

Návrh strategií pro firmu Chocotherapia, s.r.o.

Bakalářská práce

Vedoucí práce:

Ing. Renata Kučerová, Ph.D.

Autorka práce:

Lenka Jáňová

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí bakalářské práce Ing. Renatě Kučerové, Ph.D. za její odbornou pomoc, ochotu, vstřícnost a cenné rady, které mi poskytla při psaní této práce. Dále mé poděkování patří Magdě Budínové za její čas, ochotu a za veškeré poskytnuté podklady firmy Chocotherapia s.r.o.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Návrh strategií pro firmu Chocotherapia, s.r.o.** vypracovala samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědoma, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 3. ledna 2016

Abstract

Jáňová, L., Draft of the strategies for the Chocotherapia, s.r.o. company. Bachelor thesis. Brno: Mendel University, 2016.

The aim of the thesis is through the analysis of the external and internal environment draft strategies for the next progress of company. Of the proposed strategies are economical evaluated the most convenient strategies. Theoretical part is composed of technical literature which is dealing with the topic. In chapter results are founded by the analysis opportunities, threats, strengths and weaknesses. By the SWOT matrix are proposed strategies. Selected strategies are economical evaluated according to requirements and needs of the company.

Keywords

External environment, internal environment, PESTE analysis, Porter's model of the competitive forces, the principle of the value chain, SWOT matrix, strategy.

Abstrakt

Jáňová, L., Návrh strategií pro firmu Chocotherapia, s.r.o. Bakalářská práce. Brno: Mendelova univerzita, 2016.

Cílem práce je prostřednictvím analýzy vnějšího a vnitřního prostředí návrh strategií pro další rozvoj podniku. Z navržených strategií jsou ekonomicky zhodnoceny vybrané vhodné strategie. Teoretická část je složená z odborné literatury zabývající se danou problematikou. V kapitole výsledky jsou na základě analýz zjištěny příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky. Pomocí matice SWOT jsou navrženy strategie. Vybrané strategie jsou ekonomicky zhodnoceny s ohledem na požadavky a potřeby podniku.

Klíčová slova

Vnější prostředí, vnitřní prostředí, PESTE analýza, Porterův model konkurenčních sil, princip hodnototvorného řetězce, matice SWOT, strategie.

Obsah

1	Úvod	10
2	Literární přehled.....	12
2.1	Management.....	12
2.2	Prostředí managementu.....	12
2.3	Strategické řízení.....	13
2.3.1	Strategie.....	14
2.3.2	Strategické cíle.....	16
2.4	Strategická analýza.....	17
2.4.1	Externí analýza	18
2.4.2	Interní analýza.....	23
2.5	Situační analýza	26
2.5.1	Situační analýza vnějšího prostředí.....	26
2.5.2	Situační analýza vnitřního prostředí.....	28
2.6	SWOT analýza.....	30
3	Cíl a metodika práce.....	32
3.1	Cíl práce.....	32
3.2	Metodika práce.....	32
4	Výsledky	36
4.1	Externí analýza.....	36
4.1.1	PESTE Analýza makrookolí	36
4.1.2	Model pěti sil analýza mikrookolí.....	39
4.1.3	Shrnutí faktorů vnějšího prostředí.....	42
4.2	Interní analýza.....	48
4.2.1	Hodnototvorný řetězec	48
4.2.2	Shrnutí faktorů vnitřního prostředí.....	51
4.3	Matice SWOT	54

4.3.1	Návrhy strategií.....	56
4.3.2	Vhodné strategie	58
5	Diskuze.....	68
6	Závěr	70
7	Seznam literatury	71

Seznam obrázků

Obr. 1 Prostředí managementu	13
Obr. 2 Životní cyklus strategického řízení.....	14
Obr. 3 Okolí podniku	15
Obr. 4 Strategická analýza	18
Obr. 5 Porterův model pěti sil	21
Obr. 6 Poptávkové podmínky a výstupní bariéry jako činitelé zvyšující příležitosti a hrozby v ustáleném mikrookolí	22
Obr. 7 Hodnotový řetězec podle Portera	25
Obr. 8 Vývoj měnového kurzu EUR/CZK.....	37

Seznam tabulek

Tab. 1 Klíčové faktory vnitřního prostředí.....	24
Tab. 2 Identifikace příležitostí (hrozeb)	27
Tab. 3 Matice priorit pro příležitosti (hrozby)	28
Tab. 4 Hodnocení potenciálů úspěchu	29
Tab. 5 Hodnocení potenciálů úspěchu	30
Tab. 6 Matice SWOT	31
Tab. 7 Příležitosti a hrozby.....	42
Tab. 8 Identifikace příležitostí	43
Tab. 9 Identifikace hrozeb	45
Tab. 10 Matice priorit pro příležitosti v současnosti	47
Tab. 11 Matice priorit pro hrozby v současnosti	47
Tab. 12 Silné a slabé stránky.....	51
Tab. 13 Hodnocení potenciálů úspěchu podle Eschenbacha	53
Tab. 14 Matice SWOT.....	55
Tab. 15 Měsíční mzdové náklady	59
Tab. 16 Mzdové náklady při přijetí zaměstnanců.....	59
Tab. 17 Předpokládané náklady na mzdy za rok 2015.....	61
Tab. 18 Předpokládané tržby plynoucí z investice	63
Tab. 19 Předpokládané náklady spojené s investicí.....	63
Tab. 20 Odpisy (v Kč).....	63
Tab. 21 Výpočet budoucí hodnoty příjmů (v Kč)	65
Tab. 22 Přepočet budoucí hodnoty na současnou při diskontní sazbě 5%.....	66
Tab. 23 Doba návratnosti investice.....	67

1 Úvod

Firma zabývající se distribucí čokoládových pralinek jménem Chocotherapia s.r.o. působí na trhu 15 let. V roce 2007 převzala tento podnik Magda Budínová, jednatelka firmy, která vede celou organizaci 8 let. Je přímým dovozcem cukrovinek a výběrové čokolády. Kvalita spočívá především ve výběru nejlepších surovin a šetrnosti jejich zpracování. Na trhu lze nalézt nespočet distributorů čokoládových pralinek a je těžké se v tomto odvětví prosadit a udržet. Kvalita je filosofií společnosti Chocotherapia s.r.o., proto se snaží spolupracovat a vyhledávat výrobce, kteří splňují tyto požadavky a mají na světovém trhu dlouholetou tradici. Jedná se o výrobce převážně ze zahraničí, ze zemí, kde se čokoládové boby pěstují. Své dodavatele si firma vybírá dle stanovených kritérií po celém světě. Nabízené zboží firmy Chocotherapia s.r.o., patří do vyšší cenové kategorie, která uspokojí spíše náročnější zákazníky, hledající kvalitu než kvantitu. Import do tuzemska je zastoupen 17 zahraničními společnostmi, z nichž pro 8 dodavatelů má výhradní zastoupení pro Českou republiku.

Disponují širokou nabídkou od čokolády, nugátu, pralinek, marcipánu přes bylinné bonbony, po ovocné řezy a jiné. Poptávka stále roste. Nabízejí produkty i pro diabetiky, osoby s alergií na lepek, snaží se vyhovět i lidem, kteří vyznávají zdravý životní styl a vyžadují vysokoprocenní podíl kakaa, či slazení přírodními cukry. Sortiment je pro zákazníky dostupný na internetovém a v kamenném obchodě, nebo v prodejnách, do kterých firma své produkty dováží. Jedná se například o velkoobchod Makro, hypermarket Globus, společnost Ahold, která dodává do sítí obchodů Albert po celé České republice. Dále k hlavním odběratelům čokolády patří obchody Travel free, které nalezneme na hraničních přechodech. Pro větší odběr lze přímo využít služeb velkoobchodu Chocotherapia s.r.o.

Pro výběr své bakalářské práce jsem zvolila společnost Chocotherapia s.r.o. z důvodu své spolupráce s firmou v oblasti rozšíření sortimentu. Každý podnik by měl analyzovat vnější i vnitřní prostředí a určovat strategie, aby mohl čelit konkurenci a dosahovat zisku. Práce se tímto tématem bude zabývat. Snaží se

zachytit a nalézt silné, slabé stránky, příležitosti či hrozby, které na podnik mohou působit. Dále pak navrhuje strategie pro budoucí vývoj podniku.

2 Literární přehled

2.1 Management

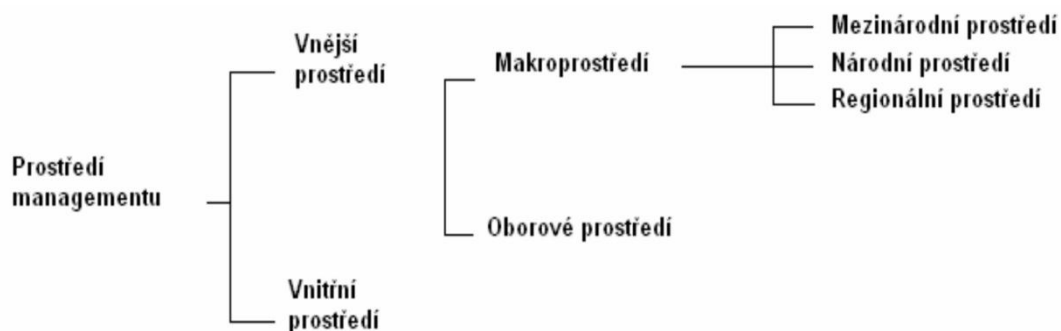
Podle F. W. Taylora, s nímž bývá spojován vznik managementu, který chápal tento pojem jako přesnou znalost toho, co chceme, aby lidé dělali a péči o to, aby to dělali nejlepším a nejlevnějším způsobem. Z anglicko-českých slovníků může mít slovo management více významů jako například správní rada společnosti, vedení, řízení, správa (skupina lidí, kteří řídí podnik), řídicí orgán organizace, obratnost v jednání nebo snaha o zvládnutí problému. (Pošvář a Chládková, 2014)

Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací. (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997)

Pojem je možné zobecnit a chápat v trojím smyslu jako řízení, vedení podniku a vědní disciplínu. Řízení lze charakterizovat jako systematický proces plánování, organizování, vedení a kontrolování využití zdrojů, zaměřený na zajišťování funkce a plnění cílů organizace. Management realizují řídicí subjekty, kterými jsou manažeři, řídicí či vedoucí pracovníci nebo skupiny osob. (Pošvář a Chládková, 2014)

2.2 Prostředí managementu

Jedná se o prostor, velmi složitý a provázaný, kde manažeři vykonávají manažerské funkce a plní jejich role. Je to souhrn všech vlivů okolního světa, faktorů a činitelů, které řídicí osoby při výkonu jejich práce obklopují či působí. Prostředí managementu je znázorněno na níže uvedeném obrázku. (Pošvář a Chládková, 2014)



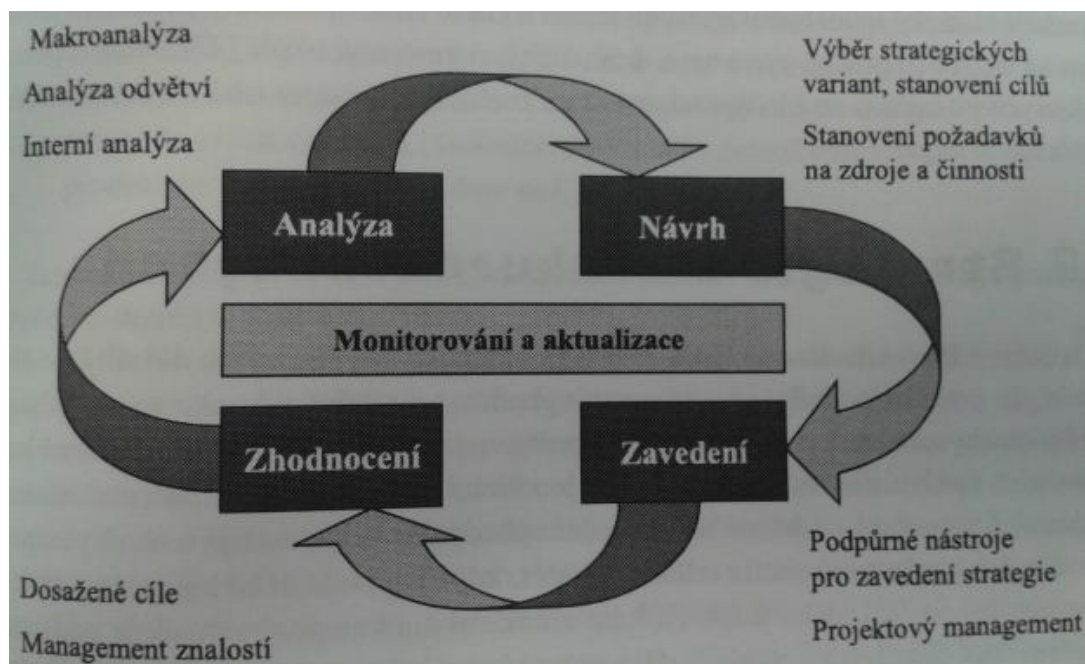
Obr. 1 Prostředí managementu
Zdroj: Pošvář a chládková, 2014

2.3 Strategické řízení

V současné době se očekává nejen ekonomické řízení podniku ale i strategické řízení, které se zaměřuje na řízení a koordinaci dlouhodobého vývoje podniku. Strategické řízení lze považovat za proces formulování strategií, které je úkolem vrcholového managementu, jak dosáhnout stanovených cílů podniku. (Švandová, Štěpánková a Talpová, 2011)

Zahrnuje také rozhodování o zcela nových věcech, nestandardních procesech, jevech či netradičních situacích, vyžaduje nerutinní a tvůrčí přístupy. Vrcholový management podstupuje riziko, které je s tím spojené. Zároveň mají velkou neprenosnou odpovědnost, tudíž nelze pověřit další osobu, která práci vypracuje za pověřenou osobu vrcholového managementu. (Sedláčková a Buchta, 2006)

Proces tvorby strategie si můžeme představit jako cyklus, kdy provedeme analýzu, abychom zjistili vnitřní schopnosti podniku a identifikovali vnější faktory ovlivňující vývoj prostředí podniku. Na základě výsledků z analýzy můžeme projednat vhodný návrh strategie, vhodně zvolená strategie je cestou k dosažení strategických cílů, který následně realizujeme a hodnotíme, jak se zvolené cíle naplňují. (Sedláčková a Buchta, 2006)



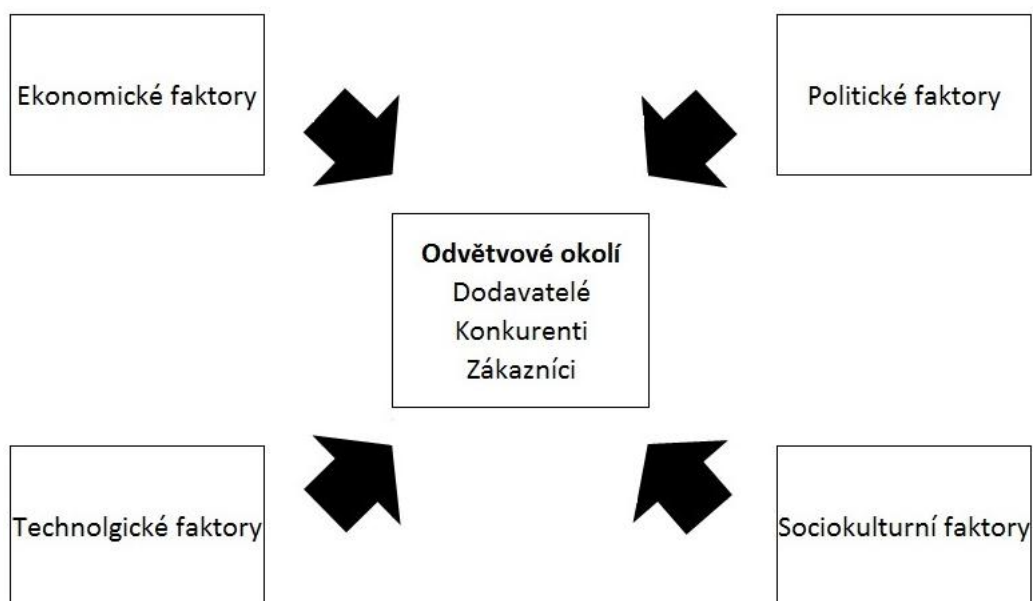
Obr. 2 Životní cyklus strategického řízení
 Zdroj: Sedláčková a Buchta, 2006

2.3.1 Strategie

Strategie vede k dosažení harmonie mezi vnitřními zdroji podniku a jeho vnějším okolím, směřuje k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti. Ve starořečtině tento pojem znamená překvapující vynalézavost. Představuje nám postup k dosažení cílů, neboli jinak řečeno strategie stanoví cesty jak dosáhnout naplnění poslání, vize a cílů. Poslání definuje základní funkci podniku, kdežto vize má spíše dlouhodobý charakter, je to představa o budoucím stavu firmy. Cíle se vyvíjí od poslání a vize, jsou to očekávané výsledky. (Sedláčková a Buchta, 2006)

Jedna z nejnovějších definic podle Z. Součka (2003), kterou uvádí A. Kerlinová ve své publikaci je následující: „Strategie je dlouhodobým rámcem, který sjednocuje v podniku jeho hlavní cíle, priority a aktivity, přizpůsobuje zdroje podniku měnícímu se okolí, zejména zákazníkům a uspokojuje očekávání zainteresovaných skupin (stakeholderů).“ (Kerlinová, 2014)

Strategie jakožto dlouhodobé zaměření je ovlivňována vývojem svého okolí. Vliv okolí můžeme názorně vidět na obrázku.



Obr. 3 Okolí podniku
Zdroj: Sedláčková a Buchta, 2006

Strategie představuje záměry týkající se toho, co vyrábět, v jakém množství, kvalitě, kdy a pro koho, nebo také tvorbu metod, nástrojů a opatření, jejichž pomocí jsou prosazovány věcné strategie. Strategie je tak jeden z velmi důležitých nástrojů pro přežití podniku a vede k naplnění strategických cílů. (Sedláčková a Buchta, 2006)

Možných strategií je celá řada. Každý podnik si volí různé strategie pro různé funkční oblasti své činnosti. Zvolené strategie jsou dané velikostí firmy, charakterem činnosti podniku, životního cyklu produkce a jiné. Příklady některých základních strategií mohou být vymezeny takto (Švandová, Štěpánková a Talpová, 2011):

- Útlum – Můžeme hovořit o snížení podílu na trhu. Tuto strategii podnik zvolí v případě, že v okolí existují závažné hrozby, kdy produkce nebyla zákazníky dostatečně přijata nebo je podnik na konci životního cyklu.
- Stabilita – Snaha o udržení stávajícího podílu na trhu.
- Expanze – Tento typ strategie je zvolen tehdy, pokud existují v okolí podniku výrazné příležitosti, nebo firma disponuje konkurenční

výhodou, pak může dojít ke zvyšování podílu na stávajícím trhu i k pronikání na trhy nové.

2.3.2 Strategické cíle

Jako cíl můžeme označit požadovaný budoucí výsledek. Cíle organizace představují koncové body, ke kterým směřuje naplňování poslání organizace a které jsou zabezpečovány nepřetržitým vykonáváním různých činností organizace. Cíle je třeba určovat ve všech oblastech, které mají vliv na dlouhodobou prosperitu a výkonnost podniku. Musejí určovat postavení na trhu, inovace, produktivitu, rentabilitu, materiální a finanční zdroje, výkonnost a zodpovědnost manažerů, postoje a produktivitu zaměstnanců a sociální zodpovědnost. Dlouhodobé cíle lze rozdělit do dílčích a do akcí operačních plánů na nižších úrovních managementu. Smyslem je dosáhnout konkurenční výhody a dobrého postavení na trhu. (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997)

Firma musí vědět, čeho chce dosáhnout, musí znát svůj cíl. Je třeba vědět i to, jak cíle dosáhnout a k tomu slouží strategie. Jedno bez druhého se neobejdou. Cíle však mohou být finanční i nefinanční podoby. Jedná se například o ziskové cíle, finanční cíle, cíle v oblasti produktivity, postavení na trhu, sociální odpovědnosti a jiné. (Charvát, 2006)

Formulace strategických cílů navazuje na poslání a vize podniku, je v kompetenci vrcholového managementu. Vycházejí z představ cílů tzv. stakeholderů podniku. Stakeholders jsou zájmové skupiny, své zájmy prosazují ve vazbě na organizaci. Je také doporučeno neklást si příliš moc cílů. Strategické cíle by měly být v souladu a vzájemně se nevylučovat. Doporučený počet stanovených cílů je 4 až 6. (Kerlinová, 2014)

Vytýčené cíle by měly splňovat určitá kritéria, která jsou označována jako metoda SMART (Businessvize [online], 2011):

- Specific (specifický) – každý cíl musí být přesně specifikován,
- Measurable (měřitelný) – jedná se o konkrétní hodnotu, ke které chceme dospět,
- Agreed (přijatelný) – cíl musí být přijatelný a odsouhlasený pro ty, kdo ho budou plnit,

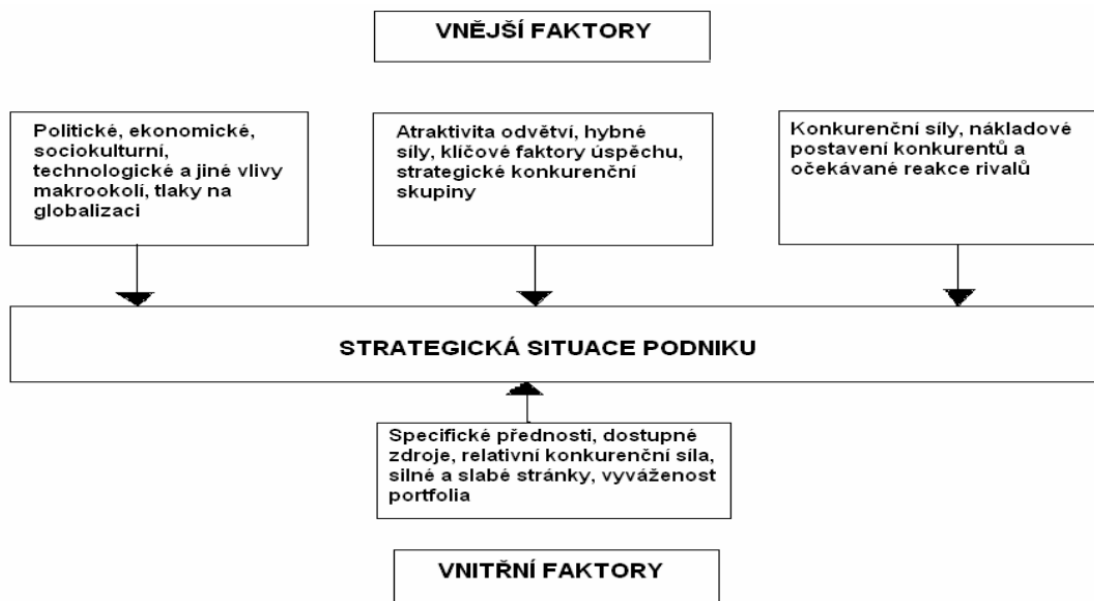
- Realistic (realistický) – je třeba vytýčit cíle reálné a splnitelné,
- Timed (definované v čase) – důležitý údaj pro zjištění, kdy bude pravděpodobně možné cíle dosáhnout.

2.4 Strategická analýza

Velmi důležitá součást tvorby strategie, jelikož umožňuje managementu organizace si uvědomit, jaká je současná situace, jaký úspěch se předpokládá, na co by se mělo v současnosti i budoucnosti zaměřit a kam by mělo snažení managementu směřovat. Analýza začíná definicí poslání, dále se provede externí analýza makrookolí a mikrookolí, následuje interní analýza a poté se získané informace shrnou a vyhodnotí. (Strateg [online], 1999)

Strategická analýza obsahuje techniky využívané pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, zahrnujícím makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh a konkurenty. Tedy cílem je definovat, analyzovat a hodnotit veškeré možné faktory, které by mohly mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku. Je důležité posoudit vztahy a vzájemné souvislosti mezi jednotlivými faktory. Pak lze posoudit, zdali je vhodná současná strategie nebo bude vhodnější volit strategii novou. Je nezbytné sledovat nejnovější trendy, získávat informace umožňující odhalit základy budoucího vývoje, oddělit krátkodobé jevy od těch dlouhodobých. (Sedláčková a Buchta, 2006)

Univerzální strategie neexistuje, je třeba, aby každá organizace tvořila strategie s ohledem na konkurenční prostředí a udržovala si určitým způsobem náskok nad konkurenty. S ohledem na cíle strategické analýzy lze vymezit dva okruhy, které názorně vidíme na obrázku číslo 4, z čehož jeden je orientován na analýzu vnějšího okolí a druhý na analýzu vnitřních zdrojů a schopností podniku. (Sedláčková a Buchta, 2006)



Obr. 4 Strategická analýza
Zdroj: Sedláčková a Buchta, 2006

Vrcholný krok strategické analýzy je spojení výsledků, které získáme pomocí SWOT analýzy, která analyzuje silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku. Klíčovou úlohou je zde vyhledávání a vnímání příležitostí. Navazující odhad relativní konkurenční síly ukáže, zda je podnik slabší nebo silnější v klíčových faktorech úspěchu než jeho hlavní konkurenti. (Sedláčková a Buchta, 2006)

2.4.1 Externí analýza

Cílem analýzy vnějšího okolí je najít v okolí podniku příležitosti a ohrožení. Strategie podniku by pak měla maximálně využít veškeré nabízené příležitosti a nalézt cestu, jak se vyhnout či zmírnit ohrožení, které může dopadat na organizaci. Při této analýze je obvykle rozděleno okolí na makrookolí a mikrookolí, někdy nazývané také jako podnikatelské prostředí, kam řadíme zákazníky, dodavatele, konkurenty, substituty či potenciální konkurenti. Makrookolí je společné všem odvětvím a tvoří společné prostředí pro všechna mikrookolí. Do makrookolí patří technologie, demografie, makroekonomika, politika, legislativa, sociální politika a celosvětové okolí. (Dedouchová, 2001)

2.4.1.1 Analýza makrookolí

Makroprostředí je ta část vnějšího prostředí, která je tvořena faktory vznikajícími v mezinárodním, národním a regionálním prostředí. Jde o faktory, které působí na podnik přímo ale naopak na konkrétní výrobek či službu, které jsou předmětem činnosti firmy, mají vliv nepříímí. (Pošvář a Chládková, 2014)

Ve vztahu k danému mikrookolí ovlivňují faktory makrookolí poptávku a působí na podnikový zisk. Je třeba pochopit význam faktorů a odhadnout účinek změn na podnik a na příležitosti a hrozby, jelikož faktory se neustále mění a proces změn stále vytváří prostor pro nové příležitosti a hrozby. (Pošvář a Chládková, 2014)

Mezi faktory makroprostředí jsou zařazeny:

- Makroekonomické okolí, které je charakterizováno stavem ekonomiky a následně ovlivňuje schopnost podniku dosahovat výnosnosti. Míra ekonomického růstu, úroková míra, směnný kurs a míra inflace jsou velmi důležité makroekonomické indikátory ale také například nezaměstnanost převážně u mladé generace.
- Technologické okolí, jehož tempo se od 2. světové války urychluje. Technologie během krátkého času může způsobit zastarání stávajících výrobků a současně vytvořit mnoho nových výrobních možností.
- Sociální okolí, které působí obdobně jako technologie. Jedna ze základních změn je trend v upevňování zdraví a zlepšování životního prostředí.
- Demografické okolí a jeho faktory jsou změna složení populace, pohlaví, věk, rodinný stav, vývoj porodnosti, zaměstnanost a jiné, které mohou tvořit příležitosti i hrozby.
- Politické a legislativní omezení ovlivňuje organizace a limituje jejich potenciální strategické možnosti.
- Světové okolí také přináší hrozby i příležitosti pro tržní expanzi v oblasti získávání podílu na domácím ale i zahraničním trhu. (Dedouchová, 2001; Foret, Procházka a Urbánek, 2005)

Nástrojem externí analýzy a pro účely zkoumání makroprostředí se nejčastěji využívá PESTE analýza. Pro tyto účely třídíme prostředí na politické a právní, ekonomické, sociální, technické a technologické a v poslední řadě na ekologické. Podstatou je identifikování podstatných jevů pro každou skupinu faktorů. (Sedláčková a Buchta, 2006)

P – politické a právní prostředí – tvořeno faktory, které vytyčují směry rozvoje společnosti, vytvářejí politický a právní rámec pro její vývoj a rozhodují o tom, zda bude ve společnosti příkazová, tržní nebo smíšená ekonomika. Vláda vytváří politické a právní prostředí. Vymezuje například pravidla hospodářské soutěže, ochranu trhu, navrhuje zákony a jiné.

E – ekonomické prostředí – je tvořeno takovými faktory, které propojují vzájemně makroekonomické prostředí s mikroekonomickým, jako jsou HDP, kupní síla koruny nebo státní rozpočet a mnoho dalších. Vytváří a ovlivňují strukturu národního hospodářství.

S – sociální prostředí – zahrnuje sociální, demografické a kulturní faktory, které ovlivňují organizace při rozhodování co vyrábět a pro koho vyrábět. Významnými faktory jsou struktura obyvatelstva (věk, vzdělání), rozmístění a migrace pracovních sil, spotřeba, příjmy, výdaje, zvyklosti, preference a mnoho dalších faktorů.

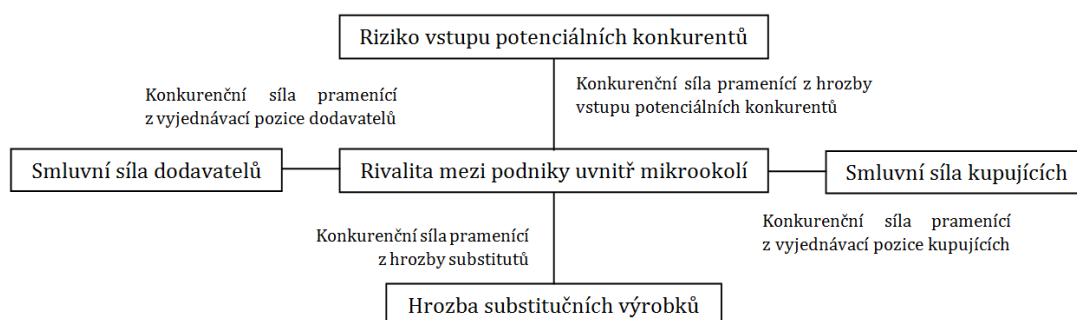
T – technické a technologické prostředí – rozvoj technologií vyžaduje neustálé sledování a to má za následek neustálé modernizování výrobků a služeb, proto je třeba, aby manažeři vytvářeli předpoklady pro dlouhodobou životaschopnost, existenci a ziskovost organizací. Tento rozvoj souvisí s produktivitou práce, náklady a kvalitou výrobků a služeb.

E – ekologické prostředí – zahrnuje se zde ochrana a rozvoj životního prostředí. Stát vydává zákony na ochranu životního prostředí a tím ve většině případů ztěžuje organizacím podmínky soutěže. S tím následně souvisí stále rostoucí náklady na ochranu přírody, ovzduší, půdy, vody i kulturních památek. (Pošvár a Chládková, 2014)

2.4.1.2 Analýza mikrookolí

Analýza mikrookolí je velmi zásadní součástí strategické analýzy, jelikož je zde mnoho vazeb, zákonitostí a vývojových trendů, které je třeba poznat. Je třeba analyzovat konkurenční síly a zjistit veškeré příležitosti a zamezit hrozbám nebo se snažit hrozby co nejvíce eliminovat. Porter vyvinul model pěti sil, jenž napomáhá vedení analýzu uskutečnit. (Dedouchová, 2001 a Sedláčková a Buchta, 2004)

Do modelu jsou zařazené rizika vstupu konkurenčních sil, rivalita mezi stávajícími podniky, smluvní síly kupujících, smluvní síly dodavatelů a hrozby substitučních výrobků. V důsledku těchto sil je omezeno zvyšování cen uvnitř mikroprostředí a dosahování zisku, jak tvrdí Porter. (Dedouchová, 2001 a Sedláčková a Buchta, 2004)



Obr. 5 Porterův model pěti sil

Zdroj: Dedouchová, 2001 a Sedláčková a Buchta, 2004

- Potenciální konkurenti – to jsou podniky, které si nekonkurují v daném mikroprostředí ale do budoucna, pokud se rozhodnou, by se mohly konkurenty stát. Vše závisí na vstupních bariérách, čím vyšší jsou bariéry, tím vyšší jsou vstupní náklady, které musí potenciální konkurenti vynaložit. (Dedouchová, 2001) Řadí se sem například technologie, know-how, znalost značky, oddanost zákazníků, kapitálová náročnost, přístup k distribučním kanálům, legislativní opatření a státní zásahy. (Sedláčková a Buchta, 2006)
- Rivalita mezi podniky mikrookolí – pokud je tato síla slabá, firmy mají možnost navýšit ceny a dosáhnout vyššího zisku. Naopak to může přinést cenovou válku a snižovat podnikům výnosy. Tato síla je určena strukturou

mikrookolí, jenž je charakterizováno velikostí podílu jednotlivých podniků na daném trhu, poptávkových podmínek, kdy stoupající poptávka umožňuje expanzi, kdy zákazníků přibývá, nebo stávající zákazníci více nakupují a naopak může dojít k poklesu poptávky, což způsobuje větší konkurenci. Třetím faktorem je výška výstupních bariér z daného mikrookolí. Vstupní bariéry jsou důležitou hrozbou v případě, že se snižuje poptávka. Mezi výstupní bariéry patří například investice do strojů, zařízení a nemohou být prodány, strategické vztahy mezi podnikatelskými jednotkami uvnitř podniku, kde každá podniká v jiném mikroprostředí a tak dále. (Dedouchová, 2001)

		POPTÁVKOVÉ PODMÍNKY	
		poptávka se snižuje	poptávka se zvyšuje
VÝSTUPNÍ BARIÉRY	vysoké	Velká hrozba přebytku kapacity	Příležitost zvýšit ceny prostřednictvím dlouhodobých cen a rozšíření činností
	nízké	Mírná hrozba přebytku kapacity	Příležitost zvýšit ceny prostřednictvím dominantního postavení a expanzních operací

Obr. 6 Poptávkové podmínky a výstupní bariéry jako činitelé zvyšující příležitosti a hrozby v ustáleném mikrookolí
Zdroj: Dedouchová, 2001

- Smluvní síla kupujících – kupující mohou tlačit na ceny dolů, požadovat vyšší kvalitu, nebo lepší servis. Tyto požadavky pak působí jako hrozba, protože to má za následek zvýšení výrobních nákladů. Je možno říci, že slabý kupující přináší vyšší zisk, jelikož podnik má příležitost navýšit cenu. (Dedouchová, 2001)
- Smluvní síla dodavatelů – dodavatelé, například energie, surovin, technologie, kvalifikované práce atp., mohou působit jako hrozba tehdy, když zvyšují ceny. Podnik tak musí podstoupit zaplacení vyšší ceny,

nebo snížit kvalitu výrobků či služeb. (Dedouchová, 2001) Vliv dodavatelů je tím vyšší, čím vyšší je jejich vyjednávací síla (Sedláčková a Buchta 2006)

- Hrozba substitučních výrobků – Substituty jsou statky, které se ve spotřebě vzájemně nahrazují. (Sedláčková a Buchta, 2006) Mají-li podniky málo blízkých substitutů, pak je třeba využít této příležitosti zvýšit ceny a tím i zisk. Proto by měla strategie organizace využít této výhody. Pokud je příliš mnoho blízkých substitutů, pak musí podnik očekávat hrozbu v podobě limitující ceny, za kterou prodává. (Dedouchová, 2001)

2.4.2 Interní analýza

Cílem interní analýzy je odhalit silné a slabé stránky podniku a je tedy nutné zamyslet se nad přednostmi organizace. V čem je podnik silný a čím se od konkurentů odlišuje. (Dedouchová, 2001)

Vnitřní prostředí je specifické pro každou organizaci. Pod pojmem vnitřní prostředí si můžeme představit množinu prvků a veškeré jejich vzájemné vztahy, které mezi sebou uvnitř organizace existují. Je možno říci, že do tohoto prostředí patří několik klíčových faktorů, kterými jsou lidské zdroje, výroba, výzkum a vývoj, finance a účetnictví, marketing, organizační úroveň a image organizace. Tyto faktory popisují situaci uvnitř podniku. V následující tabulce lze vidět skupiny faktorů a jejich vybrané dílčí ukazatele. (Pošvávř a Chládková, 2014)

Tab. 1 Klíčové faktory vnitřního prostředí

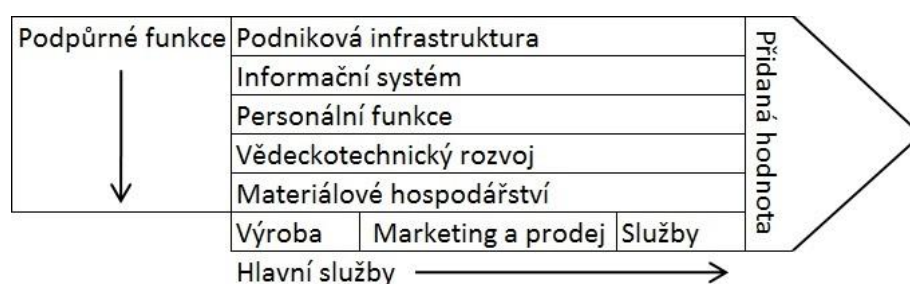
Skupina klíčových faktorů	Vybrané dílčí ukazatele
Lidské zdroje	• Úroveň personálního managementu • Vztahy mezi pracovníky • Schopnosti a dovednosti pracovníků • Specializace pracovníků • Fluktuace • Motivace
Výroba, výzkum a vývoj	• Rozmístění zdrojů • Technologie • Využití kapacit • Řízení zásob • Inovace • Patenty, ochranné známky • Kooperace a integrace
Finance a účetnictví	• Finanční strategie • Finanční plánování • Náklady • Pohotovost peněžní prostředky • Výsledky hospodaření
Marketing	• Znalosti zákazníků a jejich pozice • Reklama a podpora prodeje • Distribuční kanály • Podíl na trhu • Prodejní služby
Organizační úroveň a image organizace	• Organizační struktura • Komunikace v organizaci • Vnitřní kontrolní systém • Organizační kultura • Schopnosti a kvalifikace manažerů

Zdroj: Pošvář a Chláková, 2014

Mezi velmi známý přístup ke klasifikaci interního prostředí, od firmy Mc Kinsley, patří i šťastný atom „7S“, podle kterého jsou nejdůležitější skupiny faktorů

strategie, struktura, systém řízení, spolupracovníci, styl vedení, schopnosti lidí a sdílené hodnoty. (Keřkovský a Vykypěl, 2006)

Hodnotový řetězec podle profesora Michaela E. Portera patří také mezi přístupy klasifikující faktory vnitřního prostředí. Hodnota, kterou podnik vytvoří, je dána množstvím peněz, které jsou zákazníci ochotni zaplatit za výrobky či služby. Vyjadřuje tedy schopnost výrobků a služeb uspokojit zákaznickou potřebu. Podnik se stává ziskovým, přesáhne-li vytvořená hodnota náklady. V Porterově řetězci je rozlišena činnost primární neboli hlavní a činnost sekundární, někdy uváděna jako podpůrná. Hlavní funkce tvoří fyzickou podobu výrobku, který je předán zákazníkovi a zajišťuje se servisem. Výroba dává výrobku fyzickou podobu a pomocí marketingu, který se stará o prodej i servis, se prodá. Naopak podpůrné činnosti zajišťují vstupy pro činnosti hlavní. (Dedouchová, 2001) Sekundární funkce zahrnují proces vytváření organizační a řídicí struktury podniku, řízení pracovních sil, vědeckotechnický rozvoj a zásobování. (Porter, 1993)



Obr. 7 Hodnotový řetězec podle Portera
Zdroj: Dedouchová, 2001

Jestliže podnik získá převahu v hlavních nebo podpůrných činnostech, pak lze očekávat zvýšení zisku. Naopak jsou-li činnosti slabé, pak příspěvek k tvorbě zisku je snížen. (Dedouchová, 2001)

- Výrobní funkce – cílem této funkce je vyrábět za co nejnižší náklady, které mají pro zákazníka hodnotu.
- Marketing – základem je výběr neboli segmentace trhu, dále pak navržení marketingového mixu, který udává, jak bude podnik konkurovat na daném trhu, kam se řadí cena, produkt, podpora prodeje a místo prodeje a nakonec implementace strategie.

- Materiálové hospodářství – zde se řadí nákup materiálu, surovin, plánování výroby, a její řízení, řízení kvality a distribuce hotových výrobků. Cílem této podpůrné funkce je zajistit logistiku uvnitř organizace, koordinovat ji navzájem s vnější logistikou, tak aby se co nejdříve uspokojila potřeba zákazníka za co nejnižší náklady.
- Vědeckotechnický rozvoj – investice do nového vývoje může přinést ovace, anebo naopak neúspěch. Je zde velká nejistota při vývoji nových výrobků. Nelze odhadnout, jaká bude poptávka po novém produktu.
- Personální funkce – řízení lidských zdrojů je velmi podstatné. Lidé patří mezi největší zdroj. Je třeba řídit lidské zdroje podniku, tak aby všichni zaměstnanci byli spokojeni, dosahovali co nejlepších výkonů a bylo dosaženo co nejvyšší produktivity. Strategie řízení lidských zdrojů se snaží také docílit souladu mezi zájmy lidí a podniku z krátkodobého i dlouhodobého hlediska.
- Informační systém – Nejnovější počítačové systémy a aplikace umožňují zajistit významné konkurenční výhody. Zasahuje do hlavních i vedlejších funkcí hodnotového řetězce organizace. V dnešní době je informační systém nedílnou součástí podniku. Pokrývá většinu procesů jednotlivých funkcí podniku. Umožňuje tok informací napříč podnikem uvnitř i vně podniku.
- Podniková infrastruktura – poslední podpůrná funkce kam se řadí strategické řízení, právní záležitosti, plánování, finance, účetnictví, vztah k vládě a k okolí. V podstatě lze říci, že tyto aktivity souvisí se všemi aktivitami z hlavních i podpůrných činností. (Dedouchová, 2001)

2.5 Situační analýza

2.5.1 Situační analýza vnějšího prostředí

Aby organizace fungovala, musí zjistit co se v jejím okolí děje a zároveň se snažit předcházet situacím, které jsou nežádoucí nebo jinak řečeno co špatného by se mohlo stát, jak by to mohlo ovlivnit činnosti a celkovou existenci podniku. Situační analýza vnějšího prostředí pomáhá manažerům odhalit příležitosti a hrozby, které

by mohly nastat. Pomocí této analýzy zjišťujeme, které faktory vnějšího prostředí se mění a mají vliv na organizaci, které faktory jsou v danou dobu prioritní a které v blízké, jedná se o dobu tři až pět let, i vzdálenější době, osm až deset let, budou nejdůležitější. Jedná se o aspekty, které podnik nemůže ovlivnit, ale celkový chod firmy je těmito aspekty ovlivňován. (Pošvář a Chládková, 2014; Švandová, Štěpánková a Talpová, 2011)

2.5.1.1 Tržní příležitosti

Pokud podnik uspokojí potřeby dostatečného množství zákazníků, neboli potencionálních kupujících, kteří budou ochotni nakupovat, pak můžeme hovořit o tržní příležitosti. Existence příležitosti je dána neuspokojenými potřeby zákazníků, nedostatkem produktů či služeb na trhu, ale i existencí jejich inovací, nebo nabídkou zcela nových výrobků a služeb. (Pošvář a Chládková, 2014)

2.5.1.2 Hrozby

Hrozba, která vzniká ve vnějším prostředí, působí na podnik negativně, ovlivňuje její výkon. Za hrozbu lze vidět snížení poptávky, která následně snižuje zisky, silnou konkurenci na trhu, ekonomickou nestabilitu, zvyšující se náklady na výrobu nebo změny v legislativě. Pokud jsou hrozby velmi závažné, mohou vést i k zániku organizace. (Švandová, Štěpánková a Talpová, 2011)

„Příležitosti a hrozby jsou proměnlivé v čase a v prostoru.“ Situace, která pro jeden podnik může být příležitostí, pak pro jiný podnik může být hrozbou, stejně tak to může být i v čase, kdy příležitost v daném časovém období se v jiném období stane hrozbou. K identifikaci hrozeb a příležitostí v časovém období poslouží jako pomůcka Tab. 2. „Pravděpodobnost výskytu a vlivu příležitostí (hrozeb) na organizaci se hodnotí pomocí stupnice jako: nízká – 1, střední – 2, a vysoká – 3.“ Za pomocí stupnice lze do matice priorit v tabulce číslo 3 sepsat veškeré příležitosti a hrozby. (Pošvář a Chládková, 2014)

Tab. 2 Identifikace příležitostí (hrozeb)

Příležitosti (hrozby)	Pravděpodobnost výskytu a vlivu					
	V současnosti		Za 3 – 5 let		Za 8 – 10 let	
	Výskyt	Vliv	Výskyt	Vliv	Výskyt	Vliv

Zdroj: Pošvář a Chládková, 2014

Tab. 3 Matice priorit pro příležitosti (hrozby)

Pravděpodobnost výskytu příležitostí	Pravděpodobnost vlivu příležitostí		
	Vysoká	Střední	Nízká
Vysoká 3	Vysoká priorita	Vysoká priorita	Střední priorita
Střední 2	Vysoká priorita	Střední priorita	Nízká priorita
Nízká 1	Střední priorita	Nízká priorita	Nízká priorita

Zdroj: Pošvář a Chládková, 2014

2.5.2 Situační analýza vnitřního prostředí

Situační analýza vnitřního prostředí se snaží zjistit, zdá má organizace vše potřebné pro to, aby mohla být na daném trhu úspěšná. Dalo by se říct, že je účelem poznat lépe vlastní podnik. Organizace, na rozdíl u aspektů vnějšího prostředí, má možnost ovlivňovat a řídit silné a slabé stránky. Zde klademe i odpovídáme na otázky, v čem jsme lepší než ostatní, ve kterých oblastech dosahujeme lepší výkonnosti, jaké jsou faktory úspěchu, tedy jaké jsou naše silné stránky a naopak lze zjistit stránky slabé, kde má podnik rezervy a v čem je na tom hůře. (Pošvář a Chládková, 2014; Švandová, Štěpánková a Talpová, 2011)

Vnitřní faktory by měly být posuzovány dle intenzity vlivu a jejich důležitosti pro podnik. Faktory s minimálním dopadem na organizaci nejsou prioritní, ale zřetel bereme na takové, které jsou pro organizaci klíčové. (Švandová, Štěpánková a Talpová, 2011)

2.5.2.1 Silné stránky

Za všechny silné stránky podniku považujeme to, co podnik koná lépe než jeho konkurenti, jedná se o konkurenční výhody, které plynou například z nižších cen, lepšího servisu, kvality zboží, nabídkou širokého sortimentu vůči konkurentům nebo z přístupu k limitovaným zdrojům a jiné. (Keřkovský a Vykypěl, 2006)

2.5.2.2 Slabé stránky

Na rozdíl od silných stránek, jsou slabé stránky vyjádřené negativními aspekty uvnitř podniku. Jedná se o aspekty snižující výkonnost, rizika, která by mohly zapříčinit ztrátu konkurenceschopnosti. Jako příklad konkurenční nevýhody lze uvést nekvalitně vyrobený produkt, zastaralé technologie, nízká ziskovost, zranitelnost konkurenčními tlaky nebo třeba náročnost produkce. (Keřkovský a Vykypěl, 2006; Pošvář a Chládková, 2014)

Knižní publikace nabízejí metody BSC (Balanced Scorecard), jenž je systém měření výkonnosti podniku, nebo lze říci finanční měřicí systém pro klasifikaci vnitřního prostředí a která hodnotí potenciál úspěchu. (Businessvize [online], 2011) Tuto variantu bodového hodnocení doporučuje Weckerte. Dle Weckerta (1992) jednotlivé potenciály, neboli faktory úspěchu je nutné analyzovat s ohledem na jejich význam v budoucnosti. K tomu pomůže tabulka číslo 4, kde se současná úroveň faktoru označuje „x“ a budoucí význam „o“. Čím větší je vzdálenost mezi body, tím více je třeba věnovat příslušnému faktoru pozornost.

Tab. 4 Hodnocení potenciálů úspěchu

Faktor	Současná úroveň faktoru					
	Velmi nízká	Nízká	Střední	Vysoká	Velmi vysoká	
Význam faktoru v budoucnosti		Nevýznamný	Málo významný	Středně významný	Významný	Velmi významný

Zdroj: Weckerte, 1992

K identifikaci silných, slabých stránek a hodnocení potenciálu úspěchu podle Eschenbacha, lze využít i tabulku se sedmistupňovou stupnicí. Zde dochází ke srovnávání s konkurencí a jejich úrovně potenciálu. Jedná se o úroveň potenciálu u nejsilnější konkurence, kterou přiřazuje na stupnici k bodu nula. Pokud je naše úroveň se srovnávající úrovní v minusovém bodě, pak se jedná o slabou stránku. Je-li na stupnici v plusových bodech, jde o stránku silnou. Pomocí těchto metod lze odhalit, kde by organizace měla odstranit nedostatky, jinak řečeno slabé stránky a zároveň dojít k uvědomění, kde má firma konkurenční výhodu. (Pošvár a Chládková, 2014)

Tab. 5 Hodnocení potenciálů úspěchu

Faktor	Úroveň faktoru						
	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

Zdroj: Eschenbach, 2000

2.6 SWOT analýza

Jedná se o nástroj, který je návrhem pro systematickou analýzu, zaměřený na charakteristiku faktorů, které jsou klíčové a ovlivňují strategické postavení podniku. Využívá závěrů z analýz, jež SWOT analýze předcházejí. Situační analýza vnějšího a vnitřního prostředí je vstupním nástrojem pro tvorbu SWOT analýzy, kde dochází k identifikaci hlavních silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek podniku a následnému porovnávání s příležitostmi (Opportunities) a hrozbami (Threats), neboli okolním prostředím podniku. Vše pak ústí k tvorbě strategie. (Sedláčková a Buchta, 2006)

SWOT analýza se snaží nalézt příčiny neúspěchu, identifikovat, nalézt a posoudit veškeré vlivy vnějšího i vnitřního prostředí podniku. Nejedná se pouze o seznam vypracovaných příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek, ale jde o analýzu, která je zpracována do hloubky a poskytuje užitečné poznatky. Snaha eliminovat slabé stránky, rozvíjet silné stránky a zároveň být připraven na příležitosti a hrozby, které mohou přijít je cílem podniku. (Veber, 2009)

Ze vzájemného porovnávání silných a slabých stránek uvnitř podniku a příležitostí a hrozeb vně podniku je možné vyvodit 4 skupiny strategií, pomocí kterých může organizace reagovat na změny vnějšího prostředí. Jedná se o následující skupiny:

- SO strategie se zaměřuje na využití silných stránek k získání výhod z příležitostí vnějšího prostředí.
- ST strategie zaměřena na využití silných stránek a eliminaci či snížení negativních účinků plynoucích z hrozeb vnějšího prostředí.

- WO strategie zaměřena na překonávání vlastních slabých stránek a využívání výhod z příležitostí vnějšího okolí podniku.
- WT strategie, která je zaměřena na minimalizaci slabých stránek a vyhnutí se hrozbám působící z vnějšího prostředí.

Podnik by se měl zaměřit zejména na realizaci strategií SO a WT, na které by měly být soustředěny podnikové zdroje. (Pošvář a Chládková, 2014)

Tab. 6 Matice SWOT

Vnitřní prostředí Vnější prostředí	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Příležitosti (Opportunities)	Strategie SO maxi-maxi	Strategie WO mini-maxi
Hrozby (Threats)	Strategie ST maxi-mini	Strategie WT mini-mini

Zdroj: Pošvář a Chládková, 2014

3 Cíl a metodika práce

3.1 Cíl práce

Cílem práce je na základě analýzy vnějšího a vnitřního prostředí návrh strategií pro další rozvoj společnosti Chocotherapia s.r.o., zabývající se distribucí cukrovinek. Z navržených strategií vybrat takové strategie, které budou pro podnik nejvhodnější a ekonomicky je zhodnotit.

3.2 Metodika práce

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí, literárního přehledu a výsledkové části. První část obsahuje teoretický výklad týkající se problematiky strategie a analýzy podniku, zahrnuje metodické postupy, které jsou ve druhé části, výsledkové, uvedeny do praxe.

V kapitole výsledky je proveden rozbor vnějšího prostředí společnosti Chocotherapia s.r.o. za pomoci PESTE analýzy. Tento nástroj je využit k analýze makrookolí, jež zkoumá politické, ekonomické, sociální, technologické a ekologické prostředí. Faktory veškerých složek prostředí jsou identifikovány a následně konzultovány s jednatelkou firmy. Informace o normách, certifikátech a povinnostech, které plynou ze zákona, byly čerpány z internetových zdrojů. Data a statistiky jsou použity z webových stránek České národní banky a Českého statistického úřadu. Jelikož podnik působí pouze na českém trhu, je práce zaměřena na prostředí národní.

Pro analýzu mikrookolí, tedy oborového prostředí, je využit Porterův model pěti sil. Model je rozdělen do pěti kategorií na potenciální konkurenty, konkurenci v odvětví, smluvní sílu kupujících, dodavatelů a poslední kategorií jsou hrozby substitučních výrobků.

Na základě analýz makrookolí a mikrookolí jsou identifikovány příležitosti a hrozby působící na podnik z vnějšího okolí. Příležitosti jsou v práci označeny písmenem O (Opportunities), hrozby značeny písmenem T (Threats) a vypsány do tabulky. Jednotlivé faktory jsou zhodnoceny dle pravděpodobnosti výskytu a vlivu na podnik v současnosti i v blízkém období za pomoci stupnice 1 (nízký vliv), 2 (střední vliv) a 3 (vysoký vliv). Hodnocení je použito v tabulce matice

priorit pro příležitosti a hrozby. Následně se pracuje s faktory s vyšší prioritou určené pro současnost.

Dále je v práci provedena analýza vnitřního prostředí, kde je k hodnocení faktorů využit hodnotový řetězec, jež dělí činnosti na primární a sekundární. Činnosti primární jsou rozděleny do skupin dodávky, marketing a prodej a poslední skupinou jsou služby. Sekundární činnosti se dělí na vědeckotechnický rozvoj a vývoj podniku, personální funkce a infrastrukturu podniku. Následně z analýzy vnitřního prostředí jsou získány silné a slabé stránky podniku. Jednotlivé faktory jsou porovnány s největší konkurenční společností Arko v tabulce hodnocení potenciálu úspěchu podle Eschenbacha. Arko, založeno v roce 1948, je dovozce cukrovinek působící na německém, rakouském a českém trhu. V České republice má kamenné prodejny od roku 2005. Nabízí široký sortiment čokolády, pralinek, marcipánu, kávy a sladkostí. Silné stránky jsou označeny písmenem S (Strengths) a W (Weaknesses) slabé stránky, jež jsou sepsány do tabulky.

Příležitosti a hrozby, s vysokým vlivem v současnosti, významné silné i slabé stránky jsou shrnuty do SWOT matice a následně navrženy možné strategie. Strategie jsou rozděleny do skupin. První skupinou jsou strategie skládající se ze silných stránek a příležitostí (MAXI-MAXI), druhá skupina je ze silných stránek a hrozeb (MAXI-MINI), následují slabé stránky s příležitostmi (MINI-MAXI) a nakonec spojení slabých stránek s hrozbami (MINI-MINI). Z těchto strategií jsou v současné době z hlediska požadavků a potřeb podniku vybrány dvě, které jsou následně popsány a ekonomicky zhodnoceny.

Při výpočtech, pro ekonomické zhodnocení podniku, jsou použity data a interní informace poskytnuté společností Chocotherapia s.r.o., dále jsou využity vzorce pro hodnocení investice, jako je čistá současná hodnota, index ziskovosti a doba návratnosti.

Čistá současná hodnota

$$\check{C} = \frac{P_1}{(1+i)^1} + \frac{P_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{P_N}{(1+i)^N} - K \quad (1)$$

Kde:

$\check{C}$ = čistá současná hodnota,

$P_{1,2,...N}$ = peněžní příjem z investice jednotlivých letech životnosti,

i = požadovaná výnosnost (úrok v %/100),

N = doba životnosti,

K = kapitálový výdaj. (Valach, 2006)

Index ziskovosti

$$I_z = \frac{\sum_{n=1}^N P_n \frac{1}{(1+i)^n}}{K} \quad (2)$$

Kde:

I_z = index ziskovosti,

$P_{1,2,...N}$ = peněžní příjem z investice v jednotlivých letech její životnosti,

i = požadovaná výnosnost (úrok v %/100),

N = doba životnosti,

n = jednotlivá léta životnosti,

K = kapitálový výdaj. (Valach, 2006)

Doba návratnosti

$$I = \sum_{i=1}^a (Z_n + O_n) \quad (3)$$

Kde:

I = pořizovací cena (kapitálový výdaj),

Z_n = roční zisk z investice po zdanění v jednotlivých letech životnosti,

O_n = roční odpisy z investice v jednotlivých letech životnosti,

n = jednotlivá léta životnosti,

a = doba návratnosti. (Valach, 2006)

Cena nebytového prostoru je zjištěna prostřednictvím internetových stránek Grandreality.cz. Na základě konzultace s investičním poradcem společnosti OVB

Allfinanz, a.s., který má přístup ke kalkulačním nástrojům bank, je zvolena jedna banka nabízející nejvýhodnější úvěr pro podnik.

Pro výpočty daných vzorců jsou vypočítány předpokládané příjmy a výdaje plynoucí z investice. Při přepočtu peněžních příjmů na současnou hodnotu je využito diskontní sazby. Sazba je vypočítaná dvěma způsoby váženými náklady na vlastní kapitál a druhý způsob je stanovení sazby zahrnující ziskovost, riziko a míru inflace. Je použita vyšší diskontní sazba, kde se přihlíží k vyššímu riziku, které se investováním podstupuje.

Vážený průměr nákladů na kapitál

$$WACC = r_e \times \frac{E}{C} + r_d \frac{D}{C} \times (1 - t) \quad (4)$$

Kde:

WACC = průměrné náklady na kapitál,

r_e = náklady na vlastní kapitál,

r_d = náklady na cizí kapitál,

E = vlastní kapitál,

D = cizí kapitál,

C = celkový investovaný kapitál ($C=E+D$),

t = daň z příjmů. (Kislingerová a kol., 2010)

Diskontování

$$SCHF = \frac{CF_1}{(1+k)^1} + \frac{CF_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+k)^n} \quad (5)$$

Kde:

SCHF = současná hodnota cash flow v období t,

CF_t = očekávaná hodnota cash flow v období t,

k = diskontní míra,

n = očekávaná výnosnost investice v letech. (Valach, 2006)

4 Výsledky

4.1 Externí analýza

4.1.1 PESTE Analýza makrookolí

PESTE analýza je v práci využita k identifikaci nejdůležitějších vlivů působících na podnik z vnější.

4.1.1.1 Politické a právní prostředí

Daňová politika, která je v kompetenci vlády České republiky, ovlivňuje podnik a jeho cenu zboží. Potravinu se daní sníženou sazbou DPH. Daň z přidané hodnoty za posledních 10 let vzrostla o 10%. V roce 2007 se DPH navýšilo z 5% sazby na 9%. Pro rok 2015 platí 15% snížená sazba. Změna sazby DPH má za následek navýšení cen produktů (T1).

Vláda vyhlašuje zákony, předpisy a vyhlášky, kterými se organizace musí řídit, které ve většině případů mají vliv na zvýšení nákladů (T2). Dovoz zboží do České republiky ze zemí patřících do EU se nepovažuje za dovezené. Veškeré potraviny uváděné na trh musí splňovat obecné požadavky.

Česká státní a zemědělská inspekce udává povinnost zavedení Systému kritických bodů tedy HACCP, což je zkratka znamenající v češtině Analýza rizik a tvorba kritických kontrolních bodů. Tato norma ovlivňuje skladové hospodářství, určuje například teploty skladů, nebo mytí podlah danými mycími prostředky. Jedná se o systém opatření, který slouží k zajištění zdravotní nezávadnosti potravin. (CQS - Sdružení pro certifikaci systémů jakosti [online], 2015)

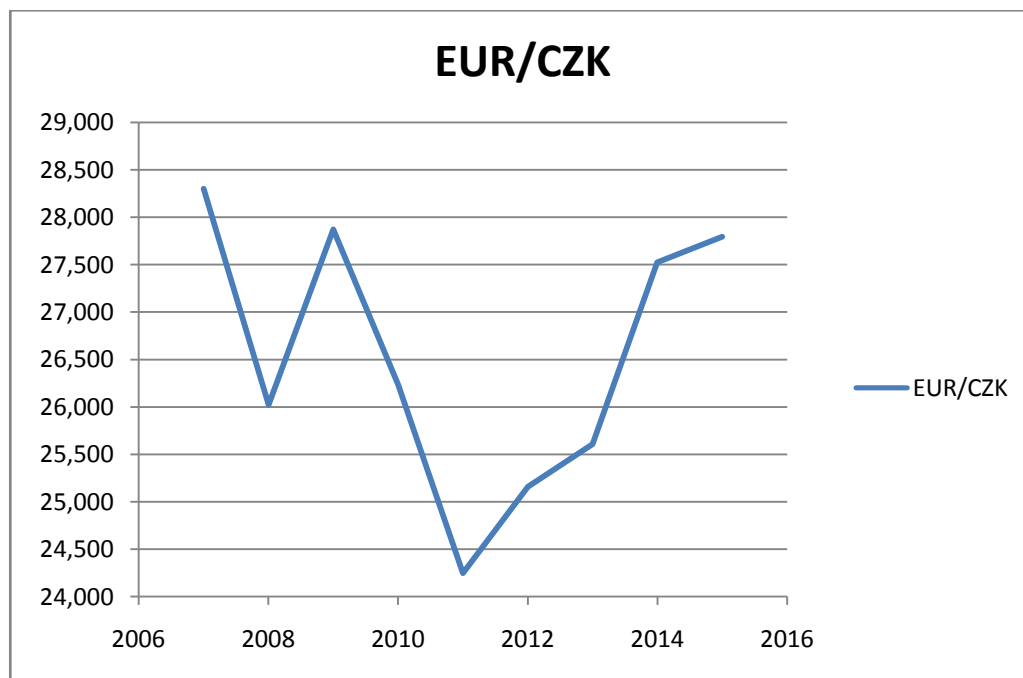
Podniky mají možnost certifikace systému managementu kvality dle ISO norem (International Organization for Standardization). Certifikátem prokazují svou schopnost trvale poskytovat výrobky nebo služby, které splňují požadavky zákazníků a aplikovatelné požadavky zákonů a předpisů. ISO normy udávají systém řízení jakosti a vedení dokumentace v podniku. Tyto osvědčení jsou finančně náročné, jejich pořizovací cena je vysoká (T3). Někteří odběratelé vyžadují jejich vlastnictví. Pokud firma tímto nedisponuje, i přesto může dodávat výrobky zákazníkům. Prokazovat se lze požadovanými listinami prostřednictvím dodavatelů, kteří tyto dokumenty vlastní. Velké řetězce a firmy, jako je Globus

nebo Makro, vyžadují certifikaci, zejména pokud je vlastníkem firmy zahraniční osoba.

Organizace mají možnost přijmout zaměstnance, kteří jsou vedeni na úřadu práce. Úřad práce nabízí dotaci (O1) na mzdu lidem, kteří jsou pracovně znevýhodněni, tedy dlouhodobě nezaměstnaní. Takové pracovní místo zřizuje zaměstnavatel na základě smlouvy s úřadem práce. (dotační.info [online], 2015)

4.1.1.2 Ekonomické prostředí

Největší producenti kakaových bobů jsou Ghana, Pobřeží slonoviny a Indonésie. Jedná se o rozvojové země. Producenti kvalitní čokolády jsou převážně země, které nepatří mezi státy Evropské unie. Mezi státy třetích zemí neprobíhá volný pohyb zboží, je tedy povinností při nákupu zboží platit CLO (T4). Tato povinnost platit celní poplatky, nejen že zvyšuje náklady podniku, ale projevuje se i na vyšších cenách zboží. Na druhou stranu je výhodnější obchodovat se státy, kde se v důsledku globalizace odbourali překážky obchodu jako je CLO či množstevní kvóty (O2). Důsledkem volného obchodu je i nárůst konkurentů, kteří se snaží prosadit na trh (T5).



Obr. 8 Vývoj měnového kurzu EUR/CZK

Zdroj: www.cnb.cz

Firmy dovážející zboží od zahraničních dodavatelů na český trh jsou závislé na vývoji měnového kurzu (T6). Česká republika doposud nepřijala Euro za svoji měnu. Je tedy nutné sledovat vývoj kurzu Koruny vůči Euru a ostatních měn. Když Koruna vůči cizím měnám posiluje, pak se může stát, že bude zboží na českém trhu levnější a zákazníci budou ochotni více nakupovat (O3).

4.1.1.3 Sociální prostředí

K 1. 6. 2015 byl počet obyvatel České republiky 10 541 466. Města s vysokou koncentrací obyvatel jsou pro společnosti lukrativnější (O4). Dle Českého statistického úřadu bylo k 1. 1. 2010 v hlavním městě Praha 1 249 026 obyvatel, Počet obyvatel se za 5 let zvýšil na 1 259 079. Mezi další města s vysokou koncentrací obyvatel je Ostrava, Brno, Plzeň ale i Karviná nebo Olomouc. Ve většině zmíněných měst je počet obyvatel k 1. 6. 2015 vyšší než v roce 2010 (O5). Počet potenciálních zákazníků má tedy rostoucí charakter. (czso.cz [online], 2015)

Celkové povědomí o kvalitě produktů u lidí stoupá a s tím i jejich nároky (T7). Spotřebitel má větší zájem o původu i složení výrobků. Lidé jsou více informováni a s tím rostou i požadavky či nároky na spotřební zboží.

4.1.1.4 Technologické prostředí

V důsledku technického rozvoje může podnik ušetřit čas, urychlit dodávku zboží k zákazníkovi, zlepšit systém řízení skladu a tak se stát konkurenceschopnější. Na trhu jsou dostupné prostředky, jako jsou například informační technologie, které usnadňují práci, snižují časovou náročnost i náklady (O6). Každý rok se na trhu objevují inovované počítačové programy pro usnadnění práce ale i výrobní stroje, které usnadňují výrobu.

4.1.1.5 Ekologické prostředí

Stále více se veřejnost zajímá o ochranu životního prostředí a více se dbá na třídění odpadu. Pro zachování ochrany životního prostředí je nutné dodržovat zákon č. 114/1992 Sb., O ochraně přírody a krajiny. Osoby, které uvádějí na trh nebo do oběhu obaly či balené výrobky, se musí řídit zákonem o obalech, přesné znění Zákon č. 447/2001 Sb., o obalech a o změně některých zákonů. Účelem zákona je předcházet vzniku odpadů z obalů. Povinnost vést evidenci ukládá Ministerstvo

životního prostředí, které provádí inspekce a ukládá sankce za nedodržení zákona (T8). (zakonyprolidi.cz [online], 2015)

V důsledku společenské odpovědnosti firem organizace podporují životní prostředí a jeho rozvoj. Dochází k získání konkurenční výhody a to tím, že firma bude dobrou pověst a získává důvěru lidí (O7).

Nepříznivé klimatické podmínky pro pěstování surovin působí na ceny výrobků. Velké výkyvy počasí jako je sucho, mráz a déšť ovlivňují úrodu (T9). Uvedené faktory mohou zapříčinit malou úrodu. Důsledkem může být navýšení cen výsledného produktu nebo úplné pozastavení výroby. Zboží se nedostane k zákazníkům a hrozí, že dojde k jejich ztrátě (T10).

4.1.2 Model pěti sil analýza mikrookolí

4.1.2.1 Potenciální konkurenti

Hrozba nově vstupujících podniků závisí především na existenci vstupních bariér, které při distribuci zboží nejsou tak vysoké jako u výroby. Při vstupu na český trh v oblasti cukrovinek nejsou počáteční náklady vysoké. Distributoři čokolád a ostatního zboží v oblasti cukrovinek nepotřebují výrobní linky. Je třeba mít kapitál na skladovací prostory. Dále je důležité distribuovat kvalitní zboží od dodavatelů, kteří dané zboží vyrábí. Firma si může u svého dodavatele zajistit výhradní zastoupení a předejít tak hrozbě konkurence, která by mohla dodávat zboží od autentického dodavatele (O8). Podniky stále častěji zakládají internetové obchody, mají nízké náklady a mohou dosahovat vyšších zisků. Takové podniky představují hrozbu, protože produkty prodávají pod cenou (T11).

4.1.2.2 Konkurence v odvětví

Konkurence v oblasti distribuce cukrovinek není velká. Distributoři kvalitních výrobků od výrobců, kteří jsou na trhu řadu let, je malé množství (O9, T12). Obtížné je stanovení cen výrobků u dodavatelů, u kterých společnosti nedisponují výhradním právem (T13). Konkurence může výrobky prodávat pod cenou a hrozí ztráta stálých zákazníků. Poptávka po výběrových pralinkách i čokoládách roste. Zájem zákazníků o dané zboží se zvyšuje. Výrobky na tomto trhu jsou málo diferencované. Hlavním konkurentem v odvětví je německá firma Arko založená v roce 1948 (T14), nabízející ručně zhotovené pralinky, čokolády a ostatní

cukrovinky. Arko má více než 300 poboček v Německu, Rakousku a do České republiky se dostali na trh v roce 2005, kde mají 3 prodejny. (Arko [online], 2010) Další konkurencí je společnost s názvem Koruna pralines, prodávající kusové pralinky. Konkurencí jsou dodavatelé napříč celé EU, kteří dodávají výběrové čokolády a kvalitní cukrovinky.

4.1.2.3 Smluvní síla kupujících

Počet odběratelů má rostoucí povahu, narůstá počet obchodních řetězců (O10) prodávající spotřebitelům a s nimi rostou i požadavky na dodávky (T15). Velké řetězce se nepředzásobují, množství objednávaného zboží na jednotlivé objednávky se snížilo. Odběratel se snaží vyjednat co nejkratší dodací lhůty, vyžaduje minimální skladové zásoby (T16) a minimalizuje finanční prostředky, následkem jsou vyšší skladové zásoby pro firmy.

Čokolády mají vysoký odbyt v období svátků (O11, T17), zejména Vánoční a Velikonoční svátky, kdy poptávka po pralinkách a výběrových čokoládách roste. Navýšení dodaného zboží vyvíjí tlak na zaměstnance, pracovní doba se prodlužuje.

Ze zákona je doba splatnosti 30 dnů. Firmy s většími odběrateli sjednávají ve smluvních podmínkách splatnost plateb do 60 dnů, i přes smluvní podmínky odběratelé nedostávají svým závazkům včas (T18). Někteří odběratelé hradí závazky prostřednictvím faktoringových společností, kterým organizace musí platit 1% z obrátu (T19).

Zákazníci v tomto odvětví vyžadují cukrovinky bez lepku a slazené třtinovým cukrem. Z pravidla to jsou ženy ve věku od 20 do 40 let (T20). Klade se větší důraz na informace o původu čokolády, konkrétních plantáží, na kterých se pěstují čokoládové boby, a na složení výrobků (O12, T21). Zákazníci poptávají prémiové čokolády a tak i větší řetězce hledají dodavatele, kteří zboží nabídnou, aby uspokojily potřeby spotřebitelů (O13).

4.1.2.4 Smluvní síla dodavatelů

Mezi dodavatele patří velké firmy, ale i firmy rodinného typu (O14), které své výrobky nevyrábí na sklad. Podnikům rodinného typu, se nevyplácí zhotovovat každou nově přijatou objednávku, proto je kumulují a následně zhotovují přesné

množství poptávaného sortimentu. Přestože jsou výrobky čerstvé, lhůta dodání se prodlužuje (T22). Z původních 10 dodacích dnů se lhůta prodloužila na 30 dnů.

Rozhodující faktory ovlivňující konečnou cenu zboží jsou ceny vstupů (T23), jako například čokoládové boby, čokoládové máslo, cukrová třtina, ořechové plody a ostatní suroviny potřebné na výrobu čokolád, pralinek a cukrovinek.

4.1.2.5 Hrozba substitutů

Je široké spektrum substitučních výrobků čokolády. Jako substitut lze označit cukrovinky, karamelky, dražé, želé, marcipán, chalvu, žvýkačky a jiné (T24). Pokud by firma spatřovala konkurenci v každém substitučním produktu, byla by konkurence velká. Při zaměření na čokoládové pralinky, které se liší od čokoládových tabulek a bonboniér v čerstvosti, vzhledu a expirační době, je hrozba substitučních výrobků zanedbatelná. Pralinky jsou náročné na skladování a mají krátkou dobu trvanlivosti (T25).

4.1.3 Shrnutí faktorů vnějšího prostředí

Nalezené příležitosti a hrozby jsou vypsány v tabulce 7. Následně v tabulkách 8 a 9 je určena pravděpodobnost výskytu a vlivu vypsáných příležitostí a hrozeb.

Tab. 7 Příležitosti a hrozby

Příležitosti		Hrozby	
01	Dotace na pracovně znevýhodněné osoby	T1	Změna sazby DPH
02	Odbourávání překážek obchodů	T2	Vládou vydané zákony (zvyšující náklady společnosti)
03	Posílení národní měny	T3	Stanovené normy
04	Vyšší koncentrace obyvatel ve městech	T4	Povinnost platit CLO
05	Nárůst počtu potenciálních zákazníků	T5	Růst konkurentů
06	Inovace technologií	T6	Vývoj měnového kurzu
07	Společenská odpovědnost k životnímu prostředí	T7	Zvyšující se nároky zákazníků
08	Výhradní zastoupení u dovozců	T8	Sankce za nedodržení zákonů
09	Malá konkurence na trhu	T9	Nepříznivé podmínky pro pěstování surovin
010	Zájemci velké obchodní řetězce	T10	Možná ztráta zákazníků
011	Výhody sezónnosti	T11	Nově založené internetové obchody
012	Výhody informovanosti zákazníků	T12	Nevýhody nízkého počtu konkurentů
013	Narůstající zájem o výběrové čokolády	T13	Stanovení cen u výrobků bez výhradního práva
014	Velký výběr výrobců v odvětví	T14	Konkurence Arko
		T15	Růst požadavků odběratelů
		T16	Nižší kapacita skladových zásob odběratelů
		T17	Nevýhody sezónnosti
		T18	Doba splatnosti
		T19	Faktoringové společnosti
		T20	Požadavky zákazníků

		T21	Nevýhody informovanosti zákazníků
		T22	Lhůta dodání dodavatelů
		T23	Ceny vstupů Nevýhody nízkého počtu konkurentů
		T24	Velké množství substitutů
		T25	Náročnost skladování pralinek

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 8 Identifikace příležitostí

Příležitosti		Pravděpodobnost výskytu a vlivu			
		současnost		Za 3 – 5 let	
		Výskyt	Vliv	Výskyt	vliv
01	Dotace na pracovní znevýhodněné osoby	1	1	1	1
02	Odbourávání překážek obchodů	3	3	3	3
03	Posílení národní měny	2	2	2	2
04	Vyšší koncentrace obyvatel ve městech	2	2	2	2
05	Nárůst počtu potenciálních zákazníků	1	1	2	2
06	Inovace technologií	1	1	2	2
07	Společenská odpovědnost k životnímu prostředí	3	3	3	3
08	Výhradní zastoupení u dovozců	3	3	3	3
09	Malá konkurence na trhu	1	1	2	2
010	Zájemci velké obchodní řetězce	2	3	3	3

011	Výhody sezónnosti	3	3	3	3
012	Výhody informovanosti zákazníků	3	3	3	3
013	Narůstající zájem o výběrové čokolády	3	3	2	3
014	Velký výběr výrobců v odvětví	1	2	1	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 9 Identifikace hrozeb

Hrozby		Pravděpodobnost výskytu a vlivu			
		současnost		Za 3 - 5 let	
		Výskyt	Vliv	Výskyt	Vliv
T1	Změna sazby DPH	1	1	1	1
T2	Vládou vydané zákony (zvyšující náklady společnosti)	3	2	1	1
T3	Stanovené normy	1	1	1	1
T4	Povinnost platit CLO	1	2	1	2
T5	Růst konkurentů	1	2	2	2
T6	Vývoj měnového kurzu	1	2	1	1
T7	Zvyšující se nároky zákazníků	3	3	2	2
T8	Sankce za nedodržení zákonů	1	1	1	1
T9	Nepříznivé podmínky pro pěstování surovin	2	3	3	3
T10	Možná ztráta zákazníků	1	1	1	2
T11	Nově založené internetové obchody	1	1	2	2
T12	Nevýhody nízkého počtu konkurentů	1	2	2	2
T13	Stanovení cen u výrobků bez výhradního práva	1	2	2	2

T14	Konkurence Arko	2	1	3	2
T15	Růst požadavků odběratelů	2	1	2	2
T16	Nižší kapacita skladových zásob odběratelů	3	3	3	3
T17	Nevýhody sezónnosti	3	3	3	3
T18	Doba splatnosti	3	3	3	3
T19	Faktoringové společnosti	3	3	3	3
T20	Požadavky zákazníků	3	3	3	3
T21	Nevýhody informovanosti zákazníků	1	1	1	1
T22	Lhůta dodání dodavatelů	3	3	2	2
T23	Ceny vstupů	2	1	3	3
T24	Velké množství substitutů	2	1	2	2
T25	Náročnost skladování pralinek	3	1	3	1

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulkách identifikace příležitostí a hrozeb (Tab. 8, Tab. 9) je zhodnocen výskyt a vliv v současném období a v období za 3 – 5 let. V tabulkách 10, 11 matice priorit pro příležitosti a hrozby jsou zhodnoceny faktory dle významu jejich působení na společnost Chocotherapia s.r.o. v současnosti.

Tab. 10 Matice priorit pro příležitosti v současnosti

Pravděpodobnost výskytu příležitostí	Pravděpodobnost vlivu příležitostí		
	Vysoká	Střední	Nízká
Vysoká 3	02, 07, 08, 011, 012, 013		
Střední 2	010	03, 04	
Nízká 1		014	01, 05, 06, 09

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 11 Matice priorit pro hrozby v současnosti

Pravděpodobnost výskytu hrozeb	Pravděpodobnost vlivu hrozeb		
	Vysoká	Střední	Nízká
Vysoká 3	T7, T16, T17, T18, T19, T20, T22	T2	T25
Střední 2	T9		T14, T15, T23, T24
Nízká 1		T4, T5, T6, 12, T13	T1, T3, T8, T10, T11, T21

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2 Interní analýza

4.2.1 Hodnototvorný řetězec

4.2.1.1 Primární činnosti

Dodávky

Chocotherapia s.r.o. dováží na český trh, kde má výhradní zastoupení pro 8 dodavatelů výběrových čokolád, kterými jsou Blanxart, Noble, Viba, Belvas, Kaiser, Heilemann, Heidel a Greimeister (S1). Pestrůst dodavatelů umožňuje zákazníkům široký výběr nabídky zboží. Konkurence nedisponuje širokou škálou dodavatelů. Dováží do České republiky výrobky od 17 zahraničních dodavatelů (S2). Mezi zahraniční dodavatele patří jak velké podniky, které mají dlouholetou tradici, tak i malé rodinné firmy. Spolupráce s nimi zajišťuje rychlejší reakci na neustále se měnící potřeby zákazníků (S3). Za posledních 5 let podnik zaznamenal zvyšující se obrát (S4). Majitelka i zaměstnanci jsou obeznámeni s výrobním procesem čokolády svých dodavatelů. Malé firmy rodinného typu, umožnily nahlédnout do výroby čokolád od prvopočátku až po hotový výrobek. Neveškerá konkurence má takové možnosti a proces výroby nezná (S5).

Dodávky jsou přijaty na sklad, kde dochází ke kontrole přijatého zboží (S6). Kontroluje se kvalita obalů a počet výrobků. Zboží vyžaduje náročné podmínky na skladování. Musí se umístit do prostoru s požadovanou teplotou, aby byla zachována jeho kvalita. Sklady jsou vybaveny systémem pro regulaci teploty (S7). Veškeré cukrovinky, pralinky a čokolády se zapisují do počítačového systému (S8), pomocí ručního čtecího zařízení kódů (S9), které usnadňuje řízení skladových zásob.

Postupně se zboží označí etiketou popisující dovozce a složení produktu. Zboží se lepí ručně, firma nedisponuje vybavením pro automatické lepení etiket (W1).

Marketing a prodej

Finančně i časově náročné je pro podnik tvorba reklam či inzercí (W2). Propagace je formou čokoládových festivalů a veletrhů konajících se po České republice (S10), kde mohou získat nové potenciální zákazníky. Jiné formy propagace se z důvodů

nízkého počtu kvalifikovaných zaměstnanců, časových i finančních nevyužívají (W3).

Kvalita a aktualizace internetových stránek není dostačující. Informace, které veřejnost nalezne na webových stránkách, nejsou aktualizované, nabídka zboží nekoresponduje se zbožím na skladě, které se aktuálně nabízí. Zákazníkům se tak nedostane přesných informací (W4). Zboží lze zakoupit prostřednictvím telefonické objednávky, přes e-mail nebo v kamenné prodejně nacházející se v Praze.

Snaha podpořit rozvoj životního prostředí je například ve formě prodeje čokolády, kdy za každý koupený produkt dané značky zákazník přispěje na výsadbu jedné sazenice baobabu (S11).

Služby

Jakákoliv reklamace, přestože není častá, na zboží je vyřízena ze strany zákazníka kladně. Ve většině případů jsou reklamovány čokolády, u nichž nebyla dodržena skladovací teplota, jelikož se může stát, že přepravní společnost tyto podmínky nedodržela a výrobek je poškozen. Takové reklamace jsou řešeny vrácením zboží a vydáním nového kusu (S12). Reklamace jsou bez prodlevy a posudků (S13).

Podnik nemá vlastní vozový park, nedisponuje chladícím vozidlem (W5). Převoz velkého množství zboží je sjednán přes dopravní společnost. Distribuce menšího množství výrobků, ne příliš náchylného na skladování, je realizována samotnou firmou. Snaha vyjít vstříc zákazníkům a zajistit tak rychlé dodání zboží se snaží firma do 3 dnů (S14).

4.2.1.2 Sekundární činnosti

Vědeckotechnický rozvoj a vývoj podniku

Z hlediska vývoje se většina pozornosti vztahuje na rozšíření nabídky o nové, pro zákazníky zajímavé zboží (S15). Dodavatelé inovují výrobky na základě požadavků zákazníků. Poptávka po výrobcích od firmy Chocotherapia s.r.o. se zvyšuje a tím i množství objednávek. Skladové prostory byly nedostačující a v období sezóny společnost nezvládala zboží uskladňovat, proto byl sklad s celou

společností přestěhován. Nyní disponuje velkými skladovými prostory pro příjem většího objemu zboží, které stále nejsou dostačující v období sezóny (S16, W6).

Podnik se snaží o inovaci technologií (S17), pro zajištění kvalitního servisu zákazníkům. Inovace ve firmě jsou omezené finančními prostředky, jelikož zajištění nových technologií je finančně náročnější (W7). Firma disponuje programem s názvem Intrastat, který provádí nejen statistiku obchodu se zbožím mezi Českou republikou a ostatními státy Evropské unie, ale hlavní důvod investování do programu bylo usnadnění práce, snížit časovou náročnost i náklady. Veškeré informace o dodaném zboží do České republiky jsou pomocí programu zasílány elektronicky na Celní úřad, které dříve byly zapisovány a odesílány ručně. Společnost využívá také služeb systému Eko-kom, který usnadňuje pomocí elektronického zasílání výkazů evidenci o množství obalů a odpadu z nich (S18). (ekokom.cz [online], 2011)

Personální funkce

Společnost zajišťuje zaměstnancům kvalifikaci potřebnou pro prodej výběrové čokolády (S19). Poskytuje co nejpresnější údaje o produktech i dodavatelích, aby se předešlo mylným informacím při prodeji spotřebiteli. Každý nový zaměstnanec je zaškolen pro jeho pracovní pozici a je mu poskytnuta potřebná kvalifikace. Proces zaškolení je dlouhý a náročný, jelikož je vyžadována detailní znalost dodavatelů a produktů. V období sezóny je počet zaměstnanců nedostačující (W8). Společnost nepřijímá nové zaměstnance v tomto období, ale brigádníky na výpomoc. Nedochází zde k prodeji přes obchodní zástupce ale pouze k prodeji přímému (S20).

Podniková infrastruktura

Chocotherapia s.r.o. je vlastníkem BIO certifikátu (S21). Za stále se zvyšující obrát a ne zadluženost firmy, bylo získáno ocenění dynamické firmy (S22) od společnosti Soliditet s.r.o. Konkurenční nevýhodou, i přesto že se firma prokazuje potřebnou certifikací prostřednictvím dodavatelů, je chybějící vlastnictví certifikátů ISO, jejichž realizace je finančně náročná (W9).

4.2.2 Shrnutí faktorů vnitřního prostředí

Obsahem tabulky 12 je soupis silných a slabých stránek, který vyplývá z primárních a sekundárních činností podniku.

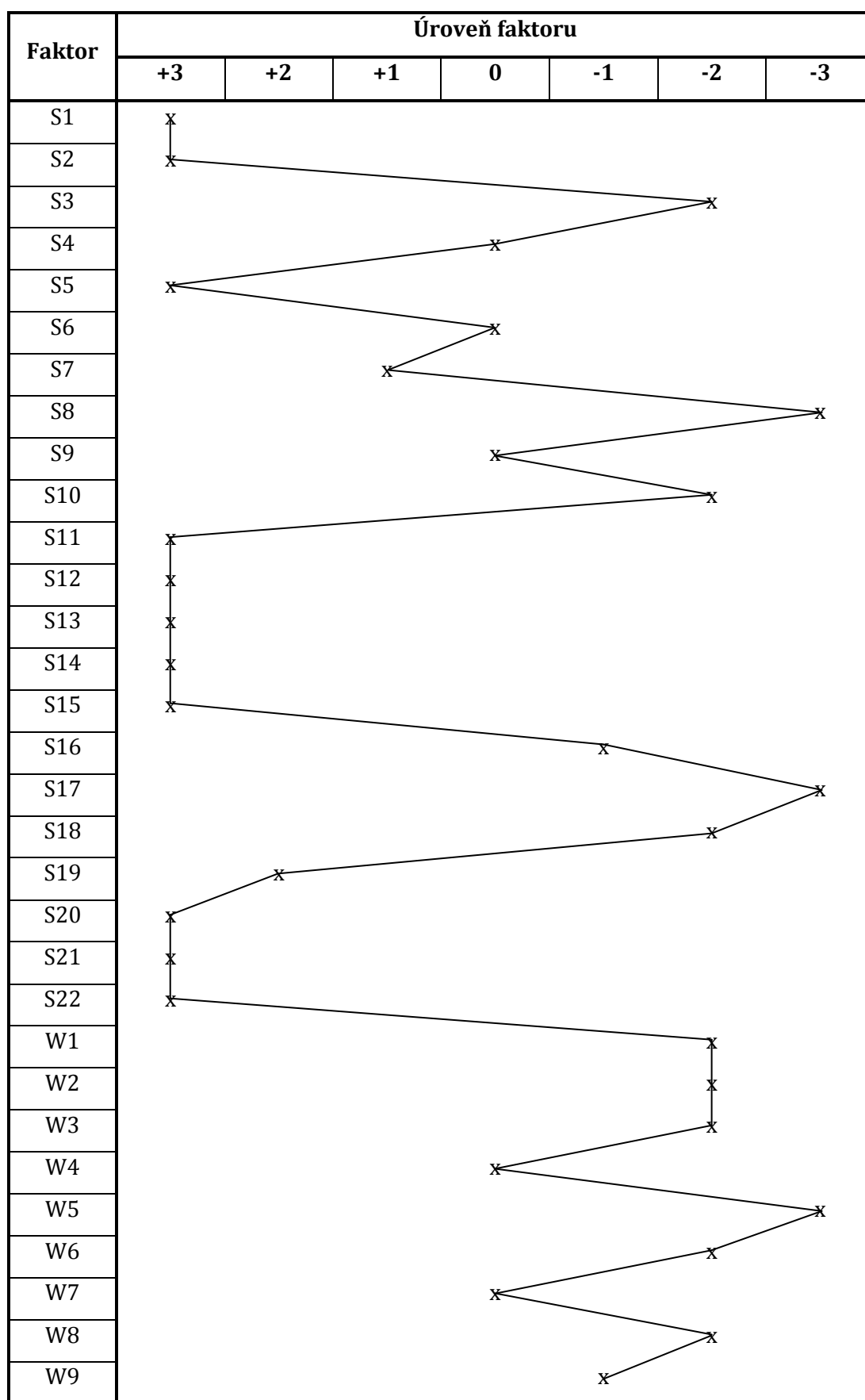
Tab. 12 Silné a slabé stránky

Silné stránky		Slabé stránky	
S1	Výhradní zastoupení pro 8 dodavatelů	W1	Ruční lepení etiket
S2	Pestrost dodavatelů	W2	Chybí reklama
S3	Spolupráce s rodinnými podniky	W3	Slabá propagace
S4	Stále se zvyšující obrat	W4	Aktualizace internetových stránek
S5	Znalost procesu výroby	W5	Chybí chladící vozidlo
S6	Kontrola přijatého zboží	W6	Malé skladové prostory v období sezóny
S7	Regulační teplotní systém	W7	Nevýhody inovace
S8	Program pro řízení skladových zásob	W8	Nízký počet zaměstnanců v období sezóny
S9	Čtecí zařízení	W9	ISO certifikáty
S10	Účast na festivalech a veletrzích		
S11	Podpora výsadby baobabů		
S12	Výměna reklamovaného zboží		
S13	Reklamace bez posudků		
S14	Pružnost dodání zboží		
S15	Stále se rozvíjející nabídka		
S16	Nové větší prostory		
S17	Inovace technologií		
S18	Počítačové systémy Intrastat a Eko-kom		
S19	Kvalifikace zaměstnanců		
S20	Přímý prodej		

S21	Bio potraviny		
S22	Ocenění dynamické firmy		

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 13 Hodnocení potenciálů úspěchu podle Eschenbacha



Zdroj: Vlastní zpracování

Ve srovnání s firmou Arko má společnost Chocotherapia s.r.o. konkurenční výhodu především v pestrosti dodavatelů, výhradním zastoupení pro 8 dodavatelů z celkových 17. Dále posuzuje reklamace vždy ve prospěch zákazníka a ihned reklamované zboží vymění. Mezi kritické faktory, nacházející se v minusové oblasti, patří zejména program pro řízení skladových zásob. Oproti konkurenci nemá tak dokonalé technologie a nedisponuje vlastními chladícími vozidly. Je v zájmu společnosti udělat vše pro to, aby faktory zasahovaly do plusového pole a stát se tak konkurenceschopnější.

4.3 Matice SWOT

Tab. 14 obsahuje faktory vnějšího i vnitřního prostředí. Faktory vnějšího prostředí jsou vybrány podle pravděpodobnosti vlivu v současnosti obsažené v tabulce priorit (Tab. 10, Tab. 11) a dále jsou uvedeny významné faktory vnitřního prostředí z Tab. 13.

Tab. 14 Matice SWOT

	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní prostředí	S1 Výhradní zastoupení pro 8 dodavatelů S2 Pestrost dodavatelů S4 Stále se zvyšující obrat S5 znalost procesu výroby S11 Podpora výsadby baobabů S12 Výměna reklamovaného zboží S13 Reklamace bez posudků S14 Pružnost dodání zboží S15 stále se rozvíjející nabídka S20 Přímý prodej S21 Bio potraviny S22 Ocenění dynamické firmy	W1 Ruční lepení etiket W2 Chybí reklama W3 Slabá propagace W5 Chybí chladící vozidlo W6 Malé skladové prostory v období sezóny W8 Nízký počet zaměstnanců v období sezóny
Vnější prostředí		
Příležitosti		
O2 Odbourávání překážek obchodů O3 Posílení národní měny O4 Vyšší koncentrace obyvatel ve městech O7 Společenská odpovědnost k životnímu prostředí O8 Výhradní zastoupení u dovozců O10 Zájemci velké obchodní řetězce O11 Výhody sezónnosti O12 Výhody informovanosti zákazníků O13 Narůstající zájem o výběrové čokolády	1. S4, O4, O13 2. S5, O4, O12, O13	3. W8, O1 4. W2, W3, O10
Hrozby		
T2 Vládou vydané zákony (zvyšující náklady společnosti) T7 Zvyšující se nároky zákazníků T9 Nepříznivé podmínky pro pěstování surovin T16 Nižší kapacita skladových zásob odběratelů T17 Nevýhody sezónnosti T18 Doba splatnosti T19 Faktoringové společnosti T20 Požadavky zákazníků T22 Lhůta dodání dodavatelů T25 Náročnost skladování pralinek	5. S15, S21, T7 6. S14, T18, T19	7. W6, T17 8. W8, T17 9. W3, T20, T21

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.1 Návrhy strategií

4.3.1.1 Strategie MAXI-MAXI (SO)

1. Rozšíření kamenných obchodů (S4, O4, O13)

Narůstající zájem o kvalitní čokoládu je příležitostí pro otevření kamenného obchodu ve městě s vysokou koncentrací obyvatel. Firmě navrhuji otevřít prodejnu ve městě Brně, jenž má vysoký počet obyvatel, tedy vyšší počet potenciálních zákazníků. Firma má v Brně pouze sídlo se skladovacími prostory.

2. Přednášky o čokoládě (S5, O4, O12, O13)

Kvalifikovaní zaměstnanci, kteří znají celý proces výroby čokolády, umožní zákazníkům získat nové informace o výrobě čokolády, původu a kvalitě čokoládových bobů. Doporučuji pořádat přednášky o čokoládě spojené s prodejem výrobků v kavárnách, na základě kterých firma získá nové potenciální zákazníky.

4.3.1.2 Strategie MINI-MAXI (WO)

3. Přijetí zaměstnanců na hlavní pracovní poměr (W8, O1)

V období sezóny zaměstnanci nestíhají plnit pracovní úkoly. Zvyšuje se počet i množství objednávaného zboží. Důsledkem je nárůst počtu přesčasových hodin, proto navrhuji přijmout zaměstnance na hlavní pracovní poměr, snížit tak časovou náročnost práce aby podnik lépe prosperoval. Úřad práce nabízí dotace na mzdu zaměstnanců, kteří jsou na trhu práce znevýhodněni, proto navrhuji obsadit pracovní místa osobami dlouhodobě nezaměstnanými.

4. Reklama v obchodních řetězcích (W2, W3, O10)

Využít POP media (Point of Purchase) k označení místa prodeje pomocí regálových lišt s názvem firmy a zboží, které Chocotherapia s.r.o. dováží. Zvýšit tak povědomí zákazníků o firmě.

4.3.1.3 Strategie MAXI-MINI (ST)

5. Rozšíření nabídky o výrobky korespondující s nároky zákazníků (S15, S21, T7)

U dodavatelů vyjednat větší množství výrobků v bio kvalitě, bez alergenů a pro osoby se speciální dietou. Rozšířit nabídku různých druhů těchto produktů a vyhovět tak zvyšujícím se nárokům zákazníků. Umožnit zákazníkům s alergiemi, bezlepkovou dietou či diabetem stejně širokou nabídku produktů jako pro zákazníky bez zdravotních problémů.

6. Výhodná cena při platbě bez faktoringové společnosti (S14, T18, T19)

Při nevyužití služeb faktoringových společností nabídnout velkým obchodním řetězcům výhodnější cenu. Obchodní řetězce platí své objednávky prostřednictvím faktoringových společností a Chocotherapia s.r.o. tak musí hradit 1% z obrátu těmto společnostem. Při nabídnutí obchodním řetězcům slevy 0,5% z celkové platby ušetří firma peníze a vyhne se poplatku 1% z obrátu faktoringovým společnostem.

4.3.1.4 Strategie MINI-MINI (WT)

7. Dočasné externí sklady (W6, T17)

Pronajmutí skladu v období, kdy kapacita vlastních skladů nestačí. Využít sklady pro zboží, které není tak náchylné na teplotní rozdíly.

8. Přijetí zaměstnanců na dohodu o provedení práce (W8, T17)

Zaměstnat studenty na dohodu o provedení práce, na výpomoc pouze v období sezóny. Nabídku práce rozeslat vysokým školám a vystavit inzerci na informačním systému. Období nejvyšší frekvence objednávek zpravidla trvá od září do začátku Vánoc a další sezóna začíná od února do dubna respektive do Velikonočních svátků. V měsíci leden jsou studenti časově vytíženi přípravou na zkoušky. Tento měsíc je pro firmu méně náročný na zakázky a není potřeba výpomoci. Přijetím nových pracovních sil by došlo k rozložení práce, která je v období sezóny nezvladatelná v důsledku vysoké poptávky po nabízeném zboží.

9. Propagace na veletrzích a festivalech (W3, T20, T21)

Je třeba využít čokoládové festivaly a veletrhy k propagaci firmy. Zvýšit povědomí o společnosti a informovat širokou veřejnost o přednostech, kterými se od konkurence diferencují. Doporučuji na základě malé propagace vytvořit letáky a propagační materiál, který se bude na festivalech a veletrzích rozdávat. V průběhu těchto akcí pomocí elektronického zařízení promítat prezentaci s výkladem o základních informacích Chocotherapia s.r.o., výrobě čokolády a kvalitních výrobcích distribuovaných firmou.

4.3.2 Vhodné strategie

Výše navržené strategie byly předloženy vedení společnosti. Na základě konzultace a z hlediska požadavků i potřeb podniku jsou zvoleny dvě, které jsou ekonomicky zhodnoceny. První strategie je spojením strategií Přijetí zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a Přijetí zaměstnanců na dohodu o provedení práce, kde se hodnotí vynaložené náklady s tím spojené. Druhou ekonomicky zhodnocenou strategií je Rozšíření kamenných obchodů.

4.3.2.1 Přijetí zaměstnanců

V období sezóny zaměstnanci nestíhají plnit svoje pracovní úkoly, pracují přesčas, aby firma mohla dodat veškeré objednávky zákazníkům včas dle stanovených podmínek. Přesčasy nejsou hrazeny, zaměstnanci přísluší náhradní volno. Přijetím dalšího zaměstnance firma musí vynaložit vyšší mzdové náklady, ale sníží tím práci přesčas v důsledku rozložení práce. Jsou dva způsoby přijetí zaměstnanců, na dohodu o provedení práce nebo na hlavní pracovní poměr. Na osoby dlouhodobě nezaměstnané, zapsané na úřadu práce, je nárok na příspěvek na mzdu, který je nejdéle vyměřován po dobu 12 měsíců, ve výši 60 000 Kč na půl roku. Zaměstnavateli doporučuji zažádat si o příspěvek na zapracování nově přijatého zaměstnance, který je poskytován po dobu 3 měsíců, je jednorázový a vyplácen v maximální míře poloviny z minimální mzdy 4 250 Kč. Při přijetí studenta jako zaměstnance na dohodu o provedení práce, který podepíše prohlášení poplatníka daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti a funkčních požitků, zaměstnavatel nebude muset hradit za zaměstnance pojistné nebo mu uplatní slevu na dani, za předpokladu nepřesáhnutí měsíčního výdělku 10 000 Kč. Mzdové náklady za měsíc září jsou znázorněny v tabulce.

Tab. 15 Měsíční mzdové náklady

Hrubá mzda	70 000 Kč	4 zaměstnanci
Sociální pojištění (25%)	17 500 Kč	$70\,000 \times 0,25$
Zdravotní pojištění (9%)	6 300 Kč	$70\,000 \times 0,09$
Náklady na zaměstnance	93 800 Kč	
Odměna (DPP)	9 750 Kč	1 zaměstnanec
Náklady na mzdy celkem	103 550 Kč	

Zdroj: Interní materiály Chocotherapia s.r.o.

Pracovní doba zaměstnanců je 8 hodin, z čehož 1 hodina polední pauzy, která není hrazená zaměstnavatelem. Měsíc září měl 21 pracovních dnů, tedy 147 pracovních hodin. Mzdové náklady jsou součtem hrubé mzdy a pojištěním hrazené zaměstnavatelem. Celkové náklady jsou spočteny za 4 zaměstnance a jednoho zaměstnance na dohodu o provedení práce. Zaměstnanci dohromady odpracovali za září 112 hodin práce přesčas, mají nárok na 4 dny náhradního volna.

Na dohodu o provedení práce lze odpracovat maximálně 300 hodin ročně, proto je třeba přijmout dva studenty potřebné na období sezóny, kdežto na hlavní pracovní poměr lze přijmout jednoho zaměstnance. V Následující tabulce jsou vypočteny náklady na přijetí zaměstnanců na dohodu o provedení práce a na hlavní pracovní poměr za předpokladu získání dotačních příspěvků na mzdu dlouhodobě nezaměstnaných.

Tab. 16 Mzdové náklady při přijetí zaměstnanců

Při přijetí 2 zaměstnanců na DPP		Při přijetí zaměstnance na HPP	
Hrubá mzda	70 000 Kč	Hrubá mzda	87 500 Kč
Sociální pojištění (25%)	17 500 Kč	Sociální pojištění (25%)	21 875 Kč
Zdravotní pojištění (9%)	6 300 Kč	Zdravotní pojištění (9%)	7 875 Kč
Náklady na zaměstnance	93 800 Kč	Náklady na zaměstnance	117 250 Kč
Odměna (DPP)	20 950 Kč	Odměna (DPP)	9 750 Kč
Náklady na mzdy celkem	114 750 Kč	Náklady na mzdy celkem	127 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Dotace v měsíční výši 14 250 Kč sníží náklady na mzdy při přijetí zaměstnance na hlavní pracovní poměr na částku 112 750 Kč. Tato výše nákladů bude po dobu následujících 3 měsíců, dalších 9 měsíců budou náklady vyšší, již není nárok na příspěvek na zapracování a náklady se o částku 4 250 Kč navýší. Dotace je

poskytována nejdéle na rok, proto se následující roky navýší náklady na mzdy o 10 000 Kč. Náklady na mzdy spojené s přijetím studentů budou první tři měsíce vyšší o 2 000 Kč než u přijetí zaměstnance na hlavní pracovní poměr.

Tab. 17 zobrazuje výpočet odhadovaných nákladů na rok 2015 při přijetí stálého zaměstnance a dvou pracovníků na DDP. Z výpočtů vyplývá, že přijetí studentů je výhodnější, náklady jsou o 87 533 Kč za rok nižší.

Tab. 17 Předpokládané náklady na mzdy za rok 2015

Měsíc	Počet prac. dnů	Počet hodin	Hrubá mzda	5 pracovníků	Předpokládané náklady na mzdy	1 zaměstnanec na DDP	4 pracovníci	Předpokládané náklady na mzdy	1 zaměstnanec na DDP	Počet hodin	100 Kč/h	2 noví zaměst- nanci
1.	21	147	17500	87500	117250		70000	93800				
2.	20	140	16666,66	83333	111667		66667	89333		20	2000	4000
3.	22	154	18333,33	91667	122833		73333	98267		56	5600	11200
4.	21	147	17500	87500	117250		70000	93800				
5.	19	133	15833,33	79167	106083		63333	84867				
6.	22	154	18333,33	91667	122833		73333	98267				
7.	22	154	18333,33	91667	122833		73333	98267				
8.	21	147	17500	87500	117250		70000	93800				
9.	21	147	17500	87500	117250	9750	70000	93800	9750	56	5600	11200
10.	21	147	17500	87500	117250	9750	70000	93800	9750	56	5600	11200
11.	20	140	16666,66	83333	111667	9750	66667	89333	9750	56	5600	11200
12.	21	147	17500	87500	117250		70000	93800		56	5600	11200
					1 401 416 Kč	29 250 Kč		1 121 133 Kč	29 250 Kč			60 000 Kč
Celkové předpokládané náklady na mzdy za rok 2015						1 430 666 Kč	Celkové předpokládané náklady na mzdy za rok 2015				1 210 383 Kč	
Příspěvek na mzdu od Úřadu práce						120 000 Kč						
Příspěvek na zapracování						12 750 Kč						
Celkové náklady po zohlednění dotací						1 297 916 Kč						

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.2.2 Rozšíření kamenných obchodů

Chocotherapia s.r.o. sídlí v Brně, kde má skladovací prostory. V důsledku zvyšujícího se zájmu o kvalitní čokoládu a vysoké koncentrace obyvatel v tomto městě, tedy potenciálních zákazníků, firmě navrhuji investovat do otevření nové kamenné prodejny. Podniková prodejna bude mít prodejní plochu ne více jak 50m². Pro daný sortiment není třeba mít prostor větších rozměrů. Zjištěná cena nebytového prostoru s požadovanou plochou je 2 000 000 Kč. (Grandreality.cz [online], 2015) S pořízením nebytového prostoru vznikají náklady na vybavení, jako je nábytek, elektronické zařízení, software, kancelářské potřeby a klimatizace. Náklady spojené se zařízením prodejny jsou ve výši 500 000 Kč. Investice bude financována prostřednictvím cizího zdroje, úvěru, jelikož podnik nemá dostatek finančních prostředků. Není schopen vynaložit jednorázovou částku 2 500 000 Kč. Výše úvěru proto bude 2 500 000 Kč. Po konzultaci s investičním poradcem byly vypracovány nabídky bank nabízející neúčelové hypoteční úvěry a vybrána jedna nejvýhodnější pro podnik. Bankovní společnost Wüstenrot, která se jeví jako nejvýhodnější z důvodů nízké sazby úroku, možnosti splácení na 20 let, dobou fixace na 3 roky, bez poplatků za zřízení i správu úvěru, přepacení úvěru ve výši 1 390 400 Kč a s měsíční anuitní splátkou 16 210 Kč. Neúčelový hypoteční úvěr je vybrán z důvodu toho, protože část financí bude využito na koupi nebytových prostor a část na vybavení prodejny. Pro určení nákladů i příjmů se vychází z každoročního růstu ziskovosti podniku, která je ve výši 2%. Životnost investice dle fixační doby úroků by byla 3 roky, ale aby investice byla efektivní a podniku se vyplatila, bude doba životnosti 12 let. Ve výpočtech se nepředpokládá razantní zvýšení úrokové sazby, proto bude počítáno stále se stejnou výší.

Roční tržby za prodej zboží jsou 18 319 tis. Kč. Chocotherapia s.r.o. prodá za rok 762 500 kusů výrobků. Při výpočtu se bude předpokládat, že tržby z investice navýší celkové tržby o 20% a dále bude přihlédnuto k ziskovosti ve výši 2%. Předpokládané tržby znázorňuje tabulka 18.

Tab. 18 Předpokládané tržby plynoucí z investice

Rok	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Tržby celkem v Kč	3 664 000	3 737 280	3 812 026	3 888 266	3 966 031	4 045 352
Rok	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Tržby celkem v Kč	4 126 259	4 208 784	4 292 960	4 378 819	4 466 396	4 555 723

Zdroj: Vlastní zpracování

Předpokládané náklady na provoz podnikové prodejny znázorňuje tabulka níže. Do nákladů jsou zahrnuty mzdy na zaměstnance, spotřeba materiálu, nákup zboží, náklady na energie a ostatní režijní náklady.

Tab. 19 Předpokládané náklady spojené s investicí

Rok	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Náklady celkem v Kč	3 157 080	3 220 222	3 284 626	3 350 319	3 417 325	3 485 671
Rok	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Náklady celkem v Kč	3 555 385	3 626 493	3 699 022	3 773 003	3 848 463	3 925 432

Zdroj: Vlastní zpracování

Vliv odpisů, které vyjadřují opotřebení majetku, má dopad na výši příjmů a ovlivňují náklady. Výše odpisů jednotlivých položek pro vybavení prodejny je v Tab. 20. Výpočet odpisů v dalších letech životnosti investice je shodný s 2. až 5. rokem, proto není uveden v tabulce. Souhrn odpisů odpovídá odpisům za 12 let. Na dani z příjmu bude zapláceno z důvodu odpisů o 381 067 Kč méně.

Tab. 20 Odpisy (v Kč)

Odpisová skupina	Název	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
1.	počítač	6 000	12 000	12 000	12 000	12 000
2.	elektronické zařízení	7 150	14 463	14 463	14 463	14 463
3.	klimatizační zařízení	1 375	2 625	2 625	2 625	2 625
2.	nábytek	38 500	77 875	77 875	77 875	77 875
5.	nebytový prostor	28 000	68 000	68 000	68 000	68 000
celkem		81 025	174 963	174 963	174 963	174 963
souhrn odpisů			2 005 618			
na daních bude ušetřeno (19%)			381 067			

Zdroj: Vlastní zpracování

Odpisy za nábytek, elektronické zařízení, počítač a klimatizační zařízení jsou v prvním roce odepisování vyčísleny na 81 025 Kč, v dalších letech je výše odpisů stejná 174 963 Kč.

Na základě výpočtů předpokládaných příjmů a nákladů je stanovena budoucí hodnota příjmů, která činí celkem za dobu životnosti investice 3 533 901 Kč.

Tab. 21 Výpočet budoucí hodnoty příjmů (v Kč)

Rok	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Předpokládané příjmy	3664000	3737280	3812026	3888266	3966031	4045352	4 126 259	4208784	4292960	4378819	4466396	4555723
Odpisy	81025	174963	174963	174963	174963	174963	174963	174963	174963	174963	174963	174963
Předpokládané náklady	3157080	3220222	3284626	3350319	3417325	3485671	3555385	3626493	3699022	3773003	3848463	3925432
VH před zdaněním	425895	342095	352437	362985	373744	384718	395911	407329	418975	430853	442970	455328
Daň z příjmu PO	80920	64998	66963	68967	71011	73096	75223	77392	79605	81862	84164	86512
VH po zdanění	344975	277097	285474	294017	302732	311621	320688	329936	339369	348991	358805	368816
Splátka úvěru	194520	194520	194520	194520	194520	194520	194520	194520	194520	194520	194520	194520
Budoucí hodnota příjmů z investiční činnosti	231 480	257 540	265 917	274 460	283 175	292 064	301 131	310 379	319 812	329 434	339 248	349 259

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro další výpočty je stanovena diskontní sazba. Zde je možnost určit sazbu pomocí váženého průměru nákladů na kapitál nebo stanovit vlastní diskontní sazbu, v případě že je investice rizikovější. Výpočet diskontní sazby, dle vzorce 4, pomocí vážených nákladů na kapitál (WACC) je ve výši 3,16%. Vlastní diskontní sazbu bych navrhovala stanovit jako součet výnosnosti podniku 2%, rizika ve stanovené výši 1% a míry inflace dle České národní banky 2% (Česká národní banka [online], 2015), celkem ve výši 5%. Z hlediska velikosti podniku a riziku, které podnik podstupuje, bych doporučila použít vyšší diskontní sazbu 5%.

$$WACC = 0,02 \times \frac{1542000}{4042000} + 0,0479 \times \frac{2500000}{4042000} \times (1 - 0,19)$$

$$WACC = 0,03163$$

Pomocí diskontní sazby se provede přepočtení peněžních příjmů na současnou hodnotu podle vzorce číslo 5. Výsledky slouží k dalšímu zhodnocení efektivnosti strategie.

Tab. 22 Přepočtení budoucí hodnoty na současnou při diskontní sazbě 5%

Rok	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Budoucí hodnota	231 480	257 540	265 917	274 460	283 175	292 064
Současná hodnota	220 457	233 597	229 709	225 799	221 875	217 943
Rok	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Budoucí hodnota	301 131	310 379	319 812	329 434	339 248	349 259
Současná hodnota	214 008	210 077	206 154	202 244	198 352	194 480

Zdroj: Vlastní zpracování

Čistá současná hodnota po dosazení do vzorce 1 je 74 695 Kč. Vyjadřuje rozdíl mezi diskontovanými příjmy z investice a kapitálovými výdaji. Hodnota je větší než nula, investice je vhodná, zaručuje požadovanou míru výnosnosti a zvyšuje tržní hodnotu podniku.

$$\check{C}SH = 2574695 - 2500000 = 74695$$

Index ziskovosti je dán podílem diskontovaných peněžních příjmů a kapitálovými výdaji. Hodnoty jsou dosazené do vzorce 2. Projekt je vhodný k přijetí, protože hodnota 1,04 je větší než jedna.

$$I_z = \frac{2574695}{2500000} = 1,0398$$

Dobu návratnosti investice znázorňuje Tab. 23. Při výpočtu je využit vzorec 3. Kapitálové výdaje podniku se vrátí v šestém roku její životnosti. Pro přesnější dobu návratnosti investice slouží výpočet níže, který říká, že se investice vrátí za 6 let a 318 dní.

$$I = \frac{2500000 - 312505 - 432503 - 440880 - 449423 - 458138}{467027} \times 365 = 318$$

Tab. 23 Doba návratnosti investice

Rok	Kapitálový výdaj	Zisk po zdanění	Odpisy	Součet zisku a odpisu	Zůstatek
1.	-2 500 000	231 480	81 025	312 505	-2 187 495
2.	-2 187 495	257 540	174 963	432 503	-1 754 992
3.	-1 754 992	265 917	174 963	440 880	-1 314 112
4.	-1 314 112	274 460	174 963	449 423	-864 689
5.	-864 689	283 175	174 963	458 138	-406 551
6.	-406 550	292 064	174 963	467 027	60 476
7.	60 477	301 131	174 963	476 094	536 570

Zdroj: Vlastní zpracování

5 Diskuze

Prostřednictvím analýzy vnějšího prostředí byly zjištěny příležitosti a hrozby, které působí na podniky v odvětví. Na základě analýzy vnitřního prostředí byly identifikovány silné a slabé stránky daného podniku.

Mezi významné faktory analýzy vnějšího prostředí patří výhody sezónnosti. Pro podnik je to hrozba z pohledu skladových prostor, požadavků zákazníků a velkého tlaku na zaměstnance. Dále k významným faktorům patří rostoucí poptávka po výběrové čokoládě i vyšší informovanost zákazníků. Ta je zároveň hrozbou, protože zákazníci mají vysoké požadavky na složení produktů a podnik jim musí vyhovět. Další výhodou je odbourání překážek obchodu, které umožňuje volný pohyb zboží, jenž je pro firmu důležitá v rámci dovozu zboží na český trh. Chocotherapia s.r.o. má dobré postavení na trhu, její obrat každoročně vstoupá průměrně o 17%. Největším konkurentem je firma Arko. Obě firmy jsou srovnatelné se zařízením pro přehlednost zásob a aktualizací internetových stránek. Výrazně horší jsou v oblasti inovace technologií, v aktuálnosti programů pro řízení zásob a ve vybavenosti chladícími vozidly. Naopak konkurenční výhodou je výhradní zastoupení pro 8 dodavatelů, pestrost dodavatelů, pružnost dodání zboží i okamžitá výměna reklamovaného zboží. Významné faktory, získané na základě situačních analýz vnitřního i vnějšího prostředí jsou v matici SWOT, ze které byly navrženy strategie, pro zvýšení celkové prosperity podniku, zvýšení zisku, konkurenceschopnosti a rozšíření podniku. Celkem bylo navrženo devět možných strategií. Pro potřeby podniku byly vybrány dvě strategie, které jsou dále ekonomicky hodnoceny.

Přijetí zaměstnanců, strategie první, ve které je ekonomicky hodnoceno přijetí zaměstnance na hlavní pracovní poměr a na dohodu o provedení práce. V období sezóny zaměstnanci nestíhají plnit své pracovní úkoly, pracují přesčas a je na ně vyvíjen tlak ze strany zaměstnavatele. Tato situace je způsobena vysokou poptávkou v období Vánoc a Velikonoc. Byly vypočítány náklady na nově přijaté pracovníky, na základě kterých vzroste efektivita práce. Předpokládaný odhad ročních nákladů v případě kdy dojde k zaměstnání dvou studentů je 1 210 383 Kč. Náklady vynaložené na zaměstnance, na kterého podnik dostane dotaci, jsou 1 297 916 Kč, tedy o 87 533 Kč vyšší. Výhodné pro podnik je přijetí studentů,

z Brna a okolí, na dohodu o provedení práce v období od měsíce září do prosince a dále pak od února do března, na rozdíl od přijetí zaměstnance na hlavní pracovní poměr, i v případě, že by na zaměstnance byl poskytnut od Úřadu práce příspěvek na mzdu a zapracování. Zavedením strategie dojde k rozložení práce, snížení přesčasových hodin nynějších zaměstnanců a podnik bude schopný lépe prosperovat.

Druhou ekonomicky zhodnocená strategie je Rozšíření kamenných obchodů. Strategie využívá silné stránky stále se zvyšujícího obratu a příležitostí narůstajícího zájmu o výběrovou čokoládu a vyšší koncentraci obyvatel ve městě. Podniková prodejna bude situována v centru města Brna, kde se stane dostupnou pro stálé zákazníky i širokou veřejnost. Náklady na nákup nebytových prostor a vybavení prodejny jsou vypočteny na částku 2 500 000 Kč. Financování investice bude probíhat prostřednictvím cizího zdroje, neúčelového hypotečního úvěru banky Wüstenrot, protože firma nedisponuje tak vysokými peněžními prostředky. Vhodnost investování do založení nové podnikové prodejny je posouzena dle dynamických metod, které berou ohledy na faktor času. Čistá současná hodnota je 74 695 Kč, což vypovídá o vhodnosti investice. Index ziskovosti 1,03, je větší než 1 a i tato veličina dokazuje efektivnost investice. Doba návratnosti investice je 6 let a 318 dní, méně než byla stanovena doba životnosti. Předpokládaná doba životnosti investice je 12 let. Doba životnosti u nebytového prostoru je mnohem vyšší. Po této době se podnik může rozhodnout, zda se investice stále vyplatí, může se rozhodnout k prodeji prodejny, nebo k její modernizaci. Nižší doba životnosti než 12 let by pro podnik znamenala nevýhodnost investice, protože čistá současná hodnota by vycházela v záporných hodnotách. Investování finančních prostředků do nového kamenného obchodu, na základě provedených výpočtů, společnosti Chocotherapia s.r.o. doporučuji. Investice je zhodnocena jako výhodná, kapitál do ní vložený se vrátí za 6 let životnosti, dojde ke zvýšení tržního potenciálu a zisku.

6 Závěr

Cílem bakalářské práce byl na základě analýzy vnějšího a vnitřního prostředí návrh strategií pro rozvoj společnosti Chocotherapia s.r.o., která se zabývá distribucí výběrových cukrovinek. Následně se z navržených strategií vybraly takové, které jsou pro podnik nejvhodnější. Tyto strategie byly ekonomicky zhodnoceny.

Vnější analýza byla provedena s využitím podkladů z PESTE analýzy. Odhalila příležitosti a hrozby vyskytující se v makroprostředí. Pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil byly nalezeny faktory, které se v daném odvětví vyskytují. Matice priorit hodnotí pravděpodobnost výskytu a vlivu příležitostí a hrozeb v současnosti. Dále se pracovalo s faktory z vnějšího prostředí s vysokou intenzitou vlivu a výskytu. K dosažení cíle byla provedena i interní analýza Porterovým principem hodnototvorného řetězce, který identifikoval silné a slabé stránky podniku. Jednotlivé faktory vnitřního prostředí byly srovnány v tabulce hodnocení potenciálů úspěchu podle Eschenbacha s konkurenční firmou. Z významných silných i slabých stránek, vybraných příležitostí a hrozeb byly formulovány strategie, které vychází ze SWOT matice. Vhodné strategie pro další rozvoj podniku byly ekonomicky propočteny.

Z hlediska požadavků a potřeb distributorské společnosti Chocotherapia s.r.o. byly ekonomicky zhodnoceny dvě strategie, které jsou výstupem práce a zajistí lepší prosperitu podniku. První strategie, Přijetí zaměstnanců, porovnávala situaci, kdy podnik přijme zaměstnance na hlavní pracovní poměr a zaměstnance na dohodu o provedení práce. Na stálého pracovníka, na kterého by byly získané dotace, byly vypočítány vyšší náklady než při přijetí dvou studentů, které firma využije v období vysoké poptávky. Strategií dojde k rozložení pracovních sil, ke snížení přesčasových hodin a k celkovému zlepšení efektivnosti práce. Druhou strategií, Rozšíření kamenných obchodů, se investuje do nákupu podnikové prodejny. Kapitálové výdaje související s investicí jsou hrazeny z cizích zdrojů, formou neúčelového hypotečního úvěru. Pomocí zvolených dynamických metod hodnocení investic je posouzena vhodnost investice, která je vyhodnocena jako kladná. Navržená strategie zajistí rozšíření podniku, zboží bude pro zákazníky dostupnější a v neposlední řadě dojde ke zvýšení zisku.

7 Seznam literatury

DEDOUCHOVÁ, M., *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. 256 s., ISBN 80-717-9603-4.

DONNELLY, J H., GIBSON, J L., IVANCEVICH, J M., *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997. 821 s., ISBN 80-7169-422-3.

ESCHENBACH, R., *Controlling*. Praha: ASPI publishing s.r.o., 2000. ISNB 80-85963-86-8.

CHARVÁT, J., *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 204 s., ISNB 80-247-1389-6.

KERLINOVÁ A., *Strategický management: vývoj a stav v soukromém sektoru i veřejné správě*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. 101 s., ISNB 978-80-7204-873-1.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O., *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s., ISBN 80-7179-453-8.

KISLINGEROVÁ, E., A KOL. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 811 s., ISNB 80-7400-194-6.

PORTER, M. E., *Konkurenční výhoda*. 1vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s., ISNB 80-85605-12-0.

POŠVÁŘ, Z., CHLÁDKOVÁ, H., *Management*. 2. nezměněné vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2014. 261 s., ISBN 978-80-7509-127-7.

SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K., *Strategická analýza*. 2. přepracované a rozšířené vyd. Praha: C. H. Beck. 2006. 121 s., ISNB 80-7179-367-1.

ŠVANDOVÁ, E., ŠTĚPÁNKOVÁ, E., TALPOVÁ, S., *Ekonomika malých a středních podniků*. 2. rozš. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2011. 151 s., ISBN 978-80-210-5494-3.

VALACH, J., *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 465 s., ISNB 80-86929-01-9.

VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s., ISBN 978-80-7261-200-0.

WECKERTE, H., *Proveďte analýzu svého podniku*. In: *Podnikáme na úročných trzích III*. Praha: Průmysl a obchod, Profit, a.s., 1992. ISNB 80-35603-17-9.

Internetové zdroje

Arko [online]. 2010 [cit. 2015-10-21]. Dostupné z: <<http://www.arko-arko.cz/>>.

BusinessVize. *SMART aneb jak definovat cíle* [online]. 2011. [cit. 2015-09-30]. Dostupné z: <<http://www.businessvize.cz/planovani/smart-aneb-jak-definovat-cile>>.

BusinessVize. *Vše, co jste si přáli vědět o Balanced Scorecard* - BusinessVize.cz [online]. 2011. [cit. 2015-10-07]. Dostupné z: <<http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/vse-co-jste-si-prali-vedet-o-balanced-scorecard>>.

CQS - Sdružení pro certifikaci systémů jakosti. *HACCP - Management kritických kontrolních bodů ve výrobě potravin* [online]. 2015 [cit. 2015-10-20]. Dostupné z: <<http://www.cqs.cz/Normy/HACCP-Management-kritickych-kontrolnich-bodu-ve-vyrobe-potravin.html>>.

Český statistický úřad [online]. 2015 [cit. 2015-10-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/oby_cr_m>.

Český statistický úřad [online]. 2015 [cit. 2015-10-21]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/czso/pocet-obyvatel-v-obcich-k-112015>>.

Česká národní banka [online]. 2015 [cit. 2015-12-10]. Dostupné z: <<https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza>>.

Dotační.info. *Standardní formy mzdových příspěvku z Úřadu práce* [online]. 2015 [cit. 2015-10-20]. Dostupné z: <<http://www.dotacni.info/standardni-formy-mzdovych-prispevku-z-uradu-prace/>>.

Eko-kom [online]. 2011 [cit. 2015-10-21]. Dostupné z: <<http://www.ekokom.cz/>>.

Grandreality.cz [online]. 2015 [cit. 2015-11-27]. Dostupné z: <<http://www.grandreality.cz/prodej/komercni-nemovitosti/okres-Brno-mesto/?stN=8>>.

ISO. *ISO 9001*. [online]. 2015 [cit. 2015-10-21]. Dostupné z: <<http://www.iso.cz/iso-9001>>.

Strateg.cz. *STRATEG.cz - Strategická situační analýza* [online]. 1999. [cit. 2015-09-09]. Dostupné z: <http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html>.

Zákony pro lidi [online]. 2015 [cit. 2015-10-21]. Dostupné z: <<http://www.zakonyprolidi.cz>>.