

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**  
**Ekonomická fakulta**

Katedra řízení

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**  
**SWOT analýza a strategie podniku**

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

Autor  
Dušan Marek

2019



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

Jméno a příjmení: Dušan MAREK  
Osobní číslo: E16467  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku  
Název tématu: SWOT analýza a strategie podniku  
Zadávající katedra: Katedra řízení

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

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je na základě business modelu podniku a SWOT analýzy stanovení strategie na zlepšení současného stavu.

Metodika práce:

1. Prostudování odborné literatury.
2. Zpracování metodiky v souladu s cílem bakalářské práce.
3. Zpracování analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku.
4. Zpracování business modelu a SWOT analýzy.
5. Návrh strategie na zlepšení současného stavu.

Rámcová osnova:

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

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 s.**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Johnson, G., & Scholes, K. (2000). *Cesty k úspěšnému podniku*. Praha: Computer Press.

Kim Chan, W., & Mauborgne, R. (2009). *Strategie modrého oceánu*. Praha: Management Press.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2015). *Tvorba business modelů*. Brno: BizBooks.

Porter, M., E. (1994). *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing s.r.o.

Souček, Z., & Marek, J. (1998). *Strategie úspěšného podniku*. Ostrava: Montanex a.s.


Whittington, R. (2002). *What is strategy? And does it matter?* London: Thomson Learning.

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

Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **2. ledna 2018**

Termín odevzdání bakalářské práce: **13. dubna 2019**

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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentův 13 250 02  
České Budějovice

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

V Českých Budějovicích dne 14. února 2018

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury

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

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

V Českých Budějovicích .....

.....

Dušan Marek

### **Poděkování**

Nesmírně děkuji vedoucímu práce Ing. Martinu Pechovi, Ph.D. za skvělé vedení při zpracování této bakalářské práce, cenné rady, konzultace a neuvěřitelnou trpělivost.

Dále pak majitelce zkoumaného podniku, za její ochotu, vlídnost a poskytnuté informace.

## Obsah

1	Úvod.....	9
2	Literární přehled.....	10
2.1	Strategické řízení.....	10
2.1.1	Strategie.....	11
2.1.2	Strategická analýza.....	12
2.1.3	Prostředí podniku.....	12
2.2	Analýzy vnějšího prostředí.....	13
2.2.1	STEP analýza.....	13
2.2.2	Porterova analýza pěti konkurenčních sil.....	14
2.3	Analýzy vnitřního prostředí.....	16
2.3.1	Portfolio metody – BCG matice.....	16
2.3.2	Finanční analýza.....	17
2.3.3	Business model podniku.....	19
2.4	SWOT analýza.....	22
2.5	Generování strategických alternativ.....	23
2.5.1	Určení rámce problému.....	23
2.5.2	Metody generování alternativ.....	24
2.6	Výběr alternativy strategie a její implementace.....	28
3	Cíl a metodika práce.....	29
3.1	Cíl.....	29
3.2	Metodika a postup práce.....	29
3.3	Finanční analýza.....	29
4	Výsledky.....	31
4.1	Charakteristika podniku.....	31
4.2	Finanční analýza.....	32

4.3	Business model .....	34
4.4	PEST analýza.....	37
4.5	Porterův model pěti sil.....	45
4.6	SWOT analýza.....	47
4.7	Návrh strategie na zlepšení.....	54
4.7.1	Tvorba a hodnocení alternativ.....	54
4.7.2	Nový Business model a strategie .....	55
5	Závěr.....	60
	Přehled použité literatury.....	62
	Seznam obrázků, tabulek a příloh.....	63
	Přílohy.....	65



# 1 Úvod

Tržní prostředí se v dnešní době vyznačuje silnou konkurencí, globalizací, technologickým rozvojem a odstraňováním bariér. Chtějí-li podniky být úspěšnými, musejí najít svoje konkurenční výhody a ty efektivně využít. K tomu by jim měla dopomoci vhodná strategie.

Bakalářská práce „SWOT analýza a strategie podniku“ popisuje a zkoumá jednotlivé prvky obchodního modelu podniku XY. Cílem celé této práce je na základě získaných poznatků stanovit strategii na zlepšení současného stavu podniku. Firma XY je maloobchodní jednotkou převážně se specializující na prodej kávy a vína.

Ke zkoumání vnějšího prostředí posloužilo několik analýz. Porterova analýza pěti sil analyzuje vyjednávací sílu dodavatelů a odběratelů, sílu stávajících konkurentů, hrozbu vstupu nových konkurentů a hrozbu substitučních výrobků. PESTE analýza studuje vnější vlivy působící na podnik jako jsou sociálně-kulturní, technicko-technologické, ekonomické a politicko-legislativní. Vnitřní prostředí detailně popisuje Business model a finanční analýza. Tyto analýzy následně doplňují SWOT analýzu, která zkoumá silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Ze SWOT analýzy byly generovány nové návrhy a doporučení pro rozvoj strategického rozhodování ve společnosti XY.

## 2 Literární přehled

V literárním přehledu jsou shrnuty nejdůležitější pojmy, strategické řízení, strategie, Business model, principy tvorby strategie, analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku a SWOT analýz.

### 2.1 Strategické řízení

Strategické řízení je souhrnem manažerských rozhodnutí, která mají vliv na dlouhodobou efektivnost podniku. Stále se objevující nové trendy jako je například informatizace, internacionalizace, globalizace, ekologizace, představují pro organizaci příležitosti. Právě k zachycení a dlouhodobému využití příležitostí slouží strategické řízení. (Srpková, 2011)

Strategické řízení je pro podnik přínosné a důležité hned z několika hledisek. Zefektivňuje přerozdělování zdrojů a času, zabraňuje negativnímu dopadu rizik, zvyšuje prodejnost produktů, usnadňuje pochopení prováděných změn, umožňuje poznat kroky konkurence a řídit vlastní finanční a nefinanční výkonnosti. (Fotr, 2012)

Fotr (2012) rozděluje strategické řízení na 4 fáze:

#### a) Formulace strategického záměru

Nejdříve organizace stanoví poslání a od něho se následně odvíjí vize, ze které jsou odvozeny strategické cíle. Dalším krokem je tvorba scénářů odvozujících vývoj prostředí. K identifikaci faktorů ovlivňujících strategický záměr slouží analýza prostředí. Výstupem je strategický záměr.

#### b) Tvorba strategického plánu

Náplní této fáze je tvorba strategické mapy, investiční studie a stanovení funkčních strategií.

#### c) Implementace strategie

Implementací strategie se zabývá operativní management, který představuje řídicí činnosti, jejichž záměrem je zajištění efektivního a souvislého běhu výrobních procesů při dodržování provozních a legislativních předpisů. Během procesu implementace je zapotřebí zpracovat a realizovat plány postupu, rozdělit zdroje, vydávat směrnice a instrukce zacílené na efektivní komunikaci vně podniku a motivaci zaměstnanců.

#### d) Hodnocení strategie

Protože se prostředí, ve kterém se podnik nachází mění, mění se i aplikované strategické postupy. Z tohoto důvodu je nutné sledovat externí a interní faktory, jenž ovlivňují strategii, vyhodnocovat dosažené výsledky a porovnávat je s plánovanými a navrhopat nutné korekce.

### 2.1.1 Strategie

Definice strategie se v průběhu času několikrát změnila, proto Dedouchová (2001) definuje strategii podle dvou pohledů. Tradiční definice říká, že strategie podniku je dokument, který obsahuje dlouhodobé cíle podniku, stanovení průběhu jednotlivých aktivit a rozmístění zdrojů potřebných pro dokončení konkrétních cílů. Moderní definice vysvětluje strategii jako připravenost na budoucnost. Podle této definice jsou ve strategii obsaženy stanovené dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých aktivit a rozmístění zdrojů potřebných pro dokončení konkrétních cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, zohledňovala změny jeho zdrojů a schopností a zároveň přiměřeným způsobem zareagovala na změny v okolí firmy.

Srpová (2011) ve své knize zmiňuje definici Havlíčka, který popisuje strategii jako proces, kterým lze popsat aktuální stav podniku v klíčových oblastech a který zároveň určuje, jak za daných podmínek podnik dosáhne stanovených cílů.

#### **Vize**

Vize je dlouhodobý směr firmy „kam firma směřuje“. Vyjadřuje budoucí pozice organizace, které budou srozumitelné a pochopitelné pro všechny zainteresované strany. (Srpová, 2011)

Podle Fotra (2012), by měla být vize flexibilní, aby umožňovala posun organizace a bylo ji možné aktualizovat.

#### **Poslání**

Poslání odpovídá na tři základní otázky: Co má být smyslem podnikání? Čeho chce podnik dosáhnout? Jak se podnik bude odlišovat od ostatních a kdo bude jeho produkty kupovat? Poslání se vytváří již na začátku podnikání a může se v průběhu času měnit. Při jeho vytváření je potřeba respektovat historii, strategické hodnoty a předpokládané vlivy prostředí. Poslání by mělo mít tyto vlastnosti: dosažitelnost, motivovanost, specifická a zaměřenost na trh. (Fotr, 2012)

## **Cíle**

Dedouchová (2001) tvrdí, že cíle popisují, čeho chce firma dosáhnout, pomáhají při vyjádření strategie a také dávají smysl stanovenému poslání.

Donnelly (1997) doporučuje stanovit cíle ve veškerých oblastech, které mohou ovlivnit výkonnost a dlouhodobou prosperitu podniku. Cílové oblasti jsou: inovace, produktivita, postavení na trhu, ziskovost, sociální zodpovědnost, manažerská výkonnost a zodpovědnost, postoje a produktivita pracovníků.

Každá efektivní strategie modrého oceánu má tři navzájem se doplňující vlastnosti.

- Jasně zaměření
- Rozdílnost
- Slogan

K vytvoření modrého oceánu jsou tyto vlastnosti nesmírně důležité. Pokud by podniku scházely tyto vlastnosti, nejspíše by se potýkal s vysokými náklady, zmateností a špatnou rozlišeností se od konkurence. (Kim a Mauborgne, 2005)

### **2.1.2 Strategická analýza**

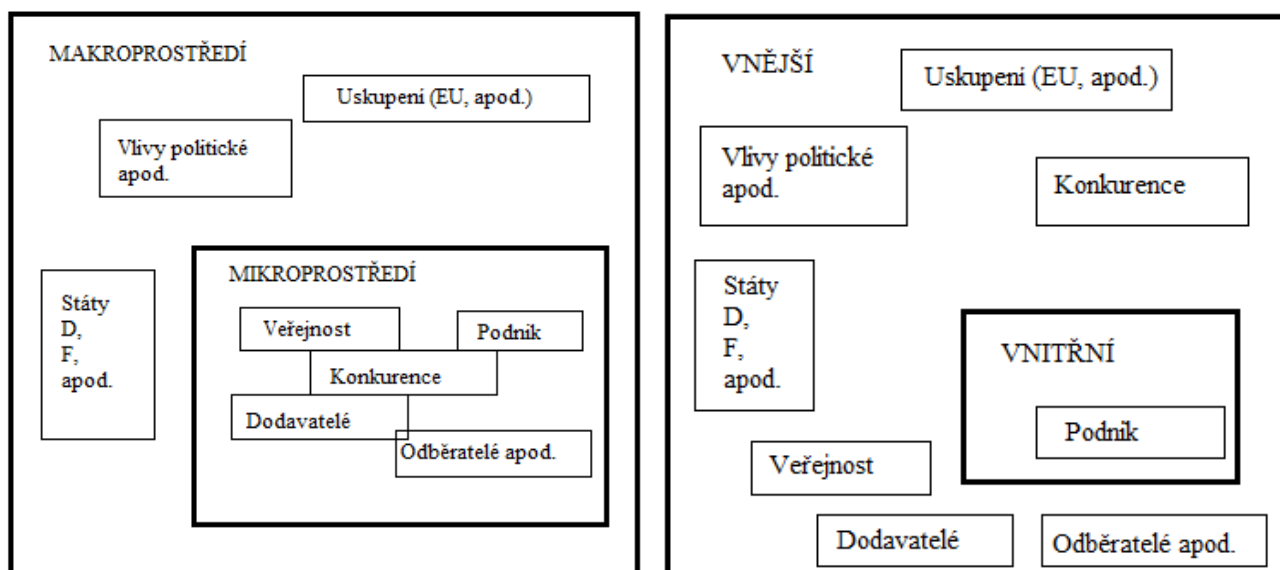
Firma nevystačí jen s tím, že ví, kam chce dojít a čeho chce dosáhnout. Potřebuje poznat okolí, které ji ovlivňuje a také si musí uvědomit své silné a slabé stránky, aby mohla dojít do cíle. K tomu slouží nástroj zvaný strategická analýza, která zjišťuje a hodnotí faktory vnitřního a vnějšího prostředí firmy. Také je důležité hledat i vzájemné vazby a působení jednotlivých faktorů. (Srpová, 2011)

### **2.1.3 Prostředí podniku**

Horáková (2003) přirovnává podnik k živému ekonomickému organismu, který nemůže existovat samostatně. Obklopuje ho prostředí a funguje vně určitého prostředí, které na něho působí a ovlivňuje ho. Činitelů je celá řada a můžou pro firmu představovat přínosy, výstrahy nebo obojí. Manažeři by se o prostředí měli zajímat a snažit se ho zmapovat, aby měli dostatek času na zareagování a mohli tak zvýšit naději na prosperitu a snížit rizika neúspěchu.

Dle Švarcové (2016) můžeme prostředí rozdělit podle dvou pohledů. Jeden z pohledů je rozdělení na neovlivnitelné makroprostředí (státy, uskupení, vlivy politické, ekonomické atd) a ovlivnitelné mikroprostředí (veřejnost, konkurence, dodavatelé, odběratelé, podnik...). Druhý způsob je rozdělení na vnější (státy, veřejnost, dodavatelé, odběratelé, uskupení, vlivy politické, ekonomické atd.) a vnitřní (podnik).

Obrázek 1: Rozdělení na makroprostředí a mikroprostředí a vnější a vnitřní prostředí



Zdroj: Švarcová (2016)

## 2.2 Analýzy vnějšího prostředí

Cílem analýzy vnějšího prostředí je nalézt v okolí organizace příležitosti a ohrožení. Strategie podniku by se pak měla snažit tyto příležitosti využít a vyhnout se ohrožení. (Dedouchová, 2001)

### 2.2.1 STEP analýza

Podle Hrona a Tiché (2003), STEP/PEST analýza slouží k ohodnocení vlivu faktorů globálního prostředí na firmu. Jde o užitečný a jednoduchý nástroj, jehož cílem je odpovědět na tyto otázky:

1. *Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?*
2. *Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?*
3. *Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?*

Název této analýzy je složen z počátečních písmen oblastí, které zkoumá:

- Sociálně kulturní prostředí

Podle Kotlera a Armstronga (2004) sociální prostředí zahrnuje: velikost populace, hustotu zalidnění, věkovou strukturu, etnickou směs, úroveň vzdělání, rozložení pohlaví obyvatel, zaměstnanost a další aspekty. Zákazníci vytvářejí trhy, a proto jsou pro firmu demografické činitele tak důležité.

Lidé se liší svými názory, postoji, hodnoty a tím, jak vnímají svět kolem sebe. Lidé mají názory na sebe sama, na jiné lidi, na organizace, na přírodu a na vesmír. (Kotler a Armstrong, 2004).

- Technicko-technologické prostředí

Technologické prostředí se rychle vyvíjí. Díky právě novým technologiím vznikají nové trhy a příležitosti. Aby podnik mohl tyto příležitosti využít, musí sledovat a analyzovat technologické prostředí. V opačném případě by firma na to, že používá zastaralou technologii mohla doplatit. (Kotler a Armstrong, 2004)

- Ekonomické prostředí

K tomu, aby zákazníci mohli nakupovat potřebné statky a služby potřebují peníze. Autoři Kotler a Armstrong (2004) v souvislosti s ekonomickým prostředím zmiňují parametry jako jsou: životní náklady, objem příjmů, úrokové míry atd. Podniky tyto parametry sledují a pomocí nástrojů se je snaží předvídat. Můžou se například připravit na nadcházející ekonomickou krizi nebo naopak na hospodářský růst.

- Politicko-legislativní prostředí

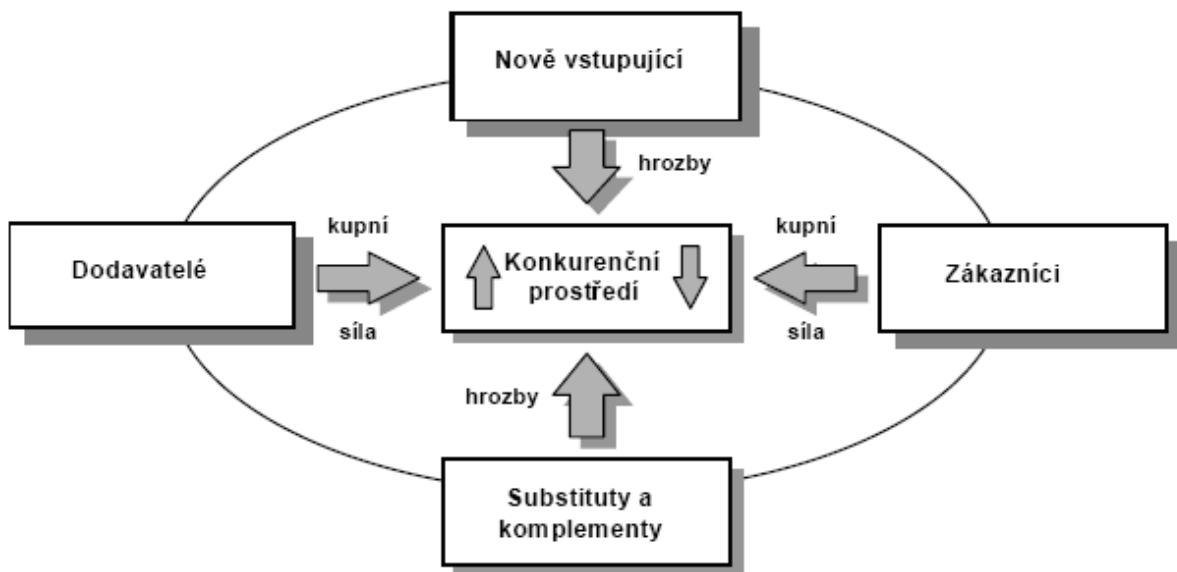
Do politického prostředí patří: legislativa, orgány státní správy a nátlakové skupiny. Cílem politických opatření je posílit konkurenci a zajistit rovné podmínky pro všechny. Počet regulací ovlivňujících podnikání každým rokem roste a mění se. Proto je důležité, aby je podnik sledoval. Podnik by si měl dát pozor i na nepsaná společenská pravidla a etiku. K pozitivní image přispívají společensky prospěšné aktivity jako např. ochrana dlouhodobých zájmů spotřebitelů a životního prostředí. (Kotler a Armstrong, 2004)

Rozšířená varianta PEST analýzy (PESTLE) navíc obsahuje faktory legislativní a ekologické. Můžeme se setkat i s variantou STEEPLED, která kromě těchto faktorů se zabývá i etikou a demografickými faktory. (Donnelly, 1997)

### 2.2.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Jedním z nejzákladnějších nástrojů pro analýzu konkurenčního prostředí podniku a jeho strategického řízení, je Porterův model pěti sil. Autorem této analýzy se stal počátkem 80. let minulého století profesor ekonomie na Harvardově univerzitě Michael Eugene Porter. Inspirací mu byla populární SWOT analýza, která se mu ale zdála být příliš obecná. V dnešní době se používají obě analýzy. Cílem modelu je odvodit sílu konkurence v analyzovaném odvětví a ziskovost daného sektoru trhu. K tomu pomáhá rozbor pěti klíčových vlivů, které konkurenceschopnost podniku přímo či nepřímo ovlivňují. (Porter, 1980)

Obrázek 2: Porterova analýza pěti sil



Zdroj: Porter (1980)

#### a) Stávající konkurence

Pochopení konkurence je nezbytné pro úspěšné uvedení produktu na trh. Úspěch závisí na tom, jak veřejnost vnímá produkt, a jak se odlišuje od konkurentů. Firma si musí být vědoma konkurenčních marketingových strategií a cen, a hlavně také umět reagovat na jejich změny. Porter rozděluje konkurenční výhodu na dva základní typy: nákladovou a diferenciační. Nákladová konkurenční výhoda znamená, že podnik nabízí produkt obdobné kvality jako konkurence, ale za nižší cenu. Podnik využívající diferenciační typ konkurenční výhody nabízí produkt vyšší kvality než konkurenční firmy. Podniky využívají mnoho nástrojů k získání co nejvyššího podílu na trhu. Příkladem mohou být: technologické inovace, reklamní bitvy, cenové závody, nové výrobky, poskytování lepších zákaznických služeb atd. Faktory ovlivňující intenzitu soupeření mezi stávajícími konkurenty jsou např.: množství firem na trhu, růst odvětví, charakter konkurence, náklady spojené se vstupem na trh. (Porter, 1980)

#### b) Vstup nových konkurentů

Výnosná odvětví, která přinášejí vysokou návratnost investic, lákají nové firmy. Tyto firmy mohou být zcela nové, nebo již existující v jiném odvětví. Existuje mnoho faktorů, které zabraňují vstupu nových konkurentů na trh. Mezi takové faktory patří například: bariéry vstupu (patenty, práva...), regulace vlády, věrnost zákazníků vůči zavedeným značkám, úspory z rozsahu, přístup k distribučním kanálům, očekávaná odvěta aj. (Porter, 1980)

#### c) Vyjednávací síla zákazníků/odběratelů

Vyjednávací síle zákazníků se také říká trh výstupů: schopnost zákazníků vyvinout tlak na podnik. Firmy mohou přijmout opatření vedoucí ke snížení vyjednávací síly zákazníků, například realizací věrnostního programu. Nejčastější faktory ovlivňující vyjednávací sílu zákazníků jsou: počet odběratelů, náklady na změnu dodavatele, zisk odběratelů, informovanost odběratelů, dostupnost stávajících substitutů atd. (Porter, 1980)

#### d) Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů se též nazývá jako trh vstupů. Firmy z průmyslového odvětví potřebují lidské zdroje, materiály, hotové součástky a jiné zásoby. Faktorů, které ovlivňují vyjednávací sílu dodavatelů je mnoho. Může jednat o přítomnost alternativních dodavatelů, přítomnost substitučních vstupů, náklady na změnu dodavatele, solidaritu zaměstnanců. Existují velké rozdíly vyjednávacích sil dodavatelů mezi odvětvími. Například vyjednávací síla dodavatelů v potravinářském odvětví je menší, než ve strojírenství nebo elektronickém průmyslu. (Porter, 1980)

#### e) Ohrožení ze strany substitučních výrobků

Substituční produkty využívají odlišnou technologii než produkt analyzované firmy, ale uspokojují stejné potřeby. Například substituty v dopravě jsou: vlaky, lodě, automobily, letadla. Potenciální faktory ovlivňující ohrožení ze strany substitutů: jejich dostupnost, počet, cena, kvalita. (Porter, 1980)

## 2.3 Analýzy vnitřního prostředí

Cílem vnitřní analýzy je zjistit silné a slabé stránky podniku a nalézt vlastní konkurenční výhodu. Podnik musí formulovat a posoudit rozsah svých zdrojů a specifických předností. Součástí vnitřní analýzy může být i zhodnocení současné strategie. To lze provést porovnáním současného stavu s plánem. (Srpová, 2011)

### 2.3.1 Portfolio metody – BCG matice

Tato metoda pomáhá vrcholovému managementu se rozhodnout, které činnosti má udržovat, rozvíjet, zavést a nebo kterých se má zbavit. (Donnelly, 1997)

Základní metodu je BCG matice, kterou vyvinula společnost Boston Consulting Group. Nejdříve je potřeba identifikovat strategické obchodní jednotky. Strategickou obchodní jednotkou může být konkrétní výrobek, divize, výrobní řada atd. Tyto jednotky se rozdělí do



4 kvadrantů matice BCG. Vertikální osa značí tempo růstu trhu a horizontální ukazatel znázorňuje relativní podíl trhu. (Donnelly, 1997)

- Hvězdy jsou jednotky charakteristické vysokým relativním podílem na trhu a vysokým tempem růstu. Kvůli konkurenci je nutné je ochraňovat.
- Dojné krávy se vyznačují vedoucím postavením na trhu a nízkým tempem růstu trhu. Obvykle jsou významným finančním zdrojem podniku.
- Otazníky mají malý podíl na rychle rostoucím trhu. Investicemi do jejich rozvoje firma může získat větší podíl na trhu.
- Bídni psi jsou strategické obchodní jednotky s malým podílem na málo rostoucím trhu. Pokud mají stále zákazníky, mohou přinášet zisk. Většinou se ale nevyplatí tyto jednotky provozovat. (Donnelly, 1997)

### 2.3.2 Finanční analýza

Finanční analýza se zaměřuje na posouzení výkonnosti konkurenčních podniků, jejich finanční stability, potenciálu rozvoje a podobně. (Fotr, 2012)

- a) Absolutní ukazatele
- b) Rozdílové ukazatele

Čistý pracovní kapitál je část oběžných aktiv financována dlouhodobými zdroji. Měl by vycházet v kladných číslech. (Fotr, 2012)

Čistý pracovní kapitál = oběžná aktiva – krátkodobé závazky

nebo také

Čistý pracovní kapitál = vlastní kapitál + cizí dlouhodobý kapitál – stálá aktiva

- c) Poměrové ukazatele

Ukazatele rentability

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) hodnotí výnosnost kapitálu, který do společnosti vložili vlastníci. Výsledek by měl být vyšší než úroková sazba poskytovaná bankami při vkladu. (Fotr, 2012)

$$ROE = \frac{\text{zisk po zdanění} * 100}{\text{vlastní kapitál}}$$

Rentabilita úhrnných vložených prostředků (ROA) ukazuje celkovou efektivnost organizace. Vypočítává, jaký efekt připadá na jednotku majetku. (Fotr, 2012)

$$\text{ROA} = \frac{\text{zisk před odečtením úroků a daní} * 100}{\text{celková aktiva}}$$

Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu (ROI) znázorňuje celkový zisk z vynaloženého kapitálu. (Fotr, 2012)

$$\text{ROI} = \frac{\text{provozní hospodářský výsledek (EBIT)} * 100}{\text{celkový dlouhodobě investovaný kapitál}}$$

Rentabilita zisku (ROS) informuje o velikosti zisku a schopnosti firmy zvyšovat vlastní zdroje financování. (Fotr, 2012)

$$\text{ROS} = \frac{\text{zisk po zdanění} * 100}{\text{tržby}}$$

#### Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity vyjadřují schopnost podniku splácet závazky. U běžné likvidity je doporučována hodnota 1,5 u pohotové likvidity by se hodnota měla pohybovat mezi 0,8 – 1 a okamžitá likvidita by měla být vyšší než 0,2. (Fotr, 2012)

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

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

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

#### Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity ukazují schopnost společnosti využívat svých zdrojů. (Fotr, 2012)

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrná zásoba}}{\text{denní spotřeba}}$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{průměrná výše pohledávek}}{\text{tržby}}$$

$$\text{Doba obratu zůvazků} = \frac{\text{obchodní dluhy}}{\text{denní nákupy na obchodní úvěr}}$$

## Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti znázorňují výši rizika, které podniky podstupují, pokud financují svoje podnikatelské vlastními a cizími zdroji. Nejběžnějším ukazatelem je zadluženost (1), u které by měla vyjít hodnota menší než 0,5, (Fotr, 2012)

$$\text{Zadluženost (1)} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}}$$

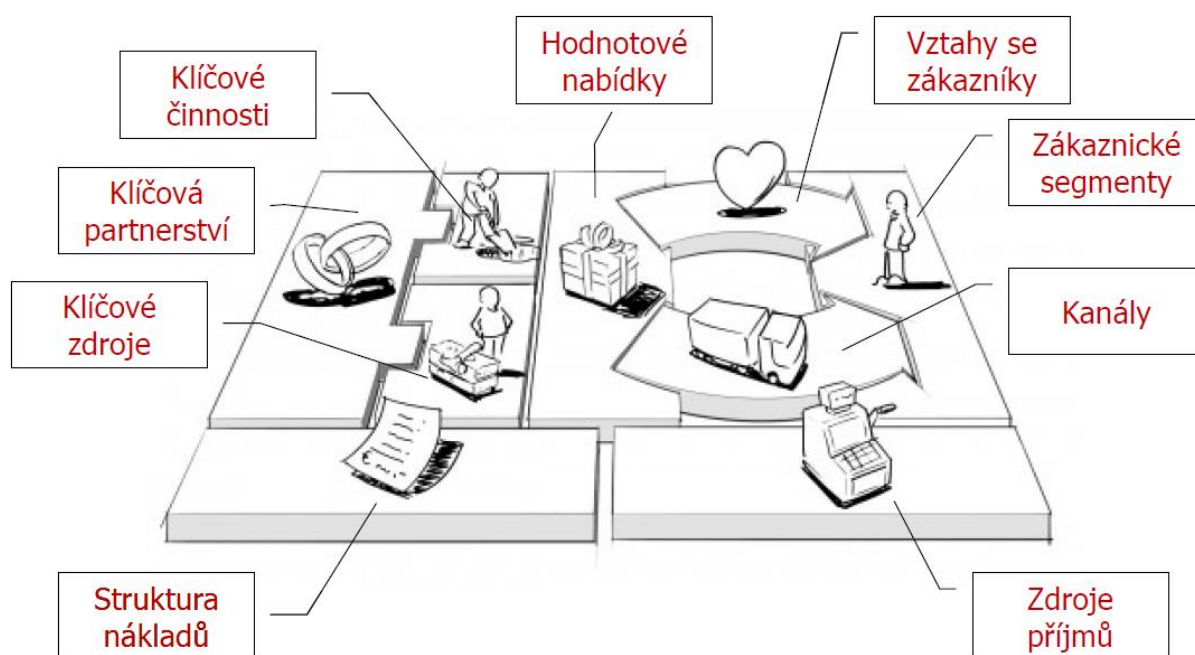
$$\text{Zadluženost(2)} = \frac{\text{dlouhodobé závazky}}{\text{vložený kapitál}}$$

$$\text{Zadluženost (3)} = \frac{\text{dlouhodobé závazky}}{\text{vlastní kapitál}}$$

### 2.3.3 Business model podniku

Pro Business model (dále také "obchodní model") neexistuje jen jedna definice. Například Michael Lewis jednoduše definuje obchodní model jako: "Vše potřebné k plánu na vydělání peněz". Ve vědeckém článku The Theory of the Business Peter Ducker zmiňuje definici: "Odhad, za co podnik dostane zapláceno". Joan Magretta ve vědeckém článku Why Business Models Matter popisuje obchodní model následovně: "Obchodní modely jsou srdce, příběhy - příběhy vysvětlující jak podnik funguje. Dobrý obchodní model odpovídá na Peterovi Druckerovi letité otázky 'Kdo je zákazník? A jaká je přidaná hodnota?' Také odpovídá na základní otázky každého manažera: Jak v tomto oboru můžeme vydělat peníze? Jaká je základní ekonomická logika vysvětlující, jak můžeme dodat hodnotu zákazníkům za odpovídající cenu?" (Ovans, 2015). Díky Business modelu můžeme snadno ukázat, jak podnik vydělává, nebo bude vydělávat peníze. Často vzniká již před začátkem samotného podnikání a bývá součástí obchodního plánu. Obchodní model by měl být dostatečně jednoduchý, snadno srozumitelný, ale zároveň by měl obsahovat veškerá nezbytná data. Proto přišel Osterwalderand s obchodním modelem canvas, který se skládá z devíti prvků. Tyto prvky pokrývají čtyři hlavní oblasti firmy: zákazníky, nabídku, infrastrukturu a finanční životaschopnost. (Osterwalderand a Pigneur, 2012)

Obrázek 3: Stavební prvky modelu



Zdroj: Osterwalderand a Pigneur, (2010)

### **Zákaznické segmenty**

Pod pojmem zákaznické segmenty si lze představit skupiny osob nebo subjektů, na které firma cílí a ze kterých jí plynou peněžní prostředky. Firma může rozdělit trh na několik skupin zákazníků podle potřeb, charakteristik a nákupního chování. Následně si rozhodne, na jaké segmenty se zaměří a jaké bude přehlížet. Jakmile bude mít představu, na které segmenty se chce zaměřit, může začít s plánováním Business modelu založeném na pochopení konkrétních potřebách jednotlivých segmentů. (Osterwalderand a Pigneur, 2012)

### **Hodnotová nabídka**

Podle Osterwalderand a Pigneur (2012) jsou hodnotové nabídky způsoby, jakým jsou předměty zabaleny a nabízeny k uspokojení zákaznických potřeb. Hodnotová nabídka definuje způsob, jak se firma odlišuje od konkurence a je důvodem, proč zákazníci nakupují od konkrétní firmy a ne od jiné. Lze říci, že hodnotová nabídka je souhrn výhod, které podnik nabízí zákazníkům. Hodnoty mohou být kvalitativní (cena, rychlost služby) nebo kvantitativní (vzhled, zákaznická zkušenost). K vytvoření hodnoty pro kupujícího mohou pomoci složky: novost, výkon, přizpůsobení, design, snižování nákladů, snížení rizika, dostupnost, pohodlnost využitelnost a jiné.

## **Kanály**

Prvek kanály se zabývá komunikací mezi podnikem a zákaznickým segmentem, a také přístupem předání hodnotové nabídky. Nákupní cyklus zákazníka obsahuje fáze: povědomí, hodnocení, nákup, předání a po prodejní fázi. Existují dva typy distribučního kanálu: přímý (prodejci, prodej přes web) a nepřímý (vlastní prodejny, partnerské prodejny, velkoobchod). Tyto kanály mohou být vlastní, partnerské nebo kombinace obou. (Osterwalderand a Pigneur, 2012)

## **Vztahy se zákazníky**

Tento prvek popisuje typy vztahů, které si podnik vytváří se specifickými zákaznickými segmenty. Podnik by měl zvolit takový typ vztahu, který je nejvíce vhodný pro daný segment. Typy vztahů se mohou pohybovat od osobních až po automatizované a mohou být poháněny odlišnou motivací. Zákaznické vztahy značně ovlivňují celkové zkušenosti zákazníka. Vztahy se zákazníky lze rozdělit do kategorií: osobní asistence, individualizovaná osobní asistence samoobsluha, komunity a spolupráce. (Osterwalderand a Pigneur, 2012)

## **Zdroje příjmů**

Tenhle prvek popisuje, jak firma generuje zisk. Zisk zjistíme, když od příjmů odečteme náklady. Obchodní model může zahrnovat dva typy zdrojů příjmů: transakční příjmy z jednorázových zákaznických plateb a opakující se příjmy z průběžných plateb. Podnik může generovat příjem prodejem aktiv, poplatkem za užití nebo zprostředkování, půjčováním, pronájemem nebo reklamou. (Osterwalderand a Pigneur, 2012)

## **Klíčové zdroje**

Každý obchodní model potřebuje aktiva, aby mohl fungovat. Díky těmto zdrojům může společnost vytvářet a nabízet hodnotovou nabídku, proniknout na trh, udržovat vztahy se zákaznickými segmenty a generovat příjmy. Klíčové zdroje mohou být fyzické, duševní, lidské a finanční. (Osterwalderand a Pigneur, 2012)

## **Klíčové činnosti**

Klíčové činnosti jsou takové činnosti, které mají pro podnik vysoký význam a umožňují mu správné fungování. Klíčové činnosti jsou podobně jako zdroje potřebné k vytváření a prezentování hodnotové nabídky, udržování vztahů se zákazníky, proniknutí na trhy a generování příjmu. (Osterwalderand a Pigneur, 2012)

## **Klíčová partnerství**

Tento prvek se věnuje dodavatelům a partnerům, kteří mají podstatný vliv na úspěšném chodu podniku. Rozeznávají se čtyři typy obchodního partnerství: strategická propojení nekonkurujících firem, strategická spolupráce konkurujících firem, spojení dvou a více firem, poslední typ popisuje vztah mezi odběratelem a dodavatelem. K uzavření partnerství vede několik důvodů. Důvody mohou být optimalizace a úspory z rozsahu, snížení rizika a nejistoty, získání konkrétních zdrojů a činností. (Osterwalderand a Pigneur, 2012)

## **Struktura nákladů**

Posledním prvek popisuje veškeré náklady potřebné k fungování obchodního modelu. Rozlišují se dva typy nákladových struktur. Model **motivovaný náklady** a **model motivovaný hodnotou**. (Osterwalderand a Pigneur, 2012)

## **2.4 SWOT analýza**

Jako první přišel s touto metodou v 60. letech minulého století Albert Humphrey, výzkumník na Stanfordské univerzitě. (Grasseová, 2010) Jedná se o velice jednoduchý nástroj, který slouží k tvorbě firemní strategie a vychází z vnitřních a vnějších podmínek. Název je složen ze čtyř anglických slov: Strength - silné stránky, Weaknessis - slabé stránky, Opportunities - příležitosti a Treaths - hrozby. A právě těmito oblastmi se swot analýza zabývá. Silné a stránky se zaměřují na vnitřní prostředí a naopak příležitosti a hrozby zkoumají vnější prostředí. (Kozel, 2006)

**Silné stránky:** Silné stránky, někdy též označovány jako přednosti organizace, jsou vlastnosti, které podniku zajišťují konkurenční výhodu. Například: kvalitnější materiál, licence, dobrá image, špičková technologie. **Slabé stránky:** Slabé stránky jsou opakem silných stránek. Jedná se o nedostatky, které mohou snižovat výkonnost a vedou ke slabé konkurenceschopnosti. Například: absence důležitých zdrojů a schopností, malá produktivita, špatná pověst, zastaralá technologie. **Příležitosti:** Příležitosti lze chápat jako současné či budoucí podmínky v prostředí, které jsou nebo budou pro podnik příznivé. Například: vstup na nový trh, trendy, příznivý demografický vývoj. **Hrozby:** Hrozby definujeme jako současné, nebo budoucí podmínky v prostředí organizace, které jsou naopak nepříznivé. Například: ztráta zákazníka, nové zákony, nezaměstnanost, finanční krize (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

Podle Grasseové (2010) může SWOT analýza posloužit k více účelům. Tím hlavním účelem je generování strategií. Také je možné ji využít jako podklad pro definování vize a strategických cílů organizace, a nebo k identifikaci kritických oblastí organizace.

Výstupem SWOT analýzy je matice SWOT. Při sestavování této matice jsou podstatné 2 činnosti. Nejdříve se musí zaznamenat faktory se strategickým významem. Jedná se o výběr těch faktorů, ze kterých budou generovány alternativy strategií. Druhou činností je právě generování alternativ strategií. Při této činnosti se kombinuje vnitřní a vnější prostředí. Mohou vyjít 4 typy strategií. WO strategie „Hledání“ – Tato strategie se snaží využít příležitostí ke zdoání slabých stránek. Často k nejlepšímu využití příležitostí je zapotřebí získání dalších zdrojů. SO strategie „Využití“ – Neobvyklá strategie představující ideální stav, ke kterému podnik míří. Strategie je založená na využití silných stránek a příležitostí. WT strategie „Vyhýbání“ – Strategie založená na odstraňování slabých stránek a vyhýbání se ohrožení. Podnik bojuje o přežití. ST strategie „konfrontace“ – Podnik se může pustit do přímého konfliktu s ohrožením, pokud je dostatečně silný. (Grasseová, 2010)

Spojení plátna obchodního modelu se SWOT analýzou dovoluje cílené zhodnocení a posouzení obchodního modelu společnosti i jeho stavebních prvků. U tohoto typu SWOT analýzy se hledají silné a slabé stránky, identifikují hrozby a příležitosti u každého z jeho devíti stavebních prvků. Tento koncept slouží jako základ pro další diskuzi, rozhodování a inovaci obchodního modelu. (Osterwalderand a Pigneur, 2012)

Obchodní model je také možné integrovat s analýzou prostředí, se strategií modrého oceánu nebo řídit více obchodních modelů najednou (Osterwalderand a Pigneur, 2012).

## **2.5 Generování strategických alternativ**

Alternativa napomáhá k dosáhnutí cíle, vyřešení problémů nebo k využití příležitostí. Alternativy vymezují rozsah možností a obsahují příležitosti určující další směřování organizace (Tichá a Hron, 2002).

### **2.5.1 Určení rámce problému**

Proces generování strategických alternativ bývá vyvolán obecným pocitem, že podnik může čelit problémům nebo může využít příležitosti. Tento pocit je příliš všeobecný, proto je nutné vymezit rámec problému a získat o něm informace. (Tichá a Hron, 2002)

Vhodná alternativa strategie by měla splňovat tyto kritéria: přijatelnost, vhodnost, realizovatelnost a poskytovat výhody. (Tichá a Hron, 2002)

## 2.5.2 Metody generování alternativ

### **Brainstorming**

Brainstorming je proces, který podporuje generování kreativních a nemyslitelných variant. Účastníci navrhují jakékoliv alternativy, aniž by se báli kritiky. Pravidla jsou: žádná kritika, žádné omezení charakteru nápadů, žádné omezení počtu nápadů a žádné omezení dalšího zvýšení nápadů. (Tichá & Hron, 2002).

### **Metody strategie modrého oceánu**

Základem jednotlivých alternativ strategie podle strategie modrého oceánu je tvorba hodnoty pro zákazníka (viz Business model). Kim a Mauborgne (2005) doporučují vytvoření hodnotové inovace. Hodnotová inovace je tvořena dvěma oblastmi: snižování nákladů a zvyšování hodnoty pro zákazníka. Aby mohla hodnotová inovace fungovat, je zapotřebí správně sladit činnosti zaměřující se na užitek, cenu a náklady. Strategie rudého oceánu vychází ze strukturalistického pojetí. To znamená, že jsou v tomto prostředí strukturální podmínky daného odvětví dané a podniky si navzájem konkurují. Opakem tohoto konceptu je právě hodnotová inovace, která předpokládá, že hranice trhu a struktura odvětví nejsou dané a že se chování a přesvědčení odvětvových aktérů může měnit a rekonstruovat. (Kim a Mauborgne, 2005)

#### a) Hodnotová křivka

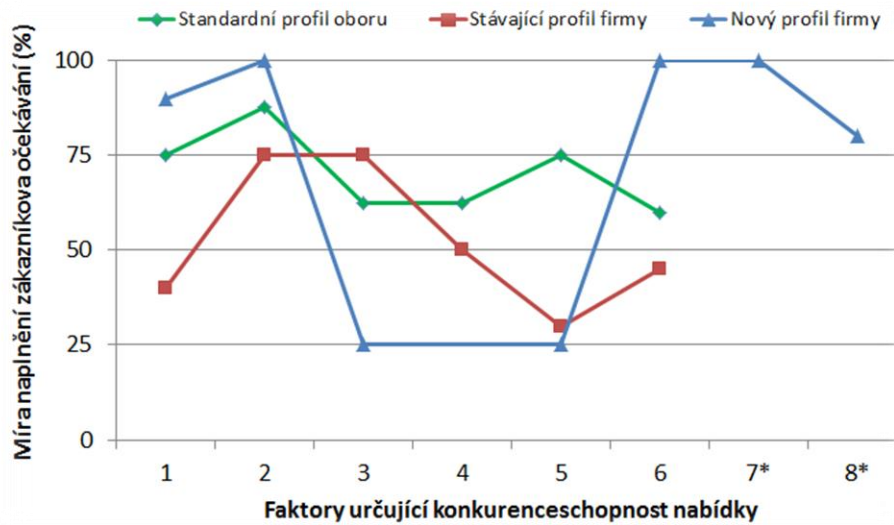
Hodnotová křivka (obrázek 4), jako základní nástroj k tvorbě obrazu strategie, graficky ukazuje výkonnost podniku vzhledem k jednotlivým vlivům, jenž jsou pro její působení v oboru určující (Kim a Mauborgne, 2005). K základnímu analytickému nástroji strategie modrého oceánu patří obraz strategie, který má dva významy.

1. Zobrazuje nynější situaci ve známém tržním prostoru, což usnadňuje porozumění toho, do čeho konkurenti v současnosti investují.

2. Představuje, co zákazníkům přinášejí existující konkurenční nabídky na trhu.



Obrázek 4: Hodnotové křivka



Zdroj: Kim a Mauborgne (2005)

b) Užitek pro zákazníka a vymezení poptávky

K tomu, jestli podnik nabízí výjimečný užitek, za který jsou zákazníci ochotni zaplatit slouží mapa užitku. Zákaznickovu zkušenost lze rozdělit do šesti fází, které probíhají postupně od nákupu po likvidaci. V těchto jednotlivých fázích si manažeři mohou pokládat otázky, které jim umožňují poměřit kvalitu zákaznickovy zkušenosti. Základní seznam otázek lze nalézt v tabulce 1. (Kim a Mauborgne, 2005)

Tabulka 1: Mapa užítka pro zákazníka

Při nákupu	Jak dlouho trvá nalézt konkrétní produkt? Je místo nákupu atraktivní a prostředí transakce bezpečné?
Při dodání	Jak je instalace výrobku obtížná? Jak dlouho trvá dodání?
Při užívání	Poskytuje produkt mnohem vyšší výkon nebo více funkcí, než potřebuje průměrný uživatel? Je produkt skladný? Je nutná pomoc odborníka při užívání?
Doplňky	Jsou potřeba k fungování produktu další doplňky? Jak jsou dostupné, nákladné a jaké problémy jsou s nimi spojeny?
Při údržbě	Je údržba nákladná? Vyžaduje produkt speciální údržbu?
Při likvidaci	Vzniká při užívání produktu odpad? Je snadné výrobek zlikvidovat a je likvidace nákladná?

Zdroj: Kim a Mauborgne (2005)

Klíčovým prvkem úspěšného vytváření hodnotových inovací je přesáhnutí dosavadní poptávky. Firmy v rudém oceánu chybují, když se příliš zaměřují na dosavadní zákazníky a usilují o jemnější segmentaci. Naopak firmy v modrém oceánu cílí na tzv. nezákazníky. Podnik může přeměnit nezákazníky na zákazníky ze tří okruhů na zákazníky. (Kim a Mauborgne, 2005)

První okruh tvoří „brzcí“ nezákazníci, kteří se nacházejí nejbližší trhu podniku. Produkty firmy využívají jen v omezeném množství a z důvodu nutnosti. Jsou připraveni kdykoliv trh opustit, naleznou-li lepší alternativu. Ve druhém okruhu lze nalézt „odmítající“ nezákazníky. Ti buď nevyužívají nabídky trhu, nebo si je nemohou dovolit užívat, protože na ně finančně nemají, nebo se s nimi neztotožňují. Nejdále od odvětví firmy je vzdálen třetí okruh „neprobádaní“ nezákazníci. Na ně firmy dosud nezaměřily pozornost nebo o nich neuvažovali jako o potenciálních zákaznicích, protože jejich potřeby byly přisuzovány jiným trhům. (Kim a Mauborgne, 2005)

### c) Rekonstrukce tržních hranic

Aby se podnik mohl oprostit od konkurence, je zapotřebí rekonstruovat hranice trhu. Ke změně hranic trhu vede šest základních přístupů. Tyto přístupy se nazývají „systémový rámec šesti cest“. První cesta, **rozhlížení se přes alternativní odvětví** vychází z toho, že si podniky nekonkurují pouze v rámci vlastního odvětví, ale též i v dalších odvětvích, která vyrábějí nebo poskytují alternativní produkty. Mezi alternativními odvětvími se často vyskytuje prostor pro příležitosti. **Rozhlédnutí se přes strategické skupiny v rámci odvětví** je druhá cesta k vytvoření modrého oceánu. Pod pojmem strategické skupiny si lze představit skupiny firem ze stejného odvětví, které mají podobnou strategii, ale liší se mezi sebou cenou a výkonností. Spousta firem chybí, když sleduje konkurenci jen ve své skupině. Podle strategie modrého oceánu, by se firmy měly také zaměřit i na ostatní skupiny. Třetí cesta se nazývá **rozhlednutí se přes řetězec zákazníků**. Základem je rozdělit zákazníky na kupující a uživatele. Většinou jsou jedna a tatáž osoba, ale ne vždy to platí. Aby podnik uspěl v modrém oceánu, měl by se věnovat uživatelům. K tvorbě modrého oceánu může také přispět cesta **rozhlednutí se přes nabídky doplňkových výrobků a služeb**. Podnik by se měl zamyslet nad tím, k jakým činnostem dochází u zákazníka před, během a po koupi produktu. Měl by najít způsob, jak usnadnit používání či snížit náklady spojené s užíváním jeho produktu. Dopomoci k tvorbě modrého oceánu může rovněž pátá cesta **rozhlednutí se přes funkční či emoční výzvy adresované zákazníkům**. Odvětví se dělí na funkční a emoční. Funkčně zaměřené odvětví zkoumají funkční vlastnosti svého produktu bez emočních vlastností. Emocemi se zabývají právě emočně zaměřené odvětví. Strategie modrého oceánu se snaží tyto vhodné výzvy zkombinovat. Poslední cestou je **rozhlednutí se napříč časem**. Cílem je nalézt poučení v trendech, které jsou pozorovatelné již v dnešní době. Tato cesta bývá označována jako ta nejtěžší. (Kim a Mauborgne, 2005)

### d) Systémový rámec čtyř aktivních opatření a souřadnicová síť

Nástroj systémový rámec čtyř aktivních opatření se skládá ze čtyř otázek, které při správném zodpovězení na ně, napomáhají k odlišení se od konkurence a ke snížení nákladů. Výsledkem je pak nová hodnotová křivka (Kim a Mauborgne, 2005).

- „Odvrhňte“ Které z faktorů, jež jsou v odvětví považovány za samozřejmě dané, by měly být odvrženy?
- „Omezte“ Které z faktorů by měly být omezeny na výrazně nižší úroveň, než je standard odvětví?

- „Pozvedněte“ Které z faktorů by měly být pozvednuty na výrazně vyšší úroveň, než je standard odvětví?
- „Vytvořte“ Které z faktorů, jež odvětví jako celek nikdy neposkytovalo, by měly být vytvořeny?

Souřadnicová síť analyticky doplňuje systém čtyř aktivních opatření. Souřadnicová síť je složena ze čtyř prvků: odvrhněte, omezte, pozvedněte a vytvořte. Tento nástroj by měl především přimět podniky k akci, aby nezůstaly jen u otázek. Souřadnicová soustava nabízí několik výhod. (Kim a Mauborgne, 2005)

## **2.6 Výběr alternativy strategie a její implementace**

Poslední fází tvorby strategie je její výběr a implementace

### **Výběr**

Nejčastěji využívaný nástroj pomáhající s výběrem strategie je rozhodovací analýza. Tu lze obohatit o výsledky získané ze SWOT analýzy a jejich ohodnocením z hlediska atraktivity a významnosti. Takovýto postup je ovšem subjektivní, a proto je doporučován vyšší počet hodnotitelů. (Tichá a Hron, 2002)

### **Implementace**

Nejtěžší a nejdůležitější fází procesu strategického řízení je implementace strategie. Implementací může být: změna trhu, nábor nových zaměstnanců, rekvalifikace zaměstnanců, výstavba nových zařízení, uzavření výrobních kapacit apod. Implementace je závislá například na faktorech jako je typ a stáří firmy, typ a stáří trhu, dostupné zdroje atd. K úspěšné realizaci je nutné harmonické sladění rolí manažerů a vůdců. (Tichá a Hron, 2002)

## **3 Cíl a metodika práce**

### **3.1 Cíl**

Cílem bakalářské práce je na základě Business modelu podniku a SWOT analýzy stanovení strategie na zlepšení současného stavu. K dosažení tohoto cíle byly stanoveny tyto dílčí cíle:

Dílčí cíl 1: Analýza vnitřního a vnějšího prostředí

Dílčí cíl 2: SWOT analýza a návrh nového Business modelu

### **3.2 Metodika a postup práce**

Práce byla vypracována v následujících krocích:

1. Bylo nutné prostudovat odbornou literaturu a zpracovat metodiky v souladu s cílem bakalářské práce.
2. Dále byla provedena analýza vnitřního prostředí prostřednictvím finanční analýzy a tvorby Business modelu, který byl sestaven na základě rozhovoru s paní majitelkou. Podkladem pro finanční analýzu byly účetní výkazy.
3. Vnější prostředí bylo analyzováno pomocí PEST analýzy a Porterova modelu pěti sil. U faktorů ze STEP analýzy byla hodnocena jak jejich významnost, tak časové hledisko a popsány důsledky působení faktorů. Oblasti z Porterova modelu byly podrobně charakterizovány a zhodnoceny.
4. Následně byla sestavena SWOT analýza z výsledků vnitřní a vnější analýzy. K vyhodnocení SWOT analýzy byla použita metoda párového srovnání (Fullerův trojúhelník).
5. Na základě výsledků ze SWOT analýzy vznikly dvě alternativy strategie. Obě alternativy byly vzájemně porovnány. Byla vybrána vhodnější alternativa a z ní vzešly strategické cíle. Ke splnění cílů pomohly nové návrhy na zlepšení současného stavu. Ty byly vytvořeny prostřednictvím souřadnicové sítě „odvrhněte – omezte – pozvedněte – vytvořte“ a pro lepší vizualizaci byly návrhy zakresleny do nového Business modelu.

### **3.3 Finanční analýza**

Finanční analýza analyzuje činnosti související s financemi či penězi a časem. Finanční analýza má za cíl odhalit silné a slabé stránky podniku a zjistit jeho výkonnost. Poté dochází k vyhodnocení získaných informací, které slouží jako nástroj k řízení podniku.

### Použité vzorce ve finanční analýze

$$\text{ROE} = \frac{\text{zisk po zdanění} * 100}{\text{vlastní kapitál}}$$

$$\text{ROA} = \frac{\text{zisk před odečtením úroků a daní} * 100}{\text{celková aktiva}}$$

$$\text{ROS} = \frac{\text{zisk po zdanění} * 100}{\text{tržby}}$$

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

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

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}}$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{denní spotřeba}}$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{denní tržby}}$$

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky}}{\text{denní tržby}}$$

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

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

## 4 Výsledky

### 4.1 Charakteristika podniku

Podnik XY byl založen v roce 2014. Motivací k založení podniku bylo vyzkoušet, zda něco takového bude fungovat na malém městě. Nejdříve byl otevřen malý obchod s čerstvě praženou kávou a kávou s sebou. Vedlejšími produkty byly velmi oblíbené sušenky z produkce lokální bio pekárny, vína, zdravé čaje, čokolády, keepcups na kávu s sebou atd. Do té doby na malém městě nic podobného nebylo. Díky velmi vstřícnému přístupu k zákazníkům, rodinné a kamarádké atmosféře a také přizpůsobení cen zboží malému městu se obchodu začalo dařit.

V té době, co byl obchod otevřen, se také začaly ve městě pořádat první farmářské trhy. Pro firmu byla výzva se jich účastnit s jejich kávou. Mělo to velký úspěch a postupně se začaly nabalovat i další víkendové akce, jako v okolí pořádané farmářské trhy, festivaly či společenské akce.

Podniku se dařilo, a tak byly otevřeny další dvě pobočky ve městech Tábor a Vlašim. Po nějaké době majitelé zjistili, že není v jejich silách dělat stejnou věc na více místech, ztrácela se pohodová atmosféra, a protože pro ně byli nejdůležitější především zákazníci v Sedlčanech, kterým se chtěli věnovat na 100 %, pokračovali v obchodní činnosti pouze v Sedlčanech. Po dvou letech od otevření krámků se firmě naskytla příležitost přestěhovat se do nového prostoru ve stejné ulici. Tato změna byla jednoznačně ku prospěchu. Krámk je nyní větší, prostornější a prostory před krámkem jsou klidné a příjemné. Podnik se nachází v pasáži asi 300 metrů od centra města.

Postupem času byla nabídka rozšířena o prodej knih. Nejdříve to byly knihy tématické, především o kávě. Protože se však v Sedlčanech nenachází žádné knihkupectví, nabídka knih se začala postupně rozšiřovat.

V současné době se před obchodem nachází malá veřejná knihovna, kde si lidé mohou odtud knihu odnést, přečíst ji, a zase vrátit, případně místo ní přinést jinou, bez jakékoli registrace. Otevřená knihovna je hojně využívána. Zároveň je v krámk k dispozici i malá čítárna. Krámk se stal relaxační zónou pro mladé i starší.

Krámk tedy po pěti letech působení funguje dobře, zákazníci se rádi vrací. Do budoucna firma neplánuje žádné velké změny. Majitelé budou vděční, když bude firma

fungovat tak, jako nyní a rádi by se i nadále vzdělávali v oblasti kávy, kavárenství, knih a dalších věcí, se kterými je firma spojená.

## 4.2 Finanční analýza

Finanční analýza byla zpracována na základě účetních výkazů podniku XY.

### Ukazatele rentability

Tabulka 2: Ukazatele rentability

Ukazatele	2017	2018
ROA	24,49%	28,65%
ROE	25,71%	30,65%
ROS	7,00%	8,06%

Zdroj: vlastní zpracování

Rentabilita celkového kapitálu (ROA) vypočítává celkovou výnosnost kapitálu bez ohledu na způsobu jeho financování. Podle odborné literatury by hodnota měla být větší než 5 %. Jak je uvedeno v tabulce 2, podnik v roce 2017 překročil minimální doporučenou hodnotu téměř pětkrát a v roce 2018 skoro šestkrát.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) znázorňuje výnosnost kapitálu, který vložili vlastníci nebo akcionáři. Hodnota by se měla pohybovat nad 8 %. Jak uvádí tabulka 2, tato hodnota byla překonána v roce 2017 více jak třikrát a v roce 2018 téměř čtyřikrát.

Rentabilita tržeb (ROS) říká, kolik korun čistého zisku připadá na 1 korunu tržeb. Jak je popsáno v tabulce 2, v roce 2017 měl podnik 7 % čistého zisku z tržeb a v roce to bylo 8 %.

### Ukazatele zadluženosti

Celková zadluženost poměří cizí zdroje s celkovými aktivy. Podle odborné literatury by hodnota měla být pod 50 %. V roce 2017 byla celková zadluženost podniku 19,2 % a v roce 2018 to bylo 20,9 %.



### Ukazatele likvidity

Likvidita ukazuje, jak rychle je podnik schopen splácet své krátkodobé závazky.

Tabulka 3: Ukazatele likvidity

Ukazatele	2017	2018
Oběžná likvidita	3,8	3,7
Pohotová likvidita	1,1	1,03
Okamžitá likvidita	0,9	0,8

Zdroj: vlastní zpracování

U běžné likvidity je doporučená hodnota 1,5 až 2,5. Podnik by dle tabulky 3 toto rozmezí v obou letech překročil. Hodnoty 3,8 a 3,7 znamenají, že by podnik dokázal svými oběžnými aktivy splatit své krátkodobé závazky v roce 2017 3,8 krát a v roce 2018 3,7 krát.

Hodnota pohotové likvidity by měla být v rozmezí 1 – 1,5. Jak sděluje tabulka 3, v obou letech se hodnoty vešly do doporučovaného rozmezí. Podnik může svými oběžnými aktivy (bez zahrnutí zásob) splatit své krátkodobé závazky více jak jednou.

Okamžitá likvidita by měla nabývat hodnot 0,6 – 1,1. Jak v roce 2017, tak v roce 2018 se hodnoty v tomto rozmezí pohybují. Podnik by dokázal splatit všechny své krátkodobé závazky v roce 2017 z 90 % a v roce 2018 z 80 %.

### Ukazatele aktivity

Tabulka 4: Ukazatele aktivity

Ukazatele	2017	2018
Obrat celkových aktiv	2,97	3,01
Obrat zásob	5,64	5,37
Doba obratu zásob	64,67	68,02
Doba obratu pohledávek	4,43	5,99
Doba obratu závazků	23,62	25,29

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel obratu celkových aktiv vypočítává, kolikrát se celková aktiva přemění v tržby. Hodnota by měla být co největší. Jak je uvedeno v tabulce 4, celková aktiva se za rok přemění přibližně třikrát na tržby.

Indikátor obratu zásob říká, kolikrát je podnik schopen přeměnit své zásoby na tržby. Jak sděluje tabulka 4, podnik dokáže přeměnit své zásoby na tržby více jak pětkrát.

Ukazatel doby obratu zásob popisuje, kolik dní trvá jedna obrátka zásob. Jak ukazuje tabulka 4, podniku trvá průměrně asi dva měsíce, než prodá své zásoby.

Ukazatel doby obratu pohledávek udává dobu, za kterou jsou pohledávky splaceny. Protože podnik prodává především koncovým zákazníkům, je tato hodnota nízká. Podle tabulky 4, podnik financuje své odběratele průměrně po dobu čtyř až šesti dní.

Indikátor doby obratu závazků měří rychlost s jakou podnik průměrně hradí své závazky. Tabulka 4 prozrazuje, že podniku průměrně trvá hrazení závazků 23 až 25 dní.

### **Vyhodnocení**

Celkově lze říci, že je na tom podnik po finanční stránce dobře. Při srovnání roku 2017 s rokem 2018 vyšlo najevo, že byl podnik v roce 2018 o něco úspěšnější. Například tržby za rok vzrostly o více jak 5 %. Co se týče ukazatelů rentability, v roce 2018 vyšly lépe než v roce 2017. Zadluženost se o moc nezměnila, v obou letech se hodnoty ukazatele celkové zadluženosti pohybovaly v doporučeném rozmezí. Ukazatele likvidity také nabývají optimálních hodnot. Oběžná, pohotová i okamžitá likvidita vyšla lépe v roce 2018. Co se týče aktivity, podniku se dařilo o trochu lépe v roce 2017.

## **4.3 Business model**

### **Zákaznické segmenty**

Podnik XY se zaměřuje především na koncového zákazníka. Podle vyjádření majitelky, jsou nakupující převážně ze Sedlčan a okolí a pohlaví je zastoupeno ve stejném poměru 50/50. Věk zákazníků je rozmanitý od 17 let, až po seniory.

### **Hodnotové nabídky**

Hlavní hodnotovou nabídku tvoří dostupná, vysoce kvalitní čerstvá káva za příznivou cenu. Kávu je možné si nechat namlít do sáčku, nebo si ji nechat připravit s sebou do kelímku, případně si ji vychutnat přímo na místě v příjemném prostředí krámku.

Pro podnik je důležité, aby se zákazníci především vraceli. Proto jsou pro stálé zákazníky připravená akce, jako např. sedmá káva s sebou zdarma.

Podnik dále nabízí pro zákazníky z Táborska, Příbramska, Benešovska a Prahy dopravu zdarma. Jedinou podmínkou je, že objednávka musí být minimálně za 99 Kč včetně DPH a platba musí proběhnout hotově při předání zboží nebo předem na účet. Firma pak zaručuje dodání do 5 pracovních dnů.

To, že podnik působí na malém městě, mu umožňuje vymýšlet zajímavé projekty, které zákazníci potěší. Jedním z projektů je například roznos kávy s sebou. Zákazníci mohou objednat kávu pro někoho blízkého třeba k narozeninám, svátku nebo jen tak pro radost. Je možné ke kávě přidat nějaký dárek či vzkaz na kelímek, což dělá tuto službu velmi oblíbenou.

### **Kanály**

Klíčovým distribučním kanálem je prodej zboží v kamenné prodejně. Firma dále provozuje vlastní E-shop, kde je možné si zboží objednat. Zboží je pak doručováno Českou poštou, jinou přepravní společností, nebo za využití vlastní autodopravy. Kávu je také možné zakoupit ve stánku na víkendových akcích.

Nejdůležitější zpětnou vazbou pro podnik je to, že se zákazníci vrací. Lidé mají možnost kontaktovat firmu osobně na prodejně, přes email, telefon nebo sociální sítě Facebook a Instagram. Aktuálně Facebookovou stránku firmy sleduje 1 300 uživatelů a Instagramovou stránku 530 uživatelů.

### **Vztahy se zákazníky**

Pro podnik je nejdůležitější „reklamou“ uspokojený zákazník. Jelikož společnost působí na malém městě, spokojení zákazníci rychle předávají svoje zkušenosti dál. Firma dále zvyšuje povědomí o značce prostřednictvím již zmíněných sociálních sítí.

Podnik také pořádá akci s názvem Mejdán pro faunu. Jedná se o malý letní festival organizovaný na podporu Ochrany fauny, jehož součástí je zábavné odpoledne pro děti či koncerty kapel. První ročník proběhl v Bystřici, Sedlčanech a Milevsku. Druhý ročník v Bystřici, Sedlčanech, Milevsku a Táboře. Třetí ročník proběhne letos v Sedlčanech a Milevsku. Podnik XY je hlavním pořadatelem Mejdánů pro faunu a akce se mohou konat za podpory dalších sponzorů a podporovatelů.

Vztah se zákazníkem je založen na osobní asistenci. V takovémto vztahu dochází k interakci mezi kupujícím a zaměstnancem, jenž mu při nákupu poskytuje pomoc.

### **Zdroje příjmů**

Jediným zdrojem příjmů je prodej zboží. Konkrétně jde o produkty v podobě kávy, vína, čaje, bio pečiva, čokolády, knih. Zkrátka obchod nabízí to, co mají rádi majitelé i zákazníci.

## Klíčové zdroje

Nejpodstatnější **fyzické zdroje** pro podnik jsou zboží a vybavení prodejny. K hlavním **duševním zdrojům**, které podnik vlastní patří registrovaná značka a doména e-shopu. Podnik zaměstnává přibližně 10 vyškolených **zaměstnanců**, včetně brigádníků.

## Klíčové činnosti

Hlavní činností je **obsluha** zákazníků. Ke zvyšování kvality služeb přispívá **školení** zaměstnanců. Základní školení pro všechny zaměstnance provádí sama majitelka, a klíčový zaměstnanci navíc absolvují baristický kurz. Jednou za čas provádí školení také jeden z dodavatelů, Biopekárna Zemanka. Další důležitou činností je **propagace**. Kromě správy sociálních sítí, firma sponzoruje a pořádá různé události.

## Klíčová partnerství

Kromě dodavatelů a odběratelů (viz. Porterův model) podnik spolupracuje s organizátory různých akcí. Tyto akce probíhají nejčastěji o víkendech, a jedná se například o hasičskou soutěž Brdská liga, aerobic závody Mistry s mistry, Farmářské trhy Dobříš. Většinou se jedná o akce, kterých se podnik účastní již několikátý rok a jejich návštěvníci je zde očekávají.

## Struktura nákladů

Nejnákladnější položky jsou mzdové náklady a náklady na zboží. Dalším významným nákladem je nájem a náklady spojené s propagací.

Obrázek 5 popisuje současný Business model podniku XY.

Obrázek 5: Business model

Klíčová partnerství	Klíčové činnosti	Hodnotové nabídky	Vztahy se zákazníky	Zákaznické segmenty
x odběratelé (kavárny, restaurace, bary...) x dodavatelé (kávy, vína, knih, čajů...) x organizátoři akcí (hasičská soutěž, farmářské trhy, městské slvanosti...)	x obsluha zákazníků x propagace x školení zaměstnanců	x dostupná kvalitní káva x příjemné prostředí x 7. káva zdarma x doprava zdarma pro vybrané okresy x roznos kávy po Sedlčanech	x profesionální osobní asistence x pořádání letního festivalu <b>Distribuční kanály</b> x kamenný obchod x e-shop x stánkový prodej x telefon, email, FB stránka	x obyvatelé ze Sedlčan a okolí nad 17 let
<b>Náklady</b>		<b>Příjmy</b>		
x mzdové náklady x náklady na prodané zboží x propagace x nájem a energie		x prodej: kávy vína, čajů, knih, BIO sušenek, čokolad a dalších		

Zdroj: vlastní zpracování

## 4.4 PEST analýza

### Politicko-legislativní faktory

#### Změny v legislativě

Aby mohly společnosti legálně fungovat, musejí se podřídit zákonům, vyhláškám a nařízením. Zákonů, vyhlášek a nařízeních je mnoho. Mezi nejzákladnějšími zákony, kterými se podnik XY řídí, patří:

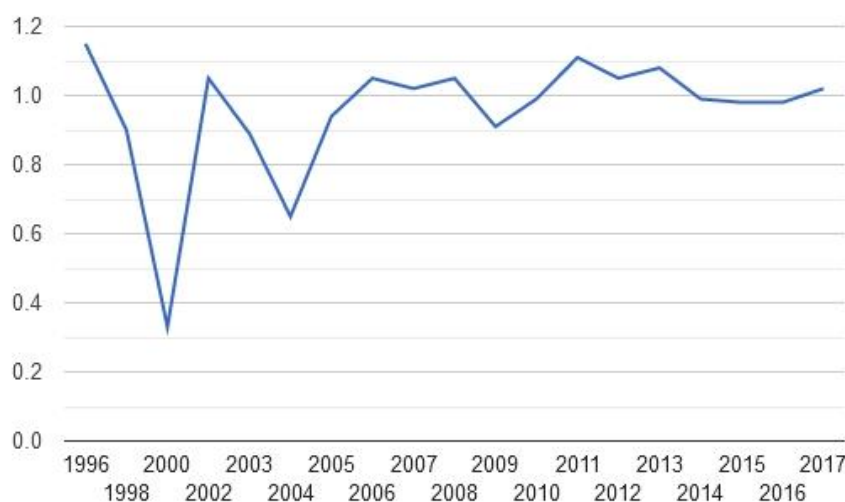
- **Zákon č. 634/1992 Sb. o ochraně spotřebitele** upravuje podmínky podnikání významné pro ochranu spotřebitele. Zákon popisuje a zakazuje nekalé obchodní praktiky jako je například: obsahující nepravdivý údaj, údaj vedoucí ke spotřebitelskému omylu, prezentace výrobku vedoucí k záměně s jiným výrobkem atd. Zákon se vztahuje na prodej výrobků a poskytování služeb.
- **Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce** se zabývá vztahem mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Upravuje například: vznik, změny a skončení prac. poměru; pracovní smlouvu; pracovní řád; pracovní dobu a dobu odpočinku; mzdu; náhradu mezd; prac. podmínky žen a mladistvých; bezpečnost a ochranu zdraví při práci atd.
- **Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání** upravuje podmínky živnostenského podnikání. Zákon stanovuje druhy živností, co je a není živnost, podmínky pro provozování živností, rozsah živnostenského oprávnění, náležitosti spojené s živností.
- **Zákon č. 215/2005 Sb. Zákon o registračních pokladnách** upravuje způsob evidence plateb vedené fyzickými a právnickými osobami při provozování maloobchodu nebo hostinské činnosti. Dále upravuje povinnosti související s evidencí plateb, a to pro účely správného a úplného zjištění a stanovení daňových povinností. V roce 2017 byla v podniku kvůli tomuto zákonu zavedena elektronická evidence tržeb.

Zhodnocení:       - Významný faktor.  
                      - Dlouhodobý dopad faktoru na společnost.  
                      - Zákonů, kterými se podnik řídí, je velká množství. Často se novelizují, proto by je měl podnik sledovat a řídit se jimi.

## Politická stabilita

Ukazatelem politické stability je „Index politické stability a absence násilí/terorismu“, který měří pravděpodobnost, že vláda bude svržena či destabilizována neústavními nebo násilnými prostředky, včetně politicky motivovaného násilí a terorismu. Tento index zahrnuje průměrné hodnoty ostatních indexů jako Economist Intelligence Unit, The World Economic Forum, The Political Risk Services a dalších. Data jsou poskytována Světovou Bankou.

Obrázek 6: Ustálená politická stabilita v ČR



Zdroj: The Global Economy

U tohoto indexu se hodnoty pohybují od -2,5 do 2,5. Čím je číslo menší, tím je politická stabilita horší. Česká Republika dosáhla nejlepšího výsledku 1,15 bodu v roce 1996 a nejhorší situace zde byla v roce 2000 s 0,33 body. Od roku 2010 se body pohybují kolem čísla 1. V roce 2017 patřili mezi nejstabilnější země: Monako, Nový Zéland, Singapur, naopak nejhůře na tom byly: Jemen, Afghánistán a Sýrie. ČR se ve světovém srovnání dělila s Irskem o 28. místo.

- Zhodnocení:
- Spíše významný faktor.
  - Dlouhodobý dopad faktoru na společnost.
  - V případě zhoršení politické stability by mohlo dojít k ukončení spolupráce ze strany zahraničních dodavatelů a v nejhorším případě i k občanské válce, která by podniku uškodila.

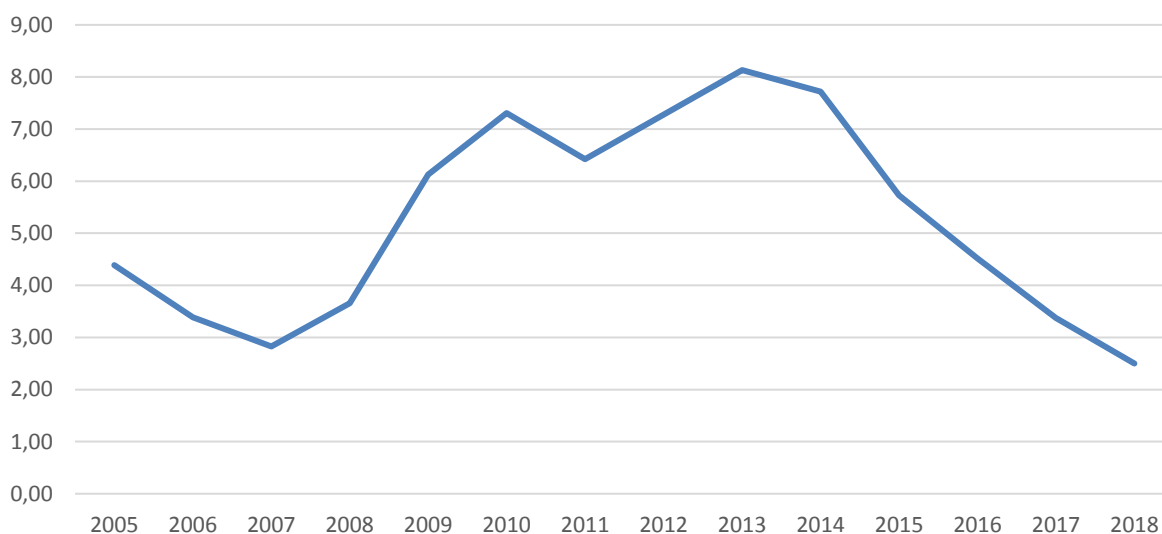
## Ekonomické faktory

### Klesající míra nezaměstnanosti

Ukazatel nezaměstnanosti znázorňuje procentní zastoupení části obyvatelstva, které není schopné či ochotné si najít zaměstnání. Data následujícího grafu se týkají města Sedlčan

a pocházejí od Ministerstva práce a sociálních věcí. Jedná se o registrovanou nezaměstnanost, jelikož se vypočítává na základě údajů úřadu práce. V grafu můžeme vidět, že nejvyšší nezaměstnanost byla v roce 2013 8,13 % a od té doby klesala. V roce 2018 byla nezaměstnanost nejmenší - 2,50 %. Jelikož se v roce 2019 plánuje uzavření mlékárenského podniku v Sedlčanech, který zaměstnává několik stovek zaměstnanců, je pravděpodobně, že se v roce 2019 nezaměstnanost zvýší.

Obrázek 7: Podíl nezaměstnaných osob v Sedlčanech v %



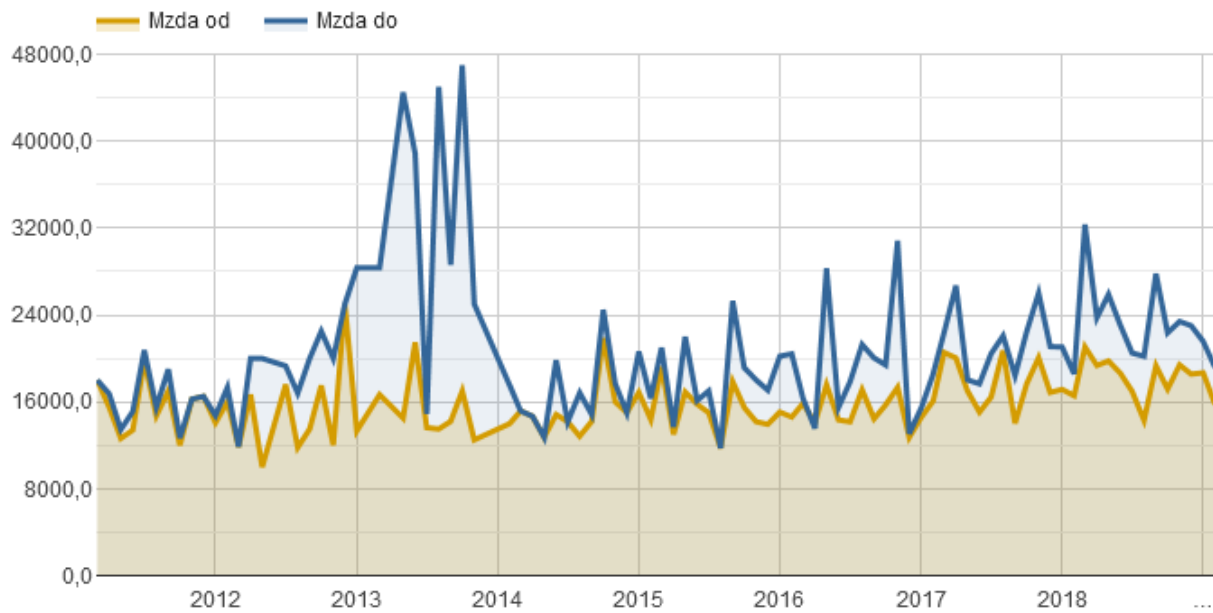
Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí

- Zhodnocení:
- Spíše významný faktor.
  - Dlouhodobý dopad faktoru na společnost.
  - Vysoká nezaměstnanost by domácnostem snížila důchody, méně by nakupovali a podniku by se snížily tržby.

### **Mírně se zvyšující průměrná mzda**

Jako další ukazatel jsem zvolil průměrnou nástupní mzdu v Sedlčanech. Z grafu je patrné, že se průměrná minimální mzda za posledních 8 let příliš nezměnila. Průměrná maximální mzda se mírně zvýšila, především pak v roce 2013 několikrát překročila 40 000 Kč. V porovnání s Českými Budějovicemi mají Sedlčany k 1. 2. 2019 menší průměrnou minimální mzdu o 4 613 Kč a o 4 113 Kč menší průměrnou mzdu.

Obrázek 8: Průměrná nástupní mzda v Sedlčanech



Zdroj: Kurzy.cz

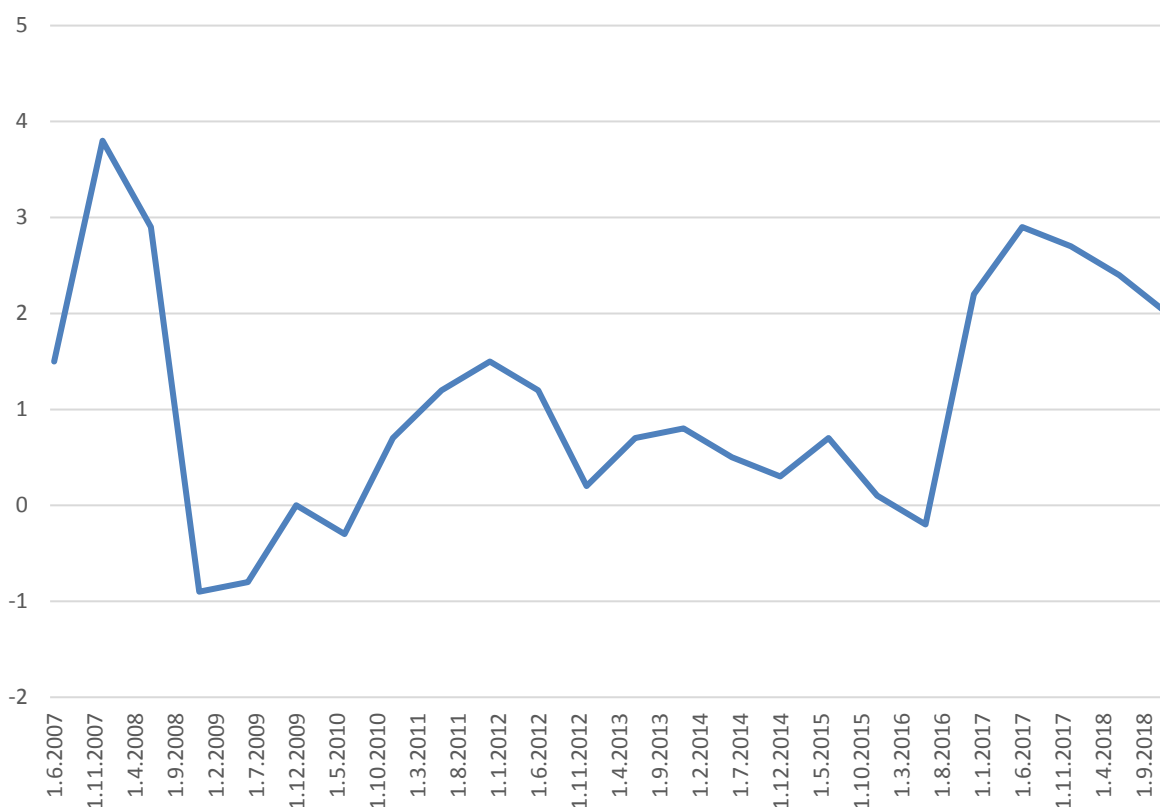
- Zhodnocení:
- Významný faktor.
  - Dlouhodobý dopad faktoru na společnost.
  - Snižující se mzda by snížila obyvatelstvu důchody a klesla by poptávka.

### Proměnlivá inflace

Inflace znamená růst cenové hladiny zboží a služeb. Inflace snižuje kupní sílu peněz, ovlivňuje investiční rozhodování a skrytě přerozděluje majetek. Existuje několik druhů inflací, z nichž byl pro tuto práci vybrán graf čisté inflace. Čistá inflace měří změny cen v neregulovaném spotřebním koši. Z grafu je vidět, že ekonomická krize v roce 2008 ovlivnila inflaci tak, že se dostala do záporných čísel. Tomu se říká deflace, a je stejně škodlivá jako inflace. V současné době se inflace pohybuje kolem 2 %.



Obrázek 9: Čistá inflace v ČR



Zdroj: Česká národní banka

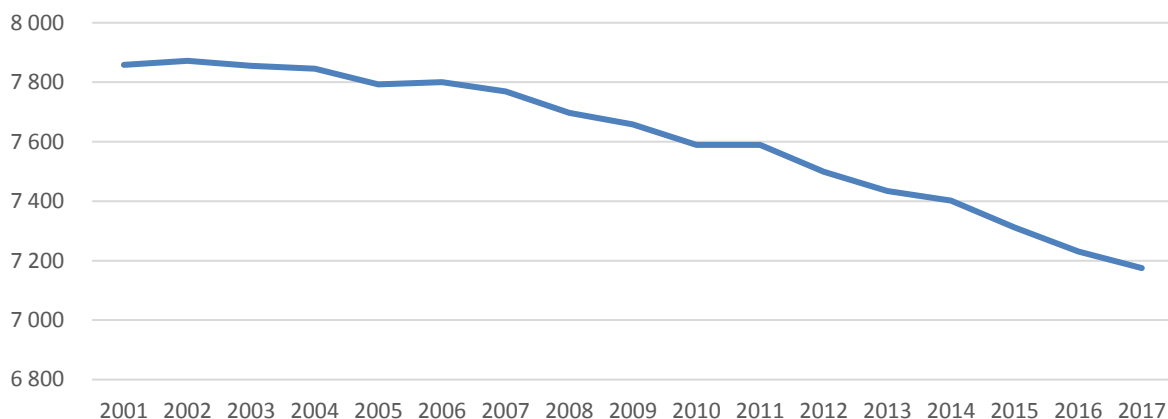
- Zhodnocení:
- Spíše významný faktor.
  - Dlouhodobý dopad faktoru na společnost.
  - Příliš vysoká inflace by měla negativní dopad na celkovou ekonomiku i na fungování firmy.

### **Sociálně-kulturní faktory**

#### **Snižující se populace Sedlčan**

Počet obyvatel se od roku 2002 každým rokem snižuje. Během 16 let, se počet obyvatel snížil z 7 858 na 7 175. To znamená, že ubylo téměř 9 % obyvatel Sedlčan. Trend snižujících se občanů by mohl mít za následek snížení počtu zákazníků a tím i tržeb obchodu podniku XY.

Obrázek 10: Populace Sedlčan



Zdroj: Český statistický úřad

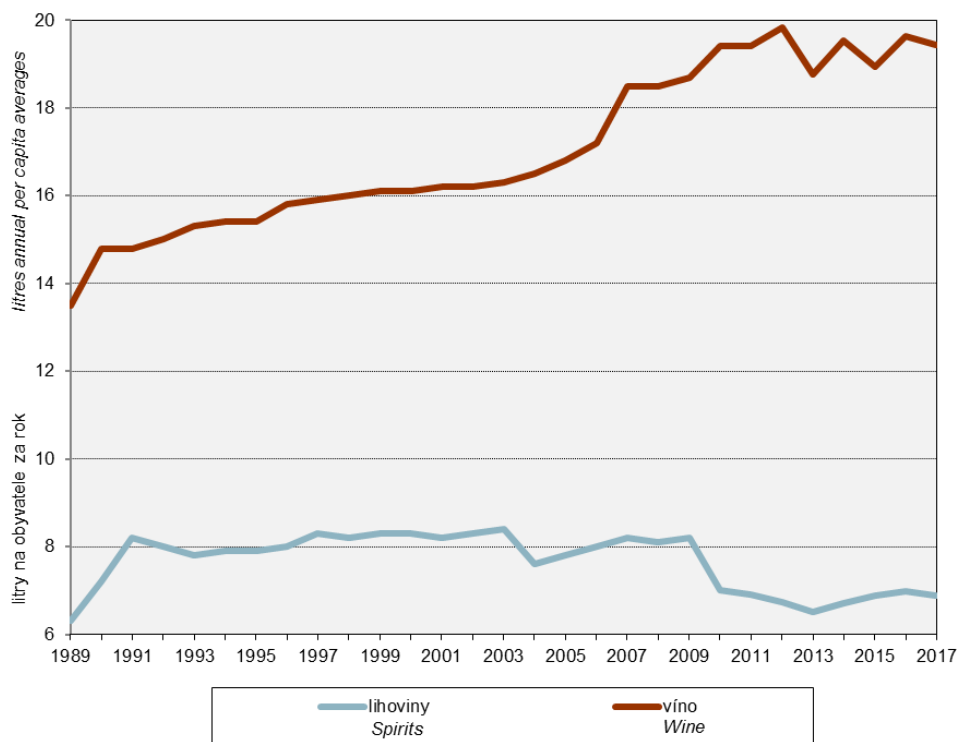
Zhodnocení: - Významný faktor.  
- Dlouhodobý dopad faktoru na společnost.  
- Pokud se bude i nadále snižovat populace Sedlčan, sníží se poptávka i tržby podniku.

### Rostoucí spotřeba vína

Spotřeba vína a kávy je každým rokem jiná. Faktorů ovlivňujících chování spotřebitelů je mnoho, např: cena, kvalita, dostupnost, zkušenosti, znalosti zákazníků...

Z následujícího grafu je patrné, že v roce 2007 v ČR vzrostla spotřeba vína nad 18 litru na obyvatele za rok. Od té doby zůstala spotřeba nad 18 litry a v roce 2012 spotřeba vína dokonce dosahovala téměř k 20 litrům za rok. Nejnižší spotřeba byla zaznamenána v roce 1989, pod 14 litry vína za rok.

Obrázek 11: Průměrná spotřeba vína v ČR



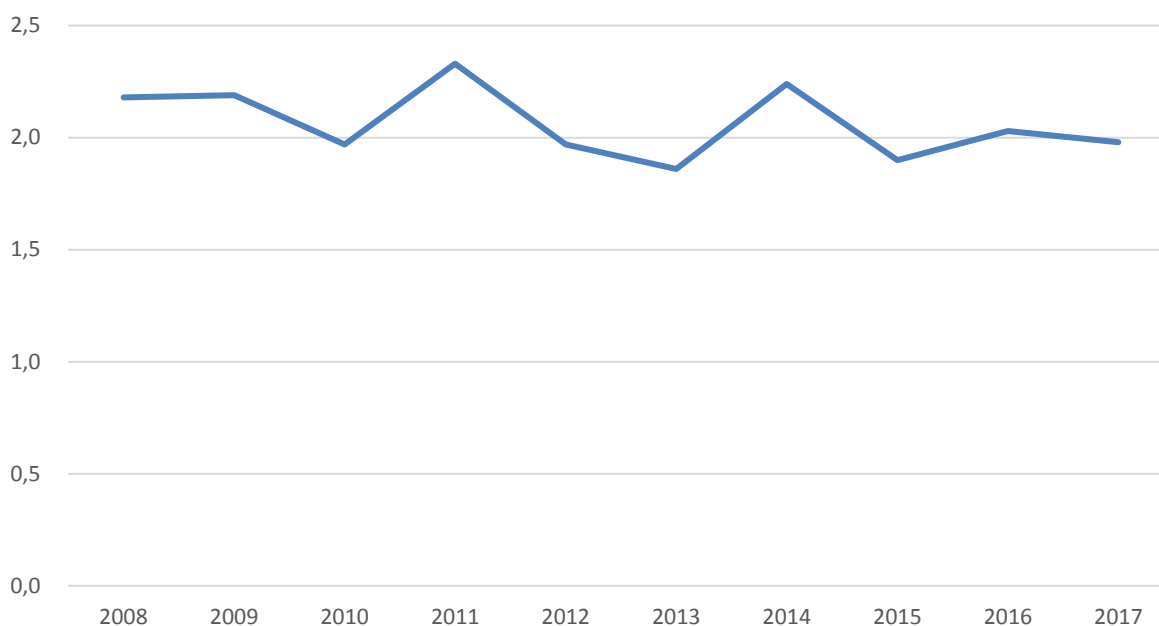
Zdroj: Český statistický úřad

- Zhodnocení:
- Významný faktor.
  - Střednědobý dopad faktoru na společnost.
  - Pokud klesne zájem společnosti o víno, klesnou podniku tržby a bude muset nabízet jiný sortiment.

### Stálá spotřeba kávy

Graf průměrné spotřeby zrnkové kávy ukazuje, že se v ČR průměrně za rok spotřebuje přibližně 2 kg kávy. Především lehce nadprůměrné roky byly 2011 a 2014.

Obrázek 12: Průměrná spotřeba kávy (kg)



Zdroj: Český statistický úřad

- Zhodnocení:
- Významný faktor.
  - Střednědobý dopad faktoru na společnost.
  - Pokud klesne zájem společnosti o kávu, klesnou podniku tržby a bude muset prodávat jiný sortiment.

### **Technicko-technologický faktor**

#### **Hrozba GMO potravin**

Geneticky modifikovaný organismus (zkráceně GMO), je organismus, u něhož došlo cíleně ke změně genetického materiálu, aniž by byla využita přirozená rekombinace. Díky tomu mohou být plodiny odolnější vůči škůdcům, virům, výkyvům počasí atd. Výsledkem je pak zvýšení produkce plodin a snížení tržní ceny. Bohužel pěstování GM rostlin nese řadu rizik a může mít negativní dopad jak na životní prostředí, tak i na zdraví člověka.

- Zhodnocení:
- Nevýznamný faktor.
  - Dlouhodobý dopad faktoru na společnost.
  - Podnik se snaží jít cestou bio potravin a případná konkurenční nabídka s levnými výrobky z GMO by podnik mohla ohrozit.

## 4.5 Porterův model pěti sil

### Konkurence

Jelikož podnik XY je částečně BIO obchodem, kavárnou a vinotékou, byly vybráni následující konkurenti:

Hlavním konkurentem podniku XY je Farmářský obchod Sedlčany. Tento obchod byl otevřen v roce 2014 a stojí poblíž podniku XY. Stejně jako zkoumaný podnik, se i tento krámk zabývá prodejem BIO potravin. Společným sortimentem obou obchodů je: kvalitní káva, čaje, čokoláda a sušenky. Farmářský obchod se zaměřuje především na prodej lokálních produktů a zdravé výživy. Mimo již zmíněné zboží dále nabízí: mléčné výrobky, uzeniny, kuřecí maso, ryby, vyzrálé hovězí, sušené plody, paštiky, marmelády, šťávy, pečivo, a mošty.

Přestože Farmářský obchod Sedlčany nabízí kvalitní kávu, na rozdíl od firmy XY vám ji nepřipraví. Na dobrý horký nápoj lidé chodí do kaváren. V Sedlčanech funguje několik menších kaváren, ale ta největší, nejznámější a nejmodernější se nachází na náměstí. Kavárna nese název U Radnice a podávají tam kvalitní italskou kávu Musetti. Ke kávě si lze samozřejmě objednat i zákusek či zmrzlinu.

Protože podnik XY prodává také vína, jako další konkurenty jsem označil vinotéky. Celkem v Sedlčanech nalezneme 3 vinotéky. Malá vinotéka u sv. Františka nabízí moravská a sudová vína, vinotéka Haník a Haníková prodává přes 300 druhů vín z tuzemska i zahraničí a nově otevřená vinotéka Vinofol nabízí moravská vína. Firma XY také prodává moravská vína.

### Substituty

Za substituty kvalitní a čerstvé kávy lze považovat čaj, instantní kávu a levnou nekvalitní zrnkovou kávu. Toto zboží lze zakoupit v jakémkoliv obchodu s potravinami. V Sedlčanech je obchodů s potravinami několik desítek a těmi největšími jsou supermarkety Penny, Lidl, Billa a COOP.

V současnosti se v Sedlčanech kromě podniku XY žádná jiná firma nezabývá prodejem knih. Obyvatelé Sedlčan ovšem mají možnost si knihy vypůjčit v Městské knihovně Sedlčany. Ta nabízí přibližně 54 000 výtisků a v roce 2017 měla knihovna 2 300 registrovaných uživatelů.

Asi největším substitutem vína je pivo. Možností, kde si dát pivo je mnoho. Na pivo lidé chodí hospod, restaurací, barů atd.

## **Odběratelé**

Hlavními odběrateli jsou koncoví zákazníci ze Sedlčan a okolí. Kromě nich podnik XY také dodává kávu a víno do 5 restaurací na Sedlčansku a jednou měsíčně pro zaměstnance do 5 velkých převážně pražských firem. Firma má tak zákazníků mnoho, ale významných je jen pár. Velkou výhodou pro podnik je, že nabízí jedinečný produkt. Podnik jako jediný nabízí kvalitní čerstvě namletou kávu, která je snadno dostupná pro obyvatele Sedlčan. Naopak největší nevýhoda spočívá v zákaznickových nákladech na přechod ke konkurenci. Koncoví zákazníci nejsou nijak vázány smlouvou, proto mohou kdykoliv přestat v obchodě nakupovat. Koncoví zákazníci mají z koupě produktu zisk v podobě vlastního užitku. Nebezpečí zpětné integrace pro tento konkrétní podnik znamená, že by si některý nespokojený zákazník otevřel vlastní obchod s podobným sortimentem v Sedlčanech nebo jeho okolí.

## **Dodavatelé**

Podnik XY momentálně spolupracuje s mnoha různými dodavateli. Podnik je otevřen i nabídkám od nových dodavatelů, ale pokud čas ukáže, že se jejich produkt dobře neprodává, spolupráci ukončí. Stálých dodavatelů od založení je asi 10, z nichž klíčovými jsou dodavatelé kávy, vína a BIO sušenek. Podnik je se momentálně se svými dodavateli spokojen. Nejdůležitější je pro podnik kvalita a čerstvost dovážených surovin, a aby byli zákazníci co nejspokojenější. Dalšími důležitými parametry týkajícími se dodavatelů jsou cena, splatnost, dodací podmínky a lhůty. V případě nespokojenosti může firma přejít k jinému dodavateli. Dodavatelů působících na trhu je totiž četné množství.

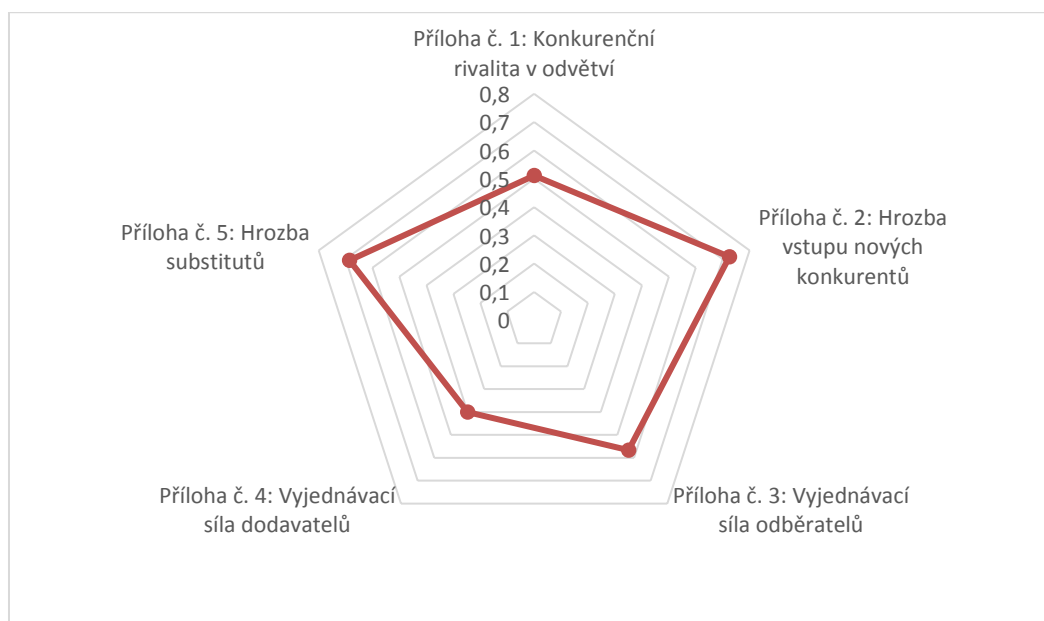
## **Potencionální nově vstupující firmy**

Bariér vstupu do tohoto odvětví není mnoho. Rozhodně je potřeba mít finanční prostředky na pronájem či koupi prodejní plochy, vybavení a propagaci. Dále je nutné splňovat administrativní a legislativní náležitosti, mít vyškolený personál a vybudovanou distribuční síť. Žádných speciálních nebo drahých technologií v tomto odvětví není potřeba. V celých Sedlčanech je snadný přístup k energiím a i k pracovní síle. V této oblasti je pro podnik jedinou výhodou loajalita stávajících zákazníků ke značce.

## **Vyhodnocení Porterova modelu**

Podrobně analyzované oblasti Porterova modelu naleznete v příloze č. 1 – č. 5. Z analýzy vychází, že nejnebezpečnější oblasti pro podnik jsou hrozba substitutů a hrozba vstupu nových konkurentů. Následující graf znázorňuje výsledky Porterova modelu.

Obrázek 13: Výsledky Porterova modelu



Zdroj: Vlastní zpracování

## 4.6 SWOT analýza

Osobní návštěva podniku a vnitřní a vnější analýza prostředí podniku posloužily jako podklad pro SWOT analýzu. Z těchto analýz byly vybrány ty nejdůležitější faktory a dosazeny do SWOT analýzy. Ta se skládá ze čtyř oblastí: silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby.

### Silné stránky

#### Kvalita produktů

Jak je uvedeno v Business modelu, podnik nabízí jen to nejkvalitnější zboží. Majitelé si zakládají na kvalitních a čerstvých potravinách a nikdy by nedopustili, aby se v jejich krámku prodával produkt, kterému nevěří a který by si sami nekoupili.

#### Dobrá propagace

Jak již bylo zmíněno v obchodním modelu, jednou z klíčových činností je propagace podniku. Facebookové a Instagramové stránky podniku jsou téměř denně aktivní a informují zákazníky o aktualitách. Tyto stránky sledují tisíce uživatelů. Firma nadále sponzoruje místní divadelní klub, či již zmíněnou hasičskou soutěž, aerobickou soutěž, případně koncerty pořádané v okolí. Vlastní hudební koncert dokonce sama pořádá, a účastní se farmářských trhů, městských slavností apod.

## **Kvalitní personál**

V obchodním modelu je popsáno školení zaměstnanců podniku XY. Základní školení pro všechny zaměstnance provádí sama majitelka. Klíčový personál navíc jednou za nějaký čas absolvuje baristické kurzy. Majitelka také dohlíží na přátelské a profesionální vystupování obsluhy. V podniku vládne mezi zaměstnanci příjemná atmosféra, která se přenáší i na zákazníky.

## **Příjemné prostředí**

V obchodním modelu se nachází zmínka o příjemném prostředí. Příjemné prostředí zabezpečuje to, že se zákazníci cítí dobře a rádi se vracejí. Krámkem je zařízen do hnědé barvy a vybavení nese tématické motivy kávových zrn. Zákazník si může odpočinout venku před krámkem na jedné z židlí nebo uvnitř v pohodlném křesle, na židli či lavici. V podniku hraje nerušivá hudba a je cítit výrazná vůně čerstvě namleté kávy.

## **Dobrá finanční situace**

Jak ukázala finanční analýza, podnik je na tom po finanční stránce momentálně dobře. Podniku se oproti předešlému roku zvýšily tržby, zadluženost zůstala v optimálních mezích, ukazatelé likvidity také nabývají ideálních hodnot a ukazatelé aktivity v obou letech rovněž vycházejí pro podnik příznivě.

## **Slabé stránky**

### **Špatné umístění podniku**

Podnik se nenachází vyloženě na špatném místě, ale jeho viditelnost přímo z ulice je téměř nulová. Krámkem je nešťastně ukryt v malé pasáži, která je asi 200 metrů od centra města. Jelikož se za pasáží nic významného nenachází, mnoho potenciálních zákazníků, které by mohla výloha a hezké kulisy před krámkem oslovit, přes pasáž neprojdou.

### **Absence bezdrátového internetu zdarma**

Zákazníci nemají možnost se zdarma připojit k bezdrátovému internetu. V dnešní době je ovšem v kavárnách Wi-fi zdarma standardem, proto lze tuto skutečnost považovat za slabinu.

### **Zpoplatněné záchody**

V obchodě se nenacházejí toalety. Zákazníci však mají možnost využít veřejné a placené toalety pár metrů před krámkem.



### **Nepřehledná nabídka knih**

Jak se píše v obchodním modelu, podnik se v poslední době snaží zaměřit kromě hlavního záměru podnikání také na prodej knih. Nové knihy sice propaguje na svých facebookových stránkách, ale na e-shopu je umístěna neaktuální a nepřehledná nabídka knih.

### **Levný roznos kávy**

Jak bylo podotknuto v Business modelu, podnik nabízí roznos kávy po Sedlčanech. Tato služba stojí pouhých 15 Kč i přesto, že lze ke kávě přidat vzkaz, sladkost či jiný dárek. Je tedy podhodnocena.

### **Příležitosti**

#### **Rozšířit sortiment o pivo**

Jak již bylo řečeno v Portově modelu, hlavním substitutem vína je pivo. Říká se, že Češi jsou národem pivařů. V Sedlčanech se nenachází žádný obchod, který by nabízel zahraniční značky piv. To by mohla být pro podnik dobrá příležitost.

#### **Oslovení nemístních**

Jak se píše v Portově modelu, hlavními zákazníky jsou místní obyvatelé. Příležitostí pro firmu by bylo oslovení i obyvatel mimo Sedlčany. Přimo naproti pasáži stojí lékárna, kde se zastavují lidé, kteří městem projíždějí nebo jsou dočasně ubytováni v okolí Sedlčan.

#### **Pořádání seminářů a ochutnávek**

Jak bylo zjištěno ze STEP analýzy, zájem lidí o kávu neklesá a spotřeba vína se dokonce za poslední roky zvýšila. Proto by se v podniku mohly pořádat semináře a ochutnávky daného sortimentu. Za tyto akce by podnik mohl účtovat poplatek za účast, a také by zvýšily povědomí o značce.

#### **Růst mezd**

Jak ukázala STEP analýza, průměrné a stejně tak minimální mzdy se mírně zvyšují. Tím se zvyšují i důchody obyvatel a ti pak mohou více utrácet. Podnik může po nějaké době zvýšit ceny svého zboží a zákazníci o ně budou mít i přesto zájem.

## **Hrozby**

### **Snižující se populace Sedlčan**

Jak vyšlo ve STEP analýze, počet obyvatel Sedlčan se každým rokem snižuje. Odchod obyvatel pro podnik znamená i snižující se počet stávajících a potenciálních zákazníků.

### **Hrozba stávající konkurence**

Jak je již popsáno v Portově modelu, další hrozbou pro podnik je stávající konkurence. Jako hlavní konkurent je označen Farmářský obchod Sedlčany, který se zaměřuje na zdravé potraviny a BIO potraviny. Dalšími konkurenčními podniky jsou vinotéky a kavárny působící v Sedlčanech.

### **Hrozba substitutů**

Jak je uvedeno v Portově modelu, podnik ohrožují substituční výrobky. Substituční produkty mohou být instantní káva, levná zrnková káva, pivo, nebo služby městské knihovny.

### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Analýza v Portově modelu ukázala, že pro podnik je hrozbou vstup nových konkurentů. To je dáno nižší kapitálovou náročností vstupu do odvětví, snadným přístupem k distribučním kanálům, energiím a pracovní síle a malou potřebou vlastnit drahé technologie.

Tabulka 5: SWOT matice

	<b>Pomocné (k dosažení cíle)</b>	<b>Škodlivé (k dosažení cíle)</b>
<b>Vnitřní prostředí</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalita produktů</li> <li>• Dobrá propagace</li> <li>• Kvalitní personál</li> <li>• Příjemné prostředí</li> <li>• Dobrá finanční situace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Špatné umístění podniku</li> <li>• Absence bezdrátového internetu zdarma</li> <li>• Zpoplatněné toalety</li> <li>• Nepřehledná nabídka knih</li> <li>• Levný roznos kávy</li> </ul>
<b>Vnější prostředí</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozšíření sortimentu o pivo</li> <li>• Oslovení nemístních</li> <li>• Pořádání seminářů a ochutnávek</li> <li>• Růst mezd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Snižující se populace Sedlčan</li> <li>• Hrozba stávající konkurence</li> <li>• Hrozba substitutů</li> <li>• Hrozba vstupu nových konkurentů</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování

### **Vyhodnocení SWOT analýzy**

Pro vyhodnocení SWOT analýzy byla zvolena metoda párového srovnání pomocí Fullerova trojúhelníku (tabulka 6). Tento trojúhelník umožňuje porovnávat jednotlivé faktory mezi sebou. Preferovanější faktor byl označen červeně. Součet preferencí u každého faktoru byl porovnán s celkovým počtem realizovaných srovnání.

Tabulka 6: Fullerův trojúhelník

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18		
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18			
	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18				
	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18					
	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18						
	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18							
	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
	10	11	12	13	14	15	16	17	18								
	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	11	12	13	14	15	16	17	18									
	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
	12	13	14	15	16	17	18										
	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	13	14	15	16	17	18											
	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
	14	15	16	17	18												
	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
	15	16	17	18													
	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
	16	17	18														
	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
	17	18															
	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18

Zdroj: vlastní zpracování

Z Fullerova trojúhelníku vyšla následující tabulka s váhami silných a slabých stránek, ohrožení a příležitostí.

Tabulka 7: Váha silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení

Název faktoru	Absolutní četnost	Pořadí	Relativní četnost		
1. Kvalita produktů	16	2.	10%	Silné stránky	49%
2. Dobrá propagace	14	4.	9%		
3. Kvalitní personál	15	3.	10%		
4. Příjemné prostředí	13	5.	8%		
5. Dobrá finanční situace	17	1.	11%		
6. Špatné umístění podniku	6	11.	4%	Slabé stránky	19%
7. Absence bezdrátového internetu	5	12. - 13.	3%		
8. Zpoplatněné toalety	3	16.	2%		
9. Nepřehledná nabídka knih	10	7. - 9.	7%		
10. Levný roznos kávy	5	12. - 13.	3%	Příležitosti	24%
11. Rozšíření sortimentu o pivo	12	6.	8%		
12. Oslovení nemístních	10	7. - 9.	7%		
13. Pořádání seminářů a ochutnávek	10	7. - 9.	7%		
14. Růst mezd	4	14. - 15.	3%	Ohrožení	8%
15. Snižující se populace Sedlčan	1	17. - 18.	1%		
16. Hrozba stávající konkurence	4	14. - 15.	3%		
17. Hrozba substitutů	7	10.	5%		
18. Hrozba vstupu nových konkurentů	1	17. - 18.	1%		
<b>Suma</b>	<b>153</b>		<b>100%</b>		<b>100%</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Největší hodnocení dostala oblast silné stránky. V silných stránkách dominovala dobrá finanční situace, po ní kvalita produktů a kvalitní personál. Na druhém místě se umístily příležitosti. Hlavní složkou v příležitostech bylo rozšíření sortimentu o zahraniční pivo, dále oslovení nemístních obyvatel Sedlčan a pořádání seminářů a ochutnávek. Za příležitostmi se umístily slabé stránky. Největší slabou stránkou podniku je nepřehledná nabídka knih na e-shopu a špatné umístění kamenné prodejny. Nejméně bodů získala oblast ohrožení. Ohrožení vévodí hrozba substitutů s hrozbou stávající konkurencí. Z tabulky vah je zřejmé, že nejčetnější skupinou faktorů jsou silné stránky a příležitosti. Tato kombinace odpovídá strategii „využití“.

Tabulka 8: Návrh strategie

	S	W
O	využití	hledání
T	konfrontace	vyhýbání

Zdroj: vlastní zpracování

## 4.7 Návrh strategie na zlepšení

Při návrhu strategie na zlepšení současného stavu byly na základě výsledků SWOT analýzy vytvořeny dvě alternativy.

### 4.7.1 Tvorba a hodnocení alternativ

**Alternativa 1** „Rozšíření sortimentu“. Tato alternativa spočívá v rozšíření sortimentu o nové produkty, zejména o zahraniční pivo. Dále je alternativa zaměřena na zvýšení spokojenosti současných zákazníků a oslovení potenciálně nových zákazníků.

**Alternativa 2** – „Rozvoj trhu“. Tato alternativa zahrnuje rozšíření stávajících produktů na nové trhy. Podstatnou činností v této alternativě je také masívní reklamní kampaň v okolí Sedlčan a okolí.

Alternativy 1 a 2 byly posouzeny pomocí hodnocení vah (tabulka 9). Jednotlivé faktory budou hodnoceny na škále od 1–5. Číslo 1 vyznívá pro danou alternativu nejpříznivěji a naopak hodnota 5 je pro alternativu nejméně příznivá.

Tabulka 9: Hodnocení alternativy 1 a 2

Název faktoru	Váhy (wi)	Alternativa 1		Alternativa 2	
		Hodnocení (xi)	xi*wi	Hodnocení (xi)	xi*wi
1. Kvalita produktů	0.10	1	0.1	2	0.2
2. Dobrá propagace	0.09	1	0.09	2	0.18
3. Kvalitní personál	0.10	1	0.1	3	0.3
4. Příjemné prostředí	0.08	1	0.08	5	0.4
5. Dobrá finanční situace	0.11	1	0.11	1	0.11
6. Špatné umístění podniku	0.04	3	0.12	1	0.04
7. Absence bezdrátového internetu	0.03	5	0.15	1	0.03
8. Zpoplatněné toalety	0.02	5	0.1	1	0.02
9. Nepřehledná nabídka knih	0.07	3	0.21	3	0.21
10. Levný roznos kávy	0.03	1	0.03	5	0.15
11. Rozšíření sortimentu o pivo	0.08	1	0.08	5	0.4
12. Oslovení nemístních	0.07	2	0.14	1	0.07
13. Pořádání seminářů a ochutnávek	0.07	1	0.07	5	0.35
14. Růst mezd	0.03	2	0.06	2	0.06
15. Snižující se populace Sedlčan	0.01	4	0.04	1	0.01
16. Hrozba stávající konkurence	0.03	2	0.06	3	0.09
17. Hrozba substitutů	0.05	2	0.1	1	0.05
18. Hrozba vstupu nových konkurentů	0.01	1	0.01	1	0.01
<b>Suma</b>	<b>100%</b>		<b>1.65</b>		<b>2.68</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě výsledků tabulky 5 byla vybrána alternativa 1, protože dosáhla celkového menšího počtu bodů (lepšího hodnocení) než alternativa 2.

#### 4.7.2 Nový Business model a strategie

Vybraná alternativa strategie bude charakterizována prostřednictvím Business modelu, cílů, navržených aktivit a návrhů na změny.

#### Vztah vybrané alternativy a SWOT analýzy k současnému Business modelu

SWOT analýzou byl dále zhodnocen současný Business model (viz obrázek 14).

Obrázek 14: Zhodnocení SWOT analýzou Business model

Klíčová partnerství	Klíčové činnosti	Hodnotové nabídky	Vztahy se zákazníky	Zákaznické segmenty
x odběratelé (kavárny, restaurace, bary...) x dodavatelé (kávy, vína, knih, čajů...) x organizátoři akcí (hasičská soutěž, farmářské trhy, městské slavnosti...)	x obsluha zákazníků x propagace x školení zaměstnanců <b>dobrá propagace</b> <b>pořádání ochutnávek</b>	x dostupná kvalitní káva x příjemné prostředí x 7. káva zdarma x doprava zdarma pro vybrané okresy x roznos kávy po Sedlčanech <b>kvalita produktů</b> <b>příjemné prostředí</b> <b>zpoplatněné toalety</b> <b>absence bez. internet</b>	x profesionální osobní asistence x pořádání letního festivalu <b>Distribuční kanály</b> x kamenný obchod x e-shop x stánkový prodej x telefon, email, FB stránka <b>špatné umístění podniku</b> <b>nepřehledná nabídka knih</b>	x obyvatelé ze Sedlčan a okolí nad 17 let <b>nemístní</b>
	<b>Klíčové zdroje</b> x fyzické zdroje (vybavení, zboží...) x duševní zdroje (značka, doména...) x lidské zdroje <b>kvalitní personál</b> <b>finanční situace</b>			
<b>Náklady</b>		<b>Příjmy</b>		
x mzdové náklady x náklady na prodané zboží x propagace x nájem a energie		x prodej: kávy vína, čajů, knih, BIO sušenek, čokolad a dalších <b>zahraniční pivo</b> <b>hrozba substitutů</b> <b>levný roznos kávy</b> <b>hrozba konkurence</b>		

Zdroj: vlastní zpracování

Do klíčových vlastností byla ze silných stránek zařazena dobrá propagace a z příležitostí pořádání seminářů a ochutnávek. V klíčových zdrojích lze nalézt silné stránky, jako je kvalitní personál a dobrá finanční situace. Hodnotové nabídky obsahují kvalitu produktů a příjemné prostředí. Hodnotovou nabídku negativně ovlivňuje to, že jsou toalety zpoplatněné a mimo prodejnu, a také chybí bezdrátový internet zdarma. Distribuční kanály jsou záporně ovlivněny špatným umístěním podniku a nepřehlednou nabídkou knih na e-shopu. V zákaznických segmentech přibylo zacílení také na nemístní obyvatele Sedlčan. Zvýšit příjmy by mohlo rozšíření sortimentu o pivo. Naopak negativní dopad na příjmy mají levný roznos kávy, hrozba substitutů a hrozba stávající konkurence.

### Charakteristika nového Business modelu

V současném Business modelu byly na základě přijaté alternativy strategie a zhodnocení jeho silných a slabých stránek provedeny změny. Tyto změny jsou zapsány v obrázku 15. Jedná se zejména o změny u klíčové činnosti, hodnotové nabídky, vztahu se zákazníky, zákaznického segmentu a příjmu.



Obrázek 15: Nový Business model

Klíčová partnerství	Klíčové činnosti	Hodnotové nabídky	Vztahy se zákazníky	Zákaznické segmenty
x odběratelé (kavárny, restaurace, bary...) x dodavatelé (kávy, vína, knih, čajů...) x organizátoři akcí (hasičská soutěž, farmářské trhy, městské slavnosti...)	x obsluha zákazníků x propagace x školení zaměstnanců x propagace knih x zviditelnění e-shopu	x dostupná kvalitní káva x příjemné prostředí x 7. káva zdarma x doprava zdarma pro vybrané okresy x roznos kávy po Sedlčanech x bezdrátové připojení k inter.	x profesionální osobní asistence x pořádání letního festivalu x pořádání seminářů a ochutnávek	x obyvatelé ze Sedlčan a okolí nad 17 let x obyvatelé mimo Sedlčan
	<b>Klíčové zdroje</b> x fyzické zdroje (vybavení, zboží...) x duševní zdroje (značka, doména...) x lidské zdroje		<b>Distribuční kanály</b> x kamenný obchod x e-shop x stánkový prodej x telefon, email, FB stránka	
<b>Náklady</b>		<b>Příjmy</b>		
x mzdové náklady x náklady na prodané zboží x propagace x nájem a energie		x prodej: kávy vína, čajů, knih, BIO sušenek, čokolad a dalších x prodej vína x prodej zahraničního piva		
<b>Odvrhňte</b>	<b>Pozvedněte</b>	<b>Omezte</b>	<b>Vytvořte</b>	

Zdroj: vlastní zpracování

### Navržené cíle, aktivity a změny

#### Cíle

- Navýšení počtu zákazníků
- Poskytování kvalitních služeb
- Zvyšování zisku
- Vyhýbání se konkurenčnímu boji
- Nabízení nových zážitků

Konkrétní změny v Business modelu zachycuje tabulka 10 prostřednictvím souřadnicové sítě „omezte – vytvořte – odvrhněte – pozvedněte“, která je součástí metodiky strategie modrého oceánu (viz rešerše).

Tabulka 10: Souřadnicová síť „omezte – vytvořte – odvrhněte – pozvedněte“

Odvrhněte	Pozvedněte
Roznos kávy	Propagace knih Zviditelnění e-shopu Upoutání pozornosti náhodných kolemjdoucích
Omezte	Vytvořte
Nabídka vína	Pořádání seminářů a ochutnávek Rozšíření sortimentu o zahraniční pivo Bezdrátové připojení k internetu Příspěvní zákazníkům na toalety

Zdroj: vlastní zpracování

### **Odvrhněte**

Jako první je doporučeno zanechání nebo alespoň zdražení roznosu kávy po Sedlčanech. Sedlčany sice nejsou žádné velké město, i přesto je cena 15 Kč za roznos kávy po tomto městě je neúměrně malá. Díky tomu se sníží vysoké náklady a zvýší tržby.

### **Omezte**

Dále bylo podniku doporučeno omezit nabídku vín. V Sedlčanech se nacházejí dvě velké vinotéky s rozsáhlou nabídkou vín, a podnik XY těmto vinotékám může jen těžko konkurovat.

### **Vytvořte**

Pokud by podnik skutečně omezil nabídku vín, uvolnilo by se místo pro zahraniční pivo. Jak již bylo zmíněno ve SWOT analýze, ve městě žádný podnik toto zboží nenabízí. Nabídka například německých a belgických piv by přilákala nové zákazníky.

Podnik by mohl využít pronajatých prostor a pořádat semináře či ochutnávky pro své zákazníky. Akce by se samozřejmě týkaly kávy a dalšího zboží nabízeného v krámku. Tímto by se splnil cíl nabízení nových zážitků.

Podnik by snadnými kroky mohl zkvalitnit své služby. Například kdyby zavedl bezdrátové připojení k internetu, které by bylo zdarma. Další možností je poskytování peněžních prostředků na toalety.

## **Pozvedněte**

Je navrhováno zpřehlednit a zaktualizovat nabídku knih na e-shopu. Nabídka knih je momentálně zastaralá a nepřehledná. Prostory krámků jsou dosti omezené, proto je dále navrhováno vytvořit dotazník, který by měl za úkol zjistit, o které žánry knížek je největší zájem. Dotazník by bylo možné vyplnit jak fyzicky v podniku, tak přes internet na facebookových stránkách. Toto opatření souvisí s cílem poskytování kvalitních služeb.

S e-shopem také souvisí jeho zviditelnění. Bylo by vhodné zaregistrovat obchod u internetových srovnávačů cen a porovnávačů zboží, jako je například heureka.cz či zbozi.cz. Zvýšil by se tak počet oslovených potenciálních zákazníků.

Jak již bylo zmíněno ve SWOT analýze, krámků se nachází v pasáži, která má vchod naproti lékárně. Výrazná cedule by nad vchodem pasáže by zaujmula náhodné kolemjdoucí a návštěvníky lékárny.

## 5 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo na základě business modelu podniku a SWOT analýzy stanovení strategie na zlepšení současného stavu. Dílčími cíli bylo analyzovat vnitřní a vnější prostředí podniku a na základě toho prostřednictvím SWOT analýzy navrhnout nový Business model. Pro tento účel byl vybrán podnik XY, zabývající se prodejem kávy a dalším doplňkovým zbožím.

Vnitřní prostředí bylo prozkoumáno pomocí Business modelu a finanční analýzy. Business model byl sestaven na základě rozhovoru s paní majitelkou. V obchodním modelu bylo detailně popsáno, jakým způsobem podnik pracuje. Business model podniku XY úspěšně funguje. Finanční analýza byla sestavena podle účetních výkazů. Tato analýza obsahuje výpočty ukazatelů rentability, zadluženosti, likvidity a aktivity. Výsledky ukazatelů za rok 2017 a 2018 byly porovnány mezi sebou. V roce 2018 měl podnik vyšší tržby a celkově lepší rentabilitu. V roce 2017 vyšla lépe rentabilita zadluženosti, likvidity a aktivity.

Vnější prostředí bylo analyzováno PEST analýzou a Porterovým modelem pěti konkurenčních sil. PEST analýzou byly popsány politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-kulturní a technicko-technologické vlivy na podnik. Z výsledků vyplývá, že lidé mají stále zájem o kávu a víno, podnik může snadno ohrozit změna legislativy či snižující se populace obyvatel Sedlčan. Porterův model ukázal, kdo jsou konkurenti, jaké substituční produkty existují na trhu, jaká je vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů a jaká je reálná hrozba vstupu nových konkurentů. Největší nebezpečí pro podnik jsou substituty a hrozba vstupu nových konkurentů.

Na tyto analýzy následně navázala SWOT analýza. Při této analýze byla využita metoda párového srovnání za použití Fullerova trojúhelníku. SWOT analýza odhalila silné a slabé stránky podniku, příležitosti a ohrožení. Největší váhu získaly silné stránky. Tato oblast obsahuje významné faktory jako je dobrá finanční situace, kvalita produktů nebo kvalitní personál. Druhou oblastí s největším počtem vah byly příležitosti. Významnými faktory bylo rozšíření sortimentu o zahraniční pivo, oslovení nemístních a pořádání ochutnávek a seminářů. Na předposledním místě skončily slabé stránky s faktory jako nepřehledná nabídka knih a špatné umístění podniku. Nejmenší váhu měly ohrožení, například s faktory hrozba stávající konkurence a hrozba substitutů. Výsledkem SWOT analýzy byla strategie „využití“.

V posledním kroku byly z výsledků SWOT analýzy vyhotoveny dvě alternativy. Po porovnání alternativ mezi sebou, byla zvolena alternativa „Rozšíření sortimentu“. Na základě

této alternativy vznikla nová opatření a ta byla rozčleněna do čtyř skupin podle zásad tvorby modrého oceánu „omezte – vytvořte – odvrhněte – pozvedněte“. Podnik by měl v rámci oblasti „pozvedněte“ zpřehlednit a zaktualizovat nabídku knih na e-shopu, zaregistrovat e-shop u internetových srovnávačů cen a vyvěsit reklamní ceduli před pasáží. Z oblasti „vytvořte“ je navrhováno pořádat semináře a ochutnávky, rozšířit sortiment o zahraniční pivo, nabízet bezdrátové připojení k internetu zdarma a přispívat zákazníkům na toalety. Podniku je naopak doporučováno zanechání levného roznosu kávy a snížení nabídky vína. Veškerá nová opatření byla vyznačena v novém Business modelu. V současné době podnik navržená opatření implementuje.

## Přehled použité literatury

1. Česká národní banka [online]. 2019[cit. 2016-03-14]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY\\_PKG.PARAMETRY\\_SESTAVY?p\\_sestuid=21727&p\\_strid=ACBAA&p\\_lang=CS](https://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.PARAMETRY_SESTAVY?p_sestuid=21727&p_strid=ACBAA&p_lang=CS)
2. Český statistický úřad [online]. 2019[cit.2019-02-25]. Dostupné: <https://www.czso.cz/csu/xs/vyvoj-vybranych-ukazatelu-v-so-orp-sedlcany>
3. Český statistický úřad [online].2019[cit.2019-02-25]. Dostupné: <https://www.czso.cz/csu/czso/spotreba-potravin-2017>
4. Český statistický úřad [online].2019[cit.2019-02-25]. Dostupné: <https://www.czso.cz/csu/czso/databaze-demografickych-udaju-za-vybrana-mesta-cr>
5. Dedouchová, M. (2001). *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck.
6. Donnelly, J. H. (1997). *Management*. Praha: Grada.
7. Fotr, J. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada.
8. Grasseová, M., Dubec, R., a Řehák, D. (2010). *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press.
9. Horáková, H. (2003). *Strategický marketing (2., rozš. a aktualiz. vyd)*. Praha: Grada.
10. Kim, W. C., a Mauborgne, R. (2005). *Strategie modrého oceánu: umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. Praha: Management Press.
11. Košťan, P., Bělohávek, F., a Šuleř, O. (2006). *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press.
12. Kotler, P. (2001). *Marketing management*. Praha: Grada.
13. Kotler, P., Armstrong, G., (2004): *Marketing*. Praha: Grada Publishing
14. Kozel, R. (2006). *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada.
15. Kurzy.cz [online]. 2000-2019[cit. 2019-02-25]. Dostupné z: <https://prace.kurzy.cz/sedlcany/>
16. Osterwalder, A., a Pigneur, Y. (2012). *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. V Brně: BizBooks.
17. Ovans, A. (2015). What Is a Business Model? Harvard Business Review, Dostupné z: <https://hbr.org/2015/01/what-is-a-business-model>
18. Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
19. Srpová, J. (2011). *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada.
20. Švarcová, M. (2016). *Základní principy marketingu*. Praha: Idea Servis.
21. The GlobalEconomy.com: Czech Rep. Political stability (n. d.) The GlobalEconomy.com: Czech Rep. Political stability[Online]. Dostupné z [http://www.theglobaleconomy.com/Czech-Republic/wb\\_political\\_stability/](http://www.theglobaleconomy.com/Czech-Republic/wb_political_stability/)
22. Tichá, I., a Hron, J. (2002). *Strategické řízení*. Praha: Credit.

# Seznam obrázků, tabulek a příloh

## Obrázky

- Obrázek 1: Rozdělení na makroprostředí a mikroprostředí a vnější a vnitřní prostředí
- Obrázek 2: Porterova analýza pěti sil
- Obrázek 3: Stavební prvky modelu
- Obrázek 4: Hodnotové křivka
- Obrázek 5: Business model
- Obrázek 6: Ustálená politická stabilita v ČR
- Obrázek 7: Podíl nezaměstnaných osob v Sedlčanech v %
- Obrázek 8: Průměrná nástupní mzda v Sedlčanech
- Obrázek 9: Čistá inflace v ČR
- Obrázek 10: Populace Sedlčan
- Obrázek 11: Průměrná spotřeba vína v ČR
- Obrázek 12: Průměrná spotřeba kávy (kg)
- Obrázek 13: Výsledky Porterova modelu
- Obrázek 14: Zhodnocení SWOT analýzou Business model
- Obrázek 15: Nový Business model

## Tabulky

- Tabulka 1: Mapa užitku pro zákazníka
- Tabulka 2: Ukazatele rentability
- Tabulka 3: Ukazatele likvidity
- Tabulka 4: Ukazatele aktivity
- Tabulka 5: SWOT matice
- Tabulka 6: Fullerův trojúhelník
- Tabulka 7: Váha silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení
- Tabulka 8: Návrh strategie
- Tabulka 9: Hodnocení alternativy 1 a 2
- Tabulka 10: Souřadnicová síť „omezte – vytvořte – odvrhněte – pozvedněte“

## **Přílohy**

- Příloha č. 1: Konkurenční rivalita v odvětví
- Příloha č. 2: Hrozba vstupu nových konkurentů
- Příloha č. 3: Vyjednávací síla odběratelů
- Příloha č. 4: Vyjednávací síla dodavatelů
- Příloha č. 5: Hrozba substitutů
- Příloha č. 6: Vyhodnocení faktorů STEP analýzy
- Příloha č. 7: Rozvaha
- Příloha č. 8: výkaz zisku a ztrát



## Přílohy

Příloha č. 1: Konkurenční rivalita v odvětví

Faktor	Hodnocení 1 - 5
Počet konkurentů	3
Velikost konkurentů oproti podniku	3
Konkurenceschopnost konkurentů	2
Růst odvětví (poptávky)	4
Náklady na investice	2
Diferenciace konkurentů	4
Možnosti rozšiřování kapacit	3
Postoj k obchodní etice	1
Náklady odchodu z odvětví	1

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 2: Hrozba vstupu nových konkurentů

Faktor	Hodnocení 1 - 5
Kapitálová náročnost vstupu do odvětví	4
Přístup k distribučním kanálům	4
Potřeba vlastnit technologie, know-how	4
Přístup k energiím, pracovní síle	5
Nákladová výhoda existujících konkurentů	4
Vládní politika	3
Loajalita existujících zákazníků ke značce	2
Reakce současných existujících konkurentů	3

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 3: Vyjednávací síla odběratelů

Faktor	Hodnocení 1 - 5
Počet významných zákazníků	2
Jedinečnost výrobku/služby pro zákazníka	1
Náklady na přechod ke konkurenci	5
Hrozba zpětné integrace	3
Ziskovost/užitek zákazníka	3
Úroveň segmentace trhu	3

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 4: Vyjednávací síla dodavatelů

Faktor	Hodnocení 1 - 5
Počet dodavatelů	3
Význam odběratelů pro dodavatele	2
Hrozba vstupu dalších dodavatelů do odvětví	2
Kvalita dodávaných surovin	1
Cena u dodavatelů	2

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 5: Hrozba substitutů

Faktor	Hodnocení 1 - 5
Existence mnoha substitutů	4
Konkurence v odvětví substitutů	4
Hrozba substitutů v budoucnosti	4
Náklady na přechod k substitutům	5
Užité vlastnosti substitutů	2
Míra inovací substitutů	1
Diferenciace výrobků podniku	4

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 6: Vyhodnocení faktorů STEP analýzy

Název faktoru	Hodnocení významnosti faktoru	Dopad faktoru na společnost	Hypotéza	Zařazení faktoru
Změny v legislativě	Významný	Dlouhodobý	Stále se měnící legislativa znamená pro podnik neustálé přizpůsobování se.	P
Politická stabilita	Spíše významný	Dlouhodobý	V případě zhoršení politické stability by mohlo dojít k ukončení spolupráce ze strany zahraničních dodavatelů.	P
Klesající míra nezaměstnanosti	Spíše významný	Dlouhodobý	Vysoká nezaměstnanost by domácnostem snížila důchody a lidé by méně nakupovali.	E
Mírně zvyšující se průměrná mzda	Významný	Dlouhodobý	Snižující se mzda by snížila obyvatelstvu důchody a méně by utráceli.	E
Proměnlivá inflace	Spíše významný	Dlouhodobý	Příliš vysoká inflace by měla negativní dopad na celkovou ekonomiku i na fungování firmy.	E
Snižující se populace Sedlčan	Významný	Dlouhodobý	Pokud se bude i nadále snižovat populace Sedlčan, sníží se poptávka i tržby podniku.	S
Rostoucí spotřeba vína	Významný	Střednědobý	Pokud klesne zájem společnosti o víno, klesnou podniku tržby a bude muset nabízet jiný sortiment.	S
Stálá spotřeba kávy	Významný	Střednědobý	Pokud klesne zájem společnosti o kávu, klesnou podniku tržby a bude muset prodávat jiný sortiment.	S
Hrozba GMO potravin	Nevýznamný	Dlouhodobý	Podnik se snaží jít cestou bio potravin a případná konkurenční nabídka s levnými výrobky z GMO by podnik mohla ohrozit.	T

Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha 7: Rozvaha

Zpracováno v souladu s vyhláškou  
č. 500/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů

**ROZVAHA**  
**ve zjednodušeném rozsahu**  
(v celých tisících Kč)

ke dni **31.12.2018**

IČ  
[redacted]

Obchodní firma nebo jiný  
název účetní jednotky  
[redacted]

Sídlo, bydliště nebo místo  
podnikání účetní jednotky  
[redacted]

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 07 + 12)	001	936	25	911	833
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002			0	
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 až 06)	003	229	25	204	226
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004			0	
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	229	25	204	226
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	006			0	
C.	Oběžná aktiva (ř. 08 až 11)	007	707	0	707	607
C. I.	Zásoby	008	511		511	438
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	009			0	
C. III.	Krátkodobé pohledávky	010	45		45	30
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	011	151		151	139
D. I.	Časové rozlišení	012			0	

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé účetní období
	PASIVA CELKEM (ř. 14 + 20 + 25)	013	911	833
A.	Vlastní kapitál (ř. 15 až 19)	014	721	673
A. I.	Základní kapitál	015	500	500
A. II.	Kapitálové fondy	016		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	017		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	018		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	019	221	173
B.	Cizí zdroje (ř. 21 až 24)	020	190	160
B. I.	Rezervy	021		
B. II.	Dlouhodobé závazky	022		
B. III.	Krátkodobé závazky	023	190	160
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	024		
C. I.	Časové rozlišení	025		

## Příloha 8: výkaz zisku a ztrát

Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.		<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY</b>		Název a právní forma účetní jednotky:	
		<b>ke dni 31. prosince 2018</b>			
		(v celých tisících Kč)		Sídlo účetní jednotky:	
		<b>DRUHOVÉ ČLENĚNÍ</b>			
		<b>IČ</b>		Předmět podnikání /činnosti úč. j.:	
				Skutečnost v účetním období	
				běžném	minulém
				1	2
I.	Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	1	0	0	
II.	Tržby za prodej zboží	2	3 242	3 082	
A.	Výkonová spotřeba	3	1 126	1 086	
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4	941	876	
2.	Spotřeba materiálu a energie	5	82	92	
3.	Služby	6	103	118	
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	7	0	0	
C.	Aktivace (-)	8	0	0	
D.	Osobní náklady	9	1 791	1 730	
1.	Mzdové náklady	10	1 365	1 327	
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	426	403	
2. 1	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	426	403	
2. 2	Ostatní náklady	13	0	0	
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř. 15 + 18 + 19)	14	25	30	
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku (ř. 16 + 17 )	15	25	30	
1. 1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	25	30	
1. 2	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0	
2.	Úpravy hodnot zásob	18	0	0	
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	0	0	
III.	Ostatní provozní výnosy (ř. 21 + 22 + 23)	20	0	0	
III. 1	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	0	0	
2	Tržby z prodaného materiálu	22	0	0	
3	Jiné provozní výnosy	23	0	0	
F.	Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)	24	39	32	
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	0	0	
2.	Prodaný materiál	26	0	0	
3.	Daně a poplatky	27	13	17	
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	0	0	
5.	Jiné provozní náklady	29	26	15	
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	261	204	
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly (ř. 32 + 33)	31	0	0	
IV. 1	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	0	
2	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0	
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0	
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (ř. 36 + 37)	35	0	0	
V. 1	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	36	0	0	
2	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0	
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0	
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (ř. 40 + 41)	39	0	0	
VI. 1	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	0	0	
2	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	0	0	
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0	
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (ř. 44 + 45)	43	0	0	
1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	0	0	
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	0	0	
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	0	0	
K.	Ostatní finanční náklady	47	0	0	
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	0	0	
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48)	49	261	204	
L.	Daň z příjmů (ř. 51 + 52)	50	40	31	
1.	Daň z příjmů splatná	51	40	31	
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	0	0	
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) (ř. 49 - 50)	53	221	173	
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54			
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 53 - 54)	55	221	173	
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII	56	3 242	3 082	