž obnáša množstvo administratívy, a preto nie je možné reagovať na aktuálne situácie promptnejšie. Značka je zároveň obmedzovaná aj čo sa komunikácie týka, a musí sa riadiť istými komunikačnými usmerneniami a manuálmi. Z tohto dôvodu napr. nie je možné vyjadrovať sa k aktuálnej celospoločenskej situácii svojvoľne, ani zaujať isté stanovisko bez schválenia korporátnym oddelením.

### **Salon Emotion**

Program Salon Emotion respondenti z manažérskej sféry hodnotili pozitívne, a uvádzali, že má potenciál, ktorý ale nie je naplno využívaný. Podľa odhadov respondenta M1 o danom programe nemá doposiaľ povedomie vyše 60 % salónov, a v teréne teda nie je dostatočne

rozšírený. M2 označuje Salon Emotion za ideálny nástroj primárne určený pre nové salóny, u ktorých je potrebné nanovo vybudovať zákaznícku cestu a profesionálny kadernický servis. Zároveň však môže program Salon Emotion slúžiť ako dlhodobá pomôcka pre salóny, ktoré si chcú udržiavať profesionálny prístup v starostlivosti o zákazníka.

### 6.1.2 Koncoví zákazníci

Ako už bolo spomenuté, v rámci B2C sféry a orientácie na koncového zákazníka je najzávažnejším problémom nízke povedomie o značke Redken. Tento názor bol identifikovaný aj u respondentov K1 a K3. Všetci zúčastnení respondenti z kadernickej sféry zároveň uviedli, že značku Redken propagujú smerom na koncového zákazníka, a to či už priamo vo svojom salóne, tak aj prostredníctvom svojich sociálnych sietí.

V súvislosti s premenou spotrebných zvykov bol ako najzásadnejší aspekt zaznamenaný vplyv aktuálnej dynamickej doby, čo respondent K1 zhrnul tvrdením: „*Samozrejme sa menia požiadavky zákazníkov. Skracuje sa výrazne ten pobyt tu u nás v salóne, ako keby tým klientom, veľmi sa skrátil čas, veľmi sú vo všeobecnosti vystresovaní...*” Takéto tvrdenie uviedol aj respondent K3.

Výrazný vplyv na očakávania a nákupné chovanie vo všeobecnosti majú aj sociálne siete. Respondenti K1 a K2 súhlasne uvádzali sociálnu sieť Instagram ako zásadného hýbateľa aktuálnych trendov. O tejto sociálnej sieti hovorili respondenti ako o nevyhnutnom nástroji propagácie pre salóny. Zároveň identifikujú aj nové formáty. Obzvlášť v kadernickej sfére, kde chcú klienti vidieť výsledky prác na salóne, je užitočným prostriedkom video formát, čo uvádza aj respondent K2: „*Protože to sdílení, to se mění... nějaké reels a takové věci... Hele a to už není jenom vo fotce, ty už tam musíš do toho dát ten pohyb... Takže samozřejmě to je neskutočné, takže určitě to nějakou jakoby tu klientelu a ty klienty noví určitě jako přinese... Vždycky něco tvoříme, a pak to jde na Instagram.*”

Podľa účastníkov výskumu sa zmenil aj spôsob komunikácie, kde sa do popredia dostáva vizuál, a žiaduci je aj okamžitý výsledok, čo respondent K1 zhrnul nasledovne: „*Tá platforma Instagramu akože nejak obmedzuje pravdu. Alebo to, čo preto tá žena preto*

*musela urobiť.. Prísť sem na vlasy.. Všetko to okolo toho. To ľudia nevidia, to Instagram akože ruší.. Ľudia z tejto platformy majú pocit, že dám si ten produkt, a okamžite mám také vlasy. No za tým je veľa roboty a všelijakých iných procesov. A tým pádom aj výber tých produktov musí byť v tej istej filozofii, lebo ich nezaujímajú vlastne to, čo tomu nasledovalo. Žiadna robota. Zázraky na počkanie. Áno čiže toto je skôr ako keby to čo Instagram najviac predáva, a čo sa zmenilo. Áno, lenže taká tá naozajstnosť, no to moc není populárne, to by sme nepredali tie produkty.”*

Respondent K1 tiež identifikuje silný potenciál social commerce, ktorý opísal slovami: *„Je potrebné sa zaoberať aj tým predajom produktov, čo vlastne není úplne vlastne to isté odvetvie, ale že to proste musíme využívať v tejto dobe Instagramu. Kde sa produkty dajú swipovať. Že Instagram už funguje ako keby rovno predaj. Kde zároveň my na Instagrame musíme pracovať, tak je určite to super využívať.”*

Respondenti z manažérskych okruhov sa zhodujú na tom, že najvýraznejšou vlastnosťou značky, ktorá má potenciál aj u koncového zákazníka, je práve vysoká funkčnosť produktov: *„Troufám si říct. v podstatě. že Redken dokáže pomoci s drtivou většinou všech problémů, co se lidem můžou na vlasech nebo na pokožce už i teď jako přihodit”*, uvádza respondent M2. Respondent M3 tiež uvádza, že značka môže zaujať aj svojou špecifikou komunikáciou, ktorá akcentuje sebavedomie ženy, a je prvkom emocionálneho brandingu: *„Značka ponúka proste to zmeniť tvoj život vďaka tvojim vlasom, a pretože ich môžeš mať teda takéto a takéto, alebo vlastne tvoja životná situácia sa vyrieši vďaka tomu, že získaš self-confidence, lebo máš tieto a tieto vlasy, a dávam ti do ruky výnimočný produkt, ktorý nech už je to proste ten kaderník, ktorý ti je schopný urobiť tú zmenu, alebo ten produkt, tak to je Redken.”*

### **6.1.3 Fungovanie salónov**

Účastníkmi výskumu boli traja kadernícki respondenti z rôznych vlasových salónov. Respondenti K1 a K2 pôsobia v salónoch, ktorých cieľová skupina je vysoko príjmová, ako sami uviedli. Tieto salóny totiž ponúkajú nadštandardne kvalitný servis, a zároveň sa nachádzajú v centre alebo v širšom centre mesta, od čoho sa odráža aj cenová hladina ich služieb. Respondent K2 zdôvodňuje cenu týmito argumentmi: *„Ta cena je u nás ve vyšší*

*cenový relaci, je to i díky tomu, kde se nacházíme, místu... Je to i vlastně o značce, protože Redken považuju za top značku, takže zkrátka se to odvíjí od toho. Jsou tam kadeřníci kteří se prostě, stále se školíme vzděláváme. Takže samozřejmě od toho se odvíjí i ta cena toho salónu.” Respondent K1 přímo tvrdí: „Vyslovene sa sústreďujeme na bohatú skupinu ľudí.” Respondent K3 svoju klientelu definuje ako bohatšiu strednú triedu.*

### **Targeting salónnej klientely**

Čo sa týka prilákania klientov do salóna, väčšinou sa jedná o kombináciu viacerých nástrojov. Respondenti K1 a K2 sa zhodli, že tvorba obsahu na sociálnych sieťach, resp. na Instagrame, dokáže prilákať do salónov nových klientov. Zároveň respondent K2 uvádza aj word of mouth ako efektívny nástroj šírenia odporúčaní v rámci ich klientely: *„Jo takže mi třeba řeknou, já jsem viděla hezký vlasy u kamarádky, ta kamarádka měla tu blond a říkala že chodí na Redken, a měla jí prostě dobrou, a takhle mi vás doporučila.”* Respondent K3 tiež uvádza, že istá časť klientov nachádza ich salón práve vďaka spolupráci so značkou Redken: *„Jedna třetina si to třeba vyhledá jako že jde po tý značce, a najde si to, jakože chce Redken, a potom s tím si najdou nás.”*

### **Sell-out na salóne**

Dôležitou témou pre túto prácu bolo vyzistenie fungovania predaja produktov na salóne, teda sell-out kaderníctiev. Ako už bolo spomenuté, všetci traja kadernícki účastníci výskumu uvádzali, že produkty značky Redken priamo predávajú na salóne. Pri zisťovaní spôsobu, akým kaderníci produkty predávajú, bola najčastejšie spomínaná nevyhnutná diagnostika vlasov, ktorá je u vysoko kvalitných salónov štandardnou súčasťou vlasovej služby. Respondent K2 pomenúva tento aspekt nasledovne: *„Ta konzultace, to je prostě nutnost. Jo, protože ten klient se právě svěřuje do rukou toho kadeřníka, kterej je na nějaký prostě úrovni a tohle by mělo automaticky vyzníť jak se o ty vlasy doma stará. Takže já když toho klienta vidím poprvé, tak my na ty klienty máme půlhodinovou konzultaci, kterou teda u nás v saloně běžně si vyškrtne na toho klienta, a probíráme to, jak vlastně se o ty vlasy doma stará, co používá na vlasy, jak si je fénuje, jaký produkty jestli teda upřednostňuje, profesionální, nebo jestli teda je zvyklý si kupovat v drogerii. A pokud už ta klientka jde do takovejch salónu, nechá si udělat takový vlasy tak většinou s tím produktem odchází.”*



## Salóny vs. e-shopy

Konzultáciu zhodne všetci kadernícki respondenti označujú za najsilnejší nástroj a výhodu oproti e-shopom: „*Bohužel dneska je ten trh tak otevřený, že oni můžou koupit úplně všechno, ale stejně není nad to na tu konzultaci toho kadeřníka, který vidí ty vlasy, než přes nějaký jako zase sociální sítě, kde si pomalu vyškrtnou, jo, mám vlasy dlouhý tak mi to vybere tenhle produkt,*”, hovorí respondent K2.

Respondenti K1 a K2 zhodne tvrdia, že väčšina ich klientov na salóne dané produkty odporúčané pri diagnostike aj zakúpi. Kaderník K1 uvádza, že klienti často odchádzajú z návštevy aj s piatimi produktmi. Podľa kaderníka K2 sú najčastejšie zakupované dvojice šampón a kondicionér, čo býva štandardným nákupom. Obaja respondenti označujú odporúčanie produktov ako bežnú súčasť kompletnej služby, a špecifikujú aj mimoriadne kroky, ktoré pomáhajú klientov motivovať k nákupu: „*Je dobrý dát jim to vlastně jako do ruky aby se podívali na tu lahvičku, očuchat. To je všechno vlastně skvělý. Já jí můžu říct ano já vás budu tímhle dneska mejt po barvě, tak ucítíte jak ty vlasy máte v pořádku. Jak ucítíte jak vám je to příjemný, jak to voní. Jak se se mi ty vlasy foukaj, že to sama všechno jako uvidíte. A samozřejmě má to před sebou položený, že ona se s tím může tak jako osahat skamarádit, a většinou to tam nechávám celou dobu. Ale vlastně jako na závěr. Na závěr už je to jako na ní to rozhodnutí.*”

Respondent K3 však zaznamenal zásadný pokles predaja produktov priamo na salóne: „*Za posledních pět let to strašně kleslo, strašně... To jsou třeba dvě třetiny... Dvě třetiny lidí si přestali kupovat, ale ne že by je přestali používat. Protože e-shopy mají výrazně nižší ceny. A mají k tomu spoustu dárků... Takže oni jsou edukovaní od nás, a já se přiznám, že s tím nebojuju, protože prostě mi přijde ten vztah s tím klientem důležitější, takže jim i dokážu do toho letáčku vyškrtnat, co si mají koupit. Oni budou spokojení, mají nižší peníze, a já vím, že používají něco s čím ty vlasy nepoškozují.*”

Najväčšou prekážkou pre salónny predaj produktov sú teda e-shopy, ktoré častokrát stanovujú cenu nižšiu, než je možná v prípade salónov. Deje sa tak vďaka optimalizácii výšky marže v rámci kompletného portfólia predávaných produktov. To v prípade salónov nie je možné, a cena nie je takýmto spôsobom pružná, preto je často stanovená vyššie v

porovnaní s e-shopmi. Kaderníci sa tak snažia prichádzať s rôznymi spôsobmi, ako zákazníkovi ponúknuť istú pridanú hodnotu, čím ho môžu motivovať k nákupu na salóne. Respondent K1 uvádza: „*To je náročné. Práve by sme chceli ponúknuť ako keby poradenstvo. Ktoré bude až po zakúpení nejakého produktu... Vnímam to ako pridanú vlastne službu, aby vedel presne ako použiť produkty na základe videí napríklad.. Nech má zákazník ešte nejaký benefit presne ako keby k tomu... Čo vlastne je náročnejšie a neposkytujú to iné platformy...*” Respondent K3 ešte uvádza, že ako nástroj motivácie by mohli fungovať extra produkty k nákupu, ktoré by však dostávali exkluzívne len salóny.

## **6.2 PESTLE analýza makroprostredia podniku**

Ako už bolo predstavené v teoretickej časti, proces tvorby stratégie začína analýzou vonkajšieho prostredia, v ktorom sa podnik nachádza. Jednou z najefektívnejších analýz určených k preskúmaniu tohto prostredia je analýza PESTLE.

### **Politické faktory**

V rámci politických faktorov predstavuje hrozbu stále prebiehajúca pandémia Covid-19, ktorá priamo ovplyvňuje lokálny trh od roku 2020. Opatrenia prijaté vládou v rokoch 2020 a 2021 značne ovplyvnili fungovanie značky. Z dôvodu šírenia vírusu boli kadernícke salóny na niekoľko mesiacov zatvorené. Táto skutočnosť výrazne znížila tržby značky, keďže direct – resp. priamy salónny biznis, tvorí prevažnú časť obratu značky. Avšak, očakáva sa, že vládne opatrenia do budúcnosti nebudú takto radikálne, a nie je úplne pravdepodobné, že by sa opakovala situácia lockdownu. Pandemické okolnosti však nie sú úplne predikovateľné, a preto je nutné byť na prípadné zhoršenie situácie pripravený.

### **Ekonomické faktory**

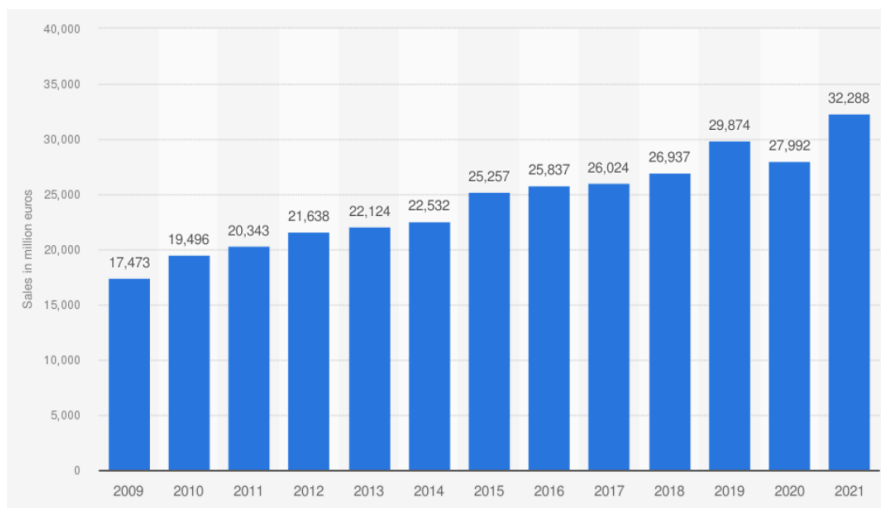
Aktuálna výška inflácie predstavuje v súčasnosti zásadnú tému, ktorá hýbe spoločnosťou.<sup>2</sup> Medziročný rast cien dosahoval začiatkom roka 2022 úroveň takmer 10 %, čo je najviac od roku 1998 (Kurzy 2022). Súčasná situácia vo svete ohľadom ruskej invázie na Ukrajinu,

---

<sup>2</sup> Informácia sa vzťahuje k obdobiu marec 2022, čiže tesne po vypuknutí vojny na Ukrajine

ktorá začala dňa 24.2.2022, predstavuje obrovské cenové tlaky najmä v oblasti komodít, a takisto oslabenie českej koruny. Experti predpovedajú, že v nasledujúcich mesiacoch inflácia ešte mierne dočasne narastie (Vávra 2022). Ekonomovia odhadujú, že by sa inflácia v roku 2022 mohla vyšplhať až na 13-14 % (Bidrmanová 2022).

Ako už bolo zhodnotené v kapitole venujúcej sa kozmetickému priemyslu, do roku 2022 sa očakáva nárast objemu beauty trhu. L'Oréal (2022) vo svojej výročnej správe za rok 2021 uvádza, že v roku 2021 firma zaznamenala globálny 16,1% nárast. Napriek kríze spojenej s celosvetovou pandémiou Covid-19 sa spoločnosti vďaka dlhodobej vyváženej a robustnej stratégii podarilo dosiahnuť historický nárast v podobe 32,28 miliardy eur. Po dočasnom poklese z roku 2020 tak aktuálne tržby prevýšili výnosy spred obdobia pandémie.



Obrázok 7: Vývoj celosvetových tržieb spoločnosti L'Oréal (Statista 2022)

### **Sociokultúrne (sociálne faktory)**

Jakubíková (2013) rozlišuje dva aspekty sociokultúrnych faktorov – kultúrny faktor, zahŕňajúci spotrebné zvyky zákazníkov; a sociálny aspekt, ktorý sa zaoberá sociálnou stratifikáciou spoločnosti. V rámci kultúrneho aspektu je možné konštatovať, že nákupné správanie a preferencie sa postupom času premieňajú, ako už bolo spomenuté v kapitole o kozmetickom priemysle. Je zrejmé, že zákazníci sú čím ďalej tým viac informovaní. Nároky na produkty a služby sa jednak kvôli tejto premene požiadaviek na tovar, a zároveň dôsledkom vysoko konkurenčného prostredia radikálne zvyšujú. Spomínaný clean beauty trend v teoretickej časti však pre značku Redken predstavuje skvelú príležitosť zaujať koncových spotrebiteľov, a to z dôvodu vedeckých princípov, na ktorých značka stavia,

a takisto vďaka dôrazu na udržateľnosť.

Čo sa týka sociálneho aspektu, do tejto úrovne spadá aj makroekonomický ukazovateľ v podobe aktuálnej nezamestnanosti na pracovnom trhu. V Česku je úroveň nezamestnanosti minimálna – údaj zo začiatku roku 2022 uvádza 3,5 %, čo predstavuje dokonca jednu z najnižších hladín v rámci Európskej únie (Business Info 2022). Očakáva sa stabilná miera nezamestnanosti, t.j. približne 3,4 % počas celého roka (Horská 2022).

Miera nezamestnanosti prirodzene priamo súvisí aj s kaderníckym biznisom. Množstvo kaderníctiev má dlhodobý problém prijať vysoko kvalifikovaných pracovníkov, čo môže pre salóny predstavovať reálnu hrozbu. Tých je totiž na trhu nedostatok, keďže dlhodobu klesá aj záujem o odborné školy s výučným listom v tomto odvetví (NÚV 2019).

Nepriaznivo zasiahla kadernícky biznis aj pandemická kríza. Opakujúce sa lockdowny a nedostatočná podpora zo strany štátu zapríčinili krach viacerých salónov. Najhoršie boli pandémiou zasiahnuté veľké salóny, ktoré zamestnávajú viacero kaderníkov, a nedokázali svojim zamestnancom vyplácať pravidelný príjem (Interný zdroj).

### **Technologické faktory**

E-commerce biznis dosiahol v roku 2021 významný nárast v podobe 25,7 % (L'Oréal 2022). Nákupné prostredie vlasových značiek sa rovnako ako celý beauty trh premieňa a digitalizuje. Spoločnosť L'Oréal na tieto zmeny promptne reaguje a prístup O+O<sup>3</sup> implementuje do svojho pôsobenia s cieľom odpovedať na súčasné požiadavky trhu. Jedným z cieľov, ktoré si spoločnosť kladie do roku 2022 podľa aktuálnej výročnej správy (Ibid), je pokračovať v transformácii a stať sa lídrom v rámci beauty technologickej sféry. Tento status chce firma dosahovať prostredníctvom využívania dát a umelej inteligencie (AI), a strategických partnerstiev s inovátívnymi spoločnosťami. Spoločnosť však zároveň neopomína ani nutnosť udržateľného prístupu.

Digitálne technológie sa dostávajú do popredia aj v oblasti vlasovej kozmetiky. Social commerce môže byť užitočným spôsobom zvýšenia predaja produktov skrz vlasových

---

<sup>3</sup> (offline + online)

stylistov, či konkrétne vlasové salóny na sociálnych sieťach.

### **Legislatívne faktory**

Nastavenie zákonného rámca priamo ovplyvňuje podnikateľské prostredie, a teda fungovanie podniku. Do tejto oblasti spadajú aj rôzne špecifické limitácie týkajúce sa konkrétnej oblasti. Keďže značka Redken spadá pod spoločnosť L'Oréal, jej fungovanie priamo ovplyvňujú nariadenia vrcholového manažmentu firmy. Česká pobočka firmy spadá pod česko-slovensko-maďarský HUB, ktorý je priamo ovplyvňovaný centrárou z Paríža.

### **Ekologické faktory**

Divízia profesionálnych produktov spoločnosti L'Oréal v roku 2021 zahájila globálny program *Hairstylists for the Future*, ktorý má za cieľ priniesť do fungovania kaderníckych salónov environmentálne kroky s ohľadom na životné prostredie. Konkrétne tak má byť učené prostredníctvom zníženia spotreby vody, redukcie spotreby energií, a znižovaním a recykláciou odpadu (L'Oréal 2022).

## **6.3 Analýza zákaznickeho segmentu**

Značka Redken sa radí do prémiového segmentu vlasových profesionálnych značiek. Tento positioning zásadne ovplyvňuje aj zákaznicky segment, ktorý je cieľovou skupinou značky.

Štúdia Ipsos (2020) definuje typ zákazníka značky Redken ako tzv. návštevník salónov AB – teda typ klientov so záujmom o prestížnu vlasovú kozmetiku, ktorí nakupujú tovar vo vyššej cenovej úrovni. Typickým zákazníkom je žena, ktorá je ochotná si za návštevu kadernického salónu priplatiť vyššiu sumu, v priemere 801 Kč a viac za jednu návštevu.

Až pre dve tretiny AB zákazníkov predstavuje najčastejšie miesto zakúpenia vlasovej kozmetiky drogeria (63 %). Číslo je relatívne vysoké, avšak v rámci bežných zákazníkov je tento podiel až 70 %. Druhým najčastejším miestom nákupu je práve kadernický salón (29 %), čo je významný rozdiel v porovnaní so segmentom bežných zákazníkov, kde v salóne nakupuje vlasové produkty 15 %, čo predstavuje piate miesto najčastejšieho miesta nákupu.

Približne štvrtina AB zákazníkov nakupuje produkty na e-shopoch (24 %).

Ako uvádza štúdia Ipsos (2020), najvýraznejší podiel v rámci zákazníckej segmentácie má u značky Redken segment *Beauty Experts*, a takisto *Careful Perfectionists*.

Zákazníci patriaci do kategórie *Beauty Experts* sú charakterizovaní ako segment, ktorý je najsilnejšie orientovaný na beauty trh spomedzi všetkých zákazníkov. *Beauty Experts* zároveň sledujú najnovšie trendy, a majú tendenciu experimentovať, resp. radi skúšajú novinky či inovatívne služby. Informácie si taktiež aktívne vyhľadávajú. *Beauty Experts* využívajú sociálne siete vo vysokej miere. Pri výbere produktov preferujú vysoko funkčné produkty, a často sa rozhodujú napr. aj na základe online recenzií (Ibid).

Segment *Careful Perfectionists* sa odlišuje výrazne zastúpenými mladšími zákazníkmi – generácia Z a generácia mileniálov. Tento typ zákazníka sleduje aktuálne trendy a riadi sa nimi pri nákupnom rozhodovaní. Veľký význam však títo zákazníci prikladajú aj osobnej skúsenosti so značkou, a nadviazaniu a budovania vzťahu. Daný segment je významne prítomný na Instagrame, ktorý pre nich predstavuje najčastejšie používanú platformu. Výber produktov sa odvíja často napr. od odporúčania dôveryhodnej osoby (Ibid).

Ako už bolo spomenuté, Redken svoje hodnoty stavia aj na aspekte ženskosti – na zdravom sebedomí žien a ženskej sile. Samotná značka v rámci svojich propagačných materiálov opisuje svoje klientky ako silné ženy, ktoré vnímajú svoje vlasy ako doplnok k úspechu. Ženám pripisujú vlastnosti ako ambicióznosť a samostatnosť. Redken predpokladá, že ich klientka je náročná na kvalitu služieb a produktov, a preto sa zaväzuje poskytovať len to najlepšie (Interný zdroj). Značka si kladie za cieľ pomáhať ženám nachádzať svoj vlastný osobitný štýl, a zároveň vyzdvihnúť ich unikátnosť a individualitu.

## **6.4 Analýza konkurencie**

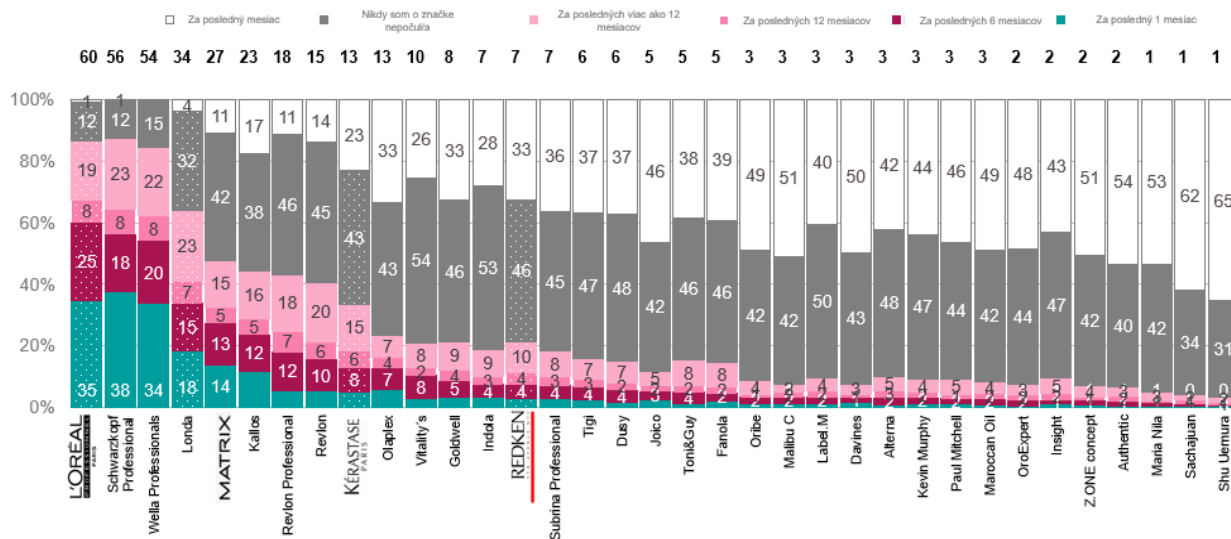
Značka Redken sa radí do segmentu prémiových profesionálnych kaderníckych značiek. Podľa lokálnej štúdie Ipsos (2021) tento segment tvoria ďalej značky L'Oréal Professionnel, Paul Mitchell, Wella Professionals, Schwarzkopf Professional, či Olaplex. Tieto značky sú

teda primárnymi konkurentmi značky Redken.

Je potrebné dodať, že značky Matrix, Kérastase, L'Oréal Professionnel a Shu Uemura sú rovnako ako Redken súčasťou divízie profesionálnych produktov v spoločnosti L'Oréal. Keďže sa jedná o spoločnú zastrešujúcu spoločnosť, nie sú to priami konkurenti značky Redken.

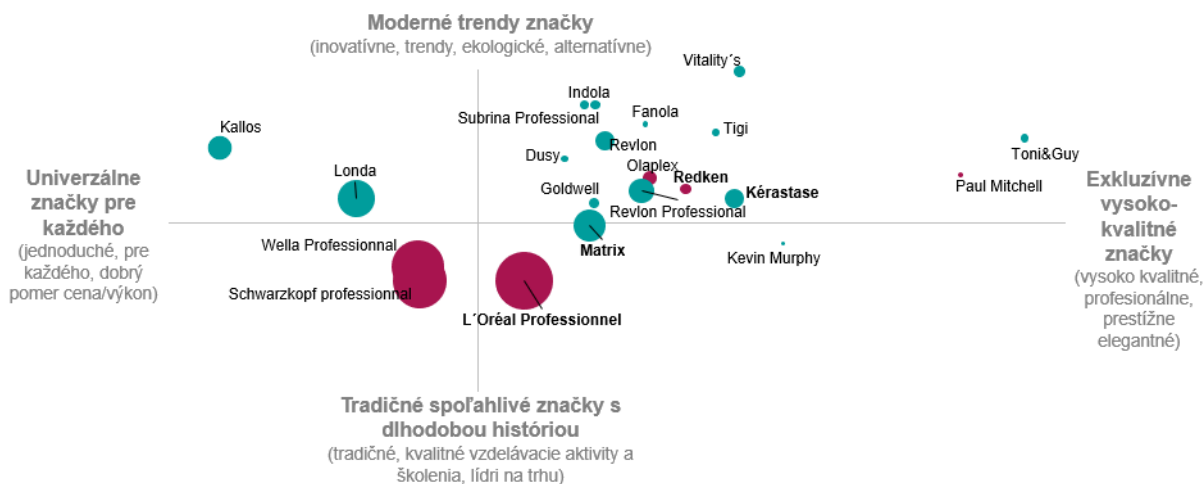
Segment prémiových značiek má najvyšší podiel na kaderníckom trhu. 89 % kaderníkov používa v salónoch minimálne jednu značku z prémiového portfólia. Lídrom na trhu je značka L'Oréal Professionnel, ktorú aspoň raz za 6 mesiacov nakupuje 60 % kaderníkov, nasleduje značka Schwarzkopf Professional s 56% podielom, a tretie miesto obsadzuje Wella Professionals s 54 %. Značku Redken aktívne nakupuje 7 % kaderníkov. To predstavuje 14. miesto spomedzi všetkých 35 značiek, ktoré boli zahrnuté do prieskumu. Medián v rámci týchto hodnôt je 5 % aktívnych nakupujúcich klientov, a teda môžeme konštatovať, že Redken sa radí do prvej polovice najpoužívanejších značiek na trhu.

Z grafu na obrázku je taktiež patrné, že značka má relatívne slabé povedomie aj u vlasových profesionálov. 46 % kaderníkov o značke počulo, no nikdy ju nevyskúšali. Tretina kaderníkov – 33 %, o značke dokonca vôbec nepočula. Redken má teda slabo rozšírené povedomie aj v rámci B2B segmentu.



Obrázok 8: Podiel na trhu a popularita jednotlivých značiek (Ipsos 2021)

Štúdia Ipsos (2021) sa zamerala aj na preskúmanie positioningu jednotlivých kaderníckych značiek. Na grafe sú rovnakou bordovou farbou zvýraznené značky z príslušného segmentu prémiových značiek. Ako je možné vyvodit' z grafu, jednotlivé atribúty, ktoré klienti daným značkám prisudzujú, sa výrazne líšia, a značky majú rôzny typ positioningu.



Obrázok 9: Positioning jednotlivých značiek (Vlastné spracovanie podľa Ipsos 2021)

Značka Redken má jedinečný positioning, ktorý ju odlišuje od konkurencie a vytvára určitý imidž značky, ktorý je prestížny pre špecifickú skupinu kaderníkov. V porovnaní s ostatnými značkami z kategórie prémiových značiek je totiž Redken výraznejšie vnímaný ako exkluzívna vysoko kvalitná značka, no cenovo stále patrí do segmentu prémiových značiek. Tento aspekt je možno označiť za USP značky Redken<sup>4</sup>.

Mnohí kaderníci však majú v pamäti iba názov značky, resp. z grafu vyššie vyplynulo, že je tomu tak u väčšiny opýtaných (46 %). Dáta ukazujú, že títo respondenti nemajú so značkou jednak žiadnu priamu skúsenosť, ale častokrát sa im so značkou nespája ani žiaden imidž a atribút.

Graf ďalej ukazuje, že čo sa týka exkluzivity, Redken sa nachádza na podobnej úrovni ako

<sup>4</sup> Unique Selling Proposition predstavuje unikátnu vlastnosť či pozíciu značky, ktorá ju odlišuje od konkurencie



značky z najvyššej kategórie – tzv. prestížne značky. Do tohoto segmentu sa radia značky Kérastase či Kevin Murphy, ktorých prestížnosť vnímajú zákazníci porovnateľne ako značku Redken. Čo sa týka inovatívnosti a modernosti značky, Redken je takisto vnímaný obdobne ako trendy značka v porovnaní s daným prestížnym segmentom značiek.

Je teda možné konštatovať, že značka má jedinečný positioning, ktorý ju odlišuje od konkurencie a vytvára určitý imidž profesionálnej a inovatívnej značky. Množstvu kaderníkov však chýba priama skúsenosť, a Redken nemajú v mysli pevne ukotvený. Značka preto môže budiť dojem nedostupnosti, čo bráni v rozširovaní potenciálne novej zákaznickej základne.

## 6.5 SWOT analýza

Analýza SWOT priamo nadväzuje na skúmanie vnútorného a súčasne aj vonkajšieho prostredia podniku, keďže sa zameriava na obe úrovne. Zároveň sumarizuje všetky doposiaľ nadobudnuté poznatky a prináša komplexnú analýzu. Ako uvádza Jakubíková (2015), je vhodné začať analýzou OT, ktorá skúma vonkajšie prostredie firmy, a zamerať sa teda na príležitosti a hrozby. Prehľadná tabuľka všetkých identifikovaných faktorov sa nachádza na konci tejto podkapitoly (viď Tabuľka č.1).

### Príležitosti

Za jednu z najsilnejších príležitostí je možno považovať aktuálny clean beauty trend v spoločnosti, ktorý bol predstavený v samostatnej podkapitole. Produkty značky Redken obsahujú aktívne ingrediencie, ktoré sú v súčasnosti veľmi populárne, a rastie o nich záujem. Vid' nižšie dva grafy znázorňujú výrazne stúpajúcu tendenciu, čo sa týka frekvencie vyhľadávania kľúčových slov v podobe konkrétnych aktívnych látok<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Ako príklad bolo použité kľúčové slovo Niacinamide – látka, ktorú obsahuje produkt Extreme Length Triple Action Treatment; a takisto slovo Cica Centella – látka nachádzajúca sa v zložení rady Extreme Bleach Recovery. Kľúčové slová boli analyzované pomocou nástroja Google Trends.

Záujem v priebehu času

Google Trends

● Niacinamide



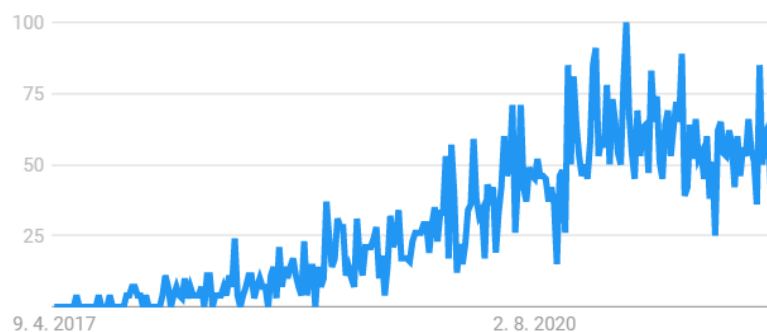
Na celom svete. Posledných 5 rokov. Webové vyhľadávanie.

Obrázok 10: Frekvencia vyhľadávania slova "Niacinamide" v priebehu času (Google Trends 2022)

Záujem v priebehu času

Google Trends

● Cica centella



Na celom svete. Posledných 5 rokov. Webové vyhľadávanie.

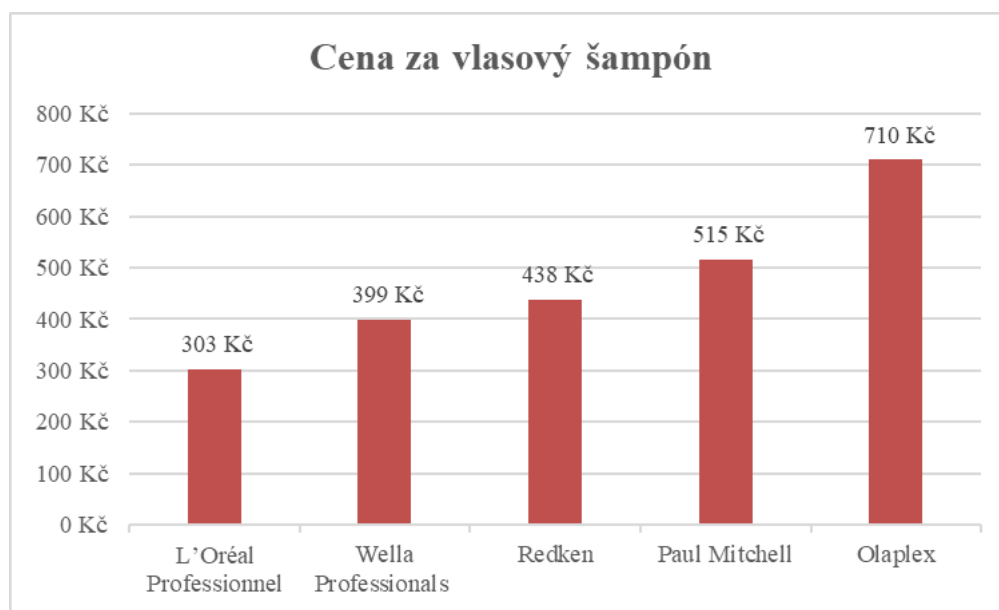
Obrázok 11: Frekvencia vyhľadávania slova "Cica Centella" v priebehu času (Google Trends 2022)

Fenoménom súčasnej doby je aj spomínaný social commerce, ktorý takisto predstavuje významnú príležitosť. Tento nástroj pomáha vytvárať prostredie, v rámci ktorého sú firmy schopné budovať hodnoty značky. Multifunkčnosť sociálnych sietí, predovšetkým Instagramu, umožňuje ponúkaný produkt prepojiť s rôznymi podobami multimedialného obsahu. Takéto príspevky pomáhajú vytvárať „buzz“, a podnecujú k interakcii zákazníkov. To následne vedie k budovaniu lojálnej komunity, čím sa bežný zákazník stáva

spoluvýtvorcom hodnoty značky.

Zároveň, ako bolo zistené v priebehu práce, súčasný dopyt po prípravkoch vlasovej kozmetiky, ktorého tendencia je rastúca, a takisto aktuálny vysoký záujem o prémiové značky, dohromady vytvárajú pozitívne predpoklady k modifikácii stratégie smerom k B2C.

Čo sa týka cenovej hladiny, prémiový segment, do ktorého značka Redken patrí, predstavuje druhú najdrahšiu cenovú skupinu v rámci profesionálnej vlasovej kozmetiky. V porovnaní s priamou konkurenciou značky – teda konkrétne L'Oréal Professionnel, Wella Professionals, Paul Mitchell, a Olaplex; patrí Redken k priemernej cenovej variante v rámci daného segmentu, vid' graf nižšie.<sup>6</sup> Tento fakt predstavuje výhodnú pozíciu, ktorá môže zaujať potenciálnych nových koncových klientov. Zároveň, v lokálnej štúdii Ipsos (2021) respondenti pomenovávali tento aspekt ako výhodný pomer ceny a kvality.



Obrázok 12: Prehľad cien za vlasový šampón prémiových značiek (Vlastné spracovanie podľa Notino 2022)

## Hrozby

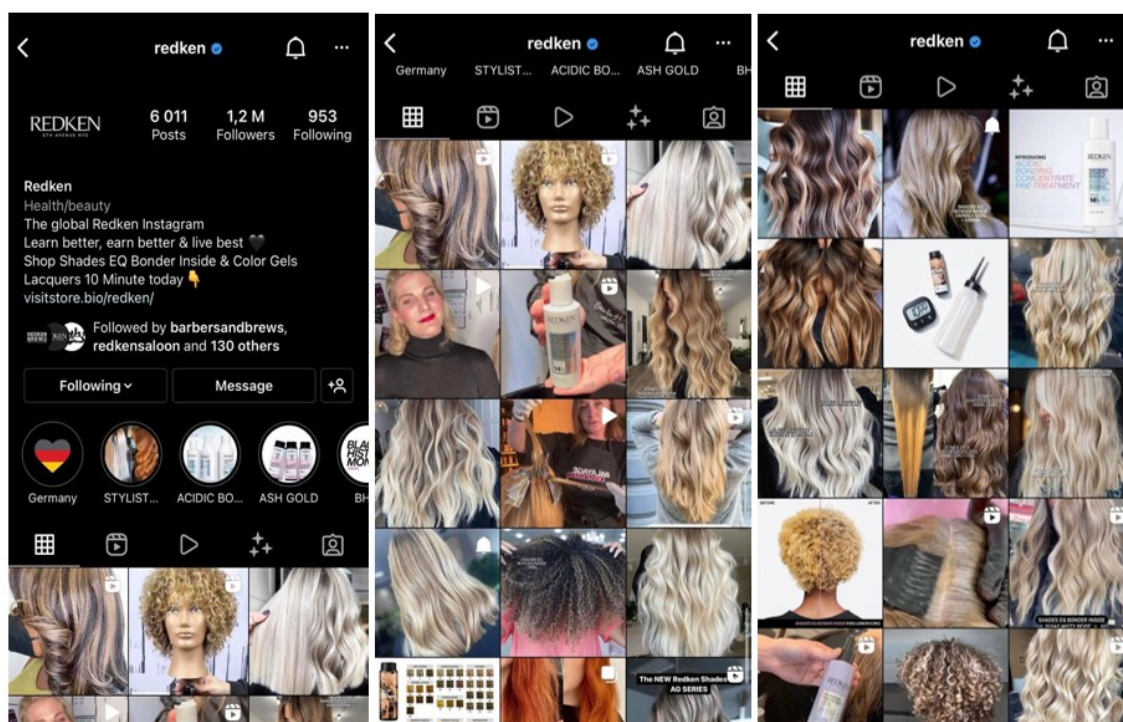
Čo sa týka hrozieb, ktoré môžu negatívne ovplyvniť dopyt po produktoch, Redken ako

<sup>6</sup> Pre porovnanie ceny boli využité aktuálne dáta z apríla 2022, na e-shope Notino, ktorý predstavuje jeden z najpopulárnejších lokálnych e-shopov. Z každej vybranej značky bol zvolený šampón z rovnakej kategórie - určený k regenerácii, alebo na poškodené vlasy. Porovnávané boli retail balenia s objemom 300ml.

kadernícku značku prirodzene ohrozuje pandémia Covid-19, ktorá zapríčinila opakujúce sa zatvorenie salónov za posledné dva roky. Tento fakt je jedným z dôvodov, prečo bola identifikovaná potreba zvýšiť predaj koncovému zákazníkovi, a zaistiť tak rovnomernejšiu distribúciu produktov nielen na B2B klientov, ale aj v B2C segmente.

Ďalšou identifikovanou zásadnou hrozbou je sell-out na salónoch, ktorý je ohrozený z dôvodu nezvyku zákazníkov nakupovať produkty priamo v salóne. Štúdia Ipsos (2020) uvádza, že len približne 22 % zákazníčok, ktoré predstavujú cieľový segment prémiových značiek ako Redken, si kupuje vlasové produkty od kaderníka pri návšteve v salóne. Tomuto faktu bude kladená dôsledná pozornosť pri tvorbe stratégie, ktorá sa čiastkovo pokúsi o zmenu.

Hrozba, ktorá vyplynula z obsahu rozhovorov, sa týka imidžu značky Redken. Značka je totiž vysoko profesionálna, čo sa premieta aj v jej komunikácii. Globálny instagramový účet značky jasne naznačuje, že centrom záujmu sú pre značku Redken kaderníci. Obsah tvoria predovšetkým vlasové premeny na salónoch, edukačné príspevky odporúčajúce kombinácie vlasových farieb, či krátke tutoriály k farbeniu vlasov, viď nižšie. Zároveň, každý vlasový rad Redken je špecificky vytvorený na konkrétny vlasový problém, a tiež obsahuje rôzne pH, ktorého hodnota je uvedená na obale produktu. V kombinácii s nízkym povedomím o Redken môžu tieto faktory zo značky vytvárať pre koncového zákazníka dojem nedostupnej značky.



Obrázok 13: Ukážka instagramového profilu značky Redken (Instagram 2022)

## Silné stránky

Vnútorne prostredie je pomocou analýzy SWOT možné popísať skrz silné a slabé stránky subjektu. Značka Redken stojí už vyše 60 rokov na pevných základoch vedy. Tento fakt predstavuje najsilnejšiu stránku značky. Spôsob, akým Redken pristupuje k vlasom, je vysoko unikátny. Každý produkt totiž stojí na princípe zdravého kyslého pH prostredia vlasov, vedeckom princípe o proteínoch, a profesionálnej expertíze. Značka tiež vlastní viac ako 60 patentov unikátnych produktov. Svojím dlhodobým pôsobením a etablovanosťou na trhu tiež vzbudzuje dôveru.

Vzdelávanie je taktiež silným atribútom značky. Tento aspekt v sebe obsahuje aj stanovená vízia značky, a Redken sa tak snaží nepretržite vzdelávať svoju kadernícku komunitu a obohacovať ich kadernícke znalosti. Redken kaderníci sú vo svojom odvetví skúsení profesionáli. Z rozhovorov s manažérmi, ale rovnako aj s kaderníkmi, vyplynulo, že profesionálne školenia značky Redken sú na vysokej úrovni, a boli hodnotené ako jedny z najlepších v rámci konkurencie na lokálnom trhu.

S týmto aspektom súvisí aj výber salónov Redken. Ako zaznelo v rozhovoroch, značka síce nefunguje na selektívnom princípe salónov, na druhú stranu však dbá na výber konkrétnych objektov, ktoré dosahujú istú štandardizovanú úroveň. S cieľom vyhnúť sa devalvácii značky preto nevyhovujúce salóny odmieta. Daný princíp fungovania je takisto možné označiť za silnú stránku značky, keďže Redken salóny teda predstavujú akúsi záruku kaderníckej kvality.

### **Slabé stránky**

Značka Redken má slabé povedomie čo sa týka vlasových profesionálov, teda v B2B segmente, a rovnako aj u širokej verejnosti (B2C segment). Ako vyplynulo z analýzy konkurencie, tretina kaderníkov o značke vôbec nepočula. V rámci výskumu bol názor o všeobecnom nízkom povedomí identifikovaný takmer u každého respondenta, až na jednu výnimku. Je teda možné konštatovať, že nízka brand awareness je jednoznačne jednou zo slabých stránok značky.

Ďalším nevýhodným aspektom značky je jej digitálne pôsobenie. Po analýze online vizibility značky možno vyhodnotiť, že má viacero slabých stránok. Pri vyhľadávaní pomocou internetových vyhľadávačov sa československá webstránka značky Redken zobrazuje relatívne nízko vo výsledkoch. Primárne sa vo vyhľadávači zobrazia e-shopy, predávajúce produkty značky Redken. Značka má teda nedostatočne podchytené SEO, teda optimalizáciu vo vyhľadávači. Zároveň je webstránka Redken obsahovo slabá, a neinteraktívna. Slúži skôr ako prehľad portfólia a služieb značky pre B2B klientov, pre koncového klienta nie je atraktívna a informačne vhodná. Takisto značka nedisponuje lokálnym Instagramovým účtom, ani stránkou na Facebooku, či inými sociálnymi sieťami, pretože to neumožňuje globálne korporátne nariadenie spoločnosti (Interný zdroj). Značka aktuálne nevyužíva ani žiadnych influencerov k propagácii svojich produktov, či salónov alebo služieb. Príspevky na sociálnych sieťach, kde sa Redken objavuje, sa šíria len skrz salóny, organickou formou. Prítomnosť značky v online priestore je preto nízka, a je potrebné na nej zapracovať.

## Zhrnutie SWOT analýzy

Jednotlivým zisteniam boli priradené váhy významu (vid' Tabuľka č.1) na stupnici od 1-10, kde 10 znamená najväčší význam daného faktoru. Z tejto SWOT analýzy vo všeobecnosti vyplýva, že značka Redken disponuje početnými silnými stránkami, a zároveň sa v aktuálnom prostredí naskytá množstvo príležitostí, ktoré pri správnom využití môžu značke výrazne pomôcť. V rámci analýzy boli identifikované aj početné hrozby a slabé stránky značky, no významovo sú menej podstatné, resp. je možné vyvodiť záver, že váha ich významu je nižšia. Hrozby, ktoré vyvstali z analýzy, sú totiž najmä všeobecné, a týkajú sa rovnako aj konkurenčných značiek – hrozba zatvorených salónov z dôvodu pandémie, nízky sell-out na salónoch kvôli sile e-shopov. Najzásadnejšie slabé stránky značky, teda nízka brand awareness a slabá online vizibilita, budú významne zohľadnené pri tvorbe stratégie.

Tieto kľúčové výsledky analýzy je možné vyhodnotiť po vzore Jakubíkovej (2015) ako situáciu, v rámci ktorej by sa značka mala snažiť preniknúť na nový trh, alebo súčasný trh rozvíjať, či prinášať inovácie. Daný stav je nazývaný Stratégia SO, keďže sa sústreďuje na S – silné stránky, a O – príležitosti. Jedná sa o tzv. ofenzívny prístup, ktorý využíva komparatívne výhody, a súlad zdrojov a dopytu. Tento rozbor a určenie konkrétnej stratégie je súčasťou matice TOWS, a stratégiu SO pomenováva aj ako stav maxi – maxi (Ibid).

<p><b>Silné stránky (strengths):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kvalitné produkty používané profesionálmi (10)</li> <li>• unikátny positioning (9)</li> <li>• dlhodobá tradícia viac než 60 rokov od založenia značky (7)</li> <li>• široké portfólio funkčných produktov (7)</li> <li>• dôraz na vzdelávanie (6)</li> <li>• selektovanie salónov (4)</li> <li>• trendy inovatívna značka (3)</li> </ul>	<p><b>Slabé stránky (weaknesses):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• slabá brand awareness (10)</li> <li>• nevyužívanie influencerov (7)</li> <li>• absencia lokálnych B2C účtov na sociálnych sieťach (7)</li> <li>• lokálna málo prepracovaná webstránka (5)</li> <li>• úzky cieľový segment (3)</li> <li>• dostupnosť najmä v salónoch (3)</li> <li>• vnímaná ako nedostupná značka (2)</li> </ul>
<p><b>Príležitosti (opportunities):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clean beauty trend (10)</li> <li>• Social commerce (10)</li> <li>• posilňujúca informovanosť spoločnosti – spotrebiteľia siahajúci po kvalitných produktoch (8)</li> <li>• prijateľná cenová hladina v rámci prémiového segmentu (7)</li> <li>• predpokladaný väčší dopyt po produktoch vlasovej kozmetiky (6)</li> <li>• Redken Brews – rad produktov pre mužov (3)</li> </ul>	<p><b>Hrozby (threats):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• konkurenčné e-shopy (10)</li> <li>• nezvyk spotrebiteľov kupovať si vlasovú kozmetiku priamo v salónoch (8)</li> <li>• pandémie a zatvorené salóny (7)</li> <li>• profesionálny imidž značky môže byť vnímaný ako neprístupný (4)</li> <li>• silná a početná konkurencia (4)</li> <li>• nižšia platová úroveň v porovnaní s dominantnými trhmi Redken (USA, Západná Európa) (2)</li> </ul>

Tabuľka č.1: SWOT analýza (Vlastné spracovanie)



## 7 Tvorba stratégie

Ako spôsob nadobudnutia dostatočných informácií boli v rámci tejto práce využité primárne nasledujúce oblasti – odborná literatúra, kvalitatívne hĺbkové rozhovory, vlastná osobná skúsenosť, interné dokumenty značky, a vypracované analýzy. Súhrn poznatkov z týchto sfér slúžil ako východisko k návrhu stratégie, ktorá bude prezentovaná v tejto kapitole.

### 7.1 Všeobecná charakteristika zvolenej stratégie

Z hľadiska časového plánu, ktoré rozlišuje Fotr a kol. (2020), je možné túto stratégiu označiť za strednedobý strategický plán. Preniknutie na nový typ trhu, alebo brand extension, totiž vyžaduje podrobný plán v rámci dlhšieho časového horizontu do budúcnosti. Očakávaný rolovací plán je odhadovaný na 2-3 roky.

Ako už bolo spomenuté, značka Redken však pôsobí v dynamickom prostredí beauty trhu, ktoré je vysoko premenlivé, a priamo závislé od aktuálnych trendov. Súčasný dopyt a požiadavky koncových spotrebiteľov sú významne ovplyvňované sociálnymi sieťami a spoločenskou situáciou. Z týchto dôvodov je vhodné zvoliť prípravu tzv. taktických ročných plánov, ktoré predstavujú základný riadiaci dokument v rámci dlhodobejšieho strategického plánu, no zároveň je kladený dôraz na aktuálnosť. Daný plán bude predstavovať rozpracované a upresnené pokyny pre príslušné obdobie (Ibid). Po uplynutí ročného strategického plánu sa odporúča podrobná evaluácia a vyhodnotenie stanovených cieľov. Na základe získaných poznatkov je odporúčané uskutočniť prípadnú modifikáciu s cieľom zamedziť opakovaniu neefektívnych aktivít, a zároveň doplniť stratégiu o aktuálne prvky.

Prvotným aspektom vytvorenia úspešnej stratégie je definícia poslania značky. Poslanie, alebo misia značky Redken, uvedené v podkapitole 5.3.2 pomáha objasniť primárne hodnoty značky, a zároveň identifikovať dôvod jej existencie: „*Založeno ženou, poháněno vědou, předepsáno profesionály.*” Tieto vlastnosti budú implementované do komunikačného tónu strategického plánu.

Medzi základné hodnoty značky, ktoré je potrebné zohľadňovať v rámci stratégie, patrí teda

vedecký prístup k vlasovým produktom, kde každý produkt stojí na kľúčovom princípe: proteín + hydratácia + kyslé pH. Neoddeliteľnou súčasťou je aj odbornosť vlasových profesionálov, ktorí pomáhajú klientom na salóne docieľiť krásne a zdravé vlasy. Napokon, značka stavia svoj imidž aj na ženskej sile, a zdravom sebedomí žien. Všetky tieto aspekty boli respondentmi potvrdené počas kvalitatívnych hĺbkových rozhovorov, a tvoria tak kľúčové hodnoty značky, ktoré odpovedajú na otázku dôvodu existencie firmy.

Ďalším základným stavebným prvkom pre určenie smerovania stratégie je vízia značky, ktorá pomáha k určaniu dlhodobého smeru firmy. Zásadným centrom značky Redken sú dlhodobo kaderníci a vysoko profesionálne vlasové salóny. Pri modifikácii stratégie bude na tento aspekt braný ohľad.

## 7.2 Ciele stratégie

K uvedenému hlavnému cieľu práce sa dopracujeme zvolením vhodných, menších čiastkových cieľov, ktoré s ním bezprostredne súvisia.

Pred vysvetlením detailného postupu stratégie je nutné na základe získaných poznatkov identifikovať cieľ stratégie. Z dôvodu komplexnosti problematiky bolo pri vytváraní doplnkovej stratégie orientovanej na B2C trh identifikovaných viacero čiastkových cieľov:

1. Zvýšiť povedomie o značke Redken u koncového zákazníka v rámci jedného roku o 15 %
2. Posilniť pozíciu salónov ako nákupného miesta produktov Redken
3. Budovať imidž profesionálnej značky, ktorá stojí na vedeckých princípoch
4. Zvýšiť počet touchpoints a online vizibilitu značky

Vo všeobecnosti bude cieľovým segmentom predovšetkým 63 % AB zákazníkov značky Redken (viď podkapitola 6.3 Analýza zákazníckeho segmentu), ktorí navštevujú salóny prémiových značiek, no vlasové produkty nakupujú v drogériách. Ako už bolo spomínané vyššie, čiastkovým cieľom stratégie je aj pozmenenie nákupných zvykov.

U týchto zákazníkov bude systematickými krokmi cielene uskutočňovaná kampaň na

pozmenenie nákupných zvykov. Charm (2020) uvádza, že prvým krokom pri danom type stratégie je posilnenie nových pozitívnych presvedčení. V tomto prípade má cieľový segment silnú predispozíciu k prejavu záujmu o značku Redken. Ako už bolo spomínané v danej podkapitole, títo zákazníci preferujú značky vyššej cenovej hladiny a dbajú o kvalitu produktov. Uvedomujú si rozdiel medzi bežnou a vysoko profesionálnou kozmetikou, a sú menej citliví na cenu. Tón komunikácie sa preto bude sústreďovať na vyzdvihovanie zásadných benefitov značky Redken.

### 7.3 Dielčie kroky taktického ročného plánu

V tejto podkapitole budú postupne predstavované jednotlivé kroky stratégie taktického ročného plánu. Obdobie ročného plánu bolo štandardne rozdelené do štyroch kvartálov a šiestich cyklov, kde každý cyklus predstavuje časové rozmedzie dvoch mesiacov. Jednotlivé kroky boli naviazané na konkrétne časové obdobia, a zároveň na model AIDA, ktorý pomáha v logickom vzájomnom prepojení jednotlivých fáz kampane (viď podkapitola 1.1.2 Marketing funnel).



Obrázok 14: Jednotlivé fázy kampane v rámci časovej nadväznosti (Vlastné spracovanie)

#### 7.3.1 Kvartál 1, cyklus 1:

##### Awareness kampaň

Prvým krokom, z ktorého vychádza aj tradičný marketingový funnel, je stimulácia brand

awareness. Ako bolo identifikované v rámci individuálnych rozhovorov a takisto v SWOT analýze, zásadným problémom, ktorý významne bráni v rozšírení značky na B2C trhu, je nízke povedomie o značke Redken u koncového zákazníka. Na začiatok je preto nutné vytvoriť B2C awareness kampaň, ktorej cieľom bude rozšírenie povedomia o značke Redken, a zároveň prilákanie zákazníkov do Redken salónov. Kompletná awareness kampaň s cieľom rozšíriť povedomie o značke Redken bude pozostávať z viacerých krokov:

### 1. Social media activation

Kampaň na sociálnych sieťach Facebook a Instagram pozostávajúca zo sponzorovaných príspevkov, a cieľená na ženy so záujmom o prémiové značky. Čo sa týka konkrétnych nástrojov, kampaň bude prebiehať v nasledujúcich formátoch: *Facebook a Instagram* – propagácia prostredníctvom sponzorovaných príspevkov a stories vo formátoch: 6 s videá, statické príspevky, carousel príspevky. *Dv360* – reklama v prehliadači, display bannery.

Vizuálna propagácia predstavuje tzv. see phase.



Obrázok 15: Príklad sponzorovaného príspevku v Instagram story (Interný zdroj)



Obrázok 16: Príklad sponzorovaného príspevku v Instagram feed (Interný zdroj)

Vizuálne prevedenie bude v súlade s brandingom Redken, a sústredí sa na vyzdvihnutie primárnych atribútov značky. Propagované budú najpopulárnejšie vlasové rady, tzv. bestsellery. Súčasne bude propagovaná špeciálna vlasová služba spojená s konkrétnou vlasovou radou – napr. Acidic Bonding Concentrate profesionálna služba na salóne, Amino Mint vlasový rituál, apod. Vizuály budú obsahovať tri základné aspekty – **dôraz na funkčnosť produktov a základné vlastnosti zobrazeného produktu** (explicitne uvedené benefity, foto vlasov pred a po použití produktu); **viditeľné logo a vyzobrazenie produktu**; **vedecký princíp a profesionalita značky** (minimalizmus vizuálov, percento účinnej látky na obale, laboratórne prvky). V rámci formátu carousel budú vyzdvihované aj ďalšie aspekty, viď manuál na obrázku č. Záverečným vizuálom bude výzva k návšteve salónu.



Obrázok 17: Manuál obsahu carousel sponzorovaných príspevkov na sociálnych sieťach (Vlastné spracovanie)

Ďalším nástrojom propagácie mimo tradičnej výzvy k návšteve salónu bude v ďalšej fáze kampane aj poukaz na bezplatnú konzultáciu v Redken salónoch. Táto ponuka bude zobrazená užívateľom, ktorý prejavia záujem o značku Redken v rámci prvej fázy kampane, resp. na propagované príspevky kliknú. Naskenovaním QR kódu sa užívateľ dozvie podmienky uplatnenia ponuky. Danou poukážkou získa potenciálny zákazník zdarma 30 minútovú diagnostiku vlasových potrieb v Redken salóne. Počas tejto návštevy v salóne sa zákazník dozvie, aký má typ vlasov, a aké produkty by mal používať. Zároveň dostane vzorky produktov na otestovanie na doma.



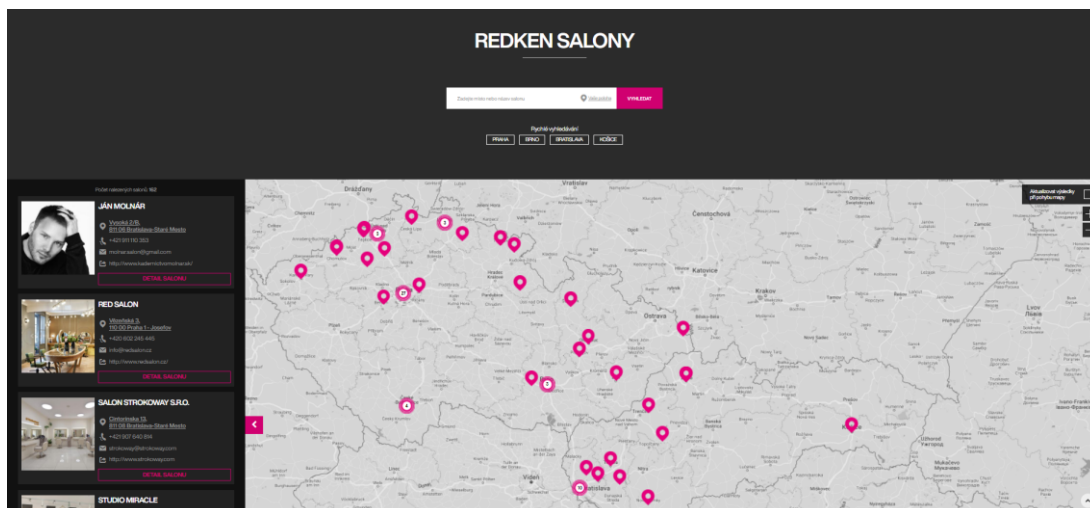
**REDKEN**  
5TH AVENUE NYC

**NAJDĚTE SI SVŮJ REDKEN  
SALON A VYUŽIJTE  
SLUŽBU BEZPLATNÉ  
PROFESIONÁLNÍ VLASOVÉ  
KONZULTACE!**



*Obrázok 18: Vizuál propagácie bezplatnej konzultácie na salóne (Vlastné spracovanie)*

Tzv. call to action, resp. preklik vizuálov kampane, bude vedený na nástroj Salon lokátor. Tento nástroj spadá do tzv. think phase. Jedná sa o už existujúcu databázu Redken salónov, ktoré zákazníka navigujú na najbližší salón v rámci jeho lokality. Súčasná podoba Salon lokátor je však málo interaktívna, a je nutné nástroj vylepšiť o dodatočné prvky. V prvom rade je potrebné obnoviť databázu salónov, a doplniť ju o nové Redken salóny. Databáza bude zároveň vylepšená o záložku smerujúcu zákazníka priamo na e-shopy salónov, kde bude možné Redken produkty priamo zakúpiť.



Obrázok 19: Salon lokátor (Redken 2022)

Po uplynutí trvania kampane budú vyhodnotené výsledky čo sa týka zásahu a konverzie. Následne budú zapracované prípadné podnety k zlepšeniu, odporúča sa v priebehu vykonať aj A/B testing kampane. Awareness kampaň bude ďalej s pozmenením vizuálov nasadená opakovane. Povedomie o značke je totiž nutné budovať kontinuálne a počas celého priebehu taktického ročného plánu. Jedná sa o tzv. always-on kampaň.

## 2. PR kampaň

Na awareness kampaň súbežne nadviaže v rámci cyklu č. 1 aj PR kampaň, ktorá bude takisto slúžiť k rozšíreniu povedomia o značke, a zároveň k vytvoreniu tzv. “buzz” okolo značky Redken. Kampaň *drive-traffic to salon* bude vedená cez lokálne módné magazíny, akými sú napr. Elle, Harper’s Bazaar, Cosmopolitan, Vogue.

Ako bolo identifikované v rámci hĺbkových rozhovorov, značka Redken nie je prítomná v tlači narozdiel od priamo konkurenčných značiek z daného prémiového segmentu. Tlačené módné magazíny predstavujú vhodný prostriedok k zasiahnutiu cieľového segmentu zákazníkov prémiových vlasových značiek. PR kampaň bude uskutočnená skrz štandardnú propagáciu:

1. **reklamný vizuál** – nákup mediálneho priestoru v magazínoch klasickej ohraničenej inzercie
2. **redakčný obsah** – sponzorovaný článok, ktorého autorom je redakcia magazínu

### 3. **advertoriál** – štandardne označená reklama v podobe článkov

Mimo štandardnej inzercie bude v magazínoch propagovaná aj špeciálna vlasová služba na regeneráciu vlasov formou poukazu. Poukaz predstavuje výzvu k návšteve Redken salónu. Naskenovaním QR kódu bude zákazník presmerovaný na Salon lokátor, ktorý ho navedie do najbližšieho salónu. Po preukázaní sa poukážkou získa zákazník v rámci akejkoľvek služby na salóne extra zdarma aj Acidic Bonding Concentrate ošetrovanie.

Táto forma kampane predstavuje efektívne merateľný nástroj. Ukazovateľ počtu naskenovaných QR kódov predstavuje zásah kampane. Počet využitých poukazov priamo na salóne slúži ako miera konverzie.

**ÚČINNÁ VLASOVÁ PÉČE  
PRO CELKOVOU VLASOVOU TRANSFORMACI JE TADY!**

## ACIDIC BONDING CONCENTRATE

Vyzkousejte **ZDARMA** nejkrysejší a nejkonzentrovanejší intenzivní péči od Redken pro obnovu vlasů!

10 ÚČINNÝCH BENEFITŮ, 1 RYCHLÁ SLUŽBA

Náš dárek pro vás, **vaše první služba ABC je na nás!**

Naskenujte QR kód, objevte salon Redken ve svém okolí, a získejte ZDARMA ošetření ABC s jakoukoli službou, když při příští návštěvě v salonu předložíte tuto kartu.

Sdílejte s námi vaše dojmy na sociálních sítích!  
#AcidicBondingConcentrate  
#RedkenCZSK  
#JsemRedken

**REDKEN**  
5TH AVENUE NYC

Obrázok 20: Poukážka na vlasové ošetrovanie do salónu (Vlastné spracovanie)

### 7.3.2 Kvartál 1, cyklus 2:

Cyklus č.2 spadá do kroku *Interest*. V tomto bode stratégie budú zapracované aspekty, ktoré predstavujú ďalší krok v priblížení značky Redken ku koncovým zákazníkom.



## **Vzdelávanie kaderníkov**

Ako už bolo spomenuté v rámci všeobecnej definície stratégie ročného plánu, v centre záujmu ostáva kaderník a salónny biznis. Ďalšie kroky kampane budú následne viesť k zvýšeniu sell-out na salónoch.

V rámci hĺbkových rozhovorov bolo zistené, že veľká časť kaderníkov nedokáže efektívne predávať produkty domácej starostlivosti na salóne. Z tohto dôvodu je nutné zaradiť do plánu vzdelávania aj školenia na zákaznícky servis a zvýšenie predaja na salóne. Očakáva sa, že kampaň zameraná na zvýšenie povedomia o značke bude viesť k zvýšenému záujmu o značku Redken na salónoch. Kaderníkov je nutné na túto skutočnosť pripraviť. Súbežne s prebiehajúcou awareness kampaňou v kvartáli 1 preto začne preškoľovanie kaderníkov.

### **7.3.3 Kvartál 2, cyklus 2**

#### **Webstránka**

Významný touchpoint predstavuje lokálna webová stránka značky Redken. Ako bolo identifikované v SWOT analýze, súčasná podoba webu je zameraná predovšetkým na B2B klientov, takisto je málo interaktívna a zároveň pre koncových klientov pomerne nezaujímavá.

Stránka bude vylepšená podrobným prehľadom všetkých produktov vlasovej starostlivosti Redken. Ku každému produktu budú importované recenzie produktov z lokálnych e-commerce webov. Zároveň je dôležité každý produkt prezentovať aj prostredníctvom viacerých fotiek – foto vlasov pred a po použití produktu, konzistencia produktu apod., pridať krátke produktové video, a odporučiť zákazníkovi ďalšie podobné produkty. Tieto detaily výrazne zvyšujú záujem zákazníkov o produkt – dodatočné fotky vedú až k 40% konverznému nárastu, a odporúčenie podobných produktov zvyšuje cross-sell o 50 % (Interný zdroj).

Zároveň bude v procese vylepšovania webu obohatený aj blog Redken stránky. Obsahový

marketing pomáha zlepšovať SEO, resp. zvyšovať relevantný výskyt značky vo výsledkoch vyhľadávania, čím dokáže prilákať cieľové publikum.

S cieľom vzbudiť v zákazníkovi hlbší záujem o značku, bude stránka ponúkať gamifikovaný prvok – vlasový kvíz. Na základe stručnej diagnostiky typu vlasov systém vygeneruje vlasovú rutinu pozostávajúcu zo 4 produktov vlasovej starostlivosti Redken. Zákazník bude zároveň presmerovaný na Salon lokátor s cieľom zakúpenia produktov priamo v Redken salóne, či na salónnom e-shope.

### **7.3.4 Kvartál 2, cyklus 3**

#### **Zákaznícka skúsenosť na salóne**

Tretí cyklus ročného plánu bude zameraný priamo na skúsenosť zákazníka v salóne. Po nasmerovaní zákazníka do Redken salónov prostredníctvom nástroja Salon lokátor a zvýhodnených ponúk ako je bezplatná diagnostika vlasov či profesionálna služba na salóne, je prirodzene ďalším krokom kampane dosiahnutie unikátneho zážitku zákazníka priamo v Redken salónoch.

Tento strategický krok zároveň reaguje na spätnú väzbu z terénu, kde v rámci Ipsos štúdie (2020) 12 % klientov prémiového segmentu značiek uviedlo prostredie salónu ako potenciálny aspekt na zlepšenie služieb.

Celkový unikátny zážitok z návštevy salónu pomôže doceliť konkrétne prvky tzv. experience a trade marketingu, ktoré boli teoreticky vymedzené v podkapitole Salon Emotion. Prevedenie bude inšpirované vzorovým ukrajinským Redken salónom (viď obrázok č...). Prvky budú zároveň prepojené s jednotlivými krokmi programu Salon Emotion.

Fyzické prvky in-store marketingu za účelom zlepšenia zákaznickej skúsenosti budú aplikované v Redken salónoch, ktoré o spoluprácu prejavia záujem.

Prvým krokom v programe Salon Emotion je práve výklad, ktorý má za cieľ upútať klienta. Zo štúdie Ipsos (2020) vyplýva, že 16 % zákazníkov si vlasový salón vyberá na základe náhodného zhliadnutia na ulici. Tento podiel je dokonca vyšší než počet klientov, ktorí salón našli na internete (13 %). Vonkajší vzhľad salónu je preto veľmi dôležitý, a dokáže do salónu prilákať novú klientelu.

Do výkladu salónov budú umiestnené brandové prvky značky Redken, vrátane televíznych displejov, kde budú premietané smyčky Redken videí, ako napr. brand video, video s aktuálnymi novinkami, video bestseller vlasových radov, apod. Vonkajší vzhľad salónu bude v minimalistickom čistom štýle, a rovnako bude ladený do brand farieb Redken – čierna, ružová, biela. Prípadne môžu byť použité aj lesklé prvky ako napr. vonkajší obklad apod.



Obrázok 21: Ukážka exteriéru kadernického salónu (Interný zdroj)

Interiér salónu budú tvoriť viaceré unikátne prvky na prilákanie pozornosti zákazníka. Jedná sa o tzv. *Instagram-friendly* alebo *Instagrammable* prvky, ktoré Cambridge Dictionary (2022) definuje ako dostatočne atraktívne javy na to, aby boli odfotené a následne zdieľané na sociálnej sieti Instagram.

## Ekologická recyklovacia stanica na obaly

Do interiéru salónu bude umiestnená nadštandardne vysoká plastová podoba Redken vlasového šampónu, tzv. totem. Maketa prázdneho obalu bude slúžiť ako miesto na recyklovanie použitých obalov vlasovej starostlivosti Redken. Na tomto prvku bude zároveň umiestnená informačná grafika o Redken záväzku k udržateľnosti – obaly vyrábané z recyklovaných materiálov, ktoré je opätovne možné recyklovať; a zároveň logo certifikácie Cradle to Cradle, ktorá predstavuje globálny štandard udržateľnejších výrobkov cirkulárnej ekonomiky. S týmto prvkom in-store marketingu bude následne spojený konkrétny vernostný program, ktorý bude predstavený v ďalšej fáze stratégie.



Obrázok 22: Ukážka recyklovacej stanice na prázdne obaly vlasovej starostlivosti (Interný zdroj)

## Fyzické vystavenie vlasových radov starostlivosti

S krokom “Podpora ma” v rámci Salon Emotion programu je spájaný predaj vlasovej starostlivosti priamo na salóne. Príkladom fyzickej vizualizácie vlasovej starostlivosti Redken sú napr. dekoratívne tuby, kde každá tuba symbolizuje jednu vlasovú radu. Prvok zároveň obsahuje grafické vyobrazenie danej vlasovej rady, základné informácie, a QR kód na naskenovanie pre zákazníka, ktorý ho presmeruje na webstránku s ďalšími dodatočnými informáciami. Tuby zároveň obsahujú LED podsvietenie na prilákanie pozornosti.



Obrázok 23: Vystavenie vlasových rád starostlivosti (Interný zdroj)

### Interaktívne zrkadlo

Tretím unikátnym in-store prvkom bude tzv. interaktívne selfie zrkadlo s dotykovou technológiou, v ktorom sa zákazníci na salóne budú môcť odfoťiť. Zrkadlo bude disponovať živými filtrami virtuálnej reality, kde si budú môcť zákazníci na vlasy aplikovať filter napr. na zmenu farby, či vlasového účesu, apod.



Obrázok 24: Umiestnenie interaktívneho zrkadla na salóne (Interný zdroj)

Jednotlivé navrhované prvky stimulujú v rámci zmyslového marketingu predovšetkým zrak, ktorý zároveň predstavuje najjednoduchší spôsob k upútaniu pozornosti zákazníka. Zásadným aspektom je však aj zvuk, ktorý napomáha k dotvoreniu atmosféry a navodeniu pozitívnych emócií. Tempo a konkrétnu hudbu je potrebné prispôsobiť celkovému priestoru. Čuchový zmysel je v salóne stimulovaný vôňou produktov, no je potrebné dbať aj na vôňu

na salóne mimo parfemácie z produktov. Stimulácia čuchu je dôležitá obzvlášť pri nákupe vlasovej starostlivosti na doma. Každý vlasový rad Redken má svoju špecifickú vôňu, preto sa odporúča pri diagnostike a odporúčaní produktov zákazníkovi umožniť produkt ovoňať. Zároveň, prostredníctvom fyzického dotyku produktu sa zákazník dozvie informácie napr. o materiálnych vlastnostiach produktu, čo takisto vzbudzuje emócie vďaka hmatovým receptorom (Vysekalová 2014). Zapojenie týchto štyroch zmyslov napomáha k vytvoreniu emočného vzťahu medzi zákazníkom a značkou.

### **7.3.5 Kvartál 3, cyklus 4**

#### **Identifikácia Redken ambasádorov**

Tretí cyklus kampane nadväzuje na fázu *Interest*. Stredná časť kampane je nosná a stavia na už existujúcom čiastočne rozšírenom povedomí o značke z prvej fázy awareness. Prevedenie a konkrétna podoba kampane sa odvíja aj od poznatkov získaných prostredníctvom hĺbkových rozhovorov. Respondenti sami uvádzali, že pre značku Redken nie je vhodné využiť formu propagácie len prostredníctvom masovo populárnych influencerov s vysokým zásahom, ale naopak, ísť skôr cestou profesionálnych ambasádorov. Ak však značka chce rozšíriť trh svojho pôsobenia aj na B2C zákazníkov, je potrebné do tejto formy komunikácie zahrnúť práve aj influencerov so širším zásahom. Spojením s kaderníckym ambasádorom však bude zachovaná profesionálnosť značky, a komunikované informácie budú vysoko odborné.

Aktivity tretieho cyklu budú zamerané na sociálne siete, konkrétne na platformu Instagram. Hlavnou myšlienkou bude propagovať najpopulárnejších Redken kaderníkov ako profesionálnych ambasádorov značky, a prepojiť túto spoluprácu s populárnymi influencerami.

Prvým krokom je identifikácia vhodných kaderníkov na danú formu propagácie. Zásadnou podmienkou je dlhodobý etablovaný kaderník, ktorý značku detailne pozná a orientuje sa v jej portfóliu, a zároveň má určitú niekoľkoročnú kadernícku prax. Takisto je nevyhnutné,

aby daný kaderník aktívne pôsobil na sociálnych sieťach, a mal už istú vybudovanú základňu svojich sledujúcich, resp. bol známy aj v rámci B2C segmentu. Finálnym predpokladom je vytvorenie salónneho e-shopu, pretože tento nástroj bude na celú kampaň naviazaný v ďalšom kroku. Značka Redken prípravu e-shopu daného salónu zrealizuje, prípadne aktuálny už existujúci e-shop podrobí detailnej analýze a pomôže s jeho rozvojom. Dôležitý je však záujem salónu rozvíjať sa e-commerce smerom.

Po identifikovaní a výbere vhodných subjektov na post ambasádarov značky Redken bude ich instagramový účet podrobený detailnej analýze, aby pôsobil reprezentatívne. Obsah profilu je vhodné obohatiť o rôzne formy edukatívnych príspevkov, ideálne týkajúce sa aj značky Redken, a daný obsah publikovať ešte pred spustením samotnej spolupráce.

### **Spolupráca ambasádor + influencer**

Keďže je kampaň zameraná na B2C klientelu, k spolupráci ambasádora bude pripojený aj influencer, vďaka ktorému sa značka rozšíri medzi širšiu cieľovú skupinu. Ideálny spôsob spolupráce predstavuje identifikácia vhodného influencera z radov existujúcich dlhodobých zákazníkov daného kaderníka. Vysoko profesionálni kaderníci s populárnymi instagramovými účtami tradične majú aj populárnu klientelu. Výber konkrétneho influencera je však veľmi podstatný, je nutné nájsť vhodný prípad, ktorý je v súlade s hlavnými atribútmi značky Redken, no zároveň už nepropaguje inú vlasovú značku.

Po prepojení profesionálneho ambasádora s populárnym influencerom bude spoločne vytváraný populárno-edukačný obsah na sociálnej sieti Instagram. Konkrétne prevedenie bude spočívať v sérii príspevkov a živých vysielaní k vlasovej problematike.

Čo sa týka obsahového prevedenia, bude sa jednať o naplánované živé vysielanie daného influencera a profesionálneho ambasádora prebiehajúce na ich instagramových účtoch. Influencer bude v roli laika na vlasovú problematiku, a bude klásť otázky k téme vlasovej problematiky z pohľadu bežného zákazníka. Redken ambasádor bude tieto otázky zodpovedať, a tematicky ich prepojí s vlasovou starostlivosťou značky Redken. Nástroj živého vysielania značky Redken zároveň umožňuje sledujúcim užívateľom v reálnom čase klásť otázky, ktoré mu môžu byť priamo v živom vysielaní zodpovedané.

Ako uvádza Johnston (2021), pre značky je vysielanie naživo efektívnou príležitosťou, ako sa priamo spojiť s potenciálnymi zákazníkmi v reálnom čase. Tento formát zároveň pomáha budovať so značkou pevnejší vzťah a posilňuje dôveru, keďže zákazník pri živom vysielaní strávi istý čas, ktorý môže byť značne dlhší než napr. zhliadnutie statického príspevku. Užívatelia sa taktiež týmto spôsobom stávajú spolutvorcami obsahu, čo pomáha budovať pozitívne emócie voči značke.

### **7.3.6 Kvartál 3-4, cyklus 5**

#### **Social commerce**

Nadviazanie spolupráce influencerov a profesionálnych ambasádorov značky bude pokračovať vo fáze social commerce, ktorá v súčasnosti predstavuje silnú príležitosť pre rozvoj fungovania značiek na sociálnych sieťach.

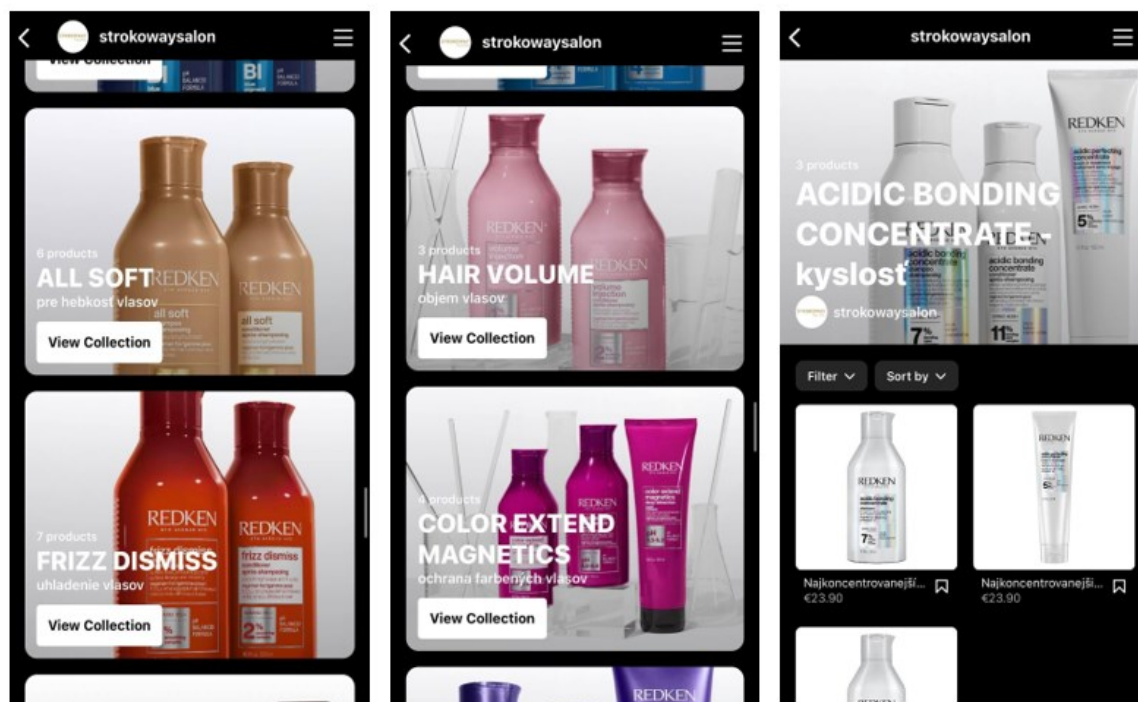
Ako už bolo identifikované v práci, social commerce predstavuje efektívny nástroj, ktorý umožňuje naplno využívať dynamické prostredie a potenciál sociálnych sietí. V rámci spolupráce Redken ambasádora a influencera bude na instagramovom účte ambasádora vytvorená séria príspevkov.

Prvým krokom bude vytvorenie alebo vylepšenie e-shopu salónu, ako už bolo spomínané. E-shop sa stane súčasťou webovej stránky daného salónu. Predajným tovarom k zakúpeniu na e-shope bude vlasová starostlivosť a styling od značky Redken, ktoré môžu zákazníci bežne nakupovať aj priamo v salóne. Odporúča sa takisto v rámci stránky vytvoriť blog, kde budú publikované príspevky k vlasovým službám či produktom. Tento nástroj zlepší optimalizáciu vo vyhľadávачoch (SEO).

Následne je potrebné vytvoriť tzv. obchod aj na instagramovom profile daného Redken ambasádora. Nástroj nákupu na Instagrame tvorí sada funkcií, skrz ktoré môžu zákazníci jednoducho nakupovať preklikom z fotiek alebo videí (Instagram Business, 2022). V rámci tohto nástroja je vhodné vytvoriť kolekcie, ktoré umožňujú produkty vzájomne usporiadať



– napr. zoskupiť produkty po jednotlivých vlasových radách značky, alebo tematicky usporiadať do kolekcie produkty vhodné pre určitý typ vlasov, či vytvoriť špeciálny typ kolekcie ako sú napr. tipy na darčeky, apod.

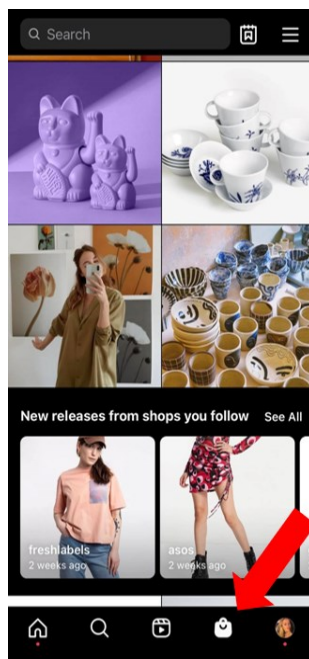


Obrázok 25: Ukážka kolekcií produktov na príklade konkrétneho salónu (Instagram 2022)

E-shop salónu a nástroj obchod na Instagrame je vhodné vzájomne prepojiť. Pri označení produktu na Instagrame si platforma preberá podrobnosti o danom produkte, ako sú popis, cena apod. z e-shopu. Zároveň je zákazník priamo presmerovaný na prepojený web, a jednoducho dokáže dokončiť transakciu. Prípadne je možné produkty nakupovať priamo aj na Instagrame, ak spĺňa firemný účet isté kritéria platformy (Ibid).

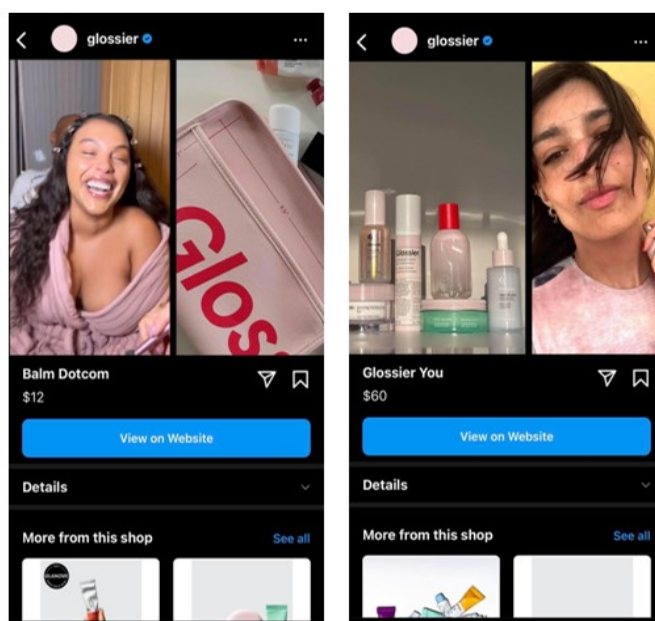
Nástroj obchod na Instagrame následne umožňuje produkty propagovať rôznou formou – sponzorované príspevky s označenými produktmi zároveň zvyšujú dosah. Každé označenie produktu v rôznych typoch príspevkoch – ako sú napr. videá (Instagram reels), fotky – rôzne vyzobrazenia produktu (napr. tzv. A+ content apod.) – spoločne vytvárajú kolekciu príspevkov daného produktu. Po rozkliknutí produktu sa užívateľovi zobrazí všetok obsah, ktorý dohromady vytvára akýsi katalóg. Ďalšou výhodou je, že kombinácia viacerých typov obsahu je zvýhodňovaná aj samotnými algoritmami platformy Instagram, a zvyšuje šancu výskytu daných produktov v záložke Obchod u širšieho množstva užívateľov (Johnston

2021).



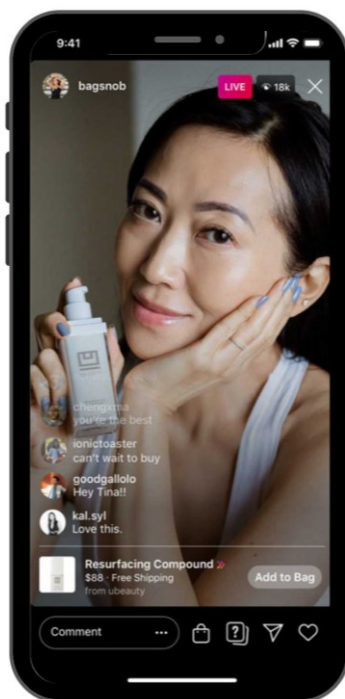
Obrázok 26: Záložka Obchod na sociálnej sieti Instagram (Instagram 2022)

Tento nástroj vytvára unikátnu užívateľskú skúsenosť. Zároveň sa Instagram obchod kontinuálne vyvíja a prináša inovácie, ktoré ozvlášťujú spôsob nakupovania pomocou tejto platformy. Do budúcnosti sa predpokladá rozvoj a rozšírenie využívania tohto nástroja, ktorého štandardnou súčasťou budú aj napr. prvky virtuálnej reality (Thomas 2021).



Obrázok 27: Ukážka vystavenia produktov v rámci nástroja obchod na Instagrame (Instagram 2022)

Plánovanou súčasťou spolupráce budú aj živé vysielania, ako už bolo spomínané. Nástroj živého vysielania na Instagrame aktuálne umožňuje používateľom možnosť nakupovať produkty v reálnom čase živého prenosu. Tento spôsob ponuky produktov v danom momente zákazníckej angažovanosti, predstavuje pre značky unikátnu príležitosť priameho prepojenia s užívateľom.

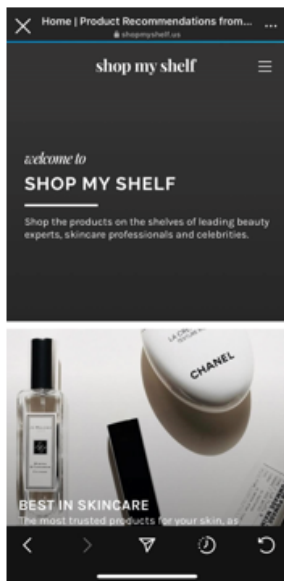


Obrázok 28: Ukážka možnosti nákupu produktov počas živého instagramového vysielania

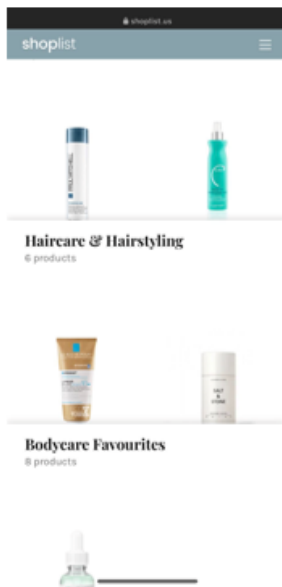
Ďalším aspektom spolupráce s profesionálnymi ambasádormi bude rozšírenie ich pôsobenia v rámci platformy *Shop My Shelf*. Táto stránka spája dôveryhodných expertov v beauty odvetví a funguje ako databáza produktov, ktoré daní profesionáli odporúčajú. Týmto spôsobom fungovania platforma usiluje o elimináciu neprofesionálnych amatérskych rád bežných influencerov v rámci aktuálneho presýteného trhu s množstvom značiek. Platforma funguje na selektívnom spôsobe, a spoluprácu s odborníkmi si vyberá. Prvým krokom bude zalistovanie profilov Redken ambasádorov na stránku *Shop My Shelf*. Ambasádor bude následne propagovať Redken výrobky, ktoré prepojí s danou platformou, a svoje odporúčania bude môcť tematicky špecifikovať. Odkaz na výber produktov bude štandardne prepojený s odkazom v popise profilu. Kategórie sú následne prepojené na e-shop, v tomto prípade teda na daný salónny e-shop.

Výhodou tohto prepojenia je fakt, že Redken produkty budú vďaka platforme *Shop My Shelf* zaradené do kompletnej databázy produktov odporúčaných profesionálmi v beauty odvetvi, čo opäť napomôže rozšíreniu značky Redken na B2C trhu. Zároveň sa jedná o ďalší extra touchpoint značky Redken s finálnym zákazníkom.

1. Prelink na vlastnú stránku v Shop My Shelf



2. Kategorizácia kozmetických produktov



3. Výber konkrétneho produktu



4. Prelink na daný e-shop



Obrázok 29: Proces s ukázkou reálneho fungovania Shop My Shelf v praxi (Vlastné spracovanie, Shop My Shelf 2022, Pekné vlásy 2022)

### 7.3.7 Kvartál 4, cyklus 6

Šiesty cyklus predstavuje finálnu fázu kampane. V rámci zákazníckej cesty sa jedná o tzv. “do” – a teda konverznú fázu kampane.

Daná fáza pracuje so zákazníkmi, ktorí prejavili záujem o nákup istými interakciami, a na dokončenie celého zákazníckeho procesu ostáva samotný akt zakúpenia. Títo zákazníci sú ochotní produkt zakúpiť, alebo sa už priamo nachádzajú v procese nákupu.

## **Motivačné nástroje a vernostné programy**

V rámci tohto kroku, kedy už zákazník značku pozná a nákup pravdepodobne zvažuje, je nutné ešte dodatočne potenciálneho klienta motivovať k nákupu priamo prostredníctvom Redken salónu. Zákazník bude preto motivovaný troma typmi vernostného programu:

### **1. Opakovaný nákup na salóne**

Prvým typom vernostnej akcie je zakúpenie produktov na salóne, kedy za každý tretí použitý produkt dostane zákazník miniatúrnu verziu ľubovoľného produktu. Miniatúra produktu má objem 50 ml, a je zároveň ideálna ako cestovné balenie. Zákazník bude zároveň motivovaný aspektom udržateľnosti. Aktivita sa bude totiž spájať s fyzickým totemom umiestneným na salónoch, vid' aktivita *Ekologická recyklovacia stanica na obaly* v rámci podkapitoly *Zákaznícka skúsenosť na salóne*. Od zákazníka sa bude vyžadovať, aby fyzicky priniesol prázdny obal naspäť do salónu, ktorý značka následne zrecykluje a využije k výrobe ďalších obalov. Aspekt zároveň napomáha k udržateľnejšej cirkulárnej ekonomike.

### **2. Vernostný program k službám na salóne**

Ďalším nástrojom, ktorý prepojí využívanie služieb na salóne, a zároveň sell-out produktov, bude vernostná kartička, konkrétne napr. na službu Acidic Bonding Concentrate. Zákazník bude na salóne zbierať body, a za každú piatu využitú službu získava nárok na výber ľubovoľného produktu vlasovej rady Acidic Bonding Concentrate zdarma. Na výber bude mať z produktov domácej starostlivosti – šampón, kondicionér, alebo bezoplachový krém. Tento aspekt zároveň klienta môže motivovať ku kúpe ďalšieho produktu – napr. si zdarma vyberie šampón, a zakúpi si k nemu ešte kondicionér. Cieľom je zároveň prepojiť profesionálne služby a starostlivosť na doma.



Obrázok 30: Příklad dizajnu vernostnej kartičky (Vlastné spracovanie)

### 3. Motivačné produkty

Posledným nástrojom budú špeciálne produkty, ktoré budú určené na motiváciu zákazníkov k nákupu produktov na salónne. Tieto produkty budú špeciálne sprostredkované len pre salónny biznis, a nebudú uvádzané pre e-commerce partnerov značky. Pôjde o rôzne vlasové doplnky, tzv. PLV<sup>7</sup> – napr. sponky či gumičky do vlasov; vlasové príslušenstvo – vlasové hrebene a kefy; alebo iné produkty – plážová taška, sviečka, apod. Produkty budú poskytnuté salónom na prispôsobenie si vlastnej akcie, napr. ako darček pri nákupe dvoch produktov bude zdarma k nákupu pripojený produkt.

Tento krok má zvýhodniť salónny biznis oproti štandardným e-commerce partnerom. Zároveň reaguje na požiadavky z terénu, ktoré boli zistené pri hĺbkových rozhovoroch v tejto práci.

#### Retargeting

Finálna fáza kampane sa zameria na retargeting, teda na opätovné zacielenie užívateľov, ktorí v istej fáze kampane zareagovali na niektorý propagovaný prvok, no konverzia alebo požadovaný akt nebol uskutočnený.

Po uskutočnení ročného taktického plánu bude nasledovať detailná evaluácia doterajšej úspešnosti kampane. Vyhodnocované budú merateľné aspekty kampane, a zároveň bude kvalitatívne zozbieraná spätná väzba z terénu, resp. priamo zo salónov.

---

<sup>7</sup> PLV predstavuje skratku pre *point of sale advertising* - teda vo voľnom preklade reklamné produkty značky

## 8 Záver

Táto diplomová práca si kládla za cieľ rozšíriť pôsobenie profesionálnej vlasovej značky Redken na B2C trh čiastočnou modifikáciou stratégie. Pri navrhovaní strategického plánu však bol braný do úvahy súčasný branding a orientácia značky. Jednotlivé kroky stratégie sú v súlade s misiou a víziou značky, ktoré do centra pozornosti stavajú salóny a kadernícky biznis.

V teoretickej časti bolo predstavené súčasné fungovanie kozmetického priemyslu so sústredením sa na vlasové odvetvie. Špecifikované boli aj jednotlivé fenomény, ktoré zásadne ovplyvňujú smerovanie beauty trhu, vrátane vplyvu pandémie, premeny potrieb spotrebiteľov, či dynamické online prostredie, ktoré formuje nákupné správanie zákazníkov.

Ďalej bol priblížený teoretický koncept B2B a B2C obchodného modelu, a vymedzené základné rozdiely za účelom lepšieho pochopenia súčasného stavu a následnej modifikácie tržnej orientácie. Z hľadiska teoretického vymedzenia bola pozornosť taktiež venovaná procesu tvorby stratégie, a jednotlivým krokom, ktoré je pred samotnou formuláciou nutné vykonať. Opísané boli aj jednotlivé typy analýz, ktoré tvoria nevyhnutný základ preskúmania súčasného fungovania značky. Štvrtá kapitola sa venovala priblíženiu značky Redken, čo sa týka histórie, aktuálnych hodnôt, brandingu, a zasadenia do aktuálnej situácie.

Praktická časť priniesla päť typov analýz za účelom detailného preskúmania východzej situácie. Primárne dáta boli zhromaždené kvalitatívnym výskumom – individuálnymi hĺbkovými rozhovormi s šiestimi respondentmi. Dotazovaní boli traja manažéri značky Redken, a takisto traja kaderníci pracujúci s danou značkou. Z analýzy rozhovorov vyplynuli zásadné skutočnosti, ktoré boli následne zohľadnené pri vytváraní strategického plánu. Respondenti sa zhodovali na nízkom povedomí značky Redken u koncových spotrebiteľov, a zároveň nízkej vizibilite značky. Dotazovaní tiež vyzdvihovali popularitu sociálnych sietí a online prostredia ako unikátnu príležitosť v rámci salónneho biznisu. Identifikované boli aj viaceré silné stránky značky, ako vysoká funkčnosť produktov, unikátny positioning, či selektívnosť salónov ako záruka kvality značky.

Ďalšie štyri analýzy vychádzali najmä zo sekundárnych dát. V rámci PESTLE analýzy bolo preskúmané vonkajšie prostredie značky a zásadné ovplyvňujúce externé faktory. Takisto

bola vykonaná analýza zákazníckeho segmentu, a následne analýza konkurencie značky Redken. Poslednou analýzou, ktorá spojila nadobudnuté poznatky, bola SWOT analýza, ktorá vyhodnotila východzí stav ako vhodnú situáciu pre vytvorenie tzv. maxi - maxi stratégie, ktorá sa sústreďuje na silné stránky a príležitosti značky. Je potrebné uviesť, že práca neobsahuje finančnú analýzu, ktorá je bežnou súčasťou analýzy prostredia, a to z toho dôvodu, že značka Redken patrí pod spoločnosť L'Oréal. Štandardne zverejňované finančné správy publikované spoločnosťou však neobsahujú výsledky jednotlivých značiek, a analyzovať celú spoločnosť L'Oréal nebolo pre potreby tejto práce užitočné.

Posledná kapitola spája teoretické východiská, závery kvalitatívneho výskumu a uskutočnených analýz, a prináša formuláciu stratégie. Vychádzajúc z poznatkov, ako ciele boli stanovené zvýšenie povedomia Redken u koncových zákazníkov prostredníctvom budovania profesionálneho imidžu značky s dôrazom na zvýšenie digitálnej vizibility značky a počtu touchpoints. Zároveň sa stratégia sústreďuje na salóny a upevňuje ich pozíciu ako miesto predaja produktov profesionálnej vlasovej starostlivosti.

Predstavené boli špecifické kroky v rámci strategického ročného plánu rozdelené do štyroch kvartálov a príslušných šiestich cyklov, v nadväznosti na model AIDA. V prvej fáze kampane bude uskutočnená awareness kampaň, ktorá predstavuje nevyhnutné rozšírenie povedomia značky Redken u koncových spotrebiteľov. Fáza záujmu kombinuje vzdelávanie salónov na skvalitnenie salónnych služieb s cieľom zvýšenia predaja produktov na salóne, prvky in-store marketingu pre dosiahnutie unikátneho zážitku pri návšteve salónu, či prepracovanie lokálneho webu.

Po vzbudení záujmu sa stred strategického plánu sústreďí na prepojenie profesionálnych ambasádorov značky Redken s populárnymi influencermi, čím značka prenikne do širšieho cieľového segmentu. Propagované informácie však budú v súlade s profesionálnou expertízou, ktorá predstavuje jednu zo zásadných hodnot značky. Tento krok bude následne prepojený na social commerce prostredníctvom platformy Instagram. Strategický plán teda využíva súčasné rozšírenie e-commerce, avšak s podporou salónov, kde zákazník bude presmerovaný na e-shopy daných salónov. Záverečná rozhodovacia fáza zákazníckej cesty bude podporená dodatočnými motivačnými prvkami k nákupu, a takisto retargetingom cieľového segmentu.



Predstavený taktický ročný plán bude následne evaluovaný, a bude posúdená jeho úspešnosť. Po vyhodnotení úspešnosti budú implementované prípadné modifikácie a jednotlivé kroky budú transformované s ohľadom na aktuálne trendy a možnosti.

Medzi limity tejto práce možno zaradiť malú výskumnú vzorku respondentov v rámci uskutočneného kvalitatívneho výskumu. Významnou hrozbou je aj práve rast tradičného e-commerce, ktorý poskytuje kozmetické produkty za výhodnejšie ceny, čím predstavuje pre salónne e-shopy silnú konkurenciu. Efektívnym spôsobom spopularizovania značky u koncových zákazníkov by bola aj masová push stratégia s využitím influencerov a intenzívnej kampane, ktorá by presmerovala zákazníkov na klasické e-shopy. Tento spôsob bol však vyhodnotený ako nevhodný s ohľadom na branding a hodnoty značky.

## **Summary**

This diploma thesis aimed to expand the operation of the hair professional brand Redken on the B2C market by a partial modification of the strategy. However, the current branding and brand orientation were taken into account when designing the strategic plan. The individual steps of the strategy are in line with the mission and vision of the brand, which puts salons and the hairdressing business in the center of its interest.

The theoretical part presented the current functioning of the cosmetics industry with a focus on the hair industry. The individual phenomena that strongly affect the current shape of the beauty market were also specified, including the impact of the pandemic, the change in consumer needs, or the dynamic online environment that shapes customers' shopping behavior.

Furthermore, the theoretical concepts of B2B and B2C business models were approached, and the main differences were defined in order to better understand the current situation and the subsequent modification of market orientation. In terms of theoretical definition, the focus was also on the process of creating a strategy, and the individual steps that must be taken before the formulation itself. The individual types of analyzes were also described, which form the necessary basis for examining the current operation of the brand. The fourth chapter focused on the Redken brand in terms of history, current values, branding, and

placement in the current situation.

The practical part brought five types of analyzes in order to examine the initial situation in detail. Primary data were collected through qualitative research - individual in-depth interviews with six respondents. Three Redken managers were interviewed, as well as three hairdressers working with the brand. The analysis of the interviews revealed fundamental facts, which were subsequently taken into account in the creation of the strategic plan. Respondents agreed about the low awareness of the Redken brand among end consumers, as well as the low visibility of the brand. Respondents also highlighted the popularity of social networks and the online environment as a unique opportunity in the salon business. Several strengths of the brand were also identified, such as high functionality of hair care products, unique positioning, or selectivity of salons as a guarantee of brand quality.

The other four analyzes were based mainly on secondary data. As part of the PESTLE analysis, the external environment of the brand and the major influencing external factors were examined. An analysis of the customer segment was also performed, followed by an analysis of Redken's competition. The last analysis that combined the acquired knowledge was a SWOT analysis, which evaluated the initial state as a suitable situation for the creation of the so-called maxi - maxi strategy that focuses on the strengths and opportunities of the brand. It should be noted that this thesis does not include financial analysis, which is a common part of complex analysis, because the Redken brand belongs to L'Oréal. However, the standard published financial reports published by the company do not contain the results of individual brands, and it was not useful to conduct complex financial analysis of L'Oréal for the purposes of this work.

The last chapter combines theoretical background, conclusions of qualitative research and analyzes, and brings the formulation of strategy. Based on the knowledge, the goals were set to increase Redken's awareness among end customers by building a professional brand image with an emphasis on increasing the brand's digital visibility and the number of touchpoints. At the same time, the strategy focuses on salons and strengthens their position as a point of sale for professional hair care products.

The specific steps presented in the strategic annual plan were divided into four quarters and

the corresponding six cycles, following the AIDA model. In the first phase of the campaign, an awareness campaign will be launched, which represents a necessary increase in the awareness of the Redken brand among end consumers. The interest phase combines salon education to improve salon services in order to increase sales of salon products, in-store marketing elements to achieve a unique experience when visiting a salon, or redesigning a local website.

Following the interest, the center of the strategic plan will focus on connecting Redken's professional ambassadors with popular influencers, bringing the brand to a broader target segment. However, the information promoted will be in line with professional expertise, which is one of the core values of the brand. This step will then be linked to social commerce via the Instagram platform. The strategic plan therefore uses the current expansion of e-commerce, but with the support of salons, where the customer will be redirected to the e-shops of the salons. The final decision-making phase of the customer journey will be supported by additional motivational elements for the purchase, as well as retargeting of the target segment.

The presented tactical annual plan will be subsequently evaluated, and its success will be assessed. After evaluating the success, possible modifications will be implemented and individual steps will be transformed with regard to current trends and possibilities.

The limits of this work include a small research sample of respondents in the qualitative research. A significant threat is also the growth of traditional e-commerce, which provides cosmetic products at better prices, which is a strong competition for salon e-shops. An effective way to popularize the brand with end customers would also be a mass push strategy using influencers and an intensive campaign that would redirect customers to traditional e-shops. However, this method was evaluated as inappropriate regarding branding and brand values.

## **Použitá literatura:**

Bell, E., Bryman, A., Harley, B. (2005) *Business Research Methods*. Oxford University Press

Dess, G. G., McNamara, G., Eisner, A., Lee, S. -H., & Sauerwald, S. (2021). *Strategic management: creating competitive advantages* (Tenth edition). McGraw Hill-Education.

Dierks, A. (2017). *Re-modeling the brand purchase funnel : Conceptualization and empirical application*. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2020). *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe* (2. aktualizované a doplněné vydání). Grada.

Galletta, A. (2013). *Mastering the semi-structured interview and beyond: from research design to analysis and publication*. New York University Press.

Gillin P., Schwartzman E. (2011). *Social Marketing to the Business Customer: Listen to Your B2B Market, Generate Major Account Leads, and Build Client Relationships*. Wiley.

Glanfield, K. (2018). *Brand Transformation: Transforming Firm Performance by Disruptive, Pragmatic and Achievable Brand Strategy*. Routledge

Grasseová, M., Dubec, R., & Řehák, D. (2010). *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Computer Press.

Hall, S. (2017). *Innovative B2B marketing: new models, processes and theory*. Kogan Page.

Horáková, H. (2003). *Strategický marketing*. 2. přeprac. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing.

Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing: strategie a trendy* (2., rozš. vyd). Grada.

Jones, G. (2010). *Beauty imagined: a history of the global beauty industry*. Oxford University Press.

Kotler, P., Armstrong, G. (2014). *Principles of marketing* (15th ed., global ed). Pearson.

Kotler, P., Keller, K. L. (2007). *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 778 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

Lošťáková, H. (2005). *B-to-B marketing: strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. Praha: Professional Publishing.

Park, C. W., MacInnis, D. J., & Eisingerich, A. B. (2016). *Brand admiration: Building a business people love*. NJ: Wiley.

Šed'ová, K. (2007). *Analýza kvalitativních dat*. In: Švaříček, R. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách* / Švaříček, R., Šed'ová K. a kol.

Vysekalová, J. a kol. (2014). *Emoce v marketingu: Jak oslovit srdce zákazníka*. Praha: Grada

Publishing.

### **Akademické články:**

Coviello, N. E., Brodie, R. J. (2001). *Contemporary marketing practices of consumer and business-to-business firms: How different are they?* (online). *Journal of Business and Industrial Marketing*, 16(5), 382–400.

Jiménez-Marín, G., Bellido-Pérez, E., López-Cortés, A. (2019). *Sensory Marketing: The concept, its techniques and its application at the point of sale* (online). Sevilla University.

DOI: 10.15178/va.2019.148.121-147. Dostupný z:  
[https://www.researchgate.net/publication/335830877\\_Sensory\\_Marketing\\_The\\_concept\\_its\\_techniques\\_and\\_its\\_application\\_at\\_the\\_point\\_of\\_sale](https://www.researchgate.net/publication/335830877_Sensory_Marketing_The_concept_its_techniques_and_its_application_at_the_point_of_sale)

LaPlaca, P. J., Katrichis, J. M. (2009). *Relative presence of business-to-business research in the marketing literature* (online). *Journal of Business-to-Business Marketing*, 16(1–2), 1–22.

Leek, S., Christodoulides, G. (2011). *A literature review and future agenda for B2B branding: Challenges of branding in a B2B context* (online). *Industrial marketing management*, 40(6), 830-837.

Liu, Y., (2017). *Strategic management of product and brand extensions: Extending corporate brands in B2B vs. B2C markets* (online). *Industrial Marketing Management*.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.12.016>

Lynch, J., & de Chernatony, L. (2004). *The power of emotion: brand communication in*

*business-to business markets* (online). *Brand Management*, 11(5), 403–419.

Mora Cortez, R., & Johnston, W. J. (2017). *The future of B2B marketing theory: A historical and prospective analysis* (online). *Industrial marketing management*, 66, 90-102.

Stephen, A.T., Toubia O. (2010). *Deriving value from social commerce networks* (online). *Journal of Marketing Research*, 47 (2) pp. 215-228. Dostupný z: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1509/jmkr.47.2.215>

Webster, F. E., Keller, K. L. (2004). *A roadmap for branding in industrial markets* (online). *Journal of Brand Management*, 11(5), 388–402.

Youn-Kyung, K., Sullivan, P. (2019). *Emotional branding speaks to consumers' heart: The case of fashion brands* (online). *Fashion and Textiles*, 6(1), 1-16. <http://dx.doi.org/10.1186/s40691-018-0164-y>

Zhou, Z., Ding, Y., Feng, W., Ke, N. (2021). *Extending B2B brands into the B2C market: Whether, when, and how brands should emphasize B2B industry background* (online). *Journal of business research*, 130, 364-375. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.034>

### **Internetové zdroje:**

Agarwal, P. (2020). *The Lipstick Effect* (online). *Intelligent economist*. Dostupný z: <https://www.intelligenteconomist.com/lipstick-effect/>

Bidrmanová, M. (2022). *Pumpaři využili situace. Vláda volí menší kalibr, říká Rusnok k benzínu* (online). Seznam zprávy. Dostupný z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/audio-podcast-agenda-mesicni-inflace-se-muze-brzo-dostat-i-na-14-procent-odhaduje-rusnok-193481>

Biolage (2022). *Salon Emotion* (online). Dostupný z: <https://www.biolage.com/salon-emotion>

Bomton Beauty (2022). *@Bomtonbeauty* (online). Dostupný z: <https://www.instagram.com/bomtonbeauty> (Instagramový profil)

BrainStation (2020). *L'Oréal Targets 50% Digital Sales with New E-Commerce Tie-Ins* (online). Dostupný z: <https://brainstation.io/magazine/loreal-targets-50-digital-sales-withnew-e-commerce-tie-ins>

Business Info (2022). *Nezaměstnanost v březnu mírně klesla. Česko je stále premiantem v EU* (online). Czech Trade. Dostupný z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/nezamestnanost-v-breznu-mirne-klesla-cesko-je-stale-premiantem-v-eu/>

Cambridge Dictionary (2022). *Instagrammable* (online). Dostupný z: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/instagrammable>

Facebook EMEA (2020). *Client Council Build Brilliant Brands* (online). Dostupný z: [https://issuu.com/buildbrilliantbrands/docs/book?fbclid=IwAR0qERwEo9lAv5MwC5t7\\_D](https://issuu.com/buildbrilliantbrands/docs/book?fbclid=IwAR0qERwEo9lAv5MwC5t7_D)



\_DTuWSgfoCpoqF7iOLDLuUz9DCwPWa-pNdv0k

Glossier (2022). *About Glossier* (online). Dostupný z: <https://www.glossier.com/>

Glossier (2022). *@Glossier* (online). Dostupný z: <https://www.instagram.com/glossier/>  
(Instagramový profil)

Google Trends (2022). *Cica centella* (online). Dostupný z:  
<https://trends.google.com/trends/explore?date=today%205-y&q=Cica%20centella>

Google Trends (2022). *Niacinamide* (online). Dostupný z:  
<https://trends.google.com/trends/explore?date=today%205-y&q=Niacinamide>

Hermans, M. (2020). *The Brains of Beauty: are you a Skintellectual?* (online). Futurists Club by Science of the Time. Dostupný z: <https://medium.com/futurists-club-by-science-of-the-time/the-brains-of-beauty-are-you-a-skintellectual-659a93065ac0>

Horská, H. (2022). *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2022* (online). Kurzy. Dostupný z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

Charm, T. et al (2020). *Understanding and shaping consumer behavior in the next normal* (online). McKinsey. Dostupný z: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/understanding-and-shaping-consumer-behavior-in-the-next-normal>

Instagram Business (2022). *Nákupy na Instagramu* (online). Dostupný z:

<https://business.instagram.com/shopping>

Johnston, M. (2021). Instagram Live Shopping is coming: *Here's everything you should know* (online). Dostupný z: <https://vamp-brands.com/blog/2021/02/22/instagram-live-shopping-is-coming-heres-everything-you-should-know/>

Kurzy (2022). *Inflace – 2022, míra inflace a její vývoj v ČR* (online). Dostupný z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>

L'Oréal (2022). *2021 Annual Report – the essentials* (online). Dostupný z: <https://www.loreal-finance.com/eng/news-release/2021-annual-results>

Longfield, K. (2004). *In-Depth Interviews* (online). PSI/AIDSMark Social Marketing Research Tool Kit. Dostupný z: <https://www.scribd.com/doc/93308272/14-Research-Toolkit-Ch6-in-Depth-Interviews>

McKinsey (2009). *The consumer decision journey* (online). Dostupný z: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey>

Meta (2022). *Introducing Facebook Shops: Helping Small Businesses Sell Online* (online). Dostupný z: <https://about.fb.com/news/2020/05/introducing-facebook-shops/>

Morosini D. (2022). *Cosmetic chemists: Beauty's new influencers* (online). Dostupný z: <https://www.voguebusiness.com/beauty/cosmetic-chemists-beautys-new-influencers?fbclid=IwAR3TaSbi6Q-SbP9eE9FHeLlIjI9MAGjr3pMOzvdU67c7N7bRouDDgSMDm68>

Notino (2022). *Redken* (online). Dostupný z: <https://www.notino.cz/redken/?exp=redken>

NÚV (2019). *Přibývá žáků přicházejících do středních škol* (online). Dostupný z: <https://www.nuv.cz/file/3627/>

Pekné vlásky (2022). *E-shop Pekné vlásky* (online). Dostupný z: <https://eshop.peknevlasky.sk/>

POPAI (2013). *Průvodce oborem marketing at-retail 2013. Marketing at-retail jako významná součást marketingové komunikace* (online). Praha: POPAI CENTRAL EUROPE. Dostupný z: [http://www.popai.cz/files/publishing/popai\\_guide\\_2013\\_6600.pdf](http://www.popai.cz/files/publishing/popai_guide_2013_6600.pdf)

Redken (2022). *About Redken* (online). Dostupný z: <https://www.redken.com/about-redken>

Redken (2022). *@Redken* (online). Dostupný z: <https://www.instagram.com/redken>  
(Instagramový profil)

Redken (2022). *Redken Salon lokátor* (online). Dostupný z: <https://www.redken.cz/lokator>

Shop My Shelf (2022). *About Shop My Shelf* (online). Dostupný z: <https://shopmyshelf.us/home>

Statista (2022). *Haircare market in Czechia* (online). Dostupný z: <https://www.statista.com/outlook/cmo/beauty-personal-care/personal-care/hair-care/czechia?currency=EUR#revenue>

Strokoway Salon (2022). *@Strokowaysalon* (online). Dostupný z: <https://www.instagram.com/strokowaysalon> (Instagramový profil)

The Business of Fashion (2020). *The State of Fashion 2021* (online).

McKinsey&Company. Dostupný z: [https://www.businessoffashion.com/reports/news-analysis/download-the-report-the-state-of-fashion-2021?int\\_source=onsite\\_marketing&int\\_medium=launch\\_article&int\\_campaign=sof21\\_02122020&int\\_content=cta\\_1](https://www.businessoffashion.com/reports/news-analysis/download-the-report-the-state-of-fashion-2021?int_source=onsite_marketing&int_medium=launch_article&int_campaign=sof21_02122020&int_content=cta_1)

The Business of Fashion (2021). *The State of Fashion 2022* (online).

McKinsey&Company. Dostupný z: <https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/state%20of%20fashion/2022/the-state-of-fashion-2022.pdf>

The Pedowitz Group (2021). *The Loop - An Improved Approach to your Customer – and Revenue – Journey* (online). Dostupný z: <https://www.pedowitzgroup.com/offers/loop-customer-journey-model/>

Vávra, J. (2022). *V Česku je inflace vyšší než na Ukrajině či v Rusku. Růst cen nabírá pádivé tempo i na Západě* (online). E15. Dostupný z: <https://www.e15.cz/inflace-v-cr-a-ve-svete-ceny-graf>

Venticinque L. (2021). *What influence do influencers have?* (online). Bazaarvoice. Dostupný z: <https://www.bazaarvoice.com/blog/what-influence-do-influencers-have/>

## Ostatné zdroje:

Batesole, B. (2020). *Marketing Foundations: The Marketing Funnel* (online). Linked-in Learning. Dostupný z: <https://www.linkedin.com/learning/marketing-foundations-the-marketing-funnel/guide-to-the-marketing-funnel?autoplay=true&resume=false&u=101776194> (Vzdelávací online kurz)

Baxter, R. K. (2017). *Business-to-Business Sales* (online). Linked-in Learning. Dostupný z: <https://www.linkedin.com/learning/business-to-business-sales/the-key-distinctions-between-b2b-and-b2c?autoAdvance=true&autoSkip=false&autoplay=true&resume=true&u=101776194> (Vzdelávací online kurz)

Ipsos Česko (2021). *Haircare and hairdressers U&A*. Praha, Ipsos for L'Oréal. (Výskumná štúdia).

Ipsos Česko (2021). *Brand Study*. Praha, Ipsos for L'Oréal. (Výskumná štúdia).

Ipsos Česko (2020). *Target Activation Optimizer*. Praha, Ipsos for L'Oréal. (Výskumná štúdia).

Redken (2022). *Brand Book 2022*. Interný zdroj

## Zoznam obrázkov:

Obrázok 1: Klasický marketingový funnel – model AIDA (Batesole 2020).....	8
Obrázok 2: Rozšírený model AIDA o post-nákupnú fázu (Pedowitz Group 2021) .....	9
Obrázok 3: Jednotlivé kroky tvorby stratégie (Vlastné spracovanie, podľa Jakubíková 2013).....	13
Obrázok 4: Príklad Social commerce (zdroj: Instagram 2022) .....	19
Obrázok 5: Príklad Social commerce 2 (zdroj: Instagram 2022) .....	19
Obrázok 6: Graf vývoja trhu vlasovej starostlivosti v Česku (zdroj: Statista 2022).....	20
Obrázok 7: Salon Emotion (Biologie 2022) .....	28
Obrázok 8: Vývoj celosvetových tržieb spoločnosti L'Oréal (Statista 2022) .....	43
Obrázok 9: Podiel na trhu a popularita jednotlivých značiek (Ipsos 2021) .....	47
Obrázok 10: Positioning jednotlivých značiek (Vlastné spracovanie podľa Ipsos 2021).....	48
Obrázok 11: Frekvencia vyhľadávania slova “Niacinamide” v priebehu času (Google Trends 2022) .....	50
Obrázok 12: Frekvencia vyhľadávania slova “Cica Centella” v priebehu času (Google Trends 2022) .....	50
Obrázok 13: Prehľad cien za vlasový šampón prémiových značiek (Vlastné spracovanie podľa Notino 2022) .....	51
Obrázok 14: Ukážka instagramového profilu značky Redken (Instagram 2022) .....	53
Obrázok 15: Jednotlivé fáze kampane v rámci časovej nadväznosti (Vlastné spracovanie) .....	59
Obrázok 16: Príklad sponzorovaného príspevku v Instagram story (Interný zdroj).....	60
Obrázok 17: Príklad sponzorovaného príspevku v Instagram feed (Interný zdroj) .....	61
Obrázok 18: Manuál obsahu carousel sponzorovaných príspevkov na sociálnych sieťach (Vlastné spracovanie) .....	61
Obrázok 19: Vizuál propagácie bezplatnej konzultácie na salóne (Vlastné spracovanie) .....	62
Obrázok 20: Salon lokátor (Redken 2022) .....	63
Obrázok 21: Poukážka na vlasové ošetrovanie do salónu (Vlastné spracovanie) .....	64
Obrázok 22: Ukážka exteriéru kadernického salónu (Interný zdroj) .....	67
Obrázok 23: Ukážka recyklovacej stanice na prázdne obaly vlasovej starostlivosti (Interný zdroj).....	68
Obrázok 24: Vystavenie vlasových rád starostlivosti (Interný zdroj).....	69
Obrázok 25: Umiestnenie interaktívneho zrkadla na salóne (Interný zdroj) .....	69
Obrázok 26: Ukážka kolekcií produktov na príklade konkrétneho salónu (Instagram 2022) .....	73
Obrázok 27: Záložka Obchod na sociálnej sieti Instagram (Instagram 2022) .....	74
Obrázok 28: Ukážka vystavenia produktov v rámci nástroja obchod na Instagrame (Instagram 2022).....	74
Obrázok 29: Ukážka možnosti nákupu produktov počas živého instagramového vysielania .....	75
Obrázok 30: Proces s ukážkou reálneho fungovania Shop My Shelf v praxi (Vlastné spracovanie, Shop My Shelf 2022, Pečné vlásy 2022) .....	76
Obrázok 31: Príklad dizajnu vernostnej kartičky (Vlastné spracovanie).....	78

## Zoznam tabuliek:

Tabuľka č. 1: SWOT analýza (Vlastné spracovanie).....	56
---	----

## Teze diplomové práce

**SCHVÁLENO**

<b>Institut komunikačních studií a žurnalistiky FSV UK</b> <b>Teze MAGISTERSKÉ diplomové práce</b>									
<b>TUTO ČÁST VYPLŇUJE STUDENT/KA:</b>									
<b>Příjmení a jméno diplomantky/diplomanta:</b> Lacková Karin	<b>Razítko podatelny:</b> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">                             Univerzita Karlova                              Fakulta sociálních věd                         </td> </tr> <tr> <td>Došlo dne:</td> <td style="text-align: center;">29 -07- 2021 -1-</td> </tr> <tr> <td>číslo:</td> <td style="text-align: center;">LS Příloh:</td> </tr> <tr> <td>Přidělena:</td> <td></td> </tr> </table>	Univerzita Karlova Fakulta sociálních věd		Došlo dne:	29 -07- 2021 -1-	číslo:	LS Příloh:	Přidělena:	
Univerzita Karlova Fakulta sociálních věd									
Došlo dne:		29 -07- 2021 -1-							
číslo:		LS Příloh:							
Přidělena:									
<b>Imatrikulační ročník diplomantky/diplomanta:</b> 2020									
<b>E-mail diplomantky/diplomanta:</b> 23403198@fsv.cuni.cz									
<b>Studijní obor/forma studia:</b> Strategická komunikace/prezenční									
<b>Název práce v češtině:</b> Strategie značky Redken – modifikácia B2B orientácie podniku smerom k B2C									
<b>Název práce v angličtině:</b> Redken brand strategy – transition from B2B orientation towards B2C strategy									
<b>Předpokládaný termín dokončení</b> (semestr, akademický rok – vzor: ZS 2012/2013) (diplomovou práci je možné odevzdat nejdříve po dvou semestrech od schválení tezí) LS 2021/2022									
<b>Charakteristika tématu a jeho dosavadní zpracování</b> (max. 1800 znaků): Diplomová práce bude vycházet z publikací zabývajících se tématy jako brand management, strategický management značek, strategická komunikace, či B2B a B2C marketing. Při zpracování praktické části budou pro diplomovou práci užitečné publikace venující se kontrastu mezi B2B a B2C strategiemi. Daná problematika je v současnosti dostatočně zmapovaná a kvalitně zpracovaná, a to aj v rámci českého a slovenského akademického prostředí. Práce však bude primárně vycházet z zahraniční literatury.  Sekundárně bude práce vycházet aj z publikací venovaných managementu luxusních a beauty značek. Pro vytvoření návrhu úspěšné strategie bude přínosné vycházet aj z profesionálních odborných médií, které mapují aktuální trendy v oblasti fashion a beauty marketingu, jako je např. – The Business of Fashion, Sourcing Journal apod.									
<b>Předpokládaný cíl práce, případně formulace problému, výzkumné otázky nebo hypotézy</b> (max. 1800 znaků): V této diplomové práci se autorka bude venovat marketingové strategii vybrané značky na lokálním trhu. Konkrétně se bude jednat o profesionální kadernickou značku Redken. Tato značka v současnosti funguje primárně na businessovom modele B2B, a neorientuje sa vo veľkej miere na koncového zákazníka. Práce sa bude zameriavať na pozmenenie stratégie, ktorá by bola výraznejšie orientovaná tzv. <i>customer-centric</i> smerom.  Navrhované konkrétne odporúčania však budú v súlade s fungovaním B2B značky takým spôsobom, aby nebol ohrozený imidž exkluzívnej profesionálnej značky. Cieľom nie je pozmeniť business model úplne, ale doplniť aktuálne nastavenie o také strategické kroky, ktoré značku priblížia zákazníkom. Takáto modifikácia by mohla posilniť brand recognition, ktorá patrí k slabým stránkam značky. Upevňovanie vzťahu s koncovým zákazníkom, a posilnenie imidžu by do budúcnosti prípadne mohlo napomôcť aj v rámci B2B segmentu. Predpokladá sa, že by to totiž mohlo zvýšiť dopyt po salónoch používajúcich Redken produkty, a zároveň cross-sell produktoch koncovému zákazníkovi v rámci kadernictiev.  Cieľom práce bude pozmenenie aktuálnej B2B stratégie smerom k B2C. Práce bude obsahovať analýzu značky Redken – positioning, branding značky a ďalšie vhodné marketingové analýzy. Komplexná analýza a zmapovanie aktuálneho nastavenia a východzej situácie značky poslouží ako podklad pre vypracovanie dopĺňajúcej B2C stratégie. Stratégia bude zároveň vychádzať z hlavných podnikových									

<p>cieľov. Odporúčané strategické kroky budú navrhnuté tak, aby dostali značku Redken bližšie k spotrebiteľom.</p>
<p><b>Předpokládaná struktura práce</b> (rozdělení do jednotlivých kapitol a podkapitol se stručnou charakteristikou jejich obsahu):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Úvod</li> <li>2. Teoretická část <ul style="list-style-type: none"> <li>- Branding beauty značky</li> <li>- B2B vs. B2C strategie</li> </ul> </li> <li>3. Praktická část <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aktuální positioning značky</li> <li>- Branding značky</li> <li>- Marketingové analýzy</li> <li>- Situačné analýzy (VRIO apod.)</li> <li>- Tvorba stratégie <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vízia, misia a ciele</li> <li>• Výber stratégie, jej implementácia a kontrola</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>4. Záver <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zhrnutie poznatkov</li> </ul> </li> <li>5. Použitá literatúra</li> </ol>
<p><b>Vymezení podkladového materiálu</b> (např. titul periodika a analyzované období): Interné dokumenty značky Redken</p>
<p><b>Metody (techniky) zpracování materiálu:</b> Analýzy – situačná analýza, tvorba obchodnej stratégie</p>
<p><b>Základní literatura</b> (nejméně 5 nejdůležitějších titulů k tématu a metodě jeho zpracování; u všech titulů je nutné uvést stručnou anotaci na 2-5 řádků): Jean-Noël Kapferer, Joachim Kernstock, Tim Oliver Brexendorf, &amp; Shaun M. Powell. (2013). <i>Advances in Luxury Brand Management</i>. Palgrave Macmillan.</p> <p>Autori sa v publikácií venujú stratégií a brand managementu luxusných značiek. Táto diplomová práca sa zaoberá značkou Redken, ktorá je taktiež exkluzívna a patrí medzi luxusnejšie kozmetické značky na trhu. Publikácia sa zaoberá vnímaním týchto značiek z pohľadu zákazníka, čo bude prínosné pri vytváraní B2C stratégie.</p> <p>Richard Lynch. (2018). <i>Strategic management</i>. 8th ed. Pearso.</p> <p>Publikácia predstavuje teoretickú encyklopédiu strategického manažmentu podnikov. Autor sa hlbšie venuje aj jednotlivým analýzám ako je SWOT analýza, VRIO analýza, Porterova analýza apod., ktoré následne prakticky rozoberá v prípadových štúdiách.</p> <p>Robert W. Palmatier, V. Kumar, &amp; Colleen M. Harmeling. (2018). <i>Customer Engagement Marketing</i>. Palgrave Macmillan.</p> <p>Hlavnou témou publikácie je customer engagement, teda spôsob akým budovať a riadiť vzťahy so zákazníkmi a zangažovať ich do procesov. Autori sa zameriavajú na moderné spôsoby aktivácie značky smerom k zákazníkom, a uvádzajú aj príslušné metriky, ktoré sú vhodné pri vyhodnocovaní úspešnosti implementácie stratégie. Tento spôsob stratégie je z hľadiska značiek nevyhnutný, a to vzhľadom na čoraz viac prepojenejšie a informovanejšie publikum.</p> <p>Simon Hall. (2017). <i>Innovative B2B Marketing: New Models, Processes and Theory</i>. Vol. 1st Edition. Kogan Page.</p>



Primárnym cieľom publikácie je moderný a inovatívny pohľad na B2B marketing súčasnosti. Autor aplikuje svoje mnohoročné skúsenosti z praxe, a v knihe sa zameriava na aspekty digitálnej éry do sféry B2B. Konkrétne sa jedná napr. o B2B marketing, moderný content marketing, či digitálne stratégie.

Sharad Sarin (2010). *Strategic Brand Management for B2B Markets: A Road Map for Organizational Transformation*. Sage Publications Pvt. Ltd.

Autor publikácie je etablovaným odborníkom na strategickú komunikáciu. Špecializuje sa na B2B marketing. Publikácia sa zameriava na brand management a branding B2B podnikov, a poznatky demonštruje na prípadových štúdiách z praxe. Jednotlivé časti sa zaoberajú aj kontrastom medzi B2C marketingom, čo je pre túto diplomovú prácu obzvlášť prínosné.

**Diplomové a disertační práce k tématu** (seznam bakalárskych, magisterských a doktorských prací, které byly k tématu obhájeny na UK, případně dalších oborově blízkých fakultách či vysokých školách za posledních pět let)

Adriana Čožiková (2021). *Marketingová strategie firmy B&B Commercial Activity na B2B trhu* [online]. Zlín. Dostupné z: <https://theses.cz/id/8vnnpx/>. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky. Vedoucí práce doc. Ing. Miloslava Chovancová, CSc.

Michaela Koštová (2016). *Incorporation of digital business into strategy of a FMCG company* [online]. Praha. Dostupné z: <https://theses.cz/id/xlqx3e/>. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce David Říha.

Pavla Krejsová (2020). *Budování značky společnosti na B2B trhu* [online]. Zlín. Dostupné z: <https://theses.cz/id/n1ufbk/>. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací. Vedoucí práce Mgr. Eliška Káčerková, Ph.D.

**Datum / Podpis studenta/ky**

**TUTO ČÁST VYPLŇUJE PEDAGOG/PEDAGOŽKA:**

**Doporučení k tématu, struktuře a technice zpracování materiálu:**

**Případné doporučení dalších titulů literatury předepsané ke zpracování tématu:**

**Potvrzují, že výše uvedené teze jsem s jejich autorem/kou konzultoval(a) a že téma odpovídá mému oborovému zaměření a oblasti odborné práce, kterou na FSV UK vykonávám.**

**Souhlasím s tím, že budu vedoucí(m) této práce.**

**Ing. Bc. Petra Koudelková, Ph.D.**

.....  
**Příjmení a jméno pedagožky/pedagoga**

**Datum / Podpis pedagožky/pedagoga**

TEZE JE NUTNO ODEVZDAT VYTIŠTĚNÉ, PODEPSANÉ A VE DVOU VYHOTOVENÍCH DO TERMÍNU UVEDENÉHO V HARMONOGRAMU PŘÍSLUŠNÉHO AKADEMICKÉHO ROKU, A TO PROSTŘEDNICTVÍM PODATELNÝ FSV UK. PŘIJATÉ TEZE JE NUTNÉ SI VYZVEDNOUT V SEKRETARIÁTU PŘÍSLUŠNÉ KATEDRY A NECHAT VEVÁZAT DO OBOU VÝTISKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE.

**TEZE NA IKSŽ SCHVALUJE GARANT PŘÍSLUŠNÉHO STUDIJNÍHO OBORU.**

## Zoznam príloh

**Príloha č. 1:** Scenár rozhovoru – variant kaderník (tabuľka)

**Príloha č. 2:** Scenár rozhovoru – variant manažér (tabuľka)

**Príloha č. 3:** Kódovacia tabuľka (tabuľka)

**Príloha č. 4:** Ukážka komunikácie značky Redken

**Príloha č. 5:** Vizualy ku kampani na zvýšenie brand awareness

**Príloha č. 6:** Transkripcia rozhovorov

## Prílohy

### Príloha č.1: Scenár rozhovoru – variant kaderník

SCENÁR – VARIANT KADERNÍK		
Témy	Obsah	Kroky
Úvod	<ul style="list-style-type: none"><li>● <b>Predstavenie:</b> téma rozhovoru, predpokladané trvanie rozhovoru, prípadné pripomienky respondenta</li><li>● <b>Audio:</b> anonymizácia, použitie len pre výskumné účely</li></ul>	Fáza 1
Popis salónu	<ul style="list-style-type: none"><li>● Popíšte mi prosím stručne typ vášho salónu – veľkosť, počet zamestnancov, lokalita</li><li>● Aké sú ceny vo vašom salóne, napr. koľko priemerne stojí farbiaca služba?</li></ul>	Fáza 2
Zákazníci	<ul style="list-style-type: none"><li>● Mohli by ste prosím opísať typ klientov, ktorí chodia do vášho salónu?</li><li>● Ak existujú viaceré typy zákazníkov, v čom sa líšia? Aké sú ich očakávania a potreby?</li><li>● Pozorujete časom zmeny v očakávaniach a požiadavkách spotrebiteľov?</li><li>● Ako vaši zákazníci vnímajú značku Redken?</li><li>● <i>Prípadné otázky na základe vlastných poznámok</i></li></ul>	Fáza 2
Servis a skúsenosti	<ul style="list-style-type: none"><li>● Ako prebieha identifikácia potrieb zákazníka? (napr. diagnostika na salóne)</li><li>● Akým spôsobom sa snažíte naplniť a uspokojiť potreby klientov?</li></ul>	Fáza 3

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Využívate na salóne program Salon Emotion?</li> </ul>	
<b>Spolupráca s Redken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pomáhajú vám nejakým spôsobom zlepšovať služby značky, s ktorými na salóne spolupracujete?</li> <li>• Odporúčate klientom na salóne produkty značky Redken? Ak áno, čo podľa vás na zákazníkov funguje, osvedčil sa vám nejaký konkrétny postup?</li> <li>• Dostávate od značky Redken nejaké materiály, ktoré následne aktívne používate?</li> <li>• Čo by ste ocenili od značky, s ktorou váš salón spolupracuje, nad rámec aktuálnych aktivít?</li> </ul>	
<b>Budúce trendy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaznamenávate v súčasnosti nejaké trendy v kaderníckom biznise? Vyvíjajú a premieňajú sa potreby zákazníkov nejakým smerom? (napr. viac informovaná spoločnosť)</li> <li>• Plánujete do budúcnosti na salóne nejaké zmeny, čo sa služieb týka?</li> </ul>	Fáza 4
<b>Záver rozhovoru</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je niečo, čo v priebehu rozhovoru nezaznelo, a chceli by ste to dodať?</li> <li>• Poďakovanie za rozhovor</li> <li>• Ukončenie</li> </ul>	

## Príloha č.2: Scenár rozhovoru – variant manažér

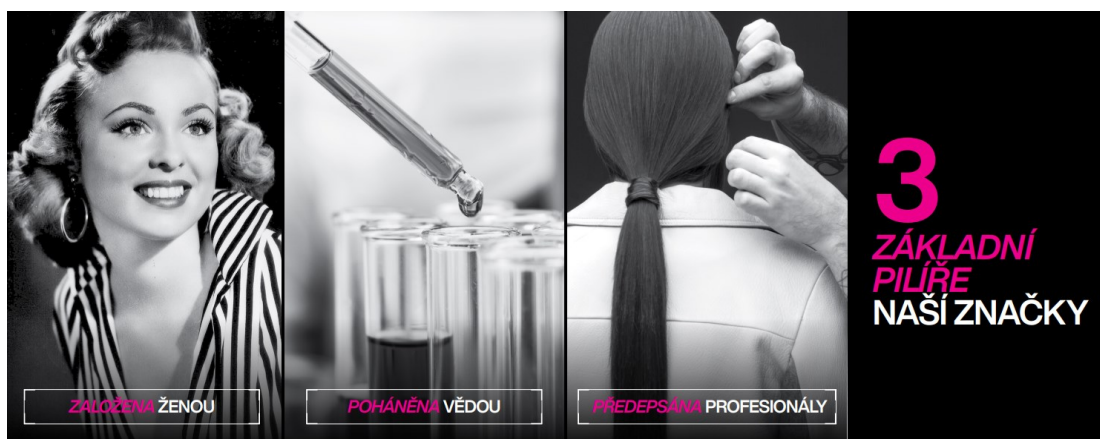
SCENÁR – VARIANT MANAŽÉR		
Témy	Obsah	Kroky
Úvod	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Predstavenie:</b> téma rozhovoru, predpokladané trvanie rozhovoru, prípadné pripomienky respondenta</li> <li>• <b>Audio:</b> anonymizácia, použitie len pre výskumné účely</li> </ul>	Fáza 1
<b>Popis práce so značkou Redken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosím, uveďte v stručnosti vašu históriu v rámci značky Redken</li> <li>• Máte priamu skúsenosť s prácou v teréne? Resp. reálny kontakt s klientom</li> </ul>	Fáza 2

<b>Aktivity značky</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Akými aktivitami značka Redken podporuje svojich klientov, resp. kaderníctva a kaderníkov?</li> <li>● Odrážajú tieto aktivity skutočné potreby klientov? Resp. reaguje značka nejakým spôsobom na reálny feedback z terénu?</li> <li>● Sústreďuje sa značka nejakým spôsobom aj na koncového klienta?</li> </ul>	
<b>Aktuálne fungovanie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Reaguje značka na aktuálne trendy v kaderníckom biznise?</li> <li>● Prispôsobuje značka svoje aktivity programu Salon Emotion?</li> <li>● Aké problémy identifikujete v rámci aktuálneho fungovania ako najzásadnejšie? Resp. slabé stránky</li> <li>● <i>Prípadné otázky na základe vlastných poznámok</i></li> </ul>	Fáza 3
<b>Budúce trendy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Navrhovali by ste nejaké konkrétne zlepšenia?</li> <li>● Plánujete do budúcnosti implementovať do stratégie nejaké zmeny k podpore kaderníkov?</li> </ul>	Fáza 4
<b>Záver rozhovoru</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Je niečo, čo v priebehu rozhovoru nezaznelo, a chceli by ste to dodať?</li> <li>● Poďakovanie za rozhovor</li> <li>● Ukončenie</li> </ul>	

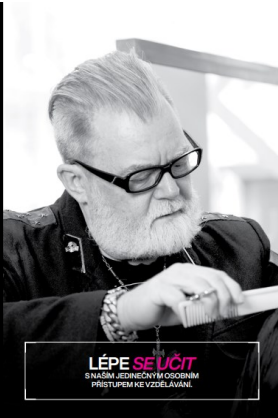
### Príloha č.3 - Kódovacia tabuľka

<b>Značka Redken</b>	Povedomie o značke Redken (brand awareness)	
	Atribúty značky	Silné stránky Slabé stránky
	Podpora salónov	Identifikované nedostatky
	B2C prístup	
	Aktuálne trendy a ich nasledovanie	
	Salon Emotion	
	Marketingové aktivity	Online Offline
<b>Zákazníci</b>	Očakávania	
	Požiadavky	
	Nákupné zvyky	
	Spotrebné chovanie	
<b>Fungovanie salónov</b>	Predaj produktov na salóne	
	Salóny vs. e-shopy	
	Typ klientely	
	Konkurenčná výhoda	
	Diagnostika na salóne	

### Príloha č.4: Ukážka komunikácie brand materiálov značky Redken (Interný zdroj)



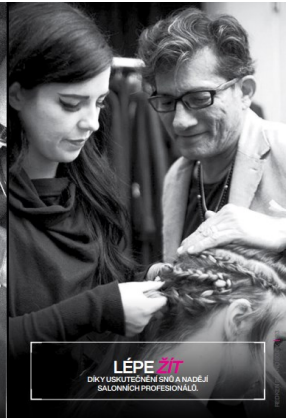
**NAŠE MISE  
POMÁHAT  
VŠEM  
KADEŘNÍKŮM**



**LÉPE SE UČIT**  
S NAŠÍM JEDINEČNÝM OSOBNÍM  
PŘÍSTUPEM KE VYDĚLÁVÁNÍ



**LÉPE VYDĚLÁVAT**  
ZLEPŠOVÁNÍ DOVEDNOSTÍ SALÓNŇÍCH PROFESIONÁLŮ  
V OBLASTI POOPĚKOVÁNÍ ÚSTOJÍ A BARRY, ŠKOLENÍ,  
OSOBNÍHO ROZVOJE A BUDOVNÍ BOHATSTVÍ



**LÉPE ŽIT**  
DÍKY USKUTEČNĚNÍ SNOU A NADEJÍ  
SALÓNŇÍCH PROFESIONÁLŮ



**REDKEN  
ŽENA  
SOUČASNOSTI**

**JE**  
**SILNÁ**  
Vlasy vyjadřují její postoje a představují doplněk jejího úspěchu.  
**SOBĚSTAČNÁ A AMBICÍOZNÍ**  
Vypadá se snít, vlastně dřív a individuálně, než se ostátním.  
**CHCE JEN TO NELEPŠÍ, NEBO NIC**  
Vždy, že si zaslouží jen to nejlepší (by nejlepší produkty a nejlepší stylisty) a důvěřuje pouze  
skutečným profesionálům.

**REDUKCE PLASTŮ**  
plav vyrobené z recyklovaných plastů

**NOVÝ VYLEPŠENÍ LIDAVÉR**  
bezpečnější a více blábnic

**NOVÝ TUBULÁRŮVÉ**  
Přehledný nový tvarování nádobou

**NOVÁ TEKUTA**  
zpracované sálem (přidání  
přehledného průhledného  
tvoří a problémy vlasů)

**PROCENTOVÁNÍM  
KAPREKŮ**  
složení v prvním vyhledání  
připravit vlasů

**NOVÝ OBAĽ  
VĚDECKÝ  
DESIGN**

**REDUKCE PLASTŮ**  
Všechny naše obaly vlasové péče (retalová i technická litrová balení) jsou vyrobeny ze 100% recyklovaného plastu.

**SNÍŽENÍ UHLÍKOVÉ STOPY**  
Produkty Redken jsou vyrobeny v našem závodě ve Torino (Itálie). Každé balení poskytuje energii objemu  
1,42 MW přes 4 140 solárních panelů, čímž ročně ušetříme 1324 tun CO2.

**CERTIFIKÁT UDRŽITELNOSTI**  
Naše produkty vlasové péče mají certifikát Cradle to Cradle, který představuje globální standard bezpečnějších  
a udržitelnějších výrobků v reálné ekonomice.

**NÁŠ ZÁVAZEK  
UDRŽITELNOSTI**

**cradle to cradle**

Príloha č.5: Vizuály ku kampani na zvýšenie brand awareness (Interný zdroj, Gisou 2022)

**PROFESSIONAL CARE FOR  
HEALTHY-FEELING SCALP**

**amino-mint**  
shampoo  
shampooing  
with essential oils, 5-propanoic acid, arginine, niacinamide, bis-tris-tris, and menthyl lactate for scalp care

**THICKENING TREATMENT**  
For thinning hair

**ANTI-HAIR LOSS INTENSIVE TREATMENT**  
For severely thinning hair

**CLEANSE**

**AMINO ACID STRENGTH COMPLEX**

**amino-mint**  
shampoo  
shampooing  
with essential oils, 5-propanoic acid, arginine, niacinamide, bis-tris-tris, and menthyl lactate for scalp care

**7%**  
amino acid strength complex

**PH BALANCED FORMULA**

**FORMULATED WITH MINT**

**SAY HELLO TO  
HEALTHY HAIR  
ACIDIC BONDING  
CONCENTRATE**

**REDKEN**  
5TH AVENUE NYC

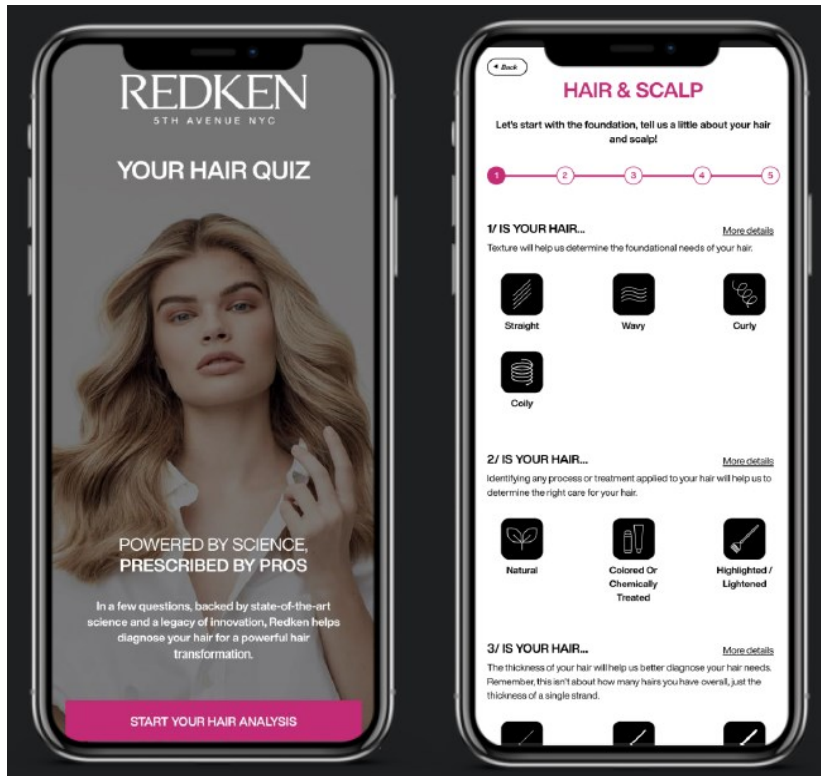
**FOR ALL TYPES  
OF DAMAGED HAIR**

**1. PRE-SHAMPOO**

**2. SHAMPOO**

**3. CONDITIONER**

**4. LEAVE-IN**



## HOW TO USE

### PROPOLIS INFUSED POLISHING PRIMER



#### APPLICATION

#### STYLING TIPS

- Squeeze a pea-sized amount into your palm and activate the product by rubbing hands together. Work through damp or dry hair by massaging it into the roots for volume and through mid-lengths and ends for texture and hold, then style as desired.



## YOU MIGHT ALSO LIKE

The image displays three product recommendation cards for Gisou hair care products. Each card features a product image, a star rating, a title, a short description, and an 'Add To Bag' button with the price. The first card is for 'HAIR OIL', labeled 'BEST SELLER', with a price of €77. The second card is for 'THE ESSENTIALS SET', labeled 'SAVE €10', with a price of €104. The third card is for 'THE PREP & PRIME PACK', labeled 'SAVE €5', with a price of €62. A right-pointing arrow is visible on the right side of the third card.

**BEST SELLER**

★★★★★

**HAIR OIL**

Our iconic first product

**Add To Bag - €77**

[Learn more](#)

**SAVE €10**

★★★★★

**THE ESSENTIALS SET**

The first Gisou products still remain our trusted staples

**Add To Bag - €114 €104**

[Learn more](#)

**SAVE €5**

★★★★★

**THE PREP & PRIME PACK**

The Right Prep Keeps Hair in Prime Condition

**Add To Bag - €67 €62**

[Learn more](#)

## Príloha č.6: Transkripcia rozhovorov

### Rozhovor č.1

Respondent: M1

Funkcia: manažér

Dátum a miesto rozhovoru: 4.4.2022, Bratislava

**KL:** Tak by som ťa poprosila aby si povedala v stručnosti nejakú tvoju históriu v rámci značky a ako dlho pre ňu pracuješ a tak podobne.

**M1:** No tak za chvíľku to bude v červenci to budú dva roky čo budu pracovať pro Redken. Začínala jsem vlastně jako produkt manažer kdy ta pozice nebyla úplně lehká protože jsme tam byli jenom dva lidi protože původně struktura Redken byla brand líder pro Redken, brand activation manažer a produkt manažer plus teda koordinátor na 20 procent. Posléze vlastně brand business leader odešel hned jak jsem nastoupila takže jsem tam byla od července do listopadu jenom já produkt manažer a brand activation manažer. Takže takhle to dřív bylo ale žádnou podporu nebo komunikaci mítinky ani nic podobného jsme vlastně moc neměli spolu. Takže to byl takový trochu takovej samospád ta značka.. Co se týká fungování, no myslím si že když jsem tam přišla tak to fungování značky nebylo úplně nejlepší protože měli jsme vlastně area manažera takového, kterej úplně nejezdil do těch salonů nebo nekomunikoval úplně příliš že vlastně obchodák v Čechách ten taky příliš nefungoval si myslím. Nechci jako to říkat teďka jakej subjektivní názor ale vlastně hned jak jsem nastoupila tak jsem šla povinně na field visit kdy jsme navštívili asi šest nebo sedm dokonce salonů. A v každém tom salonu nám bylo řečeno jakože proč Redken šest let nikde nebyl nebo proč o nikom neví že existuje nějaký zástupce a tak dále což mě a mě přišlo takový zvláštní že vlastně já jdu do toho salonu a měsíce tam řekne proč tady nebyl žádný obchodní

zástupce šest let a ten obchodní zástupce se tomu směje a říká No to my takhle na Redken fungujeme spíš jako že žádný odpovědi nic a vlastně se mi tohle mi bylo řečeno úplně ve všech salónech takže jsem z toho byla trošku v šoku. Pak se to teda posléze nějak jako řešilo. A změnil se teda celý ten obchodní tým na základě vlastně toho že jak jsme tam byly tak se to trochu rozšířilo. Takže i ty salony si pak stěžovaly protože zjistili že tam někdo může přijet a můžou se něco dozvědět takže se to pak odměnilo. Potom teda v listopadu přišel nově business leader teda. Tá se pak naučila něco víc o značce a salónech a pak to začalo fungovat úplně jinak. Takže se začali víc řešit ty hlavní klienti upevňovat si vztahy apod. Takže a v celém tom salesu to vlastně tkví. Takže tam jde vidět že od té doby co jsem přišla já tak i potom když přišla nová brand business leader tak ten obrat začal nabírat dost rostoucí tendenci předtím byl spíš klesající když jsem tam přišla.

**KL:** Takže si bola v podstate pri zásadnom rozvoji tej značky, kedy sa výrazne Redken rozvinul.

**M1:** Myslím si že jo, protože když jsem tam fakt přišla tak to bylo to byly.. Já už si nepamatuji ty čísla ale spíš to klesalo ta značka. Furt se řešilo, že klesá obrat a celkově produkty se měsíčně prodávaly strašně málo. Myslím že já jsem sledovala ty produktový zásoby. To je to co si pamatuju že každéj produkt byl na skladě po pěti kusech tak maximálně po deseti. A teď jelikož máme zásoby 200 kusů i víc. Tak určitě je to někde jinde. Protože ty skladový zásoby se optimalizují podle toho obratu. Podle toho kolik my prodáme se dělá vlastně forecast, který ukazuje aktuálně vlastně po měsících kolik se reálně prodalo bez interakce a bez dalších věcí. Takže a na základě toho se dělá budoucí forecast z kolik s nějakou tendencí se očekává.

**KL:** Jasné. Takže vlastne ty si mi stručne už odpovedala aj na ďalšiu otázku. A to je to, že vlastne ty si bola prítomná v teréne. Alebo či máš nejakú skúsenosť, ale vravela si, že si chodila na tie field vizity už od začiatku.

**M1:** No to jsem byla jednou takhle. Vlastně s tou úplně původní obchodní zástupkyní když tam vlastně... Já jsem pak ještě měla jít i s tou area manažerkou která tam byla. Jenže opravdu na těch salónech na ní byly strašně špatný recenze. Když se někde zmínil to jméno ona tam byla hrozně moc let takže ji všichni znali ale neměli s ní moc dobrý zkušenosti protože jsem potom i vlastně byla v jiným salónu v mém rodném městě kam chodím občas na kosmetiku a tam teda jsem hodně o tom debatovala protože tam se ty salony znají.. No takže jsem byla takhle jednou. A pak až po nevim kolika měsících. Je vůbec možnost působení vůbec jako celkově ty salony.

**KL:** Takže zo začiatku si vlastne mala takúto priamu skúsenosť, ale aktuálne - je tvojou pracovnou náplňou nejaký kontakt priamy s kaderníkmi?

**M1:** No tak když jsem nastoupila tak ještě jsem stihla v červenci Eduweek, kterej byl vlastně naplánovaný ještě s původním brand business leadrem než odešel. Tam jsme se s ním vlastně loučili a bylo tam. Takže já jsem měla možnost se seznámit s Redken artistma, a rovnou jsem jim tam odprezentovala novinky, o všem jsme se pobavili a vyměnila jsem si s nima kontaktní údaje. A pak jsem s nima komunikovala, když jsem něco potřebovala. Takže já jsem vlastně komunikovala s nima, a oni zase komunikovali třeba i s jinými kadeřníky.

**KL:** Takže si viac v kontakte s najväčšími salónmi a s Redken artistami. Podľa tvojho

názoru, myslíš, že značka Redken dostatočně podporuje nějakými aktivitami kaderníků? A ak by si to vedela aj rozvíť že akým spôsobom sa snaží tak robiť.

**M1:** No určite bych řekla že se dá podpořit i víc ty salony. Nebo vím že máme vždycky nějaký smlouvy s těma kaderníkama - jiný máme s artistami, jiný s menšími salony a na základě toho jsou potom slevy různé. Vlastně na základě jejich obrátů se vlastně vytváří ta smlouva kde se už stanovuje rovnou na celý rok ta sleva kterou bude mít vlastně na nákup což mu hrozně jako pak nemůže pomoci k navýšení marže když chce generovat nějaký sell-out ze svého salónu, těch produktů. Já si ale myslím, že by to mělo být mnohem více personalizované. A tohle to je něco co by měl rozvíjet sales. Takže pokud je vidět že potřebují nějaký marketingový komunikace tak tohle by se podle mě mělo podporovat pro spolupráci, s influencery a tak.. Nebo nějaký vybavení salónu výlohy atd. A tohle vlastně je něco co komunikuje hlavně sales. Takže já do toho úplně tolik nevidím. Ale vím že když se něco řešilo a když to byl nějaký ty salony nebo Redken artisti s kterými já jsem třeba byla v kontaktu. Mělo by se mnohem více zainvestovat do nějakého PR. Pokud ten kaderník hledá tu iniciativní cestu což je něco co by měl ten market development vlastně rozvíjet v nich.. A oni by tam taky správně měli chodit na salon. Rozhodně by se mělo dávat větší důraz i na Salon Emotion. Jsem ve spolupráci se sl sem a měli hledat nějaký ten rozvoj pro ten salon. Oni to musí identifikovat, a pak marketingový tým je tady od toho, aby jsme jim třeba pomohli v krůčkách na cestách. Ale jasný oni jsou ty správci.. Tak si nemyslím že se to úplně rozvíjí tak jak by se to mohlo.. Mohlo by se i daleko líp komunikovat. Mohli bychom jim pomoci jak v té online tak v té offline komunikaci.

**KL:** A priebehali v minulosti alebo v súčasnosti ak by si mi nejak vedela zhrnúť aktivity v rámci onlinu. Z tvojej pozície ako brand activation manažéra na podporu salónov?

**M1:** Ano, máme pár velkých salonů, které fungují více v té PR sféře. Takže jak v tisku tak i v online magazínech. Takže tam probíhalo přesně že se řeklo, když měl salon dostat nabídku do novin který budou psát online, myslím online PR. Nebo mu to byla nějaká televize, Nova, nebo ČT nějaký pořad, že ji oslovili, a že by tam chtěla vystoupit, a chtěla by to podpořit. Vlastně ona musí taky něco jako třeba zaplatit za to aby tam mohla i zpropagovat svůj salon a zpropagovat produkty. Takže aby se to mohlo skloubit, tak byly nějaký takovýchle akce který vlastně Redken sponzoroval. Ale byly i akce které byly nesmyslný.

**KL:** Áno takže skôr je to so sústredením sa na tých najväčších klientov.

**M1:** Ano, případně se taky podporují i e-shopy.

**KL:** Takže podporujú sa teda aj tieto e-shopy, alebo nejakým spôsobom sa Redken angažuje v tom, keď si kaderníctvo vytvorí svoj vlastný e-shop. Tak tam má nejak ta značka tu rolu v tom?

**M1:** No tam se dá vymyslet podle mě úplně cokoliv, ale myslím si že tady v tom ti spíš odpoví kolegyně, že já do toho úplně nevidím. Ale konkrétněji nemůžu říct, ty smlouvy se vážou spíš přes business leadra. Ale myslím si že ano, že pokud to má smysl a jde to na podporu toho salonu, kterej propaguje tu značku, no tak ano, my chceme aby se rozvíjeli v jakémkoliv smyslu. Máme samozřejmě jiný smlouvy na e-shopy a jiný smlouvy na salony, ale pokud je to jako malej že tedy jenom podporuje ten salon a splňuje nějaký ty podmínky,

co má splňovat, tak se to furt bere jako podpora toho salonu. Takže je to nějak jako rozdělení, do kterých já přesně nevidím. Samozřejmě my dokážeme i pomoci aby e-shop vůbec vytvořili... Takže kompletní zastřešení.

**KL:** Jasně. Ďalej by som sa chcela opýtať, či si myslíš, že Redken sa nejakým spôsobom sústreďuje aj na toho koncového zákazníka, v zmysle kaderníctiev. Takže na cross-sell, a sell-out zo salónu. Či se im nejakým spôsobom snažíme v tom pomáhať alebo či tam je nějaký takyto zámer, aby kaderníci predávali aj tomu koncovému zákazníkovi.

**M1:** Já si myslím že určitě jo. Přesně ten salon development jako takovej, a Salon Emotion program slouží k tomu. A děláme i online streamy v divizi, kde se snažíme kadeřníky podporovat. Tady dle ten prodej na cílového zákazníka. Jak na něj komunikovat, a tím my to vlastně podporujeme. A taky tím, že vytváříme nabídky, vytváříme sales presentery, kde to komunikujeme, nebo jsme jim tam dříve i vypisovali přesně jak tu akci mají udělat. Já nevím jestli se tohle stále dělá v presenterech. Tam přesně ukazujeme klientům, že tady si můžete využít takovouhle akci a můžete ji použít na salónu tady třeba způsobama. Je to takovej push marketing.

**KL:** Takže sa Redken snaží skôr o edukáciu salónov ano že. A je v rámci toho Salon Emotion programu?

**M1:** Nevím, do jaký míry jsou všichni edukovaní. Ale Salon Emotion je taky dobrá cesta. Tam je přesně důraz na to, jak podporovat ten sell-out od toho salonu na cílového zákazníka. Ale nevím, do jaké míry teď vlastně v covid době byly ty školení realizované, protože jsem o žádných moc neslyšela a v době když ještě nebyl covid, a ještě to fungovalo normálně standardně, tak jsem mívala většinou feedback z fieldu, že ani 40 procent kadeřníků není zaedukováno na Salon Emotion. Víím že byla spousta tady těch streamů kde se o tom přesně hovořilo a mohli se tam vlastně přihlásit. Ale určitě si myslím že bychom to měli ještě jako víc podpořit. Určitě by o tom měli vědět všichni no.

**KL:** Ok a myslíš si že Redken vlastne nejakým spôsobom reaguje na aktuálne trendy? Čo sa týka toho kadernického sveta, alebo čo sa týka aj tých koncových zákazníkov? Nejaké trendy čo sa dejú v spoločnosti a takto. Tak či si myslíš, že značka tomu prispôsobuje svoju komunikáciu a marketing?

**M1:** Upřímně si myslím že úplně ne protože jedeme podle mezinárodních podkladů podle toho co se kdy uvádí. Nemůžeme to uvádět dřív nebo ani moc později takže jsme trochu tímhle sem. Takže když vidíme že se komunikuje nevím něco tak jde na to přizpůsobit ty produkty. Jo takže prostě když je nějaký aktuální wow trendv v ekologii, s ekologickým produktem, a nebo já nevím s třeba přírodními tak my zrovna zrušíme třeba naši ekologickou řadu Nature and Science. A stejně tak i s tou komunikací si myslím že L'Oreal se od hodně témat distancuje. Značky se taky od některých témat třeba distancují, takže my úplně nemáme volnou ruku, abychom mohli komunikovat a navazovat vlastně na tu situaci. Takže třeba například když teď je nějaká situace na Ukrajině tak my nemůžeme podle mě vystoupit a říct Redken to podporuje takhle. Prostě máme od L'Oréal dáno, že se o to distancuje a některý podmínky jsou dány potom i vod značky takže musí se to dodržovat. To co komunikuje komplexně L'Oréal je značka, a následně taky jít podle těch nějakých ale tak to není jako jediný. Myslím si, i že úplně nejsme zvyklí jít touhle cestou nebo nevím jestli je to přímo tím že na to nemáme kapacitu, ale úplně se na to nefokusujeme.

**KL:** Takže skôr to zastrešenie korporátom vnímaš negatívne. Lebo tam cítiš nejakú limitáciu toho.

**M1:** To taky, ale nechci to svádět jenom na to. Myslím si že i my jsme nějakým způsobem nastavený, jak fungujeme zatím jsme to nezměnili.

**KL:** Takže skôr si myslíš, že určité všeobecné procesy sú skostnatelé. Že nevidíš úplne vnímanie trendov.

**M1:** Jako i celý to fungování je jasně daný tohle tohle tohle.. Všechno se musí splňovat, hrozně moc tý administrativy a spousta věcí. A my pak vlastně máme dost těch věcí co musíme udělat a už nedokážeme dělat nějaké nadstandardní projekty nebo ani už jako na to nemáme ten point of view, nebo já nevím jak bych to řekla.. Nedávala bych to prostě za vinu jenom ty podmínkám. Normálně jen upřímně řekla že si za to můžeme i my a korporátní uskupení.

**KL:** Takže v podstate, čo sa týka komplexne toho fungovania, tak ako by to v zhrnien, vravela si, že sa snažíme robiť Salon Emotion a podobné aktivity...

**M1:** Mně vadí, jak jsou některý procesy zastaralý, a spousta francouzských firem když to tak jako řeknu dohromady mi přijde že často mívají takhle to fungování a jsou také tradiční na tom trhu. Když to porovnáš s nějakýma německým a firma. Máme tady takovýhle guidelines. Takhle jedeme. Přesně tohle komunikujeme a úplně se to tam. Bylo to všechno takový hrozně. Když my chceme něco podniknout nějakou online kampaň tak se prostě schvaluje moc dlouho, a to nás pak zdržuje.

**KL:** No a z toho čo vravíš, tak ako keby to ja vnímam tak, že Redken se prispôsobuje tomu celodivíznomu a celokorporátnemu fungovaniu. Využíva podľa teba značka naplno svoj potenciál? Alebo vidíš tam niečo ako unique selling position, niečo čo má Redken iné než konkurencia? Čo Redken odlišuje v tvojich očiach?

**M1:** Já si myslím že ten velkej potenciál má i to že vlastně máme v pozadí. Na druhou stranu ten L'Oréal, ktorej nás dokáže podpořit, a máme tam vlastně ty značky kterýma se dokážeme dělat vlastně ten marketing tak, že se vlastně doplňujeme.. Tím, že vlastně dokážeme navázat na ty potřeby a dokážeme to spojit do toho, to si myslím že je hodně unikátní protože to nejsou schopný udělat nebo nejsou schopný touhle cestou jiný značky a jiný firmy. A plus si myslím teda i to vzdělávání že bychom měli mít... Můžeme ho mít úplně na jiný úrovni než máme, protože tím že vlastně máme speciálně salóny který maj nějaký level barvení, nějaký level haircare a tak dále. Takže když to vezmu tak globálně tak konkurenční značky může mít jakýkoliv salon hnedka po škole. Ale u nás si ty salóny jako vybíráme my chceme aby nějak vypadaly, aby už měli nějaké vzdělání, nějakou zkušenost a nějakou praxi. Takže já si myslím, že tohle by mělo bejt to naše jako gro, protože když už někdo dělá s Redkenem, tak už je na nějaký úrovni. A pokud už někdo je školitel nebo artista tak na to jsou tak strašně jako přísný certifikáty a školení a všechno... Ale zase u nás je to tak, že vlastně ty artisty sice máme, tak je máme 20 let. Takže tohle je přesně to zkostnatělý kde my se vyvíjíme a kde se to vlastně jako úplně neposouvá dál, protože to školení si myslím ty vzdělávání. To by mělo bejt to naše gro, protože ten certifikát co dostane ten Redken artista, to je opravdu už tak strašně kvalitní kadeřník, že ten by měl proškolit nejlíp ze všech značek napříč vlasovým

kadeřnickým průmyslem. Takže tohle co to učí a pak teda to že si dokážeme vzájemně doplňovat mezi značkami. To je teda taky určitě unique selling point. Že když nám vypadne pánská řada tak to nahradí jiná značka z divize. A jako neutíkají ty klienti, a dokážeme splnit vlastně všechny jejich potřeby protože máme čtyři úplně odlišný značky.

**KL:** Takže ja sa vrátim ešte k tomu koncovému zákazníkovi. Myslíš si, že ako keby to fungovanie značky je dostatočné v tom povedomí o značke? Alebo čo môžu salóny podľa teba urobiť preto, aby nejakým spôsobom zvýšili svoj obrat, a aby naozaj ten koncový zákazník mal záujem o ten Redken.

**M1:** Já si myslím, že tohle musíme hlavně my ale zároveň teda i ten kadeřník musí umět prodat ten produkt, když pro něj má nadšení, když o tom mluví, když ukazuje co to dělá s vlasama, když si ten klient vlastně šáhne na ty vlasy co to udělalo před a po - dokáže ho přesvědčit. Věřím tomu, že jo, když mu ukazuje tohle používám po barvení. když bych to nepoužil tak to udělá todle. Tak věřím tomu, že to dokáže prodat ten produkt. Když opravdu ukáže ten rozdíl a ty výsledky který tam můžou být.. A vlastně už ten klient, co do toho kadeřnictví chodí, tak pokud ten kadeřník, nebo pokud to kadeřnictví je pure Redken, a používá barvy a všechno Redken, tak by tam měl být všude slyšet a vidět Redken. Ta awareness by měla bejt běžnou součástí. A pak pokud se bavíme o awareness u klientů, kteří nechodí do těch kadeřnických salónů, tak to už zase je něco jinýho. Ale přímo v salonu, tam si myslím, že ten kadeřník dokáže toho hodně udělat. Že sama jsem chodila vždycky do salonu, a vím, že pokud ten kadeřník o tom mluví a říká co mi tam dává, a co dělá, a jak to dělá, a jakou mám diagnostiku vlasů a co sedí na můj typ vlasů. A že třeba to v jiný značce nenajdu tenhle přesně typ produktu.. Tak ano dokáže mě přesvědčit protože pro mě je to ten expert. Pro mě je to ten člověk, který tomu rozumí a pokud jsem s těma vlasama spokojená, a chodím tam pravidelně, což ve většině případech to tak máme, že ty salony mají stálý klienty..

**KL:** Takže myslíš, že ten záujem je schopný vzbudit ten kaderník priamo v salóne.

**M1:** Jsem o tom přesvědčena že jo.

**KL:** A dokážeš identifikovat případne nejaké slabé stránky? Na čom má ešte tá značka zabrat' z pohľadu marketingu, nejaké ďalšie aktivity, čo si myslíš, že by podporili aj toho kaderníka, aby mu to dodalo ešte väčšiu kredibilitu.

**M1:** Určitě jako je tady prostor, hodně velkej prostor zvýšit brand awareness, a nikdy to nemůže bejt na škodu, když už to ten zákazník má nějak v podvědomí, už se o to zajímá, už se s tím někde setkává, jak na sociálních sítích tak na e-shopech na webech.. A tak dále. Takže jako tady je určitě velkej prostor, ale myslím si, že i když ten prostor nenaplníme, tak ten kadeřník je schopnej to prodat.

**KL:** Jasné. A funguje teda značka nejakým spôsobom s influencerami, v rámci sociálnych sietí?

**M1:** Úplně zatím to tak není. Spíš je to tak, že je fungování že my třeba podpoříme nějakýho influencera, a je to vlastně influencer, kterej třeba chodí do toho salonu. Takže salon si to vlastně s ním naváže spolupráci, protože salon nebo kadeřník ze salonu vždycky ví co mu chodí za zákazníky. A často pokud je taky influencer, a označuje a je tam tak nějaký dosah,

tak ten kadeřník to často ví. Takže bylo několik spoluprací, kdy ten salón si poptal vlastně to influencera, který mu dělal zadarmo vlasy a my jsme ten salon podporovali tak, že jsme mu dávali produkty nebo něco navíc. Takže fungovalo to zatím hlavně z téhle stránky. Influenceri tedy jako takový značka moc nemá. Máme 2 dva nebo tři influencers, který za bartr něco ukázali.. Ale jak říkám, nebyl na to budget nikdy těch peněz, a ty influenceři, kteří jsou větší a je jich vidět a mají víc jak dvacet tisíc sledujících, tak většinou za to chtějí i peníze a na to doposud nebyly alokovány peníze. To si ale myslím, že je cesta, a v dohledný době chceme takovouhle spolupráci začít.

**KL:** Takže tam vidíš potenciál?

**M1:** Jednoznačně, já si myslím, že Redken má úplně největší potenciál ze všech značek.

**KL:** Super. Tak případně ak máš ešte niečo, čo by si chcela dodat'?

**M1:** Tak to bylo hodně subjektivní, tak já nevím jestli. No myslím si, že v aktuálním našem uskupen se značce daří. Přechkali jsme nějaký těžký chvíli, nějaký těžký situace, ať to byla covid situace nebo něco jiného. Tak furt se to nějak tak drželo protože ty klienti jsou většinou věrní, nebo podle mě ty produkty jsou natolik silný, že by to bez nich tak dobře nefungovalo. Takže určitě tady musí bejt daleko větší potenciál než si dokážeme představit.. Takže si myslím, že pokud se nám podaří zvýšit nějak brand awareness. Redken tribe, naše komunita kadeřníků je opravdu moc silná, co je naše silné doména. Takže si myslím, že když by se dalo zapracovat např. na rozšíření povědomí, tak ty salony přijdou samy.

**KL:** Skvelé! No tak to si pekne zhrnula na záver.

**M1:** Jo, takže doufám že to furt jenom poroste.

**KL:** Ďakujem za rozhovor!

## **Rozhovor č.2**

Respondent: M2

Funkcia: manažér

Dátum a miesto rozhovoru, 7.4.2022, Praha

**KL:** Tak by som ťa poprosila na úvod aby si v stručnosti nejak uviedla tvoju históriu v rámci značky Redken.

**M2:** Tak moje historie v rámci značky Redken je barvitá. Já jsem začínala před třemi lety, před třemi a půl už skoro na Redken, ale pracovala jsem napůl ještě na značce Matrix. To znamená byla jsem vlastně pro obě dvě americké značky, vlastně jediné dvě značky, které americké na patře jsou. A moje práce byla koordinátorka, to znamená kancelářská back-up office, a nějakým způsobem podpora právě pro lidi v terénu, ale jen pro marketing. Takže už se mi tenkrát krásně potkával sales a marketing, a tak jsem vlastně na Redkenu začínala.

**KL:** Jasné, a aktuálne?

**M2:** Aktuálně se něco změnilo. Díky bohu za to. Kdy vlastně od září 2021, jsem čerstvě na

pozici business developera/obchodního zástupce pro jižní Čechy. To znamená mám na starosti právě terén. Mám na starosti naše salony, mám na starosti naše klienty v Čechách kompletně, a mé práci teda nejen jako by samozřejmě nových vyhlídat, ale zároveň ty stávající jsou salony rozvíjet, a otevírat i nové, které se značkou mají záměry a plánují spolupráci.

**KL:** Takže máš teda vyslovene priamo skúsenosť s prácou v teréne. Si v kontakte s klientmi, navštevuješ salóny?

**M2:** Přesně tak, v rámci nějakého routingu, který si sestavuju vlastně pravidelně každý den, tak mám rozdělené klienty do nějakých skupin, ABCD podle velikosti obrátu. Na základě toho je i navštívují, podle toho jak vlastně i jsou pro nás důležití, i jak objednávají. Tak na téhle bázi se s nima vlastně pravidelně setkávám. S velkýma salonem, které mají velký obrát, a jsou pro nás významní zákazníci se setkávám každý měsíc. Ti menší, kteří jsou za prvé... Třeba nevím dělají jako malé objednávky nebo tolik prostě s náma nespolupracují a mají k tomu ještě jiné značky... A nebo jsou hodně daleko, třeba nějakým způsobem. Tak ty navštívují třeba jednou za dva tři měsíce abych tam nejezdila často. A momentálně mi ještě napadlo, že nás vlastně jako značka i vlastní L'Oréal jako takový, ale nějakým způsobem směřuje k tomu, aby jsme dělali i e-visity, kvůli úsporám jak na naftě, jak prostě časový tak všechno protože rosteme, rostou nám klienti tak abysme vlastně opravdu celý den netrávili jenom v autě. Aby jsme vlastně navštívovali i věci jakoby virtuální, to znamená přes FaceTime, nebo Teams a podobně.

**KL:** Super, ja asi teda priamo nadviažem už na ten salónny biznis. Chcem sa ťa opýtať, či vnímáš že značka Redken podporuje svojich kaderníkov, a ak áno tak všeobecne akými aktivitami podporuje ten salón a salónny biznis.

**M2:** Jednoznačně podporuje, tohle je alfa a omega. Ve chvíli, kdy ten člověk zvažuje tu spolupráci, jak ho ta značka vlastně podpoří, co má... Tak když to vezmu jakoby z toho byznysu čistě, jak můžu podpořit nového klienta, který jako zájem má, tak je to o tom, že máme pro ně nějaké startovací balíčky, ve chvíli, které jsou prostě prolevněné. Když si vlastně objednává první objednávku, tak on nemusí být ve stresu, že prostě bude mít nějakou velkou objednávku za poměrně dost zboží. To je naše velká konkurenční výhoda. U Redkenu, že naše konkurenční značky třeba limitují nové zákazníky tím, že je jakoby zaváží k tomu, že si musí objednat balík třeba jakoby za 25 tisíc, a oni vědí, že z toho potřebují třetinu. Zbytek jim bude stát na saloně. Tohle Redken nemá. V tomhle je Redken strašně familiární, jakoby tím jak je to malá značka, tak ty podmínky jsou strašně flexibilní. Tady na Redkenu je jediná podmínka a to je závazová hodnota pět tisíc korun s tím, že ve chvíli kdy si ten salon teda objedná, tak my můžeme ještě nabídnout ty prolevněné startovací nabídky. A navíc my je podporujeme v dnešní době tím, že my mu zboží spíš prolevňujeme, než abysme ho zaskladňovali, a aby on měl peníze vlastně v materiálu, který mu bude stát na saloně. Nejedeme tím způsobem, že prostě odebere si 30 kusů, já nevím 30 kusů nějakého zboží, a my ti dalších 30 dáme zadarmo, protože to není náš cíl. Nechceme zaskladnit, a nechceme, aby mu ty peníze stály v těch zásobách, a zároveň potřeba aby potom objednal. Takže to je Redken velká konkurenční výhoda nějakým způsobem. Další podpora jsou samozřejmě školení, které máme, pro každý nový salon máme začátečnická školení, která jsou zdarma, a se kterými se počítá, že ten člověk úplně pozná veškerý barvicí systém co a jak jde. Prostě takové to basic know how, prostě co a jak, tak to je taky super. A s tím, že samozřejmě na základě těch startovacích objednávek mu přijde do salonu nějaké zvláštní i



pracovní vybavení od nás, to znamená misky, štětce, zástěry, takovéhle věci jako aby měl. Super taky je to, že Redken jako jedna z mála značek na trhu má třeba vzorníky zadarmo, a u jiných značek jsou třeba jako těžce placené kolem tří tisíc třeba stojí vzorníky. Což my posíláme vlastně zdarma při první objednávce.

**KL:** Takže máš pocit, že to, čo Redken ponúka vlastne skutočne odráža potreby klienta?

**M2:** Rozhodně tak jak jsem říkala o tu minimální hodnotu objednávky... V dnešní době kdy člověku prostě rostou náklady na všech frontách... V podstatě ty lidi se dostali ještě kadeřníci do situace, kvůli covidu, že vlastně ze dne na den jim někdo zakázal pracovat. A ta situace vlastně oni pochopili, že ze dne na den se vláda může usmyslet, a ti řeknou konec. Končíš a zavíráš. Oni jsou strašně hákliví na to, kolik toho mají na salonu, jaké mají zásoby, a do čeho dávají peníze. Ve chvíli, kdy je nějaká značka limituje, nějakým minimálním odběrem prostě, který je pro ně třeba dost. Když máš malého kadeřníka, který pracuje třeba s pěti značkami, a on odebere za dvacet pět tisíc prostě balík, kdy ví, že dvě třetiny nespotřebuje, tak je to pro něj extrémně frustrující a stresující. A myslím, že tím, že my tohle neděláme, že mu dáváme tu volbu, že může být jakoby takhle málo že ta objednávka je pět tisíc, a navíc ve chvíli kdy to je jakoby Redken partner, to znamená menší zákazník... Už že už od začátku víme, že třeba spolupracuje s dalšíma pěti značkami, tak my ho můžeme dokonce zaevidovat jako jenom partnera a tam je minimálnej závoz jen za dva a půl tisíce. Takže v tu chvíli je úplně v klidu a ví, že prostě za dva a půl tisíce každý měsíc určitě objedná. A za těch pět taky. Ale navíc si objedná to, co potřebuje. Není to nějaký pevně daný balík, který on prostě nespotřebuje jen aby se dostal ke spolupráci, což je pro něj strašně jako a osvobozující.

**KL:** Ja sa teraz presuniem k téme koncového zákazníka. Myslíš si, že kadeřníci sa nejakým spôsobom zameriavajú aj na predaj produktov na salóne?

**M2:** Oni se na to zaměřují, jako je to část jejich byznysu. Je to velká část jejich byznysu samozřejmě prodávat to, co mají na saloně. Problém je to, že mnoho z nich neví, jak správně prodat zboží. Mnoho z nich neví, jak správně diagnostikovat, tak, aby vlastně doporučil. Někteří mají jako problém s tím, že se i vlastně stydí jako těm lidem doporučovat.

**M2:** A vlastně správně je nasměrovat k tomu... Nabídnout jim vlastně to, co oni mají na tom salonu. A je to škoda, to když si třeba myslím, že máme rezervu v Redkenu, že budeme nějakým způsobem třeba řešit školení na to jak prodávat. Vyloženě tam by to bylo potřeba a je to i jako hlas těch kadeřníků. Vlastně z toho terénu, že oni to fakt neví. Oni jsou ochotni si to přiznat, že tohle jejich slabá stránka, a potřebují to nějakým způsobem vysvětlit, jak se nebát a jak získat to sebevědomí, jak doporučit ten produkt a je to o to těžší, že vlastně Redken je jako drtivá většina ostatních značek na e-shopech. To znamená, ten koncový klient se tam ještě dostává do situace kdy vlastně má volbu jít koupit si to na e-shopu... Nebo si googlit minimálně cenu, za jakou cenu se to prodává. A ten kadeřník se pak dostává do poměrně nevýhodný pozice kdy vlastně se musí navíc ještě nejen že to jako nabídnout, ale ještě se obhájit. A to je někdy pro ně strašně těžký, protože ten klient samozřejmě, třeba srovná cenu na Notinu, nebo někde jinde prostě kde vidí třeba. Ale tady ten šampon stojí prostě 350 korun a u toho kadeřníka stojí 450. A on jde vlastně do konfrontace s tím kadeřníkem a ještě v něm vzniká jako nějaký blok, že ten kadeřník ho vlastně chce okrást o tu stovku. I přesto, že my vlastně dáváme jako obrovské argumenty do rukávu těm kadeřníkům, kdy vlastně říkáme, ale vy jste ten oficiální distributor. Notino, ano, je to taky náš velký třeba partner, ale už ve chvíli kdy dostane zboží od nás tak ho může přivést

odněkud odjinud, a není tam záruka té originality, prostě není, Redken kadeřník je vždycky záruka toho originálu. No tak i tak to pro některé lidi prostě není argument, a tak jdou a radši tu stovku obětují prostě a dají to rádi. Prostě na e-shop místo toho aby podpořili toho kadeřníka. Takže v dnešní době těch e-shopů a kadeřníků, je to boj, jako můžu doporučit zboží správně klientele, a vlastně vybudovat si tam takový ten vztah, že ten člověk si to opravdu kupuje u toho kadeřníka. Nejen že ten kadeřník ho diagnostikuje, řekne tady ta řada je pro tebe a ten zákazník si to jde koupit na e-shop. Takže to je trošku boj no.

**KL:** Takže identifikuješ nějaké ako keby medzery v tom, čo by značka mohla robiť viac pre toho kaderníka, aby podporila jeho biznis na salóne?

**M2:** Přesně tohle, co jsem teďka říkala, to znamená fakt se zaměřit... My máme skvělá produktová školení, skvělá barvicí školení. To si troufám, říct že máme jako na českém trhu, jako jedna z nej vlastně nejlepších značek, a nejpropracovanějších jako informací. A Redken jako málokterá značka na trhu pracuje s pH, pracuje s kyselostí, a to jsou věci, které často kadeřníci, kteří pracují i dvacet let v byznyse. Oni to slyší poprvé. Oni vůbec vlastně nechápu, jak to že se to dozvídají teprve teď. Takovéhle základní věci, takže tohle má Redken promakané. Ale tá slabá stránka je naučit ty lidi prodávat. Prostě vysvětlit, koukat na ně jako opravdu na někoho, kdo jim prodává vlastně ty produkty, a tam je potřeba to nějakým způsobem rozvinout, a proškolit ty lidi, a koukat na ně jako na podnikatele, v podstatě fakt do nich nalít takové ty vědomosti jak správně to svoje zboží a tu svoji službu prodat. My je skvěle proškolíme na všechno, co vlastně dělají s těma produktama, ale chybí nám tu to aby se oni prodali, aby věděli to, jak sami sebe prodat a jak prodat ty produkty. Tam je rozhodně potřeba jako nějakým způsobem přidat.

**KL:** Áno, a čo sa týka nejakého povedomia o značke Redken, akú máš skúsenosť z terénu? Poznajú ju klienti a zákazníci?

**M2:** Tak Redken je menší sám o sobě, to je jakoby to je gró té značky. Ona nikdy nebyla masová, nikdy to nebyla značka, která chtěla mít na každém rohu salon. Vždycky to byla selektivní značka, dřív se vlastně podepisovaly i selektivní smlouvy, kdy vlastně ten salon opravdu se zavázal ke spolupráci s tou značkou, a bylo to podmíněno nějakýma smluvníma a podmínkama, to sice už teďka není, ale pořád si Redken vybírá, s kým bude spolupracovat. Nejede za každou cenu na kvantitu, ale jede na kvalitu. Musí to být, Redken salony vždycky musí být pěkné, upravené, čisté. Fakt musí mít takového toho amerického ducha. My prostě neotevřeme za každou cenu klienta, jen proto, abychom měli dalšího klienta. Pokud by nám tu značku devalvoval v očích prostě těch klientů, a vůbec jakoby v rámci povědomí té značky. Takže to povědomí se zlepšuje, a díky tomu máme speciální social kampaně, které jsou na Instagramu na Facebooku. Začíná se dostávat do podvědomí rozhodně víc, než jako byl. Ale pořád si drží takovéto, že je to komunita že to je relativně familiární značka, taková malá, která dbá o tu komunitu dbá o ty vztahy a jede na kvalitu, a ne na kvantitu.

**KL:** Takže si počula aj nejaký feedback na tie social media kampane, ktoré boli realizované, videli to kaderníci na sociálnych sieťach? A mali pocit, že im to pomohlo?

**M2:** No nám strašně dobře funguju zaprvé sociální kampaně, které Redken jako má, do kterých prostě v poslední době poměrně dost investoval. A za druhé, je to práce s influenceri, která nám skutečně poslední dobou pomáhá, kdy lidi kteří mají prostě obrovský zásah, stačí deset tisíc a prostě v tu chvíli se ty spolupráce jako objevují sami, že vlastně ty lidi co pak

sledují je, tak popisují jako že je super, že o Redkenu už jsme kdysi slyšeli. Nikdy jsem neměla možnost si ho zkusit, prostě ale najednou mně přímo kontaktují lidi vlastně skrz Instagram. Třeba že jestli je nějaká možnost nějaké schůzky, testů, cokoliv a tohle pak funguje strašně dobře jako ten zásah přes ty sociální sítě jako obrovské jasné. A funguje to strašně dobře.

**KL:** A ty hovoříš o influenceroch, ktorí sú takí tí klasickí blogery, alebo skôr sú to takí profesionálni ambasádori?

**M2:** To jsou vždycky profesionální kadeřníci. My bysme si asi jako, samozřejmě máme, i co já vím, máme v rámci sociálních sítí taky jakoby blogerky nebo nějaké kosmetické jakoby poradkyně v podstatě které jsou zaměřené jako na ty beauty blogy. Tak máme pár. Ale pokud jde o takovýhle doporučení a takovýhle zásah, tak to jsou vždycky profesionální kadeřníci, kteří třeba se staví do role, že testují ostatním kadeřníků na trhu všechno možné co je, a když něco sedne, tak to prostě rádi doporučí a ta komunita na to slyší. Ve chvíli kdy to jako zhatí totálně, že ten produkt se nevyplatí kupovat, tak to má ten opačný efekt... Zase že opravdu ty lidi si ho nekoupí, protože oni mají poměrně silný hlas v tom, jak se staví do té role třeba objektivních doporučovatelů, že zkusí strašně moc značek, a mají toho v rukách hrozně moc. Tak pak ten zásah jako tomu odpovídá, ať už kladně nebo negativně. Takže spíš co jde o Redken, tak vždycky dbáme na to aby to byli fakt profesionálové. Protože ta značka jako se za to musí postavit, tím jak je specifická, jak má barvicí systém, jak pracuje prostě jinak s těma vlasama. Tak my si nemůžeme moc dovolit jako propagovat, nebo přepostovávat třeba lidi, kteří nejsou úplně profesionálové, a o kterých jako názor se nemůžeme opřít.

**KL:** Takže myslíš si, že toto je tá správná cesta, využívať profesionálnych ambasadorov, že ak by to postovala možno nejaká beauty bloggerka, ktorá možno nemá dostatečné znalosti, a keďže Redken je v podstate tou selektívnou značkou, ako si sama uviedla, tak by to možno nebolo úplne vhodné to prepojenie?

**M2:** Fungovalo by to ve chvíli, kdyby ta beauty bloggerka si k sobě vzala na ten videohovor nebo na nějakou tu recenzi třeba technologa. A ona by vlastně říkala takové ty svoje, teď to nemyslím špatně, ale laické dotazy. A on by je vlastně zpracoval profesionálně, a profesionálně na ně odpovídal. Pak by to fungovalo ale čistě aby jako beauty bloggerka natáčela o Redkenu... Nemyslím si, že to vhodný, a ta značka by tím poměrně trpěla.

**KL:** A myslíš si, že vlastne značka Redken nejakým spôsobom reaguje na aktuálne trendy v rámci kadernického biznisu. Že sa pozerá na to, čo sa deje na trhu, a prispôsobuje to do svojho fungovania? Alebo je skôr zastaralá?

**M2:** Zastaralá není, to určitě ne. To jako to jsou dva protipóly, dva extrémy. My se pohybujeme někde mezi. Nemyslím si, že je Redken úplně super trendy, jakože fakt, nevím, rozmáhá se trend airtouch, a my hned děláme školení na airtouch. Jasně, takhle pružné to zase není. A je to pochopitelný, protože fungujeme s nějakým rozpisem v našich akademiích, s rozpisem času našich artistů a školitelů, kteří jsou ultra zablokovaní. Takže tam to takhle pružné není. Ale zase to není jako extrém, že by ta značka byla zastaralá, takže to školení má akorát se třeba skuteční prostě později než v tu chvíli, kdy je aktuální ten trend. Jo že teď je nějaký boom, a ta značka na to dojde třeba za 4 měsíce prostě, jakože to školení by třeba na to udělala. Ale zastaralá určitě v rámci toho školení není. Ale neříkám, že není potřeba dělat prostě zkoušet nové věci. Dnes máme super lidí, kteří jsou strašně inspirativní,

a ve chvíli kdy fakt jsou to šikovní talentovaní lidi, ať už jsou to pánské stříhy ať už jsou to nějaké kreativní barvicí stáže, tak tam je potřeba to rozvíjet a ozvláštňovat určitě.

**KL:** Okej, a d'alej som sa ešte chcela opýtať na program Salon Emotion, či si myslíš, že to nejakým spôsobom kaderníci využívajú, alebo vlastne identifikujú tie kroky, ktoré tam sú, a podľa toho vlastne akože pracujú s klientom.

**M2:** Jako Salon Emotion skvělý hlavně pro ty, kteří buď jsou noví v tom odvětví, že třeba jsou po škole, a začínají teprve vlastně jakoby zkoumat, jak ten salon má vypadat. Zvažují to, že si založí svůj salon, tak pro ty začínající nebo pro ty, kteří jakoby staví nové salony, tak pro ty je Salon Emotion jako fantasticky, protože on je fakt provede těma krokama, jak by měla která zóna jako vypadat, a co by všechno v tom salonu mělo být a jak by to tam mělo být. Sama jsem to teďka řešila snad s naší letitou klientkou, která v podstatě 14 let má salon, fungoval fantasticky a ona teďka ho ruší a otevírá nový salon, nový prostor. A i přestože to je vlastně klientka, která opravdu zná velmi dobře Redken, i Salon Emotion, a to, jak to má vypadat, tak jsme si na to znovu sedli a znovu jsme prošli jednotlivé ty zóny, které by tam fakt měly být a jak by měly vypadat. Takže funguje to skvěle pro ty lidi, kteří buď renovují, a nebo nejakým způsobem začínají. A pro ty, kteří už jako to mají zajaté, a mají své letité salony, kterým fungují tak je to fajn to občas jakoby oživit. Připomenout, ale už to pro ně není gro, na čem by jako stáli a stavěli.

**KL:** Že už mají vlastne svoj zažitý ten systém, takže to pre nich nemá veľký zmysel?

**M2:** Přesně tak. Třeba tam řeší něco na tom salonu, jo, že třeba tam chtějí něco změnit nebo tak, tak pak se mě i třeba zeptají jako na názor jako co by tady mělo být aby to působilo dobře na toho klienta. Což si i vážím, že za mnou jdou jako s takovýma dotazama jako, jako jak by ten jejich salon měl vypadat. A pak je to super že většinou podle toho Salon Emotion to i uděláme, to vymyslíme nejakým způsobem. On dává i spoustu jako námětů. Díky tomu programu tam je nahraných i spousta vizuálu, takže i ty lidi se můžou zamýšlet nad tím jak by to mělo jako vypadat. Takže ho smysl to má a hlavně u těch nových.

**KL:** Ok, tak vlastne asi sa blížíme ku koncu. Mám ešte nejaké posledné otázky. Tak ako sme si to vlastne takto celé zhrnuli, a teraz sa odprostim od nejakých aktuálnych podmienok, kapacity, peňazí a podobne. Tak myslíš si, že bolo by vhodné spraviť nejaké zlepšenie? Alebo že čo by mohlo ešte viac podporiť tých kaderníkov?

**M2:** Já si myslím, že v současný době, kdy vlastně byl dva roky covid, a ty lidi se nepotkávali, máme za sebou jeden event, který byl vlastně jeden pro Čechy a taky jeden pro Slovensko, tak oni nejvíc docení v aktuální době to, že se můžou potkat. Že ta značka pro pro ně udělá něco mimopracovního, mimočasového. Máme fantastický stáže, kam se ty lidi proškolí. To funguje. Funguje nám skvěle i online digitální platforma na vzdělávání kde ty lidi se proškolí v podstatě z domova. Ale co jim chybí, a co by ta značka mohla udělat pro to, aby jsme si jich trochu víc chytly k sobě, jsou ty mimopracovní aktivity. To znamená fakt možná udělat nějakou večeri, udělat pro ně nějaký workshop, udělat prostě nějakou večeri, já nevím typu prostě na Vltavě, jo... Prostě tmelit ty lidi, a ono je to strašně důležité. Já vím, že to stojí peníze, jsou to náklady, ale prostě když pak přijde jiná značka konkurenční s tím, že je pozve někam prostě, já nevím přehnaně, na víkend, tak ty lidi za tím jdou, už jen kvůli tomu že ta značka pro ně udělala něco takového, a do nich investovala peníze, a oni si to všímají strašně. Takže v tomhle si myslím že by bylo jako super, protože na ty eventy

reagovali fantasticky. Konečně prostě že se po třech letech jako viděli, a mělo to supr náboj a jenom třeba i to jak nám to koplo v byznyse, že okamžitě ty lidi začli třeba objednávat, zvýšilo se to vlastně i v byznyse okamžitě, projevilo se to. A takový pravidelní aktivity, rozhodně by to mělo supr vliv. A o to víc my jsme si je přitáhli k sobě ty lidi jasnou. Budujeme loajalitu.

**KL:** Takže myslíš, že na základe toho emočného spojenia je možné pritiahnúť si bližšie toho kaderníka, je to efektívny nástroj?

**M2:** Emoce vždycky spojí lidi, to je strašně důležitý. Emoce tý značky je hrozně důležitá. Stejně tak spousta těch kadeřníků nám řekne, protože Redken je teď poměrně chvíli jako kompletní a usazený, dřív byl takový rozházený, hodně se měnili lidi na značce. A ty kadeřníci to vnímají, i přesto že prostě nesedí tady s námi v kanceláři, nebo nesedí, nepřichází do kontaktu s lidma z kanceláře. Tak vnímali emočně to, že Redken nebyl stabilní. A že se tam něco děje. Ve chvíli kdy ta značka si sedla, ustálila se, ukotvila, tak oni začali vnímat jako daleko větší klid z té značky. A je to znát. Je to strašně znát na těch emocích těch kadeřníků. Vlastně už tomu zase věří ty značce. V momentě, kde je ta značka rozkývaná, tak oni sami jsou rozkývaní, a přemýšlí jako jestli to je značka, se kterou chtějí spolupracovat. Takže ty emoce, co jdou z té značky, jsou vždycky strašně důležitá a jsou strašně cítit.

**KL:** No a ešte keď sme pritom, tak aká je podľa teba tá unikátna výhoda značky Redken? Že keď si zoberieme značky, ktoré patria pod L'Oréal, tak v porovnaní so značkami z divízie ako je L'Oreal Professionnel, či Kérastase. Prečo by si mal ten kaderník vybrať Redken, alebo podľa čoho si ho väčšinou vyberá?

**M2:** Tak když to vezmu v porovnaní se značkami co jsou pod L'Oréalem, tak každá ta značka jako je dost jiná a dost specifická. No a když to vezmu jmenovitě, tak v porovnaní třeba s Matrix, tak Redken kadeřnictví jsou prestižnější, jsou krásné, jsou velké prostě mají určitý glanc, a určitou prestiž, nejede se na kvantitu. Jak už jsem řekla. A to je případ Matrixu, tak třeba i L'Oréal Professionel, kde opravdu se tlačí velké počty salonů. Otevírají se téměř všechny salony, které požádají o spolupráci, a tam je Redken jiný v tom, že on prostě ty spolupráci zamítá, ve chvíli kdy ten salon prostě neodpovídá. Než abychom devalvovali značku, tak to radši o toho klienta v podstatě přijít. A v tom je jiný. Oproti třeba Kérastase a Shu Uemura, tam bych to srovnala tak, že Redken je vyloženě funkční kosmetika. Kdežto tyhle dvě jmenované jsou zážitkové kosmetiky, nemají tak široké portfolio produktů, nemají tak promakané funkční produkty, jako máme v Redken. Prostě produkty které budují znovu proteinové řetězce, Cat, Chemistry, nebo ABC, prostě speciální jako služby a speciální servisy. Tak z Kérastase a Shu Uemura mají třeba lidi vyloženě jako zážitek a prožitek. Jdou si tam pro tu parfemaci, jdou tam pro tu masáž, pro tu diagnostiku těch vlasů, ale na Redkenu vždycky najdou funkčnost. To znamená, pokud má někdo úplně zničené vlasy, potřebuje pracovat s tím pH, Redken tohle všechno prostě umí, nejede na ceremonie nejede na vlasové úplně masáže, a takovéhle věci ale umí pomoc s tím co je potřeba, tím se myslím značka vždycky odlišuje. A trůfám si říct v podstatě že dokáže pomoc s drtivou většinou všech problémů, co se lidem můžu na vlasech nebo na pokožce už i teď jako přihodit.

**KL:** Super! Tak to si krásne zhrnula na záver. Myslím že zaznelo všetko, prípadne neviem či chceš ešte niečo dodať?

**M2:** Taky myslím, že jsme to pokryli krásně. Nic, co bychom opomenuli. Redken je americká značka, má svůj kult, má svoji historii a ty lidi si umí držet tímhle. Doufejme že se mu takhle bude dařit i dál do budoucna, že bude čím dál tím rozsáhlejší, kvalitnější a bude o něm víc slyšet.

**KL:** To si pekne povedala, ďakujem za rozhovor!

### **Rozhovor č.3**

Respondent: M3

Funkcia: manažér

Dátum a miesto rozhovoru: 7.4.2022, Praha

**KL:** Tak na začiatok by som ťa poprosila ak by si vedela stručne uviesť tvoju históriu v rámci značky Redken. Ako dlho tu pracuješ. A aké sú tvoje skúsenosti na značke.

**M3:** Aha takže. Iba v rámci značky. Takže v Redkene pracujem skoro dva a pol roka. A moje skúsenosti - že som mala možnosť spolupracovať s malým tímom na začiatku, ktorý sa vďaka rôznym udalostiam keďže značke sa postupne viac darilo, rozrastalo na väčší tím, samozrejme akoby nejakým spôsobom lepšie. Pretože dokážeme vlastne pripravovať a realizovať tie veci v rámci toho tak, aby sme v podstate zodpovedali našej stratégii.

**KL:** Super a máš nejakú priamu skúsenosť s terénom?

**M3:** Určite samozrejme behom toho kovidu nebolo možné doteraz do terénu zasahovať, viacej menej predtým sme pravidelne do toho terénu chodievali. Nech už to bolo s obchodným zástupcom. Na druhej strane v Redkene je dosť úzky kontakt s klientom, dovoľm si povedať oproti iným značkám, aj čo sa týka education aj marketingu, v rámci kancelárie, pretože máme Redken artistovi ktorí sú našimi školiteľmi, a oni sú aj majiteľmi salónov, okrem teda jedinej ktorá nie je, a viacej menej tie veci ktoré sa s nimi riešia nech už sú na úrovni education, alebo v spolupráci so salónom, tak človek sa akoby do toho kontaktu s priamym klientom dostane.

**KL:** Jasné super. Prejdem už teda na nejaké jadro nášho rozhovoru. Akými aktivitami podľa teba značka Redken podporuje kaderníkov a kaderníctva. Čo si myslíš, že je také gro tej pomoci?

**M3:** V aktuálnom kontexte... Ja si určite myslím že v rámci kontextu kovidového posledných dvoch rokov značka prejavila akoby veľkú podporu, pretože v momente kedy boli otvorené kaderníctva ale určitým spôsobom niektorí ľudia klienti pracovali už doma, alebo potom už keď boli jednoduchšie v podstate znovuoživenia salónov a rôzne, tak sme sa snažili ako značka jednak dať im možnosť zakúpenia produktov k práci s určitou zľavou. A my sme podporili vlastne to, že oni si môžu nakúpiť tie produkty, s ktorými môžu pracovať a vďaka tomu vyrobiť si tie peniažky a pokračovať v tom biznise. Ďalej sme sa snažili znižovať výšku objednávok a to z toho uhlu pohľadu aby sme im dovolili že ten cashflow ktorý oni mali a ktorý samozrejme bol pre nich potom zásadný mohli točiť rýchlejšie a vďaka tomu vlastne

aj sami zainvestovať do určitých vecí, alebo obhospodáriť tie klientky, ktoré potom chodili a získavali ten zisk. Myslím si, že čo bolo dôležité v tej dobe, keď ten kovid prvýkrát spadol a pre každého to bola nová príležitosť, alebo nová nejaká skúsenosť... Tak keď sme všetci po mesiaci pochopili, že to asi iba tak mesiac trvať nebude. Tak sme sa ako značka snažili robiť taký ako "edutainment". Tak som to vtedy nazvala lebo mi to prišlo, že tá podpora bola vlastne trošku akoby aj v rámci edukácie aj v rámci entertainment, mimo tej obchodnej podpory. A tam sme sa snažili využiť ten čas, ktorý bol v tom konkrétnom momente voľný na to, aby sa kaderníci určitým spôsobom nielen preškolili v nejakých veciach online formou, ale napríklad aj trošku pobavili. Myslím si že asi najväčšou podporou ktorou aj mám pocit, že kaderníci takto vnímali v momente keď sme sa s nimi bavili, mimo toho že samozrejme boli nadšení z toho že mali možnosť zakúpiť produkty lacnejšie. Boli nadšení z toho že my sme zaaplikovali v rámci tej doby prvýkrát veci, ktoré nefungovali predtým, a to boli animácie, ktoré mali za cieľ podporovať ten sell-out práve, takže sme sa snažili vlastne opäť tú motiváciu priniesť od finálneho zákazníka smerom k salónu... Kde by si mohol zakúpiť produkty, ktoré sú ako dosť zásadným zdrojom príjmu tiež, niečím čo bolo motivujúce pre neho aby si to zakúpil. Na druhej strane si myslím, že veľmi podporili a veľmi pomohli aj kampane, ktoré boli realizované, digitálne kampane, kde sme dávali vedieť nech už to bol B2B biznis kde aj ostatní videli, že čo pre svojich kaderníkov robíme, tak vlastne samozrejme že tá informácia prišla aj k finálnemu klientovi. Najdôležitejšiu kampaň ktorú by som vlastne vyzdvihla bola tá back to business na finálnych.. Klientov. Kde sme podporovali ten návrat klienta späť do salónu. Takže to si myslím, že bolo tiež také zásadné čo bolo naozaj vnímané ako podpora. Ale mimo toho všetkého biznisového edukačného a rôzne, tak si myslím, že asi najviac kaderníci oceňovali aj to som chcela dokončiť to, že vlastne cez našich obchodných zástupcov, alebo my v rámci education, alebo dovoľm si to čiže aj dievčatá z marketingu, ktoré pripravovali odklady boli, s nimi v kontakte a boli sme povedzme taká tá morálna podpora aj v tej konkrétnej dobe.

**KL:** A myslíš teda, že značka reaguje priamo na tie potreby klientov, že snaží sa aj vypočítať nejaký feedback a na základe toho to adaptuje, alebo je to skôr dané aj tým že je značka zastrešená korporátnom.

**M3:** No ja si osobne myslím že určite z veľkej časti musíme nejakým spôsobom držať sa stratégie ktorá je globálne daná. A tu by som nepovedala ani tak toľko korporátnym ako takým, ale v podstate tým, že je to americká značka a nejakým spôsobom sú jasne dané isté stratégie, ktoré by mala odzrkadľovať. Na druhej strane si dovoľm povedať, že viacej menej v rámci L'Oréal tak ako poznám vlastne už dosť značiek, v rámci troch divízií skoro. Tak si myslím, že je tu najväčšia možnosť tie veci trošku viac prispôbiť a byť ako flexibilní najmä na požiadavky, ktoré tam sú, a určite že by sa Redken nemal tváriť úplne odlišne ako to, čo Redken v globále je, ale presne také tie typické veci tým, že to povedzme nie až tak kontrolovala značka čo sa týka myslím to kontrolované v biznisu, že je jasne dané ako L'oréal Professionnel, alebo iných luxusných značkách ako Lancome či YSL... Pretože to sú couture brands... Tak je tam akože priestor na určitú kreativitu... Či v tom konkrétnom momente vždycky odpovedáme na požiadavky tých kaderníkov... Úplne neviem, pretože si myslím že Redken zaznamenal dosť veľký zlom za posledné tri štyri roky to čo som mala možno počuť predtým... A to je tým, že vlastne nejakým spôsobom sa zmenil trh, a otvoril sa viacej aj práve na tie niche brandy, čo už pred tým toľko nebolo. Druhá vec, súvisí to určite s kúpyschopnosťou obyvateľstva, ktorá vlastne začala viacej sa orientovať na prémiové značky a keďže som konkrétne v tom momente v našom biznise videla, že napríklad aj Kerastase, ale ktorá napríklad nebola pre nich až tak funny a edgy... Tak hľadali

druhú značku. Ktorou je práve Redken... Aj v rámci tej konkurencie si dovoľím tvrdiť, že nie je iná tak edgy brand ako Redken. Nehovorím, že v reále takou úplne na sto percent sme. Takže myslím si, že ešte stále nie sme tam, že by sme odpovedali na všetky požiadavky, ktoré na nás klienti majú... Zďaleka určite nie, pretože možno to obmedzenie korporátu vlastne vstupuje v tom momente, kedy je proste nejaký daný budget, a nejaké peniaze, ktoré sa nejakou musia prerozdeliť, a sú potom jasne dané veci, ktoré v podstate realizovať, aj keď si ich trochu prispôsobovať na ten lokálny trh, čo tiež našťastie u nás ide, ale proste realizovať musíme. Na druhú stranu si myslím, že napríklad v rámci tej kovidovej doby sme naozaj dokázali kaderníka podporiť a zaviesť určité veci docela rýchlo, na to aj aký bol malý tím alebo vlastne v rámci tej doby, ktorá bola, vďaka ktorej sme sa stali zaujímavými pre klientov. Druhá vec je že v podstate vlastnime produkty, čo sa týka hlavne farieb a iných revolučných produktov uvedený v minulom roku, ktoré v tomto momente nemal naozaj na trhu nikto, a to nehovorím že sme tu a hovoríme za L'Oreal, a proste je to áno ten marketingový issue... A myslím si, že na druhej strane vďaka tomu kovidu, keď to takto poviem... Tým že sa tie veci začali robiť inak, a my práve nie sme toľko viazaní tou medzinárodnou stratégiou a korporátnom, ako LP a Kerastase, než sa niečo zmenilo, tak to muselo byť x krát prehodnotené so zónou a nejakým spôsobom rôzne. Tak sme mohli dovoľím si povedať rýchlejšie a flexibilnejšie reagovať, a to si myslím že je to, čo sa tým kaderníkom zapáčilo. Vďaka tomu sme mohli mať online education veľmi rýchlo, vďaka tomu, že sme mohli realizovať veci, ktoré vďaka tomu sme si mohli dovoľiť, aj keď sú to hlúposti urobiť nejaké rúška s logom, plus nejaká podpora pretože sme boli schopní rýchlo reagovať a po výmene obchodných zástupcov. Vlastne ľudia z terénu ktorí boli tak svojim entuziazmom. Ktorí vlastne akože majú preto značku ako takú a svojim fungovaním tak dokázali že dokážeme nabaľovať ďalších klientov. Takže v tomto momente tá aktuálna situácia je taká že naša conquestová stratégia, ktorú sme tvrde sa snažili minulý rok aplikovať a tie výsledky neboli zas až wow a neboli hojné, vďaka tomu, že sme boli donútení robiť mediálne kampane určitým spôsobom, a zamerali sme ich napríklad na B2C ale aj B2B, s produktami ktoré sme uviedli aj keď v rámci kovidu. S tou visibilitou, ktorá je nám daná vďaka tomu Education, kde máme docela ľudí ktorí v podstate tým, že sú majitelia salónov sú kredibilní, a majú naozaj čo povedať aj konkurenčným značkám, tak sa nám otvárajú dvere práve pre tie nové salóny, čo je asi tá najväčšia výhra toho posledného obdobia.

**KL:** A ty si spomínala aj teda nejaké kampane, ktoré boli vyslovene cielené na koncového zákazníka. Povedala by si vo všeobecnosti, že značka sa sústreďuje teda aj na koncového zákazníka jednak, ktorý buď príde do salónu, alebo je nejaký bežný užívateľ.

**M3:** No bohužiaľ, ja si myslím, že značka by sa mala sústrediť aj na koncového zákazníka, ale viacej menej ten fakt je taký, že Redken bojuje s tou nízkou awareness. Na našich trhoch v Čechách na Slovensku a v Maďarsku... A bohužiaľ je to dané tým, že tie peniaze naozaj treba prerozdeliť na strategické veci, ktoré sa tej značkej týkajú, a pokiaľ nejakým spôsobom chceme udržať našu stávajúcu klientelu, plus samozrejme rekrutovať novú, tak väčšina tých vecí je potom orientovaná na B2B, a tým pádom aj keby sme moc chceli... Tak nie je celkom možnosť sa vlastne orientovať na ten B2C. Ale je to za mňa je to určite vec, ktorú treba prehodnotiť. Ale ako hovorím, že je to vždycky prerozdelenie peňazí, pretože je to málo vecí, pretože Redken zrovna nie je až tak mediálne orientovaný ako iné značky v divízii, aj tých málo vecí, čo sme mali možnosť urobiť minulý rok boli naozaj s veľkým impaktom. A myslím si, že určite by sa značka mala nastaviť na to, že buduje tú pull stratégiu, a nie tú push stratégiu z uhlu pohľadu finálneho zákazníka. No v tomto momente si myslím, že sa



nám to darí v momente, keď ten zákazník je v salóne. Salóny už dávno nie sú čisto jednoznačkové, ale určite sa nám to... Nechcem ani povedať že nedarí, lebo my to nerobíme. My nemáme v podstate na to lebo robíme to veľmi minimálne, pretože bohužiaľ v podstate ten budget je prerozdeľovaný inak, a vždycky je to otázka toho povedať nie ja chcem zabojsovať túto a chcem získať vyšší market share, a chcem sa orientovať na finálneho zákazníka, je to pravda. V tom momente by to bolo na úkor našich salónov. A tam ten problém je taký, že zase by to išlo že by sme možno rekrutovali finálnych zákazníkov. Ale v tomto momente, ktoré by boli za mňa viacej orientované na nákup na online kanále. A my potrebujeme v podstate po dobe ktorá bola pre našich klientov náročná, akože v rámci tých salónov, naozaj sa fokusovať a robiť proste aktivity, ktoré podporujú ich pretože bez nich sa vlastne profesionálnou divíziou ani profesionálnou značkou nebudeme.

**KL:** Jasné, takže keď sa odprostíme od nejakého aktuálneho fungovania, myslím teda nejaký budget a kapacita a takto. Tak ty vidíš budúcnosť skôr rekrutovať tých finálnych zákazníkov skrz salóny, alebo to vidíš možno nejakou teraz vstupujeme akože extrémne nejakou masovou kampaňou a s influencerami a tých akože ťahať skôr do online prostredia, na nejakých e-commových partnerov?

**M3:** Ja si určite myslím, že preto, aby v podstate Redken určite musí budovať brand awareness. A v momente keď sa buduje brand awareness, tak ten prínos a ten zisk tej značky budujú samozrejme potom finálni zákazníci, ktorí to zďaleka nie sú naučení nakupovať viackrát za sebou proste produkty v salóne, čo znamená, že v tom momente určite jedna strana, a stojím si za tým nech je to akokoľvek náročné, a samozrejme to nie je tak prínosná investícia verzus výsledok... Je proste investovať do salónov a budovať tam povedomie a školiť vlastne našich kaderníkov, ktorí pochopia, že vlastne doporučenie produktov a ich profesionalita nejakým spôsobom je niečo, čo nikdy nikto neprekoná. Pokiaľ je to správne urobené. Na druhej strane, ten zdroj tých príjmov je určite o tom, že pokiaľ by bola vyššia brand awareness, ktorá môže byť rôznymi spôsobmi, môže to byť v podstate jasne cieľnou kampaňou o povedomí značky o tom, aké tie produkty sú, alebo mediálnymi kampaňami v podstate na našich e-commových partneroch. Alebo samozrejme s influencerami. Tak je určite zásadnou zložkou toho, čo nám prinesie peniaze do budúcnosti, ktoré možno znova investovať v podstate niekam inam.

**KL:** Jasné. Okej, a v rámci toho aktuálneho fungovania... Myslíš si, že značka nejak promptne reaguje na trendy, ktoré sú v spoločnosti, ktoré sa akože objavujú u bežnej populácie, že sa zvyšuje dopyt po niektorých veciach. A tak, to myslíš, že to je dostatočne pružné?

**M3:** U nás v Redken určite nie. Určite nie, ale otázka je, či je to aj niečo, čo chceme pretože pravda je taká, že tým, že nerobíme kopec vecí, ktoré sú v tejto dobe in, z toho uhlu pohľadu, že je tam proste nejaký korporát, potom nejaká kapacita, potom nejaké peniaze. Tak ani nemôžeme byť potom dostatočne flexibilný a pružní na to, čo zajtra vyrazí Tik Tok... Takže my o mesiac sme na Tik Toku... Máme vôbec Instagram po x rokoch... Ale každopádne otázka znie, že či musíme všetko robiť podľa tých aktuálnych trendov, aké sú, lebo ten Redken bol vždycky výnimočný, a je niečím výnimočný. A áno je pravda, že ak sú nejaké sociálne siete, kde sú ostatní bolo by fér tam byť. Ak sú nejaké trendy, ktoré ťahajú všetkých, a tí ľudia sú na to orientovaní, pretože v dnešnom svete to tak proste je, mali by sme tam byť... Ale myslím si, že je to otázka jasného výberu toho, čo na úkor čoho akého kanálu a čoho uprednostníme, aby sme vlastne udržali nejaký ten smer, ktorý si myslím že by mal

byť dlhodobý.

**KL:** Takže ty vidíš budúcnosť a to gro toho všetkého v tom, že to je konzistentné a dlhodobé, ale proste ako keby spoliehať na tie svoje kvalitné produkty na nejakých Redken artistov. A že to nie je tá značka, ktorá presne že je trendy Tik Tok, tak akože si spraví aj tento kanál. Takže je viac taká že tradičnejšia v istom zmysle?

**M3:** Nevieťm či by som povedala že tradičnejšia, ja sa priznám. Ide o to, že viacej menej sú niektoré trendy, ktoré môžeme robiť v úvodzovkách povedzme keď mám na to dispozície každý. Ak by to bolo o tom, že robíme trendy, ale nestojí za tým to tá kvalita toho produktu, tá je naprosto zásadná, pretože na tom Tik Tok, na tej social commerce, ktokoľvek sa dá dneska keď sa zvolí správna osoba vhodný influencer, a neviem čo, predat' všetko. Otázka znie potom či ten finálny klient po odskúšaní toho produktu, má ten výsledok, ktorý očakával. Takže ja si myslím, že určite stojí za to niektoré veci vyskúšať. Myslím si, že to heslo, ktoré by malo nad všetkým visieť, je kredibilita a či tá kredibilita vyjde v tom konkrétnom momente. Od vlastne toho kaderníka, ktorý jedno video urobí tak, že prehovorí ku svojim kaderníkom a ukáže akým spôsobom realizoval svoju prácu, a druhé video urobí tak, že ukáže finálny efekt klientovi, ktorý to uvidí s pár slovami, ktoré proste ako favorizuje ten produkt a návrat do salónu. Tak je to proste win win. Hej určite si nemyslím, že produkty typu Redken by mali byť čiste nejakým spôsobom popularizované iba formou sociálnej siete influencermi a rôzne. Pretože ako hovorím, potom by to bolo asi na správnom výbere koho kto a prečo niečo... Pretože mám za príklad Leoša Mareša, ten že je už influencer na úplne všetky produkty... Od kozmetiky cez auto cez mlieko cez neviem čo. Otázka znie kde je akože ten konkrétny moment ten push tá značka tam dostane tie peniaze. Tam dostane. Či je to tá brand awareness, ktorú chceme. A tá kredibilita, myslím si že nie.

**KL:** Jasné. Takže vidíš skôr budúcnosť v tom, že Redken je stále nejakým spôsobom selektívna značka, aj keď už na tomto princípe nefungujú tie salóny, ale je to skôr v niečom niche, niečo akoby nie masové, a je potrebné tam zachovať nejakú tú kredibilitu. Takže možno keby sa robila nejaká brand awareness, tak je lepšie to spraviť aj s tým kaderníkom a tak takto, že tam stále musí byť zachovaná tá nejaká technologická kredibilita. Hej že keby sa to šírilo cez klasických beauty influencerov, tak by to možno skôr devalvovalo tú značku?

**M3:** Určite si myslím, že v podstate čo je cesta tak napríklad tu niečo spolupracujeme, niečo málo, lebo je to akože v Redkene fakt v plienkach. Keď zoberiem Lilly, ktorá je vlastne make-up artistka, ktorá k tomu robí vlasy. Tak nie je kaderník áno. Dobre ale akože v podstate má určitú kredibilitu, ktorá sa týka toho akým spôsobom robí svoju prácu. Je to aj určitá osobnosť, ktorá k tej značke sedí a dokáže tie vlasy urobiť tak, že ten efekt je wow. A pozná tie produkty. Takže týmto smerom áno. Ak to dostane niekto iný do ruky. Ak to poviem hlúpo nejaký náhodný influencer, kde v podstate samozrejme je schopný to predat', je to fajn. Nehovorím, že to nie je niekedy príležitosť, ktorú nemôžeme využiť ak chceme podporiť nejakého nášho klienta ktorému to pomôže vlastne k rozbehnutiu svojho webu, a môže nejak potom fungovať, a je to človek, ktorý nám buduje brand aj brand awareness... Nehovorím že nie, ale nie je to v podstate tá primárna cesta.

**KL:** Jasné. Takže možno by si videla príležitosť aj v tom, napríklad ak by tí kaderníci... Lebo značka chce tlačiť ten salónny biznis... Aby to proste predával ten kaderník. Aby tí klienti išli radšej do Redken salónu a kúpili si to tam s nejakou profesionálnou diagnostikou. Takže je za teba reálne napríklad ak by salóny mali svoje e-shopy, a tam by to predávali.

Alebo je to tak, že nepomerné voči tej konkurencii ktorá je.

**M3:** Akoby v podstate tých, klientov ktorí majú svoje nejaké malé e-shopy alebo ja tomu hovorím web-shopy, pribúda. Pretože samozrejme si uvedomili, že ten klient, ktorý chodí raz za šesť týždňov alebo raz za tri mesiace do salónu podľa toho aký má servis. Tak si tam kúpi tie produkty pre seba, ale mimo toho môže kupovať produkty pre babičku, pre dedečka, tatínka a kamarátku kamaráta ako k rôznym príležitostiam... Tak kvôli tomu do toho salónu nepríde. To je akože veľký otáznik. Toto sa naozaj nedeje. Na druhej strane musím povedať že samozrejme bez veľkých e-commových partnerov sa tiež neobídeme. Pretože v tom momente je to určitý support, kde tá značka tiež buduje brand awareness. Pretože tie mediálne peniaze, ktoré sú tam investované, a tam to je v rámci tých podmienok, takže tam máme možnosť ich využiť. Tam podvedome budujú tú brand awareness, že nejaká značka tuto funguje. A nepôjde to bez toho. Do budúca určite nie a bude to čím ďalej tým viacej silnejšie. Ale myslím si, že je hrozne dôležité stále dbať na to, že je tu ten kaderník. Profesionálna vlasová diagnóza, alebo aj najlepší produkt, ktorý človek má keď ho nepoužíva vhodne tak proste nemá svoj efekt. A áno, ak títo klienti si budú budovať svoje webshopy, a budú vedieť ako s nimi pracovať, lebo to je ďalšie issue. Tak si myslím, že je to ako ideálne prepojenie. Nepoviem že gro biznisu, to do budúca tiež nebude gro biznis, ale to ktoré zaručuje to, že ten brand je stále vnímaný ako profesionálny. No to ktorý zaručuje to, že tá kredibilita tam je. A vo finále a pomimo sú ostatné aktivity ktoré budujú akoby v podstate to podvedomie o tej značke.

**KL:** Super tak možno ešte taká záverečná otázka. Čo je podľa teba taká tá unique selling position. Čo by možno Redken mal tlačiť možno aj smerom voči tomu koncovému zákazníkovi. Prečo by si mal zákazník vybrať Redken, čo ho odlišuje od nejakej konkurencie.

**M3:** Takže to je taká náročnejšia otázka na toho finálneho zákazníka alebo jednoduchšia otázka na toho B2B zákazníka.

**KL:** Môžeš kludne to zhrnúť a nejak to prepojiť.

**M3:** Je to v podstate na toho B2B zákazníka je to absolútne jasné. V podstate Shades EQ ako naozaj najlepší toner na svete, ktorý nemá obdoby a nemá konkurencie a dlho mať nebude lebo je patentovaný do roku štyridsaťpäť, je vlastne ten produkt ktorý tomu kaderníkovi dokáže zaručiť... Proste tú kvalitu tej práce ktorú má ale hlavne tú kreativitu. Pretože v podstate myslím si že Redken je známy tým, že to, čo dostanem v Redkene, čo sa týka akoby produktov ktoré mám, a s ktorými môžeme pracovať. Je naozaj určená pre kaderníkov ktorí sú kreatívni, ktorí v podstate v rámci toho môžu robiť štandardnú pani klientku, ale aj môžu urobiť veľmi excentrickú pani klientku jej môžu robiť neviem čo. Pre B2B zákazníka si myslím že čo určite veľmi platí, že Redken je naozaj v úvodzovkách rodina. Dokonca ani by som nepovedala, že partner, ale rodina. A je to cítiť aj s tými vzťahmi na klientovi voči akejkolvek inej značke, či už lokálne tu, alebo medzinárodne, ktorá takto funguje. A hlavne Redken dokáže.. Ako dobre tu sme mali rôzne vlny hej proste zmeny v tímoch, a rôzne alebo to, dokáže zaručiť tomu kaderníkovi... Dovolím si tvrdiť akoby top high education, čo sa týka v podstate nielen akoby tých produktov ale aj tých procesov ktoré sú. Hej čo sa týka finálneho zákazníka tak tam to vždycky záleží o tom, ako sa ten brand nejakým spôsobom postaví a komunikuje. Lebo to je to, čo sa môže finálny zákazník dozvedieť, ak niekto vníma v podstate, že si chce naozaj zakúpiť profesionálne produkty,

ktoré určitým spôsobom buď riešia jeho problém, alebo zaručia proste tú kvalitu vlasov na dlho... Koľkokrát aj po intenzívnych technických zásahoch ako sú melírovanie časté... Tak nie je zas toľko značiek ktoré ponúka ten výber. A to si zoberme z konkurenčných sú to možno dve, a z nášho baráku je to Kérastase a Redken. Takže povedzme že ten finálny klient má na výber zo štyroch rôznych. A v tom momente si myslím, že veľmi hrá to ako značka nejakým spôsobom... Aký ma cenový positioning, to je snád' jasné, a ako tá značka komunikuje voči tomu finálnemu klientovi. Či som niekto, ktorý naozaj chce ten vzťah, high society luxus neviem čo, a otáčam sa v podstate na Kérastase... Či som niekto, ktorý nejakým spôsobom je teda hodne alternatívny, ale ako dobré sú to viacej prírodne založené produkty neviem čo. A to je Kevin Murphy... Alebo či je to niekto kto hľadá proste aj v tej prezentácii. Keď si kupujem retailový produkt, tak chcem vedieť, ako tá značka akým spôsobom komunikuje, a aká je. A ak niekto ponúka proste to zmeniť svoj život vďaka svojim vlasom, a pretože ich môžeš mať teda takéto a takéto, alebo vlastne tvoja životná situácia sa vyrieši vďaka tomu, že získaš self-confidence, lebo máš tieto a tieto vlasy, a dávam ti do ruky výnimočný produkt, ktorý nech už je to proste ten kaderník, ktorý ti je schopný urobiť tú zmenu, alebo ten produkt, tak to je Redken. Ale proste najväčší issue je to, že to sa ešte moc d'aleko medzi nikoho nedostáva...

**KL:** Super tak si to pekne zhrnula na záver myslím že za mňa všetko.

**M3:** Ako ja som v strese!

**KL:** Bolo to super, ďakujem!

**M3:** Ja ďakujem.

**Rozhovor č.4:**

Respondent: K1

Funkcia: kaderník

Dátum a miesto rozhovoru: 6.4.2022, Bratislava

**KL:** Tak na úplný začiatok ťa poprosím stručne definovať tvoj salón, čo sa týka veľkosti, lokality apod.

**K1:** Náš salón sa nachádza v Bratislave, lokalitou v širšom centre mesta. Náš salón má okolo 12 zamestnancov aj s personálom ako je recepčná, ale chceli by sme ho ešte rozšíriť. Aktuálne totiž ani nemáme moc možnosť prijímať novú klientelu.. Akože ja mám svoje stále klientky, a nové vobec neberiem.

**KL:** Dobre tak na úvod ešte ak by si vedel nejakou stručne opísať typ klientely, ktorú máš.

**K1:** Zámerne som si vybudoval ako keby typ salónu a klientely. Naučil som sa vo svete že nie veľmi záleží na tom aký typ vlasov budeme všeobecne ponúkať, pretože on priťahuje určitý typ klientely, čiže neni to ako náhoda. Mám to premyslené a sledujem čo sa deje vo svete. Že to je vlastne dôležité aby sme mali stabilnú a solventnú klientelu. Funguje to. Takže taký typ salónu aj sme, vidíme, že robíme naozaj na 99 percent viac naturálne vlasy.. Ako keby aj s kreatívnymi technikami ale vždy musia byť v prírodných farbách ako keby. A veľmi to dodržiavam.

**KL:** Takže máte konkrétne taký špecifický typ klientov. Že nie sú to nejakí extravagantní ľudia, nerobíte nejaké extravagantné farby napríklad?

**K1:** Vôbec vôbec, ani nemáme moc kompletne odfarbené klientky, a vyslovene sa sústreďujeme na bohatú skupinu ľudí.

**KL:** Áno áno. A registruješ nejaké rôznorodé viaceré typy zákazníkov že ako ti chodia do salónu? Vieš nejako identifikovať či sa nejako líšia? Že majú napríklad aj rôzne očakávania alebo potreby.

**K1:** Väčšinou už s tým že my aj robíme reklamu navonok, akoby veľmi veľa rokov. A dodržiavame ten štýl. Tak už si k nám chodia, veľmi sa nám podarilo, aby nám chodil tento typ akože žiaducich akože ľudí. A sem tam samozrejme sa aj ocitne nejaký iný typ, ale tí u nás moc nezostanú. Ich to tak samo vyselektuje.

**KL:** Jasné. No a pozoruješ vlastne časom nejaké zmeny v očakávaniach zákazníkov, keď to napríklad porovnáš so zákazníkmi spred 5 rokov.

**K1:** U klientov? Akože áno. Jedna vec sú akoby trendy. A druhá vec sú okolnosti. Život sám. A tak je v rámci tejto dynamickej doby náročnej. Samozrejme sa menia požiadavky. Skracuje sa výrazne ten pobyt tu u nás v salóne, ako keby tým klientom, veľmi sa skrátil čas, ktorí strávia v salóne, veľmi sú vo všeobecnosti vystresovaní.. Čiže je to také náročnejšie že ako keby. A čo sa týka trendov tak, no kým tie témy boli také ľahšie nebola tá politická doba, tak áno ľudia veľmi sledujú trendy a my zas sa naozaj výrazne snažíme sa veľmi jemne prispôbovať aby sme nemenili ten produkt čo si myslím že je veľmi zásadné.

**KL:** Jasné. A ty teda na salóne používaš aj značku Redken. Ako by si to zhodnotil, poznajú značku zákazníci? Už v momente keď prídu do salónu.

**KL:** No ako ktorí, ale pomenej, na Slovensku veľmi malé množstvo ľudí skôr, z toho som aj ja bol prekvapený, že tak akože kvalitatívne a chemicky najkvalitnejšia značka sveta je vlastne taká nepoznaná. Že to je taký, taká haluz ako keby.

**KL:** A teda ty tie produkty zákazníkom aj predávaš?

**K1:** Áno.

**KL:** No a napríklad v rámci značky Redken to robíš ako. Alebo je to čisto na diagnostike vlasov, alebo podľa čoho sa rozhoduješ, aký produkt vybrať? Je tam viacero faktorov?

**K1:** To je proste samozrejme že diagnostika vlasov je primárna. Potom tam je ten faktor že aký úkon sa práve robí. Prípadne my sme salón, ktorý je veľa zameraný na balayage službu, a že je prirodzené zosvetľovanie vlasov. Čiže po tomto úkone sa mení to, čo oni potrebujú na doma.. Špecifický z Redkenu. Čiže majú zrazu po zosvetľovaní inú problematiku vlasov, a potom ešte sa aj stáva.. Áno, že to je vlastne tou našou reklamou zvonka a tými sociálnymi médiami, že konkrétne si prídu vypýtať aj sami oni, a my im následne pomôžeme vybrať a usmerňujeme ich.

**KL:** A keď zákazníkovi odporučíš nejaký konkrétny produkt.. Vysvetlíš mu ten proces ako

to používať, alebo ovoňat', alebo akým spôsobom to na salóny robíte?

**K1:** No vždycky to robíme ako keby predtým a potom ešte na konci, aby to mal tie produkty pred sebou, aby ich videl, a aby mu bolo vlastne jasné že aby sme to nehovorili tak surrealisticky, aby vedel vlastne, a mal najľahšie to spomenutie si doma, ako sa čo používa, a ešte sme robíme taký trik, že väčšinou predávame viac produktov, veľmi často od troch vyššie na jedenkrát, čiže dávame také malé nálepky vlastne, ako keby na to, ale robíme veľmi krátke akoby - jedna dva tri, podľa toho čo sa kedy používa.. To je to, že my vlastne vysvetľujeme ale hovoríme jeden dva tri, a ešte na nič píšeme také málo poznámочки - že napríklad nechať 10 minút hej.. Alebo strašne to pomáha ľuďom keď už má človek doma 5 produktov, čo si odnesie, tak si myslí že to vie, ale nevie to keď príde vlastne domov. Čiže toto mu hrozne pomôže.

**KL:** A ako vnímaš všeobecne tú spoluprácu s Redkenom? Či vášmu salónu nejak značka pomáha s nejakými aktivitami na salóny.

**K1:** No jasné, akože úplne, veď máme kopec spoluprác. Značka mi pomáhala s analýzou Instagramového účtu, a s nejakým nasmerovaním komunikácie na sociálnych sieťach. Takisto sme mali príležitosť konzultovať nejaké detaily ohľadom nášho e-shopu. Takže ja tú pomoc až takú naozaj nadštandardnú vnímam.. Veľmi si to cením a je to aj akože jeden taký z dôvodov, aj tej mojej ako lojality voči tejto značke, okrem toho, že tie produkty samotné sú ako vo veľmi vysokej kvalite.

**KL:** A prípadne videl by si v niečom potenciál niečo zlepšiť, ako by ti tá značka mohla pomôcť v rámci toho koncového zákazníka.

**K1:** Takže áno, myslím si, že značne málo investujú do reklamy ako keby na tomto trhu. A potom sa dostávame do situácie, že to musíme ťahať my, síce aj s pomocou Redkenu, a my musíme byť tí čo ju prezentujú. Myslím si že by to mohlo byť tak s L'oreal Professionnel, tá viditeľnosť a reklama. Vlastne aj alebo od nejakej spolupráce, takej viacej symbiotickej v tomto smere hej.. Inak si cením vlastne veľmi tú inú pomoc Redkenu. Ale že toto by mohlo byť lepšie, a mohla by nás značka zapájať ako keby aj do tých výraznejších kampaní, alebo aspoň otvárať tie diskusie viac, ako keby ako to urobiť ešte. Nieže by to značka absolútne nerobila, ale aj ako keby viac využívať tento smer.

**KL:** Áno, rozumiem. Takže vidíš silný potenciál v tom, aby si samotná značka Redken budovala nejakú výraznejšiu osvetu širšiu, a aby aj o nej ľudia viac vedeli, myslíš, že by to salónu pomohlo?

**K1:** Áno, áno, ja si myslím, že by ľudia tak viac vyhľadávali tie Redken salóny, a viac by sa pýtali aj na produkty. Určite ale by to aj zmenilo to, že ako keby sme takto nemuseli len my dávať hodnotu tej značke.. Že tu pre cudzieho človeka by vlastne tú hodnotu tej značky vnímali ľudia prirodzene tak ako to je pri L'oreal Professionnel viac, alebo pri Kérastase.

**KL:** Jasné. A vlastne ty teda chystáš e-shop? Alebo pracujete na tom. Takže tam vidíš takú šancu ako vlastne jednak dosiahnuť, aby zákazník prišiel do salónu a zároveň poskytnúť širšie zákazníkovi možnosť kúpiť si profesionálne produkty v rámci vášho salónu?

**K1:** No ja si myslím že je to aj akože celkom.. Je taká strašná ako potreba a veľmi dobrý

ako keby práve tá spolupráca s tými ako keby značkami.. Tak si myslím že to je obrovský nevyužitý potenciál tých salónov.. Je potrebné sa zaoberať aj tým predajom, čo vlastne není úplne vlastne to isté odvetvie, ako keby v úvodzovkách, ale že to proste musíme využívať v tejto dobe Instagramu. Kde sa produkty dajú swipovať. Že Instagram už funguje ako keby rovno predaj. Kde zároveň my na Instagrame musíme pracovať, tak je určite to super využívať. No, áno, a čo mi chýba u tej značky, ak by kebyže máme nejakú možnosť si urobiť niektoré produkty tak akoby špeci, pre možno nie len pre salón, ale aj možno pre nejaké celebrity, alebo pre niekoho.

**KL:** Máš na mysli nejaké napríklad balíčky produktov, alebo konkrétne špecifické produkty?

**K1:** No niečo čo by pre klientov vyzeralo.. No ako to je dost' náročné pri veľkých firmách, úplne neviem či to je vôbec možné, ale čo by vyzeralo také personifikované pre nich, pretože to najviac predáva podľa štatistik.. To my neovplyvníme. Proste takto je.. A keď je niečo čo vyzerá, ako keby že to je špeciálne, nielen ako keby produkt alebo obľúbený produkt, ale niečo čo sa predáva násobne násobne viac.

**KL:** A čo by to tak malo byť konkrétne?

**K1:** Môže to byť ako keby čokoľvek čo vlastne klienti potrebujú, vždycky dobre reagujú na.. Nie teraz klienti salónu, ale aj e-shopoví klienti zvonka. Treba poznamenať, že reagujú dobre na rýchle výsledky, čiže oleje a suché šampóny.. To sú produkty čo robia štruktúru všetko, čo je rýchlo a ľahko vidieť.

**KL:** Takže stylingové produkty skôr?

**K1:** Áno, tak to je podľa mňa tak, ako keby určite aj regenerácia, ale viditeľnosť ako keby bola veľká je super, a predá to oveľa viac, keď to vyzerá ako keby to je produkt tej techniky, alebo niečo čo má strašne daná klientka rada ako všeobecné produkty.

**KL:** Takže v podstate primárne identifikuješ tú potrebu aby sa skrátil ten čas pôsobenia, že máš pocit, že ľudia chcú všetko rýchlejšie? Aj ako si vravel, že aj čo sa týka tej služby na salón, že sa to skraca ten interval.

**K1:** A toto by som ale nezhrňal takto. Tu je iná potreba toho skracovania tých intervalov si myslím.. Ale čo sa týka Instagramu a e-shopu a Facebooku si myslím, že ten efekt musí byť. Také malé klamstvá. Ako keby že ja chcem byť ako ona.. A Instagramoví influenceri, tak asi tie dievčatá sa na nich chcú podobať. Čiže to je nemožné už na začiatku tohto procesu.. Čiže to sú pre mňa také malé klamstvá. Ako keby vždycky, že potrebujú rýchlo viditeľne akoby niečo aj oni si urobili ako keby rýchlo toto a lebo to je..

**KL:** Takže aby mali rýchlo pocit, že to funguje?

**K1:** Aj áno, a ešte aj to že vlastne tá platforma Instagramu akože nejak obmedzuje pravdu. Alebo to, čo preto tá žena preto musela urobiť.. Prísť sem na vlasy.. Všetko to okolo toho. To ľudia nevidia, to Instagram a Facebook akože ruší.. Ľudia z tejto platformy majú pocit, že dám si ten produkt, a okamžite mám také vlasy. Alebo tak to je klamstvo. Za tým je veľa roboty a všelijakých iných procesov. A tým pádom aj výber tých produktov musí byť v tej

istej filozofii, lebo ich nezaujímá vlastne to, čo tomu nasledovalo. Žiadna robota. Zázraky na počkanie. Áno čiže toto je skôr ako keby to čo Instagram najviac predáva, a čo sa zmenilo. Áno, lenže taká tá naozajstnosť, no to moc neni populárne, to by sme nepredali tie produkty.

**KL:** Jasné. A ja sa vrátim ešte k tomu e-shopu.. Ako si vravel že ho budujete. Akú tam vidíš pridanú hodnotu, prečo by si proste klient mal kúpiť cez tvoj e-shop produkt.

**K1:** No práve na tom pracujeme. To je náročné. Práve by sme chceli ponúknuť ako keby poradenstvo. Ktoré bude až po zakúpení nejakého produktu.. Vnímam to ako pridanú vlastne službu, aby vedel presne ako použiť produkty na základe videí napríklad.. Nech má zákazník ešte nejaký benefit presne ako keby k tomu.. Čo vlastne je náročnejšie a neposkytujú to iné platformy..

**KL:** A chceš tam dostávať ľudí skôr zvonku, alebo že to budeš hovoriť ľuďom na salóne?

**K1:** Bude to čo najviac zvonku.

**KL:** A prepojíš s tým nejako Instagram?

**K1:** Áno áno. No pri klasických e-shopoch ide o čo najväčšie množstvo predaja.

**KL:** Tak myslím že už sme to aj celkom vyčerpali.

**K1:** To je perfektné.

**KL:** Tak ti moc ďakujem!

**K1:** Nemáš za čo!

## **Rozhovor č.5:**

Respondent: K2

Funkcia: kaderník

Dátum a miesto rozhovoru: 10.4.2022, Praha

**KL:** Tak na úvod by som ťa rada poprosila, aby si stručne popísala typ salónu, v ktorom pracuješ, aká je napríklad jeho veľkosť, lokalita a podobné stručné detaily.

**K2:** Jo tak takže já pracuju v salóně teda který mi nepatří, nebo nejsem majitel salónu. Jsem zaměstnaná, takže můj salon vlastně má prostě majitele, majitelku, to není teda kadeřnice, je to žena, která má ekonomický vzdělání. Myslím že ekonomickou nějakou střední školu, a rozhodla se teda mít salón, ale vzala si k sobě pravou ruku, takže má k sobě takovou jako kdyby kolegyni, která je v kadeřnickém oboru vlastně špička, co se týká ČR ale i prostě jezdila mimo hranice a různé fashion weekly česala, takže si k sobě vzala někoho, kdo tomu rozumí aby prostě mohli vůbec třeba aby ten salón mohla otevřít. Takže já jsem tam nastupovala. Jsem vlastně jako jedna z dalších kolegyně. Jsme tým o nějakých patnácti lidech,



takže jsem prostě zaměstnaná. Náš salon se teda nachází v samém srdci centru Prahy na Starém Městě, kousek od Staroměstského náměstí. Takže velmi hezká lokalita, co se týká i... Prostě jít do té práce a vidět ty hezký věci ty hezký domy ať už je to synagoga, ať už je to židovské tam hřbitovy jsou... Takže tam jsou hezký jako věci okolo takže to je jako příjemný tam jít. No a salon je osm let otevřený, kde pracuju a je teda... Hlavní část se rozkládá dole ve sklepě v podzemí, a je to dva roky... Tři roky, tři roky. Teďka v létě to budou tři roky, co se otevřel vršek, a ta majitelka vlastně ten salon propojila i s vrchní částí, kde je takovej concept store, kde ta zákaznice může i si koupit šperky, může si koupit oblečení. Je to oblečení českých a slovenských módních návrhářů, třeba La Formela. Můžou se tam teda i koupit nějaký hezký věci. Šperky je tam spousta různých jako i do domu, třeba svíčky, různý jako nádobí, takže různý jako věci i do bytu. A myslím si že je to hezký, protože ta klientka přijde a může se podívat na hezký věci okolo že to není jako že přijde do kadeřnictví. To je místo, kam může se přijít inspirovat, kde si může vzít knížku z knihovny, dát si dobrou kávu je tam dycky něco dobrýho. K zakousnutí je to většinou domácí, jak už je to nějaký koláček nebo něco slaneho. Takže takový místo, kde tím může bejt i hezky jen tak. A pak tam je teda naša taková spa místnuska, kde ten klient si úplně lehne je zataženo, hoří svíčky, hraje meditační hudba. Vlastně děláme takový obřady vlasový. Takže když mají, citlivou, lupivou, svědivou pokožku. Takže se věnujeme i pokožce nejen těm vlasům ale i pokožce. Takže to je takový takový trošku, neojetý. Není to úplně zvláštní, je to něco takovýho novýho pro klienty. Takže takhle bych asi specifikovala salon, kde se nacházím, a klientela k nám má otevřeno klientela všeho prostě druhu. Všichni můžou k nám chodit ženy může děti takže bereme kompletně celou klientelu. Stříhání barvení.

**KL:** Super, a keď si už aj začala s tou klientelou. Tak aká je teda typická klientka, nemusíš vybrať jeden druh, čo je najčastejší. Ale kludne celý ten záber, aký klienti zvyknú chodiť do vášho salónu.

**K2:** Tak samozrejme když budu mluvit úplně jako na rovinu, tak samozřejmě ta cena je u nás ve vyšší cenový relaci, je to i díky, kde se nacházíme, místu... Je to i vlastně o značce, protože Redken považuju za top značku, takže zkrátka se to odvíjí od toho. Jsou tam kadeřníci kteří se prostě, stále se školíme vzděláváme. Takže samozřejmě od toho se odvíjí i ta cena toho salónu. Takže k nám ty klienti vědí kolik teda stojí vlastně ta procedura, nebo ta záležitost vlasová. Ale jsou klienti, kteří si třeba tu návštěvu... Nemusejí mít každé měsíc třeba přijdou na sestřih jednou za tři měsíce, ale rádi si prostě zaplatí ten stříh u toho kadeřníka. Takže já myslím že ta klientela ví prostě za co platí a vlastně vyžaduje ten servis. Vlastně my se snažíme aby ho měli od samého vstupu, děláme masáže uvítací, vlasový... I na krku když se jenom barví. Masírujeme ruce běžně mezi barvením. Když ta klientka sedí u mytí, tak masírujeme ruce. Snažíme se aby tam byl klid, takže ten zákazník už ví, že ten servis tam nějaký dostane. Jo takže ta klientela i podle mě je znalá a vlastně si nás cíleně vybere i pro ten servis jako samotné jen my.

**KL:** A čo sa týka nejakých konkrétnych ich očakávaní, v rámci aj vlasov. Myslíš si, že je to skôr nejaká špecifická sorta ľudí. Napríklad chcú viac prirodzené vlasy, alebo robíte na salóny aj niečo extravagantnejšie... Že vlastne viete vyhovieť každému?

**K2:** Jakoby tím, že pracujeme se značkou Redken, a každá značka se vždy nějak jako specializuje. Jo a Redken celkově, když si celou jako zmapuju, tak ty barvy má spíš na přírodní bázi jako, nebo ne na přírodní, ale myslím na takový tý, že to nejsou nějaký zářivý extra jako barvy. Všechno to je takový jako přirozený. Takhle to myslím, nejsou na přírodní,

je to chemický produkt, ale to jsou ty vlasy takový přirozený. Ale ty klientky ty klientky obzvlášť dbaj na to, na dobrou kvalitu vlasů. To bych řekla, že je úplně, to je spojuje tohleto, hlavní jako tenhle hlavní bod, protože víme že Redken je velmi kvalitní kosmetika, dbá na lesk, na péči, na pH hodnotu, a ty klientky už to i dneska vědí. Oni vědí že když si odnesou produkt... Šampon od značky Redken, a jsou nabarvený značkou Redken, tak vědí, že budou mít kvalitní barvu, ale i kvalitní produkt domů, a že ta barva jim vydrží. Jo že jim vydrží do dalšího umytí, že ten vlas bude v pořádku. Takže je to klientela, která i dbá na kvalitu vlasů a to jim Redken prostě dopřeje.

**KL:** Super a pozoruješ, že možno časom keď porovnáš ako že spred niekoľkých rokov, s čím chodili tí klienti do salónu, tak pozoruješ nejaké zmeny, v tých očakávaniach, že sa to nejako vyvíja možno, či sa to prispôsobuje tomu, ako fungujú sociálne siete, že ukazujú napríklad nejaké obrázky, ktoré sú teraz trendy...

**K2:** Tak samozřejmě, samozřejmě sociální sítě to je neskutečnej fičák, to je to sdílení... A ta rychlost toho sdílení to je... To se vůbec nedá popsat... Já si pamatuju, když se otevřel náš salon, je to 8 let a my jsme chtěli propagovat kúru Redken kúru hloubkovou chemistry. Tak před těma osmi lety sociální sítě to ještě tak úplně nebylo, takže se to dávalo do časopisů. A přes ty časopisy tam se dalo telefonní číslo. Takže klientky volaly, ale dneska já tu kúru udělám cvaknu, a během sekundy už to všichni vědí. Jo, my jsme čekali, přišla novinářka, udělali jsme fotky, všechno do článku vyšlo to další měsíc, ale pak samozřejmě ty klientky přišly. Já si pamatuju že to bylo neskutečnej nával klientek. My jsme tehdy propagovali Chemistry a vlastně to udělalo obrovské wow, že tam ty vlasy byly hezký. Popsalo se to, ty klientky na to šly, ale dneska cvaknu, a jak říkám, za sekundu a už mi někdo může volat jo. Takže ta rychlost je v tomhle tom neuvěřitelná že jo. Takže, takže to tak je. Samozřejmě jsou třeba klientky, který k nám jako i choděj ti klientky, ty ženy co jsou jako zaměstnaný a pracujou a tak. Takže mnohdy na ty sociální sítě nejsou jimi úplně tak pohlceni. Mají to takový jako jenom okrajově. Jo takže ty mi třeba řeknou já jsem viděla hezký vlasy u kamarádky, a kamarádka by vás doporučila. Jo takže... Takže bych řekla že tam je přesně přes ty sociální sítě. Ale i že kamarádka měla hezký vlasy a doporučila mě nebo jsem se ano o vás někde prostě jako dočetla, někde jste prostě na mě vyskočily a tak. Takže jsou ty sociální sítě je to hodně rychlý a jako je to velká změna v tom v tom.

**KL:** Jasné, takže to je taký efektívny nástroj. Vlastne, že vie aj ľahšie prilákať tých klientov. Super a vlastne vy teda používate značku Redken. Ako by si povedala, že ju vnímajú tí zákazníci, ktorí chodia k vám do salónu? Poznajú ju?

**K2:** Jako jo. Co se týká značky Redken, tak ten má tak prostě skvělou historii, takže klientky třeba už o něm slyšeli a co je spojuje... Vědí že ty vlasy prostě byly dobrý. Už se s ním třeba někde potkali. Měli šampon, nebo někde nějaký tónování měli. Nebo u kamarádky... Vždycky mi řeknou, ty vlasy byly dobrý po tom šamponu, ale pak už jsem ho neměla. Nebo ta kamarádka měla tu blond a říkala že chodí na Redken, a měla jí prostě dobrou. Neměla vysušený vlasy, takže dbá pořád na tu kvalitu vlasů. Oni vědí podvědomě, že Redken je velmi kvalitní kosmetika. To si myslím že Redken jako jede, a že tohle prostě bude jako pořád, že tu už tak strašně jako zajetý. Ale dbá i pořád ta značka na to, aby se vyvíjela v takovýhle kvalitě. To už si myslím, že se nezastaví a že to spojuje a. A vědí ty klientky že když jdou na ten Redken, že ty vlasy budou mít hezký.

**KL:** A máš pocit, že tá značka je známa teda celkovo, alebo ju niektorí klienti aj nepoznajú?

**K2:** Tak tím, že kdo nakupuje jako na nějakých prostě e-shopech a tak... Tak tam Redken už se běžně žejo koupí. Jasně Redken nemůžou znát barvy, protože barvy nekoupíte drogeriích tak jako to je za mě úplně super že. Samozřejmě už pak chodí třeba na L'Oreal tak vědí, že v drogerii koupí i barvu L'Oreal. Ale tím klientkám nedocvakne, že to je úplně jiná barva. Takže já myslím, že když se zeptám jestli když přejdou na Redken poprvé třeba, a zeptám se ty klientky a znáte značku Redken. Jo jasně znám, ale nikdy jsem na vlasech neměla, ale kamarádka měla hezký vlasy, tak jdu k vám nebo jo, koupila jsem si na Notino Redken. Takže měla jsem hezký vlasy taky, takže jako vědí nejsou nepolíbený. Dřív to bylo když ty sociální sítě tolik nebyly, tak Redken třeba tolik neznali, že se musela vysvětlit. Je tu americká značka tohle a tohle teďka teďka vlastně vědí co.

**KL:** A vy teda predávate Redken produkty na salóně, na tú domácu starostlivosť. A ako by si povedala, že prebieha tá diagnostika, alebo identifikácia potrieb. Hej že akože na základe čoho jednak určíš, že čo potrebuje na vlasy, a jednak že či ten klient má záujem o tie produkty to kúpiť.

**K2:** Tak ta konzultace to prostě patří k celkovému servisu. A to je vlastně když už ten kadeřník má být na nějaký úrovni, tak ta vlastně ta konzultace s ním to je prostě nutnost. Jo, protože ten klient se právě svěruje do rukou toho kadeřníka, kterej je na nějaký prostě úrovni a tohle by mělo automaticky vyzníť jak se o ty vlasy doma stará. Jo. Takže já když toho klienta vidím poprvé tak mi na ty klienty máme půlhodinovou konzultaci, kterou teda u nás v saloně běžně si vyškrtne na toho klienta, a probíráme to, jak vlastně se o ty vlasy doma stará, co používá na vlasy, jak si je fénuje, čím si je fénuje, jaký produkty jestli teda upřednostňuje, profesionální, nebo jestli teda je zvyklý si kupovat... Protože bohužel dneska je ten trh tak otevřený, že oni můžou koupit úplně všechno, ale stejně není nad to na tu konzultaci toho kadeřníka, který vidí ty vlasy než přes nějaký jako zase sociální sítě, kde si pomalu vyškrtnou, jo, mám vlasy dlouhý tak tohle tohle. Takže není nad to, že by automaticky to s nima probereme. A já si myslím, že pokud už ta klientka jde do takovejch salónu, nechá si udělat takový vlasy tak většinou s tím produktem odchází. Většinou odchází jako u nás. No vlastně ten Redken ten šampon a kondicionér, což je základ, takže odchází. Jestli pak už dokoupí masku, nějaký styling je na ní, ale většinou říkám ten klient automaticky odchází, protože to bere jako součást celého servisu. Takže ta konzultace a to popovídání by mělo prostě jít od toho automaticky. A jestli pak už si třeba popovídá mezi barvou kdy ta klientka sedí v té barvě, kdy třeba ten kadeřník potřebuje na tu práci klid a nechce si povídat protože každéj nezvládá ještě pracovat i si povídat, ale v průběhu toho barvení je čas. Takže si myslím, že tohle by měl bejt automatický servis, a kolikrát mě překvapí, že ty klientky moc jako nevědí. Jo že třeba nevědí ani jak ty vlasy správně umejt.. Že nám kadeřníkům to přijde automatický, ale tam můžou bejt detaily který prostě nemusí bejt dobrý pro ty vlasy. Takže i popovídát o mytí vlasů, jestli si myje ve vaně nebo ve sprše. Jak splachuje šampon, jak dlouho splachovat, jak kondice, jak je vysuší do ručníku. Takže tohle by podle měl bejt servis toho kadeřníka.

**KL:** A keď predávaš už teda ten produkt, alebo ako že robíš tú diagnostiku, a zisťuješ, že čo bude vhodné pre toho klienta... Tak napríklad dáš mu neviem ovať ten produkt alebo ho aj reálne použiješ keď je ten klient v tom salóně sedí v tom kresla... Používaš nejaké takéto techniky? Alebo je to potom na nejakej ďalšej ešte konzultácii.

**K2:** Rozumím. Pokud vlastně se vůbec jako nesečkala s Redkenem, nebo zná lidí i ho na

vlasech neměla. Tak tu třeba vlastně když je ta barva, působí ta barva... Já si k tý klientce můžu sednout. Samozřejmě se jí zeptám, třeba někdo si chce číst, dát si kávu, on jí řekne jo, takže to můžeme probrat, a je dobrý dát jim to vlastně jako do ruky aby se podívali na tu lahvičku, očuchat. To je všechno vlastně skvělý. Já jí můžu říct ano já vás budu tímhle dneska mejt po barvě, tak ucítíte jak ty vlasy máte v pořádku. Jak ucítíte jak vám je to příjemný, jak to voní. Jak se se mi ty vlasy foukaj, že to sama všechno jako uvidíte. A samozřejmě má to před sebou položení, že ona se s tím může tak jako osahat skamarádit, a většinou to tam nechávám celou dobu. Ale vlastně jako na závěr. Na závěr už je to jako na ní to rozhodnutí. Jo jestli chce s tím produktem odejít nebo ne, většinou řeknu bylo by to na vás hodný. Někdy řeknou já si to vezmu rovnou někdy řekne, tak já si vlastně proto přijdu, nebo příště, nebo prostě takovýhle... Jako fráze si řekneme ale jako je dobrý to před ní dát, než nějak tak to ukazovat...

**KL:** Možno vnímaš tam aj nejaký spôsob, že ako ti značka Redken v tomto pomáha, alebo na salóne máte nejaké, buď či už sú to nejaké špeciálne akcie, ako to predávate, alebo či identifikuješ, že tá značka je nejak nápomocná aj?

**K2:** Tak je pravda, že vlastně já jak nejsem ten majitel salónu, tak samozřejmě se ani nepotkám s obchodní zástupkyní pro Redken. To si dělá všechno vlastně jako naše manažerka. Takže úplně se ke mně tyhle i když je nějaká akce od Redkenu... Já si vlastně hlídám barvy, já objednávám barvy, takže tam vidím když prostě jsou nějaký barvy tak tam vlastně mám ty akce. Ale co se týká toho haircare, tam jakoby na prodej tak tam já už se nedostanu tolik jako do kontaktu a samozřejmě náš salon jak je takovej specifický, tak ta majitelka nechce moct nikde na recepci byli nějaký jako upoutače, loga nebo banery čehokoliv... Takže nám ty akce jako dá na nástěnku... Toto my samozřejmě víme, ale vy to víte recepce to tam několikrát na to upozorní a řekne, že klientka si koupila šampon kondicionér, tak k tomu má tudle masku zdarma. Jo takže to jako vlastně řeknou. Že se to dozvedí spíš ty recepční. A takže já mám pocit že jako tohleto co se týká jako ta komunikace obchodní zástupkyně versus ta manažerka, že tam to zřejmě funguje velmi jako dobře. Jo akorát prostě říkám u nás salónu to nechce nějak jakoby prostě nějaký poutače. Tak teďka má Redken tuhle cestu akci.

**KL:** A myslíš, že je niečo čo funguje na tých zákazníkov, čo by si tak vedela povedať? Lebo predpokladám, že salóny bojujú s tým, že proste klient môže odísť zo salónu a kúpiť si to niekde na internete.

**K2:** Jojo, oni si to kolikrát vyfotí a hned tak já si to koupím... Ale já řeknu já že například Notino je v pořádku, protože vím že oni berou od L'Oreálu. Ale ty různý e-shopy říkám, tam nevíte kde to stálo, jak to stálo ten produkt, jestli je vůbec s prominutím pravej... A tuhle mi klientka řekla, hele a kolik to stojí na internetu? No já říkám no mám pocit že ten šampon je vo 20 korun snad levnější. No přece je to jsem myslel. Tak to si vezmu u vás... Takže vlastně voni řeší že si myslej že ušetřili. Ale teď z toho internetu zase musí dojít nebo si to objednat a platit za dopravu... Jo takže si to koupí u nás, ale nějak jako neřeší úplně cenu.. Oni to i vnímaj tak, že u Redkenu mají i ještě za dobrou cenu takovej ten produkt, že výbornej výkon a dobrá cena. Takhle mi klientky většinou řeknou.. Protože my na salonu ještě máme i značku Oribe, Shu Uemura, a Oway máme že jo. Oway máme kvůli pokožce... Prostě že ta klientela tam taky jako na to je. Ale vím že mi ty klientky řeknou, pro mě šampon Redken splňuje vše perfektně, naopak jsou moc rádi jak se teďka rozjelo portfolio. V tom jak jsou tam i ty produkty na odbarvené vlasy. Líbí se jim flakónky hrozně. Úplně to vyrostlo úplně.

Hrozně se jim líbí teďka jak jsou zabalený, že to je úplně někde jinde a řeknou pro mě šampon Redken, bezvadně protože vím, že mi dobře doporučí, takže bych si to ani nekupovala jinde. Kde říkám, to mně nemá kdo vyzpovídat, a já třeba řeknu, a teď jsme dali tenhle šampon. Příště nasadíme Acidic, a teď už s nima konzultujeme. A vlastně oni řeknou, že cena a výkon je bezvadný. To jsem ani nezaslechla vod nich, že by nějak řekly to je moc, to je moc drahý to ne. Vlastně se jim líbí to, že to je dobrej produkt za vlastně slušný peníze.

**KL:** Tak to aj asi vlastne odráža tú vašu klientelu, že už si môžu dovoliť aj prémiové značky, keď aj váš salón je prémiový...

**K2:** Ale voni už našťestí i ty klientky viděj, že je nutný mít šampon a kondicionér v dobrý kvalitě. Jo já vždycky říkám, klidně když chodí jenom na střih. Já říkám jestli chcete mít hezký lesklý vlasy. Protože to je ten benefit. Jo že mi někdo řekne ty máš hezký vlasy, ale jsou jenom lesklý, základ šampon kondicionér. A pak se dál ptám, čím se vůbec češou, jakej mají kvalitní vůbec hřeben. Jakej maj fén... A to už se odvíjí od toho, že někdy jako barvu ale. Ale pak ví, že se nemejou dobrým šamponem, že to češou nějakým šilným... Takže vlastně úplně jít od toho začátku.

**KL:** Super! Potom tu mám ešte otázku, ktorú ale už si ty trochu tak načrtla, že či zaznamenávaš nejaké v súčasnosti trendy v kaderníckom biznise, že ako sa to premieňa, možno za tie roky, ale ty si povedala, že asi zásadné sú tie sociálne siete?

**K2:** Tak jestli myslíš tohle, to tak jako určitě jo, protože to sdílení, a to se mění a to jsou... Já už ani se v tom nevyznám, nějaké reels a takové věci, to už prostě člověk jako ani nestačí vůbec pochopit. To jsou různé ty videa, jsem zaslechla nikoho nikdo seděl vedle mě a obdivovali Instagram jednoho kadeřníka. Jako to je neskutečná sledovanost že jo. Ale von tam pořád denně něco seká ale von se tam vyfotí že tedy jde do práce a to jsou nebo už v pohybu ty věci ty videa a já myslím, že už nato to člověk by musel mít dneska školení, a to je tak strašně rychlý vopravdu, neskutečně rychlý, že na příští školeních by mi nějakej takovejhle expert na to řek. Hele ale to už není jenom vo fotce, ty už tam musíš do toho dát ten pohyb... Takže samozřejmě to to je neskutočné, takže určitě to nějakou jakoby tu klientelu a ty klienty to určitě jako přinese. No to už pak prostě záleží individuálně na každým ze salónu jako to má nastavený.

**KL:** No a v rámci tých trendov, tak vy ste vlastne ten koncept store pridali aj to Hair Spa, a tak to bolo časom, že ste akože reagovali časom na nejakú poptávku od klientov, alebo?

**K2:** Tam bylo tam bylo to že vlastně ten vršek tam se vešlo do salónu a byla kavárna a jenom jako chodbičky kavárna šlo se dolu na salon. No a paní majitelka pak v tom roce 2019, dostala nabídku od majitele baráku že tam končí. Obuv tam byla malá v tom byly malé boty a jestli to teda ještě nechce přijmout. A samozřejmě vona v té době přemýšlela vo barberu, protože byl trend barberů. Jo v té době to byl ten 2018-19, takže hodně barber a ona přemýšlela... Barber Styl trochu jako jinak ale barber už i měla nějaký jako, jak to tam probourá, a jednu kadeřnici, která o to měla zájem tak poslala do Londýna, pak byla vyškolená barber. No a pak byly změny ta kadeřnice že odejde. No a oni teda že barber ne. A co teda vymysleli. No a tu kolegyni, která vlastně je takovej ten kreativní ředitel, tak díky tomu že žila devět let v Londýně, cestovala po fashion weekech... Jo tak ty přijdeš u nás do kavárny, pak jdeš dolu... Aha tady je salon, takže to je v utajení jako jo. Takže takhle se to jako vlastně vo tom salonu mluví takhle to správně je. A ona mě brala po kavárnách říká,

hele teď jdeme do knihovny, otevřela se knihovna, a tam byla tam byl bar. No a pak přišla s tímhle nápadem to měla v hlavě říkala ten koncept. To bys říkala k vlasům patří oblečení. K vlasům patří šperky. Vlasům patří tydle ty hezký jako další jako doplňky. Takže pojd'me vybudovat místo kde to není jenom o vlasech, ale o celkovým, o celkový proměně... A kolikrát ta žena přijde. Vyfoukám jí vlasy, a ona odejde třeba s nějakou blůzou, nebo žetak zkusí si to a vlastně odchází anebo si tam koupí jenom korálky. Jo. Takže to jsou, to jsou vlastně takové jako celek. Jo takové jako propojený celek. Takže to to si myslím, že byl dobrej nápad. Plus teda to Hair Spa, protože to taky patří a dojit si jako na vlasový obřad, to je zážitek. Protože my samozřejmě máme kadeřnictví nebo salony někdy takový, že spíš tam je ten hluk, ty feny a prostě to a teď vejdeš někam, kde je zatemněná místnost, kde ti jako je dobře, a stará se ti někdo o pokožku a o vlasy. A to je pro mě dnešní doba, která je i náročná pro lidi a potřebujou si odpočinout. Takhle se jako zašít někam. Já si myslím, že to je super. No to super vymysleli, protože není to úplně jako obvyklý.

**KL:** No to je skvelé takáto unikátna vec, ktorá vás ako odlišuje od konkurencie!

**KL:** Super, tak sa asi budeme blížiť ku koncu, ešte taká moja posledná otázka, máte vy nejaké spolupráce s influencermi?

**K2:** My jsme měli tu Vandu, ta už s námi ale nespolupracuje. Ale jako napřímo už nemáme, že by jsme měli nějakou celebritu. Hele tak jako furt se dávají i tak nějaký jako videa. Já říkám, o to se stará naše kreativní ředitelka, teďka průběžně. Vždycky něco tvoříme, a pak to jde na Instagram. Jako furt se jako něco musí tvořit na jednu stranu, co si budem povídat. Jsme velké salón, nás je deset kadeřníků a samozřejmě máme práci. Jo jakou máme práci, ale pořád se to musí tam točit, protože někdo přijde někdo zas už nepřijde. To to je točení lidí. Takže zkrátka a dobře jako tam je pořád něco a tak my jako tu práci když se povede ta klientka tak jsme naučený to vyfotit.

**KL:** Ja ti ďakujem za rozhovor!

**K2:** Rádo se se stalo.

## **Rozhovor č.6:**

Respondent: K3

Funkcia: kaderník

Dátum a miesto rozhovoru: 15.4.2022, Praha

**KL:** Tak na úvod by som sa ťa opýtala, či by si mi vedela stručne opísať typ salónu, v ktorom pracuješ, ktorý máte, nejaký ako typ, veľkosť, počet zamestnancov, lokalita a takéto údaje v stručnosti.

**K3:** Salon má 80 metrov čtverečných, zamestnávateľov nemáme, a sme tam ako koncipovaný... Je to pre tri kaderníky, OSVČ, ktorí budú samostatní, a budú sa sami o sebe dokážať postarať. A navyše budeme vystupovať pod jednou hlavičkou.

**KL:** A čo sa týka vašej klientely tak mi vieš popísať, aký typ zákazníka chodí do Vášho salónu?

**K3:** Hele asi je to takovej, taková směs dejme tomu.. Dalo by se říct střední třída, ale jsou tam lidi, pro který to třeba je opravdu jako zážitek, a musej si na to ty peníze tak trošku jako rozpočítat. A pak jsou tam lidi, kteří ty peníze v podstatě moc jako nezajímaj. Ale spíš bych řekla že na mentální úrovni jsou to lidi, kteří jsou finančně gramotní.

**KL:** A čo sa týka ich požiadavok, že s čím chodia najčastejšie do salónu, ako by si to vedela opísať, že napríklad aké typy služieb najčastejšie chcú?

**K3:** Hele nejčastejší je barvení odrostů a střih.

**KL:** A v rámci toho, ako sa premieňajú ich potreby časom, ako by si to opísala, vnímaš, že sa to nejako zmenilo... Dajme tomu spreď piatich rokov, že ako chcú tie vlasy alebo takto nijako, vidíš tam zmenu?

**K3:** Hele v tomhle asi jako změnu nevidím... Vidím velkou změnu v těch jako v časech, který třeba díky teďkon covidu choděj jakože chodívali... Jako že to bylo rozvrstvený do celýho dne, a tím jak třeba jsou home office, tak ty ráno jsou daleko prázdnější, protože prostě jak jsou ty lidi doma na home officu, tak se změnilo to chování v tom, že ráno na sedmou na osmou nejdou... Ale třeba jedou od tří. Plus jako ty návštěvy jsou kratší, všichni víc spěchaj... A samozřejmě tak jako ta klientela stárne s náma, tak se přechází jako třeba z přelivu na barvy.

**KL:** Okej. A vy teda na salóně pracujete so značkou Redken, a ako ju vnímajú vaši zákazníci, poznajú tu značku a ako na ňu reagujú?

**K3:** Hele značku poznaj, ale víceméně jsou jako edukovaní vod nás, jakože to jsou klienti, jako ze dvou třetin kteří jsme si na tu značku navedli sami, a pak jedna třetina si to třeba jako že jde po tý značce, a najde si to, jakože chce Redken, a potom s tím si najdou nás. Jako nevím jestli odpovídám to co chceš slyšet.

**KL:** Áno, super. A vy teda predávate aj tým zákazníkom produkty značky Redken, na vlastne tú domácu péči?

**K3:** Ano ano.

**KL:** Akým spôsobom to robíte? Čo sa vám osvedčilo, že najviac funguje, nejaká diagnostika alebo na základe čoho?

**K3:** Třeba. Mě třeba nejvíc funguje to, že vlastně při tý diagnostice, a když se jich ptám, co budeme dělat nebo vlastně jakej mají záměr, s čím přišli a co potřebujou, tak se jich ptám jak o ty vlasy pečují doma... A vlastně tím jich navedu na ten nákup, protože dostanou tu informaci vode mě, jakože po tý diagnostice, protože oni si stěžují, že mají nějaký problém, a dojdeme k tomu, že vlastně v tý drogerii si kupujou ty špatný věci za jedno - ten laciný produkt má asi horší kvality, a za druhý si kupujou... Jako hold vlastně si špatně vybírají.

**KL:** Jasně, a tak percentuálně by si to vedela odhadnúť, že kolko tak zákazníkov si reálne kupuje tie produkty na doma?

**K3:** Hele tak to ti můžu říct spolehlivě, že třeba za posledních pět let to strašně kleslo,

strašně... To jsou třeba dvě třetiny... Dvě třetiny lidí si přestali kupovat, ale ne že by je přestali používat.

**KL:** A proč tomu tak je?

**K3:** No protože e-shopy mají výrazně nižší ceny. A mají k tomu spoustu dáreků... Takže oni jsou edukovaní od nás, a já se přiznám, že s tím nebojuju, protože prostě mi přijde ten vztah s tím klientem důležitější, takže jim i dokážu do toho letáčku vyškrtat, co si mají koupit. Oni budou spokojení, mají nižší peníze, a já vím, že používají něco s čím mi ty vlasy do jisté míry, jako mně, sobě, nám jako neposílají do kopru.

**KL:** Áno, takže e-shopy. A vlastně registruješ, máte nějakou pomoc na salóně od tej značky Redken? Je niečo, s čím vám tá značka pomáha vyslovene, k tomu fungovaniu salónu? Dostávate nejaké materiály napríklad?

**K3:** Dostávame technický listy k tým produktům, já jako Redken artist dostávám i testovací balení což si myslím že je super. Ale jinak jako se přiznám, že nějak extra velkou podporu na to, abychom prodávali my a ne e-shopy... To teda moc jako nevnímám. No protože mi přijde, že když, tak dejme tomu ještě jako my jim prodáme tu první věc, ale tu další, jako to druhý, třetí balení, když jim to vyhovuje, tak už si kupují na e-shopu.

**KL:** A teda, ocenili by ste na salóně nějakú extra pomoc, alebo čo by vám tak akože prípadne vedelo pomôcť... Všeobecne k tomu fungovaniu na salóně... Čo by tá značka, akože mala vám dávať?

**K3:** Hele asi bychom potřebovali víc jako nějakých bonusových věcí pro nákupy, abychom ty klienty, když už nemáme tak perfektní cenu, tak abychom je mohli motivovat něčím, co ten e-shop nemá. Takže aby to bylo prostě jako něčím vyvážený, ale jako prostě já ty klienty naučím tu věc používat, a oni když jim dojde, tak si prostě to objednájí na e-shopu protože prostě je ten e-shop jako výrazně nižší, levnější. A já s tou cenou už jako moc nehnu, já jsem na dně, já jsem na té nejnižší straně hned ty doporučený ceny pro kamenný obchod. A když půjdu ještě jako níž tak asi vlastně zase nemá cenu v tom mít uložený ty peníze. Takže tam potom člověk laboruje, jestli vlastně vůbec ukládat ty peníze do těch prodejních řad na salonu. Víš jako že... Nebo jako mně by se nejvíc líbilo, kdyby ty e-shopy dodržovali, dodržovali předepsané ceny, jenže to asi v týchle republice a při týchle značce jako nebude.

**KL:** Takže prípadne proste nejaké dárky k motivácii toho zákazníka... Ale ako keby že ako z pohľadu salónu kvázi bojovať proti tým e-shopom... Takže nejde napríklad možno nejakou hlbšou diagnostikou, alebo nejakým, akože ešte ako to vysvetliť tomu klientovi, že myslíš, že proste ta cena je rozhodujúca?

**K3:** Já prostě diagnostiku dělám... Jenže jako tá zákaznice dodělá ten šampon, vyhovuje jí a koupí si ho na e-shopu, tam už jako dál nejede cesta, jak já tam jako proniknu? Nebo mám říct, že jako když si to nebudete kupovat u mě, tak já vás přestanu stříhat? To asi né, vid'.

**KL:** Chápem. Takže tá cena je akože taká primárna prekážka z tvojho pohľadu, ktorá akože bráni tomu predaju na salóně.

**K3:** Jo, jo. Mně by se líbilo, kdyby prostě e-shopy měli jako zapodlahovanou cenu, a pod kterou by nesměli jít. Ale to prostě je nereálný. Každý si s towarem může dělat, co chce.



**KL:** Takže toto je vlastne, keď to tak zhrniem, len nejaký váš bočný zdroj príjmu, ten predaj na salónu. A ten primárny je teda z tých služieb kaderníckych.

**K3:** No jasne. On i ten prodej je vlastne služba, pretože to prohlubuje jakoby ten vzťah s tím klientem, pretože mu pomôžeš. A keď von má jeden z tých problémů, prostě ktorej je, tak je aby ten klient měl doma produkty, se ktorejma mu to, co já udělám, půjde snadno upravit. Že vlastně neodejde ten klient takovej... No a co mám teď jako dělat, jako jak já si to koupím v tý drogerii. Nemohla byste jít se mnou? Nemohla. Kupte si to tady, a já vám prostě vyberu. Takže i ten prodej je služba, která vlastně jako podporuje ten vzťah s tím klientem. Ale není to v současný chvíli služba, která by pro nás byla finančně... Bez e-shopu nějak jako zásadně zajímavá.

**KL:** Jasné. A keď je teda teraz všeobecne taký trend, tých e-shopov, že veľa kaderníctiev si robí aj vlastný e-shop. Tak neplánovali ste aj vy niečo také?

**K3:** Hele chvíli jsme o tom přemýšleli... Ale zase tím jak jsme tam jako dvě společnosti OSVČ. Ono potom je to zase takový jako... Musel by na to bejt najmutej člověk, tím pádem by si měla zaměstnance, a vlastně asi my nemáme v plánu jako mít ty zaměstnance. Takže v tomhle tom, pokud se jako něco extrémně nezmění, tak vlastně díky rozložení toho salonu tak, jak je, tak ten e-shop asi jako mít nebudem.

**KL:** Rozumiem. A ešte vlastne som sa asi nespýtala, či si myslíš, že je dostatočné povedomie o značke Redken? U tých koncových zákazníkov, u klientov, že keď im predstavíš ten produkt, tak počuli už o tej značke niekedy alebo ju vôbec nepoznajú?

**K3:** Myslím si, že je hrozne malej. Nevím jak to udělal za svýho času, bývalej manažer říkal, že Redken není značka, která by jako měla reklamy. To asi v dnešní době je jako bez bez toho aby by to bylo fakt jako hodně... Takže nevím, nevím jak to udělat. Mám pocit, že všude v časopisech a podobně... Vidím jako všechny ostatní značky, ale Redken tam moc teda nevidím.

**KL:** Takže prípadne by ste aj na salóne ocenili, ak by sa robila nejaká väčšia reklama, že by to mohlo prilákať ľudí?

**K3:** Jo, i klidně беру nějakou v uvozovkách jako podprahovou reklamu... Že by to bylo nějaký focení, a tam by ten kadeřník jako dával tipy, že tenhle účes udělal s tímhle produktem, ale vlastně ty lahvičky... Ta značka v Čechách je strašně málo vidět, a myslím si, že kdyby se fakt vytáhly časopisy, a bylo tam srovnání, kde je L'Oréal Professionnel, Kératase, a podobně, kolikrát bylo a kolikrát byl na porovnání Redken, tak já mám pocit, že na Redken by mi stačila jedna ruka teda...

**KL:** Oukej. A ešte nejaká otázka na záver, vlastne vy teda pracujete primárne s Redken značkou. Čo považuješ za tak najsilnejšiu stránku Redken, prečo s ním pracujete vlastne?

**K3:** Mě baví to, že to je podložený fakt vědou. Že to není vo nějakých blábolech a kytičkách, ale že tam prostě je fakt jako jednoznačně... Že to je podloženo vědou, a že to že to funguje na chemických věcech, a není to o tom, že přeješ si vlasy kopretinou. Že tam je jako maximální funkčnost.

**KL:** A nejaká slabá stránka, na čom by sa malo zapracovať?

**K3:** Hele určite styling. A to ešte mi príjde, že vždycky ty zaujímavé veci ktoré si niekde kúpim potajmu na e-shopu, tak sa prostě do Čech nedostanou. Ten styling je takovej jako slabší. No ale jako Redken nebyl nikdy co se týká stylingu jako star.

**KL:** Chápem, jasné. Ok super. Tak myslím že asi sme to celkom pokryli, tak prípadne, či ti niečo napadá, čo sme nespomenuli?

**K3:** Já myslím, že sme to docela pokryli.

**KL:** Tak ti moc ďakujem za rozhovor!