

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Strategická analýza podniku Henkel ČR, s r.o.

Strategic Analysis of the Company Henkel ČR, s r.o.

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDOUcí PRÁCE

Ing. Mgr. Daniel Toth, Ph.D.

JANČEK

DAVID

2018

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Janček	Jméno:	David	Osobní číslo:	461107
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení ekonomických studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Řízení a ekonomika průmyslového podniku				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Strategická analýza podniku Henkel ČR, s r.o.		
Název bakalářské práce anglicky:	Strategic Analysis of the Company Henkel ČR, s r.o.		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL: Hlavním cílem bakalářské práce Strategická analýza firmy Henkel ČR, s r.o. je provést strategickou analýzu a navrhnout strategii, která by byla pro vybranou firmu vhodná do budoucna.</p> <p>PŘÍNOS: Přínosem práce jsou informace, které dále slouží jako možná doporučení a opatření ke zkvalitnění činnosti této firmy.</p> <p>OSNOVA: 1. Úvod 2. Teoretická část - analýza vnitřního a vnějšího prostředí, SWOT 3. Praktická část - představení společnosti, strategická analýza (model 5 sil, PEST, SWOT, atd..), návrh strategie a opatření (možné další kroky společnosti) 4. Závěr</p>		
Seznam doporučené literatury:	<ul style="list-style-type: none">• DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Praha: C. H. Beck, 2001• SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza.. Praha: C. H. Beck, 2006• HANZELKOVÁ Alena, KEŘKOVSKÝ Miloslav, VYKYPĚL Oldřich. Strategické řízení.. Praha: C.H. Beck, 2017• KISLINGEROVÁ, Eva. Manažerské finance. Praha: C.H. Beck, 2010		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	Ing. Daniel Toth, Ph.D. MÚVS ČVUT v Praze, oddělení ekonomických studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	5.12.2017	Termín odevzdání bakalářské práce:	5.5.2018
Platnost zadání bakalářské práce:	31.8.2019		
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

7.7.03-2018 Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)
--------------------------------------	---------------------

JANČEK, David. Strategická analýza podniku Henkel ČR, s r. o. Praha: ČVUT 2018. Baka-
lářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 23.04.2018

Podpis:

Poděkování

Touto cestou bych chtěl poděkovat Ing. Mgr. Danielu Tothovi, Ph.D. za cenné odborné návrhy a připomínky, které mi při zpracování bakalářské práce poskytl.

Dále bych chtěl poděkovat jednateři společnosti Henkel ČR, spol. s r.o. za poskytnutí důležitých informací pro vytvoření této práce.

Abstrakt

Hlavním cílem bakalářské práce strategická analýza firmy Henkel ČR, spol. s r.o. je provést strategickou analýzu a navrhnout strategii, která by byla pro firmu vhodná do budoucna. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy a východiska, které jsou relevantní pro provedení a vypracování analýzy vnitřního a vnějšího prostředí firmy. Tyto poznatky dále slouží jako podklad pro vytvoření praktické části. V praktické části jsou získané informace aplikovány na strategickou analýzu pro firmu Henkel ČR, spol. s r.o. Závěr této práce obsahuje možná doporučení a opatření ke zkvalitnění činnosti této firmy.

Klíčová slova

Strategie, Strategická analýza, SWOT analýza, PEST analýza, Porterův model pět sil

Abstract

The main goal of the bachelor thesis Strategic Analysis of Henkel ČR, spol. s r.o. is to carry out a strategic analysis and propose a strategy that would be suitable for the company in the future. The theoretical part explains the basic concepts and starting points, which are relevant for execution and analysis of the internal and external environment of the company. This information also serves as a basis for creating a practical part. In the practical part, the acquired information is applied to the strategic analysis for Henkel ČR, spol. s r.o. The conclusion of this thesis contains possible recommendations and measures to improve the quality of this company's business.

Key words

Strategy, Strategic Analysis, SWOT Analysis, PEST Analysis, Porter's Five Forces Model

OBSAH

OBSAH	10
1. ÚVOD	11
2. CÍLE A METODIKA.....	12
3. LITERÁRNÍ ČÁST	14
3.1. STRATEGIE A STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ	14
3.2. STRATEGICKÁ ANALÝZA.....	16
3.3. ANALÝZA VNĚJŠÍHO OKOLÍ.....	16
3.3.1. Analýza makrookolí – PEST	17
3.3.2. Analýza mikrookolí – Model pěti sil.....	19
3.4. ANALÝZA VNITŘNÍHO OKOLÍ	22
3.4.1. Faktory finanční a rozpočtové	24
3.5. SWOT analýza.....	29
4. Představení společnosti HENKEL ČR, spol. s r.o.....	32
5. Strategická analýza společnosti	33
5.1. PEST analýza.....	33
5.2. Model pěti konkurenčních sil	39
5.3. Vnitřní analýza okolí	43
5.4. SWOT analýza.....	48
6. Shrnutí výsledků a návrh strategie.....	51
7. Závěr.....	53
8. Seznam použité literatury.....	54
9. Seznam obrázků, tabulek, grafů, příloh.....	56
10. Přílohy.....	57

1. ÚVOD

Tématem bakalářské práce je strategická analýza podniku. Strategická analýza je prvním a velice důležitým krokem pro vytvoření úspěšné strategie. V dnešní době je velké množství firem, které vytváří velký konkurenční tlak. Každá firma chce zaujmout na trhu co možná nejlepší postavení, nejvyšší podíl na trhu a zajistit tak prosperitu do budoucna. Aby byla firma schopná docílit daného postavení, musí mít zpracovaný kvalitní strategický plán, který je možné vytvořit právě díky strategické analýze. Strategická analýza se zabývá analýzou vnitřního a vnějšího okolí firmy. Díky informacím získaných z analýzy se musí firma rozhodnout co, pro koho a jak bude vyrábět, případně jaké bude nabízet služby.

Situace na trhu v dnešní době je velice nevyzpytatelná, ceny se pořád mění, vědecké poznatky poskytují stále širší možnosti, ale nejhlavnějším důvodem jsou zákazníci. Díky velkému množství zdrojů má zákazník mnoho možností, jak se dostat k informacím o produktech, o jejich požití nebo o jejich cenách. Firmy na základě toho mnohokrát zápolí s problémem jak a za kolik jsou schopni uspokojit potřeby zákazníků. S tímto souvisí také konkurence, která narůstá kvůli stále více se rozvíjejícímu tržnímu prostředí. Nových konkurenčních subjektů s inovovanými způsoby oslovování zákazníků v každém oboru denně přibývá a je jen otázkou, kdy a jak se tato situace zastaví. A právě díky tomuto faktu je důležité vytvořit konkurenceschopnou firmu, na základě kvalitně zpracované strategické analýzy. Firmy dnešní doby musí být schopné rychle a flexibilně reagovat na konkurenci, ale také se musí naučit přizpůsobovat novým trendům v podobě technologického pokroku. Obecně je konkurenceschopnost důležitá hlavně proto, aby se podnik udržel dlouhodobě na trhu.

2. CÍLE A METODIKA

Hlavním cílem mé bakalářské práce je analyzovat společnost Henkel ČR, spol. s r.o., zhodnotit její pozici na trhu a na základě zjištěných poznatků navrhnout možná zlepšení a doporučení. Tuto analýzu provedu pomocí strategické analýzy. Motivem pro vypracování této práce je absence strategické analýzy ve společnosti, zejména z externího pohledu. Společnost čelí v takovém případě riziku tzv. provozní slepoty, které může vést k zásadním negativním efektům hlavně v dlouhodobém výhledu. Práce by proto měla mít faktický přínos pro společnost a také být východiskem pro určování dalších strategických cílů do budoucna. V práci aplikuji metody v strategické analýze nejčastěji využívané.

Pro zpracování strategické analýzy firmy jsou využity následující metody a postupy:

- PEST analýza – analýza vnějšího okolí firmy
- Porterův model pěti sil – analýza vnitřního okolí neboli oborová
- Vnitřní analýza – poměrové ukazatele a fundamentální stránka
- SWOT analýza – analýza slabých a silných stránek

PEST analýzu volím na základě její vazby k makrookolí. Je totiž jednou z nejčastěji využívaných, ale zároveň doporučovaných analýz pro makrookolí podniku. Tato analýza dokáže odpovědět podniku na otázky typu: „Kde je moje místo na trhu?“, „Jaké konkrétní podmínky mám na podnikání?“ nebo „Jak mohu využít potenciál daného trhu?“. Porterův model pěti sil mi umožňuje popsat a pochopit podstatu konkurenčního prostředí a vytvořit tak informační základnu pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody. V případě tohoto modelu se zaměřuji na nejbližší okolí podniku a odvozuji tak sílu konkurence na daném trhu.

SWOT analýzu jsem vybral na základě její jednoduchosti a přehlednosti. V mém případě se jedná o užitečnou analýzu sloužící ke zmapování všech faktorů, na kterých může v boji s konkurencí podnik stavět, a které mu mohou naopak podrazit nohy.

Vnitřní analýzu zpracovávám z důvodu pochopení vnitřní situace podniku. Zaměřuji se zde na mnoho faktorů od fundamentálních až po faktory finanční.

Bakalářská práce je rozdělena na 2 části – teoretickou a praktickou. Část teoretická je zpracována na základě literární rešerše. V teoretické části jsou v kapitolách popsány problematiky, týkající se strategického řízení. Bude zde dále popsána strategická analýza, která se skládá z vnitřní a vnější analýzy prostředí. V analýze vnitřního prostředí jsou zkoumány faktory, se kterými firma pracuje, jako jsou: finanční faktory, lidské faktory a další. Součástí vnější analýzy je analýza mikrookolí a makrookolí firmy. Na danou problematiku jsou použity informace z literárních zdrojů a odborných databází. V části praktické je strategická analýza již aplikována přímo na firmu Henkel, spol. s r.o. Tato část staví na metodice popsané v teoretické části a vychází z odborné literatury a odborných databází. Důležitým zdrojem informací pro praktickou část jsou interní materiály, které mi byly propůjčeny firmou, nebo osobní konzultace s jednatelem společnosti. Z důvodu důvěrnosti informací analýza nezahrnuje data z jiných firem.

TEORETICKÁ ČÁST

3. LITERÁRNÍ ČÁST

V teoretické části práce se zaměřuji na nástroje využívané v strategické analýze. Na základě literární rešerše uvedu jejich teoretická východiska a význam pro dílčí výsledky. Zaměřuji se na problematiku strategického řízení a strategické analýzy. Dále uvedu metody a postupy pro vypracování analýzy vnitřního a vnějšího okolí podniku. Zde se zaměřím na PEST analýzu, analýzu SWOT a Porterův model pěti sil. Tato část bude dále sloužit jako podklad pro vypracování praktické části, tedy strategické analýzy pro společnost Henkel ČR, spol. s r.o.

3.1. STRATEGIE A STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

Pojem strategie je možné definovat mnoha způsoby. Jedním z přístupů je moderní definice Dedouchové, která *"chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost"* [Dedouchová, 2001, s. 1]. Vykypěl a Keřkovský zase zmiňují ve své knize, možnost definice strategie jako *"plán naplnění mise společnosti"* [2006, s. 8]. Z definic obou autorů vychází jedna a ta samá myšlenka, a sice že strategie je plán do budoucna. Obecně bych strategie chápal jako nezbytným nástrojem přežití podniku a jeho prosperity. Úkolem strategie je připravit podnik na situace, které mohou v budoucnosti vzniknout. Celá strategie vychází z odhadu a očekávání budoucích jevů a trendů, které v průběhu strategického období mohou nastat. Při plánování strategie hraje důležitou roli schopnost předvídavosti.

Na základě strategického řízení je management firmy schopen integrovat celou firmu v jeden celek, soustřeďuje jeho síly, vytváří, upevňuje a zajišťuje systémové vazby mezi jednotlivými podnikovými činnostmi, aby dosáhl cíl podnikání.

Ve strategickém řízení musím vzít v úvahu činitele podnikového okolí, to znamená – potřeby zákazníků, vystupování dodavatelů a konkurence, rozvoj makrookolí (měna, ekologie, legislativa atd.) [Keřkovský, 2002, str. 1]. Nesmíme také opomenout faktory související s interním prostředím firmy. Díky strategickému řízení může top manažer, případně majitel firmy definovat a zavést strategii, která směřuje k předem vytyčeným cílům [Sedláčková, 2006, str. 1].

Strategické řízení využívá různé přístupy k formulaci strategie. Nejčastěji uplatňovaným přístupem je hierarchický, který je založený na formulaci poslání, vize, strategie a cílů [Sedláčková, 2006, str. 2].

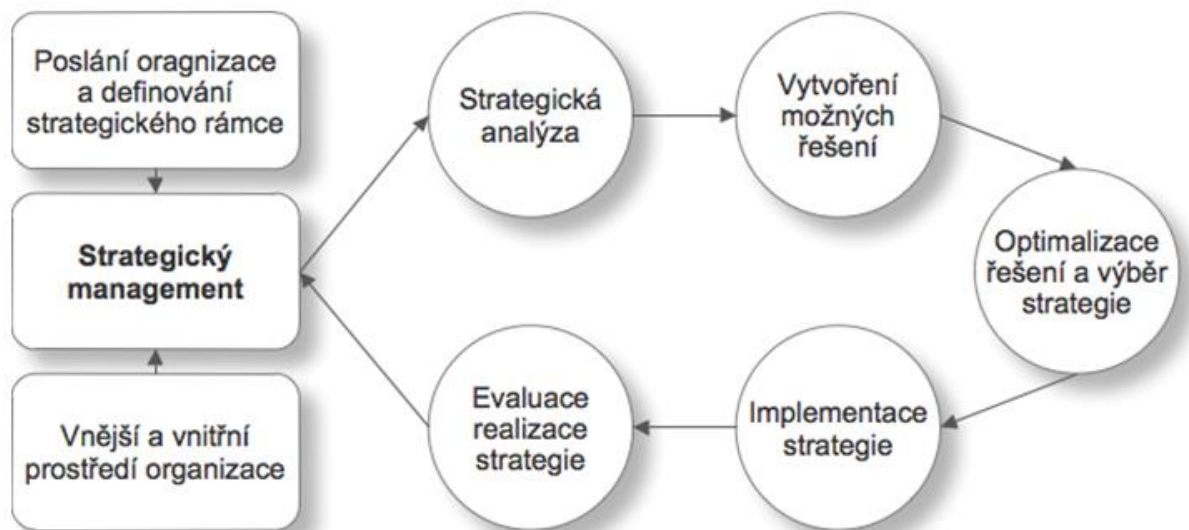
Poslání představuje základní funkci podniku, proč a za jakým účelem podnik vůbec existuje. Vize oproti poslání vyjadřuje představu, obraz podniku v budoucnosti. Strategie je v tomto případě definována jako cesta k naplnění tohoto poslání nebo vize. Strategické cíle již představují očekávané výsledky.

Stanovení strategických cílů je reprezentováno různými charakteristikami:

- ekonomickými (tržby, zisky, návratnost atd.),
- sociálními (budování image firmy, sponzoring atd.),
- růst podniku (růst tržního podílu),
- konkurenční postavení

Co je teda strategie? Strategie je plán do budoucnosti. Plán, který si každá firma musí zvolit sama, hlavně proto, že každá firma je určitým způsobem jedinečná a platí pro ni jiná pravidla. Dle Keřkovského [2002, str. 6] ideální model, strategického řízení neexistuje. Pokud by takový model existoval, každá firma by ho okamžitě implementovala na svůj podnik. Tímto by se ale zamezilo konkurenci, inovaci, a spoustě jiných faktorů, které dělají podniky unikátní a silné oproti jiným firmám.

Obrázek 1 - Proces strategického řízení



Zdroj: [Jakubíková, 2008]

3.2. STRATEGICKÁ ANALÝZA

Abychom mohli formulovat strategii podniku, je potřeba nalézt souvislosti mezi okolím a podnikem, ale také vazby a souvislosti v rámci samotného podniku. K nalezení všech těchto souvislostí slouží strategická analýza.

Sedláčková [2006, str. 8] chápe strategickou analýzu jako:

„Obecně je analýza jednou z nejdůležitějších součástí vědecké metody, je jejím základem. Strategická analýza obsahuje různé analytické techniky využívané i pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, zahrnujícím makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty a zdrojový potenciál podniku“

Uvádějí se tedy dvě primární fáze strategické analýzy:

- analýza vnějšího okolí podniku
- analýza vnitřních zdrojů a schopností

Strategická analýza je velmi složitý proces, který závisí na mnoha faktorech. Pro správné určení strategie podniku je nutné provést několik analýz, které nám pomohou prozkoumat oblast makrookolí a mikrookolí. Analýzu makrookolí zajišťuje analýza PEST nebo také známá SLEPT analýza. Pro analýzu konkurence v mikrookolí využijeme Porterův model pěti sil.

V poslední řadě uvádím analýzu CPM (Critical Path Method), která v českém překladu zní „Metoda kritické cesty“. Jedná se o metodu sloužící k analýze průběhu činností v projektování. Veškeré doby trvání všech činností mají přesně stanovenou hodnotu času. Výsledkem této analýzy je síťový graf, který pomáhá k nalezení kritické cesty.

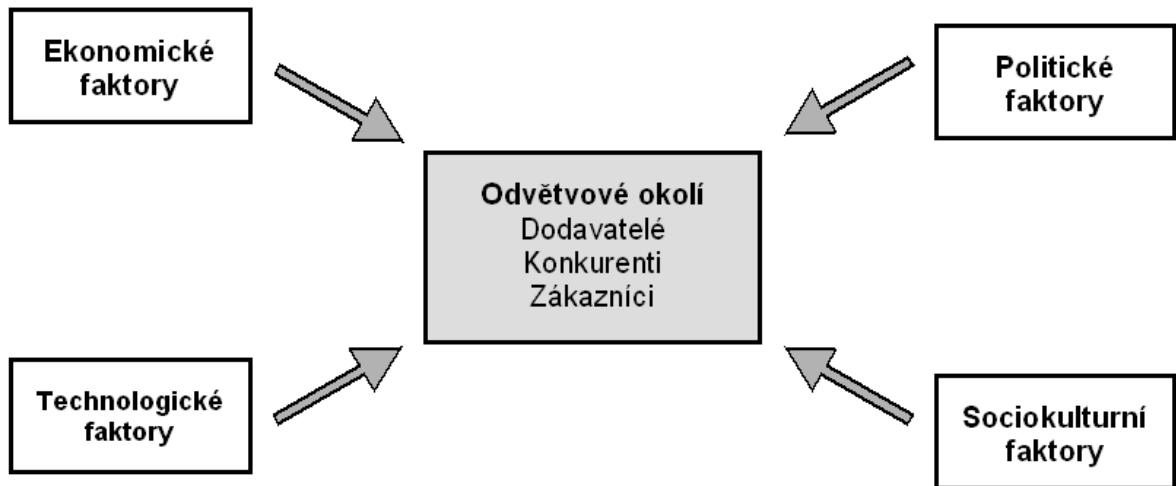
3.3. ANALÝZA VNĚJŠÍHO OKOLÍ

Vnější analýza okolí je významná pro poznání a následný rozbor vnějších faktorů okolí podniku, které ovlivňují jeho strategickou pozici a vytváří příležitosti a hrozby pro jeho činnost. Soustřeďuje se na vlivy trendů jednotlivých faktorů v makrookolí a mikrookolí v daném odvětví.

V případě analýzy vnějšího okolí podniku se nejčastěji využívá metoda makrookolí PEST, která ve své podstatě zrcadlí politické, ekonomické, společenské a technologické prvky [Kaplan, 2010, str. 59]. Model může být rozšířen o legislativní faktory. Tento model je pak nazýván SLEPT analýza. Další nedílnou součástí analýzy vnějšího prostředí je také model „pěti sil“ Michaela Portera.

Analýza okolí by měla mít široký rozsah, kladoucí důraz na jednotlivé body PEST analýzy, přičemž je třeba věnovat se i nově vzniklým nepoznaným faktorům. [Sedláčková 2006, str. 13]

Obrázek 2 - Okolí podniku



Zdroj: [Sedláčková, 2006,]

3.3.1. Analýza makrookolí – PEST

Analýza makrookolí vytváří celkový pohled na politické, ekonomické, sociální a technologické vlivy. Takové vlivy, jako je politická stabilita, míra inflace dovozní omezení nebo demografický pohyb populace. Zásadní faktor ovlivňující úspěšnost podniku je schopnost jednotlivých podniků na tyto vlivy včasné a úspěšně reagovat.

Model PEST je jeden ze základních a nejčastěji využívaných nástrojů pro analýzu makrookolí a analyzuje čtyři oblasti faktorů.

- „Politicko-právní faktory“
- „Ekonomické faktory“
- „Sociální faktory“
- „Technické a technologické faktory“

Kaplan [2010, str. 59] ve své modifikaci PESTEL uvádí poslední dvě písmena jako „environmentální“ a „legální“ (právní) prvky, které pro účely této práce nebudou využity. Lze se také setkat s analýzou PESTLIED [Váchal, 2013, str. 97], kde k PEST jsou přidány faktory legislativní, internacionální, environmentální a demografické. Jak je výše již zmíněno ke zkoumání makrookolí je možné využít analýzu „SLEPT“, kde písmeno L přidává právní faktor, který je v PEST zahrnut v politickém prostředí

Jak je popsáno výše, analýza PEST nám makrookolí dělí do čtyř základních skupin. Jednotlivé skupiny této analýzy rozeberu níže.

Politické a legislativní faktory zobrazují sílu vlivu státu, která se prosazuje formou právních norem. Tyto faktory dle Sedláčkové [2006, str. 16] představují pro podnik velké příležitosti, ale i významné ohrožení. Prostor pro podnikání je vymezen existencí řady zákonů, právních norem a vyhlášek, což samotné podnikání komplikuje. Jedná se např. o státní regulace hospodářství, daňové zákony, zákony o ochraně životního prostředí a atp. Avšak ne veškeré politické a legislativní faktory musejí být pro podnik špatné. Vláda v mnoha případech podporuje řadu exportů, což může podnikatelům významně pomoci.

Ekonomické faktory zrcadlí stav ekonomiky. Mezi základní makroekonomické ukazatele řadí Sedláčková [2006, str. 17] tyto: míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz.

Ekonomický růst podmiňuje vyšší spotřeba a zvyšuje šance podniků na trhu. Naopak pak působí snižující se spotřebu, která zpomaluje ekonomický růst a zvyšuje tak konkurenční tlak na podniky, které se mohou dostat do problémů s nižší ziskovostí. Obdobné je to s úrokovou mírou, která nám určuje cenu kapitálu, která zásadně ovlivňuje pro podnik možnosti dalšího investování. Vysoká míra inflace může negativně ovlivňovat investování podniku, a bude tak omezovat podnik v ekonomickém rozvoji. Směnný kurz nám ovlivňuje podmínky exportu a importu, tedy i na konkurenceschopnost na zahraničních trzích [Sedláčková, Buchta, 2006, s. 17]. Posilování lokální měny zlevňuje import, ale zároveň zdražuje export a naopak.

Sociální faktory mohou mít vliv na změny poptávky po zboží a službách a zároveň ovlivňují i nabídkovou stranu tzn. podnikavost, pracovní motivaci [Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 45].

Keřkovský [2002, str. 39] dále ve své publikaci zmiňuje faktory, které hrají nejdůležitější roli životní styl, životní úroveň, hodnotové stupnice, postoje lidí, čímž má na mysli postoje konkurence, zákazníků, dodavatelů a zaměstnanců.

„Technické a technologické faktory představují inovační potenciál a tempo technologických změn země.“ [Srpová, 2010, str. 131]

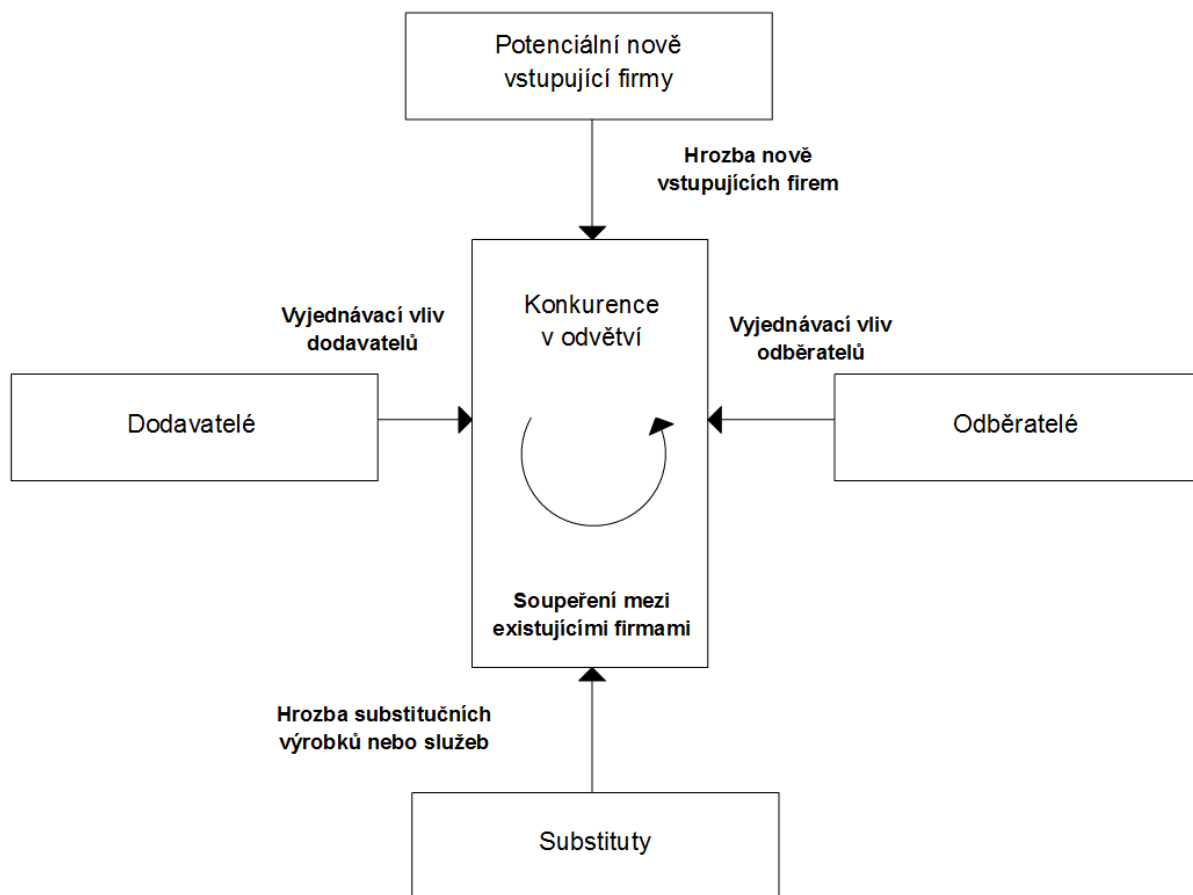
Pro úspěch podniku je nezbytná předvídatost vývoje směru technického rozvoje, kde podnik musí brát ohled i na tempo změn technologií v daném odvětví, a pokročilé technologie v nabízení levných a kvalitních produktech nebo služeb.

3.3.2. Analýza mikrookolí – Model pěti sil

Za mikrookolí je považováno přímé okolí, ve kterém daný podnik operuje. Jinými slovy mikrookolí se skládá z firem, které považujeme za konkurenční k našemu podnikání. Cílem analýzy mikrookolí je odhalit příležitosti a hrozby v tomto podnikatelském prostředí pomocí rozboru konkurenčních sil. [Dedouchová, 2001, s. 16-17].

M. Porter pro analýzu mikrookolí podniku vyvinul tzv. model pěti sil. Model je zaměřený na identifikaci vlivů působících na výnosnost odvětví a využívá se pro vytvoření obrazu odvětví (např. strategické konkurenční skupiny).

Obrázek 3 - Porterův model pěti sil



Zdroj: [Porter, 1994]

Porter svůj model postavil na pěti konkurenčních silách:

- hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví
- vyjednávací pozice dodavatelů klíčových vstupů
- hrozby substitučních produktů
- vyjednávací pozice kupujících
- rivalita mezi stávajícími podniky

Dle Košťána a Šuleře [Košťán, Šuleř, 2002, s. 42], hlavním účelem strategie je nalezení takové pozice podniku, ve které se bude moci nejlépe bránit proti těmto silám nebo je moci ovlivnit ve svůj prospěch.

Porterův model je jeden z velmi silných nástrojů pro stanovování obchodní strategie s ohledem na okolní prostředí firmy.

Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví

Síla nových konkurentů je důležitá především v nových, rozvíjejících se oborech, kde není znám objem trhu anebo kde objem trhu rychle roste. Potencionálními konkurenty jsou podniky, které mohou vstoupit na trh a začít konkurovat, jestliže se tak rozhodnou.

Vstup nových firem do odvětví přináší jak rizika, tak i příležitosti. Rizikem může být nižší ziskovost uvnitř odvětví, naopak příležitostí možnost zvyšovat ceny, a tím dosáhnout i vyššího zisku nebo růst trhu.

„Hrozba konkurenční síly potenciálních konkurentů závisí na výši bariér vstupu na trh, tedy na řadě faktorů, které brání podniku prosadit se v daném mikrookolí“ [Dedouchová, 2001, str. 18].

Dle Portera [1998, s. 7-13] existuje několik hlavních bariér vstupu:

- Nákladové výhody – jedná se o výhody v podobě zkušeností s delší existencí společnosti, dále vlastní technologie, vládní dotace a výhodné přístupy ke zdrojům a lokacím.
- Vládní politika – vláda má právo regulovat vstupy do odvětví nástroji jako jsou licence a regulace. To může mít za následek zvýšení potřeby kapitálu pro dodržení těchto regulací.
- Náklady přestupu – jednorázové náklady, kterým musí čelit kupující v případě změny dodavatele produktu.
- Přístup k distribučním kanálům – vstupující podnik potřebuje zajistit distribuci pro jeho produkty. Čím méně je distribučních kanálů, tím je vstup na trh pro podnik obtížnější.
- Potřeba kapitálu – změna trhu sebou přináší i velké finanční náklady, proto je potřeba zajistit dostatečné finanční zdroje pro překonání vstupu na trh.
- Výnosy z rozsahu – začínající firmy mohou produkovat příliš draze kvůli malému množství výstupů z produkce. Kde jsou výrobní náklady na jednotku produkce vyšší než u konkurence.
- Diferenciace produktu – nově vstupující firmy musejí vydat hodně prostředků, aby překonali věrnostní element a získali věrnost zákazníků a dostatečně velkou identifikaci značky.

Vyjednávací síla dodavatelů

Síla vlivu dodavatelů je závislá na druhu odvětví. V potravinářském odvětví je tato síla takřka nulová oproti odvětví strojírenskému nebo elektrotechnickému.

Na dodavatele lze pohlížet jako na hrozbu, když se zdražuje nebo zhoršuje kvalita dodávky zboží a služeb. Dalším příkladem hrozby je v případě silného dodavatele nebo odvětví s nízkým počtem dalších dodavatelů mohou tak nastat problémy, že nakupující není důležitým zákazníkem a neexistují jiné dostupné substituty.

Hrozby substitučních produktů

O hrozbu se jedná, když existuje vysoce pravděpodobná situace, že noví konkurenti jsou schopni přijít relativně jednoduše na trh s novým a inovativním produktem a jsou tak schopni vytvořit silnou konkurenci stávajícím podnikům a produktům. Pro eliminaci této hrozby neexistuje jednotný návod, je totiž nutné na jedné straně posoudit více parametrů, které vytváří překážky vstupu nového konkurenta, a zároveň porovnat tyto s parametry vlastního produktu ve vztahu k zákazníkovi, protože dle Portera [1994, str. 9] „*bez zákazníka není podnik schopen existovat*“.

Hrozbu nových výrobků můžeme určit zejména těmito faktory:

- Relativní výše cen substitutů
- Diferenciace substitutů
- Náklady na změnu

Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníci využívají svoji sílu k tomu, aby získali lepší kvalitu výrobku nebo více služeb za nižší cenu. Silní kupující tedy tlačí na zvyšování výrobních nákladů a snižování cen. V dnešní době je mnoho konkurenčních podniků, a proto není problém pro zákazníka přejít ke konkurenci.

Dedouchová [2001, str. 22] stanovila několik podmínek, na základě, kterých mají zákazníci větší sílu:

- nakupují-li zákazníci produkty ve větším množství
- když si kupující mohou vybírat z velké škály podniků nabízejících stejné produkty
- pokud kupující pohrozí, že si potřebné produkty začnou vyrábět sami
- kupuje-li malé množství velkých podniků od velkého množství malých podniků

Rivalita mezi stávajícími podniky

Čím více je konkurenční síla silnější, tím více to přináší do odvětví cenovou rivalitu, tzv. cenovou válku. Oproti tomu je-li konkurenční síla slabá, je zde šance zvyšovat ceny a docílit tak vyššího zisku.

Je třeba tedy odhalit faktory, kterými je konkurence ovlivňována. Dle Sedláčkové [2006, str. 49-50] mezi ně patří:

- počet a velikost konkurentů v okolí
- míra růstu trhu
- vysoké fixní náklady
- diferenciací produktu
- výstupní bariéry z odvětví
- akvizice slabších podniků
- globální zákazníci

3.4. ANALÝZA VNITŘNÍHO OKOLÍ

Pod pojmem vnitřní analýza podniku se rozumí analýza vnitřních zdrojů a schopností, jimiž podnik disponuje. Tyto určují tzv. strategickou způsobilost, kterou podnik musí mít, aby byl schopen reagovat na příležitosti a hrozby vznikající v jeho okolí.

Cílem analýzy vnitřního prostředí je odhalit silné a slabé stránky podniku a také objevit veškeré konkurenční výhody, kterými disponuje.

Z pohledu silných a slabých stránek je dle Keřkovského [2002, str. 74] podstatný rozdíl mezi velkou a malou firmou. Velký podnik předčí malý podnik ve velikosti finančního obrátu. Na druhou stranu není přizpůsoben tomu, aby rychle reagoval na změny, které mu trh přináší. Naproti tomu je malý podnik více flexibilní a zvládá tyto změny rychleji. Aby bylo možné identifikovat tyto faktory, je nutné analyzovat vnitřní faktory, které významně předurčují schopnost reakce.

Keřkovský a Vykypěl [2006, s. 96] řadí mezi tyto vnitřní faktory následující:

- faktory vědecko-technického rozvoje
- marketingové a distribuční faktory
- faktory výroby a řízení výroby
- faktory podnikových a pracovních zdrojů
- faktory finanční a rozpočtové

Vědecko-technické faktory mohou významně přispět podniku k vytvoření konkurenční výhody. Při vysoké úrovni těchto faktorů je podnik schopen vytvářet kvalitnější nebo dokonce nové produkty. Podnik je také například schopen zmenšit náklady na výrobu nebo skladování.

Keřkovský a Vykypěl [2006, s. 97] ve své publikaci zmiňují dvě základní příčiny, díky kterým vědecko-technický pokrok pomáhá k vytvoření konkurenční výhody:

- vede k vytvoření nového nebo zlepšení stávajícího produktu určeného pro trh,
- vede ke zlepšení výroby, tím k možnostem získání nákladových výhod zlepšující cích cenovou politiku podniku.

Keřkovský [2002, str. 76] se dále zaměřuje na tzv. pozitivní, negativní a neexistující technologie. Pozitivní technologie zahrnují rozvoj a výzkum zaměřený na zdokonalení již existujících technologií. Negativní technologie jsou ty technologie, které mohou naopak představovat hrozbu, jako například zastaralá výrobní linka. V posledním případě neexistující technologie přináší příležitosti nebo také hrozby, které se projevují v budoucnu. Může jít třeba o neexistující software nebo naopak vysoce kvalitní, avšak příliš robustní software s minimální možností vývoje v budoucnu.

Marketingové faktory jsou důležité pro firmy, které se zaměřují více na spotřební zboží. V případě firem, které své výrobky dodávají několika pár zákazníkům, není nutné mít tyto marketingové funkce obzvlášť silné, a naopak u masových produktů jsou tyto faktory pro fungování firmy velmi kritické. Proto musíme tyto faktory posuzovat u různých firem odlišně.

Keřkovský [2002, str. 77] uvádí několik faktorů, které je v oblasti marketingu možné analyzovat: „*konkurenční strukturu trhu, patentovou ochranu, vztahy s klíčovými zákazníky, účinnost reklamy, kvalitu výrobku, fáze životního cyklu hlavních výrobků, hospodárnost podniku a mnoho dalšího*“.

Dedouchová [2001, s. 38] na druhou stranu uvádí klíčový faktor založený na konceptu marketingového mixu, který je postaven na několika taktických nástrojích jako cena, distribuce, produkt nebo komunikace.

Důležitost marketingových a distribučních faktorů závisí na druhu podnikání konkrétního podniku.

Faktory výroby a řízení výroby se zaměřují na analýzu hospodárnost, účinnost, dostatečnost a spolehlivost. Můžeme uvést faktory jako: hospodárnost využití energií, surovin a polotovarů, stabilitu a spolehlivost výroby. Dále také zajistit dostatečnou výrobní kapacitu a uspokojit tak tržní poptávku. Nebo sledování výrobních nákladů na produkt a jejich srovnávání s konkurencí.

Faktory podnikových a pracovních zdrojů jsou analyzovány dle Keřkovského a Vykypěla [2006, s. 102] z pohledu zjištění image a prestiže podniku, kvality zaměstnanců, motivace, velikosti podniku v rámci odvětví.

Dle mnoha autorů a odborníků představují zaměstnanci nejcennější aktivum, které firma „vlastní“. Díky svým znalostem zajišťují zaměstnanci dlouhodobě udržitelnou úroveň konkurenční výhody. Pro tak zásadní aktivum, jakými jsou zaměstnanci, je klíčové zvládnout jejich motivaci. Lidé by se měli především identifikovat s cíli/vizemi firmy, měli by být hrdí na svoji práci, na práci se těšit a mít snahu se zlepšovat a inovovat. Zásadní podmínkou výše zmíněného je však pocit jistoty pracovního místa, důvěry ve firmu a pocit užitečnosti a důležitosti osobního přínosu pro úspěch firmy.

3.4.1. Faktory finanční a rozpočtové

Finanční analýza představuje základní zdroj informací, díky kterým může podnik posoudit svůj finanční stav (tzn. hospodářský výsledek) a vytváří předpoklad pro budoucí rozhodování o finanční stránce podniku.

Nástrojem pro získání těchto informací je analýza účetních výkazů pomocí finanční analýzy.

Na základě výsledků finanční analýzy můžou různé skupiny spojené s podnikem činit rozhodnutí a opatření, která povedou ke zlepšení finanční situace.

Skupiny, o nichž zde mluvíme, jsou:

- vrcholové vedení podniku – změny do budoucna, vývoj podniku
- vlastníci podniku – výnosnost vlastního kapitálu, hospodaření s kapitálem
- úvěrové instituce – schopnost likvidity, ekonomická stabilita podniku
- obchodní partneři/investoři – informace o budoucím obchodním styku.

Výsledky finanční analýzy podniku je vhodné srovnat s hodnotami v odvětví, s podniky obdobné činnosti a přibližně stejné velikosti [Kislingerová, Hnilica, 2005, s. 44]

Keřkovský [2002, str. 80-82] udává několik ukazatelů ekonomické úspěšnosti podniku:

- ukazatele síly
- ukazatele užití zdrojů
- ukazatele likvidity
- ukazatele rentability

Ukazatelé síly nebo také ukazatelé zadluženosti nás informují o struktuře finančních zdrojů podniku. Čím vyšší má podnik podíl vlastních zdrojů, tím se stává stabilnějším, naopak při nízkém podílu se stává labilním.

Jako základní ukazatel lze uvést ukazatel *celkové zadluženosti*.
Obrázek 4 - Celková zadluženost

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}}$$

Zdroj: [Růčková, 2015], upraveno

Kde cizí zdroje představují veškeré dluhy, kterými podnik disponuje a aktiva celkem představují součet stálých aktiv, oběžných aktiv a dlouhodobých pohledávek. Dle Keřkovského [2002, str. 82] je vše v normálu a bezpečné v případě, že výsledná hodnota nepřesahuje hodnotu vyšší než 0,5. U řady dalších autorů je v pořádku, pokud se daná výsledná hodnota pohybuje v rozmezí 0,3-0,6. Nicméně v případě hodnoty 0,6 se již firma nachází v dluzích a je tak závislá na cizích zdrojích. Mezi další důležité ukazatele v praxi řadíme například ukazatel míry zadluženosti vlastního kapitálu a finanční páku.

Ukazatele užití zdrojů jsou jinými slovy ukazatelé aktivity. Úkolem ukazatelů aktivity je měření schopnosti podniku, jakým využívá vložených prostředků. V praxi se jedná o měření celkové rychlosti obratu nebo také rychlosti obratu jednotlivých složek. V našem případě si uvedeme několik ukazatelů aktivity: ukazatel obratu aktiv, doby obratu zásob a doby obratu pohledávek.

Obrázek 5 - Obrat aktiv

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}}$$

Zdroj: [Růčková, 2015], upraveno

Obrat aktiv nám vyjadřuje, jak účinně podnik využívá celkové fondy a jaká je velikost prodeje. Pro obrat aktiv platí, že čím vyšší je výsledná hodnota, tím lépe pro podnik. Minimální hodnota je 1. V případě nižší hodnoty podnik projevuje nedostatečnou majetkovou vybavenost.

Obrázek 6 - Doba obratu zásob

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{365}{\frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}}$$

Zdroj: [Růčková, 2015], upraveno

V případě dob obratů se měří počet obrátek jednotlivých položek za dané období. Konkrétně u doby obratu zásob měříme délku držení oběžných aktiv ve formě zásob. Zde se snažíme dosáhnout co nejmenších hodnot (nejkratší doby).

Obrázek 7 - Doba obratu pohledávek

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{365}{\frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}}}$$

Zdroj: [Růčková, 2015], upraveno

Ukazatel doby obratu pohledávek nás informuje o tom, za jakou dobu je podnik schopen splatit své pohledávky. Pokud dosahujeme vysokých hodnot, značí nám to, že podnik často prodává na úvěr a vznikají tak další pohledávky. Pokud je naopak výsledná hodnota příliš malá může docházet ke ztrátě prodeje.

Ukazatel likvidity nám vyjadřuje platební schopnost, respektive neschopnost podniku pomocí ukazatelů likvidity. Tyto ukazatele vyjadřují, zda je podnik solventní a zda může dostát svým závazkům. Základním ukazatelem je běžná likvidita.

Obrázek 8 - Běžná likvidita

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

Zdroj: [Růčková, 2015], upraveno

Běžná likvidita měří schopnost podniku dostát svým závazkům vůči věřitelům za předpokladu, že dokáže zpeněžit svá oběžná aktiva. Výsledná hodnota by neměla přesahovat hodnotu 2-3 [Keřkovský, 2002, str. 81].

Dalším typem ukazatele likvidity je rychlá likvidita. Rychlá likvidita na rozdíl od běžné počítá pouze s finančními prostředky, které jsou momentálně dostupné v daném okamžiku. Jinými slovy zohledňuje těžkosti s rychlým prodejem zásob.

Obrázek 9 - Rychlá likvidita

$$\text{Rychlá likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Zdroj: [Růčková, 2015], upraveno

Třetím a posledním typem je ukazatel peněžní likvidity. Peněžní likvidita pracuje pouze s finančním majetkem, který je tvořen hotovostí firmy. Ideální hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 1-1,5. V případě překročení rozmezí se musí podnik spoléhat na prodej svých zásob. [Knápková, Pavelková, 2010, s. 91].

Obrázek 10 - Peněžní likvidita

$$\text{Peněžní likvidita} = \frac{\text{Finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Zdroj: [Růčková, 2015], upraveno

Pro správné fungování podniku je nezbytné hradit závazky v požadované době a v požadovaném množství. Ukazatelé likvidity nám udávají poměr mezi krátkodobými pasivy a aktivy. Díky výsledným indexům jsme schopni určit, jakou strategii podnik preferuje v strategickém řízení.

Tabulka 1 - Řízení likvidity

likvidita	strategie		
	agresivní	průměrná	konzervativní
běžná	1-1,6	1,6-2,5	2,5 a více
pohotová	0,4-0,7	0,7-1	1 a více

Zdroj: [Kislingerová, 2004], vlastní zpracování

Ukazatel rentability nebo také ziskovosti patří k nejsledovanějším indikátorům v podniku při hodnocení podnikatelské činnosti. Tyto ukazatelé zobrazují vztah výše zdrojů a celkového zisku a charakterizují schopnost podniku pracovat.

Kislingerová [2004, str. 72] rozlišuje čtyři základní ukazatele rentability: rentabilitu tržeb, rentabilitu investovaného kapitálu, rentabilitu aktiv a rentabilitu vlastního kapitálu.

Rentabilita tržeb (ROS – Return On Sales) určuje kolik Kč čistého zisku připadá na 1 Kč tržeb [Kislingerová, 2004, str. 74]. V praxi se může v čitateli zobrazovat jak čistý zisk (EAT), tak zisk před zdaněním (EBIT).

Obrázek 11 - Rentabilita tržeb

$$\text{ROS} = \frac{\text{EBIT nebo EAT}}{\text{Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb} + \text{Tržby z prodeje zboží}}$$

Zdroj: [Růčková, 2015], upraveno

Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE – Return On Capital Employed) nám měří zisk z jedné koruny kapitálu vyplacené věřiteli nebo akcionáři.

Obrázek 12 - Rentabilita investovaného kapitálu

$$\text{ROCE} = \frac{\text{Zisk před zdaněním a úroky (EBIT)}}{\text{Vlastní kapitál} + \text{Rezervy} + \text{Dlouhodobé závazky} + \text{Bankovní úvěry}}$$

Zdroj: [Růčková, 2015], upraveno

Rentabilita aktiv (ROA – Return On Assets) udává, jakého efektu bylo dosaženo z vložených aktiv. I zde se v praxi využívá v čitateli jak čistý zisk (EAT) tak zisk před zdaněním (EBIT).

Obrázek 13 - Rentabilita aktiv

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva} \quad ROA = \frac{EAT}{aktiva}$$

Zdroj: [Růčková, 2015], upraveno

Rentability vlastního kapitálu (ROE – Return On Equity). Tento ukazatel je důležitý především pro akcionáře a investory, které informuje, kolik čistého zisku spadá na korunu investovaného kapitálu.

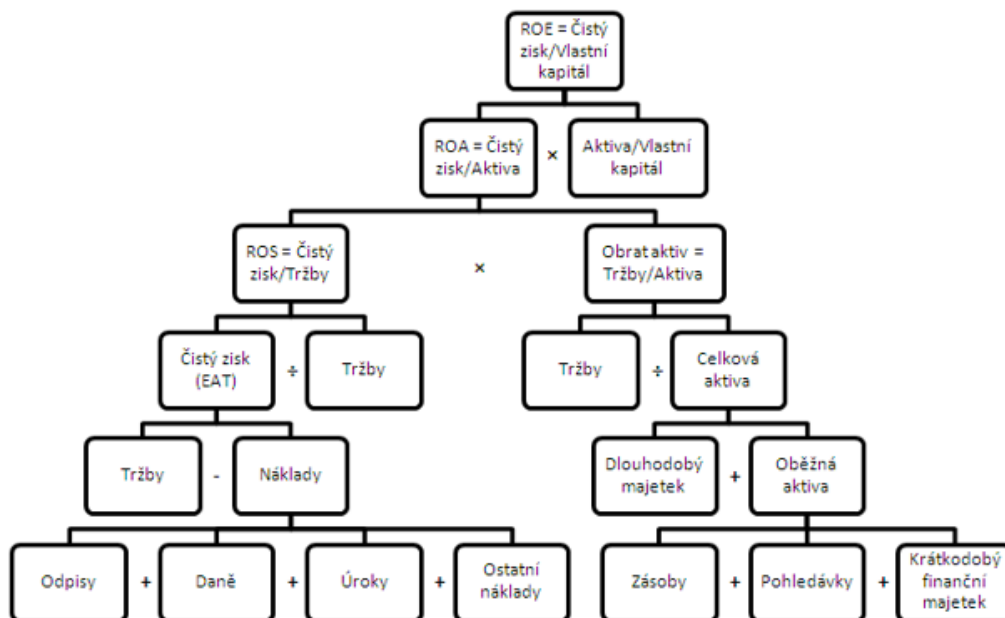
Obrázek 14 - Rentabilita vlastního kapitálu

$$ROE = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Zdroj: [Růčková, 2015], upraveno

V Du Pontově diagramu můžeme vidět návaznost jednotlivých ukazatelů a soupis finančních složek, které se na daných ukazatelích podílejí.

Obrázek 15 - Du Pont Diagram, rozklad ROE



Zdroj: [ManagementMania.com, 2015]

3.5. SWOT analýza

SWOT analýza je hlavním nástrojem strategické analýzy sloužící ke zvažování vnitřních faktorů společnosti a vnějších faktorů prostředí. Obsahuje informace, ze kterých lze přehledně a velmi dobře identifikovat silné a slabé stránky (interní faktory), ale také příležitosti a hrozby (externí faktory). Sumarizuje tyto faktory a slouží tak podniku při zhodnocování a posuzování rozhodovacích situací. Díky své jednoduché tvorbě a chytlavému akronymu patří SWOT analýza mezi nejpoužívanější analýzy.

SWOT analýza se využívá nejen pro analýzu na strategické úrovni, ale lze ji využít také na úrovni taktického a operativního řízení. V některých případech bývá zpracována i tzv. SWOT analýza jednotlivce.

Název SWOT analýzy můžeme definovat pomocí názvů anglických slov a to strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (hrozby).

Pro lepší přehlednost se využívá pro SWOT analýzu tabulkové zobrazení pomocí čtyř kvadrantů, viz níže:

Obrázek 16 - SWOT analýza

<p>Silné stránky (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p>Slabé stránky (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p>Příležitosti (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p>Hrozby (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Zdroj: [Jakubíková, 2008], upraveno

Keřkovský a Vykypěl [2006, s. 121-123] stanovují několik zásad, které je vhodné při tvorbě SWOT analýzy dodržovat:

- SWOT analýza by měla být zpracována na základě objektivních názorů, nikoliv na názorech subjektivních
- Vzájemné působení faktorů by mělo být v tabulce ohodnoceno určitým způsobem. Dedouchová [2001, str. 50] hodnotí faktory pomocí znamének: „+“ (silné stránky), „-“ (slabé stránky), „0“ (pokud mezi faktory neexistuje žádný vztah)
- Veškeré závěry analýzy by měly být relevantní s ohledem na účel, pro nějž je analýza zpracována

- Soustředit se na „strategická“ fakta je-li SWOT analýza součástí strategické analýzy
- Zaměřit se výhradně na podstatná fakta, tedy na fakta, která lze využít při syntéze (návrhu strategie)

Jak bylo zmíněno výše, SWOT analýza se dělí do čtyř kvadrantů, kde každý kvadrant představuje strategii, kterou může podnik realizovat. Výběr strategie záleží na situaci, ve které se daný podnik momentálně nachází.

Sedláčková a Buchta [2006, s. 92-93] píší o čtyřech variantách strategií, které vycházejí z analýzy SWOT:

- **Strategie SO** – vychází ze skutečnosti, že podnik má silné stránky, které jsou schopné podpořit příležitosti. Podnik má mnoho příležitostí a zároveň mnoho silných stránek. Tato strategie je pro firmu nejpříznivější. Jedná se o tzv. „agresivně orientovanou strategii“. Sedláčková [2006, str. 92] tuto strategii označuje jako strategii „max-max“.
- **Strategie ST** – jedná se o strategii, kde se setkávají silné stránky podniku s hrozbami okolí. Cílem je maximalizace silných stránek a minimalizace hrozeb. V případě strategie ST mluvíme o strategii „min-max“. Výsledkem je diverzifikační strategie.
- **Strategie OW** – v případě strategie OW čelí podnik příležitostem, ale zároveň také svým slabým stránkám. Tuto strategii nazýváme opět „min-max“. V praxi se může hovořit o strategii nazývané „turnaround“.
- **Strategie WT** – strategie WT čelí jak hrozbám, tak i slabým stránkám podniku. Jedná se o nejméně příznivou strategii pro podnik. Hovoříme zde o obranné strategii, která je nazývána strategii „min-min“.

PRAKTICKÁ ČÁST

4. Představení společnosti HENKEL ČR, spol. s r.o.

Obrázek 17 - Logo společnosti



Zdroj: [Henkel.cz, 2018]

Společnost HENKEL ČR, spol. s r.o. (dále Henkel ČR) je výhradním dovozcem a distributorem univerzálních a speciálních pracích prostředků, čistících a mycích prostředků, aviváží, přípravků tělové a vlasové kosmetiky a prostředků ústní hygieny. Rovněž prodává na českém trhu lepidla pro řemeslníky a maloobchod a produkty stavební chemie.

Henkel ČR patří do mezinárodního koncernu společnosti Henkel AG & Co. KGaA (sídlicí ve Vídni, Rakousku) a je dceřinou společností HENKEL CENTRAL EASTERN EUROPE GESSELLSCHAFT MBH. V roce 1984 získala společnost Henkel novou divizi Adhesives and Surface Technologies a další v roce 1995 Schwarzkopf GmbH.

Firma Henkel byla založena v roce 1876 ve městě Aachen (Německo). Jméno nese po svém zakladateli – Fritzovi Henkelovi. V dnešní době společnost Henkel působí ve více jak 60 zemích světa.

Henkel získal své první zastoupení na našem území již v roce 1991, v bývalém Československu, pod názvem HENKEL ČSFR, spol. s r.o. Po rozdělení federace vznikla v České republice právní entita Henkel ČR v roce 1993. Na českém trhu působí už tedy více jak 24 let. Své tuzemské sídlo zřídil v hlavním městě, v Praze, blíže v pražské části Praha 7 v ulici U Průhonu 10 [Obrázek 7], [Obrázek 8]. V dnešní době v České republice společnost Henkel ČR zaměstnává 255 zaměstnanců.

Společnost HENKEL ČR, spol. s r.o. je globalizovaná společnost působící ve všech třech strategických oblastech – divize Pracích a čistících prostředků, divize Kosmetiky a divize Lepidel a technologií.

Cílem společnosti Henkel je maximalizace zisku a výnosu na akcii a také zajištění udržení dlouhodobého růstu hodnoty akcií pro akcionáře. Společnost je zaměřená na maximalizaci výnosu z rozsahu, využívajíc globální produkty a značky ze svého portfolia, mezinárodní know-how, zjednodušené procesy a vysoce kvalifikované týmy zaměstnanců. K dosažení tohoto cíle je potřeba strategický a dlouhodobý systém řízení, který zahrnuje kromě jiného i sledování trendů a pravidelný kontakt manažerů značek se zákazníky a spotřebiteli.

Společnost Henkel ČR má trojúrovňový systém řízení v rámci ČR, nicméně je částečně řízena regionálním vedením sídlícím ve Vídni. Toto regionální vedení stanovuje a koordinuje principy společné strategie jako je výrobní, sortimentní a brand a komunikační strategie na úrovni EU, ze které managementy jednotlivé zemí vycházejí. Vedení společnosti každé země, a tedy i vedení Henkel ČR, iniciuje a řídí veškerou podnikatelskou činnost a projekty pro danou zemi. Generální ředitel zodpovídá se za veškeré výsledky hlavnímu vedení ve Vídni, přičemž jednotliví odborní členové vedení jsou řízeni jak generálním ředitelem, tak koordinováni svých regionálním odborným šéfem ve Vídni. Henkel má tříúrovňovou strukturu: vedení společnosti, vedoucí úseků a odborní pracovníci, kteří zastávají dílčí činnosti ve firmě. V případě firmy Henkel ČR strategická analýza je iniciována jak regionálním vedením, a to zejména její dlouhodobá verze, tak lokálním vedením, které iniciuje a realizuje zejména krátkodobější cíle.

5. Strategická analýza společnosti

Strategická analýza je provedena pro divizi Laundry&Home Care, která mi ochotně poskytla informace a data pro vypracování této bakalářské práce. V případě ostatních dvou divizí se jedná o samostatné finanční a správní celky, přidružené firmy.

5.1. PEST analýza

Na základě informací získaných z PEST analýzy identifikuji hlavní vnější faktory, které nejvíce ovlivňují situaci společnosti Henkel ČR, spol. s r.o. Tyto faktory mohou mít zásadní pozitivní nebo negativní vliv na činnost společnosti. V této analýze se zabírám faktory politickými, ekonomickými, sociálními a nakonec technologickými. Každý z faktorů si nyní blíže rozebereme.

Politické prostředí

Politická situace je v dnešní době velice nepřehledná. Politické prostředí v oblasti prodeje značně ovlivňuje současný stav na politické scéně, nejasnost ohledně finální podoby vlády, co může mít dopady nejen kvůli parametrům absolutně klíčovými pro podnikání jako jsou sazba daně z příjmu právnických osob nebo sazba DPH, ale také nejasnosti v sociální a pracovní politice a s neposlední řadě různé snahy o větší kontrolu státu formou zpřísnění legislativy.

Příkladem toho je kauza na téma dvojí kvalita potravin, která firmu zasáhla v roce 2017. Jednalo se pouze o předvolební marketingový tah ze strany ministra zemědělství, nicméně toto téma získalo velikou pozornost ze strany občanů, a to reputačně firmu poškodilo a následně ztížilo rozvojovou pozici společnosti Henkel. V diskuzi se objevil jeden z produktů společnosti, a to produkt Persil (prací prášek). V následujícím období se firma potýkala s velkým zájmem ze strany novinářů a ministerstva zemědělství. Tato kauza vyvolala nutnost znovu analyzovat výsledky výzkumů, přezkoumat potenciální možnosti změny ve výrobních procesech a přehodnotit komunikační strategii firmy.

Společnost Henkel ČR, spol. s r.o. dbá, aby provozovala svoji činnost v souladu s legislativními předpisy a zákony v oblasti podnikání nebo životního prostředí.

Její spočívá zejména v obchodních aktivitách, avšak neomezuje se pouze na ně. Jedním ze základních hodnot je zohlednění udržitelného rozvoje podnikání a sociální zodpovědnost firmy. Veškeré CRS aktivity jsou strukturované do tří základních oblastí: podpora aktivit zaměstnanců, dlouhodobá produktová či finanční pomoc v rámci sociálních partnerství, kam spadá sociální péče a vzdělávání, podpora sportu, kultury nebo ochrana životního prostředí, a v poslední řadě pomoc v nouzi. Jedná se o pomoc při živelných přírodních katastrofách, například povodně v roce 2002.

Na základě těchto aktivit každoročně vydává zprávu o přínosech v oblasti trvale udržitelného rozvoje tzv. Sustainability Report.

Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí přímo ovlivňující společnost Henkel zaznamenává velmi pozitivní vývoj. Dle ČSÚ trh s výrobky pro domácnost (kam spadají výrobky Henkelu) v lednu 2018 vzrostl meziročně o 18,3 procent (dle množstevního vyjádření). Celkově se meziroční maloobchodní tržby očištěné o kalendářní vlivy (při stejném počtu pracovních dní v lednu 2018 i 2017) zvýšily o 8,2 procent, v tom za nepotravinářské zboží vzrostly o 12,0 procent. Znamená to, že lidé nejen pořád za více peněz, ale také více roste spotřeba, což je zásadní ro dlouhodobější vývoj společnosti na trhu.

Dalším důležitým faktorem je vývoj měnového kurzu. Společnost Henkel obchoduje z mnoha státy jak z Evropské unie, tak se státy mimo Unii. Zásadní vliv na ekonomiku společnosti má kurz koruny vůči euru. Jelikož Henkel ČR dominantní podíl produktů a v případě divize Laundry&Home Care celé portfolio nakupuje z výrobních závodů v

zahraničí a nákupní ceny jsou stanovovány v eurech, má posilující koruna vůči euru pozitivní vliv na ekonomiku společnosti. Prognóza měnového vývoje vycházející z oznámení ČNB dávají tomuto trendu dlouhodobější pozitivní charakter.

Mezi další makroekonomické ukazatele, kteří větší či menší měrou ovlivňují vnější okolí firmy, patří hrubý domácí produkt (HDP), míra inflace nebo vývoj mezd.

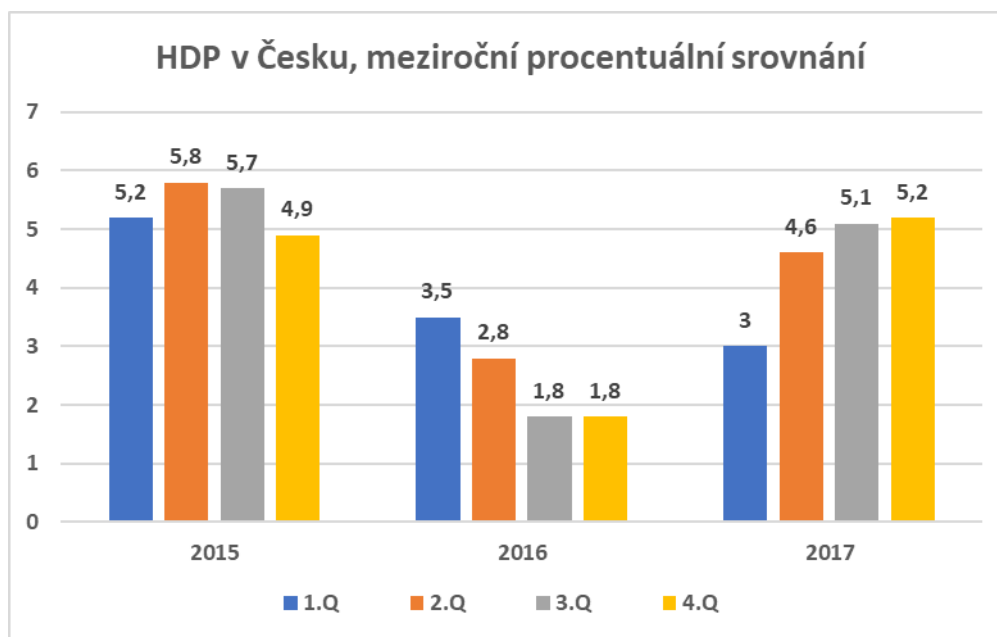
Česká ekonomika obecně roste. Ve 4.čtvrtletí 2017 zrychlila svůj růst na 5,2 procenta z 5,1 procenta [ČSÚ] v předchozím čtvrtletí, jak dokládá přiložený graf (Graf 1). Za celý rok 2017 pak hrubý domácí produkt stoupl v průměru o 4,5 procenta. Tento růst byl v závěru roku podpořen především domácí poptávkou, kde spotřeba domácností vzrostla meziročně o 4,3 procenta. Tento pozitivní růst ekonomických ukazatelů značí zvyšující se poptávku po zboží a službách firem, co tlačí na zvýšení objemu výroby, následně zvýšení tržeb, a tedy nakonec i zisku. Dle analytiků zůstane vývoj ekonomiky příznivý a ekonomika by měla za celý rok 2018 stoupnout až o 3,5 procenta.

Inflace neboli kupní síla je obvykle chápána jako opakovaný růst většiny cen v dané ekonomice. Jde o oslabení reálné hodnoty dané měny vůči zboží a službám, které spotřebitel kupuje. V praxi je míra inflace vyjádřena přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12 předchozích měsíců. V roce 2015 dosahovala míra inflace hodnoty 0,3 procenta. V roce 2016 činila 0,7 procenta a v roce 2017 se tato hodnota více jak ztrojnásobila na hodnotu 2,5 procenta. Jedná se o nejvyšší hodnotu inflace za posledních 5 let. Za tímto vývojem v celkovém pohledu stojí právě růst cen potravin a nealkoholických nápojů spolu se silnou domácí poptávkou a vyššími mzdovými náklady firem.

S mírou inflace také souvisí úrokové sazby. Česká národní banka se snaží zamezit růstu inflace tím, že zvyšuje úrokové sazby komerčním bankám, které toto zvýšení promítají do zvýšení úroků z úvěru. Právě z tohoto pohledu nemá vyšší inflace příznivý vliv na firmu Henkel ČR, spol. s r.o. Z důvodů dlouhých lhůt splatnosti poskytnutých odběratelům, které bylo nutné položit za oběť vysoce konkurenčnímu prostředí, a také jako důsledek obrátkovosti portfolia, je firma pod tlakem negativního cash-flow nucena si půjčovat od bank. Díky zvyšující se míře inflace se zvedají úrokové sazby, a tím vznikají firmě vyšší nákladové úroky.

Základní sazba daně z přidané hodnoty (DPH) zůstává v roce 2018 na 21 procentech a snížená daň z přidané hodnoty na 15 procentech. Případné zvyšování daně z příjmu právnických osob by vedlo ke zvýšení cen vstupů nebo zboží (materiál, který ale dále nezpracovává), které firma nakupuje od svých dodavatelů a které by musela kompenzovat zvýšením svých cen u zákazníků. Ačkoli se české ekonomice obecně daří a kontinuálně roste, avšak pořád se jedná o prostředí s nejtěžšími podmínkami pro podnikání v Evropské unii hlavně z důvodu vysoce konkurenčnímu prostředí na úrovni vyspělých států Unie v kombinaci s relativně nízké úrovni HDP na obyvatele v porovnání s jinými vyspělými ekonomikami.

Graf 1 - Vývoj HDP



Zdroj: [ČSÚ, Vývoj HDP], upraveno

Sociální prostředí

Společnost Henkel ČR zaměstnává na území České republiky kolem 255 stálých zaměstnanců (celosvětově je to více jak 50 tisíc). I přes velice nízkou míru nezaměstnanosti cca 3,7 procenta (ČR) v posledním roce nemá firma potíže s nalézáním nových stálých zaměstnanců. Potíže nastávají v případě zaměstnanců krátkodobých, které firma získává přes spolupracující agenturu. Často se jedná o manuálně vykonávanou práci, kterou čeští občané nechtějí čím dál častěji vykonávat. Tento pracovní deficit vyrovnávají pracovníci ze zemí východní Evropy, kterých meziročně přibývá. To dokládá přiložená tabulka 2.

Tabulka 2 - Vývoj počtu cizinců

Vývoj počtu cizinců v ČR	Údaje jsou v tisících		
	2015	2016	2017
Trevalé pobyty	250	260	272
Dlouhodobé pobyty nad 90 dnů	200	205	221
Celkem	450	465	493

Zdroj: [ČSÚ, Vývoj počtu cizinců], upraveno

Nicméně danou prací nevykonávají na základě požadovaných standardů firmou Henkel a dochází tak k časté fluktuaci těchto pracovníků. Důležitým faktorem v sociálním prostředí je plat. Celorepubliková průměrná hrubá měsíční mzda se pohybuje okolo 29 504 Kč (rok 2017), kde oproti roku 2016 vzrostla o cca 7 procent [ČSÚ]. V případě řídicích pracovníků v odvětví společnosti činí průměrná měsíční mzda 56 206 Kč [IPSV], a v případě řadových zaměstnanců činí 37 406 Kč [IPSV].

Tabulka 3 - Vývoj mezd

Vývoj mezd	Údaje jsou v celých Kč		
	2015	2016	2017
Průměrná měsíční mzda ve firmě Henkel ČR	38 745	39 518	39 880
Průměrná měsíční mzda v ČR	26 591	27 575	29 504
Průměrná měsíční mzda v Pražském kraji	33 819	34 742	37 181

Zdroj: [ČSÚ, Mzdy a náklady práce], upraveno

Ve výše uvedené tabulce (Tabulka 3) můžeme vidět porovnání mezd jak v celé ČR, tak v Praze a v návaznosti na mzdy společnosti. Z tabulky je patrné, že průměrná mzda firmy Henkel ČR byla ve všech sledovaných letech o podstatnou částku vyšší než průměrná mzda v ČR a v Praze. Tento vývoj je příznivý jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Zaměstnanec se cítí dobře oceněn za své výkony a soustřeďuje se plně na práci, zaměstnavatel je také spokojen s výsledkem dobře odvedené práce a s minimalizací neefektivních nákladů na výměnu a zaučování případných fluktuujících zaměstnanců, díky čemuž má vyšší zisky.

Na základě předchozí analýzy můžeme říci, že oblasti produktů do domácností je od vlivem pozitivních skutečností, a sice rostoucího trhu, jak v objemu, tak v hodnotovém vyjádření, nezaměstnanost ale i fluktuace nízká, hlavně díky stabilně nadprůměrnému pracovnímu ohodnocení.

Technologické prostředí

Jak pro firmu Henkel ČR, tak pro konkurenci je důležité sledovat nové technologie a trendy používané zejména v chemickém odvětví. Chemické odvětví zažívá rok, co rok obrovské pokroky směrem vpřed a je tedy důležité držet krok s tímto vývojem. Bohužel tento vývoj přináší pro mnoho firem problém hlavně z hlediska financí. Nové a inovativní technologie stojí mnoho peněz, které firma logicky investuje jen do něčeho, co jí přinese nejen větší ale i jistější výdělek. Každá nová a inovativní technologie sebou samozřejmě přináší určité riziko při investování. Společnost Henkel je součástí velkého nadnárodního konsorcia, ve kterém jsou rozvoj nových technologií a inovace postavené především na vlastním vývoji. Henkel disponuje několika výzkumnými centry napříč celým světem. Například v Německu, Irsku nebo v Tokiu a Americe. V centrech se

provádějí výzkumy v oblasti toxikologie, hodnocení spotřebitelů nebo také analytické a regulační procesy.

Takto postavené technologické prostředí však vnímám jako rizikové pro přílišného se zaměření na vnitřní prostředí případně vnější konkurenční a uzavření se před globálním výzkumným a inovačním prostředím, které může být zásadním pro získání zásadní a dlouhodobé konkurenční výhody nebo impulzem pro zamezení vytvoření bariér pro vstup nových hráčů na trhu.

Dalším důležitým technologickým faktorem pro společnost Henkel ČR je internet, který je nepostradatelným faktorem při každodenní činnosti firmy. Firma však internet nejen využívá dennodenně jak k interní komunikaci mezi zaměstnanci, tak ke komunikaci například se zákazníky nebo odběrateli, co vyžaduje zejména investice do softwarového rozvoje. Firma ale musí velmi intenzivně přizpůsobovat svou obchodní a marketingovou strategii dynamicky rostoucímu podílu e-shopového prodeje a vůbec virtualizaci spotřebitelského prostředí. Telekomunikační technologie jsou už zavedeným standardem, kdy firma využívá nadstandardní podmínky vybraného telekomunikačního operátora, čímž společnost ušetří na nemalých nákladech spojených právě s telekomunikací. Pro firmu jsou také důležité technologie, kterými sama nedisponuje a pro které využívá služby subdodavatelů.

Jako poslední faktor technologického prostředí si uvedeme certifikáty. Dnešní firmy se snaží prosadit těmito certifikáty a pro to je dobré je vlastnit. Společnost Henkel je držitelem mnoha certifikátů jakosti ČSN EN ISO 9001:2008, certifikátu životního prostředí ČSN EN ISO 14001:2004 + Cor 1:2009 nebo certifikátu pro řízení globálních činností ISO/TS 16949:2009.

V neposlední řadě bych rád zmínil i ekologický faktor. Ekologie je v dnešní době velice rozšířeným a diskutovaným tématem, kterým se zabývá čím dál tím více lidí. Stát i veřejnost se snaží prosazovat ekologii v podnikatelské sféře a klade se na ní velký důraz. Stát se pokouší edukovat firmy, aby využívaly ekologičtější postupy nebo zamezily vypouštění škodlivých látek do ovzduší, které ničí životní prostředí. Ekologický přístup je v současnosti trendem i mezi zákazníky. Zákazníci a odběratelé více vyžadují ekologické produkty šetrné k životnímu prostředí a firmy tedy musejí začít „myslet“ ekologicky. Tento ekologický přístup představuje pro firmy počáteční vysoké náklady na zavedení ekologicky úspornějších procesů, ale s velkou návratností do budoucna. Stát se snaží ochraňovat životní prostředí pomocí různých ekologických daní a vyhlášek, kterými se musejí firmy řídit. Ekologie je směrem budoucnosti.

Společnost Henkel ČR se na tuto budoucnost za včas připravuje a postupně mění své výrobní a investiční postupy. V současnosti se firma zaměřuje na změnu technologie výroby. Výrobky se stávají méně škodlivé pro životní prostředí například omezením škodlivých fosfátů ve složení. Obaly produktů začíná vyrábět z méně závadných plas-

tových hmot a více přechází na materiály na přírodní bázi. Produkty se tak stávají ekologičtější a naplňují tak tuto ekologickou poptávku. Henkel ČR se také soustřeďuje na sociální zodpovědnosti vůči okolí. V místě sídla české pobočky v Praze Holešovicích vysazuje a udržuje místní zeleň a zároveň přispívá městské části na kulturní projekty ve formě výstavby parků, hřišť atd.

5.2. Model pěti konkurenčních sil

Model pěti sil analyzuje mikrookolí podniku, tedy nejbližší okolí podniku. Společnost Henkel ČR, spol. s r.o. působí na celém území České Republiky. Pro zpracování této analýzy budou zkoumány konkurenti a odběratelé z celé České Republiky. Konkurence je v dnešní době vysoká, a proto je důležitá znalost všech faktorů, které mohou danou firmu ohrozit, snížit její zisky či ji případně existenčně ohrozit. Výsledky této analýzy mě informují situaci na daném trhu a o možných hrozbách a příležitostech ze strany konkurence.

Síla nově vstupujících konkurentů

Nová konkurence představuje obecně pro každou firmu nebo společnost velký problém. Firmy často mezi sebou soupeří a dochází tak k přetahování zákazníku na svou stranu, nabízení levnějších a kvalitnějších produktů a služeb nebo dokonce nabízejí úplně nové produkty. Nová konkurence představuje v každém odvětví potencionální hrozbu jiné tomu není ani v odvětví detergentů, kosmetiky nebo stavebních hmot. V každém odvětví existují bariéry vstupu pro nového konkurenta. Jako konkrétní poměrně vysoké bariéry vstupu v tomto konkrétním odvětví můžeme uvést:

- zkušenosti podniku
- cenová politika
- velikost sortimentu
- stálé odběratele
- oddanost k značce
- vysoké náklady

Vysoké nároky pro vstup do tohoto odvětví značně stěžují počáteční situaci nových konkurentů. Výhoda je ale ve zboží vyskytující se na daném trhu, které vychází ze stejných výrobních procesů a nově vstupující firma by musela nabídnout nižší ceny, případně doplňkový sortiment nebo nadstandardní služby svým odběratelům. Stávající firmy by se měly snažit být co nejvíce atraktivní pro své odběratele, aby díky příchodu nové konkurenci neztrácely své zisky.

Firma Henkel ČR, spol. s r.o. těží z mnoha letých zkušeností a působení na trhu již přes 24 let. Za tuto dobu si firma vybudovala jisté renomé, které nově vstupující firmy často postrádají a nelze je nabýt během krátké doby. Tuto atributu je obzvláště těžké v dnešní době vybudovat, kdy konkurence a cenový boj je obrovský.

Hrozba substitučních výrobků

Společnost Henkel ČR, spol. s r.o. disponuje širokou škálou nabízených produktů od pracích prostředků až po prostředky na čištění koupelen a nádobí. Široký sortiment produktů, který firma nabízí, pokrývá mnoho substitučních produktů konkurenčních firem. Firma na trhu zastává značnou většinu významných kategorií výrobků jako právě prací prostředky, aviváže, mycí a čistící prostředky a mnoho dalších. Můžeme tedy říci, že díky intenzivní práci na znalosti značek a výjimečnosti užitečných vlastností produktů, v případě produktů společnosti Henkel ČR neexistují významné hrozby substitučních produktů. Nicméně je jasné, že zejména v oblasti „vysoce racionálních“ produktů je mnohem větší prostor pro tzv. cenové hráče, „me-too“ produkty a privátní značky, které postavení značkových výrobků společnosti významně ovlivňují.

V odvětví, ve kterém společnost Henkel ČR podniká, je důležité zmínit také faktor „věrnost značce“. Tento faktor dokáže značně ovlivnit, jak pozitivně, tak negativně, zastoupení dané kategorie na podílech na trhu.

Určitý vliv můžou mít i historické danosti, určité dědictví a s tím související generické označení skupiny produktů jednou historicky dominující značkou. V případě Henkelu ČR se jedná o problém s názvem „Jar“. Tento název je často používán jako obecné vyjádření pro přípravek na mytí nádobí, i přesto, že se o Jar nejedná. Toto označení ztěžuje pozici na trhu značce Pur, která spadá do sortimentu Henkelu ČR.

Tyto vlivy, respektive potenciální či existující hrozby je důležité zohlednit v komunikační strategii a zabránit tak případnému reálnému negativnímu dopadu na produkty společnosti.

Síla dodavatelů

Společnost Henkel pracuje s dodavateli a jinými obchodními partnery ze zhruba 130 zemí světa, nicméně klíčovými dodavateli jsou zejména výrobní závody koncernu, tedy interní dodavatele. Tito více než 70 procent objemu vstupních zdrojů nakupují ve státech Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD), kde striktně požadují od svých dodavatelů nejen vysokou úroveň kvality a efektivity, ale také zodpovědnosti a udržitelnosti. Nicméně zásadním faktorem je efektivnost nákladů. Vývoj ekonomik států s výrobními kapacitami a jejich výrobních dodavatelů však způsobuje v posledním roce zvyšování cen vstupujících zdrojů. Společnost je tak nucena přehodnocovat profitabilitu svých produktů, respektive zvyšovat jejich prodejní ceny.

Mezi dodavatele společnosti Henkel patří i společnosti nabízející technologie a služby, které si společnost pronajímá. Jedním z významných dodavatelem je společnost SAPERION. Jedná se o společnost zajišťující fakturační stránku prodeje. Jako další bych uvedl firmu ppm factum a.s. Firma ppm zajišťuje lidské zdroje potřebné pro podporu prodeje produktů a organizuje pro Henkel tuto práci. Společnost využívá i další menší dodavatele služeb, kteří ji také umožňují se soustředit na klíčové oblasti svého podnikání.

Síla zákazníků – odběratelů

Zákazníci společnosti Henkel mají velice silnou vyjednávací pozici, která je ovlivněna zejména vybudovanou silnou penetrací produktů firmy na trhu, segmentem podnikání, ale také konkurenčním prostředím na straně odběratelů. Vyjednávání je proto klíčovým momentem k úspěšnému prodeji produktů. Pro Henkel je příznivé, že jak v České Republice, tak ve světě jsou značky společnosti velice oblíbené, a to přispívá k vysokému prodeji. Tato skutečnost usnadňuje pozici při vyjednávání.

Firma Henkel ČR dělí své zákazníky do dvou sektorů: moderní trh a tradiční trh. V případě tradičního trhu se jedná o velkoobchodní zákazníky jako (HIPS, Barvy a laky Hostivař) a dále zákazníky založené na podstatě družstva (COOP, Terno).

Moderní trh již představuje klasické zákazníky, jak je znají lidé. Hypermarkety a supermarkety Albert (Ahold), Tesco, Billa, Penny, Globus, Lidl, Kaufland nebo také drogerie DM, Rossmann, Teta (PK Solvent).

Avšak koncovými zákazníky pro Henkel jsou domácnosti.

I přes velkou známost a oblibu značek je konkurence na trhu velická a firma Henkel je tak nucena reflektovat na tlak ze strany odběratelů. Firma je tlačena k tomu, aby zlevnila své produkty, poskytla dlouhé lhůty splatnosti a nadstandardní služby spojené s obytem svých produktů v maloobchodních řetězcích jako je financování podpory prodeje, akceptace v prodejní síti poškozeného zboží a podobně. I přes tlak ze strany odběratelů na ceny se daří pokračovat v růstu, a to díky stále se zvětšujícímu objemu prodeje produktů. Společnost Henkel prodala na území České republiky v roce 2016 produkty za více jak 7,14 miliardy korun. To představuje meziroční nárůst o 2 procenta v korunovém vyjádření, což je pro firmu s tak silnou pozicí a vysoce penetrovanou na trhu velký úspěch.

Rivalita mezi stávajícími podniky – konkurenty

V oboru detergentů je obrovská konkurence, které musí společnost Henkel čelit. Jedná se o konkurenty jak na národní úrovni, tak i na úrovni mezinárodní. Nejčastěji se jedná o korporátní společnosti jako v případě Henkelu. V posledních letech se však sílí nový element konkurence, kterou vytváří vlastní zákazníci a odběratelé společnosti – maloobchodní řetězce. Zákazníci začínají vytvářet tzv. „privátní značky, respektive se pouštět do vlastní výroby a nezůstávají pouze u předprodeje. Například v případě Billy značka „Clever“ nebo u Kauflandu značka „Classic“ a mnoho dalších. Tito noví konkurenti bojují o svůj podíl na trhu zejména cenou a odbytově příznivým umístěním v rámci svých obchodů.

Pro následující podrobnější analýzu konkurence jsem vybral tři společnosti, které představují největší hrozbu pro společnost Henkel. Společnosti Procter & Gamble, Unilever a Reckitt Benckiser Group plc.

Procter & Gamble (dále P&G) sídlí v Praze a v České Republice se objevuje poprvé v roce 2003. Jedná se o společnost patřící do koncernu Procter & Gamble International Operations SA. Firma P&G nabízí ve stejném odvětví produkty v kategorii pracích prášků (Ariel, Tide), aviváží (Lenor) a prostředků na mytí nádobí (Jar), které jsou vysoce konkurenční ba přímo potenciálně substituční. Nabízí také mnoho dalších produktů, avšak nejedná se o substituty v dané kategorii. V roce 2016 činil obrat společnosti 4,47 miliard korun.

Unilever sídlí v Praze a na český trh přichází v roce 1991. Je dceřinou společností Brooke Bond South India Estates Limited. V odvětví má zastoupení několika kategoriemi. Kategorie pracích prostředků (Surf), aviváží (Coccolino), mycích prostředků (Sunlight) a čistících prostředků (Savo, Domestos, Cif). Unilever disponuje i dalšími kategoriemi výrobků, ale opět se nejedná o substituty. V roce 2016 činil obrat společnosti 3,49 miliard korun.

Reckitt Benckiser sídlí v Praze a poprvé se v České Republice objevuje v roce 1991. Spadá do skupiny společností Reckitt Benckiser PLC. Za konkurenční substituty se považují prací prostředky (Woolite, Lanza), mycí prostředky (Finish, Calgon) a čistící prostředky (Harpic, Cilit Bang). Nabízí také mnoho dalších produktů v jiných odvětvích. V roce 2016 činil obrat společnosti 1,45 miliard korun.

Z analýzy největší konkurence, se kterou se firma Henkel ČR, spol. s r.o. setkává bylo zjištěno hned několik skutečností. Všichni konkurenti nabízejí stejné produkty, které nabízí společnost Henkel ČR. Firma Henkel ČR má proti konkurentům výhodu zejména v síle značek, kvalitě komunikace a prodejní podpory. Jako dodavatel patří všeobecně k nejvýznamnějším, i když dva největší konkurenti P&G a Unilever disponují širším sortimentem a ve více kategoriích. V této souvislosti se stává velmi důležité nastavení strategie prodeje, kterou je nutné neustále revidovat a přizpůsobovat dynamicky se měnícímu trhu.

Společnost Henkel ČR však disponuje největším peněžním obratem a nejvyššími podíly na trhu (viz. další kapitola). Tato skutečnost značí velkou oblibu značek firmy Henkel ČR a také dobré postavení firmy při vyjednávání se zákazníky.

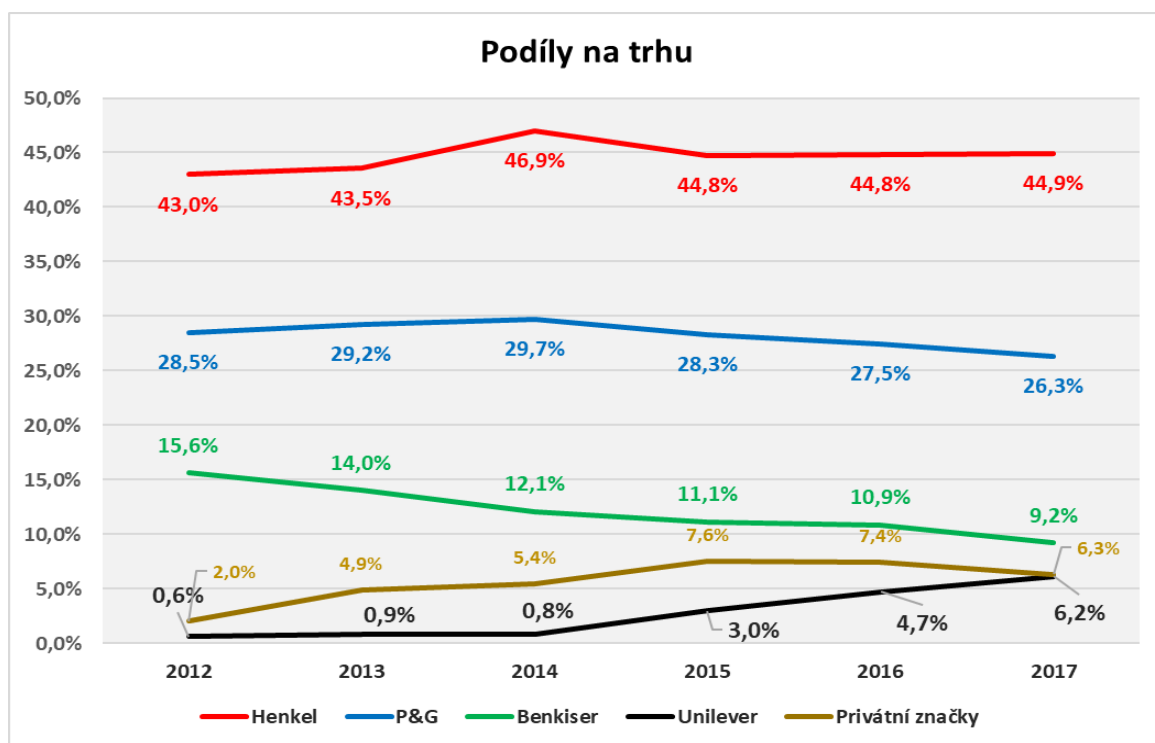
Nejdůležitější roly však hraje cena. Cena produktů nejvíce ovlivňuje zákazníky, a proto je situace na tomto trhu nevyzpytatelná a velice proměnlivá.

Velice zjednodušeně řečeno: vyjednávací schopnosti a cena je to, co nejvíce ovlivňuje pozici Henkelu na trhu.

5.3. Vnitřní analýza okolí

Vnitřní analýza podniku je nezbytnou součástí strategické analýzy společnosti. Získané informace z této analýzy mi pomohou zhodnotit interní situaci v podniku a stanovit tak možné problematické oblasti řízení podniku. Tato analýza bude provedena za pomoci veřejně dostupných informací (výkaz zisku a ztráty, rozvaha, výroční zpráva atd.) a interních dat získaných od společnosti Henkel ČR, spol. s r.o. Zaměříme se na divizi Laundry&Home care, ve které firma dosahuje největších zisků v tuzemsku. Jedná se o kategorie pracích prostředků, aviváží, mycích a čistících prostředků. Nejprve uvedu procentuální podíly na trhu těchto kategorií od roku 2012 do roku 2017, poté uvedu vývoj tržeb této divize v závislosti na zbylé divize od roku 2010 do roku 2016. Bohužel v době vzniku této práce nebyly výkazy za rok 2017 dopracované do finální podoby. V poslední řadě se zaměříme na lidské zdroje, finanční a rozpočtové faktory společnosti.

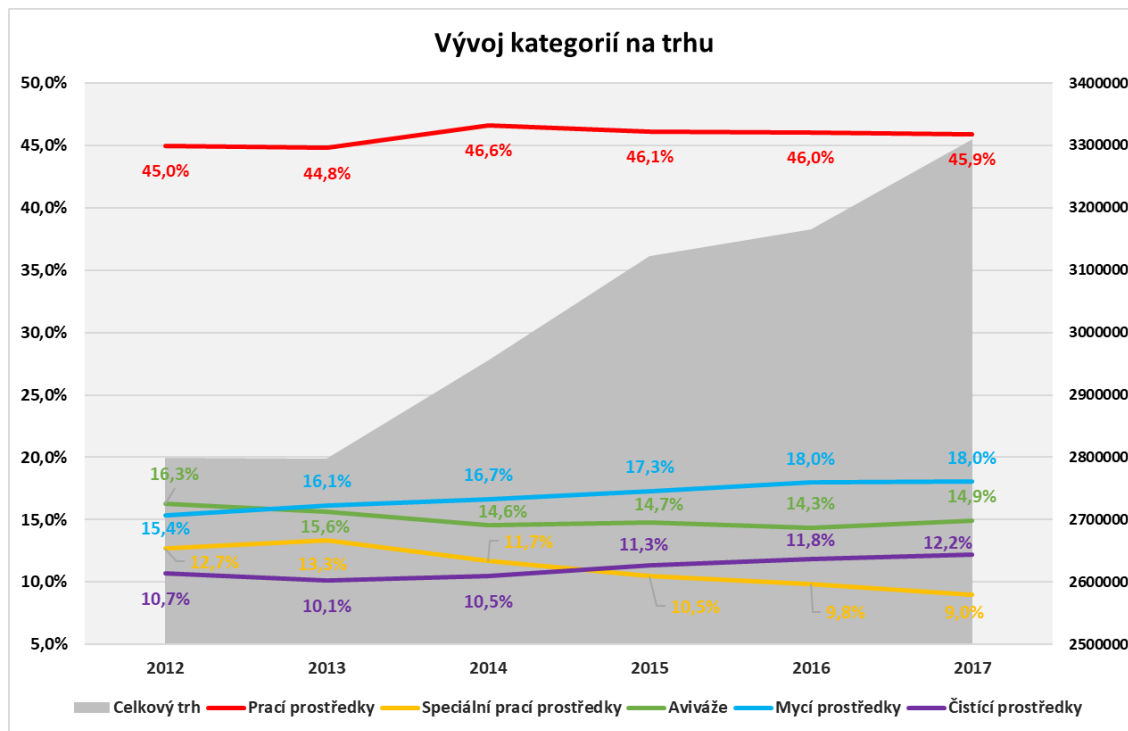
Graf 2 – Podíly na trhu



Zdroj: interní, vlastní zpracování

V grafu „podíly na trhu“ je zachycen vývoj podílů na trhu Henkelu tak i konkurence. Je patrné že společnost Henkel na Českém trhu značně dominuje. V sledovaném období dochází ze strany Henkelu k nepatrnému kontinuálnímu růstu. Stávající konkurence Benckiser a P&G naopak ve svém podílu na trhu klesá. V roce 2014 však dochází k rychlému růstu společnosti Unilever. Tento růst je zapříčiněn vstupem firmy Unilever do nových kategorií výrobků, jako prací prostředky pod názvem „Surf“ nebo do mycích prostředků „Sunlight“.

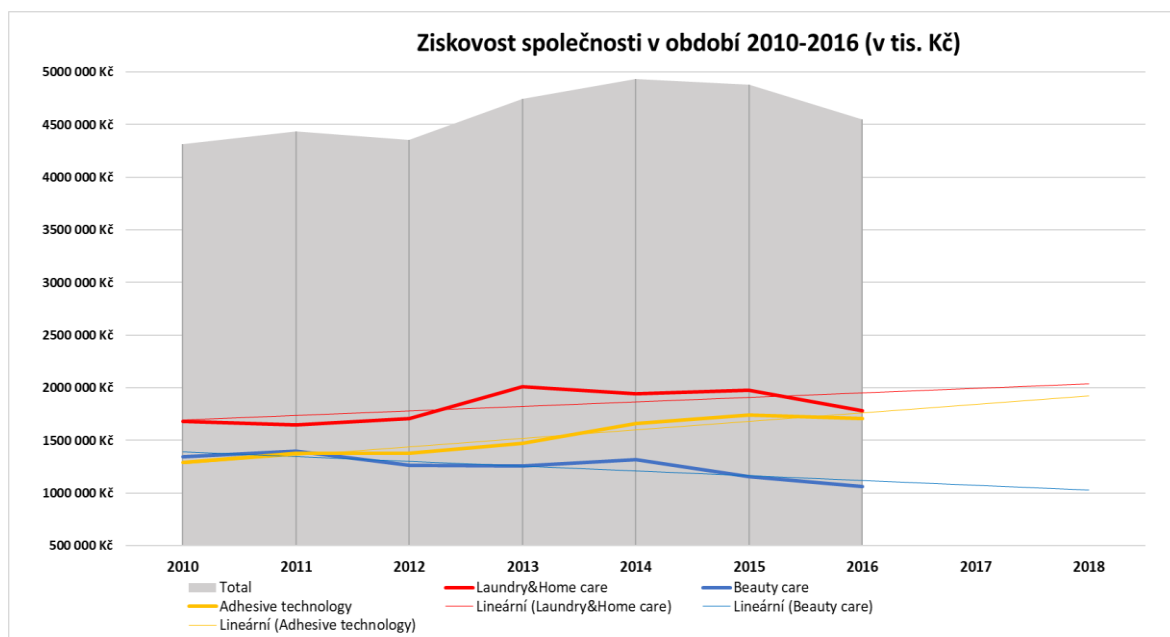
Graf 3 - Vývoj kategorií



Zdroj: interní, vlastní zpracování

Graf vývoje kategorií zobrazuje procentuální podíly daných kategorií na Českém trhu. Tento graf je možné také považovat jako ukazatele poptávky. Nicméně zobrazené hodnoty záleží na mnoha dalších faktorech jako objem produkce nebo výpadky výroby a logistiky. Prací prostředky se bezkonkurenčně vyskytují na vrcholu trhu. K poklesu dochází pouze u jedné kategorie, kategorie speciálních pracích prostředků. Jedná se o produkty klasifikované jako nadstandard pracích prostředků, na čemž se odráží cena těchto produktů. To může výrazně ovlivňovat vývoj této kategorie a poptávku po jejich výrobcích.

Graf 4 - Ziskovost společnosti



Zdroj: interní, vlastní zpracování

Graf ziskovosti nám ukazuje informaci o výsledku hospodaření na Českém trhu. V celém období se společnost Henkel nepotýkala se žádnými problémy. Avšak dochází k mírnému poklesu zisků u divize Beauty Care. Tento pokles je zapříčiněn čím dál tím častějším prodejem do zahraničí. Společnost Henkel ČR si v celém sledovaném období stabilně udržuje výši zisků bez větších výkyvů. Vymodelovaný trend do roku 2018 naznačuje z předešlého vývoje mírný růst v případě divize Laundry&Home Care a Adhesive Technology. Trendy divize Beauty Care již tak příznivý není.

Tabulka 4 - Vývoj zaměstnanců a nákladů

	2012	2013	2014	2015	2016
Zaměstnanci	279	265	273	258	238
Členové řídicích orgánů	15	15	15	15	15
Členové kontrolních orgánů	0	0	0	0	0
Členové správních orgánů	2	2	2	2	2
Celkem	296	282	290	275	255
Mzdové náklady (v tis. Kč)	198 756 Kč	193 539 Kč	204 292 Kč	197 590 Kč	184 896 Kč
Průměrná měsíční mzda	36 931	37 747	38 745	39 518	39 880

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů

V oblasti řízení lidských zdrojů dochází k snižování počtu řadových zaměstnanců. Tato skutečnost má za očekávaný následek pokles celkových mzdových nákladů. Dobrou zprávou pro zaměstnance je soustavný růst průměrné mzdy, který v sledovaném období činí necelých 8 procent.

Finanční a rozpočtové faktory

Jako zdroj informací pro níže uvedené hodnoty byly využity a zpracovány rozvahy a výkazy zisků a ztrát za celé sledované období. Tyto informace jsou veřejně dostupné z výročních zpráv a účetních uzávěrek společnosti Henkel ČR, spol. s r.o.

Získané výsledky nám pomohou ke zhodnocení finanční situace ve společnosti. Vybrané ukazatelé jsou voleny na základě doporučení mnoha autorů odborné literatury. Jedná se o základní ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti.

Tabulka 1 zachycuje vývoj ukazatelů rentability za poslední 3 roky. Ukazatel rentability vlastního kapitálu kolísá po celé sledované období. Toto kolísání bylo především způsobeno nižším čistým ziskem v roce 2015. V případě rentability aktiv se jedná o stejný problém. Avšak z pohledu výnosnosti je situace více než uspokojivá. Společnost Henkel využívá velice efektivně svojí majetkovou bázi a nedocházelo tak k větším potížím.

Tabulka 5 - Ukazatelé rentability

	2014	2015	2016
ROE	68,29%	62,86%	73,19%
ROA	43,63%	25,43%	42,01%
ROS	6,60%	5,26%	8,34%
ROCE	85,18%	77,20%	90,79%

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů

V Tabulce 5 je možné také vidět ukazatele rentability tržeb a rentability investovaného kapitálu. Pro investory a akcionáře jsou hodnoty těchto ukazatelů velice pozitivní zprávou, a to především díky nulovým dlouhodobým závazkům.

Tabulka 6 nám ukazuje stav likvidity veškerých závazků společnosti. Z pohledu běžné a rychlé likvidity nemá společnost Henkel žádné výrazné problémy s likvidováním svých závazků, a volí tak konzervativní strategii. V případě peněžní likvidity je strategie velice agresivní. Firma disponuje velice nízkými, ba dokonce nulovými volnými peněžními prostředky.

Tabulka 6 - Ukazatelé likvidity

	2014	2015	2016
Běžná likvidita	2,20	1,49	1,95
Rychlá likvidita	1,25	1,00	1,95
Peněžní likvidita	0,00	0,00	0,01

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů

Ukazatelé aktivity ukazují, že efektivita při využívání aktiv klesá. Avšak nijak výrazně. V roce 2016 dochází k razantnímu snížení doby obratu zásob, a to díky rozprodání značné části zásob. Velice důležitým údajem je kolísání splatnosti ze strany odběratel. Vysoká hodnota tohoto ukazatele v roce 2016 souvisí právě s rozprodáváním zásob společnosti.

Tabulka 7 - Ukazatelé aktivity

	2014	2015	2016
Obrat aktiv	5,30	3,94	4,06
Doba obratu zásob	28,53	30,01	0,03
Průměrná doba inkasa	38,02	8,92	86,17

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů

Z pohledu celkové zadluženosti se firma nacházela v potencionálních problémech v roce 2015, kde hodnota překročila kritickou mez 60 %. Tato hodnota vyjadřuje že firma byla z velké míry závislá na cizích zdrojích. Na druhou stranu dlouhodobá zadluženost byla vůči úvěrovým institucím byla nulová. Veškerá zadluženost společnosti plynula z obchodních vztahů a dohadných účtů.

Tabulka 8 - Ukazatelé zadluženosti

	2014	2015	2016
Zadluženost	47%	67%	54%
Dlouhodobá zadluženost	0%	0%	0%

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů

Společnost Henkel ČR se na základě provedené finanční analýzy nenachází v žádných velkých problémech, a proto není nutné aplikovat rozsáhlejší finanční ukazatele. Pro analýzu finanční situace v našem případě postačily základní poměrové ukazatele.

5.4. SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z nejpoužívanějších analýz podniku. Tato analýza nás informuje o silných a slabých stránkách podniku a o příležitostech a hrozbách kterým podnik čelí. Informace získané pomocí této analýzy mohou následně sloužit jako „odrazový můstek“ společnosti pro stanovení strategických cílů do budoucna. Níže uvedená SWOT analýza je vypracována na základě informací získaných z předešlých analýz a na základě doplňujících informací získaných prostřednictvím konzultací s jednatelem společnosti.

Obrázek 18 - SWOT analýza společnosti HENKEL ČR, spol. s r.o.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">- stabilita- finanční stabilita- jediný odvětví podnikání- široký sortiment- podíl na trhu	<ul style="list-style-type: none">- chybí tuzemský sklad- logistika- výroba v zahraničí
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">- stálé rozšiřování sortimentu- e-commerce- zlepšení slabých stránek	<ul style="list-style-type: none">- cenová politika konkurence- nová konkurence- zdražení vsutpního materiálu

Zdroj: interní, vlastní zpracování

Silné stránky

Ve výše uvedené tabulce nalezneme soubor faktorů, jenž ovlivňují podnik, pro který se analýza prováděla. V oblasti silných stránek je nejvýznamnějším faktorem stabilita podniku. Firma Henkel ČR působí již na českém trhu více jak 24 let a dokázala si tak vybudovat silnou a stabilní základnu pro podnikání. Se stabilním zázemím souvisí také finanční stabilita firmy. Finanční stabilita podniku je zajištěna hlavně díky koncernu, do kterého firma Henkel patří. I přes každoroční vynikající finanční výsledky je v případě krize zajištěné financování ze zahraničí. Díky tomu je pro firmu jednodušší překonat období poklesu/úpadku.

Dalším důležitým faktorem je odvětví podnikání. Na rozdíl od konkurence se firma Henkel zaměřuje pouze na jediný odvětví, ve kterém podniká. To umožňuje absolutní soustředění na toto odvětví, díky čemu získává velkou konkurenční výhodu.

Za silnou stránku můžeme považovat také stále se rozšiřující sortiment produktů a značek. Naskytá se tak příležitost dosahovat výborných výsledků v nových kategoriích a opět získat konkurenční výhodu.

Firma Henkel na českém trhu zaujímá již několikátým rokem první místo v oblasti podílů na trhu. Tento fakt usnadňuje firmě pozici v oblasti reklamy a podpory prodeje. Na druhou stranu se stává společným hlavním konkurentem pro ostatní firmy a musí tak čelit mnohým negativním změnám na trhu.

Slabé stránky

Jako nejhlavnější slabou stránkou se jeví nedostatečná infrastruktura firmy. Jedná se především o chybějící skladové prostory pro českou republiku. Firma Henkel ČR je nucena veškeré zboží objednané zákazníkem napřímo dovážet ze skladů v Rakousku nebo Německu. Tato skutečnost má zásadní vliv na mobilitu produktů a vznikají tak problémy plynoucí z nedodaného zboží.

S předešlým faktorem souvisí další důležitá slabá stránka – logistika. V zásadě se jedná o tentýž stejný problém jako v případě předešlé slabé stránky. Problém se jeví v prioritizaci trhů v Evropě. Německé nebo Rakouské trhy mají před trhem Českým větší prioritu, a tudíž opět vznikají problémy s nedodaným zbožím zákazníkům. Za další slabou stránku můžeme považovat chybějící domácí výrobu. Jedná se spíše o vedlejší slabou stránku, v které se ale naskytá příležitost. Případná výrobní hala v Čechách může vyřešit částečně problémy s dodávkami zboží k zákazníkům. Dále může poskytnout mnoho pracovních míst pro obyvatele a zapracovat tak na vyšší sociální odpovědnosti vůči lidem.

Příležitosti

V aktuální době se jako největší příležitostí jeví e-commerce. Česká republika je „Evropským centrem“ internetového nakupování. Tato oblast se stále rozvíjí a ekonomicky sílí. To dokazují čísla z ČSÚ. Kde největší vliv na meziroční růst neočištěných maloobchodních tržeb měl prodej zboží přes internet nebo zásilkovou službu (růst o 23,8 %). Společnost Henkel se již svými produkty na tomto trhu podílí, avšak pořád podceňuje potenciál tohoto odvětví a v budoucnu tak nemusí udržet „krok“ s konkurencí.

Jako další příležitostí pro firmu by mohlo být možné rozšíření sortimentu. Společnost Henkel disponuje širokým sortimentem produktů v různých kategoriích. A díky stabilní finanční základně by penetrace nové kategorie mohla přinést firmě, více užítku nežli starostí. Již obligátní příležitostí se stává zkvalitnění nebo absolutní pokrytí slabých stránek jako takových.

Hrozby

Pro jakoukoliv firmu v jakémkoliv odvětví se skoro vždy za největší hrozbu považuje nová konkurence na trhu. Jinak tomu není ani u firmy Henkel. Každý nový konkurent na trhu dokáže trhem otřást, a proto je důležité, aby společnost Henkel zůstala ve střehu a volila správně svojí další strategii. Pro firmu jako samotnou je další velkou hrozbou cenová politika konkurence. Jedná se o velice komplexní oblast řízení, kde cena závisí na mnoha faktorech. Avšak výsledek je skoro pokaždé stejný – nižší cena = vyšší podíl na trhu = konkurenční výhoda. Firma Henkel razí heslo – „achieving more with less“, neboli, dosažení vyšší přidané hodnoty s využitím méně zdrojů. Tento přístup nicméně nefunguje pokaždé, a je tak důležité být na pozoru vůči konkurenci a jejich cenám. Přímo na tuto hrozbu navazuje další, a to hrozba zdražení vstupního materiálu. Firma Henkel není jediná co „zápasí“ s dodavateli o cenu materiálu/zdrojů. S vyšší poptávkou však tato cena roste a výsledek se může promítnout na již výše zmíněné ceně produktů.

6. Shrnutí výsledků a návrh strategie

Před samotným návrhem strategických cílů a jak jich dosáhnout, si uvedeme hlavní cíle, které firma Henkel ČR sleduje:

- zajištění udržení dlouhodobého růstu hodnoty akcií pro akcionáře
- maximalizace zisku a výnosu na akcii

Abychom mohli vytvořit možný návrh nové strategie pro společnost Henkel ČR, spol. s r.o. bylo zapotřebí analyzovat vnější a vnitřní prostředí podniku. Návrh této strategie si rozdělíme na dvě části. Na strategické cíle realizovatelné v krátkém období a cíle realizovatelné v dlouhém období. V krátkém období jsou to cíle, které se dají vyřešit v krátkém časovém horizontu. To znamená vše, co je pro firmu méně nákladné a časově rychle vyřešitelné. V dlouhém období se jedná o cíle, které nelze vyřešit v řádu měsíců ale v rozmezí několika let dopředu

Strategické cíle v krátkém období

Společnost Henkel ČR se v současné době potýká s několika menšími problémy z hlediska krátkého období. Jedním z nich je kontakt se zákazníky. Firma Henkel ČR byla na začátku roku 2018 nucena zdražit značnou část svých top produktů z důvodů zvyšování ceny vstupního materiálu. Následné oznámení směrem k zákazníkům ohledně zdražování přineslo určité „ochlazení“ těchto vztahů. To zásadně ztížilo pozici při vyjednávání. Vztah dodavatel – zákazník je klíčový v tvorbě zisku společnosti. Pro firmu je potřeba tyto vztahy opět upevnit a nadále je udržovat v pozitivním směru.

V krátkém období je také velice důležité sledovat konkurenci. Dle provedené analýzy bylo potvrzeno, že se firma potýká s velkou konkurencí. Zásadním prvkem pro společnost Henkel ČR je správným způsobem vymezení svého vztahu vůči konkurenci. Firma Henkel často reaguje se zpožděním a konkurence tak získává podstatnou výhodu na trhu. Tento problém není pouze momentální záležitostí, nýbrž opakovanou záležitostí již několikrátým rokem. Firma by měla umět více využít svoji pozici market leadera na trhu a na situaci nejen rychle reagovat, ale hlavně účinně určitým situacím předcházet, a naopak firmě příznivé trhové situace vytvářet. Jednou z možností je zásadnější využití technologických inovací na vylepšení svých výrobků a jejich komunikaci koncovým zákazníkům.

V současné době se objevuje často téma dvojí kvalita potravin. Tato „kauza“ ovlivnila společnost Henkel v negativním smyslu. Pro firmu je nyní důležité obnovit důvěru zákazníků vůči značce a vyvrátit veškeré diskuse o nekvalitních produktech ze sortimentu Henkelu ČR.

Z hlediska hospodaření nemá firma v tomto období žádné finanční problémy, a teda zcela logicky přichází otázka, proč firma neinvestuje více do možného rozšíření nebo vylepšení technologií a procesů jak ve výrobě, tak v logistice. Hlavně tedy proto, že v dnešní době rychlého technologického rozvoje se nevyplácí čekat. Tento rozvoj by

mohl firmě přinést novou konkurenční výhodu a opět tak upevnit postavení firmy na trhu.

Strategické cíle v dlouhém období

Nejdůležitějším strategickým cílem z dlouhodobého hlediska je udržení, respektive růst podílů na trhu, udržení konkurenceschopnosti, cílená reklama s důrazem na kvalitu, vysoce kvalitní a efektivní podpora prodeje.

Na základě analýzy trhu se to firmě Henkel ČR už dlouhá léta daří. V tomto úsilí by měla firma pokračovat, a navíc toto doplnit o další rozšíření svých aktivit o nové trendy, které zajistí dlouhodobé výsledky. Jedná se zejména o podporu prodeje prostřednictvím e-commerce, celkovou virtualizaci svého vztahu se zákazníkem, a to jak přímým, tak i koncovým. Avšak chování trhu v dnešní době je velice nevypočitatelné a může se to okamžitě změnit. Tento cíl je hlavně závislý na podpoře od zákazníků. Důležitým faktorem, jak ovlivnit zákazníky je důraz na kvalitu, rychlost a cenovou dostupnost. Jak již bylo mnohokrát řečeno kvalita výrobků firmy byla napadena ze strany předvolebního marketingu. Cenová dostupnost se zhoršila z důvodu již zmiňovaného cenového růstu vstupních zdrojů. S rychlostí souvisejí problémy s dodávkami zboží zákazníkům.

Na základě SWOT analýzy bylo zjištěno, že „Achillovou patou“ je logistika zejména absence tuzemského skladu. To značně ztěžuje dodávky zboží a firma je tak závislá na zahraničních skladech a dopravcích a různě nastavenému upřednostňování dodávek. Situaci v současnosti ani nezlepšuje problémová logistika po českých komunikacích. Proto jako dalším velkým cílem v dlouhém období vidím ve zkvalitnění procesů dodávek zboží revizí podmínek dodávek a také logistických kapacit například formou pořízení nebo vybudování skladových prostorů na území České republiky. Tento cíl je podpořen dobrým finančním výsledkem a jeví se jako vhodná investice do rozšíření nebo vylepšení podniku. Tato investice by mohl výrazně přispět k rychlosti dodávek zboží, eliminaci výpadků zboží na trhu a potenciální ztrátě tržeb a podílu na trhu, a přispět tak v udržení se společnosti na vedoucí pozici na trhu.

Dlouhodobým cílem by také měla být rozšíření spotřeby využitím výborného postavení v segmentech, ve kterých je společnost silná, například vytvářením spotřebních návyků na další potenciálně zajímavé produkty. Firma by také měla využít svůj technologický a obchodní potenciál a posílit svou důležitost jako dodavatele rozšířením svého sortimentu o nové, avšak příbuzné kategorie.

Další možností je využít svou komunikační sílu a edukovat své koncové zákazníky na intenzivnější používání svých vylepšovaných a dražších výrobků (up-sell). Jedním z příkladů, že společnost je schopná velmi efektivně využít svůj potenciál a monetizovat více tuto pozici, je uvedení je novinky ve formě barev na prádlo do pračky nebo samostatných vůní do pračky. Toto v kombinaci s inovacemi a rozšiřováním již stávajícího etablovaného portfolia považuji za strategii, která je schopná zajistit společnosti Henkel deklarované cíle.

7. Závěr

Cílem této práce bylo analyzovat současnou situaci společnosti HENKEL ČR, spol. s r.o. Pro analýzu vnitřního a vnějšího prostředí byla zpracována SWOT analýza, Porterův model pěti sil, PEST analýza a finanční analýza. Za pomoci těchto analýz byly stanoveny jistá slabá a silná místa firmy a případné hrozby ze strany konkurence nebo příležitosti ze strany rozšiřování trhu. Následně byly navrženy změny a doporučení, které by vedly ke zlepšení situace a eliminaci slabých míst.

SWOT analýza ukázala na nedostatky ve formě absence tuzemského skladu a dalších logistických problémů. Na druhou stranu přinesla pozitivní pohled na příležitosti, kterými společnost disponuje jako například vývoj e-commerce, virtualizace vztahů se zákazníky a rozvoj spotřeby v rámci svých dominantních kategorií. Dále bylo zjištěno že je pro firmu důležité neustále sledovat dění na trhu, ale také tuto situaci proaktivně ovlivňovat z pozice vedoucího hráče na trhu.

Společnost HENKEL ČR, spol. s r.o. se nenachází v současné době v žádných finančních problémech a vzhledem k tomu nebylo nutné provádět detailní finanční analýzu. Analýza finančních ukazatelů se soustředila pouze na ukazatele rentability nebo zadluženosti, kde bylo zjištěno dobré hospodaření firmy v celém sledovaném období. Z výsledků analýzy vnitřního prostředí je patrné že společnost HENKEL ČR, spol. s r.o. již několikátým rokem dominuje českému trhu v oblasti detergentů nebo kosmetiky. S růstem objemu trhu rostou také zisky společnosti, a to naskýtá nové možnosti investování právě třeba do tuzemského skladu.

Přínosem mé bakalářské práce pro společnost HENKEL ČR, spol. s r.o. může být provedená SWOT analýza, ve které byly zjištěny určité nedostatky, které by bylo potřeba eliminovat. Dalším přínosem by mohly být navržené strategické cíle, které by pomohly v rozhodování do budoucna. Dle provedených analýz a zhodnocení jejich výstupů je možné považovat cíl této práce za naplněný.

8. Seznam použité literatury

- [1]. DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Praha: C. H. Beck, 2001, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [2]. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [3]. HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. Strategická analýza. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [4]. KISLINGEROVÁ, Eva. Manažerské finance. Praha: C.H. Beck, 2004, 714 s. Beckova edice Ekonomie. ISBN 8071798029.
- [5]. KISLINGEROVÁ, Eva a kol. Manažerské finance. Vyd. 3. Praha: C.H. Beck, 2010, 811 s. Beckova edice Ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.
- [6]. KEŘKOVSKÝ, Miroslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [7]. KEŘKOVSKÝ, Miloslav. Strategické řízení: teorie pro praxi. Praha: C. H. Beck, 2002, 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- [8]. KAPLAN, Robert S a David P NORTON. Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. Překlad Irena Grusová. Praha: Management Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.
- [9]. VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013, 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- [10]. SRPOVÁ, Jitka. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [11]. RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.
- [12]. KOŠTÁN, Pavol; ŠULEŘ, Oldřich. Firemní strategie: plánování a realizace. 2. vydání. Praha: Computer Press, 2002, 124 s. ISBN 80-7226-657-8.
- [13]. PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [14]. KISLINGEROVÁ, Eva; HNILICA, Jiří. Finanční analýza: krok za krokem. Praha: C. H. Beck, 2005, 137 s. ISBN 80-7179-321-3.
- [15]. KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra. Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady. Praha: Grada Publishing, 2010, 208 s. ISBN 978-80-247-3349-4.
- [16]. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

Internetové zdroje

- [17]. Schéma procesu strategického řízení. AQE advisors, a.s. [online]. [cit. 2018-02-18]. Dostupné z: <http://www.aqe.cz/cz/8591/sekce/strategicke-řízení/>
- [18]. Finanční analýza podniku v praxi. iPodnikatel.cz, © 2011-2014. [online]. [cit. 2018-03-29]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Financni-řízení/financni-analyza-podniku-v-praxi.html>
- [19]. Du Pontova analýza, ManagementMania.com, © 2011-2016. [online]. 30.7.2015. [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/dupontova-analyza>
- [20]. Logo společnosti. Henkel ČR, spol. s r.o. © 2018. [online]. Dostupné z: <https://www.henkel.cz/>
- [21]. O společnosti HENKEL ČR, spol. s r.o. Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Justice.cz. [online]. [cit.2018-03-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=539476, číslo listiny C 2607/SL49/MSPH>
- [22]. Mapa současného sídla. Mapy.cz © 1996–2018. [online]. [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <https://mapy.cz/>
- [23]. Daň z příjmu právnických osob. STORMWARE s.r.o., © 2012. [online]. [cit. 2018-04-6]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/dan-z-příjmu/dan-z-příjmu-fo-a-po/dan-z-příjmu-pravnickych-osob/>
- [24]. Vývoj HDP, národní účty. Český statistický úřad (ČSÚ). [online]. 3.4.2018. [cit. 2018-04-9]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_narodni_ucy
- [25]. Vývoj Maloobchodu. Český statistický úřad (ČSÚ). [online]. 7.4.2018. [cit. 2018-04-9]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/maloobchod-unor-2018>
- [26]. Mzdy a náklady práce. Český statistický úřad (ČSÚ). [online]. 9.3.2018. [cit. 2018-04-10]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace
- [27]. Vývoj měnového kurzu. Kurzy.cz, spol. s r.o., © 2000–2018. [online]. [cit. 2018-04-8]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/aktualni/>
- [28]. Vývoj inflace v ČR. Česká národní banka. [online]. © 2003-2018. [cit. 2018-04-1]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/, ISSN 1803-2400
- [29]. Zaměstnanost: Statistiky nezaměstnanosti. Integrovaný portál MPSV. [online]. [cit. 2018-04-3]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/mes>
- [30]. Vývoj počtu cizincův ČR podle typu pobytu. [online], Ředitelství služby cizinecké policie MV ČR, Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/cizinci/cizinci-pocet-cizincu>
- [31]. O firmě: Procter & Gamble. Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Justice.cz. [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=293273, číslo listiny C 95248/SL67/MSPH>
- [32]. O firmě: Unilever, Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Justice.cz. [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=634413, číslo listiny C 2196/SL107/MSPH>
- [33]. O firmě. Reckitt Benckiser Group plc., Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Justice.cz. [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=437292, číslo listiny C 4951/SL86/MSPH>

9. Seznam obrázků, tabulek, grafů, příloh

Obrázek 1 - Proces strategického řízení.....	15
Obrázek 2 - Okolí podniku.....	17
Obrázek 3 - Porterův model pěti sil.....	19
Obrázek 4 - Celková zadluženost.....	25
Obrázek 5 - Obrat aktiv	25
Obrázek 6 - Doba obratu zásob.....	25
Obrázek 7 - Doba obratu pohledávek.....	26
Obrázek 8 - Běžná likvidita	26
Obrázek 9 - Rychlá likvidita	26
Obrázek 10 - Peněžní likvidita	27
Obrázek 11 - Rentabilita tržeb.....	27
Obrázek 12 - Rentabilita investovaného kapitálu.....	27
Obrázek 13 - Rentabilita aktiv	28
Obrázek 14 - Rentabilita vlastního kapitálu	28
Obrázek 15 - Du Pont Diagram, rozklad ROE.....	28
Obrázek 16 - SWOT analýza.....	29
Obrázek 17 - Logo společnosti.....	32
Obrázek 18 - SWOT analýza společnosti HENKEL ČR, spol. s r.o.....	48
Tabulka 1 - Řízení likvidity.....	27
Tabulka 2 - Vývoj počtu cizinců	36
Tabulka 3 - Vývoj mezd	37
Tabulka 4 - Vývoj zaměstnanců a nákladů	45
Tabulka 5 - Ukazatelé rentability.....	46
Tabulka 6 - Ukazatelé likvidity.....	47
Tabulka 7 - Ukazatelé aktivity.....	47
Tabulka 8 - Ukazatelé zadluženosti.....	47
Graf 1 - Vývoj HDP.....	36
Graf 2 – Podíly na trhu	43
Graf 3 - Vývoj kategorií	44
Graf 4 - Ziskovost společnosti.....	45
Příloha 1 - Sídlo společnosti.....	57
Příloha 2 - Mapa současného sídla	57
Příloha 3 - Rozvaha aktiv 2014-2016, vertikální analýza.....	58
Příloha 4 - Rozvaha pasiv 2014-2016, vertikální analýza.....	59
Příloha 5 - Výkaz zisku a ztrát 2014-2016, vertikální analýza	60

Příloha 3 - Rozvaha aktiv 2014-2016, vertikální analýza

ROZVAHA (v tis. Kč)	číslo řádku	2014	2015	2016	Vertikální		
					2014	2015	2016
AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 37 + 74)	001	1 343 060	1 783 467	1 758 848	100,0%	100,0%	100,0%
Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 14 + 27)	002	25 515	23 606	35 864	1,9%	1,3%	2,0%
Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 + 06 + 09 + 010 + 011)	003	0	131	97	0,0%	0,0%	0,0%
Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	004	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Ocenitelná práva	005	0	131	97	0,0%	0,0%	0,0%
B.I.2.1. Software	006	0	131	97	0,0%	0,0%	0,0%
B.I.2.2. Ostatní ocenitelná práva	007	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Goodwill	008	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	009	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
B.I.5.1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
B.I.5.2. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 15 + 18 + 19 + 20 + 24)	013	25 515	23 475	35 767	1,9%	1,3%	2,0%
Pozemky a stavby	014	5960	5219	5035	0,4%	0,3%	0,3%
B.II.1.1. Pozemky	015	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
B.II.1.2. Stavby	016	5960	5219	5035	0,4%	0,3%	0,3%
Hmotné movité věci a soubory movitých věcí	017	15 390	16224	17413	1,1%	0,9%	1,0%
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	018	4 165	2032	0	0,3%	0,1%	0,0%
Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
B.II.4.1. Pěstelské celky trvalých porostů	020	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
B.II.4.2. Dospělá zvířata a jejich skupiny	021	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
B.II.4.3. Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	022	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	023	0	0	13319	0,0%	0,0%	0,8%
B.II.5.1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	024	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
B.II.5.2. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	025	0	0	13319	0,0%	0,0%	0,8%
Dlouhodobý finanční majetek (ř. 28 až 34)	026	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	027	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Zápůjčka a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoby	028	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Podíly - podstatný vliv	029	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Zápůjčka a úvěry - podstatný vliv	030	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	031	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Zápůjčky a úvěry - ostatní	032	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Ostatní dlouhodobý finanční majetek	033	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
B.III.7.1. Jiný dlouhodobý finanční majetek	034	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
B.III.7.2. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	035	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Oběžná aktiva (ř. 38 + 46 + 68 + 71)	036	1317515	1759861	1722984	98,1%	98,7%	98,0%
Zásoby (ř. 39 + 40 + 41 + 44 + 45)	037	564397	585393	527	42,0%	32,8%	0,0%
Materiál	038	16 545	13651	125	1,2%	0,8%	0,0%
Nedokončená výroba a polotovary	039	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Výrobky a zboží	040	547 852	571742	402	40,8%	32,1%	0,0%
C.I.3.1. Výrobky	041	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
C.I.3.2. Zboží	042	547 852	571742	402	40,8%	32,1%	0,0%
Madá a ostatní zvířata a jejich skupiny	043	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Poskytnuté zálohy na zásoby	044	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Pohledávky (ř. 47 + 57)	045	752180	173899	1709785	56,0%	9,8%	97,2%
Dlouhodobé pohledávky	046	3935	5097	3393	0,3%	0,3%	0,2%
C.II.1.1. Pohledávky z obchodních vztahů	047	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
C.II.1.2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	048	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
C.II.1.3. Pohledávky - podstatný vliv	049	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
C.II.1.4. Odložená daňová pohledávka	050	3935	5097	3393	0,3%	0,3%	0,2%
C.II.1.5. Pohledávky - ostatní	051	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
C.II.1.5.1. Pohledávky za společníky	052	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
C.II.1.5.2. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	053	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
C.II.1.5.3. Dohadné účty aktivní	054	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
C.II.1.5.4. Jiné pohledávky	055	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Krátkodobé pohledávky	056	748245	1168802	1706392	55,7%	65,5%	97,0%
C.II.2.1. Pohledávky z obchodních vztahů	057	457 704	549852	441741	34,1%	30,8%	25,1%
C.II.2.2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	058	260582	567805	1242378	19,4%	31,8%	70,6%
C.II.2.3. Pohledávky - podstatný vliv	059	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
C.II.2.4. Pohledávky - ostatní	060	0	51142	22273	0,0%	2,9%	1,3%
C.II.2.4.1. Pohledávky za společníky	061	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
C.II.2.4.2. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	062	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
C.II.2.4.3. Stát - daňové pohledávky	063	4	26679	4	0,0%	1,5%	0,0%
C.II.2.4.4. Krátkodobé poskytnuté zálohy	064	23427	21511	21477	1,7%	1,2%	1,2%
C.II.2.4.5. Dohadné účty aktivní	065	3924	2955	367	0,3%	0,2%	0,0%
C.II.2.4.6. Jiné pohledávky	066	2 064	0	425	0,2%	0,0%	0,0%
Krátkodobý finanční majetek (ř. 69 až 70)	067	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	068	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Ostatní krátkodobý finanční majetek	069	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Peněžní prostředky (ř. 72 až 73)	070	968	569	12672	0,1%	0,0%	0,7%
Peněžní prostředky v pokladně	071	0	250	0	0,0%	0,0%	0,0%
Peněžní prostředky na účtech	072	968	319	12 672	0,1%	0,0%	0,7%
Časové rozlišení (ř. 75 až 77)	073	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Náklady příštích období	074	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Komplexní náklady příštích období	075	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Příjmy příštích období	076	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů

Příloha 4 - Rozvaha pasiv 2014-2016, vertikální analýza

PASIVA CELKEM (ř. 79 + 101 + 141)	077	1 343 060	1 783 467	1 758 848	100,0%	100,0%	100,0%
Vlastní kapitál (ř. 80 + 84 + 92 + 95 + 99 + 100)	078	688 016	587 402	813 735	51,2%	32,9%	46,3%
Základní kapitál (ř. 81 až 83)	079	155 000	155 000	155 000	11,5%	8,7%	8,8%
Základní kapitál	080	155 000	155 000	155 000	11,5%	8,7%	8,8%
Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	081	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Změny základního kapitálu	082	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Ážio (ř. 85 až 86)	083	45 688	45 664	45 688	3,4%	2,6%	2,6%
Ážio	084	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Kapitálové fondy	085	45 688	45 664	45 688	3,4%	2,6%	2,6%
A.II.2.1.Ostatní kapitálové fondy	086	45 688	45 664	45 688	3,4%	2,6%	2,6%
A.II.2.2. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	087	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
A.II.2.3. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	088	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
A.II.2.4. Rozdíly z přeměn obchodních korporací	089	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
A.II.2.5. Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	090	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Fondy ze zisku (ř. 93 + 94)	091	17 476	17 476	17 476	1,3%	1,0%	1,0%
Ostatní rezervní fondy	092	17 476	17 476	17 476	1,3%	1,0%	1,0%
Statutární a ostatní fondy	093	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Výsledek hospodaření minulých let (ř. 96 + 98)	094	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Nerozdělený zisk minulých let	095	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Neuhrazená ztráta minulých let	096	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Jiný výsledek hospodaření minulých let	097	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) (ř. 01 - (+ 80 + 84 + 92 + 95 + 100 + 101 + 141))	098	469 852	369 262	595 571	35,0%	20,7%	33,9%
Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku	099	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Cizí zdroje (ř. 102 + 107)	100	632 867	1 196 065	945 113	47,1%	67,1%	53,7%
Rezervy (ř. 103 až 106)	101	32 744	18 117	60 063	2,4%	1,0%	3,4%
Rezerva na důchody a podobné závazky	102	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Rezerva na daň z příjmů	103	15 699	0	40 400	1,2%	0,0%	2,3%
Rezervy podle zvláštních právních předpisů	104	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Ostatní rezervy	105	0	18 117	19 663	0,0%	1,0%	1,1%
Závazky (ř. 108 + 123)	106	622 300	1 177 948	885 050	46,3%	66,0%	50,3%
Dlouhodobé závazky (ř. 109 + 112 + 113 + 114 + 115 + 116 + 117 + 118 + 119)	107	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Vydané dluhopisy	108	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
C.I.1.1. Vyměnitelné dluhopisy	109	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
C.I.1.2. Ostatní dluhopisy	110	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Závazky k úvěrovým institucím	111	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Dlouhodobé přijaté zálohy	112	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Závazky z obchodních vztahů	113	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Dlouhodobé směnky k úhradě	114	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	115	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Závazky - podstatný vliv	116	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Odožřený daňový závazek	117	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Závazky - ostatní	118	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
C.I.9.1. Závazky ke společníkům	119	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
C.I.9.2. Dohadné účty pasivní	120	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
C.I.9.3. Jiné závazky	121	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Krátkodobé závazky (ř. 124 + 127 + 128 + 129 + 130 + 131 + 132 + 133)	122	600 123	1 177 948	885 050	44,7%	66,0%	50,3%
Vydané dluhopisy	123	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
C.II.1.1. Vyměnitelné dluhopisy	124	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
C.II.1.2. Ostatní dluhopisy	125	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Závazky k úvěrovým institucím	126	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Krátkodobé přijaté zálohy	127	0	2	0	0,0%	0,0%	0,0%
Závazky z obchodních vztahů	128	258 447	724 583	266 821	19,2%	40,6%	15,2%
Krátkodobé směnky k úhradě	129	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	130	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Závazky - podstatný vliv	131	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Závazky ostatní	132	0	453 365	618 229	0,0%	25,4%	35,1%
C.II.8.1. Závazky ke společníkům	133	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
C.II.8.2. Krátkodobé finanční výpomoci	134	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
C.II.8.3. Závazky k zaměstnancům	135	13 155	16 448	11 805	1,0%	0,9%	0,7%
C.II.8.4. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	136	5 849	6 253	4 786	0,4%	0,4%	0,3%
C.II.8.5. Stát - daňové závazky a dotace	137	55 088	74 759	191 539	4,1%	4,2%	10,9%
C.II.8.6. Dohadné účty pasivní	138	267 577	355 832	409 512	19,9%	20,0%	23,3%
C.II.8.7. Jiné závazky	139	7	73	587	0,0%	0,0%	0,0%
Časové rozlišení (ř. 142 + 143)	140	22 177	0	0	1,7%	0,0%	0,0%
Výdaje příštích období	141	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Výnosy příštích období	142	22 177	0	0	1,7%	0,0%	0,0%

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů

Příloha 5 - Výkaz zisku a ztrát 2014-2016, vertikální analýza

Výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč)	číslo řádku	2014	2015	2016	Vertikální		
					2014	2015	2016
Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	97 351	97 114	97 538	1,37%	1,38%	1,37%
Tržby za prodej zboží	02	7 024 177	6 924 892	7 045 882	98,63%	98,62%	98,63%
Výkonová spotřeba (ř. 04 + 05 + 06)	03	6 258 372	6 310 146	6 150 576	87,88%	89,86%	86,10%
Náklady vynaložené na prodané zboží	04	4 554 504	4 405 995	4 464 587	63,95%	62,75%	62,50%
Spotřeba materiálu a energie	05	89 090	93 666	88 605	1,25%	1,33%	1,24%
Služby	06	1 614 778	1 810 485	1 597 384	22,67%	25,78%	22,36%
Změna stavu zásob vlastní činnosti	07	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
Aktivace	08	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
Osobní náklady (ř. 10 + 11)	09	270 799	263 873	249 617	3,80%	3,76%	3,49%
Mzdové náklady	10	203 418	197 590	184 896	2,86%	2,81%	2,59%
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	67 381	66 283	64 721	0,95%	0,94%	0,91%
2. 1. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	60 004	59 378	58 276	0,84%	0,85%	0,82%
2.2. Ostatní náklady	13	7 377	6 445	6 905	0,10%	0,09%	0,10%
Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř. 15 + 18 + 19)	14	5 621	-2 430	-16 673	0,08%	-0,03%	-0,23%
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	5 621	6 482	6 939	0,08%	0,09%	0,10%
1.1. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	5 621	6 482	6 939	0,08%	0,09%	0,10%
1.2. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
Úpravy hodnot zásob	18	0	1 711	-26 459	0,00%	0,02%	-0,37%
Úpravy hodnot pohledávek	19	0	-10 623	2 847	0,00%	-0,15%	0,04%
Ostatní provozní výnosy (ř. 21 + 22 + 23)	20	50 219	41 172	628 273	0,71%	0,59%	8,80%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	21	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
Tržby z prodeje materiálu	22	15 814	15 065	619 577	0,22%	0,21%	8,67%
Jiné provozní výnosy	23	34 405	26 107	8 696	0,48%	0,37%	0,12%
Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)	24	33 796	29 751	641 123	0,47%	0,42%	8,98%
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	13	238	5	0,00%	0,00%	0,00%
Zůstatková cena prodaného materiálu	26	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
Daně a poplatky	27	3 485	3 279	3 607	0,05%	0,05%	0,05%
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	1 228	1 072	1 546	0,02%	0,02%	0,02%
Jiné provozní náklady	29	29 070	25 162	26 511	0,41%	0,36%	0,37%
Provozní výsledek hospodaření (ř. 01 + 02 - 03 - 07 - 08 - 09 - 14 + 20 - 24)	30	586 069	461 838	747 050	8,23%	6,58%	10,46%
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly (ř. 32 + 33)	31	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
Ostatní výnosy z podílů	33	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (ř. 36 + 37)	35	8 138	0	0	0,11%	0,00%	0,00%
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	8 138	0	0	0,11%	0,00%	0,00%
Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
Výnosové úroky a podobné výnosy (ř. 41 + 42)	39	1 633	1 074	1 639	0,02%	0,02%	0,02%
Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	1 633	1 074	1 564	0,02%	0,02%	0,02%
Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	0	0	75	0,00%	0,00%	0,00%
Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
Nákladové úroky a podobné náklady (ř. 45 + 46)	43	94	63	5	0,00%	0,00%	0,00%
Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	94	63	0	0,00%	0,00%	0,00%
Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	0	0	5	0,00%	0,00%	0,00%
Ostatní finanční výnosy	46	12 024	12 359	2 720	0,17%	0,18%	0,04%
Ostatní finanční náklady	47	21 746	21 805	12 585	0,31%	0,31%	0,18%
Finanční výsledek hospodaření (ř. 31 - 34 + 35 - 38 + 39 - 42 - 43 + 46 - 47)	48	-145	-8 435	-8 231	0,00%	-0,12%	-0,12%
Výsledek hospodaření před zdaněním (ř. 30 + 48)	49	585 924	453 403	738 819	8,23%	6,46%	10,34%
Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 51 + 52)	50	116 072	84 141	143 248	1,63%	1,20%	2,01%
Daň z příjmů splatná	51	115 053	85 302	141 544	1,62%	1,21%	1,98%
Daň z příjmů odložená	52	-1 019	-1 161	1 704	-0,01%	-0,02%	0,02%
Výsledek hospodaření po zdanění (ř. 49 - 50)	53	469 852	369 262	595 571	6,60%	5,26%	8,34%
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	54	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
Výsledek hospodaření za účetní období (ř. 53 - 54)	55	469 852	369 262	595 571	6,60%	5,26%	8,34%
Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	56	7 094 584	7 076 611	7 776 052	99,62%	100,78%	108,86%

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů

