

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta mezinárodních vztahů



Bakalářská práce
Strategie společnosti Dermacol a.s. na českém trhu

Vypracovala: Simona Hrušková
Vedoucí práce: doc. Ing. Petr Cimler, CSc.
LS 2019/2020

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Strategie společnosti Dermacol a.s. na českém trhu vypracovala samostatně. Veškerou použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v seznamu literatury.

V Praze dne 24. 4. 2020

Podpis:.....

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych na tomto místě poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Petru Cimlerovi, CSc. za cenné rady, věcné připomínky a trpělivost při konzultacích této práce.

OBSAH

Úvod	1
1 Teoretická část	3
1.1 Strategie a strategické řízení	3
1.1.1 Proces strategického řízení	4
1.1.2 Hierarchie a druhy strategie	6
1.2 Strategická analýza.....	9
1.2.1 Analýza obecného okolí	10
1.2.2 Analýza oborového okolí.....	12
1.2.3 Analýza vnitřního prostředí	15
1.2.4 SWOT Analýza.....	20
2 Praktická část.....	22
2.1 Profil společnosti Dermacol a.s.....	22
2.1.1 Mise, vize a hodnoty	22
2.1.2 Organizační struktura	24
2.1.3 Strategické cíle	24
2.2 Analýza obecného okolí podniku – PEST analýza	25
2.2.1 Politicko-legislativní faktory	26
2.2.2 Ekonomické faktory	27
2.2.3 Sociální a demografické faktory	28
2.2.4 Technologické faktory	28
2.2.5 Vyhodnocení PEST analýzy	31
2.3 Analýza odvětví – Porterův model	32
2.3.1 Existující konkurence v odvětví	32
2.3.2 Hrozba vstupu nových konkurentů.....	37
2.3.3 Hrozba substitučních výrobků	38
2.3.4 Vyjednávací síla dodavatelů	38
2.3.5 Vyjednávací síla kupujících.....	39
2.4 Analýza vnitřního prostředí	40
2.4.1 Faktory vědecko-technického rozvoje.....	40
2.4.2 Marketingové a distribuční faktory	41
2.4.3 Faktory výroby a řízení výroby	44

2.4.4	Faktory pracovních zdrojů	46
2.4.5	Faktory finanční a rozpočtové	48
2.4.6	Vyhodnocení interní analýzy	51
2.5	SWOT analýza	53
2.5.1	Vyhodnocení SWOT analýzy	56
Závěr		59
Seznam použitých zdrojů		61

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Obecné a oborové okolí podniku	10
Obrázek 2 Porterův model pěti sil	13
Obrázek 3 Ukázka TV spotu Dermacol.....	24
Obrázek 4 Ukázka TV spotu Dermacol.....	24
Obrázek 5 Instagramový účet Dermacol	29
Obrázek 6 Spolupráce s influencery na Youtube.com	30
Obrázek 7 Aplikace Modiface pro virtuální vyzkoušení make-upu.....	30
Obrázek 8 Dermacol kosmetická řada pro muže Men Agent.....	31
Obrázek 9 Míchání barev v laboratoři.....	40
Obrázek 10 Varna pro barevné hmoty	41
Obrázek 11 Příklad komunikace na Facebooku a na Instagramu.....	43
Obrázek 12 Nové logo (vlevo) a staré logo	43
Obrázek 13 Prodejna v OC Quadrio	44
Obrázek 14 Balení výrobků	45
Obrázek 15 Automatická linka	45

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Tržní podíl v jednotlivých kategoriích, vlastní zpracování	25
Tabulka 2 Srovnání cen nejprodávanějších produktů v kategoriích, vlastní zpracování	34
Tabulka 3 Srovnání cen nejprodávanějších produktů v kategoriích, vlastní zpracování	35
Tabulka 4 Srovnání cen nejprodávanějších produktů v kategoriích, vlastní zpracování	36
Tabulka 5 Dermacol CZ&SK na sociálních sítích, vlastní zpracování	42
Tabulka 6 Ukazatele rentability, vlastní výpočty	48
Tabulka 7 Ukazatele aktivity, vlastní výpočty	49
Tabulka 8 Ukazatele likvidity, vlastní výpočty	50
Tabulka 9 Ukazatele zadluženosti, vlastní výpočty.....	51
Tabulka 10 SWOT matice, vlastní zpracování	53

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Spokojenost se zaměstnavatelem, (Atmoskop.cz, 2020)	46
Graf 2 Spokojenost s kolektivem, (Atmoskop.cz, 2020).....	47

Graf 3 Spokojenost s nadřizenými, (Atmoskop.cz, 2020).....	47
Graf 4 Spokojenost s příjmem, (Atmoskop.cz, 2020)	48

ÚVOD

V dnešním proměnlivém a rychle se vyvíjejícím světě už nestačí jediná podniková strategie. Podnikové prostředí se neustále mění pod vlivem vnějších faktorů, a aby firma na takto dynamickém trhu obstála, musí pravidelně vyhodnocovat a přizpůsobovat svou strategii. Pod pojmem podniková strategie se neskrývá jen seznam kroků, které musí firma splnit pro dosažení svých cílů. Pravá podstata strategie sahá mnohem hlouběji a je daleko komplexnější. Odlišuje firmu od konkurence, zdůvodňuje její existenci, stanovuje strategické cíle a vymezuje unikátní způsoby jejich dosahování. De facto určuje úspěch či selhání firmy na trhu.

Cílem podniku zdaleka není jen generace zisku. V první řadě musí poskytovat hodnotu svým zákazníkům a nabízet řešení určitého problému. Bez hodnoty by nebylo zákazníků a v konečném důsledku ani zisku. Různé firmy nabízejí různá řešení na stejný problém, a právě zde hraje hlavní roli strategie. Podnik, který zvolí nejlepší strategii k uspokojení potřeb zákazníka má dobré předpoklady stát se úspěšným. Strategie je tedy především o aplikaci obchodního modelu a poskytování hodnoty unikátním způsobem.

Teoretická část této bakalářské práce se věnuje strategickému řízení a strategické analýze. První kapitoly jsou zaměřeny na procesy strategického managementu. Poté jsou v kapitole Strategická analýza vysvětleny a charakterizovány nejdůležitější nástroje analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Poslední podkapitolu tvoří SWOT analýza, která slouží jako syntéza předchozích rozborů a na jejich základě určuje silné a slabé stránky podniku a příležitosti a hrozby na trhu. Teoretická část je zpracována jako rešerše odborné literatury. Cílem této kapitoly je poskytnout přehled současné literatury o problematice strategie, strategického řízení a strategické analýzy. Slouží jako teoretické východisko navazující praktické části, která shromážděné poznatky aplikuje na reálný případ firmy.

Praktická část, jak již název napovídá, analyzuje strategii společnosti Dermacol a.s. na českém trhu. Pro analýzu vnějšího prostředí je použita PEST analýza a Porterův model 5 sil, pro analýzu vnitřního prostředí analýza podnikových faktorů – vědecko-technologických, marketingových a distribučních, výrobních a řízení výroby a finančních a rozpočtových. Vnější a vnitřní prostředí propojí SWOT analýza, která je východiskem pro vyhodnocení a strategická doporučení. Cílem práce je analyzovat vnitřní a vnější prostředí společnosti Dermacol a.s., vyhodnotit její současnou strategii na českém trhu a navrhnout doporučení pro její další rozvoj. Data o firmě

jsou získána z dostupných zdrojů na internetu a z mediálních rozhovorů s ředitelkou strategie Věrou Komárovou. K vyhodnocení je použita komparace s konkurencí, finanční analýza na základě podílových ukazatelů, pozorování marketingové komunikace, sběr statistických dat, rešerše rozhovorů a další metody.

Společnost Dermacol je česká kosmetická firma, která se během více než půlstoletí své existence rozšířila do celého světa. V současné době se značka Dermacol prodává v 74 zemích světa a je přítomna na všech kontinentech. Je pozoruhodné, jak se tradiční české rodinné firmě podařilo proniknout na tak rozmanité spektrum trhů a vybudovat jednu z nejúspěšnějších kosmetických značek. Za takovým úspěchem nepochybně stojí propracovaná a inspirativní strategie a neuvěřitelné nasazení majitelů a pracovníků společnosti.

1 TEORETICKÁ ČÁST

1.1 Strategie a strategické řízení

Pojem strategie pochází z řeckého slova *strategia*, které původně označovalo “*umění velet vojsku*” či “*válečné umění*”. Definice vojenské strategie je mnoho, ale ve své podstatě může být vojenská strategie definována jako “*užití vojenské síly k dosažení politických cílů*”. (Galatík, Krásný, & Zetocha, 2008) Autoři uvádějí, že se termín postupně uchytil v nejrůznějších oborech jako je diplomacie, politika, ekonomie či psychologie a tím se také pozmněnil jeho smysl. Přesto je stále možné pozorovat určitou paralelu s původním významem.

Podniková a vojenská strategie mají mnoho společného, nicméně jejich cíle jsou odlišné. Ve válečném konfliktu je obvykle cílem porazit nepřítele. V podnikání jsou cíle zřídka tak agresivní. Většinou se podniky snaží o koexistenci. (Grant, 2016)

Podnikovou strategii definuje například Michael E. Porter (1994): „*Strategie je široce založený vzorec určující, jaká je konkurenční schopnost firmy, jaké budou její cíle a jaká politika bude potřebná k dosažení těchto cílů. Podstatou formulování konkurenční strategie je dát do souvislosti firmu a její okolí.*“

Buchta a Sedláčková (2000), trvdí že “*strategie musí být výsledkem účelného a cílově orientovaného procesu.*” Tento proces je nazýván strategické řízení, jenž je v kompetenci vrcholového managementu. Strategická rozhodnutí mají zpravidla přímý vliv na úspěšnost podnikání, a proto by jim měla být věnována náležitá pozornost.

Jaké výhody strategické řízení přináší, popisují Keřkovský a Vykypl (2006):

- Pomáhá firmě předvídat budoucí příležitosti a problémy a včas na ně reagovat
- Udává jasný směr a cíle pro budoucnost podniku
- Dává pocit jistoty pracovníkům (lidé vědí, co se od nich očekává a kam mají směřovat svou energii)
- Pomáhá vedoucím pracovníkům při rozhodování
- Usnadňuje komunikaci uvnitř podniku, koordinaci projektů, motivaci pracovníků a umožňuje efektivnější alokaci zdrojů

Názory na strategické řízení se mezi autory liší. Zde jsou například některé definice z odborné literatury:

“Strategické řízení je soubor manažerských rozhodnutí a aktivit, které určují dlouhodobou výkonnost organizace.” (Robbins & Coulter, 2004)

“Strategické řízení zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním organizace, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi organizací a prostředím, v němž organizace existuje.” (Keřkovský & Vykypěl, 2006)

Ačkoli každá z definic pohlíží na strategické řízení jinou optikou, vždy směřují k dílčím manažerským aktivitám a orientaci na dlouhodobý horizont. Důležité je také uvést podnik do souladu s jeho vnějším prostředím, což umožňuje získat konkurenční výhodu.

Buchta a Sedláčková (2006) zdůrazňují důležitost konkurenční výhody. Identifikace, získání a udržení konkurenční výhody je jedním z hlavních důvodů existence strategického řízení. Konkurenční výhoda odlišuje podnik od ostatních hráčů na trhu. Nejde jen o to, aby podnik poskytoval hodnotu lépe a s nižšími náklady, ale především, aby to dělal jinak. Proto se ve strategickém managementu uplatňuje zejména kreativní a vynalézavý přístup, intuice, odhad a podnikatelský cit. Ostatně, řecké slovo *strategem* označuje vynalézavost či trik.

Strategickým řízením se dále zabývají například Cimbálníková (2012) nebo Zuzák (2011).

1.1.1 Proces strategického řízení

Neexistuje jednotný model strategického řízení, patrně kvůli charakteru problémů, o nichž management na strategické úrovni rozhoduje – obvykle se jedná o jedinečné a špatně strukturované problémy.

Jednotlivé modely však mají jedno společné – jedná se o sled logicky navazujících fází (plánování, implementace, realizace a kontrola). Ačkoli ani tento předpoklad ve skutečnosti zcela neplatí, neboť jednotlivé fáze v realitě často probíhají současně a vzájemně se ovlivňují.

1.1.1.1 Strategické plánování

Strategické plánování je jedním z nejdůležitějších úkolů strategického managementu. Hlavním cílem je určit základní premisy podniku, analyzovat vnější a vnitřní prostředí podniku, vytyčit strategické cíle a identifikovat strategii, která povede k jejich dosažení. Dále také připravit alokaci zdrojů a v neposlední řadě navrhnout způsoby kontroly plnění plánu.

Základními premisami se rozumí poslání a vize společnosti. Ty odrážejí hodnoty a charakteristiky firmy, mají motivovat pracovníky a komunikovat hlavní myšlenku zainteresovaným subjektům. Takto je definuje Robert M. Grant (2016):

Poslání – je prohlášení, které odpovídá na otázku: „Kdo jsme a proč existujeme?“
Prezentuje základní myšlenku společnosti, její hodnoty a postoje. Určuje identitu firmy a vymezuje její odlišnost od konkurentů.

Vize – je prohlášení o budoucnosti společnosti. Odpovídá na otázku: „Kým chceme být.“

Poté, co má firma jasně určenou svou identitu, může začít s formulací strategických cílů. Ještě před tím je potřeba provést důkladnou analýzu vnějšího a vnitřního prostředí, čemuž je věnována celá následující kapitola.

Stanovení strategických cílů

Mallya (2007) rozlišuje obecné a konkrétní cíle. Příkladem obecného cíle může být udržení vedoucí pozice na trhu nebo přilákání kvalitních pracovníků. Konkrétní cíle by pak měly tyto obecné dále specifikovat a stanovit dílčí kroky k jejich dosažení.

Podle teorie managementu musí být cíle specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické a časově vymezené (odpovídají akronymu SMART – z angličtiny).

1.1.1.2 Implementace a realizace strategie

Mallya (2007) fázi implementace popisuje jako snahu o vytvoření podnikového prostředí, které bude v souladu se strategickými plány, a které vytvoří podmínky pro následnou realizaci strategie. Dochází například k personálním změnám, optimalizaci procesů atd. Na schopnosti přijímat tyto změny závisí úspěch implementace. Realizace je pak samotné plnění plánu na základě dílčích cílů.

1.1.1.3 Kontrola plnění plánu

Kontrola probíhá souběžně s ostatními fázemi strategického řízení. V této fázi je podle Malloy (2007) nutné sledovat odchylky reálného plnění plánu od očekávaného výkonu, které pramení z dynamiky vnitřního a vnějšího prostředí firmy nebo z důvodu chybných strategických rozhodnutí. Na základě zjištěných nesrovnalostí jsou formulovány nové plány a cíle a celý proces se opakuje.

1.1.2 Hierarchie a druhy strategie

Ve firmách se obvykle používá hierarchická soustava strategií, kde je možné rozlišit tři úrovně strategií: korporátní, obchodní a funkční. Korporátní strategie zastřešuje celkovou strategii firmy. Určuje doménu podnikání a firemní strukturu. Větší firmy se mohou členit na obchodní jednotky, z nichž každá uplatňuje vlastní obchodní strategii. Obchodní jednotky se dále dělí na jednotlivá oddělení, která mají svou funkční strategii.

1.1.2.1 Korporátní strategie

Keřkovský a Vykypěl (2006) korporátní strategii vymezují jako strategický rámec pro navazující obchodní strategie. Je možné nahlížet na ni jako na rozpracování mise firmy nebo jako na pomyslné zadání pro formulaci obchodních strategií. Korporátní úroveň strategie určuje druh podnikání dané společnosti. Na této úrovni se firma také rozhoduje o rozsahu svého působení. Může zůstat na domácím trhu, nebo vstoupit na zahraniční trhy. Podnik může k expanzi využít různé strategie.

Integrační strategie

Podle Granta (2016) je cílem této strategie získat kontrolu nad produkčním řetězcem a vytvořit uzavřený hospodářský systém. Rozlišuje integraci horizontální a vertikální. Horizontální integrace propojuje podniky nabízející stejné produkty či služby, zatímco vertikální integrace je založena na vlastnickém propojení mezi daným podnikem a jeho dodavateli či distributory. Integrační strategie je obvykle prováděna pomocí akvizic a fúzí.

Meixnerová a kol. (2017) rozlišují podle míry vertikální integrace plně integrované, částečně integrované a dezintegrované podniky. Kromě toho také rozlišuje vertikální integraci vpřed a vzad. Při zpětné integraci dochází k nabytí určité části hodnotového řetězce směrem ke vstupům

(např. akvizice dodavatele), zatímco integrace vpřed směřuje k zákazníkovi (např. akvizice distributora).

Diverzifikační strategie

Strategie diverzifikace se orientuje na rozšiřování podnikatelských aktivit. Podle Meixnerové a kol. (2017) lze rozlišit tři základní diverzifikační strategie: produktovou, geografickou a produktovou-tržní diverzifikační strategii.

Mezi hlavní motivy pro diverzifikaci patří především růst a snižování rizika. Diverzifikace může účinně zvýšit obrát. Na druhou stranu může negativně ovlivnit ziskovost. Podle Granta (2016) diverzifikace zvyšuje profit do bodu, kdy náklady na komplexnost podniku nepřevýší generované zisky.

Strategie internacionalizace

Podle Meixnerové a kol. (2017) může podnik volit ze dvou strategií: strategie koncentrace nebo strategie rozšířeného působení. Strategie koncentrace spočívá ve výběru jednoho zahraničního trhu na základě podobnosti vybraného regionu. Tuto strategii často uplatňují malé a střední podniky. Důvodem je omezenost zdrojů a limitované schopnosti působit v zahraničí. Pokud podnik aplikuje strategii rozšířeného působení, vybere si několik zahraničních trhů a regionů. Tuto strategii aplikují zejména velké podniky.

Machková a kol. (2010) uvádí důvody pro volbu strategie internacionalizace. Jsou jimi především snaha získat nové zákazníky, dostat se k potřebným zdrojům nebo si osvojit nové schopnosti. Důsledkem může být vyšší obrát, zisk, výnosy z rozsahu, využití výhodných cen externích služeb nebo dovoz za nižší ceny. Strategie internacionalizace zároveň umožňuje lépe využívat zdroje přesunutím některých aktivit do zemí s nižšími náklady nebo posílit svou pozici na trhu díky mezinárodním akvizicím a fúzím.

Strategie externího růstu

Tato strategie se prolíná všemi ostatními, jelikož využívá akvizice, fúze a strategické aliance. Tyto mohou být nástrojem jak pro integraci a diverzifikaci, tak pro internacionalizaci. Grant (2016) popisuje akvizice jako koupi jedné firmy druhou. Fúze je pak sloučením dvou firem, které vytvoří úplně novou společnost. Akvizice jsou v praxi častější a mohou být přátelské i nepřátelské. Fúze jsou naopak obvykle výsledkem dohody firem, které bývají podobně velké. Strategická aliance je definována jako dohoda mezi dvěma nebo více firmami pro dosažení

společných cílů. Mohou mít různé podoby, například joint venture, kdy společnosti vyčlení část svého kapitálu pro založení podniku, který bude plnit společné zájmy. Kromě toho existují i aliance bez účasti na základním kapitálu.

1.1.2.2 Obchodní strategie

Obchodní strategie navazuje na korporátní. Každá divize, neboli obchodní jednotka má vlastní obchodní strategii, která vede k naplnění strategických cílů. Na základě strategických plánů jsou přidělovány zdroje jednotlivým divizím. Obchodní strategie také zjišťuje potřeby zákazníků, způsoby jejich uspokojení a určuje strategii v konkurenčním boji.

Právě způsob konkurenčního boje dále určují generické strategie Michaela E. Portera (1980). Ten definuje tři základní strategie: strategii odlišností (differentiation), strategii nákladového vůdcovství (cost leadership) a strategii zaměření (focus). Obchodním strategiím se také věnuje Eldring (2008).

Strategie odlišnosti (differentiation)

Strategie odlišnosti se zakládá na poskytování vyšší hodnoty pro zákazníka a vytvoření výjimečného produktu. Atributy výjimečného produktu mohou být jeho kvalita, produkt samotný, distribuce, nadstandardní zákaznický servis nebo marketingový přístup.

Nákladová strategie (cost-leadership)

Nákladová strategie spočívá v získání vedoucí pozice na trhu díky nejnižším nákladům. Firma může své náklady snižovat například pomocí výnosů z rozsahu (ve výrobních podnicích) nebo snižováním režijních nákladů (v podnicích založených na lidských zdrojích). Tato strategie je vhodnější pro velké firmy.

Strategie zaměření (focus)

Strategie zaměření tkví v zaměření na specifický segment na trhu (niche market). Se specializací na určité zákazníky, geografický segment nebo specifický produkt může firma získat komparativní výhodu, protože pro větší firmy tento segment nemusí být zajímavý nebo si dostatečně neuvědomují jeho potenciál. Samotné zaměření ovšem nestačí, firma musí vždy aplikovat jednu z výše uvedených strategií.

1.1.2.3 Funkční strategie

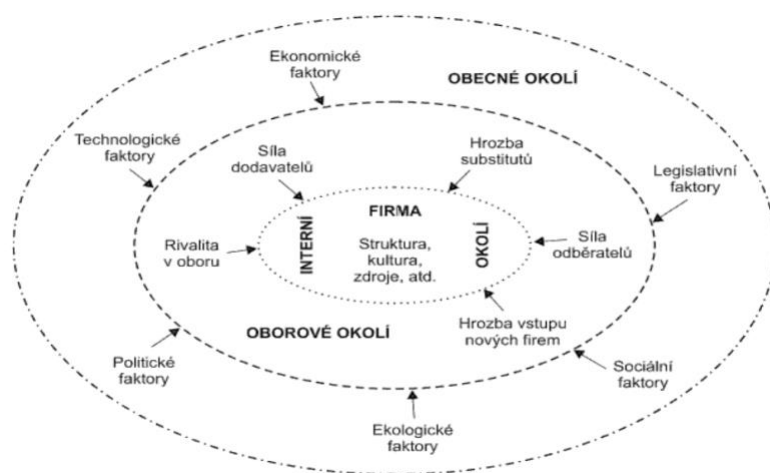
Každá obchodní jednotka má několik oddělení (personální, marketingové, logistické...) a každé z těchto oddělení má svou strategii, která se nazývá funkční nebo operativní. Červený a kol. (2016) vysvětlují funkční strategii jako vymezení cílů pro jednotlivá oddělení. Obvykle se jedná například o rozvoj různých oblastí. Narozdíl od obchodní strategie, která je jedinečná pro každou divizi, funkční strategie může být sdílena více jednotkami.

1.2 Strategická analýza

Jak již bylo vysvětleno výše, účelem strategie firmy je poskytovat hodnotu, odlišit firmu od konkurence a vytvářet soulad mezi vnitřním a vnějším prostředím. Vnitřní a vnější prostředí určují, co má a nemá daná firma ve svých rukou. Vnitřní prostředí zahrnuje zdroje a schopnosti organizace, tedy faktory, které může firma přímo ovlivnit. Na druhou stranu vnější prostředí je dáno faktory, které určují rámec, v němž firma existuje a může se dále dělit na obecné a oborové. (Mallya, 2007)

Buchta a Sedláčková (2006) vymezují makroprostředí nebo také obecné prostředí pomocí politicko-legislativních, ekonomických, sociálních, demografických a technologických vlivů. Akronymem těchto slov vznikl název analýzy, která se těmito faktory podrobně zabývá – PEST analýza.

Mikroprostředí charakterizuje odvětví, do něhož se firma rozhodla vstoupit, tedy oborové prostředí. Kromě konkurenčních podniků zde působí mnoho dalších subjektů, jako jsou například dodavatelé, zákazníci, zaměstnanci, management, vlastníci a veřejná správa. Jedním slovem jsou označováni jako stakeholders neboli zájmové skupiny. Za vhodnou metodu analýzy mikroprostředí je považován Porterův model pěti sil.



Obrázek 1 Obecné a oborové okolí podniku

Zdroj: Mallya (2007)

1.2.1 Analýza obecného okolí

1.2.1.1 PEST analýza

PEST analýza zohledňuje faktory, kterým se firma přizpůsobuje nebo na ně reaguje. S výjimkou velkých firem na ně nemá téměř žádný vliv. V odborné literatuře je možné se setkat s různými modifikacemi, či rozšířeními původní verze, jako je například PESTLE analýza, která vyčleňuje zvlášť legislativní a ekologické faktory. Nicméně v původní verzi této metody jsou tyto faktory zahrnuty pod písmenem P.

Různá odvětví přikládají odlišnou prioritu jednotlivým faktorům. Buchta a Sedláčková (2006) tuto tezi demonstrují na příkladu kosmetického průmyslu: „V kosmetickém průmyslu jsou velmi důležité sociální a demografické faktory, které jsou určeny nejen zvyklostmi v používání kosmetických přípravků různými kulturami, ale zároveň mohou být ovlivněny demografickými faktory jako například stárnutím populace.“

Politicko-legislativní faktory

Na vrcholu politických faktorů stojí politická stabilita. Ta je určující při rozhodování firmy o vstupu na zahraniční trh. Například zuřící válka či vysoká korupce nezakládají příznivé podmínky pro podnikání. Nicméně není zdaleka nutné zacházet do extrémů. Rozhodující jsou i politické vztahy mezi zeměmi a jejich podnikatelské prostředí. Důležitou roli také hraje členství v mezinárodních organizacích (například EU nebo WTO).

Politická rozhodnutí se dotýkají každého podniku v podobě daňových zákonů, antimonopolních zákonů, regulace exportu a importu, cenové politiky, ochrany životního prostředí, ochrany spotřebitele a dalších regulací. (Buchta & Sedláčková, 2006)

Ekonomické faktory

Vývoj ekonomiky a makroekonomických trendů zásadně ovlivňuje rozhodování podniku. Buchta a Sedláčková (2006) řadí mezi nejvýznamnější faktory míru ekonomického růstu, úrokovou míru, míru inflace, míru nezaměstnanosti, daňovou politiku, měnový kurz, měnovou stabilitu a také pobídky pro zahraniční investory či podporu exportu.

Ekonomický růst, nízké úrokové míry a nízká míra inflace podporují ekonomickou aktivitu a investiční činnost v dané zemi. Stejně tak nízké daňové zatížení může přilákat zahraniční investory. A zejména pro mezinárodně působící firmy pak hraje klíčovou roli také měnová politika, měnová stabilita a podpora exportu. Všechny tyto faktory se vzájemně ovlivňují a při jejich analýze je nutné vždy respektovat jejich souvislosti.

Sociální a demografické faktory

Tato skupina vlivů je charakterizována především demografickým vývojem populace, změnami životního stylu, mobilitou, úrovní vzdělání a přístupem k práci a volnému času. Ve vyspělých zemích je stále větší problém stárnutí populace. Dominantním trendem se stává zdravý životní styl a ekologie, mění se preference a nároky spotřebitelů atd. Změny lze vidět i v přístupu k práci, kdy firmy poskytují flexibilnější pracovní dobu a využívají jiných motivačních pobídek vedle finančního ohodnocení. Umožňují například práci z domova, práci na částečný úvazek, mění se firemní kultura atd. (Buchta & Sedláčková, 2006)

Autoři také vysvětlují, že rostoucí sklon k ekologii vyvíjí tlak na podniky. Dnes je nutností zahrnout tuto složku do své strategie. Méně ekologický podnik není tolik atraktivní pro dnešního spotřebitele a tím pádem ani pro investory. Vlády a mezinárodní organizace zavádějí regulace na podporu ekologického přístupu ve firmách. Ekologie proto není pouze otázkou vkusu spotřebitele, ale naopak se prolíná všemi faktory, včetně technologických. Proto ji někteří autoři vyčleňují zvlášť.

Technologické faktory

Sledování technologického vývoje je pro podnik životně důležité. Technologie se mění závratnou rychlostí a mnohdy přinášejí zásadní změny pro celé odvětví. S obrovským množstvím generovaných dat se stále více skloňují pojmy jako big data a data mining. K jejich efektivnímu vyhodnocení se dnes prosazuje umělá inteligence. A některé technologie používané pro jedno určité odvětví náhle pronikají i do úplně jiných oblastí, jako je tomu například v případě blockchainu.

Mallya (2007) vyjmenovává, co vše musí firma sledovat. Je to především rychlost změn technologií v jejím odvětví, množství vynaložených finančních prostředků na vědu a výzkum, rychlost morálního zastarávání technologie a další. Zároveň se musí firma zamyslet, zda nová technologie přinese výhodu pro zákazníka a tím i vyšší profit.

1.2.2 Analýza oborového okolí

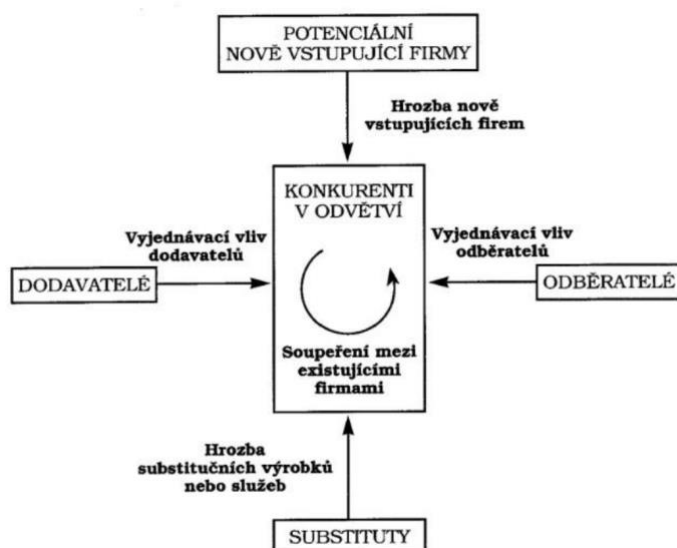
Oborové okolí je souhrnem specifických vlivů okolí v souvislosti s odvětvím, do něhož se firma rozhodla vstoupit. Pro potřeby této práce je analýza oborového okolí zaměřena na Porterův model pěti sil.

1.2.2.1 Porterův model 5 sil

Za jednoho z nejvýznamnějších teoretiků managementu je považován Michael E. Porter, který vytvořil metodu analýzy oborového okolí podniku zvanou *Porterův model pěti sil*.

Nejdůležitější faktory pro analýzu oborového okolí podle Portera (1994) jsou tyto:

- Soupeření mezi existujícími firmami
- Hrozba nově vstupujících firem
- Vyjednávací vliv dodavatelů
- Vyjednávací vliv odběratelů
- Hrozba substitučních výrobků nebo služeb



Obrázek 2 Porterův model pěti sil

Zdroj: Porter (1994)

Soupeření mezi existujícími firmami

Rivalita je podle Mallyi (2007) charakterizována velikostí podílu jednotlivých podniků na trhu. Míra rivality je pak odrazem úsilí, které konkurenční podniky vkládají do snahy získat tržní pozici.

Nejprve je důležité porozumět samotnému trhu, tedy například jaké jsou bariéry vstupu a odchodu, kolik v daném oboru působí firem a jak se jejich počet vyvíjí, jak je obor atraktivní, jaký je pohled veřejnosti atd. Poté by firma měla důkladně zmapovat své konkurenty z hlediska silných a slabých stránek, výrobků, cenové strategie atd.

Keřkovský a Vykypěl (2006) uvádějí podmínky, při kterých hrozí vysoká míra rivality:

- Málo rostoucí či zmenšující se trh
- Nové, v budoucnu lukrativní odvětví
- Velký počet konkurentů
- Vysoké fixní náklady (nutnost maximálně využívat výrobní kapacity)
- Opakující se či chronický nadbytek výrobních kapacit
- Nízká ziskovost (strategie přežití u konkurentů)
- Málo diferencované produkty (častá substituce)
- Vysoké bariéry odchodu z odvětví

Hrozba nově vstupujících firem

Vstup nových konkurentů do odvětví závisí zejména na vstupních bariérách a na očekávané reakci stávajících podniků v oboru. Podle Granta (2016) je profitabilita oboru tím vyšší, čím větší jsou bariéry vstupu. Jako hlavní bariéry vstupu uvádí:

- Kapitálovou náročnost
- Úspory z rozsahu
- Absolutní nákladové výhody
- Diferenciaci produktů
- Přístup k distribučním kanálům
- Vládní a legislativní bariéry
- Odvetná opatření konkurence.

Buchta a Sedláčková (2006) dále považují za bariéry vstupu také technologie a speciální know-how, zkušenostní efekt, znalost značky a oddanost zákazníků.

Vyjednávací vliv dodavatelů

„Silní dodavatelé surovin, energie, technologie, kvalifikované práce atp. mohou snižovat zisky odběratelů zvyšováním cen vstupů nebo snižováním jejich kvality.“ (Buchta & Sedláčková, 2006)

Vyjednávací vliv dodavatelů je silný v případě, že:

- Je vstup důležitý a ovlivňuje kvalitu výstupu nebo se významně podílí na celkových nákladech
- Ovládá-li odvětví dodavatelů jen několik podniků, které zásobují své odběratele velkými objemy vstupů
- Pokud jsou vstupy jedinečné a diferencované a náklady změny dodavatele příliš vysoké
- Pokud odběratelé nejsou důležitými zákazníky dodavatele
- Jestliže se odběratelé nesnaží o zpětnou vertikální integraci

Vyjednávací vliv odběratelů

Odběratel má zájem na dobrých obchodních podmínkách a snaží se je ovlivňovat. Zejména prostřednictvím substituce produktů a dodavatelů. Důležitou roli také hraje míra závislosti dodavatele na svých odběratelích. Ve chvíli, kdy relativně málo zákazníků nakupuje velké

množství produktů, je na nich dodavatel značně závislý. Kromě těchto faktorů zvyšují podle Mallyi (2007) vliv odběratele tyto situace:

- Pro odběratele nakupovaný předmět nepředstavuje důležitý vstup
- Obor podnikání se skládá z velkého počtu malých prodejců
- Pro zákazníky je ekonomicky výhodné nakupovat vstupy od více dodavatelů než využívat služby jen jednoho dodavatele
- Nakupovaný předmět je standardizován a zákazníci mohou bez jakýchkoli nákladů přejít k jinému dodavateli

Hrozba substitučních výrobků nebo služeb

Buchta a Sedláčková (2006) definují substituty jako „*statky, které se ve spotřebě vzájemně nahrazují*“. Mallya (2007) dále uvádí, že v substituci rozhoduje mnoho faktorů, zejména pak cena, výkon, diferenciací produktů a náklady na změnu.

1.2.3 Analýza vnitřního prostředí

Jak již bylo několikrát zmíněno, strategie směřuje k dosažení konkurenční výhody díky souladu zdrojů a schopností s vnějšími příležitostmi. Proto se podnik musí zaměřit také na analýzu svých silných a slabých stránek. Hlavním cílem interní analýzy je zhodnotit současný stav podniku.

V této práci bude použita analýza vnitřních faktorů podniku, mezi něž se řadí:

- Faktory vědecko-technického rozvoje
- Marketingové a distribuční faktory
- Faktory výrobní a řízení výroby
- Faktory podnikových a pracovních zdrojů,
- Faktory finanční a rozpočtové.

1.2.3.1 Faktory vědecko-technického rozvoje

Tyto faktory pomáhají firmě využívat výstupy vědecko-technického pokroku ve své strategii. Vědecko-technický rozvoj je pro firmy velice důležitý z hlediska budování konkurenční výhody. Podle Keřkovského a Vykytěla (2006) vede k vytvoření nového nebo zlepšení stávajícího výrobku určeného pro trh nebo vede ke zlepšení výroby, a tím k získání nákladových výhod zlepšujících cenovou politiku podniku.

Autoři dále uvádějí, že by se analýza vědecko-technického rozvoje měla zaměřit především na tyto faktory:

- Schopnosti podniku ve výzkumu a vývoji
- Schopnosti přizpůsobit inovace potřebám zákazníků
- Možnosti zdokonalení v užití starých a nových materiálů
- Vybavenost laboratoří
- Úroveň vědeckého personálu
- Řízení procesu výzkumu a vývoje
- Předpověď budoucího technologického rozvoje v oboru

1.2.3.2 Faktory marketingové a distribuční

V současných tržních podmínkách je čím dál důležitější budovat vztah se zákazníky a usilovat o jejich spokojenost a loajalitu. Proto význam marketingu neustále roste. Podniky obvykle mají vlastní marketingovou strategii, která spolu s ostatními strategiemi směřuje k dosažení hlavních cílů podniku. Mallya (2007) považuje za základní schopnosti vedení podniku schopnost správně segmentovat trh, předvídat budoucí marketingový stav, určit cílové skupiny a stanovit pozice výrobku na trhu.

Marketingové a distribuční faktory lze zkoumat prostřednictvím marketingového mixu, tzv. 4P, tedy z angličtiny produkt, cena, podpora prodeje a distribuce.

- **Produkt** – produktem se rozumí výrobek nebo služba a v souvislosti s nimi se hovoří o jejich hodnotě pro zákazníka, vlastnostech a přidané hodnotě.
- **Cena** – označuje cenovou politiku společnosti, tedy jakým způsobem firma stanovuje ceny (např. na základě tržních podmínek, výrobních nákladů atd.)
- **Podpora prodeje** – patří sem propagace produktu. Hlavním cílem je informovat o něm zákazníky.
- **Distribuce** – zabývá se distribučními kanály a způsobem, jak se produkt dostane ke koncovému spotřebiteli.

1.2.3.3 Faktory výrobní a řízení výroby

Keřkovský a Vykypěl (2006) považují za hlavní předmět analýzy těchto faktorů především výrobní náklady, výrobní kapacity, flexibilitu a hospodárnost výrobních procesů a dostupnost výrobních zdrojů.

Podnik musí zodpovědět mnoho otázek. Například kolik továren bude provozovat, jak budou velké, zda je efektivní je automatizovat, kolik bude vyrábět, jaké potřebuje dodavatele. Musí řešit energetiku a hospodárnost výroby a její dopad na životní prostředí. Dále také způsob řízení výroby a logistických procesů atd. (Mallya, 2007)

1.2.3.4 Faktory pracovních zdrojů

V současnosti se hovoří o řízení lidských zdrojů. Tyto faktory mohou mít velký vliv na konkurenční výhody společnosti, jelikož se týkají přímo zaměstnanců. Velký důraz je kladen na produktivitu pracovníků, která je determinována jejich motivací.

Mzda dnes rozhodně není jediným motivačním nástrojem zaměstnanců. Čím dál důležitější jsou také vztahy na pracovišti, benefity jako služební automobil, prestiž firmy, work-life balance atd.

Předmětem analýzy by také měla být firemní kultura, image organizace, kompetence managementu, existence delegování pravomocí, kvalita zaměstnanců, proces náboru zaměstnanců, existence školení a rozvojových programů atd. (Mallya, 2007)

1.2.3.5 Faktory finanční a rozpočtové

Tyto faktory určují finanční pozici firmy, která je považována za nejvýznamnější ukazatel konkurenční pozice daného podniku. Analýza finančních a rozpočtových faktorů je velice rozsáhlá, a proto se tato práce věnuje pouze jejím nejdůležitějším ukazatelům. Problematikou finanční analýzy se detailněji zabývají například Růčková (2015) nebo Kislingerová a Hnilica (2008)

Informace ohledně finanční situace podniku jsou v popředí zájmu všech stakeholders daného podniku, tedy manažerů, investorů, bank a dalších věřitelů, obchodních partnerů, konkurentů, zaměstnanců a státu spolu s jeho orgány. Každá zainteresovaná strana má odlišné informační potřeby, jak dále uvádějí Grünwald a Holečková (2007).

V praxi se často používají ukazatele, nazývané jako poměrové. Pro potřeby této práce je možné rozlišit ukazatele rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti.

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability (výnosnosti) se nejčastěji vypočítají jako poměr zisku ke kapitálovým vstupům. Řadí se sem hlavně rentabilita celkových aktiv, rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita tržeb a rentabilita nákladů. Obvykle se vyjadřují v procentech.

Rentabilita aktiv (ROA)

Nazývaná také rentabilita celkového kapitálu, vyjadřuje celkovou efektivnost podniku – efektivita tvorby zisku bez ohledu na druh financování. Pro výpočet se používá buď zisk před zdaněním nebo po zdanění. (Grünwald & Holečková, 2007)

Pro potřeby této bakalářské práce postačí širší ukazatel nezdaněné rentability aktiv. Výsledná hodnota je v procentech. Čím vyšší je hodnota, tím efektivněji firma využívá svá celková aktiva.

$$ROA = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním (EBIT)}}{\text{celková aktiva}}$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Vyjadřuje efektivnost využití kapitálu vloženého akcionáři. Jinými slovy množství čistého zisku na jednotku investovaného kapitálu.

$$ROE = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Rentabilita tržeb (ROS)

Vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni výnosů, tedy podíl zisku připadajícího na jednotku tržeb. Ziskovost tržeb odráží ziskové rozpětí (zisková marže).

$$\text{čisté ziskové rozpětí} = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{tržby}}$$

Rentabilita nákladů (ROC)

Tento ukazatel doplňuje rentabilitu tržeb. Prozrazuje kolik Kč připadá na generaci jedné Kč zisku. Součet ROC a ROS je 100 %.

$$\text{Rentabilita nákladů} = 1 - ROS$$

Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele mají dvě varianty. První variantou je obrat, který ukazuje kolikrát se sledovaná veličina v podniku obrátí za sledované období. Druhou variantou je rychlost tohoto obratu, která se vyjadřuje ve dnech, tedy jak dlouho je sledovaná veličina vázána v podniku. Je snaha maximalizovat obrat a minimalizovat dobu tohoto obratu. (Finanalysis.cz, 2020)

Pro účely této bakalářské práce jsou rozlišeny tyto ukazatele aktivity: obrat aktiv, obrat stálých aktiv, obrat zásob, doba obratu zásob, obrat pohledávek, obrat krátkodobých závazků, doba obratu krátkodobých závazků, obrat dlouhodobých závazků a doba obratu dlouhodobých závazků.

Na příkladu zásob je prezentována logika výpočtu:

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}}$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Tržby}} \times \text{počet dnů sledovaného období}$$

Ukazatele likvidity

Tyto ukazatele informují o schopnosti podniku splácet své krátkodobé závazky. Rozlišují se běžná, pohotová a okamžitá likvidita, které jsou popsány například na webu Finanalysis.cz (2020).

Běžná likvidita určí, jaká hodnota celkových oběžných aktiv připadá na jednotku krátkodobých závazků. Výpočet je tedy podíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Doporučená hodnota se pohybuje mezi 1,5 – 2,5.

Pohotová likvidita nezahrnuje zásoby, jakožto nejméně likvidní složku oběžný aktiv. Podle Finanalysis je doporučená hodnota 0,7 – 1,2, ale jiné zdroje udávají i 1 – 1,5.

Nejužší je likvidita okamžitá, která zahrnuje pouze hotovost, peníze na bankovních účtech a krátkodobé cenné papíry. Zde je doporučená hodnota 0,2 – 0,5.

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti jsou důležité především pro věřitele. Zadluženost se vyjadřuje v procentech. V této práci jsou rozlišeny celková, dlouhodobá a krátkodobá zadluženost a

koeficient samofinancování. V odborné literatuře, např. Grünwald, Holečková (2007) jsou popsány další ukazatele zadluženosti.

Celková zadluženost se také nazývá věřitelské riziko a vypočítá se jako podíl cizích zdrojů a celkových aktiv. Dlouhodobá zadluženost je pak podíl dlouhodobých závazků a celkových aktiv. Obdobnou logiku má krátkodobá zadluženost. Koeficient samofinancování prozrazuje, nakolik jsou celková aktiva kryta vlastními zdroji podniku a je tedy doplňujícím ukazatelem k celkové zadluženosti. Jejich součet by měl dát 100 %.

1.2.4 SWOT Analýza

Jako syntéza předchozích analýz slouží SWOT analýza. Zohledňuje jak vnitřní, tak vnější situaci podniku. Vnitřní situace je charakterizována silnými a slabými stránkami (strengths and weaknesses – odtud písmena S a W), zatímco vnější situace zohledňuje příležitosti a hrozby (opportunities and threads – O a T).

Grant (2016) pozorují nevýhody SWOT analýzy spočívající v nejednoznačné identifikaci jednotlivých charakteristik. Například v automobilovém průmyslu není zcela jasné, kam zařadit globální oteplování. Může být hrozbou v podobě zvyšování daní na motorová vozidla, ale pod optikou elektromobilů se stává příležitostí.

Má-li být SWOT analýza užitečná, měla by zohledňovat souvislosti mezi jednotlivými charakteristikami a usilovat o předpovězení jejich budoucího vývoje. Buchta a Sedláčková (2006) k tomu uvádějí: *“SWOT analýza nepředstavuje závěrečnou etapu strategické analýzy, jak je stále někdy v praxi pojmána, ale pouze relativně přehledný nástroj, jehož význam pro formulaci strategie není vhodné přeceňovat.”*

Uvažujeme-li o SWOT analýze tímto způsobem, může nám napovědět i při formulaci strategie. Různé kombinace charakteristik totiž vedou k odlišné strategické volbě. Buchta a Sedláčková (2006) na základě toho rozlišují čtyři různé varianty, a to turnaround strategii, agresivní růstově orientovanou strategii, obrannou strategii a diverzifikační strategii.

Nejpříznivější situace nastává, když se střetnou silné stránky s příležitostmi. V takovém případě je vhodné aplikovat růstově orientovanou až agresivní strategii.

Další situace, která může nastat je, že se převažující silné stránky podniku potýkají s nepříznivým vnějším prostředím. V tomto případě je nejlepší zvolit diverzifikační strategii a usilovat o maximalizaci silných stránek a minimalizaci hrozeb.

Ve třetím případě má firma velké množství příležitostí na trhu, ale brzdí ji její slabé stránky. Firma by se tak měla soustředit na potlačení svých slabých stránek a maximální využívání příležitostí. Tehdy je vhodná turnaround strategie.

V neposlední řadě zde máme nepříznivou situaci, kdy se podnik potýká s hrozbami a zároveň má mnoho slabých stránek. Zde se podnik musí snažit o eliminaci jak svých slabých stránek, tak rizik z venčí. Podniky v této situaci přistupují na obrannou strategii.

2 PRAKTICKÁ ČÁST

Tato část práce je věnována praktickému užití nástrojů popsaných v teoretické části na příkladu společnosti Dermacol, a.s. Po krátkém představení firmy následuje analýza vnějšího obecného a oborového prostředí a analýza vnitřního prostředí společnosti. Zjištěné poznatky jsou shrnuty ve SWOT analýze a v závěru jsou formulována strategická doporučení.

2.1 Profil společnosti Dermacol a.s.

Dermacol a.s. je tradiční česká kosmetická firma. V současné době je hlavní činností společnosti vývoj, výroba, prodej a distribuce výrobků značky Dermacol. Společnost vyrábí jak dekorativní a pleťovou kosmetiku, tak tělovou kosmetiku. Dále se zabývá poskytováním kosmetických služeb.

Značka vznikla v roce 1966 ve filmových ateliérech v Praze na Barrandově za účelem vytvoření takového krycího make-upu, který by snášeli i lidé s citlivou pletí. Na vývoji se tehdy podíleli dermatologové spolu s odborníky na filmový make-up. Výsledkem byl jeden z prvních krycích make-upů na světě. Produkt s názvem Make-up Cover se prodával v zahraničí, včetně Spojených států. Licenci k používání tohoto make-upu v roce 1969 odkoupily filmové ateliéry v Hollywoodu.

Postupně firma rozšiřovala své produktové portfolio až na dnešních sedm produktových řad. V roce 1991 se firma osamostatnila od Barrandovských ateliérů a roku 2002 ji koupili manželé Komárovi, kteří Dermacol vlastní dodnes a věnují se expanzi firmy. Výroba byla přesunuta do Brna, kde se nachází zatím jediná továrna vlastněná společností Dermacol.

Kromě distribuce prostřednictvím řetězců drogerií a velkoobchodů, provozuje firma vlastní prodejny v České republice a na Slovensku. Firma nemá žádnou pobočku v zahraničí, ale své produkty vyvážá do sedmdesáti čtyř zemí světa. (Dermacol, 2020)

2.1.1 Mise, vize a hodnoty

Mise a vize

Společnost explicitně nedefinuje svou misi a vizi, avšak v jednom ze svých reklamních spotů používá slogan *“Vaše krásná pleť je naším posláním.”*

Za misi společnosti lze považovat produkci kvalitní pleťové, tělové a dekorativní kosmetiky pro ženy i muže všech věkových kategorií.

Jako formulace vize společnosti může být použita věta z výroční zprávy 2018:

“Být přední kosmetickou společností na českém trhu a trvale posilovat svou pozici na zahraničních trzích.” (Justice.cz, 2020)

Hodnoty

Hodnoty utváří vnitřní prostředí firmy, její identitu. Jsou základem konzistentní strategie. U společnosti Dermacol je možné vypořádat tyto hodnoty:

Kvalita – Dermacol deklaruje, že produkty podléhají přísným nárokům na kvalitu, které vychází z nejnovějších kosmetologických výzkumů. Dále také, že jejich produkty obsahují účinné látky přírodního původu. (Dermacol, 2020)

Zdraví – Výrobky jsou hypoalergení a jsou vyráběny v souladu s požadavky GPM (good manufacturing practice) a normou ISO 9001:2008 pro výrobu kosmetiky. Firma spolupracuje se Státním zdravotním ústavem v Praze, pod jehož dohledem probíhají klinické testy. (Dermacol, 2020)

Krása – Reklamní slogan Dermacolu: *“Vaše krásná pleť je naším posláním.”* staví krásu do popředí zájmu. Dalším sloganem, který společnost použila k příležitosti 50. výročí své existence je *„S láskou ke kráse měníme svět již 50 let.“* Opět zde figuruje krásu.

Láska – Jednou z nejvyšších hodnot firmy je láska. A to nejen ve smyslu péče, ale také pomoci – Dermacol je sponzorem Nadačního fondu Zdeňky Žádníkové (realizuje projekty pro nemocnice, mateřské a základní školy, domovy pro seniory a azylové domy, kde se snaží esteticky vylepšit prostředí – např. malováním obrázků na stěny, pořizováním hraček atp.)

Rodina – Dermacol je rodinnou firmou a proto není překvapením, že se prvky rodiny často objevují v jeho reklamních kampaních. Na obrázcích 3 a 4 lze vidět několik žen odlišného věku, které zastupují různé generace. Reklama symbolizuje předávání kosmetiky Dermacol z generace na generaci.



Obrázek 3 Ukázka TV spotu Dermacol
Zdroj: youtube.com – Dermacol CZ & SK, 2018



Obrázek 4 Ukázka TV spotu Dermacol
Zdroj: youtube.com – Dermacol CZ & SK, 2018

Tradice – V neposlední řadě Dermacol ctí své dědictví a tradici. Kromě toho si váží svého původu, což lze doložit například použitím skladby Vltava od Bedřicha Smetany ve svém reklamním spotu.

2.1.2 Organizační struktura

Společnost má v současné době jediného akcionáře, firmu Alphaduct, a.s. Statutárním orgánem je jednočlenné představenstvo. Dále má společnost tříčlenou dozorčí radu a jednoho prokuristu. Výkonné vedení se skládá z člena představenstva, obchodního ředitele, marketingového ředitele, ředitele vývoje, ředitele logistiky a nákupu a ředitele exportu.

2.1.3 Strategické cíle

Dermacol ve své výroční zprávě (Justice.cz, 2020) za rok 2018 uvádí, že jeho hlavními cíli jsou:

- **Budování silné pozice na trhu, zvyšování tržního podílu** – společnost pokračuje ve své expanzi, např. otevírá nové prodejny v ČR a na Slovensku, investuje do

marketingových aktivit a především spoléhá na nová média (sociální sítě) a obsahový marketing. Dále se věnuje PR aktivitě (např. poskytování rozhovorů tisku).

- **Koncentrace na potřeby zákazníků** - především rozšiřováním produktového portfolia, vývojem nových produktů nebo vylepšováním stávajících. Společnost následuje nejnovější kosmetické trendy ve světě např. s ohledem na barvy, které jsou módní v dekorativní kosmetice.
- **Schopnost konkurovat nadnárodním společností na domácím trhu i v zahraničí** – společnost pokračuje v expanzi na zahraniční trhy, investuje do navýšení výrobních kapacit a modernizace. Zvyšuje efektivnost své distribuce (např. otevřením nových skladových hal).

Podle výroční zprávy za rok 2018 (Justice.cz, 2020) měla společnost podle maloobchodních tržeb podíl na českém trhu v kategorii dekorativní kosmetiky 13,2 %, což znamená mírný pokles oproti předchozímu roku. Přesto společnost obhájila svou vedoucí pozici na trhu s dekorativní kosmetikou. Tržní podíl pleťové a tělové kosmetiky v posledních letech spíše klesá nebo stagnuje a zůstává na 5. až 6. pozici.

Tabulka 1 Tržní podíl v jednotlivých kategoriích, vlastní zpracování

Tržní podíl v kategoriích	2014	2015	2016	2017	2018
Dekoratивní kosmetika	10,65 %	11 %	11,7 %	13,6 %	13,2 %
Pleťová kosmetika	4,5 %	4,6 %	4,3 %	3,7 %	3,7 %
Tělová kosmetika	5,9 %	6,6 %	5,1 %	4,7 %	4,3 %

2.2 Analýza obecného okolí podniku – PEST analýza

Tato kapitola identifikuje a charakterizuje faktory, které ovlivňují kosmetický průmysl v České republice. Jak již bylo vysvětleno v teoretické části, pro každé odvětví je klíčová jiná oblast. U kosmetiky jsou to hlavně sociální a demografické faktory. Rozhodující je také legislativní úprava specifik kosmetického průmyslu. Dále je důležité sledovat ekonomické ukazatele a ekonomické prostředí v dané zemi. A v současnosti je stále důležitější, aby firma neztrácela přehled o technologiích, které začínají do oblasti kosmetiky vstupovat, a které ukrývají velký potenciál pro budoucnost tohoto odvětví.

2.2.1 Politicko-legislativní faktory

V České republice se účinky a nezávadností kosmetických přípravků zabývá Státní zdravotní ústav, konkrétně jeho část Národní referenční centrum pro kosmetiku, které provádí testy zdravotní nezávadnosti a navrhuje legislativu.

Kosmetické přípravky podléhají legislativě Evropské unie, která zejména stanovuje hygienické a technologické normy, dovolené chemické složení výrobků a metody testování zdravotní nezávadnosti výrobků a materiálů použitých pro jejich výrobu. Základním dokumentem je zákon č. 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví ve znění Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1223/2009 o kosmetických přípravcích. Toto nařízení ukládá výrobcí, distributorovi či dovozci povinnost mít zhodnocení bezpečnosti kosmetického přípravku, uchovávat technickou dokumentaci po dobu 10 let od uvedení poslední šarže přípravku na trh a provést notifikaci podle zákona č. 258/2000 Sb. (SZÚ, 2018)

Bezpečnost kosmetických přípravků je také upravena zákonem č. 634/1992 Sb. o ochraně spotřebitele a Metodickými návody Cosmetics Europe (Cosmetics Europe Guidelines). Bezpečnost a funkci kosmetických prostředků prověřuje Národní referenční centrum pro kosmetiku. V rámci své činnosti provádí laboratorní, instrumentální a klinické testy, vyvíjí testovací metody a připravuje legislativu v oblasti kosmetických přípravků. (SZÚ, 2020)

Testování přípravků upravuje Nařízení Komise (EU) č. 283/2013, které stanovuje postup při provádění zkoušek. Zakazuje provádění testů finálních kosmetických přípravků na zvířatech, bez ohledu na to, zda k testu existuje alternativa. Zároveň tento zákon zakazuje prodávat v EU výrobky testované na zvířatech. (Evropská komise, 2013)

Zákon č. 624/1992 Sb. o ochraně spotřebitele stanovuje praktiky prezentace a nabídky kosmetických přípravků. Ukládá poctivost prodeje, povinnost informovat spotřebitele o vlastnostech výrobku a zakazuje klamat spotřebitele. Jaké konkrétní informace musí být uvedeny na obalu výrobku nařizuje Zákon č. 655/2013 o tvrzení na obalech kosmetických přípravků. (SZÚ, 2018)

Další zákony, které se částečně týkají kosmetických přípravků jsou: Zákon č. 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví a Zákon č. 102/2001 Sb., o obecné bezpečnosti výrobků.

2.2.2 Ekonomické faktory

Podle údajů Českého statistického úřadu (ČSÚ, 2020) roce 2019 rostly tržby v maloobchodě kromě motorových vozidel očištěné o sezónní vlivy meziročně o 3,9 %. Tržby za nepotravinářské zboží vzrostly dokonce o 6,0 %. Do této kategorie se řadí farmaceutické, zdravotnické a kosmetické zboží, jejichž maloobchodní prodej se zvýšil o 3,4 %. Jak dále uvádí Český statistický úřad, tento růst byl zapříčiněn hlavně růstem tržeb internetových obchodů a zásilkových služeb.

Zvyšující se tržby mohou být důsledkem nízké nezaměstnanosti a růstu mezd. Český statistický úřad (ČSÚ, 2020) udává, že obecná míra nezaměstnanosti se nadále v roce 2019 pohybovala na úrovni 2,1 %, což je jedna z nejnižších hodnot v EU. Navíc rostla průměrná měsíční nominální mzda o 6,9 % (ČSÚ, 2020), zatímco průměrná inflace v roce 2019 byla 2,8 %. Reálná mzda tak rostla o 4,1 %. Nárůst disponibilního příjmu pak přímo ovlivňuje spotřebu domácností, přičemž část této spotřeby připadá právě na výrobky a služby pro osobní péči. Zvýšená poptávka po kosmetických přípravcích může zapříčinit nárůst jejich cen a v konečném důsledku i vyšší zisk výrobců (za předpokladu, že jim nevzrostly náklady).

Spotřebitelské ceny v lednu 2020 vzrostly oproti prosinci 2019 o 1,5 %, a to zejména v důsledku růstu cen potravinářských výrobků. I v oddíle výrobků a služeb pro osobní péči byl zaznamenán nárůst, a to o 2,9 %. (ČSÚ, 2020)

Data České národní banky (ČNB, 2020) ukazují, že průměrná úroková sazba nefinančním podnikům v lednu 2020 stagnovala na úrovni 3,80 %, přičemž poklesla úroková sazba pro úvěry v objemu nad 7,5 mil. Kč. Zdražily pouze úvěry do 7,5 mil. Kč. Tento vývoj může stimulovat investiční aktivitu firem a vyšší spotřebu domácností.

Vývoj těchto ekonomických ukazatelů svědčí o expanzi České ekonomiky. Vzhledem k cyklické povaze ekonomiky přirozeně vyvstává otázka, jak dlouho tento růst ještě potrvá. Podle Łopaciuk a Łobody (2013) se kosmetika vyznačuje souvislým růstem a stabilitou i v nepříznivé ekonomické situaci. Z toho lze usuzovat, že případná recese by neměla hluboký negativní dopad na kosmetický průmysl v České republice.

2.2.3 Sociální a demografické faktory

Sociální a demografické faktory hrají v kosmetickém průmyslu větší roli než v jiných odvětvích. Péče o zevnějšek byla a je velmi důležitou součástí života, avšak ideál krásy se v každé společnosti liší a mění v čase. Naopak určité vzory vnímání krásy jsou dány evolučně. Z tohoto hlediska se vnímání atraktivity orientuje na obličejové rysy a tělesné proporce, což dokládá například výzkum založený na evoluční psychologii, provedený Jonesem, DeBruine a Littlem (2011).

Společnost Ipsos (2019) provedla studii s ohledem na hlavní trendy v oblasti kosmetiky a preference spotřebitelů. Z šetření plyne, že pro dnešní zákazníky kosmetických značek je důležitá především přirozenost, autenticita, tolerance k nedokonalostem, udržitelnost a transparentnost.

Z pohledu demografie je v kosmetice významným trendem stárnutí populace. Touha po mladistvém vzhledu podporuje prodej pleťové kosmetiky, což dokládají aktuální statistiky (Shahbandeh, 2019), které odhadují velikost globálního trhu s kosmetikou proti stárnutí na 50,17 miliard amerických dolarů a očekávají jeho růst až na 66,2 miliard USD v roce 2023.

Další demografickou tendencí je rostoucí zájem o kosmetiku mezi muži. Zvětšující se trh pánské kosmetiky představuje velký potenciál pro kosmetické firmy.

2.2.4 Technologické faktory

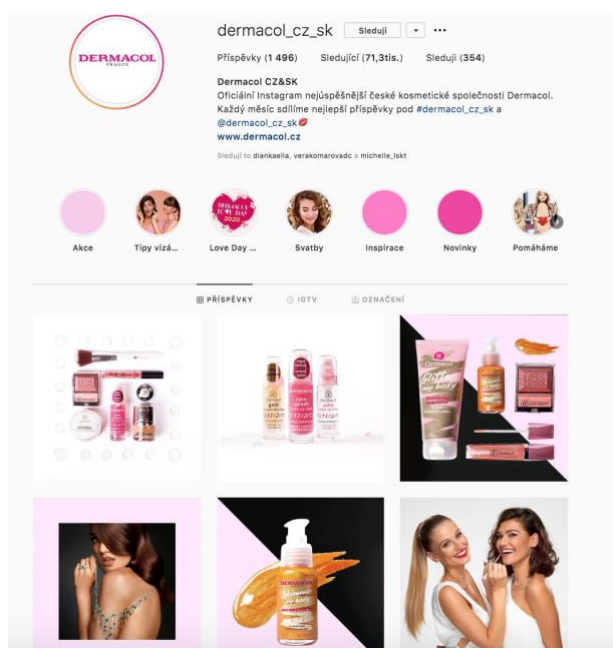
Digitalizace a nové technologie přináší do kosmetického průmyslu novou dimenzi ve všech oblastech.

Rozvoj e-commerce umožnil vznik nového způsobu distribuce. Většina kosmetických značek své zboží nabízí nejen v kamenných prodejnách, ale provozují i vlastní e-shopy a distribuují své produkty prostřednictvím portálů. Považuje se za běžné, že zákazníci ocení online nákupy, které jim mohou ušetřit čas a v některých případech i finance. V České republice se e-commerce podílí na celkovém maloobchodním obratu 13 %. (APEK, 2020) Obrat českého e-commerce roste meziročně o 15 % a počet e-shopů neustále přibývá. (Zboží.cz & Shoptet, 2020) Podle měsíčníku Českého statistického úřadu Statistika a my (Weichetová, 2019) je kosmetika jednou z nejprodávanějších kategorií na internetu. Avšak stále se jí daří i

v kamenných prodejnách, kde se dá předpokládat, že zákazníci ocení poradenství a možnost vyzkoušení produktů.

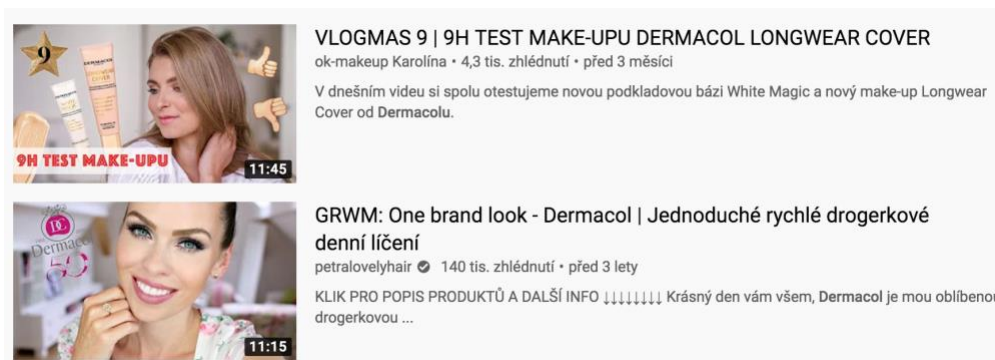
Nástup digitálního marketingu zásadním způsobem ovlivnil komunikaci a propagaci firem. Nejen kosmetické značky těží ze sociálních sítí, které kompletně mění způsob komunikace. Obsahový marketing je hlavním trendem, značky na sítích usilují o vytváření hodnotného a zajímavého obsahu a zdaleka se neomezují čistě na reklamu. Budování komunity loajálních zákazníků, šíření word of mouth a nepřetržitá interakce představují podstatu tohoto způsobu komunikace. Kromě vlastních účtů na sociálních sítích využívají značky spolupráce s influencery. V kosmetice je tento způsob propagace obzvláště účinný a oblíbený.

Kromě sociálních sítí je důležitá také reklama ve webových vyhledávačích, na kterou firmy vynakládají stále více prostředků. Dá se předpokládat, že v blízké budoucnosti digitální reklama překoná tradiční média jako je televize nebo tisk.



Obrázek 5 Instagramový účet Dermacol

Zdroj: Instagram.com

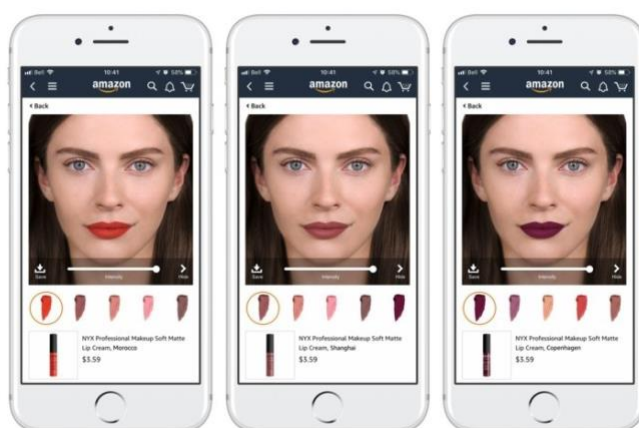


Obrázek 6 Spolupráce s influencery na Youtube.com

Zdroj: youtube.com

Kosmetický průmysl v současnosti objevuje potenciál technologií jako jsou big data, blockchain, umělá inteligence, rozšířená realita nebo 3D tisk. Ty usnadňují zpracování obrovských objemů dat, která vznikají nejen ve výrobě a při distribuci, ale také při kontaktu se zákazníky.

Velké kosmetické společnosti začínají používat například rozšířenou a virtuální realitu, která může pomoci s výběrem vhodného produktu zákazníkům nakupujícím přes internet. Prostřednictvím aplikace si mohou virtuálně vyzkoušet dekorativní kosmetiku a vybrat vhodný odstín. Při výběru pečující pleťové kosmetiky se prosazuje umělá inteligence, která dokáže diagnostikovat stav pleti a doporučit vhodné produkty. Tyto technologie používá například společnost L'Oréal. (2019)



Obrázek 7 Aplikace Modiface pro virtuální vyzkoušení make-upu

Zdroj: (Culliney, 2019)

Technologie 3D tisku nachází uplatnění v širokém spektru oborů, kosmetiku nevyjímaje. Folk (2019) odkazuje na výraznější využití 3D tisku pro vytváření prototypů než pro samotnou produkci. 3D tisk se také používá k výrobě obalů pro kosmetické přípravky.

2.2.5 Vyhodnocení PEST analýzy

Na základě PEST analýzy lze nyní určit, které faktory mohou pro společnost představovat příležitosti, a které naopak hrozby.

Zpříšňující se legislativa klade vysoké nároky na chemické složení, způsob testování přípravků, hygienické podmínky ve výrobě nebo na obaly a označování výrobků. Dále firmám vznikají dodatečné náklady kvůli nutnosti testovat své výrobky. Naopak může pomoci v boji proti padělkům, které se do Evropy často dostávají z mimoevropských oblastí.

Ekonomická situace byla v roce 2019 velice příznivá. Růst mezd v České republice napomáhal prodejem, zatímco stabilní a relativně nízké úrokové sazby podporovaly investice. Dá se také předpokládat, že pro firmu Dermacol je žádoucí státní podpora exportu, jelikož společnost svou produkci distribuuje do 74 zemí světa.

Nové spotřební trendy otevírají příležitosti především v oblasti pleťové a pánské kosmetiky. Společnost Dermacol v roce 2018 uvedla na trh svou první ucelenou řadu pánské kosmetiky. V segmentu pleťové kosmetiky má již mnohaleté zkušenosti a neustále vyvíjí nové produkty obsahující účinné látky. Na druhou stranu spotřebitelé kladou čím dál vyšší nároky například na transparentnost a autenticitu značky.



Obrázek 8 Dermacol kosmetická řada pro muže Men Agent

Zdroj: (Dostál, 2017)

V neposlední řadě technologie poskytují širokou škálu možností, jak zefektivnit produkci a distribuci a přiblížit se koncovému zákazníkovi. Na druhou stranu mohou znamenat vysoké investice a komplikace při implementaci do podniku.

2.3 Analýza odvětví – Porterův model

Kosmetika spadá do kategorie spotřebního, rychloobrátkového zboží s krátkou dobou obměny. Poptávka po ní je méně citlivá na ekonomické změny, než například poptávka po elektronice. Díky tomu je kosmetika poměrně stabilním odvětvím, jehož obrát každým rokem globálně roste. V České republice nalezneme desítky kosmetických značek. Ty mohou mít své vlastní specializované prodejny například Yves Rocher, Clinique či MAC nebo jsou distribuovány prostřednictvím řetězců drogerií, supermarketů a hypermarketů. Konkurence v online prodeji je ještě větší díky koncentraci velkého množství značek na jednom místě. Pomocí porterova modelu pěti sil je v této kapitole analyzováno odvětví kosmetického průmyslu v České republice se zaměřením na masový trh.

2.3.1 Existující konkurence v odvětví

Vzhledem k množství firem a značek na trhu lze považovat trh za poměrně nasycený, což může vést k vysoké míře rivality. Navzdory tomu trh s kosmetikou neustále roste. Analýza společnosti Alliedmarketresearch (2016) odhalila, že globální trh s kosmetikou by měl vzrůst o 4,3 % v letech 2016 – 2022. Růst a relativně vysoké marže, které mohou dosahovat podle magazínu Forbes (2014) až desítek procent, mohou být atraktivní pro nově příchozí podniky.

Na druhou stranu se s kosmetikou také pojí poměrně vysoké bariéry vstupu a výstupu. Především se jedná o kapitálovou náročnost podnikání. Náročné jsou především výroba, výzkum a vývoj nových produktů. To vyžaduje provoz továrny a laboratoří. U těchto společností bývají vysoké také náklady na marketing a distribuci.

Dá se předpokládat, že rivalita v odvětví bude spíše vysoká vzhledem k velkému počtu konkurentů na trhu, nízké diferenciaci produktů, relativně vysokým bariérám odchodu a vysokým nákladům.

Vzhledem k širokému produktovému portfoliu společnosti Dermacol je nutné provést analýzu podle jednotlivých kosmetických odvětví – dekorativní, pleťová a tělová kosmetika. V každé z kategorií má firma jiné konkurenty.

Podle slov spolumajitelky firmy Věry Komárové (2020), spadá společnost Dermacol do kategorie kosmetiky pro masový trh (mass-market brand). Dále paní Komárová udává, že výrobky jsou cenově dostupné přičemž jejich kvalita je od vzniku značky velmi vysoká. Podobně situovaní by měli být i konkurenti, aby bylo možné značky srovnávat.

Dermacol se od svých konkurentů liší provozem vlastních specializovaných prodejen. Kromě Yves Rocher, žádná z analyzovaných kosmetických značek nemá v České republice své vlastní prodejny. Dá se předpokládat, že servis v podobě profesionálních vizážistů, kteří zákaznicím poradí s výběrem kosmetiky, představuje vysokou přidanou hodnotu a výhodu v konkurenčním boji. Zároveň posiluje image značky Dermacol, jelikož prodejny s vlastní kosmetikou v Česku provozují spíše prémiové a luxusní značky jako jsou například M.A.C nebo Clinique.

2.3.1.1 Dekorativní kosmetika

Společnost Dermacol zaujímá na českém trhu s dekorativní kosmetikou 13,2 % (viz. tabulku 1). To z ní činí leadera na trhu. K vysoké pozici přispívají zejména kategorie: make-up, podkladové báze pod make-up a rtěnky. Podle slov Věry Komárové (Dostál, 2017), je každý čtvrtý make-up prodaný v České republice od Dermacolu.

Mezi hlavní konkurenty Dermacolu na trhu dekorativní kosmetiky patří především L'Oréal Paris, Max Factor, Maybelline New York a Rimmel London. Jejich regály jsou často vystaveny vedle sebe v maloobchodních prodejnách, kde se odehrává většina nákupních rozhodnutí. Zde je nutno podotknout, že značky L'Oréal Paris a Maybelline New York jsou vlastněny koncernem L'Oréal a Rimmel London patří do portfolia značek společnosti Coty. V analýze konkurentů tedy nejsou srovnávány jednotlivé společnosti, ale jejich značky.

Kromě kvality výrobků, kterou mohou zákazníci na místě vyzkoušet, často hraje významnou roli také cena. V následujících tabulkách jsou srovnány ceny nejprodávanějších produktů v jednotlivých kategoriích. Ceny jsou přepočítány na stejný objem, aby bylo možné je srovnávat. Pod každou tabulkou jsou uvedeny konkrétní produkty, kterých se cena týká. Údaje o cenách byly získány především na Notino.cz, případně na Dermacol.cz, DM.cz a Yves-Rocher.cz.

Tabulka 2 Srovnání cen nejprodávanějších produktů v kategoriích, vlastní zpracování

	Make-up	Pudr	Rtěnka	Řasenka	Oční stíny	Průměrná cena výrobků
Dermacol	90 Kč	126 Kč	261 Kč	179 Kč	334 Kč	198 Kč
L'Oréal Paris	117 Kč	355 Kč	410 Kč	243 Kč	508 Kč	327 Kč
Max Factor	41 Kč	55 Kč	331 Kč	151 Kč	-	145 Kč
Maybelline NY	48 Kč	261 Kč	190 Kč	212 Kč	450 Kč	232 Kč
Rimmel London	34 Kč	51 Kč	323 Kč	124 Kč	283 Kč	163 Kč
Průměrná cena kategorie	66 Kč	170 Kč	303 Kč	182 Kč	394 Kč	

Make-up: Dermacol – Make-up Cover, L'Oréal Paris – Age Perfect, Max Factor – Lasting Performance, Maybelline NY – Fit Me! Matte+Poreless, Rimmel London – Stay Matte. **Pudr:** Dermacol – Acnecover Mattifying Powder, L'Oréal Paris – True Match, Max Factor – Creme Puff, Maybelline NY – City Bronzer, Rimmel London – Stay Matte. **Rtěnka:** Dermacol – 16H Lip Colour, L'Oréal Paris – Infallible, Max Factor – Color Elixir, Maybelline NY – Hydra Extreme, Rimmel London – Lasting Finish. **Řasenka:** Dermacol – Imperial Black, L'Oréal Paris – Volume Million Lashes, Max Factor – 2000 Calorie, Maybelline NY – Lash Sensational, Rimmel London – Extra Super Lash. **Mono/duo oční stíny:** Dermacol – Duo oční stíny Eyeshadow, L'Oréal Paris – Color Queen, Max Factor – nevyrábí, Maybelline NY – Color Tattoo, Rimmel London – Magnif Eyes.

Poznámka: přepočteno na cenu za 10 g / 10 ml, zaokrouhleno na jednotky, běžné ceny březen 2020

Z Tabulky 2 je patrné, že cena produktů Dermacol se ve všech kategoriích pohybuje pod průměrnou cenou dané kategorie. Ve srovnání s konkurenty z hlediska průměrné cenové hladiny se Dermacol umístil na třetím místě. Nižší průměrnou cenovou hladinu mají značky Max Factor a Rimmel London. Naopak nejvyšší cenovou hladinu má podle tabulky L'Oréal Paris.

2.3.1.2 Plet'ová kosmetika

Na českém trhu s pleťovou kosmetikou získal Dermacol za rok 2018 podíl 3,7 % (viz. tabulku 1), což znamená pátou pozici na trhu. Mezi největší konkurenty na trhu s pleťovou kosmetikou lze zařadit značky Nivea, Yves Rocher, Garnier a L'Oréal Paris. Poslední dvě jmenované opět patří koncernu L'Oréal.

Pleťovou kosmetiku těchto značek je opět možné vidět v drogeriích s výjimkou Yves Rocher, který provozuje vlastní prodejny. Z důvodu jeho vysoké přítomnosti v obchodních domech a rostoucí oblíbenosti však považují za důležité pohlížet na něj jako na konkurenta Dermacolu – zvláště na trhu s pleťovou a tělovou kosmetikou.

Důvodem, relativně nízkého podílu značky Dermacol na trhu s pleťovou kosmetikou může být jeho primární zaměření na dekorativní kosmetiku, která byla od začátku jeho hlavním produktem. Naopak jiné společnosti operující na českém trhu se orientují spíše na pečující

kosmetiku a na trh dekorativní kosmetiky zaměřily až druhotně nebo vůbec. Příkladem může být německá značka Nivea, která má v Česku dlouhou tradici. Znají ji celé generace, neboť se na českém trhu prodávala již v devadesátých letech a v mnohých českých domácnostech je symbolem péče o pleť. Její nespornou výhodou je také množství kategorií nabízených produktů – dámská, pánská i dětská kosmetika.

Tabulka 3 Srovnání cen nejprodávanějších produktů v kategoriích, vlastní zpracování

	Hydratační krém	Krém proti vráskám	Pleťová maska	Odličovač	Pleťové tonikum	Průměrná cena výrobků
Dermacol	278 Kč	744 Kč	139 Kč	93 Kč	45 Kč	260 Kč
Garnier	236 Kč	474 Kč	153 Kč	72 Kč	52 Kč	197 Kč
L'Oréal Paris	332 Kč	340 Kč	296 Kč	238 Kč	57 Kč	253 Kč
Nivea	118 Kč	498 Kč	112 Kč	142 Kč	54 Kč	185 Kč
Yves Rocher	898 Kč	2180 Kč	349 Kč	305 Kč	115 Kč	769 Kč
Průměrná cena kategorie	372 Kč	847 Kč	210 Kč	170 Kč	65 Kč	

Hydratační krém: Dermacol – Aqua Beaty, Garnier – Skin Naturals Aqua Bomb, L'Oréal Paris – Hydra Specialist, Nivea – Soft, Yves Rocher – Hydra Végétal. **Krém proti vráskám:** Dermacol – BT Cell Blur, Garnier – Bo Lavandin, L'Oréal Paris – Age Specialist 45+, Nivea – Q10 Power, Yves Rocher – Anti-age Global. **Pleťová maska:** Dermacol – Black Magic, Garnier – Pure Active, L'Oréal Paris – Pure Clay, Nivea – Urban Skin Detox, Yves Rocher – Sébo Végétal. **Odličovač:** Dermacol – Sensitive, Garnier – Skin Naturals, L'Oréal Paris – Skin Perfection, Nivea – Gentle Caring, Yves Rocher – Pur Beuet. **Pleťové tonikum:** Dermacol – Cleansing face tonic, Garnier – Pure, L'Oréal Paris – Rare Flowers, Nivea – Aqua Effect, Yves Rocher – Hydra Végétal

Poznámka: přepočteno na cenu za 100 ml, zaokrouhleno na jednotky, běžné ceny březen 2020

Ve všech kategoriích se opět produkty značky Dermacol nacházejí pod průměrem. Avšak při pohledu na srovnání průměrné cenové hladiny dané značky je patrné, že je značka druhou nejdražší z pěti srovnávaných. Výrazně dražší průměrnou cenovou hladinu má Yves Rocher, který cenovou hladinu Dermacolu převyšuje téměř trojnásobně. L'Oréal Paris se umístil těsně za Dermacolem na třetím místě, avšak při pohledu na jeho ceny v jednotlivých kategoriích je patrné, že je ve většině kategoriích dražší než Dermacol. Výjimkou je make-up, který je u L'Oréal Paris více než o polovinu levnější.

2.3.1.3 Tělová kosmetika

V segmentu tělové kosmetiky zaujímal Dermacol podle výroční zprávy za rok 2018 také páté místo, a to s podílem 4,3 % (viz. tabulku 1). Hlavními konkurenty jsou zde opět Nivea a Yves Rocher a dále Balea a Dove. Právě Nivea, Balea a Dove jsou nejčastěji vystavovány vedle sebe v prodejních místech. Balea je private label drogerie DM. Yves Rocher má naopak v České republice hustou síť vlastních prodejních míst čítající přes 100 poboček. (Yves Rocher, 2020)

Tělová kosmetika je opět sekundárním trhem značky Dermacol, což je pravděpodobně důvodem nižšího tržního podílu.

Tabulka 4 Srovnání cen nejprodávanějších produktů v kategoriích, vlastní zpracování

	Sprchový gel	Tělové mléko	Tekuté mýdlo na ruce	Krém na ruce	Pěna do koupele	Průměrná cena výrobků
Dermacol	22 Kč	37 Kč	24 Kč	55 Kč	18 Kč	46 Kč
Balea	12 Kč	8 Kč	20 Kč	30 Kč	8 Kč	16 Kč
Dove	29 Kč	33 Kč	25 Kč	89 Kč	20 Kč	39 Kč
Nivea	24 Kč	34 Kč	24 Kč	71 Kč	24 Kč	35 Kč
Yves Rocher	100 Kč	65 Kč	52 Kč	159 Kč	-	94 Kč
Průměrná cena kategorie	37 Kč	35 Kč	29 Kč	81 Kč	36 Kč	

Sprchový gel: Dermacol – Aroma Ritual, Balea – Yuzu, Dove – Silk Glow, Nivea – Waterlily & Oil, Yves Rocher – Konvalinák. **Tělové mléko:** Dermacol – Aroma Ritual, Balea – Pro suchou pokožku, Dove – Original, Nivea – Body Milk, Yves Rocher – Malina a máta. **Tekuté mýdlo na ruce:** Dermacol – Aroma Ritual, Balea – Pure, Dove – Purely Pampering Shea Butter, Nivea – Creme Soft, Yves Rocher – Kokos. **Krém na ruce:** Dermacol – Natural, Balea – Aloe Vera, Dove – Original, Nivea – Protective Care, Yves Rocher – Krém s bio arnikou. **Pěna do koupele:** Dermacol – Aroma Ritual, Balea – Velvet Moment, Dove – Original, Nivea – Skin Sensitive, Yves Rocher – nevyrábí.

Poznámka: přepočteno na cenu za 100 ml, zaokrouhleno na jednotky, běžné ceny březen 2020

Tělová kosmetika se pohybuje v nižších cenových relacích, než je tomu u dekorativní a pleťové kosmetiky. Cenovým lídrem je zde kosmetika značky Balea, kterou prodává drogerie DM. Naopak nejdražší značkou je opět Yves Rocher, která má v každé kategorii velmi nadprůměrné ceny a zároveň nejvyšší průměrnou cenovou hladinu. Dermacol se opět umístil na druhém místě za Yves Rocher.

2.3.2 Hrozba vstupu nových konkurentů

Vstup nových konkurentů do odvětví závisí především na bariérách vstupu. Ty jsou v kosmetickém průmyslu relativně vysoké, a to z několika důvodů.

Aby firma mohla konkurovat již existujícím podnikům, je třeba vstoupit do odvětví s podstatným množstvím kapitálu. V současné době se dobře daří i menším a lokálním kosmetickým firmám. Avšak je-li řeč o firmách cílících na masový trh, pak je kapitálová náročnost mnohem vyšší. V případě výroby pro masový trh jsou také nezanedbatelným kritériem výnosy z rozsahu, které umožňují snížit cenu produkce.

Nově vstupující firma by se také pravděpodobně musela potýkat s nedostatkem know-how, kterým oplývají velké firmy s dlouholetou tradicí. Ty si zároveň chrání své vynálezy pomocí patentů, ochranných známek či licencí.

Diferenciace produktů může představovat významný faktor při vstupu firmy na trh. Kosmetické společnosti většinou vyrábí stejné produktové kategorie, přičemž produkty mohou být snadno substituovány. Čím nižší je diferenciace produktů, tím je vyšší riziko vstupu nových konkurentů, takže z tohoto hlediska je relativně snadné do kosmetického průmyslu vstoupit.

Další bariéru může tvořit přístup k distribučním kanálům. Ten je v případě kosmetického průmyslu poměrně snadný, jelikož mnohé firmy provozují vlastní e-shopy nebo prodávají produkty prostřednictvím tzv. online Marketplace. Obvyklý je také prodej prostřednictvím drogerií, parfumerií a řetězců supermarketů a hypermarketů. Některé firmy pak volí cestu vlastních prodejen. Vzhledem k možnosti prodávat online a velkému počtu cest je možné hodnotit přístup k distribučním kanálům jako snadný.

Důležité je zmínit faktory z oblasti marketingu. Nacházejí-li se v odvětví velmi proslulé značky, znamená to velké bariéry vstupu. Pro kosmetiku je typická věrnost zákazníků, která se nevztahuje ani tak k produktu samotnému jako právě ke značce. Budování značky je úzce spojeno s dobrým marketingem. Proto musí firma vstupující do odvětví počítat s vysokými náklady na své marketingové aktivity. (Caldbeck, 2014)

Určité bariéry vstupu klade legislativa, která vyžaduje přísné hygienické podmínky a laboratorní testy finálních přípravků z hlediska zdravotní nezávadnosti a účinnosti.

V případě vstupu do odvětví se podnik může setkat s odvetnými opatřeními od konkurence. Avšak trh kosmetiky je velký, a přestože je poměrně nasycen, firmy si mohou dovolit vysokou marži, která se rámcově pohybuje v desítkách až stovkách procent v závislosti na značce, jak již bylo vysvětleno výše. Ziskovost odvětví pak snižuje riziko odvetných opatření pro nově vstupující konkurenty.

2.3.3 Hrozba substitučních výrobků

Neexistuje příliš mnoho substitutů, kterými by se dala kosmetika plně nahradit. V oblasti péče o pleť se může jednat o bylinky či oleje, zatímco v oblasti dekorativní kosmetiky substituty prakticky nenajdeme. Částečně se může jednat například o návštěvy nehtových salonů, kde u zákaznic odpadá potřeba používat lak na nehty. Podobně jsou na tom úpravy řas a obočí viz. umělé řasy nebo barvené či tetované obočí.

Náklady přechodu na některý z výše zmíněných substitutů v péči o pleť jsou velmi nízké, avšak přechod na tyto produkty může být spojen s nepohodlím zákazníka. U dekorativní kosmetiky mohou být substituční náklady velmi vysoké vzhledem k cenám kosmetických přípravků, které se běžně pohybují ve stovkách korun, zatímco za návštěvu salonu zákazníci zaplatí spíše v řádech tisíců korun. To snižuje hrozbu substituce.

Mezi jednotlivými značkami hrozí vysoká míra substituce vzhledem k nízké diferenciaci produktů. Loajalita zákazníků zmíněná v předchozí kapitole se týká spíše prémiových a luxusních značek, což opět zvyšuje riziko substituce. Na druhou stranu i kosmetika na masovém trhu může získat loajální zákazníky.

2.3.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů surovin pro výrobu kosmetiky je vzhledem k jejich koncentraci poměrně nízká. Kosmetické firmy mohou suroviny nakupovat přímo od výrobce nebo se obrátit na dodavatele potřebného materiálu. V České republice operují desítky dodavatelů. To snižuje jejich vyjednávací sílu.

Základní složky kosmetiky nejsou příliš diferencované a určitým způsobem standardizované (chemické látky podléhají laboratorním testům). I proto má firma relativně nízké náklady na změnu dodavatele. Suroviny, které jsou nějakým způsobem jedinečné může firma dovážet přímo od výrobce.

Dalším faktorem je význam odběratele. Vyjednávací síla dodavatele klesá s důležitostí jeho odběratele. V kosmetickém průmyslu bude záviset na množství a velikosti odběratelů od jednoho dodavatele.

Mezi další faktory ovlivňující vyjednávací sílu dodavatelů je snaha o zpětnou vertikální integraci. V kosmetickém průmyslu k tomu může docházet, když odběratel ovládne firmu dodavatele. Tuto strategii využívají především kapitálově silné nadnárodní společnosti.

2.3.5 Vyjednávací síla kupujících

Vyjednávací síla kupujících souvisí s hrozbou substituce. Jelikož jsou v případě kosmetiky náklady na substituci mezi konkurenty velice nízké, mají kupující vysokou vyjednávací sílu. Také vysoká koncentrace konkurenčních firem v odvětví zvyšuje vyjednávací sílu odběratelů.

Za určitých podmínek může být pro zákazníka výhodnější nakupovat produkty od více firem. To souvisí s předchozím bodem. Firmy si konkurují jak kvalitou, tak cenou, což může vést k poklesu věrnosti zákazníků.

Ačkoli na masovém trhu s kosmetikou operuje mnoho firem, z jiného úhlu pohledu přináší masový trh jisté výhody pro dodavatele. Ve chvíli, kdy má firma velké množství potenciálních zákazníků, je jejich vyjednávací síla nižší. Stejně tak u firem, které vyvážejí svou produkci do zahraničí. Ty nejsou tolik závislé na jediném trhu. I na trhu B2B se tedy v konečném důsledku opět jedná o míru závislosti dodavatele na odběrateli.

V neposlední řadě se dá říci, že přinejmenším základní kosmetika představuje pro zákazníky důležité produkty, což částečně snižuje jejich vyjednávací sílu.

2.4 Analýza vnitřního prostředí

V této části je provedena interní analýza společnosti na základě faktorů vědecko-technického rozvoje, marketingových a distribučních faktorů, faktorů výroby a řízení výroby, faktorů pracovních zdrojů a faktorů finančních a rozpočtových.

2.4.1 Faktory vědecko-technického rozvoje

Společnost Dermacol měla od počátku silnou základnu ve výzkumu a vývoji. Na krycím make-upu, který se dodnes prodává pod názvem Make-up Cover, v šedesátých letech v barrandovských ateliérech pracovali dermatologové bok po boku s experty na filmový make-up. Na Barrandově se pak Dermacol vyráběl do roku 2006. Poté byla výroba přesunuta do továrny v Brně, která dnes zaměstnává více než 150 zaměstnanců. (Dermacol, 2020)

Společnost disponuje vlastními vývojovými laboratořemi, což podle ředitelky strategie Věry Komárové (Mistoprodeje.cz, 2019) představuje silnou konkurenční výhodu z hlediska schopnosti snižovat náklady na výzkum a vývoj.



Obrázek 9 Míchání barev v laboratoři

Zdroj: (Sláma, 2019)

Společnost nadále modernizuje svůj výrobní závod a usiluje o zefektivnění distribuce. Například v roce 2018 investovala do nového kalandru (přístroje k míchání pigmentů pro make-up). Nově byla také spuštěna varna pro barevné hmoty, která disponuje dvěma kotli o objemu 1100 litrů. Varna je digitalizována, díky čemuž je možné sledovat průběh varu každé várky. Věra Komárová pro odborný portál Tzbinfo.cz

(stavba.tzb-info.cz, 2019) uvedla, že se jedná o nejmodernější zařízení dostupné na trhu, díky kterému může společnost vyprodukovat až pětkrát více svého make-upu Make-up Cover, tedy až 15 milionů kusů ročně.

Podle aktivity společnosti na trhu se dá usuzovat, že je Dermacol také progresivní v inovacích a ve vývoji nových produktů. V roce 2018 například společnost uvedla na trh svou první ucelenou řadu kosmetiky pro muže. Dále se Dermacolu ve svých laboratořích podařilo vyvinout jako první



Obrázek 10 Varna pro barevné hmoty

Zdroj: (stavba.tzb-info.cz, 2019)

společnosti v ČR bázi pod make-up nebo rtěnku, která má vydržet šestnáct hodin. (Mistoprodeje.cz, 2019)

Podle slov Věry Komárové (Hodková, 2019) trvá vývoj nového produktu 6 měsíců až 4 roky. Společnost se snaží sledovat módní trendy ve světě a pružně reagovat na poptávku, což je obecně pro módní průmysl životně důležitá schopnost.

2.4.2 Marketingové a distribuční faktory

Marketingové a distribuční faktory je vhodné analyzovat pomocí marketingového mixu, tzv. 4P – produkt, cena, podpora prodeje a distribuce.

Produkt

Produktem společnosti Dermacol jsou zejména kosmetické přípravky. Dále společnost poskytuje kosmetické služby. Produkty jsou rozděleny do sedmi kategorií – dekorativní kosmetika, pleť, tělo, vlasy, sluneční kosmetika, parfémy a pánská kosmetika. Hlavní produktovou kategorií tvoří dekorativní kosmetika.

Cena

Dermacol je výrobcem kosmetiky pro masový trh, čemuž odpovídají i jeho ceny. Ty se pohybují na nižší úrovni, než je tomu u prémiových či luxusních značek. Jak vyplynulo ze

srovnání s cenami konkurence v kapitole Porterův model, ceny Dermacolu se nacházejí ve všech kategoriích pod průměrem srovnávaných kategorií a značek. Na druhou stranu je jeho průměrná cenová hladina mírně vyšší ve srovnání s konkurencí.

Mírně vyšší ceny, než ceny konkurentů mohou být dobrou cenovou strategií. U zákazníků se může projevit asociace vyšší ceny s vyšší kvalitou. Naopak ceny, které jsou výrazně nízké může zákazník vnímat jako „podezřele nízké“, což může mít negativní vliv na image značky.

Podpora prodeje

Nejvýznamnější cílovou skupinou společnosti Dermacol jsou ženy ve věku 20-24 let, jak uvedla ředitelka strategie v podcastu na Forbes.cz. (Mašek, 2020) Věra Komárová dále v rozhovoru uvádí, že pro Dermacol je velice významná spolupráce s influencery, kteří na sociálních sítích natáčejí videa o kosmetice a líčení a doporučují produkty značky Dermacol. Dermacol spolupracuje jak s českými, tak se zahraničními influencery.

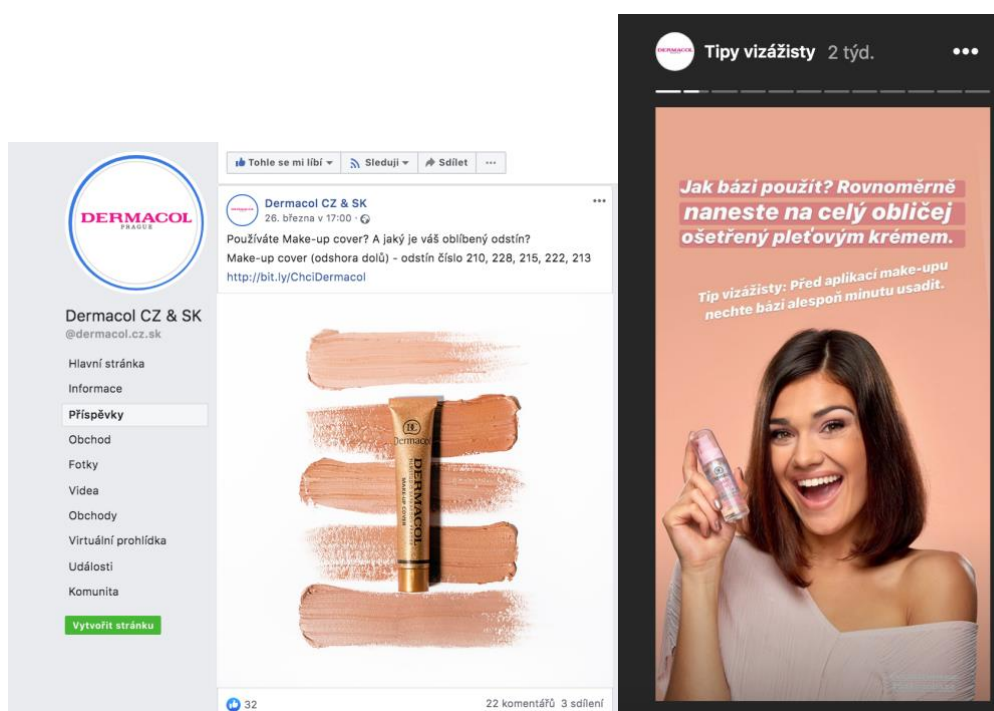
Společnost má vlastní účty na sociálních sítích Facebook, Instagram a Youtube, dříve používala i Pinterest, kde již není aktivní. Tabulka 5 zobrazuje počty sledujících a aktivitu na jednotlivých sociálních sítích účtu Dermacol CZ&SK. Nejvýznamnější je Instagram se 71 100 sledujícími, který je zároveň nejaktivnější sítí pro komunikaci v České republice a na Slovensku. Společnost na těchto sociálních sítích provozuje také účty pro zahraniční země a dále pro oslovení zahraničních zákazníků používá síť Twitter. Pro účely této bakalářské práce je relevantní pouze komunikace v ČR a na Slovensku.

Tabulka 5 Dermacol CZ&SK na sociálních sítích, vlastní zpracování

Sociální síť	Počet sledujících	Aktivita
Facebook	31 580	1 příspěvek jednou denně až jednou za dva dny
Instagram	71 100	3–4 příspěvky týdně, stories téměř denně
Youtube	1 310	1 příspěvek za několik měsíců

Youtube je dnes méně využívaným kanálem, nicméně v minulých letech sehrálo významnou roli v propagaci. Kampaň „Dermacol studio radí“ byla velmi úspěšná. Vizážisti zde radí zákaznicím, jak pečovat o svou pleť a jak se líčit. Podobné příspěvky jsou dnes zveřejňovány i

na Instagramu, jak ilustruje Obrázek 12. Tento způsob komunikace je nazýván obsahový marketing a s rozvojem sociálních sítí roste jeho význam.



Obrázek 11 Příklad komunikace na Facebooku a na Instagramu

Zdroj: Facebook, Instagram

Kromě sociálních sítí Dermacol používá tradiční média, jako jsou TV spoty. Ty jsou nicméně oproti online médiím méně významné – společnost je nepoužívá tak často. Dále Dermacol svým zákazníkům nabízí věrnostní program, který využívá komunikaci prostřednictvím SMS zpráv – např. zasílá nabídky a slevové akce.

V roce 2019 Dermacol změnil logo, které dnes nese název společnosti spolu s názvem hlavního města ČR. Podle Věry Komárové je vhodné využít v logu název města po vzoru velkých zahraničních značek, např. L'Oréal Paris, Rimmel London, Maybelline New York atd. Praha se ve světě stává čím dál proslulejší a spojení kosmetické značky s Prahou může pomoci v budování image Dermacolu v zahraničí. (Mistoprodeje.cz, 2019)



Obrázek 12 Nové logo (vlevo), staré logo (vpravo)

Zdroj: Mistoprodeje.cz; ct.24.ceskatelevize.cz

Distribuce

V současné době provozuje společnost 12 vlastních prodejen, z čehož 8 z nich je v ČR a 4 na Slovensku. Dále Dermacol dodává své zboží do mnoha partnerských obchodů po celé ČR. Využívá sítě drogerií, supermarketů a hypermarketů. Mezi ty nejvýznamnější patří: DM Drogerie, Rossmann, Family Drogerie, Teta drogerie, Globus



Obrázek 13 Prodejna v OC Quadrio

Zdroj: Facebook

a Tesco. Kromě kamenného prodeje Dermacol prodává prostřednictvím vlastního e-shopu a dále prostřednictvím partnerských e-shopů: Notino, Krasa.cz, Vivantis, Parfemy.cz, Elnino.cz a AlzaMaxi drogerie. (Dermacol, 2020)

2.4.3 Faktory výroby a řízení výroby

Společnost Dermacol provozuje jednu továrnu v Lesné nedaleko Brna. Zde se také nachází laboratoř, kde probíhá veškerý výzkum a vývoj. Tento objekt přešel do opětovného vlastnictví společnosti v roce 2018 a v současnosti se společnost zaměřuje na modernizaci výroby a navyšování výrobních kapacit, jak již bylo vysvětleno v předchozí kapitole Vědecko-technické faktory.

V podcastu na Forbes.cz (Mašek, 2020) ředitelka strategie firmy Věra Komárová uvedla, že 80 % výroby probíhá v ČR, zbylá část výroby se uskutečňuje v Německu, Itálii, ve Francii nebo ve Španělsku. Například laky na nehty společnost vyrábí ve Francii nebo v Itálii. Nicméně, společnost se snaží vyrábět maximum své produkce v Česku a neuvažuje přesunutí své výroby mimo Evropu.

Ředitelka strategie dále prozradila, že v horizontu následujících dvou až tří let firma plánuje otevřít novou továrnu v České republice a v loňském roce (2019) uvedla do provozu nové sklady. Stávající skladové kapacity byly nedostatečné vzhledem k expanzi firmy na nové zahraniční trhy. (Hodková, 2019)

Společnost se soustředí zejména na diverzifikaci svých produktů, obzvláště s ohledem na vývoj nových odstínů. Vzhledem k tomu, že Dermacol prodává část své produkce v zahraničí, musí odstíny také přizpůsobit barvě pleti jiných národů. Na českém trhu se pak snaží rozšířit nabídku v souladu s rychle se měnícími módními trendy. Ty se v dekorativní kosmetice mění velmi rychle, často v průběhu pouhých šesti měsíců, firma tak musí rychle reagovat na tyto změny a musí být velmi flexibilní ve vývoji a výrobě, aby včas uspokojila poptávku a udržela si konkurenceschopnost. Dle aktivity firmy lze usuzovat, že má vysokou schopnost flexibilně reagovat na poptávku zákazníků. V rozhovoru pro Český rozhlas (Hávová, 2019) uvedla Věra Komárová, že se společnost snaží předvídat nové trendy v líčení, k čemuž například nakupuje produkty a vzorky z jiných zemí a od různých distributorů.

Dermacol si zakládá na jedinečné receptuře svých výrobků, zejména krycího make-upu, který vznikl ve filmových studiích na Barrandově. Make-up se obvykle připravuje v menších kotlích o objemu 80 – 160 l, přičemž z jedné várky vznikne 6 – 10 000 ks výrobků. Základem pro výrobu make-upu jsou oleje nebo polymery, které jsou doplněny o pigmenty (bílý pigment, který se míchá se žlutým, červeným a černým pro vytvoření příslušného odstínu). Ve velkých kotlích o objemu 1 100 l se obvykle vyrábí sprchové gely při teplotě 60 – 80 stupňů celsia. Naopak v laboratořích, kde se vyvíjí nové produkty nebo varianty stávajících, se pracuje s menšími objemy (2 – 3 litry) a v menších přístrojích nebo v laboratorním nádobí. (Hávová, 2019)



Obrázek 14 Balení výrobků

Zdroj: (Sláma, 2019)



Obrázek 15 Automatická linka

Zdroj: (Dermacol, 2020)

2.4.4 Faktory pracovních zdrojů

Podle výroční zprávy za rok 2018 (Justice.cz, 2020) byl průměrný počet zaměstnanců 101, což je o 6 více než v předchozím roce. Řídících pracovníků bylo šest, stejně jako v předchozím roce.

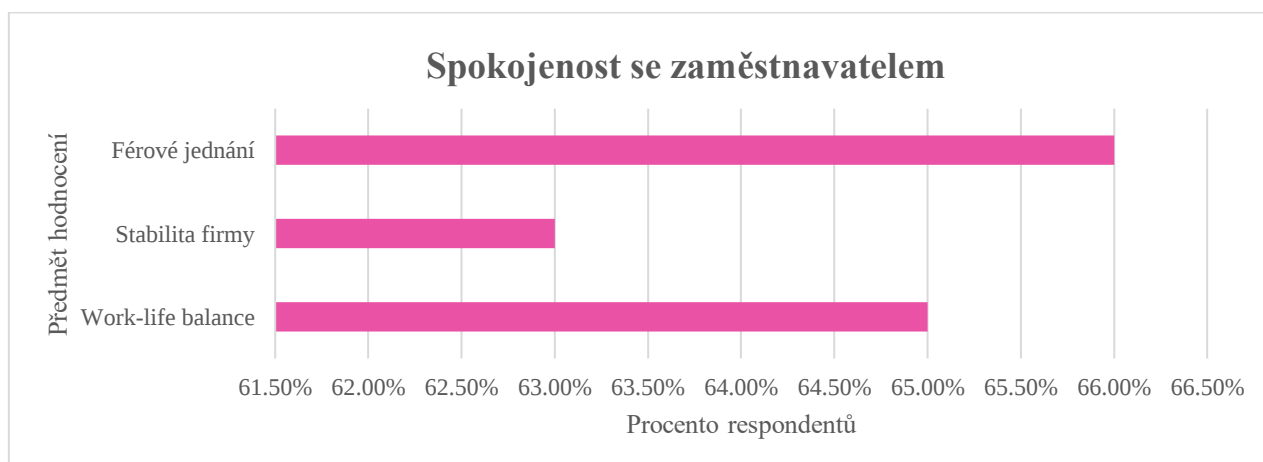
Společnost inzeruje své pracovní nabídky na svém webu a také na pracovních portálech. K 29. 3. 2020 byla na webu aktivní jedna nabídka práce na pozici Asistent/ka prodeje. Dále byla k tomuto dni aktivní na portálu Jobs.cz nabídka na pozici Grafik/Grafička.

Z inzerovaných nabídek je patrné, že společnost svým zaměstnancům nabízí benefity v podobě bezplatného občerstvení na pracovišti, stravenek, slev na firemní výrobky, pět týdnů dovolené nebo multisport kartu.

Společnost má profil na webu Atmoskop.cz (2020) se třiceti dvěma prověřenými hodnoceními od zaměstnanců z osmi různých oddělení či oborů. Atmoskop.cz je organizace, která oslovuje zaměstnance firem s dotazníkem spokojenosti. Tyto dotazníky jsou anonymní a je vyžadováno potvrzení, že je respondent skutečně zaměstnancem dané firmy.

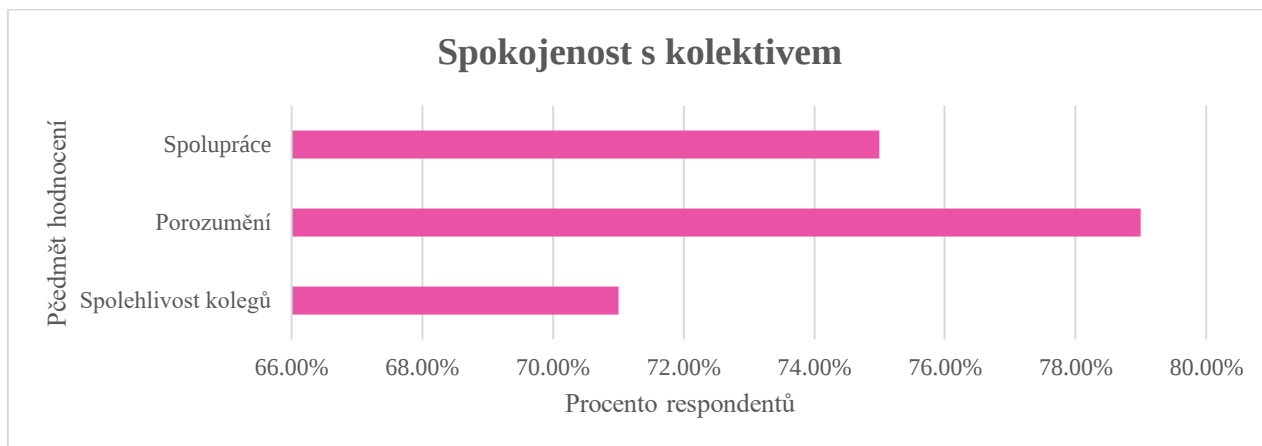
Následující grafy prezentují výsledky dotazníku společnosti Atmoskop provedené mezi 32 současnými i bývalými zaměstnanci firmy Dermacol. Šetření je zaměřeno na 4 základní oblasti, a to spokojenost se zaměstnavatelem, spokojenost s kolektivem, spokojenost s nadřízenými a spokojenost s příjmem.

Graf 1 Spokojenost se zaměstnavatelem, (Atmoskop.cz, 2020)



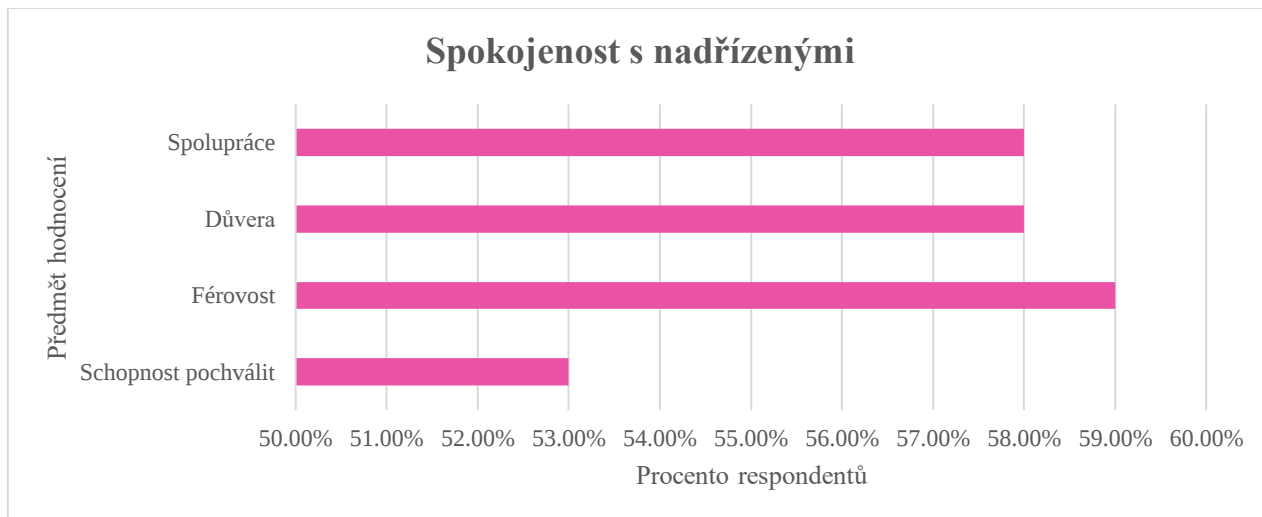
Z Grafu 1 je patrné, že nejvíce zaměstnanců je spokojeno s férovým jednáním svého zaměstnavatele (66%). Naopak nejméně zaměstnanců – 63% ohodnotilo kladně stabilitu a budoucnost firmy. Dále také 65% respondentů souhlasí, že mohou snadno skloubit práci s osobním životem.

Graf 2 Spokojenost s kolektivem, (Atmoskop.cz, 2020)



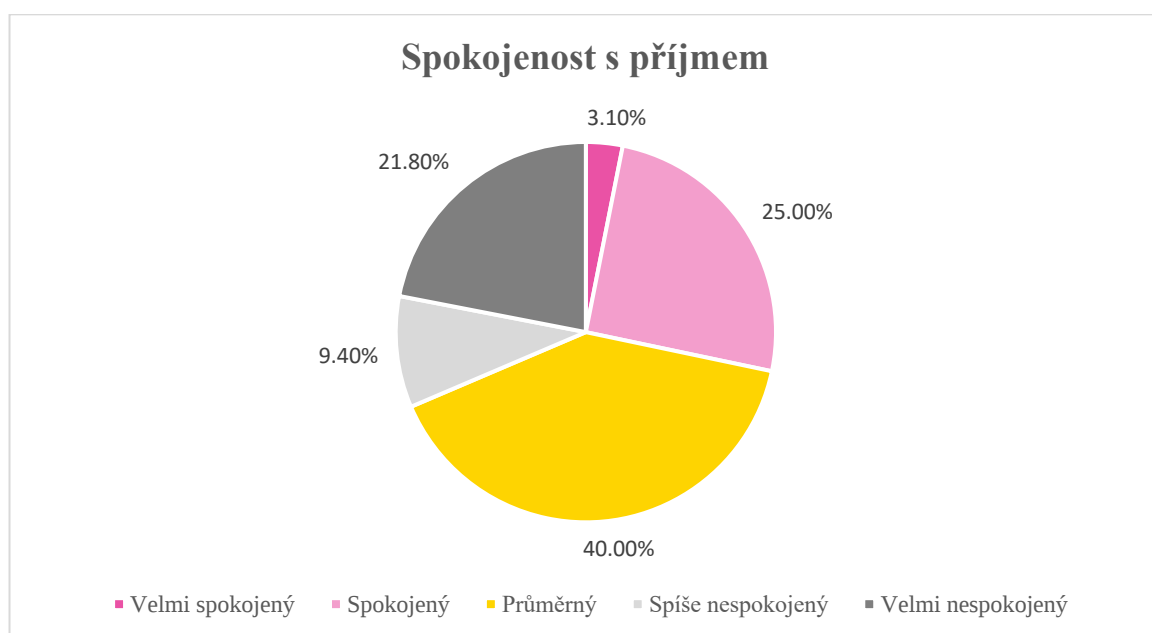
Celkově ze všech čtyř hodnocených oblastí si nejlépe vedla spokojenost s kolektivem. Více než tři čtvrtiny dotázaných vnímá vzájemné porozumění v pracovním kolektivu. Tři čtvrtiny dotázaných je spokojeno se spoluprací v týmu. Spolehlivost kolegů kladně ohodnotilo 71 % respondentů.

Graf 3 Spokojenost s nadřízenými, (Atmoskop.cz, 2020)



Nejhůře z vyhodnocovaných oblastí dopadla spokojenost s nadřízenými. Necelých 60 % dotázaných hodnotí své nadřízené jako důvěryhodné, férové a spolupracující. Pouze 53 % dotázaných pak uvedlo, že je jejich nadřízení chválí a oceňují.

Graf 4 Spokojenost s příjmem, (Atmoskop.cz, 2020)



Graf 4 ilustruje spokojenost s příjmem třiceti dvou dotázaných zaměstnanců společnosti Dermacol. Pouze 3,1 % uvedlo, že jsou za svou práci velmi dobře placeni. Dále čtvrtina dotázaných je se svým výdělkem ve společnosti Dermacol spokojena. Největší podíl – 40 % považuje svůj příjem za průměrný. 9,4 % respondentů uvedlo, že by pravděpodobně za stejnou práci dostali v jiné firmě lépe zapláceno. A zbylých 21,8 % je přesvědčeno, že by za stejnou práci určitě dostali v jiné firmě zapláceno lépe.

2.4.5 Faktory finanční a rozpočtové

Tato kapitola se zaměřuje na finanční výkonnost podniku hodnocenou poměrovými ukazateli rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti.

2.4.5.1 Ukazatele rentability

Tabulka 6 Ukazatele rentability, vlastní výpočty

RENTABILITA	2014	2015	2016	2017	2018
ROA (nezdaněná)	-4,4 %	0,9 %	11,1 %	24,8 %	9,6 %
ROE	-17,6 %	-0,5 %	31,5 %	45,9 %	13,5 %
ROS (čistá)	-6,4 %	-0,1 %	11,3 %	24,0 %	7,4 %
ROC	106,4 %	100,1 %	88,7 %	76,0 %	92,6 %

V letech 2014 a 2015 byla společnost ve ztrátě. Obrat nastal v roce 2016 a za sledované období společnost vykazovala nejlepší výsledek v roce 2017. V tomto roce společnost generovala před

zdaněním necelých 25 haléřů zisku na 1 Kč celkových aktiv. Efektivnost firmy generovat zisk v posledním roce klesla, což mohlo být způsobeno snížením čistého zisku kvůli vyšší investiční aktivitě.

Podobný vývoj následují i ostatní ukazatele. Rentabilita vlastního kapitálu v roce 2018 výrazně klesla z 46 haléřů na 13,5 haléře na jednu korunu vloženého kapitálu. Dále společnost z jedné utržené koruny v roce 2018 získala 7,4 haléřů zisku, přičemž na utržení jedné koruny zisku musela vynaložit 92,6 haléřů.

2.4.5.2 Ukazatele aktivity

Tabulka 7 Ukazatele aktivity, vlastní výpočty

AKTIVITA	2014	2015	2016	2017	2018
Obrat aktiv	0,87	1,03	0,92	0,91	0,93
Obrat stálých aktiv	2,02	2,96	3,98	3,92	2,90
Obrat zásob	4,1	4,6	4,5	4,6	3,4
Doba obratu zásob (dny)	89	80	159	78,7	106
Obrat pohledávek	2,58	2,69	2,71	3,59	2,60
Doba obratu pohledávek (dny)	141	136	135	102	140
Obrat kr. závazků	2	2	2	2	4
Doba obratu kr. závazků (dny)	182	184	174	201	93
Obrat dl. závazků	5	6	4	38	4
Doba obratu dl. závazků (dny)	80	66	94	10	98

Doporučené hodnoty obratu aktiv by se měly pohybovat v rozmezí 1 – 1,5. To se podařilo pouze v roce 2015. V následujících letech se hodnota držela lehce pod doporučenou minimální úrovní. Hodnota menší než 1 naznačuje, že firma plně nevyužívá veškerá svá aktiva. Také obrat stálých aktiv (tedy budov, strojů atd.) je relativně nízký, avšak pro jeho správnou interpretaci by bylo nutné srovnat jej s průměrným obratem stálých aktiv v odvětví.

Co se týká obratu zásob, zde firmy usilují o co nejvyšší hodnoty. Z tabulky je patrné, že se obrat zásob držel nad 4 a v roce 2018 klesl. Naopak doba obratu zásob by měla být co nejkratší. Zboží ve skladech Dermacolu je vázáno relativně dlouhou dobu.

Při posuzování pohledávek a závazků je důležitá především jejich doba obratu. Pro cashflow firmy je výhodnější mít vyšší dobu obratu krátkodobých závazků než pohledávek, což se firmě Dermacol daří. Znamená to, že dostává od svých věřitelů zaplacení dříve, než sama splácí své krátkodobé závazky. Neměla by mít tudíž problémy s cashflow. Ještě lepší situaci má společnost ve splácení dlouhodobých závazků. Zde je doba obratu nižší, než je tomu u krátkodobých závazků.

2.4.5.3 Ukazatele likvidity

Tabulka 8 Ukazatele likvidity, vlastní výpočty

LIKVIDITA	2014	2015	2016	2017	2018
Běžná likvidita L3 (běžná)	1,27	1,21	1,73	1,51	2,78
Pohotová likvidita L2 (pohotová)	0,78	0,78	1,27	1,12	1,64
Okamžitá likvidita L1 (okamžitá)	0,01	0,04	0,5	0,6	0,1

Běžná likvidita značí, kolik korun z celkových oběžných aktiv kryje 1 Kč krátkodobých závazků firmy. Všeobecně se doporučuje hodnota v rozmezí 1,5 – 2,5, čehož společnost Dermacol dosáhla v roce 2016. Je tedy schopna pokrýt své krátkodobé závazky z oběžných aktiv.

Pohotová likvidita zahrnuje oběžná aktiva kromě zásob. Doporučuje se hodnota 1 – 1,5, tedy situace společnosti je stejná jako v případě běžné likvidity – těchto hodnot dosáhla v roce 2016.

Okamžitá likvidita udává schopnost podniku zaplatit své krátkodobé závazky ihned, zahrnuje pouze hotovost, peníze na běžném bankovním účtu, šeky a krátkodobé cenné papíry. Doporučená hodnota se pohybuje mezi 0,2 – 0,5. Z tabulky 8 je patrné, že společnost se do tohoto rozmezí dostala v roce 2016 a v roce 2018 hodnota opět klesla. V případě Dermacolu se může jednat o dočasný pokles z důvodu rostoucí investiční aktivity od roku 2018.

Ukazatele zadluženosti

Tabulka 9 Ukazatele zadluženosti, vlastní výpočty

ZADLUŽENOST	2014	2015	2016	2017	2018
Celková zadluženost (%)	69 %	71 %	67 %	52 %	49 %
Dlouhodobá zadluženost (%)	19 %	19 %	24 %	2 %	25 %
Krátkodobá zadluženost (%)	43 %	52 %	44 %	50 %	24 %
Koeficient samofinancování	31 %	29 %	33 %	48 %	51 %

Celková zadluženost firmy v průběhu sledovaného období klesla. V roce 2018 bylo cizími aktivy kryto 49 % aktiv.

Dlouhodobá zadluženost v roce 2017 klesla na pouhé 2 %, ale v roce 2018 se dostala na nejvyšší hodnotu za sledované období. Znamená to, že čtvrtina celkových aktiv byla kryta z dlouhodobých cizích zdrojů. To mohlo být způsobeno již zmiňovanou investiční aktivitou firmy, kdy si firma musela vzít dlouhodobý úvěr na financování své expanze (otevření nových skladů, stavba nové továrny, další expanze na zahraniční trhy).

Naopak krátkodobá zadluženost v průběhu pěti sledovaných let klesla na polovinu – čtvrtina celkových aktiv byla kryta z krátkodobých cizích zdrojů.

Koeficient samofinancování naznačuje, že firma ve sledovaném období navýšila podíl krytí svých celkových aktiv vlastním kapitálem. V současné době vlastní kapitál kryje 51 % aktiv společnosti. Tento stav je žádoucí, jelikož využívání cizích zdrojů je spjato s platbou úroků a tím pádem i s vyššími náklady na financování.

2.4.6 Vyhodnocení interní analýzy

Analýza vnitřního prostředí směřuje k vyhodnocení současné situace společnosti a k identifikaci jejích silných a slabých stránek. Silné a slabé stránky jsou podrobně popsány v následující kapitole SWOT analýza. Tato kapitola se zaměřuje na současnou situaci a strategii společnosti.

Na základě kapitoly Hierarchie a druhy strategií v teoretické části je nyní možné určit, jakou strategii společnost Dermacol aplikuje. Z analýzy vnitřního prostředí vyplývá, že společnost využívá na korporátní úrovni strategii diverzifikace, a to jak diverzifikace produktové, tak

geografické. Dermacol usiluje o rozšiřování svého produktového portfolia vývojem nových produktů i vytvářením nových variant stávajících. Jedná se o horizontální diverzifikaci.

Vzhledem k tomu, že se Dermacol profiluje jako rodinná firma, má také odlišnou strategii v porovnání s nadnárodními korporacemi, s nimiž soupeří nejen na českém trhu. Kosmetické korporace, jako je například L'Oréal obvykle vlastní široké portfolio značek. Oproti tomu Dermacol vlastní jedinou stejnojmennou značku. Neaplikuje strategii vertikální integrace k získání svých dodavatelů či distributorů. Jedním z důvodů může být velikost a kapitálová vybavenost Dermacolu ve srovnání s jeho dodavateli a distributory. Dalším důvodem může být filosofie rodinného podniku, který si neklade za cíl integrovat jiné firmy a tím třístit svou strukturu.

Nadnárodní společnosti působí také na velkém množství trhů. Tuto charakteristiku s nimi Dermacol sdílí, jelikož v současné době vyváží do 74 zemí světa. Vývoz je jeho hlavním způsobem vstupu na zahraniční trhy, zatímco velké společnosti využívají často přímých zahraničních investic. Vzhledem k rozšíření Dermacolu po celém světě a částečné výroby v jiných evropských zemích, je možné jeho strategii považovat také za strategii internacionalizace. Na druhou stranu Dermacol neprovozuje v zahraničí žádné vlastní výrobní závody ani vlastní pobočky (s výjimkou Slovenska, kde má 4 prodejny). Ředitelka strategie Věra Komárová se také výslovně vyjádřila proti přesunu výrobních aktivit do zahraničí (zvláště mimo Evropu). Menší část produkce je vyráběna v některých evropských státech kvůli vyšší efektivnosti výroby, jak vysvětluje kapitola Faktory výrobní a řízení výroby.

Celkově se dá strategie společnosti považovat za expanzivní vzhledem k diverzifikaci produktů, rozšiřování zahraniční působnosti a upevňování pozice na stávajících trzích.

2.5 SWOT analýza

SWOT analýza představuje syntézu předchozích analýz vnějšího a vnitřního prostředí. Hodnotí silné a slabé stránky podniku a příležitosti a hrozby vyplývající z vnějšího okolí. Vnější okolí bylo analyzováno na základě PEST analýzy a Porterova modelu pěti sil. Zvláště PEST analýza vykazuje ambivalenci jednotlivých faktorů. Ty podrobněji popisuje kapitola Vyhodnocení PEST analýzy. Porterův model pak odhalil především hrozbu ze strany konkurence v podobě vysoké rivality. S tím souvisí i poměrně vysoká vyjednávací síla zákazníků, kteří mají minimální náklady na substituci výrobků jednotlivých konkurentů. Interní analýza prozrazuje silné a slabé stránky společnosti, které vycházejí z analýzy faktorů podniku.

Tabulka 10 SWOT matice, vlastní zpracování

	POZITIVNÍ	NEGATIVNÍ
VNITŘNÍ	SILNÉ STRÁNKY – Vlastí prodejny – Cenová dostupnost – Vlastní R&D – Efektivní marketing – Pozitivní cashflow – Dostatečná likvidita – Klesající zadluženost	SLABÉ STRÁNKY – Nízká motivace zaměstnanců – Mzdy vnímány jako nízké – Pokles rentability aktiv – Neefektivní využití aktiv – Vázanost zásob ve firmě
VNĚJŠÍ	PŘÍLEŽITOSTI – Stabilita odvětví – Legislativa ztěžuje padělání – Příznivá ekonomická situace spotřebitelů – Klesající úrokové sazby – Rostoucí trhy – Růst e-commerce – Nové technologie	HROZBY – Vysoká rivalita – Vysoká vyjednávací síla spotřebitelů – Legislativní regulace – Nároky spotřebitelů – Rychlé změny módních trendů – Vysoké náklady na nové technologie – Padělání výrobků

Silné stránky

Provozování vlastních prodejen lze chápat jako výhodu oproti těm konkurentům, kteří své prodejny neprovozují. Vlastní prodejny přispívají k image značky a tvoří další distribuční i komunikační kanál. Zvyšují dostupnost produktů a umožňují přímý kontakt se zákazníkem.

Z cenového srovnání s konkurenty v jednotlivých výrobních kategoriích (dekorativní, pleťová a tělová kosmetika) vyplývá, že ceny společnosti Dermacol jsou ve všech těchto kategoriích a téměř ve všech jejích podkategoriích nižší než průměrná cena v dané podkategorii (např. Make-up, hydratační krémy, sprchové gely). To pro společnost představuje další konkurenční výhodu. Na druhou stranu průměrná cenová hladina se projevila jako vyšší, než u zkoumaných konkurenčních značek. Vzhledem k pouze mírné odlišnosti to lze považovat za vhodnou strategii díky asociaci vyšší kvality s vyšší cenou.

Vlastní R&D neboli výzkum a vývoj umožňuje firmě snižovat své náklady, zároveň jí dává nezávislost na jiných subjektech a umožňuje jí budovat autenticitu svých výrobků. Dalším z důležitých aspektů společnosti Dermacol je efektivní marketingová komunikace, především používání sociálních sítí a práce s obsahovým marketingem. Úspěch na sociálních sítích dokládá vysoký počet fanoušků, zejména na Instagramu a na Facebooku (viz. tabulku 5).

Finanční analýza odhalila poměrně zdravou finanční pozici společnosti. Doba obratu krátkodobých závazků převyšující dobu obratu pohledávek má pozitivní vliv na cashflow společnosti a signalizuje schopnost dostát svých závazků včas. Finanční analýza také odhalila, že firma má dostatečnou likviditu k pokrytí závazků. Běžná likvidita se pohybuje v doporučeném rozmezí 1,5 – 2,5; pohotová likvidita také splňuje doporučené hodnoty v rozmezí 1 – 1,5; u okamžité likvidity se v roce 2018 hodnota dostala na úroveň 0,1, což je pod doporučenou hodnotou, avšak v předchozích letech splňovala i okamžitá likvidita doporučená kritéria.

Ukazatele zadluženosti vykazují klesající tendenci. Celková zadluženost klesla v roce 2018 o tři procentní body z 52 % na 49 % oproti předchozímu roku a v minulých letech byl její pokles ještě výraznější. V roce 2017 zaznamenala výrazný pokles zejména dlouhodobá zadluženost (o 22 procentních bodů), avšak v následujícím roce opět vzrostla. Naopak krátkodobá zadluženost se razantně snížila. To značí, že má firma své finance pod kontrolou a dokáže snižovat svou zadluženost.

Slabé stránky

Jako slabá stránka společnosti se projevila nedostatečná motivace zaměstnanců. Nejnížší ze sledovaných hodnot byla spokojenost s nadřízeným – pouze 58 % respondentů je spokojeno se spoluprací a důvěrou ze strany nadřízeného. Jako férové označilo své zaměstnance 59 % a

nejméně spokojení byli zaměstnanci se schopností chválit (pouze 53 % hodnotilo kladně). Projevila se také nespokojenost s příjmem, kde jedna třetina dotázaných uvedla, že je nespokojena se svým příjmem ve společnosti a domnívá se, že by za stejnou práci dostali více peněz v jiné firmě.

Také finanční analýza odhalila některé slabiny. Klesla schopnost generovat zisk – rentabilita aktiv se snížila z 24,8 % v roce 2017 na 9,6 % v roce 2018. Obrat aktiv také vykazuje méně uspokojivé výsledky. Již několik let se pohybuje mírně pod doporučenou hodnotou 1, což signalizuje neefektivní (nedostatečné) využití aktiv. Prodlužující se doba obratu zásob ze 78 dnů na 106 dnů poukazuje na dlouhou vázanost zboží ve firmě, což může znamenat nízký odbyt, neefektivní logistiku nebo vysokou produkci.

Příležitosti

Mezi největší příležitosti patří stabilita kosmetického odvětví a dosavadní příznivá situace českých spotřebitelů. Nízké úrokové sazby podporují expanzi firmy. V kosmetice také rostou další trhy, jako například anti-aging kosmetika a pánská kosmetika, na což společnost také pružně reaguje.

Významnou příležitostí je rostoucí e-commerce a vznik nových technologií, které online prodej podporují, jako například rozšířená realita, umožňující virtuální vyzkoušení produktů. Další nové technologie, jako je 3D tisk nebo umělá inteligence mají potenciál zvýšit produktivitu a efektivitu společností.

Hrozby

Analýza dále identifikovala hrozby vyplývající jak z obecného, tak z oborového prostředí. Vysoká rivalita v odvětví spolu s vysokou vyjednávací silou spotřebitelů v podobě nízkých nákladů na substituci mezi produkty konkurentů představují hlavní hrozby.

Určité hrozby vychází i ze zpřísnující se legislativy, která omezuje způsoby testování a způsobuje společnosti nepřímé náklady. Naopak může mít pozitivní účinek v boji s paděláním produktů, s nímž společnost především bojuje na zahraničních trzích. Evropská legislativa může značně omezit dovoz produktů vyrobených v rizikových oblastech (zejména některých asijských státech). Padělané výrobky poškozují image firmy a zároveň způsobují firmě ztráty v

podobě neprodaných originální výrobků. Ty se podle společnosti Dermacol pohybují v řádech milionů korun ročně a v boji s tímto problémem firmě vznikají dodatečné náklady.

Za hrozbu mohou být také považovány zvyšující se nároky spotřebitelů na transparentnost, autenticitu značky a ekologii, jak vyplývá z analýzy sociálních a demografických faktorů. Tyto nároky mohou vést spotřebitele k upřednostňování značek, které se prezentují jako autentické a ekologické, což příliš neodpovídá image značky Dermacol.

Z hlediska výroby představují hrozbu rychle se měnící módní trendy, které vyžadují vysokou flexibilitu vývoje a výroby. Poptávka se v tomto odvětví může měnit i po pouhých šesti měsících. Naopak vývoj nového produktu je časově náročnou záležitostí. Společnost Dermacol deklaruje, že je schopna nové produkty uvést na trh v rozmezí šesti měsíců až čtyř let.

Nové technologie zmíněné jako příležitost mohou mít také negativní důsledky v podobě možných vysokých nákladů a náročné implementace. Pokud by se společnost rozhodla zavést například 3D tisk k výrobě prototypů, musí být připravena investovat velké množství finančních prostředků, což s vysokou pravděpodobností vede k růstu zadluženosti. Pokud je firma schopna dlouhodobě dostát svých závazků, nepředstavuje zadluženost přespříliš vysoké riziko.

2.5.1 Vyhodnocení SWOT analýzy

Podle SWOT analýzy dominují silné stránky nad slabými a zároveň hrozby nad příležitostmi. Firma by se tedy měla soustředit na maximální využití svých silných stránek k tomu, aby dokázala reagovat na nepříznivé okolnosti. Jak bylo vysvětleno v teoretické části této práce, v takovémto případě je vhodná strategie diverzifikace na korporátní úrovni.

Vysoká konkurence a vyjednávací síla spotřebitelů jsou způsobeny především nízkou diferenciací produktů. V tomto případě, může být vhodným doporučením zaměřit se na vytváření jedinečných atributů, které firmu více odliší od konkurence. Společnosti se to momentálně daří zejména u svých výrobků v kategorii make-upu a bází pod make-up. Naopak v pleťové a tělové kosmetice zaujímá na českém trhu až pátou a šestou pozici. Zde se nachází potenciál pro další diferenciaci. Odlišení od konkurentů se nemusí týkat výhradně jedinečných produktů, ale také jedinečných služeb spojených s prodejem (distribuce, zákaznický servis, marketing). V tomto ohledu se Dermacol odlišuje od svých konkurentů zejména provozem

vlastních prodejen. Síť prodejen by měla být dále rozšiřována nejen v České republice a na Slovensku, ale i v dalších zemích. Při tom by firma měla dbát na odbornost svých prodejců. Odborné poradenství je dalším významným faktorem, který může kosmetické firmě zajistit konkurenční výhodu. V případě Dermacolu je nutné zaměřit se především na motivaci zaměstnanců. Společnost by měla usilovat o to, stát se takovou kosmetickou firmou, pro kterou budou lidé z tohoto oboru chtít pracovat. Dalším nezanedbatelným argumentem pro strategii diferenciacie je její soulad s filosofií rodinných firem, za kterou se společnost Dermacol považuje.

Důležitá strategická rozhodnutí musí být učiněna v boji s paděláním výrobků, které poškozují image značky a způsobují finanční škody. Tento problém se týká zejména mimoevropských trhů, avšak situace poškozuje firmu jako celek a opatření proti tomu jsou přijímána na strategické úrovni. Důležité je vytvořit nové ochranné prvky jako například QR kódy, vlastní barvu obalu nebo speciální uzávěry, jakožto prvky obtížně zkopírovatelné. To představuje hodnotu i pro zákazníka, který si podle těchto prvků může ověřit, zda si skutečně koupil originální výrobek.

Tento krok může zvýšit důvěru zákazníků a může přispět k vyšší transparentnosti společnosti. Například po načtení QR kódu může zákazník dostávat i dodatečné informace o produktu s ohledem na původ jeho složek, způsob zpracování, ekologický dopad, certifikát kvality nebo zajímavé informace o značce Dermacol. To může přispět k uspokojení zvyšujících se nároků spotřebitelů na transparentci, autenticitu a ekologičnost kosmetických výrobků.

S ohledem na rostoucí poptávku po ekologických produktech by firma měla přemýšlet například o své obalové politice. Zde se nachází potenciál pro další využití vlastních prodejen, které by mohly zákazníkům po vzoru jiných kosmetických firem nabídnout možnost doplnit si původní nádobu, ve které produkt zakoupili bez nutnosti kupovat další balené produkty.

V souvislosti s rychle se měnícími módními trendy by se společnost měla zaměřit na zvyšování své flexibility ve výrobě a uvádění nových produktů na trh. To zahrnuje modernizaci a digitalizaci výroby a případné využití nových technologií jako je umělá inteligence nebo 3D tisk. Nevýhodou tohoto kroku jsou velmi vysoké náklady na pořízení a implementaci.

Dermacol si klade za cíl poskytnout kvalitní kosmetické produkty masovému trhu a konkurovat nadnárodním společnostem na českém trhu i v zahraničí. Pro dosahování tohoto cíle je zásadní, aby značka Dermacol zůstala cenově dostupná a široce zastoupena v místech prodeje. Firma by proto měla usilovat o snižování svých nákladů a zkvalitňování své distribuce. Ke snížení cen by mohla přispět další diverzifikace produktového portfolia. Firma by se například mohla zaměřit na kosmetiku pro děti (včetně kojenců) nebo by mohla vytvořit speciální prémiovou produktovou řadu. Prémiová řada by mohla poskytnout další prostor pro diferenciaci a prodej s vyšší marží. Zároveň takováto diferenciaci poskytuje nižší míru rizika a umožňuje snižování nákladů.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo vyhodnotit současnou strategii společnosti Dermacol a.s. na českém trhu a navrhnout doporučení pro budoucí rozvoj. Cíl práce byl naplněn pomocí analýzy vnitřního a vnějšího prostředí na základě nástrojů popsanych v teoretické části této práce.

Společnost Dermacol a.s. je českou kosmetickou firmou s mnohaletou tradicí, která se specializuje na dekorativní, pleťovou a tělovou kosmetiku a dále vyrábí vlasovou kosmetiku či parfémy. Kromě výroby a prodeje kosmetických produktů poskytuje také kosmetické služby. Společnost vlastní jedinou stejnojmennou značku Dermacol, která je distribuována do více než sedmdesáti zemí světa.

Strategická analýza odhalila převahu silných stránek nad slabými a hrozeb nad příležitostmi. Firma si navzdory náročným podmínkám kosmetického trhu vede velmi dobře. Svědčí o tom její ziskovost, vysoký tržní podíl na českém trhu, kontinuální expanze na zahraniční trhy i rozsáhlé investice do modernizace výroby a zefektivnění distribuce. Zde je třeba zdůraznit, že analýza je založena na posledních dostupných datech z let 2014 až 2018 a nezohledňuje dopady celosvětové pandemie viru COVID-19, který se začal šířit v prosinci roku 2019. Dá se předpokládat negativní dopad této události na výkon společnosti a nevylučuje se možnost změny její strategie.

Dermacol je veden jako rodinná firma, což je jeden z důvodů, proč se jeho strategie liší od strategií nadnárodních společností s nimiž na trhu soupeří. Jeho současná strategie může být charakterizována jako strategie horizontální diverzifikace s prvky internacionalizace. Hlavním způsobem vstupu společnosti na zahraniční trh je vývoz. Dermacol zároveň využívá výrobní kapacity jiných firem v Evropě kvůli vyšší efektivitě. Vlastní výrobní zařízení v zahraničí neprovozuje. Společnost také na rozdíl od nadnárodních korporací nevyužívá strategii vertikální integrace.

V reakci na zjištěné silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby byla navržena strategická doporučení. Na korporátní úrovni je vhodné, aby společnost nadále pokračovala ve strategii diverzifikace. Vhodné je rozšiřovat své produktové portfolio o nové kategorie, což může vést k rozložení rizika. Do budoucna by Dermacol mohl přidat kosmetiku pro děti nebo prémiovou řadu.

Na úrovni obchodní strategie se jeví jako vhodná strategie diferenciací vzhledem k vysoké konkurenci a vyjednávací síle zákazníků. Společnost by se měla více zaměřit na odlišení svých produktů od produktů konkurence, zejména v kategoriích pleťové a tělové kosmetiky. Dále by jako součást diferenciací mohla dát svým prodejnám další přidanou hodnotu v podobě možnosti doplnit původní balení přípravku novým obsahem (např. u krémů či make-upů). To by zároveň mohlo lépe uspokojit zákazníky s požadavky na ekologii kosmetických značek a případně přilákat nové zákazníky.

Další oblastí, které by se společnost měla věnovat je ochrana před paděláním výrobků. Tento problém se týká mimoevropských trhů, ale způsobuje škody firmě jako celku. Vývoj nových ochranných prvků je nezbytný, aby firma dokázala předcházet vysokým finančním ztrátám a dodatečným nákladům na boj proti padělkům.

S ohledem na finanční aspekty lze Dermacol považovat za schopnou společnost. Přesto se i zde nacházejí nedostatky. Firma by se měla zaměřit na efektivní využívání aktiv a měla by pokračovat ve zlepšování distribuce, aby se snížila doba obrátu zásob.

Na závěr bych ráda vyzdvihla důvody úspěchu této společnosti. Jsou to především kvalitní a cenově dostupné produkty, velmi dobrý marketing, PR a nepochybně také původ a historie této značky. Pokud firma využije své silné stránky k přecházení hrozeb, je vysoká pravděpodobnost, že její úspěch bude pokračovat.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. Alliedmarketresearch. (2016). *Cosmetics Market Size, Share, Industry Trends and Analysis*. Získáno 2. Duben 2020, z Alliedmarketresearch.com: <https://www.alliedmarketresearch.com/cosmetics-market>
2. APEK. (26. Únor 2020). *E-commerce se na českém maloobchodě podílí již z 13 %*. Načteno z Asociace pro elektronickou komunikaci: <https://www.apek.cz/clanky/e-commerce-se-na-ceskem-maloobchode-podili-jiz-z-1>
3. Atmoskop.cz. (2020). *Dermacol, a.s.* Získáno 29. Březen 2020, z Atmoskop.cz: <https://www.atmoskop.cz/nazory-na-zamestnavatele/2986731-dermacol-a-s/statistika#tabs>
4. Buchta, K., & Sedláčková, H. (2000). *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck.
5. Buchta, K., & Sedláčková, H. (2006). *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck.
6. Caldbeck, R. (6. Únor 2014). *Why you should think about investing in beauty instead of Bitcoin*. Získáno 2. Duben 2020, z Forbes.com: <https://www.forbes.com/sites/ryancaldbeck/2014/02/06/why-you-should-think-about-investing-in-beauty-instead-of-bitcoin/#694250206f84>
7. Cimbálníková, L. (2012). *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. Olomouc: Univerzita palackého v Olomouci.
8. Culliney, K. (20. Srpen 2019). *L'Oréal CEO: E-Commerce for us is on fire*. Načteno z Cosmetics Design Europe: <https://www.cosmeticsdesign-europe.com/Article/2019/08/20/L-Oreal-ModiFace-Amazon-app-and-e-commerce-key-to-business-and-growth>
9. Červený, R., Hanzelková, A., & Keřkovský, M. (2016). *Korporátní strategie: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck.
10. ČNB. (2020). *Komentář k úrokovým sazbám měnových finančních institucí*. Získáno 1. Březen 2020, z cnb.cz: https://www.cnb.cz/cs/statistika/menova_bankovni_stat/harm_stat_data/mfi_komentar.html
11. ČSÚ. (2020). *Index spotřebitelských cen - inflace 2020*. Získáno 1. Březen 2020, z ČSÚ: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/indexy-spotrebitelskych-cen-inflace-leden-2020>
12. ČSÚ. (2020). *Maloobchod - prosinec 2019*. Získáno 1. Březen 2020, z Český statistický úřad: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/maloobchod-prosinec-2019>
13. ČSÚ. (2020). *Průměrné mzdy - 3. čtvrtletí 2019*. Získáno 1. Březen 2020, z Český statistický úřad: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-3-ctvrtleti-2019>

14. ČSÚ. (2020). *Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS - 4. čtvrtletí 2019*. Získáno 1. Březen 2020, z Český statistický úřad: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsps-4-ctvrtleti-2019>
15. Dermacol. (2020). *O nás*. Získáno 27. Březen 2020, z Dermacol.cz: <https://www.dermacol.cz/o-nas/>
16. Dermacol. (2020). *O značce Dermacol*. Získáno 27. Únor 2020, z Dermacol.cz: <https://www.dermacol.cz/o-nas>
17. Dermacol. (2020). *Partnerské obchody*. Získáno 27. Březen 2020, z Dermacol.cz: <https://www.dermacol.cz/prodejny-a-salony/kde-koupite-kosmetiku-dermacol/>
18. Dostál, D. (24. Listopad 2017). *Dermacol prorazil z Barrandova do Hollywoodu. Dnes vyvází do celého světa*. Načteno z Businessinfo: <https://www.businessinfo.cz/navody/dermacol-prorazil-z-barrandova-do-hollywoodu-dnes-vyvazi-do-celeho-sveta/>
19. Eldring, J. (2008). *Porter's (1980) Generic strategies*. Hamburg: Diplomata Verlag.
20. Evropská komise. (3. Duben 2013). *Commission Communication in the framework of the implementation of Commission Regulation (EU) No 283/2013 of 1 March. (2013)*. Získáno 29. Únor 2020, z eur-lex.europa.eu: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2013:095:0001:0020:EN:PDF>
21. Finanalysis.cz. (2020). *70+ poměrových ukazatelů používaných ve FinAnalysis*. Získáno 1. Duben 2020, z finanalysis.cz: <http://www.financeanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>
22. Folk, E. (21. Září 2019). *3Dprint*. Načteno z 3Dprint: <https://3dprint.com/254128/dhow-3d-printing-is-changing-the-cosmetics-industry/>
23. Galatík, V., Krásný, A., & Zetocha, K. (2008). *Vojenská strategie*. Praha: Ministerstvo obrany ČR - prezentační a informační centrum.
24. Grant, M. (2016). *Contemporary strategy analysis*. Cornwall: Wiley.
25. Grünwald, R., & Holečková, J. (2007). *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress.
26. Hávová, N. (9. Září 2019). *Host: Věra Komárová, šéfka značky Dermacol*. Získáno 28. Březen 2020, z Český rozhlas: <https://plus.rozhlas.cz/host-vera-komarova-sefka-znacky-dermacol-8073181>
27. Hodková, Z. (29. Červen 2019). *Jak být vidět? Youtuberům platíme 10 tisíc dolarů a víc, říká majitelka Dermacolu*. Získáno 29. Březen 2020, z seznamzpravy.cz:

- <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/jak-byt-videt-youtuberum-platime-10-tisic-dolaru-a-vic-rika-majitelka-dermacolu-74780>
28. Ipsos. (26. Srpen 2019). With sales mixed and disruption rampant, what is the future of beauty? . New York City, New York, USA.
29. Justice.cz. (2020). *Sbírka listin, Dermacol, a.s.* Získáno 29. Březen 2020, z Justice.cz: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=249002>
30. Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2006). *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck.
31. Kislingerová, E., & Hnilica, J. (2008). *Finanční analýza - krok za krokem*. Praha: C.H. Beck.
32. L'Oréal. (19. Únor 2019). News. Načteno z L'Oréal: <https://www.loreal.com/media/news/2019/february/2019-modifacecxloreal>
33. Little, A. C., Jones, B. C., & DeBruine, L. M. (2011). *Facial attractiveness: evolutionary based research*. Získáno 2. Duben 2020, z ncbi.nlm.nih.gov: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3130383/>
34. Łopaciuk, A., & Łoboda, M. (2013). GLOBAL BEAUTY INDUSTRY TRENDS IN THE 21st CENTURY. *Management, Knowledge and Learning International Conference* (str. 1080). Zadar: Toknowpress.
35. Machková, H., Král, P., & Lhotáková, M. (2010). *International Marketing*. Praha: Oeconomia.
36. Maixnerová, L., Zapletalová, Š., & Stefanovová, Z. (2017). *Mezinárodní podnikání: vybrané strategické, manažerské a finanční aspekty*. Praha: C.H. Beck.
37. Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing.
38. Mašek, J. (3. Březen 2020). *Růžovou vlastně moc nemusím, říká v podcastu pink lady a šéfkou Dermacolu Věra Komárová*. Získáno 28. Březen 2020, z Forbes.cz: <https://www.forbes.cz/ruzovou-vlastne-moc-nemusim-rika-v-podcastu-pink-lady-a-sefka-dermacolu-vera-komarova/>
39. Mistoprodeje.cz. (13. Listopad 2019). *Zajímavosti z retailu*. Načteno z Mistoprodeje.cz: <https://www.mistoprodeje.cz/obsah/zajimavosti-z-retailu/dermacol-ma-nove-logo-kancelare-i-novou-varnu-kosmetiky/>
40. Mistoprodeje.cz. (8. Duben 2019). *Dermacol zvyšuje výrobu a investuje*. Získáno 27. Březen 2020, z Mistoprodeje.cz: <https://www.mistoprodeje.cz/obsah/pos-aktuality/dermacol-zvysuje-vyrobu-a-investuje/>

41. Porter, M. E. (1994). *Konkurenční strategie, metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing.
42. Robbins, S., & Coulter, M. (2004). *Management*. Praha: Grada Publishing.
43. Růčková, P. (2015). *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing.
44. Seidel, J. (1. Únor 2018). *Blockchain pro začátečníky*. Načteno z Systemonline: <https://www.systemonline.cz/it-security/blockchain-pro-zacatecniky.htm?mobilelayout=false>
45. Shahbandeh, M. (25. Březen 2019). *Value of the global anti-aging market 2018 - 2023*. Získáno 2. Duben 2020, z statista.com: <https://www.statista.com/statistics/509679/value-of-the-global-anti-aging-market/>
46. Sláma, J. (8. Duben 2019). *Dermacol zvyšuje výrobu a investuje. Otevírá i nové obchody*. Získáno 27. Březen 2020, z mediatraining.cz: <http://www.mediatraining.cz/dermacol-zvysuje-vyrobu-a-investuje-otevira-i-nove-obchody/>
47. stavba.tzb-info.cz. (23. Listopad 2019). *Nové sídlo společnosti Dermacol*. Získáno 27. Březen 2020, z Stavba.tzb-info.cz: <https://stavba.tzb-info.cz/architektura-staveb/19906-nove-sidlo-spolecnosti-dermacol>
48. SZÚ. (2018). *Požadavky pro uvádění do oběhu*. Získáno 29. Únor 2020, z Státní zdravotní ústav: <http://www.szu.cz/tema/bezpecnost-potravin/pozadavky-pro-uvadeni-do-obehu>
49. SZÚ. (2020). *Národní referenční centrum pro kosmetiku*. Získáno 29. Únor 2020, z suz.cz: <http://www.szu.cz/narodni-referencni-centrum-pro-kosmetiku>
50. Weichetová, L. (Březen 2019). *Online hlavně oblečení*. Načteno z Statistika a my: <https://www.statistikaamy.cz/2019/03/on-line-hlavne-obleceni/>
51. Yves Rocher. (2020). *Storealocator*. Získáno 12. Březen 2020, z Storealocator.yves-rocher.eu: Storealocator.yves-rocher.eu
52. Zboží.cz, & Shoptet. (4. Březen 2020). *Velikost*. Načteno z Česká e-commerce: <https://www.ceska-ecommerce.cz/#velikost>
53. Zuzák, R. (2011). *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing.