



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 modrého oceánu

Vypracovala: Martina Kalčíková

Vedoucí práce: Ing. Martin Pech, Ph.D.

České Budějovice 2020

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Martina KALČÍKOVÁ**
Osobní číslo: **E16445**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Téma práce: **Strategie modrého oceánu**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je na základě metodiky strategie modrých oceánů zhodnotit současnou pozici podniku a navrhnout doporučení pro budoucí strategii.

Metodika práce:

1. Prostudování odborné literatury.
2. Zpracování metodiky v souladu s cílem bakalářské práce.
3. Provedení analýz prostřednictvím analytických nástrojů strategie modrého oceánu.
4. Syntéza a SWOT analýza.
5. Návrh systémového rámce budoucí strategie.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Vlastní zpracování.
5. Závěr.
6. Přehled použité literatury.
7. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: **40 – 50 str.**
Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam doporučené literatury:

Johnson, G., & Scholes, K. (2000). *Cesty k úspěšnému podniku*. Praha: Computer Press.
Kim Chan, W., & Mauborgne, R. (2009). *Strategie modrého oceánu*. Praha: Management Press.
Kim Chan, W., & Mauborgne, R. (2018). *Nová strategie modrého oceánu*. Praha: Management Press.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2015). *Toorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátoři a všechny, co se nebojí výzev*. Brno: BizBooks.
Porter, M., E. (1994). *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing s.r.o.
Souček, Z., & Marek, J. (1998). *Strategie úspěšného podniku*. Ostrava, Montanex a.s.
Whittington, R. (2002) *What is strategy ? and does it matter?* London: Thomson Learning.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Martin Pech, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **20. června 2019**
Termín odevzdání bakalářské práce: **13. dubna 2020**



doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (23)
370 05 České Budějovice



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

V Českých Budějovicích dne 20. června 2019

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 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 dne 15. 4. 2020

.....

Martina Kalčíková

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu práce panu Ing. Martinu Pechovi, Ph.D. za ochotu, trpělivost, poskytnuté cenné rady, konzultace, a především za odborné vedení při zpracování této bakalářské práce.

Obsah

| | |
|---|----|
| 1. Úvod..... | 3 |
| 2. Literární rešerše | 4 |
| 2.1 Strategické plánování | 4 |
| 2.1.1 Srovnání strategického plánování a strategie modrého oceánu | 5 |
| 2.2 Strategie podniku | 6 |
| 2.3 Strategická analýza..... | 6 |
| 2.4 Proces formulace podnikové strategie | 7 |
| 2.4.1 Analýza zájmových skupin..... | 7 |
| 2.4.2 Analýza vnějšího prostředí | 8 |
| 2.4.3 Analýza vnitřního prostředí | 9 |
| 2.4.4 Poslání, vize a cíle podniku | 9 |
| 2.5 Business model..... | 10 |
| 2.6 SWOT analýza | 13 |
| 2.7 Strategie modrého oceánu | 15 |
| 2.7.1 Modré a rudé oceány | 15 |
| 2.7.2 Formulace strategie modrého oceánu | 16 |
| 2.7.3 Mapa užitku zákazníka | 18 |
| 2.7.4 Hodnotové křivky | 19 |
| 3. Cíl a metodika | 20 |
| 3.1 Cíl..... | 20 |
| 3.2 Metodický postup..... | 20 |
| 3.3 Použité metody | 21 |
| 3.3.1 Finanční analýza | 21 |
| 3.3.2 Business model | 22 |
| 3.3.3 Porterův model | 22 |
| 3.3.4 PESTE analýza | 23 |
| 3.3.5 Analýza zákaznických preferencí..... | 23 |
| 3.3.6 Nástroje modrého oceánu | 23 |
| 3.3.7 SWOT analýza..... | 24 |
| 4. Vlastní zpracování | 25 |
| 4.1 Charakteristika firmy XY | 25 |

| | |
|--|----|
| 4.2 Analýza současné situace | 26 |
| 4.2.1 Finanční analýza firmy XY | 26 |
| 4.2.3 Souhrnné indexy | 29 |
| 4.2.2 Business model | 30 |
| 4.2.3 Analýza konkurenčního prostředí..... | 35 |
| 4.2.4 PESTE analýza | 38 |
| 4.2.5 Analýza zákaznických preferencí..... | 42 |
| 4.3 Nástroje strategie modrého oceánu | 45 |
| 4.3.1 Hodnotové křivky | 45 |
| 4.3.2 Mapa užítka zákazníka | 51 |
| 4.4 Shrnutí..... | 53 |
| 4.5 SWOT analýza | 54 |
| 4.5.1 Silné a slabé stránky | 54 |
| 4.5.2 Příležitosti a ohrožení | 55 |
| 4.5.3 Návrh alternativ | 56 |
| 4.5.4 Výběr alternativy | 58 |
| 4.6 Návrhy změn | 61 |
| 4.6.1 Nový Business model | 61 |
| 4.6.2 Návrh doporučení pro budoucí strategii | 63 |
| 4.6.3 Souřadnicová síť | 63 |
| 5. Závěr | 65 |
| SUMMARY | 67 |
| 6. Přehled použité literatury..... | 68 |
| 7. Přílohy | |
| 7.1 Rozhovory | |
| 7.2 Účetní závěrka firmy XY | |

1. Úvod

V současné době se vedení podniku často zabývá pojmem konkurenceschopnost. Firmy mezi sebou neustále soupeří o co možná největší podíl na trhu a pak na to vždy některá doplatí tím, že například zanikne. Strategie modrého oceánu se ubírá zcela jiným směrem. Má pět kroků formulace strategie, avšak firma si může zvolit libovolné kroky podle potřeby, které následně na svůj podnik aplikuje.

Strategie modrého oceánu se snaží podniky přimět k větší iniciativě a originalitě v podnikání, a to například v podobě vstoupení do nového odvětví na trhu, které doposud nebylo objeveno. Dále se podnik v této strategii může soustředit na získávání nových zákazníků z okruhu nezákazníků a na vývoj nových produktů, které by se na trhu mohly úspěšně uchytit.

V této bakalářské práci budou nejprve popsány nejpodstatnější prvky ke tvorbě strategie v literární rešerši. Bude zde probráno strategické řízení, proces formulace strategie, který bude srovnán s formulací strategie modrého oceánu, dále obchodní model, SWOT analýza a nástroje modrého oceánu. V praktické části se potom aplikují tyto vybrané metody a na základě jejich výsledků bude určena současná pozice firmy a její možné další budoucí strategie.

2. Literární řešerše

Literární řešerše se zabývá strategií modrého oceánu, která spadá do strategického plánování. Budou zde probrány pojmy Strategické plánování, Strategie podniku, Proces formulace podnikové strategie, Obchodní model, SWOT analýza, Strategie modrého oceánu, její formulace a nástroje.

2.1 Strategické plánování

Kerlinová (2014) definuje strategické plánování jako součást strategického řízení. Do strategického plánování zařazuje pouze samotné vytváření strategie, zatímco do strategického řízení zařazuje proces implementace strategie a její následnou kontrolu. V případě, že podnik nevěnuje dostatek pozornosti strategickému plánování, není schopen včas odhalit změny, které se dějí v interním i externím prostředí a na základě toho není schopen dělat rozhodnutí, které je pro něj prospěšné. (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997)

Strategické plánování by mělo předcházet problémům spojenými s riziky s neustále se měnícím prostředím, ve kterém se podnik nachází a díky němu by měl být podnik schopen pružně reagovat na tyto změny. Ve strategickém plánování se podnik zabývá scénáři, které v budoucnu mohou nastat, a připravuje se na ně. Dále se pro sebe podnik pokouší nalézt co nejvíce možných nových příležitostí a rozvojų, které by mu mohli zajistit velkou úspěšnost a prosperitu. (Sedláčková a Buchta, 2006)

Strategické plánování je proces kroků, které na sebe logicky navazují a stále se opakují. Dále si toto plánování zakládá především na poznání, hodnocení a racionálním uvažováním managementu. Jeho smyslem je zajištění dlouhodobého souladu mezi cíli a posláním, zdroji a schopnostmi podniku a také ve vnějším prostředí, ve kterém se podnik nachází. Cílem strategického řízení je sestavení takové strategie, která i přes svá rizika a nejistoty podniku zvýší pravděpodobnost zisku a celkové prosperity na trhu. V podniku se využívají vždy tři úrovně strategického řízení, které jsou zároveň hierarchicky provázány, a to operativní, taktické a strategické. Strategické řízení je nadřazené taktickému a v návaznosti na to se přenáší jednotlivé úkoly do operativního řízení. Jsou rozdílné především díky časovému období, ve kterém jsou realizovány a také díky tomu, jak velký dopad má rozhodnutí na podnik. (Keřkovský a Vykypěl, 2002)

Strategické plánování se dle Fotra (2012) rozděluje na 4 fáze:

- ***Formulace strategického záměru***

Organizace si zde nejprve stanoví poslání. Od toho se odvíjejí vize, ze kterých jsou následně odvozeny strategické cíle. Dále se vytvoří scénáře, ve kterých se podnik zabývá vývojem prostředí a s tím souvisejícími riziky. Strategický záměr ovlivňuje řada faktorů, které vyplývají z analýzy prostředí.

- ***Tvorba strategického plánu***

V tomto bodě se podnik zabývá tvorbou investičního plánu, strategických map a dále se zde stanoví funkční strategie.

- ***Implementace strategie***

V procesu implementace strategie podnik zpracovává a realizuje své plány, dává dohromady veškeré zdroje, které následně rozděluje a dále vydává vnitropodnikové směrnice, které slouží k zefektivnění komunikace uvnitř podniku a také slouží k dostatečné motivaci zaměstnanců. K implementaci strategie využíváme operativní management, který má na starosti jednotlivé řídicí činnosti podniku. Ty slouží k zajištění efektivního a plynulého běhu výrobních procesů a to vše za předpokladu dodržování provozních a legislativních předpisů.

- ***Hodnocení strategie***

K efektivnímu strategickému plánování patří hodnocení strategie, jelikož se prostředí, ve kterém se podnik nachází, neustále mění a následně dochází i ke změně strategických postupů podniku. Proto je také potřeba zabývat se interními a externími faktory, které tyto strategie podniku ovlivňují. Následně by měl podnik vyhodnotit zjištěné výsledky, ty by měl porovnat s plánovanými a z toho by měl poté vyvodit a navrhnout potřebné korekce.

2.1.1 Srovnání strategického plánování a strategie modrého oceánu

Strategické plánování se zaměřuje na čtyři fáze, které jsou uvedené výše (formulace strategického záměru, tvorba strategického plánu, implementace strategie a hodnocení strategie) a tento postup podnik vždy dodržuje. Na rozdíl od toho, strategie modrého oceánu má 5 fází realizace (Začít; Pochopit, kde se nacházíme nyní; Představit si, kde bychom mohli být; Zjistit, jak se tam dostaneme a Dát se do pohybu), avšak podnik si postup určuje sám. Může začít od jakékoli fáze v souvislosti s tím, v jaké situaci se v současné chvíli nachází. Princip strategického plánování a strategie modrého oceánu

však zůstává obdobný. Obě varianty se soustředí na neustálé změny tržního prostředí podniku a snaží se s ním držet krok.

2.2 Strategie podniku

Strategie je základním pojmem strategického řízení. Poprvé se tento pojem začal vyskytovat ve válečných armádách již v dobách před našim letopočtem až do období 2. světové války. Po 2. světové válce se tento pojem začal postupně dostávat do oboru podnikání převážně přes důstojníky vojenských útvarů, kteří tyto strategie za války vytvářeli. Postupem času se pojem strategie rozšiřoval do všech možných oborů a tím také začaly přibývat její definice. (Tichá a Hron, 2002)

Obecně lze tedy říct, že strategie je dlouhodobý plán, který se vytváří za účelem dosažení určitého cíle podniku. Je to formalizovaný dokument, ve kterém jsou obsaženy vize podniku, popis mise podniku, strategické cíle podniku a harmonogram který obsahuje popis jejich realizace. (Kotler, 2003)

V současné době je i mnoho vrcholových manažerů, kteří strategie v podniku velice podceňují. Ti by si však měli uvědomit, že pokud chtějí, aby jejich podnik dlouhodobě prosperoval a vykazoval zisky, je zapotřebí mít stanovený dlouhodobý směr, který vyobrazí cíle a vize podniku a je potřeba k němu stále vzhlížet. (Charvát, 2006)

2.3 Strategická analýza

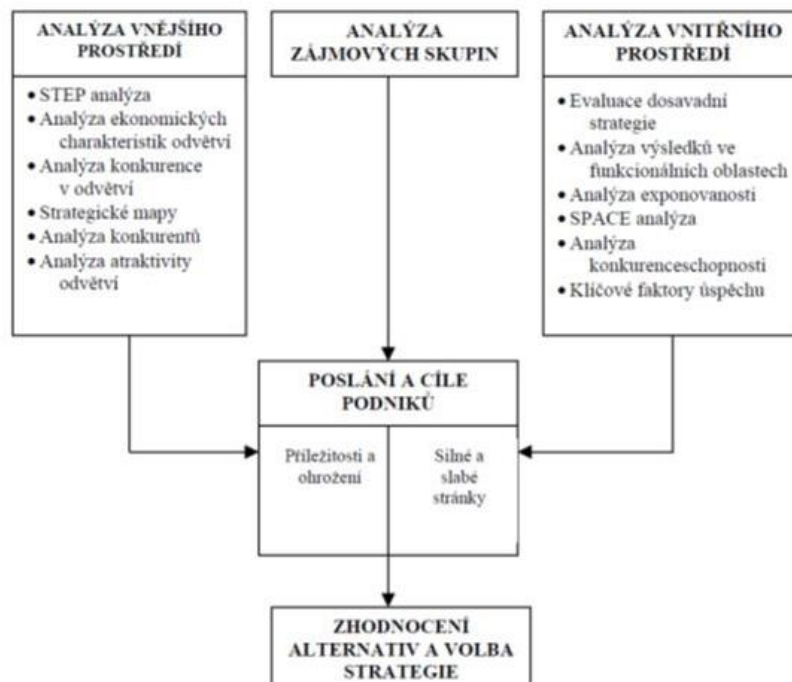
Strategická analýza významně ovlivňuje konečnou podobu strategie podniku a proto je považována za nejpodstatnější část formulace podnikové strategie. Hlavním cílem strategické analýzy je identifikace, analýza a ohodnocení všech možných faktorů, které by mohli mít vliv na volbu cílů a konečnou volbu strategie podniku. Podnik by měl nalézt souvislosti se svým okolím a měl by je pochopit, aby následně mohl správně odhadnout situace, které v budoucnu nastanou a aby je mohl využít k novým příležitostem, které mu mohou přinést další zisk a prosperitu. (Sedláčková a Buchta, 2006)

Strategická analýza se skládá ze dvou částí, a to z analýzy vnějšího prostředí a z analýzy vnitřního prostředí podniku. K volbě konkrétní analýzy je dobré nejprve zjistit, zda je prostředí podniku jednoduché nebo složité nebo jestli je dynamické nebo spíše stabilní. (Kerlinová, 2014)

2.4 Proces formulace podnikové strategie

Proces formulace podnikové strategie a formulace strategie modrého oceánu se odlišují svými postupy. V podnikové strategii se zkoumá analýza vnějšího a vnitřního prostředí a analýza zájmových skupin, na základě toho se formuluje poslání a cíle podniku a na závěr se zhodnotí alternativy a volí se vhodná strategie. Strategii modrého oceánu formulujeme v 5 krocích, které jsou: Začít; Pochopit, kde se nacházíme nyní; Představit si, kde bychom mohli být; Zjistit, jak se tam dostaneme a Dát se do pohybu. Podnik však nemusí strategii formulovat ve všech pěti krocích, může začít až od druhého, třetího, čtvrtého nebo třeba i pátého kroku. Záleží především na tom, v jaké situaci se v současné chvíli nachází a na tom, kam chce v budoucnu směřovat. (Kim a Mauborgne, 2018)

Obrázek 1 - Proces formulace podnikové strategie



Online zdroj dostupný na <https://slideplayer.cz/slide/2814181/>

2.4.1 Analýza zájmových skupin

Úspěšná strategie by neměla být v rozporu se zájmovými skupinami neboli Stakeholders, protože ti rozhodují o naplnění strategie a také o tom, kam v budoucnu bude společnost směřovat. Cílem této analýzy je zjištění významu organizace pro jednotlivé zúčastněné skupiny a posouzení vlivu jednotlivých skupin na fungování organizace. Ke tvorbě analýzy zájmových skupin se využívá například dotazníkové šetření, anketa

nebo interview. Závěrem analýzy je pochopení toho, jak s jednotlivými zúčastněnými skupinami správně pracovat. (Keřkovský a Vykypl, 2006)

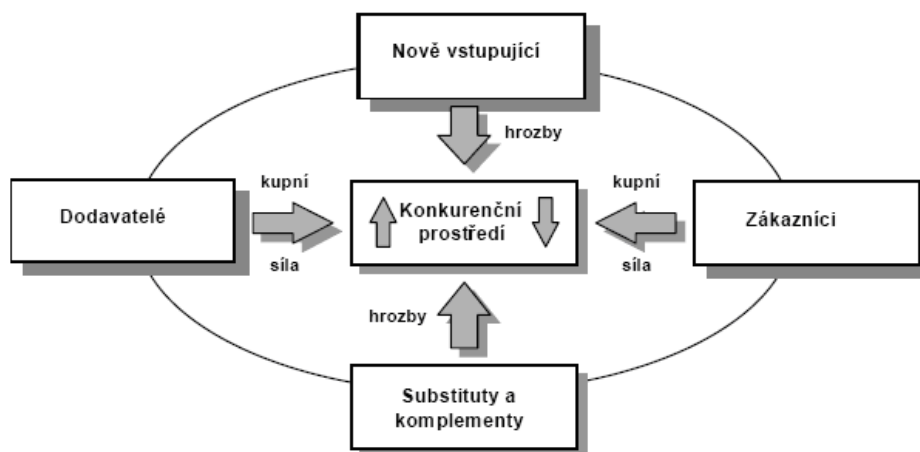
2.4.2 Analýza vnějšího prostředí

Vnějšímu prostředí by měl podnik věnovat značnou pozornost, jelikož změny v tomto prostředí podnik nemůže ovlivnit. Je zdrojem rizika, které je spojeno převážně s nejistotou budoucího vývoje prostředí, ve kterém se firma nachází. To na podnik působí ve většině případů negativně, ale může na něj působit naopak i pozitivně. Proto by se zde měl podnik zaměřovat na nalezení dlouhodobých trendů, které by mu mohly do budoucna přinést úspěch. Cílem této analýzy je nalezení v okolí podniku příležitosti, které by se měl podnik snažit využít a dále pak ohrožení, kterému by se měl podnik naopak vyhnout. (Dedouchová, 2001)

Nejvíce používanou metodou je zde STEP analýza. STEP (Sociální, Technologické, Ekonomické a Politické faktory) se zabývá čtyřmi nejpodstatnějšími oblastmi vnějšího prostředí podniku. Tyto oblasti jsou řazeny dle důležitosti vlivu, který na podnik mají, podle jejich účinku na podnik a podle toho, které z nich jsou v nejbližší budoucnosti pro podnik nejdůležitější. Tato metoda může být rozšířena o Legislativní a Ekologické faktory, potom je metoda nazývána jako PESTLE. (Myšková, 2014)

K analýze dodavatelů může podnik využít Porterův model 5 sil a zabývá se zde především náklady na všechny vstupy, které jsou zapotřebí k výrobě produktu nebo k poskytnutí služby.

Obrázek 2 - Porterův model pěti sil



(Porter, 1994)

2.4.3 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí si klade za cíl identifikovat faktory, které jsou významné pro vytvoření konkurenční výhody podniku a dále v jeho dalším rozvoji. Zabývá se proto nejdůležitějšími zdroji podniku, jejich správným rozdělením, budoucím využitím a také kompetencemi zaměstnanců, které jsou pro tvorbu konkurenční výhody významné. V tomto prostředí lze využívat Benchmarking, ve kterém podnik porovnává oblasti z časového hlediska, dále srovnání plánu se skutečností a také se ohlíží na svou strategii. (Myšková, 2014)

Jelikož se v analýze vnitřního prostředí podnik zabývá především svými zdroji, je zde velice podstatná jeho finanční analýza, ve které podnik zjistí svou současnou finanční situaci a zjistí tak, které zdroje podporují jeho konkurenční výhodu. Konkrétně se zabývá absolutními, rozdílovými, a především poměrovými ukazateli, které slouží k výpočtu: rentability: vlastního kapitálu, aktiv a dlouhodobě investovaného kapitálu; likvidity: běžná, pohotová, okamžitá; aktivity: doba obratu zásob, doba obratu pohledávek, doba obratu závazků a zadluženosti: vztah mezi cizími a vlastními zdroji firmy. Dále se zde podnik může zabývat funkcionální analýzou, ve které zkoumá: vědecký a technický rozvoj podniku; faktory ovlivňující výrobu; pracovní zdroje podniku a marketingovou analýzu. (Keřkovský a Vykypl, 2002)

Ve vnitřním prostředí podniku je však nemalé množství analýz, které se dají realizovat. Jejich použití je závislé především na velikosti podniku, dále například na tom, jestli vyrábí výrobky či poskytuje služby a v jakém odvětví je zákazníkovi poskytuje. Mezi nejznámější a nepoužívanější patří díky své rozmanitosti a komplexnosti například obchodní model podniku. (Myšková, 2014)

2.4.4 Poslání, vize a cíle podniku

Pro každou strategii je zapotřebí si nejprve určit poslání a vize podniku. Podnik by měl začít vytvořením svého poslání neboli mise. Poslání vyjadřuje základní smysl a účel, pro který byl podnik vytvořen, mělo by být dosažitelné a také by zde mělo být uvedeno, jak se bude podnik lišit od ostatních. Jsou zde popsány základní podnikové hodnoty, které jsou sdíleny se všemi účastníky podnikání, jako jsou zaměstnanci, zákazníci, ale dodavatelé. Zaměstnanci by se měli s posláním firmy ztotožňovat, jelikož to podporuje jejich motivaci podnik zlepšovat a zdokonalovat. (Fotr, 2012)

Vize podniku se formuluje na základě jasně určeného poslání. Vyobrazuje to, kam firma do budoucna směřuje. Vzhledem ke svému dlouhodobému charakteru jsou zde obsaženy plány na deset až dvacet let do budoucna. Měla by však být flexibilní, aby šla aktualizovat a aby firmě mohla umožnit její posun. (Kotler, 1998)

Cíle podniku navazují na poslání a vize podniku a je to popis toho, čeho chce firma dosáhnout. Aby byly cíle efektivně implementovány, měly by být sestaveny podle určitých pravidel. Dle Červeného (2014) je pro sestavení cílů nejvíce používaná metoda SMART a cíle měly dle této metody být:

- Specific – cíl by měl být konkrétní a jasně definovaný
- Measurable – cíl by měl být měřitelný, aby se dalo poznat, zda se plní
- Achievable/Acceptable – cíle by měly být dosažitelné a splnitelné
- Realistic – cíle by měly být realistické
- Time specific – cíl by měl být časově ohraničený

2.5 Business model

Definice Business modelu podle Osterwaldera a Pigneura (2012) říká, že obchodní model je logický základ, na kterém organizace zachycuje a vytváří hodnotu. Hlavní myšlenkou tohoto modelu bylo pomoci podnikatelům přeměnit myšlenky v činy. Model Canvas je nástroj, díky kterému lze lépe definovat pozici firmy v devíti oblastech.

Obrázek 3 - Business model

| | | | | |
|---------------------|------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Klíčová partnerství | Klíčové činnosti | Poskytovaná hodnota | Vztahy se zákazníky | Zákaznické segmenty |
| | Klíčové zdroje | | Distribuční kanály | |
| Struktura nákladů | | | Zdroje příjmů | |

Zdroj: Osterwalder a Pigneur, 2012

Klíčovní obchodní partneři

Každá firma, která se chce na trhu pevně usadit, je spojena s řadou partnerů, kteří vytvářejí jednotnou síť s cílem se na trhu rozvíjet. Obchodní partnerství se rozděluje do čtyř typů: strategická spojení mezi podniky, které mezi sebou na trhu nesoupeří; strategické spojení mezi konkurenty; spojení mezi podniky, které společně rozvíjí nové podnikání a spojení mezi kupujícím a dodavatelem. (Osterwalder a Pigneur, 2012)

Klíčové činnosti

Klíčové činnosti jsou hlavními činnostmi, které si podnik určí již při tvorbě svého obchodního plánu. Obvykle si pak vybírá mezi třemi základními skupinami hlavních aktivit, které jsou: výroba produktů, poskytování služeb a podnikání na internetu. V tomto bodě je potřeba se zaměřit na to, jakým klíčovým aktivitám by se měl podnik věnovat na základě své poskytované hodnoty. Činnosti mohou být špičkové, hlavní/stěžejní, podpůrné, postradatelné a okrajové či nedůležité. Podnik by se měl snažit vytěsnit ty činnosti, které jsou spíše podpůrné a zároveň netvoří žádnou hodnotu pro zákazníka. (Dvořáček a Tyll, 2010)

Klíčové zdroje

Tato část je podle Osterwaldera a Pignera (2012) popisována jako nejdůležitější. Aby Business model správně fungoval, musí být zastoupeny klíčové zdroje k tomu, aby vytvořily poskytovanou hodnotu, která je důležitá pro trh a je také důležitá pro udržování klíčových partnerství. Hlavní zdroje mohou být: fyzické, nehmotné, lidský kapitál a finanční.

Poskytovaná hodnota

Dle Osterwaldera a Pignera (2012) je na základě obchodního plánu potřeba vytvořit správnou poskytovanou hodnotu. Poskytovaná hodnota může být kvalitativní nebo kvantitativní a dále lze dělit například podle výkonu, značky, použitelnosti, přístupnosti, přizpůsobení, a především podle toho, zda splňuje účel, pro který je vytvořena. Určení a vytvoření poskytované hodnoty je základní bod v organizační struktuře modelu.

Vztahy se zákazníky

Každý podnik by si měl definovat to, jaký vztah bude mít s každým zákaznickým segmentem a sám si určí, jak se ke svému zákazníkovi bude chovat. Může mu nabídnout například osobní asistenci při výběru produktu, nebo se může zaměřit spíše na automatizované služby a na to, že se zákazník sám obslouží a sám si svůj produkt vybere. Podnik se především zaměřuje na následující strategie: dobytí zákazníka, udržení zákazníka a zvýšení svého odbytu. (Osterwalder a Pigneur, 2012)

Distribuční kanály

Distribuční kanály v modelu jsou důležitým nástrojem, jelikož zajišťují to, aby se poskytovaná hodnota dostala k vybranému segmentu zákazníků. Distribuční kanály jsou charakteristické v těchto aspektech: zvyšují povědomí mezi zákazníky o výrobcích a službách; pomoc zákazníkům se zhodnocením poskytované hodnoty; nabídka nákupu produktů nebo služeb; dodání poskytované hodnoty zákazníkům; služby poskytované zákazníkovi po zakoupení produktu nebo služby. Distribuční řetězec zajišťuje skladování a kompletaci zboží, manipulaci se zbožím a jeho přepravu. (Toušek, 2016)

Zákaznické segmenty

Zákazníci mají jeden z největších významů pro kterýkoli obchodní model. Pro podnik je proto nejlepší udělat segmentaci těchto zákazníků. Podnik díky tomu lépe zjišťuje přání a požadavky jednotlivých segmentů, jejich potřeby, chování a další aspekty, které se segmentací souvisejí. Skupiny zákazníků se mohou dělit dle: různorodosti jejich potřeb; distribučních kanálů skrz které s nimi podnik komunikuje; různorodosti přístupu, který od podniku vyžadují; ziskovosti, kterou pro podnik mají a dle ochoty připlatit si za služby navíc. Pokud si chce podnik udržet své stálé zákazníky a zároveň získávat nové zákazníky, měl by neustále rozšiřovat svůj sortiment. (Kourdi, 2011)

Struktura nákladů

Dle Osterwaldra a Pigneura (2012) identifikuje tato složka v modelu nejdůležitější náklady spojené s podnikem. Ve všech obchodních modelech se používá proces minimalizace nákladů. Podniky se snaží nastavit svou nákladovou strukturu tak, aby mohli zákazníkům poskytnout co nejlepší hodnotu, a tím si zajistí věrnost zákazníků. Strukturu nákladů charakterizujeme jako fixní a variabilní náklady a úspory z rozsahu.

Zdroje příjmů

Tato složka představuje zisky, které společnost generuje z každého segmentu zákazníků. V obchodním modelu jsou dva různé typy zdrojů příjmů: příjmy transakce plynoucí z jedné platby a opakující se příjmy plynoucí z poskytované hodnoty zákazníkovi a s tím spojenou službou, která se poskytne zákazníkovi po prodeji. K úspěšnému fungování podniku je zapotřebí dobrá segmentace zákazníků, jelikož jednotlivé segmenty, díky svým potřebám, které chtějí uspokojit, mohou nabídnout podniku nové příležitosti, které potom mohou přinést další nové příjmy. (Hooley, Saunders, a Piercy, 2004)

2.6 SWOT analýza

S analýzou SWOT přišel jako první výzkumník na Stanfordské univerzitě Albert Humphrey již v 60. letech 20. století, v současné době jí však využívá spousta dalších autorů. (Grasseová, Dubec, a Řehák, 2010)

Analýza SWOT představuje 4 anglická slova:

- **S – strengths** – silné stránky, např. dobré jméno firmy, kvalitní produkt, špičková technologie, kvalitní personál
- **W – weaknesses** – slabé stránky, např. špatná image, zastaralá technologie, špatně proškolený personál
- **O – opportunities** – příležitosti, např. příznivý demografický vývoj, vstup na nové trhy, expanze na zahraniční trhy
- **T – threats** – ohrožení, např. finanční krize, ztráta věrných zákazníků, ztráta dodavatelů

Na základě těchto slov podnik sestavuje své silné a slabé stránky a příležitosti a ohrožení. Pomocí této analýzy podnik rozezná, které faktory ho nejvíce ovlivňují a kterým by měl nejvíce věnovat svou pozornost. Analýza může být využita jako samostatný krok v plánovacím procesu, ale může sloužit i pro strategické rozhodování podniku. (Kozel, 2006)

Při tvorbě SWOT analýzy je potřeba znát a dodržovat hlavní principy, a to:

- **Princip účelnosti – Podnik** by se při vytváření analýzy měl držet účelu, za kterým je tvořena.

- **Princip relevantnosti – Podnik** by se měl při vytváření analýzy SWOT zaměřovat na faktory, které mají dlouhodobější charakter.
- **Princip kauzality – Podnik** by se měl při vytváření analýzy soustředit na příčiny, a ne na důsledky.
- **Princip objektivnosti – Podnik** by měl být při vytváření analýzy SWOT objektivní ve všech oblastech. (Grasseová, Dubec, a Řehák, 2010)

Výstupem z této analýzy je matice SWOT. Matice obsahuje faktory, které mají velký strategický význam a dále v ní jsou generovány alternativy použitelných strategií, při čemž se kombinuje vnitřní a vnější prostředí podniku. Mohou vyjít 4 typy strategií:

- **WO – strategie „Hledání“**
Tato strategie využívá příležitosti k překonání slabých stránek podniku.
- **SO – strategie „Využití“**
Tato strategie představuje ideální stav, kterého se podnik snaží dosáhnout. Představuje využití silných stránek spolu s příležitostmi.
- **WT – strategie „Vyhýbání“**
Tato strategie se vyhýbá ohrožení a zároveň se snaží odstranit slabé stránky podniku, ten zde bojuje o přežití.
- **ST – strategie „Konfrontace“**
Tato strategie je založená na přímé konfrontaci podniku s ohrožením, je však zapotřebí, aby byl podnik dostatečně silný. (Grasseová, Dubec, a Řehák, 2010)

Obrázek 4 - SWOT matice

| SWOT-analýza | | Interní analýza | |
|--|---------------------|---|--|
| | | Silné stránky | Slabé stránky |
| E x t e r n í a n a l ý z a | Příležitosti | <i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu). | <i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí. |
| | Hrozby | <i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb. | <i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky. |

Online zdroj dostupný na <https://www.malamarketingova.cz/situacni-analyza-swot/>

2.7 Strategie modrého oceánu

Strategie modrého oceánu je založena na vyloučení konkurence skrze nové poskytované hodnoty výrobku či služby. Je založena na principu nalezení nového tržního prostoru a na objevení nového odvětví, které doposud neexistuje. V některých případech však není nutné zakládat nové odvětví. Podnik například může pouze upravit konkrétní produkt tím, že pozmění jeho dosavadní hodnotu. (Kim a Mauborgne, 2015)

V dnešní době je nespočet odvětví, které již existují. Vzhledem k neustálému technickému vývoji a pohybu trhu je však mnoho odvětví, které doposud neexistují, a právě na tyto odvětví by se měl podnik, který chce využívat strategii modrých oceánů, zaměřit. Z toho vyplývá také to, že tato strategie z dlouhodobého hlediska zapříčiňuje ekonomický růst trhu. Podnik by se měl pokusit předpovědět budoucí přání a potřeby zákazníků. (Kim a Mauborgne, 2005)

2.7.1 Modré a rudé oceány

Modrý oceán je dle Kima a Mauborgna (2005) zcela nový tržní prostor, který podnik ve strategii modrého oceánu objevuje. Podnik zde neřeší svou konkurenci, jelikož se zabývá pouze vytvořením nového a zatím neexistujícího odvětví a na tomto základě se od ní odlišuje. „Jediný způsob, jak porazit konkurenci, spočívá v tom, že se přestaneme snažit ji porazit.“ Podnik se proto v modrém oceánu zaměřuje na své nezákazníky.

Rudý oceán představuje známý tržní prostor s již existujícími odvětvími. V tomto prostoru podnik bojuje s konkurencí o co největší podíl na celkové tržní poptávce. Podnik se řídí pravidly danými trhem, která jsou jasně definovaná a zaměřuje se pouze na své dosavadní zákazníky. (Kim a Mauborgne, 2005)

2.7.2 Formulace strategie modrého oceánu

Dle Kima a Mauborgna (2018) existuje pět kroků pro cestu modrého oceánu.

Obrázek 5 - Formulace strategie modrého oceánu

Krok 1: Začít

- Vyberte si správné místo pro zahájení cesty do modrého oceánu: *mapa průkopníků, kočovníků a usedlíků.*
- Sestavte k tomuto účelu vhodný tým.



Krok 2: Pochopit, kde se nacházíme nyní

- Sestavte společně jednoduchý obraz, který zachycuje současný stav: *obraz strategie.*
- Uvědomte si potřebu cesty do modrého oceánu a shodněte se na ní.



Krok 3: Představte si, kde bychom mohli být

- Odhalte, kde jsou z pohledu zákazníků slabá místa nabídky odvětví: *mapa užítku zákazníka.*
- Identifikujte celkovou poptávku, kterou je možné odemknout: *tři okruhy nezákazníků.*



Krok 4: Zjistit, jak se tam dostanete

- Využijte systematické postupy, jak změnit hranice trhu: *systemový rámeček šesti cest.*
- Připravte alternativní varianty strategie, které vedou k diferenciaci a nízkým nákladům: *systemový rámeček čtyř opatření.*



Krok 5: Dát se do pohybu

- Vyberte si na přehlídce modrého oceánu jednu variantu, proveďte rychle testování trhu a celý proces vyladte.
- Dokončete ho pomocí formulování celkového podnikatelského modelu, který přinese výhru zákazníkům i vám.
- Vydejte se na cestu do modrého oceánu.

Zdroj: vlastní zpracování dle Kima a Mauborgna (2018)

Krok 1: Začít

V prvním kroku se podnik zaměřuje na výběr správného místa, ve kterém začne s posunem do modrého oceánu. Ke zjištění oblasti, ve které může podnik přesunem do modrého oceánu nejvíce získat, poslouží mapa průkopníků, kočovníků a usedlíků. Vytváří se zde pracovní tým lidí a spolu s ním se identifikují nejpodstatnější slabá místa a úskalí, na které mohou týmy při práci narazit a také to, jak se jim správně vyhnout.

Krok 2: Pochopit, kde se nacházíme nyní

Ve druhém kroku se spouští přirozeným způsobem „budiček“, který upozorní podnik na to, jaká je v odvětví současná situace. Na základě toho vytvoří tým obraz strategie, který vyobrazuje všechny faktory, do kterých podnik investuje, dále co kupující dostávají a jaké jsou strategické profily klíčových hráčů. Z tohoto obrazu podnik zjišťuje, že má konkurence podobné strategie a přichází na to, že je změna nezbytná.

Krok 3: Představit si, kde bychom mohli být

Pro realizaci posunu od toho, co je, k tomu, co by mohlo být, bude sloužit mapa užitku pro zákazníka. Ta odhalí slabá místa podniku v odvětví, které zákazníci mohou vnímat a také jejich obavy. Tato mapa dokáže identifikovat zatím neprozkoumaná místa v odvětví, ve kterých se může vyskytovat dosud nevyužitá hodnota. Ve třetím kroku se podnik také zaměří na systémový rámec tří okruhů nezákazníků, který slouží k identifikaci celkové poptávky, která se nachází mimo zorné pole odvětví.

Krok 4: Zjistit, jak se tam dostaneme

Ve čtvrtém kroku podnik využívá systémový rámec šesti cest, který slouží k objevení doposud skrytého tržního prostoru, zviditelní proces vytvoření modrého oceánu poskytne mu potřebnou strukturu. Používají se zde čtyři aktivní opatření, které slouží k formulaci dobře promyšlené strategie. Jejich smyslem je upozornit pracovní tým na to, co je třeba odvrhnout, omezit, pozvednout a vytvořit pro úspěšné sestavení všech šesti cest pro vstup do modrého oceánu.

Krok 5: Dát se do pohybu

V pátém kroku se podnik rozhoduje, která cesta pro posun do modrého oceánu bude ta nejvhodnější a která podniku přinese co největší hodnotu. Správně vybraná varianta by

měla posílit odhodlání lidí v podniku k tomu, aby vybranou cestu co nejvíce podpořili a aby jí co nejlépe realizovali.

Podnik však nemusí využít všech pět kroků pro postup do modrého oceánu. Nejprve zjišťuje svůj současný stav a na základě toho se rozhoduje, v jaké fázi začne svou strategii vytvářet. Například pokud po nabídce společnosti klesá poptávka zákazníků, může podnik začít v kroku 2, kdy použije analytický nástroj obrazu strategie nebo pokud podnik chce například dále růst, ale odvětví je příliš malé, začíná krokem 3, ve kterém objeví své potenciální zákazníky pomocí analytického rámce tří okruhů nezákazníků a tak dále. Podnik rovněž může využívat pouze vybrané samostatné kroky. (Kim a Mauborgne, 2018)

2.7.3 Mapa užítka zákazníka

Poskytovanou hodnotu, kterou firma zákazníkovi nabízí, lze velice srozumitelně určit pomocí mapy užítka zákazníka. Ta zobrazuje šest pák užítka spolu s šesti fázemi cyklu zákaznickovi zkušenosti, což pomáhá manažerům a ředitelům společnosti vcítit se do zákaznickových požadavků a potřeb a spolu s tím se zaměřovat na jednotlivé faktory, které jsou v mapě obsaženy. Mapa rovněž napomáhá manažerům ke správnému pohledu na problém a k nastínění všech možných pák, které společnost může využít k tomu, aby svým zákazníkům poskytla výjimečný užitek. (Kim a Mauborgne, 2005)

Obrázek 6 - Mapa užítka zákazníka

| | | Šest fází cyklu zákaznickovy zkušenosti | | | | | |
|-----------------------|------------------------------------|---|--------------|---------------|---------------|--------------|-----------------|
| | | 1. Nákup | 2. Dodání | 3. Užívání | 4. Doplňky | 5. Údržba | 6. Likvidace |
| Šest pák užitku | Zákaznickova produktivita | | | | | | |
| | Jednoduchost | | | | | | |
| | Uživatelské pohodlí | | | | | | |
| | Riziko | | | | | | |
| | Zábavnost a prvky utvářející image | | | | | | |
| | Šetrnost vůči životnímu prostředí | | | | | | |

Zdroj: vlastní zpracování dle Kim a Mauborgne, 2005

2.7.4 Hodnotové křivky

Dle Kima a Mauborgna (2015) je strategie podniku vyjádřena pomocí hodnotových křivek a má tři specifické znaky: jasné zaměření, rozdílnost a působivý slogan. Každá hodnotová křivka by měla znázorňovat jasné zaměření firmy a dále rozdílnost jednotlivých strategií oproti konkurenčním firmám. Strategie by se zároveň mohla dát vystihnout výstižným a působivým sloganem. Firmy mohou hodnotové křivky interpretovat následovně:

- ***Strategie modrého oceánu***

Hodnotové křivky by zde měly splňovat všechny tři kritéria, které vymezují dobrou strategii.

- ***Firma hluboko vězí ve vodách rudého oceánu***

Hodnotové křivky se v této interpretaci velice přibližují hodnotovým křivkám konkurence firmy.

- ***Příliš vysoká úroveň faktorů konkurenčního jednání bez příslušné finanční návratnosti***

Hodnotové křivky vykazují u faktorů vysoké skóre, avšak ziskovost firmy tomu dostatečně neodpovídá. Podnik by se proto měl zaměřit na odvrhnutí či omezení některých faktorů, aby vynaložené investice odpovídaly i ziskovosti.

- ***Nesoudržná strategie***

Hodnotové křivky se zde mění z vysoké úrovně na nízkou, a naopak bez jakéhokoli rytmu a důvodu.

- ***Strategické rozpory***

Vysoká úroveň hodnotové křivky u jednoho faktoru není v souladu s úrovní křivky u jiného faktoru, který ten daný faktor podporuje.

- ***Dovnitř zaměřená firma***

Tuto interpretaci určuje způsob pojmenování faktorů, u kterých se hodnotové křivky vytvářejí.

3. Cíl a metodika

V této kapitole budou uvedeny cíle bakalářské práce, metodologický postup a metody, které jsou v práci použity.

3.1 Cíl

Cílem bakalářské práce je na základě metodiky strategie modrých oceánů zhodnotit současnou pozici podniku a navrhnout doporučení pro budoucí strategii. Cíl bude rozdělen na tři dílčí cíle, a to:

Dílčí cíl 1: Analýza současné situace podniku

Dílčí cíl 2: SWOT analýza a navržení alternativ budoucí strategie

Dílčí cíl 3: Výběr alternativy a doporučení pro budoucí strategii

3.2 Metodický postup

Pro nejefektivnější splnění dílčích cílů, které jsou vypsány výše, je stanoven metodický postup:

1. Studium použité literatury a příprava literárního přehledu.
2. Zpracování metodiky v souladu s cílem bakalářské práce.
3. Charakteristika zvoleného podniku.
4. Provedení analýzy současného stavu v souladu s dílčím cílem 1.
Součástí analýzy je finanční analýza, vytvoření Business modelu, analýza konkurenčního prostředí a vnějšího okolí firmy a analýza zákaznických preferencí. Dále budou využity analytické nástroje strategie modrého oceánu: vytvoření hodnotových křivek a vytvoření mapy užítka zákazníka.
5. Syntéza a SWOT analýza. Určení současné pozice firmy XY na trhu. Navržení alternativ na základě výsledků SWOT analýzy v rámci dílčího cíle 2.
6. Návrh systémového rámce budoucí strategie. Výběr nejvhodnější alternativy a navržení změn. Součástí je vytvoření nového Business modelu a jeho srovnání s předchozím modelem a souřadnicová síť a doporučení pro budoucí strategii. Tato část naplňuje dílčí cíl 3.

3.3 Použité metody

V této bakalářské práci budou použity následující metody a analýzy vnitřního a vnějšího prostředí podniku.

3.3.1 Finanční analýza

V této analýze bude zkoumaná finanční stránka podniku.

Vertikální analýza

Zjišťuje, jak má podnik rozložený dlouhodobý a oběžný majetek (zásoby, krátkodobé pohledávky, peněžní prostředky). Vypočítá se jako poměr dlouhodobého majetku, oběžného majetku, zásob, krátkodobých pohledávek a peněžních prostředků ku celkovým aktivům podniku.

Vybrané poměrové ukazatele

Tyto ukazatele zjišťují obecný finanční přehled podniku.

Rentabilita celkového kapitálu

$ROA = \text{EBIT (VH před zdaněním + nákladové úroky)} / \text{Celková aktiva}$

Rentabilita vlastního kapitálu

$ROE = \text{EAT (VH po zdanění)} / \text{Vlastní kapitál}$

Celková zadluženost

$\text{Celková zadluženost} = \text{Cizí kapitál} / \text{Aktiva}$

Běžná likvidita

$\text{Běžná likvidita} = \text{Oběžná aktiva} / \text{Krátkodobé závazky}$

Obrat celkových aktiv

$\text{Obrat celkových aktiv} = \text{Roční tržby} / \text{Aktiva}$

Obrat zásob

$\text{Obrat zásob} = \text{Roční tržby} / \text{Zásoby}$

Doba obratu zásob

$\text{Doba obratu zásob} = \text{Zásoby} / (\text{Tržby} / 365)$

Souhrnné indexy

Zjišťují, zda má podnik kladnou nebo zápornou hodnotu ekonomického zisku, a zda je podnik ohrožen bankrotem.

Index IN 99

$$\text{IN 99} = - 0,017 \times (\text{Cizí kapitál} / \text{Aktiva}) + 4,573 \times (\text{EBIT} / \text{Aktiva}) + 0,481 \times (\text{Výnosy} / \text{Aktiva}) + 0,015 \times (\text{Oběžná Aktiva} / (\text{Krátkodobé závazky} + \text{KBÚ}))$$

$\text{IN 99} > 2,07$ firma má kladnou hodnotu ekonomického zisku

$\text{IN 99} < 0,684$ firma dosahuje záporné hodnoty ekonomického zisku

$2,07 > \text{IN 99} > 0,684$ – firma nedosahuje kladné ani záporné hodnoty (šedá zóna)

Index IN 01

$$\text{IN 01} = 0,13 \times (\text{Aktiva} / \text{Dluh}) + 0,04 \times (\text{EBIT} / \text{Úroky}) + 3,92 \times (\text{EBIT} / \text{Aktiva}) + 0,21 \times (\text{Výnosy} / \text{Aktiva}) + 0,09 \times (\text{Oběžná Aktiva} / (\text{Krátkodobé závazky} + \text{KBÚ}))$$

$\text{IN 01} > 1,77$ podnik tvoří hodnotu

$\text{IN 01} < 0,75$ podnik spěje k bankrotu

$1,77 > \text{IN 01} > 0,75$ podniku nehrozí bankrot, ale ani nepřináší zisk (šedá zóna)

3.3.2 Business model

Tato metoda je součástí strategie podniku a je založena na produktu či službě, která je nabídnuta zákazníkovi. V modelu (blíže viz kapitola 2.5 literární rešerše) je zkoumáno devět klíčových oblastí, které firmě zajišťují tok příjmů, a ty jsou: klíčoví obchodní partneři, klíčové činnosti, klíčové zdroje, poskytovaná hodnota, vztahy se zákazníky, distribuční kanály, zákaznické segmenty, struktura nákladů a zdroje příjmů.

3.3.3 Porterův model

Za pomoci této metody bude analyzováno konkurenční prostředí. Bude zde zkoumáno pět sil, které podnik ovlivňují, a ty jsou stávající konkurence, nová konkurence, vliv odběratelů (zákazníků), vliv dodavatelů a substituční produkty.

3.3.4 PESTE analýza

PESTE analýza se skládá z pěti slov, a ty jsou: politicko-legislativní, ekonomické, sociální, technologické a ekologické. V analýze budou zkoumány faktory z těchto pěti oblastí, které nejvíce ovlivňují bezprostřední okolí firmy a následně budou hodnoceny podle časového dopadu (krátkodobý, dlouhodobý, střednědobý) a významnosti (velmi významný, středně významný, nevýznamný).

3.3.5 Analýza zákaznických preferencí

Tato analýza bude provedená pomocí rozhovoru, kterého se zúčastnilo deset respondentů, z čehož pět z nich jsou zákazníci a pět z nich nezákazníci firmy XY. Součástí rozhovoru bude bodové ohodnocení nejdůležitějších faktorů.

Pro respondenty, kteří firmu znají, bude mít rozhovor pět základních otázek:

- Kde jste firmu XY poprvé objevili a jak dobře jí znáte?
- Kolik druhů produktů jste od firmy již vyzkoušel/a?
- Vyzkoušel/a jste i produkty od konkurenční firmy ZY?
- Jak byste porovnal/a design obalu a dále vzhled a chuť nabídnutých vzorků?
- Produkty firmy XY jsou o něco málo dražší, jste ochoten/a si za ně připlatit?

Pro ty, kteří firmu XY vůbec neznají, bude mít rozhovor pouze tři základní otázky:

- Slyšel/a jste o firmě XY a o firmě ZY?
- Jak byste porovnal/a design obalu a dále vzhled a chuť nabídnutých vzorků?
- Produkty firmy XY jsou o něco dražší, jste ochoten/a si za ně připlatit?

3.3.6 Nástroje modrého oceánu

Níže uvedené nástroje modrého oceánu budou zkoumat současnou situaci podniku.

Mapa užítka zákazníka

Tato metoda bude zkoumat poskytovanou hodnotu, kterou firma kupujícím nabízí. Za pomoci mapy užítka bude zjištěno, čím firma přináší zákazníkovi co největší užitek a čím ho naopak snižuje.

Hodnotové křivky

Tato metoda bude graficky zobrazovat výsledky analýzy zákaznických preferencí. Budou vytvořeny hodnotové křivky pro vybrané faktory, které byly v analýze dotazovány, a také budou porovnány s konkurenční firmou.

Souřadnicová síť

Tato metoda popisuje, co by měl podnik odvrhnout, omezit, vytvořit a pozvednout.

3.3.7 SWOT analýza

Pomocí této metody budou nejprve určeny silné a slabé stránky spolu s příležitostmi a ohroženími pro podnik. Z kombinací silných stránek a příležitostí budou následně sestaveny čtyři alternativy. Alternativy budou následně porovnány pomocí hodnocení vah. Na základě výsledků bude zvolena nejlépe hodnocená, ke které by měl podnik v budoucnu směřovat.

4. Vlastní zpracování

V této kapitole byla zpracován Business model a další analýzy současné situace firmy – finanční analýza, Porterův model, STEP analýza, analýza zákaznických preferencí a nástroje modrého oceánu. Výstupy těchto analýz sloužily pro vytvoření SWOT analýzy a dále pro navržení alternativ strategie. Pomocí metody WSA bude zvolená nejvhodnější alternativa, kterou by se měl podnik do budoucna zabývat.

4.1 Charakteristika firmy XY

Práce bude zpracována na středně velkou firmu XY, který se dle statistické klasifikace činností dne statistického úřadu ČR zabývá převážně výrobou potravinářských výrobků, Skladování, Reklamní činnosti, Administrativní a kancelářské činnosti a Poskytování ostatních osobních služeb. Firmu vytvořili dva kamarádi z vysoké školy, kteří hledali nějakou skulinu na trhu. Tu objevili a využili jí založením prvního projektu v dubnu v roce 2009. O rok později vymysleli svůj současný název firmy a v květnu roku 2010 vyřizovali své první objednávky přes Facebookové stránky.

V létě 2010 firma začala prodávat své výrobky na farmářských trzích a hned na podzim přijala svého prvního zaměstnance na pomocné práce. Rovněž se přestěhovala do většího sídla. Spolu s tím spustila i svou první kampaň v rádiu a oslavila úspěch 1000 fanoušků na Facebooku. V prosinci 2010 přišla vánoční vlna objednávek, která byla větší, než majitelé čekali a s tím přišli i noví zaměstnanci.

Na jaře roku 2011 poprvé využili reklamu v tisku a snažili se proniknout i do televize. V listopadu 2011 byli nominováni do ceny českého internetu Křišťálová lupa, ve které získali cenu. Začátkem roku 2012 se opět přestěhovali na větší sídlo, a především začali budovat síť odběrných a prodejních míst pro své výrobky. V létě téhož roku se poprvé objevili v televizním pořadu a následovala veliká vlna objednávek, která s tím byla spojená. Od konce roku 2012 majitelé stále přicházeli s dalšími novinkami, které se na trhu vždy úspěšně uchytily.

Koncem roku 2013 rovněž spouští své webové stránky, které slouží jako e-shop. Firma se stále více rozrůstala a v roce 2016 majitelé získali titul Začínající podnikatel roku. V březnu 2018 získali cenu v soutěži Shop roku a o rok později získali certifikát HACCP. V průběhu let měli plno novinek, které vždy sklidily veliký úspěch. Majitelé neztrácí čas, snaží se udržet krok a přichází stále s dalšími unikátními produkty.

4.2 Analýza současné situace

Tato kapitola se zabývá analýzou současné situace podniku na základě vybraných metod: finanční analýza firmy, Business model, Porterův model, STEP analýza a analýza zákaznických preferencí.

4.2.1 Finanční analýza firmy XY

Ve finanční analýze bude zobrazen celkový přehled firmy. Poslouží k tomu vertikální analýza, vybrané poměrové ukazatele a dva souhrnné indexy. Budou zde porovnány roky 2014 a 2015, které pro firmu byly velice zásadní, jelikož se stěhovala na své nové větší pracovní sídlo. Výpočty byly provedeny na základě volně dostupných dat. Konkrétní účetní závěrka, na základě, které byly provedeny výpočty je k nahlédnutí v přílohách. (Justice, 2020)

Vertikální analýza

Z tabulky 1 lze vyčíst poměry mezi dlouhodobým a oběžným majetkem. Vzhledem k přesídlení firmy do většího prostoru stoupl v roce 2015 podíl dlouhodobého majetku o celých 40 %. Oběžný majetek tímto klesl v zásobách o 21 %, v krátkodobých pohledávkách o 6 % a v peněžních prostředcích klesl dokonce na 1 %.

Tabulka 1 - vertikální analýza

| | 2014 | Podíl % | 2015 | Podíl % |
|-----------------------|-------|---------|--------|---------|
| Celková aktiva | 5 920 | - | 17 115 | - |
| Dlouhodobý majetek | 766 | 13 % | 9 029 | 53 % |
| Oběžný majetek | 5 154 | 87 % | 8 086 | 47 % |
| Zásoby | 3 083 | 52 % | 5 301 | 31 % |
| Krátkodobé pohledávky | 640 | 11 % | 853 | 5 % |
| Peněžní prostředky | 181 | 3 % | 90 | 1 % |
| Souhrn | 9824 | 100 % | 23 359 | 100 % |

Zdroj: vlastní zpracování

Poměrové ukazatele

V této části finanční analýzy budou vypočítány vybrané poměrové ukazatele, a to výnosnosti celkového a vlastního kapitálu, výnosnost tržeb, celková zadluženost, běžná likvidita, obrat celkových aktiv, obrat zásob a doba obratu zásob.

Rentabilita celkového kapitálu

Tabulka 2 ukazuje, že rentabilita aktiv klesla přibližně o polovinu své hodnoty. Tento zlom způsobilo prudké zvýšení aktiv z 5 920 na 17 115.

Tabulka 2 - Rentabilita celkového kapitálu

| | 2015 | 2014 |
|------------------|---------|----------|
| VH před zdaněním | 917 | 655 |
| Nákladové úroky | 31 | 1 |
| Celková aktiva | 17 115 | 5 920 |
| ROA | 0,05539 | 0,110811 |

Zdroj: vlastní zpracování

Rentabilita vlastního kapitálu

Tabulka 3 ukazuje, že rentabilita vlastního kapitálu v roce 2015 mírně poklesla.

Tabulka 3 - Rentabilita vlastního kapitálu

| | 2015 | 2014 |
|-----------------|----------|----------|
| VH po zdanění | 501 | 494 |
| Vlastní kapitál | 1 739 | 1 240 |
| ROE | 0,288097 | 0,398387 |

Zdroj: vlastní zpracování

Celková zadluženost

Tabulka 4 ukazuje, že celková zadluženost se v roce 2015 mírně zvýšila. Rovněž si zde lze povšimnout, že cizí kapitál tvoří většinu aktiv vybraného podniku.

Tabulka 4 - Celková zadluženost

| | 2015 | 2014 |
|---------------------|----------|---------|
| Cizí kapitál | 15 376 | 4 653 |
| Aktiva | 17 115 | 5 920 |
| Celková zadluženost | 0,898393 | 0,78598 |

Zdroj: vlastní zpracování

Běžná likvidita

Tabulka 5 ukazuje, že běžná likvidita podniku v roce 2015 výrazně klesla, a to především kvůli zvýšení krátkodobých závazků o 7 465.

Tabulka 5 - Běžná likvidita

| | 2015 | 2014 |
|--------------------|----------|----------|
| Oběžná aktiva | 8 086 | 5 154 |
| Krátkodobé závazky | 12 085 | 4 620 |
| Běžná likvidita | 0,669094 | 1,115584 |

Zdroj: vlastní zpracování

Obrat celkových aktiv

Tabulka 6 ukazuje, že obrat celkových aktiv se snížil přibližně o polovinu kvůli zvýšení aktiv.

Tabulka 6 - Obrat celkových aktiv

| | 2015 | 2014 |
|-----------------------|----------|----------|
| Tržby | 69 805 | 50 252 |
| Celková aktiva | 17 115 | 5 920 |
| Obrat celkových aktiv | 4,078586 | 8,488514 |

Zdroj: vlastní zpracování

Obrat zásob

Tabulka 7 ukazuje, že obrat zásob v roce 2015 rovněž poklesl.

Tabulka 7 - Obrat zásob

| | 2015 | 2014 |
|-------------|----------|----------|
| Tržby | 69 805 | 50 252 |
| Zásoby | 5 301 | 3 083 |
| Obrat zásob | 13,16827 | 16,29971 |

Zdroj: vlastní zpracování

Doba obratu zásob

Tabulka 8 ukazuje, že doba obratu zásob se v roce 2015 naopak zvýšila.

Tabulka 8 - Doba obratu zásob

| | 2015 | 2014 |
|-------------------|----------|----------|
| Zásoby | 5 301 | 3 083 |
| Tržby | 69 805 | 50 252 |
| Doba obratu zásob | 27,71814 | 22,39304 |

Zdroj: vlastní zpracování

4.2.3 Souhrnné indexy

Index IN 99

$$\text{IN 99 (2015)} = - 0,017 \times (15\,376 / 17\,115) + 4,573 \times (948 / 17\,115) + 0,481 \times (69\,805 / 17\,115) + 0,015 \times (8086 / (12\,085 + 0)) = \mathbf{2,2099}$$

$$\text{IN 99 (2014)} = - 0,017 \times (4\,653 / 5\,920) + 4,573 \times (655 / 5\,920) + 0,481 \times (50\,252 / 5\,920) + 0,015 \times (5\,154 / (4\,620 + 0)) = \mathbf{4,5923}$$

Tento index zjišťuje, zda má firma kladnou či zápornou hodnotu ekonomického zisku anebo zda se nachází v šedé zóně. Z uvedených výpočtů lze tedy poznat, že v roce 2014 měla firma velice dobrou hodnotu ekonomického zisku. V roce 2015 jí poklesla hodnota indexu o více než polovinu vzhledem k velkým výdajům spojených se stěhováním podniku. I přes to všechno však podnik stále dosahoval kladné ekonomické hodnoty.

Index IN 01

$$\text{IN 01 (2015)} = 0,13 \times (17\,115 / 15\,376) + 0,04 \times (948 / 31) + 3,92 \times (948 / 17\,115) + 0,21 \times (69\,805 / 17\,115) + 0,09 \times (8\,086 / (12\,085 + 0)) = \mathbf{2,5018}$$

$$\text{IN 01 (2014)} = 0,13 \times (5\,920 / 4\,653) + 0,04 \times (655 / 0) + 3,92 \times (655 / 5\,920) + 0,21 \times (50\,252 / 5\,920) + 0,09 \times (5\,154 / (4\,620 + 0)) = \mathbf{\text{nelze spočítat}}$$

Cílem tohoto indexu je určit, zda je firma ohrožena bankrotem. Z uvedených výpočtů lze tedy konstatovat, že firmě v roce 2015 bankrot nehrozí, naopak přináší majiteli zisk. V roce 2014 tento index bohužel nelze použít kvůli nulové hodnotě úroků.

Shrnutí finanční analýzy

Ve vertikální analýze bylo zjištěno, že firma má poměr dlouhodobého a oběžného majetku vyrovnaný, největší podíl u oběžného majetku má potom v zásobách. V další části finanční analýzy byly počítány vybrané poměrové ukazatele. Bylo zde zjištěno, že firma XY využívá z velké části cizí kapitál a že zásoby ve skladu čekají přibližně 28 dní, než budou použity. Pomocí indexů IN 99 a IN 01 bylo zjištěno, že firma má kladnou hodnotu ekonomického zisku a není ohrožena bankrotem. Na základě všech výpočtů lze říct, že si firma XY po finanční stránce vede dobře.

4.2.2 Business model

V této kapitole bude popsáno devět klíčových oblastí Business modelu pro vybranou firmu XY.

Klíčová obchodní partnerství

Tento bod představuje klíčové partnery zvolené firmy XY, které se dělí do 4 typů:

1. *Strategická spojení mezi podniky, které mezi sebou na trhu nesoupeří*

Zvolená firma XY dle poskytnutých zdrojů nemá uzavřené žádné strategické spojení s ostatními podniky.

2. *Strategické spojení mezi konkurenty*

Ani v tomto bodě nemá firma uzavřené spojení se svými konkurenty, jelikož její produkty jsou dostatečně specifické a unikátní.

3. *Spojení mezi podniky, které společně rozvíjí nové podnikání*

Firma spolupracuje se dopravními službami, neboť její primární činností je e-shop s vlastními produkty. Mezi nejvíce užívané partnerské služby však patří Zásilkovny. Dále má partnerské prodejny po celé České republice, ve kterých nabízí své vybrané produkty zákazníkům.

4. *Spojení mezi odběratelem a dodavatelem*

Firma má dle poskytnutých zdrojů několik věrných stálých dodavatelů, u kterých objednává materiál, který dále využívá pro výrobu svých produktů. Zároveň má své odběratele v podobě partnerských prodejen, které nabízejí její výrobky spolu se svým stálým sortimentem a v podobě partnerských služeb (fitness centra), ve kterých své výrobky rovněž nabízí. Blíže viz Porterův model.

Klíčové činnosti

Klíčové činnosti firmy XY podle statistického úřadu ČR byly zmíněny již v informaci o podniku. Jedná se především o výrobu potravinářských výrobků, skladování a reklamní činnosti. Firma se však zpravidla věnuje výrobě svých vlastních produktů a jejich následném prodeji na svém vlastním e-shopu. S tím je spojeno skladování výrobků a jejich následné balení a předávání přepravci.

Klíčové zdroje

Klíčové zdroje jsou pro podnik jedním z nejdůležitějších bodů. Zvolená firma XY má své hlavní zdroje:

- ***fyzické***

Firma XY má svou vlastní provozovnu, která je dostatečně velká pro výrobní a skladovací činnost a také pro kanceláře. V hlavní hale má firma výrobní stroje, které jsou hlavním pomocníkem při realizaci produktů, ve skladovacích prostorech je umístěn elektrický vysokozdvizný vozík a firma rovněž vlastní i firemní vozy.

- ***nehmotné***

Firma XY vlastní na své originální a rozmanité výrobky licenci. S tím souvisí odběr kvalitních surovin od stálých důvěryhodných dodavatelů.

- ***lidský kapitál***

Ve firmě XY v současné době pracuje 34 zaměstnanců a celkem 47 brigádníků. V administrativě je to celkem 14 zaměstnanců a 5 brigádníků a zbytek pracovníků pracuje ve výrobní hale, ve skladu a v kompletačním oddělení. Na předvánoční sezónu pak firma podle potřeby přibírá další brigádníky.

- ***finanční***

U firmy XY mírně převažují cizí peněžní prostředky před těmi vlastními. Firma by se měla především zaměřovat na prodej produktů přes svůj vlastní e-shop, protože to mu přináší největší podíl zisků.

Poskytovaná hodnota

Zvolená firma XY upřednostňuje kvalitativní poskytovanou hodnotu před kvantitativní. Má velkou nabídku stálých produktů, ale svým zákazníkům nabízí i možnost vytvořit si přes e-shop svůj vlastní specifický produkt, který bude splňovat veškeré jejich přání a požadavky. Tyto produkty tak mohou maximálně naplnit potřeby zákazníků. Vzhledem k dlouholetému fungování firmy na trhu, spokojenosti zákazníků a minimálnímu počtu reklamací na zakoupené výrobky, se firma pyšní dobrou a důvěryhodnou značkou, která zákazníkovi již při nákupu říká, že si vybral kvalitní produkt.

Vztahy se zákazníky

Firma XY nenabízí svým zákazníkům přímý prodej se svou vlastní osobní asistencí. Zákazníci pro nákup výrobků používají nejčastěji e-shop, kde si své výrobky sami vyberou a zakoupí podle svých vlastních přání a požadavků. Mohou zde ale zároveň využít infolinku, kde mohou požádat o jakoukoliv radu a zároveň je pro tyto účely k dispozici e-mailová adresa. Vztahy se zákazníky dále podporují prodejci v partnerských obchodech, které nabízejí několik vybraných produktů od firmy XY. Ti zákazníka obslouží a mohou mu přímo poradit s výběrem vhodného produktu.

Firma se snaží získat zákazníky především pomocí dobré image a vysoké kvality svých produktů. Zákazníci se dále snaží udržet za pomoci dobrého servisu a zákaznického programu na e-shopu – registrovanému uživateli se z každého nákupu přičítají procenta z celkové částky na jeho vytvořený účet, ty se následně převedou na koruny a zákazník je může využít jako slevu při dalším nákupu.

Dále si své zákazníky Firma XY udržuje neustálými novinkami v sortimentu – edice podle jednotlivého období v roce; vánoční, valentýnské a velikonoční edice; fit balíčky na jarní a letní období; dárkové balíčky a mnoho dalšího. Nově také firma začala spolupracovat se známými osobnostmi, konkrétně například s vítězkou soutěže Masterchef 2019, se známou fitness blogerkou a podobně. To vše firma využívá ke zvyšování obrátu, jelikož se tímto dostane do podvědomí dalším zákazníkům, kteří si tyto produkty zakoupí.

Distribuční kanály

Firma XY využívá nepřímý distribuční kanál, jelikož nemá svou vlastní kamennou prodejnu. Vlastní však e-shop, který využívá podstatná část zákazníků. Ostatní nakupující využívají kamenné prodejny, se kterými firma spolupracuje, a tito zákazníci si vybírají ze sortimentu, který je v prodejně nabízen. Ke zvýšení povědomí patří především vlastní reference spokojených zákazníků a dále reklama, kterou má firma XY zaplacenou na Facebooku a Instagramu. Zákazníkovi je poskytnuta pomoc jak při nákupu zboží, tak i po něm. Zvolená firma má partnerské prodejny po celé České republice a na Slovensku. Firma se snaží pronikat i na další zahraniční trhy a nově se jim daří expandovat své produkty do Polska a Maďarska. Firma distribuuje své výrobky přes Zásilkovny, Českou poštu, Geis, PPL a také osobním odběrem na předem určené adrese.

Zákaznické segmenty

Zvolená firma XY segmentaci zákazníků věnuje podstatnou péči. Má je rozdělené na několik skupin a snaží se všem maximálně věnovat. Její hlavní rozdělení je:

Zákazníci, kteří raději nakupují v kamenných prodejnách

Firma spolupracuje s kamennými prodejnami, ve kterých své výrobky nabízejí právě této skupině.

Zákazníci, kteří raději nakupují přes internet

Pro tuto skupinu zákazníků má vybraná firma XY vlastní e-shop, na kterém nabízí své výrobky.

Zákazníci, kteří si chtějí zakoupit již hotový produkt bez úprav

Pro tuto skupinu zákazníků slouží stálý sortiment, který firma neustále rozšiřuje o nové produkty.

Zákazníci, kteří si vytvoří produkt přesně podle svého přání

Pro tuto skupinu zákazníků je určen e-shop, na kterém mají možnost namíchat si širokou škálu produktů přesně podle toho, jaké je chtějí mít.

Tyto čtyři skupiny jsou základním rozdělením, které firma má. Dále je však ještě dělí na menší podskupiny, jako například podle chuťových preferencí zákazníka, podle velikosti objednávek a podobně.

Struktura nákladů

Firma XY má nastavenou strukturu nákladů tak, aby svým zákazníkům mohla poskytnout co nejlepší hodnotu. Materiál na výrobky nakupuje od kvalitních dodavatelů, se kterými má již dlouholeté zkušenosti a zároveň se snaží držet krok s novými trendy v technologiích. Drží se však základní nákladové struktury, která je tvořena fixními a variabilními náklady.

Největší množství firma XY vynaloží na variabilní náklady, konkrétně pak na nákup materiálu, ze kterého dále tvoří své výrobky a na mzdové náklady. Dále má vysoké výdaje na nájemné prostorů, ve kterých svou činnost provádí. Soustředí se na neustálý rozvoj a technický vývoj, tudíž část financí putuje také do této složky nákladů. Firma se rovněž zaměřuje na reklamu pro zviditelnění svých výrobků a obecně své značky a na to vynaloží také podstatnou část nákladů.

Zdroje příjmů

Firma XY si zdroje příjmu dělí podle segmentace svých zákazníků, která byla zmíněna již v sedmém bodě obchodního modelu. Nejvýnosnější skupinou jsou ti, kteří nakupují výrobky přes internet a ti, kteří si svůj výrobek vytvoří podle svého přání na e-shopu. Méně výnosnou skupinou jsou lidé, kteří nakupují již hotové výrobky v kamenných prodejnách. Firma má již stálé portfolio spokojených zákazníků, kteří pravidelně objednávají své oblíbené výrobky a zároveň z této skupiny plynou firmě největší zisky. Zvolená společnost se však neustále snaží tuto skupinu zákazníků rozšiřovat o nové, kteří si buď zakoupí výrobek pouze jednou, nebo se z nich stanou další spokojení zákazníci, kteří budou produkty nakupovat dále. Firma se proto snaží neustále přicházet s novými výrobky. Svým aktivním přístupem své zákaznické portfolio neustále rozšiřuje a spolu s tím dosahuje vyšších příjmů.

Shrnutí Business modelu

Pro lepší přehlednost byl vytvořen Business model, ve kterém jsou v jednotlivých částech znázorněny nejdůležitější faktory, které zároveň mají buď kladnou, nebo zápornou značku, a to na základě přínosu pro podnik.

Obrázek 7 - Business model

| Klíčová partnerství | Klíčové činnosti | Poskytovaná hodnota | Vztahy se zákazníky | Zákaznické segmenty |
|---|---|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> + Partnerské prodejny a služby + Zásilkovny + Dopravní služby | <ul style="list-style-type: none"> + Výroba a prodej potravinářských výrobků | <ul style="list-style-type: none"> - Stálé výrobky + Variabilní výrobky + Různorodost výrobků | <ul style="list-style-type: none"> + Infolinka a e-mail + Sociální sítě | <ul style="list-style-type: none"> Zákazníci nakupující: - v partnerských prodejnách + na e-shopu - hotový produkt + produkt který si vytvoří sami |
| | <p>Klíčové zdroje</p> <ul style="list-style-type: none"> + Zaměstnanci + Provozovna - Výrobní linka | | <p>Distribuční kanály</p> <ul style="list-style-type: none"> - Osobní odběr + Zásilkovny + Prodejny + Dopravní služby | |
| <p>Struktura nákladů</p> <ul style="list-style-type: none"> + Náklady na materiál, mzdové náklady, náklady na nájemné pracovních prostor, náklady na rozvoj, náklady na reklamu | | | <p>Zdroje příjmů</p> <ul style="list-style-type: none"> + Prodej výrobků na e-shopu a v kamenných prodejnách | |

Zdroj: vlastní zpracování

V obrázku 7 jsou zakresleny nejdůležitější faktory ovlivňující jednotlivé části Business modelu. Je zde rovněž viditelné, zda se jedná o silnější stránku podniku či o tu slabší. Klíčová partnerství a klíčové činnosti má firma v silných stránkách, protože koncept e-shopu spolu s partnerskými prodejny dobře funguje. Stejně tak se firma našla ve výrobě a prodeji potravinářských výrobků. V klíčových zdrojích převažují silné stránky, protože firma má dobře fungující provozovnu spolu se stálými i sezónními zaměstnanci. Slabou stránku má firma v zastaralé výrobní lince.

V poskytované hodnotě má firma silné stránky ve výrobcích, které si zákazníci na e-shopu sami vytvoří a v různorodosti sortimentu. Stálé výrobky jsou pro firmu spíše slabší stránkou, protože nejsou u zákazníků tolik populární, raději mají sezónní edice. Vztahy se zákazníky firma udržuje dobré především skrze sociální síť. V distribučních kanálech převažují silné stránky, slabou stránku má firma pouze v osobním odběru, protože je využíván minimálně. V zákaznických segmentech rovněž převažují silné stránky, slabou stránku má firma u partnerských prodejen z toho důvodu, že zákazníci si raději zakoupí výrobky přes e-shop, protože tam mají širší sortiment a je to pro ně pohodlnější. Strukturu nákladů má firma rovnoměrně rozloženou a zdroje příjmů tomu odpovídají.

4.2.3 Analýza konkurenčního prostředí

Tato analýza bude provedená pomocí Porterova modelu pěti sil. Ten se soustředí na hrozbu vstupu nových firem na trh, vliv odběratelů, vliv dodavatelů, substituční produkty a na stávající konkurenci.

Stávající konkurence

Firma XY má konkurenci ve firmě ZY, se kterou je porovnávána v analýze zákaznických preferencí. Firma XY sice vyšla mezi dotazovanými lépe hodnocená, přesto je však několik aspektů, v čem byla lépe hodnocená firma ZY. Další konkurencí pro firmu jsou výrobky obdobného typu, které se volně prodávají ve všech maloobchodních řetězcích a které jsou sice méně kvalitní, avšak mnohdy jsou podstatně levnější.

Vstup nových firem na trh

Tento faktor může být hrozbou pro velkou část firem na trhu, jelikož bariéry vstupu do většiny odvětví jsou malé. Především se jedná pouze o to, aby měla nově vstupující firma dostatečné zdroje na začátku podnikání, aby mohla co nejlépe a nejrychleji vstoupit

do povědomí lidí především skrze reklamu. V odvětví, ve kterém se nachází firma XY by měla mít firma splněny všechny legislativní náležitosti a hygienické předpisy. Firma XY má v tomto odvětví velice silnou a fungující značku, proto by nově vstupující firmy musely vynaložit velké úsilí k tomu, aby se na tomto trhu usadili.

Vliv odběratelů

Firma XY má dva typy odběratelů, a to prodejce v malých prodejnách a zákazníky. Prodejci od firmy nakupují část jejího stálého sortimentu a ten pak dále prodávají ve svých prodejnách, ve které dále prodávají především lokální bio výrobky. Slouží rovněž jako výdejní místa zakoupených výrobků. Firma XY z tohoto důvodu ani nepřemýšlí nad otevřením vlastní prodejny. Druhou skupinou je síť zákazníků, kteří nakupují výrobky převážně přes webové stránky firmy, malá část potom nakupuje v již zmíněných kamenných prodejnách. Firma převážně vytváří výrobky na zakázku, část sortimentu má však stálou, a proto nabídka mírně převyšuje poptávku. Vliv odběratelů však není natolik silný, aby cenu mohli ovlivnit jednotliví zákazníci. Firma XY má síť svých odběratelů rozvinutou natolik, že ceny produktů určuje firma sama.

Vliv dodavatelů

Firma XY má stálou síť dodavatelů materiálu potřebného pro další výrobu produktů. Spolupracuje s nimi již mnoho let a je s nimi spokojená především kvůli tomu, že dodávají kvalitní čerstvé suroviny za přijatelné ceny. Firma XY své výrobky však neustále zdokonaluje a vytváří nové, proto se nebrání rozšíření dodavatelské sítě. Stále hledá nové potenciální dodavatele, kteří by jim dodali kvalitní materiál potřebný k následné výrobě.

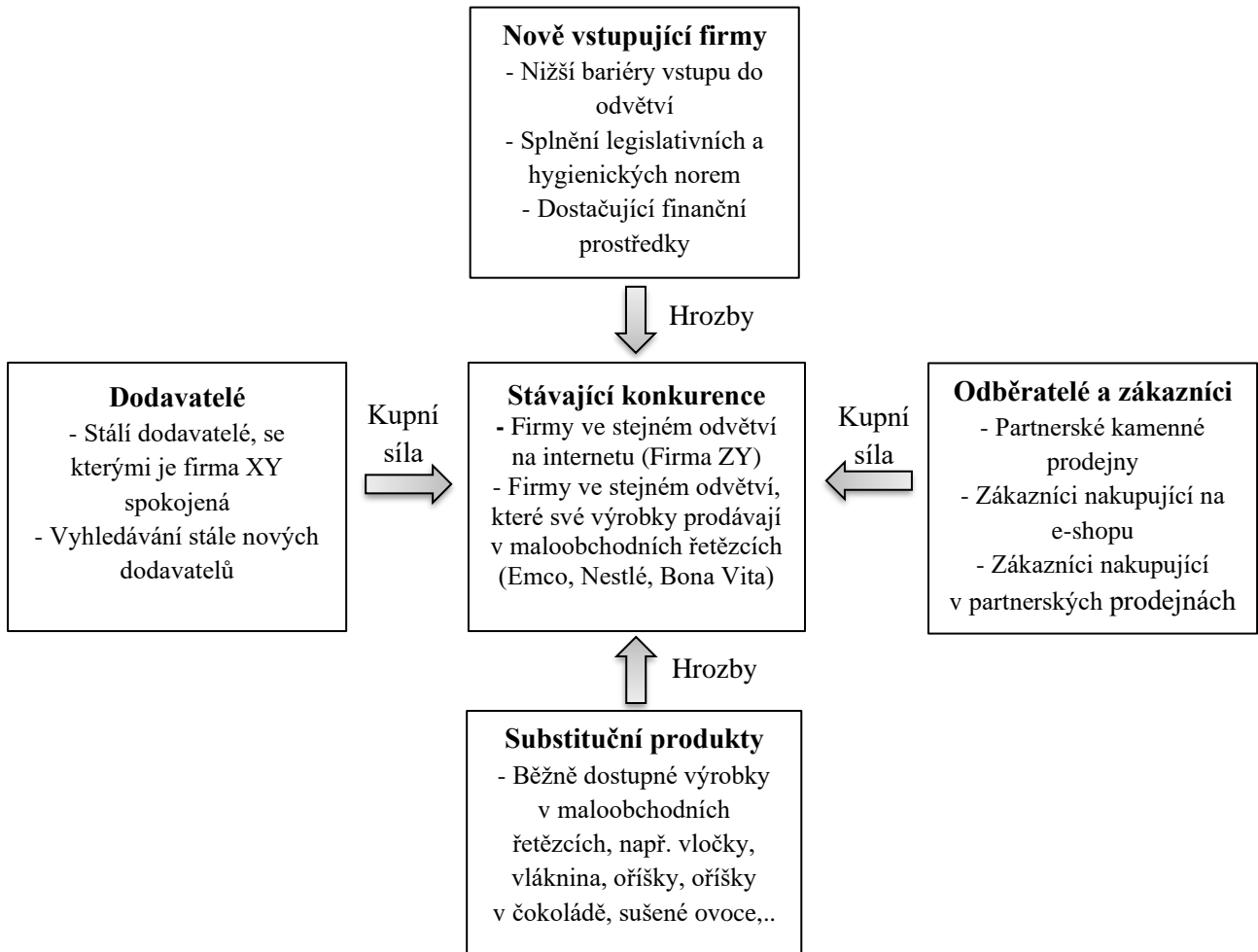
Substituční produkty

Firma XY má řadu substitučních produktů, které se prodávají ve všech maloobchodních řetězcích. Jsou to například klasické vločky, vláknina, oříšky, oříšky v čokoládě, sušené ovoce a tak dále. Jsou to výrobky, které si zákazník obvykle kupuje pro uspokojení svých potřeb. Tyto produkty jsou ve většině případů levnějšími substituty výrobků firmy XY.

Shrnutí analýzy konkurenčního prostředí

Tato analýza byla provedena pomocí Porterova modelu pěti sil. Pro lepší orientaci mezi jednotlivými částmi byl vytvořen následující obrázek, ve kterém jsou faktory znázorněny.

Obrázek 8 - Porterův model pěti sil



Zdroj: vlastní zpracování

Největší hrozbou jsou pro firmu XY substituční produkty, protože lidé obvykle nakupují v maloobchodních řetězcích, a tam si mohou koupit jakýkoliv produkt, který nahradí ten od firmy XY. Substituty jsou dostupnější a mnohdy i levnější. Další hrozbou by mohly být nově vstupující podniky na trh, avšak firma XY má ve svém odvětví dostatečně silnou značku, která dokáže zajistit jak udržení zákazníků, tak neustálé získávání těch nových.

4.2.4 PESTE analýza

PESTE analýza zjišťuje faktory z pěti oblastí, které mají na firmu vliv ve vnějším prostředí:

Politicko-legislativní

Mezi politické vlivy se dá zařadit například daňová politika, ochrana spotřebitele a politická stabilita. Faktory, které se firmy nejvíce týkají, jsou:

- **Legislativní změny**

Stejně jako ekonomická krize, tak i legislativní změny se týkají většiny podniků. Zavedení nových zákonů by mohlo značně zkomplikovat, nebo naopak vylepšit podnikatelské činnosti.

Zákony, které se týkají firmy XY, jsou například:

- **Zákon č. 137/2020 Sb.**, o některých úpravách v oblasti evidence tržeb v souvislosti s vyhlášením nouzového stavu – V době nouzového stavu je v České republice pozastavená elektronická evidence tržeb.
- **Usnesení č. 82/2020 Sb.**, o přijetí krizového opatření – Zakazuje maloobchodní prodej a prodej služeb s výjimkou potravin, paliv a jiné. Firmy XY se týká uzavření fitness center, jelikož v některých své produkty nabízí.
- **Nařízení vlády č. 495/2001 Sb.**, kterým se stanoví rozsah a bližší podmínky poskytování osobních ochranných pracovních prostředků, mycích, čisticích a dezinfekčních prostředků.
- **Antivirus** – Program MPSV na ochranu zaměstnanosti – Postižené firmy (nařízená karanténa zaměstnanců, nařízená péče o dítě atd.) si mohou zažádat do 7. dubna 2020 o příspěvek zaměstnavatelům 80 % z vyplacené náhrady mzdy včetně odvodů, maximálně však do výše 39 000 Kč.

Změny v legislativě jsou střednědobým faktorem, který je pro firmu velice významný. Firma XY by proto měla tyto změny pravidelně sledovat a měla by se jimi řídit.

Ekonomické

Mezi ekonomické vlivy se řadí například nezaměstnanost, výše úrokových sazeb, inflace, výše mezd, vývoj cen energií a daňové zatížení. Faktory, které mohou firmu nejvíce ovlivnit, jsou:

- ***Ekonomická krize***

Ekonomická krize, která by kvůli koronaviru s největší pravděpodobností mohla nastat, je hrozbou pro většinu podniků a tento není výjimkou. Firma by mohla přijít o významné odběratele i dodavatele, kteří by kvůli ekonomické krizi mohli zaniknout. V současné situaci jsou odhady snížení růstu českého HDP až na 1,3 %

Ekonomická krize by mohla mít dlouhodobý charakter a je pro každý podnik velice významná. Firma XY by tomuto faktoru měla věnovat dostatečnou pozornost.

- ***Odklad splácení úvěrů***

Po dobu nouzového stavu je možné zažádat o odložení splátek na tři nebo na šest měsíců u spotřebitelských a podnikatelských úvěrů a u hypoték. Firmy XY se týká možnost o odložení splátek u podnikatelského úvěru.

Odklad splácení úvěrů je pro firmu XY krátkodobý, avšak velice významný faktor.

- ***Rostoucí ceny energií***

Výrazné zvýšení cen za energie by mohlo firmě narušit jeho finanční rozpočet. Zvyšování ceny energií ovlivňuje cenu vyráběných výrobků.

Ceny energií se mění každým rokem, tudíž má tento faktor spíše střednědobý charakter, který je pro firmu XY méně až středně významný.

- ***Zvyšující se nezaměstnanost***

V současné situaci v době koronaviru se nezaměstnanost v České republice postupně zvyšuje ve většině krajů. Tento faktor se firmy XY týká, jelikož má své sídlo v Praze, ve které se nezaměstnanost z února 2020 na březen 2020 mírně zvýšila o 0,1 %. Své zákazníky má firma po celé České republice, a proto by mohla mít zvyšující se nezaměstnanost vliv na příjmy firmy z důvodu snížené poptávky.

Zvyšující se nezaměstnanost by mohla mít střednědobý charakter a pro firmu XY je velice významný faktor.

Sociální

Mezi sociální vlivy se řadí například demografický vývoj populace, složení obyvatel, příjmy a výdaje obyvatel a zvyklosti. Faktory, které se firmy nejvíce týkají, jsou:

- **Příjmy obyvatel**

Firma XY má své výrobky kvalitní, ale také dražší. V současné situaci koronaviru se příjmy obyvatel snižují. Zákazníci firmy XY by tedy mohli začít nakupovat levnější substituty místo dražších výrobků firmy, a to by mohlo značně ovlivnit její příjmy.

Příjmy obyvatel jsou proto pro firmu XY střednědobým a velice významným faktorem.

- **Demografický vývoj populace**

Tento faktor má vliv na většinu podniků. Pokud se bude demografický vývoj pozitivní, může to firmě zvýšit příjmy v podobě nových zákazníků, které by mohl získat a zase naopak. Obrázek 9 ukazuje, že vývoj celkového počtu obyvatel v České republice klesá, a to na firmu XY nemá příznivý vliv.

Obrázek 9 - Očekávaný vývoj celkového počtu obyvatel v letech 2002–2050

| Rok | Celkový počet obyvatel (v tis.) | | | Celkový přírůstek/úbytek obyvatel (v tis.) | | |
|------|---------------------------------|---------|--------|--|---------|--------|
| | nízká | střední | vysoká | nízká | střední | vysoká |
| 2002 | x | 10 203 | x | x | 12,3 | x |
| 2005 | 10 200 | 10 236 | 10 273 | -7,9 | 10,6 | 30,5 |
| 2010 | 10 141 | 10 283 | 10 432 | -15,5 | 7,5 | 31,2 |
| 2015 | 10 033 | 10 302 | 10 578 | -25,6 | 1,0 | 27,7 |
| 2020 | 9 874 | 10 283 | 10 700 | -36,2 | -7,0 | 21,8 |
| 2025 | 9 657 | 10 217 | 10 782 | -48,3 | -17,7 | 12,7 |
| 2030 | 9 386 | 10 102 | 10 823 | -57,4 | -25,6 | 5,9 |
| 2035 | 9 080 | 9 957 | 10 837 | -63,3 | -30,8 | 1,6 |
| 2040 | 8 753 | 9 795 | 10 842 | -66,5 | -33,3 | 0,6 |
| 2045 | 8 414 | 9 622 | 10 841 | -68,5 | -35,4 | -0,9 |
| 2050 | 8 066 | 9 438 | 10 830 | -70,5 | -37,9 | -3,2 |

Online zdroj dostupný na <https://www.czso.cz/>

Demografický vývoj populace je pro firmu XY dlouhodobým a středně významným faktorem.

Technicko-technologické

Mezi technicko-technologické vlivy se řadí nové objevy, změny v technologiích a rychlé technologické pokroky. Faktorem, který firmu nejvíce ovlivňují, jsou:

- **Změny v technologiích**

Technický pokrok jde nezastavitelně dopředu a změny v technologiích jsou mnohdy nezbytnou součástí podnikatelské činnosti. Podniky neustále zrychlují svou výrobu ve všech odvětvích na trhu a změny spočívají především ve výměně zastaralé technologie za modernější a vyspělejší. Typickým příkladem je přechod firem na koncepci Průmysl 4.0 - digitalizace a s ní související automatizace výroby. Firma XY v současné době nemá příliš rychlou výrobu a pokud si chce

na trhu udržet dobré místo, měla by zmodernizovat své technické vybavení. Tím by svou výrobu měla zrychlit a také by si tím udržela tempo se stále novými technickými pokroky.

Změny v technologiích jsou pro firmu střednědobý a velice významný faktor.

- ***Růst internetového prodeje***

V současné situaci (v době koronaviru a nouzového stavu) v České republice je převážná většina obchodů uzavřená, a firmy se proto snaží rozšířit prodej svého zboží na internetu. Tržby internetových obchodů a zásilkových služeb (dle ČSÚ dostupném na <https://www.czso.cz/>) vzrostly o 16,9 %. Firma XY se již od začátku podnikání soustředila na prodej výrobků přes e-shop. Aby však získala výhodu nad konkurencí, mohla by technický pokrok udělat v podobě vývoje nové mobilní aplikace.

Růst internetového prodeje je pro firmu XY dlouhodobý faktor, avšak není pro ni příliš významný.

Ekologické

Mezi ekologické vlivy se řadí především místní, národní a světová problematika životního prostředí. Faktor, který se firmy týká nejvíce, je:

- ***Vliv klimatických změn na kvalitu produktů***

Firma XY má svou síť dodavatelů, od které odebírá kvalitní čerstvé suroviny. Klimatické změny by mohly výrazně ohrozit kvalitu dodávaných surovin, a to by mělo dopad na výsledné produkty, na spokojenost zákazníka, a především by to mohlo poničit značku firmy, která si na kvalitě svého sortimentu zakládá.

Vliv klimatických změn je pro firmu velice významný a dlouhodobý faktor.

Shrnutí PESTE analýzy

K analýze vnějšího prostředí byla použita analýza PESTE, která se zabývá faktory politicko-legislativními, ekonomickými, sociálními, technicko-technologickými a ekologickými. Firmu XY nejvíce ovlivňují změny v legislativě, ekonomická krize, odklad splácení úvěrů, rostoucí ceny energií, zvyšující se nezaměstnanost, příjmy obyvatel, demografický vývoj populace, změny v technologiích, růst internetového prodeje a vliv klimatických změn.

4.2.5 Analýza zákaznických preferencí

V tomto kroku byla provedena kvalitativní metoda výzkumu ve formě rozhovoru s deseti vybranými lidmi, ve kterém bylo zjištěno celkové povědomí o firmě XY. Dále bylo zjišťováno, co si zákazníci myslí o kvalitě produktů a jak by jej porovnali s konkurenčním výrobkem. Pro toto porovnání byl dotazovaným nabídnut vzorek od každé z firem, který byl na e-shopu sestaven ze stejných, nebo velice obdobných surovin pro lepší srovnání. Dotazovaní také ohodnotili nejdůležitější faktory na hodnotící stupnici rozdělením bodů 1 až 10 (1- nejhorší, 10 - nejlepší). Pro ohodnocení ceny byl dotazovaným poskytnut ceník jednotlivých výrobků od obou firem. Bodové hodnocení bylo dále použito pro tvorbu hodnotových křivek.

Pro názornou ukázkou zde bude jeden rozhovor s dotazovaným, který firmu XY již zná a jeden, který firmu XY zatím nezná, zbylé rozhovory budou popsány v příloze.

Dotazovaný 1

Kde jste firmu XY poprvé objevili a jak dobře jí znáte?

„Firmy XY jsem si poprvé všimla díky reklamy na Facebooku. Zním jí již několik let, sleduji její facebookovou a instagramovou stránku, a tak mi neunikne žádná novinka v sortimentu.“

Kolik druhů produktů jste od firmy již vyzkoušela?

„Vyzkoušela jsem celkem 4 druhy produktů, nejraději se však vracím k výrobku, který si můžu sama sestavit podle své chutě na jejich webu.“

Znáte firmu ZY a pokud ano, už jste od této firmy vyzkoušela nějaké produkty?

„Tuto firmu znám také z reklamy na internetu, jelikož jsem hledala i levnější varianty produktů co mám ráda. Zakoupila jsem si od nich výrobek pouze jednou, který jsem si na jejich webu sestavila podle své chutě.“

Jak byste porovнала design obalu a dále vzhled a chuť nabídnutých vzorků?

„Co se týče designu, více se mi líbí obal u firmy XY, je barevnější, veselejší, a i na internetu mají mnohem větší výběr, než má firma ZY. Vzhled nabídnutých vzorků mi přijde téměř stejný, firma ZY má znatelně větší kousky ovoce než firma XY, ale zase jich tam má

mnohem méně. Co se ale týče chuti, XY má dle mého bohatší a výraznější chuť než výrobek konkurenční značky. “

Produkty firmy XY jsou o něco málo dražší, jste ochotná si za ně připlatit?

„Jelikož cenový rozdíl není nijak zvlášť veliký, rozhodně jsem ochotna si za ně připlatit. Firmu znám opravdu dlouho, produkty mi od ní chutnají, líbí se mi její koncept, a hlavně také to, že se o své zákazníky stará a neustále vymýšlí nějaké novinky v sortimentu. “

Dotazovaný 2

Slyšel jste o firmě XY a o firmě ZY?

„Firmu XY znám z reklamy na internetu, ale o firmě ZY jsem ještě neslyšela, toto odvětví až tolik nevyhledávám. “

Jak byste porovnala design obalu a dále vzhled a chuť nabídnutých vzorků?

„Obal se mi více líbí u značky ZY, je mnohem jednodušší a není tolik přeplácáný. Co se týče vzhledu obou výrobků, rovněž se mi více líbí produkt ZY, protože má lepší základ a také má znatelně větší kousky ovoce. Po ochutnání však musím říct, že více mi chutná výrobek firmy XY. Chutě má výraznější a zkrátka mi chutná o něco více. “

Produkty firmy XY jsou o něco dražší, jste ochotna si za ně připlatit?

„Cenový rozdíl není až tak veliký, nejspíše bych si připlatila za výrobek XY, který mi více chutnal. Jak jsem ale říkala na začátku, toto odvětví produktů až tolik nevyhledávám. Když na tento typ výrobku dostanu chuť, koupím si o něco levnější výrobek z kamenné prodejny, jako jsem to dělala doposud. “

Tabulka 9 - Bodové ohodnocení faktorů

| | | Známost firmy | Design obalu | Vzhled vzorku | Chuť | Cena | Značka |
|-----------------|-------------|------------------|-----------------|------------------|------|------|--------|
| Dotazovaný 1 | Firma XY | 5 | 9 | 4 | 7 | 4 | 9 |
| | Firma ZY | 5 | 1 | 6 | 3 | 6 | 1 |
| Dotazovaný 2 | Firma XY | 10 | 2 | 1 | 8 | 2 | 8 |
| | Firma ZY | 0 | 8 | 9 | 2 | 8 | 2 |
| Dotazovaný 3 | Firma XY | 10 | 10 | 2 | 3 | 3 | 10 |

| | | | | | | | |
|---------------|----------|----|---|---|---|---|---|
| | Firma ZY | 0 | 0 | 8 | 7 | 7 | 0 |
| Dotazovaný 4 | Firma XY | 10 | 8 | 7 | 8 | 5 | 7 |
| | Firma ZY | 0 | 2 | 3 | 2 | 5 | 3 |
| Dotazovaný 5 | Firma XY | 5 | 9 | 3 | 7 | 4 | 9 |
| | Firma ZY | 5 | 1 | 7 | 3 | 6 | 1 |
| Dotazovaný 6 | Firma XY | 10 | 8 | 1 | 8 | 3 | 9 |
| | Firma ZY | 0 | 2 | 9 | 2 | 7 | 1 |
| Dotazovaný 7 | Firma XY | 0 | 7 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | Firma ZY | 0 | 3 | 7 | 6 | 5 | 4 |
| Dotazovaný 8 | Firma XY | 10 | 3 | 6 | 6 | 4 | 5 |
| | Firma ZY | 0 | 7 | 4 | 4 | 6 | 5 |
| Dotazovaný 9 | Firma XY | 10 | 6 | 4 | 3 | 5 | 7 |
| | Firma ZY | 0 | 4 | 6 | 7 | 5 | 3 |
| Dotazovaný 10 | Firma XY | 10 | 2 | 6 | 7 | 3 | 6 |
| | Firma ZY | 0 | 8 | 4 | 3 | 7 | 4 |

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 9 je přehled bodového ohodnocení třech vybraných faktorů od všech dotazovaných.

Shrnutí analýzy zákaznických preferencí

Na základě rozhovorů bylo zjištěno, že firmu XY znají tři lidé dlouhodobě, dva ji znají jen krátce, avšak šest dotazovaných jí zná z reklamy na sociálních sítích a tři o ní slyšeli od svých známých, firmu XY vůbec neznal pouze jeden dotazovaný. Ti, kteří firmu dobře znají, kupují výrobky pravidelně, jelikož jsou s nimi spokojeni, a zbylý ochutnali jen pár výrobků, nebo žádný. Firmu ZY znali pouze dva dotazovaní a pouze jeden má zkušenosti i s jejich produktem.

Design obalu se dotazovaným líbil jednoznačně více u firmy XY, a to převážně kvůli své barevnosti, rozmanitosti a lidé ho shledávali veselejším. Obal výrobku firmy ZY se líbil více pouze dvěma dotazovaným, kdy je zaujal především kvůli své jednoduchosti.

Lepší kvalita nabídnutých vzorků zvítězila u firmy ZY, a to díky velkým kouskům ovoce, které nebylo až tolik vmícháno do základu produktu, a tak naoko vypadalo daleko lépe. Základ však dotazovaní více chválili u firmy XY pro jeho větší rozmanitost a barevnost. Chuťově však u dotazovaných vyhrál nabídnutý vzorek firmy XY. Díky tomu, že bylo ovoce na menší kousky vmícháno do základu, měl produkt daleko bohatší a výraznější chuť, dotazovaní také ocenili jeho vláčnost. Výrobek firmy ZY chutnal více pouze jednomu dotazovanému, který právě ocenil výraznější chuť ovoce.

Dotazovaní lidé by si na základě rozhovorů raději o trochu více připlatili za výrobek firmy XY, jelikož jim chutnal více. Pouze dva by si zakoupili levnější výrobek firmy ZY na základě nižší ceny a jeden na základě nižší ceny i chuťové preference.

4.3 Nástroje strategie modrého oceánu

Vybraná firma XY má dobrou pozici na trhu především díky dobrému jménu a kvalitním výrobkům a zároveň má i rozrostlou síť stálých zákazníků. Firma by se měla zaměřit na potenciální zákazníky (nezákazníky) a také na objevení nových potenciálních odvětví. Firma proto nebude začínat formulací strategie od prvního kroku metodiky modrého oceánu, ale může začít od třetího kroku, ve kterém tyto oblasti rozpracuje pomocí hodnotových křivek.

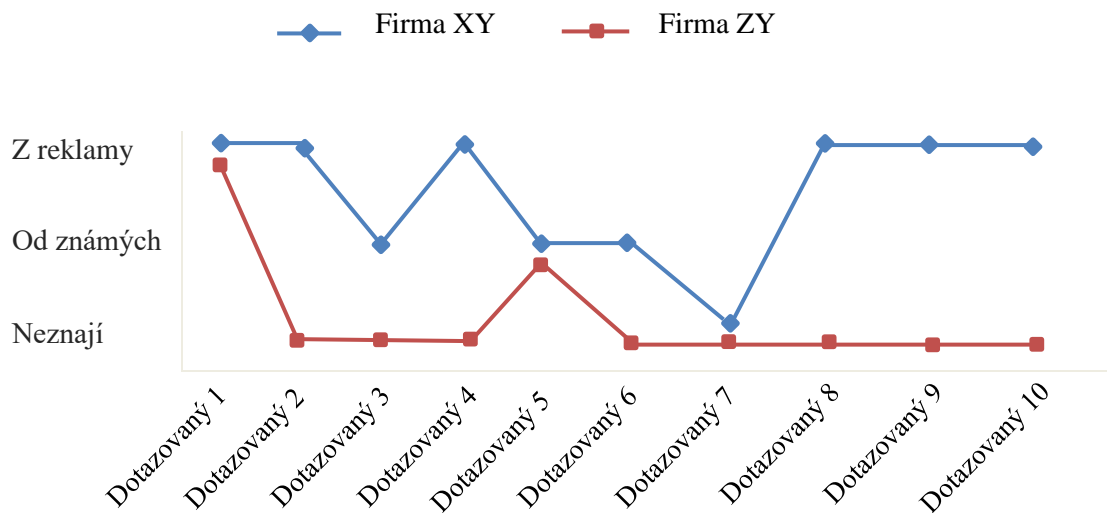
4.3.1 Hodnotové křivky

Pro grafické znázornění nejdůležitějších faktorů budou využity hodnotové křivky. Na základě preferencí pro firmu bylo zvoleno šest nejpodstatnějších faktorů, ke kterým rovněž směřoval rozhovor s dotazovanými. Využitím hodnotových křivek bude pomocí těchto rozhovorů a hodnocení porovnána firma XY spolu se svou konkurenční firmou ZY. Na základě zjištěných informací vypadají křivky u jednotlivých faktorů takto:

Známost firmy

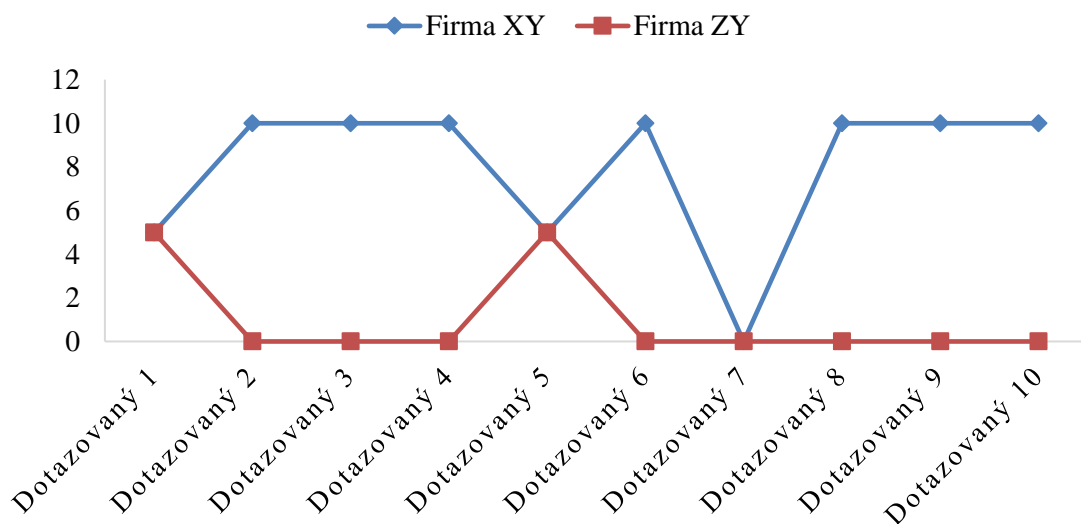
V následujícím grafu je znázorněno to, odkud jednotliví dotazovaní znají firmu XY i její konkurenční firmu ZY. Je zde vidět, že firma XY hodně investovala do reklamy, jelikož většina dotazovaných jí zná právě z reklamy na sociálních sítích. Naopak konkurenční firma ZY do reklamy až tolik neinvestovala, a proto je mezi dotazovanými méně známá.

Obrázek 10 - Známost firmy



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 11 - Známost firmy bodově ohodnocená

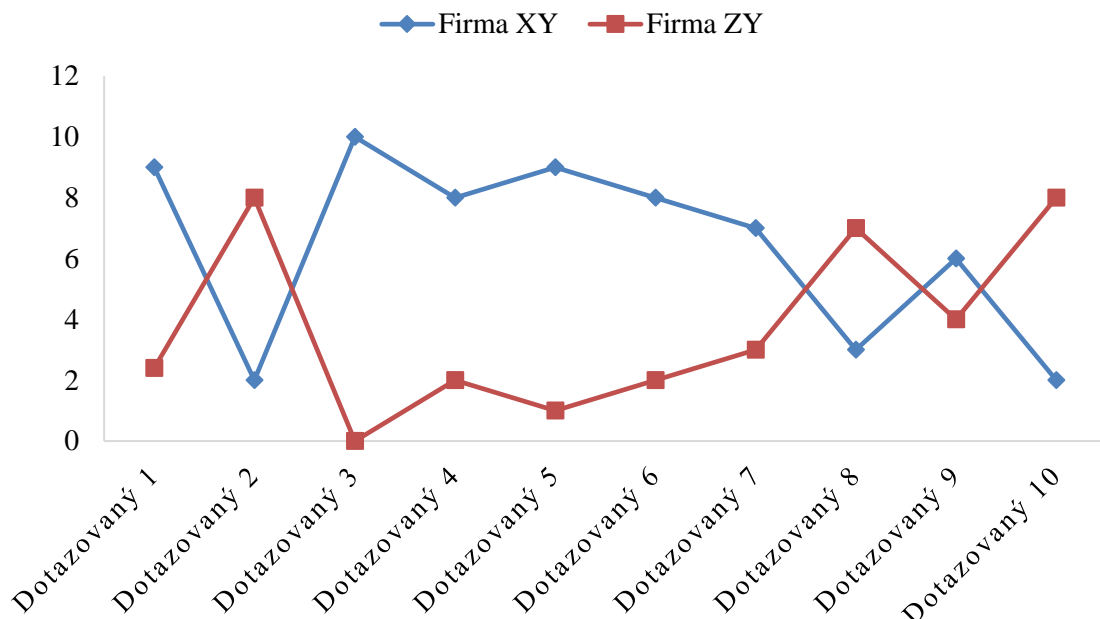


Zdroj: vlastní zpracování

Design obalu

V následujícím grafu je znázorněno bodové ohodnocení toho, jak se dotazovaným líbil vzhled obalu. Je zde vidět, že obal firmy XY zaujal svým vzhledem sedm lidí z deseti. Na základě rozhovorů bylo zjištěno, že se dotazovaným obal líbil více hlavně díky své barevnosti a hravosti. Firma XY je svými veselými obaly u zákazníků známá a velice oblíbená. Firma ZY zaujala menší počet dotazovaných, kterým se líbil jednodušší vzhled.

Obrázek 12 - Design obalu

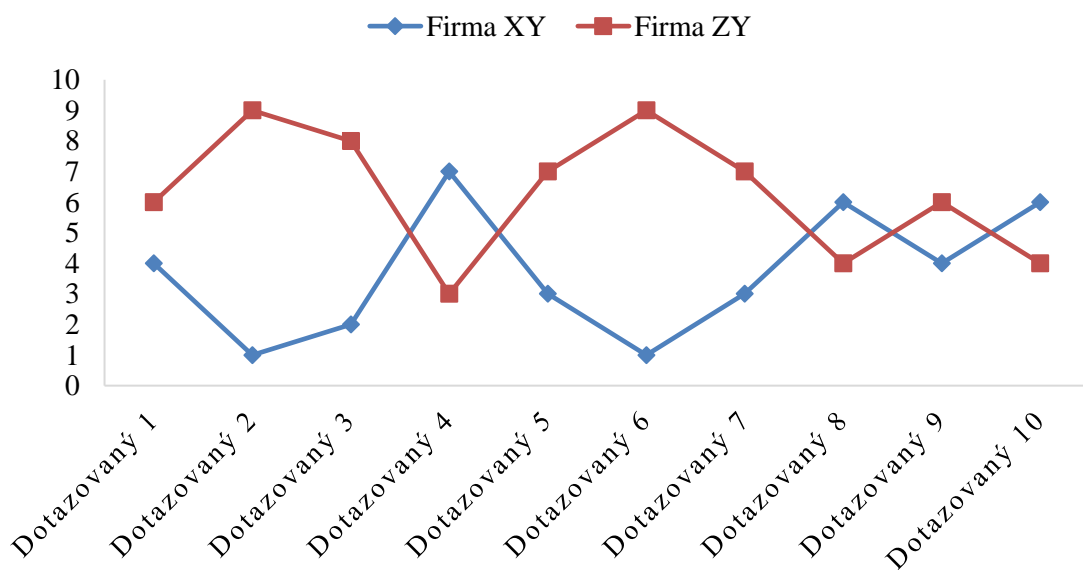


Zdroj: vlastní zpracování

Vzhled výrobku

V následujícím grafu je znázorněno bodové hodnocení toho, jak se dotazovaným líbil celkový vzhled vzorku, který jim byl nabídnut k ochutnávce. V tomto faktoru byla lépe hodnocená konkurenční firma ZY. Velké většině dotazovaných se nejvíce líbily velké kousky ovoce, kterými výrobky firmy ZY vynikají. Menší část dotazovaných ocenila strukturu, barevnost a lepší propracovanost základu výrobku u firmy XY.

Obrázek 13 - Vzhled výrobku

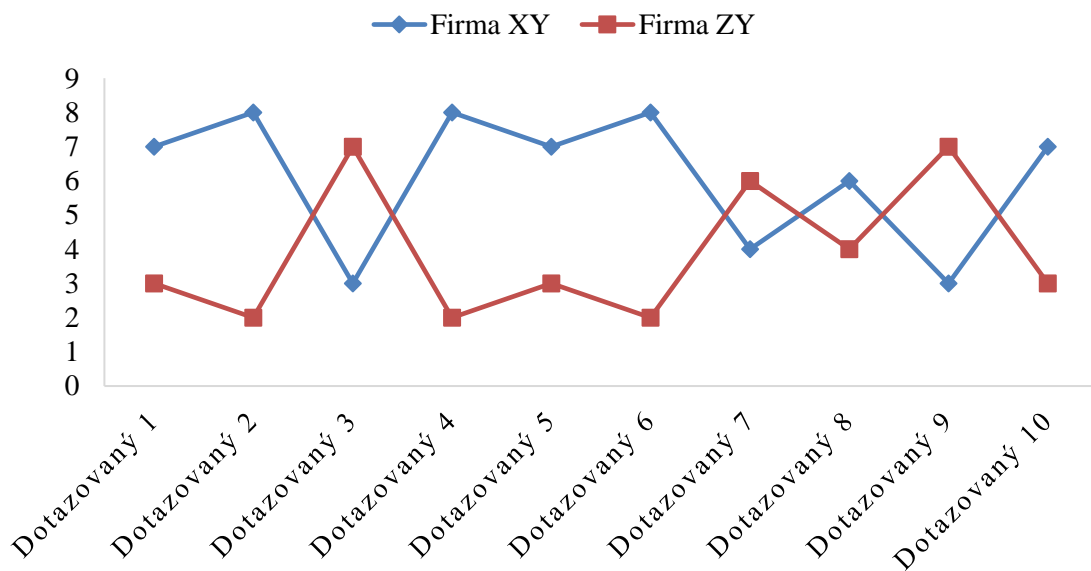


Zdroj: vlastní zpracování

Chuť výrobku

V následujícím grafu je znázorněno bodové hodnocení toho, jak dotazovaní hodnotili chuť nabídnutých vzorků od firmy XY a ZY. Na první pohled jde poznat, že chuť hodnotili dotazovaní lépe u firmy XY. Na základě rozhovorů bylo zjištěno, že na první pohled sice vedly velké kousky ovoce u firmy ZY, avšak co se chuti týče, lidé více chválili menší kousky ovoce vmíchané do základu směsi u firmy XY. Především pak byla chválená výrazná a bohatá chuť a pestrost základu výrobku. Třem dotazovaným však více chutnal nabídnutý vzorek firmy ZY, ti chválili především chuť velkého ovoce a jemnou strukturu základu výrobku.

Obrázek 14 - Chuť výrobku

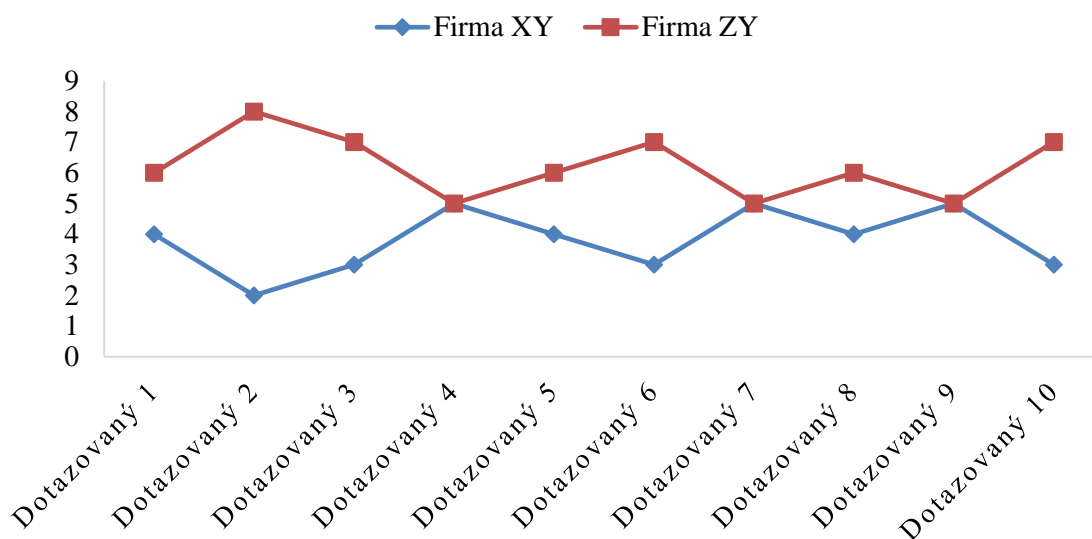


Zdroj: vlastní zpracování

Cena výrobků

V následujícím obrázku je znázorněno, jak dotazovaní bodově ohodnotili cenovou nabídku firem na základě poskytnutých ceníků. Ceny má příznivější firma ZY, a proto byla hodnocená lépe než firma XY. Cenový rozdíl jednotlivých výrobků však není příliš vysoký, a z toho důvodu tři dotazovaní ohodnotili každou z firem stejným počtem bodů.

Obrázek 15 - Cena výrobků

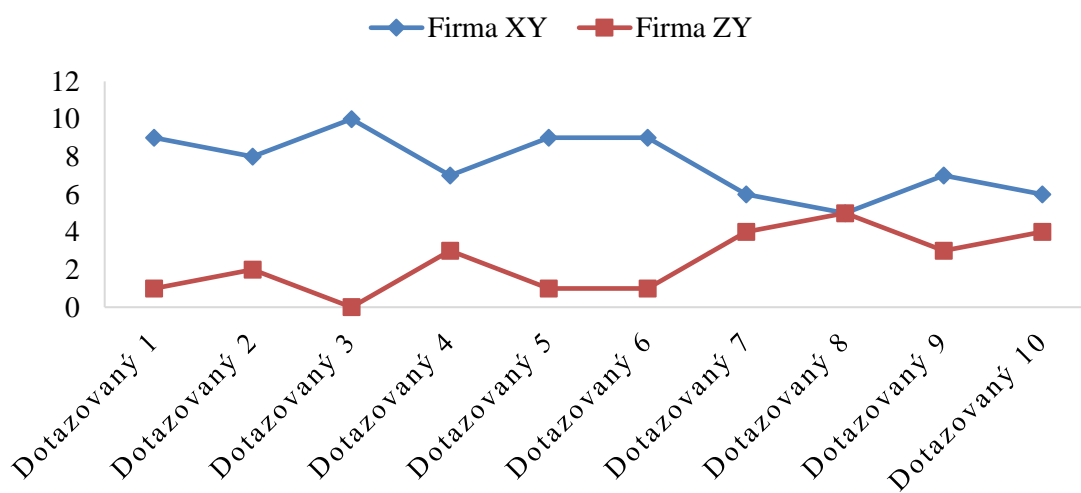


Zdroj: vlastní zpracování

Značka

V následujícím obrázku je znázorněno bodové hodnocení toho, jak na dotazované celkově působily značky zkoumaných firem. Tento faktor byl hodnocený jako poslední z toho důvodu, že dotazovaní si o jednotlivých firmách během rozhovorů již stihli udělat svůj vlastní názor, a tak značky mohli objektivněji ohodnotit. Lépe na dotazované působí značka firmy XY i přes to, že má o něco dražší výrobky než firma ZY. Pouze jeden dotazovaný dal značkám stejné bodové hodnocení.

Obrázek 16 - Značka

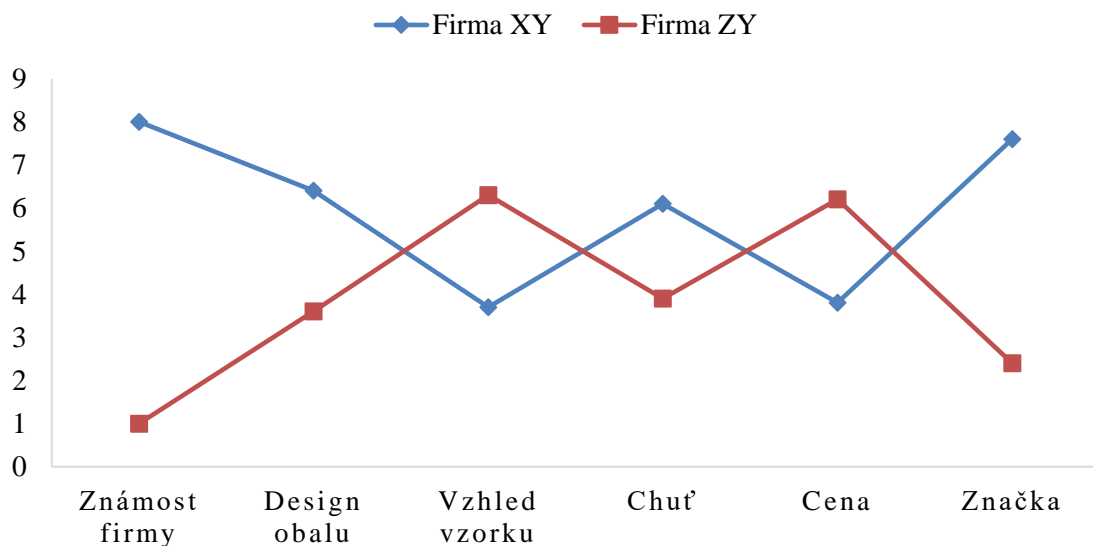


Zdroj: vlastní zpracování

Porovnání firmy XY a konkurenční firmy ZY

V obrázku 16 jsou znázorněny nejdůležitější faktory, které bodově ohodnotili dotazovaní pro jednotlivé firmy v analýze zákaznických preferencí. Hodnotové křivky byly vytvořeny na základě průměru bodového hodnocení u jednotlivých faktorů pro obě firmy. U obrázku lze vypožorovat, že křivky nemají stabilní cyklus a mění se z nízkých hodnot na vysoké a zase naopak na základě jednotlivého ohodnocení. Je zde očividné, že každý z dotazovaných má jiné požadavky, jiné chutě a obecně jiné preference a není možné se zavděčit všem. V obrázku lze rovněž vidět, že firma XY byla lépe hodnocená ve faktorech: známost firmy, design obalu, chuť a značka. Firma ZY si vedla lépe ve faktoru, který hodnotil vzhled nabídnutého vzorku a v ceně. Obecně lze tedy říct, že o trochu lépe si v bodovém hodnocení dotazovaných vedla firma XY.

Obrázek 17 - Porovnání firmy XY a konkurenční firmy ZY

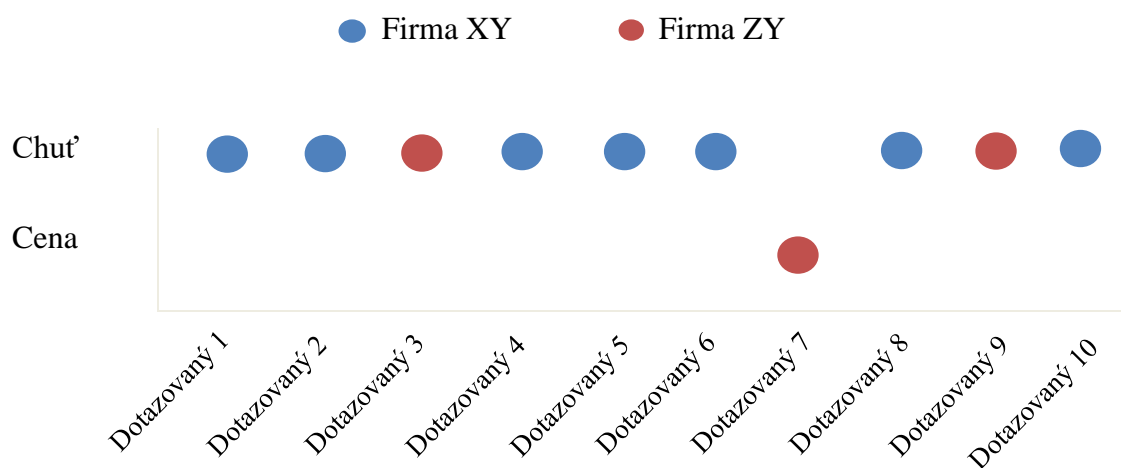


Zdroj: vlastní zpracování

Zakoupení výrobků

V následujícím obrázku je znázorněno, jak se dotazovaní rozhodli pro možnou koupi výrobku na základě ceny a chuti. Na první pohled jde vidět, že by se většina rozhodla zakoupit o něco dražší výrobek firmy XY, protože jim chutnal více. Dva dotazovaní si podle chuťové preference vybrali výrobek firmy ZY a pouze jeden by si zvolil levnější výrobek na základě ceny, protože mu nabídnuté ochutnávkové vzorky chutnaly stejně.

Obrázek 18 - Zakoupení výrobku



Zdroj: vlastní zpracování

Shrnutí hodnotových křivek

Z výše znázorněných grafů lze konstatovat, že firma XY nevězí hluboko ve vodách rudého oceánu, protože hodnotové křivky se s křivkami konkurence neztotožňují. Hodnotové křivky mají vlastní průběh a mění se z nízkých hodnot na vysoké a zase naopak na základě ohodnocení. Je zde ale třeba podotknout, že preference jednotlivých zákazníků se vždy budou lišit a nelze se zavděčit všem.

4.3.2 Mapa užítu zákazníka

V současné době se firma XY zaměřuje na dva body v 1. fázi nákupu, které zákazníkovi přináší co největší užitek, a to:

- ***Uživatelské pohodlí***

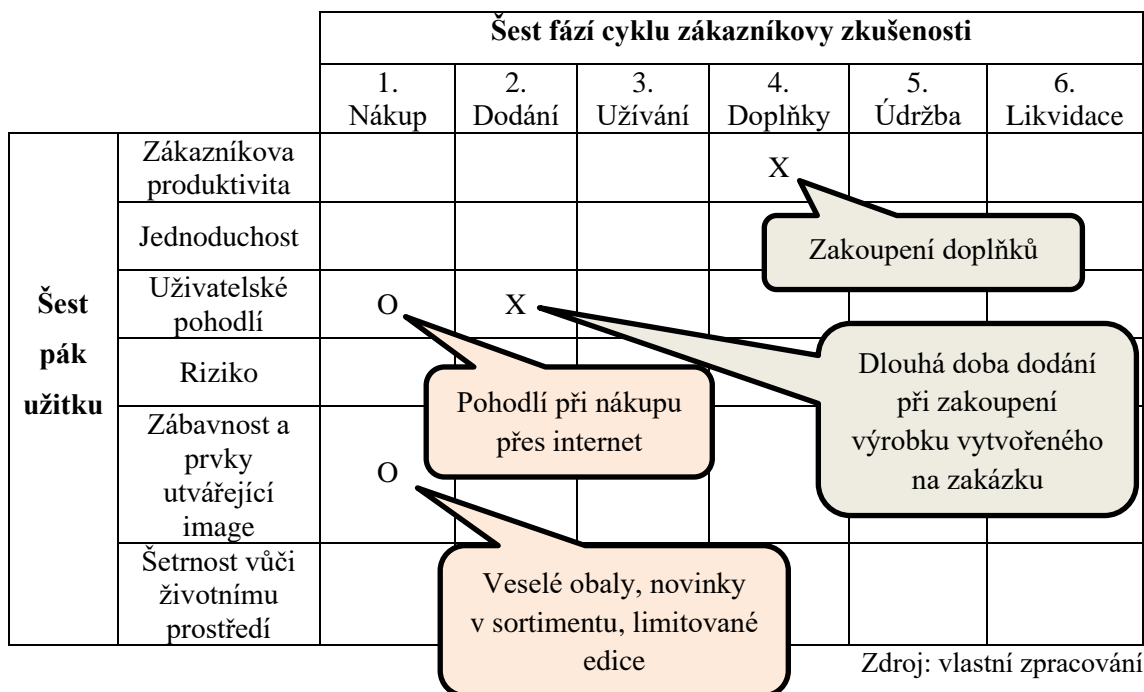
Firma XY se zaměřuje na prodej výrobků převážně přes své webové stránky, které neustále aktualizují a vylepšují. Zákazníci tudíž mohou nakupovat produkty kdykoli z pohodlí domova.

- ***Zábavnost a prvky utvářející image***

Firma XY na trhu funguje již deset let a za tu dobu si díky svým zákazníkům vybudovala důvěryhodnou značku. Ta funguje především díky tomu, že ředitelé společnosti spolu se svým pracovním týmem neustále vymýšlí novinky pro své zákazníky, a to jak v podobě nového sortimentu a populárních každoročních limitovaných edicí, tak i v podobě věrnostních programů. To vše, spolu

s pohodlím při nákupu výrobků, zákazníkovi přináší největší užitek a proto se na tyto faktory firma nejvíce zaměřuje.

Obrázek 19 - Mapa užítu zákazníka



O = užitek pro zákazníka, na který se firma v současné době zaměřuje

X = bolavé místo, které je překážkou užítu zákazníka

Na základě vcítění se přímo do zákazníka firmy XY byly určeny faktory, které zákazníkovi přinášejí největší užitek, a které ho naopak snižují. Byla provedena objednávka vzorků, které se dávaly ochutnat dotazovaným osobám a na tomto základě byly zjištěny dva faktory, které zákazníkovi snižují užitek, a to:

- **Zákaznickova produktivita ve fázi doplňku**

K velké části výrobků firmy XY zákazníci potřebují nějaký doplněk, ať už je to například miska nebo lžice. Především však zákazníci spolu s těmito druhy produktu vyhledávají mléko, a když pak není k dispozici, může to zákazníkovi snížit užitek z výrobku.

- **Uživatelské pohodlí ve fázi dodání**

Pro ochutnávkové vzorky byly zakoupeny dva výrobky, které byly namíchány libovolně podle chuti, a tento balík přišel pátý pracovní den. Také je nutné podotknout, že zrovna nebyly žádné sezónní akce (Vánoce, Valentýn atd.)

ani slevové akce, tudíž toto byla běžná doba dodání. Ve srovnání s konkurenční značkou ZY, od které byly vzorky objednány ve stejný den a se stejnými surovinami v sestaveném vzorku, byla doba dodání delší o 3 pracovní dny. Sice je firma ZY méně známá, a proto má méně objednávek než firma XY, avšak delší čekání na výrobek může zákazníkovi snížit užitek již ve druhé fázi cyklu – při dodání.

Shrnutí mapy užítka zákazníka

S prvním faktorem, který snižuje užitek ve fázi doplňku, firma XY pracovat nebude, jelikož tento faktor především závisí na jednotlivých preferencích zákazníků. S druhým faktorem, který snižuje zákazníkům užitek již ve fázi dodání, pracovat však může. Firma XY by mohla modernizovat svou technologii, například by mohla uvažovat nad zakoupením nové výrobní linky, která by produkci značně urychlila. Dodání výrobku by se dle firemních propočtů mohlo snížit už na tři pracovní dny, což by mohlo výrazně zvýšit zákazníkům užitek.

4.4 Shrnutí

Vybraná firma pro tuto práci má v současnosti dobré místo na trhu. Lidé o něm mají povědomí a velice oblíbený je především u mladších generací. Stále se rozšiřuje o nové zaměstnance a kapacita pracovního prostoru se stále naplňuje. I přes to, že má firma mezi svými zákazníky dobré jméno, má aktivní přístup a stále přichází s novými výrobky. Firma XY má konkurenci, která ho do jisté míry ovlivňuje. Jedná se především o firmy, které prodávají levnější substituty v běžně dostupných maloobchodních řetězcích. Také má několik vnějších vlivů, které ho ovlivňují, jedná se například o legislativní změny, ekonomickou krizi, technologický pokrok, změna klimatických podmínek atd.

K určení současné situace podniku byly také využity nástroje modrého oceánu, konkrétně mapa užítka zákazníka a hodnotové křivky. Křivky jednotlivých faktorů byly srovnány spolu s konkurenční firmou ZY na základě rozhovorů spolu s krátkým bodovým dotazníkem, ve kterém se hodnotily nejvýznamnější faktory. Firma XY byla lépe hodnocená ve faktorech: známost firmy, design obalu, chuť a značka. Firma ZY si vedla lépe ve faktoru, který hodnotil vzhled nabídnutého vzorku a v ceně. Většina dotazovaných zná firmu z reklamy na sociálních sítích, což značí, že firma má dobře zvládnutou reklamu. Firma současné chvíli využívá strategii, která se zaměřuje na udržení

stálých zákazníků a na přilákání těch nových za pomoci udržování vysoké kvality výrobků a rozmanitosti svého sortimentu.

4.5 SWOT analýza

Ke zjištění toho, které stránky jsou pro firmu nejsilnějšími, nejslabšími, hrozbami a ohroženími, byla využita SWOT analýza.

4.5.1 Silné a slabé stránky

Nejprve bylo určeno 10 faktorů ze skupiny silné a slabé stránky a 10 faktorů pro příležitosti a ohrožení. Tyto faktory se následně v jednotlivých skupinách bodově ohodnotily podle důležitosti (váha důležitosti, 1 až 5, 1 - nejméně důležitý, 5 - nejdůležitější) a podle výkonnosti (hodnota výkonnosti, 1 až 5, 1 - nejméně důležitý, 5 - nejdůležitější). Z vah důležitosti se vypočetla celková váha, která sloužila pro přepočítání. Součin přepočtu a hodnot výkonnosti pro jednotlivé faktory dal dohromady skóre, jehož celková suma vyšla 3,90. Faktory, které měly hodnotu výkonnosti ohodnocenou 4 a 5 jsou pro firmu silnými stránkami. Faktory, které měly hodnotu výkonnosti ohodnocenou 1, 2 a 3 jsou pro firmu slabými stránkami.

Tabulka 10 - Silné a slabé stránky podniku

| Silné a slabé stránky | Váhy důležitosti (Vd) | Přepočít (v*Vd) | Hodnota výkonnosti (Hv) | Skóre (Přepočít*Hv) |
|--|-----------------------|-----------------|-------------------------|---------------------|
| Dobrá image podniku (Firma XY má dobré jméno) | 5 | 0,16 | 5 | 0,81 |
| Kvalita a rozmanitost produktu (Firma XY má širokou škálu kvalitního sortimentu) | 4 | 0,13 | 5 | 0,65 |
| Vyšší cena produktů (Firma XY má své výrobky o trochu dražší než konkurence) | 2 | 0,06 | 3 | 0,19 |
| Zákaznický servis (Firma XY je v kontaktu se svými zákazníky skrze sociální síť, email a infolinku) | 4 | 0,13 | 3 | 0,39 |
| Úzký sortiment produktů v partnerských prodejnách a službách (Firma XY v prodejnách nenabízí celý | 2 | 0,06 | 1 | 0,06 |

| | | | | |
|---|---|------|---|------|
| svůj sortiment, ale jen nejprodávanější druhy) | | | | |
| Vzhled hotových výrobků (Firma XY se příliš nezabývá celkovým vzhledem výrobků, soustředí se více na chuť) | 1 | 0,03 | 3 | 0,10 |
| Reklama na sociálních sítích (Firma XY má rozsáhlou reklamu na Facebooku a Instagramu) | 4 | 0,13 | 4 | 0,52 |
| Design obalů (Firma XY je známá pro svůj hezký design obalů) | 3 | 0,10 | 5 | 0,48 |
| Distribuční síť po celé ČR (Firma XY má po celé České republice partnerské prodejny) | 4 | 0,13 | 5 | 0,65 |
| Delší dodací lhůta u objednávek na zakázku (Firma XY má delší dodací lhůtu objednávek než její konkurence) | 2 | 0,06 | 1 | 0,06 |

0,032 31 1 **3,90**

$$v = 1/31 = 0,032$$

Zdroj: vlastní zpracování

4.5.2 Příležitosti a ohrožení

Stejným způsobem jako silné a slabé stránky byly vypočítány příležitosti a ohrožení. Zde celková suma skóre vyšla **2,84**. Faktory, které měly hodnotu výkonnosti ohodnocenou 3, 4 a 5 jsou pro firmu příležitostmi a faktory, které měly hodnotu výkonnosti ohodnocenou 1 a 2 jsou pro firmu ohrožením.

Tabulka 11 - Příležitosti a ohrožení podniku

| Příležitosti a ohrožení | Váhy důležitosti (Vd) | Přepočet (v*Vd) | Hodnota výkonnosti (Hv) | Skóre (Přepočet*Hv) |
|--|-----------------------|-----------------|-------------------------|---------------------|
| Zánik partnerské prodejny nebo služby (Firma XY by kvůli zániku partnerské prodejny nebo služby mohla přijít o část příjmů) | 4 | 0,13 | 2 | 0,25 |
| Noví potenciální zákazníci (Noví zákazníci by firmě zvýšili příjmy) | 5 | 0,16 | 5 | 0,78 |

| | | | | |
|---|---|------|---|------|
| Zavedení nové výrobní linky (Nová technologie by firmě XY zrychlila výrobu) | 4 | 0,13 | 4 | 0,50 |
| Ekonomická krize (Mohla by poškodit fungování firmy ztrátou dodavatelů, zákazníků, zaměstnanců atd.) | 3 | 0,09 | 2 | 0,19 |
| Vstup nové konkurence na trh (Pro firmu XY by mohl být hrozbou vstup nové konkurence do odvětví) | 2 | 0,06 | 1 | 0,06 |
| Spolupráce s hotely (Firma XY by mohla získat nové odběratele a mohla by se dostat více do povědomí) | 2 | 0,06 | 3 | 0,19 |
| Vývoj mobilní aplikace (Mobilní aplikace by firmě XY mohla přinést více zákazníků a konkurenční výhodu) | 3 | 0,09 | 4 | 0,38 |
| Vliv klimatických změn na kvalitu produktů (Tento faktor ohrožuje kvalitu dodávaného materiálu – mohla by se výrazně zhoršit kvalita výrobků firmy XY) | 4 | 0,13 | 2 | 0,25 |
| Expanze trhu do zahraničí (V současnosti není příznivá situace pro expanzi výrobků firmy XY do zahraničí) | 2 | 0,06 | 1 | 0,06 |
| Legislativní změny (Firmu XY by mohly ohrozit například nové hygienické normy) | 3 | 0,09 | 2 | 0,19 |

0,03125

32

1

2,84

$$v = 1/32 = 0,03125$$

Zdroj: vlastní zpracování

4.5.3 Návrh alternativ

V poslední fázi SWOT analýzy je volba vhodné budoucí strategie pro podnik na základě silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení, které jsou přehledně zobrazeny v tabulce 12. V následujícím obrázku 10 lze vidět jednotlivé typy možných strategií, kterými se firma může zabývat.

Tabulka 12 - Přehled silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení podniku

| Silné | Slabé |
|---|--|
| Dobrá image podniku Kvalita a rozmanitost produktů Design obalů Distribuční síť po celé ČR Reklama na sociálních sítích | Úzký sortiment produktů v partnerských prodejnách a službách Delší dodací lhůta u objednávek na zakázku Vyšší cena produktů Zákaznický servis Vzhled hotových výrobků |
| Příležitosti | Ohrožení |
| Noví potenciální zákazníci Zavedení nové výrobní linky Vývoj mobilní aplikace Spolupráce s hotely | Vstup nové konkurence na trh Expanze trhu do zahraničí Zánik partnerské prodejny nebo služby Ekonomická krize Vliv klimatických změn na kvalitu produktů Legislativní změny |

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 20 - SWOT matice

| | | Interní faktory | |
|-----------------|------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|
| | | Silné stránky (S) | Slabé stránky (W) |
| Externí faktory | Příležitosti (O) | SO strategie "VYUŽITÍ" | WO strategie "HLEDÁNÍ" |
| | Ohrožení (T) | ST strategie "KONFRONTACE" | WT strategie "VYHÝBÁNÍ" |

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků vyplývá, že firma XY se nachází v kvadrantu využití (Obrázek 19). Kombinací faktorů silných stránek a příležitostí vznikly čtyři alternativy, kterým by se firma mohla věnovat:

Alternativa 1: Cílem této alternativy je udržení dobré image podniku a neustálé vylepšování designu obalů a výrobků. Firma by se zde měla také zaměřovat na přilákání nových potenciálních zákazníků. Finanční náročnost zde není velká, avšak zvýšily by se zde mzdové náklady na pracovníky výzkumu a vývoje.

Alternativa 2: Cílem této alternativy je zvýšení rychlosti výroby za pomoci zavedení nové výrobní linky. Zákazníkův užitek je snižován kvůli pomalému dodání jeho zakoupených výrobků a touto cestou by se mohl užitek výrazně zvýšit. Dále zde bude větší prostor pro zcela nové produkty a ty budou zviditelněny pomocí cílené reklamy na sociálních sítích. Tato alternativa je sice finančně náročnější, avšak peníze by se obratem vrátily v podobě spokojenějších zákazníků, a především v podobě nových zákazníků.

Alternativa 3: Cílem této alternativy je rozšíření distribuční sítě. Firma by mohla začít spolupracovat s hotely po celé České republice i na Slovensku. Mohl by do hotelů distribuovat své stálé výrobky, které by mohly být nabídnuty ve snídaňovém menu, nebo jako uvítání na pokoji. Tato alternativa je finančně, a především časově náročná, avšak při dlouhodobé spolupráci s hotely by firma mohla získat nové a stálé odběratele.

Alternativa 4: Cílem této alternativy je vývoj mobilní aplikace a distribuce objednávek rozvozem po větších městech v České republice. V současné situaci (v době koronaviru a nouzového stavu) se rozšiřuje internetový prodej, firma XY se na něj však soustředí již od začátku svého podnikání. Mohla by se ale na trhu posunout vývojem mobilní aplikace, pomocí které by se mohla dostat více do povědomí potenciálních zákazníků. Dále by se mohla soustředit na svou vlastní distribuci objednávek po větších městech České republiky. Tato alternativa je zpočátku více finančně náročná, avšak firmě XY by se tyto vstupní investice brzy vrátily v podobě nových zákazníků.

4.5.4 Výběr alternativy

Pro výběr nejvhodnější alternativy byla zvolena metoda WSA, která bere v úvahu váhy kritérií a nejlepší variantu vybírá na základě váženého užitku pro spotřebitele.

Tabulka 13 - Metoda WSA

| | Finanční náročnost | Image značky | Kvalita produktů | Rychlost výroby | Konkurenční výhoda | Noví zákazníci |
|---------------|---------------------------------|--------------|------------------|-----------------|--------------------|----------------|
| Suma = 26 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| Váhy | 0,11538 | 0,15385 | 0,19231 | 0,19231 | 0,19231 | 0,15385 |
| | MIN | MAX | MAX | MAX | MAX | MAX |
| | Finanční náročnost | Image značky | Kvalita produktů | Rychlost výroby | Konkurenční výhoda | Noví zákazníci |
| Alternativa 1 | 4 | 9 | 5 | 3 | 2 | 8 |
| Alternativa 2 | 9 | 8 | 8 | 10 | 6 | 6 |
| Alternativa 3 | 7 | 7 | 7 | 3 | 3 | 8 |
| Alternativa 4 | 8 | 9 | 6 | 5 | 8 | 9 |
| Ideální | 4 | 9 | 8 | 10 | 8 | 9 |
| Bazální | 9 | 7 | 5 | 3 | 2 | 6 |
| | MIN | MAX | MAX | MAX | MAX | MAX |
| | Finanční náročnost | Image značky | Kvalita produktů | Rychlost výroby | Nové produkty | Noví zákazníci |
| Alternativa 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0,66667 |
| Alternativa 2 | 0 | 0,5 | 1 | 1 | 0,66667 | 0 |
| Alternativa 3 | 0,4 | 0 | 0,66667 | 0 | 0,16667 | 0,66667 |
| Alternativa 4 | 0,2 | 1 | 0,33333 | 0,28571 | 1 | 1 |
| Váhy | 0,11538 | 0,15385 | 0,19231 | 0,19231 | 0,19231 | 0,15385 |
| | Vážený průměr (skalární součin) | | | | | |
| Alternativa 1 | 0,37179 | | | | | |
| Alternativa 2 | 0,58974 | | | | | |
| Alternativa 3 | 0,30897 | | | | | |
| Alternativa 4 | 0,64212 | | | | | |

Zdroj: vlastní zpracování

Nejprve byla určena kritéria, která jsou pro firmu XY nejdůležitější, byla bodově ohodnocena (1 až 5, 1 - nejméně významné, 5 - nejvýznamnější) a byla vypočítána jejich váha. Dále byla bodově ohodnocena významnost kritérií v každé variantě (1 až 10, 1 - nejméně významné, 10 - nejvýznamnější). Určilo se, která kritéria by měla být maximalizovaná a která minimalizovaná a na tomto základě se určila ideální a bazální hodnoty pro jednotlivé faktory.

Pomocí ideálních a bazálních hodnot spolu s předem danými váhami byly pomocí vzorce vypočítány váhy kritérií u jednotlivých alternativ. Z těch byl vypočítán skalární součin pro každou alternativu. Nejvyšší hodnota (0,64212) je tou nejlepší variantou.

Vybraná alternativa

Na základě výsledků metody WSA bych firmě XY doporučila věnovat se **alternativě 4**. Firma by se mohla soustředit na vývoj mobilní aplikace a dále na vlastní distribuci objednávek po větších městech České republiky.

V současné situaci se čím dál tím více rozšiřuje prodej zboží na internetu. Vývoj mobilní aplikace by se nyní pro firmu mohl stát konkurenční výhodou, jelikož by se díky ní mohla lépe dostat do povědomí pro nové potenciální zákazníky. Mobilní aplikace by mohla být pro stále i potenciální zákazníky jednodušší, a i lákavější alternativou při nakupování. Vývoj kvalitní mobilní aplikace má sice poměrně vysoké vstupní náklady, avšak z dlouhodobějšího charakteru by se firmě XY měla jednoznačně vyplatit.

Firma XY by dále mohla začít distribuovat objednávky po větších městech v České republice. Dopravní služby jsou v současné situaci velice přetížené, a tudíž i pomalé. Firma by mohla ze začátku investovat například do automobilů, najmula by řidiče a mohla by zkusit rozvoz po hlavním městě Praha. Ze začátku by to byla sice vyšší investice, avšak pokud by náklady na rozvoz byly nižší než u distribuce běžnými dopravními službami, vyplatila by se a dále by se mohla rozšiřovat do ostatních větších měst v České republice, například do Brna, Plzně, Českých Budějovic atd. Zákazníci by své objednané výrobky mohli obdržet rychleji než s běžnou dopravní službou a tím by se výrazně zvýšil jejich užitek.

4.6 Návrhy změn

Firma XY se neustále posouvá dál a také už má představu, kde by chtěla v blízké budoucnosti být. Pomocí SWOT analýzy a strategie byla firmě doporučena nejvhodnější alternativa, kterou by se mohla v budoucnu zabývat.

4.6.1 Nový Business model

Na základě této zvolené alternativy byl vytvořen nový Business model, ve kterém jsou zvýrazněny změny oproti starému modelu, na kterých chce firma pracovat a ráda by jich dosáhla.

Firma by se v blízké budoucnosti mohla soustředit převážně na technický rozvoj v podobě vývoje nové aplikace a dále na vlastní distribuci objednávek po větších městech České republiky.

Obrázek 21 - Nový Business model

| | | | | |
|--|---|--|---|---|
| Klíčová partnerství - Partnerské prodejny (služby) + Zásilkovny - Omezení dopravních služeb | Klíčové činnosti + Výroba a prodej potravinářských výrobků + Vývoj nové prodejní aplikace | Poskytovaná hodnota - Stálé výrobky + Variabilní výrobky + Různorodost výrobků + Zvýšení užítku zákazníků díky rychlejšímu doručení objednávek | Vztahy se zákazníky + Infolinka a e-mail + Sociální sítě | Zákaznické segmenty Zákazníci nakupující: - v partnerských prodejnách nebo službách + na e-shopu + v mobilní aplikaci - hotový produkt + produkt který si vytvoří sami |
| | Klíčové zdroje + Noví zaměstnanci – řidiči a vývojáři + Provozovny + Automobily | | Distribuční kanály - Osobní odběr + Zásilkovny + Prodejny + Dopravní služby | |
| Struktura nákladů + Náklady na materiál, mzdové náklady, náklady na nájemné pracovních prostor, náklady na automobily, nové zaměstnance a na vývoj mobilní aplikace | | | Zdroje příjmů + Prodej výrobků na e-shopu, v mobilní aplikaci a v kamenných prodejnách a službách, příjmy z nových zákazníků | |

Zdroj: vlastní zpracování

Zvolená čtvrtá alternativa by mohla ovlivnit sedm odvětví v Business modelu, a to:

- ***Klíčová partnerství***

V době pandemie koronaviru a v době nouzového stavu v České republice je většina obchodů a služeb zcela uzavřená a mezi ně patří i někteří obchodní partneři, se kterými firma spolupracuje. Jejich provoz je tím pádem zcela omezen. V rámci alternativy 4 by firma XY mohla řešit svou vlastní distribuci objednávek a na tomto základě budou běžné dopravní společnosti omezeny.

- ***Klíčové činnosti***

V tomto odvětví by mohla firma XY nově řešit vývoj mobilní aplikace. Prodej výrobků pak bude nejen skrze partnerské prodejny, e-shop, ale nově i skrze mobilní aplikaci.

- ***Klíčové zdroje***

Při využití alternativy 4 může mít firma XY vyšší požadavky na nové zdroje, zaměstnance zaměřené na vývoj a na distribuci, a také její aktiva vzrostou o nové automobily.

- ***Poskytovaná hodnota***

V současnosti firma XY spolupracuje s běžnými dopravními společnostmi, jako je Česká pošta, PPL a dalšími. Během nouzového stavu v České republice jsou ale velice přetížené a zákazníci nedostávají své objednávky ve stanoveném termínu, což výrazně snižuje jejich užitek. Firma XY by na to mohla pružně reagovat vlastní distribucí po větších městech České republiky, zákazníci by své objednávky obdrželi rychleji a zvýšil by se jejich užitek.

- ***Zákaznické segmenty***

V tomto odvětví by se zákazníci dělili nejen na ty, kteří nakupují výrobky firmy XY skrze partnerské prodejny a služby a e-shop, ale nově by nakupovali i přes vyvinutou mobilní aplikaci. Některé partnerské prodejny a převážně partnerské služby jsou po dobu nouzového stavu uzavřeny a zákazníci tedy nemohou nakupovat výrobky firmy XY tak, jak byli zvyklí.

- ***Struktura nákladů***

Alternativa 4 má vysoké vstupní náklady. Ty jsou potřeba vynaložit na vývoj mobilní aplikace, na zakoupení nových dopravních prostředků pro distribuci objednávek, a dále na nové zaměstnance spojené s vývojem i s distribucí.

- **Zdroje příjmů**

Prodej výrobků je značně omezen v partnerských prodejnách. Nově by se ale mohl rozšířit o mobilní aplikaci, která by mohla přilákat nové zákazníky, ze kterých by mohla mít firma XY příjmy.

4.6.2 Návrh doporučení pro budoucí strategii

Firma XY je na trhu již známá, a to nejen díky dobré reklamě na sociálních sítích, ale také kvůli svým výrobkům, které jsou u zákazníků oblíbené. Firma již má vybudovanou svou dobrou značku, která lidem slibuje kvalitní a chutný produkt. Zvolená firma XY by se proto měla této fungující značky držet i v budoucnu a zároveň by mohla pracovat na vylepšování dobré image.

Firma by se mohla zároveň zaměřovat na udržování svých stálých zákazníků skrze dobrý servis, klubové výhody, a především skrze své produkty. Mohla by se soustředit na stálé produkty, na velice oblíbené limitované edice a také na vývoj zcela nových výrobků, které by se na trhu mohly úspěšně uchytit.

V současné situaci, kdy je v České republice nouzový stav kvůli pandemii koronaviru se firmě XY značně omezily příjmy od odběratelů, kteří prodávají zboží v partnerských prodejnách a službách, a naopak se zvýšil internetový prodej. Aby firma XY získala výhodu nad konkurencí, mohla by se na základě zvolené alternativy 4 zaměřit na vývoj mobilní aplikace, která by přilákala nové potenciální zákazníky. Firma XY by dále mohla omezit běžné dopravní společnosti, které jsou v době pandemie přetížené a nedoručují zákazníkům zboží včas. Místo toho by se mohla zaměřit na vlastní distribuci po větších městech v České republice, zákazníci by své zboží dostali včas a jejich užitek by se tím zvýšil.

4.6.3 Souřadnicová síť

Souřadnicová síť znázorňuje, co by měla firma:

- **Odvrhnout**

V současné situaci nouzového stavu v České republice je firma XY nucena odvrhnout část svých odběratelů a zákazníků, kteří nakupují výrobky a dále je prodávají v partnerských prodejnách a službách.

- **Omezit**
V rámci alternativy 4 by firma XY měla omezit běžné dopravní služby (Česká pošta, PPL atd.), se kterými spolupracuje. Tyto společnosti jsou v současnosti příliš vytížené, nedoručují objednávky včas, a to snižuje užitek zákazníka.
- **Vytvořit**
Firma XY by se mohla v rámci alternativy 4 soustředit na vývoj mobilní aplikace pro své zákazníky. Firma by proto měla přijmout nové pracovníky pro výzkum a vývoj. Kvalitní mobilní aplikací by firma mohla získat nové potenciální zákazníky, kteří by jí zvýšili příjmy.
- **Pozvednout**
Firma XY by se mohla zaměřit na vlastní distribuci objednávek po větších městech České republiky. Rychlejší dodání objednávek zvýší poskytovanou hodnotu ve formě zvýšení zákaznickova užitku.

5. Závěr

Cílem bakalářské práce bylo na základě metodiky strategie modrých oceánů zhodnotit současnou pozici firmy a navrhnout doporučení pro budoucí strategii.

Prvním dílčím cílem byla analýza současné situace vybrané firmy XY. Nejprve byla charakterizována firma XY, která byla pro tuto práci zvolena. Byla popsána historie vzniku a její postupný vývoj až do současnosti. Dále byly provedeny analýzy: finanční analýza podniku, Business model, analýza konkurenčního prostředí, analýza vnějšího okolí firmy, analýza zákaznických preferencí a nástroje modrého oceánu (hodnotové křivky a mapa užítka zákazníka). Ve finanční analýze bylo zjištěno, že ve firmě XY převažuje cizí kapitál nad vlastním, dále že má firma XY kladnou hodnotu ekonomického zisku a neblíží se k možnému bankrotu. Business model se zabýval komplexní analýzou podniku. Mezi klíčové partnery firmy patří především Zásilkovny a dále partnerské prodejny a služby, převážně fitness centra. Nejvyšší příjmy má z prodeje na e-shopu, na který se zaměřuje od začátku svého podnikání. Analýza konkurenčního prostředí byla provedená pomocí Porterova modelu pěti sil a zde bylo zjištěno, že firmu XY nejvíce ohrožují levnější substituty a také nově vstupující firmy do odvětví. Pomocí PESTE analýzy bylo zjištěno, že firmu XY nejvíce ovlivňují změny v legislativě, ekonomická krize, odklad splácení úvěrů, rostoucí ceny energií, zvyšující se nezaměstnanost, příjmy obyvatel, demografický vývoj populace, změny v technologiích, růst internetového prodeje a vliv klimatických změn. Analýza zákaznických preferencí se zaměřovala na hodnocení šesti nejvýznamnějších faktorů: známost firmy, design obalu, vzhled vzorku, chuť, cena a značka. Firma XY byla lépe hodnocená ve faktorech: známost firmy, design obalu, chuť a značka. Konkurenční firma ZY si vedla lépe zejména u vzhledu nabídnutého vzorku a v ceně. Obecně lze tedy říct, že si v bodovém hodnocení dotazovaných vedla firma XY lépe. Jako poslední byla provedená mapa užítka zákazníka a zde bylo zjištěno, že firma XY se nejvíce soustředí na zákazníkovo pohodlí při nákupu spolu s veselým designem obalů a s novinkami v sortimentu. Zákazníkům užitek naopak může snižovat zakoupení doplňků k výrobku, a především dlouhá doba od objednání výrobku k jeho doručení.

Ke splnění druhého dílčího cíle byla využita SWOT analýza, ve které byly pomocí výpočtu určeny nejprve silné (dobrá image podniku, kvalita a rozmanitost produktů, design obalů, distribuční síť po celé ČR, reklama na sociálních sítích) a slabé (úzký

sortiment produktů v partnerských prodejnách a službách, delší dodací lhůta u objednávek na zakázku, vyšší cena produktů, zákaznický servis, vzhled hotových výrobků) stránky a dále příležitosti (noví potenciální zákazníci, zavedení nové výrobní linky, vývoj mobilní aplikace, spolupráce s hotely) a ohrožení (vstup nové konkurence na trh, expanze trhu do zahraničí, zánik partnerské prodejny nebo služby, ekonomická krize, vliv klimatických změn na kvalitu produktů, legislativní změny). Na základě strategie využití ze SWOT matice byly sestaveny čtyři možné alternativy, na které by se mohla firma zaměřit.

V rámci třetího dílčího cíle byla pomocí metody WSA zvolena nejvíce vyhovující alternativa 4. Tato alternativa se zaměřuje na vývoj mobilní aplikace a distribuce objednávek rozvozem po větších městech v České republice. Pro lepší znázornění změn, které by ve firmě mohly proběhnout, byl sestaven nový Business model, ve kterém byly tyto novinky zobrazeny. Doporučení pro budoucí strategii bylo popsáno pomocí souřadnicové sítě. Po dobu nouzového stavu v České republice je firma XY nucena odvrhnout část svých odběratelů, kteří nakupují výrobky a dále je prodávají v partnerských prodejnách a službách. Omezit by měla spolupráci s běžnými dopravními společnostmi, jako je například Česká pošta a PPL. Z důvodu jejich přetížení zákazníci nedostávají své objednávky včas, a to snižuje jejich užitek. Dále by se měla firma XY soustředit na vývoj nové mobilní aplikace, která by přilákala nové zákazníky, kteří by zvýšili příjmy. V posledním bodě by se firma XY měla zaměřit na vlastní distribuci objednávek po větších městech České republiky. Rychlejší dodání objednávek zvýší poskytovanou hodnotu ve formě zvýšení zákaznickova užitku.

SUMMARY

The aim of the bachelor's thesis is based on the methodology of the blue oceans strategy to evaluate the current position of the company and to propose recommendations for the future strategy.

In the theoretical part of this bachelor's thesis, was explained the most important concepts in management, which were subsequently applied in the research part of this thesis. In the practical part of this bachelor's thesis, the company that was chosen for the research was first described.

Subsequently, methods were applied to the selected company that determined its current market position: financial analysis of the company, business model, analysis of the competitive environment, analysis of the external environment of the company, analysis of customer preferences and Blue Ocean tools (evaluation curves and customer benefit map).

Furthermore, a SWOT analysis was created, which was used to identify strengths and weaknesses and opportunities and threats for the company. Based on the results of the SWOT analysis, four alternatives were proposed that the company could address in the future.

Alternatives were evaluated by the WSA method and alternative 4 was chosen as the best. In the last part of the practical part, possible changes in the company were proposed using a business model. The design of the future strategy was then described using the blue ocean tool - the grid.

Key words: market position, blue ocean tools, business model, financial analysis, STEP analysis, SWOT analysis

6. Přehled použité literatury

1. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. V Brně: BizBooks.
2. Hooley, G. J., Saunders, J. A., & Piercy, N. F. (2004). *Marketing Strategy and Competitive Positioning* (3rd ed). Harlow: Pearson Education.
3. Fotr, J. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada.
4. Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2002). *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck.
5. Kerlinová, A. (2014). *Strategický management: vývoj a stav v soukromém sektoru i ve veřejné správě*. Brno: Akademické nakladatelství CERM.
6. Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (1997). *Management*. Praha: Grada.
7. Sedláčková, H., & Buchta, K. (2006). *Strategická analýza* (2., přeprac. a dopl. vyd). V Praze: C.H. Beck.
8. Tichá, I., & Hron, J. (2002). *Strategické řízení*. Praha: Credit.
9. Dedouchová, M. (2001). *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck.
10. Charvát, J. (2006). *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada.
11. Švarcová, M. (2016). *Základní principy marketingu*. Praha: Idea Servis.
12. Kotler, P. (1998). *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola*. Praha: Grada.
13. Červený, R. (2014). *Business plán: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck.
14. Grasseová, M., Dubec, R., & Řehák, D. (2010). *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press.
15. Kozel, R. (2006). *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada.
16. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Strategie modrého oceánu: umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. Praha: Management Press.

17. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2018). *Nová strategie modrého oceánu: pět kroků jak se posunout do modrého oceánu, vyhnout se konkurenci a zajistit si tak ziskový růst*. Praha: Management Press.
18. Kotler, P. (2003). *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha: Management Press.
19. Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2006). *Strategické řízení: teorie pro praxi* (2. vyd). Praha: C.H. Beck.
20. Dvořáček, J., & Tyll, L. (2010). *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. V Praze: C.H. Beck.
21. Kourdi, J. (2011). *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*. Brno: Computer Press.
22. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). *Strategie modrého oceánu: umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry* (2. rozšířené a aktualizované vydání). Praha: Management Press.
23. Ing. Radek Toušek, Ph.D. (2016). *Logistika – vybrané kapitoly*. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích: Ekonomická fakulta.
24. STRATEGIE A STRATEGICKÁ ANALÝZA Ing. Eva Pecháčková, Ph.D ppt stáhnout. SlidePlayer - Nahrávejte a Sdílejte své PowerPoint prezentace [online] Copyright © 2020 [cit. 24.03.2020]. SlidePlayer.cz Inc. Dostupné z: <https://slideplayer.cz/slide/2814181/>
25. Příležitost nebo hrozba? SWOT analýza | Malá marketingová. Internetový marketing a marketingové strategie | Malá marketingová [online]. Dostupné z: <https://www.malamarketingova.cz/situacni-analyza-swot/>
26. Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © 2012 [cit. 24.03.2020]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/>
27. Porter, M. E. (1994). *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Victoria Publishing.
28. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/populacni-prognoza-cr-do-r2050-n-g9kah2fe2x>
29. Maloobchod - leden 2020 | ČSÚ. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/maloobchod-leden-2020>

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Proces formulace podnikové strategie

Obrázek 2 - Porterův model pěti sil

Obrázek 3 - Business model

Obrázek 4 - SWOT matice

Obrázek 5 - Formulace strategie modrého oceánu

Obrázek 6 - Mapa užitku zákazníka

Obrázek 7 - Business model

Obrázek 8 - Porterův model pěti sil

Obrázek 9 - Očekávaný vývoj celkového počtu obyvatel v letech 2002–2050

Obrázek 10 - Známost firmy

Obrázek 11 - Známost firmy bodově ohodnocená

Obrázek 12 - Design obalu

Obrázek 13 - Vzhled výrobku

Obrázek 14 - Chut' výrobku

Obrázek 15 - Cena výrobků

Obrázek 16 - Značka

Obrázek 17 - Porovnání firmy XY a konkurenční firmy ZY

Obrázek 18 - Zakoupení výrobku

Obrázek 19 - Mapa užitku zákazníka

Obrázek 20 - SWOT matice

Obrázek 21 - Nový Business model

Seznam tabulek

Tabulka 1 - vertikální analýza

Tabulka 2 - Rentabilita celkového kapitálu

Tabulka 3 - Rentabilita vlastního kapitálu

Tabulka 4 - Celková zadluženost

Tabulka 5 - Běžná likvidita

Tabulka 6 - Obrat celkových aktiv

Tabulka 7 - Obrat zásob

Tabulka 8 - Doba obratu zásob

Tabulka 9 - Bodové ohodnocení faktorů

Tabulka 10 - Silné a slabé stránky podniku

Tabulka 11 - Příležitosti a ohrožení podniku

Tabulka 12 - Přehled silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení podniku

Tabulka 13 - Metoda WSA

7. Přílohy

7.1 Rozhovory

Dotazovaný 3

Kde jste firmu XY poprvé objevili a jak dobře jí znáte?

„Firmu XY až tak dobře neznám a objevil jsem jí přes jednu moji známou.“

Kolik druhů produktů jste od firmy již vyzkoušel?

„Zatím jsem ochutnal pouze jeden druh výrobku, na který jsem narazil v kamenné prodejně.“

Vyzkoušel jste i produkty od konkurenční firmy ZY?

„Jelikož se nepohybuji v tomto odvětví výrobků, ani ho až tolik nevyhledávám, tato firma mi vůbec nic neříká.“

Jak byste porovnal design obalu a dále vzhled a chuť nabídnutých vzorků?

„Obal se mi jednoznačně více líbí u firmy XY, má ho více propracovaný a je zkrátka hezčí. Vzhled výrobku se mi však více líbí u výrobku firmy ZY, líbí se mi větší kousky ovoce a také mě více láká základ, který je oproti XY takový jednodušší, nepřepřácaný. Chuťově jsou na tom podle mě dost podobně, ale abych se přiznal, o trochu více mi chutná výrobek firmy ZY především kvůli velkým kouskům ovoce.“

Produkty firmy XY jsou o něco málo dražší, jste ochoten si za ně připlatit?

„Chuťově na tom firmy byly dost podobně, avšak když vezmu v úvahu fakt, že mi produkt ZY chutnal o trochu více, koupím si raději tuto variantu. V budoucnu ale od firmy XY ještě něco dalšího jistě ochutnám, protože má velice rozmanitý sortiment a já si něco dobrého určitě vyberu.“

Dotazovaný 4

Kde jste firmu XY poprvé objevili a jak dobře jí znáte?

„Tuto firmu znám velice dobře, už několik let jí sleduji na Instagramu a na Facebooku. Poprvé jsem si jí všimla díky reklamě na Facebooku.“

Kolik druhů produktů jste od firmy již vyzkoušela?

„Skoro všechny, co nabízejí. Jejich produkty jsou opravdu dobré a neustále vymýšlejí novinky v sortimentu, které vždy vypadají lákavě.“

Vyzkoušela jste i produkty od konkurenční firmy ZY?

„Tuto firmu vůbec neznám, slyším o ní poprvé.“

Jak byste porovnala design obalu a dále vzhled a chuť nabídnutých vzorků?

„Obal se mi líbí mnohem více u firmy XY, je takový hravější a barevnější. Vzhled se mi rovněž více líbí u firmy XY, výrobek je mnohem více propracován a jeho základ je bohatší. U firmy ZY se mi ale více líbí ovoce, je zde více dominantní, u produktu XY jsou zamíchané malé kousky ve směsi. Chuťově je podle mě ale mnohem lepší produkt XY, má bohatší chuť a je více vláčné.“

Produkty firmy XY jsou o něco málo dražší, jste ochotna si za ně připlatit?

„Rozhodně zůstanu věrná této značce, zatím jsem byla se všemi výrobky spokojená a budu si je kupovat i nadále, mimochodem ten cenový rozdíl není až tak moc znatelný.“

Dotazovaný 5

Kde jste firmu XY poprvé objevili a jak dobře jí znáte?

„O firmě mi řekla kamarádka, která hledala výrobky z tohoto odvětví na internetu. Firmu XY už pár let sleduji na Facebooku i Instagramu a několikrát do roka jejich výrobky objednávám, takže si myslím, že jí znám opravdu dobře.“

Kolik druhů produktů jste od firmy již vyzkoušela?

„Vyzkoušela jsem už opravdu mnoho výrobků, od jejich nejznámějších klasik, limitovaných řad až po jejich novinky, které pravidelně sleduji.“

Vyzkoušela jste i produkty od konkurenční firmy ZY?

„O této firmě jsem slyšela od kamarádky, ta od firmy nakupuje skoro stejné výrobky, které si sama poskládá na jejich webových stránkách o něco levněji, avšak já jsem její produkt ještě nezkoušela.“

Jak byste porovнала design obalu a dále vzhled a chuť nabídnutých vzorků?

„Design se mi více líbí u firmy XY, pár obalů od jejich výrobků už mám doma a dále je využívám, vždy jsem si na jejich webu zvolila, který motiv chci, mají jich tam opravdu mnoho na výběr a všechny jsou krásné. Vzhled vzorku však na první pohled vypadá lépe u firmy ZY vzhledem k tomu, že ovoce je nakrájeno na větší kusy. Na druhou stranu, zase je ho tam méně než u XY a díky tomu, že ve druhém výrobku je ovoce na menší kousky zamícháno do základu, chuť má dle mého lepší firma XY.“

Produkty firmy XY jsou o něco málo dražší, jste ochotna si za ně připlatit?

„Od firmy XY nakupuji už opravdu dlouho a nikdy mě nezklamala, takže její výrobky budu kupovat i nadále, navíc ten cenový rozdíl není až tak velký. Výrobky firmy ZY však v budoucnu také určitě ještě vyzkouším.“

Dotazovaný 6

Kde jste firmu XY poprvé objevili a jak dobře jí znáte?

„Tuto firmu sleduji tak půl roku, doporučila mi ji kamarádka, když jsem sháněl vánoční dárek pro dceru.“

Kolik druhů produktů jste od firmy již vyzkoušel?

„Vyzkoušel jsem zatím 2 druhy výrobků, které jsou od této firmy nejnámější.“

Vyzkoušel jste i produkty od konkurenční firmy ZY?

„O této firmě jsem neslyšel, neznám jí.“

Jak byste porovnal design obalu a dále vzhled a chuť nabídnutých vzorků?

„Design obalu se mi více líbí u firmy XY, i mé dceři se obal moc líbil, je barevný a veselý. Vzhled se mi však více líbí u firmy ZY, líbí se mi velké kousky ovoce, u výrobku XY jsou zamíchané dovnitř, takže na první pohled není až tolik poznat, že tam jsou. Chuťově mi ale více chutná výrobek od firmy XY.“

Produkty firmy XY jsou o něco málo dražší, jste ochoten si za ně připlatit?

„Vzhledem k tomu, že mi chutnají více než od firmy ZY, tak ano, jsem ochoten si za ně připlatit. I mé dceři moc chutnaly, takže je určitě zase někdy objednáme a vyzkoušíme i něco nového.“

Dotazovaný 7

Slyšela jste o firmě XY a o firmě ZY?

„Firmu XY ani firmu ZY neznám.“

Jak byste porovнала design obalu a dále vzhled a chuť nabídnutých vzorků?

„Design se mi více líbí u firmy XY. Vzhled výrobků mi přijde dost podobný, avšak u firmy ZY se mi více líbí jemnější struktura základu a jeho jednoduchost a také samozřejmě velké kousky ovoce. Chuťově se nemohu rozhodnout, který výrobek mi chutná více. ZY má díky velkému ovoci výraznější chuť, avšak XY je vláčnější. Oba výrobky chutnají skvěle.“

Produkty firmy XY jsou o něco dražší, jste ochotna si za ně připlatit?

„Oba výrobky mi chutnaly stejně dobře, takže pokud se mám rozhodnout, vybrala bych si spíše levnější produkt. Avšak cenový rozdíl není příliš vysoký.“

Dotazovaný 8

Slyšel jste o firmě XY a o firmě ZY?

„Na firmu XY jsem akorát viděl reklamu na Facebooku a Instagramu, avšak tento podnik neznám, stejně tak neznám podnik ZY.“

Jak byste porovnal design obalu a dále vzhled a chuť nabídnutých vzorků?

„Obal se mi více líbí u firmy ZY vzhledem ke své jednoduchosti. Obal XY je také hezký, ale na mě je až moc výrazný. Vzhled vzorků bych hodnotil nastejno, oba výrobky vypadají moc dobře. XY má bohatší základ a je barevnější, ale ZY má jemnější strukturu a ovoce je větší, takže je na první pohled lákavé. Chuť mi více chutná u firmy XY vzhledem k bohatšímu základu a k tomu, že ovoce je lépe zamíchané do základu, tudíž je znatelné v každém soustě. Firma ZY má ale však lepší a výraznější chuť ovoce.“

Produkty firmy XY jsou o něco dražší, jste ochoten si za ně připlatit?

„Ten cenový rozdíl opravdu není veliký, takže já bych se rozhodl podle chuti a vybral bych si firmu XY, která mi chutnala o něco více.“

Dotazovaný 9

Slyšela jste o firmě XY a o firmě ZY?

„Firmu XY znám pouze z reklamy na sociálních sítích a firmu ZY neznám vůbec.“

Jak byste porovнала design obalu a dále vzhled a chuť nabídnutých vzorků?

„Obaly mají hezké obě firmy, více se mi však líbí obal XY. Vzhledově mi rovněž přijdou firmy srovnatelné, produkt značky XY má dobrou strukturu a také je hezky barevné díky zamíchanému ovoci. Výrobek ZY vypadá možná o trochu lépe díky svému ovoci. Oba vzorky chutnají velice dobře, avšak přikláním se k výrobku firmy ZY díky skvělému ovoci.“

Produkty firmy XY jsou o něco dražší, jste ochotna si za ně připlatit?

„Pokud bych se měla rozhodnout, který výrobek si spíše objedná, tak by to byl ten levnější od firmy ZY hlavně díky ovoci, které mají vážně dobré.“

Dotazovaný 10

Slyšel jste o firmě XY a o firmě ZY?

„Firmu XY znám z reklamy na Facebooku, ale o firmě ZY jsem nikdy neslyšel.“

Jak byste porovnal design obalu a dále vzhled a chuť nabídnutých vzorků?

„Obal se mi více líbí u značky ZY, má hezký jednoduchý vzhled. Co se vzhledu týče, oba nabídnuté vzorky vypadají chutně. Firma ZY má jednodušší základ a větší kousky ovoce, které však není v produktu zamícháno. Firma XY má lepší strukturu základu, má tam více komponent a uvnitř jsou zamíchány menší kousky ovoce. Chuťově mi přijde lepší vzorek firmy XY, který zkrátka chutná lépe.“

Produkty firmy XY jsou o něco dražší, jste ochoten si za ně připlatit?

„Na tyto výrobky si moc nepotrpím a ani je nevyhledávám. Kdybych si však měl vybrat, který si zakoupím radši, rozhodl bych se na základě lepší chuti a zakoupil bych dražší výrobek firmy XY.“

7.2 Účetní závěrka firmy XY

ROZVAHA

Výkazy byly jako součást přiznání
podány elektronicky
dne: 2.10.2015
Podací číslo: 542008756
Heslo zjištění stavu: dc2eb633
Stav podání: podáno

otisk podacího razítka

k 31.03.2015

v tisících Kč

IČ 2 4 8 3 6 4 5 1

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

| Označ. | AKTIVA | číslo řádku | Běžné účetní období | | | Mínulé období |
|----------|---|-------------|---------------------|---------|--------|---------------|
| | | | Brutto | Korekce | Netto | Netto |
| | AKTIVA CELKEM A.+B.+C.+D.I. | 001 | 19 648 | -2 533 | 17 115 | 5 920 |
| A. | Pohledávky za upsaný základní kapitál účty 353 | 002 | | | | |
| B. | Dlouhodobý majetek B.I.+...+B.III | 003 | 11 562 | -2 533 | 9 029 | 766 |
| B.I. | Dlouhodobý nehmotný majetek B.I.1.+B.I.2.+B.I.3.+B.I.4. | 004 | 200 | -156 | 44 | 111 |
| B.I.1. | Zřizovací výdaje účty 011, (-)071, (-)091AÚ | 005 | | | | |
| B.I.2. | Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje účty 012, (-)072, (-)091AÚ | 006 | | | | |
| B.I.3. | Software účty 013, (-)073, (-)091AÚ | 007 | 200 | -156 | 44 | 111 |
| B.I.4. | Ocenitelná práva účty 014, (-)074, (-)091AÚ | 008 | | | | |
| B.I.5. | Goodwill účty (+)015, (+)075, (-)091AÚ | 009 | | | | |
| B.I.6. | Jiný dlouhodobý nehmotný majetek účty 019AÚ, (-)079, (-)091AÚ | 010 | | | | |
| B.I.7. | Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek účty 041, (-)083 | 011 | | | | |
| B.I.8. | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek účty 051, (-)095AÚ | 012 | | | | |
| B.II. | Dlouhodobý hmotný majetek B.II.1.+...+B.II.x | 013 | 11 329 | -2 377 | 8 952 | 622 |
| B.II.1. | Pozemky účty 031, (-)092AÚ | 014 | | | | |
| B.II.2. | Stavby účty 021, (-)081, (-)092AÚ | 015 | | | | |
| B.II.3. | Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí účty 022, (-)082, (-)092AÚ | 016 | 11 329 | -2 377 | 8 952 | 622 |
| B.II.4. | Pěstičské celky trvalých porostů účty 025, (-)085, (-)092AÚ | 017 | | | | |
| B.II.5. | Dospělá zvířata a jejich skupiny účty 026, (-)086, (-)092AÚ | 018 | | | | |
| B.II.6. | Jiný dlouhodobý hmotný majetek účty 029, 032, (-)089, (-)092AÚ | 019 | | | | |
| B.II.7. | Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek účty 042, (-)094 | 020 | | | | |
| B.II.8. | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek účty 052, (-)095AÚ | 021 | | | | |
| B.II.9. | Oceňovací rozdíl k nabytému majetku účty (+)097, (+)098 | 022 | | | | |
| B.III. | Dlouhodobý finanční majetek B.III.1.+...+B.III.x | 023 | 33 | | 33 | 33 |
| B.III.1. | Podíly - ovládaná osoba účty 061, (-)096AÚ | 024 | 33 | | 33 | 33 |
| B.III.2. | Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem účty 062, (-)096AÚ | 025 | | | | |
| B.III.3. | Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly účty 063, 065, (-)096AÚ | 026 | | | | |
| B.III.4. | Zápočty a úvěry - ovládaná nebo ovládaná osoba, podstatný vliv účty 066, (-)096AÚ | 027 | | | | |
| B.III.5. | Jiný dlouhodobý finanční majetek účty 067, 069, (-)096AÚ | 028 | | | | |
| B.III.6. | Požizovaný dlouhodobý finanční majetek účty 043, (-)096AÚ | 029 | | | | |
| B.III.7. | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek účty 053, (-)095AÚ | 030 | | | | |
| C. | Oběžná aktiva C.I.+C.II.+C.III.+C.IV. | 031 | 8 086 | | 8 086 | 5 154 |
| C.I. | Zásoby C.I.1.+...+C.I.x | 032 | 5 301 | | 5 301 | 3 083 |
| C.I.1. | Materiál účty 111, 112, 119, (-)191 | 033 | 5 301 | | 5 301 | 3 083 |
| C.I.2. | Nedokončená výroba a polotovary účty 121, 122, (-)192, (-)193 | 034 | | | | |
| C.I.3. | Výrobky účty 123, (-)194 | 035 | | | | |

| Označ. | AKTIVA | číslo řádku | Běžné účetní období | | | Mínulé období |
|----------|---|--|---------------------|--------------|-------|---------------|
| | | | Brutto | Korekce | Netto | Netto |
| C.I.4. | Mířad a ostatní zvířata a jejich skupiny | účty 124, (-)195 | 036 | | | |
| C.I.5. | Zboží | účty 131, 132, 139, (-)198 | 037 | | | |
| C.I.6. | Poskytnuté zálohy na zásoby | účty 118, 128, 138, (-)197, (-)198, (-)199, 314AÚ, (-)391AÚ | 038 | | | |
| C.II. | Dlouhodobé pohledávky | C.II.1+...+C.II.x | 039 | | | |
| C.II.1. | Pohledávky z obchodních vztahů | účty 311AÚ, 312AÚ, 313AÚ, 315AÚ, (-)391AÚ | 040 | | | |
| C.II.2. | Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba | účty 351AÚ, (-)391AÚ | 041 | | | |
| C.II.3. | Pohledávky - podstatný vliv | účty 352AÚ, (-)391AÚ | 042 | | | |
| C.II.4. | Pohledávky za společníky | účty 354AÚ, 355AÚ, 358AÚ, (-)391AÚ | 043 | | | |
| C.II.5. | Dlouhodobé poskytnuté zálohy | účty 314AÚ, (-)391 | 044 | | | |
| C.II.6. | Dohadné účty aktivní | účty 388AÚ | 045 | | | |
| C.II.7. | Jiné pohledávky | účty 335AÚ, 371AÚ, 373AÚ, 374AÚ, 375AÚ, 376AÚ, 378AÚ, (-)391AÚ | 046 | | | |
| C.II.8. | Odloužená daňová pohledávka | účty 481AÚ | 047 | | | |
| C.III. | Krátkodobé pohledávky | C.III.1+...+C.III.x | 048 | 853 | | 640 |
| C.III.1. | Pohledávky z obchodních vztahů | účty 311AÚ, 312AÚ, 313AÚ, 315AÚ, (-)391AÚ | 049 | 449 | | 296 |
| C.III.2. | Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba | účty 351AÚ, (-)391AÚ | 050 | | | |
| C.III.3. | Pohledávky - podstatný vliv | účty 352AÚ, (-)391AÚ | 051 | | | |
| C.III.4. | Pohledávky za společníky | účty 354AÚ, 355AÚ, 358AÚ, 398AÚ, (-)391AÚ | 052 | 0 | | 233 |
| C.III.5. | Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | účty 336, (-)391AÚ | 053 | | | |
| C.III.6. | Stát - daňové pohledávky | účty 341, 342, 343, 345, (-)391AÚ | 054 | 288 | | 76 |
| C.III.7. | Krátkodobé poskytnuté zálohy | účty 314AÚ, (-)391 | 055 | 116 | | 35 |
| C.III.8. | Dohadné účty aktivní | účty 388AÚ, 318AÚ | 056 | | | |
| C.III.9. | Jiné pohledávky | účty 335AÚ, 371AÚ, 373AÚ, 374AÚ, 375AÚ, 376AÚ, 378AÚ, (-)391AÚ | 057 | | | |
| C.IV. | Krátkodobý finanční majetek | C.IV.1+...+C.IV.x | 058 | 1 932 | | 1 431 |
| C.IV.1. | Peníze | účty 211, 213, 261 | 059 | 90 | | 181 |
| C.IV.2. | Účty v bankách | účty 221AÚ, 261 | 060 | 1 842 | | 1 250 |
| C.IV.3. | Krátkodobé cenné papíry a podíly | účty 251, 253, 256, 257 | 061 | | | |
| C.IV.4. | Požizovaný krátkodobý finanční majetek | účty 259, (-)291AÚ | 062 | | | |
| D.I. | Časové rozlišení | D.I.1+...+D.I.x | 063 | | | |
| D.I.1. | Náklady příštích období | účty 381 | 064 | | | |
| D.I.2. | Komplexní náklady příštích období | účty 382 | 065 | | | |
| D.I.3. | Příjmy příštích období | účty 385 | 066 | | | |

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

Výkazy byly jako součást přiznání
podány elektronicky
dne: 2.10.2015
Podací číslo: 542008756
Heslo zjištění stavu: dc2eb633
Stav podání: podáno

otisk podacího razítka

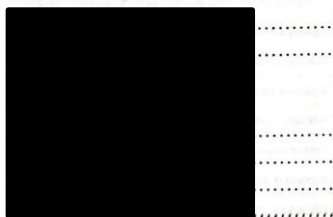
k. 3 1 . 0 3 . 2 0 1 5

Od: 1.4.2014 Do: 31.3.2015

v tisících Kč

| | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|
| IČ | 2 | 4 | 8 | 3 | 6 | 4 | 5 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky



| Označ. | VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY | číslo řádku | Skutečnost v účetním období | |
|--------|---|-------------|-----------------------------|---------------|
| | | | sledovaném | minulém |
| I. | Tržby za prodej zboží účty 604 | 001 | | |
| A. | Náklady vynaložené na prodané zboží účty 504 | 002 | | |
| + | Obchodní marže I.-A. | 003 | | |
| II. | Výkony II.1+II.2.+II.3.+II.x. | 004 | 75 106 | 53 336 |
| II.1. | Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb účty 601, 602 | 005 | 69 805 | 50 252 |
| II.2. | Změna stavu zásob vlastní činnosti účty 611, 612, 613, 614 | 006 | 5 301 | 3 084 |
| II.3. | Aktivace účty 621, 622, 623, 624 | 007 | | |
| B. | Výkonová spotřeba B.1.+...+B.x. | 008 | 67 167 | 48 372 |
| B.1. | Spotřeba materiálu a energie účty 501, 502, 503 | 009 | 47 459 | 35 074 |
| B.2. | Služby účty 511, 512, 513, 518 | 010 | 19 708 | 13 298 |
| + | Přidaná hodnota I.-A.+II.-B. | 011 | 7 939 | 4 964 |
| C. | Osobní náklady součet C.1.+...+C.x. | 012 | 4 083 | 3 898 |
| C.1. | Mzdové náklady účty 521, 522 | 013 | 3 744 | 3 567 |
| C.2. | Odměny členům orgánů obchodní korporace účty 523 | 014 | 339 | 331 |
| C.3. | Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění účty 524, 525, 526 | 015 | | |
| C.4. | Sociální náklady účty 527, 528 | 016 | | |
| D. | Daně a poplatky účty 531, 532, 536 | 017 | 17 | 28 |
| E. | Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku účty 551, 557 | 018 | 2 354 | 167 |
| III. | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu III.1.+...+III.x. | 019 | 51 | 0 |
| III.1. | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku účty 641 | 020 | | |
| III.2. | Tržby z prodeje materiálu účty 642 | 021 | 51 | 0 |
| F. | Zůstatková cena prod. dlouhodobého majetku a materiálu F.1.+...+F.x. | 022 | 0 | 0 |
| F.1. | Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku účty 541 | 023 | | |
| F.2. | Prodáný materiál účty 542 | 024 | 0 | 0 |
| G. | Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů oprav účty 552, 553, 554, 555, 556, 557, 558, 559 | 025 | | |
| IV. | Ostatní provozní výnosy účty 644, 646, 648 | 026 | 1 | 438 |
| H. | Ostatní provozní náklady účty 543, 544, 545, 546, 548, 549 | 027 | 59 | 135 |
| V. | Převod provozních výnosů účty (-) 697 | 028 | | |
| I. | Převod provozních nákladů účty (-) 697 | 029 | | |
| * | * Provozní výsledek hospodaření Přidaná hodnota+III.+IV.+V.-C-D-E-F-G-H-I | 030 | 1 478 | 1 174 |
| VI. | Tržby z prodeje cenných papírů a podílů | 031 | | |
| J. | J. Prodané cenné papíry a podíly účty 661 účty 561 | 032 | | |
| VII. | Výnosy z dlouhodobého finančního majetku VII.1.+...+VII.x. | 033 | | |
| VII.1. | Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem účty 685AÚ | 034 | | |
| VII.2. | Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů účty 685AÚ | 035 | | |

| Označ. | VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY | číslo řádku | Skutečnost v účetním období | |
|--------|---|-------------|-----------------------------|---------|
| | | | sledovaném | minulém |
| VII.3. | Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku účty 665AÚ | 036 | | |
| VIII. | Výnosy z krátkodobého finančního majetku účty 666 | 037 | | |
| K | Náklady z finančního majetku účty 566 | 038 | | |
| IX. | Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů účty 664, 667AÚ | 039 | | |
| L. | Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů účty 564, 567AÚ | 040 | | |
| M. | Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti účty (+/-)574, (+/-)579 | 041 | | |
| X. | Výnosové úroky účty 662 | 042 | 1 | 1 |
| N. | Nákladové úroky účty 562 | 043 | 31 | 0 |
| XI. | Ostatní finanční výnosy účty 663, 667AÚ, 668 | 044 | 92 | 74 |
| O. | Ostatní finanční náklady účty 563, 567AÚ, 568, 569 | 045 | 623 | 594 |
| XII. | Převod finančních výnosů účty (-)598 | 046 | | |
| P. | Převod finančních nákladů účty (-)598 | 047 | | |
| * | Finanční výsledek hospodaření VI.+VII.+VIII.+IX.+X.+XI.+XII.-J.-K.-L.-M.-N.-O.-P. | 048 | -561 | -519 |
| Q. | Daň z příjmů za běžnou činnost Q.1.+...+Q.x. | 049 | 416 | 161 |
| Q.1. | splatná účty 591, 595 | 050 | 416 | 161 |
| Q.2. | odložená účty (+/-)592 | 051 | | |
| ** | Výsledek hospodaření za běžnou činnost *+*-Q. | 052 | 501 | 494 |
| XIII. | Mimořádné výnosy účty 681, 688 | 053 | | |
| R. | Mimořádné náklady účty 581, 582, (+/-)584, (+/-)588, (+/-)589 | 054 | | |
| S. | Daň z příjmů z mimořádné činnosti S.1.+...+S.x. | 055 | | |
| S.1. | splatná účty 593 | 056 | | |
| S.2. | odložená účty (+/-) 594 | 057 | | |
| * | Mimořádný výsledek hospodaření XIII.-R.-S. | 058 | | |
| T. | Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-) účty (+/-) 596 | 059 | | |
| *** | Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) **+*-T | 060 | 501 | 494 |
| **** | Výsledek hospodaření před zdaněním *+*+XIII.-R. | 061 | 917 | 655 |

| | |
|---|--|
| Sestaveno dne: 2.10.2015 | Podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou nebo statutárního orgánu účetní jednotky, poznámka |
| Právní forma společnosti s ručením omezeným účetní jednotky: | |
| Předmět podnikání: Výroba potravinářských výrobků | |
| Pozn.: | |

| Označ. | PASIVA | číslo řádku | Běžné účetní období | Mínulé období |
|----------|--|--|---------------------|---------------|
| | | | Netto | Netto |
| | PASIVA CELKEM | A.+B.+C. | 17 115 | 5 920 |
| A. | Vlastní kapitál | A.I.+A.II.+A.III.+A.IV.+A.V.1.+A.V.2 | 1 739 | 1 240 |
| A.I. | Základní kapitál | A.I.1+...+A.I.x | 200 | 200 |
| A.I.1. | Základní kapitál | účty 411 nebo 491 | | |
| A.I.2. | Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-) | účty (-)252 | 200 | 200 |
| A.I.3. | Změny základního kapitálu | účty (+/-)419 | | |
| A.II. | Kapitálové fondy | A.II.1+...+A.II.x | | |
| A.II.1. | Ážio | účty 412 | | |
| A.II.2. | Ostatní kapitálové fondy | účty 413 | | |
| A.II.3. | Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků | účty (+/-)414 | | |
| A.II.4. | Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací | účty (+/-)416 | | |
| A.II.5. | Rozdíly z přeměn obchodních korporací | účty 417 | | |
| A.II.6. | Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací | účty 418 | | |
| A.III. | Fondy ze zisku | A.III.1+...+A.III.x | | |
| A.III.1. | Rezervní fond | účty 421, 422 | | |
| A.III.2. | Statutární a ostatní fondy | účty 423, 424 | | |
| A.IV. | Výsledek hospodaření minulých let | A.IV.1+...+A.IV.x | 1 038 | 546 |
| A.IV.1. | Nerozdělený zisk minulých let | účty 428 | 1 038 | 546 |
| A.IV.2. | Neuhrazená ztráta minulých let | účty (-)429 | | |
| A.IV.3. | Jiný výsledek hospodaření minulých let | účty 426 | | |
| A.V.1. | Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) | Aktiva - A.1.-A.II.-A.III.-A.IV.-B.-C.-A.V.2 | 501 | 494 |
| B. | Cizí zdroje | B.I.+B.II.+B.III.+B.IV. | 15 376 | 4 653 |
| B.I. | Rezervy | B.I.1+...+B.I.x | | |
| B.I.1. | Rezervy podle zvláštních právních předpisů | účty 451 | | |
| B.I.2. | Rezerva na důchody a podobné závazky | účty 458AÚ | | |
| B.I.3. | Rezerva na daň z příjmů | účty 453 | | |
| B.I.4. | Ostatní rezervy | účty 458AÚ | | |
| B.II. | Dlouhodobé závazky | B.II.1+...+B.II.x | | 33 |
| B.II.1. | Závazky z obchodních vztahů | účty 478AÚ, 479AÚ | | |
| B.II.2. | Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba | účty 471AÚ | | |
| B.II.3. | Závazky - podstatný vliv | účty 472AÚ | | |
| B.II.4. | Závazky ke společníkům | účty 364 AÚ, 365AÚ, 366 AÚ, 367AÚ, 368AÚ, | | 33 |
| B.II.5. | Dlouhodobé přijaté zálohy | účty 475AÚ | | |
| B.II.6. | Vydané dluhopisy | účty 473AÚ, (-)255AÚ | | |
| B.II.7. | Dlouhodobé směnky k úhradě | účty 478AÚ | | |
| B.II.8. | Dohadné účty pasivní | účty 389AÚ | | |
| B.II.9. | Jiné závazky | účty 372AÚ, 373AÚ, 377AÚ, 379AÚ, 474AÚ, 479AÚ, | | |
| B.II.10. | Odloužený daňový závazek | účty 481AÚ | | |
| B.III. | Krátkodobé závazky | B.III.1+...+B.III.x | 12 085 | 4 620 |
| B.III.1. | Závazky z obchodních vztahů | účty 321AÚ, 322, 325, 478AÚ, 479AÚ | 7 621 | 4 029 |
| B.III.2. | Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba | účty 361, 471AÚ | | |
| B.III.3. | Závazky - podstatný vliv | účty 362, 472AÚ | | |
| B.III.4. | Závazky ke společníkům | účty 364AÚ, 365AÚ, 366, 367AÚ, 368AÚ, 368AÚ, | 1 050 | 0 |
| B.III.5. | Závazky k zaměstnancům | účty 331, 333, 479AÚ | 378 | 243 |
| B.III.6. | Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění | účty 338AÚ, 479AÚ | 44 | 17 |

| Označ. | PASIVA | Číslo řádku | Běžné účetní období | Minulé období |
|-----------|---|-------------|---------------------|---------------|
| | | | Netto | Netto |
| B.III.7. | Stát - daňové závazky a dotace účty 341, 342, 343, 345, 346, 347 | 046 | 2 872 | 233 |
| B.III.8. | Krátkodobé přijaté zálohy účty 324, 475AÚ | 047 | | |
| B.III.9. | Vydané dluhopisy účty 241, 473AÚ, (-)255 | 048 | | |
| B.III.10. | Dohadné účty pasivní účty 389AÚ | 049 | 120 | 98 |
| B.III.11. | Jiné závazky účty 372AÚ, 373AÚ, 377AÚ, 379AÚ, 474AÚ, 479AÚ | 050 | | |
| B.IV. | Bankovní úvěry a výpomoci B.IV.1+...+B.IV.x | 051 | 3 291 | 0 |
| B.IV.1. | Bankovní úvěry dlouhodobé účty 461AÚ | 052 | 3 291 | 0 |
| B.IV.2. | Krátkodobé bankovní úvěry účty 221AÚ, 231, 232AÚ, 461AÚ | 053 | | |
| B.IV.3. | Krátkodobé finanční výpomoci účty 249 | 054 | | |
| C.I. | Časové rozlišení C.I.1+...+C.I.x | 055 | 0 | 27 |
| C.I.1. | Výdaje příštích období účty 383 | 056 | | |
| C.I.2. | Výnosy příštích období účty 384 | 057 | 0 | 27 |

| | |
|---|--|
| Sestaveno dne: 2.10.2015 | Podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou nebo statutárního orgánu účetní jednotky, poznámka |
| Právní forma společnosti s ručením omezeným účetní jednotky: | |
| Předmět podnikání: Výroba potravinářských výrobků | |
| Pozn.: | |