Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

Rozhodovací proces při zavádění nového produktu

Bc. Andrii Omelchenko

© 2021 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Andrii Omelchenko

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Rozhodovací proces při zavádění nového produktu

Název anglicky

Decision-Making Process by the Implementation of the New Product

---

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je nalezení optimálního řešení výběru lokality pro zavádění nových produktů společnosti na trh.

Metodika

Práce je rozdělena do tří hlavních částí. První část je částí teoretickou a představuje literární rešerši na dané téma.

Druhá část má analytický charakter a popisuje možnosti podniku, produktů a vybíraných lokalit.

Třetí část má syntetický charakter, kde je na základě metod PEST a SWOT analýzy, rozhodovacích metod a statistických výpočtů vybrána lokalita pro realizaci produktů podniku.

Doporučený rozsah práce

70 – 80

Klíčová slova

Produkt, rozhodovací proces, SWOT a PEST analýza, podnik, kritéria hodnocení, optimalizace

---

Doporučené zdroje informací

BROŽOVÁ, H. – ŠUBRT, T. – HOUŠKA, M. – ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE. KATEDRA OPERAČNÍ A SYSTÉMOVÉ ANALÝZY. *Modely pro vícekriteriální rozhodování.* Praha: Credit, 2003. ISBN 80-213-1019-7.

FIALA, P. – JABLONSKÝ, J. – MAŇAS, M. *Vícekriteriální rozhodování : Určeno pro stud. všech fakult VŠE Praha.* Praha: Vysoká škola ekonomická, 1994. ISBN 80-7079-748-7.

FOTR, J. *Manažerské rozhodování : postupy, metody a nástroje.* Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-15-9.

JABLONSKÝ, J. – DLOUHÝ, M. *Modely hodnocení efektivnosti produkčních jednotek.* Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-49-5.

ŠUBRT, T. *Ekonomicko-matematické metody.* Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2015. ISBN 978-80-7380-563-0.

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Arnošt Traxler, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 23. 3. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 3. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 25. 03. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci s názvem **„Rozhodovací proces při zavádění nového produktu“** jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou v práci citovány a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 21. 3. 2021 _____

Bc. Andrii Omelchenko

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucímu mé diplomové práce Ing. Arnoštu Traxlerovi, CSc. za připomínky a odborné rady, které mi poskytoval. Poděkování patří také mé rodině, která mě během celého studia podporovala. V neposlední řadě bych rád poděkoval všem spolupracovníkům ze společnosti Balance Capital.

Rozhodovací proces při zavádění nového produktu

Abstrakt

Diplomová práce na téma „Rozhodovací proces při zavádění nového produktu“ je členěna na tři hlavní části.

Teoretická část je tvořena především popisem problematiky rozhodování, které zaujímá jednu z významných činností v práci řídících pracovníků. Dále jsou popsány jednotlivé metody a modely, pomocí kterých se při zavádění nového produktu může rozhodovat. Představují se zde také jednotlivé fáze životního cyklu zavedeného produktu.

Při tvorbě praktické části byly provedeny potřebné kroky k založení společnosti, vyčleněna její charakteristika, určena organizační struktura a definovány cíle a poslání. Samotnému rozhodovacímu procesu předcházely zejména strategické analýzy. Ty vycházely z analýz vnějšího a vnitřního prostředí, díky jim byly navrženy možné strategie rozvojů. Při řešení rozhodování pak na konkrétním příkladu proběhly rozhodovací analýzy, spojené s uvedením služby společnosti Balance Capital na nové lokální trhy.

Poslední část diplomové práce hodnotí provedená rozhodnutí a dosažené ekonomické výsledky společnosti Balance Capital, kterých bylo dosaženo pomocí učiněných rozhodovacích procesů.

Klíčová slova: produkt, rozhodovací proces, SWOT a PEST analýza, podnik, kritéria hodnocení, optimalizace.

Decision-Making Process by the Implementation of the New Product

Abstract

The diploma thesis on the topic "Decision-Making Process by the Implementation of the New Product" is divided into three main parts.

The theoretical part of the diploma thesis consists mainly of a description of the issue of decision-making, which occupies one of the important activities in the work of managers. Furthermore, the individual methods and models of help that can be decided when introducing a new product are described. The individual phases of the life cycle of the introduced product are also presented here.

During the creation of the practical part of the diploma thesis, the necessary steps were taken to establish the company, the characteristics were set aside and the organizational structure of the company was determined. Defined mission and goals of the company. The decision-making process itself was preceded by strategic analyzes based on analyzes of the external and internal environment, thanks to which possible development strategies were proposed and, on a specific example, decision-making analyzes were performed in solving decision-making.

The last part of the thesis evaluates the decisions made and the economic results achieved by Balance Capital, which were acquired through decision-making processes.

Keywords: product, decision process, SWOT and PEST analysis, company, evaluation criteria, optimization.

Obsah

1 Úvod 13
2 Cíl práce a metodika 14
2.1 Cíl práce 14
2.2 Metodika práce 14
Teoretická východiska 15
3 Rozhodování 15
3.1 Rozhodovací proces 16
3.1.1 Definice 16
3.2 Struktura rozhodovacích procesů 16
3.3 Cíl rozhodování 17
3.4 Kritéria hodnocení 17
3.5 Subjekt a objekt rozhodování 18
3.6 Varianty rozhodování 18
3.7 Stavy okolnosti 18
3.8 Klasifikace rozhodovacích procesů 19
4 Modely vícekriteriálního rozhodování 20
4.1 Model vícekriteriální analýzy variant 20
4.1.1 Kriteriální matice Y 21
4.1.2 Klasifikace kritérií 21
4.1.3 Preference kritéria 22
4.1.4 Varianty se speciálními vlastnostmi 22
4.1.5 Klasifikace úloh vícekriteriální analýzy variant 23
4.2 Metody stanovení vah kritérií 24
4.2.1 Metoda pořadí 24
4.2.2 Bodovací metoda 25
4.2.3 Fullerova metoda 25
4.2.4 Saatyho metoda 26
4.3 Metody výběru kompromisních variant 27
4.3.1 Metody nevyžadující informaci o preferenci kritérií 27
4.3.2 Metody vyžadující aspirační úrovně kritérií 28
4.3.3 Metody vyžadující ordinální informace 29

4.3.4 Metody vyžadující kardinální informace 29
5 Životní cyklus produktu 30
5.1 Vývojová fáze 30
5.2 Zaváděcí fáze 31
5.3 Fáze růstu 31
5.4 Fáze zralosti 31
5.5 Fáze úpadku 31
6 Strategická orientace firmy 33
6.1 Situační analýza 33
6.2 Analýza PEST 35
6.3 Analýza zákazníků 36
6.4 Analýza konkurentů 37
6.5 SWOT analýza 37
6.6 Stanovení podnikových cílů 39
6.7 Sestavení podnikové strategie 39
Praktická část 41
7 Charakteristika společnosti Balance Capital, s. r. o. 41
7.1 Založení a vznik společnosti 41
7.2 Organizační struktura společnosti 42
7.3 Poslání a cíle společnosti 43
7.4 Cenová politika 44
7.5 Zákaznické portfolio 45
7.6 Charakteristika produktů 45
8 Stanovení a aplikace podnikové strategie 46
8.1 Analýza PEST 46
8.2 Strategická analýza konkurenčního prostředí 50
8.3 Analýza rizik 54
8.4 Analýza kritických faktorů úspěchu a konkurenční pozice 56
8.5 Porovnání silných a slabých stránek pomocí SWOT 57
8.6 Formulace strategie a vytvoření konkurenčního efektu 59
8.7 Implementace strategie 59
9 Rozhodovací proces ve společnosti Balance Capital, s. r. o. 60
9.1 Stanovení variant rozhodnutí 60

9.2 Metoda váženého součtu 63
10 Zhodnocení realizačních rozhodnutí 67
11 Závěr 68
12 Seznam použitých zdrojů 69
13 Seznam příloh 72
14 Přílohy 73
Příloha A Rozvaha Balance Capital, s. r. o. 73
Příloha B Výkaz zisku a ztráty Balance Capital, s. r. o. 74

Seznam tabulek

Tabulka 1 Schéma Fullerova trojúhelníku 26
Tabulka 2 Životní cyklus výrobků 32
Tabulka 3 Základní informace o firmě 42
Tabulka 4 Řídicí struktura firmy 43
Tabulka 5 Struktura zákazníků společnosti 45
Tabulka 6 Hrozby vstupu do odvětví 51
Tabulka 7 Konkurenční rivalita v odvětví 52
Tabulka 8 Vyjednávací síla dodavatelů 53
Tabulka 9 Vyjednávací síla zákazníků 54
Tabulka 10 Analýza rizik podle pěti konkurenčních sil 55
Tabulka 11 Analýza klíčových faktorů úspěchu 57
Tabulka 12 SWOT analýza 58
Tabulka 13 Výpočet vah – Saatyho matice 62
Tabulka 14 Kriteriální matice 64
Tabulka 15 Upravená kriteriální matice 64
Tabulka 16 Normalizovaná kriteriální matice 65
Tabulka 17 Hospodářské výsledky Balance Capital, s. r. o. za únor 2021 67

Seznam obrázků

Obrázek 1 Vývoj objemů prodejů a ziskovosti během životního cyklu produktu 30
Obrázek 2 Podnikatelské okolí společnosti 35
Obrázek 3 Sestavení SWOT matici 38
Obrázek 4 Proces volby podnikové strategie 40
Obrázek 5 Váhy kritérií 63
Obrázek 6 Pořadí variant 65

Seznam grafů

Graf 1 Růst reálného HDP (v %) 48
Graf 2 Meziroční růst indexu spotřebitelských cen (v %) 48
Graf 3 Průměrná hrubá měsíční mzda, meziroční růst (v %) 48
Graf 4 Registrovaná nezaměstnanost (v tis. osob) 49

1 Úvod

Diplomová práce „Rozhodovací proces při zavádění nového produktu“ je tvořena dvěma částmi. Teoretická část práce popisuje jednotlivé pojmy a definice spojené s rozhodováním. V této části práce najdeme také strukturu, prvky a klasifikaci rozhodovacího procesu. Dále jsou představeny jednotlivé matematicko-ekonomické metody, především modely vícekriteriálního rozhodování, kde jsou popsány metody stanovení vah kritérií a metody výběru kompromisních variant. Popisuje se fáze životního cyklu nového produktu. Praktická část je zaměřena především na uplatnění strategické analýzy při zavedení produktů společnosti Balance Capital na nové trhy a akceptaci vybrané metody vícekriteriálního rozhodování a následné vyhodnocení provedeného rozhodnutí.

Pro lepší porozumění dané problematice si představíme základní pojmy, které tato diplomová práce obsahuje. Pojem rozhodování je všeobecně znám, s rozhodováním se v našem životě setkáváme velmi často. Musíme si však uvědomit, že v případě špatného rozhodnutí můžeme utrpět velké finanční ztráty.

V případě čerstvě založené společnosti Balance Capital je vstup na nové trhy velmi rizikový, a proto musí využít matematicko-ekonomických metod. Pomocí akceptací modelu vícekriteriálního rozhodování, které jsou součástí těchto metod, může uživatel prozkoumat jednotlivé varianty a nastavit si vhodná kritéria. Ve výsledku dospěje k výrazně lepšímu řešení a tím pádem získá z rozhodnutí největší užitek. Tyto metody a s nimi spojené pojmy a definice, jsou součástí této diplomové práce. Teoretická část vysvětluje nejen pojem rozhodování, ale také se v ní dozvíme, co je rozhodovací proces, jaké má prvky a strukturu, odkud můžeme čerpat informace pro rozhodování a zda je kvalitní. Modely vícekriteriálního rozhodování plně popisuje kapitola 4.

Na teoretickou část navazuje část praktická, kde pomocí realizací vybraných metod bude řešen problém rozhodování při zavedení nového produktu společnosti na další lokální trhy. Výsledkem akceptací těchto metod bude získaná optimální varianta, kterou uživatel následně realizuje. Závěrem se zhodnotí provedená rozhodnutí a navrhne se doporučení pro budoucí rozvoj podniku.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je navrhnout optimální řešení při výběru lokality pro zavedení nových produktů společnosti Balance Capital na trh.

Mezí dílčí cíle patří:

- založení vlastní společnosti,
- dosažení kladných hospodářských výsledků.

2.2 Metodika práce

K dosažení výše popsaných cílů byly definovány následující kroky:

- definování teoretických poznatků, které určují podstatu a obsah rozhodovacích procesů, životního cyklu nového produktu a strategických analýz,
- provedení strategických analýz vnějšího i vnitřního okolí, PEST a SWOT analýzy,
- aplikace určené strategií společnosti Balance Capital,
- stanovení kritérií rozhodování,
- stanovení vah kritérií pomocí Saatyho metody,
- provedení výběru vhodné lokality za použití metody váženého součtu.

Potřebné údaje nutné pro rozhodování byly získány bezprostředně z interních zdrojů Balance Capital, s. r. o. a z vlastních znalostí autora diplomové práce.

Teoretická východiska

3 Rozhodování

Definice

„Rozhodnutím se rozumí vybrání jedné varianty ze seznamu v dané situaci potenciálně realizovatelných variant. V souvislosti s rozhodováním v oblasti ekonomiky nebo politiky se zpravidla požaduje, aby akt rozhodnutí vedl k volbě v jistém smyslu optimální. V sociálně-ekonomických systémech dochází ke střetu zájmů, které se vyhrocují právě v okamžiku přijetí rozhodnutí, neboť rozhodnutí nastavují výhybky pro budoucí trajektorii systému. Různé skupiny osob upřednostňují různé důsledky rozhodnutí a pro posouzení stupně optimality rozhodnutí se pak nabízejí různá kritéria. Kvalifikovaný ekonom a politik by měl umět provést rozhodování v podmínkách střetu zájmů z oblasti emocionální do oblasti logicko-analytické“ (Fiala, Jablonský, Maňas, 1994).

Rozhodování probíhající na různých úrovních řízení organizací mají dvě stránky:

a) Meritorní stránka (věcná, obsahová)

Každý rozhodovací proces má své odlišnosti a svá specifika. Dle obsahové náplně se liší rozhodování např. o výrobním programu podniku, rozhodování o investicích, rozhodování o vývoji, aplikaci nového výrobku a o jeho uvedení na trh i následné marketingové strategii, rozhodování o organizační struktuře podniku atd. V případě rozhodovacích procesů můžeme najít určité specifické rysy, které jsou pak zdrojem odlišností těchto procesů. Studiem těchto procesů se pak dále zabývají různé disciplíny, např. rozhodovacími procesy, které jsou spojené s výběrem zaměstnanců, se zabývá personalistika aj. (Fotr, Švecová a kol., 2006).

b) Formálně-logická stránka (procedurální)

Jednotlivé rozhodovací procesy mají i společné rysy a vlastnosti, bez ohledu na jejich různorodou obsahovou náplň – stránku formálně-logickou. Pojítkem jednotlivých rozhodovacích procesů jsou určité, přesně stanovené postupy řešení. Tato řešení stojí na shromáždění základních dat tj. na identifikaci problému, vyjasňování jeho příčin, stanovení cílů řešení atd. Poté následuje hodnocení variantních řešení a volba varianty určené k realizaci. Teorie rozhodování se zabývá právě těmito společnými rysy

rozhodovacích procesů, jejich procedurální, formálně-logickou a instrumentální stránkou (Fotr, Švecová a kol., 2006).

3.1 Rozhodovací proces

3.1.1 Definice

„Rozhodovací proces je postup řešení rozhodovacích problémů, ve kterých je nutno vybrat jedno rozhodnutí z více možných variant řešení. Cílem je vybrat tu alternativu, která je z určitého hlediska nejvýhodnější. Efekt plynoucí z realizace jednotlivých alternativ rozhodnutí je ovlivnitelný budoucí situací, která však není rozhodovatelem ovlivněná. Explicitně není zřejmé, která z těchto variant je nejlepší, protože v okamžiku rozhodnutí není přesně známo, jaké důsledky pro rozhodovatele její volba bude mít. Navíc se přesně tato situace v budoucnu už nikdy nemusí opakovat a většinou neopakuje“ (Šubrt a kol., 2015).

3.2 Struktura rozhodovacích procesů

Každý rozhodovací proces má své etapy neboli fáze. Náplň rozhodovacích procesů tvoří vzájemně závislé a návazné činnosti. Existuje více způsobů, jak rozhodovací proces rozčlenit, a sice podrobněji nebo agregovaněji (Fotr, Švecová a kol., 2006).

Podle Simona (in Fotr, Švecová a kol., 2006) příkladem méně podrobné dekompozice rozhodovacího procesu je přístup, který je založen na čtyřech etapách:

a) analýza okolí – jedná se o zjišťování podmínek, které vyvolávají nutnost rozhodovat, o identifikaci rozhodovacích problémů a stanovení jejích příčin,
b) návrh řešení – jedná se o hledání, tvorbu, rozvíjení a analýzu možných směrů činnosti,
c) volba řešení – jedná se o hodnocení variantních směrů činnosti navržených v předchozí etapě, které je zakončeno volbou varianty určené k realizaci,
d) kontrola výsledků – dochází k hodnocení skutečně dosažených výsledků zvolené varianty po její realizaci a její posuzování vzhledem k předem stanoveným cílům. Výsledkem této etapy pak může být iniciace nového rozhodovacího procesu (Fotr, Švecová a kol., 2006).

3.3 Cíl rozhodování

Cílem rozhodování chápeme určitý stav firmy, resp. jejího okolí, kterého se má řešením rozhodovacího problému dosáhnout.

Řešení rozhodovacího problému vyplývá zpravidla z dosažení jediného cíle nebo většího počtu cílů. Mezi dílčími cíli existují obvykle určité vazby.

- Hovoříme o tzv. komplementaritě dílčích cílů, když se vzájemně doplňují a podporují (např. dílčí cíle zvýšení kvality produkce a zkrácení dodacích lhůt představují komplementární cíle, jejichž plnění ovlivňuje výši prodejů).
- Když je dosažení vysokých hodnot určitého cíle spojeno s nízkými hodnotami jiných cílů, jedná se o tzv. konfliktní dílčí cíle (např. úspory nákladů a spokojenost zaměstnanců) (Fotr, Švecová a kol., 2006).

Z hlediska řešení rozhodovacích problémů je často důležitá forma vyjádření cílů, které mohou být vyjádřeny:

- číselně (kvantitativní cíle, např. dosažení určitého podílu na trhu), nebo pomocí
- slovních popisů (kvalitativní cíle, např. vybudování image firmy).

Hodnoty cílů, kterých musíme dosáhnout řešením rozhodovacího problému, se označují jako aspirační úrovně cílů (Fotr, Švecová a kol., 2006).

3.4 Kritéria hodnocení

Kritéria, podle nichž je vybírána nejvhodnější varianta, dělíme dle různých hledisek.

Podle povahy

- Kritéria maximalizační: nejlepší varianty v procesu rozhodování mají nejvyšší hodnoty.
- Kritéria minimalizační: nejlepší varianty v procesu rozhodování mají nižší hodnoty. Jsou opakem kritéria maximalizačního.

Podle kvantifikovatelnosti

- Kritéria kvantitativní: hodnoty variant tvoří objektivně měřitelné údaje, jsou to tzv. kritéria objektivní.

- Kritéria kvalitativní: hodnoty variant nelze objektivně změřit, jsou to hodnoty subjektivně odhadnuté uživatelem (Brožová, Houška, Šubrt, 2003).

3.5 Subjekt a objekt rozhodování

Subjektem rozhodování rozumíme osobu, která dělá konečné rozhodnutí, to znamená, že rozhoduje o přijetí varianty, která bude následně realizována. Tímto může být jak jedinec, tak skupina rozhodujících osob. Při kolektivním rozhodování je nutno počítat, že pro přijetí varianty určené k realizaci je třeba obdržet souhlas větší části členů skupiny. V praxi je však nutno také rozlišovat rozhodování mezi skutečným rozhodovatelem, tj. subjekt, který skutečně rozhoduje, a statutárním rozhodovatelem, tj. subjekt, který má pravomoc k tomu, aby realizoval určenou variantu a který nese veškerou odpovědnost za její dopady a účinky (Fotr, Švecová a kol., 2006).

Objektem rozhodování se obvykle chápe oblast organizační jednotky, v jejímž rámci byl formulován problém a jehož se rozhodování týká (Žáček, 2015).

3.6 Varianty rozhodování

Varianty (alternativy) – konkrétní rozhodovací možnosti, které jsou realizovatelné. Navrhují rozhodovateli možné způsoby jednání a jejich výsledkem je splnění stanovených cílů. Používá se také termín alternativa, tyto dva termíny se většinou chápou jako synonyma. Existuje však někdy rozdíl na základě tzv. ekvifinality, tj. schopnost dosáhnout stejných cílů z rušných výchozích stavů. Varianty pak představují různé cesty k dosažení stejných cílů. Alternativy ale vyjadřují různé konečné cíle (Fotr, Švecová a kol., 2006).

3.7 Stavy okolnosti

„Stavy okolností (budoucí situace) popisují, za jaké situace bude alternativa realizována. Stavy okolností vyjadřují situace, za nichž se uskutečňuje rozhodnutí a jsou mimo přesnou kontrolu rozhodovatele. Mají rozhodující dopad na učiněná rozhodnutí. I stavy okolnosti se musí vzájemně vylučovat" (Šubrt a kol., 2015).

3.8 Klasifikace rozhodovacích procesů

Rozhodovací procesy lze rozdělit na dobře a špatně strukturované.

- Dobře strukturované rozhodovací procesy – pro tento typ procesů obvykle existují rutinní, standardní postupy řešení. Proměny, které se v těchto procesech vyskytují, je možné kvantifikovat. Kvantitativní kritérium hodnocení je obvykle jediným kritériem.
- Špatně strukturované rozhodovací procesy – do určité míry jsou neopakovatelné a jedinečné. Zde neexistují standardní postupy řešení, proto je zapotřebí využít rozsáhlých znalostí, zkušeností a tvořivě přistupovat k rozhodnutí (Veber a kol., 1996).

Další klasifikace je založená na informacích o stavech okolností a je členěna takto:

- Rozhodování za jistoty – může se uskutečnit v případě, že rozhodovatel ví s jistotou, jaký stav okolnosti nastane a jaké důsledky bude mít zvolená varianta.
- Rozhodování za rizika – nastane, pokud rozhodovatel zná možné stavy okolností a důsledky variant při těchto stavech a současně zná pravděpodobnost stavů okolností.
- Rozhodovaní za nejistoty – pokud rozhodovateli nejsou známy stavy okolností (Fotr, Švecová a kol., 2006).

4 Modely vícekriteriálního rozhodování

S problémy vícekriteriálního rozhodování se často setkáváme v každodenním životě. Pokud není člověk, který činí rozhodnutí, seznámen s oblastí vícekriteriálního rozhodování, jsou jeho rozhodnutí intuitivní. Tento princip rozhodování není špatný, zejména u menších rozhodovacích problémů, které jsou jednotliví lidé nuceni řešit. Většinou se jedná o rozhodnutí méně finančně riziková, krátkodobá a často vratná apod. Rozhodnutí, která mají podstatnější vliv na celý život člověka, například rozhodování o profesní dráze, vzdělání, výdeji vyšších částek, investicích, atp. jsou rozhodnutí, která významně mohou ovlivnit náš život. Špatná rozhodnutí a jejich špatné důsledky se napravují jen stěží (Brožová, Houška, Šubrt, 2003).

Modely vícekriteriálního rozhodování zobrazují rozhodovací problémy, v nichž se důsledky rozhodnutí posuzují podle více kritérií. Kdyby všechna kritéria vedla k stejnému řešení, úkolem modelů v této situaci bude nalézt nejlepší variantu, která přinese maximální užitek pro rozhodovatele (Brožová, Houška, Šubrt, 2003).

Podle charakteru variant a přípustných řešení se přístup k vícekriteriálnímu rozhodování liší. Rozlišujeme tedy dvě skupiny těchto modelů:

- Modely vícekriteriální analýzy (hodnocení) variant jsou zadány na základě konečného seznamu variant a jejich ohodnocení podle jednotlivých kritérií.
- Modely vícekriteriální optimalizace jsou tvořeny skupinou variant s nekonečně mnoha prvky, vyjádřenou pomocí omezujících podmínek a ohodnocení jednotlivými kriteriálními funkcemi (Jablonský, Dlouhý, 2004).

Tato diplomová práce se zabývá problematikou a modely vícekriteriální analýzy variant.

4.1 Model vícekriteriální analýzy variant

„Teorie a model vícekriteriální analýzy variant se zabývá problémy, jak vybrat jednu nebo více variant z množiny přípustných variant a doporučit je k realizaci. Rozhodovatel by měl při výběru variant posuzovat maximálně objektivně, k čemu mu slouží aparát různých postupů a metod analýzy variant“ (Šubrt a kol., 2015).

4.1.1 Kriteriální matice Y

V úlohách vícekriteriální analýzy variant (VAV) má množina rozhodovacích variant konečný počet prvků, které jsou hodnoceny podle kritérií. Po úvodních úkonech, spočívajících v určení hodnotících kritérií a metody získání kvantitativních údajů o hodnotách těchto kritérií pro jednotlivé rozhodovací varianty, lze VAV charakterizovat tzv. kriteriální maticí. Sloupce v této matici značí kritéria a řádky hodnocené varianty. Uspořádáme kriteriální matici Y, kde prvek y_{ij} vyjadřuje hodnocení *i*-té varianty podle *j*-tého kritéria (Fiala, Jablonský, Maňas, 1994).

$$Y = \begin{pmatrix} y_{11} & y_{12} & \cdots & y_{1n} \\ y_{21} & y_{22} & \cdots & y_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ y_{m1} & y_{m2} & \cdots & y_{mn} \end{pmatrix} \tag{4.1}$$

4.1.2 Klasifikace kritérií

Kritéria, podle kterých vybíráme nejvýhodnější variantu, dělíme podle různých hledisek. Dle povahy kritéria rozlišujeme na:

- Maximalizační (výnosový) – nejlepší hodnoty mají nejvyšší hodnoty.
- Minimalizační (nákladový) – nejlepší hodnoty mají nejnižší hodnoty.

Často je vhodné před hodnocením převést všechna kritéria na jeden typ. Nejjednodušším způsobem je vynásobit celý sloupec kriteriální matice hodnotou -1, transformace $y'_{ij} = -y_{ij}$.

Podle kvantifikovatelnosti rozlišujeme tato kritéria:

- Kvantitativní – objektivně měřitelné údaje.
- Kvalitativní – nelze objektivně měřit, varianty jsou hodnocené slovně, proto je nutné užít k převedení slovního hodnocení různé bodovací stupnice či relevantní hodnocení variant (Friebelová, Klicnarová, 2007).

4.1.3 Preference kritéria

Preference kritéria označuje důležitost daného kritéria v porovnání s ostatními kritérii. Může být vyjádřena různě a mohou být stanoveny:

- Aspirační úrovně kritérií (nominální informace o kritériích) jsou hodnoty, kterých chceme dosáhnout.
- Pořadí kritérií (ordinální informace o kritériích) vyjadřuje jejich posloupnost. Kritéria mohou být řazena od nejdůležitějšího po nejméně důležité, avšak nevypovídají, kolikrát je jedno kritérium důležitější než druhé. Tuto informaci obsahují váhy kritérií.
- Váhy jednotlivých kritérií (kardinální informace o kritériích) jsou hodnoty z intervalu $\langle 0;1 \rangle$. Vyjadřují relativní důležitost určitého kritéria v porovnání s kritérii ostatními. Součet vah všech kritérií je roven jedné.
- Kompenzace kriteriálních hodnot je vyjádřena mírou substituce mezi kriteriálními hodnotami. V některých případech lze vyrovnávat špatné kriteriální hodnoty varianty, podle některých kritérií, lepšími hodnotami, podle ostatních kritérií (Brožová, Houška, Šubrt, 2003).

4.1.4 Varianty se speciálními vlastnostmi

Definování variant se speciálními vlastnostmi.

Dominující varianta

Pokud jsou všechna kritéria maximalizační, varianta a_i dominuje variantu a_j, pokud existuje alespoň jedno kritérium f_l takové, že $y_{il} > y_{jl}$, přičemž pro ostatní kritéria platí $(y_{i1}, y_{i2}, \ldots, y_{in}) \geq (y_{j1}, y_{j2}, \ldots, y_{jn})$, pak dominující varianta je hodnocena lépe podle všech kritérií než varianta dominovaná (Šubrt a kol., 2015).

Vzájemně nedominovaná varianta

Varianta a_i a a_j jsou vzájemně nedominované, v případě, že existuje alespoň jedno kritérium k_l takové, že $y_{il} > y_{jl}$, pak existuje alespoň jedno kritérium f_K, že $y_{iK} > y_{jK}$ (Šubrt a kol., 2015).

Nedominovaná varianta

Tato varianta není dominovaná žádnou jinou variantou (Friebelová, Klicnarová, 2007).

Ideální varianta

Hypotetická či reálná varianta, která dosahuje ve všech kritériích nejlepší možné hodnoty. Taková varianta by dominovala všechny ostatní varianty (Friebelová, Klicnarová, 2007).

Bazální varianta

Hypotetické či reálné řešení, které dosahuje ve všech kritériích nejhorší hodnoty. Taková varianta by byla dominována ostatními variantami (Friebelová, Klicnarová, 2007).

Kompromisní varianta

Jediná nedominovaná varianta, která může být doporučena jako řešení problému. Výběr kompromisní varianty záleží na použitém postupu řešení. Kompromisní variantu lze stanovit několika způsoby, podmínkou však je, že musí být nedominovaná (Šubrt a kol., 2015).

4.1.5 Klasifikace úloh vícekriteriální analýzy variant

Úlohy vícekriteriální analýzy variant můžeme klasifikovat ze dvou základních hledisek.

Podle cíle řešení úlohy

Rozlišujeme tři základní okruhy úloh vícekriteriální analýzy variant:

- Úlohy, jejichž cílem je vybrat jednu kompromisní variantu. Je nutné vybrat tu variantu, která je podle určených kritérií nějakým způsobem nejlepší. Nejlepší varianta je relevantním pojmem a do značné míry záleží na tom, jakou metodu použijeme pro posouzení variant. Nevhodné jsou metody rozdělující varianty do indiferenčních tříd. Také není vhodné použít jako informaci o preferencích mezi kritérii aspirační úrovně kritérií.
- Úlohy, jejichž cílem je úplné uspořádání množiny variant. Varianty jsou obvykle řazeny od nejlepší k nejhorší. Interakcemi tohoto postupu dostaneme právě toto uspořádání. Vhodné metody a omezení jsou stejné jako v předchozí skupině úloh.

- Úlohy, jejichž cílem je rozdělení variant na dobré a špatné. V těchto úlohách není důležité pořadí variant, ale rozhodnutí, zda je posuzovaná varianta „dobrá“ nebo „špatná“. Typickým příkladem těchto úloh může být hodnocení bonity klientů bankou (Brožová, Houška, Šubrt, 2003).

Úlohy také rozdělujeme podle typu informace o preferencích mezi kritérii a variantami:

- Žádná informace – informace o preferencích neexistuje, tato situace je přípustná pouze pro preference kritérií.
- Nominální informace – vyjádřená pomocí aspiračních úrovní, při nichž může být varianta akceptována. Tato informace je přípustná pro preference kritérií mezi sebou.
- Ordinální informace – vyjadřuje pořadí kritérií podle důležitosti.
- Kardinální informace – má kvantitativní charakter, v případě preference kritérií se jedná o váhy, v případě ohodnocení variant o číselné vyjádření tohoto hodnocení (Brožová, Houška, Šubrt, 2003).

4.2 Metody stanovení vah kritérií

„Stanovení vah kritérií bývá výchozím krokem analýzy modelu vícekriteriální analýzy variant. Téměř výhradně je informace získaná některým z dále uvedených postupů použita ke stanovení preferenčních vztahů mezi variantami v závislosti na cílech celé analýzy. Tyto metody lze použít i pro kvantifikaci slovního vyjádření hodnocení variant“ (Šubrt a kol., 2015).

4.2.1 Metoda pořadí

Vyžaduje pouze ordinální informaci, stanovení pořadí kritérií podle důležitosti. K uspořádaným kritériím jsou přiřazena čísla (body) *k, k-1, ..., 1*. Nejdůležitějšímu kritériu je přiřazeno číslo *k* (počet kritérií), druhému nejdůležitějšímu *k-1*, až nejméně důležitému kritériu číslo 1. Váha i-tého kritéria se vypočte podle vzorce:

$$v_i = \frac{b_i}{\sum_{i=1}^{k} b_i}, \qquad \text{i} = 1, 2, \ldots, \text{k} \tag{4.2}$$

Součet čísel b_i ve jmenovateli je součtem prvních přirozených čísel:

$$\sum_{i=1}^{k} b_i = \frac{k(k+1)}{2} \tag{4.3}$$

(Fiala, Jablonský, Maňas, 1994, s. 34–35).

4.2.2 Bodovací metoda

Předpokladem pro uplatnění této metody je schopnost uživatele kvantitativně ohodnotit důležitost kritérií. Pro zvolenou bodovací stupnici musí uživatel ohodnotit i-té kritérium hodnotou b_i ležící v dané stupnici (např. $b_i \in \langle 0, 100 \rangle$). Čím je kritérium důležitější, tím je bodové hodnocení vyšší. Uživatel má možnost přiřadit stejné bodové ohodnocení i více kritériím. Tato metoda vyžaduje od uživatele kvantitativní ohodnocení kritérií, ale umožňuje diferencovanější vyjádření subjektivních preferencí než metoda pořadí. Výpočet vah se provádí podle vzorce (4.2) jako u metody pořadí (Fiala, Jablonský, Maňas, 1994).

4.2.3 Fullerova metoda

„Při větším počtu kritérií je výhodné srovnávat navzájem vždy pouze dvě kritéria, o kterých snáze rozhodneme, které je důležitější. Jednu z možnosti pro vyhodnocení těchto srovnávání poskytuje tzv. Fullerův trojúhelník. Za předpokladu, že jednotlivá kritéria jsou pevně očíslovaná pořadovými čísly 1, 2, …, n, Fullerův trojúhelník je tvořen dvojřádky, v nichž každá dvojice kritérií se vyskytuje právě jednou (viz schéma Tabulka 1). U každé dvojice hodnotitel zakroužkuje nebo jinak vyznačí číslo toho kritéria, které považuje za důležitější, takže pro kritérium K_j představuje počet zakroužkovaných čísel j počet jeho preferencí, který označíme f_j. Protože při počtu kritérií n je počet párových srovnání roven kombinačnímu číslu $\binom{n}{2}$, tj. pro normovanou váhu kritéria K_j platí“ (Friebelová, Klicnarová, 2007).

$$w_j = \frac{f_j}{\frac{n(n-1)}{2}}, \qquad j = 1, 2, \dots, n. \tag{4.4}$$

Tabulka 1 Schéma Fullerova trojúhelníku

1 2	1 3	1 4	… …	1 n
	2 3	2 4	… …	
			… …	
			n-2 n-1	n-2 n
				n-1 n

Zdroj: vlastní zpracování na zakladě (Šubrt a kol., 2015)

4.2.4 Saatyho metoda

Tato metoda nejvíc vyhovuje k určení vah kritérií, pokud hodnotí pouze jeden expert. Jedná se o metodu kvantitativního párového porovnání kritérií. Abychom ohodnotili párové porovnání kritérií, musíme použít devítibodovou stupnici s možností používání i mezistupňů (hodnoty 2, 4, 6, 8):

1 – rovnocenná kritéria *i* a *j*

3 – slabě preferované kritérium *i* před *j*

5 – silně preferované kritérium *i* před *j*

7 – velmi silně preferované kritérium *i* před *j*

9 – absolutně preferované kritérium *i* před *j* (Šubrt a kol., 2015).

Expert porovná jednotlivá kritéria mezi sebou a výsledky zapíše do Saatyho matice S = (s_{ij}):

$$S = \begin{pmatrix} 1 & s_{12} & \cdots & s_{1n} \\ 1/s_{12} & 1 & \cdots & s_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ 1/s_{1n} & 1/s_{2n} & \cdots & 1 \end{pmatrix} \tag{4.5}$$

„Matice je čtvercová řádu n×n a platí, že $s_{ij} = 1/s_{ij}$*, a vyjadřuje vlastně odhad podílů vah i-tého a j-tého kritéria. Na diagonále Saatyho matice jsou vždy hodnota jedna“* (Šubrt a kol., 2015).

Prvky této matice zřídka bývají konzistentní. Saaty navrhl index konzistence, který lze vypočítat jako:

$$CI = (\lambda_{max} - n)/(n - 1) \tag{4.6}$$

Kde λ_{max} je největší vlastní číslo Saatyho matice a n je počet kritérií. Pro dostatečnou konzistenci musí být splněn požadavek $CI < 0{,}1$ (Benyoucef a kol., 2014).

Nejpoužívanějším způsobem lze odhadnout váhy pomocí normalizovaného geometrického průměru řádků Saatyho matice. Vypočteme hodnoty b_i jako geometrický průměr řádků matice (Šubrt a kol., 2015).

$$b_i = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^{n} S_{ij}} \tag{4.7}$$

Váhy vypočítáme normalizaci hodnot b_i

$$v_i = \frac{b_i}{\sum_{i=1}^{n} b_i} \tag{4.8}$$

4.3 Metody výběru kompromisních variant

4.3.1 Metody nevyžadující informaci o preferenci kritérií

Bodovací metoda a metoda pořadí

Pro výběr kompromisní varianty lze použít bodovací metodu nebo metodu pořadí v případě, že nejsou známy preference kritérií a model je zadán pouze pomocí preferencí variant podle jednotlivých kritérií.

Krok 1

Ohodnotíme každou variantu podle každého kritéria číslem b_{ij}. V případě metody pořadí jsou varianty ohodnoceny čísly mezi 1 a m tak, aby nejlepší ohodnocení byla hodnota m (m je počet variant). V případě bodovací metody ohodnotíme jednotlivé varianty vždy stejnou stupnicí, např. 1 až 10 tak, aby nejlepší ohodnocení bylo 10.

Krok 2

Celkové ohodnocení každé varianty vypočítáme jako součet dílčích hodnot, dle vzorce:

$$b_i = \sum_{j=1}^{k} b_{ij} \tag{4.9}$$

Krok 3

Uspořádáme varianty sestupně podle hodnot b_i a kompromisní varianta bude vybraná dle vztahu:

$$a_I : b_I = \max(b_i), \qquad i = 1, \dots, s \tag{4.10}$$

Pokud nejlepší varianta má hodnotu jedna, uspořádají se varianty podle čísel b_i vzestupně a nejlepší varianta bude mít nejnižší ohodnocení (Brožová, Houška, Šubrt, 2003).

4.3.2 Metody vyžadující aspirační úrovně kritérií

Konjunktivní a disjunktivní metoda

Pro uplatnění těchto metod je nutná znalost nominální informace o kritériích, tzn. aspirační úrovně kritérií, a kardinální ohodnocení variant podle jednotlivých kritérií. V případě konjunktivní metody určíme množinu přípustných řešení podle aspiračních úrovní tak, že připustíme pouze varianty, které splňují všechny aspirační úrovně,

$$M = \{a_i | \, y_{ij} \geq z_j \; pro \; všechna \; j \; = 1, \dots, n\} \tag{4.11}$$

kde z_j je minimální požadované hodnocení varianty podle j-tého kritéria.

V případě disjunktivní metody připustíme varianty, které splňují alespoň jeden požadavek.

$$M = \{a_i | \, y_{ij} \geq z_j \; pro \; alespoň \; jedno \; j \; = 1, \dots, n\} \tag{4.12}$$

Metodu aspiračních úrovní použijeme pro zmenšení počtu variant při hodnocení metod, které obsahují kardinální informace (Šubrt a kol., 2015).

4.3.3 Metody vyžadující ordinální informace

Lexikografická metoda

„Lexikografická metoda vychází z principu, že největší vliv na výběr kompromisní varianty má nejdůležitější kritérium. Teprve v případě, že existuje více variant, které jsou podle nejdůležitějšího kritéria hodnoceny stejně, přichází v úvahu druhé nejdůležitější kritérium. Pokud ani pomocí něho nevybereme jedinou variantu, přichází na řadu třetí nejdůležitější kritérium, atd. Algoritmus se zastaví ve chvíli, když je vybrána jediná varianta nebo když se vyčerpají všechna uvažovaná kritéria. Kompromisní varianty jsou potom všechny ty, které zůstaly stejně hodnoceny po zařazení posledního kritéria“ (Brožová, Houška, Šubrt, 2003).

4.3.4 Metody vyžadující kardinální informace

Metoda váženého součtu

Tato metoda vychází z principu maximalizace užitku, předpokládá lineární funkci užitku. Vytvoříme normalizovanou kriteriální matici R = (r_{ij}), kterou získáme z kriteriální maticeY = (y_{ij}) pomocí transformačního vzorce:

$$r_{ij} = \frac{Y_{ij} - D_j}{H_j - D_j} \tag{4.13}$$

Nová matice představuje matici hodnot užitku z i-té varianty podle j-tého kritéria. Transformované kriteriální hodnoty $r_{ij} \in \langle 0,1 \rangle$, D_j odpovídá hodnota 0 a H_j odpovídá hodnota 1. Pro výpočet vícekriteriální funkci užitku použijeme vzorec:

$$u(a_i) = \sum_{j=1}^{k} v_j r_{ij} \tag{4.14}$$

Varianta, která dosáhla maximální hodnoty užitku, je vybraná jako kompromisní řešení (Fiala, Jablonský, Maňas, 1994).

5 Životní cyklus produktu

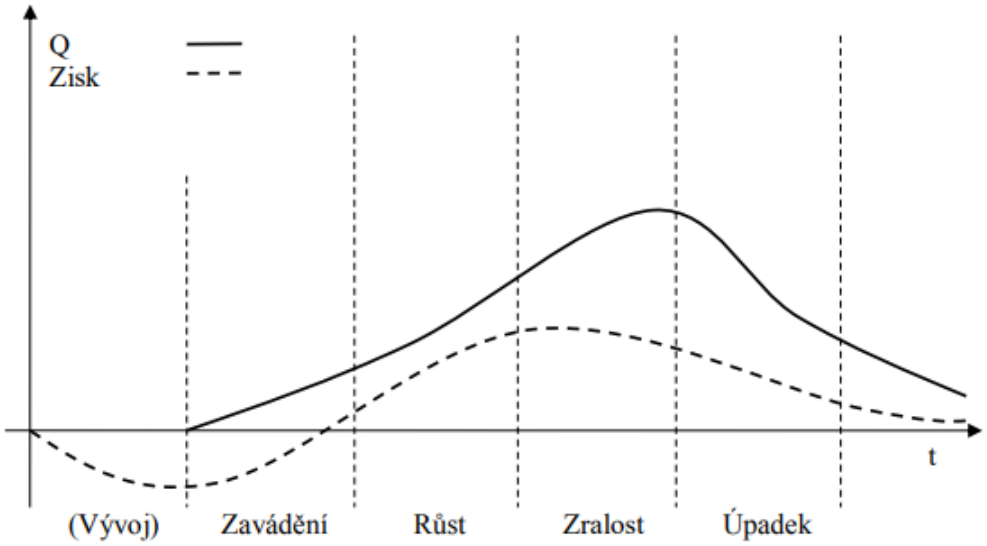
Po vstupu nového produktu na trh je nutné vynaložit veškeré úsilí k tomu, aby byl úspěšný a generoval zisk. Žádný produkt nezůstane na trhu navždy, jelikož se postupně stává zastaralým a objevují se nové produkty.

Každý produkt má obvykle svůj vlastní životní cyklus, který představuje časové období od počátku jeho vzniku až po jeho stažení z výroby a ukončení jeho prodeje.

Životní cyklus produktu je charakterizován změnou ukazatelů objemu prodeje a zisku v čase a skládá se z následujících fází: vývojová fáze, zaváděcí fáze, růstová fáze, fáze zralosti, fáze úpadku.

Níže je představen graf životního cyklu produktu, který také znázorňuje vývoj ziskovosti a objemu prodeje.

Obrázek 1 Vývoj objemů prodejů a ziskovosti během životního cyklu produktu



Zdroj: upraveno na základě (Levitt, 1965)

5.1 Vývojová fáze

V této fázi životního cyklu probíhá realizace myšlenky nového produktu a příprava jeho uvedení na trh. Je třeba poznamenat, že objem prodeje v této fázi je nulový a investiční náklady se zvyšují.

5.2 Zaváděcí fáze

V této fázi nový produkt vstupuje do procesu prodeje, který je charakterizován pomalým nárůstem tržeb. Vzhledem k vysokým nákladům na zavedení výrobku a malým objemům prodeje zatím neexistuje žádný zisk.

Podle Kotlera a Armstronga (2007) firma by měla volit marketingovou strategii, která by odpovídala předpokládanému umístění výrobku nebo služby na trhu. Je důležité chápat, že počáteční strategie představuje první krok k rozsáhlejšímu marketingovému plánu na celý životní cyklus produktu.

5.3 Fáze růstu

V této fázi dochází k růstu tržeb a tedy i růstu zisku. Objem prodeje závisí do značné míry na rychlosti, s jakou jsou informace o produktu distribuovány spotřebitelům. Velmi důležitá je kvalita produktu a reklamy.

Ve fázi růstu se také objevují první konkurenti, kteří si půjčují úspěšnou výrobní technologii a kvalitu nového produktu, proto se výrobce musí zaměřit na volbu vhodné strategie pro udržení pozice na trhu, jako například změna vlastnosti výrobku, zvýšení jeho kvality a rozšíření distribuční sítě.

5.4 Fáze zralosti

Ve fázi zralosti se růst tržeb zpomaluje a dokonce začíná klesat, jelikož produkt již zakoupila většina potenciálních spotřebitelů. Rovněž se zvyšuje konkurence a náklady na marketing firmy, což způsobuje snížení zisku.

Výrobce se snaží udržet produkt na trhu co nejdéle, a to modernizací produktu, změnou reklamní kampaně nebo využitím podpory prodeje (slevy, různé soutěže, bonusy atd.).

5.5 Fáze úpadku

Poslední etapa životního cyklu je charakterizovaná prudkým poklesem tržeb a zisků společnosti. V tomto případě lze životnost produktu prodloužit zvýšením nákladů na marketing, snížením cen nebo modernizací produktu.

Je třeba poznamenat, že maximální zisk se zpravidla přesouvá do počátečních fází životního cyklu ve srovnání s maximálním objemem prodeje, což je způsobeno zvýšenými náklady na podporu prodeje v pozdějších fázích životního cyklu produktu.

Hlavní charakteristiky výše popsaných fází znázorňuje tabulka 2.

Tabulka 2 Životní cyklus výrobků

	Zaváděcí fáze	Fáze růstu	Fáze zralosti	Fáze úpadku
Objem prodejů	Nízký	Rychle rostoucí	Maximální	Klesající
Náklady (na jednoho zákazníka)	Vysoké	Průměrné	Nízké	Nízké
Ziskovost	Ztráta	Rostoucí	Vysoká	Klesající
Typ zákazníků	Novátoři	Spotřebitelé, kteří přijímají rychlé inovace	Většina běžných spotřebitelů	Opozdilci
Konkurence	Malá	Rostoucí	Stabilní s tendencí k poklesu	Klesající
Marketingové cíle	Vývoj produktu a testování	Maximalizace podílu na trhu	Maximalizace zisku, udržení tržního podílu	Snížení výdajů, získání ještě možného maxima z dané značky
Výrobková politika	Nabídka základního produktu	Nabídka výrobkové řady, služeb, záruk	Diverzifikace značek a modelu	Redukce nabídky
Cenová politika	Nákladové ceny	Zaváděcí ceny	Stejné nebo výhodnější ceny než konkurence	Snížení cen
Distribuční politika	Selektivní distribuce	Intenzivní distribuce	Maximalizace úsilí v oblasti distribuce	Vyřazení neefektivních prodejních míst
Reklama	Budování známosti výrobku zejména u spotřebitelů, kteří rychle přijímají novinky u distributorů	Budování obecné známosti a zájmu o výrobek	Značky od konkurence, zdůraznění hlavních přínosů	Maximalizace úsilí, snaha o udržení nejvěrnějších zákazníků
Podpora prodeje	Silná podpora s cílem přimět spotřebitele, aby výrobek vyzkoušeli	Snížení podpory je možné díky vysoké poptávce zákazníků	Zvýšená podpora s cílem získání zákazníků konkurenčních firem	Minimální

Zdroj: Kotler, Armstrong (2011)

6 Strategická orientace firmy

Většina podnikatelů je skálopevně přesvědčena o jedinečnosti a užitečnosti svých produktů. To je sice dobrý základ, ale přesvědčení nestačí.

Sestavení podnikové strategie je závěrečnou částí plánovacího procesu. Schopnost vytvořit, udržovat a rozvíjet vazbu mezi cíli podniku je základem tohoto plánování. Vyžaduje přesné a spolehlivé informace, které vypovídají nejen o dosavadním vývoji a současném stavu, ale dovolují i odhad budoucích možných příležitostí. Dobré zabezpečení plánovací etapy je pro podniky nezbytné (Westwood, 2002).

Kompletace marketingového výzkumu a shromáždění historických dat o společnosti a jejích produktech představuje pouze první krok. Tuto informaci je třeba analyzovat a prezentovat ji ve formě, která bude užitečná pro plánování. Předtím, než se vedení rozhodne, jaké podnikové cíle a budoucí strategie stanoví, je nezbytné jasně porozumět současné pozici společnosti a jejích produktů na trhu.

6.1 Situační analýza

Marketingová situační analýza neboli marketingový audit představuje kritické, důkladné, nestranné a systematické zkoumání vnitřní situace podniku a jeho postavení v daném prostředí.

Tato analýza se provádí ve třech časových horizontech, a to:

- **Dosavadní vývoj** (postavení podniku v minulosti).
- **Současný stav** (postavení podniku v současnosti), šetření by mělo zahrnovat analýzu prodejů, trhu, nákladů, konkurence a faktorů vnějšího prostředí.
- **Odhad možného budoucího vývoje** (postavení podniku v budoucnosti), prognózování by mělo zahrnovat tržní potenciál, podíl, prodeje a zisk (Horáková, 2003).

Situační analýza se skládá z následujících analýz:

- **Interní –** do jisté míry ovlivnitelné a kontrolovatelné faktory, které vypovídají o vnitřní situaci podniku. Ta je podložena významnými firemními schopnostmi (vynikající výrobek, vrcholná technologie, lépe zapamatovatelná značka nebo vhodnější služby) a specifickými zdroji. Může být také ovlivněna vnitřními

nedostatky a chybami (opakem již vyjmenovaných předností), zakládajícími budoucí nevýhody a problémy (Dedouchová, 2001).

- **Externí** – silně ovlivňuje podnikovou situaci a je pro podnik neovlivnitelná a nekontrolovatelná. Mění atraktivnost tržních příležitostí, pomáhá identifikovat a spoluvytvářet specifické situace.

Výsledky, které vyplývají z provedené analýzy, pak determinují podnikové schopnosti i jedinečnost a jsou podkladem pro stanovení podnikových cílů, formulování podnikové strategie a sestavení marketingových plánů.

Podnik nemůže existovat osamoceně. Je obklopen prostředím, které na něj působí a ovlivňuje jeho reakce pomocí činitelů vnějšího prostředí. Toto působení může představovat jak přínosy, tak i výstrahy. Mají vliv na volbu výrobku, které chce podnik na trhu nabízet za určitou cenu, pomocí distribučních cest i na styl komunikování se zákazníky. Toto prostředí ovlivňuje výběr podnikových cílů a volbu strategií.

Prostředí, ve kterém podniky operují, se kontinuálně, dramaticky a rychle mění, čímž činí výrobky i podnikové strategie zastaralými. Proto se společnosti snaží rychle adaptovat na změnu prostředí.

Podnikatelské okolí se skládá ze dvou úrovní:

- **Makroprostředí**

Představuje nepředvídatelné vlivy okolí působící na podnik. Jsou dány ekonomickými vlivy, demografickými, politickými, legislativními a mnohými dalšími. K tomu, aby byl podnik úspěšný, musí být jeho strategie konzistentní s okolím.

- **Mikroprostředí**

Zahrnuje podniky, které si zpravidla vzájemně konkurují a jejich výrobky se mohou navzájem substituovat. Součástí mikroprostředí jsou např. dodavatelé, zákazníci apod. (Dedouchová, 2001).

Obrázek 2 Podnikatelské okolí společnosti

Zdroj: Dedouchová (2001)

6.2 Analýza PEST

Tato analýza se zaměřuje na okolní makrosvět, ve kterém se společnost nachází nebo v něm hodlá působit. Tato zkratka vychází z klíčových slov: Political, Economic, Social a Technological (Kozel, Mynářova, Svobodová, 2011), jak je zřejmé z výše uvedeného schématu.

- **Political = Politicko-právní prostředí**

Vývoj politického a právního prostředí silně ovlivňuje marketingová rozhodnutí. Toto prostředí sestává ze zákonů, vládních a nátlakových skupin, které omezují organizace i jedince. Někdy změna legislativy může vytvořit novou příležitost pro podnikatelskou činnost, například zákon o povinné recyklaci poskytl pomoc recyklačnímu průmyslu, což vedlo k vytvoření bezpočtu nových společností vyrábějících produkty z recyklovaného materiálu.

- **Economics = Ekonomické prostředí**

Marketéři musí brát ohled na trendy, které ovlivňují kupní sílu, protože mohou mít silný dopad na podnikatelskou aktivitu. Trhy potřebují kupní sílu obyvatelstva, ta však závisí na současných příjmech, cenách, úsporách a dluzích nebo úvěrových možnostech.

- **Social = Společensko-kulturní prostředí**

Zaměření kupní síly se odvíjí od vkusu a preferencí lidí. Společnost vytváří názory, hodnoty a normy. Ty ve značné míře tento vkus a preference definují.

- **Technological = Technologické prostředí**

V této sekci by se měl marketér zaměřit na technologické trendy, jako jsou tempo změn, příležitosti k inovacím, změny v rozpočtech na výzkum a vývoj a změny ve výši regulace (Kotler, Keller, 2007).

Smyslem výše uvedených analýz je zjišťování jak statistických dat, tak trendů, ke kterým dochází a z nichž se dá usuzovat budoucí vývoj, neboť svět se neustále globalizuje a trhy jednotlivých zemí se otevírají zbytku světa. K tomuto stavu nemalou měrou přispěl Internet. Zákazník již není odkázaný pouze na lokální nabídku, ale může nakupovat kdekoli na světě. Stejně tak mohou společnosti své produkty či služby exportovat do zahraničí a proniknout tak na světové trhy. Měly by si ale uvědomit, že v takovémto případě na ně bude působit konkurence kdekoli na světě.

PEST analýza by měla pomoci nastínit vlastnosti a úskalí trhu, na kterém chce společnost působit. Snaží se především o identifikaci všech vlivů, které působí na podnikání, jejich zhodnocení a vybrání významných vlivů, odhad trendů a intenzity působení vlivů a stanovení časového horizontu (Kozel, Mynářova, Svobodová, 2011).

6.3 Analýza zákazníků

Zákazníkům by měla společnost věnovat nejvíce pozornosti, neboť tvoří odbytové trhy. V rámci marketingového uvažování je proto cílem uspokojit jejich přání a potřeby za podmínky současného plnění cílů organizace (zisk, image, tržní podíl apod.).

Účinnou metodou, pomocí níž se dají analyzovat zákazníci a jejich potřeby, je vytváření tzv. person.

Persona je imaginární profil typického zástupce cílové skupiny se všemi jeho silnými a slabými stránkami. Je to určitý způsob segmentace trhu za použití kombinace kvalitativních a kvantitativních dat o cílové skupině a jejím chování.

Na základě minulého chování je predikováno jeho budoucí chování, které slouží marketérům k tomu, aby příběhy vyprávěli správným tónem, správným lidem a správnými slovy.

Hlavní ctností person je schopnost vcítit se do případného zákazníka, který používá daný produkt nebo službu. Avšak tvorba person není levná a současně není vhodná pro pochopení jiných kultur.

6.4 Analýza konkurentů

V rámci konkrétního odvětví se firma na trhu nachází v konkurenčním prostředí. Podle nahraditelnosti můžeme rozlišit pět úrovní konkurence:

- Značky (více variant konkrétního produktu nabízených jednou firmou),
- Formy (firmy nabízející stejný produkt),
- Třídy (substituty),
- Odvětví (alternativy, které uspokojují stejné potřeby),
- Uspokojování potřeb (alternativy, které uspokojují odlišné potřeby).

O konkurenci se společnosti mohou dozvědět ze dvou typů zdrojů, a to primárních (marketingová komunikace, dotazování, nákup produktu a jeho rozbor) nebo sekundárních (výroční zprávy, nabídkové katalogy, inzeráty, databáze atd.).

Společnost se může také srovnat s nejúspěšnějším konkurentem. Tomuto srovnání se říká *„Benchmarking“*, cílem je poučit se z pozitivních zkušeností a následně navrhnout řešení pro zlepšení a dosažení výkonnosti (Kozel, Mynářova, Svobodová, 2011).

6.5 SWOT analýza

SWOT analýza je považována za jednoduchý nástroj pro stanovení firemní strategické situace (Kozel, 2006). Jedná se o celkové vyhodnocení silných a slabých stránek společnosti, příležitostí a hrozeb. Podnikatelská jednotka by měla monitorovat klíčové síly makroprostředí (demograficko-ekonomické, přírodní, technologické, politicko-právní a společensko-kulturní) a významné složky mikroprostředí (zákazníky, konkurenty, distributory, dodavatele a leadery). Tyto síly mají vliv na schopnost společnosti docílit zisku.

Celé zkoumání se provádí za účelem nalezení nových příležitostí, na kterých se později dá vydělat (Kotler, Keller, 2007).

Silné stránky (strengths) – představují schopnosti, které je třeba dobře vykonávat a musí být v souladu s prováděnou strategií. Do této kategorie můžeme zahrnout například

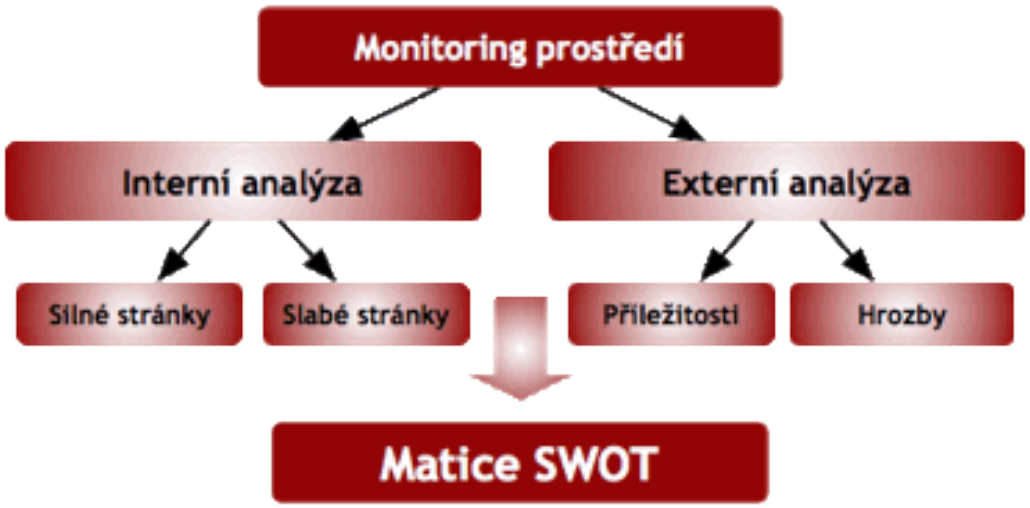
patenty nebo sílu značky, dobrou referenci u zákazníků nebo vlastnosti, kterých konkurence nedosahuje.

Slabé stránky (weaknesses) – jsou charakteristické tím, že zabrání společnosti nebo podnikatelské jednotce, aby se dobře rozvíjela. Negativně působí na její pozici na trhu a mohou ji dokonce i ovlivnit. Existence slabých stránek může být pojata jako absence silných a týká se to slabé značky, špatných zákaznických referencí, vysokých nákladů a ceny nebo náročného a zdlouhavého technologického vývoje atd.

Příležitosti (opportunities) – trendy, akce a nápady, které může společnost využít (Lauren Keller Johnson, 2006). Pro toto vyhodnocení se používá analýza tržních příležitostí, pomocí které podniky mohou určit atraktivitu a pravděpodobnost úspěchu (Kotler, Keller, 2007). Jsou to například neuspokojené zákaznické potřeby, přísun nových technologií, změna legislativy a politického režimu nebo zrušení bariér zahraničního obchodu.

Hrozby (threats) – události, které jsou mimo kontrolu společnosti. Společnost je musí předvídat a rozhodnout se, jak je zmírnit (Lauren Keller Johnson, 2006). Společnosti ve většině případů nemají prostor k tomu, aby změnily sílu regulace státu a změny v legislativě, hrozby dále představují odklon současných zákazníků nebo příchod inovativního produktu na trh.

Obrázek 3 Sestavení SWOT matici



Zdroj: Blažková (2007)

6.6 Stanovení podnikových cílů

Strategické cíle podniku představují konkrétní marketingové záměry, které se vztahují k produktům a trhům. Firma předpokládá, že budou splněny za určité časové období.

Cílem každé firmy by měla být analýza potřeb a přání zákazníků a prostřednictvím správné kombinace marketingového mixu tyto potřeby a přání uspokojit a dosáhnout tím i splnění dalších svých cílů. Jako podnikové cíle mohou být stanoveny například: podíl na trhu, objem prodeje, návratnost investic, ziskovost, vstup na určitý trh, zavedení nového nebo inovovaného produktu, snížení cen určitých produktů, zajištění propagační akce, snížení marketingových nákladů atd.

6.7 Sestavení podnikové strategie

K tomu, aby jednatel společnosti získal pozornost široké veřejnosti, potřebuje kvalitní podnikový plán. Každá firma bude lépe připravena uvést nový produkt nebo rozvíjet prodej existujícího produktu, pokud bude mít vypracovaný detailní plán.

Výsledek plánovacího procesu umožňuje identifikaci zdrojů konkurenční výhody, stanovit cíle a strategie, zjistit finanční prostředky nutné k budování firmy a realizaci strategie a také kontrolovat, nakolik je firma úspěšná a plní svůj plán.

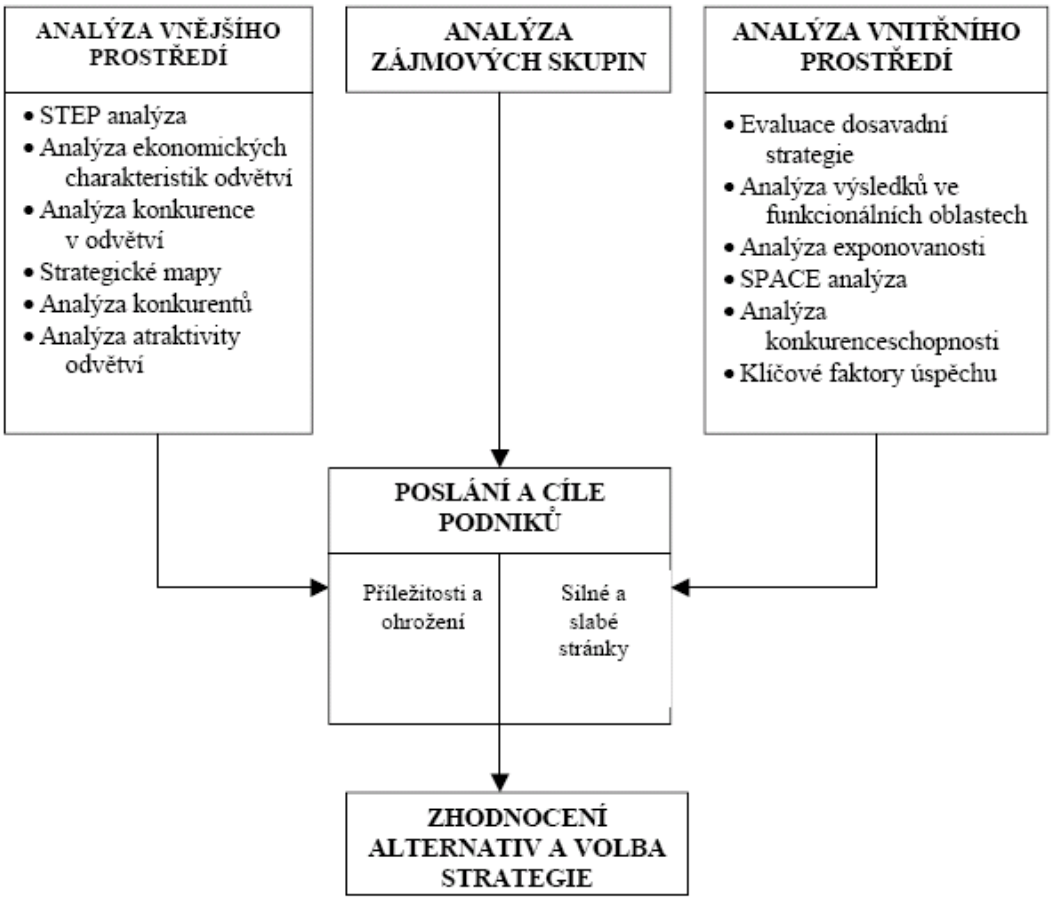
V případě, že firma pravidelně pracuje s plánem, je schopna rychleji a lépe odhalit problémy a včas na ně reagovat. Díky plánu může též dospět i ke strategickému rozhodnutí o změně zaměření, které se může týkat jak skladby výrobkového portfolia, tak i zákaznických segmentů.

Tento plán pomáhá firmě zvýšit zisk a obrat. Díky němu si ujasní, na které segmenty se zaměří a vytvoří si příslušné marketingové strategie. Prostřednictvím komplexní analýzy si společnost uvědomí své silné a slabé stránky, jaké příležitosti může využít a jakým hrozbám má čelit.

Marketingové řízení, plánování a veškeré aktivity s tím spojené pomohou firmě k větší konkurenceschopnosti, aby byla vždy o krok před konkurencí, aby se jí co nejrychleji vrátily vložené investice, aby udržela své zákazníky a uspokojila jejich potřeby a v konečné fázi získala pevné místo na trhu.

Následující schéma popisuje plánovací proces při volbě podnikové strategie:

Obrázek 4 Proces volby podnikové strategie



Zdroj: Tichá, Hron (2002)

Praktická část

Praktická část této diplomové práce představuje popis Balance Capital, s. r. o. včetně informací o její činnosti a struktuře. Současně byly vymezeny hlavní pojmy a popsány strategické analýzy, které se týkají popisované problematiky. Veškeré tyto informace budou použity na konkrétním příkladu založení společnosti a zavedení nové řady produktu.

7 Charakteristika společnosti Balance Capital, s. r. o.

Společnost Balance Capital, s. r. o. byla založena v květnu v roce 2020 notářským zápisem v Mělníku. Poskytuje zejména montážní a úklidové služby a poradenství v oblasti pobytové legalizace.

Do konce kalendářního roku od svého vzniku se společnost věnovala především poskytování služeb při montážích regálů, zařízení a nábytků prodejen, prováděla úklidové práce prodejních prostor. Poskytovala také odborná poradenství občanům z třetích zemí při legalizaci jejich pobytu v EU.

Společnost je zaměřena zejména na poskytování B2B služeb, jejíž zákaznické portfolio tvoří především maloobchodní prodejny. Zakázky provádí na území celé České republiky, ovšem s centrálou a kanceláří v Praze Vysočanech.

Během roku 2020 se podnik posunul z fáze jednotlivce do strukturované podoby s organizační podnikovou strukturou s pěti stálými zaměstnanci a desítkami brigádníků. Komunikace mezi jednotlivými úrovněmi probíhá prostřednictvím administrativního úseku a jednatele společnosti.

Nedostatek kvalifikovaných pracovník řeší společnost poskytováním poradenství občanům z třetích zemí pro získání pracovních a pobytových povolení k práci na jejích zakázkách. Tržby během prvních několika měsíců od vzniku přesáhly hranici jednoho milionu korun a podnik se tak stal plátcem DPH.

7.1 Založení a vznik společnosti

Společnost byla založena hlavně za účelem realizace podnikatelské činnosti a dosažení finančního úspěchu zejména v oblasti B2B služeb.

Základním dokumentem společnosti s ručením omezeným (dále jen s.r.o.) je společenská smlouva. Ta je současně zakladatelským dokumentem, který sepisuje a odsouhlasuje ustavující valná hromada formou notářského zápisu. Je nedílnou součástí dokumentů potřebných pro zápis s.r.o. do obchodního rejstříku. Má-li s.r.o. jediného zakladatele (následně jediného společníka), nahrazuje společenskou smlouvu zakladatelská listina, přičemž oba tyto dokumenty jsou co do obsahu a formy totožné. Zakládací listina obsahuje základní informace o firmě, jejím vnitřním uspořádání a fungování.

Tabulka 3 Základní informace o firmě

Datum vzniku a zápisu	25. května 2020
Spisová značka	C 332275 vedená u Městského soudu v Praze
Obchodní firma	Balance Capital, s. r. o.
Sídlo	č. p. 233, 277 07 Vraňany
Provozovna	Freyova č. p. 82/27, 190 00 Praha 9 – Vysočany
Identifikační číslo	091 87 928
Právní forma	Společnost s ručením omezením
Základní kapitál	10 000 Kč

Zdroj: Obchodní rejstřík (2021)

Společnost po zápisu do obchodního rejstříku zahájila obchodní činnost pro získání dlouhodobých zakázek. Pro vstup na trh využívala dosavadní získané dovednosti a navázala strategická partnerství a spolupráci s odběrateli služeb. Zajištěním stálých finančních toků se začala rozvíjet podniková organizační struktura.

7.2 Organizační struktura společnosti

Vedení společnosti Balance Capital, s. r. o. má jednoho společníka, který je zároveň ve funkci jednatele, zastupujícím společnost samostatně.

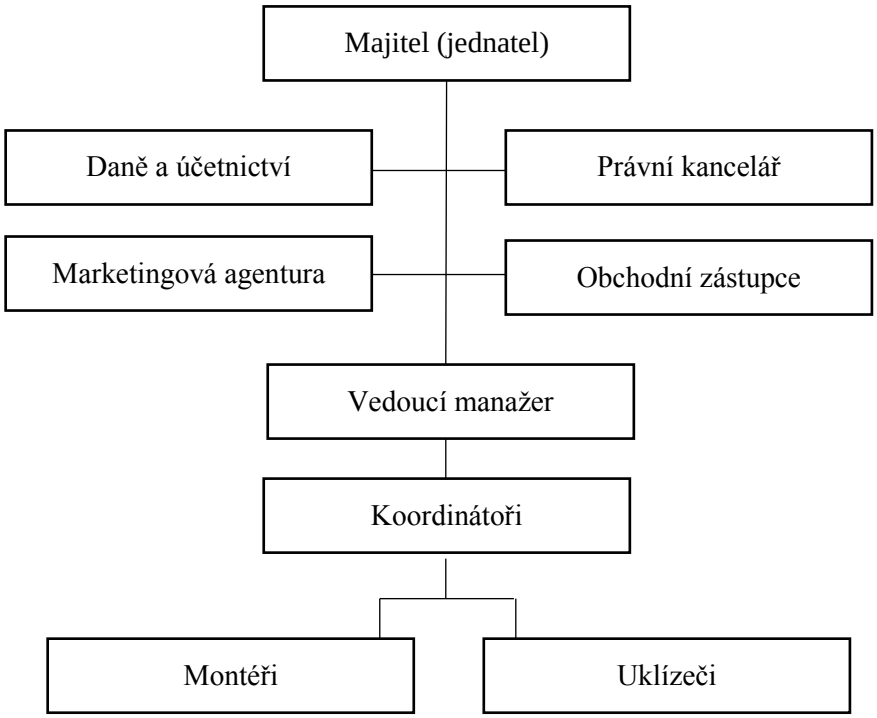
Dalším důležitým prvkem řídící struktury je jednatel, který má na starosti nejen administrativně-technické a organizační úkoly, ale také se podílí na rozhodování při projednávání konceptů a záměrů.

Navázání kontaktů a prodej služeb má na starosti jednatel a smluvní obchodní zástupci společnosti.

Příjem zakázek je v odpovědnosti administrativního oddělení, stejně jako nábor pracovníků. O jejich zaškolování se starají vedoucí koordinátoři jednotlivých zakázek.

Za marketingovým účelem podnik využívá služeb externí marketingové agentury. Jurisdikci, právní stránku a vedení účetnictví svěřila společnost Balance Capital externí právní a daňové kanceláři.

Tabulka 4 Řídicí struktura firmy



Zdroj: Vlastní zpracování

O všech činnostech rozhoduje majitel samostatně a zároveň je kompetentní osobou, která má právo za společnost rozhodovat a nese za svá rozhodnutí všechnu odpovědnost. Aby bylo rozhodování optimální, čerpá jednatel společnosti při odborném poradenství podklady zejména od právní a daňové kanceláře, využívá pomoci vedoucího manažera administrativního oddělení, obchodních zástupců a marketingové agentury, jelikož v určitých případech znají jednotlivou problematiku detailněji.

7.3 Poslání a cíle společnosti

Před zahájením jakékoliv podnikatelské činnosti je nutné stanovit si konkrétní cíle, které jsou definovány posláním organizace. Tvorba mise (poslání) představuje první fázi strategického plánování společnosti.

Podle vnitřních předpisů společnosti je poslání založeno na třech hodnotách:

- Orientace na zákazníka, která spočívá v identifikaci potřeb a přání zákazníků a jejich rychlém uspokojování. Na základě potřeb zákazníka se vytváří sortiment společnosti.
- Zodpovědný přístup, který zavazuje dodávat zákazníkům kvalitní servis a poskytovat s související služby, jako například poradenství zdarma, zajištěná doprava apod.
- Stabilní rozvoj a stálý vývoj produktové řady, zavedení technologických řešení k optimalizaci podnikových procesů, které zabezpečí zákazníkům komfortní podmínky pro rozvoj jejich podnikání.

Hlavním cílem společnosti je dosažení zisku, dostačujícího k pokrytí veškerých nákladů a zlepšení blahobytu účastníků a partnerů společnosti. Dosažení hlavního cíle předpokládá splnění následujících podcílů:

- efektivní rozhodovací řešení,
- prevence snížení objemu prodeje,
- odlišnost od konkurence z hlediska kvality služeb a strategie,
- profesionální a včasná identifikace potřeb zákazníků,
- spolupráce pouze se spolehlivými dodavateli,
- vysoká kvalita poskytnutých služeb,
- podpora prodeje.

7.4 Cenová politika

Cena služeb Balance Capital, s. r. o. se odvíjí od ceny vynaložených nákladů na organizaci zakázky a ceny práce, kterou zaměstnanci vynaloží při realizaci zakázky.

Tvorba cen v B2B sektoru je však založena na strategických a vzájemně výhodných partnerstvích. To znamená, že se ceny nabízené společnosti Balance Capital, s. r. o. konkrétním zákazníkům mohou lišit v závislosti na objemu odebírané služby.

Důležitou roli hraje jednání se zástupci jednotlivých společností coby s potenciálními zákazníky, což nejúčinněji přispívá k propagaci produktů na B2B trhu. V důsledku dobře organizovaného kontaktu uzavírají obchodní zástupci vzájemně výhodné transakce.

7.5 Zákaznické portfolio

Níže je představena tabulka zobrazující současnou strukturu zákazníků společnosti Balance Capital, s. r. o. Na základě interních údajů společnosti je zřejmé, že většina zákazníků se nachází v Praze.

Tabulka 5 Struktura zákazníků společnosti

Zákaznické portfolio	Zákazníci		
	Montáž	Úklid	Poradenství
Působnost	Praha	Praha	Celá ČR
Objem tržeb v %	55	35	10

Zdroj: interní materiály podniku

Největší skupinu tvoří zákazníci sídlící v Praze (90 %), kde jde v zásadě o maloobchodní prodejny se zbožím a potraviny, které odebírají montážní a úklidové služby. Zbývajících 10 % připadá na celorepublikově působící zákazníky, kteří poptávají od Balance Capital, s. r. o. odborná poradenství.

O každou lokalitu se starají obchodní zástupci společnosti. Jejich cílem je udržení stávajících zákazníků ve svém regionu a vyhledávání zákazníků nových. Obchodní zástupce poskytuje klientům kompletní servis, který zahrnuje prezentaci nových služeb, příjem objednávek, zajištění včasné realizace zakázky a také poskytování veškerých informací spojených se sortimentem nebo s celou společností.

7.6 Charakteristika produktů

Společnost Balance Capital nabízí svým zákazníkům především B2B služby v oblasti udržby budouv a to zejména montážní a úklidové práce. Mj. se zabývá pobytovou legalizaci občánů z třetích zemi na území České republiky.

V tomto ohledu je spatřována silná stránka podniku. Ta se odvíjí z bohátých zkušenosti a ználosti jednatele se zaměstnavaním zahraničních pracovníků.

Novým produktem v rámci diplomové práce se rozumí:

- **služby, které podnik poskytuje,**
- **nová distribuční sít při zavedení těchto služeb na trh.**

8 Stanovení a aplikace podnikové strategie

První částí strategického plánovacího cyklu, která navazuje na identifikaci poslání a vize společnosti, je část analytická, zahrnující interní a externí analýzu okolí organizace. Na základě takové analýzy je později možné přejít ke strategické části plánovacího cyklu, k formulaci a výběru optimální strategie a k identifikaci konkurenčního efektu. Právě analytickou a strategickou částí plánovacího cyklu se zabývá tato kapitola.

Část realizační, jakožto poslední část plánovacího cyklu, se využije pro aplikaci rozhodovacích metod na konkrétním příkladu při výběru nového místa pro poskytování služeb společnosti. Závěrem se uskuteční zhodnocení realizačních rozhodnutí.

8.1 Analýza PEST

Podnik snáze dosáhne lepších výsledků za předpokladu, že se mu podaří vytvořit soulad mezi jeho strategií a okolím. Proto je pro jednatele důležité dobře znát toto okolí, jeho prostředí a faktory, které jej ovlivňují.

Toho je možné dosáhnout díky důslednému sledování, analyzování a vyhodnocování. Proto má podnik možnost se zaměřit na činnosti, které jsou pro něj smysluplné, perspektivní a v důsledku mu přinášejí konkurenční výhodu.

Nemovitost představuje pro majitele kapitál, který přináší mnoho příležitostí k rozvoji podnikání. Základním kapitálem pro údržbu majetku jsou dodavatelé služeb údržby a opravy budov.

Správa budov nabývá v současné době na významu. Realitní krize přinesla developerům a majitelům komerčních nemovitostí řadu nových zkušeností. Mezi nepříjemnými, kupříkladu v podobě stoupající neobsazenosti či klesajících nájmů, lze ale nalézt i několik velmi cenných. Jednou z nich je potřeba aktivního přístupu ke správě jednotlivých budov. Developeři si více než kdy jindy uvědomují základy realitního trhu – lokalitu, vhodný projekt a odpovídající cenovou úroveň.

Rozvíjet dobré vztahy s nájemci, rozšiřovat poskytované služby a zvyšovat technickou úroveň budovy se v období ekonomické krize, která tlačí na snižování nákladů, stává pro majitele těchto nemovitostí často nutností (Miková, 2010).

Mezi další faktory působící na podnik a ovlivňující jeho budoucí vývoj patří:

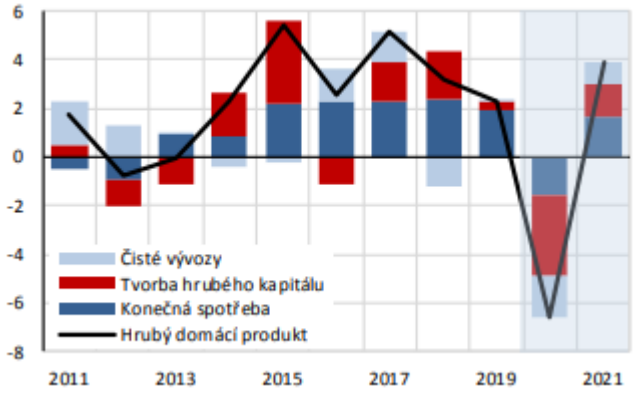
- **Politické faktory**

Česká ekonomika je zcela zásadním způsobem ovlivněna pandemií nového typu koronaviru. Opatření přijatá k zamezení šíření nákazy způsobila v 1. pololetí 2020 mimořádně hlubokou recesi. V září 2020 zpracovalo Ministerstvo financí České republiky Makroekonomickou predikci. Její scénář bude sloužit jako východisko pro Makroekonomický rámec návrhu Státního rozpočtu České republiky na rok 2021 a střednědobého rozpočtového výhledu do roku 2023. V případě, že již nebudou přijímána další významná plošná restriktivní opatření, by měla ekonomická aktivita pozvolna oživovat. Což se ale zatím neděje a nouzový stav vyhlášený kvůli pandemii koronaviru byl zase prodloužen. O jeho již čtvrtém prodloužení na základě předchozího souhlasu uděleného Poslaneckou sněmovnou rozhodla vláda na mimořádném jednání ve středu 23. prosince 2020. Rovněž rozhodla o zpřísnění přijatých krizových opatření. V důsledku toho byl opět prodloužen noční zákaz vycházení, výjimku tvoří cesty do zaměstnání, je omezeno shromažďování osob na veřejnosti, povoleny jsou vymezené základní druhy prodávaného zboží a poskytovaných služeb (MF ČR, 2020).

- **Ekonomické faktory**

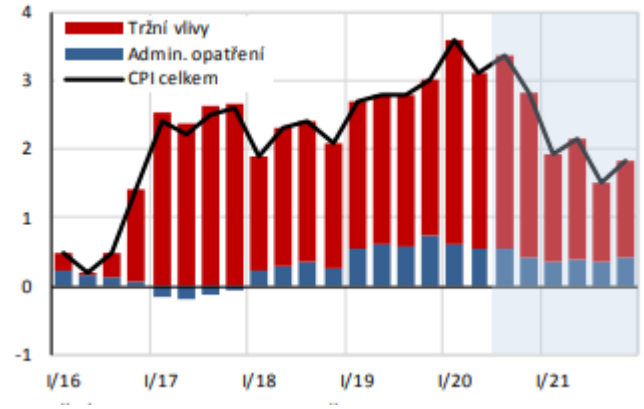
Pandemie koronaviru, přijatá protiepidemická opatření a jejich doprovodné efekty způsobily hluboký synchronizovaný propad světové ekonomiky. Jeho rozsah je v období po 2. světové válce bezprecedentní. Hospodářská politika ve všech zasažených zemích reagovala razantním uvolněním a přijetím masivních fiskálních a monetárních stimulů, což by mělo pomoci k tomu, aby měla pandemie co nejmenší dopad na dlouhodobý růst. Oživení ekonomické aktivity, k němuž nyní dochází, však ve většině zemí patrně nebude dostatečně silné k tomu, aby v průběhu roku 2021 vykompenzovalo hospodářský propad z první poloviny loňského roku. Nejistoty, kterými je předpověď pro letošní rok zatížena, jsou obrovské. Mezi největší patří další vývoj pandemie s rizikem případného nového omezení aktivity, míra pružnosti trhů práce při absorbování důsledků nevyhnutelných cyklických i strukturálních změn při útlumu či naopak expanzi některých odvětví, nebo změny v globálních produkčních řetězcích s dopadem na produktivitu práce (MF ČR, 2020).

Graf 1 Růst reálného HDP (v %)



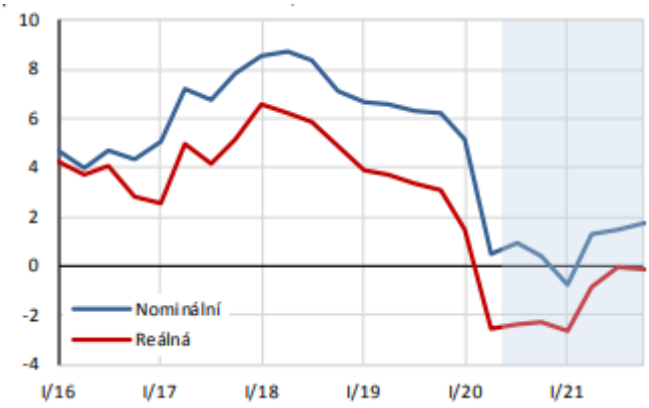
Zdroj: MF ČR (2020)

Graf 2 Meziroční růst indexu spotřebitelských cen (v %)



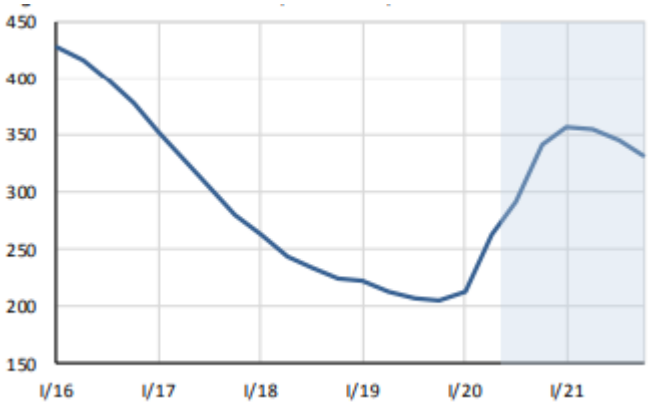
Zdroj: MF ČR (2020)

Graf 3 Průměrná hrubá měsíční mzda, meziroční růst (v %)



Zdroj: MF ČR (2020)

Graf 4 Registrovaná nezaměstnanost (v tis. osob)



Zdroj: MF ČR (2020)

- **Sociální faktory**

Nárůst hodnoty průměrného věku, věkového mediánu i indexu stáří svědčí o pokračujícím stárnutí populace. Avšak politiky evropských států postupně rozvíjejí koncepce a programy orientované na oblasti seniorů. Ve většině evropských států vznikají iniciativy, jejichž úkolem je osvěta a realizace projektů, které se týkají začlenění seniorů do informační společnosti.

Zahraniční pracovníci, jichž společnost využívá při pracích na zakázkách, většinou pocházejí z bližších východních států a proto jsou velice rychle integrováni do místního sociálního prostředí.

- **Technologické a technické faktory**

Rozvoj technologického prostředí a možnost využívání vyspělých technologií jsou klíčové faktory pro společnosti, podnikající v dané zemi.

Podle žebříčku Global Competitiveness Report se Česká republika dlouhodobě umístila na 31. místě. Mezi výhody ČR patří transfer technologií, avšak velmi špatně se umístila v dostupnosti nejnovějších technologií.

V oblasti údržby a opravy budov se využívají především technologie spjaté s provedením montážních a úklidových prací. V této oblasti zatím během posledních let nedošlo k významnému technologickému pokroku. Avšak v bližším horizontu několika let lze očekávat automatizaci některých procesů díky robotizaci a využití IT technologií.

- **Legislativní faktory**

Společnost Balance Capital zatím působí pouze na území České republiky, a proto podléhá zákonům a zvyklostem ČR. Z plánu legislativních prací vlády na rok 2021

vyplývá, že se v této oblasti nechystají žádné změny, které by měly nějakým způsobem ovlivnit či znemožnit podnikání v oblasti údržby budov. Ovšem kvůli nepříznivé epidemiologické situaci lze očekávat možné zákazy ze strany vlády, týkající se uzavření provozoven, kde společnost hodlá vykonávat své zakázky.

8.2 Strategická analýza konkurenčního prostředí

Strategická analýza se provádí ve vztahu k prostředí, v němž podnik existuje, ale také vzhledem ke strategickým možnostem, zdrojům a kompetencím podniku. Při vytváření analýzy se vychází jak z relativně objektivních informací, tak z informací subjektivního charakteru. Vzhledem k potřebě dlouhodobé udržitelnosti se kromě analýzy současného stavu uskuteční také analýza budoucího stavu trhu, a to v horizontu pěti let. Ve vztahu k zavedení nové společnosti Balance Capital se firma se pohybuje v konkurenčním prostředí nejen poskytovatelů montážních a úklidových prací, ale zejména dalších menších firem, které se zabývají výhradně právě poskytováním montáží či úklidu. V rozdělení úrovně konkurentů podle nahraditelnosti výrobku dle principu Philipa Kotlera (2007) zde bude klíčová úroveň firem, které nabízejí podobné výrobky stejných zákazníků za podobné ceny, a to především proto, že informovanost zákazníků o cenách výrobků je velmi vysoká a také proto, že se jedná o poměrně úzkou a nenahraditelnou část trhu. V analýze konkurenčního prostředí se nejprve analyzují hrozby vstupu do odvětví, které jsou v tomto případě klíčové, protože nově vstupujícím je právě společnost Balance Capital, a následně rivalita konkurentů v odvětví. Dále se analyzuje vyjednávací síla odběratelů a zákazníků. Pro hodnocení úrovně hrozby se využije stupnice 1–9 (1: nejnižší hrozba, 9: nejvyšší hrozba).

Následující tabulka analyzuje hrozby vstupu do odvětví, přičemž hodnota 1 znamená nejnižší a 9 nejvyšší hrozbu.

Tabulka 6 Hrozby vstupu do odvětví

Hodnotící kritérium	Úroveň hrozby	
	2020	2025
Úspory z rozsahu Úspor z rozsahu může dosahovat každá společnost, jež je poskytovatelem úklidových a montážních služeb s měsíčním obratem přes 450 000 Kč Na základě průzkumu trhu byl stanoven počet takových společností 125–200	6	7
Kapitálová náročnost vstupu do odvětví Nízké vstupní náklady, vysoké mzdové náklady, nedostatek pracovní síly, delší splatnost faktur, riziko nezaplacení	8	8
Přístup k distribučním kanálům Přístup k distribučním kanálům je omezený exkluzivními smlouvami	6	7
Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie, know-how, patenty, licence atd. Nezbytným je know-how, systémy řízení zákaznického servisu nejsou nákladné, patenty licence nejsou v případě některých odběratelů nezbytné	3	4
Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle Přístup k pracovní síle je omezení, ovšem tento stav může být proměnlivý	7	6
Schopnost existujících konkurentů snižovat po vstupu nových konkurentů náklady a zlepšovat služby Snižování nákladů je možné zajištěním dlouhodobých zakázek, zlepšení služeb je možné pomocí vyškoleného personálu	3	4
Diferenciace výrobků/služeb, loajalita zákazníků existujících konkurentů Diferenciace z hlediska kvality není příliš významná, lokalita může být zásadní	3	2
Vládní politika Možná omezení ze strany vlády	8	2
Vývoj po případném vstupu do odvětví Firma může po vstupu odejít, ale s jistými náklady	6	6
Průměrná úroveň hrozby	**5,56**	**5,11**

Zdroj: vlastní zpracování na základě (Kovář, 2008)

Závěr analýzy: Průměrná úroveň hrozby na úrovni hodnoty 5,56 mimo jiné značí, že je možné bez větších rizik do odvětví vstoupit. To je pro Balance Capital, s. r. o. na jednu stranu dobrá zpráva, na druhou stranu to znamená, že po společnosti Balance Capital mohou do odvětví vstoupit bez velkých rizik i další konkurenti. Společnost může

v odvětví využít především úspor z rozsahu a navázání strategických partnerství zajištěním dlouhodobých zakázek.

Následující tabulka analyzuje konkurenční rivalitu v odvětví, přičemž hodnota 1 znamená nejnižší a 9 nejvyšší rivalitu.

Tabulka 7 Konkurenční rivalita v odvětví

Hodnotící kritérium	Rivalita	
	2020	2025
Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost Cca 100 konkurenceschopných společností	8	9
Růst odvětví Malý růst poptávky	7	6
Podíl čistého jmění/prodeje – velké fixní náklady Poměrně nízké fixní náklady v poměru k prodeji	4	4
Diferenciace výrobků/služeb Průměrná až nižší diferenciace výrobků	4	5
Rozšiřující se kapacity pouze ve větších přírůstcích Kapacity lze rozšiřovat i v menších dávkách, ovšem se schopností pokrýt náklady spojené s realizací zakázky	3	3
Intenzita strategického úsilí Silné strategické úsilí konkurentů, neustálé vyvíjení podpůrných činností	8	9
Charakteristika konkurence, postoj k podnikatelské etice Od konkurence lze očekávat nepoctivé chování	6	6
Šíře konkurence Vede se konkurenční souboj cenový, kvantitativní a kvalitativní	8	8
Průměrná úroveň rivality	**6,00**	**6,25**

Zdroj: vlastní zpracování na základě (Kovář, 2008)

Závěr analýzy: Rivalita v odvětví je nadprůměrná, jak dokazuje analýza konkurenční rivality. Společnost Balance Capital by se měla soustředit na rozvoj vlastních zdrojů, aby mohla dosáhnout žádoucího podílu na trhu, který jednatel na základě této analýzy stanoví na 5 % do dvou let. Konkurenti se velmi liší, v odvětví za posledních 10 let došlo k významným pokrokům v oblasti kvality a rychlosti realizací zakázek, intenzita strategického úsilí konkurentů je poměrně vysoká a do budoucích let lze očekávat její růst.

Následující tabulka analyzuje vyjednávací sílu odběratelů, přičemž hodnota 1 znamená nejnižší a 9 nejvyšší vyjednávací sílu.

Tabulka 8 Vyjednávací síla dodavatelů

Hodnotící kritérium	Hodnota	
	2020	2025
Počet a význam dodavatelů Počet možných dodavatelů je průměrný až vyšší, na trhu stále přibývají noví	4	3
Existence substitutu – jsou hrozbou dodavatelů Těžko nahraditelná služba, avšak některé prvky lze robotizovat	5	7
Význam odběratelů pro dodavatele Naprostý význam odběratelů pro dodavatele	2	2
Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví Pravděpodobnost je malá	4	4
Organizovanost pracovní síly v odvětví Pracovní síly je nedostatek a není příliš organizovaná	2	2
Průměrná úroveň vyjednávací síly	**3,40**	**3,60**

Zdroj: vlastní zpracování na základě (Kovář, 2008)

Závěr analýzy: Vyjednávací síla dodavatelů není příliš vysoká, zejména díky solidnímu významu odběratelů. Výrobek je nenahraditelný, téměř bez substitutů, nicméně na trhu se objevují stále noví dodavatelé. Balance Capital, s. r. o. jednoho z nich, který bude chtít rozšířit svou působnost v odvětví, využije a bude se u něj snažit získat exkluzivní smlouvu pro nákup a instalaci regálových konstrukcí. Společnost Balance Capital nebude sama vyrábět regálové konstrukce, ale bude zajišťovat jejich prodej, instalaci a servis.

Následující tabulka analyzuje vyjednávací sílu zákazníků, přičemž hodnota 1 znamená nejnižší a 9 nejvyšší vyjednávací sílu.

Tabulka 9 Vyjednávací síla zákazníků

Hodnotící kritérium	Hodnota	
	2020	2025
Počet a význam zákazníků Počet možných významných zákazníků je vyšší, nicméně již s velkou pravděpodobností využívají služeb konkurentů	7	8
Význam služby pro zákazníka Z povahy podílu na výdajích zákazníka je pro ně služba klíčová	3	3
Zákazníkovy náklady na přechod ke konkurenci Náklady nejspíš žádné nebo velmi nízké	8	9
Hrozba zpětné integrace Zákazník může zásobovat službu samostatně, ale s malou pravděpodobností	5	5
Ziskovost zákazníka Ziskovost zákazníka je závislá především na jeho marži a produktech, výdaje na montáž a úklid prodejen je započítán do rozpočtu	3	4
Průměrná úroveň vyjednávací síly	**5,20**	**5,80**

Zdroj: vlastní zpracování na základě (Kovář, 2008)

Závěr analýzy: Montážní a úklidové služby jsou pro zákazníky poměrně významnou složkou z hlediska podílu na jejich výdajích. Zákazník odebírá tyto služby v souvislosti s celou ochranou zboží na prodejnách včetně dodávky, instalace a servisu jako službu na klíč, kterou si ale za vyšších nákladů může případně zajišťovat sám, přesto by měl investovat do proškolení vlastních zaměstnanců. Navíc pokud dojde ke snížení ztrát díky službě dodané od Balance Capital, s. r. o., bude vyjednávací síla společnosti oproti zákazníkovi posilovat. Vzhledem k charakteru služby a jejímu možnému spojení s dalšími produkty společnosti, jako je zabezpečení kontroly kvality, se na základě analýzy pěti sil jeví vstup do odvětví jako velmi efektivní krok k uvedení firmy na nový trh a zvýšení obratu v dalších lokalitách mimo Prahu, jež koresponduje s vizí společnosti.

8.3 Analýza rizik

Analýza rizik stanovuje rizika ve vztahu k pěti konkurenčním silám a k vnějším, neovlivnitelným rizikům makrookolí.

Míra pravděpodobnosti výskytu rizika (malá–vysoká) je definována na škále 1–5, a stejně tak dopad rizika je definován na škále 1–5 (nízký až významný dopad). Výsledná úroveň rizika je tedy součinem hodnot výskytu rizika a dopadu rizika (Kovář, 2008),

přičemž čím vyšší je hodnota, tím vyšší je úroveň rizika. Posouzení rizik vychází z expertního posouzení jednatele společnosti Balance Capital.

Tabulka 10 Analýza rizik podle pěti konkurenčních sil

Riziko	Míra možného výskytu	Dopad	Úroveň rizika	Opatření
Odběratelé				
Ztráta klíčového zákazníka	3	5	8	Diverzifikace zákaznického portfolia, klíčoví zákazníci s velkým objemem tržeb budou nejméně 3. Bude kladen důraz na příslib dodávek minimálně u třech dalších subjektů před spuštěním projektu.
Menší zákazníci zůstanou u konkurence	4	4	8	Rozvoj podpůrných produktů, udržení stálých zákazníků, postupná integrace na nové lokální trhy.
Uspořádanost vnitřního prostředí				
Zvýšený počet reklamací	1	3	4	Riziko možné reklamace Balance Capital, s. r. o. vyřeší pojištěním podniku proti možným škodám na cizích věcech.
Nedostatek know-how	2	3	5	Zkušenost jednatele se zabezpečováním montáží a úklidu je postačujícím základem k dalšímu rozvoji. Pracovníci společnosti se budou pravidelně zaškolovat.
Dodavatelé				
Závislost na dodavatelích	2	2		Budou vedena jednání s více dodavateli a jejích nabídky se každoročně budou přeceňovat a vyhodnocovat.
Dlouhé dodací lhůty	1	3	4	Balance Capital, s. r. o. využije vlastních skladovacích prostor k vytvoření rezerv pro případné zpoždění.
Hrozby vstupu do odvětví				
Do odvětví vstoupí další velká firma	3	4	7	Balance Capital, s. r. o. rozvine vnitřní strukturu u stálých zákazníků, aby klíčoví partneři zůstali věrní a poskytované služby se tak zlepšily kvalitou a rychlostí reakcí.
Hrozby ze strany substitutů				
Další firma okopíruje službu Balance Capital, s. r. o.	4	2	6	Společnost bude vytvářet vlastní image pomocí marketingových nástrojů, aby její identita byla nenahraditelná
Vnější vlivy makrookolí				
Nízké rozpočty zákazníků na služby	2	4	6	Využije se podpůrných služeb u těch zákazníků, kteří si nemohou dovolit vyšší rozpočet s následnou integrací a navýšením poptávky.
Legislativní zásah Uzavření provozu	3	5	8	V případě uzavření provozoven bude muset Balance Capital, s. r. o. razantně snížit nákladovou část a nechat brigádníky doma. Využije se strategie vyčkání a udržení bilance výdajů na úrovni s příjmy.

Zdroj: vlastní zpracování na základě (Kovář, 2008)

Závěr analýzy: Nejvyšší úroveň rizika vykazují faktory u odběratelů, kdy u nové společnosti jako je Balance Capital vznikají rizika ztráty klíčového zákazníka a jeho přechod ke konkurenci. Stejná úroveň rizika byla posouzena u legislativních zásahů, které jsou těžko předvídatelné a přitom s sebou nesou vysoké variabilní náklady. Dalším faktorem v pořadí rizikovosti je hrozba vstupu do odvětví velké společnosti, související s výší poptávky, která je nezbytná pro odhad budoucích tržeb, ale také pro celé další rozhodovací procesy. Velkou ranou by také mohl být vliv vnějšího makrookolí, konkrétně nízké rozpočty zákazníků na služby. Přestože je pravděpodobnost výskytu tohoto rizikového faktoru nízká, dopad je obrovský, zejména z důvodu vysokých nákladů.

8.4 Analýza kritických faktorů úspěchu a konkurenční pozice

Aby společnost Balance Capital získala konkurenční výhodu, musí znát jak svoji uspořádanost, tak i uspořádanost konkurence (Kovář, 2008). Poté, co byla pomocí externí strategické analýzy určena poptávková varianta strategického vývoje, se pomocí interní strategické analýzy, konkrétně podle analýzy kritických faktorů úspěchu, určí nabídková varianta strategického rozvoje.

Konkurence se rozdělí do dvou skupin podle jejich cenové strategie. První skupinou je „konkurence Low“, čili konkurenční firmy, které bojují pomocí cenové strategie. Druhou skupinou jsou firmy, které využívají hybridní strategii a strategii diferenciace, tato skupina se označí jako „konkurence High“. Marketingový průzkum ukázal, že konkurenti využívají jak strategii cílené diferenciace, tak i hybridní strategii. Vniknou tedy tři skupiny: firma Balance Capital, konkurence Low a konkurence High.

Jednotlivým faktorům se u každé skupiny přiřadí úroveň 1–5 s tím, že 5 je nejvyšší úroveň a 1 je nejnižší úroveň skupiny ve vztahu k příslušnému kritériu. Ohodnocení kritérií opět vychází z informací z marketingového průzkumu trhu a subjektivního hodnocení jednatele Balance Capital, s. r. o.

Aby bylo možné posoudit váhu jednotlivých faktorů, určí se také jejich důležitost, respektive jejich význam z hlediska vnímání zákazníka. Význam jednotlivých faktorů se vyjádří v procentech a posoudí se jednatelem bodovací metodou. Protože je nutné znát i výhled do budoucna, vyhodnotí se význam faktorů v současnosti a v budoucnosti v horizontu pěti let. Součinem významu faktorů a úrovně jednotlivých skupin konkurence se získá výsledná hodnota úrovně skupin v současnosti a s výhledem pěti let.

Tabulka 11 Analýza klíčových faktorů úspěchu

Klíčové faktory úspěchu	BODY (1–5)	Váha	Balance Capital		Konkurence Low		Konkurence High	
			2020	2025	2020	2025	2020	2025
Podíl na trhu	5	0,13	1	4	3	3	4	5
Dostupnost lidských zdrojů	5	0,13	4	5	3	2	4	4
Kvalita služeb	4	0,11	3	5	3	3	5	5
Značka	3	0,08	2	4	1	2	5	5
Efektivnost komunikace	4	0,11	2	5	2	2	4	5
Vztahy k odběratelům	5	0,13	3	5	2	3	4	5
Cena (nákladová výhoda)	5	0,13	3	4	5	5	2	3
Úroveň řízení	3	0,08	2	4	2	3	4	5
Úroveň personálu	4	0,11	3	4	2	3	5	5
Vážené skóre konkurenční síly	38	100%	23	40	23	26	37	42
Průměrná úroveň podniku			**2,61**	**4,47**	**2,68**	**2,95**	**4,03**	**4,61**

Zdroj: vlastní zpracování

Závěr analýzy: Podle analýzy konkurenční pozice s využitím kritických faktorů úspěchu je nejsilnějším faktorem úspěchu cena. Za stejně důležité faktory považuje jednatel podíl na trhu, dostupnost lidských zdrojů a vztahy k odběratelům. Následuje úroveň kvality služeb, úroveň personálu a efektivnost komunikace, kterou zákazník v obchodním styku vyžaduje.

Současně při zavedení nové služby má Balance Capital, s. r. o. nejslabší ukazatel konkurenční síly, což je způsobeno tím, že se jedná o absolutně novou společnost na trhu. Během následujících pěti let je za cíl stanoveno dosáhnout přinejmenším ukazatelů konkurence High.

8.5 Porovnání silných a slabých stránek pomocí SWOT

Po provedení externí a interní analýzy je potřeba určit, které ze skutečností jsou nezbytné či naopak zanedbatelné pro tvorbu strategie. Silné a slabé stránky vychází z interní strategické analýzy, která poodkryla vnitřní prostředí organizace. Příležitosti a hrozby vycházející z vnějšího okolí organizace byly zjištěny pomocí externí strategické

analýzy a analýzy rizik. Nyní je tedy možné sestavit odpovídající SWOT analýzu a určit vhodnou strategii.

Tabulka 12 SWOT analýza

		Slabé stránky					**Silné stránky**								
BALANCE CAPITAL		Nízká výrobní kapacita oproti konkurentům	Nízké povědomí o značce	Nízký podíl na trhu	Malý počet odběratelů	Slabá reklamní kampaň	**Flexibilita při rozhodování**	**Dostup k lidským zdrojům**	**Dosažení nákladové výhody**	**Efektivní komunikace**	**Kvalitní služba – doporučení odběratelů**	**Univerzální produkt**	**Rychlá integrace výrobků**	**Vlastní doprava**	**Pojištění proti škodě na cizím majetku**
PŘÍLEŽITOSTI	**Rostoucí kupní síla – větší cena**														
	Zvyšující se poptávka po službách												**E**		
	Automatizace procesů														
	Trend rychlých dodávek													**D**	
	Dlouhodobí zákazníci	**A**													
OHROŽENÍ	Legislativní opatření														
	Vstup dalších konkurentů do odvětví										**C**				
	Růst nákladů při zavedení nového produktu					**B**									
	Ztráta klíčového zákazníka														

Zdroj: vlastní zpracování

Závěr analýzy: Společnost Balance Capital bude tedy aplikovat jednak strategii D čili využití příležitostí za pomoci silných stránek, a to především strategii podpory trendu, tedy zavedení vlastní dopravy k operativním účelům. Balance Capital, s. r. o. využije také vhodný okamžik a rozšíří stávající logistiku. Důležité bude ale především využití silné stránky k podpoře příležitostí během zavedení služby.

8.6 Formulace strategie a vytvoření konkurenčního efektu

Formulace strategií:

- Ad A: Využití příležitosti k odstranění slabé stránky: **Strategie zavedení nových podpůrných služeb k růstu odbytových kapacit podniku.**
- Ad B: Odstranění slabé stránky a v důsledku toho ohrožení: **Strategie zvýšení marketingové aktivity.**
- Ad C: Využití silné stránky k eliminaci ohrožení: **Strategie zabezpečení kvalitní služby.**
- Ad D: Využití silné stránky a příležitosti: **Strategie podpory trendu.**
- Ad E: Využití silné stránky k podpoře příležitosti: **Strategie zavedení služby na dalších místech.**

Podnik disponuje dostatkem vlastních finančních zdrojů a může tedy podpořit poptávku rozšířením místa působení k zabezpečení svých služeb.

8.7 Implementace strategie

Následující částí strategického plánovacího cyklu je realizační fáze, jinými slovy implementace strategie. Touto částí se zabývají další kapitoly. Na příkladu výběru místa pro zavedení produktu na trh se aplikují modely vícekriteriálního rozhodování za použití určených faktorů v rozhodovacích maticích a za použití Saatyho metody pro stanovení vah kritérií s následnou aplikací a metody pořadí a bodování při výběru optimální varianty.

9 Rozhodovací proces ve společnosti Balance Capital, s. r. o.

Poté, kdy společnost formulovala svoji strategii, je potřeba ji uskutečnit čili přejít do fáze implementace strategie, nebo jinými slovy realizace. **Jednatel nyní bude rozhodovat o výběru vhodného místa pro zavedení podnikové služby na trh**.

K dispozici jsou objednávky možných odběratelů v různých lokalitách. Na první pohled není možné posoudit, která z nabídek bude pro společnost nejvýhodnější. Odběratelé jsou ochotni akceptovat různé cenové podmínky a s každým z nich jsou spojené jiné vstupní náklady.

Trh se zabezpečením montážních prací je neustále se zdokonalujícím odvětvím, kde se každoročně zvyšují požadavky na kvalitu a rychlost dodávky. Proto se společnost Balance Capital rozhodla zabezpečovat službu na nových trzích.

V daném případě se bude jednat o rozhodování za rizika a nejistoty, jelikož předpovědět budoucí chování odběratelů a vliv nového produktu na celkový objem prodeje je značně obtížné.

Za rozhodování o novém místě je ve společnosti zodpovědný přímo majitel, který je zároveň i jejím jednatelem.

9.1 Stanovení variant rozhodnutí

Díky strategii, kterou společnost zvolila za vhodnou k implementaci, obdržela poptávky ve třech nových městech za srovnatelně stejných podmínek.

Lokalita č. 1 předpokládá poptávku po službách v maximálních objemech odpovídajících tržbám ve výši 400 tis. Kč měsíčně. Se zavedením této lokality do portfolia služeb jsou spojené vstupní náklady ve výši 90 000 Kč, a to především na výplaty mezd, zabezpečení dopravy, pronájem a nákup vybavení pro středisko a zaškolení pracovníků. V lokalitě č. 2 je možný větší odbyt, ovšem s jeho zavedením jsou spojené vyšší vstupní náklady ve výši 120 000 Kč, protože v rámci tohoto města je třeba vynaložit více nákladů na zaškolování pracovníků a vyšší úroveň mzdy. Lokalita č. 3 poptává produkt v možném nejvyšším množství. Zabezpečení dopravy a pronájem vybavení je zde levnější, a proto jsou vstupní náklady společnosti v tomto případě nejnižší, na úrovni 75 000 Kč. Společnost má tedy v tuto chvíli pro rozhodování tři varianty.

Existuje zde značné množství kritérií hodnocení variant a výběr správného kritéria představuje složitý proces, avšak účinnost rozhodnutí je téměř nemožné vyhodnotit bez stanovení základních kritérií.

Složitost rozhodovacích úkolů je také ovlivněna počtem kritérií. S malým počtem kritérií je úloha porovnání obou alternativ poměrně jednoduchá a transparentní, což je pro malou společnost jakou je Balance Capital, s. r. o. ideální.

Popis dílčích kritérií

- Riziko – abychom rozhodovali správně, musíme také přemýšlet o případných rizikách, která mohou nastat u daných variant a zhodnotit je.
- Objem – jedná se o množství odebírané služby. Vzhledem k tomu, že si společnost Balance Capital nemůže dovolit vynaložení značně velkých sum, je třeba vybrat místo, kde by zákazníci odebírali dostatečné množství služby k pokrytí měsíčních nákladů.
- Ziskovost – nové místo musí generovat dostatečný zisk, který má být vyšší než počáteční investice.
- Investice – vstupní náklady, které je třeba při vstupu na nový trh vynaložit.
- Obtížnost – je také nutné vzít v úvahu čas, který je potřeba vynaložit na realizaci budoucích zakázek.
- Konkurence – jedná se o současnou situaci na trhu ve vybraných lokalitách, jejich množství, kvalitu a orientační počet konkurenčních společností prodávajících stejný produkt.

Abychom mohli porovnat varianty mezi sebou a následně zvolit tu správnou, je potřeba přiřadit váhy jednotlivým kritériím. Jak již bylo poznamenáno, v našem případě se jedná o malou společnost, proto je vhodné použít jednodušší rozhodovací metody.

Všechny metody, které byly popsány v teoretické části diplomové práce, byly oceněny jednatelem společnosti Balance Capital během tvorby této práce. Po zralé úvaze byla zvolena Saatyho metoda pro stanovení vah kritérií a uplatněna metoda váženého součtu pro výběr optimální lokality. Tyto metody jsou jednoduché, srozumitelné, přehledné a časově nenáročné. Všichni mohou jejich výsledkům porozumět bez nutnosti dalšího studia.

Pro výpočet vah bylo rozhodnuto použít Saatyho metodu. Tato metoda slouží k určení vah kritérií (tabulka 13), kde je hodnotí pouze jeden expert. Porovnávají se tak jednotlivá kritéria mezi sebou. Tuto matici ohodnotil jednatel společnosti, který je autorem této práce. Saatyho metoda stanovení vah kritérií je popsána v kapitole 4.2.4.

Tabulka 13 Výpočet vah – Saatyho matice

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	Bi	Vi
K1	1	1/7	1/5	3	9	1	0,96	0,09
K2	7	1	3	9	9	9	4,98	0,47
K3	5	1/3	1	9	9	9	3,27	0,31
K4	1/3	1/9	1/9	1	3	1/9	0,33	0,03
K5	1/9	1/9	1/9	1/3	1	1/7	0,20	0,02
K6	1	1/9	1/9	9	7	1	0,96	0,09
							10,70	**1,00**

Poznámka: K1 – Riziko, K2 – Objem, K3 – Ziskovost, K4 – Investice, K5 – Obtížnost, K6 – Konkurence

Zdroj: vlastní zpracování

Při stanovení preferencí autorem mohlo dojít k nekonzistentnosti, a proto při ověření správnosti výsledku provedeme výpočet indexu konzistentnosti (*CI*), k tomu budeme potřebovat nejvyšší vlastní číslo Saatyho matice λ_{max}.

Hodnota λ_{max} této matice se rovná 6,36.

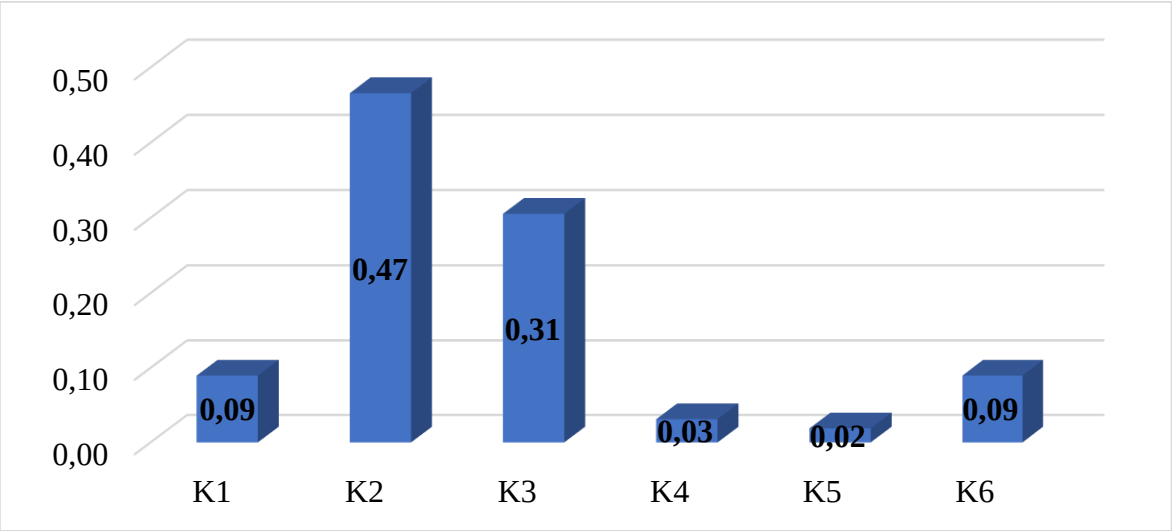
K výpočtu *CI* použijeme vzorec:

$$CI = (\lambda_{max} - n)/(n - 1) \tag{4.6}$$

Kde: n – počet kritérií.

Index konzistentnosti vychází na úrovni 0,072, což je menší než 0,1. A proto lze považovat provedené vyhodnocení matice za konzistentní.

Obrázek 5 Váhy kritérií



Zdroj: vlastní zpracování

Z vyhodnocení vah jednotlivých kritérií je zřejmé, že společnosti nejvíce záleží na objemu odběru služby a její ziskovosti. V neposlední řadě se oceňují možná rizika a konkurence při zavedení nového produktu. Za méně důležité faktory podnik považuje obtížnost zakázek a vstupní investice do fáze uvedení produktu na trh.

9.2 Metoda váženého součtu

Tato metoda je založená na maximalizaci užitku. Vyžaduje také kardinální hodnocení variant podle jednotlivých kritérií a jejich váhy, které jsme pomocí Saatyho metody (obrázek 5) vypočítali výše. Výhodou metody váženého součtu je její přesnost a také skutečnost, že uživatel může ve výsledcích porovnávat, jak velkou maximální hodnotu užitku mají jednotlivé varianty. I přes to, že rozhodovatel musí umět provést ekonomicko-matematické výpočty a mít alespoň základní znalosti v oblasti vícekriteriálního rozhodování, jedná se o relativně jednoduchou metodu. Vyřešíme naši úlohu o výběru lokality pro zavedení produktu na trh pomocí metody váženého součtu. Budeme vycházet z kriteriální matice (tabulka 14). Z teoretické části známe postup, který spočívá ve výpočtu následujících kroků.

Mezi potenciální lokality pro zavedení svých služeb hodlá společnost využít jednu z následujících: Mělník, Mladá Boleslav, Žatec.

Krok 1

Zkontrolujeme kriteriální matici Y = (y_{ij}):

Tabulka 14 Kriteriální matice

	Riziko (body)	Objem (tis. Kč)	Ziskovost (%)	Investice (tis. Kč)	Obtížnost (body)	Konkurence (body)
Mělník	3	400	15	90	5	7
Mladá Boleslav	7	800	20	120	9	9
Žatec	5	1200	25	75	7	9
Váhy	0,09	0,47	0,31	0,03	0,02	0,09
Povaha	MIN	MAX	MAX	MIN	MIN	MIN

Zdroj: vlastní zpracování

Některé parametry, již ohodnocené bodově, vycházejí ze stupnicového hodnocení, kde 1 – znamená slabou intenzitu působení, 9 – maximální intenzita působení.

Krok 2

Převedeme minimalizační kritéria na maximalizační podle vztahu:

$$yij = \max(yij) - yij \tag{4.13}$$

Určíme ideální variantu H a bazální variantu D a vypočteme jejich absolutní hodnotu.

Tabulka 15 Upravená kriteriální matice

	Riziko (body)	Objem (tis. Kč)	Ziskovost (%)	Investice (tis. Kč)	Obtížnost (body)	Konkurence (body)
Mělník	4	400	15	30	4	2
Mladá Boleslav	0	800	20	0	0	0
Žatec	2	1200	25	45	2	0
Váhy	0,09	0,47	0,31	0,03	0,02	0,09
Povaha	MAX	MAX	MAX	MAX	MAX	MAX
H ideální varianta	4	1200	25	45	4	2
D bazální varianta	0	400	15	0	0	0
|H-D|	4	800	10	45	4	2

Zdroj: vlastní zpracování

Krok 3

Vytvoříme normalizovanou kriteriální matici R = (r_{ij}), kterou získáme z kriteriální matice Y = (y_{ij}) pomocí transformačního vzorce:

Tabulka 16 Normalizovaná kriteriální matice

	Riziko (body)	Objem (tis. Kč)	Ziskovost (%)	Investice (tis. Kč)	Obtížnost (body)	Konkurence (body)	*u*
Mělník	1	0	0	0,67	1	1	0,22
Mladá Boleslav	0	0,5	0,5	0	0	0	0,39
Žatec	0,5	1	1	1	0,5	0	0,87
Váhy	0,09	0,47	0,31	0,03	0,02	0,09	

Zdroj: vlastní zpracování

Krok 4

Pro výpočet vícekriteriální funkce užitku k jednotlivým variantám použijeme vzorec:

$$u(a_i) = \sum_{j=1}^{k} v_j r_{ij} \tag{4.14}$$

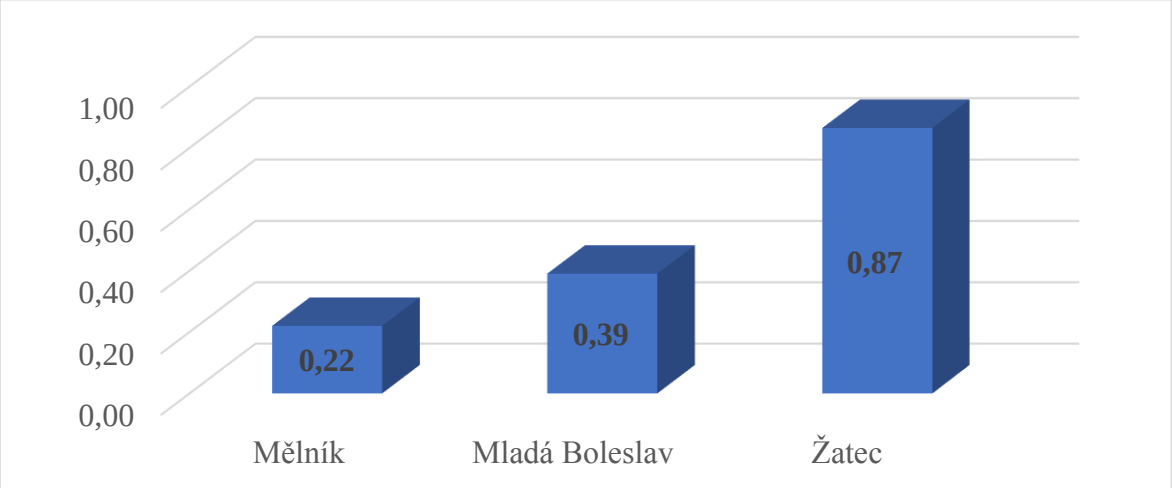
U_1: *1*0,09 + 0 * 0,47 + 0* 0,31 + 0,67 * 0,03 +1 * 0,02 + 1 * 0,09 =* **0,22**

U_2: *0 * 0,09 + 0,5 * 0,47 + 0,5 * 0,31 + 0 * 0,03 + 0 * 0,02 + 0 * 0,09 =* **0,39**

U_3: *0,5 * 0,09 + 1* 0,47 + 1* 0,31 +1* 0,03 + 0,5 * 0,02 + 0 * 0,09 =* **0,87**

U_1 – Mělník U_2 – Mladá Boleslav U_3 – Žatec

Obrázek 6 Pořadí variant



Zdroj: vlastní zpracování

Podle metody váženého součtu můžeme pozorovat (obrázek 6), že největší užitek z rozhodování získala kompromisní varianta – lokalita v Žatci, zároveň ale stojí za pozornost její největší obtížnost při realizaci zakázky a množství konkurence, ovšem tato kritéria mají podle jednatele slabší povahu. Tak velkých hodnot bylo dosaženo tím, že lokalita v Žatci má pro zavedení služeb Balance Capital, s. r. o. největší ziskovost a evidentně se počítá s největším možným odbytem. Na všechna tato kritéria uživatel nastavil vysoké váhy a i vzhledem k vyšší rizikovosti obsadila lokalita v Žatci první místo. Z těchto výsledků lze vyvodit doporučení této varianty k realizaci.

Další rozhodovací variantou, která má dle metody váženého součtu minimálně o polovinu menší užitek, je lokalita Mladá Boleslav, jež je druhou v pořadí. Má o třetinu menší možnou poptávku a nižší ziskovost. Avšak jeví se jako nejrizikovější varianta, s velkým konkurenčním prostředím. Realizace této možné zakázky je zároveň nejtěžší ze všech variant, přičemž vstupní investice je z výše uvedených variant nejvyšší. I přes to, že se jedná o druhou pozici z hlediska užitkovosti, nelze tuto variantu doporučit jako alternativní řešení.

Na třetím místě v pořadí se umístila lokalita v Mělníku. Z hlediska rizikovosti, obtížnosti a množství působící konkurence se jedná o nejlákavější variantu s průměrnou vstupní investicí. Avšak objem zakázek a jejich ziskovost nestačí k tomu, aby lokalitu bylo možné doporučit k realizaci. V případě, že se jednateli podaří domluvit lepší podmínky s odběrateli, bude lokalita v Mělníku navržena jako alternativní řešení.

10 Zhodnocení realizačních rozhodnutí

Na základě vypracovaného doporučení rozhodla společnost Balance Capital, s. r. o. o zavedení svých služeb v Žatci. V rámci vstupních investic se totiž jedná o nejnižší z možných variant, přičemž možný výnos ze zakázek je nejvyšší.

Proto na tamní trh uvedla své služby, a to prostřednictvím obchodních zástupců, kteří se na zakázkách domluvili. Realizační tým pak zahájil provedení montážních prací a zabezpečení dalších služeb v této lokalitě.

Během února 2021 podnik dosáhl následujících ekonomických výsledků:

Tabulka 17 Hospodářské výsledky Balance Capital, s. r. o. za únor 2021

Služba	Zákazníci		
	Montáž, Úklid	Montáž, Úklid	Poradenství
Působnost	Praha	Žatec	Celá ČR
Objem tržeb v tis. Kč	400	100	40
Náklad v tis. Kč	300	85	10
Ziskovost v %	25	15	75

Zdroj: interní materiály podniku

Z interních zdrojů Balance Capital je patrné, že zavedením nové lokality pro poskytování služeb navýšila společnost svůj měsíční obrat téměř o 25 %.

Ovšem nelze si nevšimnout, že ukazatelé, které se při rozhodovacích výpočtech původně předpokládaly, se liší. Objem odebíraných služeb na Žatecku se během února 2021 držel na poměrně nízkých číslech. To je způsobeno tím, že hodně zákazníků posunulo svoje objednávky z důvodu protiepidemiologických opatření.

Při výpočtech se mj. počítalo s nejvyšším možným odbytem, jeho dosažení však potřebuje více času a úsilí. I přes nepříznivé podmínky se povedlo dosáhnout kladné rentability a společnost hodlá i nadále tuto lokalitu rozvíjet.

11 Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo vybrat na základě praktických výpočtů nejvhodnější lokalitu pro rozšíření působnosti společnosti Balance Capital, která v ní plánuje zavést nebo rozšířit své služby.

V teoretické části byly vymezeny jednotlivé pojmy a témata, která pomohou lepšímu porozumění problematice vícekriteriálního rozhodování, pochopit podstatu a fungování rozhodovacího procesu, jeho strukturu, prvky a klasifikaci. Objasňuje také to, jak stanovit a určit váhy kritérií, jak provést výpočty, jaké metody použít a upozorňuje na jejich výhody i nevýhody.

Praktická část diplomové práce se zakládala na uplatňování teoretických poznatků při realizaci podnikatelského záměru autora, který je zodpovědný za přijetí konečného rozhodnutí. Během vymezení rozhodovacího problému byla určena rozhodovací kritéria a nastaveny váhy těchto kritérií za využití Saatyho matice. Na základě požadavků jednatele byl sestaven model vícekriteriálního rozhodování. Bylo stanoveno šest kritérií a zvolena metoda váženého součtu, pomocí které byl proveden výběr kompromisní varianty, jež byla následně uživatelem realizována. Během realizace byly získány objednávky od několika odběratelů montážních a úklidových služeb, firma poté obdržela možné poptávky, na jejichž základě rozhodovala o výběru vhodné lokality pro rozšíření své působnosti. Z celého procesu výběru je zřejmé, že firma zodpovědně zvažuje, kam investovat. Klade důraz na to, aby tato investice přinesla požadovaný efekt. V případě, že by podnik nevyužil metody vícekriteriálního rozhodování, nebylo by jeho rozhodnutí kvalitní.

Na základě získaných výsledků bylo pro podnik vypracováno doporučení. Výpočty prokázaly, že podle zvolené metody váženého součtu je nejlepší variantou lokalita v Žatci. V případě, že se jednateli povede získat lepší kontrakty, je alternativním řešením lokalita v Mělníku. Ve finále bylo rozhodnuto o zavedení produktu v Žatci, což se ukázalo jako správné rozhodnutí. Analýza dosažených hospodářských výsledků Balance Capital, s. r. o. za únor 2021 ukázala, že zavedením nové lokality podnik navýšil své tržby téměř o čtvrtinu. Zabezpečování služeb a rozvíjení nové lokality je v zájmu vedení společnosti.

12 Seznam použitých zdrojů

BENYOUCEF, Lyes, HENNET, Jean-Claude a TIWARI, Manoj Kumar, 2014. *Applications of multi-criteria and game theory approaches: manufacturing and logistics.* London: Springer. 408 s. Springer series in advanced manufacturing. ISBN 978-1-4471-5294-1.

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

BROŽOVÁ, Helena, ŠUBRT, Tomáš a HOUŠKA, Milan, 2003. *Modely pro vícekriteriální rozhodování*. 1. vydání. Praha: Credit. 172 s. ISBN 80-213-1019-7.

DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.

FIALA, Petr, JABLONSKÝ, Josef a MAŇAS, Miroslav, 1994. *Vícekriteriální rozhodování: Určeno pro stud. všech fakult VŠE Praha*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická. 316 s. ISBN 80-7079-748-7.

FOTR, Jiří, ŠVECOVÁ, Lenka a kol., 2006. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 1. vydání. Praha: Ekopress. 409 s. ISBN 80-86929-15-9.

FRIEBELOVÁ, Jana a KLICNAROVÁ, Jana, 2007. *Rozhodovací modely pro ekonomy*. 1. vydání. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta. 135 s. ISBN 978-80-7394-035-5.

HORÁKOVÁ, Helena, 2003. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha. ISBN 80-247-0447-1.

JABLONSKÝ, Josef a DLOUHÝ, Martin, 2004. *Modely hodnocení efektivnosti produkčních jednotek.* 1. vydání. Praha: Professional publishing. 183 s. ISBN 80-86149-49-5.

KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary, 2004. *Marketing*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary, 2011. *Marketing*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0513-2.

KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane, 2007. *Marketing management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing.* 4. evropské vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOVÁŘ, František, 2008. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-33-2.

KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X.

KOZEL, Roman, MYNÁŘOVÁ, Lenka a SVOBODOVÁ, Hana, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.

LAUREN KELLER JOHNSON, Richard Luecke, 2006. *Business literacy for HR professionals: essentials of strategy*. Boston. Massachusetts: Harvard Business School Press. ISBN 15-913-9822-3.

LEVITT, Theodore, 1965. Exploit the product lifecycle. *Harvard Business Review*, 43, 81–94.

SIMON, Herbert Alexander, 1957. *Models of man: social and rational: mathematical essays on rational human behavior in a social setting*. New York: J. Wiley. 287 s.

ŠUBRT, Tomáš a kol., 2015. *Ekonomicko-matematické metody*. 2. upravené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. 331 s. ISBN 978-80-7380-563-0.

TICHÁ, Ivana a HRON, Jan, 2002. *Strategické řízení: (vybrané kapitoly)*. Praha: Credit. ISBN 80-213-0922-9.

VEBER, Jaromír a kol., 1996. *Základy managementu pro střední školy*. 1. vydání. Praha: Fortuna. 136 s. ISBN 80-7168-358-2.

WESTWOOD, John, 2002. *The marketing plan: a step-by-step guide*. 3. ed. London: Kogan Page. ISBN 07-494-3748-0.

ŽÁČEK, Vladimír, 2015. *Rozhodování v managementu: teorie, příklady, řešení*. 1. vydání. Praha: České vysoké učení technické. 173 s. ISBN 978-80-01-05804-6.

Internetové zdroje

MIKOVÁ, Markéta, 2010. Komerční reality: správa budov v krizi nabývá na významu. In: *Stavební fórum* [online]. [cit. 2021-03-16]. Dostupné z: http://www.stavebni-forum.cz/en/article/16518/komercni-reality-sprava-budov-v-krizi-nabyva-na-vyznamu/

OBCHODNÍ REJSTŘÍK, 2021. *Balance Capital, s. r. o.* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2021-03-16]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma?nazev=Balance+Capital%2C+s.+r.+o.

MF ČR, 2020. *Makroekonomická predikce – září 2020* [online]. Praha: Ministerstvo financní České republiky [cit. 2021-03-16]. Dostupné z: https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2020/makroekonomicka-predikce-zari-2020-39418

Další použité zdroje

Interní materiály podniku Balance Capital, s. r. o.

Obchodní nabídky jednotlivých odběratelů služeb Balance Capital, s.r.o.

13 Seznam příloh

Příloha A Rozvaha Balance Capital, s. r. o. 73
Příloha B Výkaz zisku a ztráty Balance Capital, s. r. o. 74

14 Přílohy

Příloha A Rozvaha Balance Capital, s. r. o.

Rozvaha podle Přílohy č. 1
vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
s doručením daňového přiznání
za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu
úřadu

ROZVAHA
ve zkráceném rozsahu
(malá účetní jednotka)
ke dni 31.12.2020
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2020		09187928

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Balance Capital s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání, liší-li se od bydliště

Vraňany 233
Vraňany
277 07

Označení	AKTIVA		čís. řád.	Běžné účetní období			Minulé úč. období
				Brutto	Korekce	Netto	Netto
a	b		c	1	2	3	4
	AKTIVA CELKEM	Součet A. až D.	1	183		183	0
C.	Oběžná aktiva	Součet C.I. až C.IV.	7	183		183	0
C.II.	Pohledávky	Součet II.1. až II.3.	9	44		44	0
C.II. 1.	Dlouhodobé pohledávky		10	14		14	0
C.II. 2.	Krátkodobé pohledávky		11	30		30	0
C.IV.	Peněžní prostředky		13	139		139	0

Příloha B Výkaz zisku a ztráty Balance Capital, s. r. o.

Výkaz zisku a ztráty ve druhovém členění podle Přílohy č. 2 vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu úřadu

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v plném rozsahu

ke dni 31.12.2020
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2020		09187928

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Balance Capital s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání, liší-li se od bydliště

Vraňany 233
Vraňany
277 07

Označení a	TEXT b		číslo řádku c	Skutečnost v účetním období běžném 1	Skutečnost v účetním období minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb		1	1 032	
A.	Výkonová spotřeba	Součet A.1. až A.3.	3	211	
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží		4	2	
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie		5	24	
A. 3.	Služby		6	185	
D.	Osobní náklady	Součet D.1. až D.2.	9	773	
D. 1.	Mzdové náklady		10	768	
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady		11	5	
D. 2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění		12	5	
F.	Ostatní provozní náklady	Součet F.1. až F.5.	24	11	
F. 3.	Daně a poplatky v provozní oblasti		27	7	
F. 5.	Jiné provozní náklady		29	4	
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	I. + II. - A. - B. - C. - D. - E. + III. - F.	30	37	
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	* (ř. 30) + * (ř. 48)	49	37	
L.	Daň z příjmů	Součet L.1. až L.2.	50	8	
L. 1.	Daň z příjmů splatná		51	8	
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	** (ř. 49) - L.	53	29	
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	** (ř. 53) - M.	55	29	
*	Čistý obrat za účetní období	I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	56	1 032	