

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Analýza faktorů úspěšnosti vybraného podniku

The analysis of success on a particular firm

Jana Turková

Plzeň 2020

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Jana TURKOVÁ**
Osobní číslo: **K17B0147P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Téma práce: **Analýza faktorů úspěšnosti vybraného podniku**
Zadávací katedra: **Katedra financí a účetnictví**

Zásady pro vypracování

1. Charakterizujte vybraný podnik.
2. Definujte úspěšný podnik a faktory ovlivňující úspěšnost podniků.
3. Vymezte faktory působící na podnik a jejich vliv na jeho úspěšnost.
4. Zhodnoťte úspěšnost vybraného podniku.
5. Formulujte závěr.

Rozsah bakalářské práce: **40 – 60**
Rozsah grafických prací: **neuveden**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-177-5.
- LANDA, Martin. *Finanční plánování a likvidita*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1492-6.
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2015. ISBN 97880-247-5534-2.
- SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. 4., přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 807179-892-4.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kateřina Mičudová, Ph.D.**
Katedra ekonomie a kvantitativních metod

Datum zadání bakalářské práce: **22. října 2019**
Termín odevzdání bakalářské práce: **22. dubna 2020**



Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
děkanka



Ing. Pavlína Hejduková, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 22. října 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Analýza faktorů úspěšnosti vybraného podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 10. 5. 2020

.....

podpis autorky

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala paní Ing. Kateřině Mičudové, Ph.D. za vedení bakalářské práce, za cenné rady, trpělivost a odbornou pomoc při psaní. Také bych ráda poděkovala paní Monice Topkové z oddělení interního vzdělávání společnosti dm drogerie markt, s.r.o. za rady a informace při vypracování praktické části.

Obsah

Úvod.....	9
1 Cíl a metodika práce.....	10
1.1 Cíl práce.....	10
1.2 Metodika práce.....	10
1.2.1 Dotazníkové šetření.....	11
2 Teoretická část práce.....	13
2.1 Úspěšný podnik.....	13
2.2 Marketingová situační analýza	16
2.3 Marketingové prostředí podniku.....	16
2.3.1 Mikroprostředí	18
2.3.1.1 Porterův model pěti sil	18
2.3.2 Makroprostředí.....	20
2.3.2.1 PEST analýza.....	21
2.4 SWOT analýza	22
2.4.1 Silné a slabé stránky	23
2.4.2 Příležitosti a hrozby.....	24
2.5 Finanční analýza	25
2.5.1 Uživatelé finanční analýzy	26
2.5.2 Metody finanční analýzy	26
2.5.3 Finanční ukazatele.....	27
2.5.4 Analýza poměrovými ukazateli	27
2.5.4.1 Ukazatele zadluženosti	28
2.5.4.2 Ukazatele rentability	29
2.5.4.3 Ukazatele likvidity	29

3	Charakteristika dm drogerie markt s.r.o.....	31
4	Praktická část.....	34
4.1	Trendy v dm drogerie markt, s.r.o.....	34
4.1.1	Biopotraviny	36
4.1.2	Přírodní kosmetika	37
4.1.3	Přírodní prací a čisticí prostředky	37
4.2	Mikroprostředí	38
4.2.1	Porterův model pěti sil.....	38
4.3	Makroprostředí.....	43
4.3.1	PEST analýza	43
4.4	SWOT analýza	48
4.5	Finanční analýza podniku.....	51
4.5.1	Ukazatele zadluženosti	52
4.5.2	Ukazatele rentability.....	54
4.5.3	Ukazatele likvidity	55
5	Zhodnocení úspěšnosti dm drogerie markt, s.r.o.....	57
	Závěr	59
	Seznam použitých zdrojů	60
	Seznam tabulek.....	62
	Seznam obrázků	63
	Seznam příloh.....	64
	Přílohy.....	65
	Abstrakt	84
	Abstract.....	85

Úvod

Tato bakalářská práce na téma „*Analýza faktorů úspěšnosti vybraného podniku*“ rozebírá a hodnotí úspěšnost společnosti dm drogerie markt, s.r.o. (dále jen dm drogerie). Bakalářská práce je napsána ve spolupráci s touto společností, kde jsem také zaměstnaná, a znám tedy prostředí společnosti a nastavené podnikové procesy. Věřím, že tato práce by mohla být pro společnost dm drogerii nápomocná při rozvoji společnosti a také pro budoucí růst společnosti.

Společnost dm drogerie je na českém trhu již stálicí a velmi se jí daří. Na český drogistický trh vstoupila již v roce 1993. Společnost dm drogerie má nyní v České republice 232 prodejen a zaměstnává 3 393 spolupracovníků, kteří zajišťují chod prodejen, centrálního skladu v Jihlavě, velkoobjemového skladu v Divišově a centrály v Českých Budějovicích. Společnost dm drogerie nabízí především své privátní značky, bio a přírodní výrobky. Společnost dm drogerie se primárně zaměřuje na prodej drogistického zboží, ale v dnešní době se sortiment rozšířil a společnost dm drogerie nabízí například krmivo pro zvířata, léky a základní zdravotnické potřeby a základní potřeby pro domácnost. Společnost dm drogerie má v současnosti na českém drogistickém trhu dva velké konkurenty, a to společnosti Rossmann, spol., s.r.o. a Teta drogerie a lékárny, s.r.o.

Sledování úspěšnosti podniku je důležité z hlediska budoucího vývoje, ale také pro zhodnocení aktuální situace podniku, zda se mu ekonomicky daří. Dále je sledování úspěšnosti přínosné pro plánování jak strategických, tak taktických cílů a cest k jejich naplnění.

Analýza vnitřních i vnějších klíčových faktorů slouží ke zhodnocení úspěšnosti podniku. Pokud je podnik úspěšný, znamená to, že je finančně zdravý, zná své mikroprostředí i makroprostředí.

1 Cíl a metodika práce

Náplní této kapitoly je představení cíle bakalářské práce a metodiky práce. Podkapitola metodiky se zabývá popisem dotazníkového šetření, které bylo pro tuto práci provedeno.

1.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je zhodnotit úspěšnost společnosti dm drogerie markt, s.r.o. a identifikovat její silné a slabé stránky.

Mezi dílčí cíle patří nadefinování úspěšného podniku společně s vnitřními a vnějšími faktory ovlivňující úspěšnost a provedení analýzy těchto faktorů.

1.2 Metodika práce

Práce je rozdělena do tří hlavních kapitol – teoretická část, praktická část a charakteristika společnosti dm drogerie markt, s.r.o.

Informace pro teoretickou část jsou čerpány z odborné literatury a relevantních internetových zdrojů. Odborná literatura se zabývá především finanční analýzou a strategickým marketingem. Teoretická část rozebírá hlavní kapitoly a těmi jsou: úspěšný podnik, marketingové prostředí podniku (mikroprostředí, makroprostředí), SWOT analýza a finanční analýza podniku. Samozřejmostí je charakteristika metod a analýz, které hodnotí jednotlivé faktory ovlivňující úspěšnost podniku.

Praktická část uvádí teoretické poznatky do praxe a využívá výsledků dotazníkového šetření.

Nejprve představím trendy společnosti dm drogerie, které jsou momentálně zákazníky velmi oblíbené a pomáhají společnosti růst. Dále pomocí Porterova modelu pěti sil zhodnotím mikroprostředí a konkrétně popíši vliv zákazníků, vliv dodavatelů, substituty, stávající konkurenci a nově vstupující konkurenci. Pomocí PEST analýzy zhodnotím makroprostředí, tedy politicko-právní faktory, ekonomické faktory, sociokulturní faktory a na závěr technologické faktory. Vypracuji také SWOT analýzu a představím slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby společnosti dm drogerie. Finanční stabilitu společnosti posoudím pomocí ukazatelů finanční analýzy podniku pomocí ukazatelů zadluženosti, rentability a likvidity.

Poslední kapitola se zabývá komplexním zhodnocením společnosti dm drogerie markt, s.r.o. a shrne, zdali patří společnost mezi úspěšné podniky, či nikoliv.

1.2.1 Dotazníkové šetření

Dotazník byl vytvořen za účelem zjištění nákupních zvyklostí zákazníků při nákupu drogistického zboží, povědomí zákazníků a potenciálních zákazníků o společnosti dm drogerie a vnímání společnosti jejími zákazníky.

Cílem tohoto dotazníku bylo podpoření určitých předpokladů (výroků) v praktické části této bakalářské práce. Vzhledem k současným podmínkám nejsem schopna zajistit náhodný výběr, ale pro zjištění názoru potencionálních zákazníků a splnění účelu práce jsou získaná data přínosná.

Dotazník byl respondentům přístupný celý únor 2020 na stránkách survio.com, pod názvem „Úspěšnost a oblíbenost drogerií na českém trhu“. Dotazník je vložen v přílohách pod názvem: **Příloha G: Vlastní výzkum – dotazníkové šetření**. Dotazník byl zaměřen na tři základní oblasti: znalost a srovnání společností – drogerií působících na českém trhu, nákupní zvyklosti zákazníků, vnímání společnosti dm drogerie jejími zákazníky.

Dotazník vyplnilo 152 respondentů, z toho 133 žen (87,5 %).

Respondenti byli nejčastěji ve věkové kategorii 19-30 let, a to 114 respondentů (75 %). Následovala věková kategorie 31-40 let, do které se zařadilo 20 respondentů (13,2 %). Ostatní věkové kategorie měly minimální zastoupení. Může to být dáno tím, že drogerie navštěvují většinou mladší věkové kategorie, jelikož starší generace nevyhledávají většinou nic speciálního a drogistické zboží si koupí v jiném maloobchodě společně s potravinami atd. Další příčina nezastoupení této věkové kategorie je i forma distribuce dotazníku (online distribuce).

Vzdělání souvisí právě s věkem respondentů. 86 respondentů (56,6 %) uvedlo, že jejich nejvyšší dosažené vzdělání je středoškolské s maturitou. Následovalo vysokoškolské vzdělání (bakalářský studijní program), do kterého se zařadilo 27 respondentů (17,8 %). Větší část mělo také vysokoškolské vzdělání (magisterský studijní program), které dokončilo 16 respondentů (10,5 %) a také střední odborné bez maturity, kterého dosáhlo 10 respondentů (6,6 %).

Nejvíce respondentů bylo z Plzeňského kraje, a to 70 respondentů (46,1 %). Následoval Jihočeský kraj (17 respondentů; 11,2 %), Středočeský kraj (16 respondentů; 10,5 %), Hlavní město Praha (15 respondentů; 9,9 %) a Karlovarský kraj (8 respondentů; 5,3 %). Toto je ovlivněno především mým rozsahem a síle sociálních sítí. Dotazník tedy vypovídá především o Plzeňském kraji a jeho sousedních krajích.

Nejvíce respondentů, a to 49 (32,2 %) bydlí v obci nad 100 000 obyvatel. Druhou pozici obsadila obec pod 2 000 obyvatel (38 respondentů, 25 %). To zajišťuje dobrá data pro dotazník – data vycházejí z menších obcí i z velkých měst.

2 Teoretická část práce

V teoretické části se zabývám vysvětlením základních teoretických pojmů, které vedou k rozhodnutí, zda je konkrétní podnik úspěšný, či nikoliv. Nejprve se pokusím nadefinovat pojem „úspěšný podnik“, a to pohledem různých autorů.

Dále se zabývám popsáním prostředí podniku z nefinanční stránky, jedná se o popis marketingové situační analýzy a marketingového prostředí podniku, kde konkrétně rozeberu mikroprostředí a makroprostředí a jednotlivé modely a analýzy, které právě mikroprostředí a makroprostředí hodnotí. Poté popíši SWOT analýzu.

Následně to samé provedu i po finanční stránce. Popíši finanční analýzu, jednotlivé poměrové ukazatele, a to ukazatele zadluženosti, rentability a likvidity.

2.1 Úspěšný podnik

Úspěšnou firmu můžeme hodnotit z komplexního pohledu – tedy z pohledu nejen majitelů, ale také z pohledu všech stakeholders, kterými mohou být například obchodní partneři, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, akcionáři, ale také jim může být region, v kterém konkrétní firma funguje. Stručné vysvětlení pojmu „stakeholders“ je, že stakeholders jsou veškeré subjekty, které firmu ovlivňují a mají k ní nějaký vztah. Tento vztah může být buď nepřímý nebo přímý. Úspěšnost firem se také vztahuje k dosažení cílů, které si podnik stanoví na určité období. Z nefinančního i finančního hlediska je pro úspěšnou firmu důležitý její vlastník, který zastupuje nejdůležitější roli, a to roli investora. Převládající množství majitelů jsou tvrdě pracujícími osobami, kteří začínali s dobrým podnikatelským záměrem a tomuto záměru většinou obětovali spoustu let a spoustu práce a úsilí, aby ho uskutečnili (Jaké firmy lze považovat za úspěšné – novinky.cz 2020).

Jak tedy zní odpověď na otázku, jaká je úspěšná firma? Odpověď je, že úspěšná firma dbá, ve svých podnikatelských aktivitách, na to, aby firma v taktickém i strategickém časovém horizontu uspokojila a tvořila hodnotu pro všechny své stakeholders a úspěšně dosahovala svých cílů. V úspěšné firmě pracují zaměstnanci, kteří svoji práci vykonávají rádi a firma má dobré jméno na trhu. Úspěšné firmě roste obchodní podíl na trhu, meziročně roste její zisk a s tím souvisí také zvyšování příjmů a pokles nákladů (Jaké firmy lze považovat za úspěšné – novinky.cz 2020).

Dle Horákové (2003) je při rozhodování o úspěšnosti podniku důležité určit, zda má podnik schopnost zvládat přemýšlet perspektivně, a hlavně vyvinout a vytvořit pro své konkrétní podmínky komplexní strategii rozvoje. Dlouhodobý rozvoj podniku reprezentuje hlavní úmysl. Strategická rozhodnutí jsou realizována kompletně pro podnik v rámci strategického řídicího procesu. Odvíjejí se od zásad koncepční politiky podniku. Stanovené cíle tvoří rámcovou orientaci pro veškeré podnikové útvary.

Strategický řídicí proces je soubor rozhodnutí a činností, díky nimž je formulován plán podniku i jeho samotná realizace. Zahrnuje klíčová rozhodnutí a kroky, které realizuje vrcholové vedení podniku společně s vedením jednotlivých podnikových útvarů se společným cílem: vytvořit komplexní dlouhodobou strategii pro rozvoj podniku a hospodářský růst (Horáková 2003).

Každý úspěšný podnik musí najít nejlepší možný způsob, jak se přizpůsobí situaci v každém určitém časovém horizontu v rámci prostředí podniku. Proto je nejlepší začít definováním poslání, které se potom transformuje do konkrétních cílů. Pokud chce být podnik úspěšný na trhu, jinak řečeno chce splnit své stanovené cíle, musí vybrat správný strategický směr pro jejich uskutečnění a vytipovat příležitosti, které mají vliv na realizování a uskutečňování cílů a tím pádem i na samotnou úspěšnost podniku, a to především z dlouhodobější perspektivy (Horáková 2003).

Závěrem Horáková (2003) konstatuje, že mezi tržní orientací podniku a vytvářením podmínek pro požadované uspokojení a udržení spokojených zákazníků musí fungovat vzájemná harmonie. Je důležité, aby všichni zaměstnanci podniku nebyli povrchní k potřebám a požadavkům zákazníků, jelikož se tento zlozvyk přenáší řetězovitě po celém fungování podniku. Již zmíněná tržní orientace podniku je předpokladem uspokojení zákazníků, což je stavební kámen tržní výkonnosti, a musí být chápána a respektována celým podnikem.

Z trochu jiného pohledu, více finančního, měří výkonnost podniku Fibírová a Šoljaková (2005). Přínos z vlastní existence podniku neboli jeho výkonnost, můžeme definovat odpověďmi na tuto otázku:

- Jakým způsobem měřit vstupy a výstupy do podnikatelského procesu a jakým stylem je porovnat?

Způsoby měření mohou být buď v naturálním vyjádření, nebo v peněžním (hodnotovém) vyjádření. Hodnotové vyjádření vstupů a výstupů je oborem účetnictví. Měření výsledku

v účetnictví lze provádět pouze za určité časové období a s přijatelnou mírou nejistoty, to je základním problémem tohoto způsobu měření (Fibírová a Šoljaková 2005).

Nejjednodušším způsobem měření finanční výkonnosti podniku by bylo pomocí přírůstku peněz, které podnik získal zásluhou své činnosti od počátku své existence – jednoduše by se porovnal výdaj peněz v okamžiku vzniku podniku a příjmem peněz v okamžiku zániku podniku. Neproveditelnost tohoto způsobu je však jasná, není možnost měřit existující podnik – proto je hlavním úkolem účetnictví popsat celý koloběh peněz v průběhu existence podniku (Fibírová a Šoljaková).

Díky účetním informacím je možnost hodnotit podnik na základě schopnosti, zda dokáže vytvářet peníze a vymezit časový horizont pro tuto schopnost, a tak i posoudit míru rizik pro podnik s výhledem do budoucnosti. Informace o výkonnosti podniku, tedy o jeho schopnostech zhodnotit vyčerpané zdroje v určitém časovém horizontu a také produkovat zisk vlastní činností podniku, jsou klíčové při posouzení jeho procesu tvorby výkonu a pro jeho případný rozvoj. Výkonnost podniku znázorňují zejména hodnoty ve výkazu zisku a ztráty (Fibírová a Šoljaková 2005).

Poslední pohled na to, co je úspěšný podnik a proč ho hodnotíme, je od Vochozky (2011). Ten říká, že hodnocení úspěšnosti podniku roste na důležitosti a podniky toto hodnocení vyhledávají, protože se podniky navzájem slučují, transformují, ale také dostávají do finanční tísně a následně krachují. Pokud podnik není finančně zdravý a obecně úspěšný či se mu nedaří, tak se zpříšňují podmínky poskytnutí úvěrů od bankovních institucí a pojišťovny kladou větší důraz na analýzy rizik, a také se více soustředí na odhalování pojištných podvodů. Při hodnocení úspěšné firmy dávají pozor také investoři – pokud investoři investují do cenných papírů, jsou důslednější a opatrnější než v dřívější době, kdy hodnocení úspěšnosti podniků nebylo tak časté. Také samotní majitelé jsou obezřetnější při vedení podniku.

Závěrem bych shrnula, co tedy „úspěšný podnik“ je a co by měl splňovat, aby se jako úspěšný mohl označovat.

Pokud firma nabízí nevhodné výrobky, vede jí neadekvátní majitel, zaměstnává nekompetentní zaměstnance, spolupracuje se špatnými dodavateli či obchodními partnery, nikdy této firmě neporoste zisk a ani hodnota pro svého majitele a další stakeholders, a firma nebude finančně zdravá. Úspěšnost podniku se tedy odvíjí od mnoha faktorů. Důležité je, stanovit si poslání podniku a hlavně cíl, aby majitel věděl, jak by

měla firma fungovat a snažit se toto poslání dodržet a dosáhnout cíle. Starat se o své zaměstnance a zákazníky, aby podnik meziročně rostl a mohl být na trhu úspěšný. Průběžně sledovat finanční situaci podniku a snažit se jí neustále zlepšovat. Snažit se být konkurenceschopný podnik na trhu, na kterém konkrétní podnik působí. Znat své mikroprostředí i makroprostředí. Pokud se podnik bude snažit tyto kroky plnit, může být úspěšný podnik.

Cílem této práce je posouzení, zda je společnost dm drogerie úspěšným podnikem, či nikoliv. Konkrétněji se k úspěšnosti společnosti vyjádřím v kapitole 5 *Zhodnocení úspěšnosti dm drogerie markt, s.r.o.*, kde budou jasné a číselné výsledky analýz a metod zaměřené na mikroprostředí, makroprostředí a také na finanční analýzu.

2.2 Marketingová situační analýza

„Marketingová situační analýza (marketingový audit) je kritické, nestranné, systematické i důkladné zkoumání vnitřní situace podniku (s důrazem položeným na marketingové činnosti), šetření postavení podniku v daném prostředí (s důrazem položeným na analýzu trhu).“ (Horáková 2003 s. 38)

Marketingová analýza se může provádět ve třech časových horizontech:

- dosavadní vývoj (dle minulosti podniku, kde se podnik vyskytoval),
- současný stav (kde se podnik vyskytuje nyní),
- odhad možného budoucího vývoje (kam se podnik chce dostat).

Situační analýza se zabývá interní stránkou organizace (zdroje, dovednosti, jedinečnosti, schopnosti organizace) s největším důrazem na konkurenci a na trh, a komplexně zkoumá vliv faktorů externího prostředí na podnik. Situační analýza představuje dva typy analýz – externí a interní (Horáková 2003).

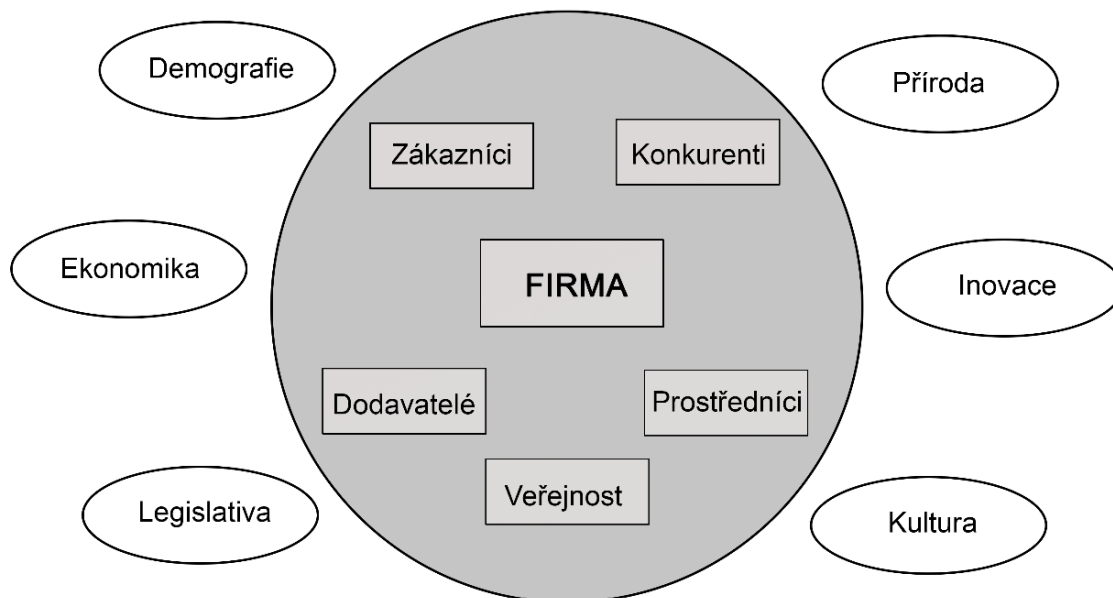
Díky výsledkům marketingové finanční analýzy je podnik schopný sestavit marketingové cíle, sestavit marketingové plány a formulovat marketingové strategie. Výsledky vždy vypovídají o konkrétním podniku a jeho schopnostech a jedinečnosti (Horáková 2003).

2.3 Marketingové prostředí podniku

Úsilí většiny podniků spočívá v dosažení souladu mezi vlastními zdroji a cíli s podmínkami vnějšího okolí. Vnější okolí, tedy vše, co firmu obklopuje zvenčí, se

nazývá **marketingové prostředí**. Toto prostředí tvoří spousta subjektů a objektů, a samozřejmě také vztahy mezi nimi (Kozel a kol. 2006).

Obrázek 1 - Marketingové prostředí firmy



Zdroj: Kozel a kol. 2006 s. 16

Marketingové prostředí je součástí marketingové situační analýzy. Toto prostředí je velmi nestálé a pohyblivé, jeho součástí je nekončící řetězec hrozeb i příležitostí. Marketingoví pracovníci mají za úkol tyto faktory prostředí analyzovat, identifikovat jejich působení a doporučit způsoby možného přizpůsobení postavení podniku jak v přítomnosti, tak také s pohledem do budoucnosti (Jakubíková 2013).

Marketingové prostředí se člení na vnitřní a vnější prostředí firmy. Vnitřní prostředí firmy představuje zdroje firmy a schopnosti disponibilní zdroje užívat, a také se toto prostředí týká faktorů, které mohou být podnikem přímo řízeny a tyto faktory ovlivňují manažeri podniku. Vnější prostředí se dále člení na mikroprostředí a makroprostředí. Mikroprostředí je prostředí, ve kterém podnik podniká – začleňuje okolnosti, situace a vlivy, které může podnik podstatně ovlivnit. Makroprostředí je opak mikroprostředí, jedná se tedy ve většině případů o jevy, které nemá podnik možnost ovlivnit (Jakubíková 2013).

Mikroprostředí i makroprostředí budu podrobněji rozebírat v následujících kapitolách.

2.3.1 Mikroprostředí

„Cílem analýzy mikroprostředí je identifikovat základní hybné síly, které v odvětví působí a základním způsobem ovlivňují činnost podniku.“ (Jakubíková 2013 s. 103)

Mikroprostředím se rozumí to „nejbezprostřednější“ okolí podniku a jeho základním prvkem je právě podnik sám. Porozumění role, která náleží mikroprostředím podniku je důležité pro to, aby byl podnik úspěšný. Tato role podniku závisí na výši zdrojů a na schopnostech a možnostech vyvíjet, vyrábět a prodávat výrobky s cílem uspokojení potřeb zákazníka a zároveň se musí podnik rozvíjet. Nestačí pouze posoudit marketingové podnikové kvality, ale důležité v mikroprostředí je porozumět technologickým postupům, správně řídit náklady, vhodně investovat, být si vědom specifických vlastností podniku, které jsou specifické pro podnik a díky nim se podnik odlišuje od ostatních (Horáková 2003).

Jakubíková (2013) do mikroprostředí zařazuje: zákazníky, konkurenci, veřejnost, partnery (odběratelé, dodavatelé, finanční instituce, dopravce atd.).

Při analýze mikroprostředí je klíčová počáteční analýza odvětví, v kterém podnik působí. Při analýze je důležité sledovat základní charakteristiky podniku, což je například fáze životního cyklu, nároky na kapitál, velikost a růst trhu apod. Situace v odvětví je velmi dynamická a neustále se mění (Jakubíková 2013).

Pro podnik je důležité poznání užšího okolí podniku, a to především pro formulaci jeho strategií. Jeho chování nedeterminuje pouze konkurence, ale také chování odběratelů a dodavatelů, substituční zboží a případní noví konkurenti. Pět těchto faktorů detailněji zachycuje Porterův model pěti sil (Jakubíková 2013).

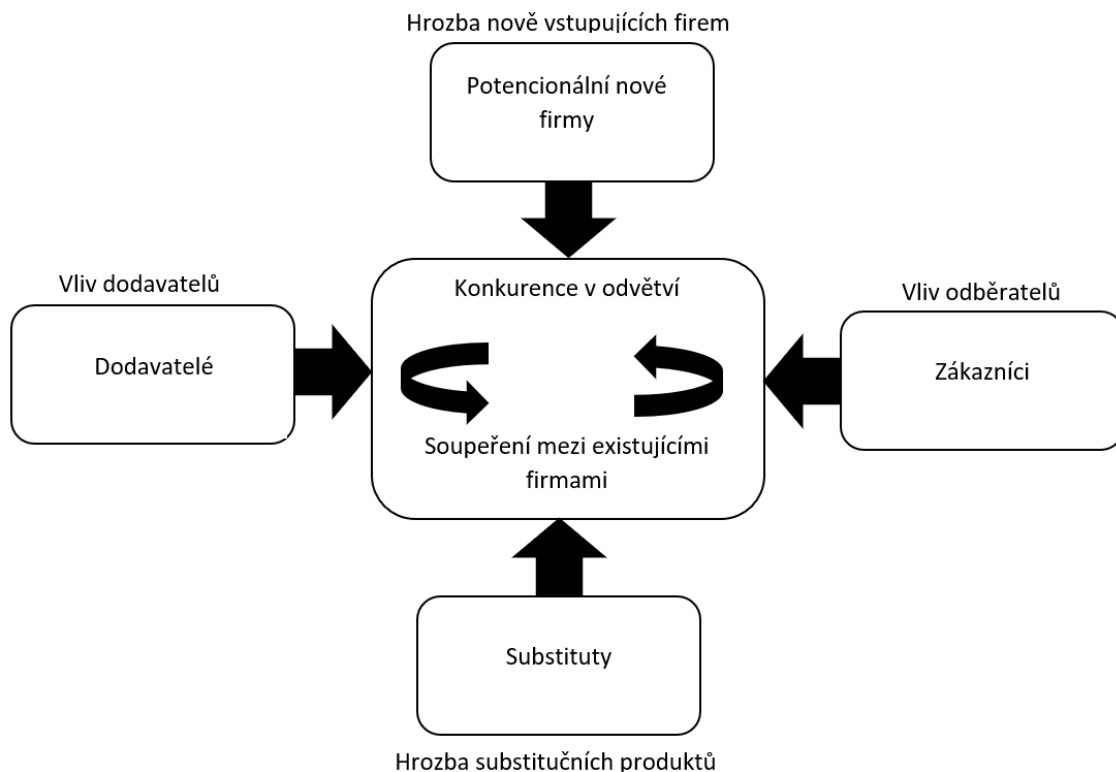
2.3.1.1 Porterův model pěti sil

K vybudování strategie orientovanou proti konkurenci, musí náš podnik vědět, co se pravděpodobně odehrává na trzích, na kterých podnik působí a poskytuje tam své služby či dodává zboží. Musí konkurenci ve svém odvětví znát (Kermally 2006).

Maximální hranice zisku v odvětví společně s jeho atraktivností záleží na síle konkurence. Právě tuto konkurenci sleduje Porterův model pěti sil, v kterém jsou jednotlivé síly propojené vazbami a změna jedné síly může vést ke změně ostatních sil (Kozel a kol. 2006).

Pro lepší představivost přikládám obrázek a jednotlivé hrozby, které vytvářejí právě tyto síly, rozeberu následovně.

Obrázek 2 - Porterova analýza konkurenčních sil



Zdroj: Kozel a kol. 2006 s.30

Konkurenční síly vytvářejí tyto **hrozby**:

- **Hrozba intenzivní odvětvové konkurence**

Pokud je na trhu spolu s našim podnikem mnoho agresivních a silných konkurentů, atraktivita trhu klesá. Na atraktivitě trhu se také podílí pokles nebo zastavení tempa růstu prodeje. Tyto všechny hrozby vedou k růstu fixních nákladů, podnik plně nevyužívá své výrobní kapacity a pokud jsou výstupní bariéry z odvětví moc velké, můžou mezi konkurenty probíhat například cenové války (Kozel a kol. 2006).

- **Hrozba nově vstupujících firem**

Při vstupu firem na trh hraje důležitou roli, jak velké jsou vstupní i výstupní bariéry. Pokud jsou obě bariéry velké, je případný zisk také vysoký, ale pokud se firma stane neúspěšnou, bariéry výstupu se mohou stát pro firmu vysoké a ekonomicky náročné. Naopak pokud jsou vstupní i výstupní bariéry nízké, vstup do odvětví i výstup z odvětví je velmi jednoduchý. V tomto případě může pro firmu nastat riziko v podobě nízké

rentability. Nastane-li situace, kdy budou vstupní bariéry nízké a výstupní bariéry vysoké hrozí stagnace příjmů a nedostatečné využívání kapacit (Kozel a kol. 2006).

- **Hrozba substitučních produktů**

Substituční výrobky jsou výrobky, které mají stejnou funkci jako výrobky, které produkuje náš podnik, a proto hrozí podniku omezení cen a následně zisku. Pro podnik je velmi důležité tyto substituční produkty sledovat a zaměřit se především na vývojové trendy cen těchto výrobků (Kozel a kol. 2006).

- **Hrozba rostoucího vlivu dodavatelů**

Objem a cena dodávek jsou plně v rukou dodavatelů, a tímto způsobem mohou ovlivňovat náš podnik. Vyjednávací síla dodavatelů se odvíjí na mnoha faktorech. Pokud jsou organizovaní, koncentrovaní, neexistují substituty, dodávky jsou pro náš podnik klíčové a velmi důležité, tak je změna dodavatelů náročná nebo dokonce nemožná. V těchto případech je jejich vyjednávací síla vysoká (Kozel a kol. 2006).

- **Hrozba rostoucího vlivu zákazníku**

Vyjednávací síla zákazníků může být vysoká, a to v těchto případech: zákazníci jsou organizovaní a koncentrovaní, dále pokud existují substituty, pokud cena našich výrobků nehraje významnou roli v jejich celkových odběrech a pro nás právě naopak – cena našich výrobků je významnou položkou celkových tržeb. Zákazníci pak díky své vyjednávací síle mohou vyvolávat napětí mezi samotnými konkurenty, požadovat výrobky vyšší kvality a dělat tlak na podnik a apelovat na snížení cen (Kozel a kol. 2006).

2.3.2 Makroprostředí

Makroprostředím se rozumí širší okolí podniku. Toto prostředí firmám částečně nařizuje, co a jak mohou a nemohou provozovat. Makroelementy, které již existují, jsou v podstatě mimo dosah kontroly podniku. Tyto makroelementy z velké části ovlivňují chování a postavení samotného podniku, a to především jeho obchodní i výrobní úspěchy či neúspěchy a efektivnost podnikatelských aktivit. Každý podnik je chápe jinak, záleží na konkrétních podmínkách a okolnostech podniku. Podnik se musí o své makroprostředí zajímat a orientovat se v něm. Kritéria makroprostředí by měl podnik poznat, analyzovat, sledovat vývojové trendy a tyto trendy využívat k udržení své konkurenceschopnosti, k rozvoji samotného podniku a k uspokojení potřeb svých zákazníků (Horáková 2003).

Makroprostředí zahrnuje tyto vlivy:

- **demografické prostředí** (hustota obyvatel, populační vývoj, migrace, životní úroveň),
- **ekonomické prostředí** (nezaměstnanost, výše důchodů obyvatelstva, inflace, úroková sazba, změna měnového kurzu),
- **legislativní prostředí** (normy, zákony),
- **přírodní prostředí** (obnovitelnost surovin, životní prostředí, ekologie, klimatické podmínky),
- **inovační prostředí** (nové technologie, výzkum a vývoj),
- **sociálně-kulturní prostředí** (podoba poptávky, reklama, postoj k výrobkům, vzdělání a náboženství spotřebitele) (Kozel a kol. 2006).

Pokud budeme provádět analýzu vlivů makroprostředí, musíme vycházet z analýzy vzdáleného prostředí. Vzdáleným prostředím se rozumí globální makroprostředí, od kterého se postupuje hlouběji až k lokálnímu prostředí, z kterého se vezmou pouze takové faktory, které konkrétně ovlivňují náš podnik (Jakubíková 2013).

Při této analýze musíme brát v potaz vývoj a trendy v zemích největších obchodních zájmů, protože čím víc se národní ekonomika zapojuje do vnějších vztahů, tím větší vliv na naši národní ekonomiku budou mít globální síly (Kozel a kol. 2006).

2.3.2.1 PEST analýza

PEST analýza slouží ke zhodnocení vývoje vnějšího prostředí firmy. Název této analýzy je odvozen z počátečních českých i anglických názvů.

Zkoumané faktory jsou:

- **Politicko-právní faktory** tvoří například stabilita vlády, politická stabilita, vliv politických stran, členství země v politicko-hospodářských seskupeních, sociální politika, fiskální politika, aj. Všechny tyto faktory se podílejí na vytváření rámce, který slouží pro všechny podnikové i podnikatelské činnosti (Jakubíková, 2013). Patří sem hlavně zákony, předpisy a normy, kterými stát chrání spotřebitele i výrobce. Důležité je také to, zda podnik podniká mimo Českou republiku. Od vstupu České republiky do EU se musí každý nadnárodní podnik se sídlem v ČR řídit také evropským zákonodárstvím (Kozel a kol. 2006).

- Mezi **ekonomické faktory** se řadí vývoj HDP, stav platební bilance státu, fáze ekonomického cyklu, míra nezaměstnanosti, míra inflace, průměrná výše důchodů, aj. Nákupní zvyky spotřebitele a jeho kupní síla je ovlivněna právě těmito ekonomickými faktory (Jakubíková 2013).
Mezinárodní podniky se musí zajímat také o změny v měnovém kurzu. Na hranici mezi legislativními a ekonomickými faktory leží daňová politika, kterou můžeme také zařadit do ekonomických faktorů ovlivňujících ekonomickou situaci podniku (Kozel a kol. 2006).
- **Sociokulturní faktory** působí jak v rovině spotřebitelů, tak také v rovině organizací. U spotřebitelů se zaměřují na spotřební zvyky, osobní image, kulturní hodnoty, vnímání. Ze sociálního hlediska zkoumají především sociální členění obyvatelstva (do tříd), příjmy, životní styl, vzdělání, mobilitu (Jakubíková, 2013). V dnešní době se velmi nahlíží na emancipaci žen a na změny základních hodnot společnosti (Kozel a kol. 2006).
- **Technologické faktory** jsou známé také pod pojmem inovační faktory. Zařadit sem můžeme trendy ve výzkumu a vývoji. Podnik může docílit lepších hospodářských výsledků, navyšovat svou konkurenceschopnost, a to díky technologickému pokroku a změně technologického prostředí (Jakubíková 2013).

Analýza PEST má také rozšířenou verzi PESTEL, která začleňuje také všechny tyto faktory, a navíc ekologické faktory (Jakubíková 2013).

2.4 SWOT analýza

„SWOT analýza je jednou z nejpoužívanějších a nejznámějších analýz prostředí. Jejím cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopna se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.“ (Jakubíková 2013 s. 129)

SWOT analýza rekapituluje základní faktory, které mají vliv na efektivnost marketingových aktivit a dosažení podnikových cílů. Název této analýzy je odvozený od počátečních písmen anglických termínů. Písmena reprezentují tyto termíny: **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats. Do českého jazyka se termíny překládají jako **silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby** (Horáková 2003).

SWOT analýza vytváří logický rámec, v kterém se zabývá konkrétním průzkumem podniku a jeho vnitřními slabými stránkami a přednostmi, vnějšími ohroženými a příležitostmi. SWOT analýza se dá rozdělit na dvě dílčí analýzy. Pokud chce podnik analyzovat pouze vnitřní prostředí firmy, bude provádět pouze SW analýzu a pokud se bude chtít zabývat jenom vnějším prostředím, zvolí OT analýzu (Horáková 2003).

Obrázek 3 - 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>weakness</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmou 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 2013 s.129

2.4.1 Silné a slabé stránky

Vnitřní situaci podniku reprezentují silné a slabé stránky. Budoucí neúspěchy či úspěchy ovlivňují faktory, které vychází právě z analýzy vnitřních podmínek podniku. To je hlavní důvod, proč firmy jako první krok šetření v rámci strategického marketingového procesu analyzují vnitřek svého podniku. Cílem manažerů je zjistit silné, ale i slabé stránky. Slabé stránky se snaží eliminovat, jelikož jsou pro firmu brány jako problém. Silné stránky podniku je nutné využít ve prospěch firmy a je důležité je co nejúplněji a nejpřesněji určit (Horáková 2003).

Silné stránky výrazně ovlivňují prosperitu podniku a jsou důležité pro úspěšné podnikání, představují způsobilosti, schopnosti a dovednosti podniku. Znalost silných stránek napomáhá podniku v jeho konkurenceschopnosti a k jeho růstu na trhu, na kterém působí. Nejužitečnější silné stránky jsou takové, která jsou co nejvíce originální konkrétně pro náš podnik, obtížně kopírovatelné, a zaručují tak podniku růst zisku a konkurenční výhodu. Nelze ale předpovídat, že každá silná stránka zaručí vyšší zisk

a konkurenční výhodu – záleží především na manažerovi, který silné a slabé stránky podniku hledá a také na tom, aby se podnik zaměřil na ty stránky, které jsou pro podnik důležité, a především určit jejich důležitost. Silná stránka našeho podniku může pro jiný podnik znamenat slabou stránku a naopak. Mezi silné stránky podniku například patří: kvalitní výrobky, tradice značky, finanční zdraví podniku, kvalifikovaná pracovní síla, nízké výrobní náklady a další (Horáková 2003).

Slabé stránky představují protiklad k silným stránkám. Jedná se o určitá omezení nebo mezery v podnikání a problémy, které zabraňují plnému efektivnímu výkonu. Mezi slabé stránky řadíme nekvalitní výrobky, vysokou zadluženost, nové vstoupení podniku na trh, špatnou pověst podniku, omezené výrobní kapacity a další (Horáková 2003).

2.4.2 Příležitosti a hrozby

Příležitosti a hrozby, které vyplývají z vnějšího prostředí, výrazně ovlivňují vnitřní procesy podniku společně s jeho organizační strukturou a nezaobírají se podnikovými problémy či postavením podniku. Důležité při sledování příležitostí a hrozeb je typ vnějšího prostředí a faktory odvětví, ve kterém podnik působí, jelikož mají vliv na míru ovlivnění vnitřního prostředí (Horáková 2003).

Příležitosti a hrozby nemůže podnik ovlivnit svými aktivitami. To je skutečnost, která je nejvíce obtížná při jejich identifikaci a hodnocení. Jediné, čeho je podnik schopný, je tyto skutečnosti vytipovat, zaujmout stanovisko k maximálnímu využití, omezení, zeslabení, anebo alespoň zmírnit důsledky (Horáková 2003).

Příležitostmi se rozumí možnosti podniku, které napomáhají ke splnění určitých cílů podniku a napomáhají k lepšímu využití disponibilních zdrojů. Je to pozitivní impuls v podnikovém prostředí, který napomáhá zvyšovat konkurenceschopnost podniku. Největší množství příležitostí pro podnik vzniká ze změn faktorů politických, geografických či ekonomických za předpokladu dodržování konkurenčních podmínek. Každý podnik chce příležitosti využít, proto je musí nejprve identifikovat či roztřídit. Až po tomto kroku je může podnik využívat. Příležitostí pro podnik může být nedostatečná či neexistující domácí i zahraniční konkurence, snadný vstup na nové trhy, moderní trendy v technologiích země, zrušení ochranných opatření pro výrobky a další (Horáková 2003).

Ohrožení reprezentuje vnější prostředí. Ohrožení je špatná situace v podniku a tato situace ohrožuje činnost a dobré postavení podniku. Faktory vnějšího prostředí mohou signalizovat horšící se pozici podniku a může nastat také nebezpečí neúspěchu či úpadek podniku. Všechny tyto situace, které při ohrožení podniku vznikají, mohou velmi negativně ovlivnit vývoj podniku. Ohrožením může být volný příchod zahraniční konkurence na domácí trhy, nemožnost konkurovat konkurenci, silné postavení zákazníků a hlavních konkurentů na trhu a další (Horáková 2003).

2.5 Finanční analýza

Finanční analýza slouží především k připravení podkladů, které následně budou důležité při rozhodování o působení a fungování podniku. Obecným základem pro finanční analýzu je samozřejmě účetnictví, to ale zkoumá a hodnotí jen jedno účetní období, či časový okamžik, a proto jsou tyto údaje izolované, i když účetnictví pracuje s konkrétními a přesnými hodnoty. Aby měly tyto hodnoty smysl pro posouzení finančního zdraví podniku, musí podstoupit právě finanční analýzu. Při analýze podniků a společností je důležitá segmentace finanční analýzy na interní a externí. Při zpracování interní analýzy slouží jako zdroj manažerské účetnictví a také lze na základě finančních informací označit interní analýzu jako rozbor hospodaření podniku. Naopak externí analýza využívá dostupné a volně zveřejňované informace (Růčková 2015).

V této bakalářské práci budu využívat externí finanční analýzu.

Finanční stabilita je základním cílem finanční analýzy a finančního řízení podniku. Pro klasifikování finanční stability nám poslouží tato dvě základní kritéria:

- schopnost vytvářet zisk, obstarat přírůstek majetku a zhodnocovat vložený kapitál,
- zajištění platební schopnosti podniku.

Z časového pohledu dělíme finanční analýzu do dvou rovin. První rovinou je fakt, že známe minulost firmy a můžeme se do ní ohlížet. Máme možnost okomentovat, jak se firma vyvíjela a rostla až do současnosti. Druhou rovinou je fakt, že nám finanční analýza slouží pro plánování jak ve strategickém (dlouhodobém) řízení firmy, tak v tom krátkodobém, které je spojeno s každodenním fungováním firmy. Vyhotovení finanční analýzy nám pomáhá posoudit postavení firmy, hospodaření s financemi v minulosti, současnosti, ale také nám dokáže pomoci v předpovídání budoucích podmínek. Výsledky

finanční analýzy jsou základním prvkem při zhodnocení reálné ekonomické situace (Růčková 2015).

2.5.1 Uživatelé finanční analýzy

Výsledky finanční analýzy jsou důležité pro řadu subjektů. Mezi tyto subjekty se můžou řadit například:

- **Akcionáři** – nejpodstatnější informace pro akcionáře je výnosnost akcií a její predikce, cílem je maximalizace tržní hodnoty vlastního kapitálu.
- **Banky** – banky využívají tyto výsledky především pro rozhodování o poskytování nezajištěných zdrojů.
- **Dodavatele** – dodavatelé se na základě výsledků rozhodují o uzavírání dlouhodobých a trvalých obchodních vztahů, ale především je výsledek zajímavá kvůli zjištění, zda je podnik schopen platit své závazky.
- **Odběratelé** – pro odběratele je nejpodstatnější informace o dochvilnosti a kvalitě dodávek.
- **Zaměstnanci** – nejpodstatnější informace pro zaměstnance jsou informace o financování a zachování jejich pracovních pozic a dále samozřejmě jistá mzdová ujednání apod.
- **Management** – management využívá výsledky pro kontrolu a sledování platební schopnosti podniku, a to především v operativním a strategickém časovém horizontu. Dále ho zajímá zisk a z jakých zdrojů je podnik financován (Růčková 2015).

2.5.2 Metody finanční analýzy

Metod hodnocení finančního zdraví firmy je mnoho, a to především díky rozvoji ekonomických, matematických a statistických věd. V ekonomii se obvykle uplatňují dva přístupy k hodnocení ekonomických procesů:

- **Fundamentální analýza** – nevyužívá matematické algoritmizované metody. Je založena na vědomostech o vzájemných souvislostech mezi mimoekonomickými a ekonomickými procesy.
- **Technická analýza** – je založena na matematických, matematicko-statistických a dalších algoritmizovaných metodách určených ke kvantitativnímu zpracování dat (Růčková 2015).

Z čehož vyplývá, že finanční analýza je analýza technická, pracuje s matematickými postupy. V rámci finanční analýzy byla vytvořena celá řada metod hodnocení finančního zdraví firmy, které můžeme zdárně aplikovat. Důležité při realizaci finanční analýzy je z metodologického hlediska uvědomění, že musíme dbát na přiměřenost volby metod analýzy. Při volbě metody analýzy musíme respektovat její:

- **Účelnost** – zvolená metoda musí korespondovat se zadaným cílem. Analytik si musí být vědom toho, k jakému účelu má analýza sloužit.
- **Nákladnost** – náklady na zvolenou analýzu by měly být přímo úměrné výsledku a návratnosti plynoucí z analýzy.
- **Spolehlivost** – lze zvýšit lepším využitím dat. Kvalita výstupní analýzy je přímo úměrná kvalitě vstupních dat (Růčková 2015).

Ať je použita jakákoliv metoda, musí mít vždy zpětnou vazbu na cíl, jenž má splnit. Z obecného hlediska platí, že čím lepší metoda, tím jsou závěry spolehlivější. Také je sníženo riziko chybného rozhodnutí a vyšší naděje na úspěch. Neméně důležité je uvědomění, pro koho jsou výsledky určeny, uzpůsobit tomu výslednou prezentaci a vizualizaci výsledků (Růčková 2015).

2.5.3 Finanční ukazatele

Finanční ukazatele jsou základem finančních analýz, obvykle jsou vymezovány jako formalizované zobrazení hospodářských procesů. Existuje jich celá řada, a také existuje celá řada kritérií pro jejich členění. Finanční ukazatel je také číselná charakteristika ekonomické činnosti podniku. Z účetních výkazů dostáváme data vyjádřená v peněžních jednotkách, ale různými aritmetickými operacemi tato data můžeme převést na jiné jednotky (času, procenta). To, jaký ukazatel zvolíme, je dáno účelem (nasměrování k cílové skupině) a cílem finanční analýzy (dán okolnostmi a podnikatelským záměrem) (Růčková 2015).

2.5.4 Analýza poměrovými ukazateli

Poměrová analýza se na rozdíl od horizontální a vertikální analýzy (například) zaobírá vývojem jedné veličiny, a to položky rozvahy či výkazu zisku a ztráty, ve vztahu k jedné vztažné veličině (tržby, celková bilanční suma), nebo v čase. Položky do „poměru“ vzájemně mezi sebou dává právě analýza poměrovými ukazateli (Kislingerová a Hnilica 2005).

Analýza poměrovými ukazateli je nejčastěji užívaným rozborovým postupem. Vychází výhradně ze základních účetních výkazů, což jsou veřejně dostupné informace (Růčková 2015).

Zákony matematiky nám umožňují zkonstruovat libovolný poměrový ukazatel, který nebude mít ve jmenovateli nulu. Pro finanční analýzu je však velmi podstatné, aby mělo dané poměření ekonomický smysl a dal se výsledek interpretovat. Proto je doporučeno vycházet ze souboru ukazatelů, které jsou již dané – ukazatele zadluženosti, rentability, likvidity a další (Čižinská 2018).

Pro výsledek finanční analýzy je důležité jeho porovnání buď v čase, nebo prostoru. Proto vypočtené hodnoty porovnááme s hodnotami, které máme k dispozici z minulosti. Na základě těchto hodnot vyhodnocujeme, zda se výsledek zlepšil či zhoršil anebo výsledek porovnáme s nejbližšími konkurenty z odvětví nebo s průměrnými hodnotami z odvětví (Čižinská 2018).

2.5.4.1 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti prozkoumávají míru financování aktiv cizími zdroji. Pokud firma využívá cizí zdroje, do určité výše to neznáčí nic negativního, ba naopak. Využívání cizích zdrojů může směřovat k nárůstu ziskovosti vlastního kapitálu. Tento stav se nazývá pozitivní působení finanční páky (Čižinská 2018).

Obvykle kvantifikované ukazatele jsou:

- $$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Celková aktiva}}$$
- $$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$
- $$\text{Ukazatel finanční páky} = \frac{\text{Celková aktiva}}{\text{Vlastní kapitál}}$$
- $$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \frac{\text{Výsledek hospodaření před zdaněním} + \text{Nákladové úroky}}{\text{Nákladové úroky}}$$

Celková zadluženost poměřuje, jaká část podnikových aktiv je financována cizími zdroji. Na druhé straně stojí **koeficient samofinancování**, který vyjadřuje podíl vlastního kapitálu na podnikových aktivech. Pokud tyto dva ukazatele sečteme, výsledek bude roven jedné. Další ukazatel, který se zabývá finanční strukturou podniku, je **ukazatel finanční páky**. Ten poměřuje celková aktiva k vlastnímu kapitálu a čím vyšší výsledek vyjde, tím více cizích zdrojů financuje aktiva. Pro posouzení výhodnosti a smysluplnosti

začlenění do kapitálové struktury úročené cizí zdroje slouží **ukazatel úrokového krytí**. Čím vyšší je tento ukazatel, tolikrát byly nákladové úroky převýšeny vytvořeným výsledkem hospodaření, a tedy podnik víc vydělal na vypořádání explicitních nákladů kapitálu (Čížinská 2018).

Nedá se jednoznačně určit, kolik cizích zdrojů by měl podnik využívat na financování aktiv. Vše záleží na nákladech spojených s využíváním cizích zdrojů na financování, a hlavně na vytvoření postačujícího výsledku hospodaření a zhodnotit tak vložený kapitál (Čížinská 2018).

2.5.4.2 Ukazatele rentability

Rentabilita podniku je schopnost podniku vytvářet výsledek hospodaření. Do čitatele se vkládají druhy výsledku hospodaření a do jmenovatele pak položky tržeb či pasiv. U ukazatelů rentability se setkáváme (jako v případě ukazatelů zadluženosti) s problémem využívání nereálných, tedy účetních, hodnot vlastního kapitálu a je nezbytné na to dát pozor (Čížinská 2018).

Vybrané typické ukazatele:

- *Rentabilita aktiv (ROA)* = $\frac{\text{Zisk}}{\text{Celková aktiva}}$
- *Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)* = $\frac{\text{Výsledek hospodaření po zdanění}}{\text{Vlastní kapitál}}$
- *Rentabilita tržeb (ROS)* = $\frac{\text{Zisk}}{\text{Celkové tržby}}$

Rentabilita aktiv zobrazuje, kolik peněžních jednotek konkrétního druhu zisku bylo vyrobeno z každé jedné peněžní jednotky vložených zdrojů financování. Číselní interpretace ukazatele nejsou jednoznačné. Udávají se dle účelu prováděné analýzy. Při výpočtu **rentability vlastního kapitálu** dosazujeme do čitatele výsledek hospodaření po zdanění a ukazatel nám zobrazuje, kolik peněžních jednotek výsledku hospodaření přísluší na jednu peněžní jednotku vloženého vlastního kapitálu. Kolik zisku připadá na jednu jednotku tržeb nám vyčísluje **rentabilita tržeb** (Čížinská 2018).

2.5.4.3 Ukazatele likvidity

Schopnost složky majetku se pohotově a bez velké ztráty hodnoty transformovat na peněžní prostředky se nazývá likvidita. Likvidita podniku je pak způsobilost přeměnit oběžná aktiva na hotovost. Tato skutečnost je základem pro solventnost podniku. Pokud

je podnik solventní, dokáže včas hradit své splatné závazky. Při neschopnosti podniku být likvidní, hrozí zahájení insolvenčního řízení. Naopak nadbytečná likvidita značí neefektivní vázanost vložených zdrojů. Výše likvidity podniku by se měla odrážet na předpokládané potřebné výši peněžních prostředků a výši krátkodobého finančního majetku.

Tři ukazatele likvidity:

- *Okamžitá likvidita* = $\frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}}$
- *Pohotová likvidita* = $\frac{\text{Oběžná aktiva-Zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$
- *Běžná likvidita* = $\frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$

(Čížinská, 2018)

Výpočty okamžité, pohotové a běžné likvidity slouží k zjištění poměru mezi konkrétními majetkovými složkami (pouze v rámci oběžného majetku) a krátkodobými závazky. V praxi ve výpočtech finančních analýz se pracuje právě s těmito třemi stupni – okamžitá, pohotová a běžná likvidita (Landa, 2007).

Jaká část (popřípadě procenta) krátkodobých závazků bude uhrazena ihned, a to z likvidního krátkodobého finančního majetku a z peněžních prostředků, zjistíme pomocí výpočtu **okamžité likvidity**. Při výpočtu **pohotové likvidity** jsou od oběžných aktiv odečteny zásoby, což je nejméně likvidní položka z oběžných aktiv. **Běžná likvidita** poměruje, kolikanásobně převyšují oběžná aktiva krátkodobé závazky (Čížinská, 2018).

3 Charakteristika dm drogerie markt s.r.o.

Společnost dm drogerie markt s.r.o. je ve svém oboru, a na českém drogistickém trhu, jedničkou. Společnost se do Čech rozrostla v roce 1993 a první prodejna se otevřela v Českých Budějovicích, ve kterých má v dnešní době centrálu. Nyní má Česká republika 232 prodejen a o chod celé společnosti pečují 3 393 spolupracovníků, kteří pracují ve všech prodejnách v České republice, v centrálním skladu v Jihlavě a na centrále v Českých Budějovicích. Centrální sklad v Jihlavě byl v listopadu 2019 rozšířen o velkoobjemový sklad v Divišově – oba tyto sklady zásobují prodejny v celé České republice. Společnost se může pochlubit ziskem dm certifikátu NSK (Národní systém kvalifikací), který obdržela za dlouhodobý přínos v oblasti vzdělávání spolupracovníků. Společnost klade důraz na spokojenost člověka. Ať už na pozici zákazníka, na pozici zaměstnance, či na pozici obchodního partnera (čísla a fakta | dm.cz 2020).

Obor, v kterém dm drogerie podniká je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1-3 živnostenského zákona. V pozorovaných letech společnost primárně sleduje prodej bio výrobků, ať už bio potravin, či bio kosmetiku, bio čistící a prací prostředky a další výrobky, které jsou méně nebezpečné pro naši planetu, a které podporují zdravý životní styl zákazníků a snaží se svými aktivitami docílit zkvalitnění jejich života. Mimo jiné se také snaží o podporu prodeje těchto výrobků. Dále se společnost angažuje v oblastech, které jsou veřejně prospěšné. Ve zkoumaných letech firma obecně prosperovala, investovala do rozvoje zaměstnanců, a právě do udržitelných zdrojů (o společnosti | dm.cz 2020).

Společnost vede pět členů – jednatelem jsou paní Martina Horká, paní Martina Kajabová a pan Gerhard Fischer. Mimo zodpovědnosti za jednotlivé obory, má každý zodpovědnost za svěřený region, díky tomu je zajištěno, že každý vedoucí prodejny má možnost komunikovat přímo s vedením společnosti (čísla a fakta | dm.cz 2020).

Současná situace ve společnosti:

- více než 14 000 položek (přes jednu třetinu výrobků tvoří dm značka a bio přírodní výrobky),
- nejaktuálnější ocenění pro dm drogerii – vítěz Mastercard Obchodník roku 2019 v oborové kategorii „Obchodník s drogerií a parfumerií“, ocenění „Nejdůvěryhodnější značka“ v kategorii „Drogerie“,

- investice do digitalizace – spuštění dm online shop, investice do logistiky i modernizace prodejen,
- společenská odpovědnost – trvalá udržitelnost („Už dnes myslíme na zítřek“, „Pro lepší svět. Společně.“), proškolení dětí v rámci preventivního programu „Veselé zoubky“, Vědomá volba,
- obrat 10,584 mld. Kč v obchodním roce 2018/2019 (plus 11,15 %) při mírně zvýšeném počtu prodejen (čísla a fakta | dm.cz 2020).

Společnost dm drogerie nabízí zaměstnancům spoustu benefitů a díky některým se také liší oproti jiným zaměstnavatelům ze stejného oboru. Uvedu například dárky k pracovním jubileím (10, 20, 25 let u dm drogerie – umělecká díla, mzda navíc, navýšení dovolené), firemní ombudsman (podpora v komplikovaných mezilidských i pracovních záležitostech). Společnost dm drogerie také velmi podporuje mladé lidi a nabízí jim stáže, díky kterým společnost i student snadněji zjistí, zda mají zájem o budoucí spolupráci či nikoliv – stážisti se po ukončení školy stávají ve většině případů zaměstnanci dm drogerie. Společnost také spolupracuje s neziskovými společnostmi (např. Rubikon, Rytmus) a podporuje lidi, kteří jsou znevýhodněni na trhu práce. Společnost dm je při volbě zaměstnavatele velmi oblíbená. Nabízí zkrácený pracovní úvazek, široké možnosti vzdělávání – pro spolupracovníky dm nabízí semináře, moduly, workshopy a také tzv. dm akademii, kterou můžou spolupracovníci absolvovat a vzdělávat se tak, zvyšovat kvalifikaci a zásluhou této „akademie“ se stávají kompetentnějšími poradci zákazníkům (ze světa dm | dm.cz 2020).

Do modernizace a rozšíření společnosti dm drogerie investovala 227 mil. Kč – díky těmto investicím se dm drogerie rozrostla o 4 prodejny v České republice a 32 prodejen prošlo refreshingem. Společnost také v roce 2018 spustila dm online shop, kde zákazníci můžou nakupovat výrobky z pohodlí domova 24 hodin denně, 7 dní v týdnu. Online shop společnosti dm drogerie je pro společnost velmi výnosný, zákazníci za první rok, co byl dm online shop spuštěn, uskutečnili 120 000 nákupů a téměř 5 milionů přístupů (ze světa dm | dm.cz 2020).

Společnost dm se také rozrostla o nové značky, zaměřila se na mladé zákaznice a dále na muže – i v tomto nezapomněla na udržitelnost zdrojů a obaly jsou až z 97 % vyrobeny z recyklátů. Nezapomněla také podpořit různé věkové skupiny, v roce 2018 se zaměřila na děti a mládež, a pod mottem „{Společně} jeden pro druhého“ se zúčastnila aktivity s názvem Giving Friday. Aktivita vznikla jako reakce na slevové bláznění, kdy lidé berou

obchody útokem, avšak cílem této aktivity nebyly slevy, ale pomoc. Společnost dm darovala 5 % z obrátu, uskutečněného dne 23. listopadu 2018 v kamenných prodejnách a také z nákupů přes online shop – celkem společnost rozdělila 1,7 milionu korun mezi 20 organizací, které podporují děti a mládež v osobním rozvoji a také jim chtějí pomoci, aby také svůj volný čas využívali smysluplně (ze světa dm | dm.cz 2020).

Gerhard Fischer první půlku uplynulého obchodního roku 2018/2019 hodnotí úspěšně: *„Nejen atmosféra v prodejnách, kterou vytvářejí proškolení a motivovaní spolupracovníci, ale také vysoké investice do průběžné modernizace prodejní sítě, do rozšiřování sortimentu a cílené komunikace přispěly k tomu, že si společnost dm upevnila vedoucí pozici na českém drogistickém trhu.“* (Mezibilanční tisková zpráva dm drogerie markt Česká republika: dm meziročně roste o 11,38 % | dm.cz 10. 3. 2020)

4 Praktická část

V praktické části uvedu teorii do praxe. Z nefinanční stránky zhodnotím prodej speciálních výrobků, které společnost dm drogerie nabízí, a podle zákazníků jsou tyto výrobky velmi oblíbené a společnost je především díky nim zisková a meziročně roste. Tento výrok podložím výsledky z dotazníkového šetření.

Dále se budu zabírat jednotlivými kapitolami z teoretické části. Na základě teoretických poznatků a výsledků z dotazníkového šetření vyhotovím Porterův model pěti sil a zhodnotím tak mikroprostředí, pokračovat budu makroprostředím s PEST analýzou.

Neopomenu ani již zmiňovanou SWOT analýzu, kde se pokusím popsat silné a slabé stránky podniku, ale také příležitosti a hrozby. Při sestavování SWOT analýzy také využiji výsledky z dotazníku.

Posledním krokem bude finanční analýza, kde se zaměřím na konkrétní výpočty z ukazatelů zadluženosti, rentability a likvidity.

4.1 Trendy v dm drogerie markt, s.r.o.

Mezi základní pilíře filozofie společnosti dm drogerie patří tvrzení, že společnost má vždy jednat zodpovědně a působit ve svém okolí příkladně, a i díky tomu dm drogerie oslovuje a získává zákazníky, kteří smýšlí stejně. Bio a přírodní sortiment je nedílnou součástí sortimentu dm drogerie. Tyto produkty, které mají složení přispívající k trvalé udržitelnosti, zákazníci nakupují velmi často, to dokazuje také to, že společnost dm drogerie neustále investuje do „zelených“ výrobků a rozšiřuje jejich prodej. Společnost v roce 2019 uskutečnila tříměsíční kampaň „Vědomá volba“ a dala zákazníkům na výběr, jaké potraviny budou kupovat. Tato kampaň byla velmi úspěšná a zákazníci šetrné alternativy nakupují i po jejím skončení. V rámci kampaně představila šetrné varianty čistících prostředků, přírodní kosmetiky a největší pozornost věnovala právě bio potravinám, které mají neopomenutelný zástup v nabídce produktů dm drogerie. Mimo tuto kampaň se dm drogerie angažuje v opatření ke snížení spotřeby plastu, a proto po skončení kampaně v prodejnách také skončily jednorázové plastové a nylonové tašky. Díky tomu dm drogerie ochrání planetu před 63 tunami plastového odpadu. Společnost dm drogerie jako jedna z mála zavedla na všech pobočkách možnost zakoupit si fair trade tašky z bio bavlny. Jejich unikátnost je v tom, že pokud zákazník tašku opotřebuje,

v jakékoliv pobočce si opotřebovanou tašku může zdarma vyměnit za novou (ze světa dm | dm.cz 2020).

Společnost dm drogerie také investovala do snížení spotřeby energie. Využívají proto speciální LED osvětlení, které ušetří až 45 % energie oproti klasickému osvětlení. Toto osvětlení vyniká také možností recyklace, takže pokud dojde k nutnosti výměny osvětlení, velká část se dá recyklovat a vzniká tedy menší odpad díky možnosti opakovaného použití materiálu. Toto speciální LED osvětlení má v současnosti 30 prodejen po celé České republice. Společnost dm drogerie ale nezůstala pouze u tohoto opatření a šetří energii ještě více – vybudovala na střeše centrálního skladu v Jihlavě fotovoltaickou elektrárnu. Tato zelená energie pokryje ročně okolo 20 % celkové spotřeby centrálního skladu (ze světa dm | dm.cz 2020).

Také návštěvníci drogerií označují společnost dm drogerii za nejvíce společensky odpovědnou drogerii na českém drogistickém trhu. 109 respondentů (ze 152 respondentů) totiž označilo právě dm drogerii za nejvíce společensky odpovědnou drogerii, a vyhrála tak boj s konkurencí.

Mimo přírodní produkty jsou u zákazníků oblíbené výrobky privátní značky dm drogerie, kterou jsou například Balea, Denkmit, trend IT UP, Dontodent, Jessa, babylove aj. Tyto značky dm nabízí dlouhodobě a v každé prodejně. Všechny značky vynikají nízkou cenou, dobrou kvalitou a zákazníci je seženou pouze v prodejnách dm drogerie. Oblíbenost těchto značek potvrdilo také dotazníkové šetření. Pro privátní značky dm drogerie si totiž do společnosti přijde, a tvoří tak největší zastoupení v jejich košíku, 50 respondentů z celkových 152 respondentů a 82 respondentů ohodnotilo nabídku privátních značek dm drogerie jedničkou, tj. jako nejlepší (služby byly hodnocené jako ve škole – 1 = nejlepší, 5 = nejhorší).

Dále bych se ráda vrátila k bio a přírodním produktům a věnovala se hlavně přírodním a bio výrobkům, které společnost dm nabízí. Všechny výrobky, které budu popisovat jsou pro dm drogerii velmi klíčové a většinu těchto výrobků koupí zákazníci jen ve své dm drogerii. Tyto výrobky, které jsou šetrné k planetě i ke člověku, pomáhají společnosti dm drogerii navyšovat její konkurenceschopnost, zaručují meziroční růst, přispívají velkým dílem na zisku firmy a zajišťují jí stále zákazníky, které se do společnosti dm drogerie rádi vracejí právě díky těmto výrobkům.

Tyto tvrzení potvrzují výsledky dotazníkového šetření. Výsledky potvrdily oblíbenost a vysokou kvalitu bio a přírodních produktů. 64 respondentů (ze 152 respondentů) uvedlo, že pokud do dm drogerie chodí, největší zastoupení v jejich košíku tvoří právě bio a přírodní produkty a 69 respondentů ohodnotilo nabídku těchto výrobků jedničkou.

V porovnání s konkurencí si společnost dm drogerie, a její nabídka bio a přírodních prostředků, vedla skvěle. 126 respondentů označilo právě dm drogerii za drogerii, která nabízí nejširší nabídku bio a přírodních produktů a 103 respondentů uvedlo, že má dm drogerie nejkvalitnější produkty.

Nyní představím nejdůležitější bio a přírodní výrobky dm drogerie.

4.1.1 Biopotraviny

Společnost dm drogerie každé září věnuje biopotravinám. Snaží se svým zákazníkům kreativně připomenout důležitost kvalitního a zdravého stravování, a také zákazníky čím dál tím více zajímá původ a složení potravin, které nakupují. Společnost dm drogerie v tomto směru nezůstává pozadu a nyní nabízí až 1 200 biopotravin od 39 značek. Největší zastoupení má značka dmBio, kterou lze koupit pouze v dm drogeriích a v následujících odstavcích budu popisovat právě tuto značku (ze světa dm | dm.cz 2020).

Společnost dm nabízí pod značkou dmBio 700 produktů a zastupuje tak více než polovinu nabídky biopotravin. Nejvíce na dmBio potravinách zákazníci ocení přijatelné ceny a vysokou kvalitu. dmBio potraviny osloví velké skupiny zákazníků s různými požadavky a preferencemi. Nabízejí veganské produkty, výživu pro sportovce, superpotraviny, raw potraviny, potraviny vhodné pro děti (ze světa dm | dm.cz 2020).

Kvůli lepší orientaci pro zákazníky společnost dm drogerie zavedla zelené regálové cenovky, díky kterým zákazník snadněji pozná, že je výrobek šetrný k přírodě a bio, a navíc jsou na cenovkách uvedené všechny potřebné informace, které si zákazníci žádají – zda je výrobek veganský, bez lepku, bez laktózy (ze světa dm | dm.cz 2020).

Společnost dm drogerie také úzce spolupracuje s ekologickým sdružením Naturland. Naturland se pyšní vynikající kvalitou a přísnějším hospodařením a pěstováním oproti nařízení EU. Některé výrobky dmBio navíc nesou označení Demeter, které jsou ještě ve vyšší kvalitě. Toto ocenění získají jen potraviny splňující velmi přísná pravidla, které daleko převyšují směrnice pro ekologické zemědělství. Svaz Demeter ručí za chov

a pěstování prostřednictvím tzv. biodynamického hospodářství (ze světa dm | dm.cz 2020).

4.1.2 Přírodní kosmetika

Společnost dm drogerie nabízí spoustu kosmetiky, která nese označení přírodní kosmetika. Tato kapitola bude zaměřena jen na privátní značku dm drogerie, a to na alverde kosmetiku (ze světa dm | dm.cz 2020).

Kosmetiku alverde nabízí společnost dm drogerie od roku 2002, avšak největšího boomu se přírodní kosmetika, a i samotná značka alverde, dočkala až v posledních letech. Prioritou pro přírodní kosmetiku alverde jsou trvale udržitelné jednání a myšlení, proto se ve výrobcích neobjevují žádné barvicí a konzervační látky, žádné látky na bázi minerálních olejů. Kosmetika alverde je cenově nejpřístupnější přírodní kosmetika, kterou společnost dm nabízí, a proto je u zákazníků velmi oblíbená a díky tomu má přírodní kosmetika šanci získat nové zákazníky. Sortiment značky alverde je bohatý – nabízí produkty na obličej, tělo, vlasy, dekorativní kosmetiku, speciální kosmetiku pro děti a také pečující řadu pro muže. Velká část produktů alverde nese označení vegan, díky kterému výrobky kupuje ještě větší okruh zákazníků (ze světa dm | dm.cz 2020).

4.1.3 Přírodní prací a čisticí prostředky

Společnost dm drogerie nabízí 120 produktů od 10 různých značek. Jedná se jak o šetrné prací, tak také čisticí prostředky. Ostatní prostředky obsahují spoustu účinných látek, které ale zatěžují životní prostředí. Proto mají zákazníci možnost volby a mohou koupit přípravky šetrné k přírodě, které mají stejně dobrý účinek, jako obyčejné prostředky. Společnost dm drogerie nabízí pod svou značkou denkmit nature tablety do myčky, čističe do koupelny a na toaletu a také prostředky na praní. Zákazníci, kteří mají oblíbenou dm značku denkmit, si tuto alternativu velmi oblíbili a značka denkmit nature je na vzestupu. Stejně jako všechny ostatní šetrné výrobky mají tyto výrobky zelené cenovky a zákazníci se mohou lépe orientovat a následovat cestu zelených cenovek, kdy do svých košíků mohou dát jen šetrné výrobky (ze světa dm | dm.cz 2020).

Společnost dm drogerie mimo značku denkmit nature nabízí spoustu jiných značek a mezi hlavní, které dm nabízí se řadí značky Feel Eco, Frosch, Yellow&Blue. Právě ve spolupráci se značkou Yellow&Blue drogerie dm zavedla plnicí stanice na bezobalovou

ekodrogerii. Díky velkému zájmu se tyto plnicí stanice rozrostly do každého krajského města a společnost dm očekává další růst díky velkému zájmu zákazníků (ze světa dm | dm.cz 2020).

4.2 Mikroprostředí

Mikroprostředí budu popisovat pomocí Porterova modelu pěti sil, který zkoumá právě vnitřní prostředí podniku. Znalost mikroprostředí je pro firmu velmi důležitá a měla by mu věnovat pozornost.

4.2.1 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil budu rozebírat z pohledu konkurence v odvětví, nově vstupující konkurence, možných substitutů, vlivu dodavatelů a vlivu zákazníků. Některé pohledy budou obohaceny o výsledky z dotazníkového šetření, které zaručí ověření informací, jenž vychází z Porterova modelu.

Konkurence v odvětví

Společnost dm drogerie je drogistická společnost a její největší konkurence na českém trhu je Teta drogerie a lékárny ČR, s.r.o. společně s Rossmann, spol. s.r.o. Na českém drogistickém trhu samozřejmě působí více drogerií, ale pouze tyto se mohou se společností dm drogerie poměřovat. Dokazuje to dotazníkové šetření, kdy drtivá většina respondentů (98 %) v otevřené otázce „*Které drogerie znáte?*“ uvedla právě tyto tři drogerie.

Společnost dm drogerie získala několik ocenění, která jí pomohla vyšplhat se na vrchol českého drogistického trhu. Společnost dm má mezi konkurenty výhodu zásluhou svých kvalitních značek, které Německo a Rakousko importuje i do českých dm drogerií a nabízí je. K tomuto tématu se blíže vyjádřím v podkapitole substitutů.

Síla společnosti dm drogerie je také v televizních reklamách, které se nezaměřují jen na propagaci svých výrobků, ale také na propagaci společnosti dm drogerie a zákazníci si společnost dm drogerii vryjí do paměti díky hezké reklamě (u drogerií Rossmann i Teta drogerie jsem zaznamenala pouze reklamy propagující výrobky). Tuto konkurenční výhodu potvrzují také zákazníci drogerií, kteří uvádějí dm drogerii jako jedničku v nejzajímavější propagaci (konkrétně TV reklama). Společnost dm drogerii vybralo 97 respondentů ze 152.

K posouzení, jak si společnost dm stojí oproti konkurenci, připojuji Tabulka 1 s čistým obratem každé společnosti za sledované roky udávané v tisících Kč.

Tabulka 1 - Čisté obraty konkurence

	2016	2017	2018
dm drogerie	6 716 869	7 357 281	8 120 242
Teta drogerie	4 858 187	5 469 085	5 781 526
Rossmann	2 751 453	2 737 981	3 063 825

Zdroj: Vlastní zpracování podle VZZ dm drogerie s.r.o. Teta drogerie a lékárny ČR, s.r.o. ROSSMANN, spol., s.r.o., tiskové zprávy 2016-2018

Z čísel je patrné, že společnost dm drogerie si na českém trhu stojí nejlépe s nejvyšším čistým obratem. Také meziroční růst je nejvyšší u společnosti dm drogerie, proto je společnost dm drogerie jedničkou na českém trhu. Za nejúspěšnější podnik označili dm drogerii také zákazníci drogerií, kdy 108 respondentů ze 152 uvedlo právě dm drogerii jako nejúspěšnější.

Počet prodejen jednotlivých drogerií je následující:

- dm drogerie: 232 prodejen,
- Teta drogerie: 531 prodejen,
- Rossmann: 140 prodejen

(Teta drogerie, o společnosti | dm.cz, ROSSMANN 2020).

Teta drogerie má oproti konkurenci mnohem více prodejen, avšak není u zákazníků tak oblíbená, jako společnost dm drogerie. Rossmann drogerie není v České republice tolik zastoupená, a přesto dokáže společnosti dm drogerii konkurovat v oblíbenosti i obrazech. Z těchto čísel vyplývá, že společnost dm drogerie, i přes menší dostupnost než Teta drogerie, je úspěšnější a oblíbenější než dvě ostatní drogerie. Tato čísla potvrdil také dotazník, v kterém uvedlo 106 respondentů ze 152, že jejich nejoblíbenější drogerie je právě dm drogerie a také to, že Teta drogerie je nejvíce dostupná (81 respondentů uvedlo právě Tetu drogerii jako nejlépe dostupnou).

Z čísel dm drogerie je patrné, že tempo růstu prodeje meziročně roste a pravděpodobně se bude společnosti hodnotově dařit i v následujících letech.

Společnost má díky svým privátním značkám konkurenční výhodu. O těchto výrobcích jsem se již zmiňovala v kapitole 4.1 a jsou pro společnost klíčové nejen v rámci prodeje, ale především v konkurenceschopnosti. Důležitou roli samozřejmě hrají i ceny, za které

jsou produkty nabízeny a také kvalita služeb. Důležitost této role potvrzuje také dotazník, v němž uvedlo 79 respondentů (ze 152) právě dm drogerii jako drogerii s nejlepšími cenami a 117 respondentů uvedlo dm drogerii jako drogerii s nejlepšími privátními značkami. 103 respondentů považuje výrobky dm drogerie za nejkvalitnější v porovnání s nabídkou konkurence.

Nejmenší konkurenční výhodu spatřují (a spatřují i zákazníci) v novém zákaznickém programu Active beauty, který byl v roce 2018 kvůli GDPR aktualizován a již to není to, co bývalo. Společně s GDPR společnost totiž změnila celý program a zákazníkům tento způsob využívání slev a výhod nevyhovuje (49 respondentů si nový program vůbec neobnovili a 30 respondentů tuto službu ohodnotili stupněm tři).

Nově vstupující konkurence

Aktuálně nejsou hrozbou pro společnost dm drogerii potenciální konkurenti vstupující na trh. Společnost dm drogerie je již na českém trhu 27 let a za tu dobu si vybudovala pevnou pozici na trhu i u zákazníků. Se společnostmi dm drogerií drží krok i stávající konkurenti a nabízí zákazníkovi podobné služby (např. zákaznické účty). Je samozřejmé, že i přes to je každá společnost jiná, a proto má své zákazníky, ale pro nově přichozí konkurenty by bylo velmi obtížné na drogistickém trhu prorazit a zákazníky odlákat na svou stranu.

Společnost dm drogerie stojí pevně ve svých základech především díky svým věrným zákazníkům a také díky své nabídce kvalitních a cenově dostupných značek. Jedná se především o ty, které nabízí pouze společnost dm drogerie a pro nové konkurenty by bylo obtížné tento zvyk zákazníkům odbourat a přesvědčit je o nákupu jimi neprověřenými a nevyzkoušenými značkami. Tento fakt dokládá i dotazník, který byl vyhodnocen v podkapitole výše a dokládá tak, že společnost nabízí nejlevnější a nejkvalitnější výrobky.

Obor, ve kterém společnost podniká (výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona) nemá velké bariéry při vstupu na trh, poněvadž se jedná o živnosti volné, a tudíž není povinné prokázání odborné ani jiné způsobilosti. V tomto ohledu není pro potenciální vstupující konkurenci podnikající ve stejném oboru velký problém spustit své podnikání.

Substituční produkty

Na drogistickém trhu existuje mnoho substitučních produktů. Každá z již zmiňovaných velkých konkurencí společnosti dm drogerie má své privátní značky a pro společnost dm drogerii představují určitou hrozbu. Domnívám se však, že společnost dm drogerie má substituční produkty konkurentů pod kontrolou a ví, jak postupovat při ohrožení prodeje privátních značek.

Společnost dm drogerie musí průběžně kontrolovat vývojové trendy substitučních výrobků a musí na ně umět reagovat. Důležitým krokem je propagace právě té své značky a zajistit, aby měl náš podnik určitou výhodu při prodeji svých výrobků (např. ve složení, nižší cena, v lepší funkci a účinnosti).

Společnost dm drogerie však situaci ve vývojových trendech substitutů sleduje a již reagovala na kroky konkurence a neustále se snaží o zpestření svých výrobků (limitované edice, nové atraktivní obaly aj.)

Cílem je tyto substituční produkty eliminovat anebo se snažit, aby se tyto produkty pro náš podnik staly co nejmenší hrozbou a neovlivňovaly tak zisk podniku. Je důležité neustále investovat do privátních značek a snažit se o to, aby zákazníci nevyhledávali substituční produkty a podporovali právě náš podnik a naši značku.

To, že si společnost dm drogerie stojí dobře ohledně nabídky privátních značek dm drogerie, podkládají výsledky dotazníku v závěru kapitoly 4.1 *Trendy v dm drogerie markt, s.r.o.*

Vliv dodavatelů

Síla dodavatelů je pro mnoho společností klíčová, především pro společnosti, které jsou závislé na jednom dodavateli – to se ale společnosti dm drogerie netýká.

Společnost dm drogerie zásobuje své prodejny ze dvou skladů, které jsou zásobovány přímo a všemi značkami, které společnost nabízí a buď má aktuálně těchto značek ve svých skladech nedostatek, anebo se jedná o pravidelnou dodávku. Společnost dm drogerie tedy není závislá na jednom dodavateli a pokud by jeden dodavatel nebyl schopen plnit své závazky, není to pro společnost krachující problém.

Pro příklad uvádím velmi aktuální problém pro první polovinu roku 2020, kdy kvůli pandemii dodavatelé přerušili dodávky antibakteriálních mýdel a gelů, desinfekcí a veškerých prostředků desinfikujících povrchy a také dodavatelé jednorázových rukavic.

Společnost dm drogerie velmi pohotově (v řádech týdnů) dokázala sehnat nové dodavatele, kteří nahradili stávající dodavatele. Společnost dm drogerie tuto situaci ustála a zabezpečila prodej výrobků pro své zákazníky. Společnost dm drogerie nabízí spoustu značek a neustále se snaží o jejich rozšíření či obnovu.

Největší hrozbou pro společnost dm drogerii je výpadek dodávek svých privátních značek, na které jsou zákazníci především zvyklí a společnosti zajišťují z větší části zisk a růst podniku. Jelikož jsou tyto výrobky vyráběny a expedovány pouze pro prodejny dm drogerie, neměla by se tato situace stát a společnost dm drogerie by si to měla pohlídat.

Závěrem je důležité říct, že pro společnost dm drogerii není změna dodavatele ohrožením. Společnost je v tomto ohledu velmi schopná se zařídit při výpadku dodavatele jiného dodavatele.

Vliv zákazníků

Zákazník má na společnost dm drogerii velký a velmi významný vliv. Samozřejmě je důležité, aby zákazníci měli co kupovat, a je tedy nutné zabezpečit dodávky od dodavatelů, ale pokud zboží nebude mít kupce, je to pro společnost dm drogerii, jako pro typický maloobchod, krachující situace.

Síla zákazníků se odráží na mnoha faktorech a zejména na tom, na co jsou zákazníci zvyklí, naučení a zdali zůstanou věrni značce a nepřejdou na jiné substituty. Proto jedna z otázek v dotazníku byla „*Které produkty mají ve vašem košíku největší zastoupení, pokud nakupujete v dm drogerii?*“, a jen 6 respondentů ze 152 uvedlo, že v dm drogerii vůbec nenakupují. Zbytek respondentů nejčastěji nakupuje privátní značky dm drogerie a bio a přírodní produkty.

Společnost dm drogerie nabízí spoustu výrobků pro různé segmenty zákazníků – od dětí, dospívajících, dospělých až po seniory. Proto společnost není pouze drogerie, ale na své si přijde skoro každý a společnost dokáže oslovit velké množství stálých, ale také potencionálních zákazníků. Šírku sortimentu ocenili také respondenti, kteří označili dm drogerii jako drogerii s nejšířší nabídkou produktů. Společnost dm drogerii označilo 110 respondentů (ze 152) a dále dm drogerii ohodnotili, co se týká nabízených produktů, nejčastěji dvojkou (67 respondentů), jelikož větší množství respondentů kladně ohodnotilo nabídku privátních značek a bio výrobků. Po nabídce různorodého a širokého sortimentu produktů je důležitá cena, za kterou jsou výrobky prodávány.

Společnost dm drogerie je ke svým zákazníkům vstřícná a nesnaží se ceny produktů navyšovat. Mohlo by se pak stát, že zákazníci začnou mít větší vliv na podnik a budou tlačit na snížení cen, zkvalitňování služeb a příliš společnost dm drogerii srovnávat s konkurencí. V dotazníku většina respondentů (79 respondentů) uvedla právě dm drogerii jako společnost, která nabízí nejlevnější ceny a společnost dm drogerii ohodnotili nejčastěji jedničkou (56 respondentů) a dvojkou (57 respondentů) při hodnocení cen produktů.

Společnost dm drogerie si svých zákazníků velmi váží a snaží se o ně co nejlépe starat, ať už z pohledu nabízených produktů, tak služeb. V prodejnách je zákazník na prvním místě a personál by měl zákazníkovi vyhovět, zodpovědět jeho dotazy a vyřešit s ním veškeré stížnosti. Tento fakt dokládá i dotazník, ve kterém respondenti a možní zákazníci dm drogerie označili právě společnost dm drogerii za nejvstřícnější drogerii s nejochotnějším a nejznalejším personálem v porovnání s konkurencí. 89 respondentů (ze 152) uvedlo právě dm drogerii. Samotnou dm drogerii a její vztah k zákazníkům ohodnotili respondenti nejčastěji jedničkou (63 respondentů) a dvojkou (56 respondentů).

Všechny hrozby, které zkoumá Porterův model pěti sil spolu souvisí a je nutné se zaměřit na tyto hrozby jako na celek a zabezpečit tak růst společnosti dm drogerii. Pro společnost dm drogerii je opravdu klíčové poznat a vylepšovat své mikroprostředí, jelikož je základem celkového úspěchu.

4.3 Makroprostředí

Makroprostředí je prostředí, které firma nemůže, nebo velmi těžce může, ovlivnit. Makroprostředí je vnější okolí podniku. Toto prostředí budu hodnotit pomocí PEST analýzy.

4.3.1 PEST analýza

PEST analýza podnik hodnotí z pohledů politicko-právních, ekonomických, sociokulturních a technologických faktorů.

Politicko-právní faktory

Pod politicko-právními faktory je možné si představit různé zákony, předpisy a práva, která musí společnost buď dodržovat a respektovat, anebo se jimi i bránit, pokud by došlo k problémům, a to samé platí i pro zákazníky společnosti dm drogerie.

Společnost dm drogerie je společnost s ručením omezeným, tedy právnická osoba, která má sídlo na území České republiky a musí se řídit zákony a předpisy České republiky.

Společnost s ručením omezeným vzniká zápisem do obchodního rejstříku. Problematiku právnických osob upravuje zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (nový) a zákon č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích. Od roku 2004 se musí společnost řídit také platnou legislativou vydanou Evropskou unií, jelikož je to také zahraniční podnik, který vozí své zboží ze zahraničí (převážně Německo, Rakousko) (Zákony pro lidi 2020).

Do těchto faktorů se řadí také ochrana spotřebitele, konkrétně zákon č. 634/1992 Sb., zákon o ochraně spotřebitele.

Příklady zákonů, které musí společnost dodržovat:

- zákon č. 253/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu,
- zákon č. 563/1991 Sb., zákon o účetnictví, který upravuje rozsah a způsob vedení účetnictví podniku, způsob zveřejňování informací z účetnictví atd.
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, který upravuje právní vztahy vznikající při výkonu závislé činnosti mezi zaměstnavateli a zaměstnanci aj. (Zákony pro lidi 2020).

Důležitá pro společnost dm drogerii je také regulace vlády, další obchodní a celní zákony, dotační politika, předpisy pro mezinárodní obchod, daňová politika a také pracovní právo.

Společnost dm drogerie se také musí řídit legislativou Evropské unie, jako například:

Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES (obecné nařízení o ochraně osobních údajů), kvůli kterému musela společnost zavést nové klientské účty, které GDPR respektují (Ministerstvo vnitra České republiky 2020).

Ekonomické faktory

Do ekonomických faktorů, které ovlivňují společnost dm drogerii, jsem vybrala nezaměstnanost, průměrnou mzdu, inflaci a HDP.

- **Nezaměstnanost**

Nezaměstnanost společnosti dm drogerii významně ovlivňuje. Pro podnik je důležité najít správné lidi na správné pozice, a proto potřebuje, aby poptávka po práci i nabídka po práci fungovala. Pokud nebude mít společnost dostatek zaměstnanců, či naopak bude v krajích velmi vysoká nezaměstnanost (lidé nebudou mít příjmy, nebudou tolik nakupovat), společnosti dm drogerii se nebude tolik dařit a meziročně neporoste.

Nezaměstnanost v České republice se celorepublikově pohybuje okolo 2,87 %. Tato hodnota byla naměřena k 31. 12. 2019. Nezaměstnanost od roku 2013 klesá, v roce 2016 byla naměřená hodnota 5,19 % a od této hodnoty nezaměstnanost dále klesá. Nejvyšší nezaměstnanost k 31. 12. 2019 je v Moravskoslezském kraji (4,44 %) a v Ústeckém kraji (3,9 %), naopak nejnižší nezaměstnanost je v Hlavním městě Praha (1,9 %) a v Pardubickém kraji (2,2 %). Jelikož má společnost dm drogerie provozovny ve všech krajích České republiky, je pro ni nezaměstnanost ve všech krajích velmi důležitá (Český statistický úřad 2020).

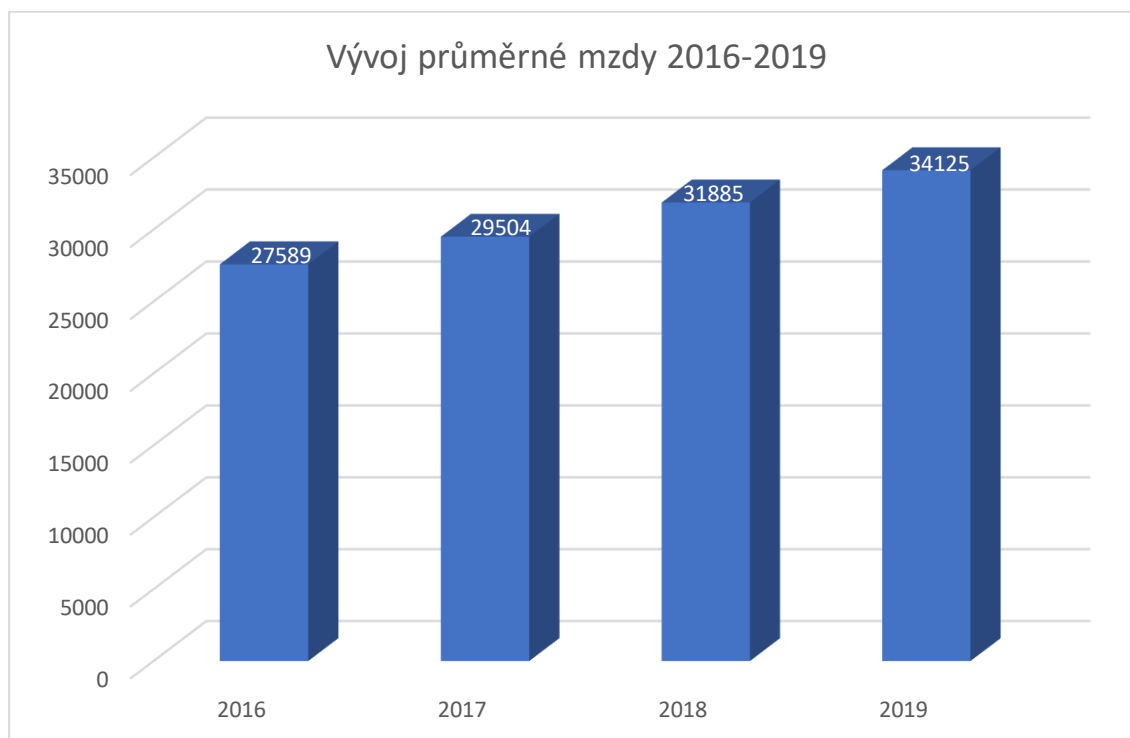
Nízká nezaměstnanost je pro stát a firmy přínosná, ale bohužel i nízká nezaměstnanost může mít na společnost negativní dopady. Společnost dm drogerie se v České republice meziročně rozrůstá a pokud by byla nezaměstnanost opravdu nízká, mohl by nastat problém v tom zaměstnat vhodné lidi se správným vzděláním na vyšší pozice, ale i se zabezpečením prodejen či skladů zaměstnanci.

- **Průměrná mzda**

Průměrná mzda v České republice dosáhla ve 4Q19 svého maxima, a tím bylo 36 144 Kč, oproti předchozímu kvartálu vzrostla o 1,6 %. S ohledem na zvyšování spotřebitelské ceny se tak průměrná mzda ročně zvedla o 3,6 % (kurzy.cz 2020).

Meziroční růst průměrné mzdy je dobrou známkou pro Českou ekonomiku, a tudíž i pro společnost, poněvadž lidé více vydělávají a více nakupují. Pro lepší představivost, jak průměrná mzda roste, přikládám Obrázek 4.

Obrázek 4 - Vývoj průměrné mzdy 2016-2019



Zdroj: Vlastní zpracování, kurzy.cz 2020

Společnost dm drogerie samozřejmě zaznamenává zvyšující se nároky na vyšší finanční ohodnocení pro zaměstnance, a proto se snaží se svým zaměstnancům nabídnout nejlepší finanční ohodnocení a je pravdou, že mzdy v dm meziročně rostou společně s nabídkou zaměstnaneckých benefitů, ať už ve finanční či nefinanční podobě.

- **Inflace**

Inflace ovlivňuje veškeré ceny v České republice. Její růst škodí především Koruně české, jelikož si zákazník koupí méně a méně, a přitom za stejné peníze. Inflace se porovnává s průměrnou cenovou hladinou za 12 po sobě plynoucích měsíců s hodnotami minulého období, tedy minulými 12 měsíci.

Inflace k lednu 2016 činila 0,4 %, k lednu 2017 0,8 %, k lednu 2018 2,4 %, k lednu 2019 2,2 % a k lednu 2020 již 3,6 % (Český statistický úřad 2020).

- **HDP**

HDP neboli hrubý domácí produkt je vyjádření celkové hodnoty statků a služeb vytvořených na daném území v daném období. Stručně řečeno nám HDP říká, jak se ekonomice daného státu daří.

Pokud HDP roste, má to na podnik velmi pozitivní vliv. Ekonomice se daří, firmy více vyrábí, podnikům rostou tržby, a to vede k meziročnímu růstu podniku. Podnikům se samozřejmě zvedne zisk.

Hrubý domácí produkt nejvíce vzrostl v roce 2015, a to o 5,3 %. Od tohoto roku meziročně klesá, takže stát svého vrcholu ve sledovaných letech již dosáhl. V roce 2016 vzrostl o 2,5 %, v roce 2017 vzrostl o 4,4 % a v dalších letech opět klesá. V roce 2018 vzrostl o 2,8 % a v roce 2019 o 2,5 % (Ministerstvo financí ČR 2020).

Sociokulturní faktory

Sociokulturní faktory, které ovlivňují společnost dm drogerii jsou například demografický vývoj populace, změna životního stylu a vzdělání.

Demografický vývoj je pro společnost důležitý z pohledu trendů, které společnost nabízí. Starší věková generace většinou nevyhledává produkty, které jsou zrovna nejvíce trendy, které by měly co nejmenší dopad na planetu, byly by šetrné k pokožce, či bio nebo vegan.

Změna životního stylu úzce souvisí s demografickým vývojem. V dnešní době je moderní zdravě žít, sportovat, jíst bio potraviny, používat přírodní kosmetiku. Na rozdíl od stárnutí populace má toto pozitivní vliv na společnost dm drogerii a na sortiment, který nabízí.

Vzdělání také ovlivňuje chod celé společnosti. Jelikož majitel společnosti dm drogerie i jádro společnosti dm drogerie pochází z Rakouska, požaduje se po zaměstnancích na vyšších pozicích společnosti dm drogerie hovořit německy. Ve školách se však němčina vyučuje většinou jako druhý cizí jazyk a drtivá většina vysokých škol vyučuje především angličtinu. Vedení společnosti nabízí spoustu pracovních míst, např. vedení financí, místa v personálním oddělení, v marketingu, managementu aj. Pro všechny tyto pozice je důležité vzdělání v oboru, a právě znalost německého jazyka.

Společnost dm ovšem také potřebuje zabezpečit prodejny zaměstnanci, a to je také otázkou vzdělání populace. Stále méně mladých lidí je vyučených a ve společnosti chybí lidé, kteří by uměli pracovali manuálně.

Technologické faktory

Technologické faktory se společnosti dm drogerie příliš netýkají, ale je důležité je zmínit. Není to vývojová či programátorská firma. Společnost dm drogerie musí dávat pozor na zastarávání technologií a neustále se snažit tyto technologie modernizovat, a hlavně zajistit jejich kybernetickou bezpečnost a sledovat vývojové trendy. Mezi technologické

komponenty v prodejnách dm drogerie se dají zařadit například – platební terminál pro platbu kartou, nebo elektronické pokladny.

V návaznosti na modernizaci prodejen společnost dm pořídila v roce 2018 do všech prodejen chytré telefony, které jsou propojené skrz centrální server a vše může být ovládáno dálkově či online monitoringem.

4.4 SWOT analýza

SWOT analýza slouží k odhalení silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Pro podnik je dobré slabé stránky a hrozby eliminovat, a naopak využívat příležitostí pro rozvoj podniku.

Já jsem SWOT analýzu pojala ze svého pohledu, jelikož jsem se nedostala k informacím přímo od společnosti dm drogerie. Tyto informace jsem díky výsledkům dotazníku dokázala podložit. Myslím si, že i tato SWOT analýza by mohla být pro podnik přínosná, a že jsem vystihla všechny silné i slabé stránky, a také příležitosti a hrozby.

Tabulka 2 - SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> nabídka vlastních značek dm drogerie 	<ul style="list-style-type: none"> nedostupnost některých produktů na online shopu
<ul style="list-style-type: none"> vyhovující otevírací doba 	<ul style="list-style-type: none"> nedostatečná propagace online shopu
<ul style="list-style-type: none"> stálice na drogistickém trhu, vybudované jméno s dlouholetou tradicí na trhu 	<ul style="list-style-type: none"> v porovnání s konkurencí – obtížnější využívání výhod z věrnostního programu
<ul style="list-style-type: none"> dobrá komunikace celé společnosti i v prodejnách 	<ul style="list-style-type: none"> jazykově nevybavený personál
<ul style="list-style-type: none"> kvalitní zboží, nízké ceny 	<ul style="list-style-type: none"> v některých prodejnách zmatečné uspořádání regálů
<ul style="list-style-type: none"> vztah se zákazníky – společnost se snaží maximálně uspokojit jejich potřeby 	<ul style="list-style-type: none"> horší orientace v prodejnách – nelogické uspořádání uliček
<ul style="list-style-type: none"> široká nabídka eko a přírodních produktů 	<ul style="list-style-type: none"> méně prodejen než konkurence, horší dostupnost prodejen
<ul style="list-style-type: none"> ochotný personál 	
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> využití sezónnosti 	<ul style="list-style-type: none"> vysoká konkurence
<ul style="list-style-type: none"> technologický pokrok 	<ul style="list-style-type: none"> ztráta dobré pověsti firmy
<ul style="list-style-type: none"> rostoucí trend po bio a přírodních produktech 	<ul style="list-style-type: none"> ztráta stálých zákazníků (odchod ke konkurenci)
<ul style="list-style-type: none"> vzdělaní lidé hovořící německy, ale i vyučení pracovníci v oboru 	<ul style="list-style-type: none"> ekonomická krize (pandemie)
	<ul style="list-style-type: none"> pokles HDP státu (krize)
	<ul style="list-style-type: none"> pokles poptávky po zboží
	<ul style="list-style-type: none"> vyšší ceny v ČR oproti cenám v Německu
	<ul style="list-style-type: none"> zvýšení cen od dodavatelů

Zdroj: Vlastní zpracování

Jako klíčové pro podnik považuji existenci **silných stránek**, a to především vlastní značku, kterou považuji jako základ pro úspěch podniku, růst zisku a udržení svých stálých zákazníků. Tato tvrzení také potvrdil dotazník, který dokázal, že zákazníci společnosti dm drogerie kupují především privátní značky společně s bio a přírodními produkty. Bio a přírodní produkty tvoří další silnou stránku podniku. Samozřejmě je velmi důležité, že má společnost dm drogerie již dlouholetou tradici na

drogistickém trhu a zákazníci společnosti dm drogerii věří, a proto nakupují její produkty. To souvisí s kvalitními, a přitom levnými produkty, které společnost dm drogerie nabízí a v dotazníku cenu i kvalitu ocenili i zákazníci. Motto společnosti dm drogerie: „*Zde jsem člověk, zde nakupuji.*“, vystihuje dobrý vztah ke svým zaměstnancům i zákazníkům a velmi na něj dbá. Zákazníci i zaměstnanci společnosti jsou pro podnik velmi důležití. Dobrý vztah k zákazníkům ohodnotili i zákazníci jedničkou v dotazníku a společnost tak může v tomto spatřovat svoji silnou stránku. Další silná stránka, kterou potvrdili zákazníci v dotazníku, je otevírací doba prodejen. 101 respondentů (ze 152) dalo společnosti dm jedničku. Zákazníci také ocenili ochotný personál v prodejnách dm drogerie. V porovnání s konkurencí vybralo společnost dm drogerii 89 respondentů.

Naopak zjištěné **slabé stránky** nejsou pro podnik momentálně krachující, ale i přes to by je měl podnik vyřešit a eliminovat vznik nových. Konkurenci má společnost pod kontrolou a dokáže na ni reagovat, a dokonce má společnost dm drogerie, co se týká tržeb, navrch oproti ostatním silným konkurentům. Nevýhodou pro společnost dm drogerii je obtížné ovládnutí věrnostního programu, na který si zákazníci často stěžují a pár z nich členství v programu zruší. Toto dokládá také dotazník, v němž 49 respondentů (ze 152) zákaznický program zná, ale nevyužívá a 47 respondentů neohodnotilo tuto službu dobře. Kvůli této slabé stránce by společnost dm drogerie mohla přijít o své zákazníky, kteří by přešli ke konkurenci. Zmatečné uspořádání regálů a nelogické uspořádání uliček souvisí také s limitující stavební dispozicí některých prodejen. Ne vždy se proto dají plnit nařízení vedení o rozmístění produktů v prodejnách. Jazykově nevybavený personál je slabá stránka, kterou má společnost dm pouze v některých prodejnách. Většinou se do pozice vedoucí prodejny již dosazují lidé s dobrou jazykovou vybaveností, nebo absolventi škol, kteří mají jazyk ještě vžitý ze školy. Horší dostupnost prodejen je dle mého jedna z nejdůležitějších slabých stránek. Pokud společnost dm drogerie nemá dostatek prodejen, nemůže získávat nové zákazníky. Na nedostatek prodejen upozornili také zákazníci v dotazníku. Mnoho z nich do otevřené otázky, co by na společnosti dm drogerii vylepšili, uvedli právě její dostupnost. Tuto situaci společnost aktivně řeší, jelikož počet prodejen meziročně roste. Další slabou stránkou společnosti dm drogerie je její online shop, který ještě není zákazníky tak prověřený. 74 respondentů (ze 152) uvedlo, že tuto službu nezná a tedy nevyužívá. Menší část respondentů, 29 respondentů, tuto službu ohodnotilo trojkou.

Podnik musí svých **příležitostí** využívat, aby mohl navyšovat svoji konkurenceschopnost, zisk, získávat nové zákazníky a ty stále si udržet. Největší příležitost shledávám v rostoucím trendu po bio a přírodních produktech, jelikož společnost dm drogerie se tímto směrem hodně angažuje a zákazníci toto zboží kupují. Další velkou příležitostí pro dm drogerii vidím v jazykově vybavených lidech, ale i v lidech, kteří se vyučí v oboru a dm drogerie je bude schopná zaměstnat. Technologický pokrok je v dnešní době skoro jistý a společnost dm drogerie této příležitosti umí využívat. Dosazuje do prodejen chytré telefony, tablety, zlepšuje komunikaci. Při využití sezónnosti, kterou společnost nemůže přímo ovlivnit (stále opakující se události – Vánoce, Velikonoce), je důležité, aby se společnost v konkrétním čase zaměřila na konkrétní, správné výrobky.

Na druhé straně stojí **hrozby**, u kterých je důležité, aby vůbec nenastaly. Bohužel hrozby klasifikuje vnější prostředí a ve většině případů není podnik schopný je ovlivnit. Pokud by na trh vnikl nový, velmi silný konkurent, který by dokázal odlákat zákazníky, je to pro společnost dm drogerii velký problém. Proto je důležité tuto hrozbu pečlivě sledovat. Ztráta dobré pověsti a stálých zákazníků je pro společnost také velká hrozba, avšak v nejbližší době by to společnost dm drogerii nemělo ohrozit (na základě oblíbenosti dm drogerie samotnými zákazníky skrze dotazník). Společnost dm drogerie musí dbát na dobré jméno podniku a dělat vše pro to, aby zákazníci společnosti věřili a zůstali právě u společnosti dm drogerie. Ekonomická krize a pokles HDP je v současné situaci bohužel celkem pravděpodobný (pandemie). Společnosti dm drogerie se pandemie přímo netýká, jelikož patří do prodejen, které nemusely být zavřené, ale lidé přišli o příjmy a bohužel nebudou tolik nakupovat. Tato situace je pro podnik tedy ohrožující, avšak ji sama nedokáže ovlivnit. Taktéž ani zvyšování cen dodavatelů není společnost schopna ovlivnit. Další hrozbu shledávám ve vyšších cenách v ČR než v německých dm. Tento fakt je známý a bohužel může české dm společnosti ohrozit (především plzeňské pobočky, od kterých jsou ty německé nejbližší).

4.5 Finanční analýza podniku

Nyní zhodnotím úspěšnost podniku ryze z finanční stránky. Zaměřím se na ukazatele zadluženosti, rentability a likvidity. Praktické výpočty prováží s teoretickou částí a budu počítat jen ty nejzákladnější ukazatele. Veškeré informace jsem získala z výkazu zisku a ztráty a z rozvahy, a to konkrétně za roky 2016, 2017, 2018. Tyto účetní výkazy jsou

uvedeny v přílohách. Finanční analýza je vyhotovena z let 2016-2018 kvůli nedostupnosti novějších výročních zpráv.

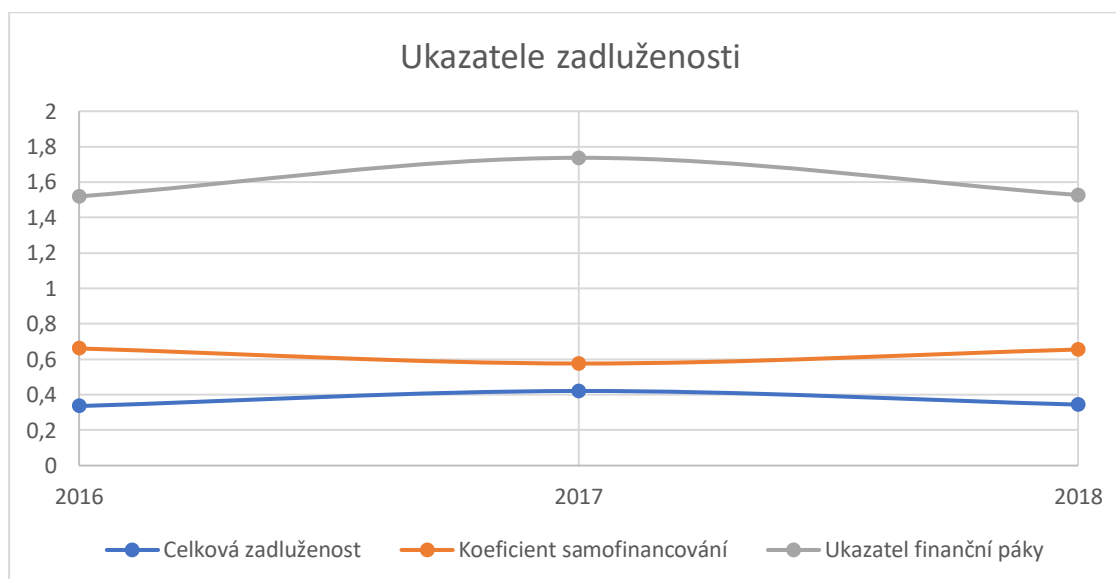
4.5.1 Ukazatele zadluženosti

Tabulka 3 - Ukazatele zadluženosti

	2016	2017	2018
Celková zadluženost	0,336	0,421	0,344
Koeficient samofinancování	0,661	0,576	0,655
Ukazatel finanční páky	1,519	1,737	1,527
Ukazatel úrokového krytí	14 547,73	33 230,90	87 784,25

Zdroj: Vlastní zpracování podle rozvahy a VZZ dm drogerie markt, s.r.o. 2016-2018

Obrázek 5 - Ukazatele zadluženosti



Zdroj: Vlastní zpracování podle rozvahy a VZZ dm drogerie markt, s.r.o. 2016-2018

Křivku ukazatele úrokového krytí jsem kvůli přehlednosti do grafu nedávala. Hodnoty tohoto ukazatele jsou totiž o tisíce vyšší než ostatní ukazatele. Ukazatel úrokového krytí má rostoucí tendenci, která je z hodnot patrná.

Ukazatel celkové zadluženosti nám znázorňuje míru krytí firemního majetku cizími zdroji. Porovnává cizí zdroje s celkovými aktivy. Pokud hodnoty tohoto ukazatele vyjdou vyšší, značí to riziko pro věřitele, především pro banku. Celková zadluženost společnosti by se neměla dostat nad hranici 50 %. Společnost dm je pod touto hranicí v každém sledovaném roce, což značí dobré krytí majetku cizími zdroji. Z grafu můžeme vidět, že

se celková zadluženost v roce 2017 mírně zvýšila oproti předcházejícímu i nadcházejícímu roku. Stalo se to kvůli zvýšení cizích zdrojů, konkrétně se zvedla hodnota krátkodobých závazků společnosti. To ale neznačí nic špatného a celková zadluženost v roce 2018 opět klesla a celková aktiva meziročně rostla.

Koeficient samofinancování vyjadřuje míru financování podnikových aktiv penězi vlastníků. Porovnává vlastní kapitál s celkovými aktivy. Míra samofinancování by se měla pohybovat okolo 50 %, čím vyšší tento ukazatel vychází, tím lépe se podnik samofinancuje. Společnost dm drogerie se ve sledovaných letech pohybuje mezi 57 % – 61 %, značí to tedy dobré samofinancování společnosti a nevyužívají příliš cizích zdrojů. V roce 2017 se tento ukazatel dostal na nejnižší procento ve sledovaných letech, a to kvůli navýšení celkových aktiv, konkrétně dlouhodobého nehmotného majetku (příprava na spuštění online shopu) a společně s tímto se také navýšil dlouhodobý hmotný majetek. Pro kontrolu správnosti výsledků celkové zadluženosti, a právě koeficientu samofinancování, musí dávat jejich součet právě 1, což náš podnik (bez zaokrouhlování) splňuje.

Ukazatel finanční páky je převrácená hodnota míry samofinancování, porovnává tedy celková aktiva s vlastním kapitálem. Hodnota tohoto ukazatele by měla být rozhodně větší než 1, neboť menší hodnota by značila, že firma nevyužívá dlouhodobý kapitál k financování dlouhodobého majetku, což je jedna ze zásad správného financování podniku. Společnost dm drogerie tuto zásadu splňuje, v každém sledovaném roce tento ukazatel vychází větší než jedna. Značí to tedy dobré finanční možnosti podniku a dobré financování stálých aktiv. Jako v případě míry samofinancování má tento ukazatel zvýšenou hodnotu v roce 2017, také díky navýšení stálých aktiv (dlouhodobého nehmotného i hmotného majetku).

Ukazatel úrokového krytí porovnává výsledek hospodaření před zdanění a nákladové úroky s nákladovými úroky samotnými. Tento ukazatel vyjadřuje kolikrát vytvořený zisk před odečtením úroků a daní, převyšuje úrokové platby. Čím vyšší hodnota ukazatele, tím pro podnik lépe. Společnost dm drogerie se pohybuje ve velmi vysokých hodnotách, jelikož má minimální nákladové úroky, které meziročně značně klesají, a proto mají hodnoty ve sledovaných letech rostoucí tendenci.

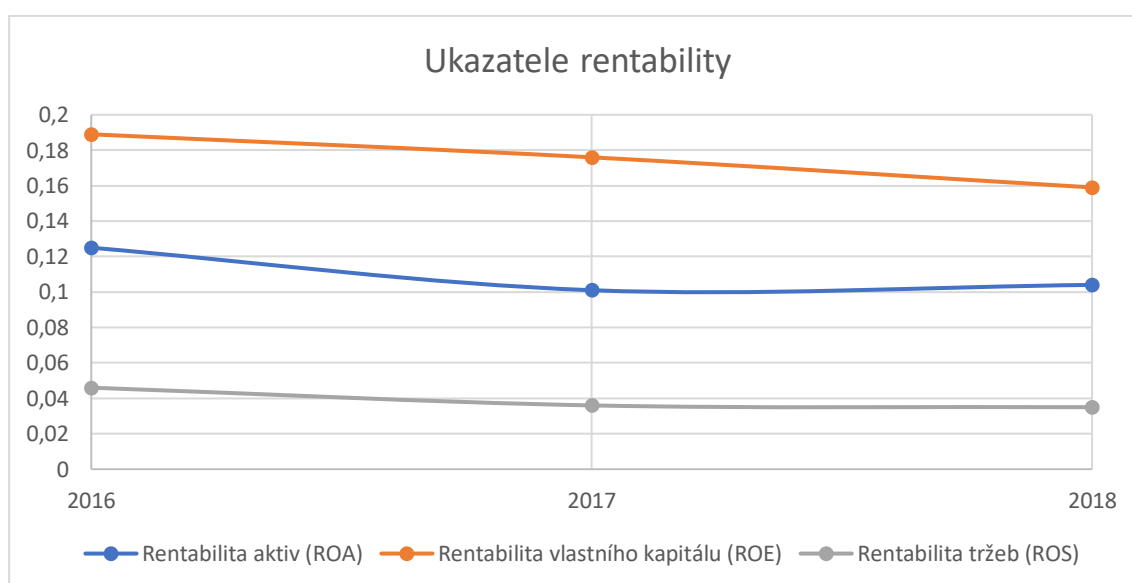
4.5.2 Ukazatele rentability

Tabulka 4 - Ukazatele rentability

	2016	2017	2018
Rentabilita aktiv (ROA)	0,125	0,101	0,104
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	0,189	0,176	0,159
Rentabilita tržeb (ROS)	0,046	0,036	0,035

Zdroj: Vlastní zpracování podle rozvahy a VZZ dm drogerie markt, s.r.o. 2016-2018

Obrázek 6 - Ukazatele rentability



Zdroj: Vlastní zpracování podle rozvahy a VZZ dm drogerie markt, s.r.o. 2016-2018

Rentabilita aktiv porovnává konečný zisk podniku s celkovými aktivy, které byly vloženy do podnikání bez ohledu na způsob jejich financování. Přesněji řečeno nám říká, kolik zisku přinese jednotka aktiv. Čím vyšší tento ukazatel vychází, tím lépe pro podnik. Pokud rentabilita aktiv vychází nad 5 %, značí to dobré hospodaření podniku s aktivy. Společnost dm drogerie je v každém sledovaném roce vysoko nad touto hranicí. V roce 2016 rentabilita aktiv vyšla nejvyšší, a to díky nejvyššímu zisku, a naopak nejnižším aktivům.

Rentabilita vlastního kapitálu je ukazatel ziskovosti a porovnává výsledek hospodaření po zdanění s vlastním kapitálem. Doporučená hodnota, kterou by měl podnik dosáhnout je 12 %. Ve společnosti dm drogerii rentabilita vlastního kapitálu s postupem času stále klesá. V roce 2016 dosáhla rentabilita nejvyšší hodnoty, a to 15,9 %. I tato hodnota je

však dobrá a pro firmu prosperující. Klesající tendence je způsobena snižováním či zvyšováním hodnot vždy u obou položek.

Rentabilita tržeb nám říká, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb. Porovnává tedy čistý zisk s celkovými tržbami. U tohoto ukazatele je interval velmi široký, pohybuje se v rozmezí od 2 % až do 50 %, společnost by však měla být u 10 %. Společnost dm drogerie má rentabilitu tržeb nižší s klesající tendencí. Je to způsobeno především rychlým obratem zásob za současného navyšování objemu tržeb – společnosti v každém roce rostou tržby. Tato nízká hodnota pro podnik tedy neznáčí nic špatného.

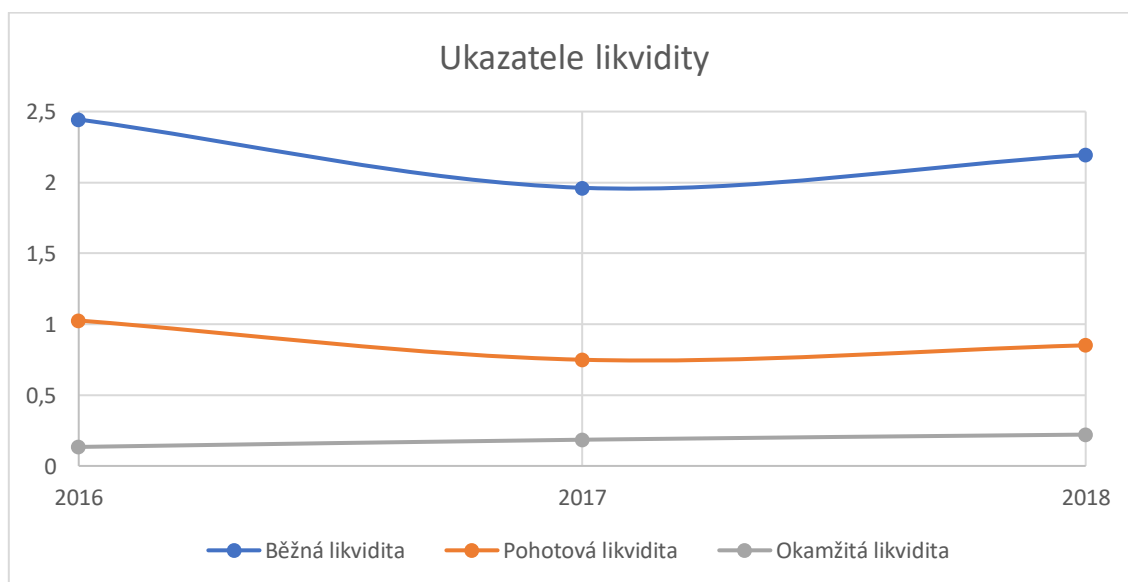
4.5.3 Ukazatele likvidity

Tabulka 5 - Ukazatele likvidity

	2016	2017	2018
Běžná likvidita	2,444	1,962	2,194
Pohotová likvidita	1,026	0,749	0,851
Okamžitá likvidita	0,134	0,185	0,221

Zdroj: Vlastní zpracování podle rozvahy a VZZ dm drogerie markt, s.r.o. 2016-2018

Obrázek 7 - Ukazatele likvidity



Zdroj: Vlastní zpracování podle rozvahy a VZZ dm drogerie markt, s.r.o. 2016-2018

Běžná likvidita poměruje oběžná aktiva s krátkodobými závazky. Říká, kolikrát je podnik schopen uspokojit věřitele, pokud by všechna svá oběžná aktiva v daném okamžiku proměnil na peníze. Optimum tohoto ukazatele je v rozmezí 1,8 a 2,5 a podnik, který se

blíží k horní hranici vykazuje menší riziko platební neschopnosti (insolvence). Společnosti dm drogerii běžná likvidita v tomto rozmezí vychází, avšak se drží spíše u té spodní hranice. Nejnižší hodnota byla vypočítána v roce 2017, a to kvůli navýšení závazků z obchodních vztahů zároveň s navýšením oběžných aktiv, konkrétně zásob. Z grafu znázorňující ukazatele likvidity je tento pokles jasně viditelný.

Pohotová likvidita poměruje oběžná aktiva bez zásob s krátkodobými závazky. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je 1. Pokud vychází vyšší hodnota, je to dobré pro věřitele, ale pro firmu to až tak dobré není – značí to malou výnosnost podnikání. Společnost dm drogerie se drží pod hranicí 1, jen v roce 2016 se vyšplhala na hodnotu 1,026 a to především díky nízkým krátkodobým závazkům a nejnižší hodnotě v čitateli. V roce 2017 naopak spadla na své minimum, a to kvůli nejvyšší hodnotě krátkodobých závazků, konkrétně se jedná o závazky z obchodních vztahů. Toto kolísání ukazatele je dobře viditelné z grafu výše.

Okamžitá likvidita poměruje finanční majetek s krátkodobými závazky. Tento ukazatel říká, kolikrát je podnik schopen uhradit své krátkodobé závazky, pokud přemění veškerý svůj finanční majetek na peníze. Doporučená hodnota je v rozmezí 0,2 až 0,5. Pokud vychází podniku nižší hodnoty, značí to sníženou schopnost hradit své krátkodobé závazky, a naopak příliš vysoké hodnoty značí neefektivnost hospodaření. Společnost dm drogerie má hodnoty blízké 0,2. V roce 2016 je nejnižší hodnota, a to kvůli téměř polovičnímu peněžnímu majetku, než měla společnost v roce 2017. V roce 2018 naopak poklesly krátkodobé závazky a nepatrně vzrostly peněžní prostředky, proto je v tomto roce hodnota nejvyšší. Ve všech letech se společnost drží v doporučených hodnotách.

5 Zhodnocení úspěšnosti dm drogerie markt, s.r.o.

V této části bakalářské práce zhodnotím celkovou úspěšnost či neúspěšnost dm drogerie. Zaměřím se jak na finanční, tak i na nefinanční pohled.

Mezi hlavní faktory úspěšnosti podniku z **nefinančního pohledu** jistě patří široká nabídka privátních značek, bio a přírodních výrobků. Na základě výsledků z dotazníkového šetření má společnost dm drogerie díky těmto produktům konkurenční výhodu a pro tyto výrobky zákazníci především chodí, a právě proto jsou stálí zákazníci věrni právě dm drogerii. Společnost dm drogerie se neustále snaží své výrobky zkvalitňovat (složením, vzhledem, cenou) a zákazníci společnosti tyto novinky velmi oceňují a odbyt těchto výrobků stále roste.

Znalost mikroprostředí a makroprostředí podniku a reakci na ně bych zhodnotila jako úspěšné. Společnost dm je schopna reagovat na konkurenci, dokonce v některých oblastech nad ní významně vyčnívá. Substituční produkty konkurence si firma hlídá a snaží se na ně reagovat především díky své značce. Z pohledu dodavatelů je společnost dm drogerie také úspěšná, jelikož není závislá na jednom dodavateli a pokud nějaký dodavatel není schopen splnit své závazky, je v krátkém časovém horizontu schopna tohoto dodavatele nahradit. Zákazníci nemají potřebu zvyšovat tlak na společnost – společnost nabízí kvalitní produkty za nejlepší ceny, má ochotný personál a zákazník tedy nemá potřebu přecházet ke konkurenci.

Oblast makroprostředí společnost dm drogerie nedokáže ovlivnit. Nejdůležitější je vývoj společnosti a celé České republiky. Makroprostředí je pro společnost dm drogerii důležité především z politicko-právních a ekonomických faktorů.

Ze SWOT analýzy bych uvedla nejdůležitější silné stránky, kterými jsou například nabídka vlastních značek dm drogerie, široká nabídka eko a přírodních produktů společně s kvalitním zbožím a nízkými cenami a vybudovaným jménem s dlouholetou tradicí na trhu. Myslím si, že společnost dm drogerie má dobré silné stránky, díky kterým je tak úspěšná a také se jí daří proto, že aktivně využívá svých příležitostí. Naopak mezi slabé stránky lze zařadit především méně prodejen než konkurence, související s horší dostupností prodejen. Další slabou stránkou je obtížnější využívání výhod z věrnostního programu a nedostatečná propagace online shopu.

Společnost dm drogerii také velmi kladně ohodnotili samotní zákazníci v dotazníku, jehož výsledky jsem využívala v jednotlivých částech praktické části. Na otázku „Označili byste dm drogerii jako „úspěšný podnik“?“ odpovědělo 97,4 % respondentů, že ano. V porovnání s konkurencí vyhrála také dm drogerie. 71,1 % respondentů vybralo právě dm drogerii jako nejúspěšnější drogerii na českém trhu.

Z finančního hlediska si společnost stojí velmi dobře. Ve sledovaných letech 2016-2018 nezaznamenala žádný finanční problém či nedostatek. Ukazatele zadluženosti jsou tabulkové, většinou jsou zaznamenány ještě lepší výsledky, a pro společnost to znamená, že využívá přiměřeně cizích zdrojů a má dobré samofinancování.

Ukazatele rentability také nevykazují žádné příznaky finančně nezdravého podniku. Rentabilita aktiv vychází vysoko nad hranicí, která označuje úspěšný podnik. To samé platí u rentability vlastního kapitálu, která i v roce, kdy byla naměřená nejnižší hodnota, přesahuje doporučenou hranici. Jediný ukazatel rentability tržeb nevychází v rozmezí doporučených hodnot. Vzhledem k velkému obratu zásob je nižší hodnota ukazatele v pořádku, je to totiž pro obchod typické.

Ukazatele likvidity také označují společnost dm drogerii jako finančně zdravý podnik. Běžná likvidita vychází v normě a neznačí žádné výkyvy, pohotová likvidita vychází pro společnost také dobře. Také okamžitá likvidita značí, že společnost efektivně hospodaří, ale má nižší schopnost hradit své krátkodobé závazky – i přes to se společnost drží v doporučených mezích a není teda v ohrožení.

Celkově bych společnost dm drogerii zhodnotila jako **úspěšný podnik**, který vykazuje finanční zdraví a je pro všechny své stakeholders výdělečný, má své stálé zákazníky a je schopný konkurovat.

Závěr

Bakalářská práce se zabývala společností dm drogerie markt, s.r.o. Hlavním cílem v teoretické části bylo nadefinovat úspěšný podnik a faktory, které jeho úspěšnost ovlivňují. Úspěšnost podniku jsem hodnotila z finančního i nefinančního pohledu.

Praktickou část jsem začala jsem popisem přírodních a bio výrobků společnosti dm drogerie, které jsou u zákazníků čím dál tím více oblíbené. K hodnocení mikroprostředí jsem vyhotovila Porterův model pěti sil, abych vyhodnotila mikroprostředí pomocí konkurence, substitutů, vlivu zákazníků a vlivu dodavatelů. V těchto dvou částech jsem pracovala s výsledky dotazníku, a tyto výsledky mi velmi pomohly k tomu, abych mikroprostředí zhodnotila více „hmatatelně“.

Pokračovala jsem PEST analýzou hodnotící makroprostředí a konkrétně jsem popsala politicko-právní faktory, ekonomické faktory, sociokulturní faktory a technologické faktory. Nefinanční pohled úspěšnosti jsem zakončila SWOT analýzou, kde jsem popsala silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby a důležité z nich jsem okomentovala.

Poslední fází praktické části byla finanční analýza podniku, jejíž výsledky byly pro podnik dobré a firma dle nich prosperuje. Celou práci a její výsledky jsem zhodnotila v poslední kapitole a výsledky práce prokázaly, že je společnost dm drogerie prosperující a úspěšnou firmou ať už v rámci mikroprostředí a makroprostředí, tak také po finanční stránce.

Při psaní této bakalářské práce jsem věděla, že odborných rad se mi dostane přímo v prodejně, v které pracuji či od oddělení interního vzdělávání společnosti dm drogerie. Bohužel mi nebylo umožněno nahlédnout do interních zdrojů a nebyly mi poskytnuty ani konkrétní informace. Bakalářská práce je obohacena o výsledky dotazníku, dozvídáme se tedy názory potencionálních zákazníků.

Cíl bakalářské práce, zhodnotit úspěšnost dm drogerie, se mi podařilo naplnit. Díky analýze vnitřních a vnějších faktorů, popisu silných a slabých stránek a finanční analýze dm drogerie, jsem schopna **společnost dm drogerii za úspěšný podnik označit.**

Věřím, že mnou vypracovaná bakalářská práce by mohla být přínosem pro společnost dm drogerie do dalších let. Především vypracovaná SWOT analýza, Porterův model pěti sil a dotazníkové šetření by mohly být užitečné pro marketing společnosti.

Seznam použitých zdrojů

ČIŽINSKÁ, Romana, 2018. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada. 240 s. ISBN 978-80-271-0194-8.

FIBÍROVÁ, Jana, ŠOLJAKOVÁ, Libuše, 2005. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: ASPI. 264 s. ISBN 80-735-7084-X.

HORÁKOVÁ, Helena, 2003. *Strategický marketing*. 2. rozš. a aktual. vyd. Praha: Grada. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

KERMALLY, Sultan, 2006. *Největší představitelé marketingu*. 2. vyd. Brno: Computer Press. 104 s. ISBN 80-251-1013-3.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2005. *Finanční analýza*. Praha: C.H. Beck. 137 s. ISBN 80-717-9321-3.

KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.

LANDA, Martin, 2007. *Finanční plánování a likvidita*. Brno: Computer Press. 200 s. ISBN 978-80-251-1492-6.

RŮČKOVÁ, Petra, 2015. *Finanční analýza*. 5. aktual. vydání. Praha: Grada. 160 s. ISBN 978-80-247-5534-2.

VOCHOZKA, Marek, 2011. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada. 248 s. ISBN 978-80-247-3647-1

Internetové zdroje:

čísla a fakta | dm.cz. *dm online shop*, 2020. [online]. dm drogerie markt. [cit. 10.4.2020]. Dostupné z: https://www.dm.cz/o_spolecnosti/cisla-fakta/

Jaké firmy lze považovat za úspěšné. *Novinky.cz*, 2020. [online]. Novinky.cz. [cit. 1.3.2020]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/kariera/clanek/jake-firmy-lze-povazovat-za-uspesne-299554>

Legislativa – Ochrana osobních údajů. *Ministerstvo vnitra České republiky*, 2020. [online] Ministerstvo vnitra České republiky. [cit. 21.4.2020]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/gdpr/clanek/gdpr-web-legislativa-legislativa.aspx>

Makroekonomická predikce – duben 2020. *Ministerstvo financí ČR*, 2020. [online]. Ministerstvo financí ČR [cit. 20.4.2020]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2020/makroekonomicka-predikce-duben-2020-38089>

Mezibilanční tisková zpráva dm drogerie markt Česká republika: dm meziročně roste o 11,38 %. *dm online shop*, 2020. [online]. dm drogerie markt. [cit. 10.3.2020]. Dostupné z: <https://www.dm.cz/presscentrum/presscentrum-svet-dm/tz-mezibilancni-c1331470.html>

o společnosti | dm.cz. *dm online shop*, 2020. [online]. dm drogerie markt. [cit. 20.3.2020]. Dostupné z: https://www.dm.cz/o_spolecnosti/

Podíl nezaměstnaných osob v ČR a krajích – 2019. *Český statistický úřad*, 2020. [online]. Český statistický úřad. [cit. 14.4.2020]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/podil-nezamestnanych-osob-v-cr-a-krajich-2019>

Prodejny, *ROSSMANN*, 2020. [online]. ROSSMANN. [cit. 10.4.2020]. Dostupné z: <https://www.rossmann.cz/prodejny>

Průměrná mzda – vývoj průměrné mzdy, 2020. *Kurzy měn, akcie, komodity, zákony zaměstnání – Kurzy.cz*, 2020. [online]. Kurzy.cz [cit. 19.4.2020]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>

Průměrná roční míra inflace v ČR v roce 2019 byla 2,8 %. *Český statistický úřad*, 2020. [online]. Český statistický úřad [cit. 14.4.2020]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xe/prumerna-rocni-mira-inflace-v-roce-2019-byla-28->

ROSSMANN – tiskové zprávy 2017. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin Ministerstva spravedlnosti České republiky*, 2020. [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [cit. 20.4.2020]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=53529341&subjektId=608301&spis=117297>

ROSSMANN – tiskové zprávy 2018. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin Ministerstva spravedlnosti České republiky*, 2020. [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [cit. 20.4.2020]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=57332929&subjektId=608301&spis=117297>

Teta drogerie – Prodejny. *Teta drogerie – Home*, 2020. [online]. Teta drogerie. [cit. 10.4.2020]. Dostupné z: <https://www.tetadrogerie.cz/prodejny>

Teta drogerie – tiskové zprávy 2017. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin Ministerstva spravedlnosti České republiky*, 2020. [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [cit. 20.4.2020]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=55872348&subjektId=528295&spis=160251>

Teta drogerie – tiskové zprávy 2018. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin Ministerstva spravedlnosti České republiky*, 2020. [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [cit. 20.4.2020]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=60085749&subjektId=528295&spis=160251>

Zákony pro lidi – Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění, 2020. [online]. Zákony pro lidi. [cit. 5.4.2020]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>

ze světa dm | dm.cz. *dm online shop*, 2020. [online]. dm drogerie markt. [cit. 25.4.2020]. Dostupné z: <https://www.dm.cz/presscentrum/presscentrum-svet-dm/>

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Čisté obraty konkurence.....	39
Tabulka 2 - SWOT analýza.....	49
Tabulka 3 - Ukazatele zadluženosti.....	52
Tabulka 4 - Ukazatele rentability	54
Tabulka 5 - Ukazatele likvidity.....	55

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Marketingové prostředí firmy	17
Obrázek 2 - Porterova analýza konkurenčních sil.....	19
Obrázek 3 - SWOT analýza.....	23
Obrázek 4 - Vývoj průměrné mzdy 2016-2019	46
Obrázek 5 - Ukazatele zadluženosti	52
Obrázek 6 - Ukazatele rentability	54
Obrázek 7 - Ukazatele likvidity	55

Seznam příloh

Příloha A: Rozvaha v plném rozsahu ke dni 30. 9. 2016

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu (druhové členění) ke dni 30. 9. 2016

Příloha C: Rozvaha v plném rozsahu ke dni 30. 9. 2017

Příloha D: Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu (druhové členění) ke dni 30. 9. 2017

Příloha E: Rozvaha v plném rozsahu ke dni 30. 9. 2018

Příloha F: Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu (druhové členění) ke dni 30. 9. 2018

Příloha G: Vlastní výzkum – dotazníkové šetření

Přílohy

Příloha A: Rozvaha v plném rozsahu ke dni 30. 9. 2016

dm drogerie markt s. r. o.
Jeronýmova 1485/19
České Budějovice
370 01

IČ: 472 39 581

ROZVAHA V PLNÉM ROZSAHU

K 30. 9. 2016

(v celých tisících Kč)

označ.	AKTIVA	Brutto	Běžné účetní období Korekce	Netto	Min. účetní období Netto
	AKTIVA CELKEM	3 831 581	-1 378 035	2 453 546	2 172 767
B.	Dlouhodobý majetek	2 062 683	-1 356 072	706 611	720 953
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	2 255	-2 185	70	115
	3. Software	2 255	-2 185	70	115
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	2 060 428	-1 353 887	706 541	720 838
	1. Pozemky	22 527	0	22 527	22 527
	2. Stavby	404 590	-162 486	242 104	249 602
	3. Samostatné hmotné movité věci a soubory movitých věcí	886 869	-713 634	173 235	171 816
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	741 123	-477 767	263 356	275 041
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	4 637	0	4 637	1 852
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	682	0	682	0
C.	Oběžná aktiva	1 738 989	-21 963	1 717 026	1 417 984
C.I.	Zásoby	1 016 392	-20 129	996 263	911 336
	1. Materiál	11 805	0	11 805	10 845
	5. Zboží	1 004 587	-20 129	984 458	900 491
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	54 936	0	54 936	45 046
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	2 211	0	2 211	2
	8. Odložená daňová pohledávka	52 725	0	52 725	45 044
C.III.	Krátkodobé pohledávky	573 640	-1 834	571 806	398 954
	1. Pohledávky z obchodních vztahů	6 723	-1 834	4 889	15 899
	2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	459 725	0	459 725	271 964
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	50 663	0	50 663	38 874
	8. Dohadné účty aktivní	55 702	0	55 702	71 110
	9. Jiné pohledávky	827	0	827	1 107
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	94 021	0	94 021	62 648
	1. Peníze	61 524		61 524	59 001
	2. Účty v bankách	32 497		32 497	3 647
D.I.	Časové rozlišení	29 909		29 909	33 830
	1. Náklady příštích období	27 245		27 245	30 175
	3. Příjmy příštích období	2 664		2 664	3 655

dm drogerie markt s. r. o., IČ 472 39 581
ROZVAHA V PLNÉM ROZSAHU K 30. 9. 2016

označ.	PASIVA	Běžné účetní období	Minulé účetní období
	PASIVA CELKEM	2 453 546	2 172 767
A.	Vlastní kapitál	1 622 909	1 416 660
A.I.	Základní kapitál	274 200	274 200
	1. Základní kapitál	274 200	274 200
A.II.	Kapitálové fondy	1 349	1 349
	1. Ážio	1 349	1 349
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	1 041 107	823 021
	1. Nerozdělený zisk minulých let	1 041 107	823 021
A.V.1	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	306 253	318 090
B.	Cizí zdroje	824 160	746 956
B.I.	Rezervy	121 415	114 602
	3. Rezerva na daň z příjmů	11 213	8 768
	4. Ostatní rezervy	110 202	105 834
B.II.	Dlouhodobé závazky	190	179
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	190	179
B.III.	Krátkodobé závazky	702 555	601 936
	1. Závazky z obchodních vztahů	543 332	467 104
	5. Závazky k zaměstnancům	38 823	30 481
	6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	20 674	16 671
	7. Stát - daňové závazky a dotace	29 974	22 589
	8. Krátkodobé přijaté zálohy	59	106
	10. Dohadné účty pasivní	51 608	56 229
	11. Jiné závazky	18 085	8 756
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0	30 239
	2. Krátkodobé bankovní úvěry	0	30 239
C.I.	Časové rozlišení	6 477	9 151
	1. Výdaje příštích období	6 474	9 148
	2. Výnosy příštích období	3	3

Okamžik sestavení:

16. 11. 2016

Podpisový záznam:



Příloha B: Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu (druhovému členění) ke dni 30. 9. 2016

dm drogerie markt s. r. o.
Jeronymova 1485/19
České Budějovice
370 01

IČ: 472 39 581
Účetní období: 1.10.2015 až 30.9.2016

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY V PLNÉM ROZSAHU (DRUHOVÉ ČLENĚNÍ)

K 30. 9. 2016

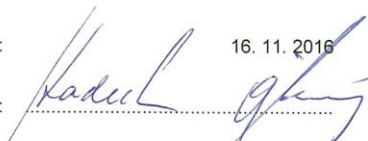
(v celých tisících Kč)

označ.	TEXT	Skutečnost v účetním období	
		sledovaném	minulém
I.	Tržby za prodej zboží	6 557 003	6 022 156
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4 144 558	3 803 139
	+ Obchodní marže	2 412 445	2 219 017
II.	Výkony	137 422	132 702
	1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	137 422	132 702
B.	Výkonová spotřeba	1 250 622	1 178 310
	1. Spotřeba materiálu a energie	158 720	141 309
	2. Služby	1 091 902	1 037 001
	+ Přidaná hodnota	1 299 245	1 173 409
C.	Osobní náklady	726 771	639 443
	1. Mzdové náklady	533 671	472 886
	2. Odměny členům orgánů obchodní korporace	271	275
	3. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	176 750	155 862
	4. Sociální náklady	16 079	10 420
D.	Daně a poplatky	1 423	1 490
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	149 917	150 976
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	510	539
	1. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	361	41
	2. Tržby z prodeje materiálu	149	498
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	185	225
	1. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	138	180
	2. Prodaný materiál	47	45
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	4 193	-38 558
IV.	Ostatní provozní výnosy	9 871	13 954
H.	Ostatní provozní náklady	27 941	21 056
	* Provozní výsledek hospodaření	399 196	413 270
X.	Výnosové úroky	1 172	266
N.	Nákladové úroky	26	43
XI.	Ostatní finanční výnosy	10 891	10 765
O.	Ostatní finanční náklady	33 018	38 433
	* Finanční výsledek hospodaření	-20 981	-27 445
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	71 962	67 735
	1. - splatná	79 643	72 139
	2. - odložená	-7 681	-4 404
	** Výsledek hospodaření za běžnou činnost	306 253	318 090

označ.	TEXT	Skutečnost v účetním období	
		sledovaném	minulém
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	306 253	318 090
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	378 215	385 825

Okamžik sestavení: 16. 11. 2016

Podpisový záznam:



Příloha C: Rozvaha v plném rozsahu ke dni 30. 9. 2017

dm drogerie markt s. r. o.
Jeronymova 1485/19
České Budějovice
370 01

IČ: 472 39 581

ROZVAHA V PLNÉM ROZSAHU

K 30. 9. 2017

(v celých tisících Kč)

AKTIVA	Brutto	Běžné účetní období Korekce	Min. účetní období	
			Netto	Netto
AKTIVA CELKEM	4 094 786	-1 475 778	2 619 008	2 453 546
B. Dlouhodobý majetek	2 193 746	-1 440 270	753 476	706 611
B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek	3 112	-2 325	787	70
B.I.2. Ocenitelná práva	3 112	-2 325	787	70
B.I.2.1. Software	2 812	-2 292	520	70
B.I.2.2. Ostatní ocenitelná práva	300	-33	267	0
B.II. Dlouhodobý hmotný majetek	2 190 634	-1 437 945	752 689	706 541
B.II.1. Pozemky a stavby	381 521	-124 221	257 300	264 631
B.II.1.1. Pozemky	21 594	0	21 594	22 527
B.II.1.2. Stavby	359 927	-124 221	235 706	242 104
B.II.2. Hmotné movité věci a jejich soubory	998 732	-777 060	221 672	173 235
B.II.4. Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	793 861	-536 664	257 197	263 356
B.II.4.3. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	793 861	-536 664	257 197	263 356
B.II.5. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	16 520	0	16 520	5 319
B.II.5.1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	299	0	299	682
B.II.5.2. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	16 221	0	16 221	4 637
C. Oběžná aktiva	1 843 093	-35 508	1 807 585	1 717 026
C.I. Zásoby	1 150 702	-33 550	1 117 152	996 263
C.I.1. Materiál	9 856	0	9 856	11 805
C.I.3. Výrobky a zboží	1 140 846	-33 550	1 107 296	984 458
C.I.3.2. Zboží	1 140 846	-33 550	1 107 296	984 458
C.II. Pohledávky	521 570	-1 958	519 612	626 742
C.II.1. Dlouhodobé pohledávky	70 602	0	70 602	54 936
C.II.1.4. Odložená daňová pohledávka	68 310	0	68 310	52 725
C.II.1.5. Pohledávky - ostatní	2 292	0	2 292	2 211
C.II.1.5.2. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	2 292	0	2 292	2 211
C.II.2. Krátkodobé pohledávky	450 968	-1 958	449 010	571 806
C.II.2.1. Pohledávky z obchodních vztahů	7 837	-929	6 908	4 889
C.II.2.2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	337 691	0	337 691	459 725
C.II.2.4. Pohledávky - ostatní	105 440	-1 029	104 411	107 192
C.II.2.4.4. Krátkodobé poskytnuté zálohy	50 314	-496	49 818	50 663
C.II.2.4.5. Dohadné účty aktivní	54 386	0	54 386	55 702
C.II.2.4.6. Jiné pohledávky	740	-533	207	827
C.IV. Peněžní prostředky	170 821		170 821	94 021
C.IV.1. Peněžní prostředky v pokladně	89 327		89 327	61 524
C.IV.2. Peněžní prostředky na účtech	81 494		81 494	32 497

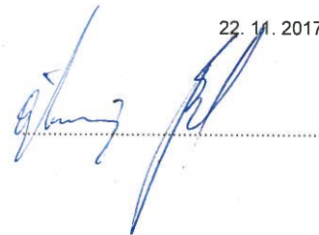
AKTIVA	Brutto	Běžné účetní období Korekce	Min. účetní období Netto	Netto
D. Časové rozlišení aktiv	57 947		57 947	29 909
D.1. Náklady příštích období	53 119		53 119	27 245
D.3. Příjmy příštích období	4 828		4 828	2 664

dm drogerie markt s. r. o., IČ 472 39 581
ROZVAHA V PLNĚM ROZSAHU K 30. 9. 2017

PASIVA	Běžné účetní období	Minulé účetní období
PASIVA CELKEM	2 619 008	2 453 546
A. Vlastní kapitál	1 507 722	1 622 909
A.I. Základní kapitál	274 200	274 200
A.I.1. Základní kapitál	274 200	274 200
A.II. Ážio a kapitálové fondy	1 349	1 349
A.II.1. Ážio	1 349	1 349
A.IV. Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	967 360	1 041 107
A.IV.1. Nerozdělený zisk minulých let	967 360	1 041 107
A.V. Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	264 813	306 253
B. + C. Cizí zdroje	1 102 943	824 160
B. Rezervy	181 690	121 415
B.2. Rezerva na daň z příjmů	8 652	11 213
B.4. Ostatní rezervy	173 038	110 202
C. Závazky	921 253	702 745
C.I. Dlouhodobé závazky	0	190
C.I.3. Dlouhodobé přijaté zálohy	0	190
C.II. Krátkodobé závazky	921 253	702 555
C.II.3. Krátkodobé přijaté zálohy	8	59
C.II.4. Závazky z obchodních vztahů	767 440	543 332
C.II.8. Závazky ostatní	153 805	159 164
C.II.8.3. Závazky k zaměstnancům	40 473	38 823
C.II.8.4. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	22 533	20 674
C.II.8.5. Stát - daňové závazky a dotace	26 741	29 974
C.II.8.6. Dohadné účty pasivní	48 352	51 608
C.II.8.7. Jiné závazky	15 706	18 085
D. Časové rozlišení pasiv	8 343	6 477
D.1. Výdaje příštích období	8 340	6 474
D.2. Výnosy příštích období	3	3

Okamžik sestavení: 22. 11. 2017

Podpisový záznam:



Příloha D: Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu (druhovému členění) ke dni 30. 9. 2017

dm drogerie markt s. r. o.
Jeronýmova 1485/19
České Budějovice
370 01

IČ: 472 39 581
Účetní období: 1.10.2016 až 30.9.2017

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY V PLNÉM ROZSAHU (DRUHOVÉ ČLENĚNÍ) K 30. 9. 2017 (v celých tisících Kč)

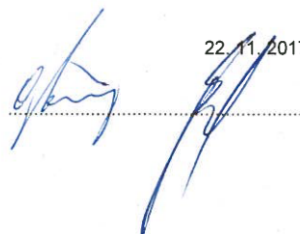
TEXT	Skutečnost v účetním období	
	sledovaném	minulém
I. Tržby z prodeje výrobků a služeb	174 571	137 422
II. Tržby za prodej zboží	7 125 466	6 557 003
A. Výkonová spotřeba	5 864 246	5 395 180
A.1. Náklady vynaložené na prodané zboží	4 517 710	4 144 558
A.2. Spotřeba materiálu a energie	160 640	158 720
A.3. Služby	1 185 896	1 091 902
D. Osobní náklady	845 977	726 771
D.1. Mzdové náklady	620 895	533 942
D.2. Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	225 082	192 829
D.2.1. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	204 860	176 750
D.2.2. Ostatní náklady	20 222	16 079
E. Úpravy hodnot v provozní oblasti	180 666	149 742
E.1. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	167 121	149 917
E.1.1. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	167 121	149 917
E.2. Úpravy hodnot zásob	13 421	0
E.3. Úpravy hodnot pohledávek	124	-175
III. Ostatní provozní výnosy	53 689	10 381
III.1. Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	40 289	361
III.2. Tržby z prodaného materiálu	407	149
III.3. Jiné provozní výnosy	12 993	9 871
F. Ostatní provozní náklady	95 600	33 917
F.1. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	8 087	138
F.2. Zůstatková cena prodaného materiálu	513	47
F.3. Daně a poplatky	2 828	1 423
F.4. Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	62 836	4 368
F.5. Jiné provozní náklady	21 336	27 941
* Provozní výsledek hospodaření (+/-)	367 237	399 196
VI. Výnosové úroky a podobné výnosy	641	1 172
VI.1. Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	479	1 048
VI.2. Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	162	124
J. Nákladové úroky a podobné náklady	10	26
J.1. Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná a ovládající osoba	0	11
J.2. Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	10	15
VII. Ostatní finanční výnosy	2 914	10 891
K. Ostatní finanční náklady	38 483	33 018
* Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-34 938	-20 981
** Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	332 299	378 215
L. Daň z příjmů	67 486	71 962
L.1. Daň z příjmů splatná	83 071	79 643
L.2. Daň z příjmů odložená (+/-)	-15 585	-7 681
** Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	264 813	306 253

TEXT	Skutečnost v účetním období	
	sledovaném	minulém
*** Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	264 813	306 253
* Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	7 357 281	6 716 869

Okamžik sestavení:

22. 11. 2017

Podpisový záznam:



Příloha E: Rozvaha v plném rozsahu ke dni 30. 9. 2018

dm drogerie markt s. r. o.
Jeronýmova 1485/19
České Budějovice
370 01

IČO: 472 39 581

ROZVAHA V PLNÉM ROZSAHU

K 30. 9. 2018

(v celých tisících Kč)

AKTIVA	Běžné účetní období		Min. účetní období	
	Brutto	Korekce	Netto	Netto
AKTIVA CELKEM	4 325 645	-1 586 219	2 739 426	2 619 008
B. Stálá aktiva	2 352 952	-1 555 397	797 555	753 476
B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek	3 112	-2 539	573	787
B.I.2. Ocenitelná práva	3 112	-2 539	573	787
B.I.2.1. Software	2 812	-2 456	356	520
B.I.2.2. Ostatní ocenitelná práva	300	-83	217	267
B.II. Dlouhodobý hmotný majetek	2 349 840	-1 552 858	796 982	752 689
B.II.1. Pozemky a stavby	383 003	-137 455	245 548	257 300
B.II.1.1. Pozemky	21 594	0	21 594	21 594
B.II.1.2. Stavby	361 409	-137 455	223 954	235 706
B.II.2. Hmotné movité věci a jejich soubory	1 097 189	-841 899	255 290	221 672
B.II.4. Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	849 556	-573 504	276 052	257 197
B.II.4.3. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	849 556	-573 504	276 052	257 197
B.II.5. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20 092	0	20 092	16 520
B.II.5.1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	3 741	0	3 741	299
B.II.5.2. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	16 351	0	16 351	16 221
C. Oběžná aktiva	1 925 712	-30 822	1 894 890	1 807 585
C.I. Zásoby	1 188 745	-29 140	1 159 605	1 117 152
C.I.1. Materiál	9 875	0	9 875	9 856
C.I.3. Výrobky a zboží	1 178 870	-29 140	1 149 730	1 107 296
C.I.3.2. Zboží	1 178 870	-29 140	1 149 730	1 107 296
C.II. Pohledávky	546 013	-1 682	544 331	519 612
C.II.1. Dlouhodobé pohledávky	61 188	0	61 188	70 602
C.II.1.4. Odložená daňová pohledávka	58 853	0	58 853	68 310
C.II.1.5. Pohledávky - ostatní	2 335	0	2 335	2 292
C.II.1.5.2. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	2 335	0	2 335	2 292
C.II.2. Krátkodobé pohledávky	484 825	-1 682	483 143	449 010
C.II.2.1. Pohledávky z obchodních vztahů	10 353	-485	9 868	6 908
C.II.2.2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	347 258	0	347 258	337 691
C.II.2.4. Pohledávky - ostatní	127 214	-1 197	126 017	104 411
C.II.2.4.3. Stát - daňové pohledávky	24 407	0	24 407	0
C.II.2.4.4. Krátkodobé poskytnuté zálohy	47 632	-1 118	46 514	49 818
C.II.2.4.5. Dohadné účty aktivní	55 042	0	55 042	54 386
C.II.2.4.6. Jiné pohledávky	133	-79	54	207
C.IV. Peněžní prostředky	190 954		190 954	170 821
C.IV.1. Peněžní prostředky v pokladně	108 727		108 727	89 327

AKTIVA	Brutto	Běžné účetní období Korekce	Netto	Min. účetní období Netto
C.IV.2. Peněžní prostředky na účtech	82 227		82 227	81 494
D. Časové rozlišení aktiv	46 981		46 981	57 947
D.1. Náklady příštích období	43 622		43 622	53 119
D.3. Příjmy příštích období	3 359		3 359	4 828

dm drogerie markt s. r. o., IČO 472 39 581
ROZVAHA V PLNÉM ROZSAHU K 30. 9. 2018

PASIVA

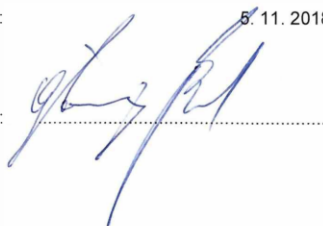
Běžné účetní období Minulé účetní období

PASIVA CELKEM	2 739 426	2 619 008
A. Vlastní kapitál	1 793 712	1 507 722
A.I. Základní kapitál	274 200	274 200
A.I.1. Základní kapitál	274 200	274 200
A.II. Ážio a kapitálové fondy	1 349	1 349
A.II.1. Ážio	1 349	1 349
A.IV. Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	1 232 173	967 360
A.IV.1. Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let	1 232 173	967 360
A.V. Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	285 990	264 813
B. + C. Cizí zdroje	941 966	1 102 943
B. Rezervy	78 192	181 690
B.2. Rezerva na daň z příjmů	0	8 652
B.4. Ostatní rezervy	78 192	173 038
C. Závazky	863 774	921 253
C.I. Dlouhodobé závazky	37	0
C.I.3. Dlouhodobé přijaté zálohy	37	0
C.II. Krátkodobé závazky	863 737	921 253
C.II.3. Krátkodobé přijaté zálohy	65	8
C.II.4. Závazky z obchodních vztahů	653 642	767 440
C.II.8. Závazky ostatní	210 030	153 805
C.II.8.3. Závazky k zaměstnancům	47 120	40 473
C.II.8.4. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	25 819	22 533
C.II.8.5. Stát - daňové závazky a dotace	51 898	26 741
C.II.8.6. Dohadné účty pasivní	60 705	48 352
C.II.8.7. Jiné závazky	24 488	15 706
D. Časové rozlišení pasiv	3 748	8 343
D.1. Výdaje příštích období	3 745	8 340
D.2. Výnosy příštích období	3	3

Okamžik sestavení:

8. 11. 2018

Podpisový záznam:



Příloha F: Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu (druhovému členění) ke dni 30. 9. 2018

dm drogerie markt s. r. o.
Jeronymova 1485/19
České Budějovice
370 01

IČO: 472 39 581
Účetní období: 1.10.2017 až 30.9.2018

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY V PLNÉM ROZSAHU (DRUHOVÉ ČLENĚNÍ)

K 30. 9. 2018

(v celých tisících Kč)

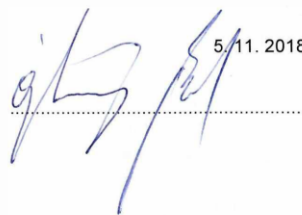
TEXT	Skutečnost v účetním období	
	sledovaném	minulém
I. Tržby z prodeje výrobků a služeb	137 111	174 571
II. Tržby za prodej zboží	7 959 376	7 125 466
A. Výkonová spotřeba	6 644 608	5 864 246
A.1. Náklady vynaložené na prodané zboží	5 090 654	4 517 710
A.2. Spotřeba materiálu a energie	164 281	160 640
A.3. Služby	1 389 673	1 185 896
D. Osobní náklady	942 080	845 977
D.1. Mzdové náklady	694 561	620 895
D.2. Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	247 519	225 082
D.2.1. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	227 298	204 860
D.2.2. Ostatní náklady	20 221	20 222
E. Úpravy hodnot v provozní oblasti	193 096	180 666
E.1. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	197 782	167 121
E.1.1. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	197 782	167 121
E.2. Úpravy hodnot zásob	-4 686	13 421
E.3. Úpravy hodnot pohledávek	0	124
III. Ostatní provozní výnosy	10 079	53 689
III.1. Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	259	40 289
III.2. Tržby z prodaného materiálu	904	407
III.3. Jiné provozní výnosy	8 916	12 993
F. Ostatní provozní náklady	-60 739	95 600
F.1. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	205	8 087
F.2. Prodaný materiál	68	513
F.3. Daně a poplatky	1 280	2 828
F.4. Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-94 846	62 836
F.5. Jiné provozní náklady	32 554	21 336
* Provozní výsledek hospodaření (+/-)	387 521	367 237
VI. Výnosové úroky a podobné výnosy	848	641
VI.1. Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	441	479
VI.2. Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	407	162
J. Nákladové úroky a podobné náklady	4	10
J.2. Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	4	10
VII. Ostatní finanční výnosy	12 828	9 023
K. Ostatní finanční náklady	50 060	44 592
* Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-36 388	-34 938
** Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	351 133	332 299
L. Daň z příjmů	65 143	67 486
L.1. Daň z příjmů splatná	55 686	83 071
L.2. Daň z příjmů odložená (+/-)	9 457	-15 585
** Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	285 990	264 813

TEXT	Skutečnost v účetním období	
	sledovaném	minulém
*** Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	285 990	264 813
* Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	8 120 242	7 363 390

Okamžik sestavení:

5.11.2018

Podpisový záznam:



Příloha G: Vlastní výzkum – dotazníkové šetření

Úspěšnost a oblíbenost drogerií na českém trhu.

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku. Mé jméno je Jana Turková a jsem studentka 3. ročníku bakalářského studia Fakulty ekonomické Západočeské univerzity v Plzni. Vyplněním tohoto krátkého dotazníku mi pomůžeme úspěšně napsat bakalářskou práci a dokončit tak bakalářské studium. Dotazník je určen pouze pro respondenty, kteří nakupují nebo někdy nakupovali v drogerii.

Předem moc děkuji za Váš čas.

1. Které drogerie znáte? Vypište je, prosím.*

Napište jedno nebo více slov

2. Znáte některé z uvedených drogerií?* Pokud uvedete, že neznáte ani jednu z uvedených, opusťte/ukončete prosím tento dotazník.

- *dm drogerie*
- *Rossmann*
- *Teta drogerie*
- *Neznám ani jednu z uvedených*

3. Kterou z uvedených drogerií máte nejraději?*

Vyberte jednu odpověď

- *dm drogerie*
- *Rossmann*
- *Teta drogerie*

4. Proč máte drogerii uvedenou v otázce č. 3 nejraději?*

Napište jedno nebo více slov

5. Kterou z uvedených drogerií navštěvujete, a jak často?*

Vyberte jednu odpověď v každém řádku

	<i>Alespoň 1x týdně</i>	<i>1-2x měsíčně</i>	<i>4x do roka</i>	<i>2x do roka</i>	<i>Méně často</i>	<i>Nikdy</i>
<i>dm drogerie</i>						
<i>Rossmann</i>						
<i>Teta drogerie</i>						

6. Vyberte, která z uvedených drogerií nejvíce/nejlépe splňuje uvedený výrok.*

Vyberte jednu odpověď v každém řádku

	<i>dm drogerie</i>	<i>Rossmann</i>	<i>Teta drogerie</i>
<i>Drogerie nabízí nejnižší ceny.</i>			
<i>Drogerie nabízí nejširší nabídku produktů.</i>			
<i>Drogerie nabízí nejširší nabídku privátních značek.</i>			
<i>Drogerie nabízí nejkvalitnější produkty.</i>			
<i>Drogerie nabízí nejširší nabídku bio a přírodních výrobků.</i>			
<i>Personál drogerie nejlépe zná nabízené produkty.</i>			
<i>Nejochotnější personál.</i>			
<i>Nejvíce společensky odpovědná drogerie.</i>			
<i>Drogerie má nejzajímavější propagaci (reklamy).</i>			
<i>Drogerie má nejlepší dostupnost.</i>			
<i>Prodejny jsou přehledně uspořádané.</i>			

7. Vyberte drogerii, o které si myslíte, že je na českém trhu nejúspěšnější.*

Vyberte jednu odpověď

- *dm drogerie*
- *Rossmann*
- *Teta drogerie*

8. Ohodnot'te prosím jednotlivé služby a produkty dm drogerie. 1 nejlepší, 5 nejhorší*

Vyberte jednu odpověď v každém řádku

	1	2	3	4	5	<i>N - nelze hodnotit, neznám</i>
<i>Značky dm drogerie a jejich nabídka.</i>						
<i>Bio a přírodní produkty a jejich nabídka.</i>						
<i>Nabídka ostatních značek.</i>						
<i>Kvalita produktů.</i>						
<i>Ceny produktů.</i>						
<i>Otevírací doba prodejen.</i>						
<i>Zákaznický program Active beauty.</i>						
<i>Uspořádání regálů v prodejnách.</i>						
<i>Vztah dm drogerie k jejím zákazníkům.</i>						
<i>Dostupnost a počet prodejen.</i>						
<i>E-shop dm drogerie.</i>						

9. Které produkty mají ve vašem košíku největší zastoupení, pokud nakupujete v dm drogerii?*

Vyberte jednu odpověď

- *Bio a přírodní produkty*
- *Produkty značek dm*
- *Jiné produkty*
- *Nenakupuji v dm drogerii*

10. Co byste v dm drogerii vylepšili? Co v dm drogerii postrádáte? V jakých oblastech by se mohla dm drogerie zlepšit?*

Napište jedno nebo více slov

11. Označili byste dm drogerii jako „úspěšný podnik“?*

Vyberte jednu odpověď

- *Ano*
- *Ne*

12. Jaké je Vaše pohlaví?*

Vyberte jednu odpověď

- Žena
- Muž

13. Do jaké věkové kategorie patříte?*

Vyberte jednu odpověď

- do 18 let
- 19-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- nad 60 let

14. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?*

Vyberte jednu odpověď

- Základní
- Střední odborné bez maturity
- Úplně střední s maturitou
- Vyšší odborné vzdělání
- Vysokoškolské – bakalářský studijní program
- Vysokoškolské – magisterský studijní program
- Vysokoškolské – doktorský studijní program

15. V jakém kraji bydlíte?*

Vyberte jednu odpověď

- Hlavní město Praha
- Středočeský kraj
- Plzeňský kraj
- Jihočeský kraj
- Karlovarský kraj
- Ústecký kraj
- Liberecký kraj
- Královéhradecký kraj
- Pardubický kraj
- Kraj Vysočina
- Jihomoravský kraj
- Olomoucký kraj
- Moravskoslezský kraj
- Zlínský kraj

16. Jaká je velikost obce, ve které bydlíte?*

Vyberte jednu odpověď

- *Obec do 2 000 obyvatel*
- *Obec od 2 001 do 5 000 obyvatel*
- *Obec od 5 001 do 10 000 obyvatel*
- *Obec od 10 001 do 50 000 obyvatel*
- *Obec od 50 001 do 100 000 obyvatel*
- *Obec nad 100 000 obyvatel*

17. Pokud máte jakékoliv poznámky či připomínky, napište je, prosím.

Napište jedno nebo více slov

Abstrakt

TURKOVÁ, Jana, 2020. *Analýza faktorů úspěšnosti vybraného podniku*. Plzeň. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická. 64 s.

Klíčová slova: úspěšný podnik, mikroprostředí, makroprostředí, SWOT analýza, finanční analýza

Bakalářská práce se zabývá zhodnocením úspěšnosti vybraného podniku, konkrétně podniku dm drogerie markt, s.r.o. První část bakalářské práce je teoretická část, která se zaměřuje především na charakteristiku úspěšného podniku, charakteristiku mikroprostředí a jeho metod hodnocení, charakteristiku makroprostředí a jeho analýzy hodnotící také úspěšnost podniku. Závěrem teoretická část definuje SWOT analýzu a z finanční analýzy ukazatele zadluženosti, rentability a likvidity. Následuje charakteristika společnosti, na kterou navazuje druhá část, praktická, která jednotlivé metody a analýzy mikroprostředí i makroprostředí skutečně vytvoří a zhodnotí. Další částí je SWOT analýza a finanční analýza. Pro podložení některých výsledků praktické části byl vytvořen dotazník, který výsledkům dodává hmatatelnost. Poslední fází bakalářské práce je zhodnocení společnosti a odpověď na otázku, zdali je společnost úspěšná.

Abstract

Turková, Jana, 2020. *The analysis of success on a particular firm*. Plzeň. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics. 64 pages.

Key words: successful firm, microenvironment, macroenvironment, SWOT analysis, financial analysis

The bachelor thesis deals with the evaluation of the success in the company dm drogerie markt, s.r.o. The first part of the bachelor thesis is theoretical. The theoretical part is focused primarily on the characteristics of a successful company, characteristics of a microenvironment and its evaluation methods, characteristics of a macroenvironment and its analyses (also) evaluating the prosperity of the company. In conclusion, the theoretical part defines the SWOT analysis and from the financial analysis the index of indebtedness, profitability and liquidity. The following is the description of the company and it is followed by the second practical part, which really creates and evaluates the individual methods and analyses of microenvironment and macroenvironment. The next part is/incorporates SWOT analysis and financial analysis. To support some of the results of the practical part, a questionnaire has been created, which adds a tangibility to the results. The last phase of the bachelor thesis incorporates the evaluation of the company and the answer to the question if the company is successful.