

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**Konkurenční strategie vybraných produktů společnosti
Schwan Cosmetics Czech Republic s.r.o.**

Bc. Miroslava Nová

© 2022 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Miroslava Nová

Ekonomika a management
Provoz a ekonomika

Název práce

Konkurenční strategie vybraných produktů společnosti Schwan Cosmetics Czech Republic s.r.o.

Název anglicky

Competitive Strategy of selected products of the company Schwan Cosmetics Czech Republic s.r.o.

Cíle práce

Cílem práce je posoudit způsob tvorby konkurenční strategie u vybraného produktu ve společnosti Schwan Cosmetics Czech Republic s.r.o. a na základě získaných poznatků navrhnout opatření, která povedou ke zlepšení konkurenční pozice.

Metodika

Teoretická část: rešeršní zpracování současného stavu poznání řešené problematiky, srovnání různých stanovisek a přístupů, polemika, zhodnocení.

Praktická část: situační analýza, zhodnocení současného stavu konkurenceschopnosti vybraného produktu a návrh konkurenční strategie.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

konkurenční strategie, Porterův model, Schwan Cosmetics Czech Republic s.r.o.

Doporučené zdroje informací

- ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti. 1. vyd. Praha: Radix, 2002. 272 s. ISBN 80-86031-35-7.
- DVOŘÁČEK, Jiří; SLUNČÍK, Peter. Podnik a jeho okolí – Jak přežít v konkurenčním prostředí. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- MAGRETTA, Joan. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategiích. Praha: Management Press, 2012. Knižovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2
- MARINIČ, Pavel. Plánování a tvorba hodnoty firmy. 1.vyd. Praha: Grada, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
- MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- PORTER, Michael E. Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon). Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 4. 3. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 8. 3. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 31. 03. 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Konkurenční strategie vybraných produktů společnosti Schwan Cosmetics Czech Republic s.r.o." jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.03.2022



Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala prof. Ing. Ivaně Tiché, Ph.D. za její odborné vedení, ochotu a čas, které mi věnovala během tvorby této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat vedení společnosti Schwan Cosmetics Czech Republic s.r.o. za možnost realizovat vlastní výzkum a za poskytnuté materiály. Jmenovitě bych pak ráda poděkovala především finančnímu manažerovi Ing. Janu Mihalovi, který mi byl velmi nápomocný během zpracování dílčích analýz.

Konkurenční strategie vybraných produktů společnosti Schwan Cosmetics Czech Republic s.r.o.

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřená na problematiku tvorby konkurenční strategie výrobního portfolia společnosti Schwan Cosmetics Czech Republic s.r.o., která je v současné době světovým lídrem v odvětví výroby kosmetických dekorativních tužek. V teoretické části práce byl nejdříve představen proces tvorby konkurenční strategie a následně byly popsány odborné přístupy ke konkurenční strategii dle autorů Portera, Kotlera, Bowmana, Ansoffa a Mintzberga. V praktické části pak byly tyto teoretické poznatky převedeny do praxe za účelem zlepšení budoucí konkurenční pozice výrobního portfolia zvolené společnosti. Pro dosažení tohoto cíle byla použita situační analýza, konkrétně analýza portfolia z pohledu vývoje tržeb pro posouzení aktuálního konkurenčního postavení strategicky významných produktových řad společnosti, STEP analýza za účelem zhodnocení současného a budoucího vlivu faktorů makroprostředí a také Porterův model sil, jehož prostřednictvím bylo analyzováno mezoprostředí podniku. Na základě situační analýzy byla pak vytvořena SWOT analýza, s jejíž pomocí byly především identifikovány příležitosti, které bude moci společnost v budoucnu zohlednit ve své konkurenční strategii a přeměnit je tak na konkurenční výhodu.

Klíčová slova: konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, konkurenční strategie, generické strategie, STEP analýza, Porterův model pěti sil, analýza portfolia, SWOT analýza

Competitive Strategy of Selected Products of the Company Schwan Cosmetics Czech Republic

Abstract

The diploma thesis is focused on creating and implementing competitive strategy of selected business activity. Within this thesis, product portfolio of enterprise Schwan Cosmetics Czech Republic s.r.o., which is currently the world leader in the industry of production of cosmetic decorative pencils, was examined. First, the process of creating competitive strategy was theoretically described as well as approaches to competitive strategy submitted by authors Porter, Kotler, Bowman, Ansoff and Mintzberg. These theoretical findings were subsequently put into practice in order to improve future competitive position of product portfolio of chosen company. Situation analysis was used to fulfil this aim specifically portfolio analysis was made to evaluate current competitive position of strategically significant product lines as well as STEP analysis to identify current and future effect of macroenvironmental factors and Porter's five forces model to analyse business environment. Based on the situation analysis, SWOT analysis was created to identify opportunities which might be included in the corporate competitive strategy and transformed into competitive advantage.

Keywords: competitiveness, competitive advantage, competitive strategy, generic strategies, STEP analysis, Porter's five forces analysis, portfolio analysis, SWOT analysis

Obsah

1 Úvod	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce.....	12
2.2 Metodika.....	12
3 Teoretická východiska	13
3.1 Konkurenční strategie.....	13
3.2 Porterovy generické strategie	16
3.2.1 Prvenství v celkových nákladech	17
3.2.2 Diferenciace	18
3.2.3 Soustředění pozornosti	19
3.3 Bowmanovy strategické hodiny	20
3.4 Ansoffova matice.....	22
3.5 Mintzbergův strategický model 5P.....	24
3.6 Kotlerovy konkurenční strategie	26
3.6.1 Strategie tržního vůdce.....	27
3.6.2 Strategie tržních vyzyvatelů	30
3.6.3 Strategie tržního následovatele.....	31
3.6.4 Strategie tržního troškaře	31
4 Vlastní práce	33
4.1 Charakteristika společnosti Schwan Cosmetics Czech Republic s.r.o.	33
4.1.1 Historický kontext vzniku společnosti Schwan Cosmetics CR.....	34
4.1.2 Společnost Schwan Cosmetics CR v současnosti	35
4.2 Analýza portfolia z pohledu vývoje tržeb.....	38
4.2.1 Portfolio společnosti Schwan Cosmetics CR.....	38
4.2.2 Analýza strategicky významných produktových z pohledu vývoje tržeb	40
4.3 STEP analýza.....	45
4.3.1 Analýza sociálních faktorů.....	45
4.3.2 Analýza technologických faktorů.....	47
4.3.3 Analýza ekonomických faktorů.....	49
4.3.4 Analýza politických faktorů	51
4.4 Porterův model pěti sil.....	52
4.4.1 Konkurence v odvětví	52
4.4.2 Hrozba vstupu nových konkurentů na trh	57
4.4.3 Vyjednávací síla dodavatelů.....	58
4.4.4 Vyjednávací síla odběratelů	59
4.4.5 Hrozba vzniku substitutů.....	60

5	Výsledky a diskuse.....	61
5.1	SWOT analýza.....	61
6	Závěr	67
7	Seznam použitých zdrojů.....	69
8	Přílohy.....	74
	Příloha 1: Organizační struktura společnosti Schwan Cosmetics CR.....	74
	Příloha 2: Datový set s finančními ukazateli jednotlivých produktových řad společnosti Schwan Cosmetics CR.....	75
	Příloha 3: Dotazník pro zhodnocení vlivu faktorů makroprostředí	76
	Příloha 4: Dotazník pro zhodnocení vlivu faktorů mezoprostředí	77

Seznam obrázků

Obrázek 1:	Schéma jednotlivých kroků analýzy konkurence	14
Obrázek 2:	Model generických strategií.....	16
Obrázek 3:	Bowmanovy strategické hodiny	21
Obrázek 4:	Ansoffova matice	23
Obrázek 5:	Model strategického modelu 5P.....	24
Obrázek 6:	Konkurenční tržní pozice dle Kotlera	27
Obrázek 7:	Obranné strategie	28
Obrázek 8:	Logo společnosti Schwan Cosmetics CR	33
Obrázek 9:	Propagace společnosti Schwan Pencil Co. v Egyptě	34
Obrázek 10:	Pobočky holdingu Schwan Cosmetics International GmbH.....	35
Obrázek 11:	Ekologické principy společnosti Schwan Cosmetics CR	36
Obrázek 12:	Vývoj výrobního portfolia společnosti Schwan Cosmetics CR.....	39
Obrázek 13:	Významné produktové řady společnosti Schwan Cosmetics CR	41
Obrázek 14:	Graf vývoje podílu produktových řad na celkových tržbách z prodeje výrobků	42
Obrázek 15:	Graf meziroční procentuální změny podílu produktových řad na celkových tržbách z prodeje výrobků	43
Obrázek 16:	Vývoj přírůstku a úbytku populace ČR v letech 2001-2020.....	45
Obrázek 17:	Vývoj přírůstku a úbytku obyvatel v Jihočeském kraji v letech 2016-2020... ..	46
Obrázek 18:	Graf tempa růstu HDP v České republice mezi lety 2012-2021	49
Obrázek 19:	Graf vývoje míry inflace v České republice mezi lety 2012-2021	50
Obrázek 20:	Graf vývoje míry nezaměstnanosti v České republice mezi lety 2012-2021.. ..	51

Seznam tabulek

Tabulka 1:	Srovnání reakcí na hrozby konkurenčních sil dle jednotlivých generických strategií	20
Tabulka 2:	Vývoj a současný stav hospodaření společnosti Schwan Cosmetics CR.....	37
Tabulka 3:	Technické parametry významných produktových řad společnosti Schwan Cosmetics CR	40
Tabulka 4:	Datový set s finančními ukazateli významných produktových řad společnosti Schwan Cosmetics CR pro hospodářský rok 2019/2020.....	41
Tabulka 5:	Datový set s finančními ukazateli významných produktových řad společnosti Schwan Cosmetics CR pro hospodářský rok 2020/2021.....	42

Tabulka 6: Procentuální změna podílu významných produktových řad na celkových tržbách mezi roky 2019/2020 a 2020/2021	43
Tabulka 7: Věková struktura obyvatelstva Jihočeského kraje k 31.12.2020.....	47
Tabulka 8: Přehled investic společnosti Schwan Cosmetics CR.....	48
Tabulka 9: Výpočet relativních tržních podílů	57
Tabulka 10: SWOT matice podniku Schwan Cosmetics CR	62

Seznam použitých zkratk

apod. – a podobně
a.s. – akciová společnost
atd. – a tak dále
cca - přibližně
CR – Czech Republic
ČR – Česká republika
ČSÚ – Český statistický úřad
EU – Evropská unie
HDP – hrubý domácí produkt
Kč – česká koruna
mm - milimetr
např. - například
s.r.o. – společnost s ručením omezeným
SZÚ – Státní zdravotní ústav
tis. - tisíc
tzn. – to znamená
tzv. – tak zvaný

1 Úvod

Již několik desítek let lze pozorovat značnou proměnlivost a nestabilitu tržního prostředí, a to jak na globální, tak i na národní úrovni. Změny v podnikovém prostředí jsou turbulentní a často velmi obtížně predikovatelné a z tohoto důvodu musejí mít podnikatelské subjekty implementovanou vhodnou strategii, s jejíž pomocí budou moci na tyto výzvy pružně zareagovat a obrátit je ve svůj prospěch.

Snaha o maximalizaci efektivity a minimalizaci rizika jsou v současné době pro podniky velmi stěžejní, jelikož nejen že podnikatelské subjekty musejí čelit nestabilnímu hospodářskému vývoji, ale zároveň se musejí vypořádat i se svými konkurenty, kteří chtějí získat co největší část trhu pro sebe a často vedou nesmlouvavý konkurenční boj, aby si udrželi svou pozici na trhu. Pokud si tedy chce podnik udržet své tržní postavení (anebo jej v budoucnosti vylepšit), je nezbytné, aby do své celopodnikové strategie začlenil i strategii vůči konkurentům, která mu napomůže být o krok před nimi a získat nad nimi prostřednictvím specifických akčních postupů tzv. konkurenční výhodu.

Konkurenční výhodu lze charakterizovat jako hodnotu, kterou podnik dokáže vytvořit pro své zákazníky a díky níž budou vnímat jím nabízené produkty či služby jako nějakým způsobem atraktivnější ve srovnání s těmi konkurenčními. Povede-li se podniku oslovit zákazníky a dosáhnout jedinečnosti svých produktů/služeb v jejich očích, tak je zcela zřejmé, že tito odběratelé budou pozitivně motivováni si výrobky/služby pořízovat opakovaně, což podniku zajistí stabilní zdroj tržeb. Z dlouhodobého hlediska je pak nutné, aby podnik kladl důraz na rozvoj a udržitelnost své konkurenční výhody, k čemuž mu napomůže právě efektivně zvolená konkurenční strategie.

V rámci diplomové práce budou nejdříve představeny teoretické přístupy k tvorbě konkurenční strategie od světově uznávaných autorů Michaela E. Portera, Cliffa Bowmana, Igora Ansoffa, Henryho Mintzberga a Phillipa Kotlera. Tyto teoretické poznatky budou následně prakticky aplikovány na zvolené produkty vyráběné společností Schwan Cosmetics Czech Republic s.r.o., která je v současné době světovým lídrem v odvětví výroby dřevěných kosmetických tužek. Výstupem práce pak bude zhodnocení současného přístupu podniku k tvorbě konkurenční strategie pro vybrané produkty a návržení postupu pro zlepšení jejich konkurenčního postavení.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je posoudit způsob tvorby konkurenční strategie u vybraného produktu ve společnosti Schwan Cosmetics Czech Republic s.r.o. a na základě získaných poznatků navrhnout opatření, která povedou ke zlepšení konkurenční pozice.

2.2 Metodika

Diplomová práce bude sestávat ze tří stěžejních částí, konkrétně z části teoretické, vlastního výzkumu a následně proběhne diskuse výsledků a budou navržena opatření za účelem zlepšení konkurenční pozice analyzovaných produktů společnosti Schwan Cosmetics Czech Republic s.r.o. (dále Schwan Cosmetics CR).

V rámci teoretické části budou sumarizována teoretická východiska řešené problematiky s využitím relevantní odborné literatury. Čerpáno bude především z českých, ale i ze zahraničních vědeckých článků a publikací. Seznam zdrojů použitých pro zpracování teoretické části práce bude možné nalézt v kapitole 7.

Na základě získaných teoretických poznatků bude následně proveden vlastní výzkum za účelem naplnění cíle práce. V rámci aplikační výzkumné části budou použity čtyři výzkumné metody, konkrétně analýza dokumentů, situační analýza a řízené rozhovory, jejichž součástí bude i dotazníkové šetření. Prostřednictvím analýzy dokumentů budou studovány vnitropodnikové materiály společnosti, její výroční zprávy a oficiální webové stránky. Tato metoda odborné práce bude využita zejména pro identifikaci veškerých základní informací o analyzované společnosti Schwan Cosmetics CR jako např. o její historii, vizích, misích a cílech či o organizační struktuře.

Situační analýza pak bude tvořena analýzou portfolia z pohledu vývoje tržeb, díky které bude možné posoudit aktuální konkurenční postavení výrobního portfolia podniku, STEP analýzou využitou pro zhodnocení současného a budoucího vlivu jednotlivých faktorů makroprostředí a v neposlední řadě Porterovým modelem pěti sil, jehož prostřednictvím bude zjištěna intenzita působení dílčích faktorů mezoprostředí s důrazem na identifikaci současných a potenciálních konkurentů.

Řízené rozhovory budou vedeny s managementem společnosti a jejich cílem bude především upřesnění aktuální konkurenční strategie, parametrů produktového portfolia podniku a evaluace vlivu jednotlivých faktorů makro a mezoprostředí, která bude následně zanesena do dotazníků. Díky těmto metodám bude možné zhodnotit současnou konkurenční strategii zvolených produktů společnosti a následně navrhnout inovovanou strategii pro roky 2022–2027.

Poslední stěžejní část práce pak bude tvořena zhodnocením výsledků vlastního výzkumu s pomocí SWOT analýzy, jejímž prostřednictvím budou identifikovány silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby vyplývající z aktuálního konkurenčního postavení testovaných produktů společnosti Schwan Cosmetics CR. Na základě výsledků SWOT analýzy pak bude navržena inovovaná konkurenční strategie pro období následujících pěti let.

3 Teoretická východiska

3.1 Konkurenční strategie

Znalost konkurence a zároveň snaha dosáhnout konkurenční výhody se staly nedílnou součástí úspěšného vedení každého podniku. Začlenění strategie vůči konkurentům do celopodnikové strategie má své počátky v 80. letech 20. století, kdy se začaly významněji projevovat dopady technického a technologického pokroku, počínající globalizace, nárůstu konkurence a v neposlední řadě také nutnosti vyhovět potřebám a přáním zákazníků, které se v čase neustále mění. V návaznosti začalo docházet ke změnám na globálních trzích a bylo nutné těmto změnám přizpůsobit i vedení podniku.

Přestalo být tedy dostačující zpracovávat pouze prognózy očekávaného vývoje a výkonu podniku, jak tomu bylo v minulosti a v rámci podnikové praxe postupně začalo nabývat na důležitosti detailní poznání, zkoumání a zhodnocení celkového podnikatelského prostředí, jehož nedílnou součástí jsou i konkurenční společnosti. Takové podniky je možné charakterizovat jako firmy, které uspokojují stejnou potřebu zákazníků, nebo vyrábějí totožné výrobky a společně s potenciálními novými konkurenty, dodavateli, odběrateli a substituty se nacházejí v tzv. podnikovém mezoprostředí neboli odvětví, které zahrnuje okolnosti, situace a vlivy, které společnost může svou činností ovlivnit (Jakubíková, 2008; Kotler, 2001). Nezbytným předpokladem pro úspěšné ovlivnění jednotlivých složek odvětví je jejich strukturální analýza (např. prostřednictvím Porterova modelu pěti sil) a následná implementace vhodné strategie vůči každé z nich.

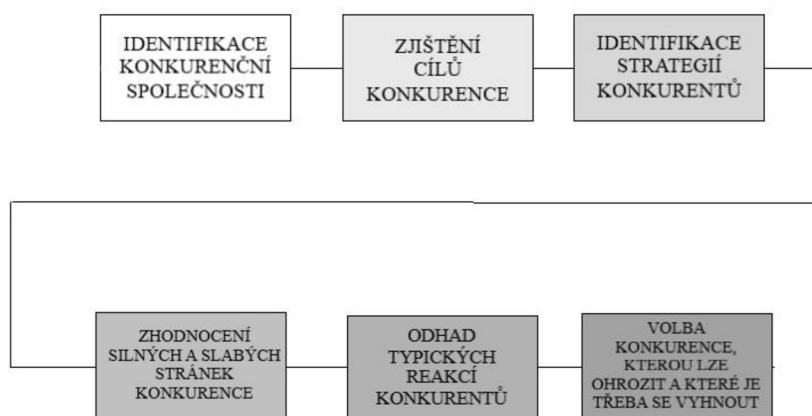
V rámci teoretické části této diplomové práce budou detailně rozebrány přístupy k tvorbě konkurenční strategie, kterou Porter (1993, s. 19) definuje jako „*hledání příznivého konkurenčního postavení v určitém odvětví, v základní aréně, v níž se konkurence projevuje. Konkurenční strategie má za cíl vybudovat výnosné a udržitelné postavení vůči silám, které rozhodují o schopnosti konkurence v daném odvětví*“. Tomek (2009) dodává, že strategie orientovaná na konkurenci musí mít jasně vymezeno, jakým způsobem bude generovat vyšší přidanou hodnotu pro zákazníka oproti konkurenci, jaké chování zaujme vůči kompetitorům (kooperativní, konfliktní či přizpůsobivé), jak definuje své postavení v daném odvětví a jakým způsobem dosáhne konkurenční výhody.

K tomu, aby společnost mohla implementovat efektivní konkurenční strategii, musí nejdříve zjistit o svých protivnících vše, co je možné, tzn. musí je analyzovat. Hlavní kroky pro analýzu konkurentů lze vidět na obrázku 1. a Kotler a kol. (2007) je charakterizují následujícím způsobem:

1. Identifikace konkurenční společnosti

Pro podniky zpravidla není těžké své konkurenty identifikovat. Nejzřejmějším ukazatelem pro určení soupeřů je jejich nabídka podobných výrobků či služeb stejným zákazníkům za obdobné ceny, tzn. **konkurence podle produktové kategorie**, jejímž příkladem může být BMW, které může za svého konkurenta považovat Audi, avšak už ne Ferrari či Trabant, jelikož ti nabízejí ve srovnání dražší/levnější produkty pro jiné skupiny zákazníků. V širším měřítku pak může společnost definovat tzv. **produktovou konkurenci**, do které spadají všechny ostatní společnosti vyrábějící stejný produkt. V tomto případě by BMW mohlo za své konkurenty považovat i dříve zmíněné Ferrari či Trabant (Kotler a kol., 2007).

Obrázek 1: Schéma jednotlivých kroků analýzy konkurence



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Kotler a kol., 2007)

Dalším kritériem pro specifikaci konkurentů může být *odvětvové vymezení konkurence*, kdy odvětví značí skupinu podniků, které nabízejí výrobky představující blízké substituty. Platí zde pravidlo, že pokud vzroste cena jednoho výrobku v daném odvětví, může to vést k nárůstu poptávky po jiném výrobku (Kotler a kol., 2007). Příkladem pak může být kosmetické odvětví a nárůst ceny rtěnek. Zákazníci si v tomto případě raději zakoupí levnější lesk na rty či konturovací tužku na rty, které jsou substituty rtěnek.

V neposlední řadě pak lze hovořit o *tržním vymezení konkurence*, kdy společnosti identifikují jako své konkurenty podniky, které se snaží obsloužit stejnou skupinu zákazníků, či uspokojit stejné potřeby (Kotler a kol., 2007). Jedná se tedy o tzv. funkční soupeře, jejichž příkladem mohou být všechny společnosti nabízející výrobky uspokojující žízeň jako balené vody, sycené nápoje s příchutí, energetické nápoje, džusy atd.

2. Zjištění cílů konkurence

Kotler a kol. (2007) dále uvádějí, že poté, co jsou identifikováni stěžejní konkurenti, je nutné, aby si management položil otázku: „Co každý z konkurentů chce od trhu a co je podnětem pro jeho chování?“. Prvotním předpokladem může být, že konkurence chce maximalizovat své zisky, čemuž podřizuje své následující kroky. Je však nutné si uvědomit, že různí konkurenti kladou odlišný důraz na krátkodobé a dlouhodobé zisky a někteří se je snaží spíše uspokojit než maximalizovat. Není však možné, aby se manažeři soustředili pouze na ziskové cíle konkurentů. Je nutné posoudit celý soubor cílů, jehož součástí jsou pak zpravidla aktivity jako zvýšení tržního podílu či orientace na vynikající technologie nebo špičkové služby. Díky znalostem plánů a cílů konkurence pak lze dosáhnout značné výhody, jelikož bude možné predikovat její reakce na určité situace, případně převzít inspiraci z jejího plánovaného progresu.

3. Identifikace strategií konkurentů

V rámci konkurenční strategie platí pravidlo, že čím podobnější je strategie různých společností, tím větší jsou konkurenty. Podniky, které v daném odvětví zastávají velmi podobnou či stejnou strategii se řadí do tzv. *strategické skupiny*. Tyto společnosti pak musí sledovat aktivity svých klíčových konkurentů a snažit se vybudovat si oproti nim konkurenční výhodu, jelikož jinak nemají šanci v daném odvětví uspět. Monitorovat by měly především kvalitu výrobků a služeb včetně jejich vlastností a marketingového mixu,

distribuční kanály, cenovou politiku, propagační cesty, prodejní strategie a celkový objem prodeje, vývoj a výzkum a v neposlední řadě i ostatní podstatné strategie jako nákupní, výrobní či finanční (Kotler a kol., 2007).

4. Zhodnocení silných a slabých stránek konkurence

Následně si management musí položit otázku, zda mají konkurenční společnosti dostatečné zdroje a schopnosti pro realizaci jejich strategie a úspěšné dosažení cílů. Je tedy nutné zjistit jejich silné a slabé stránky, které napomohou utvořit přesnější představu o celkové situaci konkurenta. Kotler a kol. (2007) toto specifikují tak, že podnik by se nejprve měl snažit získat co nejvíce klíčových informací o podnikání konkurence, jejím výkonu, strategiích a cílech z uplynulých několika let, což však nemusí být lehký úkol, jelikož především velké korporace si své citlivé údaje velmi pozorně střeží. Přesto platí pravidlo, že jakákoliv i sebemenší získaná informace o konkurentovi může v budoucnu přinést podniku konkurenční výhodu, a proto by manažeři neměli tento krok identifikace silných a slabých stránek zanedbávat i za předpokladu, že jeho realizace může být náročná na čas i vynaložené zdroje.

Běžnějšími metodami zjišťování silných a slabých stránek jsou pak analýza sekundárních dat, realizace primárního marketingového výzkumu či stále populárnější metoda benchmarking. Společnost by se především měla zaměřit na identifikování předpokladů konkurenta, které byly platné v minulosti, ale nyní už nejsou a snažit se z jeho následných chybných kroků vylézt maximum.

5. Odhad typických reakcí konkurentů

Každá organizace má svou firemní kulturu a z ní vyplývající mentalitu, postoje, principy a chování vůči svým konkurentům a je nutné si uvědomit, že tyto atributy se značí liší podnik od podniku. Některé společnosti reagují na změny či příležitosti rychle a pružně, jiné s reakcí očekávají déle, nebo nemají zdroje na jakoukoliv akci. Další se pak zaměřují jen na určité druhy konkurenčního boje, například reagují pouze na snižování cen. V neposlední řadě je také nutné monitorovat, jak se potýkají s útoky konkurentů, zda jsou ofenzivní či spíše defenzivní a jaký typ protiútoků obvykle volí. Pokud chce management být schopný předpokládat reakce a aktivity kompetitorů, je nutné, aby analyzoval typické vzorce jeho chování a podnikovou filozofii. Tak získá návod, jak nejefektivněji útočit a také jak ubránit svou současnou pozici s minimem ztrát (Kotler a kol., 2007).

6. Volba konkurence, kterou lze ohrozit a které je třeba se vyhnout

V tomto kroku již mají manažeři identifikované klíčové konkurenty včetně dostatku informací o nich a mohou se rozhodnout, kteří z nich se stanou jejich cílem a povedou s nimi nelítostný konkurenční boj. Z pravidla platí, že vedení společnosti zacílí spíše na slabší konkurenty, jelikož tato akce je méně náročná, co se týče času i zdrojů. Na silné konkurenty pak útočí spíše ambiciózní podniky, které chtějí zaujmout co nejlepší pozici, vylepšit své schopnosti a upevnit své místo na trhu. Častým cílem jsou pak také konkurenti, kteří narušují harmonii v odvětví, nedodržují jeho pravidla a snaží se o jeho destabilizaci.

Poté, co podnik důkladně analyzuje své jednotlivé konkurenty, musí vytvořit a implementovat takovou strategii, která mu napomůže umístit jejich výrobek či službu na lepší pozici oproti konkurenci. V rámci podnikové praxe existuje nepřehledné množství přístupů k tvorbě konkurenční strategie a je nutné, aby management organizace zhodnotil jejich jednotlivé atributy a zvolil takový přístup, který bude nejlepší pro aktuální

postavení a budoucí vývoj podniku. V následujících kapitolách této diplomové práce budou představeny jednotlivé pohledy na konkurenční strategii dle nejvýznamnějších autorů v oblasti strategického managementu, konkrétně dle Michaela E. Portera, Cliffa Bowmana, Igora Ansoffa, Henryho Mintzberga a Philipa Kotlera.

3.2 Porterovy generické strategie

Michael E. Porter je považován za průkopníka v oblasti strategického managementu, a především za otce teorie o podnikové konkurenci, konkurenceschopnosti, konkurenční výhodě a v neposlední řadě také o konkurenční strategii. Jeho tři tzv. generické strategie, konkrétně *prvenství v celkových nákladech*, *diferenciace* a *soustředění pozornosti* jsou brány jako obecný rámec pro vytváření postoje vůči konkurentům, který lze využít univerzálně neohledně na konkrétní podnik, výrobek, službu či odvětví. Dvořáček (2012) uvádí, že tyto strategie jsou odvozeny z Porterova modelu pěti sil a jsou spojeny s hledáním příznivého konkurenčního postavení v konkrétním odvětví. Zároveň dodává, že není možné, aby podnik zastal pouze jednu konkrétní strategii, avšak musí se pokusit o vhodnou kombinaci proměnných (diference či nízkých nákladů), která bude přizpůsobena danému odvětví, aktivům a dovednostem firmy. Tato kombinace proměnných pak napomůže společnosti dosáhnout konkurenční výhody, která by dle teorie generických strategií měla být jádrem každé strategie (Charvát, 2006).

„Nezbytným základem nadprůměrného výkonu je nakonec, jak ukázala zkušenost, dlouhodobě udržitelná konkurenční výhoda. I když podnik může mít nesčetné množství silných a slabých stránek při srovnání s jeho konkurenty, existují dva typy konkurenční výhody, kterou může daný podnik mít: nízké náklady nebo diferenciaci. Význam kterékoli silné nebo slabé stránky podniku je funkcí jejího dopadu na poměrné náklady nebo diferenciaci. Výhoda nízkých nákladů a diferenciaci zase pramení ze struktury odvětví. Jsou výsledkem schopnosti daného podniku vyrovnat se s oněmi pěti dynamickými faktory lépe, než jeho soupeři“ (Porter, 1993, s. 30). Tyto dva typy konkurenční výhody pak vyúsťují ve výše zmíněné tři generické strategie, s jejichž pomocí lze dosáhnout nadprůměrné výkonnosti podniku v daném odvětví. Schéma modelu generických strategií lze vidět na obrázku 2.

Obrázek 2: Model generických strategií



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Porter, 1994)

3.2.1 Prvenství v celkových nákladech

Společnosti využívající strategii prvenství v celkových nákladech usilují o to, aby byly výrobci s nejnižšími náklady v odvětví. Zdroje této cenové výhody se pak liší a závisejí na struktuře segmentu, který organizace obsluhuje (Eldring, 2009). Zpravidla se jedná o funkční opatření vedoucí např. k nákladové minimalizaci ve výzkumných a vývojových aktivitách podniku, jeho službách, prodejních činnostech, zajištění lidských zdrojů či v reklamní propagaci. Zároveň je pro realizaci této strategie nutné, aby firma zavedla výkonné výrobní zařízení, důsledně monitorovala možnosti snižování nákladů, vyhýbala se zákazníkům s nedostačujícím krytím jejich účtů a přísně kontrolovala přímé a režijní náklady včetně nákladů v manažerské sféře (Porter, 1994).

I přesto, že jsou sníženy náklady na některou z jeho činností, je podnik schopen vyrábět produkty za nižší cenu oproti konkurenci a zároveň generovat dostačující zisky (Kossowski, 2007). Na druhou stranu se však nákladová minimalizace promítne v tom, že výroba dané společnosti bude zejména masová, standardizovaná a v průměrné kvalitě, zaměřená na uspokojování spíše základních potřeb zákazníků. Jinými slovy nebude příliš klást důraz na diferenciaci (tzn. odlišení), což může vést k tomu, že v budoucnosti společnost nebude schopná pružně zareagovat na tržní změny včetně změn v požadavcích zákazníků, na inovace konkurentů či na možnosti technologického rozvoje a její výrobky přestanou být v očích zákazníků dostačující v porovnání s těmi konkurenčními (Lukášová, Nový, 2004).

Jak již bylo zmíněno, diferenciaci je jednou ze stěžejních strategických výhod, a i společnosti využívající strategii nízkých nákladů musejí zohlednit alespoň její základy. V opačném případě může nastat situace, že odběratelé přestanou vnímat výrobek jako přijatelný či srovnatelný v porovnání s konkurenčními výrobky a aby podnik dosáhl alespoň nějakého odbytu, bude nucen snížit jeho cenu výrazně pod úroveň cen konkurenčních výrobků. Porter (1994) pak upřesňuje, že chce-li firma s nejnižšími náklady dosahovat nadprůměrného výkonu, musí s ohledem na své konkurenty dosáhnout proximity či parity v základech diferenciaci. Mathur a Kenyon (2012) v návaznosti vysvětlují, že proximita (neboli blízkost) v tomto případě znamená, že výrobek bude velmi homogenní ve vztahu ke svým substitutům, tzn. bude stejný nebo alespoň natolik podobný konkurenčnímu výrobku, že nebude na první pohled rozlišitelná jejich kvalita a zákazník tak automaticky vybere ten levnější prodáváný společností s nejnižšími náklady. Parita (neboli stejnost) pak značí, že portfolio výrobků bude buď identické s nabídkou konkurentů, nebo bude obsahovat podobné produkty s určitými odlišnými atributy, které budou upravené podle preferencí zákazníků.

Porter (1994) dále sděluje, že pokud jsou do podnikové konkurenční strategie vhodně začleněny alespoň základy diferenciaci, lze pomocí strategie prvenství v celkových nákladech dosáhnout nadprůměrných výnosů v daném odvětví, a především efektivně vzdorovat působení pěti konkurenčních sil. „*Nízké náklady firmě poskytují ochranu před soupeřením konkurentů, neboť její nižší náklady znamenají, že jí stále zůstává zisk, zatímco její konkurenti ho obětovali na soupeření. Nízké náklady chrání firmu před vlivnými odběrateli, protože ti mohou stlačit ceny pouze na úroveň nejúspěšnějšího konkurenta. Nízké náklady rovněž přinášejí ochranu proti vlivným dodavatelům, a to tím, že skýtají větší pružnost vypořádat se s růstem vstupních nákladů. Faktory, jež vedou k dosažení pozice nízkých nákladů, obvykle zároveň přinášejí výrazné překážky vstupu z hlediska úspor z rozsahu nebo výhod nízkých nákladů. A konečně nízké náklady obvykle staví firmu do příznivého světla, pokud jde o substituty, ve srovnání s jejími konkurenty*

v odvětví“ (Porter, 1993, s. 35-36). Zároveň je však pro úspěšnou realizaci strategie nutné, aby byl management schopný relevantně zhodnotit, jestli má podnik skutečně vůdčí postavení v nízkých nákladech v daném odvětví, nebo jestli není pouze součástí skupiny, která o vůdcovství soupeří. Pokud by se na trhu objevilo více společností usilujících o prvenství v celkových nákladech, jednalo by se o velmi nepříznivou tržní situaci, jelikož firmy usilující o toto postavení zpravidla vedou dravý konkurenční boj, jehož důsledkem může být dlouhodobá destabilizace celého odvětví a značný úpadek ve výnosnosti. Podnik zastávající vedoucí postavení by se tedy měl snažit této situaci předejít prostřednictvím preventivních zábranných akcí a v případě, že by jeho postavení bylo skutečně ohroženo, je nezbytné, aby se jedna ze soupeřících společností co nejrychleji vymezila jako vůdce a svými tahy dokázala ostatní společnosti odradit od zápasu o prvenství v celkových nákladech (Porter, 1994).

3.2.2 Diferenciace

Koncept strategie diferenciaci koresponduje s moderní marketingovou praxí, která je založena na předpokladu, že v důsledku stále rostoucí konkurence a zvyšující se informovanosti a vybíravosti zákazníků je pro dosažení úspěchu nutné se nějakým způsobem odlišit (Sharp, 1991). Účelem této strategie je tedy odlišení se od konkurence a vytvoření něčeho, co je na daném trhu vnímáno jako jedinečné (Blažková, 2007; Porter, 1993). Podniky zastávající tuto strategii se pak soustřeďují na dosažení lepších výkonů v určité významné oblasti, kterou nezastává konkurence a která je oceňovaná významným podílem zákazníků a poté se snaží tuto silnou stránku rozvíjet (Kotler, Keller, 2007). Samotné způsoby dosažení diferenciaci se liší dle daného odvětví. Může se jednat např. o diferenciaci samotného výrobku či jeho určitých vlastností, způsobu propagace, distribučního systému, prostřednictvím kterého se výrobek prodává, designu či image značky, technologie, prodejní sítě nebo zákaznického servisu (Porter, 2013; Porter, 2014).

Oproti strategii prvenství v celkových nákladech, která se zaměřovala na produkci standardizovaných výrobků v nepřiliš vysoké kvalitě, lze u strategie diferenciaci zaznamenat výrazný posun k vyšším cenám, upřednostňování unikátnosti a nenapodobitelnosti produktu, jeho celkové kvalitě a technické pokročilosti (Lukášová, Nový, 2004). Rozdílné je také vnímání samotných nákladů. V rámci diferenciaci sice hrají podstatnou roli, a i společnosti zastávající tuto strategii se snaží je udržet na srovnatelné úrovni s konkurencí, avšak již nejsou stěžejním prvkem celopodnikové konkurenční strategie. Podnik se tedy snaží dosáhnout parity či proximity ve výši nákladů ve vztahu ke svým konkurentům, a to prostřednictvím snižování nákladů, které nejsou stěžejní pro rozvíjení diferenciaci (Porter, 2014). Také pojetí vypořádání se s pěti konkurenčními silami je odlišné ve srovnání se strategií prvenství v celkových nákladech. Porter (1993, s. 38) uvádí, že *„diferenciaci vytváří ochranu proti konkurenčnímu soupeření, protože zákazníci jsou věrní osvědčené značce, a tím i méně citliví vůči změnám. Rovněž zvyšuje ziskové rozpětí, což na druhé straně snižuje potřebu usilovat o postavení nízkých nákladů. Zákaznickova věrnost a skutečnost, že případný konkurent musí překonat jedinečnost výrobku, vytvářejí vstupní překážky. Vyšší ziskové rozpětí, jež diferenciaci přináší, umožňuje oslabit vliv dodavatelů a zcela jasně snižuje i vliv odběratelů, kteří postrádají srovnatelnou alternativu a jsou tak méně citliví na ceny. A konečně firma, která se natolik odlišuje, že získala věrnost svých zákazníků, je v lepším postavení ve vztahu k substitutům než její konkurenti“*. Následně nelze opominout, že organizace využívající strategii diferenciaci zastávají spíše menší tržní podíl na rozdíl od lídrů v nejnižších nákladech. Důvodem je především vytvoření dojmu exkluzivity u

daného výrobku, což by se pak neslučovalo s masovými prodeji a následným velkým podílem na trhu. Poslední odlišností těchto dvou strategií jsou pak vynaložené počáteční náklady, které mohou být v případě dosahování diferenciací značně vysoké, jelikož zpravidla bývá nutné investovat do mnoha aktivit, např. do výzkumu a vývoje, kvality zpracování výrobků, propracovanosti jejich loga a designu či do jejich marketingu a propagace (Porter, 2013).

Porter (2014) dodává, že logika strategie diferenciací vyžaduje, aby si firma pro své odlišení vybrala atributy výrobku, které jsou nějakým způsobem vnímány jako jedinečné a zároveň se liší od atributů výrobků konkurence. Díky určité exkluzivitě produktu si pak podnik může dovolit u něj nastavit vyšší cenu, což vykompenzuje vyšší vynaložené náklady a zajistí dosažení zisku. Tyto společnosti se tedy zpravidla zaměřují na specifický segment zákazníků a tím pádem obsluhují menší podíl na trhu. Z tohoto důvodu je možné (za předpokladu, že existuje mnoho vlastností produktu, které kupující oceňují a které lze diferencovat), aby v jednom odvětví ve stejném období úspěšně působilo více organizací s diferenciací strategií.

3.2.3 Soustředění pozornosti

Poslední z generických strategií je strategie soustředění pozornosti, která je též známá pod názvy strategie fokusu, fokální strategie či strategie tržního výklenku (niche strategy). Ve srovnání s předchozími dvěma strategiemi se značně liší, jelikož jejím cílem není být konkurenceschopný v celém odvětví, nýbrž pouze v některém z jeho segmentů (Dvořáček, 2012). Koncept této strategie vychází z předpokladu, že společnost je schopna sloužit vybranému strategickému cíli účinněji a efektivněji než konkurence, která má širší záběr činností (Porter, 2013). Firmy využívající fokální strategii si tedy nejdříve vyberou jeden či více segmentů patřících do daného odvětví a jim pak přizpůsobí svou strategii.

Strategie tržního výklenku má dvě varianty. Schermerhorn (2009) sděluje, že první z nich je **nákladová fokální strategie**, kdy se podnik soustřeďuje na určitý segment a poté se snaží být podnikem s nejnižšími náklady na něm. Druhá je pak **fokální strategie diferenciací**, jejíž cílem je nabídnutí unikátního produktu a odlišení se od konkurence na vybraném segmentu trhu. Porter (2014, s. 34) pak upřesňuje, že „*obě varianty fokální strategie spočívají na rozdílech mezi segmenty, na než podnik koncentroval svou pozornost, a jinými segmenty v daném odvětví. Cílové segmenty buď musí mít kupce s neobvyklými potřebami, anebo se musí výrobní a dodací systém, který nejlépe slouží cílovému segmentu, odlišovat od systému jiných segmentů daného odvětví*“. Výsledkem je, že organizace buď dosáhne diferenciací, jelikož slouží svému zvolenému cíli lépe než ostatní, anebo vykazuje při této aktivitě nižší náklady, eventuálně dosáhne vyvážené kombinace obou faktorů (Porter, 2013).

V níže předložené tabulce 1 pak lze vidět porovnání reakcí na možné hrozby ze strany stěžejních konkurenčních sil (ohrožení ze strany konkurentů, odběratelů, dodavatelů a substitutů) dle jednotlivých generických strategií.

Tabulka 1: Srovnání reakcí na hrozby konkurenčních sil dle jednotlivých generických strategií

Konkurenční síla (Hrozba)	Strategie (Reakce na hrozby)		
	<i>Nízkých nákladů</i>	<i>Diferenciace</i>	<i>Soustředění pozornosti</i>
<i>Vstup konkurentů</i>	snížování cen	loajalita vůči značce	klíčové vlastnosti na úzkém trhu, kde firma působí
<i>Odběratelé</i>	i přes snížování cen je podnik ziskový	produkt je unikátní, neexistují substituty	na úzkém trhu je obtížné vyjednávání, zejména když substituty nemohou soutěžit
<i>Dodavatelé</i>	ochrana před silnými dodavateli	růst cen vyvolaný růstem cen dodavatelů je možný	pokud dodavatelé působí na nízkokapacitním trhu, je nutné připustit růst cen
<i>Substituty</i>	nízké ceny substituty vylučují	unikátní produkt s vlastnostmi, které substituty nemají	klíčové dovednosti na úzkém trhu či unikátní vlastnosti produktu

Zdroj: (Dvořáček, 2012)

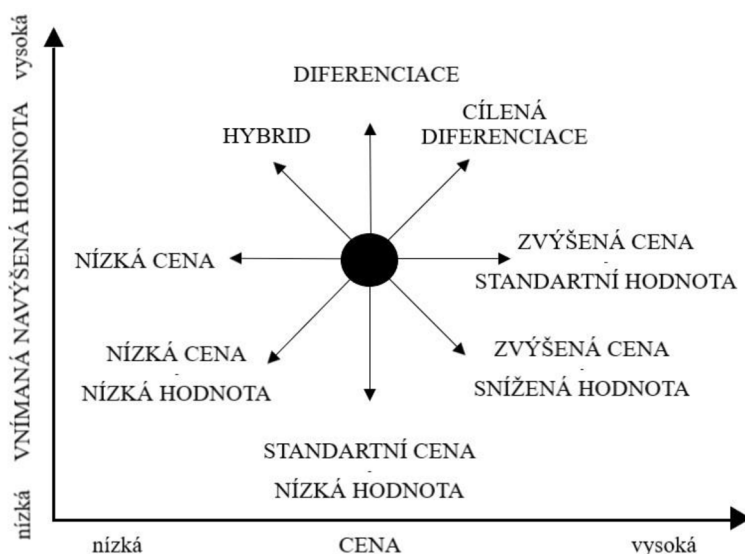
Z tabulky 1 vyplývá, že pokud má podnik implementovanou strategii nízkých nákladů, tak na ohrožení reaguje především prostřednictvím snížení cen, jelikož díky nízkým vynaloženým nákladům si může dovolit alespoň dočasně snížit svou marži a stále bude ziskový. Snížením ceny pak jím nabízené produkty či služby i nadále zůstanou zajímavé v očích zákazníků a ti nebudou motivováni přejít ke konkurenci. V případě strategie diference potom musí podnik klást důraz na upevňování svých vztahů se zákazníky a na budování jejich loajality. Pokud budou odběratelé věrni značce, která pro ně bude něčím výjimečná a nabídne jim určitou přidanou hodnotu, tak poté opět nebudou motivováni přejít ke konkurenci, která nabízí podobný produkt za nižší cenu. Co se týče strategie soustředění pozornosti, tak v jejím případě je reakce na hrozby konkurenčních sil odvislá od toho, zda daný podnik upřednostňuje její nízkonákladovou či diference variantu. V případě nízkonákladové varianty musí být podnik ochoten připustit i nárůst cen v případě, že jeho dodavatelé působí na nízkokapacitním trhu. V rámci diference varianty je pak nutné, aby podnik dbal především na unikátnost svých produktů/služeb a na budování vztahů se zákazníky, což mu přinese výhodu před jeho rivaly.

3.3 Bowmanovy strategické hodiny

Roku 1996, v návaznosti na Porterovy generické strategie, vytvořili britští profesori a vědci Cliff Bowman a David Faulkner nový přístup v pojetí strategie vůči konkurenci, tzv. Bowmanovy strategické hodiny, jejichž schéma lze vidět na obrázku 3 (Radut, 2015). Původní Porterovu matici se čtyřmi čtverci autoři přetvořili v 360° stupňový flexibilní model porovnávající vliv ceny (osa x) ve vztahu s navýšenou hodnotou pro zákazníka (osa y) (Thomson, Baden-Fuller, 2010). Zároveň rozšířili tři originální konkurenční strategie (strategii diference, nízkých nákladů a soustředění pozornosti) na osm strategických pozic.

„Náklady jsou měřítkem vstupů, nikoliv měřítkem výstupů. Diference je spíše záležitostí technickou. Lepší konstrukce výrobku nebo složitější služba nejsou hodnotou k dosažení konkurenční výhody, pokud se nestanou hodnotou pro uživatele. Konkurenční strategie musí na tuto skutečnost reagovat. Pro uživatele není rozhodující, jak bylo těchto hodnot dosaženo, ale jakou cenu musí za výrobek nebo službu zaplatit a jakou má výrobek nebo služba pro něho hodnotu. Jinak řečeno, jak je hodnota vnímaná zákazníkem“ (Dedouchová, 2001, s. 60).

Obrázek 3: Bowmanovy strategické hodiny



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Thomson, Baden-Fuller, 2010)

Jak uvádějí Jurová a kol. (2016) charakteristika osmice Bowmanových strategických pozic je následující:

- **Nízká cena/nízká navýšená hodnota** – uplatňována u specifických výrobků, kdy zákazník neočekává navýšenou hodnotu. Produkty mají často nízkou kvalitu s nejnižší možnou cenou na trhu a jsou nakupovány především jednorázově nikoliv opakovaně. Společnosti tuto strategii zaujímají především v případě, že jsou konkurenty donuceny snížit ceny a nejsou schopné zákazníkům nabídnout jakoukoliv diferenciaci;
- **Nízká cena** – ceny jsou nastaveny na nejnižší možné úrovni, avšak zákazník je přesvědčován o vyšší přidané hodnotě produktu. Strategie je využívána především pro výrobky, které se prodávají ve velkých objemech, jelikož velikostí objemu prodeje lze vyvážit nízkou výrobovou marží;
- **Hybrid** – úroveň ceny a hodnoty je v tomto případě střední – kombinace rozumné kvality za přijatelnou cenu. Je nutné klást větší důraz na zákazníky, jejich potřeby a přání a zároveň o ně lépe pečovat, aby tito odběratelé nabyli pocitu, že se jim dostalo lepší a levnější služby v porovnání s konkurenční;
- **Diferenciace** – společnosti zaujímající tuto strategii poskytují produkty s vysokou přidanou hodnotou. Cena je na střední úrovni, což značí, že podnik buď produkuje menší objemy výrobků s vyšší cenou, anebo velké množství výrobků s nižší cenou za účelem zvýšení podílu na trhu. Pro tuto strategii je typické inovování výrobků, masivní propagace či investování do výzkumu a vývoje;
- **Cílená diferenciaci** – jedná se o strategii, kterou lze uplatnit pouze na určitých a specifických segmentech trhu. Podniky, které jí zaujímají, mají nastavené vysoké ceny a jejich cílem je vytvoření značné úrovně přidané hodnoty pro zákazníka, který produkty vnímá jako exkluzivní. Typickým znakem této strategie je menší objem prodeje, avšak vysoké marže, které jej kompenzují;
- **Zvýšená cena/standardní hodnota** – tuto strategii zaujímají společnosti především v určitých situacích na trhu (např.: sezónnost, zvýšení vstupních nákladů či snížení objemů produkce konkurence), kdy je možné zvýšit cenu,

avšak bez jakéhokoliv růstu hodnoty. Dlouhodobě tento přístup není udržitelný, jelikož při kontinuálním růstu ceny bez zvyšování hodnoty začnou zákazníci přecházet ke konkurenci;

- **Zvýšená cena/snížená hodnota** – funguje pouze v případě, že se daná firma pohybuje na oligopolním či monopolním trhu, kdy zákazník nemá jinou možnost než nakoupit nezbytné produkty u ní a společnost si tím pádem může dovolit diktovat ceny;
- **Standartní cena/nízká hodnota** – podniky zastávající tuto strategii obchodují produkty za běžné ceny, avšak tyto jeho výrobky nemají žádnou přidanou hodnotu pro zákazníky. Příkladem může být prodej použitého zboží za stejné ceny jako nové zboží stejného typu.

Bowmanovy konkurenční pozice je pak možné rozdělit do tří skupin – strategií. Nízkou cenu/nízkou navýšenou hodnotu a nízkou cenu lze zařadit mezi **strategie zaměřené na nízké ceny**. Hybrid, diferenciaci a cílená diferenciaci jsou klasifikovány jako **strategie diferenciaci**. Poslední skupinu pak představují **riskantní strategie** neboli zvýšená cena/standartní hodnota, zvýšená cena/snížená hodnota a standartní cena/nízká hodnota, přičemž tato skupina je považována za dlouhodobě neživotaschopnou v běžném konkurenčním prostředí, jelikož zákazníci nejsou ochotni kupovat drahé produkty bez přidané hodnoty.

3.4 Ansoffova matice

Ansoffova matice je jednou ze stěžejních plánovacích technik, díky které lze v návaznosti zvolit vhodnou strategii růstu. Poprvé byla představena roku 1957 americkým profesorem a průkopníkem v oblasti strategického managementu Igorem H. Ansoffem ve vědeckém článku „*Strategies for Diversification*“ společně se dříve zmíněnými čtyřmi růstovými strategiemi (Hussain a kol., 2013). Zpravidla je využívána vrcholovým managementem, pokud chce nasměřovat celkový růst společnosti správným směrem. Prostřednictvím matice lze totiž velmi efektivně zhodnotit nejen možnosti, jak zvýšit podíl na trhu, avšak také alternativní strategické směry či úroveň vztahů se zákazníky a jejich vnímání nabídek společnosti (Mallya, 2007).

Tento model si lze představit jako tabulku rozdělenou ve formátu 2x2, jejíž osa x zastupuje trh a definuje, zda je vhodné vstoupit na nové trhy či raději zůstat na tom současném a inovovat na něm. Osa y se zaměřuje na výrobek a udává, zda by společnost měla usilovat o zachování silného postavení současného produktu či raději vyvíjet produkty nové (Cleberg, 2019). Schéma matice lze vidět na níže předloženém obrázku 4.

Jak již bylo předznamenáno, Ansoff (1957) ve své publikaci také představil čtyři růstové strategie založené na analýze vztahu výrobek – trh konkrétně strategii penetrace trhu, strategii vývoje výrobku, strategii rozšiřování trhu a strategii diverzifikace. Jednotlivé strategie jsou pak charakteristické následujícím směřováním (Ansoff, 1957; Blažková, 2007; Mallya, 2007):

- **Strategie penetrace trhu** – jedná se o nepřiliš agresivní strategii, kdy se vedení společnosti pokouší rozšířit její aktivity bez velkého rizika ztrát. Typická je snaha o zvýšení prodejů existujícího výrobku na současně obsluhovaných trzích. Podniky cílů této strategie dosahují buď zvýšením objemů prodeje svým současným zákazníkům anebo přebíráním nových spotřebitelů od konkurence. Dosahování budoucího vytyčeného směřování probíhá většinou prostřednictvím

účinné či připomínající propagace, snížením ceny nebo zavedením možnosti zakoupit zboží na úvěr, dále prostřednictvím nalezení nedostatků konkurence a vytvořením přidané hodnoty oproti ní, diferenciací či rozšířením maloobchodního prodeje;

Obrázek 4: Ansoffova matice



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Mallya, 2007)

- **Strategie vývoje výrobku** – cílem této strategie je nahrazení starého produktu a uvedení jeho inovované nebo kompletně nové verze na stávajících trzích. Je mnohem více riziková a ambiciózní, jelikož je nutné počítat s velkými vstupními výdaji na vývoj či inovace původního výrobku. Většinou ji využívají silné společnosti, které dobře znají tržní prostředí a chtějí si udržet náskok před konkurenty. Zároveň je nutné, aby byl původní výrobek nějakým způsobem výjimečný či odlišný v očích zákazníků, jelikož odběratelé musejí mít nějakou motivaci pro koupi jeho nové verze v budoucnosti;
- **Strategie rozšiřování trhu** – podnik se snaží proniknout se stejným, případně minimálně adaptovaným produktem na nové trhy většinou prostřednictvím geografické expanze, hledáním nových marketingových cest či zvažováním nového užití pro stejný produkt. Cílem této mírně rizikové strategie je tedy nalezení nového segmentu nebo subsegmentu zákazníků;
- **Strategie diverzifikace** – tato strategie spočívá v simultánním odchodu na nové trhy a zároveň v uvedení nového portfolia výrobků. Lze tedy konstatovat, že se jedná o poměrně rizikovou strategii, jelikož společnost musí zároveň proniknout do nové strategické oblasti, o které nemusí mít dostačující znalosti a také vyvinout nový produkt, jehož úspěšnost na novém trhu nemůže s jistotou předem predikovat. Proto je nutné, aby byl management schopen realisticky a kriticky zvážit, zda je tato strategie vhodnou cestou, jelikož vstupní výdaje na diverzifikaci jsou velmi vysoké a následné zisky nemusí být pro jejich pokrytí dostačující.

Aby byla společnost schopná implementovat vhodnou strategii, je nutné, aby management detailně analyzoval a zhodnotil příležitosti a možnosti plynoucí ze všech čtyř kvadrantů matice. Zároveň je nutné brát v potaz, že sama matice je postavena pouze na dvou proměnných (trhu a výrobku), což samo o sobě není dostačující. Jak uvádí Blažková (2007) podnikatelské prostředí a společnosti jsou ovlivňováni mnoha dalšími faktory např. dostupností zdrojů, stabilitou a postavením společnosti či aktivitami konkurentů a při výběru vhodné růstové strategie je nezbytné zohlednit i jejich vliv.

3.5 Mintzbergův strategický model 5P

Přístup k vytváření strategie podle modelu 5P byl poprvé předložen v roce 1987 kanadským akademikem a autorem v oblasti managementu a podnikání Henrym Mintzbergem v publikaci „*The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy*“. Mintzberg (1987) přistupuje ke strategii jako k velmi dynamické záležitosti, kterou je třeba kontinuálně uzpůsobovat změnám v odvětví a v podnikatelském prostředí. Vnímá ji jako souhrnný výsledek série rozhodnutí napříč celou organizací a zastává názor, že její definování by mělo probíhat převážně pomocí aktivit, které vyvíjí pravá mozková hemisféra jako jsou nápady, vzorce, vztahy či intuice, což je značný posun oproti dřívějším přístupům, které upřednostňovaly spíše funkce levé hemisféry orientované na čísla, linearitu nebo analyzování (Kew, Stredvick, 2005).

V návaznosti pak Mintzberg (1987) definoval pět přístupů tzv. **5P**, podle kterých doporučuje formulovat úspěšnou strategii. Konkrétně se jedná o **plan** (strategie jako plán), **ploy** (strategie jako manévr), **pattern** (strategie jako vzor/vzorec), **position** (strategie jako pozice) a **perspective** (strategie jako perspektiva), které jsou vzájemně propojené a jejichž schéma je možné vidět na obrázku 5. WenJun (2019, s.30) pak tuto myšlenku pojetí strategie specifikuje: „*Strategie je plán, který lze chápat jako jasně vymezenou cestu, kterou se bude společnost v budoucnu ubírat. Zároveň je na této cestě nutné manévrovat za účelem upevnění pozice a ohrožení konkurentů a zvažovat použití či zamítnutí procesních vzorců, které již byly v minulosti aplikovány. Strategii jako pozici, lze považovat za schopnost podniku pochopit svou pozici v odvětví a v návaznosti pak vhodně alokovat zdroje, aby byla zajištěna jeho konkurenceschopnost. Perspektiva definuje pojetí firemního prostředí jako celku, avšak i přístup k jednotlivcům v podniku*“.

Obrázek 5: Model strategického modelu 5P



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Mintzberg, 1957)

V níže uvedených odrážkách, pro jejichž zpracování byla podkladem díla autorů Caponové (2008), Hagea (2019) a Mintzberga (1957), budou detailněji představeny jednotlivé přístupy k tvorbě strategie podle modelu 5P:

- **Strategie jako plán** – plány jsou prostředkem k dosažení definovaného strategického cíle společnosti a napomáhají podniku bezproblémově změnit současnou pozici na požadovanou pozici budoucí. Jsou vytvářeny vědomě a vždy v předstihu před započítáním akce, na niž budou aplikovány. Procházejí skrze celou organizaci a její jednotlivé departmenty jim pak musí přizpůsobit své jednání a snažit se je co nejlépe naplnit. Zároveň si management musí uvědomit, že plány se ne vždy zcela naplní, jelikož prostředí podniku je velmi turbulentní a nedá se předpovídat se stoprocentní jistotou. Je tedy nezbytně nutné mít připravené i záložní plány pro různé možné rizikové situace a společnost musí být schopna na tyto nenadálé změny pružně reagovat a maximálně se jim přizpůsobit;
- **Strategie jako manévr** – manévr je definován jako plán, jehož cílem je zastrašit konkurenty nebo účelově působit proti těmto rivalům a jejich současným a budoucím aktivitám. Zároveň se jeho prostřednictvím lze vyhnout útokům ze strany samotných kompetitorů. Firma musí nejdříve specifikovat, jaký bude její postoj vůči rivalům (útočný, obranný nebo neagresivní?), detailně analyzovat jejich záměry a dostupná data o nich a následně implementovat dlouhodobou efektivní strategii, kterou je pak nadále nutné kontinuálně adaptovat podle aktuálních změn na daném trhu;
- **Strategie jako vzor/vzorec** – vzorce jsou vytvářené opakovaným jednáním a chováním jedince, které byly v minulosti buď úspěšné, či selhaly. Jedinec si v průběhu života vytváří zkušenosti s určitými situacemi a v budoucnu, pokud se vyskytne podobný problém, jedinec zpravidla rozhoduje podle toho, zda byl minulý postup řešení funkční či nikoliv. V rámci podnikové praxe může být prospěšné čerpat z minulých zkušeností manažerů či z obecných procesních vzorců, avšak je nutné si uvědomit, že každá situace je jedinečná a nedá se zcela standardizovat. Management tak musí pečlivě zvážit, zda není ve svém rozhodování příliš ovlivněný určitou minulou událostí a zda je jeho postup nejlepší možný v souladu s celkovým plánem strategie. V neposlední řadě nelze opomenout jednu z výhod behaviorálních vzorců, konkrétně možné studium vzorců chování top manažerů konkurenčních společností a poznání jejich obvyklých reakcí v určitých situacích včetně taktik, které rádi používají. Takováto analýza může podniku přinést značnou konkurenční výhodu, jelikož mu umožní s větším předstihem a efektivněji predikovat reakce, stanoviska a budoucí aktivity jeho rivalů včetně možných ohrožení z jejich strany;
- **Strategie jako pozice** – každá společnost se nachází v podnikovém prostředí, se kterým prostřednictvím svých strategií, taktik, vzorců chování či manévrů interaguje a vytváří si v něm pozici vůči působení jednotlivých konkurenčních sil. Své postavení v odvětví si pak musí podnik uvědomit, zjistit nakolik je stabilní a následně se snažit o jeho upevnění;
- **Strategie jako perspektiva** – perspektivu lze vnímat jako pohled či koncept, který sdílí určitá skupina lidí, v tomto případě členové podniku. Strategie je považována za něco abstraktního, co existuje pouze v myslích lidí, kteří ji pak společně vytvářejí pomocí svých záměrů a akcí. Je tedy nutné snažit se jednotlivé pracovníky zharmonizovat v ucelenou skupinu, která sdílí podobné vize a pak je dokáže přeměnit na efektivní strategii. Nejlepším prostředkem, jak tohoto docílit je prostřednictvím přátelské firemní kultury a filozofie, se kterou se zaměstnanci

dokáží ztotožnit a v návaznosti jsou motivováni spolupracovat na zlepšení celkového postavení společnosti.

Jak již bylo uvedeno výše, jednotlivá P jsou vzájemně propojena a pokud bude management podle tohoto modelu formulovat strategii, každé z P by mělo zaujmout určitý procentuální podíl z tohoto budoucího podnikatelského záměru. Často totiž dochází k chybě, že se manažeři příliš zaměří pouze na jeden z přístupů a poté přijdou o příležitost, kterou mohli využít ve svůj prospěch, kdyby dostatečně zvážili i další P. Je tedy nutné relevantně posoudit důležitost všech prvků Mintzbergova přístupu a poté je objektivně začlenit do konkurenční strategie.

3.6 Kotlerovy konkurenční strategie

Philip Kotler je považován za jednu z největších světových autorit v oblasti marketingu a svým dílem významně zasáhl do jeho moderního vývoje. Kotlerovo pojetí konkurenční strategií bere v potaz strategie ostatních společností z daného odvětví, etapy životního cyklu výrobků a v neposlední řadě také celkové příležitosti a výzvy (Kotler, 1997). Je také nutné dodat, že strategie konkurentů se odlišují dle trhu, na kterém konkurent působí, dle jeho velikosti a také dle možnosti využití zdrojů. Z toho vyplývá, že společnosti se nacházejí v odlišných konkurenčních pozicích.

Základ pro pojetí konkurenčních pozic sestavil autor Wright (1974), který uvádí, že každá společnost zastává v odvětví, ve kterém působí, jedno z těchto šesti postavení:

- **Dominantní postavení** – společnost ovlivňuje chování ostatních konkurentů a má rozsáhlý výběr strategických možností;
- **Silné postavení** – podnik může dělat nezávislé aktivity bez ohledu na činnost konkurentů, aniž by ohrozila svou dlouhodobou pozici na trhu;
- **Příznivé postavení** – společnost má silné postavení a zároveň má velký potenciál a příležitosti pro zlepšení své pozice;
- **Udržitelné postavení** – v rámci této pozice ještě podnik dosahuje uspokojivé úrovně a nemělo by dojít k její ztrátě, avšak jsou podprůměrné šance na její zlepšení;
- **Slabé postavení** – značí neuspokojivé fungování podniku. Pokud by nedošlo k zásadním změnám ve vedení společnosti, pak tento podnikatelský subjekt pravděpodobně zanikne;
- **Neschopnost** – firma nemá příležitost pro zlepšení svého postavení a její fungování je hodnoceno jako velmi neuspokojivé.

Kotler pak v návaznosti na tato postavení definoval čtyři konkurenční pozice, konkrétně **tržní vůdce, tržní vyzývatele, tržní následovatele a tržního troškaře**, viz schéma na obrázku 6. Pozice představují hypotetické uspořádání tržního odvětví a vycházejí z faktu, že každá společnost na daném trhu si pro sebe vymezuje tržní pozici a v návaznosti na ní vytváří vhodnou konkurenční strategii (Mikoláš, 2005).

Obrázek 6: Konkurenční tržní pozice dle Kotlera

40% TRŽNÍ LÍDR	30% TRŽNÍ VYZYVATEL	20% TRŽNÍ NÁSLEDOVATEL	10% TROŠKAŘ
-------------------	------------------------	------------------------------	----------------

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Kotler, Keller, 2007)

Z obrázku 6 vyplývá, že každá z pozic zastává různé procento na cílovém trhu. Největší podíl (cca 40 %) zastává tržní vůdce, který působí jako tzv. lídr na trhu. Následuje jej tržní vyzyvatel zastávající cca 30 % z trhu, který je považován za společnost na vzestupu, jejímž cílem je rozšíření jejího tržního podílu. Cca 20 % podíl zabírá tržní následovatel, což je podnik, který je také na vzestupu, avšak spíše si chce svůj podíl udržet, než se pouštět do konkurenčního boje s tržním vůdcem a vyzyvatelem. Poslední místo s cca 10 % je v držení tržních troškařů, což jsou zpravidla malé firmy, jejichž zákazníci jsou ti, kteří nejsou obsluhováni velkými firmami. Pro každou z těchto pozic pak Kotler definoval různé strategie, které budou představeny v následujících podkapitolách.

3.6.1 Strategie tržního vůdce

Za tržního vůdce je považován podnik mající největší podíl na určitém trhu (např. McDonald's – rychlé občerstvení, Coca-Cola – nealkoholické nápoje či General Motors – automobilový průmysl). Jeho cílem je své dominantní tržní postavení udržet nebo jej ještě posílit (Horáková, 2003). Tento podnik také zpravidla působí na ostatní společnosti v odvětví např. ovlivňuje jejich distribuci a propagaci, nutí je k zavádění nových výrobků či k provádění cenových změn. Ostatní firmy lídra respektují a uznávají, považují jej za vztyčný bod v daném odvětví (např. z hlediska napodobování či soupeření), avšak mohou jej vnímat jak v pozitivním, tak i v negativním slova smyslu. Z těchto důvodů musí být tržní vůdce neustále ve střehu, jelikož na něj ostatní konkurenti neustále útočí a snaží se získat konkurenční výhodu z jeho chyb (Kotler, 1997).

Pokud si chce tržní vůdce udržet své postavení, je nutné, aby pečlivě následoval následující tržní záměry (Jakubíková, 2008):

1. Rozšíření celkového trhu

Pro lídra na trhu je nejvýhodnější, pokud dokáže rozšířit celkový trh. Toho se mu nejlépe povede docílit prostřednictvím **vyhledávání nových uživatelů** a **nového a většího užití pro své produkty** (Kotler, 1997). „Zvětšit celkový trh v rámci stávajícího trhu představuje použití ofenzivního přístupu a předpokládá to především kontinuální provozování inovačních aktivit, které jsou zdrojem nových výrobků, jejich lepší výkonnosti a vyšší kvality i zlepšení služeb zákazníkům“ (Horáková, 2003, s. 98).

V rámci **získávání nových uživatelů** lze konstatovat, že každé produktové portfolio může přilákat nové zákazníky, kteří o daném produktu doposud nevěděli, nebo pro ně byla jeho koupě z nějakého důvodu nevhodná (např. kvůli vysoké ceně, produkt neměl požadované vlastnosti apod.). Z tohoto úhlu pohledu pak může společnost zaujmout tři strategie, které jí pomohou nové zákazníky získat (Kotler, 1997). První z nich je **strategie pronikání trhu** (tzv. tržní penetrace), kdy se podnik snaží přesvědčit potenciální zákazníky z cílové

skupiny, kteří výrobek doposud neužívali, aby jej užívat začali (např. výrobce kosmetiky cílí na ženy, které doposud neužívaly jím vyrobenou rtěnku a přesvědčuje je, aby jí používat začaly). V rámci **strategie nových trhů** je pak zaznamenána snaha podniku o nalezení nové cílové skupiny pro stejný výrobek (např. výrobce dětských šampónů začne stejný výrobek prodávat i pro dospělé lidi). V neposlední řadě nelze opominout **strategii geografické expanze**, v jejímž rámci dochází k zahájení prodeje produktu v zemích, kde doposud nebyl distribuován.

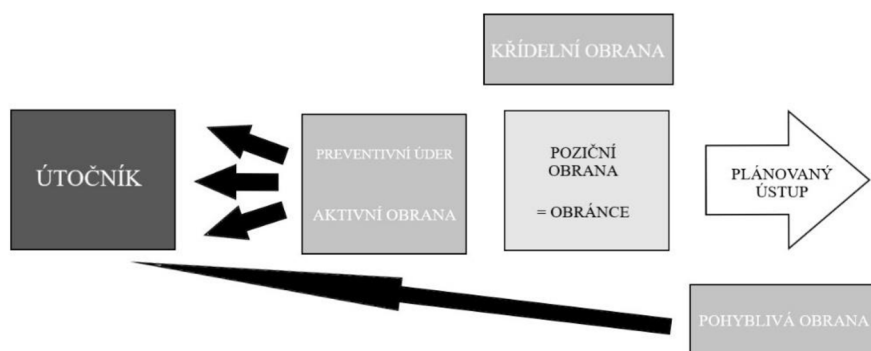
Jak již bylo zmíněno, celkový trh může být také rozšířen prostřednictvím nalezení a propagace **nového užití produktu**. Tohoto lze docílit zvýšením úrovně/množství spotřeby či zvýšením frekvence spotřeby (Kotler, Keller, 2007). Vhodným prostředkem ke **zvýšení množství spotřeby** je též představení nového designu nebo balení. Příkladem může být vědecky podložený fakt, že větší balení navyšuje množství produktu, které spotřebitel zkonsumuje v rámci jednoho použití (Wansing, 1996). Spotřebu lze též navýšit dostupností výrobku, jelikož platí, že čím větší je dostupnost daného produktu, tím větší je jeho spotřeba (Jurečka et al., 2018). **Zvýšení frekvence spotřeby** pak vyžaduje nalezení nových cest pro použití produktu a osvětu spotřebitelů, že produkt lze využívat i jiným způsobem. Spotřebitelé totiž často mají konkrétní produkt spojený pouze s jednou možností využití – příkladem může být vazelína. Původně byla užívána pouze jako strojní mazadlo, avšak postupem času se stala i nenahraditelnou součástí hojivých masťů a kosmetických produktů (Kotler, 2001). V neposlední řadě pak také nelze opomenout, že další možností je představení nové značky (Blažková, 2007).

2. Udržení tržního podílu

„Pokouší-li se dominantní firma expandovat na celou šířku trhu, musí při tom neustále bránit svůj současný business. Co může lídr trhu učinit, aby ubránil své území? Nejkonstruktivnější odpovědí je **nepřetržitá inovace**“ (Kotler, Keller, 2007, s. 390). Klíčem k úspěchu je tedy vývoj nových produktů či služeb, kontinuální snižování nákladů a navyšování účinnosti distribuce s využitím obranných principů za účelem targetingu na veškeré slabiny konkurentů (Kotler, 2001; Růčková, 2019). Nutností je též neustálá kontrola, pozornost a zpětná vazba v rámci dané společnosti, jelikož podnik nesmí odhalit své slabé stránky konkurentům a zároveň musí zvažovat, které oblasti působení je nutné bránit i za účelem velkého rizika ztrát.

Kotler (2001) uvádí, že pro udržení tržního podílu mohou dominantní společnosti využít šesti obranných strategií konkrétně **poziční obrany, křídelní obrany, preventivního úderu, aktivní obrany, pohyblivé obrany** a **plánovaného ústupu**, viz obrázek 7.

Obrázek 7: Obranné strategie



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Kotler, 2001)

Strategie **poziční obrany** by měla být hlavní strategií tržního lídra a spočívá ve vybudování neproniknutelné bariéry okolo ovládaného teritoria. „*Poziční obrana spočívá v obsazení nejžádoucnějšího tržního prostoru v myslích spotřebitelů, což značku činí téměř nenapadnutelnou, jak je tomu u pracího prášku Tide u praní prádla, zubní pasty Crest v prevenci zubních kazů a plenek Pampers s ohledem na suchost*“ (Kotler, Keller, 2007, s. 391).

Křídelná obrana poukazuje na nutnost lídra své území nejen střežit, ale též klást důraz na postavení části svých sil tak, aby byla kryta slabá místa a aby byla společnost schopna též ustát možný protiútok (Kotler, 2001).

Pokud se lídr rozhodne jednat agresivním způsobem v předstihu před svými konkurenty, jedná se o strategii **preventivního úderu**. Takového útoku lze docílit několika cestami, např. jednorázovým úderem na více konkurentů, kdy se lídr snaží zasáhnout více jejich slabých míst za účelem vyvedení protivníků z rovnováhy, pokusem o destabilizaci celého daného trhu či ohlášeným uvedením mnoha nových výrobků (Kotler, Keller, 2007). V návaznosti na preventivní úder lze zaujmout strategii **aktivní obrany**, díky které je možné zareagovat na útok protivníka protiútokem. Aktivní obrana probíhá většinou pomocí frontálního útoku zaútočením na slabá místa protivníka či vytvořením ekonomické a politické „dýmové clony“, jenž útočníka zastráší (Kotler, 2001).

V rámci strategie **pohyblivé obrany** se lídr snaží nejen aktivně bránit své území, avšak též usiluje o diverzifikaci a rozšiřování trhu. Diverzifikací je možné rozumět rozšiřování obchodovaného sortimentu za účelem snížení závislosti na daném trhu, např. společnost Schering, jenž vyrábí galvanotechniku, chemické postřiky rostlin, antikoncepci či kosmetické přípravky a prodává je různými distribučními kanály (Keřkovský, Vykypěl, 2006). Rozšiřování trhu pak značí snahu přenést ohnisko ze současného výrobku na samotnou potřebu v jeho pozadí, kdy se podnik začne zabývat výzkumem a vývojem napříč všemi technologiemi, které jsou schopny danou potřebu uspokojit (Kotler, Keller, 2007).

Poslední strategií je **plánovaný ústup**. Tuto strategii využívají lídři, pokud zjistí, že nejsou schopni udržet celé své území. V tomto případě je pro ně výhodnější se plánovaně/strategicky stáhnout, vzdát se slabých území a přesunout své prostředky do stabilních, silných území s potenciálem (Kotler, 2001).

3. Zvýšení tržního podílu

Další možností, jak mohou lídři zlepšit svou ziskovost je prostřednictvím zvýšení tržního podílu. „*Na mnoha trzích představuje i malé rozšíření podílu na trhu výrazný růst tržeb. Na trhu s kávou například povede 1% zvýšení tržního podílu k zisku 50 milionů euro, na trhu nealkoholických nápojů dokonce až 500 milionů*“ (Kotler et al, 2007, s.583). Je však nutné upozornit, že získání většího tržního podílu na daném trhu nemusí vždy vést ke generaci vyšších zisků, jelikož výdaje na získání většího tržního podílu mohou přesáhnout hodnotu přírůstkových příjmů (Kotler, Keller, 2007). Vše je závislé na strategii, kterou se společnost rozhodne zvolit a v jejímž rámci by měla adekvátně zhodnotit též rizika plynoucí z této aktivity.

3.6.2 Strategie tržních vyzyvatelů

Tržní vyzyvatel většinou zaujímá druhé místo na daném trhu, např.: Pepsi Cola a Burger King jsou tržní vyzyvatelé k lídrům Coca-Cole a McDonald's (Blažková, 2007). Není však vyloučené, že se vyzyvatel nachází i na třetí či nižší pozici. Jakým způsobem poté probíhá konkrétní konkurenční útok? Dle Kotlera a Kellera (2007) v následujících třech krocích:

1. *Definice strategického cíle a protivníka*

Prvním krokem je definice strategického cíle vyzyvatele, např. rozšíření tržního podílu. Následně se musí vyzyvatel rozhodnout, na koho zaútočí – bude to lídr, společnost stejné velikosti či malé regionální podniky?

2. *Výběr obecné strategie útoku*

Poté, co je jasně definován konkrétní konkurent, na kterého proběhne útok, je třeba zvolit jednu z pěti útočných strategií:

- **Frontální útok** – útočník se chce vyrovnat výrobku, ceně, distribuci či marketingu konkurenta, na kterého útočí. Tento útok funguje za předpokladu, že se protivník neuchýlí k odvetě a pokud útočník dokáže přesvědčit trh, že se lídrovi může vyrovnat;
- **Křídelní útok** – probíhá zacílením na slabá místa konkurenta a může být veden ve dvou rovinách, a to segmentové (obsloužení nepokrytých tržních potřeb) a geografické (vyplnění míst, ve kterých si protivník nevede dobře);
- **Útok obklíčením** – vyzyvatel se snaží získat co největší území konkurenta pomocí tzv. bleskového útoku na mnoha frontách. Využití této strategie je možné, pokud má vyzyvatel k dispozici lepší prostředky a důvěru, že bleskovým obklíčením zlomí vůli protivníka;
- **Obejití nepřítele** – strategie necílí přímo na lídra, nýbrž vyzyvatel se snaží podkopat jeho pozici útokem na snadnější trhy za účelem rozšíření základny svých zdrojů. Obejití nepřítele je možné docílit pomocí diverzifikace do nepříbuzných výrobků, přechodu k novým technologiím nahrazujícím současné výrobky a diverzifikací do nových geografických trhů;
- **Partyzánská válka** – partyzánská válka sestává z provádění kontinuálních malých útoků za účelem znepokojení nepřítele a zajištění pevných vztyčných bodů. Toto probíhá např. pomocí snižování cen, vyvoláváním právních sporů či nenadálých propagačních kampaní.

3. *Volba konkrétní strategie útoku*

Za účelem úspěšného završení útoku se vyzyvatel nesmí spokojit pouze s obecnou strategií, avšak je nutné ji specifikovat a provést vhodnou kombinaci několika konkrétních strategií včetně kontinuálního zlepšování svého postavení na trhu. Jak uvádí Kotler (2001) možnostmi konkrétních strategií jsou např.: nízké ceny oproti konkurentovi, levnější zboží, uvedení prestižního zboží vysoké jakosti, rychlé uvedení velké škály výrobků na trh, zlepšování služeb, inovace produktů či distribučních kanálů, zavedení intenzivní propagace a v neposlední řadě též snižování výrobních nákladů.

3.6.3 Strategie tržního následovatele

Tržního následovatele si lze představit jako nepříliš kapitálově silnou společnost působící spíše na lokálním trhu (Šafránková, 2008). Takovýto podnik funguje na principu výrobkové imitace, tzn., že okopírovává či vylepšuje inovativní výrobky silnějších konkurentů, zpravidla lídra na trhu. Tímto mu tak odpadají náklady spojené s vývojem nového produktu, jeho následným prosazením do distribuce a s informováním trhu (Kotler, Keller, 2007). Tento podnik zpravidla není schopen tržního vůdce předstihnout, avšak může dosáhnout velmi vysokých zisků, jelikož mu odpadají již zmíněné náklady na inovaci portfolia.

Příkladem tohoto přístupu mohou být např. japonské společnosti, které jej hojně využívaly hlavně v 80. letech minulého století, kdy se jim ve velmi krátkém časovém horizontu povedlo imitovat inovační aktivity především amerických podniků. Okopírované znalosti pak byly schopny velmi rychle implementovat do svých výrobních aktivit a následně dodávaly výrobek na trh ve značně kratším čase oproti jejich konkurentům (Kisingerová et al., 2008). Strategie tržního následovatele je dále také typická pro výrobkově homogenní a kapitálově náročné průmyslové obory, např. pro ocelářský či chemický průmysl (Kotler, 2001).

Jak uvádějí Kotler a Keller (2008), cílem společností – následovatelů je udržení stávajících zákazníků, získání odpovídajícího množství zákazníků nových, ubránění se útokům tržních vyzyvatelů, kteří na ně velmi často cílí, vstupování na nové trhy a v neposlední řadě také udržení nízkých výrobních nákladů a vysoké kvality produktů a služeb. Pro dosažení těchto cílů definuje Kotler (2001) čtyři základní strategie:

- **Podvodník** – okopírovává produkty lídra včetně jejich balení a následně je prodává pomocí nedůvěryhodných prostředníků či na černém trhu;
- **Parazit** – imituje produkty a charakteristické znaky (např. obaly) tržního vůdce a následně je prodává s mírně nižší cenou, než mají originální výrobky;
- **Imitátor** – přebírá některé prvky produktů lídra, avšak např. v balení, reklamě či ceně udržuje odlišnosti;
- **Upravovatel** – osvojuje si výrobky vedoucí společnosti na trhu, avšak je upravuje a často i vylepšuje. Má potenciál stát se v budoucnu tržním vyzyvatelem.

3.6.4 Strategie tržního troškaře

Dle Bartese (1997) lze tržního troškaře charakterizovat jako společnost, která se zaměřuje na velmi malý segment (tzv. mikrosegment či tržní výklenek) a zároveň se snaží vyhýbat se konkurenci. Mikrosegment je typický specializovanými službami a výrobky, o jejichž produkci nemají velcí konkurenti zájem, jelikož by pro ně nebyly dostatečně rentabilní (Machková, 2006). Tržní troškaři tak zpravidla nabízejí přidanou hodnotu, mají vysoké marže a tím pádem i vyšší ceny, cílí na co nejnižší výrobní náklady a snaží se vytvořit stabilní firemní kulturu a vizi. Jejich úkolem je pak své tržní výklenky rozšiřovat a chránit a zároveň se snažit vyhledávat nové (Kotler, Keller, 2007).

Jak již bylo zmíněno, hlavní myšlenkou mikrosegmentů je specializace. Kotler (2001) uvádí, že takového specifického zaměření lze dosáhnout následujícími přístupy:

- **Specialista na konečného uživatele** – obsluhuje jeden typ koncových zákazníků a zpravidla své produkty či služby přizpůsobuje jejich individuálním požadavkům;
- **Distribuční specialista** – soustředí se pouze na jeden distribuční kanál;
- **Vertikální specialista** – zaměřuje se na určitou vertikální úroveň výrobně-distribučního hodnotového řetězce;
- **Specialista na služby** – nabízí určitou službu či služby, které nejsou ostatní konkurenti schopni poskytnout;
- **Produktový specialista** – produkuje pouze jeden výrobek či jednu produktovou řadu;
- **Specialista na určitou velikost zákazníků** – zaměřuje se buď na velké, střední či malé zákazníky;
- **Specialista na jakost a cenu** – jeho produkty mají vysokou jakost a v návaznosti i velmi vysokou cenu;
- **Specialista na specifické zákazníky** – prodává pouze jednomu či několika hlavním zákazníkům;
- **Zakázkový specialista** – vyrábí customizované produkty dle přání zákazníků;
- **Geografický specialista** – cílí pouze na určité oblasti, regiony či světové lokality.

Tento přístup ke konkurenční strategii pak Kotler a kol. (2007) uzavírají s tím, že hlavními predispozicemi jeho úspěchu jsou orientace na současné i potenciální zákazníky, neustálá analýza kroků konkurentů a kontinuální aktualizace současné strategie vůči nim. Společnosti také musí být schopné adekvátně posoudit své postavení v odvětví a specifikovat realizovatelné cíle, na jejichž splnění budou mít dostatek zdrojů. Zároveň platí, že podniky by měly věnovat přibližně 50 % pozornosti zákazníkům a 50 % konkurentům, což nebývá vždy pravidlem, jelikož mnoho organizací se přílišně zaměřuje na konkurenci a poté nedokáže včas identifikovat nové potřeby jejich zákazníků a s tím spojené potenciální nové konkurenty.

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika společnosti Schwan Cosmetics Czech Republic s.r.o.

Obrázek 8: Logo společnosti Schwan Cosmetics CR



Zdroj: (Schwan Cosmetics CR, s.r.o., 2020)

Název podniku:	Schwan Cosmetics Czech Republic s.r.o.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	266 000 000 Kč
Datum vzniku:	20. června 2001
IČO:	26036835
DIČ:	CZ26036835
Sídlo:	Průmyslová 176, 381 01 Český Krumlov-Domoradice
Mateřská společnost:	Schwan Cosmetics International GmbH

Schwan Cosmetics CR je dceřinou společností mezinárodního holdingu zaměřeného na výrobu dekorativní kosmetiky Schwan Cosmetics International GmbH se sídlem v německém Heroldsbergu a v současné době je největším výrobcem dřevěných kosmetických tužek na světě. Společnost vznikla dne 20. června 2001 zapsáním do složky C 10060 obchodního rejstříku vedené u Krajského soudu v Českých Budějovicích a od této doby rozvíjí své aktivity na jihu Čech, konkrétně v Českém Krumlově.

Předmětem jejího podnikání jsou výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, obory činností: zpracování dřeva, výroba dřevěných, korkových, proutěných a slaměných výrobků, výroba chemických látek, vláken, přípravků a kosmetických prostředků, zprostředkování obchodu a služeb, velkoobchod a maloobchod, skladování, balení zboží, manipulace s nákladem a technické činnosti v dopravě. Dále také působí ve výrobě nebezpečných chemických látek a nebezpečných chemických směsí a prodeji chemických látek a chemických směsí klasifikovaných jako vysoce toxické a toxické (Obchodní rejstřík firem, 2021).

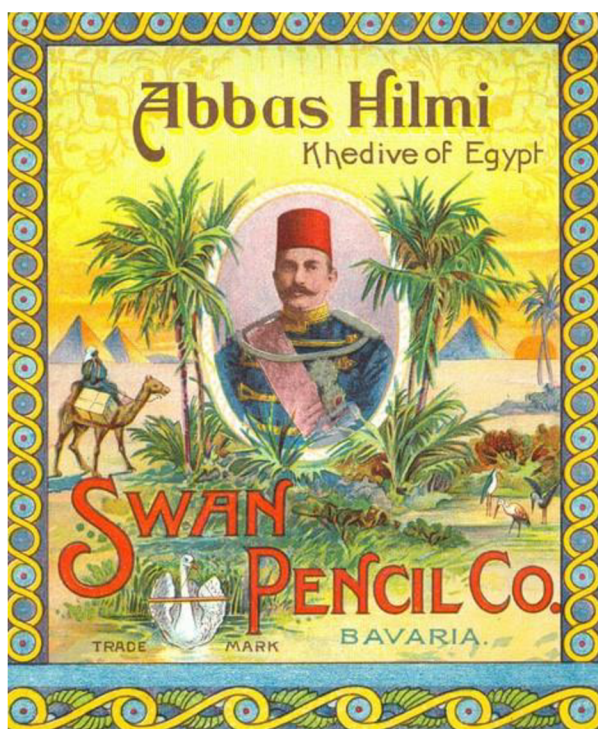
Právní formou se jedná o společnost s ručením omezeným se základním kapitálem ve výši 266 000 Kč, v jejímž čele stojí dva jednatelé. Společnost je dále organizačně rozdělena na dvě poloviny, kdy každá z nich je v kompetenci jednoho z jednatelů, viz schéma organizační struktury společnosti v příloze 1. Prvnímu z jednatelů jsou podřízeni ředitel kvality a digitální technologie, manažer výroby, facility manažer a manažer technologie a vývoje, kteří následně řídí jednotlivé organizačně nižší strategické podnikatelské jednotky. Pod druhého z jednatelů pak spadají personální a obchodní ředitelé, manažer nákupu, manažer logistiky a finanční manažer, kteří jsou stejně jako v případě první poloviny organizace vertikálně nadřizeni dílčím organizačním jednotkám.

4.1.1 Historický kontext vzniku společnosti Schwan Cosmetics CR

Historie celého holdingu Schwan Cosmetics International GmbH sahá až do roku 1865, kdy pětadvacetiletý prodavač Gustav Adam Schwanhäusser z německého města Schweinfurt vycítil obchodní příležitost spojenou s počátkem industrializace a za 32 000 guldenů koupil zkrachovalý norimberský tužkařský podnik Grossberg und Kurz založený v roce 1855. Díky jeho vizionářskému a pečlivému přístupu se mu podařilo původní společnost restrukturalizovat a uvedl ji na trh pod novým názvem Továrna na tužky Schwan (Stabilo Digital, 2022). O 10 let později v roce 1875 pak vzniklo ikonické logo společnosti s labutí symbolizující punc čistoty, krásy a kvality produktů, jehož zajímavostí je, že bylo registrováno jako jedna z prvních ochranných známek v Německu (Schwan Cosmetics, 2022).

V následujících letech díky vedení Gustava Adama Schwanhäussera podnik nadále prosperoval a koncem 19. století začal sféry svého vlivu rozšiřovat i do zahraničí. Způsob pronikání na zahraniční trhy byl na tuto dobu velmi nadčasový, jelikož společnost zapojila do své strategie i prvky marketingu. Pro každou z cílových zahraničních destinací vytvořila jedinečné adaptované plakáty, které následně v konkrétních zemích sloužili k její propagaci. Příkladem může být plakát vytvořený pro marketingové účely v Egyptě, který lze vidět na obrázku 9.

Obrázek 9: Propagace společnosti Schwan Pencil Co. v Egyptě



Zdroj: (Schwan Cosmetics, 2022)

Svou distribuční síť se tak společnosti povedlo rozšířit např. do ruského Petrohradu, řeckých Athén, švédského Stockholmu, gruzínského Tsibili, egyptské Káhiry, syrského Damašku či do izraelského Jeruzalému. Na území Evropy byla v této době strategicky významná především dceřiná společnost ve Vídni, jejímž prostřednictvím bylo možné obsluhovat zákazníky z celého tehdejšího Rakouska-Uherska bez jakýchkoliv celních bariér (Schwan Cosmetics, 2022).

Schwan Cosmetics (2022) dále uvádí, že stěžejním milníkem v historii holdingu Schwan byl rok 1927, kdy společnost představila první kosmetickou tužku na světě Tužku na obočí Schwan. V návaznosti byla založena také dceřiná společnost Schwan Cosmetics, která se začala orientovat na rozvíjející se trh s dekorativní kosmetikou z počátku především na území Spojených států a později i ve zbytku světa. Nově vzniklý podnik dokázal velmi dobře zareagovat i na další příležitosti, které vzkvétající beauty průmysl nabízel a zanedlouho rozšířil své portfolio výrobků i o tužky na oči, oční stíny, řasenky, rtěnky, konturovací tužky na rty či laky na nehty. Díky kontinuálnímu vývoji, výzkumu, inovacím a orientaci na nejmodernější technologie splňující ty nejvyšší standardy si společnost v průběhu let vybudovala stabilní postavení na globálních trzích a stala se mezinárodním holdingem Schwan Cosmetics International GmbH, který v současné době působí ve 130 zemích na pěti kontinentech a zaměstnává více než 3 000 pracovníků, viz obrázek 10.

Obrázek 10: Pobočky holdingu Schwan Cosmetics International GmbH



Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti Schwan Cosmetics CR

4.1.2 Společnost Schwan Cosmetics CR v současnosti

Jak již bylo nastíněno, expanze holdingu Schwan Cosmetics International GmbH do České republiky začala roku 2001, kdy byla založena dceřiná společnost Schwan Cosmetics CR se sídlem v Českém Krumlově. V Českém Krumlově, konkrétně v jeho městské části Domoradice, se nachází areál společnosti, který je v současné době tvořený kancelářskými prostory, dvěma výrobními halami A1 a A2 a logistickým a balícím centrem. Kromě výroby dřevěných dekorativních kosmetických tužek pokrývajících všechny oblasti použití (tzn. kosmetické tužky pro oblast očí, obočí, rtů či tváře) společnost také poskytuje kompletní servis výroby a vývoje produktů, služby barevných laboratoří či pokročilé možnosti balení vyrobených produktů.

Mezi hlavní vize zkoumaného podniku, které se mu mimochodem daří prostřednictvím jeho strategie úspěšně naplňovat, patří především zajištění čistoty a bezpečí, produkce přírodních a certifikovaných výrobků a vytváření inovativního spojení kosmetiky a péče o pleť. Dalo by se tedy konstatovat, že společnost se snaží produkovat čisté výrobky, které splňují nejvyšší kvalitativní a bezpečnostní požadavky na trhu a které jsou zároveň

vyráběné z přírodních a certifikovaných materiálů a nejsou testované na zvířatech. Produkce včetně jejich jednotlivých částí tedy probíhá v souladu s principy udržitelného podnikání. Tento přístup k podnikání začal v podnikatelské sféře nabývat na důležitosti především v souvislosti s globalizací a s nárůstem spotřeby. Do té doby, než začala být tato témata rozvíjena i v podnikatelské sféře, se firmy příliš nezabývaly ekologickou stránkou jejich produkce, ale byly zaměřeny především na ekonomické cíle a uspokojení poptávky. Se zavedením masové a nepříliš ekologické výroby se tak staly jednou z největších hrozeb pro životní prostředí, jelikož produkovaly obrovské množství skleníkových emisí a odpadu a podílely se na nadměrné spotřebě zdrojů a celkovém plýtvání. Tento přístup k podnikání se tedy ukázal jako dlouhodobě neudržitelný, a proto bylo nutné do podnikového řízení zapojit také ekologickou perspektivu (von Brocke a kol., 2012).

Společnost Schwan Cosmetics CR se aktivně podílí na rozvoji udržitelného a společensky odpovědného podnikání tím, že neustále inovuje nejen své výrobky, ale i výrobní procesy tak, aby byly v souladu s udržitelným rozvojem a zároveň se snaží do tohoto podnikatelského přístupu více zainteresovat i ostatní výrobce kosmetiky. Není tedy překvapením, že hlavním cílem společnosti je: „poskytnou zákazníkům nejkvalitnější produkty s minimálním dopadem na životní prostředí, a tím vyzvat k následování ostatní výrobce v kosmetickém průmyslu“ (Vnitropodnikové materiály společnosti Schwan Cosmetics CR) Důležitou součástí ekologické strategie společnosti je také důmyslný systém snižování vzniku odpadu včetně jeho třídění, dalšího zpracování a likvidace. V neposlední řadě pak nelze opominout, že veškerá energie využívaná pro všechny provozovny firmy je z obnovitelných zdrojů doložitelných certifikátem společnosti E.ON (Schwan Cosmetics CR, 2020).

Obrázek 11: Ekologické principy společnosti Schwan Cosmetics CR



Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti Schwan Cosmetics CR

Co se týče vývoje a současného stavu hospodaření, tak lze u společnosti Schwan Cosmetics CR pozorovat dlouhodobý pokles finančních výsledků, který začal být více znatelný v hospodářském roce 2016/2017. V tomto období se společnost musela vyrovnávat s nepříznivými vlivy vnějšího prostředí jako s koncem intervencí České národní banky na měnovém trhu či s regionálním nedostatkem kvalifikovaných sil. Hlavním důvodem poklesu tržeb oproti předchozímu roku však byl znatelný úbytek zakázek v druhém pololetí hospodářského roku 2016/2017. Z těchto důvodů společnost zaznamenala oproti předchozímu roku 9 % pokles obrátu, který činil 1,9 miliardy Kč, avšak stále se nacházela v zisku 274 907 tis. Kč (před zdaněním). Tento hospodářský výsledek splnil plánované hodnoty z 81 % (Schwan Cosmetics CR, 2017). Podrobnější údaje o vývoji hospodářství analyzovaného podniku lze vidět v tabulce 2.

Tabulka 2: Vývoj a současný stav hospodaření společnosti Schwan Cosmetics CR

	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
Obrat (v tis. Kč)	2 104 305	1 923 062	1 341 615	1 143 510	1 060 905
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb (v tis. Kč)	2 053 047	1 895 700	1 300 621	1 104 031	1 000 429
Zisk před zdaněním (v tis. Kč)	321 724	274 907	93 904	-55 240	-83 455
Stálá aktiva (v tis. Kč)	444 575	722 556	935 284	1 129 503	1 075 540
Oběžná aktiva (v tis. Kč)	950 942	1 002 820	709 739	480 490	457 699
Základní kapitál (v tis. Kč)	266 000	266 000	266 000	266 000	266 000
Cizí zdroje (v tis. Kč)	241 981	342 890	190 474	205 443	320 827
Bankovní úvěry (v tis. Kč)	0	0	0	15 731	0
Přírůstek investic (v tis. Kč)	55 483	330 081	272 180	275 464	55 676
Celkový počet pracovníků	638	613	545	516	533

Zdroj: (Schwan Cosmetics CR, 2020)

V následujícím hospodářském roce 2017/2018 došlo k celosvětovému propadu na trhu kosmetických výrobků a z toho důvodu společnost opět nedosáhla plánovaných finančních výsledků. Po celé sledované období se potýkala s náhlým propadem tržeb a z toho důvodu bylo nutné, aby zavedla úsporná opatření v oblasti nákladů, které se nakonec povedlo snížit o 23 % pod plánovanou úroveň. Obrat v tomto roce dosáhl výše 1,3 miliardy Kč, což znamenalo 30 % pokles ve srovnání loňským rokem. Výsledkem hospodaření v hospodářském roce 2017/2018 pak byl zisk ve výši 93 904 tis. Kč (Schwan Cosmetics CR, 2018).

Další hospodářský rok 2018/2019 byl pro analyzovaný podnik stále plný hrozeb, kterým musel čelit. Nejen že i nadále pokračoval negativní trend propadu trhu kosmetických výrobků a hladina tržeb stále klesala, ale analyzovaná společnost byla také nucena vynaložit mimořádné náklady na dokončení a vybavení nové výrobní haly A2, která byla následně v roce 2019 otevřena. Tyto mimořádné náklady bylo nutné někde vykompenzovat, a proto firma stále pokračovala s úspornými opatřeními v oblasti běžných provozních nákladů. Je však nutné podotknout, že po celé období, kdy bylo nutné snížit náklady, se tyto úspory netýkaly nákladů na lidské zdroje včetně jejich vzdělávání a rozvoje, firemních benefitů a sponzorských aktivit v regionu, jelikož společnost je významným zaměstnavatelem v oblasti Českokrumlovska a dlouhodobá personální stabilita je jedním z jejích primárních cílů. Všechny tyto faktory zapříčinily, že se podnik v tomto hospodářském roce ocitl ve ztrátě, která činila – 55 240 tis. Kč. Obrat též v tomto období poklesl, konkrétně o 15 % proti předchozímu roku. Jeho výše byla 1,1 miliardy Kč (Schwan Cosmetics CR, 2019).

V posledním sledovaném hospodářském roce z počátku pokračoval negativní trend vývoje trhu kosmetických produktů, avšak na počátku kalendářního roku 2020 došlo k oživení trhu a společnost zaznamenala nárůst nových zakázek. Tento pozitivní vývoj však překazila pandemie COVID-19, kterou byli zasaženi především odběratelé společnosti a v návaznosti opět došlo k propadu tržeb. Výsledkem pak byl negativní výsledek hospodaření se ztrátou – 83 455 tis. Kč. Obrat v tomto období dosáhl výše 1,06 miliardy Kč, což znamená meziroční pokles o 7 % oproti loňsku (Schwan Cosmetics CR, 2020).

4.2 Analýza portfolia z pohledu vývoje tržeb

V rámci této kapitoly bude provedena analýza portfolia společnosti Schwan Cosmetics CR z pohledu vývoje tržeb. Cílem analýzy bude identifikace současného postavení jednotlivých strategicky významných produktových řad portfolia a na základě meziročního vývoje jejich tržeb pak bude doporučeno vhodné budoucí strategické chování. Podkladem pro zpracování této metody pak byla finanční data poskytnutá zvoleným podnikem, která je možné zhlédnout v příloze 2 a jejich následný vlastní výzkum.

Jako strategicky významné řady byly zvoleny řady SLIM, EXTRA SLIM, JUMBO TWIN, JUMBO PUDER, SLUMBO a BIGGY, které budou podrobněji představeny v kapitole 4.2.2 této práce. Důvodem pro zvolení těchto produktových řad byla především skutečnost, že jsou dlouhodobě stěžejními pilíři výrobního portfolia společnosti a zastávají signifikantní podíl na tržbách z prodeje výrobků.

4.2.1 Portfolio společnosti Schwan Cosmetics CR

Portfolio společnosti Schwan Cosmetics CR lze obecně rozdělit do dvou základních částí – na portfolio výrobků a portfolio služeb. V rámci této práce bude považováno za stěžejní pouze portfolio výrobků a portfolio služeb, které zahrnuje např. balicí služby či vývoj a výzkum, nebude dále podrobněji rozebíráno.

Jak již bylo uvedeno výše, analyzovaný podnik je největším výrobcem dřevěné dekorativní kosmetiky na světě, a proto není překvapením, že výrobní portfolio je tvořeno mnoha produktovými řadami všech typů kosmetických tužek pokrývajících všechny oblasti použití (tzn. tužky tvář, na oči, obočí či rty). Jednotlivé produktové řady pak mají odlišné rozměry (mm), šířky (např. extra úzká, úzká, střední) tvary (kulaté, 4 hrany, 6 hran, hrot tužky z jedné nebo obou stran) či jsou vyráběné z různých hmot (nalévané, extrudované či pudrové hmoty) a materiálů (dřevěné či plastové tužky). Jejich společným znakem je však zhotovení z přírodních, nezávadných a certifikovaných materiálů včetně vegan řad a skutečnost, že nejsou testované na zvířatech. Tento k životnímu prostředí šetrný přístup podnik deklaruje prostřednictvím několika získaných certifikací jako Good Manufacturing Practice vydanou Státním zdravotním ústavem České republiky, Forest Stewardship Council získanou od švýcarské inspekční společnosti SGS, Etická zodpovědnost SMETA/SEDEX či 100 % elektrické energie z obnovitelných zdrojů udělenou E.ONem. Od roku 2020 pak také společnost implementovala interní postupy dle norem ISO 14001 a ISO 54001.

Portfolio výrobků společnosti Schwan Cosmetics CR také prochází kontinuálním vývojem, výzkumem a inovacemi, jelikož cílem podniku je jeho neustálé zlepšování tak, aby bylo co nejvíce kvalitní, v souladu s uchováním životního prostředí a udržitelným rozvojem a aby zároveň dokázalo dosahovat nejnovějších trendů ve spojení dekorativní a pečující kosmetiky. Tohoto společnost dosahuje prostřednictvím vyspělých a vysoce automatizovaných výrobních procesů, dodržováním nejvyšších průmyslových standardů a zároveň intenzivní kontrolou a schvalováním výstupů. Že se na poli inovací analyzované firmě a obecně celému holdingu Schwan Cosmetics International GmbH daří, dokazuje samotný vývoj kosmetické tužky, kterým prošla od roku 1927 a její aktuální možnosti, jak se lze přesvědčit na níže předloženém obrázku 12. Jako stěžejní okamžiky v rozvoji kosmetické tužky by se pak daly považovat roky 1972, kdy holding představil produktovou řadu JUMBO, která je společně s řadou SLIM stěžejní řadou

společnosti Schwan Cosmetics CR a dále pak rok 1994, kdy vznikla řada R-Matic, což jsou tužky s vysokým obsahem přírodních ingrediencí, jejichž tělo je vyráběno z recyklovatelných materiálů dle zásad udržitelného zacházení se surovinami.

V neposlední řadě je také důležité poznamenat, že společnost vyrábí výhradně v režimu PRIVATE LABEL, což znamená, že výrobky dále neprodává pod svou vlastní značkou, ale pouze vyrábí customizované výrobky pro své odběratele, kteří produkty následně obchodují pod vlastní značkou. Odběratelé si tedy mohou zvolit nejen různá specifika tužek, které byla zmíněna výše, ale zároveň si mohou vybrat například z více než 12 000 barev nebo 370 textur.

Obrázek 12: Vývoj výrobního portfolia společnosti Schwan Cosmetics CR



Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti Schwan Cosmetics CR

Co se týče výsledků hospodaření jednotlivých produktových řad společnosti Schwan Cosmetics CR, tak kompletní přehled jejich pro tuto práci významných finančních ukazatelů lze zhlédnout v příloze 2. Obecně lze konstatovat, že v hospodářském roce 2019/2020 dosáhly tržby z prodeje výrobků celkové výše 650 819 624,82 Kč a náklady činily 270 032 339,44 Kč. Z toho vyplývá, že v tomto roce byl hrubý zisk z prodeje výrobků dosáhl výše 380 787 285,38 Kč. V následujícím sledovaném období 2020/2021 došlo ke zvýšení objemu tržeb z prodeje výrobků, které v tomto roce dosáhly výše 774 655 449,62 Kč. Náklady se podařilo snížit o cca 50 % oproti předchozímu období na 134 728 622,26 Kč. V oblasti prodeje výrobků tedy společnost opět zaznamenala zisk, který činil 420 135 320,62 Kč před zdaněním. Ve srovnání s hospodářským rokem 2019/2020 došlo k nárůstu hrubého zisku z prodeje výrobků o 10,33 %.

4.2.2 Analýza strategicky významných produktových z pohledu vývoje tržeb

Analýza bude zpracována pro strategicky významné produktové řady společnosti Schwan Cosmetics CR, konkrétně pro řady SLIM, EXTRA SLIM, JUMBO TWIN, JUMBO PUDER, SLUMBO a BIGGY, jejichž technické parametry lze vidět v následující tabulce 3. Tyto produktové řady budou v rámci analýzy hodnoceny z pohledu jejich *podílu na celkových tržbách z prodeje výrobků v roce 2020/2021* a z pohledu *meziroční procentuální změny jejich podílu na celkových tržbách z prodeje výrobků*. Na základě těchto kritérií pak bude jednotlivým zvoleným řadám udělena významnost v rámci produktového portfolia analyzovaného podniku a na základě vývoje tržeb z nich plynoucích bude také doporučeno budoucí strategické konkurenční chování.

Tabulka 3: Technické parametry významných produktových řad společnosti Schwan Cosmetics CR

<i>Produktová řada</i>	<i>Délka</i>	<i>Průměr jádra</i>	<i>Tvar</i>	<i>Technologie hmoty</i>	<i>Materiál</i>
SLIM	60-180 mm	4 mm	kulatý	nalévaná, extrudovaná a pudrová hmota	dřevo
EXTRA SLIM	60-180 mm	3,4 mm	kulatý	nalévaná, extrudovaná a pudrová hmota	dřevo
JUMBO TWIN	105-122 mm	6-8 mm	kulatý	nalévaná, extrudovaná a pudrová hmota	dřevo
JUMBO PUDER	87 mm	6 mm	kulatý	nalévaná, extrudovaná a pudrová hmota	dřevo
SLIUMBO	87-120 mm	6 mm	kulatý	nalévaná, extrudovaná a pudrová hmota	dřevo
BIGGY	87 mm	10 mm	kulatý	nalévaná, extrudovaná a pudrová hmota	dřevo

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat poskytnutých společností Schwan Cosmetics CR pro účely této práce

Z tabulky 3 vyplývá, že zvolené strategicky významné produktové řady nabízí skutečně velké možnosti diferenciací, a to především v jejich možné délce, průměru jádra a technologii hmoty. Tvar těla je v případě všech vybraných produktových řad kulatý, avšak některé z dalších položek produktového portfolia společnosti mají také čtyř nebo šesti hraný tvar. Také materiál, ze kterého jsou zvolené typy tužek vyráběné, byl v tomto případě u všech dřevo, avšak portfolio výrobků společnosti Schwan Cosmetics CR obsahuje také produktové řady zhotovené z plastu. Na obrázku 13 pak lze zhlédnout vizuální podobu výrobků z analyzovaných strategicky významných produktových řad.

Obrázek 13: Významné produktové řady společnosti Schwan Cosmetics CR



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Schwan-STABILO Cosmetics, 2014)

Jak již bylo uvedeno, první zkoumanou proměnnou bude procentuální podíl jednotlivých významných produktových řad na celkových tržbách z prodeje výrobků. Nejdříve bude proveden rozbor finančních ukazatelů zvolených produktových řad v hospodářském roce 2019/2020 a následně proběhne jeho srovnání se stavem finančních ukazatelů v období 2020/2021. Mezní hodnotou pro tuto proměnnou pak bude 10 %, tzn. pokud produktová řada v roce 2020/2021 zastala více než 10 % podíl na celkových tržbách z prodeje výrobků, její postavení v rámci portfolia bude považováno za velmi významné. Pokud bude výsledná hodnota menší než 10 %, bude její postavení bráno jako nepříliš významné.

V následující tabulce 4 je možné vidět, jakých tržeb, nákladů a hrubých zisků dosahovaly testované produktové řady v hospodářském roce 2019/2020. Největšího 90,49 % podílu na celkových tržbách z prodeje výrobků dosáhla produktová řada SLIM, která je dlouhodobě klíčová pro výrokové portfolio společnosti Schwan Cosmetics CR. Následována byla řadou EXTRA SLIM, která v tomto období generovala 4,7 % z celkových tržeb za prodej výrobků. Třetí nejvýznamnější řadou v tomto hospodářském roce pak byla řada JUMBO TWIN s 1,24 % podílem na celkových tržbách z prodeje výrobků.

Tabulka 4: Datový set s finančními ukazateli významných produktových řad společnosti Schwan Cosmetics CR pro hospodářský rok 2019/2020

<i>Produktová řada</i>	<i>Tržby z prodeje výrobků</i>	<i>Podíl na celkových tržbách z prodeje výrobků</i>	<i>Náklady</i>	<i>Hrubý zisk</i>
BIGGY	6 604 405,56	1,01 %	-3 078 924,86	3 525 480,70
EXTRA SLIM	30 558 428,57	4,70 %	-12 950 615,46	17 607 813,11
JUMBO PUDER	3 966 225,17	0,61 %	-2 225 649,22	1 740 575,95
JUMBO TWIN	8 073 935,83	1,24 %	-3 721 266,71	4 352 669,12
SLIM	588 949 086,28	90,49 %	-242 394 230,95	346 554 855,33
SLUMBO	1 269 562,35	0,20 %	-535 550,33	734 012,02

Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních dat poskytnutých společností Schwan Cosmetics CR pro účely této práce

Tabulka 5 pak přináší stejné finanční ukazatele jako tabulka předchozí, avšak nyní se zaměřuje na sledované hospodářské období 2020/2021. Nejvýznamnější produktovou řadou byla opět řada SLIM, jejíž podíl na celkových tržbách z prodeje výrobků se však snížil na 70,9 %. Následována byla řadou EXTRA SLIM, která zaznamenala ve srovnání s předchozím obdobím nárůst svého podílu na celkových tržbách, který v hospodářském roce 2020/2021 dosáhl úrovně 10,3 %. Třetí nejvyšší procentuální podíl na celkových tržbách pak opět zaznamenala řada JUMBO TWIN s 3,39 % podílem na tržbách z prodeje výrobků.

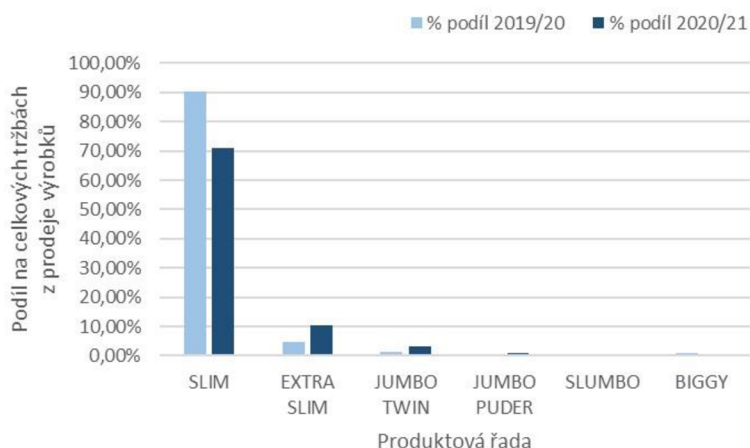
Tabulka 5: Datový set s finančními ukazateli významných produktových řad společnosti Schwan Cosmetics CR pro hospodářský rok 2020/2021

<i>Produktová řada</i>	<i>Tržby z prodeje výrobků</i>	<i>Podíl na celkových tržbách z prodeje výrobků</i>	<i>Náklady</i>	<i>Hrubý zisk</i>
BIGGY	765 342,45	0,10 %	-356 311,92	409 030,53
EXTRA SLIM	79 761 858,97	10,30 %	-36 922 672,26	42 839 186,71
JUMBO PUDER	6 081 088,96	0,79 %	-2 168 975,74	3 912 113,22
JUMBO TWIN	26 225 530,14	3,39 %	-12 418 187,08	13 807 343,06
SLIM	549 222 226,20	70,90 %	-219 791 506,74	329 430 719,46
SLUMBO	2 769 596,33	0,36 %	-1 190 243,35	1 579 352,98

Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních dat poskytnutých společností Schwan Cosmetics CR pro účely této práce

Na následujícím obrázku 14 je pak možné zhlédnout graf vývoje procentuálního podílu zvolených produktových řad na celkových tržbách z prodeje výrobků mezi roky 2019/2020 a 2020/2021, který vizualizuje výsledky zjištěné v tabulkách 4 a 5.

Obrázek 14: Graf vývoje podílu produktových řad na celkových tržbách z prodeje výrobků



Zdroj: Vlastní zpracování

Další sledovanou proměnnou bude procentuální změna podílu na celkových tržbách z prodeje výrobků v hospodářském roce 2020/2021 ve srovnání s předchozím obdobím. Mezní hodnotou pro tuto proměnnou pak bude opět 10 %, což znamená, že pokud meziroční procentuální změna podílu na celkových tržbách z prodeje výrobků vzrostla o více než 10 %, lze její pozici v rámci portfolia považovat za významně posilující. Pokud bude výsledná hodnota menší než 10 %, pak bude pozice dané produktové řady posuzována jako oslabující nebo nepříliš významná.

V následující tabulce 6 je pak možné zhlédnout, o kolik procent se změnil podíl významných produktových řad na celkových tržbách z prodeje výrobků mezi hospodářskými roky 2019/2020 a 2020/2021.

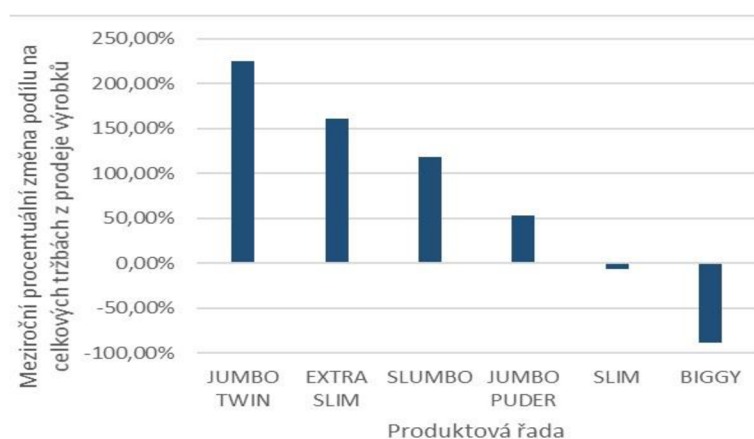
Tabulka 6: Procentuální změna podílu významných produktových řad na celkových tržbách mezi roky 2019/2020 a 2020/2021

<i>Produktová řada</i>	<i>Podíl na celkových tržbách z prodeje výrobků 2019/2020</i>	<i>Podíl na celkových tržbách z prodeje výrobků 2020/2021</i>	<i>Procentuální změna podílu na celkových tržbách z prodeje výrobků (y)</i>
BIGGY	1,01 %	0,10 %	-88,41 %
EXTRA SLIM	4,70 %	10,30 %	161,01 %
JUMBO PUDER	0,61 %	0,79 %	53,32 %
JUMBO TWIN	1,24 %	3,39 %	224,82 %
SLIM	90,49 %	70,90 %	-6,75 %
SLUMBO	0,20 %	0,36 %	118,15 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních dat poskytnutých společností Schwan Cosmetics CR pro účely této práce

Z tabulky 6 vyplývá, že mezi roky 2019/2020 a 2020/2021 došlo k poklesu podílu na celkových tržbách u produktových řad BIGGY, jejíž podíl poklesl o 88,41 % a SLIM, která zaznamenala pokles svého podílu na celkových tržbách z prodeje výrobků o 6,75 %. Ostatní produktové řady meziročně zaznamenaly nárůst svého podílu na celkových tržbách. Nejvýznamnější nárůst byl zjištěn u produktové řady JUMBO TWIN, jejíž procentuální podíl na objemu celkových tržeb z prodeje výrobků narostl o 224,82 %. Následována byla řadou EXTRA SLIM, jejíž podíl vzrostl o 161,01 % a řadou SLUMBO, která v hospodářském období 2020/2021 zaznamenala nárůst svého podílu o 118,15 %. Tyto finanční výsledky byly následně znázorněny pomocí grafu, viz jeho schéma na obrázku 15.

Obrázek 15: Graf meziroční procentuální změny podílu produktových řad na celkových tržbách z prodeje výrobků



Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě výsledků analýzy strategicky významných produktových řad společnosti Schwan Cosmetics CR z pohledu vývoje jejich tržeb lze konstatovat, že jednotlivé řady zastávají následující postavení v rámci portfolia produktů analyzovaného podniku:

- *Velmi významné postavení* – EXTRA SLIM;
- *Významné postavení* – SLIM;
- *Nejasné postavení* – JUMBO TWIN, JUMBO PUDER a SLUMBO;
- *Nevýznamné postavení* – BIGGY.

Z výše uvedených výsledných pozic vyplývá, že nejvíce konkurenceschopnou a nejtěžnější řadou produktového portfolia společnosti je v současné době řada EXTRA SLIM. Vzhledem k tomu, že tato řada v hospodářském roce 2020/2021 generovala 10,3 % z celkových tržeb z prodeje výrobků a meziročně zaznamenala nárůst svého procentuálního podílu na celkových tržbách z prodeje výrobků o 161,01 %, tak není překvapující, že její výsledná pozice byla zhodnocena jako velmi významná. Dalo by se tedy konstatovat, že tato produktová řada se aktuálně nachází ve fázi růstu a společnost by se měla snažit tuto fázi prostřednictvím vhodných strategických kroků co nejvíce podpořit a prodloužit a v případě, že by poptávka přestala být dynamická ji stabilizovat jako významnou část portfolia. Vhodným strategickým přístupem pro tuto produktovou řadu je tedy budování tržního podílu, jelikož tato hvězda společnosti přináší zajímavé zisky a tempo růstu tržeb z ní plynoucích je také dlouhodobě stabilní, což naznačuje, že trh, na kterém je obchodována, stále skýtá nové příležitosti. Zároveň by díky kontinuálnímu navyšování svého tržního podílu měla řada EXTRA SLIM v budoucnosti značně zjednodušený přechod na pozici významného produktu.

Další důležitou produktovou řadou je řada SLIM, jejíž postavení bylo na základě výsledků analýzy určeno jako významné. Podnikatelské aktivity spadající pod tuto pozici jsou zpravidla stabilním zdrojem tržeb, avšak míra růstu trhu, na kterém jsou obchodované, není příliš dynamická. Řada SLIM tato kritéria naplňuje, jelikož je z dlouhodobého hlediska stěžejní částí výrobního portfolia podniku a stále mu přináší dostatečný zisk, avšak její podíl na celkových tržbách z prodeje výrobků postupně klesá. Z těchto důvodů je tedy doporučeno zvolit strategii udržování za účelem zachování současného tržního podílu a minimalizování jeho budoucího poklesu. Toho může společnost dosáhnout například prostřednictvím efektivní připomínající marketingové kampaně vytvořené na míru pro její současné i potenciální odběratele.

Do nejasného postavení byly zařazeny produktové řady JUMBO TWIN, JUMBO PUDER a SLUMBO, které meziročně zaznamenaly nárůst svého procentuálního podílu na celkových tržbách z prodeje výrobků, avšak tržby z nich plynoucí průměrně v hospodářském roce 2020/2021 tvořily pouze 1,5 % z celkových tržeb z prodeje výrobků. Společnost by tedy měla tyto produktové řady důsledně analyzovat a zhodnotit, které jsou pro ni do budoucna zajímavou příležitostí (a ty se pokusit prostřednictvím budování tržního podílu přeměnit na významné produkty) a do kterých se naopak nevyplatí investovat, ale postačí je pouze udržovat na současné pozici, jelikož je někteří zákazníci vyžadují, avšak do budoucna není předpokládán zvýšení poptávky po nich.

Poslední zkoumaná produktová řada BIGGY pak v rámci analýzy zastala nevýznamnou pozici, což nebylo překvapující, jelikož v období 2020/2021 přinesla společnosti pouze 0,1 % z tržeb z prodeje výrobků a tento procentuální podíl zároveň poklesl o 88,41 % oproti předchozímu sledovanému roku. Společnost by tedy měla posoudit, zda je pro ni tato produktová řada dostatečně zisková a konkurenceschopná a na základě toho rozhodnout, zda ji zachovat v portfoliu a upevnit její pozici nebo ji z portfolia kompletně vyloučit.

4.3 STEP analýza

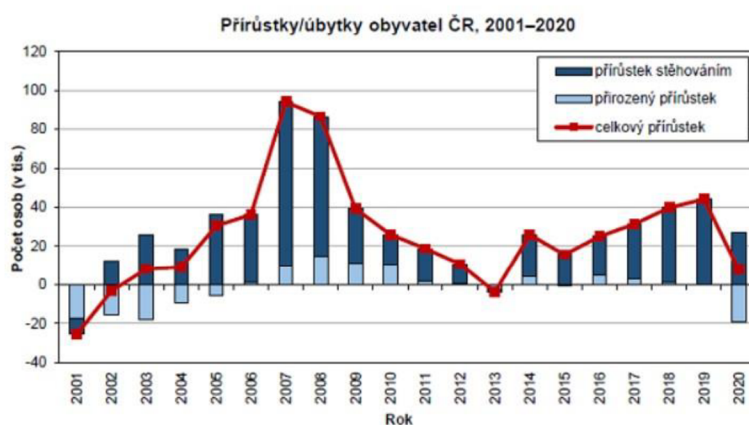
Prostřednictvím STEP analýzy bude posouzen současný stav dílčích faktorů vnějšího prostředí podniku Schwan Cosmetics CR a také bude zohledněna predikce jejich budoucího vývoje. Podkladem pro tuto analýzu byl vlastní výzkum vývoje ekonomických a demografických ukazatelů a řízené rozhovory s manažery podniku, kteří napomohli objasnit především právní normy stanovující podmínky výroby dekorativní kosmetiky a vliv působení jednotlivých faktorů makroprostředí na podnik. Výstupem z řízených rozhovorů s manažery pak byl dotazník zhodnocující současnou a budoucí intenzitu působení jednotlivých faktorů vnějšího prostředí na podnik, který je možné zhlédnout v příloze 3.

4.3.1 Analýza sociálních faktorů

V rámci této dílčí analýzy budou posuzovány významné sociálně-demografické a kulturní faktory, které ovlivňují, anebo v budoucnu mohou ovlivnit zvolený podnik. Tyto faktory budou posuzovány z hlediska vývoje v celé České republice, ale také z pohledu vývoje v rámci Jihočeského kraje, kde společnost působí jako velmi důležitý zaměstnavatel.

Český statistický úřad (dále ČSÚ) (2021) uvádí, že od počátku 21. století až do roku 2020 populace České republiky každoročně zaznamenala přírůstek a za posledních 10 let došlo k jejímu celkovému navýšení o 2 % na 10 701 777 obyvatel (k 31.12.2020). Jedinou výjimku představoval rok 2013, kdy došlo k úbytku obyvatel o 3,7 tisíce lidí. Tento pozitivní trend v přírůstku populace byl způsobem především vysokým počtem přichozích migrantů ze zahraničí do České republiky, jelikož průměrná přirozená měna měla v posledním desetiletí zápornou bilanci. Za negativní hodnotou průměrného vývoje přirozeného přírůstku obyvatel stojí především rok 2020, kdy v České republice naplno propukla pandemie onemocnění COVID-19 a v jejím důsledku byl v tomto roce zaznamenán přirozený úbytek ve výši 19,1 tisíc obyvatel. Taktéž přírůstek populace stěhováním v tomto roce poklesl, jelikož vládní restrikce a omezení spojená s pandemií značně ztěžovala příchod do České republiky. Vývoj populace České republiky v posledních dvaceti letech pak lze vidět na obrázku 16.

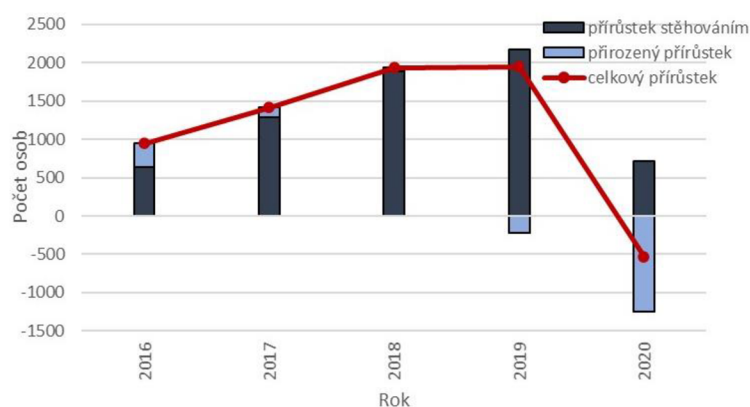
Obrázek 16: Vývoj přírůstku a úbytku populace ČR v letech 2001-2020



Zdroj: (ČSÚ, 2021)

V Jihočeském kraji pak bylo možné mezi roky 2016-2020 zaznamenat podobný populační vývoj jako v celé České republice, viz graf vývoje populace v Jihočeském kraji na obrázku 17. Až do roku 2019 měl celkový přírůstek obyvatel pozitivní trend a stejně jako na území celé České republiky k tomuto kladnému vývoji přispěl především přírůstek přistěhováním. V roce 2020 však taktéž došlo k negativnímu propadu a v Jihočeském kraji byl v tomto roce zaznamenán celkový úbytek obyvatel o 532 lidí. Tento záporný statistický výsledek byl zapříčiněn především velkým propadem v přirozené měně, jejíž hladina poklesla na minusovou hodnotu – 1 248 obyvatel, avšak také přírůstek obyvatel stěhováním byl v tomto roce znatelně nižší oproti předchozím sledovaným obdobím. Důvodem poklesu celkového přírůstku pak byla s největší pravděpodobností pandemie COVID-19, v jejímž důsledku umíralo mnohem více lidí než v předchozích letech a která také přinesla nevhodné podmínky pro migraci, jelikož vládní epidemiologická opatření značně omezila mobilitu obyvatelstva.

Obrázek 17: Vývoj přírůstku a úbytku obyvatel v Jihočeském kraji v letech 2016-2020



Zdroj: Vlastní zpracování dle dat (ČSÚ, 2018; ČSÚ, 2021)

Věková struktura obyvatelstva v České republice již dlouhodobě vykazuje podobný směr vývoje a ke změně nedošlo ani v roce 2020. „*Dětská složka populace (0-14 let), která od roku 2008 vykazuje rostoucí trend, se meziročně rozrostla o 9,5 tisíce osob a představovala tak 16,1 % obyvatel. Seniorská složka (nad 65 let) má taktéž vzestupný trend a její populační podíl poprvé v historii přesáhl 20 %. Počet osob v produktivním věku (15-64 let) má v posledních dvanácti letech naopak klesající trend. V roce 2020 se snížil o 28,4 tisíce na 6,82 milionu osob a celkově tato skupina zastávala 63,8 % všech obyvatel*“ (ČSÚ, 2021). Podle predikce Evropské komise (2022) bude tento nepříznivý demografický vývoj pokračovat až do závěru 50. let tohoto století, kdy bude v české populaci pouze 56 % obyvatel v produktivním věku. Predikce dále uvádí, že od roku 2060 by pak mělo dojít k pozvolné změně ve složení populace a k opětovnému nárůstu počtu obyvatel v produktivním věku.

Vývoj složek populace dle věku v Jihočeském kraji v roce 2020 opět odpovídal celorepublikovému trendu. Ke konci roku 2020 žilo v Jihočeském kraji 643 551 obyvatel a z tohoto celkového počtu bylo 15,9 % populace tvořeno skupinou dětí do 14 let, počet obyvatel v produktivním věku dosáhl podílu 63,2 % a skupina seniorů byla v celkové jihočeské populaci zastoupena 20,8 %. Celkový přehled počtu obyvatel jihočeských okresů v jednotlivých věkových složkách pak lze vidět v následující tabulce 7.

Tabulka 7: Věková struktura obyvatelstva Jihočeského kraje k 31.12.2020

<i>Okres</i>	<i>Počet obyvatel</i>	<i>Věk 0-14</i>	<i>Věk 15-64</i>	<i>Věk 65-89</i>	<i>Věk 90+</i>	<i>Průměrný věk</i>
<i>České Budějovice</i>	196 602	32 988	124 986	37 455	1 173	42,2
<i>Český Krumlov</i>	61 320	10 060	39 603	11 379	278	42,0
<i>Jindřichův Hradec</i>	90 279	13 625	56 641	19 472	541	43,7
<i>Písek</i>	71 588	10 932	44 590	15 541	525	43,8
<i>Prachatice</i>	50 779	7 916	32 609	9 998	256	42,8
<i>Strakonice</i>	70 532	11 062	44 401	14 654	415	43,4
<i>Tábor</i>	102 451	15 907	64 212	21 634	698	43,6
<i>Celkem</i>	643 551	102 490	407 042	130 133	3 886	43,0

Zdroj: Vlastní zpracování dle (ČSÚ, 2021)

Z tabulky 7 jsou pak pro zkoumaný podnik Schwan Cosmetics CR stěžejní především údaje o vývoji v regionu Českokrumlovsko, jelikož z tohoto regionu pochází převážná většina jeho zaměstnanců. Českokrumlovsko a jeho počet obyvatel v produktivním věku jsou pro společnost důležité vzhledem k tomu, že její sídlo i výrobní haly se nacházejí právě v Českém Krumlově a kdyby došlo v tomto okrese k nepříznivému demografickému vývoji, mohlo by to pro společnost znamenat ztrátu mnoha zaměstnanců především na dělnických pozicích a následně problémy se zvládnutím kapacity výroby.

Z přehledu věkové struktury pro okres Český Krumlov dále vyplývá, že v tomto regionu byl na konci roku 2020 poměrně malý celkový počet obyvatel včetně počtu obyvatel v produktivním věku ve srovnání s ostatními okresy Jihočeského kraje. Lze tedy konstatovat, že kdyby tato tendence poklesu obyvatel i nadále pokračovala, podnik by skutečně v budoucnu nemusel pracovníky z Českokrumlovska pokrýt veškeré potřebné kapacity pro plynulý chod podniku. Do budoucna by tedy firma měla rozšířit svou zaměstnaneckou bázi taktéž o zaměstnance z dalších strategicky významných regionů, například z Českobudějovicka, jelikož České Budějovice jsou v dojezdové vzdálenosti cca 30 minut od Českého Krumlova a vzhledem k tomu, že jsou krajskou metropolí, tak nabízejí mnohem větší zdroj pracovních sil v produktivním věku.

Závěrem je možné konstatovat, že klesající trend v přírůstu celkové populace a její stárnutí bude mít samozřejmě nepříznivé dopady na celou Českou republiku, a to především v oblasti důchodové politiky. Jelikož stále poroste počet seniorů, je nezbytné, aby stát v dlouhodobém horizontu počítal se zvýšenými výdaji na starobní důchody a také na sociální politiku zaměřenou na péči o seniory. Zvýšení podílu seniorských osob s největší pravděpodobností ovlivní také podnikatelské prostředí, jelikož může dojít k situaci, že na trhu práce nebude dostatek pracovníků v produktivním věku. Podniky tedy budou muset velmi dbát na vztahy se svými zaměstnanci, budovat jejich loajalitu a obecně jim nabídnout co nejvýhodnější pracovní podmínky, aby zaměstnanci nebyli motivováni přejít ke konkurenčnímu podniku, který se je bude snažit získat pro sebe. Do budoucna by tedy společnosti měly zvažovat taktéž budování konkurenční výhody v personální oblasti, jelikož pouze tak si budou schopny udržet své klíčové zaměstnance.

4.3.2 Analýza technologických faktorů

Technicko-technologické faktory makroprostředí souvisejí především s vědecko-technickým rozvojem, který s sebou přináší vznik nových výrobků, výrobních prostředků, materiálů, oborů a odvětví, procesů či know-how a zároveň zánik těch stávajících (Tichá, Hron, 2003; Váchal a kol., 2013).

Kosmetický průmysl v Evropské unii se již dlouhodobě orientuje na vědecký pokrok, a to především kvůli vysokým nárokům na kvalitu, hygienu a ekologičnost produktů ze strany Evropské unie. Obecně je tedy možné konstatovat, že se jedná o vysoce inovativní odvětví a pokud si podniky chtějí udržet své konkurenční postavení, musejí se věnovat kontinuálnímu výzkumu nejen výrobků a výrobních technologií, ale např. i biologických aspektů lidského těla, změn ve spotřebitelském chování, preferencí zákazníků či metod udržitelného podnikání.

V případě zkoumaného podniku Schwan Cosmetics CR lze konstatovat, že již dlouhodobě aktivně buduje svou konkurenční výhodu prostřednictvím rozvoje technických a technologických možností a zároveň prostřednictvím vědecké a výzkumné činnosti. Technologické možnosti podniku se za několik posledních let povedlo vylepšit především díky účelným investicím do IT oblasti, infrastruktury, strojního vybavení a také do výrobních kapacit. Mezi nejvýznamnější investice společnosti v období 2015-2020 pak patřila výstavba nové výrobní haly a její infrastruktury, zakoupení vybavení do nové výrobní haly a souborů technologií pro výrobu pudrových jader a kosmetických tužek R-Matic či investice do zvyšování péče o zaměstnance.

Skutečnost, že analyzovaný podnik věnuje mnoho svých zdrojů do investování a inovování svého technicko-technologického postavení potvrzuje i níže uvedená tabulka 8 s přehledem meziročních přírůstků investic. Ve sledovaném období 2015-2020 podnik každoročně vynakládal nemalou část svého zisku do investic v průměru téměř 200 milionů Kč ročně. Největší meziroční přírůstek investic bylo možné sledovat lety 2016-2019, kdy probíhala výstavba nového výrobního závodu. V hospodářském roce 2019/2020 pak došlo k poklesu zdrojů vložených do investic, což bylo zapříčiněno především nutností šetřit po předchozích velkých investičních výdajích a také nepříznivým hospodářským vývojem, který souvisel s pandemií COVID-19.

Tabulka 8: Přehled investic společnosti Schwan Cosmetics CR

	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
Přírůstek investic (v tis. Kč)	55 483	330 081	272 180	275 464	55 676

Zdroj: (Schwan Cosmetics CR, 2020)

Co se týče vědy a výzkumu, společnost Schwan Cosmetics CR nese v rámci celého holdingu Schwan Cosmetics International GmbH zodpovědnost za vývoj dřevěné kosmetické tužky a za tvorbu nových barevných odstínů. Inovace ostatních složek portfolia je aktuálně centralizována v mateřské společnosti v německém Heroldsbergu.

Vývojový tým společnosti v tuzemsku ročně zpracovává průměrně čtrnáct projektů a tyto projekty jsou rozlišeny na projekty chemické a komponentní a na vývoj primárního balení. Přibližně 90 % z těchto projektů je následně uvolněno do sériové výroby. Ve sledovaném období 2015-2020 pak lze mezi největší úspěchy oddělení vývoje zařadit industrializaci technologií Tampoprintové dekorace a moření dřeva, rozšíření variability dřevěného portfolia o úkosové krácení čela tužky či investici do technologie vybavení prototypové dílny.

Činností laboratoře barev je pak zejména vývoj nových barevných odstínů dle specifických požadavků odběratelů. Průměrně laboratoř navrhne okolo tisíce nových barevných odstínů ročně a z těchto navržených hmot je pak cca 60 % použito pro sériovou výrobu. V období let 2015-2020 let oddělení laboratoře též pracovalo na rozšíření

portfolia přírodní kosmetiky, čímž aktivně napomáhalo dosáhnout cíle společnosti produkovat trvale ekologicky udržitelné produkty. V hospodářském roce 2019/2020 byl pak koncept laboratoře rozšířen také o novou technologii fluidových hmot, čímž došlo k rozšíření portfolia produktů společnosti o plastový sortiment.

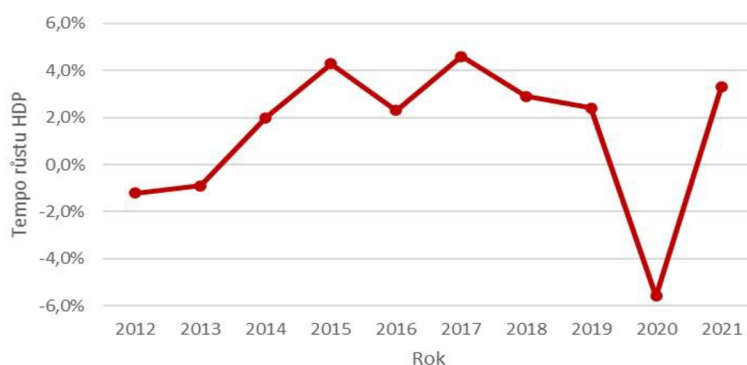
4.3.3 Analýza ekonomických faktorů

Prostřednictvím analýzy ekonomických faktorů bude blíže specifikován vývoj hospodářských ukazatelů v České republice, především těch, které mají dle výsledků dotazníkového šetření mezi manažery vybraného podniku největší schopnost ovlivnit jeho fungování.

Prvním posuzovaným ukazatelem vývoje hospodářství bude růst hrubého domácího produktu (dále HDP). HDP představuje peněžní hodnotu všech finálních statků a služeb vyprodukovaných za určité období v určité ekonomice všemi domácími i zahraničními výrobci (Hrbková a kol., 2015). Jeho meziroční změna je pak používána pro stanovení výkonnosti ekonomiky, jelikož procentuální přírůstek či úbytek HDP značí, o kolik procent narostla/upadla ekonomika daného území ve srovnání s předchozím sledovaným obdobím (Brezina, 2011).

Obecně lze konstatovat, že vývoj hrubého domácího produktu České republiky probíhá v podobném rázu jako u rozvinutých ekonomických celků. Svého vrcholu dosáhl především v roce 2017, kdy došlo k posílení ekonomiky o 4,6 %. Tento dlouhodobý kladný vývoj růstu HDP však značně utrpěl v roce 2020, kdy byla celá tuzemská ekonomika nepříznivě ovlivněna pandemií koronaviru a meziročně došlo k jejímu propadu o 5,6 % oproti roku 2019. Negativní tendenci v tempu růstu HDP se však podařilo opět stabilizovat v následujícím roce 2021, kdy české hospodářství zaznamenalo nárůst o 3,3 %. Dle rozboru vývoje HDP předloženým webovým portálem Kurzy.cz (2022) se jeho růst v roce 2021 povedlo podpořit především prostřednictvím výdajů na konečnou spotřebu a změnou stavu zásob. Dále byl růst HDP ovlivněn vývojem průmyslu v odvětvích obchodu, ubytování a pohostinství, dopravy, veřejné správy, vzdělávání a též zdravotní a sociální péče. Grafické znázornění tempa růstu HDP v České republice mezi lety 2012-2021 pak lze vidět na obrázku 18.

Obrázek 18: Graf tempa růstu HDP v České republice mezi lety 2012-2021



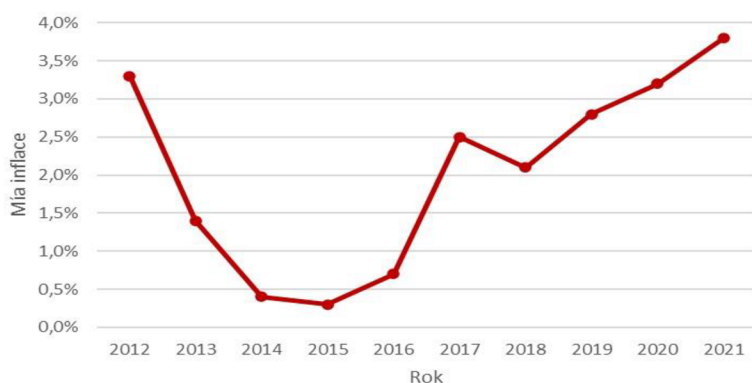
Zdroj: Vlastní zpracování dle (Kurzy.cz, 2022)

Podle predikce poradenské společnosti Deloitte (2022) se pak bude v následujících letech tuzemská hospodářská situace kontinuálně zlepšovat a za předpokladu stabilního vývoje tempa růstu HDP by mohla na konci roku 2022 opět dosáhnout předpandemického stavu.

Dalším zkoumaným ukazatelem vývoje české ekonomiky bude míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen. Tento způsob vykazování míry inflace vyjadřuje procentuální změnu průměrné cenové hladiny za posledních dvanáct měsíců oproti průměru předchozích dvanácti měsíců (Černohorský a Teplý, 2011).

V České republice lze již od roku 2016 pozorovat postupné statistické navyšování míry inflace vyjádřené přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen, jak je možné vidět na obrázku 19, na němž je předložen graf vývoje míry inflace v České republice mezi lety 2012-2021. Tento nárůst inflace byl zpočátku zapříčiněn především zvýšením spotřebitelských cen v oddílech potravin, nápojů (alkoholických i nealkoholických) a tabáku, avšak významný vliv na něj měl také nárůst cen na trhu bydlení (např.: vodného a stočného, nájemních cen, elektřiny či tuhých paliv), dopravy a také stravovacích a ubytovacích služeb (Kurzy.cz, 2022).

Obrázek 19: Graf vývoje míry inflace v České republice mezi lety 2012-2021



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Kurzy.cz, 2022)

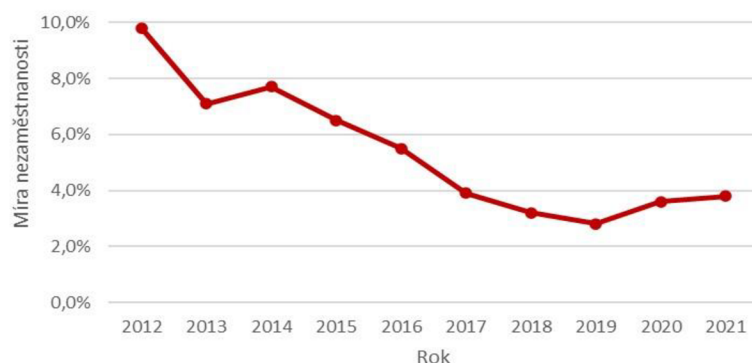
Z dat získaných z webového portálu Kurzy.cz (2022) dále vyplývá, že v roce 2018 pak byl tento negativní vývoj míry inflace částečně zpomalen, jelikož se opět podařilo snížit spotřebitelské ceny v oddílech potravin a nealkoholických nápojů, avšak stále nebyl stabilizován nárůst cen v oddílech bydlení, lihovin a tabáku, což bohužel v následujícím roce 2019 zapříčinilo opětovnou akceleraci růstu míry inflace. Od roku 2019 až do současnosti pak stále probíhal meziroční nárůst míry inflace, která v roce 2021 dosáhla výše rekordních 3,8 %. Příčinou této situace pak byl opět především nárůst spotřebitelských cen, které v lednu 2021 vzrostly oproti tomu loňskému téměř o 10 %, což byl největší zaznamenaný přírůstek od roku 1998. Dále k meziročnímu nárůstu cenové hladiny přispělo zdražování v oddílech bydlení, dopravy, potravin, nealkoholických nápojů a oděvnictví.

Posledním sledovaným ekonomickým ukazatelem bude míra nezaměstnanosti z pohledu České republiky. Žák (2020) nezaměstnanost charakterizuje jako stav v národním hospodářství, kdy část jeho pracovního potenciálu nemůže nalézt pracovní uplatnění, anebo o toto uplatnění dobrovolně neusiluje. Míra nezaměstnanosti je pak vyjadřována jako procentuální podíl nezaměstnaných k celkovému počtu aktivně pracujícího obyvatelstva.

Z níže uvedeného obrázku 20 s grafem vývoje míry nezaměstnanosti v České republice mezi lety 2012-2021 vyplývá, že na počátku sledovaného období se Česká republika

potýkala s nepříznivým vývojem na trhu práce, a to především z důvodu přetrvávající hospodářské recese, která se negativně projevila v rekordním počtu nezaměstnaných osob a nízké tvorbě nových pracovních příležitostí. I přesto, že byla v tomto čase tuzemská míra nezaměstnanosti na neobvykle vysoké úrovni, stále bylo možné konstatovat, že byla jedna z nejnižších v celé Evropské unii (Kurzy.cz, 2022).

Obrázek 20: Graf vývoje míry nezaměstnanosti v České republice mezi lety 2012-2021



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Kurzy.cz, 2022)

V horizontu let 2013-2019 pak bylo možné opět zaznamenat kontinuální snižování míry nezaměstnanosti, k čemuž napomohl znovunastartovaný růst domácí ekonomiky a s ním spojený zájem podniků o nové pracovníky. Mnoho pracovních míst bylo vytvořeno např. v rámci zpracovatelského průmyslu, který v tomto období významně přispíval k růstu HDP. Na konci roku 2019 byla nezaměstnanost v České republice již natolik nízká (konkrétně 2,8 %), že na trhu práce převyšovala nabídka nad poptávkou. Toto zaměstnance dostalo do silné vyjednávací pozice, jelikož mohli požadovat markantní navýšení mezd a zaměstnavatelé tyto podmínky museli akceptovat, aby zamezili odlivu zaměstnanců ke konkurenci a byli schopni personálně pokrýt své výrobní kapacity. V posledních dvou sledovaných letech 2020 a 2021 pak byla znovu zaznamenána negativní tendence ve vývoji míry nezaměstnanosti, kterou zapříčinila především koronavirová krize a s ní spojený celkový hospodářský úpadek české ekonomiky (Kurzy.cz, 2022).

4.3.4 Analýza politických faktorů

Výroba a distribuce kosmetiky jsou v České republice regulovány několika legislativními normami a směrnicemi vydanými ČR a EU. Právní úprava zastřešující toto odvětví je poměrně striktní, jelikož kosmetický průmysl je považován za činnost epidemiologicky závažnou a z tohoto důvodu jsou na ni kladeny vysoké požadavky především z hlediska hygieny. Státní zdravotní ústav (dále SZÚ) (2018) uvádí, že osoba uvádějící kosmetické přípravky do oběhu (výrobce, dovozce či distributor) je povinna v souladu se zákonem č.258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví, ve znění Nařízení Evropského parlamentu a Rady č.1223/2009 o kosmetických přípravcích:

- Mít zhodnocení bezpečnosti kosmetického přípravku (toto hodnocení vychází z Nařízení Evropského parlamentu a Rady č.1223/2009 o kosmetických přípravcích, zákonu č. 634/1992 Sb. o ochraně spotřebitele a z metodických návodů Cosmetics Europe, vydává jej Národní referenční centrum pro kosmetiku);

- Uchovávat technickou dokumentaci po dobu deseti let od uvedení šarže kosmetického přípravku na trh např. zprávu o bezpečnosti kosmetického přípravku, popis výrobní metody a prohlášení o dodržení správné výrobní praxe či údaje o jakémkoli testování na zvířatech;
- Provést notifikaci dle zákona č.258/2000 Sb. (notifikace probíhá formou registrace do Evropského portálu notifikace kosmetických přípravků (CNPN), do něhož musejí být zaregistrované všechny kosmetické přípravky vyskytující se na trhu EU).

Samotná výroba pak musí mít zpracovanou architektonickou studii a musí být zařízená dle normy ČSN EN ISO 22716, což je norma stanovující správnou výrobní praxi v kosmetickém průmyslu. Pro zahájení výroby je pak také nezbytné získat povolení od Krajské hygienické správy, která posuzuje např. způsob řešení likvidace odpadů, vedení pitné vody či tepelnou izolace provozovny.

SZÚ (2018) dále specifikuje, že při prezentaci a nabídce kosmetického přípravku spotřebitelům je nezbytné dodržovat ustanovení zákona č. 634/1992 Sb. o ochraně spotřebitele, který nařizuje poctivost prodeje, povinnost informovat spotřebitele o vlastnostech výrobku a zakazuje jej klamat. Také je nutné brát v potaz nařízení 655/2013 o tvrzení na obalech kosmetických přípravků.

Z pohledu analyzovaného podniku Schwan Cosmetics CR lze konstatovat, že politické faktory jej ovlivňují především v podobě regulací kosmetického průmyslu ze strany tuzemského státní aparátu a Evropské unie. Tato nařízení však pro analyzovanou firmu nepředstavují závažné ohrožení, jelikož společnost Schwan Cosmetics CR se dlouhodobě snaží o zvyšování kvality a zdravotní nezávadnosti celého svého produkčního řetězce a se splněním požadovaných parametrů nemá žádné větší obtíže. Dále je možné uvést, že analyzovaný podnik je též ovlivněn regulací zahraničního obchodu ze strany státu a EU, jelikož převážná část jeho odběratelů sídlí mimo Českou republiku.

4.4 Porterův model pěti sil

Pro zhodnocení konkurenčních sil působících na zvolený podnik Schwan Cosmetics CR bude použita analýza Porterova modelu pěti sil. Prostřednictvím této metody bude možné identifikovat základní faktory ovlivňující ziskovost odvětví a tím pádem i zkoumaného podniku. Konkrétně budou zjišťována ohrožení vyplývající z konkurence v odvětví, ze vstupu nových konkurentů na trh a ze vzniku substitučních výrobků. Analyzován bude také vliv vyjednávací síly dodavatelů a odběratelů na vybranou společnost.

Podkladem pro zpracování tohoto modelu byly především řízené rozhovory s manažery, které napomohly identifikovat dominantně působící konkurenční síly, ale také vlastní studium relevantních faktorů mezoprostředí. Na základě řízených rozhovorů s manažery byl pak sestaven dotazník zhodnocující současnou a budoucí intenzitu působení jednotlivých faktorů podnikového okolí, který je možné zhlédnout v příloze 4.

4.4.1 Konkurence v odvětví

Podniky působící ve stejném odvětví se zpravidla snaží vylepšit svou tržní pozici na úkor ostatních a v důsledku toho vzniká v podnikatelském prostředí rivalita. Intenzita působení rivality na podnik je pak ovlivněna velikostí a počtem konkurentů, stupněm diferenciací mezi výrobky/službami a také úrovní bariér vstupu na trh a odchodu z něj. Obecně lze

konstatovat, že působení rivality je intenzivnější, pokud se v odvětví vyskytuje mnoho malých anebo stejně silných konkurentů a také za předpokladu, že výrobky/služby nejsou diferencované. Důležité je též zohledňovat predikci vývoje růst trhu, jelikož ohrožení ze strany stávajících konkurentů je nejsilnější v případě klesajícího či pomalu rostoucího trhu (Blažková, 2007). Veškeré tyto vlivy je pak nutné analyzovat, identifikovat hrozby a příležitosti z nich plynoucí a následně nalézt pro podnik takovou konkurenční pozici, která mu zajistí nejmenší ohrožení ze strany konkurenčních sil a zároveň mu poskytne nejlepší možnost obrany.

V rámci analýzy konkurence odvětví budou nejdříve identifikováni nejsilnější konkurenti společnosti Schwan Cosmetics CR působící v odvětví výroby dekorativní kosmetiky v České republice. Tito konkurenti budou následně analyzováni z hlediska zdroje jejich konkurenceschopnosti vůči zkoumanému podniku a jeho výrobnímu portfoliu. Výstupem pak bude identifikace konkurenční pozice zvoleného podniku na základě výpočtu relativního tržního podílu.

Pro detailnější analýzu byli identifikováni čtyři konkurenční podniky působící v odvětví výroby dekorativní kosmetiky v tuzemsku. Konkrétně se jedná o společnosti RYOR a.s., Detecha, chemické výrobní družstvo, Cosmonde, a.s. a GOLDEN LINE s.r.o. Zdrojem pro zjištění údajů a finančních ukazatelů konkurenčních společností byly především jejich oficiální webové stránky a výroční zprávy zveřejněné na portálu www.justice.cz.

RYOR a.s.

Společnost RYOR a.s. (dále Ryor) je český rodinný podnik vyrábějící kosmetiku s přírodními výtažky založený v roce 1991. Právní formou se jedná o akciovou společnost se základním kapitálem ve výši 63,7 milionů Kč, která sídlí v Praze 5 – Smíchov. Původním záměrem firmy byla orientace pouze na výrobu produktů pro profesionální kosmetičky, avšak postupem času se portfolio společnosti rozrostlo i o maloobchodní řadu, která v současné době generuje majoritní podíl z tržeb. Cílem společnosti se tedy postupně stal záměr vytvářet kvalitní produkty za přijatelnou cenu tak, aby si běžná žena mohla dovolit čtyři základní produkty – odličovač, tonikum a denní i noční krém.

V souvislosti s nárůstem poptávky po produktech společnosti Ryor a se změnou v cílech podniku se tato firma v roce 1997 rozhodla investovat do výstavby vlastního výrobního areálu, který byl vybudován v obci Kyšice u Kladna. Stejně tak jako v případě společnosti Schwan Cosmetics CR tento areál nesestává pouze z výrobních prostorů, ale i z administrativních budov a vývojových laboratoří, ve kterých probíhá vývoj všech vyráběných produktů. V současné době se pak společnost Ryor snaží především o modernizaci, automatizaci a částečnou robotizaci svých výrobních technologií a zároveň klade velký důraz na vývoj přípravků, jejichž účinek bude cíleně zaměřený na řešení určitých problémů pleti a jejichž aktivní látky budou pocházet především z rostlinných a bylinných extraktů.

Portfolio společnosti Ryor lze obecně rozdělit na profesionální a maloobchodní produktové řady, které se dále pak dělí na řady kosmetiky pečující a dekorativní. Jednotlivé produktové řady jsou pak diferencované dle věkové kategorie a typu pleti jejich uživatele. Společným znakem všech těchto produktových řad je, že následně jsou obchodovány pod vlastní značkou Ryor, z čehož vyplývá, že firma se neorientuje na zakázkovou výrobu. V rámci této analýzy budou blíže specifikovány pouze produktové

řady dekorativní kosmetiky, jelikož ty mohou ohrozit konkurenční postavení portfolia produktů společnosti Schwan Cosmetics CR.

V současné době se výroba dekorativní kosmetiky Ryor orientuje pouze na nabídku tekutých make-upů, rozjasňovačů, podkladových bází a samozabarvujících pH balzámů. Neobsahuje žádné kosmetické tužky. Z toho vyplývá, že aktuálně portfolio produktů společnosti Ryor nepředstavuje žádné velké ohrožení pro konkurenční postavení portfolia společnosti Schwan Cosmetics CR, jelikož odvětvové konkurenční vazby mezi nimi jsou v současné době pouze na produktové úrovni a nikoli na úrovni produktové kategorie. Závěrem je možné konstatovat, že společnost Schwan Cosmetics CR by do budoucna měla sledovat aktivity tohoto konkurenta a v případě, že by se Ryor rozhodl přidat do svého výrobního portfolia i kosmetické dekorativní tužky, by pak společnost Schwan Cosmetics CR měla zaujmout obrannou pozici, identifikovat které produktové řady by mohly být nejvíce v ohrožení a následně se prostřednictvím strategických kroků pokusit zamezit poklesu jejich tržního podílu.

Detecha, chemické výrobní družstvo

Chemické výrobní družstvo Detecha (dále Detecha) bylo založeno v roce 1954 a jeho původním posláním bylo poskytnutí pracovních příležitostí pro obyvatele Orlických hor a přilehlých oblastí v době, kdy v tomto regionu docházelo k zavírání textilních provozoven, v důsledku čehož lidé přicházeli o zaměstnání. Není tedy překvapením, že sídlo družstva je lokalizováno v Královéhradeckém kraji, konkrétně v Novém Městě nad Metují.

V současné době se družstvo Detecha orientuje především na produkci nátěrových hmot značky Detecha, Jeleního loje a dekorativní a zdravotní kosmetiky Regina. Jeho dlouhodobým cílem je pak snaha o upevnění a budování svého tržního postavení, což se mu velmi dobře daří, jelikož má v odvětví, ve kterém se pohybuje dlouholetou tradici a zkušenosti. Díky těmto zkušenostem v oboru se družstvu podařilo do své strategie začlenit efektivní plánování finančních zdrojů, které mu umožňuje zachovávat příznivé ceny a zároveň udržet vysokou kvalitu svých výrobků, což Detecha považuje za svou stěžejní konkurenční výhodu. Dále družstvo kontinuálně spolupracuje se špičkovými profesionály a s renomovanými výzkumnými pracovišti, díky čemuž se mu každoročně podaří uvést na trh mnoho zajímavých novinek. V neposlední řadě je pak nutné zmínit, že Detecha při vývoji a modernizaci svých výrobků vždy také klade důraz na minimalizaci neblahých dopadů na životní prostředí.

Jak již bylo uvedeno výše, výrobní portfolio družstva je tvořeno mnoha produktovými řadami různých drogistických výrobků, avšak pro účely této práce budou blíže specifikovány pouze výrobky dekorativní kosmetiky, které družstvo produkuje a následně obchoduje pod značkou Regina. V sortimentu dekorativní kosmetiky této značky lze aktuálně nalézt tekuté a tuhé rtěnky, lesky na rty, laky na nehty, tekuté oční stíny v lahvičce, tuhé oční stíny v kosmetické tužce, řasenky, make-upy, BB krémy, tuhé kompaktní pudry, tuhé korektory, stíny na obočí v kosmetické tužce a také tuhé minerální oční stíny. Na základě rozboru odběratelů společnosti Schwan Cosmetics CR však bylo zjištěno, že kosmetické tužky pro značku Regina produkuje právě analyzovaný podnik a samotné družstvo pak vyrábí ostatní položky sortimentu dekorativní kosmetiky této značky.

Z toho vyplývá, že družstvo Detecha vykazuje v souvislosti s produktovým portfoliem společnosti Schwan Cosmetics CR také pouze produktovou konkurenční vazbu, avšak nikoliv vazbu na úrovni produktové kategorie. Vzhledem k velmi specifickým nárokům na výrobu kosmetických tužek ani není předpokládáno, že družstvo by v budoucnosti plánovalo investovat do pořízení produkčního zařízení na výrobu kosmetických tužek. Ohrožení pro produktové portfolio společnosti Schwan Cosmetics CR ze strany portfolia Detechy tedy do budoucna není považováno za příliš závažné.

Cosmonde, a.s.

Cosmonde, a.s. (dále Cosmonde) je akciová společnost sídlící v Brně, jejíž základní kapitál dosahuje výše 117,8 milionů Kč. Historie společnosti Cosmonde se začala psát v roce 1960, kdy se tento podnik začal orientovat na výrobu kosmetických přípravků pro filmová studia. Na začátku nového tisíciletí však došlo k jeho transformaci a v současné době se firma soustřeďuje především na výzkum a výrobu v oblasti tělové kosmetiky, péče o pleť, opalovacích přípravků, make-upů, balzámů na rty a zdravotnických prostředků. Důležitým faktem je, že Cosmonde kosmetické prostředky nevyrábí pod svou vlastní značkou, ale formou zakázkové výroby pro externí odběratele, kteří se nacházejí po celém světě. Se zákazníky pak spolupracuje v režimu contract manufacturing, existing product development či stejně jako společnost Schwan Cosmetics CR v režimu private label.

Hlavním cílem společnosti Cosmonde je pak uspokojení potřeb a přání zákazníků na základě jejich poptávky a nalezení co nejlepšího scénáře spolupráce. Z tohoto důvodu jsou výrobní možnosti podniku značně diferencované a umožňují uspokojit i poptávku po specializovaných produktech vyráběných v malých šaržích i velkých výrobních množstvích. Příkladem této výrobní flexibility může být např. výroba hmot jejichž šarže velikostí se pohybuje v rozmezí 10 kg až 6 tun či možnosti obalů výrobků, které mohou být ve formě láhví, kelímků či tub s různými objemy.

Společnost se dále orientuje na neustálé inovování svých výrobních technologií, avšak stejně důležité je pro ni také udržení nejvyšších kvalitativních standardů ve všech krocích svého výrobního řetězce. Jakostních cílů pak podnik dosahuje především prostřednictvím pečlivě zvolených zpracovávaných surovin, které jsou vybírány v souladu se směrnicemi a nařízeními Evropské unie. Také používané obaly pocházejí od důvěryhodných a spolehlivých dodavatelů většinou z Evropy. Řízení kvality pak dále podléhá normě ISO 22716 a je kontrolováno několika externími a interními audity včetně auditu ze strany odběratelů.

Jak již bylo uvedeno výše, výrobní portfolio společnosti Cosmonde sestává především z produktových řad tělové kosmetiky, péče o pleť, opalovacích přípravků, make-upů, balzámů na rty a zdravotnických prostředků. Na základě těchto poznatků je možné konstatovat, že majoritní část portfolia tvoří výrobky pečující kosmetiky. Dekorativní kosmetika je pak zastoupena pouze produktovou řadou v podobě make-upů. Ve spojitosti se zkoumaným podnikem Schwan Cosmetics CR tak byla identifikována pouze produktová konkurenční vazba, jelikož Cosmonde se neorientuje na výrobu kosmetických tužek, ale pouze působí v odvětví výroby dekorativní kosmetiky. Lze tedy předpokládat, že v současné době by nemělo dojít k žádnému závažnému ohrožení ze strany tohoto konkurenta.

Společnost Schwan Cosmetics CR by však v budoucnosti měla důsledně monitorovat aktivity podniku Cosmonde, jelikož obě tyto společnosti vykazují značné podobnosti (např.: vývoj a výroba produktů na zakázku ve stejném režimu, zákazníci po celém světě, diferencované produkty) a v případě, že by se Cosmonde rozhodl své portfolio rozšířit i o dekorativní kosmetické tužky, by bylo by nutné, aby prostřednictvím strategických akčních kroků společnost Schwan Cosmetics CR zamezila ztrátám zákazníků a obhájila svůj tržní podíl.

GOLDENLINE s.r.o.

Poslední identifikovanou konkurenční společností je česká manufaktura GOLDENLINE s.r.o. (dále Goldenline), která se již téměř dvacet let pohybuje v odvětví vývoje a výroby dekorativní kosmetiky v České republice. Tato společnost s ručením omezeným se sídlem v Praze se zaměřuje především na výrobu ruční dekorativní kosmetiky pod logem klienta a je jediným tuzemským výrobcem kuličkových pudrů, očních stínů a zapékaných pudrů. Portfolia této autorské dílny pak dále zahrnuje produktové řady tvářenek, rozjasňovačů, tuhých make-upů, korektorů, rtěnek či balzámů na rty odlišných tvarů, barev a barevných kombinací.

V případě společnosti Goldenline bylo nalezeno mnoho podobností s analyzovaným podnikem Schwan Cosmetics CR. Oba tyto konkurenti disponují vlastním výrobním závodem a vývojovými laboratořemi, avšak svou nabídku dále rozšiřují i o portfolio služeb jako o zajištění atestů, odborného balení či distribuci. Goldenline pak své služby ještě rozšiřuje o dodávání samotných polotovarů např. hmoty, kterou si odběratel následně sám vloží do obalů. Dále nelze opomenout způsob, jakým obě společnosti přistupují k environmentálním aspektům podnikání. Upřednostňují suroviny čistě přírodního původu, které nejsou testované na zvířatech a zároveň během výroby dodržují bezpečnostní a kvalitativní pravidla v souladu s normami EU i ČR. Kladen je též důraz na ekologické zpracování odpadu a balení do recyklovatelných obalů.

Z pohledu produktových portfolií obou společností je pak možné konstatovat, že vůči sobě mají pouze produktovou konkurenční vazbu, jelikož Goldenline ve svém portfoliu nemá zařazené produktové řady kosmetických tužek, ale pouze působí v odvětví výroby dekorativní kosmetiky. Vzhledem k obratu společnosti Goldenline, který bude rozebrán níže, ani není předpokládáno, že by v budoucnosti plánoval rozšířit své výrobní kapacity o novou výrobní linku, a tudíž je jeho konkurenční vliv považován za málo významný.

Identifikace konkurenční pozice

Pro specifikaci konkurenční pozice identifikovaných rivalů vůči podniku Schwan Cosmetics CR bude dále proveden výpočet jejich tržního podílu. Vzhledem k tomu, že tato práce obsahuje pouze informace o vybraných konkurentech a nikoli z celého odvětví, bude proveden výpočet relativního tržního podílu zjištěných konkurentů vůči společnosti Schwan Cosmetics CR. Tento výpočet bude proveden podle následujícího vzorce:

$$\text{Relativní tržní podíl} = \frac{\text{Obrat sledované firmy}}{\text{Obrat vybraného konkurenta}} \times 100 \%$$

Pokladem pro výpočet relativního tržního podílu pak byla finanční data získaná z výročních zpráv analyzovaných společností, která jsou dostupná na on-line portálu www.justice.cz a lze je zhlédnout v tabulce 9. Relativní tržní podíl bude posuzován

z pohledu roku 2019, jelikož v době tvorby této práce ještě nebyla zveřejněna relevantní data společnosti Goldenline pro rok 2020.

Tabulka 9: Výpočet relativních tržních podílů

<i>Podnik</i>	<i>2 019</i>			<i>2 020</i>		
	<i>Obrat (v tis. Kč)</i>	<i>Zisk (v tis. Kč)</i>	<i>Relativní tržní podíl</i>	<i>Obrat (v tis. Kč)</i>	<i>Zisk (v tis. Kč)</i>	<i>Relativní tržní podíl</i>
Schwan Cosmetics CR	1 060 905	-55 240		1 143 510	-83 455	
Ryor	119 350	5 513	11,25 %	124 502	1 360	10,89 %
Detecha	121 436	2 076	11,45 %	128 344	4 082	11,22 %
Cosmonde	408 277	5 261	38,48 %	431 229	4 017	37,71 %
Goldenline	7 207	-39	0,68 %			

Zdroj: (Justice.cz, 2022)

Na základě výpočtu relativního tržního podílu bylo zjištěno, že nejdominantnější postavení vůči podniku Schwan Cosmetics CR zaujímá společnost Cosmonde, jejíž relativní tržní podíl vůči společnosti Schwan Cosmetics CR byl v roce 2019 zhruba 39 %. Z toho vyplývá, že tržby podniku Schwan Cosmetics CR byly v tomto roce zhruba o 61 % vyšší ve srovnání se společností Cosmonde. Méně významné konkurenční postavení vůči podniku Schwan Cosmetics CR vykazují společnosti Detecha a Ryor, jejichž relativní tržní podíl vůči firmě Schwan Cosmetics CR v roce 2019 dosáhl výše zhruba 11 %. Z těchto závěrů pak lze konstatovat, že tržby společnosti Schwan Cosmetics CR byly v tomto roce o cca 89 % vyšší ve srovnání s těmito konkurenty. Nejméně významná vazba pak byl zjištěna v souvislosti s podnikem Goldenline, jehož relativní tržní podíl vůči společnosti Schwan Cosmetics CR byl v roce 2019 mírně po hranici 1 %.

Z výsledků analýzy konkurentů a výpočtu relativního tržního podílu vyplývá, že společnost Schwan Cosmetics CR v současné době zastává pozici tržního vůdce v odvětví výroby kosmetické dekorativní kosmetiky v ČR a ve specifickém segmentu výroby kosmetických dekorativních tužek pak má téměř monopolní postavení. Lze předpokládat, že do budoucna by toto postavení nemělo být výrazně ohroženo, jelikož analyzovaný podnik má v porovnání s těmi konkurenčními mnohem větší relativní tržní podíl. Ostatní společnosti zastávají spíše pozice tržních následovatelů, v případě společnosti Goldenline pak tržního troškaře. Budoucí reálné ohrožení by z analyzovaných konkurenčních podniků mohla s největší pravděpodobností přinést pouze společnost Cosmonde dosahující druhého největšího tržního podílu, pokud by se rozhodla rozšířit své portfolio i o produktové řady kosmetických dekorativních tužek a stát se tak tržním vyzyvatelem. V tomto případě by pak pro společnost Schwan Cosmetics CR bylo stěžejní především budování konkurenční výhody prostřednictvím vztahů se svými odběrateli a zvyšováním úrovně diferenciací výrobků. Důležitým faktorem, který by pak společnosti Schwan Cosmetics CR mohl napomoci udržet si své postavení, je zázemí mezinárodního holdingu, který zkoumaný podnik může v případě ohrožení aktivně podpořit a poskytnout mu potřebné zdroje.

4.4.2 Hrozba vstupu nových konkurentů na trh

V souvislosti s ohrožením podniku Schwan Cosmetics CR ze strany vstupu nových konkurentů do odvětví výroby dekorativní kosmetiky hraje stěžejní roli především míra bariér vstupu do tohoto odvětví, kapitálová náročnost vstupu a v neposlední řadě také aktuální postavení již zainteresovaných společností.

Jak již bylo uvedeno v kapitole 4.3.4 této práce, kosmetický průmysl je na území České republiky regulován přísnými nařízeními a normami vydanými ČR a EU (konkrétně zákonem č.258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví, ve znění Nařízení Evropského parlamentu a Rady č.1223/2009 o kosmetických přípravcích), které je možné považovat za nevýznamnější bariéru vstupu do odvětví. Splnění těchto legislativních nároků na produkci kosmetiky může být totiž pro nově vstupující konkurenty poměrně náročné, jelikož normy a nařízení kladou vysoké nároky na hygienu a zdravotní nezávadnost výroby. Z tohoto důvodu musejí potenciální konkurenti počítat s poměrně vysokými počátečními finančními výdaji na výstavbu výrobní a zakoupení výrobního zařízení, které budou v souladu s parametry požadovanými právní úpravou. Společnosti uvažující o vstupu do odvětví by tedy měly mít vytvořené velmi dobré finanční kalkulace, pomocí kterých dokáží zhodnotit, zda se jim tento počáteční kapitálový výdaj podaří v budoucnu pokrýt a zda pro ně bude vstup do tohoto odvětví ziskový.

Dalším faktorem, který by potenciální konkurenti měli vždy uvážit, je aktuální konkurenční postavení a síla podniků, které již v daném odvětví působí. V případě odvětví výroby dekorativní kosmetiky v České republice se jedná o prostředí, ve kterém se vyskytuje menší počet velkých podniků s dominantním postavením a s možností masové či sériové výroby. Zbytek trhu pak obsluhují tržní výklenkáři, kteří se zaměřují na specifický segment trhu a na výrobu menších objemů kusů.

Potenciální konkurent by tedy měl před svým vstupem do odvětví zvážit, jakého cílového postavení chce dosáhnout a na základě toho se pak rozhodnout, zda do odvětví vstoupí či nikoliv. Pokud by totiž tento podnik usiloval o budování tržního podílu a dosažení jeho výše srovnatelné s dominantními firmami, musel by počítat s konkurenčním bojem z jejich strany, protože tyto podniky by za každou cenu chtěly obhájit své pozice. Tento konkurenční boj by navíc byl velmi nelitostný, jelikož společnosti v odvětví již působící disponují velkým množstvím zdrojů, které by na něj mohly vynaložit. Zároveň by pak potenciální konkurent musel čelit již zavedeným dodavatelsko-odběratelským vztahům, což naznačuje, že by mohl mít velké problémy se získáváním obchodních partnerů.

Na českém trhu tedy lze v dlouhodobém horizontu předpokládat spíše vstup malých podniků do odvětví výroby dekorativní kosmetiky, které nebudou disponovat výrobními kapacitami a diferenciací výrobků na úrovni společnosti Schwan Cosmetics CR. Tyto společnosti se s největší pravděpodobností zaměří na určitý tržní výklenek a zvolí strategii fokusu. Ohrožením by pak mohl být pouze neočekávaný vstup již zavedené zahraniční společnosti, která by se orientovala na výrobu dekorativních kosmetických tužek a rozhodla by se rozšířit své výrobní kapacity do ČR např. z důvodu levnější pracovní síly oproti jiným evropským zemím. Příkladem by mohl být vstup do odvětví výroby kosmetických dekorativních tužek v České republice společností Faber-Castell, která v současnosti v ČR produkuje pouze tužky na psaní, avšak v zahraničí se orientuje též na výrobu tužek kosmetických.

4.4.3 Vyjednávací síla dodavatelů

V souvislosti s podnikem Schwan Cosmetics CR je možné jeho dodavatele rozlišit do tří hlavních skupin – dodavatelů služeb, surovin a komponentů. Dodavatelé služeb jsou převážně české společnosti, které analyzovanému podniku dodávají plyn, elektřinu, vodu či další služby spojené s facility managementem. Příkladem dodavatele služeb může být společnost E.ON, která je dodavatelem energií či společnost Spojené kartáčovny a.s., jejíž služba poskytovaná pro společnost Schwan Cosmetics CR spočívá ve výrobě speciálních

kartáčků na víčka kosmetických tužek. Od dodavatelů surovin analyzovaný podnik odebrá především pigmenty, vosky a dřevo, které následně samostatně připravuje na zařazení do výrobního procesu. Tito dodavatelé jsou zpravidla zahraniční a jejich příkladem může být americká společnost Sensient Cosmetic Technologies dodávající pigmenty a další kosmetické ingredience. Poslední skupinu pak tvoří dodavatelé komponentů, kteří společnosti Schwan Cosmetics CR dodávají dílčí součástky nezbytné pro výrobu kosmetických tužek. Mezi tyto dodavatele pak lze zařadit např. společnost Sung Jin Cosmetics Co., Ltd. sídlící v Číně, která poskytuje analyzovanému podniku kosmetické aplikátory či společnost Etifix srl Italy dodávající krabičky. V neposlední řadě pak nelze opomenout ani dodavatele víček na tužky, kterým je společnost Schwan-STABILO ČR s.r.o. spadající pod stejný mezinárodní koncern jako analyzovaný podnik a sídlící v sousedním areálu v Českém Krumlově.

Vyjednávací síla dodavatelů je pak hodnocena jako velmi významná, jelikož společnost Schwan Cosmetics CR se specializuje na velmi úzkou oblast výroby, pro níž jsou nutné specifické suroviny a komponenty, které na světových trzích neobchoduje mnoho firem. Zároveň je výběr dodavatelů ztížen také požadavky na množství, kvalitu a environmentální aspekty odebíraného zboží. Společnost Schwan Cosmetics CR tedy nemá mnoho prostoru k přechodu ke konkurenčním dodavatelům, což ty stávající staví do pozice, kdy si mohou určovat podmínky, jelikož ví, že analyzovaný podnik nemá téměř žádné jiné možnosti než odebrat od nich.

4.4.4 Vyjednávací síla odběratelů

Jak již bylo uvedeno dříve, společnost Schwan Cosmetics CR se orientuje pouze na výzkum a vývoj dekorativních kosmetických tužek v režimu private label, z čehož vyplývá, že jejími odběrateli jsou pouze čeští a zahraniční velkoobchodníci, kteří následně odebrané produkty prodávají pod vlastní značkou maloobchodníkům či koncovým zákazníkům. Spolupráce s těmito odběrateli pak zpravidla funguje na základě dlouhodobých obchodních smluv, díky kterým je možné odběratelům zajistit množstevní slevy a jiná cenová zvýhodnění jako roční bonusy z obrátu.

Složení odběratelů společnosti Schwan Cosmetics CR sestává z více než 850 kosmetických společností různých velikostí, avšak zpravidla se jedná o velké zahraniční mezinárodně významné organizace, které zná téměř každý běžný člověk např. americký nadnárodní koncern Procter & Gamble, francouzská společnost L'oreal, Avon, Oriflame, Lancome, Elizabeth Arden, Givenchy, Lumene, Revlon nebo Artdeco.

V současnosti je možné konstatovat, že vyjednávací síla odběratelů je značně limitována tím, že společnost Schwan Cosmetics CR je nejvýznamnějším světovým výrobcem kosmetických dřevěných tužek a v celosvětovém měřítku vykazuje nejlepší výzkumné a výrobní možnosti na trhu. Zároveň nabízí velmi diferencované produkty s možností úpravy jejich jednotlivých komponentů dle přání zákazníků a s poměrně nízkou marží. Pokud by tedy odběratelé hledali lepší a výhodnější podmínky u konkurence, s největší pravděpodobností by je nenalezli, anebo by museli udělat kompromis v souvislosti s množstvím odebíraného zboží případně s diferenciací produktů. Z tohoto vyplývá, že odběratelé podniku Schwan Cosmetics CR nejsou motivováni odcházet ke konkurenčním dodavatelům, jelikož tento přechod by je s největší pravděpodobností stál mnoho zdrojů a zároveň by kvalita a rozsah služeb byly mnohem nižší. Odběratelé se tedy spíše snaží o navazování přátelských a dlouholetých vztahů se společností Schwan Cosmetics CR a o sjednávání výhodnějších podmínek nákupu prostřednictvím uzavřených smluv.

Vyjednávací síla odběratelů analyzovaného podniku se pak odlišuje v závislosti na jejich velikosti a mezinárodním postavení. Obecně je možné konstatovat, že především nadnárodní koncerny a další významní zákazníci se snaží o snižování cen odebíraných produktů nebo případně o jejich udržení na stejné hladině. Toto však vždy nemusí být výhodné pro analyzovaný podnik, vzhledem k vývoji tržních podmínek a rostoucí inflaci. Vyjednávání pak tedy zpravidla končí kompromisem, který je výhodný pro obě strany.

4.4.5 Hrozba vzniku substitutů

V souvislosti s portfoliem produktů společnosti Schwan Cosmetics CR, které obsahuje různé druhy dřevěných a plastových kosmetických tužek lze hovořit o následujících substitučních vztazích s konkurenčními výrobky:

- *Dekoratивní tužka na rty* – rtěnka, lesk na rty, balzám na rty s pigmenty;
- *Dekoratивní tužka na obočí* – tekuté pigmenty na obočí;
- *Dekoratивní tužka na oči* – tuhé oční stíny v pudřence, tekuté oční stíny.

Pokud by se analyzovaný podnik zaměřoval na prodej maloobchodníkům nebo případně přímo koncovým spotřebitelům, zajisté by substituční produkty mohly jeho portfolio výrobků ohrozit, a to především pokud by došlo k nárůstům v cenách. Například dekorativní tužka na rty by koncovým spotřebitelem mohla být snadno nahrazena rtěnkou či leskem na rty, jejichž cena by byla v daný okamžik výhodnější.

V případě společnosti Schwan Cosmetics CR je však situace trochu jiná vzhledem k faktu, že tento podnik obchoduje své výrobky výhradě velkoobchodníkům, pro něž jsou kosmetické tužky stěžejním položkou jejich sortimentu, jelikož poptávka po dekorativních tužkách je na globálních trzích dlouhodobě stabilní a lze je nalézt v kosmetickém kufříku téměř každé ženy. Ani v blízké budoucnosti není předpokládáno, že by kosmetické dekorativní tužky měly být nahrazeny jiným revolučním výrobkem. Z těchto důvodů tedy není třeba, aby se analyzovaný podnik obával, že by v oblasti jeho zájmů mělo dojít k zásadním změnám v preferencích zákazníků a tím pádem k ovlivnění odběrů velkoobchodníků. Ze strany substitučních výrobků tedy lze v současné době konstatovat zanedbatelné riziko pro společnost Schwan Cosmetics CR a její produktové portfolio.

5 Výsledky a diskuse

V této části práce budou nejdříve sumarizovány výsledky situační analýzy společnosti Schwan Cosmetics CR s pomocí SWOT analýzy a na základě jejích výsledků bude následně navrženo vhodné budoucí strategické chování, které napomůže analyzovanému podniku vylepšit konkurenční postavení jeho výrobního portfolia.

5.1 SWOT analýza

SWOT analýza je manažerský nástroj, s jehož pomocí je možné efektivně zhodnotit silné a slabé stránky podniku včetně příležitostí a hrozeb a následně pro podnik nalézt co nejlepší tržní postavení. Silné a slabé stránky (**Strengths** and **Weaknesses**) jsou zpravidla výstupem z analýzy vnitřního prostředí podniku a v případě této práce budou podkladem pro zhodnocení SW faktorů ovlivňujících společnost Schwan Cosmetics CR. Příležitosti a hrozby (**Opportunities** and **Threats**) pak budou identifikovány na základě výsledků analýz makroprostředí (STEP analýzy) a mezoprostředí (Porterova modelu pěti sil) a budou sloužit ke stanovení OT aspektů podnikového prostředí.

Na základě výsledku situační analýzy společnosti Schwan Cosmetics CR byly definovány následující relevantní SWOT faktory:

Silné stránky

- Pozice tržního lídra v odvětví;
- Zázemí mezinárodního holdingu;
- Pověst dobrého a stabilního zaměstnavatele;
- Technologické a výzkumné zázemí;
- Vysoká kvalita výrobků a služeb;
- Široké a velmi diferencované portfolio.

Slabé stránky

- Klesající tržby z prodeje některých výrobků;
- Závislost na dodavatelích;
- Vyjednávací síla významných odběratelů.

Příležitosti

- Investování do nových technologií;
- Nutnost vývoje nových produktových řad;
- Nutnost inovace současného portfolia produktů;
- Vstup na nový trh.

Hrozby

- Pomalý růst trhu;
- Rostoucí inflace;
- Vstup silného zahraničního konkurenta na český trh;
- Rostoucí vyjednávací síla odběratelů;
- Nepříznivý demografický vývoj;
- Zhoršení mobility obyvatel.

Tyto zjištěné faktory ovlivňující analyzovaný podnik Schwan Cosmetics CR budou dále převedeny do SWOT matice, která napomůže tyto aspekty sumarizovat a následně nalézt alternativy budoucího strategického chování podniku. Z výše uvedených faktorů byly dále do matice zařazeny pouze takové, které může podnik svou činností alespoň částečně ovlivnit. Výsledné navržené strategické chování pak může mít následující podobu:

- **Využití (SO)** – silné stránky podniku jsou využity ve prospěch příležitostí;
- **Konfrontace (ST)** - silné stránky podniku jsou využity k zabránění ohrožení;
- **Hledání (WO)** – slabé stránky podniku jsou překonány pomocí příležitostí;
- **Vyhýbání (WT)** – slabé stránky podniku jsou minimalizovány prostřednictvím vyhýbání se hrozbám.

V následující tabulce 10 je pak možné vidět výslednou SWOT matici.

Tabulka 10: SWOT matice podniku Schwan Cosmetics CR

		<i>Silné stránky (S)</i>						<i>Slabé stránky (W)</i>		
		Pozice tržního lídra	Zázemí mezinárodního holdingu	Pověst dobrého zaměstnavatele	Technologické a výzkumné zázemí	Vysoká kvalita výrobků a služeb	Široké a diferencované portfolio	Klesající tržby některých výrobků	Závislost na dodavatelích	Výjednávací síla některých odběratelů
		<i>SO strategie</i>						<i>WO strategie</i>		
<i>Příležitosti (O)</i>	Investice do nových technologií				S4O1					
	Nutnost vývoje nových produktových řad				S4O2					
	Nutnost inovace současného portfolia výrobků						W1O3			
	Vstup na nový trh		S2O4					W2O4	W3O4	
<i>Hrozby (T)</i>	<i>ST strategie</i>						<i>WT strategie</i>			
	Pomalý růst trhu						W1T1			
	Vstup silného zahraničního konkurenta	S1T3								
	Rostoucí vyjednávací síla odběratelů					S5T3	S6T3			
	Nepříznivý demografický vývoj			S3T4						
	Zhoršení mobility obyvatel			S3T5						

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě výsledků SWOT matice pak lze navrhnout následující varianty budoucího strategického chování podniku Schwan Cosmetics CR:

SO strategie

Z výsledků matice vyplývá, že následující silné stránky lze využít ve prospěch následujících příležitostí:

- **S204** – Jednou z příležitostí společnosti Schwan Cosmetics CR je vstup na nový trh, jelikož v současné době se analyzovaný podnik soustřeďuje pouze na specifický segment výroby kosmetických tužek. Rozšíření výrobních kapacit o linky umožňující výrobu i jiné dekorativní kosmetiky by mu pak mohlo přinést nové zákazníky a zároveň zvýšení zisku, jehož tendence byla v posledních letech klesající, jak vyplynulo ze zhodnocení jeho finanční situace. V této expanzi by pak společnosti mohlo opět napomoci zázemí mezinárodního mateřského holdingu, který v rámci jiných dceřiných společností vyrábí i další produkty dekorativní kosmetiky (jako laky na nehty či řasenky), což by tedy značně usnadnilo získání know-how a technologií pro výrobu jiných kosmetických produktů, kterými již holding disponuje. Zároveň by mateřský holding mohl stejně jako v případě investování do nových technologií společnosti Schwan Cosmetics CR poskytnout výhodné financování spojené s rozšířením jejich výrobních kapacit.
- **S401** – Investování do nových technologií by mělo být stěžejním pilířem každého podniku, jelikož pouze moderní technologické zázemí umožňující výrobu a výzkum na nejvyšší úrovni mu mohou přinést konkurenční výhodu oproti jeho rivalům. V souvislosti se stále se zvyšující poptávkou po dekorativní kosmetice se společnosti působící v tomto odvětví snaží o neustálé zlepšování a rozvoj jejich technologických možností a z tohoto důvodu je nutné, aby i společnost Schwan Cosmetics CR tento trend následovala a kontinuálně zlepšovala své technologie. K získání nových technologií mu pak může dopomoci především zázemí mezinárodního mateřského holdingu Schwan Cosmetics International GmbH, který dbá na zvyšování technologické úrovně svých dceřiných společností především prostřednictvím transferu nejnovějších technologií a také poskytováním výhodného financování plánovaných investic. Díky tomu by pak analyzovaný podnik mohl být schopen dosáhnout špičkové úrovně jeho technologického vybavení a být tak o krok napřed před jeho konkurenty.
- **S402** – Technologické a výzkumné zázemí společnosti Schwan Cosmetic jsou jednou z jejích velmi významných silných stránek, jelikož podniku umožňují vlastní vývoj nových produktů. Analyzované firmě toto přináší nejen snížené náklady na vývoj nových produktů v externích laboratořích, ale zároveň i mnohem větší příležitost pro další rozvoj jejího portfolia produktů a upevnění jeho konkurenčního postavení.

ST strategie

Na základě výsledků matice bylo rozhodnuto o následujícím řešení hrozeb s pomocí silných stránek:

- **SIT3** – V případě, že by nastalo ohrožení ze strany vstupu zahraničního konkurenta se silným postavením, by společnost Schwan Cosmetics CR měla především využít své silné stránky pozice tržního lídra. V souvislosti s tímto

postavením má totiž podnik vybudovanou pověst velmi dobrého a spolehlivého dodavatele, jehož výrobky nejenže jsou kvalitativně na vysoké úrovni, ale zároveň jsou i velmi diferencované. Také dodavatelsko-odběratelské vztahy mezi společnostmi a jejich obchodními partnery mají charakter dlouhodobé a stabilní spolupráce a nový konkurent by musel vyvinout hodně úsilí, aby tyto odběratele získal pro sebe. V případě, že by skutečně došlo ke vstupu nového konkurenta na trh, by pak bylo zapotřebí, aby společnost Schwan Cosmetics CR všechny výše uvedené výhody spolupráce odběratelům aktivně připomenula a zároveň je podpořila v budoucí spolupráci prostřednictvím zlepšení obchodních podmínek např. v podobě zvýšení ročního bonusu z obrátu či snížením svých marží.

- **S3T4** – V současné době lze celosvětově pozorovat nepříznivý demografický vývoj spojený především se stárnutím populace. V důsledku toho postupně dochází ke snižování počtu lidí v produktivním věku, což vede k velmi nízké nezaměstnanosti a tím pádem i k nedostatku pracovních sil na trhu práce. Tato situace není pro podniky ideální, jelikož pokud budou mít nedostatek zaměstnanců, může nastat stav, kdy nebudou schopni personálně pokrýt všechny své výrobní kapacity a v důsledku pak budou nuceni zastavit či omezit svou produkci, což by přineslo značné snížení jejich konkurenceschopnosti. Pokud tedy společnosti nechtějí být negativně ovlivněny ze strany nedostatku pracovních sil a s tím spojeným zastavením výroby, musejí být připravené nabídnout zaměstnancům nějaké zvýhodnění, aby byli motivováni zůstat a nepřejít ke konkurenčním podnikům. V případě společnosti Schwan Cosmetics CR by pak toto ohrožení mělo být negováno její pověstí dobrého a stabilního zaměstnavatele, který o své pracovníky pečuje a klade velký důraz na jejich spokojenost. Do budoucna by tedy analyzovaný podnik měl nadále pracovat na budování vztahů se svými zaměstnanci např. prostřednictvím zlepšování pracovního prostředí, finančních benefitů či zajištění dalších možností jejich vzdělávání.
- **S3T5** – Převážná většina zaměstnanců společnosti Schwan Cosmetics CR pochází z přílehlých oblastí Českého Krumlova nebo z Českých Budějovic a do práce dojíždí autem, jelikož spojení hromadnou dopravou je v současnosti poměrně náročné, vzhledem k tomu, že areál podniku se nachází mimo centrum Českého Krumlova a nejbližší zastávka hromadné dopravy je vzdálena několik kilometrů. V souvislosti s nárůstem cen pohonných hmot vyvolaným současnou světovou krizí pak může nastat situace, že běžní pracovníci výroby si finančně nebudou moci dovolit každý den dojíždět do práce autem a tím pádem přejdou k zaměstnavatelům, kteří budou blíže místu jejich bydliště, nebo jim umožní i práci v režimu home office. Pro společnost Schwan Cosmetics CR by toto opět mohlo znamenat odliv pracovníků a s tím spojené nedostatečné personální pokrytí jejich výrobních kapacit, což by mohlo vést k nutnosti pozastavení či omezení výroby. Toto ohrožení by pak podnik měl opět neutralizovat prostřednictvím své pověsti dobrého zaměstnavatele a snažit se hledat řešení, jak zaměstnancům napomoci snížit jejich náklady na dojíždění. Řešením by jistě bylo zvýšení příspěvku na dojíždění, který společnost v současnosti již zaměstnancům poskytuje, případně opětovné zavedení podnikové hromadné dopravy, která již v minulosti několikrát denně svážela a rozvážela pracovníky z okolí Českého Krumlova, avšak byla zrušena kvůli nedostatečnému zájmu.
- **S5T3 a S6T3** – Jako další možné ohrožení pro podnik Schwan Cosmetics CR byla identifikována narůstající vyjednávací síla odběratelů, a to především ze strany společností, které v současné době nejsou stěžejními zákazníky podniku, avšak kontinuálně budují své postavení na trhu a v budoucnosti by jejich vyjednávací

síla mohla být pro podnik velmi významná. Tato hrozba by pak měla být řešena především prostřednictvím udržování vysoké kvality celého produkčního řetězce společnosti a co největší diferenciací produktů ve srovnání s konkurenty, jelikož pokud bude podnik stále nabízet ty nejlepší výrobky a služby na světě, vyjednávací síla odběratelů se sníží, protože si budou vědomi, že u žádné jiné konkurenční společnosti tyto možnosti nenaleznou a v důsledku toho nebudou moci klást přehnané nároky a diktovat podmínky.

WO strategie

Z výsledků matice dále vyplynulo, že následující slabé stránky je možné překonat prostřednictvím následujících příležitostí:

- **W103** – Z výsledků finančního rozboru portfolia společnosti Schwan Cosmetics CR vyplynulo, že tržby některých produktových řad meziročně poklesly a mezi zákazníky o ně již není takový zájem jako v minulých letech. Příkladem může být produktová řada SLIM, která je stěžejní položkou portfolia výrobků společnosti, avšak tržby z ní plynoucí meziročně poklesly o zhruba 88 %. Tato situace samozřejmě není pro analyzovaný podnik ideální, jelikož v důsledku snížených odběrů některých řad výrobků dochází i k negativním tendencím ve vývoji hospodářského výsledku, který v hospodářském období 2019/2020 skončil ztrátou -83 455 tis. Kč. Klesající tržby některých produktů lze tedy považovat za slabou stránku podniku, kterou by se měl pokusit zvrátit prostřednictvím využití specifických příležitostí. V tomto konkrétním případě je navrhováno, aby společnost Schwan Cosmetics CR udělala průzkum mezi odběrateli, identifikovala důvody sníženého zájmu o dané produktové řady a následně se pokusila tyto řady inovovat podle požadavků zákazníků tak, aby splnila jejich přání a motivovala je k opětovnému zvýšení jejich poptávky po těchto výrobcích.
- **W204** – Další identifikovanou slabou stránkou analyzované firmy je její poměrně velká závislost na dodavatelích, která je způsobena tím, že se specializuje na velmi úzkou oblast výroby, pro níž jsou nutné specifické suroviny a komponenty, které na světových trzích neobchoduje mnoho firem. Možností, jak překonat tuto slabou stránku by pak byl vstup na nové trhy a rozšíření portfolia výrobků i o další produktové řady v jiné formě, než je kosmetická tužka (např. o make-upy či podkladové báze). S tímto rozšířením by totiž společnost musela získat i další nové dodavatele materiálů potřebných pro výrobu nových produktů, čímž by snížila svou závislost na těch současných a alespoň částečně by dokázala regulovat jejich vliv.
- **W304** – Prostřednictvím vstupu na nové trhy by pak bylo možné překonat i další slabou stránku společnosti Schwan Cosmetics CR, a to konkrétně vyjednávací sílu některých odběratelů. V současnosti se především silní mezinárodně působící zákazníci snaží tlačit na snižování cen a analyzovaný podnik je nucen jim maximálně vyjít vstříc, jelikož je na jejich odběrech závislý a nemůže si dovolit nabourat vybudované dodavatelsko-odběratelské vztahy. K vyřešení této situace by pak mohlo efektivně napomoci právě rozšíření výroby a vstoupení na nové trhy, jelikož tím by testovaná společnost získala nové odběratele a minimalizovala tak svou závislost na těch současných.

WT strategie

Na základě výsledků matice bylo rozhodnuto o následující minimalizaci slabých stránek prostřednictvím vyhýbání se hrozbám:

- **WITI** – Jak již bylo uvedeno výše, jednou ze slabých stránek analyzovaného podniku jsou klesající tržby některých výrobků, což je zapříčiněno nejen sníženým zájmem o tyto produktové řady ze strany odběratelů, avšak též pomalým tempem růstem trhu způsobeným celosvětovou krizí spojenou s pandemií onemocnění COVID-19 a také se současným válečným konfliktem na Ukrajině. I v blízké budoucnosti tedy lze očekávat pomalý či klesající růst trhu, než dojde ke stabilizaci tohoto stavu a k obnově světových ekonomik. Z tohoto důvodu by společnost Schwan Cosmetics CR měla rozlišovat, z jaké části byl pokles tržeb způsoben menším zájmem o dané produktové řady ze strany zákazníků a ten vyřešit prostřednictvím inovace těchto řad a z jaké části nepříznivým vývojem situace ve světě, kterou bohužel nemůže ovlivnit a musí ji akceptovat.

Z výsledků situační analýzy a následného rozboru silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb pomocí SWOT analýzy vyplývá, že analyzovaná společnost Schwan Cosmetics CR v současné době zastává pozici světového lídra v odvětví výroby dřevěných kosmetických tužek a též je tržním vůdcem v odvětví výroby a vývoje dekorativní kosmetiky v České republice. Do budoucna není předpokládáno, že by měla být výrazně ohrožena ztrátou tohoto postavení, jelikož konkurenční společnosti pohybující se především na českém trhu zdaleka nedosahují takových tržních podílů, možností diferenciací a technologické úrovně. Konkurenční výhoda analyzovaného podniku pak také spočívá v dlouhodobých stabilních obchodních vztazích s mnoha nadnárodními a mezinárodními společnostmi, u nichž se nepředpokládá odliv ke konkurenčním podnikům.

Pro zlepšení konkurenčního postavení výrobního portfolia společnosti Schwan Cosmetics CR je tedy do budoucna doporučeno zachovat současnou strategii a zohlednit v ní především následující skutečnosti:

- Kontinuální inovování produktového portfolia dle požadavků ze strany odběratelů;
- Rozšiřování portfolia výrobků a zvyšování možností jeho diferenciací;
- Vývoj nových produktových řad v jiné formě než ve formě kosmetické tužky, který by společností umožnil vstup na nové trhy;
- Investování do nových technologií za účelem udržení technologické výhody nad konkurenty;
- Budování vztahů se zaměstnanci, aby bylo zabráněno jejich odlivu k rivalům a došlo k udržení množství lidských zdrojů nezbytného pro hladký chod všech produkčních kapacit.

6 Závěr

Cílem práce bylo posoudit způsob tvorby konkurenční strategie u vybraného produktu ve společnosti Schwan Cosmetics CR a na základě získaných poznatků navrhnout opatření, která povedou ke zlepšení jeho konkurenční pozice. Vzhledem k faktu, že se zvolený podnik zaměřuje především na výrobu mnoha druhů kosmetických dekorativních tužek, byly pro výzkumné účely této práce vybrány produktové řady kosmetických tužek, které jsou strategicky významné pro konkurenceschopnost portfolia výrobků společnosti.

Samotnému vlastnímu výzkumu předcházelo teoretické vymezení a interpretace pojmů stěžejních pro pochopení problematiky tvorby konkurenční strategie a na základě těchto poznatků pak byla vypracována aplikační část práce. V rámci vlastního výzkumu byly nejdříve sumarizovány obecné poznatky o společnosti, které vyplynuly ze studia jejich vnitropodnikových materiálů, výročních zpráv a oficiálních webových stránek (jako historický kontext jejího vzniku či její současné postavení).

Dále byla provedena situační analýza sestávající z analýzy portfolia z pohledu vývoje tržeb sloužící ke zhodnocení vnitřního prostředí podniku, PEST analýzy napomáhající určit intenzitu působení dílčích faktorů makroprostředí a z Porterova model pěti sil, jehož prostřednictvím bylo identifikováno postavení analyzovaného podniku vůči konkurenčním silám působícím v odvětví výroby dekorativní kosmetiky v České republice. Ze situační analýzy vyplynulo, že nejvýznamnější vliv na konkurenceschopnost společnosti Schwan Cosmetics CR mají technologické faktory (jako zastarávání výrobních prostředků, transfer technologií či nutnost podílet se na nových objevech), splnění požadavků ze strany tuzemské i evropské legislativní úpravy zastřešující výrobu kosmetiky, regulace zahraničního obchodu, vyjednávací síla dodavatelů a některých odběratelů a také činnost ekologických sdružení, která se analyzovaného podniku dotýká především kvůli faktu, že se jeho výrobní prostory nacházejí na okraji chráněné krajinné oblasti Blanský les a tudíž jsou environmentální aspekty jeho výroby velmi přísně monitorovány.

Následně proběhlo vyhodnocení výsledků situační analýzy s pomocí SWOT metody. V rámci této analýzy byly nejdříve specifikovány silné a slabé stránky společnosti Schwan Cosmetics CR a následně příležitosti a hrozby. Tyto dílčí aspekty prostředí analyzovaného podniku pak byly následně zaneseny do matice SWOT a na jejich základě byly navrženy varianty budoucího strategického chování podniku tak, aby došlo k maximálnímu odstranění identifikovaných slabých stránek a zároveň k minimalizaci vlivu hrozeb.

Z výsledků SWOT analýzy pak vyplynulo, že společnost Schwan Cosmetics CR a celé její produktové portfolio v současné době zastávají pozici tržního vůdce a do budoucna není předpokládáno, že by mohlo dojít k ohrožení tohoto postavení, jelikož konkurenti pohybující se v odvětví výroby dekorativní kosmetiky v ČR mají oproti analyzovanému podniku zanedbatelný tržní podíl a zdaleka nedisponují obdobnou úrovní používaných technologií.

Jako současná dominantní konkurenční strategie společnosti Schwan Cosmetics CR pak byla stanovena strategie diferenciací se zaměřením se na úzký tržní segment výroby kosmetických dekorativních tužek. Tuto současnou strategii bylo doporučeno zachovat především z pohledu budování konkurenční výhody portfolia produktů prostřednictvím

jejich diferenciaci a do budoucnosti pak bylo navrženo se snažit pracovat na zvyšování možností a úrovně jejich odlišení. V souvislosti se zaměřením se na úzký segment výroby kosmetických tužek pak bylo doporučeno je rozšířit a do výrobního portfolia zařadit i další položky dekorativní kosmetiky, které nebudou ve formě kosmetických tužek jako např. make-upů či pokladových bází. Rozšířením pole působnosti by totiž společnost získala ještě silnější konkurenční postavení a zároveň by s jeho pomocí mohla částečně regulovat aktuální vyjednávací sílu jak dodavatelů, tak i odběratelů.

Závěrem by autorka práce chtěla kladně zhodnotit především poznatky plynoucí z vlastního výzkumu a možnost jejich uplatnění v podnikatelské praxi. Dále by autorka chtěla poukázat na nutnost sledování stavu nejen mikro a makroprostředí podniku, ale i současné situace v odvětví, ve kterém podnik působí, jelikož pouze prostřednictvím důsledné analýzy těchto faktorů a vyhodnocováním jejich budoucího vlivu si podnik může zachovat své konkurenční postavení a v budoucnosti je vylepšit.

7 Seznam použitých zdrojů

ANSOFF, Igor H., 1957. Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, Volume 35, Issue 5, 113-124. ISSN 0017-8012.

BARTES, František, 1997. *Konkurenční strategie firmy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-859-4341-2.

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.

BREZINA, Corona, 2011. *Understanding the Gross Domestic Product and the Cross National Product*. New York: The Rosen Publishing Group. ISBN 978-14-488-5569-8.

CAPON, Claire, 2008. *Understanding Strategic Management*. Londýn: Pearson Education. ISBN 978-02-736-9498-4.

CLEBERG, Christian, 2019. *Strategic Success: The Ansoff Matrix vs. The Balanced Scorecard*. Lincoln: University of Nebraska. Disertační práce. Dostupné také z <https://digitalcommons.unl.edu/honorstheses/175>

ČERNOHORSKÝ, Jan, TEPLÝ, Petr, 2011. *Základy financí*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3669-3.

ČSÚ, 2018. *Statistická ročenka Jihočeského kraje 2018*. [online]. [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticka-rocenka-jihoceskeho-kraje-2018>

ČSÚ, 2021. *Statistická ročenka Jihočeského kraje 2021*. [online]. [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticka-rocenka-jihoceskeho-kraje-2021>

ČSÚ, 2021. *Aktuální populační vývoj v kostce*. [online]. [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce>

DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-717-9603-9.

DELOITTE, 2022. *Výhledy české ekonomiky pro rok 2022*. [online]. [cit. 2022-03-06]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/about-deloitte/articles/vyhledy-ceske-ekonomiky.html>

DVOŘÁČEK, Jiří, 2012. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-740-0224-3.

ELDRING, Jan, 2009. *Porter's (1980) Generic Strategies, Performance and Risk*. Hamburk: Diplomica Verlag. ISBN 978-38-366-7426-3.

EVROPSKÁ KOMISE, 2022. *Česká republika – Population: Demographic Situation, Languages and Religions*. [online]. [cit. 2022-03-07]. Dostupné z: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/population-demographic-situation-languages-and-religions-21_cs

HAGUE, Paul, 2019. *The Business Models Handbook: Templates, Theory and Case Studies*. Londýn: Kogan Page Publishers. ISBN 978-07-494-8188-9.

HORÁKOVÁ, Helena, 2003. *Strategický marketing 2., rozšířené a aktualizované vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0447-1.

HRBKOVÁ, Jana a kol., 2015. *Společenské vědy pro techniky: Ekonomie, právo, politologie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-9922-3.

HUSSAIN, Sajjad a kol., 2013. Ansoff Matrix, Environment and Growth – An Interactive Triangle. *Management and Administrative Sciences Review*, Volume 2, Issue 2, 196-206. ISSN 2308-1368.

CHARVÁT, Jaroslav, 2006. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1389-2.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2690-8.

JUREČKA, Václav a kol., 2018. *Mikroekonomie: 3., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2126-7.

JUROVÁ, Marie a kol. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80271-9330-1.

JUSTICE.CZ, 2022. *Veřejný rejstřík*. [online]. [cit. 2022-03-07]. Dostupné z: www.justice.cz

KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-717-9453-0.

KEW, John, STREDWICK, John, 2005. *Business Environment: Managing in a Strategy Context*. Londýn: CIPD Publishing. ISBN 978-18-439-8079-7.

KISINGEROVÁ, Eva a kol., 2008. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-717-9882-8.

KOSSOWSKI, Alexandra, 2007. *Strategic Management: Porter's Model of Generic Competitive Strategies – Theory and Analysis*. Mnichov: GRIN Verlag. ISBN 978-36-387-8137-4.

KOTLER, Philip., 2001. *Marketing management (10. rozšířené vydání)*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0016-6.

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane, 2007. *Marketing management 12. vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, Philip a kol., 2007. *Moderní marketing - 4. evropské vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.

KURZY.CZ, 2022. *HDP 2022, vývoj HDP v ČR*. [online]. [cit. 2022-03-07]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?G=3&A=2&page=1>

- KURZY.CZ, 2022. *Inflace – 2022, míra inflace a její vývoj v ČR*. [online]. [cit. 2022-03-07]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/?G=4&A=2&page=1>
- KURZY.CZ, 2022. *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2022*. [online]. [cit. 2022-03-07]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/?G=4&A=2&page=6>
- LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan, 2004. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada: ISBN 978-80-247-0648-1.
- MACHKOVÁ, Hana, 2006. *Mezinárodní marketing*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1678-7.
- MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MATHUR, Shiv Sahai, KENYON, Alfred, 2012. *Creating Value: Successful Business Strategies*. Londýn: Routledge. ISBN 978-11-364-1341-4.
- MIKOLÁŠ, Zdeněk, 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční dynamika a potenciál podnikání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-6263-0.
- MINTZBERG, Henry, 1978. The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, Volume 30, Issue 1, 11-24. ISSN 2162-8564.
- MUTANDWA, Edward a kol., 2009. Analysis of Coffee Export Marketing in Rwanda: Application of the Boston Consulting Group Matrix. *African Journal of Business Management*, Volume 2, Issue 4, 210-219. ISSN 1993-8233.
- OBCHODNÍ REJSTŘÍK FIREM, 2021. *Schwan Cosmetics CR, s.r.o.* [online]. [cit. 2022-02-23]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/26036835/schwan-cosmetics-cr-sro/>
- PORTER, Michael E., 1993. *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-12-0.
- PORTER, Michael E., 1994. *Konkurenční strategie. Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-11-2.
- RADUT, Casiana, 2015. Strategies of Change for the Hotel Industry. Porter, Kotler, Bowmann positions. *Knowledge Horizons – Economics*. Volume 7, Issue 4, 79-84. ISSN 2069-0932.
- RŮČKOVÁ, Petra, 2019. *Finanční analýza – 6. aktualizované vydání: Metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2757-3.
- SHARP, Byron, 1991. Competitive Marketing Strategy: Porter Revisited. *Marketing Intelligence & Planning*, Volume 9, Issue 1, 4-10. ISSN 0263-4503.
- SCHERMERHORN J.R., John R., 2009. *Exploring Management*. New Jersey: John Wiley & Sons. ISBN 978-04-701-6964-3.

SCHWAN COSMETICS, 2022. *History: The Story of our Success*. [online]. [cit. 2022-02-25]. Dostupné z: <https://www.schwancosmetics.com/company/about-us/>

SCHWAN COSMETICS CR, 2017. *Výroční zpráva 2016–2017*. [online]. [cit. 2022-03-04]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=50809381&subjektId=69220&spis=422953>

SCHWAN COSMETICS CR, 2018. *Výroční zpráva 2017–2018*. [online]. [cit. 2022-03-04]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=55064304&subjektId=69220&spis=422953>

SCHWAN COSMETICS CR, 2019. *Výroční zpráva 2018–2019*. [online]. [cit. 2022-03-04]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=59494808&subjektId=69220&spis=422953>

SCHWAN COSMETICS CR, 2020. *Výroční zpráva 2019–2020*. [online]. [cit. 2022-02-25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=64700586&subjektId=69220&spis=422953>

SCHWAN-STABILO COSMETICS, 2014. *Schwan-STABILO Cosmetics GmbH & Co. KG Heroldsberg – Deutschland*. [online]. [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: <https://slideplayer.org/slide/209641/>

STABILO DIGITAL, 2022. *The Company*. [online]. [cit. 2022-02-25]. Dostupné z: <https://stabilodigital.com/the-company/>

ŠAFRÁNKOVÁ, Jana, 2008. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-740-0003-4.

SZÚ, 2018. *Požadavky pro uvádění kosmetických přípravků do oběhu*. [online]. [cit. 2022-03-010]. Dostupné z: <http://www.szu.cz/tema/bezpecnost-potravin/pozadavky-pro-uvadeni-do-obehu>

THOMSON, Neil, BADER-FULLER, Charles, 2010. *Basic Strategy in Context: European Text and Cases*. New Jersey: John Wiley & Sons. ISBN 978-14-051-6108-4.

TICHÁ, Ivana, HRON, Jan, 2003. *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita. ISBN 80-213-0922-9.

TOMEK, Gustav, 2009. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-740-0098-0.

VÁCHAL, Jan a kol., 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-8682-7.

VON BROCKE, Jan a kol., 2012. *Green Business Process Management: Towards the Sustainable Enterprise*. Berlín: Springer Science & Business Media. ISBN 987-36-422-7488-6.

WANSING, Brian, 1996. Can package size Accelerate Usage Volume? *Journal of Marketing*, Volume 60, Issue 7, 1-14. ISSN 1547-7185.

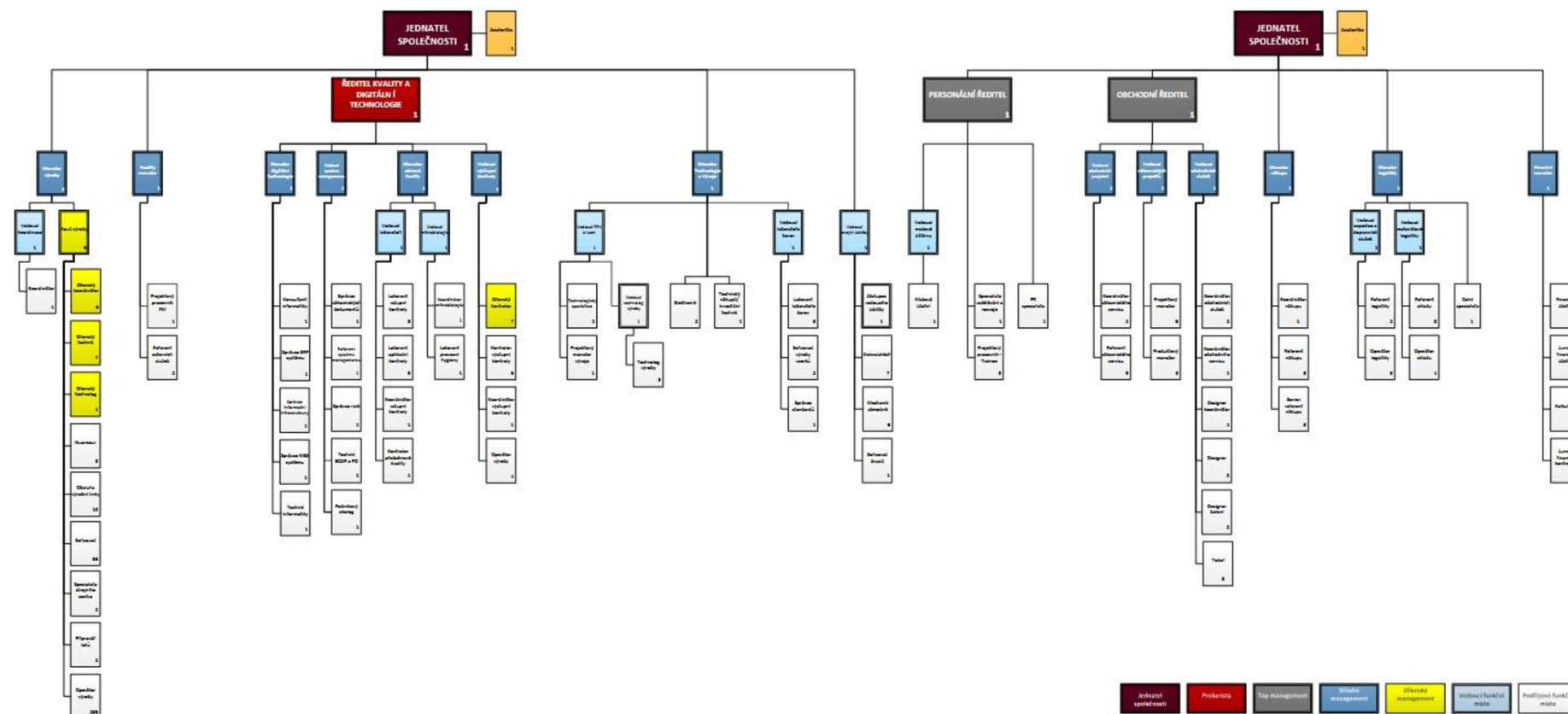
WENJUN, Jiang, 2019. Reinterpretation of the Strategic Concept Based on Mintzberg's Strategic 5P Model. *The Frontiers of Society, Science and Technology*, Volume 1, Issue 6, 30-33. ISSN 2616-7433.

WRIGHT, Robert L.V., 1974. *A System for Managing Diversity*. Boston: Arthur D. Little.

ŽÁK, Milan, 2020. *Hospodářská politika*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-883-3026-4.

8 Přílohy

Příloha 1: Organizační struktura společnosti Schwan Cosmetics CR



Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti Schwan Cosmetics CR

Příloha 2: Datový set s finančními ukazateli jednotlivých produktových řad společnosti Schwan Cosmetics CR

Produktová řada	2019/2020				2020/2021				Změna podílu na celkových tržbách
	Tržby z prodeje výrobků (Kč)	Podíl na celkových tržbách	Náklady (Kč)	Hrubý zisk (Kč)	Tržby z prodeje výrobků (Kč)	Podíl na celkových tržbách	Náklady (Kč)	Hrubý zisk (Kč)	
BIGGY	6 604 405,56	1,01 %	-3 078 924,86	3 525 480,70	765 342,45	0,10 %	-356 311,92	409 030,53	-88,41 %
DIPLINER3	166 736,33	0,03 %	-134 630,77	32 105,56	0,00	0,00 %	0,00	0,00	-100,00 %
EXTRA SLIM	30 558 428,57	4,70 %	-12 950 615,46	17 607 813,11	79 761 858,97	10,30 %	-36 922 672,26	42 839 186,71	161,01 %
EXTRA SLIM TWIN	124 734,35	0,02 %	-46 631,74	78 102,61	0,00	0,00 %	0,00	0,00	-100,00 %
JUMBO CHOPSTICK	873 366,08	0,13 %	-329 470,87	543 895,21	2 530 520,00	0,33 %	-1 395 470,75	1 135 049,25	189,74 %
JUMBO PUDER	3 966 225,17	0,61 %	-2 225 649,22	1 740 575,95	6 081 088,96	0,79 %	-2 168 975,74	3 912 113,22	53,32 %
JUMBO TWIN	8 073 935,83	1,24 %	-3 721 266,71	4 352 669,12	26 225 530,14	3,39 %	-12 418 187,08	13 807 343,06	224,82 %
MINILINER	77 948,70	0,01 %	-58 786,95	19 161,75	196 803,49	0,03 %	-134 694,65	62 108,84	152,48 %
PRECISION LINER	133 360,53	0,02 %	-82 100,71	51 259,82	495 493,47	0,06 %	-317 577,79	177 915,68	271,54 %
R-MATIC	0,00	0,00 %	-2 594,16	-2 594,16	82 288 586,26	10,62 %	-69 059 416,77	13 229 169,49	100,00 %
SLIM	588 949 086,28	90,49 %	-242 394 230,95	346 544 855,33	549 222 226,20	70,90 %	-219 791 506,74	329 430 719,46	-6,75 %
SLIM 4 HRAN	605 012,95	0,09 %	-276 640,71	328 372,24	2 852 411,39	0,37 %	-1 178 950,39	1 673 461,00	371,46 %
SLIM 6-TI HRAN	0,00	0,00 %	0,00	0,00	297 609,57	0,04 %	-115 132,79	182 476,78	100,00 %
SLIM CHOPSTICK	1 027 660,75	0,16 %	-676 636,05	351 024,70	592 119,00	0,08 %	-153 066,46	439 052,54	-42,38 %
SLIM MT	266 533,46	0,04 %	-202 588,59	63 944,87	2 496 920,87	0,32 %	-1 321 695,18	1 175 225,69	836,81 %
SLIM SHIFTED NG	1 985 536,87	0,31 %	-1 064 750,90	920 785,97	4 289 046,92	0,55 %	-2 594 446,83	1 694 600,09	116,01 %
SLIM TWIN	6 137 091,04	0,94 %	-2 251 270,46	3 885 820,58	7 261 684,56	0,94 %	-2 800 338,24	4 461 346,32	18,32 %
SLUMBO	1 269 562,35	0,20 %	-535 550,33	734 012,02	2 769 596,33	0,36 %	-1 190 243,35	1 579 352,98	118,15 %
SLUMBO TWIN	0,00	0,00 %	0,00	0,00	6 528 611,04	0,84 %	-2 601 442,06	3 927 168,98	100,00 %
CELKEM	650 819 624,82	100,00 %	-270 032 339,44	380 787 285,38	774 655 449,62	100,00 %	-134 728 622,26	420 135 320,62	

Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních dat poskytnutých společností Schwan Cosmetics CR pro účely této práce

Příloha 3: Dotazník pro zhodnocení vlivu faktorů makroprostředí

Oblast makroprostředí a její dílčí faktory	Intenzita působení dílčích faktorů makroprostředí na firmu 0 - bez vlivu, 1 - malý vliv, 2 - středně významný vliv, 3 - velmi významný vliv				Schopnost firmy ovlivnit dílčí faktory makroprostředí 0 - žádná schopnost ovlivnění, 1 - malá schopnost ovlivnění, 2 - velká schopnost ovlivnění			Vnímání budoucího vlivu dílčích faktorů makroprostředí 0 - negativní, 1 - pozitivní	
	0	1	2	3	0	1	2	0	1
Politická oblast	0	1	2	3	0	1	2	0	1
Legislativa	0	1	2	3	0	1	2	0	1
Stabilita vlády	0	1	2	3	0	1	2	0	1
Daňová politika	0	1	2	3	0	1	2	0	1
Regulace zahraničního obchodu	0	1	2	3	0	1	2	0	1
Ekonomická oblast	0	1	2	3	0	1	2	0	1
Vývoj HDP	0	1	2	3	0	1	2	0	1
Inflace	0	1	2	3	0	1	2	0	1
Úrokové sazby	0	1	2	3	0	1	2	0	1
Nezaměstnanost	0	1	2	3	0	1	2	0	1
Životní cyklus podniku	0	1	2	3	0	1	2	0	1
Sociálně-kulturní oblast	0	1	2	3	0	1	2	0	1
Demografický vývoj	0	1	2	3	0	1	2	0	1
Distribuce příjmů	0	1	2	3	0	1	2	0	1
Úroveň vzdělání	0	1	2	3	0	1	2	0	1
Životní styl obyvatel	0	1	2	3	0	1	2	0	1
Přístupy k volnému času	0	1	2	3	0	1	2	0	1
Mobilita obyvatel	0	1	2	3	0	1	2	0	1
Technologická oblast	0	1	2	3	0	1	2	0	1
Zastarávání výrobních prostředků	0	1	2	3	0	1	2	0	1
Nové objevy a patenty	0	1	2	3	0	1	2	0	1
Vládní výdaje na výzkum a vývoj	0	1	2	3	0	1	2	0	1
Transfer technologií	0	1	2	3	0	1	2	0	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 4: Dotazník pro zhodnocení vlivu faktorů mezoprostředí

Faktory mezoprostředí	Intenzita působení dílčích faktorů mezoprostředí na firmu 0 - bez vlivu, 1 - malý vliv, 2 - středně významný vliv, 3 - velmi významný vliv				Schopnost firmy ovlivnit dílčí faktory mezoprostředí 0 - žádná schopnost ovlivnění, 1 - malá schopnost ovlivnění, 2 - velká schopnost ovlivnění			Vnímání budoucího vlivu dílčích faktorů mezoprostředí 0 - negativní, 1 - pozitivní	
	0	1	2	3	0	1	2	0	1
Konkurenční podniky	0	1	2	3	0	1	2	0	1
Dodavatelé	0	1	2	3	0	1	2	0	1
Odběratelé	0	1	2	3	0	1	2	0	1
Finanční instituce	0	1	2	3	0	1	2	0	1
Výzkumné ústavy/akademie	0	1	2	3	0	1	2	0	1
Vysoké školy	0	1	2	3	0	1	2	0	1
Místní správa a samospráva	0	1	2	3	0	1	2	0	1
Vláda	0	1	2	3	0	1	2	0	1
Politické strany	0	1	2	3	0	1	2	0	1
Ekologická sdružení	0	1	2	3	0	1	2	0	1
Média	0	1	2	3	0	1	2	0	1

Zdroj: Vlastní zpracování