



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

STRATEGIE ROZVOJE OBCHODNÍ KORPORACE

Vypracovala: Kateřina Půbalová
Vedoucí práce: Ing. Jan Leština, CSc.

České Budějovice 2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina KREJČÍ**
Osobní číslo: **E13401**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Strategie rozvoje obchodní korporace**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem práce je analyzovat úspěšnost dosavadní strategie vybrané obchodní korporace zabývající se výrobou prostředků osobní hygieny a návrh změny strategie podle měnících se podmínek vnějšího a vnitřního prostředí korporace.

Metodika práce:

1. Prostudování odborné literatury.
2. Zpracování metodiky postupových prací v souladu s cíli bakalářské práce.
3. Zhodnocení úspěšnosti dosavadní strategie vybrané obchodní korporace zabývající se výrobou prostředků osobní hygieny.
4. Vypracování návrhu východisek jako podklad pro změnu strategie podle měnících se podmínek vnějšího a vnitřního prostředí korporace.

Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíl a metodika,
4. Vlastní práce,
5. Závěr,
6. Použitá literatura,
7. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:

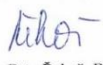
Janišová, D., & Křivánek, M. (2012). *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada Publishing.
Korecký, M., & Trkovský, V. (2011). *Management rizik projektů*. Praha: Grada Publishing.
Srpková, J. (2013). *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada
Synek, M. (2011). *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing.
Synek, M., & Kislingerová, E. (2010). *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jan Leština, CSc.**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **9. ledna 2015**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2016**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentická 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Rehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 9. ledna 2015

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce.

Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 8. dubna 2016

.....
Kateřina Půbalová

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu bakalářské práce Ing. Janu Leštinovi, CSc., za jeho odbornou pomoc, cenné rady a ochotu.

Dále bych ráda poděkovala řediteli, ekonomickým manažerkám a manažerce logistiky výroby zkoumaného podniku, za poskytnuté materiály, vlídnost a ochotu spolupracovat.

Obsah

1. Úvod	8
2. Literární přehled	9
2.1 Strategický řídicí proces.....	9
2.2 Strategické plánování	9
2.2.1 Vize a mise podniku	10
2.2.2 Cíle organizace	11
2.2.3 Analýza prostředí firmy.....	12
2.2.4 SWOT analýza.....	22
2.2.5 Strategie podniku	24
2.3 Realizace strategií	30
2.4 Kontrola – hodnocení výsledků	31
3. Metodika	32
3.1 Cíl práce	32
3.2 Zkoumaný objekt	32
3.3 Zdroje informací.....	32
3.4 Období šetření	32
3.5 Použité metody.....	33
3.6 Postup práce	33
4. Analytická část.....	34
4.1 Představení podniku	34
4.1.2 Historie podniku	34
4.1.5 Prodej.....	36
4.1.6 Další aktivity	36
4.2 Vize a mise podniku.....	37
4.3 Cíle podniku	37
4.4 STEP analýza	38
4.4.1 Sociální faktory	38
4.4.2 Technické a technologické faktory.....	40
4.4.3 Ekonomické faktory	42
4.4.4 Politicko-právní faktory.....	44
4.4.5 Zhodnocení STEP analýzy	46

4.5 Porterův model pěti sil	47
4.5.1 Konkurence v odvětví.....	47
4.5.2 Potenciální nová konkurence.....	48
4.5.3 Dodavatelé.....	48
4.5.4 Odběratelé.....	48
4.5.5 Substituty	49
4.5.6 Hodnocení Porterova modelu	49
4.6 Finanční analýza.....	51
4.6.1 Analýza likvidity	51
4.6.2 Analýza rentability	53
4.6.3 Analýza zadluženosti.....	54
4.6.4 Ukazatel aktivity.....	56
4.5.6 Altmanův model pro s. r. o.	57
4.7 Kalkulace nákladů	58
4.7.1 Kalkulace nákladů masážního roztoku.....	59
4.7.2 Kalkulace nákladů zubní pasty s fluorem.....	61
4.7.3 Předběžná kalkulace masážního roztoku na rok 2016.....	64
5. Závěr.....	66
6. Summary.....	68
Seznam použitých zdrojů.....	69
Seznam obrázků.....	73
Seznam tabulek	73
Seznam grafů	74
Přílohy.....	75

1. Úvod

Podnik a jeho strategie

Podnik je ekonomicko-právní subjekt, jehož hlavním posláním je výroba a prodej zboží nebo poskytování služeb. Úspěšnost rozvoje podniku je dána kvalitní strategií, která je v dnešní době velmi důležitá. Na trhu se stále objevují noví konkurenti, přicházející s novými výrobky a službami. Pro podnik je důležité stanovit si určité vize, mise, cíle, růstové strategie a portfolio. Uvedené aktivity tvoří strategické řízení firmy, kde jádrem je strategie. Funkci vykonává vrcholový management. Typické je pro něj činit závažná rozhodnutí, vyžadující strategické myšlení.

Základním podnětem podnikání je snaha dosáhnout zisku, který se docíluje uspokojením potřeb zákazníků. Uspokojování probíhá prostřednictvím trhu, kde se musí čelit určitému riziku. Snahou podnikatele je v tomto případě sledovat takovou strategii a politiku, která by snížila riziko na přijatelnou úroveň a zhodnotila jeho vložený kapitál.

Moderní pojetí strategie je chápáno jako připravenost podniku na budoucnost. Strategie, jako nezbytná součást strategického řízení, je podmínkou úspěšného rozvoje podniku. Obsahuje stanovené dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku a vhodným způsobem reagovala na změny v okolí podniku (Dedouchová, 2001).

Tak jako každý podnik, tak i mnou vybraný podnik Dental má svou strategii. Cílem mé práce je zhodnotit vývoj během posledních 3 let a současnou situaci. Na základě získaných informací a zpracovaných analýz tak navrhnout varianty, jakým směrem by se měl podnik dále ubírat.

2. Literární přehled

2.1 Strategický řídicí proces

Strategické řízení je zaměřeno na dlouhodobé plánování a posouvání organizace určitým směrem. Věci se nedějí náhodně, ale podle předem naplánovaných záměrů. Proces řízení zahrnuje situační analýzy, plánování, realizace a kontroly. Strategické řízení znamená, že se uvedené etapy, které je možné členit do více kroků (tabulka 1), zrealizují a neustále se opakují (Jakubíková, 2013).

Tabulka 1: Strategický řídicí proces

Etapy	Jednotlivé kroky
plánování	aktuální vize, mise, cíle a zdroje
	analýza prostředí
	identifikace příležitostí a hrozeb
	analýza zdrojů a kapacit organizace
	identifikace silných a slabých stránek
	formulování strategií
realizace	realizace strategií
kontrola	hodnocení výsledků

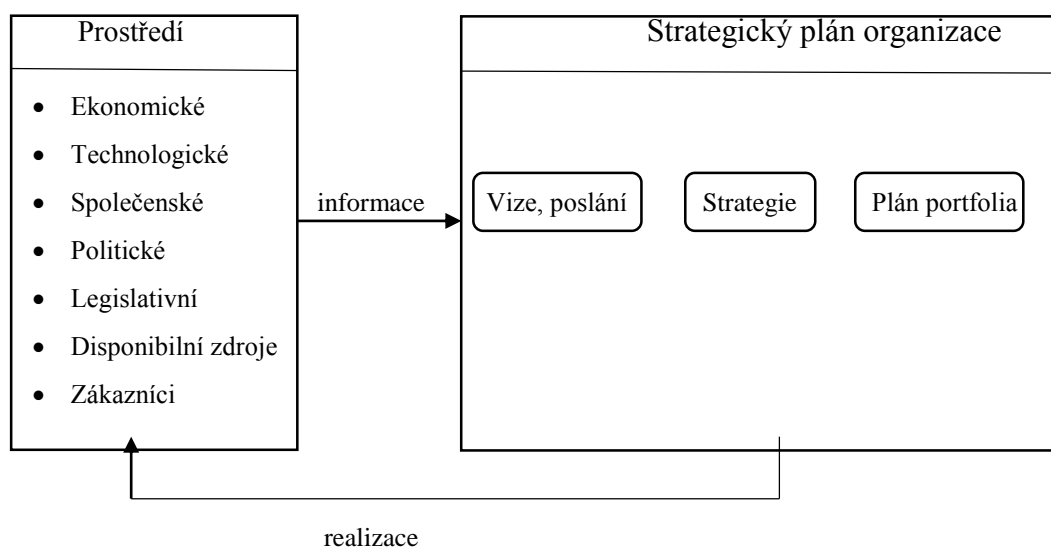
Zdroj: vlastní zpracování dle Jakubíková, 2013, s. 40

2.2 Strategické plánování

V minulosti působilo několik úspěšných podnikatelských organizací, které nabízely správné produkty ve správný čas na rychle rostoucích trzích. Mnoho důležitých rozhodnutí bylo učiněno bez použití strategického plánování nebo strategického uvažování. Dominující firmy, které zaměstnávaly vysoce kvalifikované pracovníky, se ovšem dopustily stejné osudové chyby. Jejich vrcholoví manažeři stále trvali na zavedených praktikách a nedokázali si povšimnout, že potřebují nové podnikatelské strategie.

Správný manažer ví, že pouhý rozum a inovace není pro rozvoj organizace dostačující. Podniky se musí dobře orientovat v konkurenčním prostředí a být schopny spolupracovat i s firmami, které mohou být potenciálními konkurenty. Pro zachování konkurenční životaschopnosti je nutné využívat strategické plánování. Tvorba strategických plánů (obrázek 1), zahrnuje shromáždění informace z prostředí, ve kterém organizace působí, a rozhodování o poslání, cílech, strategiích a portfoliovém plánu (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 1997).

Obrázek 1: Proces strategického plánování



Zdroj: vlastní zpracování dle Donnelly, Gipson & Ivancevich, 1997. s. 230

2.2.1 Vize a mise podniku

Počátečním bodem strategického řídicího procesu je vize. Vize představuje budoucí cílový stav, kterého chce podnik dosáhnout pomocí své strategie. Musí být srozumitelná, realistická a dobře komunikovatelná. Zda je opravdu realistická, se lze přesvědčit porovnáním přesně vymezené vize s výsledky situační analýzy a predikce vývoje prostředí. Pokud vzniknout příliš velké rozdíly, je nutné vizi nově formulovat. Vize by měla odpovídat skutečné situaci, schopnostem a možnostem firmy. Její síla spočívá v tom, že je pro všechny členy organizace společná. Důležité je, aby vrcholoví manažeři svou vizi přijali a věřili v ní (Jakubíková, 2013).

Na stejné úrovni je také poslání neboli mise, vysvětlující smysl a účel existence podniku. Základní otázky jsou, proč firma existuje, co v současné době vyrábí nebo jaké služby poskytuje a v jaké oblasti výrobků či služeb se chce pohybovat do budoucna. Odpovědi na uvedené otázky tvoří dlouhodobé poslání firmy s cílem diferencovat se od ostatních a uspokojit určité potřeby zákazníků. Poslání by mělo vycházet z historie podniku, makro i mikro okolí, tržního potenciálu, aktuálních preferencí vedení a majitelů, zdrojů podniku i ze slabých a silných stránek (Truneček a kol., 1995).

2.2.2 Cíle organizace

Podnikové cíle jsou požadované výsledky, kterých chce podnik v budoucnosti dosáhnout. Měříme je příslušnými kvantitativními a kvalitativními ukazateli. Stanovení cílů patří mezi nejdůležitější kroky v procesu zpracování strategie (Souček & Marek, 1998).

Lze je třídit dle různých kritérií podle:

- významu: vrcholové (primární), podřazené (dílčí), a mezicíle
- velikosti (rozsahu): neomezené, omezené, maximalistické a minimalistické
- časového hlediska: krátkodobé, střednědobé, dlouhodobé, trvalé a přechodné, statické a dynamické
- vztahu mezi nimi: komplementární, konkurenční, protikladné, indiferentní (plnění jednoho nemá vliv na ostatní)
- podle obsahu: ekonomické, finanční, výsledkové, technické, sociální

Uvedené cíle členíme na tvrdé (hard), vyjádřené kvantifikovanými veličinami, a na měkké (soft), reprezentující kvalitativní změnu. Konkrétní cíle by měly vycházet z posouzení schopností a možností firmy, ze situace na trhu, z potřeb a přání důležitých zájmových skupin a z konkurenčního postavení (Jakubíková, 2013).

Cíle by měly být „chytře stanovené“ za použití pravidla SMART:

- Specific – (specifické) v množství, kvalitě, čase
- Measurable – (měřitelné), schopnost definovat míru změny

- Agreed – (akceptovatelné), s cíli by mělo souhlasit jak vedení, tak i zaměstnanci, kteří je budou realizovat
- Realistic – (reálné, dosažitelné), vzhledem k dostupnosti zdrojů a ekonomických podmínek
- Trackable – (sledovatelné), dosažení cíle v čase zajišťují podstatné termíny (Lojda, 2011)

2.2.3 Analýza prostředí firmy

Chování podniku je ovlivněno faktory prostředí, které rozhodují o současném a budoucím vývoji podniku. Prostředí firmy dělíme na vnitřní a vnější.

a) Vnitřní prostředí

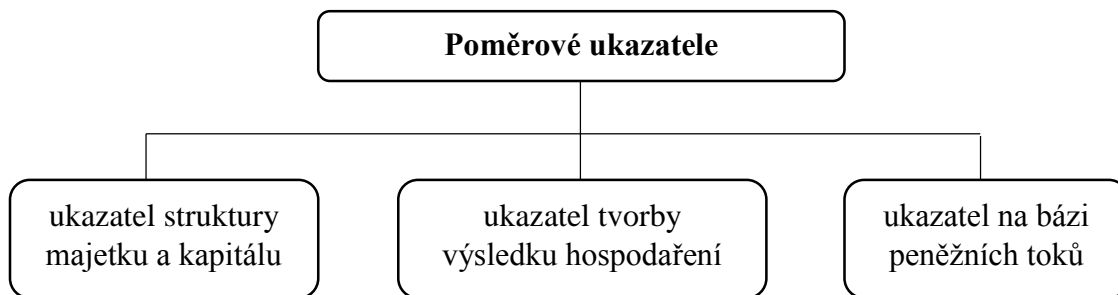
Analýza vnitřního prostředí zahrnuje analýzu zdrojů firmy (finančních, lidských, materiálních a nemateriálních, aj.) a schopnost disponibilní zdroje využívat. Výsledkem analýzy je určení *silných* a *slabých* stránek podniku (Zamazalová, 2010).

Finanční analýza

Finanční analýza patří k nástrojům finančního řízení. Jejím smyslem je zhodnocení finančního hospodaření v minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek. Objektivně se při zpracovávání identifikují slabiny finančního zdraví, které by mohly vést k problémům a silné stránky související s možným zhodnocením majetku.

Základní nástroje jednoduché (elementární) finanční analýzy jsou finanční ukazatele. Ukazatele se standardně člení na absolutní, rozdílové a poměrové. Absolutní ukazatele vycházejí z jednotlivých položek základních účetních výkazů, nevyužívající matematické metody. Rozdílové ukazatele vyjadřují rozdíl určité položky aktiv s určitou položkou pasiv. Poměrové ukazatele tvoří nejpoužívanější skupinu ukazatelů, definované jako poměr jedné nebo několika účetních položek základních účetních výkazů k jiné položce. Rozdělení poměrových ukazatelů (obrázek 2) vycházejících primárně z rozvahy a výkazu zisku a ztrát.

Obrázek 2: Poměrové ukazatele z hlediska výkazů



Zdroj: Růčková, 2015, s. 53

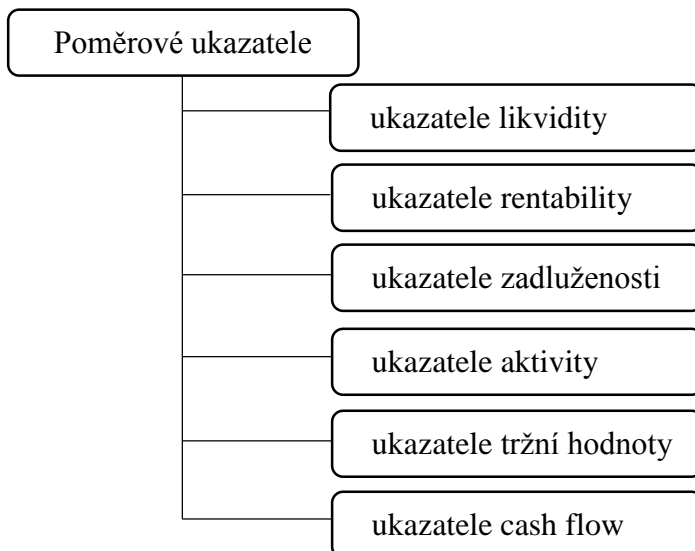
Ukazatel struktury majetku a kapitálu je vytvářen na základě rozvahy a nejčastěji se vztahuje k ukazatelům likvidity. Podstatné jsou také ukazatele zadluženosti, hodnotící kapitálovou strukturu firmy.

Ukazatele tvorby výsledku hospodaření vycházejí především z výkazu zisku a ztrát. Zabývají se strukturou nákladů a výnosů a strukturou výsledku hospodaření.

Ukazatele na bázi peněžních toků analyzují pohyb finančních prostředků. Velmi často bývají součástí analýzy úvěrové způsobilosti.

Další, zpravidla běžnější členění poměrového ukazatele (obrázek 3).

Obrázek 3: Poměrové ukazatele z hlediska zaměření poměrových ukazatelů



Zdroj: Růčková, 2015, s. 54

Ukazatele likvidity

Likvidita podniku je schopnost podniku uhradit včas své platební závazky. Hodnocení likvidity záleží na postoji k různým cílovým skupinám. Každá ze skupin bude totiž preferovat jinou úroveň likvidity. Vlastníci podniku preferují spíše nižší úroveň likvidity, neboť to bude znamenat efektivnější využití finančních prostředků. Podobný přístup mají i zákazníci a dodavatelé, kdy snížená likvidita může vést k omezenému nebo nemožnému plnění smluv a dochází ke ztrátě vztahů. Věřitelé naopak uvítají vyšší hodnoty likvidity. Nedostatek likvidity spojují s odkladem inkasování úroků a jistiny, což způsobuje pro podnik prodražení k získání finančních prostředků.

Zpravidla se používají tři základní ukazatele:

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé závazky}}$$

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

Okamžitá likvidita je běžně označována jako likvidita 1. stupně. Vstupují do ní nejlíkvidnější položky z rozvahy. Vyjadřuje okamžitou schopnost podniku uhradit své krátkodobé závazky. Pro úhradu závazků se může použít finanční majetek.

Pohotová likvidita je označována jako likvidita 2. stupně. Zde platí, že čítec by měl být stejný jako jmenovatel, tedy poměr 1:1 popřípadě až 1,5:1. Pokud je poměr 1:1 znamená to, že podnik je schopen se vyrovnat se svými závazky, aniž by musel prodat zásoby. Ukazatel je významný zejména při finanční analýze likvidity velkých korporací. Může být také významně zkreslený náhodnými či sezónními pohyby na účtu ke konci roku, proto se v praxi moc nevyužívá.

Běžná likvidita je likviditou 3. stupně, která ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Vypovídá tedy o tom, jak je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil oběžná aktiva v daném okamžiku na hotovost. Pokud dojde

k rovnosti oběžného majetku a krátkodobých závazků, kdy hodnota je rovna 1, likvidita je značně riziková, pokud je obrat krátkodobých cizích zdrojů vyšší než obrat běžných aktiv. Příliš vysoká hodnota vypovídá o zbytečně vysoké hodnotě čistého pracovního kapitálu a drahém financování.

Ukazatele rentability

Nazýván také jako výnosnost vloženého kapitálu, je měřítkem pro schopnost podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Nejčastěji se vychází z výkazů zisku a ztráty a z rozvahy. Rentabilitu lze zjistit pomocí těchto ukazatelů:

$$\text{Rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA)} = \frac{\text{zisk}}{\text{celkový vložený kapitál}}$$

- efektivnost firmy, výdělečná schopnost nebo také produkční síla. Vystihuje celkovou výnosnost kapitálu bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly podnikatelské činnosti financovány.

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

- výnosnost kapitálu vloženého akcionáři nebo vlastníky podniku. Investoři zjišťují, zda je jejich kapitál obnovován s náležitou intenzitou odpovídající riziku investice.

$$\text{Rentabilita tržeb (ROS)} = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$$

- schopnost podniku dosahovat zisku při určité úrovni tržeb, kolik tedy podnik vyprodukuje efektu na 1 Kč tržeb. Ukazatel je také nazýván jako ziskové rozpětí a vyjadřuje ziskovou marži.

$$\text{Rentabilita nákladů} = 1 - \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$$

- čím nižší je hodnota ukazatele, tím lepší výsledky hospodaření podnik má, neboť dokázal vytvořit 1 Kč tržeb s menšími náklady.

Ukazatele zadluženosti

Skutečnost, kdy podnik využívá k financování aktiv cizí zdroje, tedy dluh. Podstatnou analýzy je najít optimální vztah mezi vlastním a cizím kapitálem – kapitálová struktura. Kapitálová struktura bývá označována jako struktura dlouhodobého kapitálu, ze kterého je financován dlouhodobý majetek. Ukazatelé zadluženosti jsou odvozeny především z rozvahy.

$$\text{Celková zadluženost (věřitelské riziko)} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

- míra krytí firemního majetku cizími zdroji. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím vyšší je riziko věřitelů. Ukazatel se však musí posuzovat v souvislosti s celkovou výnosností podniku a v souvislosti se strukturou cizího kapitálu.

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}}$$

- významným ukazatelem pro banku z hlediska poskytnutí úvěru. Cizí kapitál by neměl překročit jeden a půl násobku hodnoty vlastního kapitálu. Optimální stav je nižší hodnota cizího kapitálu, než vlastního kapitálu.

$$\text{Koefficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

- doplňkový ukazatel k ukazateli věřitelského rizika, jejich součet by měl dát přibližně hodnotu 1. Považuje se za jeden z nejdůležitějších poměrových ukazatelů zadluženosti pro hodnocení finanční situace.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}}$$

- pomocí tohoto ukazatele firma zjistí, zda je pro ni ještě dluhové zatížení únosné. Ukazatel udává, kolikrát je zisk vyšší než úroky. Čím je ukazatel vyšší, tím je hodnocení podniku příznivější.

Ukazatele aktivity

Poskytují informace o tom, jak efektivně hospodaříme se svými aktivy a s jejich jednotlivými složkami a jaký to má vliv na výnosnost a likviditu. Rozeznáváme dvě základní varianty ukazatele – ukazatele rychlosti obrátu a ukazatele doby obrátu.

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

- označován také jako vázanost celkového vloženého kapitálu. Udává, kolikrát se celková aktiva obrátí za jeden rok. Zrychlováním obrátu při stabilních tržbách přináší pro podnik zisk. Nepříznivému vývoji lze předejít zvýšením tržeb nebo odprodejem nevyužitých aktiv.

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

- sděluje, kolikrát se během roku každá položka zásob přemění v hotovost a je opět uskladněna. Přináší přehled o úrovni likvidity těchto zásob.

$$\text{Doba obrátu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}} * 360 \text{ [ve dnech]}$$

- udává, za jakou dobu (počet dnů) průměrně prodá firma své zásoby. Neboli, jak dlouho leží zásoby na skladě, a vážou na sebe finanční prostředky. Dodávky zásob by měly být efektivní, aby nedocházelo k přebytkům či případným nedostatkům zásob.

$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}}$$

- počet obrátek, kdy se transformují pohledávky v hotové peníze. Čím rychlejší je obrat pohledávek, tím dřív podnik inkasuje své pohledávky a získané peníze tak může použít na další potřeby podniku.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}} * 360 \text{ [ve dnech]}$$

- neboli doba splatnosti pohledávek nám říká, za jak dlouhou průměrnou dobu nám zákazník zaplatí za své závazky. Zjišťujeme tedy, jak dlouho máme v pohledávkách vázány naše finance.

$$\text{Obrat závazků} = \frac{\text{tržby}}{\text{závazky}}$$

- vypovídá o tom, jak rychle jsou spláceny závazky firmy. Oddalování závazků má pozitivní vliv na Cash Flow, ovšem podnik se může dostat do problémů z hlediska dodavatelských úvěrů nebo jiných možností financování.

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky}}{\text{tržby}} * 360 \text{ [ve dnech]}$$

- stanovuje dobu, která uplyne mezi nákupem zásob či externích výkonů a jejich úhradou. Charakterizuje tedy platební schopnost podniku vůči svým dodavatelům.

Ukazatele tržní hodnoty

Uváděné také jako ukazatele kapitálového trhu, se od předchozích ukazatelů liší tím, že pracují s tržními hodnotami. Vyjadřují hodnocení firmy za využití burzovních ukazatelů. Důležité jsou zejména pro investory či potenciální investory s ohledem na hodnocení návratnosti investovaných prostředků. Nejdůležitější ukazatelé jsou účetní

hodnota akcií, čistý zisk na akcii, dividendový výnos, dividendové krytí, ukazatel P/E (price-earning ratio) a poměr tržní ceny akcie k účetní hodnotě.

Ukazatele s využitím cash flow

Analýza peněžních toků zachycuje jevy, které naznačují platební potíže, a posuzují, k jakému výsledku finanční situace spěje. Některé signály vyplývají již ze samotné struktury peněžních toků a poměru příjmů a výdajů z finanční činnosti. Účelem ukazatele je vyjádření vnitřního finančního potenciálu (finanční síly).

Základní vztah výpočtu cash flow v podobě finanční síly je uvedeno v rovnici:

Cash flow = zisk + odpisy +/- změna dlouhodobých rezerv

$$\text{Obratová rentabilita} = \frac{\text{cash flow z provozní činnosti}}{\text{obrat}}$$

- udává finanční efektivitu hospodaření. Představuje schopnost vytvářet finanční přebytky z obratového procesu.

$$\text{Stupeň oddlužení} = \frac{\text{cash flow z provozní činnosti}}{\text{cizí kapitál}}$$

- poměr mezi financováním vlastním kapitálem a schopností podniku vyrovnávat vzniklé závazky z provozní činnosti.

$$\text{Finanční využití vlastního kapitálu} = \frac{\text{cash flow z provozní činnosti}}{\text{vlastní kapitál}}$$

- hodnotí vnitřní finanční potenciál vlastního kapitálu, tedy kolik Kč Cash flow z provozní činnosti nám přinesla 1 Kč vlastního kapitálu (Růčková, 2015).

b) Vnější prostředí

Analýza vnějšího prostředí je významná pro poznání externího okolí, ve kterém podnik působí. Identifikuje změny, které se dějí a to, jak na ně podnik reaguje. Dělíme je na mikroprostředí a makroprostředí.

Makroprostředí tvoří faktory: politicko-právní, ekonomické, sociální, kulturní, technické, technologické a ekologické, které jsou firmou velice obtížně kontrolovatelné. Makroprostředí je možné analyzovat metodou STEP (PEST).

Sociální faktory rozdělujeme na demografické a kulturní. Demografie charakterizuje obyvatelstvo jako celek (počet, hustota osídlení, věk, pohlaví, zaměstnání, ...). Kulturní, vyjadřují určité hodnoty a postoje lidí, které se předávají z generace na generaci. Primární názory dědí potomci po svých rodičích, sekundární si jedinec vytváří ve styku s ostatními členy společnosti.

Technické a technologické faktory přinášejí nové trendy ve výzkumu a vývoji. Jedná se o rychlost technologických změn, dopravní, skladovací, informační, komunikační, výrobní a jiné technologie.

Ekonomické faktory ovlivňují kupní sílu a nákupní zvyky spotřebitelů. Závisí to na několika činitelích, jako jsou skutečné příjmy obyvatelstva, vývoj HDP, platební bilance státu, úrokové sazby, měnové kurzy, míra nezaměstnanosti, míra inflace, dávky státní sociální podpory aj.

Politicko-právní faktory zahrnují mezinárodní a vnitrostátní politické dění ovlivňující trh a legislativu, vytvářející podmínky pro podnikání. Stát schvaluje opatření, která chrání zdraví, životní prostředí i vlastnictví. Mezi faktory patří například: stabilita vlády, fiskální politika, vízová politika, zákony, ochrana životního prostředí, zamezení dvojího zdanění,...

Další faktory, které nejsou uvedeny v analýze STEP, jsou **přírodní a ekologické**. Zahrnují všechny přírodní zdroje, které vstupují do výrobního procesu, ale také klimatické podmínky nebo počasí (Boučková a kol., 2003).

Mikroprostředí tvoří dodavatelé, distributoři, zákazníci, konkurence a organizace. Uvedené faktory působí na činnost firmy a jsou do určité míry ovlivnitelné. Výsledkem analýzy je určení *příležitostí a hrozeb* podniku (Zamazalová, 2010).

Organizace jako živý a stále se vyvíjející organismus, je závislá na spolupráci všech orgánů a jejich správné funkci. Zařadit sem můžeme pracovní morálku, finanční zdraví podniku nebo dělbu práce mezi útvary.

Zákazníci tvoří jeden z nejdůležitějších faktorů. Představují spotřebitele, výrobce, obchodníky, stát a zahraniční zákazníky. Podle Jakubíkové (2013) je lze dělit dle vztahu k podniku na kupce, uživatele, možné kupce a možné uživatele. Motivace k nákupnímu chování se liší.

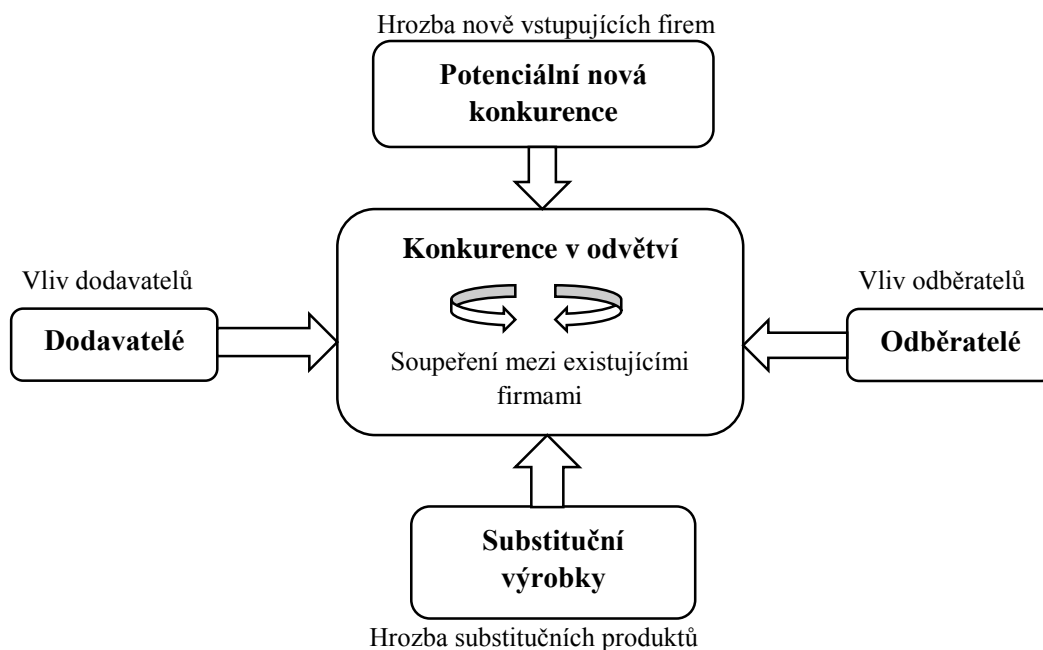
Dodavatelé poskytují zdroje pro výrobu a produkci služeb. Úspěch firmy je značně závislý právě na dodavatelích. Proto je nutné věnovat pozornost kvalitnímu výběru a stanovit si kritéria, podle kterých je budeme hodnotit.

Distributoři vstupují mezi výrobce zboží (producenta služeb) a zákazníky. Realizaci distribuce mohou zajistit firmy pro fyzickou distribuci, zprostředkovatelé a obchodníci.

Konkurence vyplývá z toho, že jestliže má být podnik na trhu úspěšný, musí znát své konkurenty a snažit se, aby uspokojil zákazníky lépe než oni. Konkurenční výhodu může zajistit vhodně zvolená strategie, díky níž můžeme pružně reagovat na existenci konkurence (Boučková a kol., 2003).

Chování podniku není předurčeno pouze konkurencí, ale také chováním dodavatelů, odběratelů, substitučními výrobky a potenciálními novými konkurenty. Pět uvedených faktorů je zachyceno v Porterově modelu pěti sil (obrázek 4).

Obrázek 4: Porterův model pěti sil



Zdroj: vlastní zpracování dle Kozel, 2006, s. 30

Konkurenční síly rozděluje Jakubíková Dagmar (2013) následovně:

1. Hrozba nových vstupů do odvětví – „hrozba nových konkurentů“
2. Soupeření mezi stávajícími firmami – „konkurence v branži“
3. Hrozba náhražek – „hrozba substitučních výrobků a služeb“
4. Dohadovací schopnosti odběratelů – „vyjednávací schopnosti odběratelů“
5. Dohadovací schopnosti dodavatelů – „vyjednávací schopnosti dodavatelů“.

Jestliže firma porozumí těmto silám, může rozvinout svou strategii. Buď využije výhody ke svému prospěchu, nebo se může chránit před silami, které by zapříčinily neziskovost. Podnik vyhodnocuje velikost vlivu síly na její činnosti a jak se bránit vzhledem k těmto silám (Ahlstrom & Bruton, 2010).

2.2.4 SWOT analýza

SWOT analýza (obrázek 5), patří mezi jednu z nejpoužívanějších a nejznámějších analýz prostředí. Mnozí jí považují za nejefektivnější nástroj pro analýzu marketingových údajů a informací. Analýza tvoří jednoduchou a jasnou konstrukci, která poskytuje směr

a doporučení pro rozvoj uskutečnitelného marketingového plánu (Ferrell & Hartline, 2014).

Metoda posuzuje silné a slabé stránky vycházející z vnitřního prostředí, příležitosti a ohrožení týkající se vnějšího prostředí.

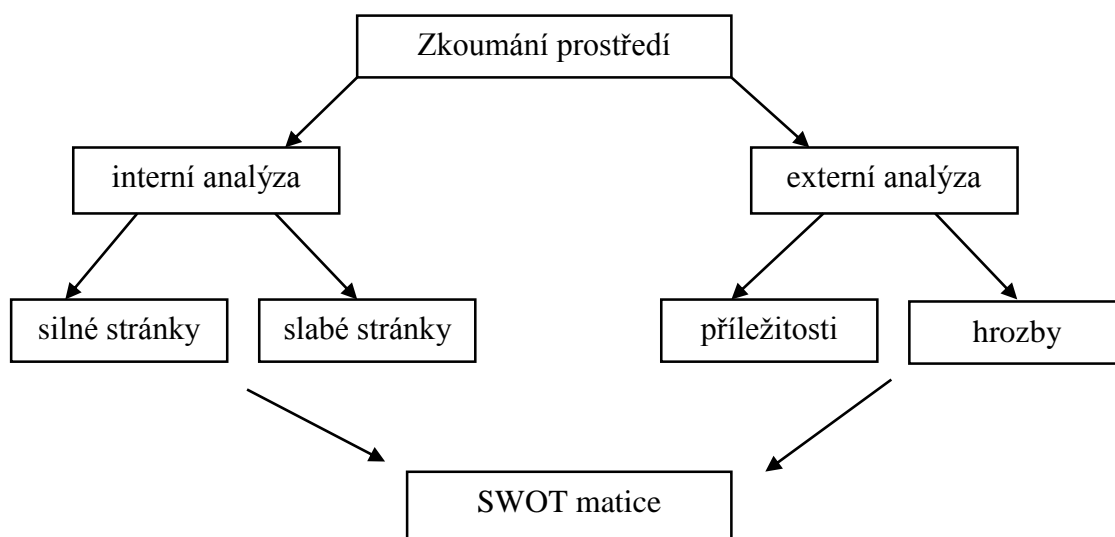
S = strengths = silné stránky

W = weaknesses = slabé stránky

O = opportunities = příležitosti

T = threats = hrozby

Obrázek 5: SWOT analýza



Zdroj: Blažková, 2007, s. 155

Jednotlivé faktory se seskupí do tzv. SWOT matice (obrázek 6), které je potřeba posuzovat v souvislostech, nikoliv odděleně. Důležité je sledování silných a slabých stránek ve vztahu k příležitostem a hrozbám. Stejně tak i sledování faktorů, z hlediska vlivu na firmu a závažnosti pro firmu.

Obrázek 6: SWOT matice

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Příležitosti (O)	Hrozby (T)

Zdroj: Blažková, 2007, s. 155

Silné stránky jsou interní faktory, díky nimž má firma silnou pozici na trhu. Lze je využít jako podklad pro stanovení konkurenční výhody. Posoudit tak můžeme i podnikové schopnosti, dovednosti, zdrojové možnosti a potenciál. Celkově představují oblasti, v kterých je firma dobrá.

Slabé stránky jsou opakem silných stránek. Vyjadřují tedy to, v čem se firmě nedaří a v čem ostatní dosahují lepších výsledků.

Příležitosti zvýhodňují podnik vůči konkurenci. Nejprve je podnik musí identifikovat, aby je mohl využívat. S realizací příležitostí stoupá růst či lepší využití disponibilních zdrojů.

Hrozby znamenají nepříznivou situaci nebo změnu v okolí podniku, přinášející určité překážky v činnosti. Následek může být v podobě nebezpečí úpadku nebo neúspěchu. Podnik musí rychle reagovat, aby překážky odstranil či minimalizoval (Blažková, 2007).

2.2.5 Strategie podniku

Strategie, formuluje koncept celkového chování podniku, včetně alokace zdrojů nezbytných pro dosažení zamýšlených záměrů. Především záměry ovlivňují věcný rozvoj podniku, např. co vyrábět, v jakém množství a kvalitě, kdy a pro koho vyrábět.

Proces tvorby strategie, zahrnuje následující fáze:

- a) strategickou analýzu
- b) formulaci strategie

- c) implementaci strategie
- d) strategickou kontrolu

Strategická analýza je bází pro výběr a formulaci poslání, cílů a strategie mířící k jejich naplnění. Identifikuje, analyzuje a zhodnocuje všechny významné faktory, o nichž předpokládáme, že v budoucnosti ovlivní strategii podniku. Kvalitní proces tvorby strategie je postaven na včasném identifikování pozitivních i negativních důsledků dosavadního vývoje. Stejně tak i vyhledávání a využívání nových příležitostí a sledování potencionálního ohrožení. Jednou z podmínek kvalitního zpracování strategie je dostatek informací o celosvětovém okolí podniku a jeho předpokládaném vývoji. Strategické analýzy se orientují na dva základní okruhy, a to na analýzu vnějšího okolí podniku a analýzu vnitřních zdrojů a schopností podniku.

Strategie je formulována z výsledků strategické analýzy. Zpracují se různé varianty strategie a následně se vyberou nejlepší. Uvedená fáze zahrnuje také rozhodování o alokaci zdrojů a způsobu jejich využití (Synek a kol., 2006).

Implementací se rozumí uskutečnění strategie a její zavedení do reálného života. Východiskem je schválení obsahu strategie a z ní vyplývající úkoly, které by měly být v rámci organizace řádně komunikovány. Dále rozpracování do plánů, rozpočtů a vytvoření organizačních podmínek. Hlavní podmínkou je vhodná organizační struktura (Lukášová & Nový a kol., 2004).

Hodnocením výsledků realizované strategie se zabývá strategická kontrola. Představuje zpětnou vazbu pro posouzení správného průběhu všech předchozích fází.

Složky strategie

Strategie podniku se skládá z odlišných složek, které mají různý význam. Doktor Mallya T. (2007) je dělí následovně:

- politická složka (organizace si musí udržet samostatnost)
- kulturní složka (představy vedení, tradice, zřeknutí se modernizace)
- technické a časové složky (zavádění nových technik)
- hospodářské a finanční složky (nejdůležitější složky strategie)

- vypočitatelné (racionální) složky = např. přímé a nepřímé náklady
- nevypočitatelné (iracionální) složky = např. představy konkurence, chování organizací a veřejnosti

Strategie se stává úspěšnější, čím více racionálních faktorů má. Iracionální složky se nedají vypočítat ani naplánovat, přesto hrají důležitou roli a mohou způsobit ztroskotání strategie.

Hierarchie firemních strategií

Jednotlivé úrovně řízení, pro které je strategie určena, rozlišují 4 druhy strategií (obrázek 7).

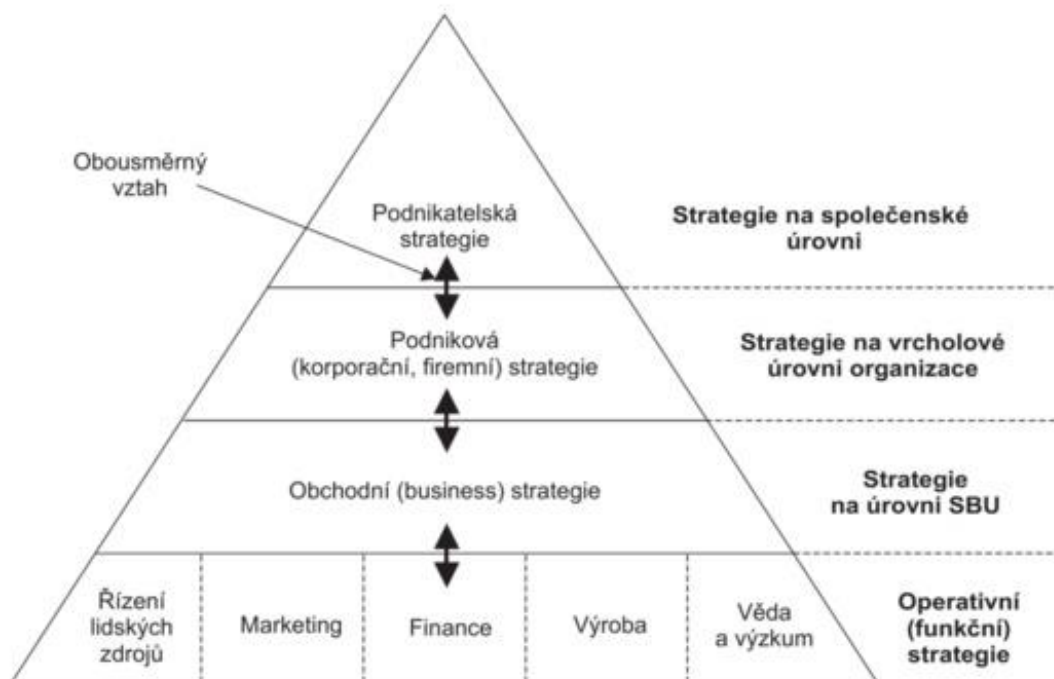
V podnikatelské strategii se vedení zabývá otázkami týkající se odpovědnosti organizace vůči společnosti, jaká je role organizace v dané společnosti, jaké principy či hodnoty uznává a jaké jsou dopady současného portfolia na alokaci zdrojů.

Podniková strategie, ve formě strategických rozhodnutí, musí zohlednit dodržování strategie a volný prostor vyžadovaný divizemi, umožňující rychlé přizpůsobení se změnám. Budoucnost je neznámá a tudíž i každá strategie je nedokonalá, jelikož nelze podchytit všechny alternativy. Napomáhá nám schopnost stanovit prognózy, poskytnout kreativitu, profesionalitu a umění jak těchto schopností využívat.

Strategická podnikatelská jednotka (*Strategic Business Unit – SBU*) je seskupení podnikových subjektů (divize, propojená oddělení, výrobky, podniky, jejich seskupení, atd.). Typické jsou firmy, které vyrábějí více výrobků pro odlišné trhy. Strategie vyjadřuje základní strategické cíle a postupy k jejich dosažení pro určitou strategickou obchodní jednotku. Rozhodnutí o tom, jakou skupinu zákazníků uspokojit a jaké jsou jejich potřeby.

Obchodní strategie má podobu několika specifických funkcí, například strategie řízení lidských zdrojů, rozvoj marketingu, rozvoj výrobků, využití informačních technologií v řízení atd. Operativní strategie pomáhá plnit strategické cíle na podnikatelské úrovni a úrovni podnikatelských jednotek. Vycházet by měla z podnikových nebo obchodních strategií konkrétního podniku (Mallya, 2007).

Obrázek 7: Hierarchie firemní strategie



Zdroj: Mallya, 2007, s. 36

Obecná typologie strategií

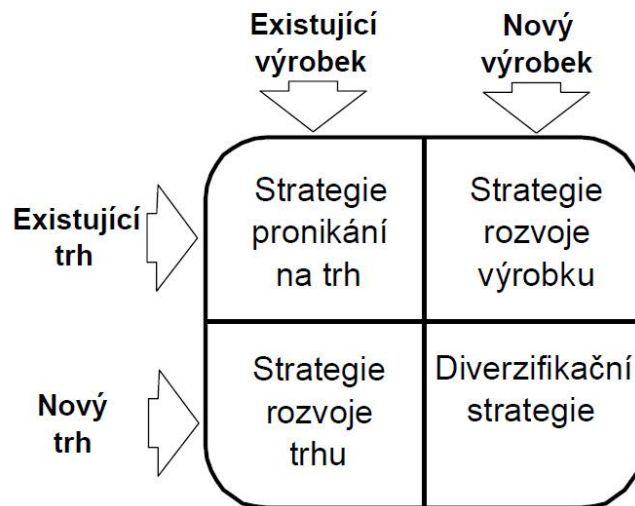
Vyjádření Portera ke strategii podnikání je následovné: „*cílem firmy je zajistit si návratnost kapitálu a dlouhodobý růst. Strategie podnikání spočívá v nalezení vlastní konkurenční výhody. To, co firma vytváří, musí být pro zákazníka jedinečné. Pokud by všichni na trhu dělali totéž, nebylo by to dobré, odnesl by to v konečném sledu zákazník. Nesnažte se být nejlepší, snažte se být jedineční* (Porter, jak je uvedeno v Jakubíková, 2013, s. 34).

Jakubíková (2013) uvádí pět P (podmínek) pro podnikatelskou strategii:

- odlišná nabídka hodnot, než jiné firmy
- odlišný hodnotový řetězec
- uvědomit si, v čem jsme jedineční
- umět se něčeho vzdát a dělat kompromisy
- firma musí být zvolené strategii věrná, stejně jako její pracovníci (Jakubíková, 2013).

První přístup k typologii strategií vytvořil Igor H. Ansoff s jeho maticí se 4 typy strategií (obrázek 8). Vytvořil tak základ pro odvození dalších typů strategií, které je možné mezi sebou kombinovat (Rolínek, 2004).

Obrázek 8: Typologie strategií podle I. H. Ansoffa



Zdroj: Rolínek, 2004, s. 20

1. Ofenzivní strategie patří mezi strategie růstové, které často vedou k seskupení. Buď všechny podniky zanikají a vzniká podnik nový, nebo jeden podnik stále existuje a ostatní do něj vplynou fúzí nebo akvizicí. Fúze je sloučení nebo splynutí dvou či více podnikatelských subjektů po předchozí domluvě vlastníků. Akvizicí se označuje převzetí firmy nebo její části koupí nebo prodejem (např. obchodní podíl, akcie), (Jakubíková, 2013).

2. Intenzivní strategie:

- a) penetrace (proniknutí) na trh = zvýšení podílu na trhu se současnými produkty pomocí intenzivního marketingu.
- b) rozvoj trhu = současné produkty na novém segmentu trhu, úspěšný výrobek lze prosadit při efektivních distribučních kanálech, disponibilních zdrojích a kapacitách.

- c) vývoj produktu = vzestup prodeje zlepšením nebo úpravou současného produktu, dochází ke zvýšení vývojových nákladů.

3. Strategie diverzifikace:

- a) koncentrická (soustředná) diverzifikace = doplnění o nový, generačně návazný produkt.
- b) horizontální diverzifikace = nový produkt nebo obor, nové generace, výhodou je znalost současného trhu.
- c) složená diverzifikace = nový produkt nové generace na novém trhu, možnost nákupu oboru, který má předpoklady k vysoké rentabilitě.

4. Defenzivní strategie

- a) společný podnik (joint venture) = dvě nebo více firem se sloučí pro využití určitých příležitostí. Vzájemný vztah je vymezen rozdělením majetkového podílu a rozhodovací pravomoci. Náplní je často součinnost ve výzkumu a vývoji, společná výroba a distribuce aj.
- b) omezení = reorganizace, zlepšení nebo redukce firmy. Aby se zlepšila finanční situace firmy, musí se snížit aktiva nebo se sníží náklady i prodej. Strategičtí manažeři jsou pod tlakem majitelů, zaměstnanců i médií.
- c) prodej části firmy = pro získání finančních prostředků pro jinou investici či akvizici. Patří mezi defenzivní strategii s možností prodeje ztrátové části firmy, která spotřebovává neefektivní množství kapitálu.
- d) Likvidace = prodej celého majetku za zůstatkovou cenu. Jestliže se rychle rozhodneme k tomuto kroku, můžeme snížit celkovou ztrátu.

5. Marketingové strategie

- a) minimalizace nákladů (ceny) = použitelná zejména pro zákazníky s velkou citlivostí na cenu. Snížením ceny se očekává větší obsazení trhu.
- b) diferenční strategie = nabídka unikátních produktů si vyšší cenou. Cena musí být vyvážená užitnými hodnotami (flexibilita, kompatibilita, lepší servis, apod.)

s pečlivým marketingovým výzkumem. Dochází ke kopírování produktu ze strany konkurence.

- c) strategie zaostření = produkty se specifickými požadavky pro menší skupinu zákazníků. Cenu je možné stanovit poměrně vyšší (Fotr a kol., 2012).

6. Strategické aliance = mezinárodní spolupráce podniků, kdy dochází k využití specifických předností jednotlivých partnerů. Sdružují se celé podniky nebo jejich části (divize) či jednotlivé činnosti (výzkum, prodej) apod. Řadí se k nim joint ventures, holdingy, franšízy, fúze, akvizice aj.

7. Nadnárodní podniky = výsledkem mezinárodního obchodu, společného podnikání (joint venture), zakládání dceřiných podniků apod. Ředitelství mají v mateřské zemi a pobočky v hostitelských zemích. Nadnárodní společnost se může transformovat na transnacionální korporace (Synek a kol., 2006).

2.3 Realizace strategií

Jednodušší je dobrou strategii vymyslet, než jí zrealizovat do praxe. Mnoho manažerů se domnívá, že „dělat věci správně“ (realizace) je stejně důležité, mnohdy i důležitější, než „dělat správně věci“ (strategie). Obojí je pro úspěch nezbytné (Kotler, 2007).

Realizace je především založena na tom, jak management firmy dokáže vytvořit odpovídající prostředí. Manažeři musí motivovat pracovníky, kteří se na realizaci podílejí a to takovým způsobem, aby bylo v jejich zájmu dosáhnout stanovených cílů. Manažeři využívají delegování pravomocí a odpovědnosti, přesvědčování a tvorbu zásad (Jakubíková, 2013).

2.4 Kontrola – hodnocení výsledků

Kontrolování zahrnuje veškeré aktivity manažerů, jimiž zjišťují, zda dosažené výsledky odpovídají výsledkům plánovaným. Kontrola může být efektivní, jestliže je možné stanovit měřitelné standardy pro sledované proměnné a jsou-li k dispozici potřebné informace. Očekává se, že manažeři budou racionálně rozhodovat na základě svých znalostí a disponibilních informací.

Z hlediska působnosti rozlišuje Jakubíková (2013) tři typy kontroly:

- **preventivní kontrola** zjišťuje kvantitativní a kvalitativní odchylky zdrojů, snahou je zvýšení pravděpodobnosti, že dosažené výsledky budou příznivější, než výsledky plánované.
- **průběžná kontrola** je zaměřena na probíhající operace. Hlavním úkolem je zjistit, zda operace probíhají ve shodě se stanovenými cíli.
- **kontrola zpětnou vazbou** se specializuje na konečné výsledky. Použit ji lze pro sledování situace na trhu, jestliže musíme učinit důležitá rozhodnutí (např. snížení ceny, uvedení nového výrobku na trh atd.), (Jakubíková 2013).

3. Metodika

3.1 Cíl práce

Cílem práce je analyzovat úspěšnost současné strategie vybrané obchodní korporace a návrh změny strategie podle měnících se podmínek vnějšího a vnitřního prostředí korporace.

3.2 Zkoumaný objekt

Zkoumaným objektem je podnik Dental (dále jen „podnik“), který patří mezi české výrobce bylinných produktů. Podle originálních receptur připravují všechny bylinné extrakty, které přidávají do léčivých přípravků proti paradontóze, do bylinných dentálních produktů, tradičních medicínálních vín a účinných bylinných koupelí. Doplnkovým produktem jsou také zubní kartáčky. Zákazníkům i obchodním partnerům zaručují produkty nejvyšší kvality, které vyrábějí z bylin od prověřených dodavatelů.

3.3 Zdroje informací

Teoretická část je zpracována na základě podkladů z odborné literatury, časopisů, ověřených internetových zdrojů a odborných publikací, zaměřené na analýzy vnějšího a vnitřního prostředí a strategie podniku.

Praktická část vychází z informací ekonomické povahy a dat z rozvahy a výkazu zisku a ztrát, poskytnutých vrcholovým vedením zkoumané společnosti. Informace byly předány jak ústní formou, tak v podobě písemných dokumentů.

3.4 Období šetření

Údaje pro analýzy vnějšího prostředí (STEP analýza, Porterův model), vnitřního prostředí (Finanční analýza), silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (SWOT analýza) jsou zpracovány za období 2013 až 2015.

3.5 Použité metody

analýza vnitřního prostředí

- finanční analýza

analýza vnějšího prostředí

- STEP analýza

- Porterův model

SWOT analýza

3.6 Postup práce

Prvním krokem je nalezení a prostudování vhodných literárních publikací a zároveň pochopení dané problematiky. Dalším krokem je navázání vztahů a dlouhodobé spolupráce se zkoumaným podnikem. Ústní i písemnou formou získat potřebná interní data ke zpracování analýz. Klíčová finanční analýza vyžaduje rozvahu za uvedené období, výkaz zisku a ztráty, přehled o peněžních tocích a další zdroje ke zpracování poměrových ukazatelů.

4. Analytická část

4.1 Představení podniku

Zkoumaným objektem je česká firma s pozoruhodnou tradicí, založena roku 1897. Dnes převážně známá jako výrobce bylinných dentálních produktů.

Dentální bylinné přípravky jsou vyráběny ze směsi 7 léčivých bylin, které pomáhají při paradontóze, zánětech a krvácení dásní. Kromě dentálních produktů se podnik specializuje také na výrobu léčebných bylinných koupelí pro lázeňství i domácí koupele a pokračuje ve výrobě tradičních medicínálních bylinných vín pro zlepšení krvevrotby a žaludeční činnosti.

4.1.2 Historie podniku

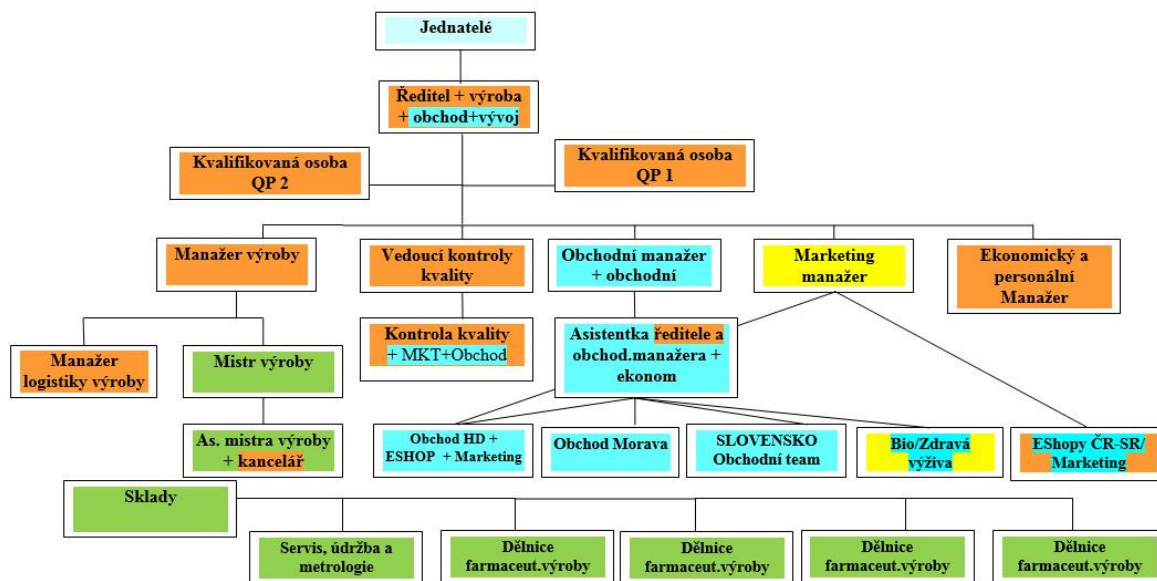
Roku 1897 byl založen podnik v Praze-Smíchově s programem výroby léčivých vín. Od samého počátku byla firma státním podnikem a byla přísně řízena jako farmaceutická firma. Po vzniku Československa v roce 1918 společnost pokračovala jako soukromý podnik až do roku 1948, kdy byl podnik znárodněn státem. V 60.-70. letech byla výroba rozšířena o první výrobky z oblasti fytofarmatik¹ a herbální kosmetiky, které si velice brzy vybudovaly nezastupitelné postavení na dentálním trhu a toto postavení si drží dodnes. První krize přišla v roce 1994, kdy podnik byl téměř u zániku. Podařilo se však podat privatizační projekt a firmu od Fondu národního majetku koupit. (Bylinné listy, 2015).

4.1.3 Organizační struktura podniku

V čele podniku stojí 2 majitelé, kteří jsou současně i společníci. Kvalifikované osoby jsou specialisté, kteří na základě rozboru bylinek i hotových výrobků, dávají povolení k propuštění do oběhu. Pod ředitelem se nachází funkce ekonomické. Manažer výroby, obchodní manažer, marketingový manažer, ekonomický a personální manažer atd. Nejnižší úroveň tvoří zaměstnanci výroby a skladů. Některé funkce jsou vzájemně provázané a jeden zaměstnanec má i více funkcí (Interní data podniku, 2016).

¹ Léky, které se vyrábějí z rostliny

Obrázek 9: Organizační struktura podniku



Zdroj: Interní data podniku, 2016

4.1.4 Výroba

Suroviny určené k výživě, ale i průmyslové výrobě léčiv a kosmetiky jsou rostlinného původu. Poptávka je z velké části pokryta sběrem ve volné přírodě (např. mochna nátržník), jiné se musí cíleně pěstovat. Odborníkům se podařilo vyšlechtit odrůdy odolné vůči škůdcům (máta peprná, šalvěj lékařská) a poskytnout tak zaručené výnosy. Specifickou kapitolu tvoří silně aromatické exotické drogy jako hřebíček a rostlinné adaptogeny² s tonizujícím a antioxidačním účinkem (např. původně korejský ženšen).

Léčivé rostliny jsou často používány jak alopaticky (tzn. v rámci klasické medicíny), tak v homeopatii. Klasická medicína používá vybrané části, tzn. listy, květy, vrcholky nebo kořeny, až po usušení či jiné konzervaci, homeopaté indikují přípravky z čerstvého materiálu a většinou z celé rostliny.

Hlavní jádro podniku tvoří výroba bylinných extraktů, které se připravují tzv. macerací (vyluhováním). Ve skleněných kádích a maceračních nádobách předávají bylinky své účinné látky do vodního lihového roztoku, který tvoří koncentrát se všemi

² Zvyšují odolnost organismu proti stresovým situacím

účinnými složkami. Dále pomocí fotosyntézy, roztok v průhledných skleněných nádobách dozrává. Každá z bylin si tak udrží léčivé účinky na zdraví dásní, na potlačení krvácení nebo mírnění zánětu a příznaků paradentózy.

Výroba masážního roztoku a medicínálních vín probíhá v samotném podniku. Zubní pasty se vyrábějí za spolupráce smluvní firmy, která extrakt zapracuje do gelové hmoty a naplní tuby.

Základní bylinné složení zubních past a masážního roztoku: řepík lékařský, heřmánek pravý, šalvěj lékařská, mochna nátržník, máta peprná, hřebíček, ženšen.

Základní bylinné složení koupelí: kopřiva, levandule, chmel, máta, vrbová kůra, heřmánek.

Medicínální sladové víno Maltoferrochin obsahuje extrakt z chinovníku lékařského, Condurango je víno s extraktem z jihoamerické liány Marsdenia Condurango. Vína se připravují podle původní receptury v 97 dubových sudů, které jsou umístěny ve sklepeních podniku.

4.1.5 Prodej

Podnik působí na českém trhu a současně některé produkty prodává i na slovenském trhu. Výrobky se prodávají prostřednictvím distributorů, kteří je dále prodávají stomatologům nebo lékárnám. Samozřejmostí je i prodej přes internetový e-shop.

4.1.6 Další aktivity

Základní pravidlo podniku je: „Když něco dělat, tak pořádně.“ Skutečnost podtrhuje ocenění jako nejštedřejší firemní dárcce v Česku. V poměru ke svému zisku a tržbám věnoval nejvyšší částku nadačnímu fondu. Také je hlavním sponzorem jednoho z pražských florbalových ženských týmů (manager of the company, personal communication, October 22, 2015).

4.2 Vize a mise podniku

Vizi podniku stanovili majitelé a ředitel na počátku svého podnikání. Jejich vize zní následovně: „Naším společným cílem je z podniku vybudovat další z řady českých značek, které se podaří zachránit před ohromným tlakem globální konkurence. Vybudovat zdravou a moderní firmu. Vybudovat významného hráče na trhu bylinných produktů a kosmetiky, jehož filosofie bude vždy postavena na poctivosti. Tak jak je k nám poctivá příroda, tak chceme, aby k našim uživatelům byly poctivé naše produkty.“

„Chceme, aby se naše oblíbené bylinné produkty, vyráběné již více než 117 let podle ověřených receptur, staly první volbou pro všechny, kdo ocení vysokou kvalitu a účinky našich přípravků.“ (Bylinné listy, 2015)

4.3 Cíle podniku

Technické cíle

Základním technickým cílem je umožnit a rozšířit vlastní výrobu současných a nově vyvinutých bylinných výrobků. Vedení podniku se tedy rozhodlo pro otevření odštěpného závodu ve Středních Čechách, snáze logisticky dostupného z jejich centrálního závodu v Praze.

Ekonomické cíle

Ekonomickým cílem je v roce 2016 dosáhnout ročního čistého obrátu ve výši 44 mil. Kč. Ročním úhrnem čistého obrátu je podle zákona o účetnictví (zákon č. 563/1991 Sb.) výše výnosů snižena o prodejní slevy, dělená počtem započatých měsíců, po které trvalo účetní období, vynásobená dvanácti. Dle zákona o DPH (zákon č. 235/2004 Sb.) definuje obrat jako výnosy za uskutečněná (zdanitelná) plnění s výjimkou plnění, která jsou od DPH osvobozená bez nároku na odpočet.

Exportní cíle

Lepší strojové vybavení pomůže realizovat plynulejší výrobu a tím pružněji reagovat na dodávky produktů při vstupu na zahraniční trhy. Podnik v roce 2016 očekává tržby

na slovenském trhu, ve výši 9,5 mil. Kč. Masážních roztoků se prodá kolem 86 320 ks, zubních past 1 580 ks, zubních kartáčků 940 ks a ústních vod 1 265 ks.

Cíle kvality

System jistění jakosti zaměřený na oblasti výroby, kontroly kvality, jakosti a následné distribuce. Jeho strategie je založena na dlouhodobém sledování a zajišťování jakosti výrobků a dodržování požadavků SVP³ a ISO 9001⁴. Všichni zaměstnanci společnosti se při své každodenní činnosti aktivně zapojují do systému kontroly kvality a jistění jakosti. Nové strojní a skladové vybavení výrazně pomůže a ulehčí dodržování tohoto dlouhodobého cíle.

Cíle v oblasti sociální

Vznik nových nároků na technickou přípravu výroby, organizaci výrobního procesu a logistiku má za následek další důkladné vzdělávání personálu a posílení lidských zdrojů.

4.4 STEP analýza

Pomocí STEP analýzy analyzují vnější prostředí – makroprostředí, které podnik svými aktivitami nemůže ovlivnit nebo jej může ovlivnit jen velmi obtížně. Jedná se o faktory sociální, technické a technologické, ekonomické a politicko-právní. Z nich vychází daný podnik při sestavení strategie dalšího rozvoje.

4.4.1 Sociální faktory

Sociální faktory mohou nejen výrazně ovlivňovat poptávku po zboží a službách, ale také nabídku (např. ochota pracovat).

Střední délka života

Nejznámější ukazatel je naděje dožití udávající počet roků, kterých se pravděpodobně dožije osoba právě x-letá. Nejčastěji se používá při narození – kolika roků

³ Správné výrobní praxe

⁴ Norma v oblasti kvality

se dožije osoba právě narozená. Střední délka života se postupně zvyšuje (czso.cz, Střední délka života, 2015).

Životní styl

Životní styl je funkční prvek života, který si člověk vybírá podle své kultury a podle svých hodnot a potřeb. V současné době se pod vlivem negativních dopadů společnosti dostává do popředí snaha žít zdravě, což zahrnuje i psychickou a duševní pohodu (doktorka.cz, Životní styl moderního člověka, 2011).

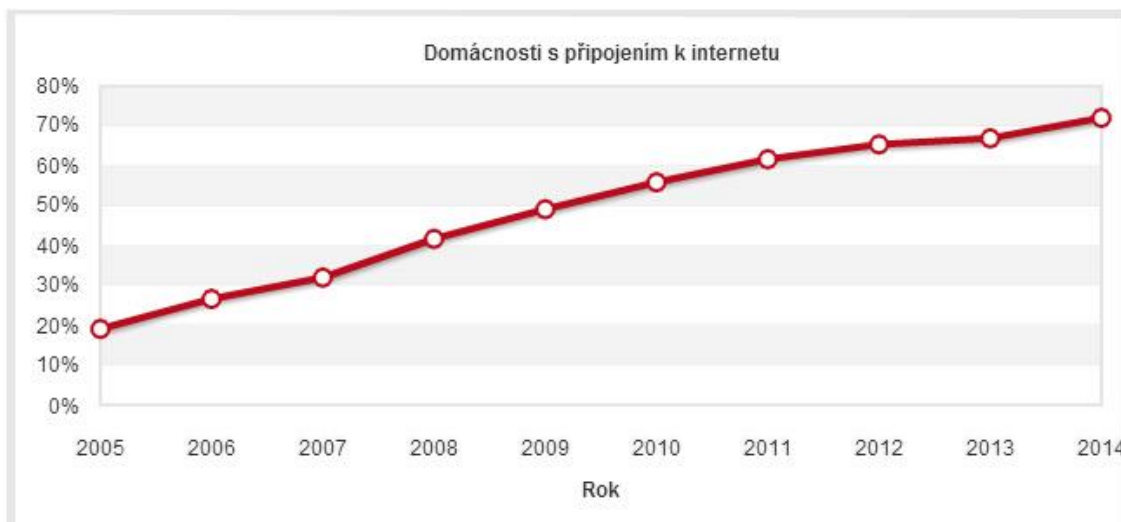
Nový trend životního stylu přináší poptávku po bylinkách a všech přírodních produktech s minimálním použitím chemie. Můžeme tak očekávat dlouhodobou poptávku po produktech.

Sociální trendy

Mezi sociální trendy můžeme zahrnout například využívání IT technologií, přenosných komunikačních nástrojů, virtuální nákup a mnohé další. Jak je patrné z grafu č. 1, každým rokem dochází k růstu připojení domácností k internetu. Také se zvyšuje počet uživatelů, kteří nakupují přes internet (tabulka 2). Mobilní zařízení neslouží pouze ke komunikaci, jak tomu bylo dříve, ale také k surfování na internetu, posílání fotografií, osobní navigace atd. (czso.cz, Počítače a internet v domácnostech 2014, 2014).

Sociální trendy umožňují propagaci podniku na trhu a nákup prostřednictvím e-shopu. Informační technologie se budou stále vyvíjet a tím se zvýší i tok informací. Nákup prostřednictvím e-shopu se stále zdokonaluje, proto je nutné udržet krok s vývojem. Předpokládají se tak vyšší výdaje na propagaci a správu e-shopu.

Graf 1: Domácnosti s připojením k internetu v roce 2005-2014



Zdroj: veřejná databáze ČSÚ

Tabulka 2: Nakupování přes internet v roce 2005-2010 (%)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
celkem	5,5	12,6	16,5	22,7	23,7	27,4

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ

4.4.2 Technické a technologické faktory

Změny v této oblasti mohou ovlivnit okolí, ve kterém se podnik nachází. Predikce vývoje technického rozvoje se může významně podílet na úspěšnosti podniku.

Podpora na výzkum a vývoj

Výzkum a vývoj je tvořen za účelem poznání člověka, kultury, společnosti, získání nových znalostí nebo jejich využití v praxi. Činnosti se sledují v 6 hlavních vědních oblastech definovaných podle mezinárodní klasifikace oblastí vědy a technologií – přírodní vědy, technické, lékařské, zemědělské, sociální a humanitní. Celkové výdaje na výzkum a vývoj se neustále zvyšují (tabulka 3), (czso.cz, Celkové výdaje na vědu a výzkum podle druhu výdajů, 2015).

Tabulka 3: Celkové výdaje na výzkum a vývoj podle zdrojů jejich financování (mil. Kč běžné ceny)

Zdroje financování	2010	2011	2012	2013	2014
podnikatelské	26 757	29 890	33 464	37 832	43 262
veřejné celkem	25 755	32 272	38 238	39 621	41 286
veřejné z ČR	23 539	26 179	26 616	27 045	28 034
veřejné ze zahraničí	2 216	6 093	11 622	12 576	13 252
ostatní z ČR	461	591	658	400	556
celkem	52 973	62 753	72 360	77 853	85 104

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ

Podnik požádal o dotace v operačním programu Podnikání a inovace, program Rozvoj, aby mohl zdokonalit a rozšířit svoji výrobu. Investiční fáze projektu byla realizována v roce 2014-2015, kdy celková cena investice byla 8 600 000 Kč, přičemž maximální míra podpory projektu je 45 %, což činí 3 870 000 Kč.

Inovace

Podnik musí dokázat přežít na globalizovaném trhu a umět se „poprat“ s konkurencí. Vše se odráží v nepřetržitém procesu obnovování a zdokonalování (inovací) produkce výrobků a služeb, výrobního procesu a ekonomického potenciálu podniků. Celkový podíl inovujících podniků v ČR během období 2010 – 2012 byl 43,9 %. Podíl technicky⁵ inovujících podniků byl 36,6 % a podíl netechnicky⁶ inovujících 31,6 % (czso.cz, Statistika inovací, 2014).

Podnik vychází z dlouhodobého výzkumu trhu, kdy základní výrobky jako je masážní roztok, bylinná zubní pasta a zubní pasta s ženšenem se jeví z pohledu marketingu jako „dojné krávy“. Tyto výrobky budou i nadále ve výrobním sortimentu podniku ve standardním provedení.

⁵ technická inovace = nové produkty, postupy a významné technické změny

⁶ netechnická inovace = organizační, podnikatelské, sociální a ekologické inovace

Dále si je vedení podniku vědomo, že na trh přicházejí noví výrobci s inovovanými produkty, a to jak obsahově, tak i vizuálně. Nabízejí výrobky v moderních atraktivních obalech. Proto se podnik zaměřil na spolupráci s významným designerem a inovoval obalovou techniku, při zachování původního stávajícího obsahu. Podnik také nakoupil nové technologie, což povede k produktivitě práce a ke kvalitnějšímu zpracování materiálu. Inovace spočívá také v nových způsobech prodeje a propagace, jak je již zmíněno ve skupině sociálních trendů.

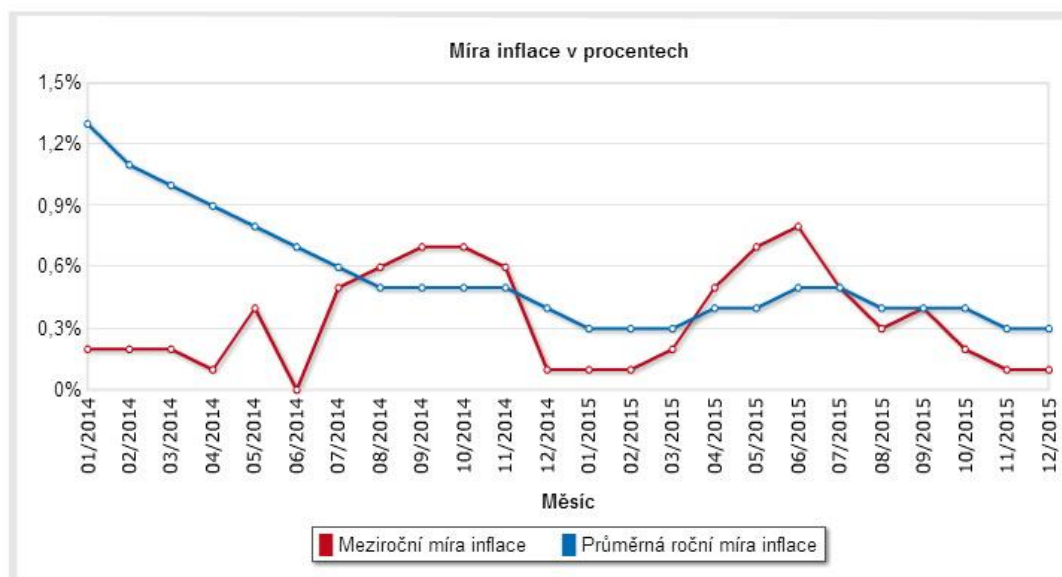
4.4.3 Ekonomické faktory

Inflace

Inflace je všeobecný růst cenové hladiny v ekonomice, kdy se obecně zdražuje zboží a služby. Jestliže vypočítáváme průměrný růst cen, ceny zboží a služeb, za které platíme více (např. elektřina) mají větší váhu, než ceny zboží a služeb, za které platíme méně (např. cukr). Zboží a služby, které domácnosti spotřebují, jsou zastoupeny ve spotřebitelském koši. Každé zboží a služba má stanovenou cenu, která se časem může měnit. Meziroční míra inflace je celková cena koše v daném měsíci oproti jeho ceně ve stejném měsíci v předešlém roce. Průměrná roční míra inflace vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12 předchozích měsíců. (ecb.europa.eu, Co je inflace?, 2016). Vývoj meziroční míry inflace a průměrné roční míry inflace za rok 2014 -2015 je znázorněn v grafu 2.

Inflace v únoru meziročně zpomalila na 0,5 %. V meziročním srovnání se ceny zvýšily jen o půl procenta. V porovnání s únorem loňského roku jsou výrazně levnější pohonné hmoty a nižší jsou i ceny potravin. Inflaci tak vytvářejí především spotřební daně, dále pak zdražující oblečení a boty, dovolené a náklady na bydlení.

Graf 2: Míra inflace v roce 2014-2015



Zdroj: veřejná databáze ČSÚ

Inflace zůstává nadále nízká i přes silný ekonomický růst doprovázený zvyšováním zaměstnanosti i zlepšováním reálně finanční situace domácností. Prognóza inflace podle ČNB je pro 1. čtvrtletí 2017 ve výši 2,0 % pro 2. čtvrtletí 2017 ve výši 2,1%. Pro podnik by to znamenalo jen nepatrné zvýšení nákladů a tím i minimální růst cen produktů. Inflace ovlivňuje cenu, ale pokud se radikálně nezvýší, činnost podnik to zásadně neovlivní.

Průměrná mzda

Průměrná hrubá měsíční mzda (nominální mzda) představuje podíl mezd bez ostatních osobních nákladů připadající na jednoho zaměstnance evidenčního počtu za měsíc. Mzdy zahrnují základní mzdy a platy, příplatky a doplátky, odměny, náhrady mezd a platů a jiné složky, které byly v daném období zúčtovány zaměstnancům k výplatě. Nezahrnují se mzdy nebo platy vyplácené za dobu dočasné pracovní neschopnosti nebo karantény placené zaměstnavatelem. Nominální mzda zahrnuje množství peněz za vykonanou práci před zdaněním, tedy sníženou o zdravotní a sociální pojištění, zálohové splátky daně a další zákonné či se zaměstnancem dohodnuté srážky. Reální mzda představuje nominální mzdu očištěnou o inflaci, určuje skutečnou hodnotu mzdy – co je možné si za ní koupit. Ve 3. čtvrtletí 2015 činila nominální mzda celkem

26 072 Kč. Spotřebitelské ceny se zvýšily o 0,4 %, reálně se tak mzda zvýšila o 3,4 % (cszo.cz, Průměrné mzdy, 2015).

Průměrná hrubá měsíční mzda se v České republice pomalu zvyšuje. Pro podnik to znamená zvýšení mzdových nákladů. Jestliže, by podnik svým zaměstnancům nevyplatil mzdy v řádné výši, docházelo by k fluktuaci zaměstnanců. Tím by se zvýšily i náklady na školení a zaučování nových zaměstnanců. V souladu se současnou ekonomikou, podniku musí zvyšovat nejen minimální mzdu, ale i další mzdové tarify. Což může být pro podnik rizikovým faktorem, jelikož se zdražuje konečná cena výrobků na trhu.

4.4.4 Politicko-právní faktory

Existuje řada zákonů, právních norem a vyhlášek, které nejen vymezují prostor pro podnikání, ale upravují samotné podnikání. Významně mohou ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku.

Nový občanský zákoník

Nový občanský zákoník (zákon č. 89/2012 Sb.), který vešel v platnost 1. ledna 2014, provedl významné právní úpravy celého soukromého práva. Změna také nastala u obchodních společností, kdy nahrazením původního občanského a obchodního zákoníku vznikl nový Zákon o obchodních korporacích. Zákon přinesl podnikatelům a společníkům mnohem více svobody v úpravě vztahů a vnitřních záležitostí. Úprava také přináší snížené nároky na kapitál a ruší zákonný rezervní fond (na výjimky u a.s.). Stanovuje ovšem také více odpovědností pro orgány korporací a zřetelněji předepisuje jejich povinnosti.

Daňový zákon

Daňový řád (zákon č. 280/2009 Sb.) je součástí veřejného práva a upravuje postup správců daní, práva a povinnosti daňových subjektů a třetích osob v daňovém řízení při správě daní. Podnik, jako daňový subjekt, odvádí daně prostřednictvím daňového příznání, které podává buď jednou za rok, čtvrtletně nebo měsíčně, vždy ke stanovému datu.

Právní předpisy Evropské unie

Rozlišují se tři základní právní předpisy EU: nařízení, směrnice a rozhodnutí. Nařízení se podobají zákonům, které platí ve všech členských zemích Unie. Směrnice stanoví základní pravidla, ale jakým způsobem budou pravidla vyjádřena v legislativě jednotlivých zemí, rozhodují vlády jednotlivých zemí samy. Rozhodnutí stanoví pravidla pro konkrétní oblast a platí pouze pro danou osobu či organizaci, která je v rozhodnutí uvedena. Pro zkoumaný podnik je důležitá směrnice Komise 2003/94/ES, která stanoví zásady a pokyny pro správnou výrobní praxi, pokud jde o humánní léčivé přípravky a hodnocené humánní léčivé přípravky. Zásady a pokyny se týkají hlavně pracovníků, provozních prostorů a zařízení, výroby, dokumentace, kontroly jakosti a označení na obalu, práce na základě smlouvy, jakož i inspekce, reklamace a stažení přípravku (ec.europa.eu, Právní předpisy, 2015).

Pokud jde o směrnice týkající se Správné výrobní praxe, v nejbližších letech by nemělo dojít k žádné změně, která by mohla zásadně ovlivnit výrobu.

Tabulka 4: STEP analýza

Faktor	Význam	Dopad	Trend vývoje	Skupina
Střední délka života	Spíše významný	Dlouhodobý	Průměrný věk obyvatel se bude zvyšovat.	Sociální
Životní styl	Významný	Dlouhodobý	Kladen důraz na zdravý životní styl.	Sociální
Sociální trendy	Významný	Dlouhodobý	Využíváním sociálních trendů se zvyšuje informovanost a prodej výrobků.	Sociální

Podpora výzkumu a vývoje	Spíše významný	Dlouhodobý	Bude docházet k čerpání finančních prostředků z národních a mezinárodních zdrojů.	Technická
Inovace	Významný	Střednědobý	Obnovování a zdokonalování výrobních procesů a technologií.	Technická
Inflace	Spíše významný	Střednědobý	V blízké budoucnosti nedojde k výrazné změně inflace.	Ekonomická
Průměrná mzda	Spíše významný	Dlouhodobý	Dochází ke zvyšování průměrné mzdy.	Ekonomická
Nový občanský zákoník	Spíše významný	Střednědobý	Nedojde k výrazným změnám v občanském zákoníku.	Právní
Daňový zákon	Spíše významný	Dlouhodobý	Nedojde k výrazným změnám v sazbách daní.	Právní
Právní předpisy EU	Významný	Dlouhodobý	Změny ve směrnici budou mít dopad na fungování podniku.	Právní

Zdroj: vlastní zpracování

4.4.5 Zhodnocení STEP analýzy

Jednotlivé faktory jsou zhodnoceny podle významu a dopadu, které na podnik mají. Význam je uveden ve škále: významný, spíše významný, spíše nevýznamný a nevýznamný. Dopad je rozdělen podle času na krátkodobý (do 1 roku), střednědobý (3-5 let) a dlouhodobý (více jak 5 let). Trendy vývoje jsou formulované na základě vlastního uvážení ze zjištěných skutečností v dané oblasti zkoumání (tabulka 4).

V každé skupině je nejméně jeden významný faktor, který dominantně ovlivňuje fungování podniku. Nejvýznamnější je právní a ekonomická skupina, umožňující samotný vznik podniku a uskutečnění výroby. Technické faktory ovlivňují rozvoj a zdokonalení výroby a výrobků, důležité pro konkurenceschopnost podniku. Poslední je sociální skupina, která má vliv obzvláště v oblasti zdravého životního stylu a sociálních médií ovlivňujících poptávku po výrobcích.

4.5 Porterův model pěti sil

Vnější prostředí – mikroprostředí se snažím analyzovat pomocí Porterova modelu pěti sil. Cílem je prognóza vývoje konkurenční situace na trhu na základě odhadu možného chování subjektů a objektů a rizika hrozící podniku. Využitím tohoto nástroje chci získat přehled o konkurenčních silách působících v odvětví, minimalizovat vliv a dopad konkurence, najít nové příležitosti na trhu.

4.5.1 Konkurence v odvětví

Trh v oblasti dentální péče má dynamický růst a stále se rozvíjí. Lidé považují za nutné starat se o ústní dutinu jak ze zdravotního hlediska, tak z etického. Péče se stává každodenní rutinou. Na trhu se setkáváme s nepřeberným množstvím produktů, které nám slouží k čištění zubů, léčbě aftů, zánětu dásní či paradontóze. Nicméně, dle lékařů, lidé nevyužívají dentální výrobky v takové míře, jak by měli. Výrobky podniku se ve svých produktových segmentech liší od konkurenčních produktů tím, že používají unikátní bylinné extrakty vycházející z prověřených léčivých přípravků schválených Státním Ústavem Pro Kontrolu Léčiv. Zubní pasty neobsahují chemická barviva ani chemická pěnidla. Další výhodou je, že se jedná o ryze českou společnost působící na domácím trhu. Konkurence je zejména zastoupena nadnárodními výrobci, kteří mají mnohonásobně vyšší finanční rozpočet na podporu prodeje a marketing. Jejich výrobky však v naprosté většině obsahují chemické formule, méně šetrné k lidským tkáním. Současný celosvětový trend pomalu ustupuje od používání chemických látek a navrácí se zpět k přírodě a bylinkám. Tím přichází i velká příležitost pro stávající a nové výrobky podniku, který se nesnaží být nejlepší, ale jedinečný.

4.5.2 Potenciální nová konkurence

Jestliže by chtěla na trh proniknout nová konkurence, bylo by to pro ni velice obtížné. Trh je již zaplněn nabídkou mnoha produktů různých značek, ceny a kvality. Pro nově vstupující podniky do konkurenčního prostředí jsou hlavními bariérami vstupu kvalifikovaní pracovníci s odpovídajícími zkušenostmi. Další bariérou je legislativní náročnost v podobě směrnic EU pro Správnou výrobní praxi, propouštěcí protokol dle Českého lékopisu (včetně dodatků) a České lékárnické komory. Velké jsou také investiční náklady na zakoupení přístrojů, získání kvalifikovaných pracovníků na výrobu a omezený počet dodavatelů.

4.5.3 Dodavatelé

Podnik má několik dodavatelů, od kterých nakupuje suroviny, obalový materiál a pomocné látky. V případě nákupu surovin je vyjednávací síla dodavatelů velmi silná. Dodavatel se určí na základě výběrového řízení, kdy musí splnit podmínky Správné výrobní praxe. Jestliže podmínky splní, je zařazen do systému schválených dodavatelů, s kterými je uzavřena rámcová smlouva o spolupráci. Dodavatelů není příliš mnoho, tudíž by změna dodavatele byla velice časově i finančně náročná. Vyjednávací síla dodavatelů u obalového materiálu již tak silná není. Změna dodavatele by však mohla způsobit zvýšení finančních nákladů. Dodavatelé pomocných látek nemají téměř žádnou vyjednávací sílu.

4.5.4 Odběratelé

Podnik má své odběratele v následujících zákaznických skupinách: lékárny, stomatologové, prodejny zdravé výživy, lázně, SPA & Wellness, E-shop a nové obchodní kanály. Největší poptávka zákazníků je dlouhodobě po masážních roztocích, kterých podnik v ČR v roce 2015 prodal 133 800 ks. Prodej zubních past v témže roce byl 44 700 ks. Vyjednávací síla zákazníků je poměrně velká, protože se na trhu pohybuje řada firem s výrobky, které mají podobné účinky. Zákazník tak vyhledává dobrou kvalitu za přijatelnou cenu. Síla zákazníků je částečně eliminována stomatology, kteří dokážou pacientům vysvětlit, jak důležitá je péče o dutinu ústní a jaké následky by mělo její

zanedbání. Zákazník si pak mnohdy uvědomí, že kvalita výrobků je daleko důležitější, než cena.

4.5.5 Substituty

Ještě před pár lety bychom na trhu nenašli téměř žádné substituty. Dnes je nabídka daleko pestřejší, zejména v internetových obchodech. Vybírat můžeme z bylinných i přírodních produktů, avšak zkoumaný podnik jako jediný český výrobce nabízí kombinaci bylinných i přírodních. Medicinální sladová vína na železo a na podporu trávení můžeme nahradit tabletami jako doplněk stravy. Tablety, ale většinou obsahují chemické látky.

4.5.6 Hodnocení Porterova modelu

Každá analýza má smysl, jestliže nám poskytne důležité informace pro plánování a rozhodování. Jedním ze způsobů jak analyzovat relevantní faktory je jejich sepsání do tabulky, kde určíme, jakou mají váhu (sílu), (braintools.cz, Porterův model, 2016).

Pro zhodnocení faktorů jsem si připravila následující škálu:

1 – běžný vliv a dopad faktoru

2 – zvýšený vliv a dopad faktoru

3 – silný vliv a dopad faktoru

Tabulka 5: Hodnocení Porterova modelu

1. Konkurence	Vliv/Dopad
- velké množství konkurentů	3
- značná možnost propagace	2
- výroba za nižší ceny	2
Celkem	7

2. Potenciální nová konkurence	Vliv/Dopad
- vstupy ze zahraničí	3
- vstupy českých firem	1
Celkem	4
3. Dodavatelé	Vliv/Dopad
- kvalita a dostupnost	3
- včasné dodání	2
- dlouhodobý dodavatelsko-odběratelský vztah	3
Celkem	8
4. Odběratelé	Vliv/Dopad
- rozhoduje cena a kvalita produktů	3
- inklinace k známé značce	2
Celkem	5
5. Substituty	Vliv/Dopad
- levnější produkty	2
- produkty propagované v médiích	3
Celkem	5

Zdroj: vlastní zpracování

Rozborem jednotlivých konkurenčních sil a stanovením jejich dopadu (tabulka 5) jsem získala přehled oblastí, na které je nutné se v plánování a strategii zaměřit. Rozbor obsahuje vlivy, u nichž se předpokládá takový vliv, který může ohrozit podnikatelský záměr. Součtem bodů jsem zjistila, že dodavatelé a konkurence jsou nejrizikovější oblasti, kterým je nezbytné se věnovat. Podnik by tedy měl zvolit vhodné postupy ve firemní strategii zaměřené na zmíněné rizikové oblasti.

4.6 Finanční analýza

4.6.1 Analýza likvidity

Ukazatele likvidity poměřují, čím je možno platit, s tím, co je nutné zaplatit. Čítatel uvádí všechna oběžná aktiva, jmenoval pak všechny krátkodobé cizí zdroje.

Běžná likvida udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé cizí zdroje. Doporučená hodnota je v rozmezí 1,5-2,5. Podnik se držel na hranici hodnot, v roce 2015 však hodnota rapidně klesla pod minimální hranici. Hlavní příčinou je zvýšení závazků ke společníkům, kdy se částka od roku 2014 téměř zdvojnásobila.

Pohotová likvidita je téměř stejná jako běžná likvidita s tím rozdílem, že se odečtou zásoby (nejméně likvidní položka). Hodnota bývá v rozmezí 1-1,5. Podnik má v porovnání s běžnou likvidou nízkou hodnotu pohotové likvidity, což může napovídat o nadměrném zásobení podniku. Musíme ovšem brát v potaz, že se jedná o malý podnik a podívat se na hodnoty obratu zásob.

Okamžitá likvidita má doporučené hodnoty 0,2-0,5. V roce 2014 hodnota klesla pod 0,2, což znamená, že likvidita nemusela být zaručena. V roce 2015, oproti roku 2014, vzrostly dvojnásobně krátkodobé cizí zdroje, ale likvidita byla zaručena zvýšením krátkodobého finančního majetku.

Podíl čistého pracovního kapitálu charakterizuje, kolik provozních prostředků nám zůstane k dispozici, když uhradíme všechny své krátkodobé závazky. Podíl pracovního kapitálu na oběžném majetku by měl dosahovat 30-50 %. Kladný ČPK značí, že část oběžných aktiv byla kryta dlouhodobým kapitálem. V roce 2015 převýšily krátkodobé cizí zdroje oběžná aktiva, tzn., že objem dlouhodobého kapitálu je menší, než stálá aktiva a část stálých aktiv je kryta krátkodobým kapitálem.

Podnik má sice nízkou likviditu, ale doba splatnosti závazků je delší, než doba splatnosti pohledávek, tudíž nemusí mít problémy. Ekonomický management by měl dbát o optimální likviditu tak, aby její částečné zvýšení přineslo snížení rizika platební neschopnosti, ale nezapříčinilo snížení výnosnosti firmy.

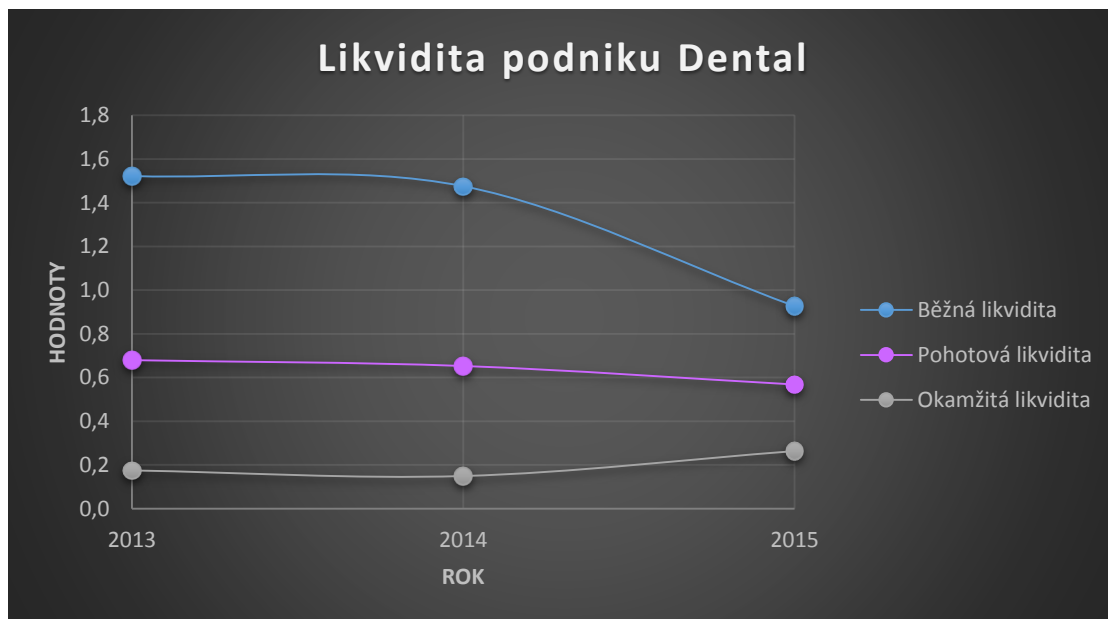
Tabulka 6: Likvidita podniku

Rok	2013	2014	2015
Oběžná aktiva	12 064	13 416	17 140
Krátkodobé cizí zdroje	7 925	9 092	18 481
Zásoby	6 683	7 484	6 632
Krátkodobý finanční majetek	1 385	1 356	4 869
Běžná likvidita	1,5	1,5	0,9
Pohotová likvidita	0,7	0,7	0,6
Okamžitá likvidita	0,2	0,1	0,3
Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech (%)	34,3	32,2	-7,8

Pozn.: Položky účetních výkazů jsou uvedené v celých tis. Kč.

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3: Vývoj likvidity podniku



Zdroj: vlastní zpracování

4.6.2 Analýza rentability

Rentabilita, jinak řečeno výnosnost vloženého kapitálu, nám říká, jak je podnik schopen dosahovat zisku za použití investovaného kapitálu. Všeobecně platí, že čím vyšší hodnoty dostáhneme, tím lépe. Ukazatel nám také dokáže říci, zda je efektivnější pracovat s vlastním kapitálem nebo cizím kapitálem. Nejčastěji používané ukazatele jsou ROA, ROE a ROS.

Ukazatel rentability tržeb (ROS) vyjadřuje ziskovou marži, kterou lze srovnat s ostatními podniky. Vhodné je v čitateli použít EBIT, aby výsledky nebyly ovlivněny různou kapitálovou strukturou a odlišnou mírou zdanění jiných zemí. V podniku došlo od roku 2012 k prudkému poklesu rentability tržeb, jelikož se zvyšovaly náklady, především výkonová spotřeba, mzdové náklady a s tím spojené i náklady na zdravotní a sociální pojištění. V posledním roce se výkonová spotřeba zvýšila o 2 533 000 Kč, nárůst mzdových nákladů je příčinou zvýšení počtu zaměstnanců.

Ukazatel rentability celkového kapitálu (ROA) hodnotí, jak je podnik výnosný, nehledě na to, zda je vložený kapitál vlastní nebo cizí. Od roku 2012 hodnoty stále klesají díky nízkému výsledku hospodaření, z kterého čistý zisk (EBIT) vychází. V porovnání s průměrnou úrokovou mírou, kterou jejich banka nabízí, je hodnota v roce 2014-2015 pod úrovní. Aktiva neprodukují dostatečnou hodnotu pro splátku úvěru. Bankovní úvěry se tak stávají pro podnik riskantní.

Ukazatel vlastního kapitálu (ROE) porovnává dosažený zisk s hodnotou vlastního kapitálu. Přináší také informace o tom, zda je investovaný kapitál intenzivně využíván. V roce 2015 hodnota rapidně klesla, což je nepříznivé pro potenciální investory, kteří by chtěli vložit svůj kapitál. Ukazatel je však částečně zkreslený, protože je zde časový nesoulad mezi investicemi do nových strojních zařízení, které podnik uskutečnil, a příjmy z nich.

Tabulka 7: Ukazatele rentability

Rok	2013	2014	2015
Zisk - EBIT	1 020	454	- 1 440
Celková aktiva	18 251	19 350	27 070
Zisk - EAT	517	3	- 1 860
Vlastní kapitál	8 804	8 807	6 947
Tržby	21 543	25 584	29 243
Rentabilita celkového kapitálu - ROA (%)	5,59	2,35	-5,32
Rentabilita vlastního kapitálu - ROE (%)	5,87	0,03	-26,77
Rentabilita tržeb - ROS (%)	4,73	1,77	-4,92

Pozn.: Položky účetních výkazů jsou uvedené v celých tis. Kč.

Zdroj: vlastní zpracování

4.6.3 Analýza zadluženosti

Ukazatele zadluženosti nám pomáhají identifikovat výši rizika, které podnik nese při poměru vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Čím více je podnik zadlužen, tím vyšší riziko nese. Závazky musí být schopen splácet bez ohledu na to, zda se mu právě daří či ne. Optimální výše zadlužení může být pro podnik užitečná, protože cizí kapitál je levnější než vlastní (úroky z cizího kapitálu snižují daňové zatížení).

Celková zadluženost podniku každým rokem roste. Je to způsobené velkými výdaji na marketingovou propagaci v roce 2014 a investicemi na nové výrobní stroje v roce 2015, tím se cizí kapitál zvýšil. Podnik se pohyboval v doporučené hodnotě (30-60 %), v roce 2015 ji překročil. Vysoká zadluženost tak vede ke snížení likvidity.

Míra zadluženosti je ukazatel, který je zajímavý především pro banku a investory, kteří se rozhodují, zda úvěr poskytnout. Ukazatel podniku se v časové řadě vyvíjí, a měl hodnotu do 150 %, což svědčilo o pozitivním vývoji. V posledním roce však překročil 200 % a tím se jeví jako velmi rizikový.

Úrokové krytí podniku vyjadřuje kolikrát zisk (před zdaněním a úroky) převyšuje placené úroky. Nízký ukazatel podniku vypovídá o tom, že většina zisku jde na úhradu nákladových úroků.

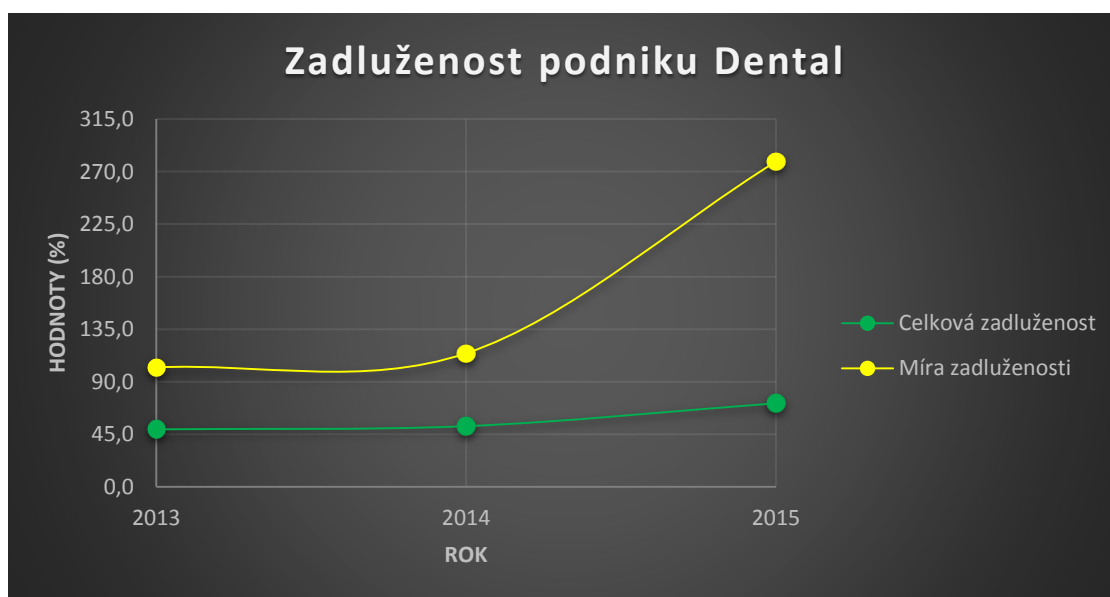
Tabulka 8: Ukazatele zadluženosti

Rok	2013	2014	2015
Cizí zdroje	9 001	10 070	19 361
Aktiva celkem	18 251	19 350	27 070
Vlastní kapitál	8 804	8 807	6 947
Nákladové úroky	601	549	518
Celková zadluženost (%)	49,3	52,0	71,5
Míra zadluženosti (%)	102,24	114,34	278,70
Úrokové krytí	1,70	0,83	-2,40

Pozn.: Položky účetních výkazů jsou uvedené v celých tis. Kč.

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4: Vývoj zadluženosti podniku



Zdroj: vlastní zpracování

4.6.4 Ukazatel aktivity

Obrat celkových aktiv, je u podniku vyšší, než požadovaná minimální hodnota 1, což přináší zisk. Dle zjištěných dat z Finanční analýza podnikové sféry za rok 2014, kterou vydává Ministerstvo průmyslu a obchodu, byl v roce 2014 dokonce obrat vyšší, než obrat dosažený odvětvím (1,29). Obrat zásob se zrychluje a počet dnů, za které podnik prodá své zásoby, se snižuje. Zadluženost podniku se zvyšuje, neměla by růst hodnota doby obratu závazků, aby se podnik nedostal do finančních problémů. Jestliže nebude včas platit svým dodavatelům, může to znamenat ukončení dodavatelsko-odběratelského vztahu. Dodavatelé jsou pro podnik klíčová záležitost a jejich změna by přinesla velké finanční i časové zatížení.

Tabulka 9: Ukazatele aktivity

Rok	2013	2014	2015
Tržby	21 543	25 584	29 243
Aktiva	18 251	19 350	27 070
Zásoby	6 683	7 484	6 632
Pohledávky	3996	4576	5 639
Krátkodobé závazky	7 925	9 092	16 981
Obrat aktiv	1,18	1,32	1,08
Obrat zásob	3,22	3,42	4,41
Doba obratu zásob (dny)	112	105	82
Obrat pohledávek	5	6	5
Doba obratu pohledávek (dny)	67	64	69
Obrat závazků	3	3	2
Doba obratu závazků (dny)	132	128	209

Pozn.: Položky účetních výkazů jsou uvedené v celých tis. Kč.

Zdroj: vlastní zpracování

4.5.6 Altmanův model pro s. r. o.

Bankrotní modely varují před potenciálním ohrožením finančního zdraví podniku. Jedním z modelů je Altmanův bankrotní model, který předpovídá bankrot firmy na základě koeficientu.

$$X(1) = (\text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}) / \text{suma aktiv}$$

$$X(2) = \text{nerozdělený zisk} / \text{suma aktiv}$$

$$X(3) = \text{zisk před zdaněním a úroky} / \text{suma aktiv}$$

$$X(4) = \text{vlastní kapitál} / (\text{dlouhod. závazky} + \text{krátkod. závazky} + \text{bankovní úvěry a výpomoci})$$

$$X(5) = \text{tržby} / \text{suma aktiv}$$

$$Z = 0,717 * X(1) + 0,847 * X(2) + 3,107 * X(3) + 0,42 * X(4) + 0,998 * X(5)$$

$$Z_{2013} = 0,717 * 0,23 + 0,847 * 0 + 3,107 * 0,06 + 0,42 * 0,98 + 0,998 * 1,18$$

$$\mathbf{Z_{2013} = 1,94}$$

$$Z_{2014} = 0,717 * 0,22 + 0,847 * 0 + 3,107 * 0,02 + 0,42 * 0,87 + 0,998 * 1,32$$

$$\mathbf{Z_{2014} = 1,90}$$

$$Z_{2015} = 0,717 * 0,01 + 0,847 * 0 + 3,107 * (-0,05) + 0,42 * 0,36 + 0,998 * 1,08$$

$$\mathbf{Z_{2015} = 1,08}$$

Interpretace výsledků je následující:

$Z > 2,99$ podnik je v dobré situaci

$1,81 < Z < 2,99$ šedá zóna nevyhraněných výsledků

$Z < 1,81$ velmi silné finanční problémy

Nejlepší interpretace výsledků je porovnání v časovém horizontu 2 let. Podnik byl v prvních dvou zkoumaných obdobích v šedé zóně. Poslední rok se dostal do intervalu značící finanční problémy a možný bankrot. Nepřispívají tomu ani symptomy v podobě záporného pracovního kapitálu a záporná rentabilita celkového kapitálu. Podnik by měl

snížit náklady nebo zvýšit cenu svých výrobků, aby v příštím období dosáhl kladného zisku.

4.7 Kalkulace nákladů

Základní členění nákladů je na přímé a nepřímé. Mezi přímé náklady jednoznačně patří přímý materiál a mzdy. Ostatní náklady lze považovat za nepřímé, např. energie, pojištění automobilů a budov, doprava, nájem, ostatní mzdové náklady, odpisy majetku apod. Dále je můžeme dělit na provozní, finanční a mimořádné. Provozní náklady jsou přímo spojeny s výrobním procesem. Finanční náklady zahrnují náklady související s finančními operacemi. Mimořádné náklady jsou náklady, které vznikají v souvislosti s operacemi neobvyklé povahy vzhledem k běžné činnosti podniku.

Podnik má zejména náklady provozní, mezi které patří spotřeba materiálu a energie, služby, osobní náklady, mzdové náklady, náklady na sociální a zdravotní pojištění, sociální náklady, daně a poplatky, odpisy majetku (hmotného i nehmotného) a ostatní provozní náklady.

Prioritou podniku je připravit bylinné extrakty, které tvoří základ všech výrobků. Některé produkty podstupují celý výrobní proces přímo v podniku, některé jsou tvořeny jak v daném podniku, tak i ve smluvní firmě. Jedná se například o zubní pasty, kdy extrakt z bylinek je převezen do smluvní firmy, která extrakt zapracuje do gelové hmoty. Tuby se naplní hotovou pastou a vezou se zpět do podniku.

Přímé náklady zahrnují přímý materiál, přímé mzdy a ostatní přímé náklady. Nepřímé náklady jsou náklady na celé kalkulované množství výrobků, nebo náklady na zajištění chodu podniku, které není možné stanovit na kalkulační jednotici přímo.

Pro kalkulaci nákladů jsem si vybrala masážní roztok, který podniku přináší téměř polovinu tržeb. Druhý produkt jsem zvolila bylinou zubní pastu s fluorem.

Podnik má celkem 18 zaměstnanců, přičemž 5-7 se jich podílí na výrobě, podle toho, co se vyrábí. Jak již bylo uvedeno výše, podnik je malý a je tu určitá provázanost funkcí, kdy jeden pracovník má na starosti více činností.

Podnik má svou vlastní metodu kalkulace nákladů, kterou sestavuje každý rok. Do přímých nákladů zahrnují suroviny a materiál, případně výrobní režii smluvní firmy. V nepřímých nákladech jsou roční režijní náklady podniku zjištěné vlastním postupem. Ke každému výrobku si podnik počítá zisk ve výši 30 %.

Jako cíl své práce jsem si stanovila vytvořit kalkulaci nákladů na kalkulační jednici. Nepřímé náklady rozdělím podle poměru tržeb z prodaného masážního roztoku a zubní pasty s fluorem, k celkovým tržbám. Výslednou cenu na kalkulační jednici porovnam se skutečnou cenou stanovenou podnikem. Dále vytvořím předběžnou kalkulaci masážního roztoku na rok 2016.

4.7.1 Kalkulace nákladů masážního roztoku

Základem masážního roztoku je extrakt ze 7 bylin, který se připravuje tzv. macerací (vyluhováním). Přidáním dalších přísad vznikne roztok, který se pomocí plničky kapalín, umístí do lahvičky. Pracovníci mají za úkol nalepit etikety, zabalit produkty do krabiček a přidat příbalový leták. Celý výrobní proces probíhá v podniku.

Tabulka 10: Podíl masážního roztoku na celkových tržbách

Položka	2014	2015
Celkové tržby	25 584 000	29 243 000
Tržby z prodeje MR	11 602 066	11 721 322
% podíl	45,35	40,08

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 11: Přímé náklady masážního roztoku

Položka	2014	2015
	cena/25 ml	cena/25 ml
Suroviny	1,64	3,53
Obaly	3,81	3,85
Přímé mzdy	3,25	3,25
Přímé náklady	8,70	10,63

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je patrné z tabulky 11, přímé náklady se v roce 2015 zvýšily, především zvýšením cen surovin.

Tabulka 12: Nepřímé náklady masážního roztoku za rok 2014

Položka	Náklady za rok 2014	Podíl MR	cena/litr	cena/25 ml
Energie	5 620 000	2 548 670	461,72	11,54
Služby	8 445 000	3 829 808	693,81	17,35
Mzdové náklady vč. odvodů	8 978 000	4 071 523	737,59	18,44
Odpisy	624 000	282 984	51,27	1,28
Ostatní provozní náklady	1 405 000	637 168	115,43	2,89
Nepřímé náklady	25 072 000			51,50

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 13: Nepřímé náklady masážního roztoku za rok 2015

Položka	Náklady za rok 2015	Podíl MR	cena/litr	cena/25 ml
Energie	6 693 000	2 682 554	485,97	12,15
Služby	9 905 000	3 969 924	719,19	17,98
Mzdové náklady vč. odvodů	10 999 000	4 408 399	798,62	19,97
Odpisy	768 000	307 814	55,76	1,39
Ostatní provozní náklady	1 691 000	677 753	122,78	3,07
Nepřímé náklady	30 056 000			54,56

Zdroj: vlastní zpracování

Podíl masážního roztoku na celkových tržbách byl v roce 2014 – 45,35 % v roce 2015 – 40,08 %. Podnik vyrobí za rok 8 šarží, přičemž 1 šarže obsahuje 690 l, což za rok činí 5 520 l. Celkové nepřímé náklady byly za rok 2014 – 25 070 000 Kč z toho 45,35% podíl nákladů na masážní roztok je 11 370 152 Kč. V roce 2015 byly celkové nepřímé náklady 30 056 000 Kč z toho 40,08% podíl nákladů je 12 046 445 Kč.

Zvýšení nepřímých nákladů je důsledkem nárůstu 3 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a 2 zaměstnanců na vedlejší pracovní poměr. V roce 2015 byly pořízeny nové stroje v hodnotě 8,5 milionu Kč, tím se zvýšily odpisy.

Cena masážního roztoku

$$P_{2014} = (8,70 + 51,50) + [(8,70 + 51,50) * 0,3]$$

$$P_{2014} = 78,26 \text{ Kč}$$

$$P_{2015} = (10,63 + 54,56) + [(10,63 + 54,56) * 0,3]$$

$$P_{2015} = 84,75 \text{ Kč}$$

Kalkulované náklady masážního roztoku včetně 30% přidané hodnoty, byly v roce 2014 - 78,26 Kč a v roce 2015 – 84,75 Kč. Dle kalkulace podniku byly náklady v roce 2014 – 64,58 Kč a v roce 2015 – 75,87 Kč. Prodejní cena produktu byla v roce 2014 – 86,78 Kč (bez DPH), v roce 2015 – 87,60 (bez DPH). K výrobní ceně produktu si distributoři počítají 8% marži a lékárny si účtují 22 % marži.

4.7.2 Kalkulace nákladů zubní pasty s fluorem

Bylinná zubní pasta také obsahuje extrakt ze 7 bylin. Na rozdíl, od masážního roztoku, je extrakt převezen do smluvní firmy, která ho zapracuje do pasty, jak už bylo zmíněno výše. Pasta v tubách se vrací zpět do podniku, kde pracovníci tuby zabalí do krabiček a přidají příbalový leták.

Tabulka 14: Podíl zubní pasty na celkových tržbách

Položka	2014	2015
Celkové tržby	25 584 000	29 243 000
Tržby z prodeje zubní pasty s fluorem	302 574	238 671
% podíl	1,18	0,82

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 15: Přímé náklady zubní pasty s fluorem

Položka	2014	2015
	cena/tuba (100 ml)	cena/tuba (100 ml)
Suroviny	0,48	0,52
Obaly	7,52	7,52
Smluvní firma	14,20	14,20
Přímé mzdy	2,60	2,60
Přímé náklady	24,80	24,84

Zdroj: vlastní zpracování

Přímé náklady se zvýšily pouze zvýšením cen surovin. Zahrnuta je zde i výrobní režie smluvní firmy, která si zpracovává svou vlastní kalkulaci.

Tabulka 16: Nepřímé náklady zubní pasty s fluorem za rok 2014

Položka	Náklady za rok 2014	Podíl zubní pasty	cena/tuba (100 ml)
Energie	5 620 000	66316	8,29
Služby	8 445 000	99651	12,46
Mzdové náklady vč. odvodů	8 978 000	105940,4	13,24
Odpisy	624 000	7363,2	0,92
Ostatní provozní náklady	1 405 000	16579	2,07
Nepřímé náklady	25 072 000		36,98

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 17: Nepřímé náklady zubní pasty s fluorem za rok 2015

Položka	Náklady za rok 2015	Podíl zubní pasty	cena/tuba (100 ml)
Energie	6 693 000	54 883	6,86
Služby	9 905 000	81 221	10,15
Mzdové náklady vč. odvodů	10 999 000	90 192	11,27
Odpisy	768 000	6 298	0,79
Ostatní provozní náklady	1 691 000	13 866	1,73
Nepřímé náklady	30 056 000	12 957 880	30,81

Zdroj: vlastní zpracování

Podíl zubní pasty na celkových tržbách byl v roce 2014 – 1,18 % v roce 2015 – 0,82 %. Podnik vyrobí za rok 5 šarží, přičemž 1 šarže obsahuje 1 600 ks, což za rok činí 8 000 ks. Celkové nepřímé náklady byly za rok 2014 – 25 070 000 Kč z toho 1,18% podíl nákladů na zubní pastu s fluorem je 295 850 Kč. V roce 2015 byly celkové nepřímé náklady 30 056 000 Kč z toho 0,82% podíl nákladů je 246 459 Kč.

Cena zubní pasty

$$P_{2014} = (24,80 + 36,98) + [(24,80 + 36,98) * 0,3]$$

$$P_{2014} = 80,31 \text{ Kč}$$

$$P_{2015} = (24,84 + 30,81) + [(24,84 + 30,81) * 0,3]$$

$$P_{2015} = 72,35 \text{ Kč}$$

Kalkulované náklady masážního roztoku včetně 30% přidané hodnoty, byly v roce 2014 – 80,31 Kč a v roce 2015 – 72,35 Kč. Dle kalkulace podniku byly náklady v roce 2014 – 86,12 Kč a v roce 2015 – 88,38 Kč. Prodejní cena produktu byla v roce 2014 – 152,89 Kč (bez DPH), v roce 2015 – 156,20 Kč (bez DPH). Zubní pasta s fluorem je prodávána prostřednictvím distributorů a stomatologů, kteří si dohromady počítají zisk ve výši 43 % z prodeje jedné pasty.

4.7.3 Předběžná kalkulace masážního roztoku na rok 2016

Podnik nepředpokládá, že by se v roce 2016 měly změnit ceny přímých nákladů. Jelikož se jedná o automatizované výrobní procesy, kde rozhodující význam má kvalita základního materiálu, zvolila jsem rozvrhovou základnu, pro určení nepřímých nákladů, přímý materiál.

Plánovaný objem výroby masážního roztoku pro rok 2016 je 195 000 ks.

Tabulka 18: Přepočítání přímého materiálu na objem výroby

Produkt	Přímý materiál	Plánovaný objem výroby	Rozvrhová základna
Masážní roztok	7,38	195 000	1 439 100

Zdroj: vlastní zpracování

Nepřímé náklady na masážní roztoky:

$$\text{Přirážka nepřímých nákladů v \%} = \frac{\text{nepřímé náklady}}{\text{rozvrhová základna}} * 100 = \frac{12\,046\,445}{1\,439\,100} * 100 = 837 \%$$

Tabulka 19: Plánované přímé náklady na 1 ks

Produkt	Přímý materiál	Přirážka (%)	Nepřímé náklady
Masážní roztok	7,38	837	61,77

Zdroj: vlastní zpracování

Nepřímé plánované náklady masážního roztoku, by měly být 61,77 Kč na 1 ks, což podle plánového objemu výroby celkem činí 12 045 267 Kč.

4.8 SWOT

Výsledky analýz vnitřního a vnějšího okolí lze zhodnotit do SWOT analýzy, z které vyplynou silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku. Smyslem, je pomocí analýzy zmapovat fungování podniku a uvědomit si vzájemné vztahy, které můžeme využít jako výchozí bod při stanovení strategie.

Tabulka 20: Silné a slabé stránky

	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Vnitřní faktory	Český výrobce unikátních bylinných produktů.	Vysoký podíl cizího kapitálu.
	Bylinné produkty s vysokou kvalitou (dle SVP).	Nedostatek finanční prostředků na propagaci.
	Dlouholeté know-how (od r. 1897).	Nedostatečný rozpočet na export.
	Vysoká kvalifikace zaměstnanců.	Žádný kapitál nadnárodní společnosti.
	Kladné reference zákazníků.	Podíl ceny zubních past stomatologům při prodeji

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 21: Příležitosti a hrozby

	Příležitosti (O)	Hrozby (T)
Vnější faktory	Získání dotací na pořízení nových strojů.	Závislost na dodavatelích kvalitních surovin.
	Vstup na trh EU a třetích zemí.	Ekonomická závislost na jednom produktu - masážním roztoku.
	Změna životního stylu – přírodní produkty.	Závislost na lékárnách, kde vznikají nové řetězce.
	Nové obchodní a distribuční kanály.	Lepší postavení konkurence na trhu.

Zdroj: vlastní zpracování

5. Závěr

Cílem práce byla analýza úspěšnosti současné strategie vybraného podniku a návrh změny strategie podle měnících se podmínek vnějšího a vnitřního okolí podniku. Analýza byla provedena ve vybrané obchodní korporaci zabývající se výrobou dentálních produktů, bylinných koupelí a medicínálních vín v letech 2013 až 2015.

Z analýzy vnějšího makro prostředí se jako příležitostné faktory jeví životní styl, sociální trendy, podpora výzkumu a vývoje a inovace. Trend životního stylu přichází v podobě poptávky po bylinných a přírodních produktech s minimálním obsahem chemie či dokonce žádnou chemií (tzv. bio produkty). Do budoucna se tak může očekávat dlouhodobá poptávka po výrobcích podniku. O existenci podniku a jeho produktech je potřeba informovat zákazníky, nejlépe pomocí sociálních trendů. Sociální trendy se stále vyvíjí a možnost připojení k internetu je téměř kdekoliv. Také se každým rokem zvyšuje počet lidí, kteří nakupují přes internet. Proto je potřeba udržet krok s vývojem a předpokládat zvýšené výdaje na propagaci a správu e-shopu. Aby podnik obstál na trhu, musí soustavně pracovat na inovacích v současné výrobě nebo zavést výrobky nové, aby nahradil ty výrobky, které jsou ve svém životním cyklu ve fázi zániku. Pro zavedení nové výroby nebo zvýšení jejího objemu je zapotřebí nových technologií. Podnik proto již v roce 2014 zažádal o dotace v operačním programu Podnikání a inovace.

Do budoucna se jako rizikový faktor jeví zvýšení průměrné hrubé mzdy. Průměrná hrubá mzda i minimální mzda se v České republice pomalu zvyšuje, což pro podnik znamená zvýšení mzdových nákladů. Pokud by podnik nevyplatil mzdy v řádné výši, docházelo by k fluktuaci zaměstnanců. Zvýšily by se tak i náklady na školení a zaučení nových zaměstnanců a klesl by objem výroby.

V analýze mikro prostředí vyšli dodavatelé a konkurence v oblasti vlivu na podnik, jako nejrizikovější, kterým je nezbytné se věnovat. Podnik je na dodavatelích značně závislý, je málo dodavatelů, kteří splňují podmínky Správné výrobní praxe. Dá se říci, že zkoumaný podnik je jediný český výrobce na českém trhu, který nabízí produkty takové kvality a složení. Nadnárodní konkurence má však výrobky levnější, i když jejich složení je naprosto odlišné a na propagaci má vyšší finanční rozpočet.

Finanční zdraví podniku je dobré. Rok 2015 byl z hlediska ekonomiky zlomový, kdy finanční ukazatele hospodaření vyjadřovaly neziskové hospodaření. Příčinou bylo zejména zvýšení krátkodobých cizích zdrojů, kdy společníci investovali přes 9 mil. Kč, aby podnik mohl rozšířit svou propagaci a nakoupit nové technologie v podobě nových strojů. Výsledky ukazatele finanční analýzy jsou tak částečně zkreslené, protože je zde časový nesoulad mezi investicemi a příjmy, které podnik v budoucnu obdrží.

Z kalkulace nákladů je patrné, že ceny výrobků jsou vhodně stanovené, i když podnik vychází pouze ze změny přímých nákladů. Roční režie provozovny zůstávají beze změny.

Strategie podniku vychází ze stanovené vize, kdy kvalita je vždy na prvním místě. Podnik se stále rozvíjí a veškerá důležitá rozhodnutí pečlivě zvažuje. Je si vědom toho, že jeho struktura stále odpovídá malému podniku a konkurence na trhu je vysoká. Každý chybný krok by podniku přinesl velké ztráty. Jako příznivé rozhodnutí je investice společníků podniku, kteří jsou současně i majitelé. Podnik se nemusel zadlužit bance, která nabízela dvojnásobně vyšší úroky, než si stanovili společníci.

Dosavadní strategii podniku nedoporučuji měnit. Propagaci podniku navrhuji posílit umístěním letáčků do lékáren a čekáren stomatologů. Jestliže prodej zubní pasty s fluorem bude stále klesat, navrhuji změnu na nový produkt zubní pasty pro děti s odpovídajícím designem. Jestliže se produkt osvědčí, následně bych zavedla i dětské kartáčky.

6. Summary

This bachelor thesis analyses the success of an existing strategy of a chosen business corporation, which deals with the production of personal hygiene products. Strategy means the visions and goals of the corporation, as well as the analysis of the internal and external environment of the company. The strategy effectiveness is assessed on the basis of the identified information. The outcome of the thesis is also a potential proposal of the strategy transformation according to the transition of the internal and external environment of the corporation.

All important terms related to the topic are specified in the thesis. The practical part is exclusively based on real facts provided by the corporation.

The paper is to contribute as a manual for starting businessmen without experience in introducing a strategy into a company. Moreover it provides an effective assistance to corporations, intending to change or evaluate their current strategy.

Key words: strategy, visions, goals, internal and external environment, corporation

Seznam použitých zdrojů

Literatura:

AHLSTROM, D., & BRUTON G. (2010). *International management: Strategy and culture in the emerging world*. Canada: Cengage Learning

BLAŽKOVÁ, M. (2007). *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední podniky* (1th ed.). Praha: Grada Publishing.

BOUČKOVÁ J., & KOL., J. (2003). *Marketing*. Praha: H. C. Beck.

DONELLY, J. H., GIBSON, J. L., & IVANCEVICH, J. M. (1997). *Management*. Praha: Grada Publishing.

DEDOUCHOVÁ, M. (2001). *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck.

FERELL, O. C., & HARTLINE M. D. (2014). *Marketing Strategy* (6th ed.). Canada: Cengage Learning

FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., & HÁJEK, S. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing.

JAKUBÍKOVÁ, D. (2013). *Strategický marketing: strategie a trendy* (2th ed.). Praha: Grada Publishing.

KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D., & ŠTEKER, K. (2014). *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady* (2nd ed.). Praha: Grada Publishing

KOZEL, R., & KOL. (2006). *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing.

KRUTINA, V., & NOVOTNÁ, M., (2009). *Ekonomika podniku* (2nd ed.). České Budějovice: Jihočeské univerzita

LOJDA, J. (2011). *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing.

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I., & KOL. (2004). *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing.

ROLÍNEK, L. (2004). *Strategické řízení*. České Budějovice: Jihočeská univerzita

RŮČKOVÁ, P. (2015). *Finanční analýza* (5th ed.). Praha: Grada Publishing.

SOUČEK, Z. & MAREK, J. (1998). *Strategie úspěšného podniku: Systém strategického řízení*. Ostrava: Montanex

SYNEK, M., & KOL. (2006). *Podniková ekonomika* (4th ed.). Praha: C. H. Beck.

TRUNEČEK, J. (1995). *Management I*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze.

VALACH, J. & KOL. (1997). *Finanční řízení podniku*. Praha: Ekopress

ZAMAZALOVÁ, M., & kol. (2010). *Marketing* (2nd ed.). Praha: C. H. Beck.

Dokumenty:

Česko (2012). Zákon č. 89/112 Sb. ze dne 3. února 2012. Nový občanský zákoník. Praha, Czech Republic.

Podnik Dental. (2015/january). *Bylinné listy*.

Podnik Dental. (2014). *Kalkulace nákladů masážního roztoku*. Internal document, Praha, Czech Republic.

Podnik Dental. (2015). *Kalkulace nákladů masážního roztoku*. Internal document, Praha, Czech Republic.

Podnik Dental. (2014). *Kalkulace nákladů zubní pasty s fluorem*. Internal document, Praha, Czech Republic.

Podnik Dental. (2015). *Kalkulace nákladů zubní pasty s fluorem*. Internal document, Praha, Czech Republic.

Podnik Dental. (2013). *Rozvaha v plném rozsahu*. Internal document, Praha, Czech Republic.

Podnik Dental. (2014). *Rozvaha v plném rozsahu*. Internal document, Praha, Czech Republic.

Podnik Dental. (2015). *Rozvaha v plném rozsahu*. Internal document, Praha, Czech Republic.

Podnik Dental. (2013). *Výkaz zisku a ztráty*. Internal document, Praha, Czech Republic.

Podnik Dental. (2014). *Výkaz zisku a ztráty*. Internal document, Praha, Czech Republic.

Podnik Dental. (2015). *Výkaz zisku a ztráty*. Internal document, Praha, Czech Republic.

Státní ústav pro kontrolu léčiv (2016). *Úvod k pokynům pro správnou výrobní praxi*. Praha, Czech Republic.

Internetové zdroje:

BRAINTOOLS CLUB. Porterův model (2014-2016). Dostupné na:

<http://www.braintools.cz/toolbox/strategie/porteruv-model.htm>.

BRAINTOOLS CLUB. Step analýza (2014-2016). Dostupné na:

<http://www.braintools.cz/toolbox/strategie/pest-analyza.htm>.

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. Devizový trh (2003-2016). Dostupné na

https://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/.

EVROPSKÁ CENTRÁLNÍ BANKA. Co je inflace? (2016). Dostupné na

<https://www.ecb.europa.eu/ecb/educational/hicp/html/index.cs.html>.

EVROPSKÁ KOMISE. Právní předpisy (2015). Dostupné na

http://ec.europa.eu/legislation/index_cs.htm.

ČSÚ. Statistika inovací (2014). Dostupné na

https://www.czso.cz/csu/czso/statistika_inovaci.

ČSÚ. Střední délka života (2015). Dostupné na <https://www.czso.cz/csu/xj/stredni-delka-zivota-se-zvysuje>.

ČSÚ. Počítače a internet v domácnostech 2014 (2015). Dostupné na <https://www.czso.cz/csu/xb/pocitace-a-internet-v-domacnostech-2014>.

ČSÚ. Pohyb obyvatelstva (2015). Dostupné na <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/pohyb-obyvatelstva-3-ctvrtleti-2015>.

ČSÚ. Předběžný odhad HDP – 4. čtvrtletí 2015 (2016). Dostupné na <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/predbezny-odhad-hdp-4-ctvrtleti-2015>.

ČSÚ. Průměrné mzdy – 3. čtvrtletí 2015 (2015). Dostupné na <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-3-ctvrtleti-2015>.

ČSÚ. Ukazatele výzkumu a vývoje – 2014 (2014). Dostupné na <https://www.czso.cz/documents/10180/20568903/21100215p03.pdf/f9a39e01-3256-4ffd-81be-2ee4a679b683?version=1.0>.

ČSÚ. Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS – 4. čtvrtletí 2015 (2016). Dostupné na <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsps-4-ctvrtleti-2015>.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Analýza vývoje ekonomiky ČR za rok 2014. Dostupné na <http://www.mpo.cz/dokument160232.html>.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2014. Dostupné na <http://www.mpo.cz/dokument162071.html>.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces strategického plánování	10
Obrázek 2: Poměrové ukazatele z hlediska výkazů.....	13
Obrázek 3: Poměrové ukazatele z hlediska zaměření poměrových ukazatelů	13
Obrázek 4: Porterův model pěti sil	22
Obrázek 5: SWOT analýza	23
Obrázek 6: SWOT matice.....	24
Obrázek 7: Hierarchie firemní strategie.....	27
Obrázek 8: Typologie strategií podle I. H. Ansoffa	28
Obrázek 9: Organizační struktura podniku.....	35

Seznam tabulek

Tabulka 1: Strategický řídicí proces	9
Tabulka 2: Nakupování přes internet v roce 2005-2010 (%).....	40
Tabulka 3: Celkové výdaje na výzkum a vývoj podle zdrojů jejich financování (mil. Kč běžné ceny)	41
Tabulka 4: STEP analýza.....	45
Tabulka 5: Hodnocení Porterova modelu	49
Tabulka 6: Likvidita podniku	52
Tabulka 7: Ukazatele rentability	54
Tabulka 8: Ukazatele zadluženosti	55
Tabulka 9: Ukazatele aktivity	56
Tabulka 10: Podíl masážního roztoku na celkových tržbách	59
Tabulka 11: Přímé náklady masážního roztoku.....	59
Tabulka 12: Nepřímé náklady masážního roztoku za rok 2014	60
Tabulka 13: Nepřímé náklady masážního roztoku za rok 2015	60
Tabulka 14: Podíl zubní pasty na celkových tržbách	61

Tabulka 15: Přímé náklady zubní pasty s fluorem	62
Tabulka 16: Nepřímé náklady zubní pasty s fluorem za rok 2014	62
Tabulka 17: Nepřímé náklady zubní pasty s fluorem za rok 2015	63
Tabulka 18: Přepočet přímého materiálu na objem výroby	64
Tabulka 19: Plánované přímé náklady na 1 ks	64
Tabulka 20: Silné a slabé stránky	65
Tabulka 21: Příležitosti a hrozby	65

Seznam grafů

Graf 1: Domácnosti s připojením k internetu v roce 2005-2014	40
Graf 2: Míra inflace v roce 2014-2015	43
Graf 3: Vývoj likvidity podniku	52
Graf 4: Vývoj zadluženosti podniku	55

Přílohy

Příloha 1: Správná výrobní praxe

Úvod k pokynům pro správnou výrobní praxi Farmaceutický průmysl Evropské unie udržuje vysokou úroveň jistění jakosti ve vývoji, výrobě a kontrole léčivých přípravků. Systém registrací zajišťuje, že všechny léčivé přípravky jsou hodnoceny kompetentní autoritou, čímž je zajištěna shoda se současnými požadavky na bezpečnost, jakost a účinnost. Systém povolování výroby zajišťuje, aby všechny přípravky registrované na evropském trhu vyráběli/ dováželi pouze schválení výrobci, jejichž činnost je pravidelně inspektována kompetentními autoritami, které používají principy řízení rizik. Držitelé povolení k výrobě musí být všichni farmaceutičtí výrobci v Evropské unii bez ohledu na to, zda jsou přípravky prodávány v rámci Unie nebo mimo ni. Komise přijala dvě směrnice, kterými se stanoví zásady a pokyny pro správnou výrobní praxi (SVP) léčivých přípravků. Směrnice 2003/94/ES se týká léčivých přípravků pro humánní použití a Směrnice 91/412/EHS léčivých přípravků pro veterinární použití. Podrobné pokyny, které jsou v souladu s těmito zásadami, jsou zveřejněny v Pokynech pro správnou výrobní praxi (Guide to Good Manufacturing Practice), jež jsou uplatňovány při hodnocení žádostí o povolení k výrobě a jako podklady pro inspekce u výrobců léčivých přípravků.

Zásady SVP a podrobné pokyny se vztahují na veškeré činnosti, které vyžadují povolení podle článku 40 Směrnice 2001/83/ES, ve znění pozdějších předpisů, článku 44 Směrnice 2001/82/ES, ve znění pozdějších předpisů a článku 13 Směrnice 2001/20/ES, ve znění pozdějších předpisů. Tyto zásady a pokyny se zároveň vztahují na veškeré výrobní farmaceutické postupy, jako jsou postupy prováděné v nemocnicích. Všechny členské státy a průmysl se dohodly, že požadavky SVP vztahující se na výrobu léčivých přípravků pro veterinární použití jsou stejné jako ty, jimiž se řídí výroba léčivých přípravků pro humánní použití. Určité podrobné úpravy pokynů pro SVP jsou uvedeny ve dvou specifických doplňcích určených pro veterinární léčivé přípravky a pro imunologické veterinární léčivé přípravky. Pokyny jsou předkládány ve třech částech základních požadavků a v konkrétních doplňcích. Část I obsahuje zásady SVP, jimiž se řídí výroba léčivých přípravků. Část II se vztahuje na zásady SVP pro léčivé látky používané jako

výchozí suroviny. Část III obsahuje dokumenty související se správnou výrobní praxí, které vyjasňují některé regulační požadavky. Kapitoly Části I, „základní požadavky“, jsou nazvány podle jednotlivých zásad definovaných Směrnicí 2003/94/ES a Směrnicí 91/412/EHS. Kapitola 1, Řízení jakosti, stanoví základní principy jištění jakosti v oblasti výroby léčivých přípravků. Každá další kapitola obsahuje princip stanovující cíle jakosti této kapitoly a text, který poskytuje dostatečně podrobné údaje, jež výrobce seznamují se zásadními požadavky, které je třeba brát v úvahu při zavádění daných zásad. V souladu s revidovaným článkem 47 Směrnice 2001/83/ES, ve znění pozdějších předpisů, a článkem 51 Směrnice 2001/82/ES, ve znění pozdějších předpisů, má Komise přijmout a zveřejnit podrobné pokyny pro SVP při výrobě léčivých látek používaných jako výchozí suroviny. Část II byla nově ustavena na základě pokynů vytvořených na úrovni ICH a zveřejněných jako ICH Q7A pro „aktivní farmaceutické látky“. Použití těchto pokynů bylo rozšířeno na humánní i veterinární sektor. Jako doplnění základních požadavků správné výrobní praxe uvedených v Části I a II je začleněna řada doplňků poskytujících podrobné údaje o konkrétních oblastech činnosti. U některých výrobních postupů se současně uplatní několik doplňků (např. doplněk o výrobě sterilních léčivých přípravků a doplněk o výrobě radiofarmak a/nebo o výrobě léčivých přípravků biologického původu). Za doplňky byl začleněn seznam definic používaných v Pokynech. Dokumenty zahrnuté v Části III jsou uvedeny jako sbírka dokumentů vztahujících se k SVP, které nejsou detailními pokyny na základě SVP stanovené ve směrnicích 2003/94/ES a 91/412/EC. Jejich cílem je vyjasnit regulační požadavky a měly by sloužit jako zdroj informací o současné správné praxi. Podrobnosti o jejich použitelnosti budou popsány jednotlivě v každém dokumentu. Účelem Pokynů není ošetření bezpečnostních aspektů pro pracovníky podílející se na výrobě. To může být zvláště významné při výrobě některých léčivých přípravků, jako jsou např. vysoce účinné, biologické a radioaktivní léčivé přípravky. Nicméně tyto aspekty se řídí jinými ustanoveními práva Unie či národního práva. V rámci Pokynů se předpokládá, že požadavky registrace vztahující se k bezpečnosti, jakosti a účinnosti přípravků jsou systematicky zapracovány do veškerých činností držitele povolení k výrobě v oblasti výroby, kontroly a propouštění k prodeji. Výroba léčivých přípravků po mnoho let probíhá v souladu s pokyny pro správnou výrobní praxi a neřídí se normami CEN/ISO. Normy CEN/ISO byly uváženy, nicméně

terminologie těchto norem nebyla v tomto vydání použita. Uznáváme, že existují i jiné přijatelné metody než ty, které jsou popsány v Pokynech, a jejichž prostřednictvím lze dosáhnout splnění zásad jistění jakosti. Tyto pokyny nijak neomezují vývoj nových přístupů a nových technologií, které byly zvalidovány a které zajišťují alespoň takovou úroveň jistění jakosti, jaká je stanovena v těchto pokynech (Státní ústav pro kontrolu léčiv, 2016).

Příloha 2: Dodatečné výpočty finanční analýzy

Rok	2013	2014	2015
Výsledek hospodaření za účetní období	517	3	-1 860
Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0
Daň z příjmů za běžnou činnost	-98	-98	-98
Nákladové úroky	601	549	518
EBIT	1020	454	-1440

Zdroj: vlastní zpracování

Rok	2013	2014	2015
tržby za prodej zboží	0	0	0
tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	21 543	25 584	29 243
Tržby	21 543	25 584	29 243

Zdroj: vlastní zpracování

Rok	2013	2014	2015
Oběžná aktiva	12 064	13 416	17 140
Krátkodobé závazky	7 925	9 092	16 981
Aktiva	18 251	19 350	27 070
Nerozdělený zisk	0	0	0
EBIT	1020	454	-1 440
Vlastní kapitál	8 804	8 807	6 947
Cizí zdroje	9 001	10 070	19 361
Tržby	21 543	25 584	29 243

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 3: Kalkulace přímých nákladů – obaly masážního roztoku

Obaly	2014	2015
	cena/25 ml	cena/25 ml
Lékovka hnědá 25 ml	2,30 Kč	2,34 Kč
Skládačka	0,45 Kč	0,45 Kč
Vložka přírodní	0,10 Kč	0,10 Kč
Uzávěr	0,68 Kč	0,68 Kč
Příbalový leták	0,15 Kč	0,15 Kč
Etiketa	0,11 Kč	0,11 Kč
PE folie	0,02 Kč	0,02 Kč
Celkem	3,81 Kč	3,85 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 3: Kalkulace přímých nákladů – obaly zubní pasty

Obaly	2014	2015
	cena/tuba	cena/tuba
Tuba s potiskem	4,87 Kč	4,87 Kč
Krabička	2,19 Kč	2,19 Kč
Leták příbalový	0,46 Kč	0,46 Kč

Zdroj: vlastní zpracování