

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská



Diplomová práce

Internacionální marketing firmy L'Oréal

Ing. Ondřej Machek

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Jana Boučková, CSc.

Studijní program: Ekonomika a management

Hlavní specializace: Podniková ekonomika a management

15. dubna 2010

Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma „Internacionální marketing firmy L'Oréal“ jsem vypracoval samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v příloženém seznamu literatury.

V Praze dne _____

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucí práce doc. Ing. Janě Boučkové, CSc. za návrh zajímavého tématu práce, odborné vedení, cenné rady a připomínky. Dále bych rád poděkoval produktovému manažerovi značky Redken Ing. Martinu Machkovi ze společnosti L'Oréal ČR za odborné konzultace.

Abstrakt

Cílem této diplomové práce je analýza mezinárodní marketingové strategie společnosti L'Oréal se zaměřením na divizi profesionálních produktů a její portfolio globálních značek. Práce je rozčleněna do čtyř kapitol. První kapitola je věnována teoretickým východiskům internacionálního marketingu se zaměřením na koncepci globálního marketingu. Druhá kapitola se zabývá mezinárodním marketingovým mixem. Obsahem třetí kapitoly je analýza historie a současnosti společnosti L'Oréal. Čtvrtá kapitola je zaměřena na rozbor marketingové strategie divize profesionálních produktů společnosti L'Oréal. Obsahuje představení divize a její obecné marketingové strategie, analýzu trhu profesionální vlasové kosmetiky a konkurence a zabývá se popisem a analýzou marketingového mixu jejích nosných značek Matrix, Redken, L'Oréal Professionnel a Kérastase.

Abstract

The intention of this thesis is to analyse the international marketing strategy of the L'Oréal corporation with focus on the professional products division and its portfolio of global brands. The work is divided into four chapters. The first chapter is devoted to the theoretical background of the international marketing with focus on the global marketing concept. The second chapter deals with international marketing mix. The third chapter deals with an analysis of the history and present time of the L'Oreal company. The fourth chapter is devoted to the analysis of the L'Oreal Professional Products Division international marketing strategy. It contains the introduction of the division and its general marketing strategy, the analysis of the professional hair care market and main competitors and it deals with description and analysis of the marketing mix of its predominant brands Matrix, Redken, L'Oréal Professionnel and Kérastase.

Obsah

ÚVOD	1
1 MARKETING V MEZINÁRODNÍM PROSTŘEDÍ	4
1.1 Vývojové tendence v mezinárodním podnikání	4
1.2 Politické prostředí	6
1.3 Ekonomické prostředí	6
1.4 Sociálně-kulturní prostředí	7
1.5 Technologické prostředí	9
1.6 Definice a základní koncepce mezinárodního marketingu	9
2 MEZINÁRODNÍ MARKETINGOVÝ MIX	11
2.1 Mezinárodní výrobková politika	11
2.1.1 Míra standardizace výrobku	11
2.1.2 Mezinárodní positioning	12
2.1.3 Mezinárodní značková politika	14
2.2 Mezinárodní cenová politika	14
2.3 Mezinárodní distribuční politika	16
2.4 Mezinárodní komunikační politika	17
2.4.1 Standardizace komunikační politiky	18
3 HISTORIE A SOUČASNOST SPOLEČNOSTI L'ORÉAL	20
3.1 Vznik a vývoj firmy L'Oréal v letech 1909 - 1956	20
3.1.1 Firma Société Française des Teintures Inoffensives pour Cheveux ve dvacátých letech	21
3.1.2 Nové trendy 30. let a vznik firmy L'Oréal	21

3.1.3	L'Oréal ve čtyřicátých letech	23
3.1.4	Nové výrobky a vstup na trh USA v padesátých letech	23
3.2	Růst společnosti (Le grand L'Oréal) v letech 1957 – 1983	24
3.2.1	Šedesátá léta a rozšíření působnosti na další trhy	25
3.2.2	Růst L'Oréalu v sedmdesátých letech	26
3.3	Strategie pro získání vedoucího postavení na světovém trhu kosmetiky v letech 1984-2000	28
3.3.1	Firma pod vedením Charlese Zviaka do roku 1988	28
3.3.2	Firma pod vedením Lindsay Owen-Jonese do roku 2000	29
3.4	L'Oréal od roku 2000 do současnosti	33
3.4.1	Firma pod vedením Jean-Paula Agona od r. 2006	38
3.5	L'Oréal v období ekonomické krize	40
4	DIVIZE PROFESIONÁLNÍCH PRODUKTŮ L'ORÉAL	46
4.1	Divize profesionálních produktů	46
4.1.1	Kadeřnický salon jako distribuční místo	46
4.1.2	Analýza trhu profesionálních produktů	48
4.1.3	Základní prvky marketingové strategie	49
4.1.4	Mezinárodní značková politika	51
4.1.5	Konkurence a cenový positioning	53
4.2	Značka Matrix	54
4.2.1	Výrobek	55
4.2.2	Cena	56
4.2.3	Distribuce	56
4.2.4	Komunikace	57
4.3	Značka Redken	57
4.3.1	Výrobek	58
4.3.2	Cena	59
4.3.3	Distribuce	60
4.3.4	Komunikace	61
4.4	Značka L'Oréal Professionel	62

4.4.1	Výrobek	63
4.4.2	Cena	63
4.4.3	Distribuce	63
4.4.4	Komunikace	64
4.5	Značka Kérastase	65
4.5.1	Výrobek	66
4.5.2	Cena	66
4.5.3	Distribuce	67
4.5.4	Komunikace	67
ZÁVĚR		69
SEZNAM LITERATURY		72
SEZNAM OBRÁZKŮ		73

Úvod

Neustále postupující liberalizace mezinárodního obchodu a odstraňování překážek mezinárodního podnikání vede ke stále rostoucí konkurenci na světovém trhu. Internacionalizace a globalizace jsou fenomény, kterým jsou díky otevírání nových geografických trhů a vědecko-technickému rozvoji vystaveny prakticky všechny ekonomické subjekty nezávisle na své geografické poloze a kupní síle.

V podmínkách globalizující se světové ekonomiky je možné pozorovat sbližování potřeb spotřebitelů, které vede ke vzniku stále větších příbuzných segmentů na jednotlivých národních trzích. V této souvislosti se často setkáváme s pojmem „globální spotřebitel“. Koncepce globálního marketingu je zaměřena na cílení na globálního spotřebitele. Díky jednotnému marketingovému konceptu a masové výrobě minimálně adaptovaných výrobků umožňuje realizovat úspory z rozsahu, které vedou ke snižování nákladů a dosahování konkurenční výhody. Nízké náklady, silná vyjednávací pozice, finanční zázemí a manažerské know-how globálních firem vede k tomu, že se stávají úspěšnějšími než firmy, které se zaměřují na lokální značky a lokálního spotřebitele. Jednou z nejvýznamnějších světových společností, jejichž internacionální marketing je založen na globálním přístupu, je společnost L'Oréal.

Společnost L'Oréal je globální firmou, která je přítomna fakticky po celém světě. Z původní francouzské kosmetické společnosti s názvem *Société Française des Teintures Inoffensives pour Cheveux* se za sto let své existence přeměnila v nadnárodní společnost, která působí ve 130 zemích světa a zaměstnává více než 68 000 pracovníků. Do jejího portfolia dnes patří 23 globálních značek, s nimiž ovládá 15% světového trhu kosmetiky.

Trh kosmetiky se neustále vyvíjí a podléhá novým trendům, jako je např. rostoucí zájem o výrobky mužské kosmetiky, poptávka po spojení kosmetiky a potravinových doplňků (tzv. nutrikosmetika), zvyšující se informovanost spotřebitelů nebo jejich požadavky na přírodní původ výrobků, ekologii a ochranu životního prostředí (tzv. biokosmetika).

Příčinou úspěchu firmy L'Oréal jsou především neustálé vědecko-technické inovace, dokonalé využívání nových módních a společenských trendů a propracovaná politika akvizic vedoucí ke zvyšování podílu na strategických kosmetických trzích. Společnost L'Oréal vydává na výzkum a vývoj ročně 3-4% svého obrátu, čímž se mezi světovou konkurencí řadí na první místo. Kromě aplikovaného výzkumu se společnost L'Oréal zaměřuje i na základní výzkum. Laboratoře L'Oréal stály u převratných inovací, jakými byly např. první šampon bez

mýdla, první rychloodbarvovací přípravek, první šampon zvýrazňující barvu, první barva na vlasy bez amoniaku nebo umělá lidská kůže Episkin.

Významným partnerem společnosti L'Oréal je švýcarská firma Nestlé, která je zároveň nejvýznamnějším akcionářem společnosti L'Oréal. Výsledkem partnerství obou globálních firem jsou laboratoře Galderma, které se zabývají dermatologickým výzkumem, a laboratoře Innéov, v nichž probíhá vývoj nutricosmetických přípravků.

Díky silným značkám se společnosti L'Oréal úspěšně daří stát u vzniku nových módních trendů i tyto trendy vytvářet.

Historický vývoj vedl ke vzniku divizního uspořádání společnosti a organizačnímu členění podle způsobu distribuce výrobků. Společnost L'Oréal je členěna na divizi masového prodeje, divizi profesionálních produktů, divizi luxusních produktů a divizi aktivní kosmetiky. Jednotlivé divize jsou na sobě relativně nezávislé a mají značnou autonomii.

Divize profesionálních produktů vznikla díky snaze společnosti L'Oréal budovat dlouhodobé a vzájemně prospěšné vztahy s kadeřnickými salony, neboť úspěch společnosti byl odjakživa těsně spojen s úspěchem kadeřníků. Tato divize distribuuje své produkty v kadeřnických salonech po celém světě. Šíří portfolia svých značek se snaží pokrýt potřeby všech typů kadeřnických salonů nezávisle na jejich velikosti a zaměření na cílové skupiny zákazníků.

Cílem této diplomové práce je analýza internacionálního marketingu společnosti L'Oréal se zaměřením na divizi profesionálních produktů a její strategické portfolio globálních značek, kterými jsou L'Oréal Professionnel, Redken, Matrix a Kérastase. Tyto nosné značky jsou doplněny značkou etnické vlasové kosmetiky Mizani, vysoce exkluzivní a luxusní značkou Shu Uemura Art of Hair a značkou vlasové biokosmetiky Pureology.

První kapitola je věnována teoretickým východiskům mezinárodního marketingu se zaměřením na koncepci globálního marketingu. V této kapitole jsou popsány vývojové tendence v mezinárodním podnikání a politické, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické prostředí mezinárodního marketingu.

Druhá kapitola je zaměřena na popis nástrojů marketingového mixu v mezinárodním prostředí, tedy na výrobkovou, cenovou, distribuční a komunikační politiku v mezinárodním marketingu se zvláštním zřetelem na vytváření marketingové strategie při použití koncepce globálního marketingu.

Třetí kapitola je věnována historii a současnosti společnosti L'Oréal. Je zde analyzován vývoj firmy od jejího vzniku v roce 1909 až do současné doby. V této kapitole jsou vysvětleny

módní a společenské trendy, které provázely vývoj společnosti, neustálé výrobní inovace, kterými firma získávala nové segmenty zákazníků a změny v řízení společnosti, které stály při její přeměně z francouzské vývozní skupiny v globální firmu.

Poslední čtvrtá kapitola této práce je zaměřena na rozbor marketingové strategie divize profesionálních produktů společnosti L'Oréal. Obsahuje představení divize a její obecné marketingové strategie, analýzu trhu profesionální vlasové kosmetiky a konkurence a zabývá se popisem a analýzou marketingového mixu jejích čtyř globálních značek Matrix, Redken, L'Oréal Professionnel a Kérastase.

1 Marketing v mezinárodním prostředí

Význam pojmu marketing se v průběhu posledních desetiletí značně měnil. Zpočátku bylo na marketing nahlíženo jako na manažerskou funkci na úrovni řízení financí, výroby nebo výzkumu a vývoje. Marketing byl často ztotožňován s reklamou nebo prodejem. V současné době je však marketing chápán jako nedílná součást celopodnikové strategie a stává se koordinačním článkem celého podniku a prostředkem pro hledání konkurenční výhody. V případě mezinárodního marketingu se jedná o hledání konkurenční výhody na mezinárodních trzích.

1.1 Vývojové tendence v mezinárodním podnikání

Od konce druhé světové války docházelo k postupné liberalizaci mezinárodního obchodu. Institucionální základ položila v r. 1947 Všeobecná dohoda o clech a obchodu (GATT), která měla za účel postupně odstraňovat bariéry mezinárodního obchodu a přispívat tak ke světovému hospodářskému rozvoji. Dohoda GATT vyústila ve vznik Světové obchodní organizace (WTO) r. 1995, která se stala určitým symbolem světové globalizace. Od 80. let prakticky do současnosti dochází k dalšímu rychlému odstraňování mezinárodních obchodních překážek, zejména v rámci regionálních ekonomických uskupení (Evropská společenství, ASEAN, jihoamerický Mercosur, severoamerická NAFTA apod.)

Významným mezníkem pro rozvoj mezinárodního podnikání se stalo otevření trhů střední a východní Evropy na počátku 90. let a proces liberalizace v rozvíjejících se ekonomikách asijských a latinskoamerických zemí, např. v Číně, Indii, Brazílii atd., který vedl ke zvýšení konkurence na světovém trhu.

V roce 2008 byla celková hodnota světového exportu 16070 mld. USD. Největším světovým vývozcem bylo Německo (9,1%), následované Čínou (8,9%) a USA (8%). V témže roce byla hodnota světového dovozu 16422 mld. USD, přičemž největším světovým dovozcem byly USA (13,2%), Německo (7,3%) a Čína (6,9%).¹ Další významnou formou mezinárodního podnikání jsou přímé zahraniční investice. V roce 2008 dosáhla jejich výše 1,7 bilionů USD. Největšími světovými investory jsou vyspělé tržní ekonomiky. V roce 2008 byly největšími

¹ WTO [online]. 2009 [cit. 2010-02-28]. International Trade Statistics 2008. Dostupné z WWW: <http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2009_e/its09_toc_e.htm>.

investory USA (3,448 mld. USD), Velká Británie (1,298 mld. USD), Japonsko (1,065 mld. USD), a Francie (986 mld. USD)².

S postupující liberalizací mezinárodního obchodu, rozvojem platebních, přepravních a informačních technologií dochází k internacionalizaci a globalizaci, které jsou dnes již nevyhnutelně vystaveny prakticky všechny ekonomické subjekty nezávisle na své velikosti, geografické poloze nebo oboru podnikání.

Významným faktorem ovlivňujícím mezinárodní podnikání se stal rozvoj informačních a telekomunikačních technologií a zejména **elektronického obchodování**. Elektronické obchodování se rozšířilo jak v oblasti prodeje spotřebního zboží při prodeji konečným spotřebitelům (business-to-consumer – B2C), tak v oblasti mezifiremního obchodování (business-to-business neboli B2B). Nově se objevuje i pojem obchodování C2C (consumer-to-consumer), který je založen na komunikaci a obchodování soukromých osob a pojem C2B (consumer-to-business), který je vyjádřením skutečnosti, že díky Internetu dnes mohou zákazníci sami aktivně vyhledávat firemní nabídky, mohou iniciovat nákupy a v některých případech mohou i aktivně ovlivňovat nákupní podmínky.

Mezi další trendy mezinárodního podnikání můžeme zařadit tzv. **relationship management**. Tento fenomén je součástí nové podnikatelské filosofie, která je známá jako koncepce CRM (Customer Relationship Management). CRM má za cíl navazovat a rozvíjet dlouhodobé vztahy firmy se zákazníky a firemními partnery. Základem CRM je dokonalá znalost individuálních potřeb zákazníků, analýza příčin nespokojenosti zákazníků, komunikace se zákazníky a snaha o poskytování kvalitních služeb.

Charakteristickým rysem mezinárodního podnikání poslední doby jsou i zvýšené nároky na etické chování firem a jejich ohleduplné chování k životnímu prostředí. Tyto nároky vedly ke změnám podnikatelské filosofie firem. Hovoříme o konceptu **corporate social responsibility** (CSR). Nadnárodní firmy se snaží ve své podnikové strategii uplatnit odpovědné chování k životnímu prostředí a etické chování k firemním partnerům i zaměstnancům, zapojení se do sociálně prospěšných aktivit atd.

Vývojem prochází i **chování zákazníků**. S rozvojem informačních technologií a internetu souvisí vysoká informovanost ekonomických subjektů. Zákazník má širší přehled o situaci na trhu a stává se citlivější na ceny. Dochází k racionalizaci nákupního chování a zákazníci jsou stále více ochotni akceptovat distribuční (maloobchodní) značky a stávají se méně loajální.

² World investment report 2009 [online]. 2010 [cit. 2010-02-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.unctad.org>>.

Proces globalizace nutí větší firmy strategicky plánovat na globální úrovni ve všech oblastech řízení – výroby, financí, výzkumu a vývoje a marketingu. Všechny podnikové aktivity je potřeba koordinovat na úrovni mezinárodních podnikových sítí – systémů mateřských a dceřiných společností. Při strategickém plánování patří mezi základní nástroje PEST analýza, neboli analýza politického, ekonomického, sociálně-kulturního a technologického prostředí.

1.2 Politické prostředí

Analýza politického prostředí je nezbytnou podmínkou jakéhokoliv rozvoje mezinárodních aktivit firmy. Politická stabilita země určuje míru podnikatelského rizika a ovlivňuje formu vstupu na zahraniční trh. Firmu zajímá, jaké politické strany a zájmové skupiny na cílovém trhu existují, jaké jsou jejich cíle a do jaké míry mohou ovlivnit politické rozhodování v zemi. Politická rozhodování mohou mít za cíl např. ochranu vlastní kulturní identity nebo podporovat etnocentrickou spotřebu a nacionalismus. Politické zájmy determinují obchodní politiku země, politiku vůči zahraničním subjektům a vytváří rámec pro vývoz, dovoz a zahraniční investice.

Právní prostředí může např. klást nároky na technickou úroveň a bezpečnost výrobků, regulovat konkurenci (antimonopolní a antidumpingové zákonodárství), balení výrobků, reklamu, ceny a způsob prodeje. Z hlediska marketingu je důležitá úroveň ochrany průmyslového vlastnictví (patentová ochrana, ochrana značky) a vymahatelnost práva.

1.3 Ekonomické prostředí

Při analýze ekonomického prostředí je třeba brát v úvahu nejen vývoj makroekonomických agregátů jako HDP, míra nezaměstnanosti, inflace a obchodní bilance, ale i faktory jako vzdělanostní úroveň a flexibilita lidského kapitálu, dopravní infrastruktura a technologická úroveň kapitálu nebo kvalita životního prostředí.³

Velikost populace a míra porodnosti a imigrace určuje velikost vnitřního trhu země. Kromě těchto dvou ukazatelů je důležité přihlížet i k tomu, jak se vyvíjí kupní síla domácností a jaké je věkové rozložení obyvatelstva a míra sociální stratifikace. Stupeň urbanizace vypovídá o geografické koncentraci potenciálních zákazníků a jejich životním stylu.

Dalším faktorem ovlivňujícím rozhodování firem je přírodní prostředí (klíma, topografie země, nerostné bohatství a kvalita životního prostředí).

³ MUHLBACHER, H. International Marketing: A global perspective, Thomson, 2006, str. 93.

Mezinárodní cenová politika je výrazně ovlivněna fiskální politikou vlády (zejména nepřímými daněmi – DPH a spotřební daně), obchodní politikou (tarifní, netarifní a administrativní překážky volného obchodu) a měnovou politikou centrálních bank. Pohyb devizových kurzů a kurzové riziko také do značné míry ovlivňuje finální cenu výrobků.

1.4 Sociálně-kulturní prostředí

Internacionalizovaná firma se nevyhnutelně setkává s problémem řízení podnikových aktivit v multikulturním prostředí. Kulturní rozmanitosti získávají dvě hlavní podoby:⁴

- vnější (externí) kulturní odlišnosti, spojené s nákupním a spotřebním chováním zákazníků, a řízením vztahů se zahraničními subjekty (vyjednávání a komunikace s dodavateli, distributory a dalšími zahraničními partnery),
- vnitřní (interní) kulturní odlišnosti v rámci firmy, spojené s řízením vzájemných vztahů podnikových útvarů, které se nachází v různých zemích a ve kterých pracují týmy s mnohonárodnostním složením.

Kultura má jak aspekty viditelné (chování, jazyk, zvyky, tradice, náboženství atd.), tak neviditelné (hodnotový systém, myšlenkové procesy, vnímání apod.) a často bývá přirovnávána k ledovci, jehož pouze malá část je pozorovatelná nad hladinou, zatímco mnohem objemnější základy jsou ukryty pod vodou (iceberg theory).⁵

Kultura je velmi těžko postižitelným prvkem tvořícím mezinárodní prostředí. Uznávaným teoretikem je nizozemský vědec Geert Hofstede, jenž identifikoval 4 základní **kulturní dimenze**. Jedná se o:

- vzdálenost moci (power distance),
- individualismus nebo kolektivismus,
- maskulinita nebo femininita,
- vyhýbání se nejistotě (uncertainty avoidance).

⁴ PRIME, N. Marketing International, Développement des marchés et management multiculturel, Vuibert, 2003, str. 8

⁵ MAYRHOFFER, U. Marketing International, Economica, 2004, str. 29.

Na základě průzkumů provedených pro firmu IBM v 70. letech minulého století bylo každému ze zkoumaných států přiděleno v rámci každého kritéria číslo, které jej charakterizuje a zařazuje do příslušné sociálně-kulturní zóny.

Vzdálenost moci označuje míru mocenské nerovnosti v dané kultuře. Odráží vzdálenost mezi stupni společenské hierarchie. V zemích s nízkou mírou vzdálenosti moci (anglosaské země, např. Velká Británie) je moc ve společnosti spíše decentralizovaná a styl řízení liberálnější, zatímco v zemích s vysokou vzdáleností moci (latinské země, např. Francie) je moc centralizována a styl řízení více autokratický.

Individualismus/kolektivismus je kritérium, které se snaží postihnout vzájemnou interakci a soudržnost mezi členy společnosti. V zemích s nízkou hodnotou individualismu (např. Indie) je role sociální skupiny velmi důležitá, což se projevuje např. ve schopnosti týmově spolupracovat a dosahovat obecné shody. V zemích s vysokou mírou individualismu (např. USA) je kladen důraz na osobní uznání, nezávislost a odpovědnost jedince.

Maskulinita/femininita společnosti je kulturní dimenzí, která vyjadřuje rozdělení mužských a ženských hodnot a postojů ve společnosti. Ve státech s vysokou mírou maskulinity (Japonsko) hrají velkou roli mužské hodnoty (soutěživost a snaha dominovat), ve femininních společnostech dominuje spíše skromnost a důraz na mezilidské vztahy (skandinávské země).

Vyhýbání se nejistotě vyjadřuje, do jaké míry se jedinec cítí bezpečně, je tolerantní k odlišným názorům a je ochoten podstupovat osobní riziko. Vysokou hodnotou se vyznačují např. skandinávské země, nízkou naopak románské kultury (Francie, Španělsko).

Tab. 1 Kulturní odlišnosti ve vybraných zemích (šetření z roku 2001)

Země	Vzdálenost moci	Míra individualismu	Maskulinita	Vyhýbání se nejistotě
USA	40	91	62	46
Česká republika	57	58	57	74
Polsko	68	60	64	93
Rusko	93	39	36	95
Norsko	31	69	8	50
Švédsko	31	71	5	29
Německo	35	67	66	65
Velká Británie	35	89	66	65
Francie	68	71	43	86
Španělsko	57	51	42	86
Japonsko	54	46	95	92
Indie	77	48	56	40
Čína	80	20	66	30

Pramen: Hofstede, G.: Culture's Consequences. In: De Mooij, M.: Consumer Behavior and Culture. Sage Publications, Inc. 2004, str. 319 in Machková: Mezinárodní marketing, str. 34.

Proces globalizace vyvolává otázku, zda vývoj směřuje k určité kulturní standardizaci, nebo naopak vytváření, obnově a posilování kulturní identity. Vývoj ukazuje, že tyto dva fenomény existují vedle sebe. Ve světě např. dochází k rychlému vymírání jazyků etnických menšin, na druhou stranu technologický rozvoj a globalizace dává vznikat novým mikrokulturám (např. na internetu) a vytváří poptávku po původních, tradičních výrobcích.⁶

I přes existenci kulturních rozdílů dochází ke **sblížení potřeb zákazníků** a jejich spotřebního chování, alespoň v některých geografických zónách a pro některé kategorie výrobků.⁷

1.5 Technologické prostředí

Technologické prostředí poskytuje údaje o technické vyspělosti země a o možnosti využívání jejího vědecko-výzkumného potenciálu.⁸ Technologické prostředí zahrnuje např. úroveň a dostupnost dopravní infrastruktury, energetických, informačních a telekomunikačních sítí, technologii platebního styku apod.

Důležité je sledovat výši investic do vědy a výzkumu ve veřejném i soukromém sektoru a kvalitu systému školství.

1.6 Definice a základní koncepce mezinárodního marketingu

„Mezinárodní marketing je podnikatelská filosofie zaměřená na uspokojování potřeb a přání zákazníků na mezinárodních trzích. Cílem mezinárodní marketingové strategie je vytvářet maximální hodnotu pro firemní partnery díky optimalizaci firemních zdrojů a vyhledávání podnikatelských příležitostí na mezinárodních trzích“⁹. Jak vyplývá z citované definice, pojem mezinárodní marketing je možné chápat ve dvou významech – jako podnikatelskou filosofii nebo jako firemní strategii, která zahrnuje strategické plánování, mezinárodní marketingový výzkum, segmentaci trhů, značkovou politiku, marketingový mix apod.

⁶ PRIME, N. Marketing International, Développement des marchés et management multiculturel, Vuibert, 2003, str. 15

⁷ MAYRHOFER, U. Marketing International, Economica, 2004, str. 163

⁸ MACHKOVÁ, H. Mezinárodní marketing: 3. aktualizované a přepracované vydání, Grada, 2009, str. 36

⁹ MACHKOVÁ, H. Mezinárodní marketing: 3. aktualizované a přepracované vydání, Grada, 2009, str. 13

Mezinárodní marketing má tři základní koncepce – exportní marketing, interkulturní marketing a globální marketing.

Exportní marketing je typický pro malé a střední podniky, které začínají rozvíjet své mezinárodní aktivity. Nemají dlouhodobější vztahy se zahraničními obchodními partnery a tím pádem ani zavedené distribuční cesty. Při realizaci této koncepce firma podřizuje svou komerční politiku cílovému trhu a snaží se obvykle proniknout do malých segmentů (mikrosegmentů), které ještě nejsou zcela obsazeny.

Interkulturní marketing vychází z toho, že spotřební chování zahraničních zákazníků je silně závislé na lokálním sociálně-kulturním prostředí. Již ve fázi výroby se počítá s uplatněním výrobku na mezinárodních trzích, přičemž výrobek (fyzický výrobek, obal, služby s ním související, značka, cena...) je následně adaptován místním sociálním a kulturním podmínkám. Pro interkulturní marketing je charakteristická strategie „think global, act local“, tj. firmy se snaží co nejvíce využívat standardizované postupy, které v nezbytné míře přizpůsobují podmínkám cílového zahraničního trhu.

Globální marketing je koncepcí, která vychází z existence příbuzných segmentů a homogenních potřeb zákazníků na zahraničních trzích. Základním cílem je realizovat úspory z rozsahu díky masové výrobě neadaptovaných produktů, které jsou nabízeny globálnímu spotřebiteli. Realizace jednotné marketingové strategie umožňuje dosáhnout dalších úspor. Pro realizaci globálního marketingu hovoří rostoucí homogenizace potřeb zákazníků a jejich spotřebních zvyků. Koncepce globálního marketingu je charakteristická pro velké mezinárodní společnosti.

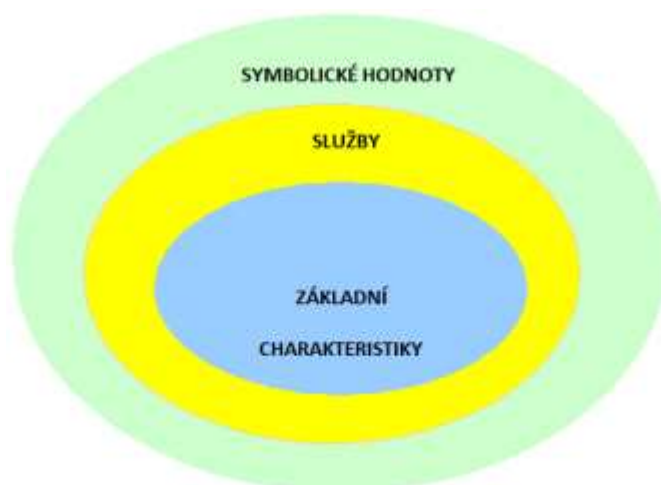
2 Mezinárodní marketingový mix

Základním a dnes pravděpodobně neužívanějším konceptem marketingové strategie je pojetí 4P podle Kotlera¹⁰. Marketingový mix zahrnuje soubor čtyř taktických marketingových nástrojů – výrobní (product), cenové (price), distribuční (place) a komunikační (promotion) politiky.

2.1 Mezinárodní výrobní politika

Za výrobek v pojetí marketingového mixu považujeme nejen vlastní výrobek a jeho chemicko-fyzikální vlastnosti, ale i služby s výrobkem související a jeho psychologické vlastnosti – image, značku a positioning. Schematicky tuto skutečnost znázorňuje následující obrázek.

Obr. 1 Tři základní dimenze výrobku



Pramen: Autor

Obvykle dochází k adaptaci výrobku lokálním podmínkám, a to ve všech třech výše zmíněných úrovních. Z hlediska míry adaptace můžeme rozlišit tři základní kategorie výrobků a služeb – národní (lokální), mezinárodní, globální¹¹.

2.1.1 Míra standardizace výrobku

Lokální výrobek je takový výrobek, který je nabízen jen v rámci jednoho národního trhu. Tento výrobek bývá méně atraktivní než výrobky s mezinárodním potenciálem, neboť přináší

¹⁰ KOTLER, P. Marketing. 6. vyd. Praha : Grada, 2006. 29 s.

¹¹ KEEGAN, W. Global Marketing Management: A European Perspective. Prentice Hall, 1999. str. 374.

nadnárodním firmám několik nevýhod - neposkytuje mnoho příležitostí pro využití know-how mateřské společnosti v oblasti řízení výroby, marketingu a výzkumu a vývoje a neumožňuje transfer zkušeností z jednoho trhu na jiné trhy.

Mezinárodní výrobek je nabízen na regionálních trzích několika zemí.

Globální výrobek je zaměřen na globálního spotřebitele. Opravdu globální výrobek může být nabízen v každém regionu na světě nezávisle na jeho stupni rozvoje. Marketingový mix globálního výrobku (související služby, balení, cena, distribuční cesty, reklama) se však obvykle pro každou zemi liší a dokonce se může lišit i positioning (např. pivo Heineken má celosvětově positioning prémiové značky, nikoliv však v Nizozemí, přesto se jedná o globální výrobek). Celá globální značka se však řídí stejnými strategickými principy a cíli.

Firmy jsou k vytváření globálních výrobků motivovány především nákladovými důvody, zejména redukcí nákladů na výzkum a vývoj. Další výrazné snížení nákladů umožňuje realizace jednotné komunikační strategie, je-li to možné.

Globální firmy by měly systematicky vyhledávat příležitosti rozvoje a vytváření globálních výrobků. V globalizující se světové ekonomice jsou globální značky výrazně úspěšnější než značky lokální, a to i díky vyjednávací síle globálních firem, finančnímu zázemí a manažerskému know-how.¹² Peněžní hodnota globální značky může několikanásobně převyšovat hodnotu veškerých aktiv firmy.

2.1.2 Mezinárodní positioning

Positioning výrobku se vztahuje k umístění jeho značky v mysli zákazníka. Strategie positioningu může nabývat různých podob.

- Jedna ze strategií zdůrazňuje určitou *vyjimečnou vlastnost* produktu. Při realizaci globálního marketingu může tuto vlastnost představovat samotný fakt, že se jedná o dovezený produkt.¹³ Dalšími takovými vlastnostmi může být např. spolehlivost (např. automobilka Volvo sází na bezpečnost svých vozů) nebo trvanlivost.
- Strategie *kvality/ceny* využívá toho, že vyšší cena je obvykle spojena s vyšší kvalitou výrobků. Cena výrobku je stanovena záměrně vysoko, aby byla zdůrazněna jeho kvalita a prestiž.

¹² MAYRHOFFER, U. Marketing International, Economica, 2004, str. 120

¹³ KEEGAN, W. Global Marketing Management: A European Perspective. Prentice Hall, 1999., str. 379

- Positioning může také využívat *způsob užití* výrobku a identifikovat se s určitou skupinou uživatelů.

Z hlediska mezinárodního marketingu je důležité zmínit vliv země původu na vnímání výrobku spotřebitelem. V každé zemi existují určité stereotypy vůči zahraničním výrobkům, které mohou působit ve prospěch nebo v neprospěch zahraniční firmy. Negativní vlivy zavedených stereotypů je možné zmírnit pomocí vhodného obalu, názvu a designu výrobku. Pozitivních vlivů je možné využít např. zdůrazňováním země původu a nasazením vyšší, prémiové ceny, spojené s vyšší kvalitou.

Mezinárodní positioning musí být založen na základě velmi dobré znalosti cílových zákazníků na zahraničních trzích. Mezinárodní positioning by měl splňovat určité předpoklady, tj. zejména musí:¹⁴

- být reálný (musí odpovídat skutečným kompetencím firmy a image značky);
- být snadno pochopitelný (musí vymezit hlavní užitek a hodnotu značky);
- být v souladu s očekáváním spotřebitelů;
- zdůrazňovat hlavní konkurenční výhody značky;
- být věrohodný (musí být podložen skutečnými vlastnostmi výrobku).

Při realizaci internacionálního marketingu mohou společnosti využívat jednotný globální positioning značek anebo adaptovat positioning podle specifik jednotlivých geografických zón a trhů, případně se mohou zaměřit na tzv. tuzemský positioning.

Globální positioning umožňuje získat konkurenční výhodu v podobě nízkých nákladů díky realizaci úspor z rozsahu a využívání jednotné globální marketingové strategie. Strategii tzv. *high-tech positioningu* je možné použít zejména v případě technologicky vyspělých výrobků (např. roboty, biotechnologie), některých spotřebních výrobků (elektronika, počítače a hardware, dopravní prostředky) nebo služeb (např. logistické služby). Další vhodnou skupinou pro globální positioning jsou výrobky uspokojující homogenní potřeby, které nejsou závislé na sociálních a kulturních odlišnostech. Patří k nim některé potravinářské výrobky jako např. čaj nebo káva nebo výrobky, u nichž je positioning postaven na image (značce) země původu a které reprezentují žádoucí životní styl. Tento positioning je v odborné literatuře nazýván *high-touch positioning*.

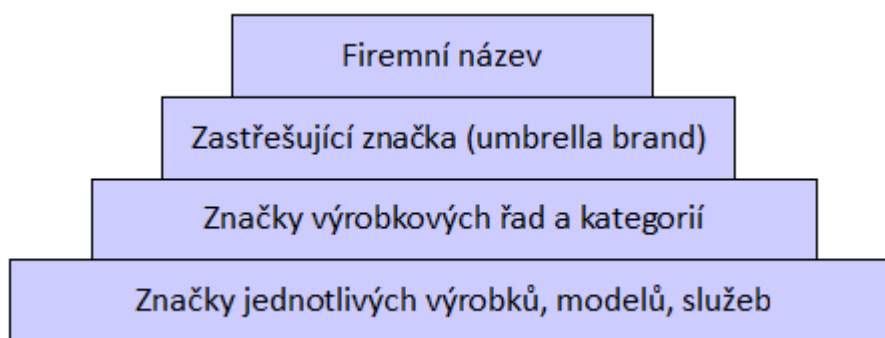
¹⁴ MACHKOVÁ, H. Mezinárodní marketing: 3. aktualizované a přepracované vydání, Grada, 2009

2.1.3 Mezinárodní značková politika

Rozhodování o mezinárodní značkové politice probíhá v několika fázích. V první fázi je potřeba stanovit koncepci značky, která zahrnuje definici identity značky, a její umístění v rámci existujících značek firmy a konkurenčních značek na trhu. Následuje volba ztvárnění značky v grafickém, slovním nebo prostorovém vyjádření. V rámci stanovení koncepce značky probíhá i zajištění její právní ochrany na území, kde bude značka uvedena.

Nadnárodní společnosti mají obvykle ve svém portfoliu větší množství značek, které tvoří hierarchickou strukturu.

Obr. 2 Hierarchická struktura značek



Pramen: MACHKOVÁ, H. Mezinárodní marketing: 3. aktualizované a přepracované vydání, Grada, 2009, str.82

Na nejvyšší úrovni hierarchie se nachází firemní značka, obvykle název firmy (např. L'Oréal). Na další úrovni je tzv. zastřešující značka (angl. *umbrella brand*), která se využívá pro označování různých kategorií výrobků, které mají své vlastní značky (např. Matrix). O stupeň níže se nachází označení jednotlivých výrobkových řad (např. Amplify). Na nejnižším stupni hierarchie je označení jednotlivých výrobků, modelů nebo služeb (Amplify Color XL Shampoo).

2.2 Mezinárodní cenová politika

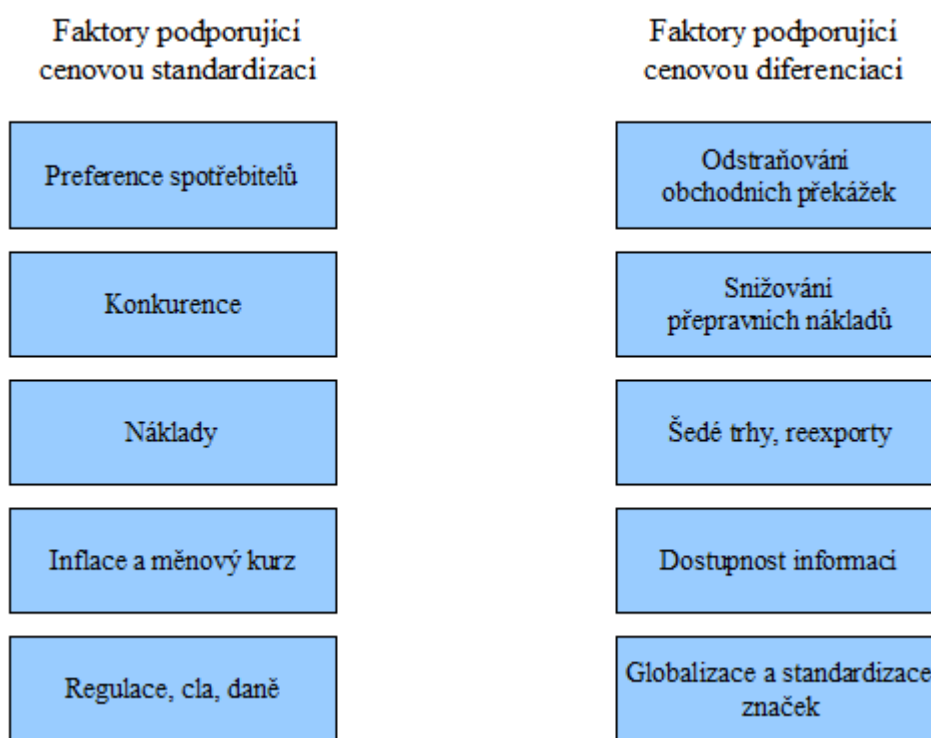
Stanovení cen na mezinárodních trzích je v mezinárodním podnikání jedním z nejsložitějších úkolů. Při rozhodnutí o ceně výrobku musí firma brát v úvahu externí faktory, jako kolísání devizových kurzů, inflace, vládní regulace cen, cla a daně, dále pak chování konkurence a tržní poptávku. Cenu dále ovlivňují interní faktory firmy – zájmové skupiny uvnitř firmy a rozdílné představy mateřských a dceřiných společností o cenové politice.

Důležitá je otázka **cenové standardizace/diferenciace** napříč jednotlivými trhy. Příčinou cenové diferenciace může být rozdílná výše výrobních a distribučních nákladů. Dalším

důvodem bývá tzv. *cross-subsidisation*, neboli vedení konkurečního boje v určitém regionu za pomoci prostředků akumulovaných v jiném regionu.¹⁵

Následující obrázek znázorňuje čtyři hlavní faktory, které mají vliv na volbu mezi cenovou standardizací a cenovou diferenciací.

Obr. 3 Faktory ovlivňující cenovou standardizaci/diferenciaci



Pramen: KEEGAN, W. Global Marketing Management: A European Perspective. Prentice Hall, 1999, str. 408

Je možné konstatovat, že v současné době převažují faktory podporující cenovou standardizaci, a to zejména v rámci mezinárodních ekonomických společenství jako Evropská unie, které jsou charakteristické vysokou informovaností spotřebitelů a kde nejsou kladeny překážky paralelním dovozům. Cenová diferenciaci v těchto regionech se zdá být dlouhodobě neudržitelná.¹⁶

¹⁵ KEEGAN, W. Global Marketing Management: A European Perspective. Prentice Hall, 1999. str 408

¹⁶ GAUL, W., LUTZ U. Pricing in international marketing and Western European economic integration. Management International Review, p. 101-124.

2.3 Mezinárodní distribuční politika

Mezinárodní distribuce obnáší dvě základní činnosti – řízení distribučních kanálů a logistiku. Úkolem řízení distribučních kanálů je identifikace, výběr a řízení vztahů s obchodními partnery – distributory.

Úkolem logistiky je zabezpečit takovou dopravu zboží, aby bylo na správném místě a ve správném čase k dispozici spotřebiteli. Logistika se zabývá tokem materiálů a zboží do firmy (vstupní logistika - *inbound logistics*) a tokem hotových výrobků z firmy (výstupní logistika - *outbound logistics*).¹⁷ Při plánování vstupní logistiky je třeba brát v úvahu zejména ceny výrobních faktorů, dopravní infrastrukturu zemí, teritoriální rizika, obchodní politiku zemí, pohyby devizových kurzů, směnitelnost měn atd. Výstupní logistika zahrnuje balení, skladování, expedici a přepravu výrobků k odběratelům.

Správná distribuce přináší spotřebiteli užitek, a to v podobě

- místa – dostupnosti výrobku v místě, které spotřebiteli vyhovuje,
- času – dostupnosti výrobku tehdy, když je spotřebitelem vyžadován,
- formy – výrobek je zpracován a připraven k použití ve formě vyhovující spotřebiteli.

Užitek vzniklý adekvátní distribucí může představovat významnou konkurenční výhodu.

V mezinárodním marketingu je potřeba přizpůsobit distribuční politiku marketingovým cílům na jednotlivých trzích. Firma je přitom ve svých aktivitách omezena¹⁸

- charakteristikou zákazníků (jejich počet, geografické rozmístění, kupní síla, nákupní chování, postoje k reklamě apod.),
- vlastnostmi výrobku (stupeň adaptace, trvanlivost, cena, potřeba komplementárních výrobků apod.),
- charakteristikou distribučních mezičlánků (spolehlivost, oblíbenost atd.),
- politicko-právním prostředím.

Mezinárodní distribuční politika prochází v posledních desetiletích některými vývojovými trendy.¹⁹ Prvním z nich je **internacionalizace**, neboli soustavné pronikání distribučních firem

¹⁷ KEEGAN, W. Global Marketing Management: A European Perspective. Prentice Hall, 1999., str. 427

¹⁸ KEEGAN, W. Global Marketing Management: A European Perspective. Prentice Hall, 1999., str. 436

na zahraniční trhy, a to zejména z důvodu přesycení domácího trhu a odstraňování obchodně-politických překážek mezinárodního podnikání. Dalším trendem je **koncentrace**, tedy zvyšování podílu největších distributorů na světovém trhu. **Tržní dominance** vede k přesunu rozhodujícího vlivu ze strany výrobců na stranu distributorů. V dnešní době tak distribuční řetězce stále častěji určují, co se bude vyrábět a prodávat. Mezi další z trendů v oblasti distribuce lze zařadit **diverzifikaci**. Účelem diverzifikace je rozložení podnikatelských rizik do více činností a aktivit. To má za následek vznik rozsáhlé nabídky různých formátů prodejen (supermarkety, hypermarkety, diskontní prodejny) a vznik doprovodných služeb.

2.4 Mezinárodní komunikační politika

Komunikační politika v mezinárodním prostředí závisí na zvolené distribuční politice. Je možné rozlišit dvě základní strategie. Při použití **strategie push** se výrobce zaměřuje na své distribuční mezičlánky, které mají na starosti komunikaci se zákazníky. Principem **strategie pull** je zaměřit své marketingové aktivity přímo na zákazníky a tím podpořit poptávku po svých výrobcích.

Komunikační mix obsahuje čtyři základní nástroje – reklamu, podporu prodeje, public relations a přímý marketing.

Reklamu lze definovat jako neosobní formu komunikace, která napomáhá vytvářet dlouhodobé image produktu nebo firmy. Reklamu lze dělit na produktovou (zvýrazňující přednosti a výhody produktu, odlišující produkt od konkurence) a institucionální (vytvářející pozitivní přijetí firmy veřejností i vlastními zaměstnanci).

Reklama může mít různé cíle, podle nich lze rozlišovat reklamu informativní, přesvědčovací, připomínkovou a srovnávací. Mezi komunikační média patří televize, rozhlas, tisk, internet a venkovní reklama.

Podpora prodeje je krátkodobým podnětem, který podporuje nákupní chování zákazníků. Mezi nejčastější nástroje podpory prodeje patří spotřebitelské soutěže, vzorky a ochutnávky, nákupní kupony, poutače v místě prodeje atd. V případě cílení na firemní zákazníky se využívá zejména prezentací na výstavách a veletrzích, školení, obchodní slevy, zboží poskytnuté na určitou dobu zdarma, dárkové a upomínkové předměty apod.

Public relations mají za cíl vytvářet pozitivní vztahy veřejnosti k firmě, dlouhodobě ovlivňovat názory veřejnosti a budovat firemní kulturu a identitu. K hlavním nástrojům patří

¹⁹ MACHKOVÁ, H. Mezinárodní marketing: 3. aktualizované a přepracované vydání, Grada, 2009, str. 150

tiskové konference, tiskové zprávy, publikace v novinách a časopisech, sponzoring, účast na výstavách a veletrzích apod.

Přímý marketing zahrnuje všechny činnosti, které představují přímý kontakt s cílovými skupinami zákazníků, jako osobní a zásilkový prodej, telemarketing, teleshopping a internetový marketing.

2.4.1 Standardizace komunikační politiky

V mezinárodním prostředí se firma musí zabývat otázkou **standardizace komunikačního mixu**, tedy zda a do jaké míry adaptovat komunikační mix jednotlivým trhům. Rozhodnutí o míře adaptace závisí na interních a externích faktorech firmy.²⁰ Mezi interní faktory řadíme marketingovou strategii firmy, cíle marketingové komunikace a finanční zdroje, mezi externí faktory patří politicko-právní prostředí, dostupnost, úroveň a způsob využívání komunikačních prostředků, sociálně-kulturní charakteristiky trhu a jazykové odlišnosti.

Pokud firma realizuje politiku globálního marketingu, bude její komunikační politika standardizovaná, aby byla vybudována jednotná image v celosvětovém měřítku. Standardizovaná komunikační politika umožňuje firmě realizovat úspory z rozsahu, neboť firma nevypracovává komunikační sdělení pro každý trh zvlášť, ale vysílá jednotné sdělení do všech trhů. Náklady na komunikační kampaň jsou také sníženy díky používání stejných komunikačních prostředků (médií). Aby bylo dosaženo konzistentní komunikační strategie, je pro firmu výhodnější mít centralizovanou strukturu řízení, neboť koordinace a příprava komunikační politiky přechází na centrálu společnosti. Standardizovaná komunikační politika se také vyznačuje vyšší celkovou rychlostí a úsporou marketingových nákladů.

Standardizace komunikační politiky s sebou také přináší určité nevýhody. Významné omezení, které může narušit jednotnou koncepci sdělení, představuje právní prostředí (omezení obsahu nebo formy sdělení, použití komunikačního média pro určité typy výrobků). Jednotná komunikační politika naráží na socio-kulturní odlišnosti jednotlivých trhů. Existuje zde nebezpečí, že spotřebitelé budou interpretovat reklamní sdělení rozdílným způsobem (rozdílné vnímání barev, zvuků, rozdílné postavení muže a ženy apod.) anebo pro ně bude nesrozumitelné.

Globální reklamní sdělení mají proto často neutrální charakter a nemohou přitahovat tolik pozornosti, jejich účinnost je tedy omezena.²¹ Překlad reklamního sloganu se často neobejde

²⁰ MAYRHOFFER, U. Marketing International, Economica, 2004, str. 177

²¹ MAYRHOFFER, U. Marketing International, Economica, 2004, str. 184

bez jazykové deformace, poskytnutí anglického sdělení zase může být vnímáno v některých zemích negativně nebo mu nemusí být porozuměno. Další z nevýhod je určitá demotivace firemních poboček, neboť obsah marketingové komunikace je definován firemní centrálou a rozsah činnosti lokálních marketingových oddělení je tak omezený.

3 Historie a současnost společnosti L'Oréal

V roce 2009 oslavila společnost L'Oréal 100. výročí svého založení. Základem rozvoje a mimořádného úspěchu firmy L'Oréal na mezinárodních trzích je dlouhodobě vynikající marketingová strategie. Jejím pilíři jsou zejména promyšlená komunikační strategie, neustálý důraz na výzkum a inovace a hledání nových tržních příležitostí, a dokonalé využívání trendů ve společnosti. V hodnocení „Best Global Brands“²² se v roce 2009 umístila značka L'Oréal na 44. místě mezi 100 nejvýznamnějšími globálními značkami a její hodnota byla vyčíslena na 7,748 mld. USD. V rámci tohoto hodnocení uspělo celkem 6 francouzských značek a kromě firemní značky L'Oréal se v hodnocení poprvé umístila na 91. místě i značka luxusní kosmetiky Lancôme s hodnotou 3,235 mld. USD. Z původně francouzské společnosti se za sto let své existence L'Oréal přeměnil ve společnost nadnárodní, která působí ve 130 zemích světa, zaměstnává více než 68 000 pracovníků a je vedoucí firmou na světovém trhu kosmetiky. Historie společnosti je atypická tím, že se v jejím čele vystříдалo pouze pět generálních ředitelů. Každý z nich ovlivnil další směřování a strategický rozvoj společnosti, a proto budu v následujícím textu analyzovat historii L'Oréalu také podle funkčního období jednotlivých generálních ředitelů. Informace obsažené v této kapitole byly zejména převzaty a zpracovány podle stránek společnosti L'Oréal.²³

3.1 Vznik a vývoj firmy L'Oréal v letech 1909 - 1956

Zakladatelem firmy L'Oréal byl Eugène Schueller, chemik, vědec a podnikatel, později i grafik, novinář a publicista. V roce 1907 začal vymýšlet a vyrábět první barvy na vlasy, které se vyznačovaly nedráždivým složením a nabízely širokou paletu odstínů. Barvy pojmenoval Auréale (vyslovuj Oréal) a nechal si je patentovat pod číslem 383920. V červenci roku 1909 založil společnost *Société Française des Teintures Inoffensives pour Cheveux*, ze které později vznikla firma L'Oréal.

²² Hodnocení provádí každoročně americká společnost Interbrand ve spolupráci s časopisem Business Week.

²³ *Historie L'Oréal* [online]. 2010 [cit. 2010-03-01]. Dostupné z WWW:
<http://www.loreal.cz/_cs/_cz/index.aspx?direct1=00001&direct2=00001/00006>.

3.1.1 Firma Société Française des Teintures Inoffensives pour Cheveux ve dvacátých letech

Schueller zpočátku začal propagovat své objevy prostřednictvím odborného tisku. Stal se redaktorem časopisu La Coiffure de Paris, do kterého přispívali lékaři a chemici, a měl na starosti vědecký sloupek. V roce 1912 se stal majitelem časopisu.

Eugène Schueller si uvědomil, že jeho úspěch je neoddělitelně spjat s úspěchem kadeřníků. Začal proto úspěšně přesvědčovat pařížské kadeřníky a kadeřnické salony, aby používali jeho barvy na vlasy, a budovat rozsáhlou síť obchodních zástupců. Založil také školu barvení vlasů v centru Paříže.

S koncem první světové války došlo ke změně postavení žen ve společnosti. Začíná se měnit tradiční role ženy v domácnosti, ženy začínají pracovat a být finančně soběstačné. Stále více se starají o svůj vzhled a snaží se skrýt šedivé vlasy a tím i svůj věk, což vytváří pro Schuellerovu firmu příznivé prostředí pro další růst. Schueller se však nesnažil pouze využívat současných trendů, ale snažil se vytvářet trendy nové. Jeho komunikační kampaň začala upozorňovat Francouze na význam osobní hygieny. V době, kdy si lidé zřídka myli vlasy, vymyslel pěnivý přípravek **O'Cap**, který znamenal historicky první vstup šamponů na trh.

V roce 1928 realizoval E. Schueller první velkou akvizici a rozšířil své podnikatelské aktivity díky převzetí firmy Savons Français. Schueller začal podnik modernizovat s cílem zlepšit kvalitu a marketingovou strategii známé značky mýdla **Monsavon**. Výrobní závod firmy Savons Français, sídlící v Rue Martre v pařížské čtvrti Clichy, se později stal ústředím společnosti L'Oréal.

Roku 1929 došlo k uvedení prvního rychloobarvovacího přípravku s názvem **Imédia** na francouzský trh. Imédia se, kromě výjimečných užitných vlastností, vyznačovala i v té době neobvyklým balením do jednotlivých tub. Balením a menším dávkováním se odlišila od konkurence, která na barvy na vlasy používala velké nádoby se sníženou trvanlivostí obsahu a celkově nižším pohodlím pro zákazníky.

3.1.2 Nové trendy 30. let a vznik firmy L'Oréal

Přelom dvacátých a třicátých let se nesl ve znamení růstu popularity světlých barevných odstínů vlasů. Blond barva se stala „nejsvůdnějším odstínem doby“, což se projevilo mimo jiné v popularitě světlavlasých hereček (např. holywoodský „trhák“ Platine Blond z r. 1931). Schueller v reakci na nový trend přišel s odbarvovacím práškem **L'Oréal Blanc**. Ten měl

úspěch u předních stylistů a kadeřníků. Nadšené spotřebitelky dokonce založily jeden z prvních spotřebitelských klubů na světě Platinum Blonde.

Eugène Schueller však nezůstal pouze u obratného využívání nových spotřebních trendů. Zaměřil se také na vymyšlení v té době netradičních forem propagace svých výrobků. Využíval při tom širokou škálu reklamních nástrojů a budoval dlouhodobé pozitivní PR.

V praxi využíval dva základní reklamní koncepty:

- agresivní reklamu (*publicité d'attaque*), která slouží k vyvolání zájmu, přesvědčuje spotřebitele o výhodnosti produktu a snaží se jej přimět k nákupu, a
- připomínkovou reklamu (*publicité de rendement*), která připomíná existenci výrobku na trhu, udržuje jej v povědomí spotřebitelů, posiluje jejich přesvědčení o správnosti rozhodnutí o nákupu. Jejím hlavním cílem je podpora věrnosti zákazníků a maximalizace prodeje.

V roce 1931 např. nechal zahalit plátnem fasádu budovy v centru Paříže a vytvořil tak obrovský billboard s reklamou na šampon O'Cap. Schueller využíval také v té době ne příliš rozvinuté rozhlasové reklamy a byl prvním, kdo vysílal zpívanou reklamou namísto mluvené (tzv. jingle). Dalším médiem, který Schueller využíval, byl tisk. Roku 1933 začal vydávat první ženský časopis o kráse a zdraví, který vycházel měsíčně pod názvem *Votre Beauté* (Vaše krása).

Šampon se i díky Schuellerově vzdělávacímu přístupu v oblasti komunikace postupně začal stávat prostředkem každodenní hygieny. První skutečný šampon bez mýdla (sulfátů mastných alkoholů), který byl šetrný k vlasům a určený pro běžného zákazníka, nabídl opět Schueller. Šampon nesl jméno **Dopal**, prodával se v obalech s objemem jednoho litru a dnes se stále prodává pod značkou Dop.

V polovině 30. let nastupuje další nový módní trend – bledá pokožka přestává být atraktivní a symbolem zdraví a krásy se stává opálená pleť. Rok 1936 byl navíc prvním rokem, kdy byla ve Francii zavedena placená dovolená. Schueller na tuto situaci pohotově zareagoval a v roce 1935 uvedl na trh ochranný olej proti slunečnímu záření **Ambre Solaire**, který se vyznačoval příjemnou vůní, přitažlivou barvou a praktickým balením. Značka Ambre Solaire se brzy stala symbolem pro odpočinek a dovolenou.

4. dubna 1939 změnila *Société des Teintures Inoffensives pour Cheveux* oficiálně své jméno na **L'Oréal**. Na tehdejší adrese sídla společnosti, 14 v Rue Royale v Paříži, sídlí společnost L'Oréal dodnes.

3.1.3 L'Oréal ve čtyřicátých letech

Jak bylo řečeno, Eugène Schueller si dobře uvědomoval, že úspěch jeho firmy je těsně spjat s úspěchem kadeřníků. Proto se rozhodl soustředit se na budování dlouhodobých vztahů s kadeřnickými salony, jejichž počet ve 40. letech prudce rostl. V roce 1940 založil školu *Ecole Technique des Arts et de la Coiffure*, která se specializovala na výuku základů podnikání pro kadeřníky. Odborné vzdělávání mělo za cíl napomoci dalšímu rozvoji této profese ve Francii.

Roku 1945 přišel do módy nový dámský účes s krátkým střihem s trvalou ondulací. Přípravek **Oréal** s aktivními kyselými přísadami a stabilizačním roztokem umožnil vytvořit trvalou bez použití těžkých kulem a sušáků a stal se hitem kadeřnických salónů.

Eugène Schueller, který – jak již bylo řečeno – využil jako první koncept zpívané reklamy v rozhlasu, se stále snažil o vytváření nových originálních forem komunikace. V roce 1947 začal využívat sponzoringu hudebních pořadů v rozhlasu. Rozhlasová soutěž *Crochet radiophonique* populárního Rádía Luxembourg, se např. díky Schuellerově sponzoringu přejmenovala na *Crochet Dop*. Byla to pěvecká soutěž pořádaná ve venkovních prostorách (na náměstích) před publikem. Pódia byla zdobena logy značky Dop a publiku byly rozdávány šampony Dop. Nejlepšího zpěváka lidé volili pokřikem sloganu *Dop, Dop, Dop, il est adopté par Dop!* Tato forma komunikace dokázala oslovit až 50 000 osob denně.

3.1.4 Nové výrobky a vstup na trh USA v padesátých letech

Ihned na počátku padesátých let dochází k zásadní inovaci rychlodobarvovacího přípravku **Imédia**. V minulosti bylo potřeba vlasy nejprve zesvětlit a poté nabarvit, **Imédia D** (1951) provádí oba procesy zároveň, což barvení vlasů značně urychluje.

V oblasti barvení vlasů nedochází pouze k inovacím odbarvovacích výrobků, ale také k technologickým inovacím v oblasti přímého barvení a zvýrazňování barev. Přípravek **Régé Color** (1952), určený pouze pro kadeřníky, umožnil barvě zachytit se na povrchu vlasového vlákna, odkud se po 6 až 8 umytích šampónem vymyl. Přípravek **Colorelle** (1955) byl prvním šamponem zvýrazňujícím barvu.

Baby-boom po druhé světové válce měl za následek vysokou porodnost a tudíž velký počet dětí ve Francii v padesátých letech. Schueller tohoto demografického vývoje využil a v roce 1954 se rozhodl zaměřit svou komerční komunikaci přímo na děti ve školách. V souladu se Schuellerovým vzdělávacím přístupem vznikly tzv. Dny čistých dětí (*Journées des Enfants Propres*), v jejichž rámci probíhala výuka základů osobní hygieny a naučné hry, které měly za

cíl udělat z hygieny zábavu. Současně docházelo k podpoře prodeje - rozdávání vzorků šampónů Dop a mýdel Monsavon dětem.

V roce 1954 vstupuje L'Oréal na trh USA, který již v té době představoval největší kosmetický trh na světě. Vstup byl proveden formou výhradního obchodního zastoupení prostřednictvím firmy *Cosmetics for Hair* (COSMAIR). Rozhodnutí o vstupu na americký trh bylo podloženo předchozím tříletým průzkumem trhu.

V padesátých letech již měl L'Oréal vybudovanou rozsáhlou distribuční síť a silné vztahy s kadeřníky, drogériemi a parfumeriemi. V roce 1954 ji nadále rozšiřuje a uzavírá smlouvu se společností *Société d'Hygiène Dermatologique de Vichy*. Tuto společnost L'Oréal později zcela převzal. V tomto období však L'Oréal zatím příliš nepůsobil v oblasti masového prodeje. Na široký spotřebitelský trh se zaměřil až v následujících desetiletích.

Eugène Schueller, zakladatel firmy, zemřel v srpnu roku 1957. Dědictví převzala Schuellerova dcera Liliane Bettencourt, která se stala nejbohatší ženou v Evropě a druhou nejbohatší osobou ve Francii. Liliane Bettencourt, narozená v roce 1922, žije dodnes a je nejvýznamnějším akcionářem společnosti L'Oréal.

3.2 Růst společnosti (Le grand L'Oréal) v letech 1957 – 1983

Po smrti Eugène Schuellerera přebírá vedení firmy úspěšný manažer François Dalle, jehož výrazným přínosem byl důraz na podporu a rozvoj marketingu. Jedná se o období mezinárodního růstu společnosti, akvizic strategických značek a vzniku legendárních výrobků, které užíváme dodnes. Mottem společnosti se stává „*savoir saisir ce qui commence*“ (umět se chopit nových příležitostí).

Z hlediska teorie mezinárodního marketingu je možné toto období charakterizovat jako snahu o externí růstovou strategii. Hlavním cílem tzv. horizontální externí růstové strategie, která je nejčastěji realizována formou akvizic, je zvýšení podílu na světovém trhu. „K hlavním výhodám patří úspory z rozsahu, možnost vyšší ziskovosti firmy díky rozšíření podnikatelských aktivit a získání známých značek, rozšíření distribučních cest, možnost snížení rizik (rozložení podnikatelských rizik mezi více zemí, snížení rizik souvisejících s mezinárodní logistikou) a posílení vyjednávací pozice vůči obchodním partnerům a případně i státním institucím“.²⁴

²⁴ MACHKOVÁ, H. Mezinárodní marketing: 3. aktualizované a přepracované vydání, Grada, 2009, str. 71

François Dalle byl jiným typem manažera než Eugène Schueller, avšak o nic méně úspěšným. Přišel s novými iniciativami nejen v již zmíněné oblasti marketingu, ale i v oblasti řízení lidských zdrojů. Většinu jeho postupů využívá společnost L'Oréal dodnes: motivační eventy pro obchodní zástupce a kadeřníky, firemní meetingy založené na diskuzi, svěření významné odpovědnosti mladým manažerům atp.

Změna v řízení společnosti se dále projevila v důrazu na podnikatelskou etiku, společenskou odpovědnost (corporate social responsibility) a na investice do vzdělávání zaměstnanců.

L'Oréal přichází s politikou strategických akvizic, kterými se snaží ovládnout další tržní segmenty, a rozšiřuje svou působnost v zahraničí. Stejně jako dosud je kladen důraz na inovativní přístup a výzkum a vývoj. Strategický cíl Françoise Dallea „zpřístupnit krásu co největšímu počtu“ žen naznačuje větší orientaci na masový prodej (*distribution de masse*).

V roce 1959 se společnost rozhodla vstoupit na trh Latinské Ameriky. Cílovým trhem se stala Brazílie, která v té době zažívala prudký ekonomický růst. L'Oréal vstupuje na brazilský trh formou akvizice společnosti FAPROCO. Tento vstup byl úspěšný a brazilské továrny L'Oréal (v Sao Paulu a Rio de Janeiru) slouží dodnes k zabezpečení výroby pro celý jihoamerický kontinent.

3.2.1 Šedesátá léta a rozšíření působnosti na další trhy

L'Oréal se mnohem více než dřív začíná zaměřovat na oblast masového prodeje. V roce 1960 přichází s lakem na vlasy **Elnett** pro běžného spotřebitele. Elnett rozšířit původní řadu L'Oréal Net, určenou výhradně pro kadeřníky. Ve stejném roce vzniká jeden z prvních barvicích šamponů Belle Color, který má cílit na trh domácích barev na vlasy. V roce 1961 získává L'Oréal majoritní podíl ve společnosti **LaSCAD**, čímž si otevírá přístup na trh masově prodávaných spotřebních výrobků v obchodních domech, supermarketech a obchodech se smíšeným zbožím, ale také v menších prodejnách a dalších prodejních místech.

Od roku 1963 jsou akcie společnosti L'Oréal obchodovány na pařížské burze, což dává společnosti přístup k novým zdrojům financování.

V roce 1964 dochází k akvizici luxusní značky **Lancôme**, která je světovým symbolem francouzského stylu a elegance. L'Oréal se tak zbavuje silné konkurence a rozšiřuje svou působnost na trhu luxusních parfémů a kosmetiky.

Ve stejném roce uvádí L'Oréal na trh profesionální vlasové kosmetiky nový koncept vlasové péče - **Kérastase**. Jedná se o speciální sofistikované produkty, dostupné výhradně v kadeřnických salonech, jejichž užití předchází diagnóza, masáž pokožky hlavy a speciální

technika aplikace. Kadeřníci tak mohou svým zákazníkům nabízet kromě klasické vlasové péče a stylingu další službu, která je přizpůsobená na míru typu vlasů, a nové formy luxusních prožitků.

V roce 1965 převzal L'Oréal společnost **Garnier**, jejíž výrobky (pleťovou kosmetiku Garnier, energizující šampony Moelle Garnier, vlasová barva Moelle Color) byly úspěšné již od dvacátých let.

V roce 1966 uvádí L'Oréal na trh pro širokou veřejnost barvicí sadu **Récital**. Tato sada umožňuje ženám bezpečné barvení vlasů v prostředí domova.

Pod značkou Lancôme vzniká roku 1969 toaletní voda Ô de Lancôme, která se stala pro svou svěžít a čistou vůni velmi oblíbenou. O se stříškou - foneticky shodné se slovem *eau* (de toilette), které znamená ve francouzštině toaletní voda - se stává poznávacím znamením značky Lancôme. Z hlediska mezinárodního marketingu je také výhodou jednoduchost a snadná vyslovitelnost po celém světě.

3.2.2 Růst L'Oréalu v sedmdesátých letech

V roce 1970 doplňuje L'Oréal prémiovou dvojici značek Lancôme a Vichy o značku **Biotherm**. Jedná se o vysoce kvalitní regenerativní péči o pleť. L'Oréal značku přebírá a dále rozšiřuje investice do výzkumu v proslulých monackých laboratořích.

Roku 1972 se rodí koncept zkrášlujících šamponů. Výrobní řada **Elsève** mění dosavadní pojetí šampónu coby přípravku určeného pouze k mytí vlasů a nabízí další užité vlastnosti. Například dodává vlasům jemnost, hebkost a lesk.

O rok později přebírá L'Oréal další strategickou značku **Gemey** a vstupuje tak na další segment – trh dekorativní kosmetiky ve Francii. Společnost Gemey vznikla již ve dvacátých letech a vyráběla zejména make-up a pudry, např. Fluid Make-up nebo Dernière Touche, a později i řasenky Ricils.

V roce 1978 se módní salon Cacharel rozhodl vytvořit svou první vůni, cílenou na mladé ženy, a o vytvoření parfému požádal společnost L'Oréal. Vznikl tak velmi úspěšný parfém Anaïs Anaïs, jehož úspěch byl založen na spojení jedinečné květinové vůně a propracované reklamní kampaně využívající zejména romantické vizuály fotografky Sarah Moon. Po počátečním úspěchu následovaly další úspěšné parfémy: Cacharel pour l'Homme, Loulou, Eden, Amor Amor atd.

Ve stejném roce dochází k nové inovaci v oblasti barvicích produktů – nová složka, Ionene-G, patentovaná společností L'Oréal, proniká do struktury vlasu a umožňuje ochranu vlasů při

procesu barvení. Složka Ionene-G byla poprvé použita v přípravku **Majirel** a dále byla začleněna do přípravků určených k trvalé ondulaci.

Roku 1979 dochází k navázání strategické spolupráce se švýcarskou firmou Nestlé. Nedaleko francouzského města Nice vzniká mezinárodní dermatologické výzkumné středisko *Centre international de recherches dermatologiques* (CIRD), jehož úkolem je výzkum fyziologie kůže a procesu stárnutí. Nová společnost, **Laboratoires Galderma**, vznikla jako společný podnik (joint-venture) mezi firmou L'Oréal a Nestlé a obě společnosti v ní mají padesátiprocentní vlastnický podíl. Laboratoře se věnují vývoji a marketingu dermatologických léčiv. Specializují se na řešení problémů pokožky (např. akné), vlasů a nehtů, a vyvíjejí přípravky podle specifík jednotlivých etnik.

Úzká spolupráce s firmou Nestlé pokračuje dodnes. Nestlé je od roku 1974 významným akcionářem firmy L'Oréal. V současné době je druhým nejvýznamnějším držitelem akcií po dceři Eugène Schueller, Liliane Bettencourt, a vlastní téměř 30% akcií. Podle akcionářské dohody z r. 1974 může svůj vlastnický podíl navýšit nejdříve 6 měsíců po smrti Liliane Bettencourt. Společnost Nestlé má však do té doby právo odmítnout odprodej akcií rodiny Bettencourt třetím subjektům.

Trh s přípravky pro pleťovou péči se stává pro L'Oréal trhem strategickým. V roce 1982 dochází ke vzniku přípravků pleťové péče řady **Plénitude**, které mají za cíl zpomalit stárnutí pokožky a bojovat proti vráskám. Krémy Plénitude jsou cenově dostupné a jsou určeny pro širokou veřejnost. Kromě krémů proti vráskám se L'Oréal zaměřuje i na přípravky, které chrání pokožku před slunečním zářením. V tomto roce dochází k patentování vysoce účinného UVA filtru Mexoryl SX, který navíc nenarušuje působení dalších kosmetických přípravků na pokožku. Mexoryl SX se stává součástí přípravku **Vichy Capital Soleil**.

V roce 1983 vytváří laboratoře Garnier šampony **Ultra-Doux**, určené pro běžnou spotřebu. Tato výrobní řada má symbolizovat spojení vědy a přírody, což vyjadřuje i slogan značky: „Maximální hebkost ze srdce rostlin.“

L'Oréal se připravuje na další mezinárodní rozvoj a vstup na strategicky významný japonský trh. Proto r. 1983 zakládá v Tokyu výzkumné a vývojové centrum, které má za úkol přizpůsobit výrobky japonskému trhu a speciálním požadavkům a potřebám japonských zákazníků.

3.3 Strategie pro získání vedoucího postavení na světovém trhu kosmetiky v letech 1984-2000

Od poloviny 80. let se společnost L'Oréal rozhodla získat vedoucí postavení na světovém trhu kosmetiky a začala cíleně realizovat mezinárodní rozvoj. Následující období rozvoje společnosti L'Oréal se vyznačuje zaměřením na výzkumné a vývojové aktivity a uváděním dalších dnes již legendárních výrobků na mezinárodní trhy. L'Oréal se mění z francouzské vývozní společnosti v globální skupinu, která působí ve více než 100 zemích a využívá promyšlený způsob distribuce. Stává se globální společností a vedoucí firmou na světovém trhu kosmetiky. V těchto letech se ve vedení společnosti L'Oréal vystřídali dva generální ředitelé (*président-directeur général*), a to Charles Zviak (1984-1988) a Lindsay Owen-Jones (1988-2006).

3.3.1 Firma pod vedením Charlese Zviaka do roku 1988

Charles Zviak byl dlouholetým vědeckým pracovníkem firmy L'Oréal. Ředitelem se stal ve svých 62 letech. Podílel se na významných objevech společnosti (proces saponifikace, vývoj studené trvalé Oréal) a později se stal ředitelem oddělení výroby a technologie, pod které spadal veškerý výzkum a vývoj společnosti. Zviak řídil společnost s důrazem na principy dokonalé kvality a propojení vědy a marketingu.

Polovina osmdesátých let přináší nové módní trendy. Účes se stává vyjádřením příslušnosti k sociální skupině i vlastní osobnosti a nabývá rozmanitých podob, což s sebou nese poptávku po stylingových přípravcích. L'Oréal proto roku 1985 přichází s řadou výrobků **Studio Line**, mezi které patří např. gely, pěny a spreje. Tyto výrobky umožňují spotřebiteli vytvářet vlastní styl a zdůrazňovat vlastní osobnost a vyjimečnost.

L'Oréal dále upevňuje svou pozici na trhu luxusních výrobků v USA a roku 1985 přebírá značku luxusních pánských vůní **Ralph Lauren**. Snaha ovládnout trhy parfémů vedla k vytvoření strategie spolupráce s předními módními návrháři, např. s **Palomou Picasso**. Její luxusní parfém, kterému sama navrhla flakon, zaznamenal celosvětový úspěch.

L'Oréal se začíná zaměřovat i na pánskou kosmetiku. Roku 1985 vzniká značka **Biotherm Homme**, pleťová péče pro regeneraci a osvěžení mužské pleti. Za svůj úspěch, který trvá dodnes, vděčí praktickým ergonomickým tvarům balení a věcné komunikační kampani. Značka Vichy o dva roky později uvádí řadu přípravků **Vichy Basic Homme** a využívá při tom silného postavení v síti lékáren.

Roku 1986 uvádí Lancôme, s využitím charakteristického symbolu „ô“, první krém proti stárnutí pleti **Niosôme**. Jedná se o výrobek s tzv. high-tech positioningem. Aktivní složky krému, patentované firmou L'Oréal, jsou v chráněné podobě přenášeny až do svrchní vrstvy kůže (epidermis), kde mohou účinně působit.

V roce 1987 rozšiřuje L'Oréal svou distribuční síť spojením s firmou Les 3 Suisses, jednou z předních evropských společností, která se specializuje na zásilkový prodej. Vytváří katalog kosmetiky *Club des Créateurs de Beauté* a nabízí spotřebitelům možnost nákupů na dobírku.

Generální ředitel firmy, Charles Zviak, odchází kvůli zdravotním obtížím z vedení firmy v roce 1988.

3.3.2 Firma pod vedením Lindsay Owen-Jonese do roku 2000

Pod vedením britského manažera Lindsay Owen-Jonese dochází k další proměně společnosti. Strategický koncept je stále více založen na důrazu na inovace a kvalitu, internacionalizaci, omezený počet globálních značek, interní růst, aktivní participaci zaměstnanců na plnění strategických úkolů, na etickém podnikání a trvale udržitelném rozvoji.

Nosné aktivity firmy se mění a dochází ke koncentraci na čtyři nosné podnikatelské aktivity, které jsou organizačně členěny podle způsobu distribuce. L'Oréal se tedy zaměřuje na:

- trh kosmetických výrobků, které jsou dostupné v běžné prodejní síti (vlastová kosmetika, plet'ová kosmetika, deodoranty, dekorativní kosmetika),
- trh parfémů a luxusní kosmetiky prodávané ve specializované distribuční síti,
- trh tzv. aktivní kosmetiky, která je prodávána v lékárnách, a na
- trh výrobků určených pro profesionály, tj. výrobky, které se běžně neprodávají, ale které používají kadeřnické salony (barvy na vlasy, trvalé, šampony).

Organizační členění společnosti je zobrazeno na obr. 3.

Obr. 4 Divize společnosti L'Oréal a jejich podíl na celkovém prodeji²⁵



Pramen: Interní materiály společnosti L'Oréal

Postupně se vytváří strategické portfolio 23 globálních značek, které odpovídají potřebám žen i mužů po celém světě. Pro společnost L'Oréal se stává charakteristickou strategie intenzivního růstu. „Výhodou této strategie je možnost získat na základě dobré znalosti trhu na cílovém segmentu významné postavení. Koncentrace na vybrané podnikatelské aktivity umožňuje získat konkurenční výhodu díky specializaci umožňující rozvoj silných stránek, úspore nákladů z rozsahu, posílení image, posílení vyjednávací pozice vůči obchodním partnerům atp.“²⁶

V oblasti mezinárodního marketingu přichází Linday Owen-Jones s konceptem mimořádně vysokých investic do reklamních aktivit. Firmy začíná spolupracovat s mezinárodními celebritami, zejména modelkami a hereckými hvězdami a přichází se sloganem „L'Oréal, parce que je le vaux bien“, L'Oréal, protože já za to stojím (později přeměněným na L'Oréal, protože vy za to stojíte).

Kromě čistě komerčních aktivit posiluje společnost své i aktivity v oblasti společenské zodpovědnosti. V roce 1989 se např. zapojuje do programu *Personal Care Products Council*. Program má za cíl pomoci lidem s rakovinou vyrovnat se s vedlejšími účinky léčby, které

²⁵ Pro ilustraci jsou využity údaje z roku 2006

²⁶ MACHKOVÁ, H. Mezinárodní marketing: 3. aktualizované a přepracované vydání, Grada, 2009, str. 70.

negativně působí na lidský vzhled. Dnes je program prováděn s podporou společnosti L'Oréal v několika evropských zemích.

Ve stejném roce L'Oréal rozšiřuje svou působnost na trhu luxusní kosmetiky. Přebírá superprémiovou značku plet'ové péče **Helena Rubinstein**, která má v době akvizice dobrou pozici na evropském, japonském a jihoamerickém trhu. Následně dochází k uzavření licenční smlouvy se společností **Giorgio Armani**. Cílem je využít i v oblasti kosmetiky známou módní značku, která je synonymem pro eleganci a prestiž. Portfolio luxusních produktů, ve kterém již jsou výrobky značky Lancôme a Ralph Lauren, se tak dále rozšiřuje.

L'Oréal upevňuje své postavení na trhu dermatologických výrobků prodávaných výhradně v lékárnách a kupuje high-tech značku **La Roche-Posay**.

V roce 1990 dochází k uvedení přípravku **Diacolor**, který je prvním permanentním barvicím přípravkem s efektem „tón v tónu“ a neobsahuje amoniak, pod značkou L'Oréal Professionnel.

Roku 1992 je vybudována moderní továrna ve francouzském Aulnay-sous-Bois, kde jsou vyráběny zejména výrobky značky Garnier. Vzhled stavby a její řízení vyjadřují společenskou odpovědnost firmy (CSR) a ohleduplnost k životnímu prostředí a stavba získává architektonickou cenu *Prix de l'Équerre d'argent*.

V roce 1993 dochází k rozšiřování působnosti na trhu USA, který je nejvýznamnějším kosmetickým světovým trhem. L'Oréal se snaží rozšířit divizi kadeřnických produktů a kupuje americkou prémiovou značku **Redken**, která „přináší nové trendy přímo z Páté avenue v New Yorku“.

Liberalizace mezinárodního podnikatelského prostředí na počátku 90. let umožnila společnosti L'Oréal vstup na řadu nově otevřených trhů. V roce 1994 začal L'Oréal podnikat na českém trhu, nejdříve v oblasti prodeje kosmetických výrobků pro širokou veřejnost a rok později vstoupila na český trh divize kadeřnických výrobků. Kromě trhů střední a východní Evropy se cílovým trhem stal trh asijský. Změna politiky asijských zemí vůči zahraničním investorům a zrušení omezení účasti zahraničních firem na majetkových podílech společností umožnila v roce 1994 to, že se L'Oréal stal vůbec první nadnárodní společností, která otevřela vlastní pobočku v Indii.

Laboratořím L'Oréalu se v roce 1994 podařilo vyvinout syntetický ceramid (Ceramide R), který se nachází ve vlasových kutikulách. Ceramide R se přichytává na poškozené části vlasu a vlasové vlákno obnovuje a posiluje. Tato technologie se následně uplatní v mnoha šamponech, zejména v těch, které jsou určeny pro poškozené a roztřepené vlasy.

Značka Plénitude, určená pro širokou veřejnost, přichází v roce 1995 s novým očním krémem pro ženy nad čtyřicet let s názvem **Revitalift**. Revitalift se stal oblíbeným po celém světě a dnes tvoří součást výrobní řady L'Oréal Paris proti stárnutí pleti.

V roce 1996 uplaňuje L'Oréal poprvé složku Aminexil, a to ve výrobcích pro muže řady Vichy Homme. Jedná se o látku, která zpomaluje vypadávání vlasů díky tomu, že zastavuje tuhnutí kolagenu obklopujícího vlasovou cibulku a pomáhá vlasu pevněji se přichytit k vlasové pokožce.

K další významné strategické akvizici, která měla za cíl upevnit pozici L'Oréal na trhu kosmetiky ve Spojených státech, byla koupě značky **Maybelline**. Akvizice Maybelline usnadnila také vstup společnosti na asijský trh, zejména do Číny, kde měla firma Maybelline již jednu továrnu v provozu. V zemích, kde značka Maybelline nebyla rozšířena, došlo k vytvoření tzv. duálních značek (např. Gemey Maybelline ve Francii, Maybelline Jade v Německu atd.)

Obrovský čínský trh se stal pro L'Oréal velkou výzvou. Ve spolupráci s čínskou lékařskou univerzitou Suzhou založil L'Oréal v r. 1996 společnost *Suzhou L'Oréal Beauty Products*. Ve stejném roce začíná v průmyslovém komplexu Suzhou stavba továrny, která byla dokončena v roce 1999. V následujícím desetiletí došlo k výstavbě dvou dalších továren.

V roce 1996 byly uvedeny na trh úspěšné šampony **Garnier Fructis** s aktivními výtažky ovoce. V maloobchodních řetězcích se staly nepřehlédnutelnými díky svému typickému zelenému obalu, který posloužil jako hlavní komunikační prostředek. Při použití se výrobky řady Garnier Fructis odlišují příjemnou ovocnou vůní. Pouze 6 měsíců po uvedení na trh se tento výrobek stal druhým neprodávanějším šamponem ve Francii.

Roku 1998 L'Oréal přebírá americkou značku relaxačních přípravků **SoftSheen**, která je určena pro tzv. etnické typy vlasů, zejména pro segment afroameričanů. Díky této akvizici získává know-how z oblasti etnické péče o vlasy. O dva roky později rozšiřuje L'Oréal své působení na tomto trhu díky akvizici značky **Carson**, pod kterou spadá například výrobek Dark&Lovely. Převzetí značky Carson umožňuje L'Oréal posílit svou pozici na africkém kontinentu, protože společnost Carson měla mimořádně silné postavení na africkém trhu a vyráběla např. 35% své produkce v Jižní Africe.²⁷ V roce 2001 došlo ke sloučení obou značek a vzniká světová jednička v etnicky specifické vlasové péči o vlasy, SoftSheen-Carson.

²⁷ *L'Expansion* [online]. 2000-02-28 [cit. 2010-03-09]. L'Oréal rachete Carson pour séduire l'Afrique.

Dostupné z WWW: < http://www.lexpansion.com/economie/actualite-entreprise/l-oreal-rachete-carson-pour-seduire-l-afrique_83957.html >

V souladu s principem vlastní společenské odpovědnosti začíná L'Oréal v roce 1998 podporovat vědecké aktivity žen a ve spolupráci s UNESCO začíná realizovat stipendijní program cen *For women in science*. Cena je určena pěti nejlepším světovým badatelkám (jedné z každého kontinentu) a hlavním cílem projektu je dát pozitivní příklad pro budoucí generace žen.

V roce 2000 provádí L'Oréal další významné akvizice amerických značek, např. kupuje značku **Kiehl's Since 1851**. Jedná se o luxusní značku výrobků s vysoce selektivní distribucí, založenou na tradici lékárny v New Yorku. Značka Kiehl's se vyznačuje tím, že nepoužívá žádnou reklamu a produkty jsou vyrobeny z přírodních ingrediencí. Prodej probíhá prostřednictvím vyškolených obchodních zástupců, kteří jsou schopni vyhovět individuálním potřebám každého zákazníka a zcela mu přizpůsobit nabízené služby. Značka Kiehl's se také aktivně zapojovala do sociálně prospěšných akcí, jako je boj proti AIDS nebo ochrana práv dětí.

Další významnou akvizicí se stala koupě značky **Matrix**, amerického leadera na trhu profesionální vlasové péče. Matrix tak doplňuje portfolio prémiových značek kadeřnické divize L'Oréal Professionnel a Redken o značku střední cenové úrovně. Mimořádně úspěšné bylo pozdější uvedení značky Matrix na český a slovenský trh.

Ve stejném roce kupuje L'Oréal značku korektorů **Dermablend**, jejíž výrobky jsou s úspěchem využívány k zakrytí nedokonalostí pleti. Dermablend se následně stává součástí značky Vichy.

Roku 2000 byl představen první etický kodex společnosti L'Oréal (*Charte éthique*). Etický kodex byl vypracován mezinárodním expertním týmem a stal se základním nositelem hodnot společnosti.

3.4 L'Oréal od roku 2000 do současnosti

V období po roce 2000 pokračuje L'Oréal v procesu internacionalizace formou nových akvizic a zůstává se svým silným portfoliem značek globálním lídrem na trhu kosmetiky. L'Oréal je vedoucí firmou na evropském trhu a na trhu USA a zároveň posiluje své pozice v Asii. Jedním z ústředních témat se stává rozmanitost, tj. zaměření na etnický marketing.

Toto období se také vyznačuje zvyšováním důrazu na společenskou odpovědnost firmy. Společnost L'Oréal se tedy zameruje na sociální marketingovou koncepci. „Sociální

marketingová koncepce je založena na požadavku dosažení souladu mezi potřebami a zájmy zákazníků a dlouhodobými sociálními a etickými zájmy společnosti.“²⁸

V roce 2001 se L'Oréal přidává k aktivitám *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), nezávislé mezinárodní asociaci více než 200 nadnárodních společností. Asociace má za cíl rozvíjet a propagovat přínos podnikání pro udržitelný rozvoj a napomáhat rozvoji adekvátního podnikatelského prostředí.²⁹ Dále se L'Oréal stává signatářem „Deseti principů dohody o udržitelném rozvoji“, kterou iniciovala Organizace spojených národů v roce 2000.

Jedním z pilířů strategie společnosti L'Oréal je – jak jsem již několikrát zdůraznil - výzkum a vývoj. L'Oréal na tuto oblast vydává ročně okolo 3-4% celkového obrátu firmy, čímž se řadí mezi světovou konkurencí na první místo.

Tab. 2 Výdaje na výzkum a vývoj v roce 2006

Výdaje na výzkum a vývoj		
Společnost	Hodnota (mil. €)	Podíl na obrátu
L'Oreal Group	533	3.4%
Shiseido Co Ltd	119	2.5%
Beiersdorf AG	95	1.9%
Estée Lauder Cos Inc	59	1.1%
Avon Products Inc	52	0.8%
Henkel	51	0.4%
Dior	43	0.3%
Kose	30	2.3%
Revlon	19	1.8%
Alberto Culver	11	0.4%

Pramen: *European Commission* [online]. 2010 [cit. 2010-03-10]. A Study of the European Cosmetics Industry. Dostupné z WWW:

<http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/document.cfm?action=display&doc_id=4561&userservice_id=1>.

Společnost financuje výzkumné aktivity celkem 16 vlastních laboratoří v Evropě, Asii a USA, a v oblasti výzkumu a vývoje pracovalo např. v roce 2008 celkem 3 268 vědeckých pracovníků. Výsledky vlastních vědecko-výzkumných aktivit si společnost L'Oréal chrání mezinárodními patenty. Každoročně si společnost nechává zaregistrovat kolem 600 patentů.

²⁸ BOUČKOVÁ, J: Marketing. C. H. Beck, 2003, str. 6

²⁹ *The World Business Council for Sustainable Development* [online]. 2010 [cit. 2010-03-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.wbcsd.org/>>.

Současné trendy, kterými se řídí výzkum a vývoj v oblasti kosmetiky, jsou zejména následující:³⁰

- Segment plet'ové péče proti stárnutí roste s tím, jak stárne generace spotřebitelů, narozená v poválečných letech. Tito spotřebitelé chtějí vidět okamžité výsledky použití přípravků a nejsou příliš věrní značkám.
- Dalším rychle rostoucím segmentem je segment mužské kosmetiky. Předpokládá se, že nedále poroste vysokým tempem.
- Čím dál více spotřebitelů vyžaduje přípravky s přírodním složením a malým obsahem syntetických surovin. To má za následek růst segmentu přírodní kosmetiky (biokosmetiky).
- Spotřebitelé si stále více uvědomují rizikovost některých přísad používaných v kosmetických přípravcích.
- Populárními se stávají víceúčelové přípravky, které spotřebitelům šetří čas a peníze.

Všechny tyto trendy společnost L'Oréal pečlivě sleduje a ve svých výzkumných aktivitách i zohledňuje.

V roce 2001 například dochází k otevření nového biotechnologického centra v Lyonu pro vývoj průmyslového využití tzv. rekonstituované kůže. Vývoj umělé kůže byl dlouhodobým výzkumným projektem laboratoří L'Oréalu. Vzhledem k etickým problémům spojeným s testováním dermatologických výrobků na zvířatech hledali vědci alternativní způsob, jakým testovat působení různých látek na lidskou pokožku. Výsledkem se stala technologie laboratorně pěstované kůže s názvem **Episkin**, která se díky mezinárodnímu patentu se stala standardizovaným výrobním postupem. Episkin umožňuje testovat např. účinky UV záření, stárnutí kůže, alergické a dráždivé reakce. Umělá kůže může být přizpůsobena specifickým potřebám testů. Je možné např. přizpůsobit předpokládaný věk, stupeň opálení, nebo etnický původ kůže.

Umělá kůže Episkin je využívána k testování přípravků nejen společností L'Oréal, ale za úplatu i dalšími subjekty. Cena za testování účinků jedné až tří chemikálií se pohybuje okolo

³⁰ European Comission [online]. 2010 [cit. 2010-03-10]. A Study of the European Cosmetics Industry.

Dostupné z WWW:

<http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/document.cfm?action=display&doc_id=4561&userservice_id=1>.

450 USD a testování trvá jeden den.³¹ Mezi další nabízené služby patří nabídka školení vědeckých pracovníků. V roce 2007 byla umělá kůže Episkin validována institucí ECVAM (*European Centre for the Validation of Alternative Methods*) jako metoda zcela nahrazující testování podráždění kůže na zvířatech.

L'Oréal pokračoval v politice akvizic silných značek a získal americkou značku **Biomedic**, která vyrábí přípravky pro estetickou korekci, např. peeling a pooperační estetickou péči. Biomedic je zařazen pod značku La Roche-Posay.

Na počátku nového milénia dochází také ke změnám v rámci stávajícího portfolia značek: v roce 2001 probíhá repositioning značky **Mizani** (spadající pod značku SoftSheen), z Mizani se stává prémiová značka etnicky specifické péče o vlasy a je uvedena na trh USA v rámci divize kadeřnických výrobků. V roce 2002 prochází změnou značka Natéa, vyživující barva na vlasy. Její název, odkazující v románských jazycích na výživu, nebyl na americkém trhu úspěšný. Došlo proto k přejmenování výrobku na Nutrisse a znovuvvedení po celém světě. Barva Nutrisse se stala jednou z nejprodávanějších na světě.

L'Oréal se neustále snaží o rozšiřování řady parfémů inspirovaných módními značkami. V roce 2002 např. podepisuje divize luxusních výrobků licenční smlouvu s holandskými návrháři značky **Viktor&Rolf**.

V roce 2002 vstupuje L'Oréal na trh potravinových doplňků, konkrétně tzv. nutrikosmetiky.

Spojení kosmetiky a potravinových doplňků se ukazuje jako velmi úspěšné, a to zejména v oblasti boje proti stárnutí. Vysoká poptávka po těchto přípravcích je, jak již bylo zmíněno, způsobena stárnutím generace spotřebitelů narozeným v rámci poválečného baby-boomu ve vyspělých zemích. Očekává se, že tento trh poroste ročně dvouciferným tempem. Předpokládáný je také nárůst konkurence na tomto trhu, a proto se společnosti snaží získat prvotní konkurenční výhodu.³²

Ve spolupráci s firmou Nestlé přichází společnost L'Oréal se značkou nutrikosmetických potravinových doplňků **Innéov**. Přípravky mají chránit pokožku při vystavení slunečnímu záření, zpomalit vypadávání vlasů, bojovat proti projevům celulitidy a zpomalovat stárnutí

³¹ *National Toxicology Program* [online]. 2010 [cit. 2010-03-17]. Summary Report of the EPISKIN In Vitro Assay for Assessing Dermal Corrosivity. Dostupné z WWW: <http://iccvam.niehs.nih.gov/docs/dermal_docs/cwgfinal02/07b_summ.pdf>.

³² *Kline* [online]. 2006-08-03 [cit. 2010-03-18]. Nutricosmetics Gaining Globally with Double-Digit Growth. Dostupné z WWW: <http://www.klinegroup.com/news/nutricosmetics_080306.asp>.

kůže.³³ Z hlediska distribuce jsou dostupné pouze v lékárnách. V nové společnosti Laboratoires Innéov vlastní 50% akcií firma L'Oréal a 50% akcií firma Nestlé a společnost se stává druhou firmou, vzniklou jako joint-venture mezi společnostmi L'Oréal a Nestlé.

Ve stejném roce uvádí superpremiová značka Helena Rubinstein high-tech přípravků proti stárnutí pleti **Prodigy**, který obsahuje aktivní látku proti stárnutí pleti Bio-Sap, která uvolňuje účinné látky tak blízko buňkám, jak je to možné.

Dalším pleťovým přípravkem (znovuvedeným v roce 2002) je značka **Absolue** od Lancôme. Absolue je krém, který je vyvinutý speciálně pro zralou pleť a zaměřuje se na účinky hormonálních změn na pleť. Cílovou skupinou zákazníků jsou pro značku Absolue ženy nad padesát let.

V roce 2003 zakládá L'Oréal v Chicagu, městě s největší rozmanitostí etnických menšin v USA, Výzkumný institut pro etnickou pleť a vlasy (*L'Oreal Institute for Ethnic Hair & Skin Research*). Jedná se o jediný výzkumný ústav podobného zaměření na světě. Hlavním cílem institutu je výzkum specifík struktury a fyzických vlastností vlasů a pleti, pigmentačních procesů a faktorů způsobujících růst vlasů u různých etnických skupin.³⁴

L'Oréal pokračuje v rozšiřování působnosti v Asii. V roce 2003 kupuje značku pleťové péče **Mininurse**, která má na čínském trhu silnou spotřebitelskou základnu, a zařazuje ji jako první asijskou značku péče o pleť do portfolia značek Garnier. Dále koupil L'Oréal čínskou značku luxusní dekorativní kosmetiky **Yue Sai**, která významně doplnila portfolio společnosti L'Oréal v Číně. V roce 2003 dochází ke vstupu divize luxusních výrobků na strategicky významný japonský trh prostřednictvím spojení s maskérem **Shu Uemurou**. Tokio se má stát po Paříži a New Yorku třetím centrem kreativity a rozvoje luxusních značek společnosti L'Oréal.

V roce 2004 dokončil L'Oréal výstavbu továrny v indickém Pune, asi 150 km od Bombaje, s cílem zásobovat indický trh. O rok později bylo založeno výzkumné středisko v Pudongu nedaleko Šanghaje, jehož úkolem je výzkum v oblasti specifík asijské pleťové a vlasové péče.

³³ Innéov [online]. 2010 [cit. 2010-03-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.inneov.cz/>>.

³⁴ Cosmeticsdesign.com [online]. 2003-08-26 [cit. 2010-03-20]. L'Oreal focuses on ethnic diversity. Dostupné z WWW: <<http://www.cosmeticsdesign.com/Products-Markets/L-Oreal-focuses-on-ethnic-diversity>>.

V roce 2004 uvádí L'Oréal Professionnel na trh profesionální vlasové kosmetiky první zesvětlovací pastu na vlasy **Platinum**. Ve stejném roce je uvedena kolekce mužské plet'ové péče **Men Expert** od L'Oréal Paris.

Jak bylo řečeno, rozmanitost a etnický marketing se pro L'Oréal stávají jedním z ústředních témat. L'Oréal se snaží učinit z rozmanitosti pevnou součást podnikání i společenské téma. V roce 2004 získal za tyto snahy cenu *Diversity Leadership Award* udílenou organizací Diversity Best Practices. Za snahu zviditelňovat minority a bojovat proti diskriminaci získává L'Oréal v roce 2005 další cenu, a to *Anti-Defamation League International Leadership Award* udílenou organizací ADL, jejímž posláním je boj proti rasismu a antisemitismu v USA.

Podnikatelský koncept založený na společenské odpovědnosti firmy vedl i k aktivitám v oblasti boje proti AIDS. V květnu 2005 došlo k podpisu dohody mezi organizací UNESCO a divizí kadeřnických výrobků firmy L'Oréal o spolupráci při vzdělávání kadeřníků v oblasti prevence proti nemoci AIDS. Díky této iniciativě získal L'Oréal v r. 2006 další významné ocenění *Global Business Coalition against HIV*.

V roce 2005 dochází k akvizici prémiové americké značky **Skinceuticals**, profesionální plet'ové péče, která je používána dermatology, plastickými chirurgy i lázeňskými zařízeními.

3.4.1 Firma pod vedením Jean-Paula Agona od r. 2006

V roce 2006 se Lindsay Owen-Jones, který působil ve funkci CEO více než 20 let, stává předsedou představenstva společnosti L'Oréal a do funkce generálního ředitele nastupuje Jean-Paul Agon.

Jean-Paul Agon strávil ve společnosti L'Oréal celou svou kariéru, a to ve všech divizích a pracoval i na několika kontinentech. V roce 1978 působil jako obchodní zástupce, o rok později se začal věnovat marketingovým aktivitám. Ve svých 25 letech se stal generálním ředitelem L'Oréalu v Řecku. O pět let později se stal ředitelem L'Oréal Paris ve Francii. Od roku 1989 řídil značku Biotherm a provedl strategický repositioning značky. V roce 1994 se stal ředitelem L'Oréalu v Německu. Roku 1997 dostal na starost celou asijskou oblast a podařilo se mu úspěšně zakládat pobočky v zemích, ve kterých L'Oréal dříve působil jen prostřednictvím obchodního zastoupení. V roce 2001 se stal ředitelem L'Oréalu na nejvýznamnějším kosmetickém trhu, trhu Spojených států amerických, kde se podílel na mnoha strategických akvizicích a uvedení významných globálních značek, např. Garnier

Fructis, na americký trh. Roku 2007 získal nejprestižnější francouzské vyznamenání *Chevalier de la Legion d'Honneur*.³⁵

V roce 2006 uzavřela divize luxusních produktů společnosti L'Oréal licenční smlouvu se značkou **Diesel** na uvedení řady parfémů. Diesel, moderní a nekonvenční italská značka pro věkovou skupinu 18-35 let, představuje lší dvýznamné rozšíření portfolia luxusních značek.

V tomto roce dochází také k patentování dalších významných vynálezů. Na příklad byl dokončen sedmiletý vývoj látky Pro-Xylane. Jedná se o látku, která je netoxická, biologicky odbouratelná a představuje významný pokrok v boji proti stárnutí kůže. Vynález byl využit v nových přípravcích značek Lancôme, Vichy a L'Oréal Paris.

Dalším trhem, na kterém společnost L'Oréal rozšiřuje svou působnost, je trh tzv. přírodní kosmetiky neboli biokosmetiky. Jedná se o trh, který vykazuje v prvním desetiletí nového tisíciletí poměrně výrazný stabilní růst (okolo 9% ročně) a to zejména v rozvinutých tržních ekonomikách, jako na příklad USA³⁶. V roce 2006 dochází k akvizici značky **Body Shop**, která je známá přírodním původem svých výrobků, etickým chováním a ochranou životního prostředí. Ve stejném roce kupuje L'Oréal francouzskou farmaceutickou společnost **Sanoflore**, která se specializuje na vývoj, výrobu a prodej přírodní kosmetiky využívající surovin z ekologického zemědělství.

V roce 2007 kupuje společnost L'Oréal **PureOlogy**, luxusní americkou značku profesionální vlasové péče, a rozšiřuje tak portfolio divize kadeřnických výrobků v USA. Šampony PureOlogy jsou šetrné a neobsahují sulfáty.

Japonská divize kadeřnických výrobků pokračuje ve spolupráci s Shu Uemurou v oblasti vlasového stylingu a roku 2007 uvádí novou luxusní značku **Shu Uemura Art of Hair**. Tato značka je prémiová a distribuce probíhá vysoce selektivním způsobem, tj. ve špičkových světových kadeřnických salonech.

V roce 2007 uvádí L'Oréal Paris plet'ovou kosmetiku **Derma Genesis**, která vytváří příznivé prostředí pro tvorbu nových kožních buněk a působí proti stárnutí pleti.

³⁵ *Women's Wear Daily: People&Companies* [online]. 2010 [cit. 2010-03-20]. Jean-Paul Agon. Dostupné z WWW: <<http://www.wwd.com/people-companies/people-profile/jean-paul-agon-1538104>>.

³⁶ *Franchiseek International* [online]. 2005-09-27 [cit. 2010-03-20]. Natural ingredients drive growth in cosmetics and toiletries. Dostupné z WWW: <http://www.franchiseek.com/Market_Trends_Cosmetics.htm>

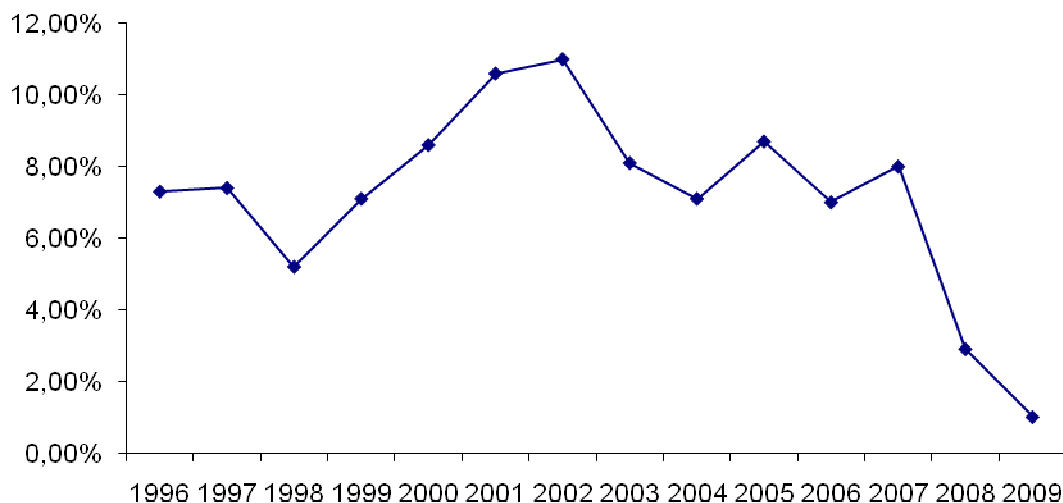
V roce 2008 je na trh profesionální vlasové kosmetiky uvedena řada **L'Oréal Professionnel Homme**. Velmi úspěšnou se stává barva Cover 5, která neobsahuje čpavek a během pěti minut dokáže zakrýt všechny šediny.

Nejvýznamnější akvizicí roku 2008 se pro společnost L'Oréal stává akvizice značky **YSL**- Yves Saint Laurent, pod níž spadá šest značek parfémů, dekorativní a plet'ové kosmetiky: Yves Saint Laurent, Roger&Gallet, Boucheron, Stella McCartney, Oscar de la Renta a Ermenegildo Zegna. YSL se stává součástí divize luxusních výrobků.

3.5 L'Oréal v období ekonomické krize

Ekonomická krize zasáhla všechna odvětví světové ekonomiky a logicky měla nepříznivý dopad i na hospodářské výsledky společnosti L'Oréal. Od poloviny 80. let, po dobu 24 let, vykazovala společnost každoroční nárůst zisku pro akcionáře (čistý zisk na akcii) vyšší než 10 %. Mimořádný růst byl výsledkem strategického řízení i příznivých podmínek pro rozvoj mezinárodního podnikání. V roce 2008 došlo k poklesu zisku na akcii na 6,8 % a v roce 2009 se jednalo o 4,2 %. Růst obrátu se v roce 2008 se zvýšil o 2,9 % a odhadovaný nárůst pro rok 2009 ve výši pouhého 1 %³⁷ by byl nejnižší ve sledovaném období.

Graf 1: Vývoj obrátu společnosti L'Oréal v letech 1996 - 2009



Pramen: Interní materiály společnosti L'Oréal

³⁷ L'Oréal Finance [online]. 2010 [cit. 2010-03-21]. Résultats annuels 2009. M. Jean-Paul Agon, Directeur Général. Dostupné z WWW: <http://www.loreal-finance.com/_docs/fr/RA2009/JPAgon_1602_FR.pdf>

V současné době L'Oréal řídí portfolio 23 globálních značek, se kterými zaujímá 15% světového trhu kosmetiky.

Obr. 5 Strategické portfolio globálních značek společnosti L'Oréal



Pramen: Interní materiál společnosti L'Oréal

Společnost působí ve 130 zemích na všech kontinentech a zaměstnává více než 68 000 zaměstnanců. Na rozdíl od největších konkurentů (např. Procter and Gamble, Henkel) se zaměřuje výlučně na kosmetický trh.

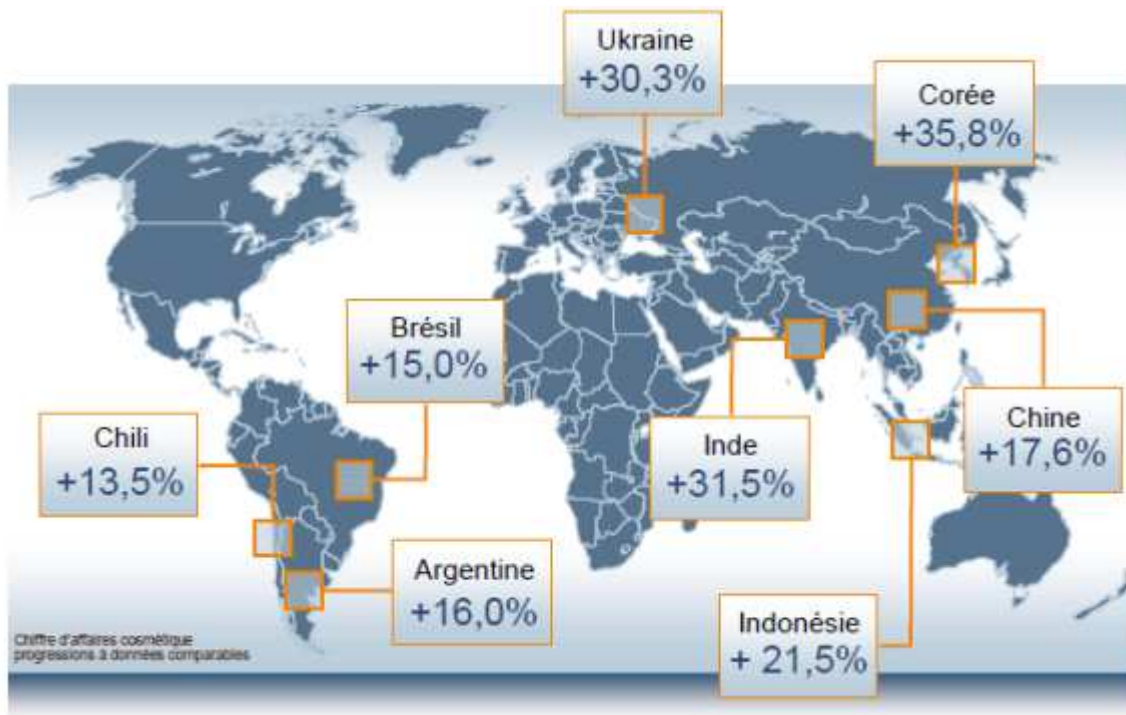
V roce 2009 došlo vlivem světové hospodářské krize ke stagnaci nebo i poklesu některých segmentů trhu kosmetiky. V oblasti kadeřnických salonů došlo k poklesu prodeje až o 5%, v oblasti luxusních výrobků o 6%, v oblasti aktivní kosmetiky o 1%. Trh masově prodávaných výrobků však v roce 2009 vykázal růst o 1-2%.

Nejvýznamnějším odbytištěm výrobků společnosti L'Oréal zůstal i v období ekonomické krize evropský trh (47,4% z celkového prodeje), následovaný trhem USA (27,2%). Z hlediska geografických oblastí, na které se společnost L'Oréal zaměřuje, došlo k největšímu propadu prodeje na japonském trhu (o 8,2%). V západní Evropě došlo k poklesu tržeb o 1,2%, v severní Americe o 2,2%. Objem prodeje na ostatních trzích (tzv. nové trhy) vzrostl o 8,9%,

z toho v Latinské Americe o 10,9%, v Asii o 9,1%, ve východní Evropě o 7,5% a v Africe a oblasti Tichomoří také o 7,5%.³⁸

Na následujícím obrázku je zobrazen meziroční růst prodejů výrobků společnosti L'Oréal v posledním čtvrtletí roku 2009 na tzv. nových trzích (trzích rozvíjejících se ekonomik).

Obr. 5 Růst prodejů společnosti L'Oréal v posledním čtvrtletí r. 2009 na nových trzích



Pramen: *L'Oréal Finance* [online]. 2010 [cit. 2010-03-21]. Résultats annuels 2009. M. Jean-Paul Agon, Directeur Général. Dostupné z WWW: <http://www.loreal-finance.com/_docs/fr/RA2009/JPAgon_1602_FR.pdf>

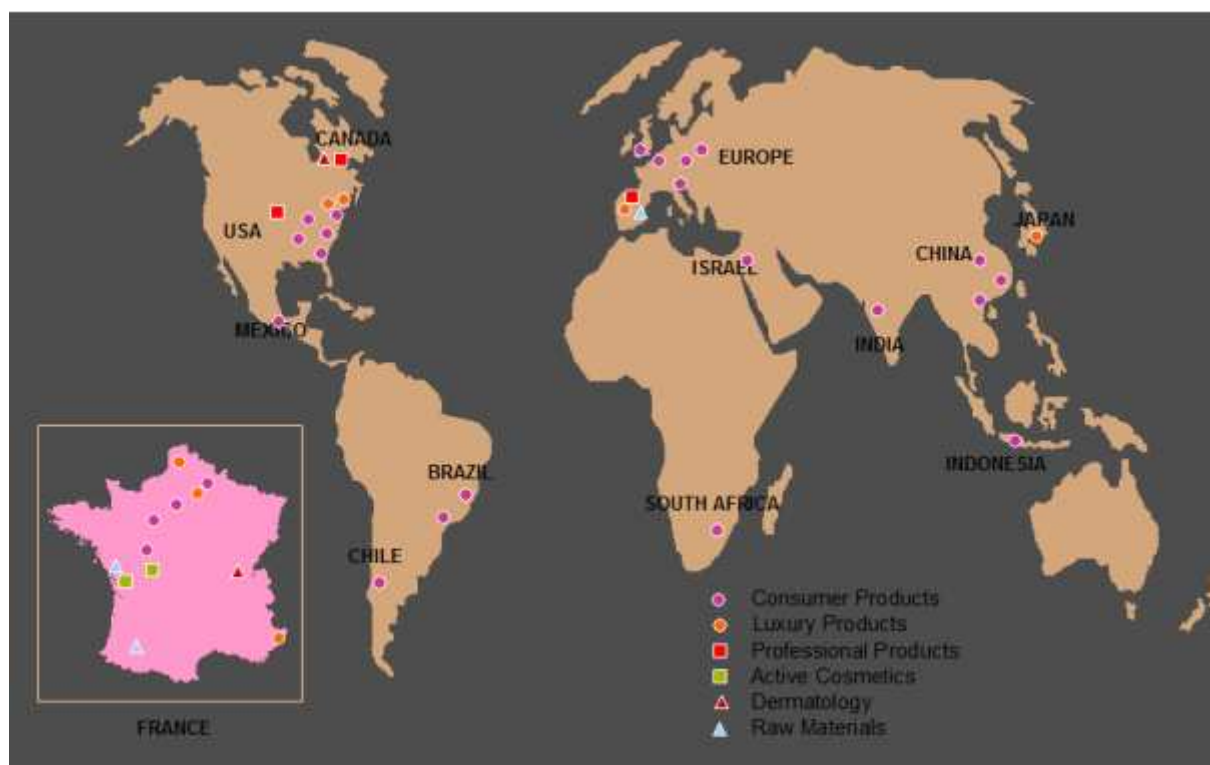
Mezi svými konkurenty se L'Oréal stále vyznačuje největšími výdaji na výzkum a vývoj, které tvoří základní pilíř marketingové strategie společnosti. Kromě aplikovaného výzkumu realizuje L'Oréal i základní výzkum, na který jsou vynakládány prostředky ve výši 1/3 celkového rozpočtu určeného pro výzkum a vývoj společnosti. Společnost L'Oréal v současné době vlastní po celém světě 18 výzkumných ústavů a 13 zkušebních center. Největší koncentrace výzkumu je na evropském kontinentu (11 výzkumných ústavů). V severní

³⁸ *L'Oréal Finance* [online]. 2010 [cit. 2010-03-21]. Résultats annuels 2009. M. Jean-Paul Agon, Directeur Général. Dostupné z WWW: <http://www.loreal-finance.com/_docs/fr/RA2009/JPAgon_1602_FR.pdf>

Americe a v Asii se nachází 6 výzkumných ústavů a jedno výzkumné centrum se nachází v Jižní Africe.³⁹

Dalším specifikem společnosti, o kterém jsem se dosud nezmínil, ale které je pro L'Oréal strategickou prioritou, je vlastnictví výrobních kapacit. Na rozdíl od většiny konkurentů nevyužívá L'Oréal téměř outsourcing, ale zajišťuje 95 % produkce ve vlastních továrnách. Hlavním důvodem je snaha o maximální kontrolu a dodržování vysoké úrovně kvality. V současné době je výroba realizována ve 42 továrnách rozmístěných po celém světě. Na příklad v roce 2008 v nich bylo vyrobeno 4,7 miliardy výrobků.

Obr. 6 Rozmístění výrobních kapacit společnosti L'Oréal



Pramen: Interní materiál společnosti L'Oréal

Historický vývoj společnosti L'Oréal vedl ke vzniku pěti divizí, které jsou na sobě relativně nezávislé. Jedná se o:

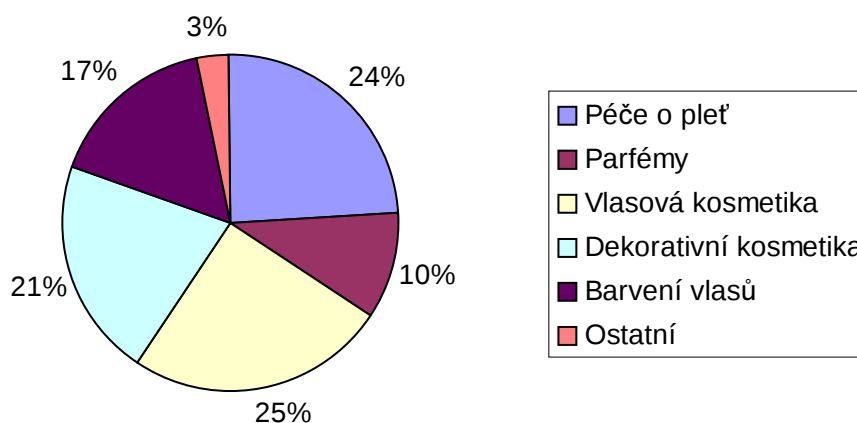
- **divizi profesionálních produktů** (s hlavními globálními značkami L'Oréal Professionnel, Kérastase, Redken a Matrix),
- **divizi masového prodeje** (značky L'Oréal Paris, Garnier, Maybelline, Softsheen-Carson),

³⁹ L'Oréal Finance [online]. 2010 [cit. 2010-03-21]. Résultats annuels 2009. M. Jean-Paul Agon, Directeur Général. Dostupné z WWW: <http://www.loreal-finance.com/_docs/fr/RA2009/JPAgon_1602_FR.pdf>

- **divizi luxusní kosmetiky** (Lancôme, Biotherm, Helena Rubinstein, Giorgio Armani, Ralph Lauren, Cacharel, Diesel, Kiehl's since 1951, Yves-Saint Laurent a Shu Uemura),
- **divizi aktivní kosmetiky** (Vichy, La Roche-Posay, Skinceuticals a Innéov),
- **divizi přírodní kosmetiky** (The Body Shop).

Struktura prodeje podle typu výrobků je znázorněna na obrázku 7.

Obr. 7 Struktura prodeje podle typu výrobků



Pramen: Interní materiál společnosti L'Oréal

Poslání (*mission*) společnosti L'Oréal pro novou dekádu zní: „Nabídnout ženám a mužům z celého světa to nejlepší z kosmetiky z hlediska kvality, účinnosti a bezpečnosti tak, aby byly uspokojeny jejich požadavky a přání ohledně krásy v jejich nekonečné rozmanitosti“.⁴⁰ Společnost L'Oréal tedy pokračuje i nadále v začleňování diverzity do svého podnikatelského konceptu.

Nejbližším cílem společnosti L'Oréal, který stanovil generální ředitel Jean-Paul Agon, je rozšíření spotřebitelské základny o miliardu nových zákazníků, transformace společnosti s cílem realizovat úspory, zvýšit efektivitu a flexibilitu společnosti a zvýšení investic na vědu a výzkum a propagaci.⁴¹

⁴⁰ L'Oréal Finance [online]. 2010 [cit. 2010-03-21]. Résultats annuels 2009. M. Jean-Paul Agon, Directeur Général. Dostupné z WWW: <http://www.loreal-finance.com/_docs/fr/RA2009/JPAgon_1602_FR.pdf>

⁴¹ L'Oréal Finance [online]. 2010-02-15 [cit. 2010-03-21]. Communiqué de presse, Clichy. Résultats annuels 2009. Dostupné z WWW: <<http://www.loreal-finance.com/fr/communiqueresultats-annuels-2009-693.htm>>

4 Divize profesionálních produktů L'Oréal

Jak bylo uvedeno v předchozí kapitole, historický vývoj vedl ke vzniku divizní struktury společnosti L'Oréal, přičemž jednotlivé divize jsou na sobě relativně nezávislé jak celosvětově, tak v jednotlivých zemích.

Nejvyšší podíl na celkových tržbách společnosti má divize masového prodeje (52,6% z celkového prodeje v roce 2009), která se zaměřuje na prodej v sítích distribučních řetězců (např. Tesco), případně řetězce drogerií jako je DM a jiné. Druhý největší podíl na obrátu představuje divize luxusní kosmetiky (25,1% v r. 2009), následovaná divizí profesionálních produktů (14,7%). Divize aktivní kosmetiky reprezentovala pouze 7,6% z celkového prodeje.⁴² Obsahem této kapitoly je popis mezinárodního marketingu divize profesionálních produktů, která dosáhla zřejmě nejvyššího stupně internacionalizace a realizuje koncepci globálního marketingu.

4.1 Divize profesionálních produktů

Divize profesionálních produktů společnosti L'Oréal se zaměřuje na systematické budování vzájemně prospěšných vztahů s kadeřnickými profesionály. Trh kadeřnických salonů představuje v současné době více než 3,5 milionu salonů po celém světě. Každoročně využívá kadeřnických služeb více než 800 milionů zákazníků, kteří každoročně uskuteční v salonech přes 6 miliard návštěv. Z průzkumů společnosti L'Oréal vyplývá, že v Evropě 8 žen z 10ti pravidelně navštěvuje kadeřnické salony, přičemž průměrný zákazník navštíví salon sedmkrát do roka.⁴³ Výše uvedená čísla demonstrují důležitost a výhodnost budování dlouhodobých vztahů s kadeřníky a potenciál, který tento specifický trh nabízí.

4.1.1 Kadeřnický salon jako distribuční místo

V případě divize profesionálních produktů představuje pro všechny značky strategického partnera a klienta kadeřnický salon, který od výrobce kosmetiky odebírá dvě hlavní kategorie produktů:

⁴² *L'Oréal Finance* [online]. 2010 [cit. 2010-03-21]. Rapport Annuel 2009.

Dostupné z WWW: <http://www.loreal-finance.com/_docs/fr/rapport-2009/LOREAL-RA-2009_tome1.pdf>

⁴³ Interní materiál společnosti L'Oréal

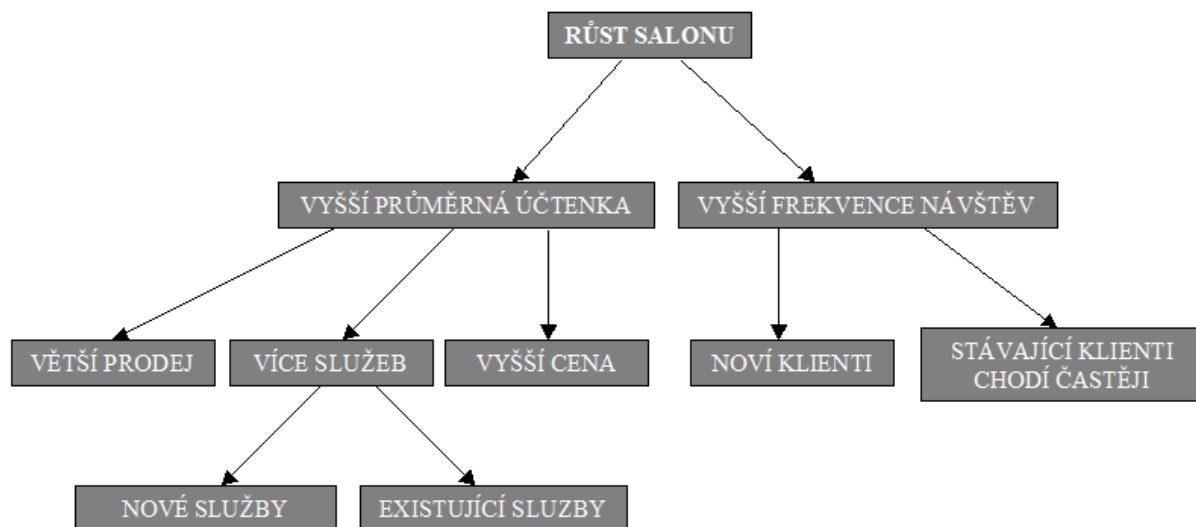
- Technické produkty – barvy, oxidanty, zesvětlující směsi apod., které slouží kadeřníkům k jejich práci a pomocí kterých poskytují zákazníkům své služby. Oxidační barvy představují jeden z hlavních zdrojů, které generují zisk jednotlivých značek divize profesionálních produktů. Např. pro značku Redken na českém trhu představují profesionální barvy 40% celkového obrátu.
- Profesionální produkty na domácí použití – výrobky vlasové péče a stylingu, které kadeřníci prodávají svým klientům na domácí použití, např. šampony a kondicionéry.

Kadeřnické salony představují jediné a výhradní místo, kde se tyto produkty dají oficiálně zakoupit. Výrobci profesionálních produktů prodávají své výrobky kadeřnickým salonům za tarifní cenu, kadeřník je následně svým zákazníkům prodává za doporučenou prodejní cenu, která je zvýšena o jeho marži. Výše marže se liší mezi jednotlivými značkami, zpravidla však platí, že čím vyšší je konečná cena, tím vyšší má kadeřník marži na jednom výrobku. Ve srovnání s produkty prodávanými v obchodních řetězcích je cena profesionálních produktů násobně větší. Kvalitativně i technologicky jsou profesionální produkty na vyšší úrovni a v případě nových technologií, které jsou výsledkem výzkumu v laboratořích mateřské firmy, je nová technologie vždy jako první nabízena právě v kadeřnických salonech. Dochází tak k valorizaci výzkumu. Hlavním důvodem, který opodstatňuje vyšší cenu produktů, je vzdělávání kadeřníků. Zatímco v sítích obchodních řetězců dochází k prodeji produktů, v kadeřnických salonech dochází k prodeji služby, která se skládá z výrobku a odborných znalostí kadeřníka. Ten díky nim může svým zákazníkům doporučit produkty, které přesně odpovídají specifickým potřebám jejich vlasů.

Cílem jednotlivých značek divize profesionálních produktů je koncentrace na salony, které pracují výhradně s jejich značkou. V takovém případě je oboustraným zájmem, aby salon co nejvíce prosperoval, neboť zisky salonu zároveň generují zisky výrobce. Metody rozvoje salonu tudíž představují jednu z klíčových disciplín, kterou jednotlivé značky musí ovládat a být schopné předat svým klientům.

Obecně lze způsoby růstu kadeřnického salonu charakterizovat následujícím diagramem:

Obr. 6 Schéma růstu kadeřnického salonu



Pramen: Interní materiál společnosti L'Oréal

Růstu obrátu salonu je možné docílit vyšší průměrnou účtenkou nebo vyšší frekvencí návštěv zákazníků. Vyšší frekvenci návštěv lze dosáhnout získáním nových klientů, nebo častější návštěvou stávajících klientů. Vyšší průměrné účtenky může být dosaženo větším objemem prodeje výrobků, poskytováním více služeb nebo zvýšením cen. Více služeb může být poskytnuto nabízením nových služeb nebo zvýšením objemem poskytnutých existujících služeb.

4.1.2 Analýza trhu profesionálních produktů

Významným rozdílem mezi trhem profesionálních produktů a trhem masové distribuce je to, že na trhu profesionálních produktů jsou velmi obtížně získatelná globální data o trhu. Zatímco v případě masového prodeje lze data získat např. prostřednictvím panelového výzkumu, v případě profesionálních produktů jsou firmy schopné měřit tzv. *sell-in*, tj. zboží, které prodají do salonů. Velice obtížně se však již měří *sell-out*, tj. produkty, které kadeřník prodá zákazníkům ve svém salonu. Přitom *sell-out* je velice důležitý ukazatel, neboť pokud kadeřník neprodá své zboží a je nadzásoben, nebude kupovat zboží nové.

Vzhledem k důležitosti obou prodejních kanálů se marketing v divizi profesionálních produktů musí zaměřit na dvě úrovně komunikace:

- 1) Směrem ke kadeřníkům, aby si nové produkty zakoupili – nástroji jsou školení, vzorky zdarma, komunikace v profesionálních časopisech, obchodní zástupci atd.

- 2) Směrem k zákazníkům, aby kadeřníkovi usnadnili jeho prodej – nástroji jsou podpora v místě prodeje, budování image v lifestyleových časopisech, promo balení atd.

Jedná se tedy o model business-to-business-to-consumer (B2B2C), kdy nejdříve je třeba přesvědčit kadeřníky a následně jejich klienty.

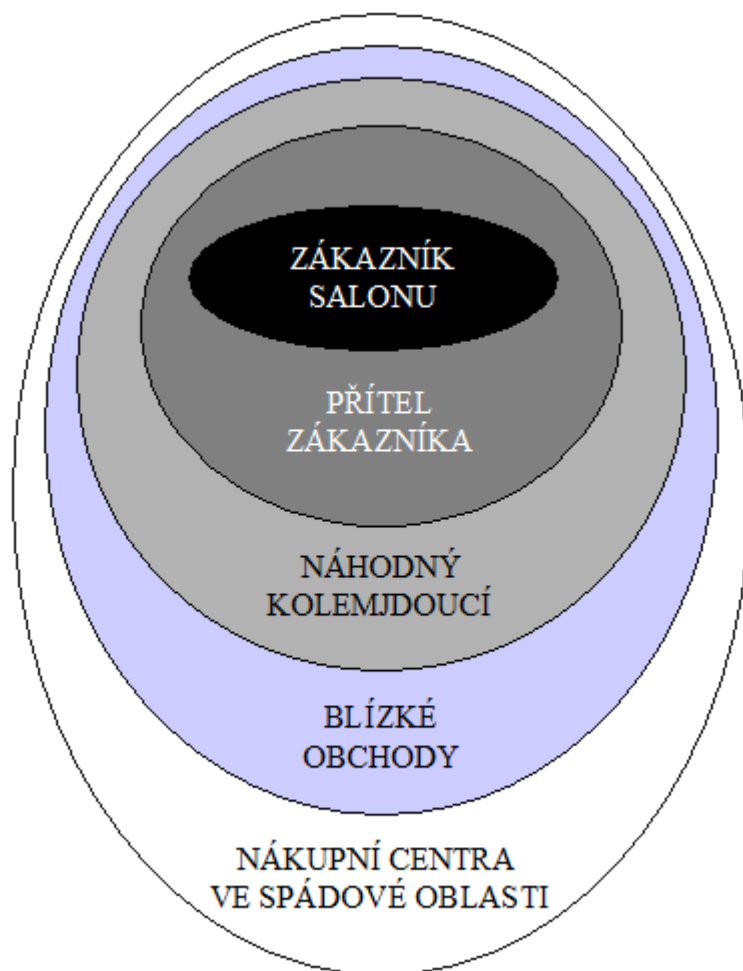
Hlavní výzvou kadeřnické divize je skrze vzdělávání vytvořit a prodávat službu, nikoliv výrobek. Hlavní výzvou divize masového prodeje je odlišit se v nabídce a zaujmout spotřebitele v hypermarketu. V případě masové distribuce se totiž pohybujeme v logice jednoho produktu z mnoha, kde až 70% případů kupního rozhodnutí je řešeno zákazníkem impulzivně, na základě momentálního rozhodnutí. Hlavním cílem marketingových pracovníků v divizi masového prodeje je tedy potřeba odlišit se v nabídce a tím zaujmout spotřebitele.

4.1.3 Základní prvky marketingové strategie

Společná strategie všech značek divize je založena na vzájemném doplňování výrobků, inovacích a vzdělávání kadeřníků. Stejně jako v případě celé společnosti, i pro divizi profesionálních produktů je jedním z klíčových témat diverzita.

Odbyt v prodeji kadeřnickým salonům je podpořen vzdělávacími programy pro kadeřníky a různými formami podpory prodeje. Marketingová komunikace je zaměřena především na kadeřnické salony (push strategie), v menší míře (zejména prostřednictvím PR) i na konečné zákazníky (pull strategie). Klíčovou roli celého procesu však hraje tzv. slovo-z-úst (*word-of-mouth*) neboli pozitivní reference koncových zákazníků, které se stává velmi důležitým prvkem marketingové komunikace divize profesionálních produktů. Schéma komunikace s koncovými spotřebiteli na trhu profesionálních produktů je možné znázornit pomocí následujícího obrázku.

Obr. 7 Schéma komunikačního procesu s koncovými zákazníky



Pramen: Interní materiál společnosti L'Oréal

Nejdůležitějším článkem celého procesu je zákazník kadeřnického salonu. S tímto zákazníkem je možné komunikovat např. prostřednictvím různých forem podpory prodeje, jakými jsou věrnostní programy (při třetí návštěvě šampon zdarma apod.) Druhým důležitým prvkem se stávají známí a přátelé zákazníka. Na tyto skupiny je možné cílit např. prostřednictvím doporučujících programů. Dalším účastníkem komunikačního procesu je náhodný kolemjdoucí. Jeho pozornost může být upoutána pomocí vnějšího vzhledu salonu a výlohy. Na další úrovni komunikace se nachází prostředí blízkých obchodů (např. obchody s oděvy). S těmito institucemi se nabízí forma spolupráce pomocí tzv. cross-marketingu. Příkladem může být sleva na výrobky v kadeřnickém salonu při nákupu bot v obchodě. Posledním článkem komunikace jsou nákupní centra, kanceláře ve spádové oblasti, kde je možné komunikovat např. za použití propagačních letáků.

Obr. 8 Grafické propagační materiály jednotlivých značek



Pramen: Interní materiál společnosti L'Oréal

Mezi další základní pilíře marketingové strategie divize i celé společnosti patří inovace. Příkladem je uvedení ambiciózního projektu **Inoa** na jaře roku 2010, a to nejprve v řadě výrobků L'Oréal Professionnel. Inoa je první permanentní barvou na vlasy, která neobsahuje amoniak, a při aplikaci nedochází k nepříjemnému zápachu a dráždění vlasové pokožky. Nová technologie barvení vlasů nese název Oil Delivery System (ODS). Zde se objevila slabá stránka globálního marketingu společnosti L'Oréal - zkratka, nehodící se do českého prostředí, se stala předmětem sporu mezi českou pobočkou a centrálou společnosti L'Oréal. Česká pobočka nakonec získala výjimku, aby mohla využít jiný název, a to SOB (Systém olejové báze).

4.1.4 Mezinárodní značková politika

Pod divizi profesionálních produktů spadají čtyři hlavní zastřešující značky (*umbrella brands*):⁴⁴

⁴⁴ L'Oréal Finance [online]. 2010 [cit. 2010-03-23]. Marques et divisions.

Dostupné z WWW: <<http://www.loreal-finance.com/v9/fr/marques/marque1.asp>>

- **L'Oréal Professionnel**, prémiová a přední značka pocházející z domovské Francie, nositel technologických objevů v oblasti barvení vlasů,
- **Kérastase**, exkluzivní prémiová značka, vlajková loď společnosti L'Oréal v oblasti péče o vlasy. Svou image staví na inovacích, individuální péči a originálním třífázovém způsobu aplikace,
- **Matrix**, cenově dostupná značka určená pro běžného spotřebitele se silnou pozicí ve Spojených státech,
- **Redken**, prémiová značka využívající image země původu a New Yorku.

Portfolio značek divize profesionálních produktů je posíleno značkou etnické vlasové kosmetiky **Mizani**, která je cílena na afroameričany žijící zejména v USA, dále pak ve Velké Británii, Francii, Nizozemí a Jihoafrické republice⁴⁵, luxusní značkou **Shu Uemura Art of Hair**, která je dostupná pouze v 16 zemích ve velmi omezeném množství kadeřnických salonů⁴⁶ a **Pureology**, řada vlasové biokosmetiky pro všechny druhy barvených vlasů. Strategií společnosti je uvádět Pureology v Evropě postupně a na starost ji dostávají manažeři značky Redken (např. Finsko, Německo, Nizozemí apod.).

Struktura výrobního portfolia divize profesionálních produktů je volena tak, aby vyhovovala potřebám kadeřnických salonů pokud možno po celém světě a pokryla všechny segmenty trhu. V Evropě je díky francouzskému původu dominantní značkou L'Oréal Professionnel a Kérastase (např. 20% nejlepších salonů ve Francii využívá produkty Kérastase). Kérastase je nositelem nejnovějších technologií v oblasti vlasové péče v Evropě. V oblasti barvení vlasů vždy jako první získá novou technologii značka L'Oréal Professionnel. Aby se pokročilý výzkum valorizoval i na trzích, kde L'Oréal Professionnel nedomnuje, nebo hraje malou roli, dochází k transferu technologií do další prémiové značky – Redken, který zaujímá vedoucí pozici na americkém trhu. Postupem času dochází k předávání technologií i do dalších značek, např. Matrix. O realizaci tohoto přístupu transferu technologií vypovídá následující obrázek výrobků L'Oréal Platinium a Redken Blonde Glam Lightening Cream. Obě výrobní značky používají stejný argumentář, téměř shodný obal a stejnou technologii.

⁴⁵ Mizani USA [online]. 2010 [cit. 2010-03-23].

Dostupné z WWW: <<http://www.mizani-usa.com/?m=17&rid=300>>

⁴⁶ Shu Uemura Art of Hair [online]. 2010 [cit. 2010-03-23].

Dostupné z WWW: <http://www.shuueamuraartofhair.com/_fr/_ww/home.aspx>

Obr. 9 Ilustrace transferu technologií v rámci společnosti



Pramen: <http://www.lorealprofessionnel.cz> a <http://www.redken.com>

L'Oréal Professionnel jako první uvedl tento zesvětľující systém s velkým úspěchem na evropském trhu. Následně došlo k uvedení i na trhu americkém pod značkou Redken. Díky tomu dochází k valorizaci výsledků nákladného výzkumu v oblasti zesvětľování vlasů i na americkém trhu.

Jednotlivé značky divize profesionálních produktů mají za cíl se vzájemně doplňovat a pokrýt tak všechny segmenty trhu. Funkce některých výrobků se však mírně překrývají a vzájemně si tak částečně konkurují. Tato tzv. vnitřní konkurence se může stát efektivním nástrojem, jak dosáhnout celkově silnějšího postavení vůči vnější konkurenci.⁴⁷ Rozsáhlá šířka portfolia a částečné překrývání značek navíc zvyšuje pravděpodobnost, že zákazníci, kteří často střídají značky (tzv. *brand-switchers*) zůstanou klienty společnosti i po změně značky.

Všechny značky spadající pod divizi profesionálních produktů jsou globální a nedochází tedy k žádným specifickým adaptacím názvů značek, a to ani k přepisu názvů značek a jednotlivých výrobků např. do azbuky. Mírným odklonem od cílení na globálního spotřebitele je existence značek určených pro spotřebitele s určitými kulturními nebo etnickými charakteristikami (Mizani a Shu Uemura Art of Hair). Každá ze značek divize profesionálních produktů staví svůj růst na vlastní jedinečné a pro spotřebitele srozumitelné identitě.

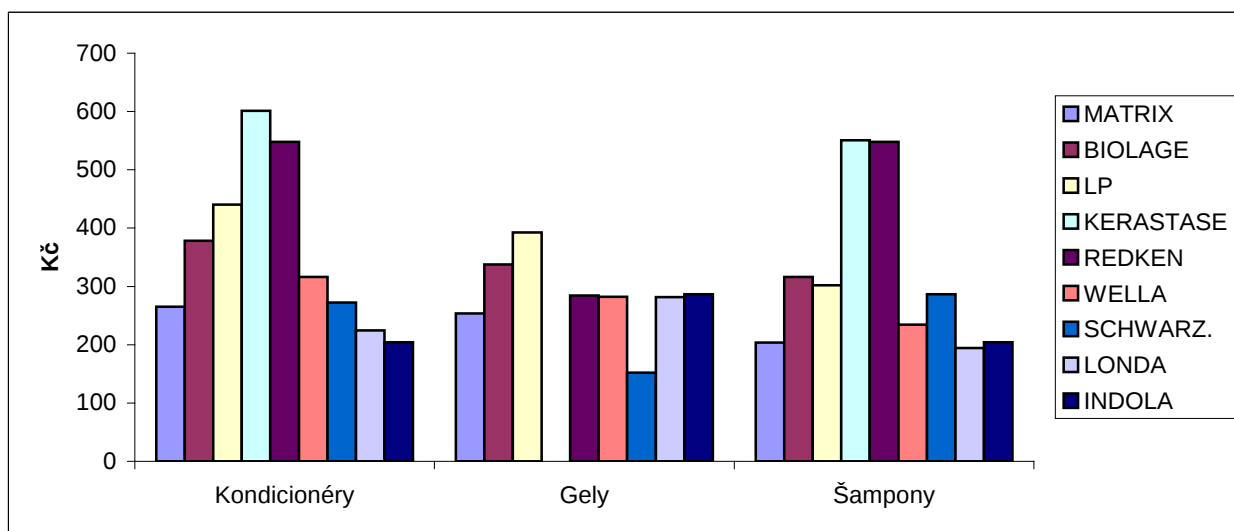
4.1.5 Konkurence a cenový positioning

Mezi nejvýznamnější konkurenty divize profesionálních produktů společnosti L'Oréal patří značky Wella, Schwarzkopf, Londa a Indola.

⁴⁷ HARISH R. Brand Architecture and its Application in Strategic Marketing: The Example of L'Oréal. The Icfai University Press, 2008.

Na základě cenového průzkumu v pražských kadeřnických salonech bylo stanoveno následující rozdělení cenového positioningu mezi značkami. Značky, spadající do portfolia společnosti L'Oréal, mají nejvyšší positioning a cenu. Jak je patrné, značka Kérastase je profilovaná jako exkluzivní značka pro nejnáročnější. Na druhém místě je prémiová značka Redken. Třetí místo je představováno značkou L'Oréal Professionnel. Čtvrté místo patří výrobní řadě Biolage, která sice patří do portfolia značky Matrix, ale má odlišný positioning než ostatní výrobky této značky. Páté místo zaujímá cenově dostupná značka Matrix.

Obr. 10 Cenové srovnání značek profesionální vlasové kosmetiky



Pramen: Interní materiál společnosti L'Oréal

4.2 Značka Matrix

Značku Matrix založil roku 1980 americký kadeřník Arnie Miller. Miller chtěl kadeřnickým salonům nabídnout srozumitelnou řadu výrobků vlasové kosmetiky, která by jim umožnila další rozvoj a zároveň nekladla meze v uplatnění vlastního talentu a kreativity. Využíval při tom vlastních zkušeností a znalostí kadeřníka. Během několika let se značka Matrix stala nejprodávanější značkou profesionální vlasové kosmetiky na trhu USA a později také v Kanadě. Značku v roce 1992 převzala farmaceutická společnost Bristol-Myers Squibb, od které ji v roce 2000 odkoupila společnost L'Oréal. Po akvizici značky firmou L'Oréal došlo k významným inovacím produktové řady a k rozsáhlejší internacionalizaci značky.

Obr. 11 Logo značky Matrix



Pramen: <http://www.matrixcraft.com/>

Vize značky zní: „Matrix umožňuje všem profesionálním kadeřníkům proměnit vášně pro krásu v osobní úspěch.“ Posláním značky Matrix je „být vedoucí a kultovní značkou profesionální vlasové kosmetiky se závazkem k partnerství, inovacím a podpůrné činnosti“.⁴⁸

Mezi základní principy značky Matrix patří jednoduchost a zábavnost, snadná srozumitelnost, spolehlivost, důvěra, a dostupnost výhradně v kadeřnických salonech.⁴⁹

Výrobky Matrix jsou určeny zejména pro menší a střední salony, které chtějí používat cenově dostupné profesionální produkty. Výhodou značky je zázemí silné firmy a vedoucí postavení v USA, které svědčí o kvalitě a důvěryhodnosti výrobků.

4.2.1 Výrobek

Počet výrobových řad zastřešující značky Matrix je poměrně vysoký. Řady výrobků jsou koncipovány tak, aby jejich aplikace byla jednoduchá a bezpečná a péče o vlasy přitom komplexní a výsledky pokud možno okamžité.

Výrobky Matrix zahrnují jak barvy na vlasy, tak přípravky pro vlasovou péči (šampony, kondicionéry) a styling. Nejznámějšími výrobky značky Matrix jsou např. profesionální barvy Socalor.beauty, přípravky pro zvětšení objemu vlasů Amplify, pro hladký vzhled vlasů Sleek.look, pro výživu kudrnatých vlasů Curl Life a přípravky pro muže Matrix Men. Poněkud stranou stojí přírodní vlasová kosmetika Biolage, která má odlišný positioning a řadí se mezi dražší výrobové řady. Výrobky Matrix sledují moderní trendy v oblasti kosmetiky jako rostoucí segment mužské kosmetiky a biokosmetiky.

Balení jsou provedena barevně a atraktivně ve shodě se zmíněným principem zábavnosti a profesionality. Balení výrobků Biolage má za cíl zdůraznit přírodní složení přípravků.

⁴⁸ Matrix [online]. 2010 [cit. 2010-03-25]. Dostupné z WWW: <http://www.matrixbeautiful.com/about_matrix/>

⁴⁹ Klub Matrix ČR [online]. 2010 [cit. 2010-03-25]. Dostupné z WWW: <<http://www.klub-matrix.cz/>>

Obr. 12 Obal vybraných výrobkových řad Matrix

				
Biolage	Amplify	Sleek.look	Socolor.beauty	Matrix Men

Pramen: <http://www.matrix.com/products/>

4.2.2 Cena

Nižší cena je jednou z charakteristik výrobků značky Matrix. Ostatní značky v rámci divize profesionálních produktů patří spíše mezi dražší prémiové značky. Výrobky značky Matrix jsou cenově dostupnější, aby bylo dosaženo co nejširší distribuce.

Jejich cena se do značné míry řídí cenou přímé konkurence (zejména Schwarzkopf, Wella, Londa). Jak naznačuje graf z předchozí subkapitoly, na trhu profesionální vlasové péče se výrobky Matrix nachází spíše na střední cenové úrovni. Z hlediska komunikované kvality a ceny jsou výše než výrobky Schwarzkopf nebo italské značky vlasové kosmetiky, ale níže než výrobky Wella a ostatní značky společnosti L'Oréal.

4.2.3 Distribuce

Způsob distribuce značky Matrix vychází k původního cíle, kterým je dostupnost výrobků pro kadeřnické salony všech velikostí a kupní síly. Výrobky značky Matrix jsou prodávány přes zavedené kadeřnické velkoobchody, které kadeřníci znají a do kterých chodí nakupovat.

Matrix nabízí svým distributorům obchodní model, který má za cíl zapojit distributora do prodeje a zvýšit jeho angažovanost. Role distributora spočívá nejen ve skladování, expedici a prodeji výrobků Matrix, ale i poskytování informací, organizaci vzdělávání a získávání nových klientů prostřednictvím sítě svých obchodních zástupců, kterým Matrix hradí 75-85% odměny.

Výrobky Matrix jsou určeny pouze pro kadeřníky, prodej přípravků konečným spotřebitelům je zakázán, a to i pod hrozbou přerušení spolupráce a finančních sankcí. Z tohoto důvodu neexistuje ani oficiální online prodej přípravků Matrix.

4.2.4 Komunikace

Komunikace je celosvětově založena na typické pozornost upoutávající červené barvě. Protože výrobky Matrix jsou dostupné pouze v kadeřnických salonech, komunikace probíhá především ve formě push strategie a je cílena na kadeřníky. Okrajově je cílena i na konečné spotřebitele, a to zejména prostřednictvím PR a reklamy.

Reklama probíhá formou inzerce v módních a bulvárních časopisech, které čtou profesionální kadeřníci, jako např. US Weekly nebo InStyle.

Public relations je budováno prostřednictvím časopisů jako Elle nebo Cosmopolitan, k čemuž výrazně napomáhá silné zázemí společnosti L'Oréal. Při komunikaci je zdůrazňována vedoucí pozice značky na trhu USA, důraz na životní prostředí a rozmanitost.

V oblasti podpory prodeje se Matrix orientuje na merchadising, tj. prezentaci zboží přímo ve velkoobchodě, a poskytování vzorků kadeřnickým salonům. Matrix také pořádá vzdělávací programy pro kadeřníky a eventy, jejichž účelem je prezentovat výrobky, předvádět střihy vlasů a nové účesy, pořádat soutěže a bavit klienty. Největší událostí tohoto typu je Matrix Global Academy v New Yorku, určená pro kadeřníky z celého světa.

Nezastupitelnou roli v komunikačním mixu značky Matrix hraje osobní prodej prostřednictvím obchodních zástupců, jejichž úkolem je prezentovat a vysvětlovat přednosti výrobků a získávat nové kadeřnické salony.

Internetová prezentace značky je orientována na profesionální kadeřníky. Stránky mají čistě prezentační a propagační funkci a neslouží k online prodeji. Jejich obsahem jsou rady pro kadeřníky ohledně aplikace přípravků na různé typy vlasů, barvení a stylingu a nabídka vzdělávacích kurzů a školení. Součástí internetové prezentace je i sada krátkých spotů Matrix C.R.A.F.T TV. Značka Matrix je přítomna na sociálních sítích jako Facebook, Twitter, Youtube a Flickr.

4.3 Značka Redken

Redken patří mezi prémiové a relativně drahé značky divize profesionálních produktů společnosti L'Oréal.

Značka byla založena roku 1960 modelkou Paulou Kent a jejím kadeřníkem Jheri Reddingem. Název značky pochází z počátečních písmen obou jmen (REDding a KENt). Značka se snažila od počátku stavět image na vědeckému přístupu ke kráse a používala slogan *Beauty through science* (vědou ke kráse). Postupně získala silnou pozici na trhu USA a později i dalších zemí. V roce 1993 byla převzata společností L'Oréal, která tak rozšířila portfolio divize profesionálních produktů a rozšířila svou působnost na strategickém americkém trhu.

Sídlo značky se po zemětřesení roku 1994 přesunulo z Los Angeles do svého původního umístění na Pátou avenue v New Yorku a někdy bývá prezentováno i jako součást názvu značky (Redken 5th Avenue NYC).

Obr. 13 Vývoj loga značky Redken



Pramen: Interní materiál společnosti L'Oréal

Základními hodnotami značky Redken jsou móda, inspirovaná stylem ulic New Yorku, věda a inspirace, získaná výměnou informací a zkušeností. Posláním (misí) značky je pomoci kadeřníkům lépe se vzdělávat, lépe si vydělávat a lépe žít (*learn better, earn better and live better*).⁵⁰ Z toho plyne, že klíčovou úlohu již od počátku hraje důraz na vzdělávání kadeřníků ve všech myslitelných oblastech – od barvení až po prodejní dovednosti.

4.3.1 Výrobek

Redken nabízí komplexní portfolio výrobků vlasové kosmetiky. V oblasti barvení vlasů se jedná o permanentní barvu Color Fusion, krémovou barvu s moderním efektem a Shades EQ, vyživující barevný lesk (nejprodávanější v USA). Mezi odbarvovací přípravky patří např. Up to 7 a Lift 5/15. Vlasová péče pokrývá potřeby všech typů vlasů. Výrobky jsou „předepisovány“ kadeřníkem na základě diagnózy vlasů. Např. řada All Soft je určena suchým/křehkým vlasům, Color Extend je určena barveným vlasům, Extreme pak vlasům poničeným v důsledku nadměrného zesvětlování, ondulace či mechanického poškození

⁵⁰ Redkensalon.com [online]. 2010 [cit. 2010-03-30]. Redken's Brand Story.

Dostupné z WWW: <<http://www.redkensalon.com/difference/professional-edge/redkens-brand-story/>>

v důsledku kartáčování. Intenzivní pečující kúra Redken Chemistry je specifikem a konkurenční výhodou této značky. Redken reaguje na rostoucí segment mužské kosmetiky a nabízí profesionální vlasovou kosmetiku pro muže Redken For Men. Mezi stylingové produkty patří např. Rewind 06, Quick Dry 18, Guts 10 a Rough Paste 12 (celosvětově nejprodávanější produkt Redken).

Obr. 14 Výrobní řady Redken: vlasová péče, styling a Redken for Men



Pramen: <http://www.redken.com/>

Produkty Redken jsou postaveny na třech základních principech: kyselé pH, proteiny a voda a „předepisování“ na základě doporučení kadeřníků – profesionálů. Jedná se o výrobky s high-teh positioningem.

Výrobky vlasové péče jsou distribuovány v jednobarevných obalech s typickým tvarem, který je stejný pro všechny výrobní řady vlasové péče. Barevné odlišení má umožnit snazší rozlišení a pochopení výrobních řad.

Design obalu stylingových přípravků (laky na vlasy, gely atd.) je stříbrný. Stříbrná barva má za cíl dodat výrobkům industriální nádech, velká čísla na obalu mají odrážet energii a rytmus New Yorku a zároveň oznamují, jak vysoký stupeň fixace účesu každý produkt poskytuje.

Obaly řady Redken For Men mají odlišný tvar balení a jsou laděny do tmavě šedé barvy, přičemž jednotlivé výrobky jsou odlišeny zejména barevným nadpisem. Obal tedy primárně upozorňuje na to, že se jedná o vlasovou kosmetiku pro muže, a teprve potom dochází k detailnějšímu rozlišení.

4.3.2 Cena

Redken má positioning kvalitní prémiové značky. Z tohoto důvodu jsou ceny výrobků poměrně vysoké. Stejně jako u všech značek patří mezi cenově nejdostupnější výrobky základní péče o vlasy (šampony, kondicionéry). Technologicky pokročilejší výrobky mají vyšší cenu.

Cenová politika není zcela standardizována. V České republice došlo k realizaci cenové strategie sbírání smetany, která však s rozvojem internetu a s tím související roustoucí informovaností spotřebitelů není dlouhodobě uplatnitelná. Z tohoto důvodu se Redken - zejména v rámci Evropské unie - potýká s problémem paralelních dovozů. Například cena některých výrobků v Německu, Rakousku a zejména pak v USA, je nižší než v České republice, což má za následek tzv. šedé dovozy těchto výrobků do ČR.

4.3.3 Distribuce

Výrobky značky Redken jsou určeny výhradně kadeřnickým salonům. Celosvětově probíhá distribuce stejně jako u značky L'Oréal Professionnel a Kérastase prostřednictvím obchodních zástupců. V některých zemích, jako je např. Česká republika, však k využívání obchodních zástupců nedochází. Důvodem je skutečnost, že L'Oréal převzal Redken v ČR od lokálního distributora, který fungoval na jiném principu. Neexistuje ani oficiální online prodej. Výrobky si zákazníci objednávají prostřednictvím bezplatné telefonní linky tehdy, když je potřebují, nedochází tudíž k přímé push strategii.

Distribuce značky Redken je prezentována jako spíše selektivní. Kromě kadeřnictví používajících více druhů vlasové kosmetiky, existují i speciální kadeřnictví, které využívají pouze vlasovou kosmetiku Redken a nesou název „5th Avenue“. Počet těchto kadeřnictví není vysoký a je podmíněn vysokou odborností a kvalitou kadeřníků.

Speciálním druhem kadeřnických salonů jsou tzv. Redken Lofty, které spolupracují se značkou Redken na nejvyšší možné úrovni. Loft Salon je moderní koncept kadeřnického salonu plně integrující klíčové hodnoty značky Redken. Hlavní částí Loftu je Redken Lab, která slouží k poradenství, výběru vhodných služeb, ukázce produktů a přípravě barev. Redken Lofty vznikají po celém světě.

Obr. 15 Bomton Loft v Praze



Pramen: <http://www.bomton.cz/>

4.3.4 Komunikace

Redken se snaží celosvětově budovat image vyjímečné a inovativní městské značky udávající módní trendy a spojující špičkovou módu a business. Charakteristická barva je černá ve spojení s bílou barvou a různými odstíny šedi.

Komunikační kampaň má globální charakter. Ve vztahu ke kadeřnickým salonům je založena na anglickém sloganu *Get inspired. Be part of it.* Překlad tohoto sloganu do jednotlivých národních jazyků by byl spíše na škodu, a proto k němu většinou nedochází. Ve vztahu ke koncovým zákazníkům je sloganem *Get inspired. See your stylist.* Tento slogan se do národních jazyků překládá, např. v češtině zní: „Inspirujte se. Navštivte svého kadeřníka“. Značka staví svou image na americkém původu a příslušnost k divizi profesionálních produktů L'Oréal není zmiňována.

Silnou stránkou značky na americkém trhu je propagace formou reklamy v módních časopisech a úzká spolupráce s nimi při tvorbě účesových kolekcí apod. Redken je také aktivně přítomen na New York Fashion Week. Komunikace je cílena zejména na kadeřníky, ale jejím účelem je také udržení povědomí o značce (*brand awareness*).

PR značky Redken je budováno prostřednictvím sponzoringu některých módních událostí a spolupráce s předními návrháři světa na módních přehlídkách a představeních nových kolekcí.

Mezi formu podpory prodeje je možné zařadit propracovaný merchandising. Redken nabízí moderní prezentační prostředky na místě prodeje, zejména speciální stojany, bannery a osvětlení. Velká pozornost je věnovaná rozvoji prodejních dovedností kadeřníků, Redken

nabízí řadu specializovaných seminářů a nechybí ani online možnosti vzdělávání. Poskytuje kadeřníkům poradenství, jak rozmístit prezentační materiály a výrobky v kadeřnickém salonu tak, aby co nejvíce upoutali a maximalizovali své zisky. Mezi další propagační materiály patří vizitky, pohlednice, plakáty, grafické šablony pro dárkové poukázky, věrnostní karty a e-maily.⁵¹

Globální internetové stránky značky Redken jsou velmi kvalitní a obsahují užitečné informace jak pro konečné spotřebitele, tak pro kadeřníky a stylisty. Díky spolupráci s největšími světovými vyhledávači dosahují vynikajících výsledků z hlediska viditelnosti.

4.4 Značka L'Oréal Professionnel

L'Oréal Professionnel je vedle L'Oréal Paris jedna ze dvou globálních značek společnosti L'Oréal, která ve svém názvu obsahuje název firmy. Jedná se o prémiovou značku divize profesionálních produktů společnosti L'Oréal. Na rozdíl od značky Redken využívá image mateřské firmy L'Oréal, jejíž název je obsažen v logu značky, a domovské Francie. Jedná se o strategickou a dominantní značku divize, určenou pro velké kadeřnické salony, která je nositelem technologického pokroku.

L'Oréal Professionnel staví svou image na Paříži a všem, co symbolizuje – haute couture, zrod módních trendů, francouzská elegance a styl, přehlídková mola. Značka je založena na neustálých inovacích a spolupráci mezi vědci z laboratoří L'Oréal, kteří disponují odbornými technickými znalostmi, a kadeřníky, kteří ovládají umění, kreativitu a techniku úpravy vlasů. Značka L'Oréal Professionnel je spojením technologie a módy.

Mezi základní principy značky L'Oréal Professionnel patří „kreativita, inovace a partnerství“.⁵²

Obr. 16 Logo značky L'Oréal Professionnel



Pramen: <http://www.lorealprofessionnel.cz/>

⁵¹ Redken Print Center [online]. 2010 [cit. 2010-03-26]. Merchandising. Dostupné z WWW: <<http://www.redkenprintcenter.com/merchandising.asp>>

⁵² L'Oréal ČR [online]. 2010 [cit. 2010-03-28]. Dostupné z WWW: <http://www.loreal.cz/_cs/_cz/index.aspx>

4.4.1 Výrobek

Pod značkou L'Oréal Professionnel jsou prodávány všechny typy výrobků vlasové kosmetiky a spektrum výrobků je velmi široké. L'Oréal Professionnel se tak šíří výrobkových řad snaží kompletně pokrýt celý cílový segment. Výrobky L'Oréal Professionnel jsou výsledkem inovační politiky společnosti a spolupráce s předními světovými kadeřníky. Nachází se na technologické špičce a jako první jsou do nich zaváděny nové výsledky výzkumu, např. zmíněný projekt Inoa.

Mezi nejznámější výrobky pro barvení vlasů patří Majirel, Richesse, Luocolor a Color Supreme. Do oblasti stylingu patří řada techn.art. Mezi přípravky vlasové péče patří např. Série expert, X-Tenso pro dlouhodobé uhlazení vlasů nebo Dulcia pro dlouhodobý tvar a objem.

Obr. 17 Obal vybraných výrobkových řad L'Oréal Professionnel

				
Majirel	techn.art	Série Expert	X-Tenso	Dulcia

Pramen: <http://www.lorealprofessionnel.cz>

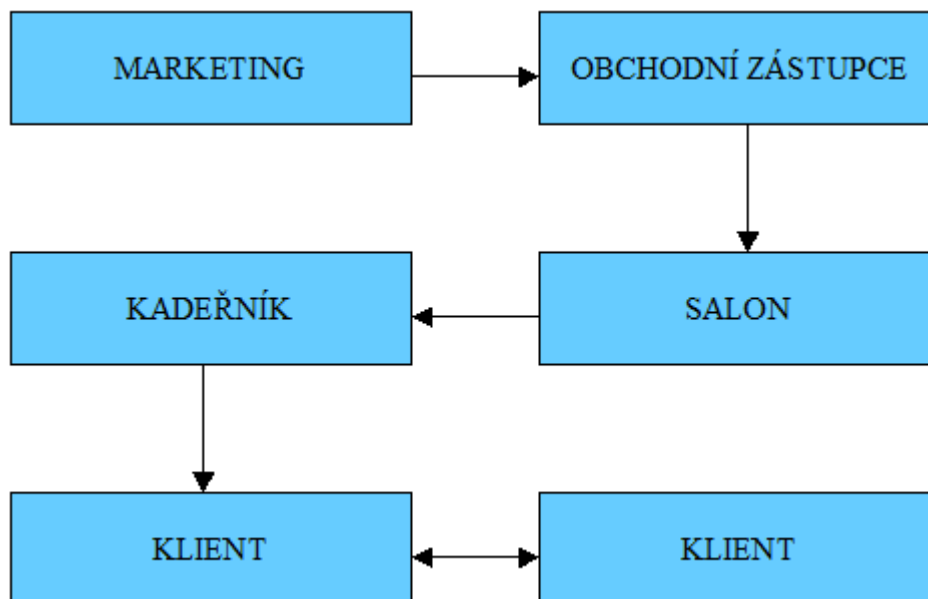
4.4.2 Cena

L'Oréal Professionnel má positioning prémiové značky a cenovou úrovní se nachází nad průměrem trhu, jak je zobrazeno v cenovém srovnání na obr. 10. V porovnání se značkami Kérastase a Redken se jedná o značku cenově dostupnou. Stejně jako Redken se L'Oréal Professionnel setkává s problémem paralelních dovozů z důvodu cenové diferenciaci na jednotlivých trzích.

4.4.3 Distribuce

Na rozdíl od značky Matrix nevyužívá L'Oréal Professionnel k distribuci systém distributorů. Schéma distribuce je znázorněno na následujícím obrázku.

Obr. 18 Schéma distribuce prostřednictvím obchodních zástupců



Pramen: Interní materiál společnosti L'Oréal

Klíčovou roli mezi všemi články hraje funkce obchodního zástupce. Jedná se o subjekt, který je prostředníkem mezi salonem a marketingovým oddělením značky. Obchodní zástupce je potřeba důkladně proškolit a motivovat, aby mohli ve stejném duchu působit na majitele salonů. Informační tok dále pokračuje k jednotlivým kadeřníkům, kteří komunikují s koncovými spotřebiteli. Spotřebitelé si pak informace předávají mezi sebou prostřednictvím již zmíněného slova-z-úst.

Stejně jako ostatní značky, i L'Oréal Professionnel se zaměřuje na salony, které prodávají pouze výrobky L'Oréal Professionnel. V případě značky Redken nesly označení „5th Avenue“, v případě L'Oréal Professionnel nesou název „Expert“.

4.4.4 Komunikace

L'Oréal Professionnel se snaží dlouhodobě budovat své PR a vyskytovat se blízko módních center. Dvakrát ročně uvádí módní kolekci účesů a barev *Color Collections*, která prezentuje kombinaci světových módních trendů a technologických znalostí. L'Oréal Professionnel dále organizuje veřejnou soutěž největších kadeřnických talentů *L'Oréal Color Trophy*. Nové trendy L'Oréal Professionnel jsou prezentovány v módní show *French Inspiration Show*. Živý přenos ze soutěže byl vysílán na internetu.

Internet se stává čím dál významnějším způsobem komunikace značky s kadeřníky i koncovými spotřebiteli. L'Oréal Professionnel má přehledné internetové stránky, které mají jednotný celosvětový design, a soustředí se především na budování image. Z tohoto důvodu neobsahují příliš mnoho detailních informací.

Všechny značky se rovněž snaží využít fenoménu sociálních sítí, jako jsou Facebook, Twitter nebo Youtube. Nejsilnější značkou v tomto ohledu je Redken, což je dáno socio-kulturními důvody, které vyplývají z jeho amerického původu. Na internetu tak najdeme stovky blogů a videospotů od příznivců této značky.

Udržování povědomí o značce probíhá i prostřednictvím tisku. Články o L'Oréal Professionnel se objevují v časopisech jako Elle, Vogue, Harpers Bazaar, Dolce Vita, More atd.⁵³

4.5 Značka Kérastase

Značka Kérastase byla založena roku 1964 generálním ředitelem společnosti L'Oréal, Françoisem Dallem. Název značky vznikl spojením názvu proteinu keratinu (*Kératine*) a extáze (*Extase*). Kérastase byla od počátku prezentována jako vysoce technologicky vyspělá značka, která přináší vlasům dokonalost a vznešenost.

Základními hodnotami značky jsou špičková technologická vyspělost přípravků, odbornost kadeřníků a individuální péče o zákazníka. V přípravcích Kérastase se promítají nejnovější výsledky výzkumu laboratoří L'Oréal v oblasti vlasové péče. Odbornost kadeřníků, kteří pracují s výrobky Kérastase, je zaručena náročnými kritérii výběru. Vlasová péče Kérastase je založena na individuálním přístupu ke každému zákazníkovi.

Výrobky značky Kérastase mají vynikající pověst a patří do kategorie luxusních produktů.

Obr. 19 Logo značky Kérastase



Pramen: <http://www.kerastase.com/>

⁵³ L'Oréal Professionnel USA [online]. 2010 [cit. 2010-03-29]. PR & Events. Dostupné z WWW:

<http://us.lorealprofessionnel.com/_en/_us/pr_event/press/index.aspx?tc=Navigation^Nav_PR_Events^Nav_in_the_press&UsrMd=0>

4.5.1 Výrobek

Základem výrobkové politiky značky Kérastase je skutečnost, že nedochází k prodávání samotných výrobků vlasové péče, ale zejména obřadů spojených s jejich aplikací. Aplikace se skládá z diagnózy, určení nejvhodnější péče a vlastního ošetření vlasů prostřednictvím vlasových masáží. Jedná se o významný odlišující prvek a silnou stránku výrobků Kérastase.

Pod značkou Kérastase jsou uváděny pouze výrobky vlasové péče. Po celém světě je udržováno partnerství s L'Oréal Professionel, který v salonech Kerastase zajišťuje barvení vlasů a další služby.

Značka Kérastase zahrnuje osm základních výrobkových řad. Jedná se o Nutritive pro suché a citlivé vlasy, Reflection pro ochranu a dlouhotrvající lesk, Specifique pro zvláštní problémy vlasové pokožky a vlasů, Soleil pro vlasy vystavené slunečnímu záření, Noctogenist pro unavené vlasy, Nutrients pro doplňkovou výživu vlasů, Résistance pro oslabené nebo poškozené vlasy a Biotic pro přírodní ochranu vlasů.

Obr. 20 Sada výrobků řady Résistance



Pramen: Interní materiály společnosti L'Oréal

4.5.2 Cena

Značka Kérastase má luxusní positioning a cena výrobků je velmi vysoká. Jedná se o nejdražší značku divize profesionálních produktů a o jednu z nejdražších značek vůbec (např. na českém trhu je pouze jedna dražší značka vlasové péče, Alterna). Cílový segment jsou spotřebitelky s vysokou kupní silou. Vysoká cena je v současné době jednou z možných slabých stránek značky a levnější konkurenční značky představují potenciální hrozbu.

4.5.3 Distribuce

Distribuce produktů značky Kérastase je vysoce selektivní. Specifikem distribuce Kérastase je skutečnost, že výrobky této značky je možné distribuovat pouze v těch kadeřnických salonech, které využívají značku L'Oréal Professionnel pro barvení vlasů (tj. v salonech „Expert“). Pro distribuci je zásadní vzdělání a proškolení kadeřníků, kteří předepisují vlasovou péči zákazníkům zcela individuálně. Pro výběr kadeřníků jsou nastavena přísná kritéria, neboť nedostatečně kvalitní kadeřník by mohl pověst značky velmi poškodit. Stejně jako v případě ostatních značek, i Kérastase využívá obchodních zástupců ke komunikaci s managementem kadeřnických salonů.

Nejvyšší úrovní spolupráce s kadeřnickými salony jsou tzv. salony „Kérastase Institute“. Tyto luxusní kadeřnické salony jsou vlajkovou lodí značky a ztělesněním positioningu Kérastase.

Obr. 21 Kérastase Institute v Miláně, Itálie



Pramen: Interní materiál společnosti L'Oréal

4.5.4 Komunikace

Výrobky Kérastase mají mezi spotřebiteli velmi dobrou pověst, což je jedna ze silných stránek značky. Stejně jako v případě ostatních značek, i zde hraje zásadní roli slovo-z-úst. Proto se Kérastase zaměřuje i na merchandising a oslovuje koncové zákazníky v místě prodeje prostřednictvím plakátů, letáků a brožur, speciálních stojanů a dekorací zdí. Propagační materiály vytváří image špičkové technologické úrovně značky a využívají symbolů jako např. molekuly.

Zajímavostí jsou zvláštní standardizované formuláře pro kadeřníky, na kterých je stanovována individuální diagnóza jejich zákazníků. Ve vztahu ke kadeřníkům je využíváno různých forem podpory prodeje, jako sbírání bodů s možností výběru výhry a dárkové předměty, např. župany.

Články o Kérastase se objevují v módních časopisech jako Marie Claire, Bazaar, Elle nebo InStyle. Kérastase ve své komunikaci využívá opinion leaderů - celebrit a známých kadeřníků.

Internetové stránky Kérastase jsou zaměřeny jak na kadeřníky, tak koncové spotřebitele. Jsou vizuálně jednotné a přeloženy do mnoha jazyků včetně češtiny. Oficiální jazykové verze se však mezi sebou množstvím informací značně liší, např. stránky zaměřené na trh USA jsou obsahově velmi propracované, ale česká verze obsahuje pouze základní kontaktní informace. V oblasti internetové komunikaci dochází také k využívání několika blogů a sociálních sítí jako Facebook.

Závěr

S rostoucím stupněm internacionalizace a globalizace světového hospodářství dochází k odstraňování překážek mezinárodního obchodu, růstu konkurenčního prostředí a významu internacionálního marketingu jako nedílné součásti celopodnikové strategie. Internacionální marketing se stává koordinačním článkem celého podniku a prostředkem pro hledání konkurenční výhody.

Firmy, které realizují koncepci globálního marketingu, dosahují oproti lokálním společnostem významné konkurenční výhody. Hlavními důvody jsou zkušenosti a know-how nabyté při působení na mezinárodních trzích, úspory z rozsahu při velkovýrobě, diverzifikace rizik díky působení v mnoha světových oblastech a jednotná marketingová strategie, která umožňuje dosahovat významných úspor. Výzkumy ukazují, že globální značky dosahují větších úspěchů než tuzemské značky a že dochází ke sbližování spotřebních zvyklostí a potřeb spotřebitelů.

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat internacionální marketing společnosti L'Oréal a její divize profesionálních produktů.

Společnost L'Oréal za sto let své existence prošla vývojem z francouzské lokální společnosti v globální společnost, která se svým strategickým portfoliem značek zaujímá 15% světového trhu kosmetiky. Hodnota značky L'Oréal byla společností Interbrand v roce 2009 vyčíslena na 7,748 mld. USD a stala se 44. nejhodnotnější globální značkou.

Společnost L'Oréal se od svých hlavních konkurentů, kterými jsou zejména Procter&Gamble, Unilever a Henkel, v mnoha ohledech odlišuje. Soustředí se výlučně na kosmetický trh, díky vlastnictví výrobních kapacit realizuje 95% své produkce ve vlastních továrnách rozmístěných po celém světě a relativně nejvíce investuje do vědy a výzkumu.

L'Oréal se stal globálně úspěšnou firmou díky promyšlené strategii založené na využití několika zásadních faktorů. Prvním jsou zmíněné investice do vědy a výzkumu. Společnost L'Oréal investuje do této oblasti až 4% ze svého obratu a díky systému mezinárodních patentů si udržuje vůdčí technologické postavení mezi svými konkurenty. Druhým faktorem je dokonalé využívání módních a společenských trendů. Společnosti L'Oréal se vždy dařilo včas vstoupit do zcela nových segmentů trhu kosmetiky a získat tím významnou konkurenční výhodu. Příkladem je uvedení opalovacích krémů přesně v roce, kdy měli Francouzi poprvé možnost využít placené dovolené, nebo vývoj odbarovacích přípravků v době, kdy se staly módním hitem světle barevné odstíny vlasů. V moderní době je příkladem využívání společenských témat jako boj proti AIDS a rakovině, rozmanitost a ochrana životního

prostředí či podpora vědeckého potenciálu žen. Třetím faktorem úspěchu firmy je propracovaný systém komerční komunikace a využívání netradičních forem reklamy. Dalším faktorem globálního růstu firmy je promyšlená politika strategických akvizic úspěšných značek, která umožňuje ovládnutí trhů, na které by bylo jinak velmi složité proniknout.

Nutnost navazovat dlouhodobé partnerství s kadeřnickými salony provázela společnost L'Oréal od jejího vzniku až do současnosti. Na úspěchu kadeřníků záležel úspěch celé firmy. Tento fakt byl jeden z faktorů, které vedly ke vzniku organizačního členění společnosti podle typu distribuce. Společnost L'Oréal se dělí na divizi masového prodeje, divizi profesionálních produktů, divizi luxusní kosmetiky a divizi aktivní kosmetiky.

Divize profesionálních produktů, někdy též nazývaná divize kadeřnických výrobků nebo kadeřnická divize, se od ostatních divizí odlišuje v tom, že nepracuje přímo se spotřebiteli, ale její výrobky jsou odebírány kadeřníky, kteří je potom doporučují svým zákazníkům. Nejedná se o klasický model business-to-consumer (B2C), ani o model business-to-business (B2B), ale spíše model typu business-to-business-to-consumer (B2B2C). Podíl divize profesionálních produktů na celkovém obratu společnosti je přibližně 14,5%. Jejím portfolio globálních značek dominuje značka L'Oréal Professionnel, která je původní historickou značkou vlasové kosmetiky využívající image francouzského původu. Dalšími významnými značkami jsou cenově dostupná americká značka Matrix, hi-tech americká prémiová značka Redken a inovativní značka založená na individuálním přístupu a třífázovém způsobu aplikace, Kérastase. Doplnění portfolio značek tvoří etnická vlasová kosmetika Mizani, ekologická značka vlasové kosmetiky Puerology a luxusní značka s exkluzivní distribucí Shu Uemura Art of Hair. Jednotlivé značky divize profesionálních produktů mají za cíl se vzájemně doplňovat a pokrýt tak všechny segmenty trhu. Funkce některých výrobků se však mírně překrývají a vzájemně si tak částečně konkurují.

Z hlediska ceny patří značky divize profesionálních produktů společnosti L'Oréal do střední až vyšší cenové úrovně. Nejvyšší positioning zaujímá Kérastase, následovaná značkou Redken. Nad průměrem trhu se nachází i L'Oréal Professionnel, ve srovnání s Kérastase a Redken se však jedná o značku cenově dostupnější. Značka Matrix patří mezi cenově dostupné značky. Cenová politika není zcela standardizována a vede ke vzniku nelegálního online prodeje výrobků a k paralelním dovozům výrobků.

Pro divizi profesionálních produktů je nejvýznamnějším odbytištěm evropský trh, na kterém je díky francouzskému původu dominantní značkou L'Oréal Professionnel a Kérastase. Kérastase je nositelem nejnovějších technologií v oblasti vlasové péče v Evropě. V oblasti barvení vlasů vždy jako první získá novou technologii značka L'Oréal Professionnel. Aby se

výzkum valorizoval i na trzích, kde L'Oréal Professionnel nedominoje, dochází k transferu technologií do další prémiové značky Redken, který zaujímá vedoucí pozici na americkém trhu. Postupem času dochází k předávání technologií i do dalších značek, např. Matrix. Všechny značky spadající pod divizi profesionálních produktů jsou globální a nedochází tedy k žádným specifickým adaptacím názvů značek, a to ani k přepisu názvů značek a jednotlivých výrobků např. do azbuky.

Společnost L'Oréal patří mezi nejúspěšnější globální firmy a její marketingová strategie je velmi propracovaná, není tedy snadné pro divizi profesionálních produktů formulovat nějaká specifická doporučení.

Z hlediska výrobkové politiky může představovat slabou stránku možná kanibalizace těch výrobků, jejichž funkce se překrývají nebo jsou identické, např. výrobky L'Oréal Platinium a Redken Blond Glam.

Mezi možné slabé stránky divize profesionálních produktů patří i vyšší cena výrobků v porovnání s konkurencí. Mezi cenově dostupnější značky patří pouze značka Matrix, která čelí nejintenzivnější konkurenci v segmentu malých kadeřnických salonů s nižší kupní silou. Problémem je také nejednotná cenová politika, která vede - zejména v rámci Evropské unie - ke vzniku paralelních dovozů, a není dlouhodobě udržitelná. Divize profesionálních produktů čelí problému nelegálního prodeje výrobků mimo oficiální distribuční cesty.

Image některých značek, jako např. Kératase, se silně odvíjí od kvality kadeřníků, jejichž špatný výkon by mohl ohrozit pověst značky. Selektivní distribuce značek Kérastase a Redken a nároky na kvalitu kadeřníků mají za následek poměrně nízký počet odebírajících kadeřnických salonů, což limituje celkovou výši tržeb.

Prostor pro zlepšení je i v internetové komunikaci na těch trzích, které nejsou z hlediska společnosti strategické (např. značka Redken dosud nemá oficiální prezentaci v češtině). Nevýhodou globální komunikační strategie, kterou realizuje společnost L'Oréal, je fakt, že nedochází k překladům názvu značek nebo technologií do národních jazyků. Např. zkratka nové technologie barvení Oil Delivery System (ODS) mohla na českém trhu působit nevhodně a stala se tak předmětem sporu mezi českou pobočkou a centrálou společnosti.

Seznam literatury

BOUČKOVÁ, J. Marketing. Praha : C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.

MACHKOVÁ, H. Mezinárodní marketing: 3. aktualizované a přepracované vydání. Praha : Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2986-2.

MUHLBACHER, H. International Marketing: A global perspective. London : Thomson, 2006. ISBN 1844801322.

PRIME, N. Marketing International, Développement des marchés et management multiculturel. Paris : Vuibert, 2003. ISBN 2-7117-7575-5.

MAYRHOFER, U. Marketing International. Paris : Economica, 2004. ISBN 2-7178-4833-9.

KOTLER, P. Marketing. 6. vydání. Praha : Grada, 2006. ISBN 80-247-0513-3.

KEEGAN, W. Global Marketing Management: A European Perspective. New Jersey : Prentice Hall, 1999. ISBN 0-13-175434-8.

GAUL, W., LUTZ U. Pricing in international marketing and Western European economic integration. Management International Review, 1994.

HARISH R. Brand Architecture and its Application in Strategic Marketing: The Example of L'Oréal. The Icfai University Press, 2008.

Seznam obrázků

Obr. 1 Tři základní dimenze výrobku	11
Obr. 2 Hierarchická struktura značek.....	14
Obr. 3 Faktory ovlivňující cenovou standardizaci/diferenciaci	15
Obr. 4 Divize společnosti L'Oréal a jejich podíl na celkovém prodeji.....	30
Obr. 5 Strategické portfolio globálních značek společnosti L'Oréal	41
Obr. 6 Schéma růstu kadeřnického salonu	48
Obr. 7 Schéma komunikačního procesu s koncovými zákazníky	50
Obr. 8 Grafické propagační materiály jednotlivých značek.....	51
Obr. 9 Ilustrace transferu technologií v rámci společnosti.....	53
Obr. 10 Cenové srovnání značek profesionální vlasové kosmetiky.....	54
Obr. 11 Logo značky Matrix	55
Obr. 12 Obal vybraných výrobních řad Matrix	56
Obr. 13 Vývoj loga značky Redken	58
Obr. 14 Výrobní řady Redken: vlasová péče, styling a Redken for Men.....	59
Obr. 15 Bomton Loft v Praze	61
Obr. 16 Logo značky L'Oréal Professionnel	62
Obr. 17 Obal vybraných výrobních řad L'Oréal Professionnel	63
Obr. 18 Schéma distribuce prostřednictvím obchodních zástupců	64
Obr. 19 Logo značky Kérastase	65
Obr. 20 Sada výrobků řady Résistance	66
Obr. 21 Kérastase Institute v Miláně, Itálie	67